



اسم البرنامج التدريبي: إدارة سلاسل الأمداد و  
العمليات اللوجستية

عنوان الجلسة : إدارة المخزون في سلاسل الإمداد  
والعمليات اللوجستية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الافتتاحية

يطيب لنا في منصة سلسلة كريرز أن نرحب بكم في البرنامج التأهيلي  
إدارة سلاسل الأمداد و العمليات اللوجستية

إن هذا البرنامج يأتي في إطار الجهود المستمرة لتطوير القدرات وتحسين  
الأداء في المجالات المهنية والحياتية. ونأمل أن يكون هذا البرنامج فرصة  
لتعلم المهارات الجديدة وتبادل الخبرات بين المتدربين.

شكراً لكم على حضوركم وتفاعلكم..

كما نتمنى لكم وقتاً مفيداً وممتعاً في هذا البرنامج..

## إقرار وتعهد

### إقرار تعهد حقوق ملكية فكرية

الحقبة التأهيلية تعود حقوق ملكيتها الفكرية منصة سلسلة كيريز وتستخدم لأغراض التأهيل عبر المنصة وعليه أتعهد بعدم استخدام محتوى الحقبة التأهيلية (مادة علمية، استبانات، حالات دراسية، صور، رسوم توضيحية، ...) خارج المنصة أو مشاركتها مع الغير دون أخذ الموافقات الرسمية والنظامية الصريحة الإلزامية، لذلك من صاحب حق الملكية الفكرية، وبناءً عليه أتحمل كافة المسؤوليات القضائية الناتجة عن المطالبات والتعويضات المترتبة على الإخلال بذلك..

## دليل البرنامج التأهيلي للجلسة

### الهدف العام للبرنامج



تمكين المتعلّم من تصميم سياسات مخزون تحقق توازنًا عمليًا بين إتاحة المنتج وتكلفة الاحتفاظ، وتقليل مخاطر نفاذ المخزون وتأثيرها على رضا العملاء والعمليات الإنتاجية، ضمن سياق سلسلة الإمداد.

### الأهداف التفصيلية للجلسة



▪ من المتوقع بعد انتهاء المتدرب من المشاركة في البرنامج التدريبي أن يكون قادراً على أن:

- التعرف إلى الأدوار الوظيفية للمخزون (الدوري، تحت التشغيل، الأمان، الموسمي...)، وربط كل نوع بظروف الطلب ومدة التوريد والاعتبارات التشغيلية.
- تحليل هيكل تكاليف المخزون: تكاليف الحيازة (رأس المال، المساحة، الخدمة، المخاطر) مقابل تكاليف الطلب/الإعداد وتكاليف نفاذ المخزون، واستخدام هذه التحليلات لاتخاذ قرارات كمية.
- تطبيق أدوات تقويم فعالية إدارة المخزون (رضا العميل، معدل الطلب من الخلف، سرعة دوران المخزون، نسبة المخزون للمبيعات) لتشخيص gaps وتحسين السياسات..

## قائمة المصطلحات

| م | المصطلح                                                  | التعريف                                                                                                                                   |
|---|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١ | المخزون الدوري ( Cycle Stock)                            | كميات تُحتفظ لتلبية طلبات مؤكدة خلال مدة التوريد الاعتيادية، ويرتبط حجمه بمعدل الاستهلاك ودورية التوريد                                   |
| ٢ | مخزون الأمان ( Safety Stock)                             | مخزون للحماية من عدم اليقين في الطلب أو مدد التوريد، وتذكر المادة صيغة مبسطة: كمية الأمان = فترة التوريد × معدل الاستهلاك اليومي.         |
| ٣ | تكاليف حيازة المخزون (Carrying Cost)                     | تشمل تكلفة رأس المال، وفراغ التخزين، والخدمة (تأمين/ضرائب)، ومخاطر التقادم/التلف/السرقه، وهي غالبًا الكتلة الأكبر في التكلفة الكلية       |
| ٤ | التكلفة المتوقعة لنفاذ المخزون ( Expected Stockout Cost) | خسائر بيع أو عميل أو توقف إنتاج عند عدم توافر الصنف، وتشتد حساسيته في بيئات JIT وخطوط التجميع. ويستلزم ذلك مفاضلة دقيقة مع تكلفة الحيازة. |

## الموضوع اختيار المواقع في سلاسل الإمداد والعمليات اللوجستية

لماذا تُمسك مخزونًا؟ أدوار المخزون ووظيفته

المخزون ليس فائضًا عشوائيًا؛ بل أداة موازنة بين التذبذب والموثوقية. تتناول المادة سبعة أدوار رئيسية: المخزون الدوري، تحت التشغيل/النقل، الأمان، الموسمي، الترويج، التوقعات، والراكد، لكل منها سيناريو استعمال محدد. ويؤدي الخلط بينها إلى سياسات غير فعّالة وصعوبات في الضبط.

هيكل التكاليف: أين تُستنزف الأموال؟

تُصنّف التكاليف إلى ثلاث كتل قرارية: حيازة، طلب/إعداد، نفاذ. تُشير المادة إلى أن تكلفة رأس المال هي الأكبر ضمن الحيازة، ثم المساحة (تشغيل/تداول/تأجير/تكييف/إضاءة)، ثم الخدمة (تأمين وضرائب)، ثم مخاطر (تقادم/تلف/سرقة/تقلّب أسعار).

وتبرز أهمية التمييز بين التكاليف الثابتة في المخازن الخاصة والمتغيرة في المخازن العامة عند اتخاذ قرار مستوى المخزون، إذ تُعامل تكلفة المخزون كمتغيرة مع متوسط القيمة المخزّنة.

نفاد المخزون: الكلفة الخفية التي تُفُلت من الجداول

تبيّن المادة أن نفاد المخزون يخلق ثلاث نتائج حتمية: فقد مبيعات، أو فقد عميل، أو أمر من الخلف مع كلفة استعجال، وكلها تضرب الربحية مباشرة.

مثال توضيحي: مصنع ينتج ١٠٠٠ وحدة/ساعة، ربح الوحدة ١٠٠؛ توقف لأربع ساعات = ٤٠٠,٠٠٠ خسارة ربح مباشر، إضافة إلى الأجور والتكاليف العامة، ما يبرّر استثمارًا محسوبًا في مستويات أمان أعلى.

ويُظهر منحنى المفاضلة أن التكلفة الكلية تنخفض حتى نقطة توازن بين تكلفة الحيازة وخسارة المبيعات.



مخزون الأمان: حماية بخريطة لا بهواجس

تؤكد المادة أن الهدف من الأمان هو ضمان الإتاحة في الزمن والكمية المطلوبة، وتقترح صيغة مبسطة للحساب: كمية الأمان = فترة التوريد × معدل الاستهلاك اليومي .

وبعد الحساب الأولي، تُعدّل الكمية وفق سياسة الخدمة ومخاطر التذبذب، لأن الإفراط يرفع الحيازة، والتقليل يرفع كلفة نفاد المخزون. ينجح الأمان عندما يقترن ببوار طلب مبكرة، و"نقاط إعادة طلب" منضبطة، وموردين ذوي انتظام توريد.

كيف نقيس فعالية إدارة المخزون؟

تقترح المادة أربعة محاور قياس: رضا العميل (ولاء/إلغاء طلبات/تكرار النفاد)، الطلب من الخلف والاستعجال بوصفهما إشارة إنذار مبكر، سرعة دوران المخزون (قياساً بمبيعات/متوسط المخزون: ٥-١٠ للصناعة، ١٠-٢٠ للجملة/التجزئة)، ونسبة المخزون إلى المبيعات التي ينبغي أن تهبط بمرور الوقت .

وتستنتج أن رفع الدوران دون خسارة الخدمة يتطلب نقلاً يعتمد عليه ومنظومة تشغيل طلبات متطورة.

من التحليل إلى السياسة: كيف نبني قرارًا متوازنًا؟

النهج العملي يبدأ بـ(أ) تحديد مستويات خدمة مستهدفة لكل صنف حسب أهميته وقابلية الاستبدال؛ (ب) موازنة دورية الطلب/الإعداد مع تكاليفها؛ (ج) تسعير تكاليف النفاد بوضوح (خسارة هامش/عميل/توقف خط) بدل تركها "ضمنية"؛ (د) ضبط نقطة إعادة الطلب بما يعكس زمن التوريد الفعلي، لا المخطط؛ (هـ) مراجعة الأصناف الراكدة لتصفية غير القابل للتصريف .

ويكتمل ذلك بخيارات هيكلية: مركزة الإمداد على موردين ذوي نقل موثوق، وتحسين قابلية تتبع المخزون، ما يرفع الخدمة ويقلّل الحاجة إلى مخزون وقائي مفرط.

## ملخص

تعرض المادة إدارة المخزون كفنٍّ **موازنة كمية** بين إتاحة المنتج وكلفة الاحتفاظ. الأدوار الوظيفية للمخزون تمنح كل حالة "مبررًا اقتصاديًا" مختلفًا، بينما يوضّح هيكل التكاليف أين تذهب الأموال فعليًا. وعند تجاهل **تكلفة نفاد المخزون**، قد تبدو سياسات التخفيض جذابة لكنها تخلق خسائر صامتة في المبيعات والولاء وقد توقف خطوط الإنتاج. الحلّ ليس في تضخيم المخزون بل في **مخزون أمان محسوب**، وضبط نقاط إعادة الطلب، ورفع **سرعة الدوران** دون المساس بالخدمة عبر نقلٍ يعتمد عليه ومنظومة تشغيل طلبات قادرة على الاستجابة. هكذا تُدار تكلفة المخزون كاستثمار موجّه لخفض التكلفة الكلية وتعزيز رضا العميل معًا



## This image shows a full page of white paper with horizontal dotted lines, typical of primary school writing paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



## المراجع

### المراجع العربية

- .....
- .....
- .....
- .....

### المراجع الأجنبية

- .....
- .....
- .....
- .....