

وهناك نوعين من التحرك في هذه النظم هما:

\*- التحرك المادي للخدمات وعادة ما يكون في اتجاه نهاية السلسلة (على الرغم من أنه ليس كل

المواد تبدأ مع بداية السلسلة).

\*- تحرك أو تبادل المعلومات حيث يتم ذلك في اتجاهين عبر السلسلة.

ثانيا - مفهوم إدارة سلسلة الإمداد:

هناك عدة تعاريف سنولي بعضا منها:

عرف "Sohal, A & al" إدارة سلسلة الإمداد " بأنها كافة الأنشطة المتصلة بتدفق وتحويل المواد الأولية إلى منتجات نهاية وتوصيلها للمستهلك النهائي إضافة إلى تدفق المعلومات:

وفي تعريف لـ "Ruddeg, M & al" لإدارة سلسلة الإمداد بأنها شبكة من المنظمات المترابطة باتجاه صاعد وهابط من خلال عمليات وأنشطة مختلفة لتقديم قيمة للمستهلك النهائي في شكل منتجات وخدمات:

ويعرف "Alexandre K. Samii" إدارة سلسلة الإمداد على أنها:

"مجموعة من المنهجيات المستخدمة لمكاملة الموردين، المصنعين، المخازن، والمتاجر، بفعالية، بحيث يجرى إنتاج وتوزيع البضائع بالكميات الصحيحة، إلى المواقع الصحيحة، وفي الوقت الصحيح، بحيث تكون كلفة النظام الكلية أخفض ما يمكن مع المحافظة على تحقيق متطلبات مستوى الخدمة"<sup>1</sup>.

ويرى كذلك أن إدارة سلسلة الإمداد تمثل مزيجا من العلم والفن، وذلك لتحقيق التحسين في طريقة حصول الشركة على المواد الخام اللازمة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة وتسليمها أو شحنها إلى العملاء، ويستلزم ذلك بعض العناصر مثل<sup>2</sup>:

- القوة، والمستوى المرتفع للالتزام الشركة تجاه الشؤون البيئية، وكذلك مساندة الإدارة العليا لسلسلة الإمداد المبدئية.
- تكامل العمل عبر الإدارات الوظيفية، ويشمل ذلك كل المجالات المختلفة داخل الشركة والتي تمكن من تحقيق قيمة من التداخل مع الموردين "مثل التدبير، البيئة، التصنيع، التسويق، البحوث والتطوير، وأخيرا التوزيع".
- دمج الشؤون البيئية داخل أنشطة إدارة وتصميم سلسلة الإمداد الحالية وكذا عمليات تدبير الاحتياجات والتوزيع.

<sup>1</sup>- نور الدين ملياني، المرجع السابق، ص12.

<sup>2</sup>- ممدوح عبد العزيز الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

\*- العمليات الفعالة واللازمة لتحقيق الهدف الذي يجعل الموردين يلتزمون بالاحتياجات البيئية اللازمة.

ومصطلح "الإدارة في إدارة سلسلة الإمداد يتعلق بوجهة النظر المبسطة لأبعادها الإدارية والتي تشمل تخطيط وتنظيم ورقابة أنشطة سلسلة الإمداد.

وما يلاحظ من خلال هذه التعاريف هو أن مفهوم إدارة سلسلة الإمداد يعني القيام بجميع المهام المتعلقة بتدبير المواد ومستلزمات الإنتاج ومن ثم الحرص على توزيع المنتجات بما يتماشى ورغبات العملاء والأخذ بعين الاعتبار مرتجعات البضائع وهذا مع وجود نظام معلوماتي فعال يسمح بتحقيق فاعلية في أداء هذه الإدارة.

### ثالثاً- أهمية إدارة سلسلة الإمداد:

تتبع أهمية إدارة سلسلة الإمداد من ضرورة الحاجة إلى تطبيقها بصورة فعالة، ومن ثم فهناك عدة قضايا تدفع المنظمات إلى ضرورة تبني منهج إدارة سلاسل الإمداد وهي<sup>1</sup>:

- 1- الحاجة إلى تحسين العمليات.
- 2- رفع مستوى الشراء الخارجي.
- 3- تخفيض تكاليف النقل.
- 4- زيادة أهمية التجارة الإلكترونية.
- 5- زيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة.
- 6- تعقيد سلاسل الإمداد ومن ثم الحاجة لإدارة فعالة للمخزون.

### المطلب الثاني: أهداف وعناصر سلسلة الإمداد

#### أولاً- أهداف إدارة سلسلة الإمداد:

هناك عدة أهداف رئيسية لإدارة سلسلة الإمداد نذكر أهمها<sup>2</sup>:

- 1- الحصول على المنتج الجيد في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبأقل التكاليف.
- 2- جعل المخزون أقل ما يمكن كلما أمكن وتقديم أفضل خدمة للعميل.

<sup>1</sup>- مارك داي وآخرون، تر: خالد العامري، إدارة المشتريات، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص ص 217-219.

<sup>2</sup>- محمد شيخ ديب، صلاح. استخدام نموذج برمجة الأهداف في إدارة سلسلة الإمداد: دراسة تطبيقية على قطاع الغزل والنسيج في مصر، أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، 2004، ص 37.

- 3- تخفيض وقت دورة الإنتاج.
- 4- تخفيض عدم التأكد والمخاطر في سلسلة الإمداد، لذلك يكون هناك شعورة إيجابية حول مستويات المخزون، العمليات، ومستويات خدمة العميل النهائي.
- 5- التركيز في إدارة سلسلة الإمداد يكون على أمثلية النظام.
- 6- إدارة سلسلة الإمداد تستطيع أن تستخدم العمليات التي تتعامل مع طلبات العميل التي تقدم خلال النظام، وإن إدارة سلسلة الإمداد الفعالة تمكن من إدارة قرارات المعلومات على طول سلسلة الإمداد بالكامل من تملك المواد الأولية إلى المنتجات التصنيعية إلى توزيع المنتجات الجاهزة إلى العميل، وعند كل مرحلة هناك حاجة لاتخاذ الاختيار الأفضل حول ماهية احتياجات عملائك وكيف يمكنك مقابلة متطلباتهم عند أدنى مستوى تكلفة ممكنة.

#### ثانياً - عناصر إدارة سلسلة الإمداد:

تتمثل عناصر إدارة سلسلة الإمداد في خمسة عناصر رئيسية ويتبعها بعض العناصر الفرعية المكمل لها والتي تحدد كيفية العمل في سلسلة الإمداد بالتفصيل وهي<sup>1</sup>:

1- **الخطة:** تعتبر الخطة هي الجزء الاستراتيجي في إدارة سلسلة الإمداد لأن الهدف الأساسي هو تحقيق طلب العميل من المنتج والخدمة.

وهناك بعض العناصر التفصيلية هي:

أ- **العملاء:** أي تحديد ما هي المنتجات والخدمات التي يطلبها العملاء.

ب- **التنبؤ:** أي التنبؤ بكمية ووقت طلب العميل.

2- **المصدر:** هو عملية اختيار الموردين اللازمين لشحن أو لتوصيل المنتجات والخدمات اللازمة الخلق المنتج وتقديم الخدمة، بالإضافة إلى تحديد السعر المناسب وعمليات الشحن والمدفوعات الموردين وخلق المصفوفات اللازمة للرقابة وتحسين العلاقات مع هؤلاء الموردين، وكذلك وضع العمليات المجمعاة الإدارة المخزون من المنتجات والخدمات التي سيتم تلقيها من الموردين بما تشمله من استلام الشحنات والتأكد منها ونقلها إلى تسهيلات الإنتاج، وتشمل بعض العناصر الفرعية مثل:

أ- **المخزون:** أي مقابلة احتياجات الطلب مع الإدارة الفعالة لتكاليف الاحتفاظ بالمخزون.

<sup>1</sup> - عبد العزيز رفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

ب- التقييم: أي تقييم الموردين المحتملين ومن ثم تحقيق رقابة الجودة لديهم ومراعاة التسليم في الميعاد، والمرونة، بالإضافة إلى المحافظة على العلاقات مع الموردين.

3- الصنع: ويتعلق هذا المكون بخطوة التصنيع، حيث يتم جدولة الأنشطة الضرورية للإنتاج والاختبار والتعبئة والإعداد للتسليم، وتضم ثلاثة عناصر فرعية:

أ- التصميم: ويعني ذلك دمج العملاء واحتياجاتهم، مع القدرة التصنيعية والوقت اللازم للوصول إلى السوق.

ب- التشغيل: وفيه يتم التركيز على مراقبة الجودة وجدولة العمل.

ج- الموقع: أي تحديد مواقع التسهيلات.

4- التسليم: ويطلق على هذا المكون مصطلح Logistics أي نظم الإمداد ويقصد به أفضل تحرك وتخزين للمواد من خلال إدارة العمليات المتعلقة بتنسيق استلام الطلبات من العملاء وتطوير شبكة أعمال المخازن، وترتيب أسطول النقل وذلك لتوصيل المنتجات النهائية إلى العملاء، ووضع نظام فعال لإعداد الفواتير واستلام المقبوضات من العملاء.

كما أن نظم الإمداد تتطلب عدة عناصر حتى تكون فعالة وهي:

- الاستجابة السريعة للأوامر من وقت تلقي الأمر وخلال الشحن وحتى تسليم الفاتورة والحصول على المستحقات المالية.

- تجهيز الدفعة من حيث التغليف والعلامة التجارية والطبع على الأغلفة ووضعها في بالات.

- اكتمال ودقة الأوامر - أي عدم وجود أوامر مرتجعة.

5- المردودات: ويتعلق ذلك باستلام المردودات من المنتجات المعيبة أو الزائدة عن حاجة العملاء، وتلقى الشكاوى من العملاء فيما يتعلق بالمنتجات المسلمة إليهم والعمل على حلها.

المطلب الثالث: مبادئ سلسلة الإمداد ووظائفها

أولاً- مبادئ سلسلة الإمداد

لسلسلة الإمداد سبع مبادئ هي<sup>1</sup>:

المبدأ الأول: تقسيم العملاء إلى مجموعات متميزة اعتماداً على حاجتهم للخدمة وتطويع سلسلة الإمداد لخدمة هذه الشرائح المربحة.

المبدأ الثاني: إعداد شبكة نظم الإمداد وفقاً لاحتياجات الخدمة ووفقاً لربحية شرائح العملاء.

<sup>1</sup>- نور الدين ملياني، مرجع سابق، ص17.