

# إدارة سلاسل الإمداد SCM



**institute of Industrial and Systems Engineers  
(IISE)**

جامعة الطائف

إعداد: لجنة البحث والتطوير – IISE

## الفهرس

- 1..... فهرس المحتويات
- 2..... مقدمة
- 2..... تعريف سلاسل الإمداد
- 3..... مفهوم إدارة سلاسل الإمداد
- 3..... أهداف إدارة سلاسل الإمداد
- 4..... عناصر إدارة سلاسل الإمداد
- 4..... قطاعات تطبيق سلاسل الإمداد
- 5..... أهمية إدارة سلاسل الإمداد
- 5..... مبادئ إدارة سلاسل التوريد و الإمداد
- 5..... تصنيف العملاء إلى مجموعات متجانسة
- 6..... الحفاظ على درجة تميز المنتجات والتسليم في الوقت المحدد
- 6..... إعداد شبكة نظم سلاسل الإمداد
- 7..... التخطيط السليم للطلب في السوق
- 7..... إيجاد علاقة تعاون والتزام مع سلسلة الموردين
- 7..... استخدام التكنولوجيا في سلسلة الإمداد
- 8..... مقاييس الأداء لسلاسل الإمداد
- 10..... استراتيجيات سلاسل الإمداد و التوريد
- 11..... هل الخدمات اللوجستية هي مصطلح لسلاسل الإمداد؟
- 12..... كيف نختار المورد المناسب؟
- 13..... شهادات و دورات مهمة في سلاسل الإمداد
- 15..... المراجع

# إدارة سلاسل الإمداد SCM

## مقدمة:

سلسلة الإمداد بشكل مبسط، هي الشبكة التي تربط بين كافة الأطراف، و التي قد تتعامل معها شركة ما لإيصال منتجها إلى المستهلك النهائي، تتضمن الموردين لكافة المكونات التي تحتاجها الشركة والجهات المسؤولة عن تسويق وبيع المنتج. فمثلاً مصنع الشوكولاتة لإحدى الشركات يتضمن موردي المواد الغذائية، الذين يتعامل معهم المصنع والمتاجر التي يتم فيها عرض المنتج للمستهلكين.

إذا أوديت إدارة سلسلة التوريد بالطريقة المثلى فإن تنتج في انخفاض التكاليف، دورة إنتاج أسرع، تسهيل عملية التصنيع المعقدة، خصوصاً للشركات التي تستخدم الكثير من الأجزاء المكونة و أخيراً وضع تصور لحاجة الشركة المستقبلية لمكونات الإنتاج ما يقلل كمية المواد والأجزاء المكونة التي تبقى دون استخدام بانتظار استخدامها لاحقاً.

في هذا البحث سنتطرق أكثر لمعرفة المزيد عن سلاسل الإمداد (SCM).

## تعريف سلاسل الإمداد

تم تقديم تعريف سلسلة التوريد لأول مرة من قبل كيث أوليفر، ووصف سلسلة التوريد بأنها سلسلة من عملية الإنتاج، والتي تبدأ من توفير المواد الخام من قبل المورد ثم تصنيع المنتج. بعد ذلك، وزع المنتج على المتاجر، ثم قم بتسليمه للمستهلك عن طريق الطرف اللوجستي ([ويكيبيديا](#)).

هناك ثلاث درجات من تعقيد سلسلة التوريد: مثال بسيط هو عندما يوفر السوبر ماركت البضائع من الموردين وأنت كمستخدم نهائي تشتريها. يتم تصنيف سلاسل التوريد إلى ثلاث فئات: سلسلة التوريد المباشرة، وسلسلة التوريد الموسعة، وسلسلة التوريد النهائية. تضمنت سلسلة التوريد المباشرة مورداً مباشراً وشركة وعميلاً مباشراً. وفي الوقت نفسه، تضمنت سلسلة التوريد الموسعة مورداً للمورد المباشر وعميلاً للعميل المباشر. علاوة على ذلك، فإن سلسلة التوريد النهائية لها أطراف ثالثة مثل المزود المالي للمورد والشركة. (منتزر وآخرون 2001)

إذن، فإن سلسلة التوريد هي العملية التي بدأت بمزود المواد الخام أو المعلومات ويعرف بالمورد، ومنظمة تحول المواد الخام إلى منتجات أو خدمات مفيدة، ومزود لوجستي والذي يعرف الموزع، و عميل الذي قد يكون في بعض الأحيان أن يكون مستهلكاً. يمكن أن يصبح تسلسل التدفق معقدًا اعتماداً على مجال العمل وأهدافه أو نوع المنتجات والخدمات التي يوفرها العمل. لا يقتصر التعقيد على العمل فحسب، بل يتأثر أيضاً بالسوق الذي تتنافس فيه الشركة.

## مفهوم إدارة سلاسل الإمداد

إن القدرات اللوجستية هي العوامل التمكينية الهامة لاستجابة سلاسل الإمداد، وغالبا ما تتميز أسواق القرن الحادي والعشرين من خلال انتشار المنتجات والخدمات، ودورات حياة المنتج أقصر وزيادة معدلات ابتكار المنتجات، ببساطة إن الاستجابة بسرعة وفي الوقت المناسب ليست كافية لتلبية احتياجات مثل هذه الأسواق. مهمة ادارة سلسلة الإمداد اليوم هو التأكد من أنه هو المنتج المناسب – لتلبية احتياجات العملاء النهائيين بالضبط – التي يتم تسليمها في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، وتعني هذه المهمة أن العميل النهائي يأتي أولا. (بكه، 2020)

يُعتبر مفهوم سلاسل الإمداد مفهوماً قديماً تطور على مدار السنوات مع اختلاف وتطور البيئة المحيطة والتكنولوجيا. أصبحت إدارة سلاسل الإمداد أمراً لا يمكن الاستغناء عنه بسبب الابتكار المستمر في التكنولوجيا وتوقعات العملاء المتغيرة بسرعة. وأصبح نجاح وتنافس المنظمات معتمداً على إدارة سلسلة الإمداد بشكل فعال ومتوافق مع البيئة والتكنولوجيا المتغيرة باستمرار.

وهي عمليات التنسيق التنظيمي والاستراتيجي لوظائف الأعمال المعتادة وتخطيط هذه الوظائف داخل الشركة ومن خلال مجموعة أعمال داخل سلسلة الإمداد من أجل تحسين الأداء طويل المدى للشركات بشكل منفرد وللسلسلة التزويد ككل. (بكه، 2020)

إدارة سلسلة الإمداد هي فن وعلم إدارة تدفق البضائع والخدمات، حيث تشمل إدارة حركة وتخزين المواد الخام والسلع نصف المصنعة والسلع التامة الصنع والمخزون من نقطة البداية إلى نقطة الاستهلاك. (بكه، 2020)

وإدارة سلسلة الإمداد أيضاً هي إدارة العلاقة بين المورد والعميل وما بينهما من مشاركين في تلك السلسلة (مثل: الموزع، تاجر الجملة، وتاجر التجزئة).

## أهداف إدارة سلاسل الإمداد

- زيادة كمية المعلومات وفي الوقت نفسه تقليل نفقات المخزون وتشغيل العمليات.

- إيجاد شفافية في المعلومات وتقليل العقبات التي يمكن أن توجد.

- إيجاد مفهوم شامل لعمليات الإمداد.

- تحسين استمرارية إدارة المواد والمعلومات والتدفق النقدي.

- تقليل تعقيد الأعمال إلى أبعد قدر ممكن.

- تحقيق فوائد من جهة التكلفة والوقت والجودة.

وتقوم إدارة سلسلة التزويد بالاتصال المنتظم والتفاعلي مع الإدارات التالية:

- التخطيط والمتابعة.

- المبيعات.

- المشتريات.

- الأنشطة اللوجستية.

- الإنتاج. (أهداف إدارة سلسلة الإمداد، 2023)

## عناصر إدارة سلاسل الإمداد

عملية إدارة سلاسل الإمداد سنجدها تتكون من 5 عناصر رئيسية، وهي كما يلي:

1. الاستراتيجية أو الخطة، تحتاج الشركات إلى استراتيجية واضحة لإدارة جميع الموارد التي يتم من خلالها تلبية طلب العملاء على منتجاتهم أو خدماتهم، وبالتالي يجب تطوير عدة مقاييس لمراقبة سلسلة التوريد بحيث تكون فعالة بتكاليف أقل وتوفر جودة وقيمة عالية للعملاء. (ما هي سلاسل الإمداد؟ وما هي عناصر إدارتها؟، 2021)
2. مُورد السلع والخدمات، تقوم الشركات باختيار الموردين اللازمين لتوفير السلع والخدمات التي يحتاجونها لتصنيع المنتجات والخدمات، ولذلك يجب على مديري سلاسل الإمداد تطوير مجموعة من عمليات التسعير والتسليم والدفع مع الموردين وإنشاء مقاييس لمراقبة العلاقات وتحسينها. (ما هي سلاسل الإمداد؟ وما هي عناصر إدارتها؟، 2021)
3. مرحلة التصنيع، وهنا يقوم مديرو "سلسلة التوريد" بجدولة الأنشطة اللازمة للإنتاج والاختبار والتعبئة والتحضير للتسليم. وهذا هو الجزء الأكثر كثافة من حيث المقاييس في سلسلة التوريد، الجزء الذي تستطيع فيه الشركات قياس مستويات الجودة في الإنتاج وإنتاجية العمال. (ما هي سلاسل الإمداد؟ وما هي عناصر إدارتها؟، 2021)
4. تسليم المنتجات إلى العملاء، وهنا يأتي الجزء الأهم الذي يطلق عليه لوجستيات، حيث تقوم الشركات بتنسيق استلام الطلبات من العملاء، وتطوير شبكة من المستودعات، واختيار شركات النقل لإيصال المنتجات إلى العملاء وإنشاء نظام فواتير لاستلام المدفوعات. (ما هي سلاسل الإمداد؟ وما هي عناصر إدارتها؟، 2021)
5. المرتجع أو الـ Refund، وهو جزء مهم في سلسلة التوريد للعديد من المنظمات، وخصوصاً في مجال "التجارة الإلكترونية" حيث يجب على مخططي سلسلة التوريد إنشاء شبكة سريعة الاستجابة ومرنة لاستلام المنتجات المعيبة والزائدة من عملائهم ودعم العملاء الذين لديهم مشاكل مع المنتجات المستلمة. (ما هي سلاسل الإمداد؟ وما هي عناصر إدارتها؟، 2021)

## قطاعات تطبيق سلاسل الإمداد

هناك العديد من جوانب سلسلة الامداد، مثل:

- المشتريات

- إدارة دورة حياة المنتج

- تخطيط سلسلة الامداد (بما في ذلك تخطيط المخزون وصيانة أصول المؤسسة وخطوط الإنتاج)

- اللوجستيات (على سبيل المثال، النقل وإدارة الأسطول)

- إدارة الطلبات

علاوة على ذلك، قد يشمل إدارة سلسلة الامداد أيضاً الأنشطة المتعلقة بالتجارة الدولية، مثل:

- إدارة الموردين العالميين

- عمليات الإنتاج متعددة الجنسيات. (بكه، 2020)

## أهمية إدارة سلاسل الإمداد

تكمُن أهمية سلاسل الإمداد في أنها جزء لا يتجزأ من معظم الأعمال سواء تجارية أو صناعية أو خدمية، وهي ضرورية لنجاح المنظمة والحصول على رضا العملاء بالإضافة إلى تخفيض تكاليف التشغيل وتحسين الوضع المالي للمنظمة. (أحمد، 2022)

تقسيم العملاء إلى مجموعات مختلفة بناء على مدى حاجتهم لخدمة معينة وتكييف سلسلة التوريد لخدمة هذه المجموعات. (أحمد، 2022)

- بناء شبكة نظم الإمدادات بناء على متطلبات الخدمة وربحية مجموعات العملاء.

- تحليل إشارات السوق والاستماع لها من أجل تخطيط الطلب بناء على السوق في سلسلة التوريد وبالتالي يضمن ذلك دقة التنبؤ والتخصيص الأمثل للموارد.

- جعل المنتج الأقرب إلى العميل مميّزاً وتسريع التحول في سلسلة التوريد.

- إدارة مصادر سلسلة التوريد بشكل استراتيجي من أجل تقليل التكلفة الكلية للمواد والخدمات.

- تطوير استراتيجية تكنولوجية على سلسلة التوريد تدعم مستويات متعددة لاتخاذ القرار وتعطي رؤية واضحة لتدفق المنتجات والخدمات والمعلومات.

- اتباع معايير الأداء لكافة قنوات التوزيع من أجل ضمان نجاح وصول الخدمات أو المنتجات إلى المستخدم الأخير بفعالية وكفاءة.

تركز هذه المبادئ منذ زمن كبير على ضرورة اهتمام مديري سلاسل الإمداد على العملاء واحتياجاتهم، وتؤكد على أهمية التنسيق بين أنشطة سلسلة التوريد (التخطيط، توفير المصادر، التصنيع، التسليم، المراجعات) داخل المنظمات وفيما بينها. (أحمد، 2022)

## مبادئ إدارة سلاسل التوريد والإمداد

### 1- تصنيف العملاء إلى مجموعات متجانسة

يعتمد أول مبادئ إدارة سلسلة الإمداد على تقسيم العملاء إلى مجموعات متميزة على أساس حاجة العميل للخدمة وتوظيف سلسلة الإمداد الخاصة بك لتلبية حاجاتهم، هذا التقسيم التقليدي

يتيح لك الفرصة لخدمة كل مجموعة بصورة أكثر كفاءة من حيث متوسط التكاليف والربحية داخل وعبر شرائح العملاء. (بكه، 6 من مبادئ إدارة سلسلة الإمداد الأساسية، 2021)

لكن هل تستطيع المنظمة تحقيق الفهم الكامل للقيمة المرتبطة بمكانة العملاء من خلال مستوى الخدمة المقدمة لهم؟

الإجابة هي لا، لا يمكنها تحقيق ذلك. ولكن لا زال دور تقسيم العملاء إلى مجموعات وشرائح وفقاً لحاجاتهم ورغباتهم هاماً حيث يمكّن المنظمة من تطوير محفظة خدماتها ويجعلها أكثر تكيفاً مع تغيّر مستوى الطلب في السوق، بحيث يمكنك استخدام أحد أساليب التحليل المتقدمة مثل التحليل العنقودي وتحليل العاملين للتنبؤ بالهامش الحدي للربحية لكل مجموعة. (بكه، 6 من مبادئ إدارة سلسلة الإمداد الأساسية، 2021)

## 2- الحفاظ على درجة تميز المنتجات والتسليم في الوقت المحدد

يستخدم معظم المنتجين الطريقة التقليدية لوضع أهداف الإنتاج على أساس التقديرات المحتملة للطلب على المنتجات النهائية، ويتجهون لتحديد الوقت المستغرق في تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية.

هناك العديد من الطرق لفعل ذلك مثل طريقة خلايا التصنيع أو طريقة الإنتاج في الوقت المناسب (JIT)؛ لكن من الممكن أن تواجه بعض المشكلات مثلاً عند تطبيقك لطريقة الإنتاج في الوقت المناسب في بيئة متقلبة بحيث من الممكن أن تواجه تأخير في استلام المواد الخام وهذا ينتج عنه عدم التسليم في الوقت المحدد. (بكه، 6 من مبادئ إدارة سلسلة الإمداد الأساسية، 2021)

ومما لا شك فيه أن حدوث مثل هذه المشاكل يؤثر على تأخير الإنتاج، لكن يمكن أن تعالج إدارة سلسلة التوريد هذه المشكلة عن طريق استخدام وحدات حفظ المخزون (SKU) وتطبيق استراتيجية التوريد الأوتوماتيكية أو تضمن توفر كميات احتياطية من المواد الخام في مخازنها بحيث تغطي احتياجاتها في حال حدوث مثل هذه المشكلات. (بكه، 6 من مبادئ إدارة سلسلة الإمداد الأساسية، 2021)

## 3- إعداد شبكة نظم سلاسل الإمداد

تتبع الشركات منهج التناغم التقليدي لتصميم شبكة نظم سلسل الإمداد لتنظيم المخزون، المواد الخام، وأنشطة النقل، أو قد تستخدم منهج آخر من أجل تحقيق الاستخدام الفعال والكفاء للأصول والمنتجات النهائية. وهو المبدأ الثالث من مبادئ إدارة سلسلة الإمداد الأساسية. (بكه، 6 من مبادئ إدارة سلسلة الإمداد الأساسية، 2021)

إذ تستخدم المواد الخام لمقابلة احتياجات الأفراد بمعايير جودة مناسبة لضمان تحقيق الميزة التنافسية. قد يتم تصميم شبكة نظم الإمداد لتلبية متوسط احتياجات الخدمة لكل العملاء، وقد تصمم لإرضاء الاحتياجات الكلية لشريحة عملاء واحدة. (بكه، 6 من مبادئ إدارة سلسلة الإمداد الأساسية، 2021)

#### 4- التخطيط السليم للطلب في السوق

تعتبر عملية التنبؤ بالطلب إجراءً تاريخياً يعتمد على توفر المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، بحيث توفر الصورة الكاملة لمعدل الطلب المتوقع في السوق.

يمكن أن يسبب التوجه الوظيفي بعض المشكلات في عملية التنبؤ بالطلب، لأن التنبؤ ذاتي المركز والمعتمد على الأقسام الإدارية بالمنظمة يعتبر غير متوافق مع الإدارة المتميزة لسلسلة التوريد. (بكه، 6 من مبادئ إدارة سلسلة الإمداد الأساسية، 2021)

علمًا بأن التميز في سلسلة الإمداد يتم تحقيقه من خلال أن يتم تطبيق عملية التخطيط عبر الإدارات الوظيفية Cross Functional Planning Process (CFPP) واستخدام برمجيات تخطيط الطلب Demand Planning Software (DPS). (بكه، 6 من مبادئ إدارة سلسلة الإمداد الأساسية، 2021)

#### 5- إيجاد علاقة تعاون والتزام مع سلسلة الموردين

يعتمد المبدأ الخامس من مبادئ إدارة سلسلة الإمداد على إنشاء علاقة تعاون طويلة الأمد مع سلسلة الموردين الخاصة بك بحيث يقوم من خلالها المورد بتزويد المصنع بالمواد الخام وفق الكميات والأسعار المناسبة وفي الوقت المحدد دون أي تأخير أو نقصان. (بكه، 6 من مبادئ إدارة سلسلة الإمداد الأساسية، 2021)

إن عدم وجود هذه العلاقة تجعل إدارة سلسلة التوريد الخاصة بمنظمتك غير فعالة، ويتوقع في هذه الحالة حدوث الكثير من العقبات التي من الممكن أن تواجهك، مثل حرب الأسعار أو أن يحصل أحد المنافسين على سعر أقل للمواد الخام وبالتالي يمكنه أن يحقق الميزة التنافسية. (بكه، 6 من مبادئ إدارة سلسلة الإمداد الأساسية، 2021)

تتطلب إدارة سلسلة التوريد المتميزة التركيز على هيكل التكلفة لدى المورد وتخفيض هذه التكاليف بحيث تضمن لك الحصول على أقل سعر في السوق وهذا ما يزيد من هامش الربحية لمنظمتك. (بكه، 6 من مبادئ إدارة سلسلة الإمداد الأساسية، 2021)

#### 6- استخدام التكنولوجيا في سلسلة الإمداد

تلجأ العديد من المنظمات لتطوير سلسلة التوريد من خلال تطبيق استراتيجية التوسع التكنولوجي والتي تساعد في عملية اتخاذ القرارات وإعطاء تصور واضح لتدفق الخدمات والمنتجات النهائية في السوق، وذلك من خلال استخدام التقنيات والبرمجيات التكنولوجية الحديثة في جميع مراحل عملية الإنتاج، أو حتى في عمليات التخطيط للطلب والحصول على المعلومات. (بكه، 6 من مبادئ إدارة سلسلة الإمداد الأساسية، 2021)

تعتمد المنظمات على منهج إعادة هندسة العمليات وذلك بالتخلي عن التوجه الوظيفي والتركيز على التوجه بالعمليات من خلال تعزيز مبدأ التخطيط للمواد المطلوبة MRP، والعمل على تفعيل نظام محوسب لبناء المخزون وجدولة الإنتاج وإدارة المدخلات، كما يجب أن

تتضمن جميع الأنشطة المرتبطة بالعملية الإنتاجية أو حتى العملية التسويقية أيضاً. (بكه، 6 من مبادئ إدارة سلسلة الإمداد الأساسية، 2021)

تساعد مبادئ إدارة سلسلة الإمداد الأساسية على تحسين إدارة سلاسل الإمداد في شركتك، يمكنك الحصول على دورة تدريبية معتمدة تساعدك على تحسين كفاءة العمل في مؤسستك عبر دورات سلال الإمداد المقدمة من بكه. (بكه، 6 من مبادئ إدارة سلسلة الإمداد الأساسية، 2021)

## مقاييس الأداء لسلاسل الإمداد

من المهم مراقبة أداء وفعالية سلاسل وتقييمها بشكل دوري للحرص على ان يصل المنتج في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة للعميل النهائي. الإدارة والتحكم الفعال بعمليات سلاسل الإمداد في جميع مكوناتها ومراحلها تزيد من احتمالية إرضاء العميل وتحقيق اهداف الشركة الإستراتيجية مهما كانت. سنتعرف الآن على أبرز الطرق لتقييم مكونات سلاسل الإمداد المختلفة، ولكن، أولاً لننتعرف على مكونات سلاسل الإمداد العامة والتي يحتمل ان توجد عند معظم المصانع لأن تركيبة سلاسل الإمداد تختلف من مصنع إلى مصنع. عامةً، سلاسل الإمداد والتوريد تنقسم إلى الأقسام التالية:

- التخطيط
- التوريد
- التخزين
- الإنتاج
- النقل
- خدمات ما بعد البيع

كل من هذه المكونات لديه سبل التقييم الخاصة به، وأيضاً، توجد هناك سبل تقييم عامة لسلاسل الإمداد، وهي:

1. معدل التعبئة (Fill Rate)
2. النموذج المرجعي لعمليات سلسلة التوريد (SCOR Model)
3. بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Score Card)

والآن، لننتقل إلى الطرق المخصصة لكل مكون من مكونات سلاسل الإمداد:

● التخطيط:

- المبيعات المتوقعة مقابل المبيعات الفعلية (خطأ في التنبؤ)
- دقة التنبؤ
- جدول الإنتاج الرئيسي (MPS)

● التوريد:

- معدل الامتثال
- معدل عيب المورد
- مهلة المورد
- الإنفاق تحت الإدارة (SUM)
- عائد الاستثمار للمصدر (ROI)

● التخزين:

- دوران المخزون
- دقة المخزون
- نفاد المخزون
- أيام الجرد المتاحة

● الإنتاج:

- وقت الدورة
- معدل الإنتاجية
- تحقيق الإنتاج: عندما تصل العمليات إلى الناتج المستهدف.
- معدل وقت تشغيل الماكينة
- الطاقة الإنتاجية
- معدل الخلل
- تكلفة الإنتاج لكل وحدة

● النقل:

- ص 7 (7 R's)
- المقاييس المتعلقة بالامتثال:

- ساعات الخدمة المتاحة
- الأميال غير المخصصة
- مقاييس التكلفة:
  - التكلفة لكل ميل
  - الإيرادات لكل ميل
  - تكلفة التوقف
  - الإيرادات لكل محطة توقف
- مقاييس الخدمة
  - نسبة التسليم في الوقت المحدد
- خدمة العملاء:
  - معدلات الطلبات المثالية
  - درجة رضا العملاء (CSAT)
  - متوسط وقت التعامل (AHT)
  - معدل البضائع المرتجعة

## استراتيجيات سلاسل الإمداد والتوريد

### 1. إستراتيجية تعدد الموردين:

من الاستراتيجيات القديمة والتقليدية، حيث يقدم الموردين عروضهم استجابةً لدعوة المنظمة لتوريد مادة معينة لها وفق شروطها من حيث المواصفات والكمية ويتم اختيار المورد من قبل المنظمة على أساس السعر الأقل أو قد تقوم المنظمة بالمفاوضة مع الموردين المتقدمين ودفعهم للتنافس. (Perfect point logistics consultant، 2017)

هذه الإستراتيجية لا تهدف ولا تهتم بعلاقة الشراكة طويلة الأمد مع الموردين.

### 2. إستراتيجية الموردين القلة:

لا تركز هذه الإستراتيجية على العوامل ذات الأمد القصير في تأثيرها، كالأسعار المنخفضة، بل على إقامة علاقة طويلة الأمد مع عدد قليل موثوق بهم من الموردين.

إن العنصر المهم في هذه الإستراتيجية هي "الثقة والالتزام". وعند توثيق عرى "الثقة والالتزام" بين الطرفين، من خلال الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، قد يزيد ذلك ويقوي الشراكة بينهما. إلا أن من أخطار هذه الإستراتيجية أن يصبح الطرفين أسيرين لبعضهما، وتبرز

المخاطرة الحقيقية عند حدوث تغيرات الطلب. (Perfect point logistics consultant، 2017)

3. إستراتيجية شبكات التحالف:

تقوم المنظمة المشتريّة بتقديم دعم مالي للموردين من خلال القروض أو المساهمة في الملكية ويصبح المورد جزءاً من تحالف للشركات وللعلاقة طويلة الأمد التي يضمنها عضو التحالف، المورد. (Perfect point logistics consultant، 2017)

4. إستراتيجية الشركات الافتراضية:

تتصف الشركات الافتراضية بتنوع ما تورده لتقديم الخدمات وفقاً للطلب. وهي مرنة يمكنها تحريك حدودها المنظمة "organizational boundaries" بصورة تسمح لها بخلق مشروعات جديدة تلبي الطلبات المتغيرة في السوق مثل هذه الشركات التي تعمل كمورد تقوم بتقديم خدمات متنوعة مثل توفير عمال، تصميم منتجات، تقديم خدمات إستراتيجية تصنيع منتج أو مكون أو جزء معين، تنظيم البحث والاختبارات السوقية، توزيع المنتجات، وغير ذلك. وقد تكون العلاقة مع مثل هذه الشركات قصيرة الأمد أو طويلة الأمد. (Perfect point logistics consultant، 2017)

## هل الخدمات اللوجستية هي مصطلح لسلاسل الإمداد؟

إدارة سلاسل الإمداد (Supply Chain Management SCM) حسب تعريف منظمه اداره سلاسل الإمداد (CSCMP) تتضمن تخطيط واداره كل النشاطات الخاصة بعمليات بخلق المصادر (Sourcing) والمشتريات و النشاطات اللوجستية كما تتضمن التنسيق والتعاون بين كل الاطراف المشتركة في سلسله الامداد من موردين و وسطاء ومقدمو الخدمات والعملاء. جوهر اداره سلاسل الامداد هو خلق التكامل بين الطلب والعرض عن طريق التنسيق بين الشركات لخلق نموذج لإدارة الاعمال عالي الاداء. (Al-Sharoot، 2021)

اما بالنسبة لتعريف اداره اللوجستيات (Logistics Management) فهي جزء من اداره سلاسل الامداد التي تقوم بعمليات التخطيط والتطبيق والرقابة لكفاءة وفعالية التدفقات الأمامية والخلفية والتخزين لكل من البضائع والخدمات والمعلومات من مصدرها الى نقطه استهلاكها وذلك لمقابله متطلبات العميل. وتتضمن إدارة اللوجستيات اداره النقل الوارد والصادر واداره اسطول النقل والمخازن ومناوله البضائع وانجاز اوامر التوريد وتصميم شبكه التدفقات اللوجستية واداره المخزون وكذلك متابعه مقدمو الخدمات اللوجستية من خارج المنظمة كما تتضمن ايضا عمليه خلق المصادر (Sourcing) والمشتريات وتخطيط وجدوله الانتاج وعمليات تغليف وتجميع البضائع وكذلك خدمه العملاء. وتحتوي اداره اللوجستيات على كل مستويات التخطيط والتنفيذ (الاستراتيجية – التنفيذية – التكتيكية). (Al-Sharoot، 2021)

واداره اللوجستيات هي اداره تكاملية حيث تقوم بالتنسيق بين التسويق والمبيعات والتصنيع والإدارة المالية واداره تكنولوجيا المعلومات.

وبناء على التعريفين السابقين يتضح ان اداره اللوجستيات هي جزء من اداره سلاسل الامداد وليست مجرد مصطلح مرادف لإدارة سلاسل الامداد كمصطلح حديث يتخطى التكامل بين الخدمات اللوجستية مع الأنشطة الأخرى بداخل المنظمة الى التكامل مع المنشآت القانونية الأخرى في مجال تدفق السلع والخدمات. (Al-Sharoot، 2021)

## كيف نختار المورد المناسب؟

معايير اختيار الموردين كثيرة وتختلف من شركة لأخرى ومن صناعة لأخرى وكلاً حسب أهدافه، باختلاف طبيعة النشاط، او أهداف المؤسسة، أو طبيعة المورد أو سلوك العميل الذي تتعامل معه المؤسسة، و بالتالي يؤثر بشكل أساسي في المعايير التي من خلالها يتم اختيار المورد. (الموردين و معايير اختيارهم وكيفية اختيارهم بشكل صحيح؟، 2018)

وقد تتسأل ما هي المعايير؟ هي السمات التي تقدرها المنظمة الشرائية في ترتيباتها مع الموردين ومن ضمنها:

– الموقع والتكلفة: لابد من اختيار المورد والشركة التي ستتعامل معها محدد موقعها لتتأكد من أن تكاليف الشحن والتعبئة غير مرهقة لك ولن تتكبد الكثير لإحضار بضاعتك الي بلدك فلذلك يستحسن اختيار الموقع الاسهل والارخص لك من حيث التعبئة والشحن. (الموردين و معايير اختيارهم وكيفية اختيارهم بشكل صحيح؟، 2018)

– طريقة التواصل قبل وبعد الخدمة: وتعتبر هذه من النقاط الهامة جدا و هي تمثل خدمة ما بعد البيع او المتابعة، فمن يوفر هذه الخدمة يكون ملتزم بمعايير المنتج بشكل دقيق ولدية الرغبة في إرضاء عملاءه ويقدم الوثائق السليمة و كل التفاصيل التي تخص المنتج. (الموردين و معايير اختيارهم وكيفية اختيارهم بشكل صحيح؟، 2018)

من اهم المعايير التي يجب عليك معرفتها ما إذا كان المورد ” فرد ” ام ” شركة “ : فعليك مراعاة دقة الاختيار في الموردين الافراد لابد أن تتأكد انهم محل ثقة و ايضاً وجود أعمال سابقة لهم او تستطيع الوصول لعملائهم و سماع آرائهم في المورد الذي ستتعامل معه , اما الشركات الموردة فيجب عليك أن تتأكد من توثيقها و العملية الادارية وسرعة استجابة الشركة لطلباتك وتعاملها مع موظفيك ونجاحها كمؤسسه كامله متكامله. (8 معايير اختيار الموردين و SHoCC، بلا تاريخ)

وغيرها الكثير مثل:

- الجودة والسلامة.

- مدة التسليم.

- المسؤولية الاجتماعية.

- المخاطر.

## - المرونة.

وحسب احتياجات المؤسسة يتم اختيار المعايير المذكورة كاملة او بعضها، بعد الاتفاق على القيود والمعايير، يجب أن يتفق فريق سلاسل الإمداد على تسلسل هرمي (ترتيب لهذه السمات من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية)، مع وجود قيود تسبق المعايير. في معظم الحالات، ستختلف عروض الموردين وستكون هناك مقايضات تتضمن المعايير: مثل /قد تحصل على سعر أفضل من مورد واحد (التكلفة) ولكن هذا المورد يصر على شروط العقد الأقل ملاءمة لك (المخاطرة)... وفي هذا الحال يجب التركيز على ما هو أكثر أهمية لاتخاذ قرار متوازن يصب في مصلحة المؤسسة. (8 معايير اختيار الموردين و SHoCC، بلا تاريخ)

## شهادات ودورات مهمة في سلاسل الإمداد

### 1. CPIM : شهادة إدارة الإنتاج والتخزين المعتمدة.

تعد هذه الشهادة الخيار المناسب للذين يرغبون بالتخصص في إدارة الإنتاج والتخزين، فالبرامج اليت تسبق الاختبار تساعد المرشح على فهم المصطلحات والمفاهيم والاستراتيجيات الأساسية المتعلقة بإدارة سلسلة التوريد والطلب وال شراء وتخطيط الموردين وتخطيط المتطلبات المالية. (HR Insider In Arabic، بلا تاريخ)

### 2. CSCP : شهادة محترف سلسلة التوريد المعتمد.

تعد هذه الشهادة الخيار المناسب للذين يسعون إلى المعرفة والفهم الكامل لسلسلة التوريد بحيث سوف تحصل على نظرة أعمق وأكثر استراتيجية وعالمية وتوفر لك مجموعة شاملة من المعرفة وأفضل الممارسات والمعايير في مجال سلسلة التوريد. (HR Insider In Arabic، بلا تاريخ)

### 3. CIPS : شهادة المستوى 2 في عمليات الشراء والتوريد.

تعد هذه الشهادة الخيار المناسب لك إذا كنت قد بدأت للتو حياتك المهنية أو إذا كان الشراء والتوريد جزءا من مهامك في العمل. أيضا، أولئك الذين لديهم خبرة تجارية قليلة أو ليس لديهم خبرة ويطمحون للانتقال إلى مهنة في الشراء والتوريد. (HR Insider In Arabic، بلا تاريخ)

### 4. CLTD : الشهادة المعتمدة في الخدمات اللوجستية والنقل والتوزيع.

تعد الشهادة الخيار المناسب للذين يرغبون بالعمل في مجال اللوجستيات والنقل والتوزيع حيث سيساعدهم البرنامج بالتعمق بمجموعة واسعة من موضوعات الخدمات اللوجستية وأفضل الممارسات في اللوجستيات والنقل والتوزيع. (HR Insider In Arabic، بلا تاريخ)

## 5. CPSM: محترف معتمد في إدارة التوريد.

مُعترف به عالٍ مِياً باعتباره المعيار الذهبي للتميز لمحترفي إدارة التوريد. يتناول مجال إدارة التوريد حقائق إدارة التوريد بالإضافة إلى تعقيدات مكان العمل بما في ذلك العولمة واستخدام التكنولوجيا والكفاءات الموسعة التي يستخدمها متخصصو سلسلة التوريد والمشتريات لزيادة القيمة في منظماتهم. (HR Insider In Arabic، بلا تاريخ)

## 6. CPSD: محترف معتمد في تنوع الموردين.

هي واحدة من الشركات القليلة الموجودة في هذا المجال التخصص المتنامي والمطلوب بشدة لإدارة التوريد. شارك العديد من الشركات في تنوع الموردين لتكون مسؤولة اجتماعياً أو لتلبية متطلبات العمال أو المتطلبات الفيدرالية. تستمر التركيبة السكانية في التغير وتحتاج المنظمات بشكل متزايد إلى خبراء لتنفيذ برامج تنوع الموردين الخاصة بهم أو الإشراف عليها. (HR Insider In Arabic، بلا تاريخ)

## المراجع

- 8- معايير اختيار الموردين و SHoCC. (بلا تاريخ). تم الاسترداد من جمعية الشراء من المستوى التالي (NLPA):  
[/https://www.certitrek.com/ar/nlpa/news/purchasing-articles/supplier-selection-criteria](https://www.certitrek.com/ar/nlpa/news/purchasing-articles/supplier-selection-criteria)
- Abby Jenkins- (3, 11, 2021). *Metrics You Need to Know & Top 20 Demand Planning KPIs*. تم الاسترداد من ORACLE netsuite:  
<https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/accounting/demand-planning-kpis-metrics.shtml>
- Ahmed Al-Sharoot- (22, 5, 2021). الفرق بين ادارة سلسلة الامداد (Supply Chain Management) و ادارة اللوجستيات (Logistics Management). تم الاسترداد من  
<https://www.linkedin.com/pulse/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B1%D9%82-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%B3%D9%84%D8%B3%D9%84%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%85%D8%AF%D8%A7%D8%AF-supply-chain-management-al-sharoot/?originalSubdomain=ae>
- HR Insider In Arabic - (بلا تاريخ).
- Jason McCourt - (بلا تاريخ). *The Transportation KPIs You Should Be Tracking in Your Fleet Dashboard*. تم الاسترداد من Paragon: <https://www.paragonrouting.com/en-us/blog/post/transportation-kpis-you-should-track>
- ReliabilityWeb: تم الاسترداد من Key Performance Indicators for Stores and MRO - [https://reliabilityweb.com/articles/entry/key\\_performance\\_indicators\\_for\\_stores\\_and\\_mro](https://reliabilityweb.com/articles/entry/key_performance_indicators_for_stores_and_mro)
- Perfect point logistics consultant - (25, 10, 2017).
- Explore SCM: تم الاسترداد من Planning in supply chain management - [/https://explorescm.com/planning-in-supply-chain-management](https://explorescm.com/planning-in-supply-chain-management)
- Stuart Kinsey - (19, 11, 2021). *Production KPIs you should be tracking on dashboards and reports 21*. تم الاسترداد من SimpleKPI: <https://www.simplekpi.com/Blog/21-Production-KPIs>
- الموردين و معايير اختيارهم وكيفية اختيارهم بشكل صحيح؟ (17, 5, 2018). تم الاسترداد من Crafting Business Gears: <https://hpaconsultant.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B1%D8%AF%D9%8A%D9%86-%D9%88-%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%8A%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D8%AE%D8%AA%D9%8A%D8%A7%D8%B1%D9%87%D9%85>
- الموردين و معايير اختيارهم وكيفية اختيارهم بشكل صحيح؟ (17, 5, 2018). تم الاسترداد من Crafting Business Gears: <https://hpaconsultant.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B1%D8%AF%D9%8A%D9%86-%D9%88-%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%8A%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D8%AE%D8%AA%D9%8A%D8%A7%D8%B1%D9%87%D9%85>
- أهداف إدارة سلسلة الإمداد. (1, 1, 2023). تم الاسترداد من عربي: <https://arbyy.com/detail998318123.html>
- بكه. (17, 9, 2020). تم الاسترداد من <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%8A-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%B3%D9%84%D8%A7%D8%B3%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%85%D8%AF%D8%A7%D8%AF-scm>

- بكه. (26 9, 2021). 6 من مبادئ إدارة سلسلة الإمداد الأساسية. تم الاسترداد من بكة التعليمي:  
<https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D9%85%D8%A8%D8%A7%D8%AF%D8%A6-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%B3%D9%84%D8%B3%D9%84%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%85%D8%AF%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B3%D8%A7%D8%B3%D9%8A%D8%A9>
- حسام أحمد جابر أحمد. (3, 2022). إسهامات سلاسل الإمداد في تحقيق متطلبات الاقتصاد. تم الاسترداد من بحوث في الخدمة الاجتماعية التنموية: [https://baat.journals.ekb.eg/article\\_242671.html](https://baat.journals.ekb.eg/article_242671.html)
- ما هي سلاسل الإمداد؟ وما هي عناصر إدارتها؟ (3, 11, 2021). تم الاسترداد من اقتصاد العرب:  
<https://www.economicarab.com/2021/11/Supply-Chain.html>
- مينتزر، ديويت، كيبيلر، مين، نيكس، سميث، وزكريا – تعريف إدارة سلسلة التوريد – مجلة لوجستيات الأعمال – 2001 –  
<https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>
- ويكيبيديا – 16 – 12 – 2022