

إمكانية تطبيق مؤشرات سلسلة التجهيز المتكاملة دراسة تحليلية في موقع بغداد لإنتاج الأحذية*

الدكتور عامر عبد اللطيف كاظم العامري
الكلية التقنية الادارية/ بغداد

الأستاذ الدكتور غسان قاسم داود اللامي
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد

المستخلص

يهتم هذا البحث بتطبيق مقاييس اداء متغيرات سلسلة التجهيز في موقع بغداد لإنتاج الأحذية، وتحديد مستوى التكامل العمودي الذي يستخدمه الموقع المبحوث وتأثيره فيه، وبيان نوع العلاقة التي تستخدمها مع مجهزيها وجدواها، ودراسة إمكانية تطبيق مؤشرات سلسلة التجهيز المتكاملة في (الموقع المبحوث).
أعتمد البحث الأسلوب الكمي، إذ أستند إلى بيانات رقمية من واقع الموقع المبحوث للمدة المبحوثة، وقياسه بقوانين معينة لتظهر نتائج محددة.
وأختتم البحث ليسجل جملة من الإستنتاجات، ومجموعة من التوصيات، والمقترحات التي يمكن أن تسهم في الإرتقاء بمستوى إنتاج صناعات الأحذية، بغية تحقيق أداء كفء وفاعل لسلسلة التجهيز.

Abstract

The Research is concern to application measurements of supply chain variables performance in Baghdad position to shoes production, limited of vertical interceded level that his uses effect in it, statement relation ship type that used with his suppliers and it avail, and ability study of integrated supply chain changeable in it.

The Research is adopt of quantity manner that to learn on digital data from researchers position state for research time, and its measure by limited laws to show limited results.

The Research is terminate to record of same of conclusions, recommendations and suggestive that to be possible for participate to ascend by shoes industries level to seem achieve active and capable performance for supply chain.

* بحث مستل من أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال مقدمة إلى جامعة الموصل/كلية الإدارة والاقتصاد من قبل (عامر عبد اللطيف كاظم) والموسومة (المواءمة بين سلسلة التجهيز وإستراتيجية العمليات- دراية حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية) بإشراف أ.د. غسان قاسم داود اللامي، ٢٠٠٨.

المحور الأول منهجية البحث

1-1- مشكلة البحث

تعرضت البيئة العراقية للعديد من التحديات والضغوط نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات الهائلة في عالم أعمال اليوم، مما أثر فيها وتسبب في عرقلة أداء عمليات منظماتها، وهذا ما دفع المنظمات الى السعي نحو العمل بالتكامل العمودي (التكامل الأمامي والخلفي سوية)، وعلى الرغم من تبني العديد من المنظمات الصناعية في الدول المتقدمة هذه الإستراتيجية، إلا أن منظماتنا الصناعية في العراق لم تعط الإهتمام الكافي لتطبيقه، كونها لا زالت تمارس بالأساليب التقليدية للعمل بسبب الظروف التي مرت بها.

أثار هذا البحث تساؤل بحثي يشكل في إطاره البعد الميداني (التطبيقي) لمشكلة البحث، وتحديد أي من مؤشرات سلسلة التجهيز (كلف الإنتاج، وقيمة المخزون الإجمالية، والعيوب بالنسبة المئوية، ودوران المخزون، والتسليم في الوقت المحدد بالنسبة المئوية، ووقت تطوير المنتج الجديد، وأسابع التجهيز، ومدد تجهيز المجهز)، تمثل الأولويات في موقع بغداد لإنتاج الأحذية والتي يمكن أن تساهم في الاستجابة للتغيرات من أجل تسهيل تطبيق سلسلة التجهيز؟

٢-١ أهمية البحث

- ١- تقديم إطار نظري وميداني ليكون دليلاً إسترشادياً للمنظمات من أجل تسهيل تطبيق سلسلة التجهيز، وربما يساهم في خلق الوعي، وإثارة الاهتمام لدى القيادات الإدارية لتنبه لما له من آثار إيجابية.
- ٢- يتصدى لدراسة إحدى أهم الخيارات المطروحة للمنظمات (سلسلة التجهيز) في سياق التحول الذي تشهده البيئة العراقية حالياً.

٣-١ أهداف البحث

- ١- تحديد مستوى التكامل العمودي الذي يستخدمه الموقع المبحوث وتأثيره فيه.
- ٢- تفسير العلاقة التي يستخدمها الموقع المبحوث مع مجهزيه وجدواها.
- ٣- دراسة إمكانية تطبيق مؤشرات سلسلة التجهيز المتكاملة في (الموقع المبحوث).

٤-١ حدود البحث

- ١- الحدود المكانية
شمل البحث الحالي معامل موقع بغداد لإنتاج الأحذية والشحاطات والصنادل (الرجالية، والنسائية، والولادية، والبناتية، والأطفال)، (بما فيها المعامل الحكومية والأهلية).
- ٢- الحدود الزمنية
شمل البحث الحالي نشاطات الموقع المبحوث للأعوام (٢٠٠١، و٢٠٠٢، و٢٠٠٤، و٢٠٠٥).

٥-١ أدوات البحث

تم الاعتماد على عدد من الأدوات الخاصة بجمع البيانات وتحليلها للوصول الى النتائج النهائية للدراسة، وعلى النحو الآتي

١-المصادر العلمية المختلفة

تم الإطلاع على مجموعة من الأدبيات العربية والأجنبية من كتب، ودوريات، ورسائل، وأطاريح جامعية، وبحوث ذات علاقة بطبيعة الدراسة، وكما مدونة في قائمة المصادر.

٢- الأساليب الكمية المستخدمة في البحث

يبين الجدول(١) المؤشرات المستخدمة في تحليل الجانب التطبيقي للبحث.
الجدول(١):المؤشرات الكمية لقياس سلسلة التجهيز

كلف الإنتاج الكلف المباشرة=كلف المواد الأولية، والعمل المباشر الكلف غير المباشرة=كلف الصيانة، والعمل غير المباشر، والكلف الإدارية كلف العمليات=الكلف الرأسمالية، والتشغيلية Source(Schroeder,1985p44)	
قيمة المخزون الإجمالية =(عدد وحدات المادة أ) (قيمة كل وحدة من المادة أ) + (عدد وحدات المادة ب) (قيمة كل وحدة من المادة ب) + ... Source(Krajewski&Ritzman,2005p416)	
العيوب بالنسبة المئوية = كمية الإنتاج المعيب _____ * ١٠٠ كمية الإنتاج الفعلي Source(Howell&Soucy,1987p30)	
المبيعات السنوية (بالكلفة) دوران المخزون = _____ متوسط قيمة المخزون الإجمالية Source(Krajewski&Ritzman,2005p417)	
التوزيع(التسليم) في الوقت المحدد بالنسبة المئوية- ويقابله في القياس نسبة ميسورية الطلب = عدد الطلبات غير المنجزة _____ * ١٠٠ - ١٠٠ عدد الوحدات المطلوبة Source(Heizer&Render,1988p560)	

وقت تطوير المنتج الجديد- ويقابله في القياس

معدل سنوات تطوير المنتج = دورة حياة المنتج الواحد

عدد المنتجات في الشركة

المصدر(العلي، ٢٠٠٠، ١٣٠)

أسابيع التجهيز = متوسط قيمة المخزون الإجمالية

المبيعات الأسبوعية(بالكلفة)

-ملاحظة كلفة المبيعات = كلفة المبيعات السنوية

٥٢ أسبوع

الأسبوعية

Source(Krajewski&Ritzman,2005p417)

مدد تجهيز المجهز

تم إحتسابها من خلال أخذ مادة ذات أقل مدة تجهيز، ومادة ذات أطول مدة تجهيز ومن ثم إستخراج المتوسط لها من خلال جمع مدة المادة الأولى مع الثانية وتقسيمها على ٢.

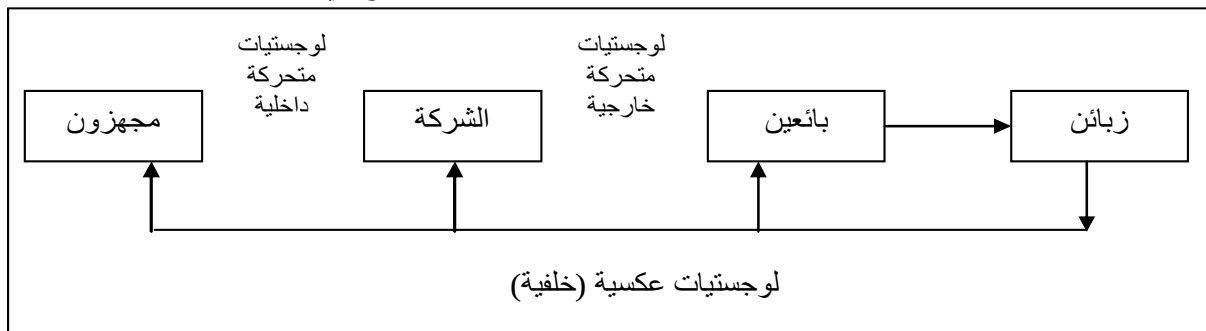
المصدر(مقابلة مع السيد مدير المشتريات المحلية في القسم التجاري لموقع بغداد في الشركة العامة للصناعات الجلدية بتاريخ ٢٠٠٧/٦/١٨)

المصدر إعداد الباحث بالإعتماد على المصادر المشار إليها في الجدول.

المحور الثاني الجانب النظري

٢-١ مفهوم إدارة سلسلة التجهيز

يمكن تعريف إدارة سلسلة التجهيز(Supply Chain Management-SCM) بأنها إدارة الإنسياب العلوي والإنسياب السفلي لتدفقات إضافة القيمة للمواد، والسلع النهائية، والمعلومات المرتبطة بين المجهزين والمنظمة والبائعين والزبائن النهائيين(Kotler&Amstrong,2005p354) والموضح في الشكل(١).



الشكل(١) إدارة سلسلة التجهيز

Source Kotler, Philip and Armstrong, Gary, 2005, "Marketing-An Introduction", 7th ed., Person-Prentice Hall p354.

في حين عرفها (Davis et.al.,2003,p517) بقدرة المنظمة على العمل مع المجهزين لتزويد مواد عالية الجودة، والأجزاء التي تكون مسعرة تنافسياً.

إن سلسلة التجهيز هي علاقة الزبون، وإنجاز الطلب، وعمليات علاقة المجهز وروابطها الداخلية بين مجهزي الخدمات، والمواد، والمعلومات، والزبائن لسلع وخدمات المنظمة. في حين تبحث إدارة سلسلة التجهيز عن تصميم علاقات زبون المنظمة، وإنجاز الطلب وعمليات علاقة المجهز، وتزامن هذه العمليات مع العمليات الأساسية لمجهزيها وزبائنها في الطلب على تنافس تدفق الخدمات، والمواد، والمعلومات مع طلب الزبون. (Krajewski&Ritzman,2005p395)

٢-٢ أهمية إدارة سلسلة التجهيز

تتجلى أهمية إدارة سلسلة التجهيز على مستوى المنظمة بتبني العديد من المنظمات الناجحة في الدول المتقدمة صناعياً الاتجاهات الإدارية الآتية (العرفج، ٢٠٠٢، ١٥٦) إيجاد علاقة طويلة الأجل مع المجهز مبنية على المشاركة بين المجهزين والمنتجين في تصميم وتطوير المنتجات وغيرها من القرارات الهامة، والتنسيق والاتصال المستمر بينهم، فضلاً عن الارتباط بعدد محدود من المجهزين.

ويمكن الاتفاق مع ما جاء به العرفج، فضلاً عن استخدام تقنيات ووسائل حديثة مما يؤدي إلى تكامل أنشطة السلسلة نحو الخلف والأمام.

إن إستمرار أهمية إدارة سلسلة التجهيز نحو نمو الشركات أصبح أكثر اعتمادية على مجهزيها. والغرض من ذلك يتضمن زيادة التشديد على المنظمات الرئيسة، وزيادة الحاجة للمرونة، والرغبة بربط حصة المخاطرة بتطوير المنتج الجديد. (Davis et. al.,2003p530)

ونتيجة لذلك، تحول دور المجهز من وجود تعامل نقى، مستند إلى الكلفة المنخفضة، إلى وجود شريك يشترك في القرارات الإستراتيجية للمنظمة، وهذا الدور قاد المنظمات إلى نشر علاقات طويلة الأجل مع عدد قليل من المجهزين.

٢-٣ أهداف إدارة سلسلة التجهيز

يقترح (Tan et.al.,1998pp2-9) بأن سلسلة التجهيز الفعالة تؤدي إلى العديد من المزايا التنافسية قصيرة وطويلة الأجل، إذ تشمل المزايا قصيرة الأجل زيادة الإنتاجية، وتقليل المخزون، والوقت، وخفض تكلفة النقل، إما المزايا طويلة الأجل التي يمكن تحقيقها فهي زيادة رضا الزبائن والحصة السوقية، والربح لكل طرف وعضو في السلسلة. الهدف لبناء سلسلة من المجهزين هو التركيز على كل من تخفيض التلف وتعظيم القيمة للمستهلك النهائي، وتقسم أنشطة مديري سلسلة التجهيز على المحاسبة، والمالية، والتسويق، ونظام المعلومات.

يتمثل الهدف الأساس لإدارة سلسلة التجهيز بالسيطرة على المخزون عن طريق إدارة تدفقات المواد، كما تسعى أيضاً إلى تزامن وظائف الشركة مع وظائف مجهزيها لكي يتلاءم تدفق المواد والخدمات والمعلومات مع طلب الزبون، إذ لها مضامين إستراتيجية فيمكن استخدام نظام التجهيز لتحقيق أولويات تنافسية مهمة، كما في شركة Dell للحاسبات.

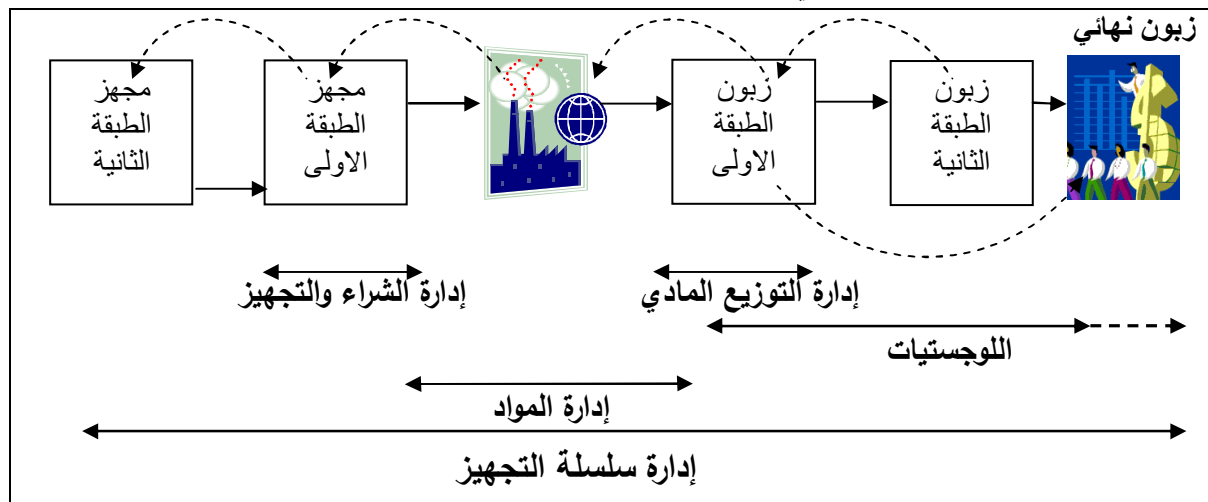
كما إنها تتضمن تنسيق الوظائف الرئيسية في المنظمة مثل التسويق، والمالية، والهندسة، ونظم المعلومات، والعمليات. (Krajewski&Ritzman,1999pp454-455)

٢-٤ عناصر إدارة سلسلة التجهيز

حدد كل من (Russell&Taylor,2000p378) ثلاثة عناصر رئيسة تتألف منها سلسلة التجهيز وهي الهياكل، والعمليات، الروابط بين الهياكل والعمليات. إذ تتضمن الهياكل الوحدات التنظيمية التي تتداخل متفاعلة ضمن سلسلة التجهيز كالمنظمة ومجهزها وزبائنها وقنوات التوزيع والمراكز الهندسية والتصميم، ومراكز التصنيع والخدمات. أما العمليات فتتضمن تخطيط الطلب، وتخطيط التجهيز، والتقدير، والموارد، والمشتريات، وعمليات التصنيع، والخدمات، والشحن، وإدارة المواد، وتطوير سلع وخدمات جديدة. وأهم عنصر من عناصر سلسلة التجهيز هو الروابط بين الهياكل والعمليات، إذ تتخذ الروابط صيغة المعلومات المشتركة والاتصالات المستمرة. ففي بعض المنظمات يتم تشكيل فرق إدارة وتنسيق الانسياب وتدفق المعلومات وغالباً ما يتكون كل فريق من أفراد يضمون موظفي أقسام المشتريات والتصنيع، إذ تقوم هذه الفرق بتنسيق العمليات بين مختلف المنظمات في سلسلة التجهيز، على سبيل المثال، التنسيق بين قسم المشتريات والمجهزين والموزعين. وهناك صلة هامة جداً تربط بين الهياكل والعمليات وهي إجراءات الأداء المشترك والتي يتم عن طريقها قياس وتقييم فاعلية وأقتصادية سلسلة التجهيز بأكملها، على سبيل المثال إذا كان مستوى المخزون هو أحد مقاييس المنظمة الهامة، فهذه الصلة ستبحث في مضاعفة المخزون لتجنب خسارة أية عملية من عمليات البيع. وفي بعض الأحيان يتم إيجاد الروابط عن طريق إنشاء مواقع مشتركة مثل مشاركة مع مصنع من أجل التصنيع في موقع واحد.

٢-٥ أنشطة إدارة سلسلة التجهيز

بعض المصطلحات المستخدمة في إدارة سلسلة التجهيز ليست تطبيقاً عمومياً، إذ إنها أبعد من ذلك، فبعض المفاهيم تقع خلف مصطلحات فنية تمتد في الإدراك الذي يحال الى أجزاء مشتركة لشبكة التجهيز الكلية. وهذا مفيد للتمييز بين مصطلحات مختلفة عرضت في الشكل (٢).



الشكل (٢) بعض المصطلحات المستعملة لوصف الإدارة لأجزاء مختلفة لسلسلة التجهيز

Source Slack, Nigle, et. al., 2004, "Operations Management", 4th ed., FT Prentice-Hall, Financial Times, p.449.

من الرسم المنظوري لعملية فردية في السلسلة (معروف بعملية بؤرية)، إدارة سلسلة التجهيز تستطيع أن ترى كإدارة العمليات من جانب عرضها ومن جانب طلبها. (Slack et. al.,2004,pp 448-449)

- من جانب العرض، إدارة التجهيز والشراء متوافقة بشكل جيد كمصطلح للوظيفة التي تتعامل مع عمليات السطح البيني مع أسواق عرضها.
- من جانب الطلب، إدارة التوزيع المادي هي مرة أخرى متوافقة بشكل جيد كمصطلح لإدارة نشاط تجهيز الزبائن المتوسطين.
- اللوجستيات هي إضافة إدارة التوزيع ودائماً تحال الى إدارة المواد وتدفق المعلومات من الأعمال، إلى الأسفل خلال قناة التوزيع. غالباً نهاية قناة التوزيع هي مخزن البيع بالتجزئة. ومع ذلك، مع زيادة التسليم المباشر للمستهلكين بسبب كل من الإبداعات والبيع بالتجزئة المستند إلى الانترنت، فإن سلسلة اللوجستيات ستمتد خلال المستهلك بعبور بائع تجزئة تقليدي. ومصطلح اللوجستيات الطرف الثالث هو أحياناً يستخدم ليدل على إدارة سلسلة اللوجستيات، وهي مصدر خارج الى منظمة اللوجستيات الخاصة.
- إدارة المواد هي مصطلح محدد أكثر من إدارة سلسلة التجهيز ويحال الى إدارة تدفق المواد والمعلومات خلال سلسلة التجهيز مباشرة، إذ تشمل الشراء، وإدارة المخزون، وإدارة المخازن، وتخطيط وسيطرة العمليات، وإدارة التوزيع المادي.

أما (Mentzer et. al.,2001,pp1-5) فقد أشاروا الى سبعة أنشطة أساسية ضمن هيكل SCM وهي

كالآتي-

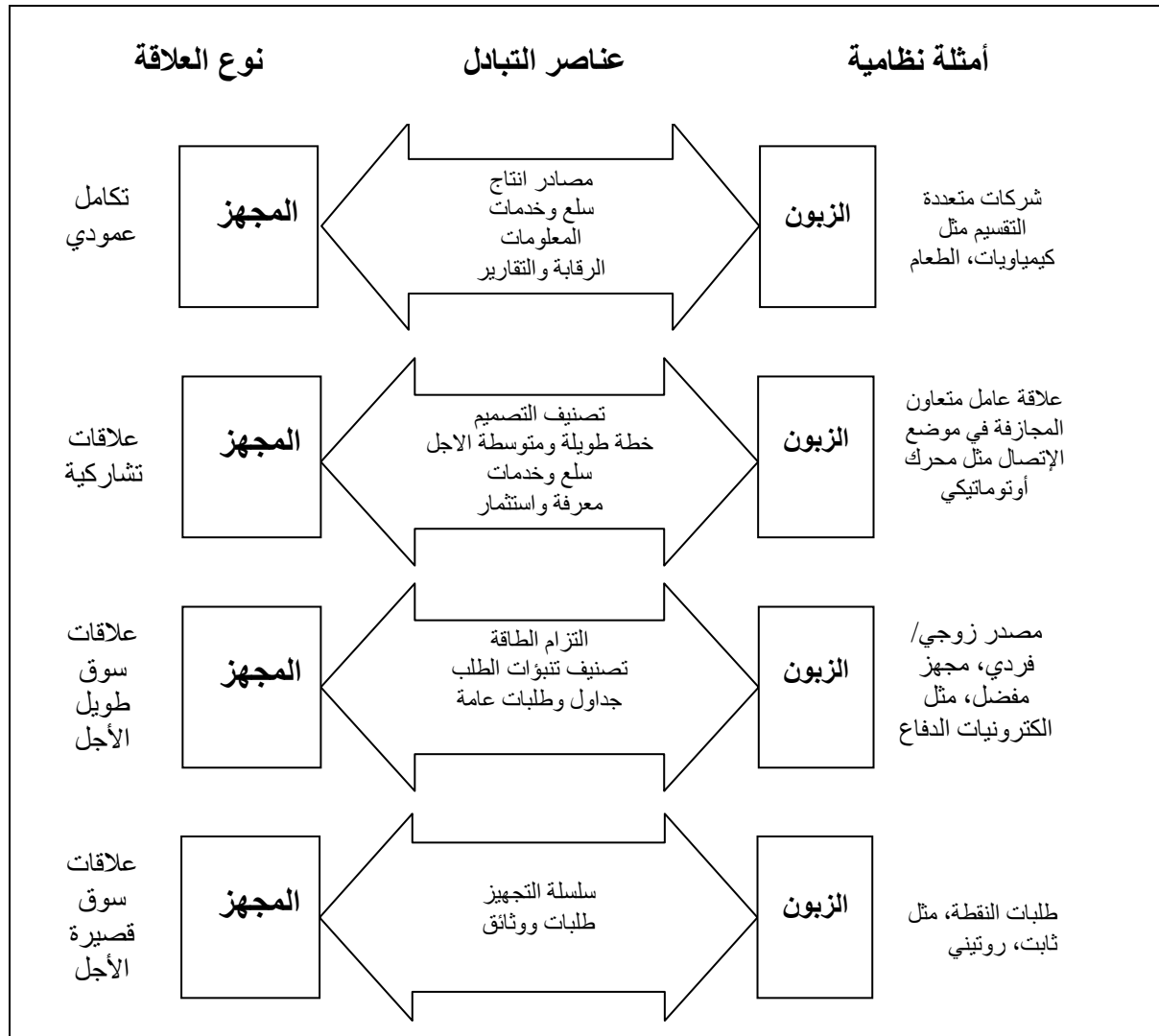
- السلوك المتكامل (Integrated behavior).
- المشاركة بالمعلومات (Mutually sharing information).
- المشاركة بالعوائد والمخاطر (Mutually Sharing risk and rewards).
- التعاون (Cooperation).
- التركيز على خدمة الزبون (Focus on customer service).
- تكامل العمليات (Integration of processes).
- بناء وإدامة علاقات طويلة الأجل مع الشركاء (Partners to build and maintain Long term relationships).

استناداً لما تقدم لا بد من تأكيد تداخل أنشطة سلسلة التجهيز، فتكامل العمليات، والمشاركة بالمعلومات والعوائد والمخاطر، والتعاون، يؤدي إلى بناء وإدامة علاقات طويلة الأجل مع الشركاء، والتركيز على خدمة الزبون، وفي إطار هذا كله فهو سلوك متكامل.

٦-٢ العلاقات كتبادل

وضعت العلاقات بين سلسلة التجهيز في المواد من التدفقات بين العمليات المتضمنة. هذه التدفقات ربما قد حولت المصادر، مثل المواد، أو تحويل المصادر، مثل الأفراد أو التجهيزات. إذ استعملت المادة لتشمل كل الأنواع المختلفة من التدفق وهو التبادل. وهذه الأنواع المختلفة من العلاقات والعناصر الرئيسة من العلاقات مبينة في الشكل (٣).

يلاحظ من خلال نظرة فاحصة ودقيقة للشكل (٣)، تطور عناصر التبادل تبعاً لتطور العلاقات بين المجهز والزبون، فهي إشارة واضحة إلى استجابة عناصر التبادل للتغيرات الخارجية والداخلية للبيئة المحيطة بالمنظمة، إذ تزداد أهمية ودور العلاقات من علاقات سوق قصيرة الأجل إلى علاقات سوق طويلة الأجل ثم علاقات تشاركية، وأخيراً التكامل العمودي، إذ تعتمد منظمات التصنيع ذات المواصفات العالمية بشكل كبير وأساس على التكامل العمودي.



الشكل (٣) عناصر التبادل في مختلف أنواع العلاقات

Source Slack, Nigel, et. al., 2004, "Operations Management", 4th ed., FT-Prentice-Hall, Financial Times, p.465.

٧-٢ عوامل تأثير سلسلة التجهيز

يشير (Davis et.al.,2003pp520-524) الى عوامل تأثير سلسلة التجهيز المتضمنة تخفيض عدد المجهزين، وزيادة التنافس، ودورات حياة أقصر للمنتج، وزيادة في مخزونات يديرها المجهز (Supplier-Managed Inventories-SMI)، وزيادة في شحن المخزونات، ومزايا في التقنية، إذ تشمل الأخيرة ما يأتي

أ- التبادل الالكتروني للبيانات (Electronic Data Interchange-EDI)، وهو خط مباشر بين قاعدة بيانات المصنع وتلك التي من بائعيه.

ب- برامج الإستجابة السريعة (Quick Response programs-QRP)، هو نظام تجديد في الوقت المحدد، واستعمال فاحص الشفرة الشريطية (Bar Code Scanner)، وEDI.

ت- إستجابة المستهلك الكفوءة (Efficient Consumer Response-ECR)، هي إستراتيجية تحضر الموزعين والمجهزين، والبقالين سوية، واستعمال فاحص الشفرة الشريطية، وEDI.

ث- تشارك أو تخفيض المخاطرة (Shared or Reduced risk).

٢-٨ متطلبات نجاح سلسلة التجهيز

هناك عدة عناصر إلزامية للتنفيذ الناجح لبرنامج إدارة سلسلة التجهيز. هذه العناصر غالباً ما تمتد وغالباً ما يعتمد أحدها على الآخر.

أ- الثقة Trust- العنصر الرئيس في إقامة علاقة ناجحة بين البائع والزبون هي عنصر الثقة، من دون الثقة لا تكون العوامل الأخرى ممكنة، والثقة تمنح البائعين التطبيق وتساهم في دورة تطوير المنتج الجديد.

ب- علاقات طويلة الأجل (Long-Term relationships)- مع أخذ المجهزين الدور الإستراتيجي في المنظمة، إذ أنها ضرورية لتطوير علاقات طويلة الأجل تخترق حصة الرؤية الإستراتيجية. والمصطلح الذي غالباً ما يستعمل في إقامة هذه العلاقات الطويلة الأجل هي إتفاقات دائمة الخضرة، تدل على تجدد أوتوماتيكي على طول العلاقة وتنال الموافقة من أغلب الأطراف.

ت- المشاركة بالمعلومات (Information sharing)- تتطلب إدارة سلسلة التجهيز الناجحة المشاركة بالمعلومات بين البائعين والزبائن. هذه المعلومات تشمل أي شي من مواصفات تصميم المنتج الجديد الى تخطيط وجدولة الطاقة، وحتى العبور الى قاعدة بيانات الزبون الداخلي.

ث- قدرات خاصة للمنظمات (Individual strengths of organizations)- إذا دخلت المنظمة في علاقات طويلة الأجل مع البائع، فإنها تجني فوائد عدة، منها الفائدة الأفضل للمنظمة التي تبقي البائع في الأعمال لمدة طويلة من الزمن. وعلى هذا النحو، فالزبون الجيد سيعمل مع البائع لضمان الربحية وهي ستبقى قوية وظيفياً.

المحور الثالث الجانب التطبيقي

١-٣ نبذة تاريخية عن حياة موقع بغداد- الكرادة خارج

تأسست عام ١٩٣٢ ويتكون من مجموعة من الوحدات الإنتاجية المتخصصة بصناعة الأحذية الجلدية بأنواعها (الرجالية، والنسائية، والشبابية، والولادية، والبناتية، والأطفال، والشحاطات النسائية والرجالية، والصنادل)، وتكوّن جميعها ما يسمى بمعامل الإنتاج لأحذية موقع بغداد.

وحدة إنتاج الأحذية النسائية (معمل رقم ١)، ووحدة إنتاج الأحذية البناتية والولادية (معمل رقم ٢)، ووحدة إنتاج أحذية الأطفال (معمل رقم ٣)، ووحدة إنتاج الأحذية الشبابية (معمل رقم ٤)، ووحدة إنتاج الأحذية الرجالية (معمل رقم ٥)، ووحدة إنتاج الشحاطات الرجالية والنسائية والصنادل (معمل رقم ٦)، ووحدة إنتاج الأحذية الرجالية المتطورة (معمل رقم ٧)، ووحدة إنتاج الأحذية الرجالية الموكازين (معمل رقم ٨)، ووحدة إنتاج الأحذية الرجالية (معمل رقم ١٠)، ووحدة إنتاج الأحذية الرجالية (معمل رقم ١١)، ووحدة إنتاج الأحذية الرجالية والنسائية (معمل رقم ١٢)، ووحدة إنتاج البسطل العسكري (معمل رقم ١٣)، ووحدة إنتاج الأحذية الرجالية (معمل رقم ١٤)، ووحدة إنتاج الأحذية الرجالية (معمل رقم ١٥)، ووحدة إنتاج الأحذية النسائية (معمل رقم ١٦)، ووحدة إنتاج الأحذية الشبابية (معمل رقم ١٧)، ووحدة إنتاج الأحذية الرجالية (معمل رقم ١٨)، ووحدة إنتاج الأحذية النسائية (معمل رقم ٢٠)، ووحدة إنتاج الأحذية الولادية (معمل رقم ٢١)، ووحدة إنتاج الأحذية النسائية والرجالية (معمل رقم ٢٥)، ووحدة إنتاج مستلزمات الأتلة والكفوف للمعامل أعلاه.

كما يضم الموقع - الإدارة العامة للشركة، ومعرض مبيعات الأحذية بكافة أنواعها، ومعرض لمبيعات الملابس الجلدية (القماص الرجالية، والنسائية فضلاً عن الحقائب النسائية)، الخ من منتجات معمل الحقائب ومعمل الملابس الجلدية.

٢-٣ تحليل النشاطات التجارية للموقع

يظهر الجدول (٢) النشاط الجاري لموقع بغداد للأعوام (٢٠٠١، و٢٠٠٢، و٢٠٠٤، و٢٠٠٥)، مبيناً الصنع وكلف المبيعات ومن ثم الربح أو الخسارة للأعوام المشار إليها آنفاً، إذ مثلت كلفة الصنع للعام ٢٠٠١ مقدار (٧٥١٣١٤٦) ألف دينار، في حين بلغت كلفة الصنع للعام ٢٠٠٢ مقدار (٩٤٣٨٤٥٨) ألف دينار، مسجلاً بذلك ارتفاع كلف الصنع لعام ٢٠٠٢ عن عام ٢٠٠١ بمقدار (١٩٢٥٣١٢) ألف دينار، وهذا بسبب ازدياد كمية الإنتاج لعام ٢٠٠٢ عن عام ٢٠٠١ بمقدار (٣٠٥٦٣٨) زوجاً.

الجدول (٢): النشاط الجاري لموقع بغداد للأعوام (٢٠٠١، و٢٠٠٢، و٢٠٠٤، و٢٠٠٥)

موقع بغداد ٢٠٠٥		موقع بغداد ٢٠٠٤		موقع بغداد ٢٠٠٢		موقع بغداد ٢٠٠١		البيان
	٦٩٤٣١٩		٥٨٣٨٥٩		٦٥١٢٤٠٧		٥٤٧٤٣٢٣	٣٢١/المواد الأولية
	٣٠١٤١٠١		٢٢١٨٧٧٥		١١٤٢٥٣٥		٩٩١٢١٠	٣١/الأجور المباشرة
٣٧٠٨٤٢٠		٢٨٠٢٦٣٤		٧٦٥٤٩٤٢		٦٤٦٥٥٣٣		الكلفة الأولية
	١٦٣٨٥٠٤		١٨٣٩٧٦٣		١٣٠٠٧٨٩		٩٧٤١٥٠	ما تبقى من (٦+٥) المصاريف الصناعية
٥٣٤٦٩٢٤		٤٦٤٢٣٩٧		٨٩٥٥٧٣١		٧٤٣٩٦٨٣		كلفة المعمل
	٤٣٧٥٦٠		٤٦٤١٥٢		٤٤٣٧٨٣		٢٥٠٤٨٢	المصاريف الإدارية
	٤٢١٩٥٩		٣٨٨٠٦٩		٣٢٧٤٨١		١٥٠٤٦٢	تحت الصنع أول المدة (١٢/٣١) (٢٠٠٠/)
	(٤٠٩٤١٦)		(٤٢١٩٥٩)		(٢٨٨٥٣٧)		(٣٢٧٤٨١)	تحت الصنع آخر المدة (١٢/٣١) (٢٠٠١/)
٥٧٩٧٠٢٧		٥٠٧٢٦٨٦		٩٤٣٨٤٥٨		٧٥١٣١٤٦		كلفة الصنع
	٢٢٨١٥٤٧		٢٥٧٣٦٩٣		١٢٦٨٢٦٨٢		١٦٥٢٢٤٨	تامة الصنع أول المدة (١٢/٣١) (٢٠٠٠/)
	) ٢٨٦٨٣٤٤ (		) ٢٢٨١٥٤٧ (		(١٧٠٨٠١٠)		(١٢٦٨٢٦٨٢)	تامة الصنع آخر المدة (١٢/٣١) (٢٠٠١/)

المصاريف التسويقية	٨٨٤٠٦	١٠٥٠٠٦	١٩٠٠٦١	١٩٣٨٩٦	
الكلفة الكلية	٧٩٨٥١١٨	٩١٠٤١٣٦	٥٥٥٤٨٩٣	٥٤٠٤١٢٦	
البضاعة المحوّلة	(-)	(-)	(٤٢٨)	(٧٤٩٩٣)	
كلفة المبيعات	٧٩٨٥١١٨	٩١٠٤١٣٦	٥٥٥٤٤٦٥	٥٣٢٩١٣٣	
صافي المبيعات	١٠١٢٢٥٧٨	(١٣٩٢٤٢٦٩)	) ١٨٥٧٩٩١ (	(٩٦٥٤٠٨)	
الربح أو الخسارة	٢١٣٧٤٦٠	٤٨٢٠١٦٠	) ٣٦٩٦٤٧٤ (	) ٤٣٦٣٧٢٥ (	

المصدر: من سجلات الكلفة والاحصاء في الشركة العامة للصناعات الجلدية. - (المبالغ في الجدول بالآلاف الدنانير)

كما تضمنت كلفة الصنع للعام ٢٠٠٤ مقدار (٥٠٧٢٦٨٦) الف دينار، في حين بلغت كلفة الصنع للعام ٢٠٠٥ مقدار (٥٧٩٧٠٢٧) الف دينار، مسجلاً بذلك إرتفاع كلف الصنع لعام ٢٠٠٥ عن عام ٢٠٠٤ بمقدار (١٩٢٥٣١٢) الف دينار، وعلى الرغم من هذا الإرتفاع في كلفة الصنع، إلا أن كمية الإنتاج لعام ٢٠٠٥ سجلت إنخفاضاً عن عام ٢٠٠٤ بمقدار (١٣٩٠٨) زوج، والسبب الحقيقي لذلك يعود الى إرتفاع الكلفة الأولية لعام ٢٠٠٥ عن عام ٢٠٠٤ بمقدار (٩٠٥٧٨٦) الف دينار.

وبمقارنة مدة ما قبل احداث ٢٠٠٣ للأعوام (٢٠٠١، و٢٠٠٢)، ومدة ما بعد احداث ٢٠٠٣ للأعوام (٢٠٠٤، و٢٠٠٥) فيما يخص كلفة الصنع، يظهر أن هناك إنخفاض ملحوظ لكلفة الصنع بمقدار (٦٠٨١٨٩١) الف دينار، بسبب الانخفاض الهائل لكمية الإنتاج والذي بلغ (٢١٢٦٧٤٠) زوجاً، ويعزى ذلك الى عوامل عديدة منها عدم إستقرار الظروف السياسية والأمنية والاقتصادية للعراق.

أما بالنسبة لكلفة المبيعات، فقد بلغت لعام ٢٠٠١ مقدار (٧٩٨٥١١٨) الف دينار، فيما شكلت كلفة المبيعات للعام ٢٠٠٢ مقدار (٩١٠٤١٣٦) الف دينار، مسجلاً بذلك إرتفاع كلف المبيعات لعام ٢٠٠٢ عن عام ٢٠٠١ بمقدار (١١٩٠١٨) الف دينار، وهذا بسبب أزدیاد كمية الإنتاج لعام ٢٠٠٢ عن عام ٢٠٠١ بمقدار (٣٠٥٦٣٨) زوجاً.

كما تضمنت كلفة المبيعات لعام ٢٠٠٤ مقدار (٥٥٥٤٤٦٥) الف دينار، في حين بلغت كلفة المبيعات لعام ٢٠٠٥ مقدار (٥٣٢٩١٣٣) الف دينار، مسجلاً بذلك إنخفاضاً في كلف المبيعات لعام ٢٠٠٥ عن عام ٢٠٠٤

بمقدار (٢٢٥٣٣٢) ألف دينار، وهذا بسبب انخفاض كمية الإنتاج لعام ٢٠٠٥ عن عام ٢٠٠٤ بمقدار (١٣٩٠٨) أزواج.

وبمقارنة مدة ما قبل أحداث ٢٠٠٣ وما بعدها، فيما يخص كلفة المبيعات، يظهر أن هناك انخفاض ملحوظ لكلفة المبيعات بمقدار (٦٢٠٥٦٥٦) ألف دينار، بسبب الانخفاض الهائل لكمية الإنتاج والذي بلغ (٢١٢٦٧٤٠) زوجاً.

مما تقدم تم الوصول الى المحصلة النهائية لتلك البيانات الكمية والمتمثلة بالربح أو الخسارة، إذ سجل الموقع ربحاً لعام ٢٠٠١ بمقدار (٢١٣٧٤٦٠) ألف دينار، فيما بلغ ربحه لعام ٢٠٠٢ بمقدار (٤٨٢٠١٦٠) ألف دينار، أي بزيادة ربحية لعام ٢٠٠٢ عن عام ٢٠٠١ بمقدار (٥٦٨٠٧٠٠) ألف دينار، أما عام ٢٠٠٤ فقد سجل الموقع خسارة بمقدار (٣٦٩٦٤٧٤) ألف دينار، فيما بلغت خسارته لعام ٢٠٠٥ بمقدار (٤٣٦٣٧٢٥) ألف دينار.

وبمقارنة مدة ما قبل أحداث ٢٠٠٣، وما بعدها فيما يتعلق بربح أو خسارة الموقع، ظهر أن هناك خسارة ملحوظة للموقع بمقدار (١٥٠١٧٨١٩) ألف دينار، وذلك بسبب عوامل عديدة منها عدم إستقرار الظروف السياسية والأمنية والاقتصادية، وتغير قوانين عديدة منها انخفاض الدعم الحكومي للموقع من (١٠٠%) قبل حرب ٢٠٠٣، إلى (٦٠%) بعد أحداث ٢٠٠٣، وتحمل الموقع لـ (٤٠%) منها، مما أدى ذلك إلى انخفاض كميات الإنتاج والتي من أسبابها ان العراق قد فتح ابواباً واسعة بعد حرب ٢٠٠٣ أمام التجار لإستيراد ما يمكنهم من المواد والسلع والتجهيزات (جيدها وسيئها)، مما حدا بالموقع إلى الوقوف أمام تحدٍ ومنافسة قوية لتلك المواد والسلع المستوردة ولا سيما (الأحذية، والشحاطات، والصنادل).

٣-٣ تحليل كميات وقيم المبيعات

يظهر الجدول (٣) كشف بكميات وقيم مبيعات موقع بغداد السنوية من الأحذية والشحاطات والصنادل (الرجالية، والنسائية، والولادية، والبناتية، والأطفال)، إذ بين الموقع المبحوث الفرق بين كمية مبيعاته المتحققة عن المخططة بنسبة التحقق (٧١) لعام ٢٠٠١، وهذا مؤشر جيد، مما يدل على أن أداء الموقع بصورة عامة وقسم التسويق بصورة خاصة كان جيداً، علماً أنه ليس بالمستوى المخطط.

الجدول (٣) كشف بكميات وقيم مبيعات موقع بغداد السنوية من الأحذية والشحاطات والصنادل (الرجالية، والنسائية، والولادية، والبناتية)

السنوات	كمية المبيعات المخططة (زوج)	كمية المبيعات المتحققة (زوج)	نسبة التحقق (%)	المتحقق		نسبة التحقق (%)
				قيمة المبيعات بالأسعار المخططة (دينار)	قيمة المبيعات بالأسعار المتحققة (دينار)	
٢٠٠١	١٧٠.١٠٠٠	١٢٠.٦٤٣٠	٧١	١٠٠.٥٧٦.٥٨	١٠.٤٤٤.٧٥٢	١٠٠
٢٠٠٢	١٧٠.١٠٠٠	١٥٧.٦٧٧٩	٩١	١٤٧.٠٦٥.٢٢	١٤.٥٢٠.٢٤٤	١٢١
٢٠٠٤	١٣٠.٠٠٠٠	١٨٢.٨٨٣	١٤	١٩٠.٣٦٩.٨	١٨.٦٨٧.٣٦	٢٤
٢٠٠٥	١٣٠.٠٠٠٠	١٣٠.٢٨٢	١٠	١٠٧.٢١١.٥	١٠.٩٥٠.٨٧	١٠

المصدر من سجلات شعبة الإحصاء في قسم التخطيط والمتابعة في الشركة العامة للصناعات الجلدية.

فيما كان الفرق بين كمية مبيعاته المتحققة عن المخططة بنسبة التحقق (٩١) لعام ٢٠٠٢، إذ كان هذا المستوى أفضل بكثير من نسبة التحقق لعام ٢٠٠١، إذ أنها بدت قريبة من المستوى المخطط لكمية المبيعات، وهذا دليل على الأداء الجيد، والاستغلال الكفء لطاقت الموقع عموماً، والتسويق خصوصاً.

في حين بلغ الفرق بين كمية مبيعاته المتحققة عن المخططة بنسبة التحقق (١٤) لعام ٢٠٠٤، وإن دل ذلك على شيء فانما يدل على الهبوط الحاد لكمية مبيعاتها المتحققة بسبب حرب ٢٠٠٣ وما تبعها من عدم استقرار الظروف السياسية والأمنية والاقتصادية للعراق، ولو قورنت كمية المبيعات المخططة لعام ٢٠٠٢، وعام ٢٠٠٤ لظهر إنخفاض بمقدار (٤٠١.٠٠٠) زوج، وهذا دليل على أن التخطيط لكمية المبيعات لعام ٢٠٠٤ لم يكن واقعياً، ولم يأخذ على عاتقه الظروف الراهنة التي يمر بها الموقع، مما انعكس سلباً على نسبة التحقق.

فيما بلغ الفرق بين كمية مبيعاتها المتحققة عن المخططة بنسبة التحقق (١٠) لعام ٢٠٠٥، ويعزى للأسباب نفسها المشار إليها آنفاً لعام ٢٠٠٤، مما أدى الى تفاقم الأزمة، وانخفاض نسبة التحقق بشكل أكبر، ودليل ذلك إنخفاض كمية مبيعاته المتحققة لعام ٢٠٠٥ عن عام ٢٠٠٤ بمقدار (٥٢٦.٠٢) زوج، على الرغم من أن كمية مبيعاته المخططة لعامي (٢٠٠٤، و٢٠٠٥) هي نفسها.

في حين يظهر المتحقق للموقع في الجدول (٣)، أن الفرق بين قيمة مبيعاته بالأسعار المتحققة وقيمة مبيعاته بالأسعار المخططة لعام ٢٠٠١، بلغ نسبة التحقق بمعدل (١٠٠٪)، على الرغم من أن الفرق بين كمية مبيعاته المتحققة عن المخططة كانت بنسبة التحقق (٧١)، إلا أن تصاعد الأسعار بشكل تدريجي أدى الى ظهور تلك النسبة من التحقق لقيمة مبيعاته.

كما أظهر الفرق بين قيمة مبيعاته بالأسعار المتحققة ومبيعاته بالأسعار المخططة لعام ٢٠٠٢ نسبة تحقق بمعدل (١٢١٪)، وبالمقارنة مع العام ٢٠٠١ فإن عام ٢٠٠٢ حقق تلك النسبة من التحقق كون الفرق بين كمية مبيعاته المتحققة عن المخططة كانت بنسبة التحقق (٩١)، وكذلك تصاعد الأسعار بشكل تدريجي، مما أدى الى ظهور تلك النسبة من التحقق لقيمة مبيعاتها.

في حين بلغ الفرق بين قيمة مبيعاته بالأسعار المتحققة ومبيعاته بالأسعار المخططة لعام ٢٠٠٤ نسبة تحقق بمعدل (٢٤٪)، بسبب اندلاع حرب ٢٠٠٣، وفتح العراق أبواباً واسعة على العالم بعد حرب ٢٠٠٣، وفتح المجال

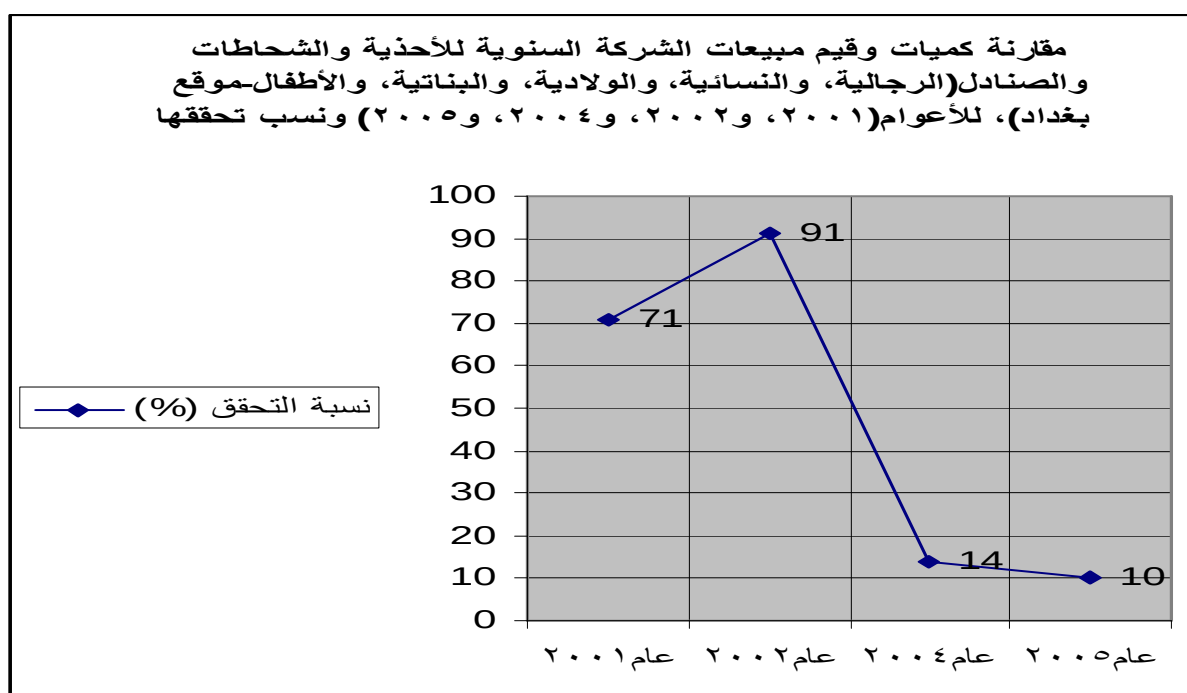
واسعاً أمام التجار لإستيراد كميات كبيرة من المواد والسلع والتجهيزات من مختلف المناشي(جيدها ورديتها)، مما حدا بالأسعار إلى النزول كون العرض أكثر من الطلب مقابل إرتفاع الرواتب لذوي الدخل المحدود، وبقاء منتجات الموقع ثابتاً نسبياً، مما أدى الى ظهور فارق في أسعار منتجاتها عن المنتجات المستوردة من الأحذية والشحاطات والصنادل بكافة أنواعها، كان مؤثراً سلبياً على نسبة التحقق لعام ٢٠٠٤، وهذا ما أكدته دراسة (M.Beaman,1999) من ضرورة الحاجة الى التعامل مع قضايا أكثر تعقيداً في الإنتقال الى مفهوم السلسلة الخضراء مثل سياسات المخزون، وموقعه، وعدد مواقع التسهيلات الخاصة بإعادة الصنع، ومعايير اختيار المجهز، كذلك مرور تصميم السلسلة الخضراء بخمس مراحل هي(إدارة حل المشكلات، وإدارة التعقيد، وإدارة الأمن والسلامة، وإدارة الكفاءة الاقتصادية، والتكامل بين حلقات السلسلة)، فضلاً عن إحتياج سلسلة التجهيز الخضراء إلى مقاييس جديدة لقياس أدائها مثل نسبة إعادة الاستخدام، والكفاءة الاقتصادية، ونسبة إعادة الصنع.

أما الفرق بين قيمة مبيعاته بالأسعار المتحققة ومبيعاته بالأسعار المخططة لعام ٢٠٠٥، فقد بلغت نسبة تحقق بمعدل (١٠٠%)، وهذا الانخفاض نتيجة تراكم واستمرار عدم الاستقرار للظروف المشار إليها آنفاً، فضلاً عن استمرار انخفاض كمية الإنتاج لعام ٢٠٠٥ عن عام ٢٠٠٤، وانخفاض أسعار المنتجات البديلة لمنتجات الشركة فيما بقيت أسعار منتجاتها ثابتة نسبياً.

مما تقدم ومن خلال مقارنة الكميات والقيم للمبيعات السنوية لموقع بغداد للأحذية والشحاطات والصنادل(الرجالية، والنسائية، والولادية، والبنائية، والأطفال)، للأعوام (٢٠٠١، و٢٠٠٢، و٢٠٠٤، و٢٠٠٥) ونسب تحققها، يمكن ترتيبها الى أعلى نسبة تحقق لعام ٢٠٠٢، إذ سجلت (٩١% و ١٢١%) لكل من كميات وقيم المبيعات لذلك العام، في حين تلى ذلك نسبة التحقق لعام ٢٠٠١، إذ سجلت (٧١% و ١٠٠%) لكل من كميات وقيم المبيعات لذلك العام، يلي ذلك نسبة التحقق لعام ٢٠٠٤، إذ سجلت (١٤% و ٢٤%) لكل من كميات وقيم المبيعات لذلك العام، وأخيراً نسبة التحقق لعام ٢٠٠٥، إذ سجلت (١٠% و ١٠%) لكل من كميات وقيم المبيعات لذلك العام.

الشكل(٤)

كشف بكميات وقيم المبيعات السنوية للأحذية والشحاطات والصنادل



المصدر نتائج التحليل الإحصائي.

تجدر الإشارة إلى أن المقارنة السابقة لكميات وقيم مبيعات موقع بغداد السنوية للأحذية والشحاطات والصنادل (الرجالية، والنسائية، والولادية، والبناتية، والأطفال)، للأعوام (٢٠٠١، ٢٠٠٢، ٢٠٠٤، و٢٠٠٥) ونسب تحققها، يمكن تمثيلها بالهرم، كما موضحة في الشكل (٤)، إذ يحتل عام ٢٠٠١ الموقع (٧١%) من إرتفاع الهرم، فيما يرتفع عليه عام ٢٠٠٢، إذ يحتل الموقع (٩١%) من إرتفاع الهرم، فيما يهبط موقع عام ٢٠٠٤ ليصل الى الموقع (١٤%) من إرتفاع الهرم، ويليه في الهبوط بمستوى أكبر عام ٢٠٠٥ الذي يحتل الموقع (١٠%) من إرتفاع الهرم، مما يدل على أن الظروف التي مر بها الموقع في تلك المدة أثرت فيها تأثيراً سلبياً مما انعكس ذلك على كميات وقيم مبيعاته.

٤-٣ تحليل مؤشرات أداء سلسلة التجهيز

يوضح الجدول (٤) تطبيق مقاييس أداء متغيرات سلسلة التجهيز.

الجدول (٤) تطبيق مؤشرات أداء سلسلة التجهيز

المقاييس	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٤	٢٠٠٥
الكلف المباشرة	٦٤٦٥٥٣٣ ألف دينار	٧٦٥٤٩٤٢ ألف دينار	٢٨٠٢٦٣٤ ألف دينار	٣٧٠٨٤٢٠ ألف دينار
كلف العمليات وتمثل كلف الصنع من الموازنة وهي كلف الصنع	٧٥١٣١٤٦ ألف دينار	٩٤٣٨٤٥٨ ألف دينار	٥٠٧٢٦٨٦ ألف دينار	٥٧٩٧٠٢٠٧ ألف دينار
قيمة المخزون الإجمالية ^١	٣١٣٢٦١٧ ألف دينار	٣١٣٧٩٥٨٣ ألف دينار	٤٢٨٥٠٤٧ ألف دينار	٤٣٨٠٥٩٣ ألف دينار
العيوب بالنسبة المئوية	٧.٩٩%	٥.٥١%	٥.٠٧%	٤.٣٣%
دوران المخزون	٢.٥٤٩٠ مرة	٢.٨٦٣٣ مرة	١.٢٩٦٢ مرة	١.٢١٦٥ مرة
نسبة ميسورية الطلب	٧٠.٩٢٥%	٩٢.٧٠%	١٤.٠٧%	١٠.٠٢%
معدل سنوات تطوير المنتج	٢١.٨٥ يوم	٢٥.٠١ يوم	٢٥.٦ يوم	٢٣.٦٨ يوم
أسابيع التجهيز	٢٠.٣٩٩ أسبوع	١٨.٣٩٠ أسبوع	٤٠.١١٥ أسبوع	٤٢.٧٤٤ أسبوع
مدد تجهيز المجهز	١٥.٧٥ يوم	١٨.٥ يوم	١٩.٥ يوم	٢٤.٥ يوم

المصدر إعداد الباحث بالإعتماد على المصادر المشار إليها في الجدول (١).

من الجدول (٤) يتضح إن الكلف المباشرة التي تمثل الكلف الأولية لموقع بغداد ظهرت بمقدار (٦٤٦٥٥٣٣) ألف دينار لعام ٢٠٠١ وازدادت إلى (٧٦٥٤٩٤٢) ألف دينار لعام ٢٠٠٢، نتيجة لازدياد كمية الإنتاج من (١٠٦٥١٩٩) وحدة إلى (١٣٧٠٨٣٧) وحدة، في حين تناقصت الكلف المباشرة بصورة ملحوظة إلى (٢٨٠٢٦٣٤) ألف دينار لعام ٢٠٠٤، ومن ثم ازدادت إلى (٣٧٠٨٤٢٠) ألف دينار لعام ٢٠٠٥، نتيجة لتناقص كمية الإنتاج بشكل ملحوظ إلى (١٦١٦٠٢) وحدة لعام ٢٠٠٤، إلا أن الكلف المباشرة لعام ٢٠٠٥ ازدادت على الرغم من انخفاض كمية الإنتاج لعام ٢٠٠٥ إلى (١٤٧٦٩٤) وحدة، وذلك بسبب ارتفاع أسعار بعض المواد، والوقود، وأجور العاملين.

أما كلف العمليات (كلف الصنع) فكانت مثل سابقتها (الكلف المباشرة)، إذ ازدادت كلفة الصنع من (٧٥١٣١٤٦) ألف دينار لعام ٢٠٠١، إلى (٩٤٣٨٤٥٨) ألف دينار لعام ٢٠٠٢، ومن ثم انخفضت انخفاضاً كبيراً في عام ٢٠٠٤، إذ بلغت (٥٠٧٢٦٨٦) ألف دينار، ومن ثم ارتفعت في عام ٢٠٠٥ إلى (٥٧٩٧٠٢٠٧) ألف دينار، ويعد سبب هذا الارتفاع والانخفاض في كلف الصنع تبعاً لارتفاع وانخفاض كمية الإنتاج للسنوات (٢٠٠١، و٢٠٠٢، و٢٠٠٤)، مثلما حصل مع الكلف المباشرة.

يلاحظ أن قيمة المخزون الإجمالية ارتفعت من (٣١٣٢٦١٧) ألف دينار لعام ٢٠٠١، إلى (٣١٣٧٩٥٨٣) ألف دينار لعام ٢٠٠٢، ومن ثم انخفضها الهائل إلى (٤٢٨٥٠٤٧) ألف دينار لعام ٢٠٠٤، وارتفاعها إلى (٤٣٨٠٥٩٣) ألف دينار لعام ٢٠٠٥، وسبب هذا الارتفاع والانخفاض يعود إلى ارتفاع وانخفاض كميات الإنتاج تبعاً للوضع السوقي (الطلب والعرض) لمنتجاتها، فضلاً عن أن وضع الموقع قد تغير للعامين ٢٠٠١، و٢٠٠٢ عنه للعامين ٢٠٠٤، و٢٠٠٥ إذ كان أفضل وتحول أداء الموقع إلى الأقل بسبب نشوء الحرب على العراق عام ٢٠٠٣، وحصول تغيرات كثيرة على صعيد الوضع السياسي والأمني والاقتصادي، وانعكاسها المباشر على الأسعار والعرض والطلب.

مثلت النسبة المئوية لعيوب منتجات موقع بغداد لعام ٢٠٠١ معدل (٧.٩٩%)، فيما انخفضت تلك النسبة لعام ٢٠٠٢ إلى (٥.٥١%)، وهذا يمثل انجازاً عظيماً على مستوى الموقع، في حين ارتفعت نسبة العيوب لعام ٢٠٠٤ إلى (٥.٠٧%)، وانخفضت تدريجياً في عام ٢٠٠٥ إلى (٤.٣٣%)، مما يعني أن الموقع أعاد اهتمامه بجودة منتجاته.

ظهر دوران المخزون لعام ٢٠٠١ مقدار (٢.٥٤٩٠) مرة، وازداد إلى (٢.٨٦٣٣) مرة لعام ٢٠٠٢ نظراً لزيادة كمية الإنتاج للموقع في عام ٢٠٠٢ عن عام ٢٠٠١، كما اشرنا سابقاً، فضلاً عن الفقرات (١، ٢، و ٣) من الجدول (٤)، فيما انخفض دوران المخزون لعام ٢٠٠٤ إلى (١.٢٩٦٢) مرة، وتبعه انخفاض أكثر لعام ٢٠٠٥، إذ وصل إلى (١.٢١٦٥) مرة، بسبب انخفاض كميات الإنتاج للموقع للعامين ٢٠٠٤، و ٢٠٠٥ عن عامي ٢٠٠١، و ٢٠٠٢.

ظهرت نسبة ميسورية الطلب لعام ٢٠٠١ معدل (٧٠.٩٢%)، وازدادت إلى (٩٢.٧٠%) لعام ٢٠٠٢، وانخفاضها الشديد لعام ٢٠٠٤ إذ بلغت (١٤.٠٧%)، ومن ثم إلى (١٠.٠٢%)، وهذا يفسر تغير كميات الإنتاج لتلك الأعوام ارتفاعاً وانخفاضاً إذ هناك ارتباط وعلاقة مباشرة بين الإنتاج والطلب.

مثل معدل سنوات تطوير المنتج لعام ٢٠٠١ مقدار (٢١.٨٥) يوم، وازداد إلى (٢٥.٠١) يوم لعام ٢٠٠٢، ومن ثم ازداد بشكل طفيف لعام ٢٠٠٤ إلى (٢٥.٦) يوم، وانخفض إلى (٢٣.٦٨) يوم لعام ٢٠٠٥، مما يدل على أن الاهتمام بتطوير المنتج قل لعامي ٢٠٠٢، و ٢٠٠٤ عن عام ٢٠٠١، ولكن الاهتمام بتطوير المنتج ازداد في عام ٢٠٠٥ بسبب زيادة اهتمام الموقع بالجودة.

ظهرت أسابيع التجهيز لعام ٢٠٠١ مقدار (٣٠.٣٩) أسبوع، ثم انخفضت إلى (١٨.٣٩) أسبوع نظراً لتزايد معدل دوران المخزون من (٢.٥٤٩) مرة لعام ٢٠٠١ إلى (٢.٨٦٣٣) مرة لعام ٢٠٠٢، كون هناك علاقة طردية بين أسابيع التجهيز ودوران المخزون لذلك جاء هذا الترابط في التغير لكليهما علماً إن العلاقة بينهما ترتبط أيضاً بكميات الإنتاج المعتمدة على عوامل عديدة منها العرض والطلب، والأسعار، فيما ازداد أسابيع التجهيز من (٤٠.١١) أسبوع لعام ٢٠٠٤ إلى (٤٢.٧٤) أسبوع لعام ٢٠٠٥ نظراً لانخفاض دوران المخزون من (١.٢٩٦٢) مرة لعام ٢٠٠٤ إلى (١.٢١٦٥) مرة لعام ٢٠٠٥.

تمثلت مدد تجهيز المجهز لعام ٢٠٠١ ب (١٥.٧٥) يوم، ومن ثم ازدادت زيادة متتالية إلى (١٨.٥) يوم لعام ٢٠٠٢، و (١٩.٥) يوم لعام ٢٠٠٤، و (٢٤.٥) يوم لعام ٢٠٠٥، مما يلاحظ أنها لم تتأثر بالعلاقة الموجودة بين أسابيع التجهيز ودوران المخزون إذ ظهر ارتفاع مدة تجهيز المجهز للموقع ارتفاعاً تدريجياً للأعوام (٢٠٠١، و ٢٠٠٢، و ٢٠٠٤، و ٢٠٠٥) من دون انخفاض.

المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات

٤-١ الاستنتاجات

١- تمثل إدارة سلسلة التجهيز مجموعة الوسائل، والاتصالات، والمعلومات، والأنشطة التي تعمل على تحسين المواد المطلوبة من المجهزين بالسعر، والجودة، والكمية، والوقت المحدد، وتحويلها إلى سلع نصف مصنعة و/أو سلع نهائية وخدمات، ومن ثم توزيعها إلى الزبون بالسعر، والجودة، والكمية، والوقت المحدد، مع تأكيد تكامل السلسلة الخلفي والأمامي.

٢- تظهر مدة الذروة لموقع بغداد لإنتاج الأحذية في عام ٢٠٠٢، يلي ذلك عام ٢٠٠١، ثم عام ٢٠٠٥، وأخيراً عام ٢٠٠٤. وهذا يدل على أن الموقع كان قبل حرب ٢٠٠٣ يسير بخطى واضحة نحو النمو، والاستقرار، والتفوق، إذ شهد زيادة في المبيعات والأرباح التي انعكست على زيادة المشتريات لعام ٢٠٠٢ عن عام ٢٠٠١، وحينما اندلعت حرب ٢٠٠٣ حصل توقف تام للموقع، مما أدى ذلك إلى تغييرات جذرية من أهمها تحمل الدولة (٦٠%) من مصاريف الموقع، والمتبقي (٤٠%) يتحملها الموقع. وهذا ما لم يألفه الموقع من قبل، لذا حين باشر بمهامه من جديد في أيلول ٢٠٠٣ كان بشكل متواضع جداً إلى أن ثبت العمل فيها بداية عام ٢٠٠٤، وهذا دليل على شهود عام ٢٠٠٤ المدة الأقل عطاءً ضمن المدة المبحوثة (٢٠٠١-٢٠٠٥)، والأكثر من ذلك إضطراب الأحوال السياسية والأمنية والأقتصادية بشكل كبير، فيما يشهد عام ٢٠٠٥ تحسن أفضل من عام ٢٠٠٤.

٣- فاقت بشكل كبير كميات الإنتاج، وعدد المنتجات المطورة لمعامل الموقع لعامي (٢٠٠١ و ٢٠٠٢)، كميات الإنتاج، وعدد المنتجات المطورة لمعامل الموقع لعامي (٢٠٠٤ و ٢٠٠٥).

٤- في مقارنة لمدة ما قبل أحداث ٢٠٠٣، وما بعدها في الربح أو الخسارة للموقع، ظهر أن هناك خسارة ملحوظة للموقع، بسبب عوامل عديدة منها عدم استقرار الظروف السياسية والأمنية والاقتصادية، وتغير قوانين عديدة منها انخفاض الدعم الحكومي للموقع من (١٠٠%) قبل حرب ٢٠٠٣، إلى (٦٠%) بعد حرب ٢٠٠٣، وتحمل الموقع لـ (٤٠%)، مما أدى ذلك إلى انخفاض كميات الإنتاج والتي من أسبابها ان العراق قد فتح أبواباً واسعة بعد حرب ٢٠٠٣ أمام التجار لإستيراد ما يمكنهم من المواد والسلع والتجهيزات (جيداً وسيئاً)، مما حدا بالموقع إلى الوقوف أمام تحدٍ ومنافسة قوية لتلك المواد والسلع المستوردة ولا سيما (الأحذية، والشحاطات، والصنادل).

٥- أثرت الظروف التي مرت بها الموقع في تلك المدة فيها تأثيراً سلبياً مما انعكس ذلك على كميات وقيم مبيعاته.

٤-٢ التوصيات

١- ضرورة وجود تداخل في أنشطة سلسلة التجهيز، وتكامل العمليات، والمشاركة بالمعلومات والعوائد، والمخاطرة، والتعاون من أجل بناء وإدامة علاقات طويلة الأجل مع الشركاء، والتركيز على خدمة الزبون.

٢- تركيز الموقع على كل من تخفيض التلف وتعظيم القيمة للمستهلك النهائي، فضلاً عن خلق مجهزين "شركاء" في إستراتيجية المنظمة لتشجيع دوماً تغيير مكان السوق.

٣- الاهتمام بتطور عناصر التبادل تبعاً لتطور العلاقات بين المجهز والزبون، التي تدل على استجابة عناصر التبادل للتغيرات الخارجية والداخلية للبيئة المحيطة بالموقع، والتوجه نحو التكامل العمودي نظراً لاعتماد منظمات ذات التصنيع العالمية بشكل كبير عليه.

- ٤- استغلال عوامل تأثير سلسلة التجهيز للموقع الاستغلال الأمثل، فضلاً عن تضمين سلسلة تجهيزه متطلبات نجاحه.
- ٥- الاهتمام ببعدي الجودة والكلفة لمنتجات الموقع بحيث يوازي أو يفوق هذين البعدين للمنتجات المنافسة.
- ٦- تنشيط حركة مبيعات منتجات الموقع من خلال وسائل الدعاية والإعلان، فضلاً عن عقد الصفقات التجارية المختلفة.
- ٧- إيجاد خط جديد يتضمن منتجات نصف مصنعة مما يساند الموقع، وينشط حركة الإنتاج فيه.

المصادر

- ١- سجلات شعبة الإحصاء في قسم التخطيط والمتابعة في الشركة العامة للصناعات الجلدية.
- ٢- العرفج، عبد المحسن بن حسين، ٢٠٠٢، "العلاقة بين الموردين والمنتجين دراسة تطبيقية على بعض الصناعات في المملكة العربية السعودية"، مجلة الإداري، سنة ٢٤، العدد ٨٨، مارس، سلطنة عمان، مسقط.
- ٣- العلي، عبد الستار محمد، ٢٠٠٠، "إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن
- 4- Armstrong, Gary and Kotler, Philip, 2005, "Marketing-An Introduction", 7th ed., Person Prentice-Hall.
- 5- Davis, Mark M. et. al., 2003, "Operations management for competitive advantaged", 4th ed., McGraw-Hill, Irwin
- 6- Heizer, Jay and Render, Barry, 1988, "Production& operations management", Allyn.& Bacon
- 7- Krajewski, L.J., & Ritzman , L, 1999, "Operations Management Strategy and Analysis" , 5th Ed., Addison- Wesley New York.
- 8- Krajewski, L.J., & Ritzman ,L, 2005, "Operations Management Processes and Value chains" , 7th Ed., Pearson, Prentice-Hall,
- 9- Mentzer et. al., 2001, "Defining Supply chain management", Journal of Business Logistics", Vol. 22, No. 2.
- 10- Russell, Roberta and Taylor III, Bernard W., 2000, "Operations management", 3rd ed., Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- 11- Slack, Nigle, et. al., 2004, "Operations Management", 4th ed., FT Prentice-Hall, Financial Times.
- 12- Schroeder, Boger G., 1985, "Operations management, Decision Marketing in the operations Function", 3rd ed., New York, McGraw-Hill com.
- 13- Tan, K., et al., 1998, "Supply chain strategies", spring, Information systems management, New York.

^١ قيمة المخزون الإجمالية = وتشمل (مخزون الخامات، والمواد الأولية، والوقود، والزيوت، والأدوات الاحتياطية، ومواد التعبئة، والتغليف، والمتنوعات، والمنتجات نصف المصنعة، وتامة الصنع).