

مخاطر سلاسل الإمداد في المملكة العربية السعودية

Risk Supply Chain Management in Saudi Arabia

بحث مشروع التخرج لمرحلة الماجستير (جامعة ميد أوثن – مجموعة جامعة الجميع الذكية)

اسم الطالب: عبد المجيد بن صالح العقيلي

الرقم الجامعي: 221000688

إشراف: د. وليد صادق

إهداء

الإهداء الأول لأبي وأبي: الذين من أجلهم فُتح لي باب من أبواب الجنة، هم سندي ودعمي في هذه الحياة، أدامكم الله في أتم الصحة والعافية وأطال الله لنا في أعماركم.

الإهداء الثاني لأبنائي صالح وإبراهيم: نعمتي في هذه الحياة الذين كافئني الله بهم الحمد لله على وجودكم، اللهم أدم هذه النعمة وأدم لي ضحكهم وصوتهم ورزقي برهم وأصلحهم وأجعلهم قرة عين لي ولأمهم وأجدادهم.

الإهداء الثالث لإخوتي: عبد العزيز وعبد الإله، كل الشكر والتقدير لكم يا من كنتم لي السند والإرشاد في هذه الحياة لا حرمتكم ودمتم بسلام.

الإهداء الرابع لأختي: سديم، رفيقة دربي كيمياء قلبي وفاكة حياتي وملاكي الصغير التي كافئني الله بها كنوع من أنواع الجبر لقلبي وفقك الله في مرحلة الماجستير.

الإهداء الخامس لأخوتي الذين لم تلدهم أمي: عمران - عبد العزيز - أنس - وليد، كنتم خير أصدقاء وأفضل داعم لي في هذه المرحلة لولا الله ثم أنتم لما صمدت لهذه المرحلة أدامكم الله.

الشكر والتقدير

وفي هذا البحث لا بد لي من أتوجه أولاً بالشكر لله عز وجل الذي وفقني للوصول إلى هذه المرحلة العلمية العالية، ومهد لي الطريق لأن أكون في هذا المكان أجهز بحثي لمرحلة الماجستير، والذي العزيز ووالدتي الكريمة وأبنائي وأخوتي الذين كانوا السند الأول لي في الوصول إلى ما وصلت إليه، كما أتوجه بالشكر الجزيل لجامعة الجميع الذكية ومنسوبها دون استثناء.

الشكر إلى كل من علمني حرفاً خلال فترة عملي ودراستي معه، لا يسعني الوقت لأذكرهم كلهم، ولكن أدعو لهم بكل صلاة بأن يرعاهم ويحفظهم ويوفقهم لما يحب ويرضى، وأخص بالشكر لقائدي سعادة مدير عام إدارة سلاسل الإمداد ودعم الأعمال بالشركة الوطنية للإسكان المهندس/ معن بن سليمان العثيمين، وسعادة رئيس قطاع الخدمات المشتركة بالشركة الوطنية للإسكان الأستاذ/ عثمان بن أحمد المقرن، وإلى معلمي ومرشدي وملهم الجميع الأستاذ/ خالد بن عبد الرحمن السلوم.

كما أشكر جميع زملائي وزميلاتي في إدارة سلاسل الإمداد ودعم الأعمال بالوطنية للإسكان، وأساتذتي في مجموعة جامعة الجميع الذكية دون استثناء راجياً من المولى عز وجل التوفيق والنجاح لي ولهم.

تواجه منظمات الأعمال اليوم تغيرات سريعة في بيئتها الداخلية والخارجية، الأثر الذي يحتم عليها الاهتمام أكثر فأكثر بالفكر الاستراتيجي الذي يعني إدراك مختلف عناصر هاتين البيئتين وتحليلهما، وكذلك قدرات المنشأة للاستفادة منها في بناء استراتيجيات تتماشى مع احتياجاتها، ومن جانب آخر، أوجد التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم، والنمو المتسارع والمتزايد لمنشآت الأعمال حالة من المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال، الأمر الذي جعلها تعمل تحت ضغط شديد. (Ghatebi et al., (2013)

ويهتم مجتمع الأعمال في الوقت الحاضر بإدارة سلاسل الإمداد، سواء من جانب مجموعات المنشآت الكبيرة متعددة الجنسية أو المنشآت المتوسطة والصغيرة والتي تعطي درجة كبيرة من الأهمية بسلاسل الإمداد Supply Chain في سياق الأزمة المالية العالمية والتنمية الاقتصادية التي تحتاج إلى التغيير، فالمنشآت جميعها أعادت تركيزها مرة أخرى اتجاه إدارة سلاسل الإمداد، Wei and Xiang. (2013)

وتعد سلاسل الإمداد العالمية مصدر الميزة التنافسية، فالتكنولوجيا العالمية للشركات تساعد على الوصول إلى العمالة الرخيصة (منخفضة التكاليف)، المواد الخام ذات المزايا النسبية، أفضل فرص للتمويل، أسواق المنتجات بشكل أكبر وأوسع، فرص التحكم، وحوافز إضافية تقدمها الحكومات المضيفة لجذب رؤوس الأموال الأجنبية، ومن جانب آخر تتعرض سلاسل الإمداد العالمية للمزيد من المخاطر بالمقارنة بسلاسل الإمداد المحلية بسبب تأثير التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والطبيعية والتي تزيد من صعوبة إدارتها (Manuj and Mentzer, (2008). وأدت الانعكاسات التي فرضتها بيئة الأعمال الحديثة دوراً هاماً في التوجه نحو تبني مفهوم سلاسل الإمداد من جانب العديد من المنشآت المشتركة في تقديم منتج معين بهدف دعم موقفها التنافسي وبما يحقق أهدافها، وهذا يتطلب مشاركة أعضاء سلاسل الإمداد في خفض التكاليف من أجل خفض الأسعار في السوق وتعزيز هامش الربح (Anderson, et al., (2007)

ولكي تكون منشآت الأعمال مبدعة وخلاقة وقادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ومن ثم تحقق لنفسها ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنشآت المنافسة، كان لابد لها من البحث عن السبل التي تمكنها من البقاء في السوق فأصبحت تقوم بمجموعة من الممارسات تغطي جانبي المنبع والمصب لسلاسل الإمداد، وتشمل هذه الممارسات الشراكة الاستراتيجية مع مزودين الخدمات، العلاقات مع العملاء، تبادل المعلومات والتدفق المستمر لها، الاهتمام بجودة المعلومات المتبادلة، التعهد، الكفاءات الأساسية، مفاجأة نظام الإنتاج والمخزون في الوقت المحدد، وفرق العمل متعددة الوظائف والممارسات الداخلية الخالية من الفاقد بهدف تعزيز الإدارة الفعالة لسلاسل الإمداد وزيادة استجابتها بسرعة وكفاءة وفعالية للتغيرات في السوق للحفاظ على النجاح وخلق ميزة

تنافسية (Ghatebi, et al., (2013). ومن جانب آخر يعد فهم وتنفيذ إدارة التكاليف الاستراتيجية لسلاسل الإمداد شرط ضروري لتحسين أرباحها ولتظل قادرة على المنافسة في سوق المنافسة العالمي (Ashish, et al., (2013).

مشكلة الدراسة:

يتطلب استمرار نجاح أي منشأة قدرتها على التغيير لتلبية احتياجات العالم المتغير المحيط بها، وعندما تكون قدرة المنشأة على التغيير أقل مما حولها فإن نهايتها قد تلوح في الأفق، وبدأت منشآت الأعمال في ظل بيئة المنافسة الحالية في الدخول في تكتلات وتحالفات بهدف تحقيق الميزة التنافسية، مما ترتب عليه ضرورة إدارة هذه التكتلات والتحالفات بفاعلية، وأصبحت فكرة إدارة سلاسل الإمداد الأكثر أهمية لمواجهة تحديات المنافسة (Fawcett, et al., (2009).

ومن المتوقع أن تستجيب سلاسل الإمداد اليوم بسرعة وكفاءة وفاعلية للتغيرات في السوق للحفاظ على النجاح وخلق ميزة تنافسية في السوق العالمي من خلال التركيز على الوقت والمرونة وسرعة الاستجابة (Ashish, et al., (2013).

ومن ناحية أخرى تعتبر إدارة تكاليف سلاسل الإمداد من الاتجاهات الحديثة في مجال المحاسبة الإدارية، فقد أفرزت ضغوط المواجهة توجها "نحو إقامة علاقات طويلة الأجل تتضمن تنسيق كافة الجهود الداخلية مع الشركاء الخارجيين تحت مفهوم إدارة سلاسل الإمداد باعتباره نظاماً يمتد ليشمل البيئة الخارجية متضمنة كافة أعضاء سلاسل الإمداد الذين يعملون من خلال مفاهيم الشراكة والتحالف الاستراتيجي، بحيث تتحقق فوائد أكبر لكل عضو، في ظل الحفاظ على حجم كل شركة من أعضاء السلسلة والشخصية المعنوية المستقلة لها (Ghatebi, et al., (2013).

ففي العقود السابقة كانت إدارة التكاليف تركز على إعادة هندسة العمليات الداخلية لزيادة الكفاءة (على سبيل المثال نظام الإنتاج والشرء في الوقت المحدد Just In Time، والإنتاج بدون فاقد Lean Production) وتحقيق الفعالية (على سبيل المثال، مبادرات الجودة، وأسلوب 6 سيigma Six Sigma). وفي العقد الأخير من القرن الماضي تحول التحدي نحو إدارة التكاليف خلال سلسلة القيمة (Shank and Govindarajan's (1992_1994، ومع زيادة قيمة المواد والخدمات المشتراة كنسبة من سعر البيع، وجدت المنشآت أن عليها إدارة سلاسل إمداد معقدة تشمل مزودين خدمة دوليين، مصنعي عقد الشراكة، ومراكز الإنتاج والخدمات المملوكة للمنشأة، ومقدمي الخدمات اللوجستية، وشبكة من مقدمي خدمة النقل. (Anderson and Dekker (2009_a).

وفي ظل التحول من فكرة المنتج الأخير (الحلقة الأخيرة في سلاسل الإمداد وذات العلاقة المباشرة مع العميل النهائي) هو المسؤول الوحيد عن خفض التكاليف والرقابة عليها للوصول بالتكلفة وبالتالي الأسعار إلى الحدود التنافسية، إلى فكرة ضرورة تضافر جهود كافة المنشآت التي تشترك في إنتاج منتج واحد، فإن دراسة العلاقات عبر الحدود التنظيمية Interorganizational أصبح تحدياً

جديداً للمحاسبة الإدارية، (Cooper and Slagmulder (2003 ، وأحد التحديات أيضاً ما أشار إليه البعض عام 2005 من أن المنافسة انتقلت من المنافسة بين الشركات إلى منافسة بين سلاسل التوريد، مما يحتم على المحاسب الإداري أن يقوم بدور هام في خلق قيمة مضافة للعملاء عن طريق الإدارة الفعالة لهذا النوع الحديث من التحالفات (Christopher and Gattorna, (2005 . وإذا كان كل من ممارسات إدارة سلاسل الإمداد وإدارة التكاليف الاستراتيجية لسلاسل الإمداد تعد مسببات استراتيجية رئيسية لتعزيز القدرة التنافسية للمنشآت الأعمال فإن الربط والتكامل بينهما من المتوقع أن يعزز ويدعم نفس الهدف بشكل أفضل وأشمل، وأن تنسيق وتكامل الأنشطة مع مزودين الخدمة والفهم لاحتياجات العملاء ينتج عنه تحقيق منافع أكبر للمنشآت التي تعمل في السلسلة.

أهمية الدراسة:

بالرغم من أهمية سلاسل الإمداد ودورها في تطوير الأعمال وتمكين الشركات من العمل بفاعلية، إلا أنها لم تحظ باهتمام الباحثين والدارسين بشكل كافٍ خاصة أنها أصبحت من الأدوات الفعالة لمواكبة التطورات الحديثة، وتنبع أهمية هذه الدراسة من أنها تقوم على استقراء وتشخيص الواقع الحالي لسلاسل الإمداد، وتحليل وتقييم مدى استجابتها للبيئة المحيطة، ورفع كفاءة إدارتها وتحقيقها للأهداف المختلفة والمتماثلة بشكل أساسي في تحسين أداء الشركات، لذلك فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها من خلال النظر في الأمور التالية:

- _ معرفة دور إدارة سلاسل الإمداد في دعم المنشآت والشركات.
- _ التركيز على إدارة سلاسل الإمداد، والذي يعد من المواضيع المهمة في مجال الإدارة، الذي يعد مصدراً هاماً للحصول على الميزة التنافسية بين الشركات.
- _ نقطة انطلاق للدراسات المستقبلية في هذا الموضوع.
- _ الخروج بنتائج وتوصيات تساهم في تعزيز الاهتمام بسلسلة الإمداد ومواجهة المخاطر التي تهددها.

أهداف الدراسة:

- _ التعريف بمفهوم إدارة سلاسل الإمداد.
- _ التعرف على أهم المخاطر التي تواجه سلاسل الإمداد.
- _ أبرز الحلول المقترحة لمواجهة مشكلة الأخطار التي تواجه سلاسل الإمداد.

_ التعرف على أبرز الدراسات التي تخدم مجال الدراسة.

_ استنتاج مجموعة من التوصيات التي تمكن من تحسين الخدمات في ظل استخدام سلاسل الإمداد.

تساؤلات الدراسة:

_ هل لسلاسل الإمداد دور في رفع مستوى الخدمات المقدمة من قبل الشركات؟

_ هل تساعد سلاسل الإمداد الشركات والمؤسسات في تقديم خدماتها بشكل أفضل؟

_ ماهي أهم المخاطر التي تواجه سلاسل الإمداد والحلول المقترحة لمعالجتها؟

الدراسات السابقة:

• دور إدارة سلسلة التوريد في تعزيز جودة الخدمات المقدمة (دراسة ميدانية على مؤسسات الطوافة)/ عبد الإله بن عيضة رده الخديدي_كلية إدارة الأعمال- جامعة أم القرى- المملكة العربية السعودية:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة سلسلة التوريد في تعزيز جودة الخدمات المقدمة في مؤسسات الطوافة في مكة المكرمة . ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة العاملين في مؤسسات الطوافة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وبلغ عددهم (138) موظف. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq a$) بين إدارة سلسلة التوريد وتعزيز جودة الخدمات المقدمة، وتبين أن المتغيرات المستقلة المؤثرة في جودة الخدمات المقدمة هي: "التوريد، التخزين"، بينما تبين عدم وجود تأثير لمتغير النقل. وقد أوصت الدراسة مؤسسات الطوافة بالاهتمام بمجال النقل وكذلك الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة.

• دراسة البراز (2012) والتي هدفت إلى التعرف على أثر إدارة سلاسل الإمداد على أداء المنظمة ، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، والبالغ عددها (27) شركة، أما عينة الدراسة فتتكون من (89) مديراً يعملون في الشركات المشمولة بالدراسة.

وقد اعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات والبيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها، وجود تأثير لإدارة سلاسل الإمداد في تحسين أداء المنظمة ، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، قدم الباحث مجموعة من التوصيات منها، أن تتبنى الشركات المدخل الإستراتيجي لإدارة سلاسل الإمداد القائم على أساس إقامة

علاقات بعيدة الأمد مع مزودين الخدمة ، والاتصال الفعال، والشراكة مع مزودين الخدمة ، لأن الكفاءة في إدارة سلسلة الإمداد تعد المفتاح الرئيسي لنجاح المنظمة على المدى البعيد.

- دراسة حوا (2013) والتي هدفت إلى التعرف على أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن في شركة باسيفيك انترناشونال لاينز-الأردن . ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم استبانة شملت (42) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكون من (233) مفردة. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أبرزها، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة اللوجستية (النقل، التخزين والتوريد) في تحقيق رضا الزبائن (جودة الخدمة، تقليل الوقت، التكلفة) عند مستوى دلالة (0.05). وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالإدارة اللوجستية وأنشطتها لما لها من أثر كبير في تحقيق رضا الزبائن ودعم الميزة التنافسية للشركة.
- دراسة (Karimi, 2014) والتي هدفت إلى تحليل أثر ممارسة إدارة سلاسل الإمداد على أداء المنظمة من خلال الأفضليات التنافسية في إيران ولتحقيق هدف الدراسة تم إجراء نمذجة لمعادلات هيكلية عن طريق استخدام المنهج الإحصائي حيث تكونت العينة العشوائية من (483) موظف في شركة مضخات. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق ممارسة إدارة سلاسل الإمداد يحقق الميزة التنافسية لشركة المضخات الإيرانية ويجعلها أكثر نفوذاً". وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل استراتيجية إدارة سلسلة الإمداد في الشركات والمنظمات.

- دراسة الحاج وعلي (2016) والتي هدفت إلى التعرف على أثر الالتزام بتنفيذ الأنشطة اللوجستية على جودة الخدمة بالقطاع المصرفي إذ تمثلت أنماط الأنشطة اللوجستية في النقل والتخزين والتوريد، أما جودة الخدمة فتمثلت في الالتزام التنظيمي والالتزام المعياري والالتزام العاطفي. عينة الدراسة تم اختيارها عشوائياً من بعض الموظفين ببنك النيل الأزرق المشرق، وقد بلغت (140) مفردة. حيث اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة. وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة. وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد الإدارة اللوجستية وجودة الخدمة متمثلة في (سرعة الاستجابة، الملموسية، الاعتمادية، الأمان). وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالإدارة اللوجستية وأنشطتها لما لها من أثر كبير في تحقيق رضا الزبائن ودعم الميزة التنافسية للمؤسسة، وتحسين جودة الخدمة.

- دراسة علي (2018) والتي هدفت إلى التعرف على أثر تكامل خدمات الإدارة اللوجستية في تحسين الصورة الذهنية لتحقيق رضا العملاء. طبقت الدراسة على عملاء شركة دال للصناعات الغذائية بولاية الخرطوم في العام 2017م. واتبعت الدراسة المنهج

الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل خدمات الإدارة اللوجستية وتحسين الصورة الذهنية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل خدمات الإدارة اللوجستية وتحسين الصورة الذهنية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمتوسط الصورة الذهنية للعلاقة ما بين تكامل خدمات الإدارة اللوجستية ورضا العملاء، تعمل شركة دال على تقديم خدماتها اللوجستية بجودة عالية وبتكاليف منخفضة. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على تخفيض التكاليف والاهتمام بتقديم الخدمات اللوجستية بشكل متكامل وشامل وذلك لقدرتها على تحسين الصورة الذهنية، التركيز على الدور المهم الذي يتوسط من خلالها الصورة الذهنية للعلاقة ما بين تكامل خدمات الإدارة اللوجستية ورضا العملاء، يجب أن تعمل شركة دال على تقديم الخدمات اللوجستية المتكاملة بجودة عالية وبتكاليف منخفضة وفي زمن قياسي.

• دراسة (PRABUSANKAR, 2018) والتي هدفت إلى البحث في تأثير ممارسات إدارة سلاسل الإمداد على جودة المنتج وأداء قطاع التجزئة المنظم في تاميل نادو. حيث تم اختيار متاجر التجزئة المنظمة من هذه المدن باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية متعدد المراحل. كما جمعت البيانات من (300) متجر بيع بالتجزئة منظمة من خلال طريقة الاستبيان. حيث أظهرت النتائج أن هناك فرق بين المظهر الجانبي لمتاجر التجزئة المنظمة وممارسات إدارة سلسلة التوريد، وأن الشراكة الاستراتيجية بين الموردين، والممارسة الداخلية للهندسة، وتبادل المعلومات، وجودة المعلومات، تؤثر بشكل إيجابي وكبير على جودة منتجات متاجر التجزئة المنظمة، وإن إدارة علاقة العملاء، والشراكة الاستراتيجية مع الموردين، وجودة المعلومات، ومشاركة المعلومات، والممارسة الداخلية المزيفة تؤثر بشكل إيجابي وكبير على أداء متاجر التجزئة المنظمة، وبالتالي فإن الاعتماد الفعال لممارسة إدارة سلاسل الإمداد يحسن جودة المنتجات وأداء متاجر التجزئة المنظمة.

• دراسة السعايدة والساعد (2020) والتي هدفت إلى دراسة بيان أثر إدارة اللوجستية على جودة الخدمات التي تقدمها أقسام التغذية في المستشفيات الخاصة الأردنية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال رجوع الباحثان إلى البحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة بمفهوم إدارة اللوجستيات وجودة الخدمات. وبلغ مجتمع الدراسة (40) مستشفى في منطقة عمان. كما قامت الباحثتان باعتماد المسح الشامل لاختيار العينة. وتألقت وحدة المعاينة (188) شخصا شملت كل من مدراء أقسام التغذية ونوابهم ورؤساء أقسام المشتريات والأطباء المعالجين. توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج كما كان من أهمها أن الإدارة اللوجستية بأبعادها (التوريد والتخزين والنقل) تؤثر على جودة الخدمات بأبعادها (جودة الرعاية الغذائية وجودة خدمات

الطعام وجودة التثقيف الغذائي)، ووجود أثر لإدارة اللوجستيات على أبعاد المتغير المستقل كل على حدا. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة إلى العديد من التوصيات كان من أهمها بزيادة وعي مديري أقسام التغذية فيها بأهمية مراحل واتجاهات إدارة اللوجستية باعتبارها من أهم المفاهيم التي تؤدي إلى نمو ونضج المستشفيات في تحسين مستويات جودة الخدمات التي تقدمها أقسام التغذية، وضرورة التنسيق فيما بين هذه الأقسام إضافة إلى التنسيق مع أقسام المشتريات والتخزين.

الإطار النظري:

مفهوم إدارة سلاسل الإمداد

أهمية إدارة سلاسل الإمداد

عناصر إدارة سلاسل الإمداد

الإطار النظري:

• مفهوم إدارة سلاسل الإمداد:

تعرف إدارة سلاسل الإمداد بأنها نطاق متكامل من الأنشطة والممارسات التي تبدأ من أنشطة الحصول على المدخلات مروراً بالعمليات الداخلية والمسؤولة عن تحويلات المدخلات إلى منتجات تامة الصنع وتنتهي بأنشطة إيصال المنتجات أو الخدمات للعميل من خلال شبكات التوزيع وقنوات التسويق (Mahbashi, 2010).

كما عرفت (لعيبيدي، 2019) إدارة سلاسل الإمداد بأنها مجموعة من المهام والأنشطة والعمليات والتدفقات المالية، والمادية، والمعلوماتية والأفكار المتسلسلة التي تتصف بالتكامل والتنسيق الصادرة منها والواردة للأطراف اللازمة لإنتاج سلعة أو خدمة وتوفيرها للزبون وقت الحاجة إليها بطريقة مبتكرة تراعي حاجيات وأولويات وإمكانيات وأهداف الأطراف المشكلة لهذه السلسلة. وبناء على ما سبق يمكن تعريف إدارة سلاسل الإمداد بأنها إدارة تدفق المعلومات والخدمات بين أعضاء سلاسل الإمداد عن طريق تنظيم التدفقات والأنشطة بين الأعضاء وتحقيق عملية تكامل بين جميع الأطراف.

• أهمية إدارة سلاسل الإمداد:

يرى (حسين، 2019) أن المنظمات تسعى جاهدة في تبني منهج إدارة سلاسل الإمداد لما لهذا المنهج من أهمية في تحسين العمليات، ورفع مستويات الشراء الخارجية، وتخفيض تكاليف النقل وزيادة أهمية التجارة الإلكترونية، وزيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة، والحاجة لإدارة المخزون لإتباع هذا المنهج من تعقيدات.

فقد تحركت المنظمات نحو الإدارة المتقدمة لسلاسل الإمداد بسبب دورات الحياة القصيرة للمنتجات والخدمات وتساعد وتأثر المنافسة محلياً "وعالمياً" فضلاً عن تنامي وتغيرات توقعات العملاء وحاجتهم، فالعمل في إطار مناخ سلاسل الإمداد يعني، خفض التكاليف وتحسين الكفاءة، والتسليم في الوقت المحدد، وتحسين مستوى الخدمات اللوجستية للعملاء والشركاء وخفض مستويات المخزون، وتحسين مصادر تنافسية الأعمال، وتقليل مؤشرات المخاطر، وتحسين كفاءة استثمار الموارد، وتحسين المرونة بأنواعها. (الرفيعي، 2014).

• عناصر إدارة سلاسل الإمداد:

1. النقل : يقصد به تحريك المواد والمستلزمات من مزودين الخدمة إلى المشروع ومناولة المواد ثم من المشروع إلى العملاء ويعتبر النقل أبرز عنصر من عناصر سلاسل الإمداد نظراً لمركزه المهم والحساس، ويلعب النقل دور كبير في تحديد كفاءة وجودة الخدمة

التي من شأنها أن تؤثر بشكل كبير في تحسين الصورة الذهنية لدى العملاء المتعاملين مع المؤسسة، ويعتبر من العناصر الرئيسية المحددة لرضاء العملاء عن الخدمات والمنتجات التي تقدم لهم، ذلك لأن العملية الإنتاجية تعتمد على تسليم الزبائن والعملاء لبضائعهم وخدماتهم في الوقت الذي يطلبونه العملاء.

فإدارة النقل يتم فيها اختيار نمط وخدمة النقل وتحديد أجور النقل والطرف والخطوط التي يتم النقل من خلالها، وجدولة الشاحنات واختيار معدات العمل وتحديد عمليات المطالبات والتدقيق في عملية التسعير. (علي، 2018).

2. **التوريد:** هي العملية التي يتم من خلالها الحصول على السلع والخدمات، وتعرف أيضا بأنها النشاط المسؤول عن توفير المواد المطابقة للمواصفات في المكان والوقت الصحيحين، وبالكمية المناسبة، وبالسعر المناسب. (الحاج وعلي، 2016)

3. **التخزين:** هي عملية الاحتفاظ بالموجودات لفترة من الزمن والمحافظة عليها بحالتها أو تعريضها لظروف تحدث فيها تغييرا "مطلوبا"، وتوفير هذه الموجودات حسب الحاجة إليها في المرحلة المحددة (فاطمي، 2018) في إدارة المخزون ويتم من خلالها تحديد السياسات المتعلقة بتخزين الأدوات الأولية تامة الصنع وتحديد التوقعات المستقبلية للمبيعات في المدى القصير والمزيج السلي عند نقاط التخزين وعدد وحجم وموقع نقاط التخزين واستراتيجية الجدولة، والتي تعني التصنيع عند الطلب. (علي، 2018).

العناصر الأساسية لإدارة سلاسل الإمداد

النقل	التوريد	التخزين
• تحديد وسيلة النقل المناسبة	• التواصل مع العملاء.	• اختيار موقع المخزن.
• توفير آليات النقل والشحن.	• التعامل مع الموزعين.	• تحديد حجم وسائل الإنتاج.
• فحص وسائل النقل.	• استلام أوامر الشراء.	• اختيار موقع التخزين.
• تحديد تاريخ النقل.	• إصدار أو امر التسليم.	• تحديد طرق التخزين.
• توفير التمويل اللازم للنقل.	• تنسيق عملية المناولة.	• الرقابة على المخزون.
• توفير الضمانات اللازمة للنقل.	• مناولة المواد.	• توفير أدوات التخزين.
• اختيار المشغلين ووسطاء النقل.	• استلام ومناولة السلع المعادة.	• التخلص من المواد التالفة.

المبحث الأول:

الانتقال من تنظيم لوجستيات الأعمال إلى إدارة سلاسل الإمداد

تمهيد

المطلب الأول: الفرق بين سلاسل الإمداد Global Supply Chains ولوجستيات الأعمال Business

Logistics

المطلب الثاني: تميز المبادرة الوطنية بالمملكة العربية السعودية لسلاسل الإمداد العالمية فيما يخص الانتقال

من اللوجستيات إلى سلاسل الإمداد

المطلب الثالث: القواعد النظامية المطلوبة لتسهيل الانتقال من تنظيم لوجستيات الأعمال إلى إدارة سلاسل

الإمداد

تمهيد:

أطلقت المملكة العربية السعودية عام 2022م مبادرة في غاية الأهمية والتأثير على مستقبل المملكة كحاضن للأعمال الاستثمارية على المستوى الدولي، وهي “المبادرة الوطنية لسلاسل الإمداد العالمية”¹، فما هي هذه السلاسل مبدئياً؟ يمكننا تبسيط مفهوم سلاسل الإمداد بالقول بأنها مجموعة من الخطط، والعلاقات، والتعاملات التجارية والصناعية القادرة على تشكيل دائرة متكاملة من الإمداد؛ ابتداء بالمواد الأولية، وانتهاءً بالمنتج النهائي وقطع الصيانة والاستبدال. وبشكل تقليدي، يكون على الشركة أن تضع خططها لتوفير المواد الأولية، وموارد الطاقة، وخط إنتاجها، وآليات نقل البضائع، وتخزينها وتسليمها للمستهلكين، ثم استرجاعها في حال وجود عيب فيها وصيانتها الدورية. بناءً عليه، يدخل في حركة هذه السلاسل مجموعة ضخمة من مزودين الخدمة للمواد الأولية، ومصادر الطاقة، وشركات النقل والشحن البحري والجوي والبري، والمصانع، والمسوقين، والموزعين، ووكالات البيع، والصيانة. وفي ظل الأزمات المالية والاقتصادية العالمية المتصاعدة، فإن طرق النقل قد بدأت تتعطل وتأخذ طرقاً جديدة، خاصة بعد انتشار جائحة كوفيد-19، وغيرها من أزمات الإمداد التي ظهرت بداية عام 2022م؛ مما مهد الطريق نحو خريطة جديدة لسلاسل الإمداد العالمية.

وهنا تثار التساؤلات التي تستحق البحث في مبادرة المملكة الخاصة بسلاسل الإمداد:

- ما هو المعنى الواقعي العميق لسلاسل الإمداد؟ وبماذا تختلف عن لوجستيات الأعمال؟
- ما هي الرؤية النموذجية للانتقال من الإدارة الاستثمارية لسلاسل الإمداد إلى التنظيم الحكومي الاستراتيجي؟
- كيف يمكن تحويل المملكة إلى نقطة إقليمية لسلاسل الإمداد العالمية؟

المطلب الأول: الفرق بين “سلاسل الإمداد” “Global Supply Chains” و “لوجستيات الأعمال” “Business Logistics”

يعتبر مفهوم اللوجستيات، مفهوماً قديماً وتقليدياً، وقد يعتقد البعض بأنه مفهوم مطابق لفكرة سلاسل الإمداد العصرية؛ لكن في الحقيقة تعني لوجستيات الأعمال تلك العمليات التي تضمن تصنيع المنتجات وإيصالها إلى مستهلكها بأقل وقت ودون بطل.

ويمكن تحديد الفروق بين السلاسل واللوجستيات، وفق المحاور التالية:²

¹ راجع: <https://www.spa.gov.sa/viewstory.php?lang=ar&newsid=239465> 6 (2023-1-30).

² للمزيد من التفاصيل، راجع المقال المنشور على موقع جامعة ميشيغان الأمريكية:

<https://www.michiganstateuniversityonline.com/resources/supply-chain/is-logistics-the-same-as-supply-chain-management/> (30-2023-1).

المعنى الدقيق: اللوجستيات هي إحدى أقسام سلاسل الإمداد، وبالتحديد الجزء من السلاسل الخاص بالتوريد عبر تخزين المنتجات من المنشآت ثم تسليمها إلى المستهلك. وهكذا فإنّ المعنى الدقيق للوجستيات لا يتضمن دائماً سلاسل توفير موادها الأولية، وصناعتها، وصيانتها؛ فهي قد تشكل سلاسل إمداد مستقلة.

مصلحة المستهلك: الفرق الجوهرى الآخر بين السلاسل واللوجستيات، هو أنّ اللوجستيات تركز على مصلحة المستهلك أو المستفيد؛ أي أن جودة إدارة لوجستيات الأعمال تضمن حصول المستهلك على ما يحتاجه بأقل وقت، وأفضل جودة، وأقل سعر. مصلحة المستثمر: تركز سلاسل الإمداد - بالعكس مما سبق - على مصلحة الأعمال التجارية في تقليص تكاليف الإنتاج والنقل إلى أقل درجة ممكنة عبر وجود سلسلة إمداد متكاملة دون تكاليف كبيرة؛ أي أن جودة إدارة سلاسل الإمداد تمنح الأعمال التجارية قدرة أعلى على منافسة باقي الأعمال التي لا تجيد إدارة سلاسلها.

المطلب الثاني: تميز المبادرة الوطنية السعودية لسلاسل الإمداد العالمية فيما يخص الانتقال من اللوجستيات إلى سلاسل الإمداد:

يكن تميز هذه المبادرة الوطنية بشكل أساسي في المحاور التالية:

الانتقال من فكر إدارة لوجستيات الأعمال التي تنحصر في نطاق التخزين والتسليم خدمة للمستهلك، إلى إدارة سلاسل الإمداد المتكاملة³؛ والتي تبدأ بالمواد الأولية وصناعتها، مروراً بلوجستيات توريدها، وانتهاءً بصيانتها بهدف توفير سوق وطنية تنافس الأسواق العالمية.

الانتقال من فكر الدعم المالى الفردي، الذي يستنزف ميزانية الدولة ولا يضمن توفير جميع مستلزمات المواطنين؛ إلى إنشاء مناخ جاذب للاستثمار في المملكة من جميع مراحل سلاسل الإمداد، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على المواطن ليس فقط على شكل سعر رخيص وجودة عالية للمنتجات فقط، بل على شكل فرص عمل وفائض في الميزانية، مما سيؤدي إلى مشاركة أوسع للفرد في الناتج المحلي الإجمالي، وبالتالي يرتفع مستوى معيشة المواطن.

الانتقال من الإدارة الفردية الاستثمارية لسلاسل الإمداد، إلى التنظيم الحكومي لهذه السلاسل بأسلوب مرن وجاذب للاستثمار بجميع المراحل التي تحتاجها مشاريع الأعمال؛ مما سينشئ دائرة متكاملة من سلاسل إمداد سعودية تحظى بقوة هائلة من حيث إمدادات الطاقة، وقرب المسافات، وتوفير المواد الأولية، والسوق الاستهلاكية الواعدة.

³ راجع في تجربة صناعة السيراميك بمصر لدى:

شاهين، محمد، وسعد محمد، تأثير تكامل سلاسل الإمداد على مستوى أدائها: دراسة تطبيقية على شركات صناعة السيراميك بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد 34، العدد 2، عام 2014، الصفحة 193.

المطلب الثالث: القواعد النظامية المطلوبة لتسهيل الانتقال من تنظيم لوجستيات الأعمال إلى إدارة سلاسل الإمداد:

يمكن تحديد القواعد النظامية المطلوبة للانتقال من لوجستيات الأعمال إلى سلاسل الإمداد وفق المبادرة الوطنية السعودية لسلاسل الإمداد العالمية، وفق المحاور التالية:

أولاً: نظام الاستثمار الأجنبي المباشر: حيث تحتاج سلاسل الإمداد إلى وجود مشاريع أعمالٍ أجنبيةٍ مُتكامِلَةٍ ابتداءً بتوريد أو صناعة المواد الأولية مروراً بتصنيعها، وانتهاءً بتوزيعها وصيانتها؛ وهذا ما يخدم رؤية المملكة 2030 في ربط المراكز الإقليمية للشركات مع إقليم المملكة، بما يُساهم في تَشكُّلِ سلاسل إمدادٍ جديدةٍ وجذب السلاسل القائمة⁴.

وهذا الأمر لا يتطلَّب فقط توفير امتيازاتٍ استثماريةٍ للمستثمرين الأجانب، ولا تحقيق مساواةٍ شبه تامةٍ بين المستثمر الأجنبي والمحلي؛ بل أيضاً يجب تحقيق درجةٍ عاليةٍ من التنافسية الدولية بالمقارنة مع الامتيازات التي تُقدِّمها الدول الأخرى، ثم موازنتها بالمتطلبات المحلية من ضرورة تشجيع الصناعة الوطنية⁵، ودعم المبادرين الشباب، وغيرها.

فالدعم غير المدروس للاستثمار الأجنبي قد يُساهم في استغلال دولٍ أخرى لمنشآت الدولة محل الاستثمار على حساب مصلحتها ومصلحة أصحاب المشاريع الاستثمارية المحليين في القطاع العام والخاص، في المقابل تحتاج الاقتصاديات الناشئة إلى تحفيز من استثمار أجنبي مباشر لتحريك عجلة التنمية، وجذب سلاسل الإمداد⁶.

ثانياً: أنظمة الموانئ والسفن وشهادات الشحن: تُشكِّل هذه الأنظمة عصب التجارة الدولية، بحيث يَحْتَاجُ إنشاء وتركيز سلاسل الإمداد إلى القواعد النظامية التي تخدم المصالح التالية:

- إنشاء الموانئ: وذلك عبر مَنح امتيازاتٍ واسعةٍ لشركات تأسيس الموانئ، بحيث يتمُّ الاستفادة من بناء ميناءٍ جديدٍ أو ترميمه أو تحديثه، في مقابل استثمار الشركة المؤسسة للميناء لنشاط تشغيله مدَّةً من الزمن، ويمكن في هذا الإطار الاستفادة من صيغة عقود التأسيس والتشغيل والنقل BOT⁷.

⁴ راجع رؤية المملكة 2030، الصفحة 9.

⁵ أنظر في دراسة تناولت عينة من الشركات الصناعية المصرية لدى:

توفيق، مبروك، نموذج مقترح لتحميل أثر علاقات العملاء في أداء سلسلة الإمداد – دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية في مصر، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 35، العدد 2، عام 2021، الصفحة 27

⁶ راجع في علاقة الأسواق الناشئة مع سلاسل الإمداد لدى:

FLYNN, BARBARA and XIAOWEN HUANG, XIANDE ZHAO, SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN EMERGING MARKETS: CRITICAL RESEARCH ISSUES, Journal of Supply Chain Management, January 2015

⁷ راجع في هذه العقود لدى:

حلمي، خالد، الطبيعة القانونية لتمويل عقود البوت BOT، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، جامعة مدينة السادات، مصر، المجلد 2، العدد 1، يونيو 2016.

• تشغيل الموانئ: زيادة درجة المرونة في استثمار الموانئ⁸، ويمكن القيام بذلك عبر منح عقود استغلال للموانئ من طرف شركات عمالية خبيرة، مع ضبط نسبة الاستغلال وفق المساحة الممنوحة للمستثمر، وأن تكون هذه العقود بصيغة الاستثمار التجاري الجزئي أو الكلي لمدد قصيرة أو متوسطة.

بناء السفن وتسجيلها: حيث إن الدولة التي تسعى إلى أن تكون مركزاً لسلاسل الإمداد يجب أن يكون فيها أسطول ضخم لنقل البضائع، وهذا يستوجب تسهيل تأسيس شركات صناعة السفن وتسجيلها وصيانتها.

إنشاء وتداول شهادات الشحن: وهي من أهم الأمور اللوجستية التي تحتاجها التجارة الدولية حتى تتحول الدولة إلى قبلة من سلاسل الإمداد، وهذا يشكل ميزة تنافسية بين موانئ الدول الجاذبة لسلاسل الإمداد⁹.

حيث إن إنشاء الأمن والسريع لشهادات الشحن، ونقل ملكية البضائع عبر تداولها يجذب المستثمرين الكبار أصحاب المشاريع الاستراتيجية مثل التوريد والنقل وتأسيس البنى التحتية؛ لأن المواد الأولية يسهل تأمينها مع زيادة مرونة إجراءات إنشاء وتداول شهادات الشحن¹⁰.

⁸ راجع في التجربة المصرية لقطاع الموانئ لدى:

محمد، هبة، قياس تأثير تكامل سلاسل الإمداد على الأداء التشغيلي -دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الموانئ البحرية المصرية-، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، المجلد 22، العدد 3، يوليو 2021، الصفحة 837

⁹ محمد، هبة، قياس تأثير تكامل سلاسل الإمداد على الميزة التنافسية -دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الموانئ البحرية المصرية-، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، المجلد 22، العدد 3، يوليو 2021، الصفحة 866.

¹⁰ تساهم سلاسل الإمداد بتوفير حماية للبيئة إذا راعت المتطلبات البيئية، وهو ما يسمى بالممارسات الخضراء. راجع في تجربة قطاع السيارات بمصر: شاهين، محمد، أثر الممارسات الخضراء لسلاسل الإمداد على استدامتها: تحليل الدور الوسيط لمشاركة معلومات سلاسل الإمداد -دراسة تطبيقية على شركات صناعة السيارات بجمهورية مصر العربية-، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، مصر، العدد 1، مارس 2017، الصفحة 54. وفي هذا الإطار، فقد ظهر مفهوم جديد بخصوص سلاسل الإمداد البحرية، وهو الاقتصاد الأزرق الذي يهتم بالبيئة المائية والسكنية في ظل نشاط التجارة البحرية. راجع: أحمد، حسام، إسهامات سلاسل الإمداد في تحقيق متطلبات الاقتصاد الأزرق بالمنظمات غير الحكومية (دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع)، مجلة بحوث في الخدمة الاجتماعية والتنمية، جامعة بني سويف، مصر، المجلد 2، العدد 1، مارس 2022، الصفحة 111.

المبحث الثاني:

مخاطر ومشاكل سلاسل الإمداد وسبل مواجهتها

تمهيد

المطلب الأول: مخاطر سلاسل الإمداد

المطلب الثاني: مشاكل سلاسل الإمداد

المطلب الثالث: سبل مواجهة سلاسل الإمداد

المبحث الثاني: مخاطر ومشاكل سلاسل الإمداد وسبل مواجهتها:

تمهيد:

تشكل سلاسل الإمداد نوعاً خاصاً من الخطورة على المؤسسات والشركات على حد سواء، إذ يمتد نطاقها إلى جميع اللاعبين الأساسيين في حلقة الأعمال: المنظمة ومزودين الخدمة وكذلك العملاء. وتسعى إدارة المخاطر في المؤسسات والشركات إلى معالجة هذه المخاطر سواء تلك المخاطر المعروفة مسبقاً أو غير المعروفة، بشكل استباقي، قبل حدوثها وتحسين استجابة المنظمات لهذه المخاطر بعد وقوعها. أن التغافل عن أهمية إدارة المخاطر في الشركات ينم عن إدارة غير فاعلة مما يؤدي إلى خسائر ضخمة وربما الخروج من السوق.

في العام الميلادي 2018 ما هي الاضطرابات المحتملة التي قد تواجه سلاسل الإمداد وكيف يمكن للشركات إدارة هذه المخاطر بكفاءة عالية.

ليس يقينا أنه يمكننا التنبؤ بتحديد أنواع المخاطر التي قد تواجه سلاسل الإمداد للشركات على مختلف أحجامها وتعدد نشاطاتها، ولكن ما يمكننا أن نتعلمه هو كيف نستفيد من تلك الاضطرابات في ضمان سلامة وكفاءة سلاسل الإمداد الحالية أو المستقبلية.

الفصل الأول: مخاطر سلاسل الإمداد:

على ضوء الاستقراءات للأعوام الماضية، يمكننا تصنيف أعظم المخاطر التي واجهتها سلاسل الإمداد إلى ثلاثة أصناف رئيسية:

1- الكوارث الطبيعية

2- المخاطر ذات الأسباب البشرية

3- الاضطرابات الاقتصادية

مثل هذه المخاطر يكون لها الأثر الكبير على كفاءة سلسلة الإمداد.

1. الكوارث الطبيعية

إن من أسوأ ما تواجهه سلاسل الإمداد هي الكوارث الطبيعية، مثل العواصف والفيضانات وحرائق الغابات. إن مثل هذه الاضطرابات ينتج عنها خسائر فادحة وأضرار جسيمة. فعلى سبيل المثال في عام 2016 أجبر زلزال كوماموكو في اليابان صناعة السيارات على التوقف مما أدى إلى خسائر فادحة بالإضافة إلى التأخر في تسليم طلبات الشراء للعملاء.

تعتمد صناعة السيارات على عدد 200000 إلى 300000 مكون، يتم توريدها من عدد من مزودين الخدمة المعتمدين لدى شركة تويوتا. وعلى سبيل المثال، كانت وحدة أيسين في كوماموتو Kumamoto مسؤولة عن 75 في المائة من الناتج المحلي لأبواب سيارات

تويوتا. فقد أدى تعليق قطع الغيار في المناطق المتضررة إلى شل سلسلة إمداداتها على مدى الطويل، مما تسبب إلى توقف تشغيل شركات صناعة السيارات اليابانية ليس فقط في اليابان، ولكن أيضا في مصانع أمريكا الشمالية وجنوب شرق آسيا.

على ضوء أحداث هذا الزلزال أوقفت شركة تويوتا تدريجيا معظم خطوط تجميع السيارات في جميع أنحاء اليابان. وتمكنت تويوتا بعد ذلك من إعادة تشغيل انتاجها بالكامل بعد تأمين قطع الغيار من عملياتها في الخارج. أدى هذا الاضطراب الى خفض انتاج سيارتها بحوالي 80 ألف وحدة ما يعادل 7 في المئة من إجمالي إنتاج السيارات الشهري في اليابان – من شأنه أن يخفض الانتاج الصناعي للبلاد بنحو 1 نقطة مئوية. كما شهدت ولاية لويزيانا فيضانات أجبرت مصفاة موتيفا في بورت آرثر Motiva's refinery in Port Arthur رابع أكبر مصفاة نفط، التي تبلغ سعتها 603000 برميل يوميا على الأغلاق بعد أن خفضت أنتاجها 60 بالمئة. بالإضافة الى 18 مصفاة أغلقت بالكامل او جزئيا مما نتج عنه خسائر هائلة، مثال اخر على مثل هذه الكوارث الطبيعية، أعاصر ماثيو الذي أدى الى حرائق كاليفورنيا والتي بسببها تعطلت سبل نقل البضائع من خلال السكك الحديدية.

إن مثل هذه الاضطرابات في سلاسل الإمداد تنتقل تأثيراتها من مكون الى مكون اخر ضمن السلسلة الواحدة حتى يصل تأثيرها الى المستفيد النهائي. فلقد أفادت التقارير بعد إعصار ماريا الذي تم في 20 سبتمبر 2017 الى تدمير القدرة لتصنيع الأجهزة الطبية في بورتوريكو مما سبب نقصا حادا في المراكز الطبية وبذلك أجبرت المستشفيات على استخدام أجهزة بديلة وإيجاد موردين جدد.

ان مجرد أن يفكر العميل بإيجاد مصدر بديل لتلبية احتياجاته من الموارد يعني ذلك خسارة فرصة اقتصادية بالإضافة الى زيادة التنافس مع موردين قدامى او محتملين.

2. الكوارث البشرية:

ان الاضطرابات والكوارث تتعدى الكوارث الطبيعية الى الكوارث صنع الإنسان، مثل الحرائق والعيوب الإنتاجية والهجمات الإلكترونية والاضطرابات العمالية والقرصنة. تصنف مثل هذه الاضطرابات على أنها أكثر ضررا لسلاسل الإمداد، ولكنها أقل حدة من الكوارث الطبيعية.

شهد عام 2016 الميلاي حريق في أحد مستودعات شركة الملابس الشهيرة جاب في مدينة نيويورك- وتمثل مخازن فيشكل حوالي 10 في المائة من كامل قدرة الشركة على التخزين في جميع أنحاء البلاد لشركة جاب. دمرت هذه الحرائق 30% من إجمالي مساحة المستودع مما أدى الى تدمير نسبة كبيرة من مخزون الملابس، وأثر سلبيا على قدرة جاب على تسليم 10% من أوامر الشراء عبر الإنترنت.

تعين على شركة جاب في هذا الظرف توفير هذه الطلبات من مخازن بديلة، في كل من ولاية أوهايو وتينيسي، حتى لا ينتظر العميل طويلا. ولكن المشكلة تكمن في أن هذه المخازن لم يكن مخطط لها أن تستوعب مثل هذه الكم من الطلبات ولم تكن العملية اللوجستية مهيئة للشحن الى الولايات الجديدة.

مثال اخر للكوارث البشرية والتي تكون ناتجة عن العيوب الإنتاجية، ما حصل للهواتف المحمولة لشركة سامسونج الكورية والعيوب الخاص بالبطارية. ان مثل هذا العيب يتعدى الخسائر المادية والتأخر في الاستجابة للطلبات الى تأثر العلامة التجارية لدى شريحة كبيرة من العملاء وكذلك خسارة الثقة المبنية على أساس الجودة العالية، أكبر بكثير من الخسائر المادية، حيث تؤدي مثل هذه الى انتقال العملاء الى منتج منافس اخر ويصعب او على أقل التقديرات تتأخر استرداد الثقة، وبذلك يتأخر المنتج الى الخيار الثاني second to choice.

3. الاضطرابات الاقتصادية.

وجها اخر من أوجه الاضطرابات التي تتعرض لها سلاسل الإمداد وهي الاضطرابات الاقتصادية. تتسبب مثل هذه الاضطرابات في نقص المنتج أو العمالة أو بهما معا. من أمثلة هذه الاضطرابات الإعسار المالي والتي عاشتها الأسواق عام 2008 الميلادية وحقوق براءات الاختراعات التي اشتكت منها أمريكا للصين والإفلاس التي تتعرض لها كبرى الشركات مثل الناقل البحري هانجين Hanjin maritime carrier عام 2016 الميلادية مثال قريب و حديث عهد، أدى الى أن تترك العمال السفن و الحاويات و المنتجات في عرض البحر و الموانئ في جميع أنحاء العالم.

من بين الأمثلة الأكثر شهرة في هذا الصدد ما تعرضت له شركة "كوتلر - ماك د مونت" (Cutler-McDermott Co) التي عمرها 105 سنوات. تعرضت هذه الشركة الى إعسار مالي هدد 19 شركة من موردي شركة جنرال موتورز الأمريكية لولا التوصل الى اتفاق تسوية تقدر بـ 9.2 مليون دولار مما جنب جنرال موتورز ملايين الدولارات.

أدى تزايد الترابط العالمي بين سلاسل الإمداد، والاضطرابات الناجمة عن الكوارث الطبيعية، والأحداث التي من صنع الإنسان، والمخاطر الاقتصادية إلى زيادة ضعف المنظمات التجارية. ومن وجهة نظر ديمومة الأعمال واستمراريتها وإدارة المخاطر، من الأهمية بمكان دراسة سلسلة الإمداد من البداية الى النهاية والانتباه إلى الأخطار المتوقعة عند وضع استراتيجية إدارة المخاطر وخطط الاستجابة للأزمات.

تاريخيا، كانت الشركات تميل إلى إدارة الاضطرابات في أسرع وقت ممكن – بغض النظر عن الأسباب الكامنة وراءها، بدلا من بناء سلاسل التوريد التي تقلل من احتمال حدوث مثل هذه المخاطر وأثارها السلبية. غير أن هذه الممارسة تغير تركيز القدرة على الصمود. على سبيل المثال، بعد أن اضطرت تويوتا إلى وقف إنتاج المركبات بسبب زلزال توهوكو عام 2011، علمت تويوتا من الحدث،

واستجابت لبناء شبكات معلومات تغطي حوالي 4,000 قطعة غيار للسيارات. وهذا ما أفاد الشركة عندما حدث زلزال كوماموتو عام 2016، حينها كانت تويوتا أفضل استعداداً وقدرة على تحديد مزودين الخدمة الذين تأثروا في غضون ساعات، ومن ثم وبسرعة تحول إنتاج قطع الغيار إلى موردين بديلين.

هناك المزيد من الشركات التي تدرك أن الاستجابة السريعة للاضطرابات تعد من أولويات استراتيجيتها، وبذلك فأنها تستعد بشكل استباقي لانقطاع الخدمة واكتساب فهم مواطن الضعف الكامنة وراءها والعمل على تفعيل الخطط البديلة حتى لا تتأثر كفاءة أعمالها.

الفصل الثاني: مشاكل سلاسل الإمداد:

توجد العديد من مشاكل سلسلة التوريد والتي تؤدي في النهاية إلى مشاكل تقع على كاهل القائمين على إدارة سلاسل الإمداد، ومنها:

1. مشكلة رؤية البيانات والحلول:

تعتبر رؤية البيانات من أهم التحديات التي تواجه سلسلة الإمداد وذلك نظراً لصعوبة التنبؤ بمتطلبات السوق في هذه الأيام، ويصبح من الصعب إجراء أي تغييرات إلا في حالة دراسة البيانات بشكل دقيق. تشمل رؤية ودراسة البيانات دراسة المواد الخام، معدلات التعبئة وأوقات دورات الإنتاج.

تمتد رؤية البيانات إلى ما هو أبعد من ذلك فتشمل رؤية البيانات إتاحتها في جميع أنحاء إدارة سلاسل الإمداد وذلك للتمكن من التخطيط الفعال لسلاسل الإمداد.

2 . مشكلة الاضطرابات في سلاسل الإمداد العالمية والحلول

تؤثر أقل الاضطرابات في سلاسل الإمداد العالمية في أي منظمة، بل يصبح تأثيرها مضاعف في أي قطاع صغير، من الممكن أن يصل حجم التأثير إلى تدمير لقطاعات عديدة، فمثلاً بمجرد دخول وباء مثل ما حدث مع فيروس كورونا المستجد تجد العالم انقلب رأساً على عقب واختلت كل موازين التجارة العالمية.

حيث شهدت سلسلة الإمداد العالمية صراعات كبيرة في الفترة السابقة ففي أوائل 2020 شهد الإنتاج تباطؤ كبير وذلك بعد ظهور كوفيد-19، ومنذ ذلك الوقت لم تحن الفرصة للتعافي بشكل كامل.

إذ تضررت الشركات الصغيرة والمتوسطة بشكل هائل من الأحداث التي شهدتها العالم منذ هذا التوقيت وتأثيرها الكبير على سلاسل الإمداد والتوريد العالمية والتي مازال العالم إلي الآن يعاني من أثرها.

لذا فإن استخدام التخطيط لإدارة المخاطر الإستراتيجية تساعد المؤسسات والدول تخطي مثل تلك العقبات، حيث يجب أن تكون خطة إدارة المخاطر شاملة لكل الحلول التي متوقع مواجهتها، ويجب أن تكون الخطط شاملة حلول لكل نقطة في سلاسل الإمداد. وتعتبر الأتمتة هي المفتاح لتوقع المشاكل والاضطرابات التي من الممكن أن تواجه سلسلة الإمداد والتوريد. يمكن لحلول مثل الروبوتات المتنقلة المستقلة (AMRs) أن تعالج:

- نقص العمالة.
- محدودية الإنتاج.
- انخفاض توافر المواد الخام.
- السلامة والأمان والمخاوف التي تتعلق بهم.

3. مشكلة إدارة المخزون والحلول

تعمل بعض الشركات علي الاهتمام بشكل كبير بإدارة المخزون وذلك لأهميته البالغة وتأثيره على سير العمل، لكن في بعض الأحيان يأتي هذا النهج بنتائج عكسية مثلاً أن يحدث تجميع كم كبير من البيانات وتحليلها بشكل خاطئ مما يؤثر على إدارة المخزون. إذا تم الاعتماد الكلي على العمليات اليدوية في إدارة المخزون قد يؤدي ذلك إلي حدوث مشاكل كبيرة، لذا فإن استخدام الأتمتة يمكن أن يكون خيار جيد لذلك ينبغي على مديري سلسلة التوريد والإمداد تغيير نهجهم وجعله أكثر أوتوماتيكية حتى لا يتكبدون خسائر كبيرة.

يمكن أن يؤدي تحديد تردد الراديو (RFID) إلى تطور في رؤية البيانات. في إطار هذا النهج، توفر هذه الأنظمة ثروة هائلة من البيانات والتي تساعد على تتبع المخزون بشكل دقيق.

4. مشكلة زيادة توقعات العملاء والحلول

أثرت مشكلة الوباء بشكل كبير على سلسلة الإمداد وذلك في خضم النقص المستمر في المواد والعمالة، كما ساعد التغير السريع في سلوك العملاء في تفاقم المشكلة بشكل كبير.

فمع فرض العزل المنزلي أصبح المستهلكون أكثر إقبالاً على المنتجات أكثر من قبل، كما زاد الإقبال على التجارة الإلكترونية مما يجعل عندهم الاستعداد لبذل أموال إضافية لجعل الإجراءات الاحترازية أسهل، وقد يؤدي هذا الإنفاق المتزايد إلي زيادة توقعات العملاء في توقيت تلبية الطلبات والشحن.

أصبح العملاء في هذا الوقت لا يرغبون في الانتظار. حتى لو كانوا على دراية بالاضطرابات المستمرة، فهم يريدون طلب واستلام المنتجات التي يرغبون فيها في غضون أيام قليلة.

فقد تمكنت الشركات الكبرى الشحن في يوم واحد أو يومين، مما جعل العملاء يتوقعون أن تحذو الشركات الصغيرة حذوها. وهذا يضع عبئاً كبيراً على الشركات الصغيرة والمتوسطة، فمثلاً لا يمكن أن تحاكي الشركات الصغيرة أوقات شحن أمازون، لكن العملاء لم يدركوا ذلك بعد تقلبات الاستهلاك.

إثر انتشار الوباء ازدادت المخاوف حول تقلص طلبات العملاء، ولكن على عكس المتوقع فلم يؤثر الوباء بشكل كبير على إنفاق المستهلكين بالعكس ازداد الإنفاق في قطاعات معينة.

علي سبيل المثال، التجارة الإلكترونية ازدهرت في هذه الفترة، حيث أصبح يميل العملاء إلى التسوق عبر الإنترنت والتي أصبحت أكثر تطوراً باستخدام الذكاء الاصطناعي خلال عملية الإغلاق. ولكن هذا النوع من التسوق يصعب معه التنبؤ بمتغيرات السوق. لذا يجب أن تكون الشركات قادرة على زيادة الإنتاج والحفاظ على قاعدة العملاء راضية. يمكن أن يساعد جمع البيانات القوي الشركات على فهم هذا الوضع الطبيعي الجديد وضبطه وفقاً لذلك.

5. مشكلة تأثير الإنتاجية على سير العمل والحلول:

يمكن أن تؤدي التغييرات التي تطرأ على العالم إلى التأثير على سير العمل مما يؤدي إلى زيادة كبيرة في الإنتاجية، كما وضعنا فيما سبق تأثير الوباء على سلوك المستهلكين وزيادة الشراء. ومع ذلك، من المهم أولاً تحديد العمليات اليومية التي تسبب تباطؤاً غير مقبول وكيف يمكن تنفيذ التكنولوجيا المتقدمة لحل هذه المشكلات.

كما ذكرنا من قبل ، فإن الأتمتة أثبتت أنها الحل الأكثر واقعية وتأثير. يمكن تنفيذ ذلك من خلال تتبع العديد من الاستراتيجيات، مثل المسح الصناعي الثابت، ورؤية الماكينة وتحديد تردد الراديو RFID. لذا يجب استخدام الخدمات الموجهة صوتياً لمساعدة الموظفين لزيادة الإنتاجية.

الفصل الثالث: حلول سلاسل الإمداد:

بعد استعراض التحديات التي قد يتعرض لها سلسلة الإمداد والتي تتغير بتغير الأحداث العالمية ينبغي على المؤسسات أن تكون على استعداد لاي تغيرات قد تظهر وتؤثر على سير العمل.

لذا فإنه ينبغي على سلسلة الإمداد أن تستغل كل البيانات التي تجمعها للتنبؤ بطرق العمل التي قد تساعدكم إذا طرأ أي جديد أو عارض يستلزم تغيير خطط العمل.

وتتمتع الشركات التي تنجح في التخفيف من حدة هذه التحديات بميزة تنافسية هائلة، لدرجة أن التحديات الناجمة عن الوباء قد تؤدي فقط تغيير تماماً في طريقة إدارة العمل.

خطوات يمكنها المساعدة في حل جميع مشاكل سلاسل الإمداد:

تمثل سلاسل الإمداد تحديًا كبيرًا أمام معظم الشركات وخاصة الناشئة منها، وظهر ذلك بوضوح مع تفاقم أزمة سلاسل التوريد منذ بداية جائحة "كوفيد-19" التي أعاقَت تطور العديد من الأعمال، وتسببت في خسائر لكثير من الشركات خلال الفترة الماضية. ومع ذلك ترى "تيفاني ستانارد" مؤسسة "ستيمولس" - وهي منصة برمجية مقرها فيلادلفيا تستخدم البيانات لمساعدة الشركات على اتخاذ قرارات أفضل بشأن التوريد والمشتريات والشراء - أنه يمكن مواجهة هذه التحديات من خلال تنفيذ بعض الخطوات. وخلال فعاليات أسبوع "بلاك تيك"، شاركت "ستانارد" - التي أمضت 15 عامًا كمديرة تنفيذية في مساعدة الشركات الكبيرة على بناء علاقات أفضل مع البائعين - بعض النصائح حول كيفية تنويع سلسلة التوريد الخاصة بالشركة مع الحفاظ على نموها، وفيما يلي ثلاث من أفضل النصائح لها التي قدمتها.

خطوات لحل مشاكل سلاسل الإمداد التي تواجهها الشركات

1. تحسين التواصل مع مزودين الخدمة:

- هناك الكثير من الأمور التي تغيرت منذ بداية الوباء، وبما أن العالم لا يزال يواجه ويعاني مع الفيروس، فيجب على الشركات التأقلم مع ذلك من خلال تحسين عملية التواصل مع مزودين الخدمة.
- وتقول "ستانارد": الناس غير جيدين في إيصال المشاكل المختلفة التي يواجهونها خاصة خلال العام الماضي الذي فرض التعامل عن بُعد، لذا فإن إعادة التفكير في عملية التواصل الأساسي الذي تستخدمه مع مزودين الخدمة أمر بالغ الأهمية.
- لذا ننصح بتوجه أصحاب الأعمال إلى توسيع شبكتهم الاجتماعية وتطوير وسائل التواصل مع مزودين الخدمة من خلال سؤالهم عن الوسيلة التي تناسبهم سواء من خلال برامج عبر الإنترنت أو البريد الإلكتروني أو الجوال.

2. جمع المعلومات والتحقق منها:

- إن جمع المعلومات الصحيحة يمكن أن يساعد أي صاحب عمل على اتخاذ قرارات أفضل بشأن كمية المواد التي يجب إنتاجها في أي وقت.
- ويجب ألا يكون الأمر معقدًا فمعظم الشركات لديها بالفعل بعض بيانات المبيعات المتاحة، مثل حجم الإيرادات التي تأتي من المتاجر الكبيرة، أو مقدار الإيرادات من مواقع الويب.
- وأخذ الوقت الكافي لتعديل سلاسل التوريد بناءً نقص المخزون ومدى الاحتياج إليه وما يحققه من أرباح، يمكنه المساعدة في الحفاظ على المنتجات في المخازن وإبقاء شركاء التجزئة سعداء.
- وأوضحت "ستانارد" أن توجيه الناس عبر بياناتهم هو أمر ركزت عليه خلال العامين الماضيين، قائلة: آخر شيء تريده هو اكتشاف انخفاض مخزونك في أحد المتاجر بينما يكون لديك الكثير في مكان آخر.

3. التفاوض بالأسعار:

- غالبًا ما تقضي "ستانارد" وقتًا في تقديم المشورة لأصحاب الأعمال حول كيفية التفاوض على الأسعار، وترى أن أصحاب الأعمال الصغيرة لا يتفاوضون بما يكفي، مما يجعلهم يدفعون مقابل أشياء لا ينبغي عليهم تحمل تكلفتها دون التشكيك في ذلك على الإطلاق، مثل تكاليف الشحن أو التصنيع.
- ويرجع ذلك بشكل رئيسي إلى أن مزودين الخدمة أصبحوا أقل ثقة في قدرتهم على الحفاظ على المخزون لفترات طويلة من الزمن بسبب قيود سلاسل التوريد، لذلك قد يضخمون الأسعار لتأمين عملهم في المستقبل، مما قد يضر بمصالح أصحاب الأعمال الصغيرة.
- لذلك عند التفاوض تقول "ستانارد": انظر إلى الجداول الزمنية الأقصر، وبدلاً من إخبار مزودين الخدمة بما يحتاجه العمل خلال العامين المقبلين، قم بتقسيمه حسب الشهر .. سيساعدكم هذا على الاستعداد بشكل صحيح ومعرفة ما يمكن توقعه.

المبحث الثالث:

الانتقال من الإدارة الاستثمارية لسلاسل الإمداد إلى التنظيم الحكومي

الاستراتيجي:

المطلب الأول: المحتوى الابتكاري في المبادرة الوطنية لسلاسل الإمداد

المطلب الثاني: الفكر الحكومي المرن المأمول من المبادرة الوطنية لسلاسل الإمداد

المطلب الثالث: المتطلبات الحكومية لتسهيل الانتقال من الإدارة الاستثمارية لسلاسل الإمداد إلى

التنظيم الحكومي الاستراتيجي

المبحث الثاني: الانتقال من الإدارة الاستثمارية لسلاسل الإمداد إلى التنظيم الحكومي الاستراتيجي:

سَنَقِفُ بشيءٍ من التفصيل على أساسيات المبادرة الوطنية السعودية لسلاسل الإمداد العالمية؛ وذلك من خلال فكرة مبتكرة قدّمها هذه المبادرة مَقَادُهَا عدم تركيز العمل على سلاسل الإمداد من المستثمرين والشركات، بل من الدولة ذاتها. وهذا يتطلّب البحث في المحتوى الابتكاري في المبادرة الوطنية لسلاسل الإمداد (المطلب الأول)، ثم الفكر الحكومي المرن الذي تحتاجه المبادرة الوطنية لسلاسل الإمداد (المطلب الثاني)، وأخيراً القواعد النظامية المطلوبة لتسهيل الانتقال من الإدارة الاستثمارية لسلاسل الإمداد إلى التنظيم الحكومي الاستراتيجي (المطلب الثالث).

المطلب الأول: المحتوى الابتكاري في المبادرة الوطنية لسلاسل الإمداد:

يَظْهَرُ لنا هذا المحتوى الابتكاري في المبادرة الوطنية لسلاسل الإمداد، من خلال النظر في أهدافها، كالتالي:

ترسيخ دور المملكة كمركزٍ رئيسٍ وحلقة وصلٍ رئيسيةٍ؛ وهنا لا يدور الحديث عن إيجاد دورٍ للمملكة، بل عن ترسيخه، وذلك لأنّ دور المملكة الجوهريّ من حيث سلاسل الإمداد قائمٌ من خلال توفير مصادر الطاقة، والمواد الأولية، والصناعات ذات حصّة تشغيلية كبيرة في الاقتصاد العالمي، مثل البتروكيماويات.

ويتمّ تكريس دور المملكة من خلال رَبط مَوقع المملكة بسلاسل الإمداد الخاصّة بالصناعات التي يقلُّ مُرُورُهَا من خلال المملكة، سواءً من حيث طُرُق النقل والموانئ جغرافياً، أم من حيث الاستثمار الأجنبي المباشر تجارياً.

جذب سلاسل الإمداد العالمية وتعزيز كفاءتها؛ هذه العملية ترتبطُ بشكلٍ وثيقٍ بتسريع خُطى التنمية، حيث يمكن تقديم حوافز استثمارية لنوعٍ من الصناعات التي تحتاجها سلاسل الإمداد العالمية.

كأن يتمّ تقديم حوافز للصناعات الإلكترونية الدقيقة التي لا تتوقّر سوى في بعض الدول المتقدّمة صناعياً، وبالنظر إلى انخفاض تكلفة الإنتاج، فيمكن أن تحظى هذه المنتجات الإلكترونية بقوة تنافسية كبيرة.

تجاوز التحديات التي تُواجه سلاسل الإمداد؛ فمثلاً إذا انقطعت سلسلة الإمداد من الصين -مثلاً حدث أوائل تفجّي وباء كوفيد-19-، يكون من الممكن استبدال بعض المنتجات الصينية بأخرى من منشأ سعوديٍّ أقلّ تكلفةً بالنسبة لدول الإقليم لانخفاض تكلفة النقل.

استدامة وصول سلاسل الإمداد عالمياً بفاعليةٍ ومزايا تنافسيةٍ؛ يتجاوز بُعدُ الرؤية في المبادرة الوطنية لسلاسل الإمداد حدود الحاضر إلى المستقبل؛ وذلك من خلال التفكير في استدامة سلاسل الإمداد¹¹.

¹¹ للتعقّق في هذا الموضوع، راجع:

وتعني الاستدامة في هذا النطاق؛ ضمان استمرار السلاسل من خلال إيجاد بدائل فورية لأي نقص في أية منتجات أو خدمات أساسية.

بالنتيجة، يمكن القول بأن أهداف المبادرة الوطنية لسلاسل الإمداد العالمية تُوضِّح مدى أهمية التنظيم الحكومي لهذه السلاسل، حيث إن هذا التنظيم المرن والواقعي والاستراتيجي يمكن أن يُحوِّل إدارة الأعمال إلى فرصة ذهبية لاقتصاد المملكة. فبدلاً من أن تقوم بالمشاريع الخاصة بإدارة سلاسل إمدادها، فإن المملكة تُبادر بتنظيم وإعادة تشكيل هذه السلاسل بشكل غير مباشر عبر تسهيل المنتجات والخدمات البديلة لأية سلسلة استثمارية عالمية. وهذا ما يجعل المملكة نقطة التقاء جغرافي واستثماري للاقتصاد الدولي من خلال تحويل عقدة النقل التجاري العالمي والصناعي والاستثماري إلى المملكة.

المطلب الثاني: الفكر الحكومي المرن المأمول من المبادرة الوطنية لسلاسل الإمداد:

تبلغ قيمة الاستثمارات التي يُتَوَقَّع أن تجذبها 40 مليار ريال في أول سنتين، في ظلِّ حوافز استثمارية تبلغ حوالي 10 مليارات ريال.¹² والمميز في هذه المبادرة هو تقديمها لفكر حكومي مرن وجديد وريادي، ألا وهو عدم الاكتفاء بتسهيل إدارة سلاسل الإمداد من مشاريع الأعمال، بل الانتقال إلى مرحلة أعلى، وهي تنظيم هذه السلاسل حكومياً؛ وهو ما سيمنحها المزيد من الحركة التشغيلية المرنة.¹³

وهنا لا نتحدث عن تنظيم حكومي تقليدي عبر إدارة منشآت الدولة وتحضير الأنظمة واللوائح النظرية، بل إنَّ التوجُّه الحكومي سيكون نحو قيادة حركة سلاسل الإمداد بالشكل الذي يخدم أهداف المملكة الاستراتيجية في تحقيق رؤية 2030.

المطلب الثالث: المتطلبات الحكومية لتسهيل الانتقال من الإدارة الاستثمارية لسلاسل الإمداد إلى التنظيم الحكومي الاستراتيجي:

يتطلَّب الانتقال من الإدارة الاستثمارية لسلاسل الإمداد إلى التنظيم الحكومي الاستراتيجي، إلى ما يلي:

طارق، أحمد، وحمام، عبد العال، وعبد البر، عمرو، وعصفور، أمل، مخطط مقترح لتعزيز الاستدامة في سلاسل الإمداد عبر نظام المخزون المُدار من البائع – دراسة مقارنة، مجلة علوم البيئة، المجلد 51، العدد 7، ج3، يوليو 2022، الصفحة 55.

¹² أنظر: (30-1-2023) <https://www.spa.gov.sa/viewstory.php?lang=ar&newsid=2394656>.

¹³ أو ما يسمى بـ: "الرشاقة" "Agility" في الأعمال التي تؤثر إيجاباً في سلاسل الإمداد. أنظر في تجربة السوق السعودي ضمن قطاع وكلاء السيارات لدى: Alageel, Abdulaziz, The Effects of Agility in the Supply Chain of Distribution Network of Saudi Arabia's Automotive Market (A Case Study of Dealerships), journal of arts, literature, humanities and social science, Vol. 68, June 2021, page 99.

أولاً: حوكمة الإدارة: فالإدارة الحكومية مطالبةٌ بتسريع إجراءاتها ضمن إطار من الدوائر الرسمية المتناغمة التي تتمتع بالمرونة والشفافية¹⁴ حتى تعمل بشكل متناسقٍ ومتخصّصٍ، مع التقليل قدر الإمكان الروتين، وتقصير الإجراءات، ودمج العمل الحكومي في إطار واحدٍ فيما يخص جذب المشاريع الدولية والمحلية التي تُشكّل سلاسل الإمداد العالمية.

ثانياً: إدراك مُنطلقات المبادرة الوطنية وتحديد خططٍ زمنية واضحةٍ لتطبيقها: حيث إنّ العمل على المبادرة الوطنية يحتاجُ إلى تحديد أساسيات واضحةٍ للنشاط الحكومي، وذلك ليس عبر برامج العمل التقليدية، بل يجب وضع خططٍ زمنيةٍ لإتمام المشاريع الحكومية المطلوبة لجذب سلاسل الإمداد، والالتزام بالسقوف الزمنية لها.

ثالثاً: مرونة التعامل مع ثقافة الأعمال الاستثمارية: إنّ التعامل مع الأفراد قد تشوبه المسؤولية الإنسانية والاجتماعية وهي ثقافة الحكومية الأساسية، في حين أنّ التعامل مع الاستثمارات الدولية يحتاجُ إلى حسن تدبيرٍ من حيث إدارة المصالح العامة وتوفيقها مع المصالح الاستثمارية؛ حيث يتطلّب بناء سلاسل الإمداد عناصرٍ؛ مثل التفاعل، والتعاون بشكلٍ مرِنٍ مع مشاريع الأعمال¹⁵. حيث إنّ التعامل مع الأعمال التجارية بالأسلوب ذاته الذي تتعامل فيه الحكومة مع الأفراد العاديين يشكل إمّا استغلالاً للحكومة أو مناخاً طارداً للاستثمار؛ فالتعامل مع المستثمر يحتوي على تحقيق العديد من الاستثناءات والإعفاءات في مقابل المخاطر التي يتحمّلها المستثمر والفوائد المرجوة منه.

رابعاً: تكثيف العلاقات التجارية الدولية: الانطلاق في العلاقات التجارية الدولية من الاتفاقيات القائمة -مثل الاتفاقيات الخليجية والعربية والإقليمية-، كلّ ذلك بهدف تعميق الجهود في إطار السّعي لاستغلال الفرص الاستثمارية والإعفاءات والامتيازات التي تمنحها هذه الاتفاقيات.

توسيع إطار العلاقات التجارية الدولية على مستوى العالم من خلال إبرام اتفاقيات تجارية مع دول ذات وزنٍ في قطاعات الصناعة الأساسية والتجارة الاستراتيجية؛ مثل توريد الغاز، وصناعة التعدين والصلب، وبناء عقاراتٍ ذكيةٍ لمدينٍ جديدةٍ، وحتى قطاع الأدوية¹⁶، وغيرها.

¹⁴ أنظر في تأثير الشفافية على انتظام واستمرارية سلاسل الإمداد لدى:

Wognuma, Harry Bremmers, Jacques H. Trienekens, Jack G.A.J. van der Vorst, Jacqueline M. Bloemhof, Systems for sustainability and transparency of food supply chains – Current status and challenges, Advanced Engineering Informatics 25 (2011), page 65.

¹⁵ Zimon, Dominik, Jonah Tyan and Robert Sroufe, Implementing Sustainable Supply Chain Management: Reactive Cooperative, and Dynamic Models, Sustainability 2019 (11).

¹⁶ راجع في هذا القطاع التجربة المصرية لدى:

خامساً: العمل على حلّ المنازعات الاستثمارية الاستراتيجية ضمن إطار الأنظمة السعودية: وذلك بغرض عدم الذهاب إلى مراكز التحكيم العالمية التي قد تضرّ بميزانية الدولة بالنظر إلى التعويضات المالية الباهظة التي يمكن أن تفرضها على الحكومات لصالح الشركات عابرة القارات.

المبحث الرابع:

تحويل المملكة إلى نقطة إقليمية لسلاسل

الإمداد العالمية:

المطلب الأول: حصر الفرص الاستثمارية وتطويرها

المطلب الثاني: إنشاء عددٍ من المناطق الاقتصادية الخاصّة

المطلب الثالث: جذب المقرّات الإقليمية للشركات العالمية إلى المملكة

المطلب الرابع: مشاكل سلاسل الإمداد وحلول الإمداد

المطلب الخامس: إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد

المبحث الرابع: تحويل المملكة إلى نقطة إقليمية لسلاسل الإمداد العالمية:

انتقلت المملكة من تنظيم لوجستيات الأعمال التقليدية إلى توسيع النظر بما يشمل سلاسل الإمداد العالمية، وهكذا ستبادر المملكة بتنظيم وإعادة تشكيل سلاسل الإمداد العالمية من خلال تكريس موقعها الاستراتيجي والاستفادة من الفرص الممكنة لاستكمال سلاسل الإمداد العالمية.

أما بخصوص تحويل المملكة إلى نقطة إقليمية لسلاسل الإمداد، فعلى تركيز النظر على أركان قيام المبادرة الوطنية لسلاسل الإمداد العالمية، فهي تضم كل مما يلي: حصر الفرص الاستثمارية وتطويرها (المطلب الأول)، مروراً بإنشاء عددٍ من المناطق الاقتصادية الخاصة (المطلب الثاني)، وانتهاءً جذب المقرات الإقليمية للشركات العالمية إلى المملكة (المطلب الثالث).

المطلب الأول: حصر الفرص الاستثمارية وتطويرها:

وهذا يشمل التفكير في تكريس الفرص التي تستثمرها المملكة في طريق سلاسل الإمداد حالياً، ثم تركيز العمل على الفرص التي لا تدخل المملكة ضمن سلاسل إمدادها وتقديم بديل تنافسي لها، ويمكن كذلك التفكير في الفرص المتقدمة والتي تحتكرها الدول المتخصصة صناعياً، حيث يمكن أن تُقدّم المملكة بديلاً تنافسياً عنها عندما تتحقق رؤية 2030.

وهنا يجب تركيز الجهود في المحاور التالية:

أولاً: نظام الخصخصة (أو التخصيص): حيث إنّ الفرص الاستثمارية بحاجة إلى تنظيم مدروس لمسألة الخصخصة بما يمنح عروضاً مغرية للمستثمرين على صعيد تشغيل أو امتلاك أجزاءٍ من شركات ومؤسسات القطاع العام من جهة، على أن تكون هذه العروض منضبطة في إطار المصلحة العامة؛ حيث تبقى الدولة قادرةً على ضبط نسق المعاملات المالية والاقتصادية والمحافظة على قيمة عملتها الوطنية وتحجيم نسب التضخم من جهة ثانية.

هذا التوجّه الاستراتيجي نحو الخصخصة قادرٌ على تحريك الموانئ وأساطيل النقل الحكومية من شركاتٍ خبيرةٍ عابرةٍ للقارات، كما أنّ خصخصة القطاع العام غير الربحي -الذي يُشكّل عبئاً على الميزانية العامة- يُساهم في تحقيق قفزاتٍ نموٍ كبيرةٍ وتقديم فرص استثماريةٍ واعدةٍ للقطاع الخاص.

ثانياً: نظام الشراكات بين القطاع العام والخاص: يحظى القطاع العام بقوة مالية وثقة ائتمانية ضخمة ناتجة عن متانة المركز المالي للمملكة؛ الأمر الذي يُشجّع العديد من شركات إدارة مرافق التجارة الدولية مثل الحاويات، والتخليص الجمركي¹⁷، والنقل إلى تأسيس مرافق استراتيجية وتشغيلها ليس على مبدأ الخصخصة، بل الشراكة.

أي تُصبح الشركة التي أسست حاملات لحاويات التجارة الدولية مثلاً "صاحبة حقّ بتشغيل هذه الحاملات لمدة من الزمن، ثم تنتقل ملكيتها إلى الدولة كاملاً"، أو بالاشتراك مع الشركة.

مثل هذه الصور الاستثمارية تُشكّل فرصاً قادرةً على تنمية العديد من القطاعات التي يصعبُ على القطاع العام أو الخاص المحلي تنميتها¹⁸.

ثالثاً: المعالجات التجارية لحالات الإغراق: وهي من الأمور التي تُقلقُ المستثمرين الدوليين؛ حيث إنهم يخشون من تدابير مضادة لتجاريتهم بغاية مكافحة الإغراق أو الاستيراد الجائر.

لذا، يجب أن يكون نظام المعالجات التجارية مُنضبطاً ضمن إطار الممارسات غير المشروعة للإغراق؛ مثل البيع بقيمة تقلّ عن سعر السوق من جهة، وأن تكون هذه المعالجات معقولةً وغير مبالغٍ فيها مالياً من جهةٍ أخرى؛ حتى لا تضيع جاذبية الفرص الاستثمارية.

المطلب الثاني: إنشاء عددٍ من المناطق الاقتصادية الخاصة:

وهي تعني توفير رقعة جغرافية ضمن إقليم المملكة تحظى بمزايا استثمارية وضريبية خاصة، وهذا ما يجعل المنطقة الاقتصادية الخاصة هذه مكاناً جذاباً للاستثمار الأجنبي المباشر؛ الأمر الذي يُوفّرُ فرصاً لاستكمال سلاسل الإمداد العالمية المقطوعة فوّزُ نُقصانها، ومع الوقت يكون مرور هذه السلاسل من المملكة شبة إجباري من الناحية العملية.

وبشكلٍ عامّ، يمكن العمل على نظامٍ جديدٍ لمناطق التجارة الحرة، بحيث إنّ هذا النظام يحتاج إلى تطويرٍ من حيث وضع قواعد تَسَهِّلُ ما يلي:

¹⁷ خاصة في قطاعات تتطلب سرعة في التخليص مثل تجارة الغذاء والخضراوات. راجع:

Narrod ,Clare and Devesh Roy, Julius Okello, Belem Avendaño, Karl Rich , Amit Thorat, Public-private partnerships and collective action in high value fruit and vegetable supply chains, Food Policy 34 (2009), page 8.

¹⁸ أنظر في تأثير استقرار سلاسل الإمداد على الاستثمار في قطاع البنوك لدى:

Kazaeva, Mariya S., and Gulnaz R. Sibaeveva, Alexey G. Isavnin, Anton N. Karamyshev, The Bank's Financially Stable Supply Chain as the Basis for Attraction of Investors, Int. J Sup. Chain. Mgt., Vol. 7, No. 6, December 2018, page 540.

أولاً: التطوير الجغرافي، وذلك عبر:

زيادة المناطق الجغرافية التي يُتَّاحُ فيها نظام التجارة الحرة المعفية من الجمارك والضرائب، خاصةً على القيمة المضافة¹⁹.

تركيز مناطق التجارة الحرة بالقرب من الموانئ التي يمكن أن تُشكِّلَ سلاسل عالمية تربطُ المواد الأولية بقطاع الصناعة المحلي والإقليمي؛ خاصةً في موانئ البحر الأحمر والخليج العربي.

ثانياً: التطوير الفعلي، من خلال:

زيادة نسبة الإعفاءات الجمركية والضريبية بغضِّ النظر عن جنسية المستثمرين.

تحديد النشاطات الصناعية في المناطق الحرة بحسب احتياجات سلاسل الإمداد؛ فمثلاً "يمكن تكثيف المشاريع البتروكيميائية في المناطق الحرة على سواحل الخليج العربي حيث يتم استخراج وتكرير النفط²⁰، بينما يتم تكثيف المشاريع الصناعية بالقرب من سواحل البحر الأحمر؛ فهو يُعتَبَرُ من خطوط التجارة العالمية التي تمرُّ بقناة السويس.

منح فرص استثمارية للمشاريع الناشئة ضمن المناطق الحرة.

تركيز العمل على حاضنات الأعمال التي تُمَدُّ لتأسيس المشاريع ضمن نطاق المناطق الحرة.

المطلب الثالث: جَذْبُ المقرَّات الإقليمية للشركات العالمية إلى المملكة:

فلم يَعُدْ الطموح أن تَمَنَحَ شركة عالمية ترخيصاً محلياً للإنتاج في المملكة، ولا أن تَفْتَحَ هذه الشركة فِرْعاً لها أو أن تَوْسِّسَ شركة تابعة لها في المملكة، بل أصبح الطموح أن يكون مَقَرُّ الشركة الإقليمي في المملكة.

وهذا يَعْنِي أنَّ الشركة العالمية سيكون مُنْطَلَقُ قرار الشركة هو المملكة؛ الأمر الذي يجعلُ الأسواق الإقليمية المُحِيطَةَ بالمملكة أسواقاً فرعيةً.

وتَوَحَّيًّا لجذب مقرَّات الشركات العالمية، فيجب العمل على الأنظمة التالية:

أولاً: نظام التجارة: حيث يُفَضَّلُ تبني إجراءات مرنة تُشجِّعُ على تأسيس مشاريع في المملكة، وذلك إزاء الترخيص للأعمال التجارية القادرة على خدمة سلاسل الإمداد؛ مثل التجارات الأساسية كالحديد، والصلب، ومواد البناء، والتجارات الأخرى كالنقل، والتسويق، والاتصالات، وعدم تقييدها بالتزامات مُرهقة ومُكلِّفة.

¹⁹ ويمكن في هذا الإطار التركيز على أجزاء معينة من إقليم الدولة، مثل الجزء الغربي من المملكة المطل على البحر الأحمر. راجع: كدسه، ناصر، والقحطاني، ناصر، ممارسات إدارة سلاسل الإمداد بالتطبيق على الشركات في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 36، العدد 1، عام 2016، الصفحة 171.

²⁰ راجع في هذا الموضوع لدى: عبد الإله، تسيير سلاسل الإمداد وأثره على أداء الشركات النفطية (دراسة حالة)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، نوقشت عام 2014.

ثانياً: نظام الشركات: وهي من أهم الخطوات النظامية المطلوبة لتسهيل مسألة افتتاح مقرات للشركات العالمية، فالقواعد المرنة لتأسيس الشركات ستجذب الشركات عابرة القارات على تأسيس شركات سعودية تابعة لها، وليس فقط افتتاح فرع أو مركز مملوك منها.

كما أن دعم الشركات الناشئة يصب في ذات الإطار؛ خاصة إذا كانت ضمن قطاعات حيوية مثل التكنولوجيا²¹ والسياحة²² وغيرها. ثالثاً: نظام الملكية الفكرية: حيث يجب تقديم حماية فائقة بخصوص المسائل المتعلقة بصيانة حقوق الشركات الكبرى لممتلكاتها المعنوية والفكرية؛ مثل براءات الاختراع التي تستغلها أو نماذجها الصناعية، أو علاماتها التجارية، وما شابه. بدون هذه الحماية لن تشجع الشركات العالمية على القدوم إلى السوق المحلية أو افتتاح مراكز إقليمية، لأن الإقليم التجاري للدولة قد يكون مستهدفاً من منتهجي البضائع المزيفة التي تحمل علامات تجارية مقرصنة من العلامة الأصلية، أو ما يطلق عليه: "سلاسل الإمداد المزورة"²³، وهو ما يضرب بسمعة العلامة التجارية، ويكسر سلاسل الإمداد²⁴.

رابعاً: نظام حماية المنافسة: وهو نظام يلعب دوراً حاداً على صعيد جذب الشركات العالمية؛ حيث إن مسألة الحماية من المنافسة غير العادلة تقلق الشركات قبل افتتاح فروع لها من جهة، كما أن المبالغة في فرض القواعد الصارمة قد تشكل عاملاً طارداً للشركات من جهة أخرى.

²¹ خاصة على صعيد الاستفادة من الشبكات الحديثة لتشغيل تطبيقات تقنية قادرة على تشغيل قطاعات حيوية مثل قطاع البيع الإلكتروني وغيرها من القطاعات. راجع في دراسة لشبكة البلوكشين BlockChai لدى:

Lim, M., Li, Y., Wang, C. & Tseng, M-L., A literature review of Blockchain technology applications in supply chains: A comprehensive analysis of themes, methodologies and industries, Computers & Industrial Engineering, Vol. 154, 2021.

وفي ذات الموضوع في الفقه العربي راجع:

مالك، سمير، تأثير تقنية البلوكشين على سلاسل الإمداد، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة البشير الإبراهيمي، الجزائر، نوقشت عام 2021.

²² خاصة على صعيد الاستفادة من الشبكات الحديثة لتشغيل تطبيقات تقنية قادرة على تشغيل قطاعات حيوية مثل قطاع البيع بالتجزئة عبر المتاجر الإلكترونية وغيرها من القطاعات. راجع في دراسة لشبكة البلوكشين BlockChai لدى:

Lim, M., Li, Y., Wang, C. & Tseng, M-L., A literature review of Blockchain technology applications in supply chains: A comprehensive analysis of themes, methodologies and industries, Computers & Industrial Engineering, Vol. 154, 2021.

وفي ذات الموضوع في الفقه العربي راجع:

مالك، سمير، تأثير تقنية البلوكشين على سلاسل الإمداد، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة البشير الإبراهيمي، الجزائر، نوقشت عام 2021.

²³ أنظر في تجربة السوق التركية مع سلاسل الإمداد المزورة لدى:

Esera, Zeliha and Bahar Kurtulmusoglu, Adnan Bicaksiz, Selay Ilgaz Sumerd, Counterfeit Supply Chains, 2nd GLOBAL CONFERENCE on BUSINESS, ECONOMICS, MANAGEMENT and TOURISM, 30-31 October 2014, Prague, Czech Republic, Procedia Economics and Finance 23 (2015), page 412.

²⁴ راجع في العلاقة بين سمعة العلامة التجارية وسلاسل الإمداد لدى:

نويجي، عبد العزيز، إدارة مخاطر سلاسل الإمداد وأثرها على سمعة العلامة التجارية بالتطبيق على قطاع التجارة الإلكترونية في القاهرة، مجلة البحوث الإدارية، المجلد العدد 3، عام 2023، 41.

فعلى سبيل المثال، قد لا تُفكّر شركة بافتتاح مركزٍ لها في المملكة إذا شَعَرَتْ بأنَّ قدرة منافسيها على التواطؤ لتخفيض الأسعار إلى ما دون التكلفة هو أمرٌ واردٌ. بالمقابل فإنَّ القاعدة التي تُفرضُ 5 مُقدِّمِينَ لخدمةٍ مُعيَّنة تُشكِّلُ مناخاً طارداً لبعض الشركات التي تَرغِبُ بأنَّ تُسيطرَ على نسبةٍ كبيرةٍ من السوق أو التي تَخشى تجميد نشاطها إذا لم يتوفَّر منافسين لها بالعدد المُحدَّد.

المطلب الرابع: مشاكل سلسلة التوريد وحلول الإمداد:

توجد العديد من مشاكل سلاسل الإمداد والتي تؤدي في النهاية إلى مشاكل تقع على كاهل القائمين على إدارة سلاسل الإمداد، ومنها:

1. مشكلة رؤية البيانات والحلول:

تعتبر رؤية البيانات من أهم التحديات التي تواجه سلسلة الإمداد وذلك نظراً لصعوبة التنبؤ بمتطلبات السوق في هذه الأيام، ويصبح من الصعب إجراء أي تغييرات إلا في حالة دراسة البيانات بشكل دقيق. تشمل رؤية ودراسة البيانات دراسة المواد الخام، معدلات التعبئة وأوقات دورات الإنتاج.

تمتد رؤية البيانات إلى ما هو أبعد من ذلك فتشمل رؤية البيانات إتاحتها في جميع أنحاء إدارة سلاسل الإمداد وذلك للتمكن من التخطيط الفعال لسلاسل الإمداد.

2. مشكلة الاضطرابات في سلاسل الإمداد العالمية والحلول

تؤثر أقل الاضطرابات في سلاسل الإمداد العالمية في أي منظمة، بل يصبح تأثيرها مضاعف في أي قطاع صغير، من الممكن أن يصل حجم التأثير إلى تدمير لقطاعات عديدة، فمثلاً "بمجرد دخول وباء مثل ما حدث مع فيروس كورونا المستجد تجد العالم انقلب رأساً على عقب واختلت كل موازين التجارة العالمية.

حيث شهدت سلسلة الإمداد العالمية صراعات كبيرة في الفترة السابقة ففي أوائل 2020 شهد الإنتاج تباطؤ كبير وذلك بعد ظهور كوفيد-19، ومنذ ذلك الوقت لم تحن الفرصة للتعافي بشكل كامل.

إذ تضررت الشركات الصغيرة والمتوسطة بشكل هائل من الأحداث التي شهدتها العالم منذ هذا التوقيت وتأثيرها الكبير على سلاسل الإمداد والتوريد العالمية والتي مازال العالم إلي الآن يعاني من أثرها.

لذا فإن استخدام التخطيط لإدارة المخاطر الإستراتيجية تساعد المؤسسات والدول تخطي مثل تلك العقبات، حيث يجب أن تكون خطة إدارة المخاطر شاملة لكل الحلول التي متوقع مواجهتها، ويجب أن تكون الخطط شاملة لحلول لكل نقطة في سلاسل الإمداد.

وتعتبر الأتمتة هي المفتاح لتوقع المشاكل والاضطرابات التي من الممكن أن تواجه سلسلة الإمداد والتوريد. يمكن لحلول مثل الروبوتات المتنقلة المستقلة (AMRs) أن تعالج:

- نقص العمالة.

- محدودية الإنتاج.

- انخفاض توافر المواد الخام.

- السلامة والأمان والمخاوف التي تتعلق بهم.

3. مشكلة إدارة المخزون والحلول:

تعمل بعض الشركات على الاهتمام بشكل كبير بإدارة المخزون وذلك لأهميته البالغة وتأثيره على سير العمل، لكن في بعض الأحيان يأتي هذا النهج بنتائج عكسية مثلاً " أن يحدث تجميع كم كبير من البيانات وتحليلها بشكل خاطئ مما يؤثر على إدارة المخزون. إذا تم الاعتماد الكلي على العمليات اليدوية في إدارة المخزون قد يؤدي ذلك إلى حدوث مشاكل كبيرة، لذا فإن استخدام الأتمتة يمكن أن يكون خيار جيد لذلك ينبغي على مديري سلاسل الإمداد والإمداد تغيير نهجهم وجعله أكثر أوتوماتيكية حتى لا يتكبدون خسائر كبيرة.

يمكن أن يؤدي تحديد تردد الراديو (RFID) إلى تطور في رؤية البيانات. في إطار هذا النهج، توفر هذه الأنظمة ثروة هائلة من البيانات والتي تساعد على تتبع المخزون بشكل دقيق.

4. مشكلة زيادة توقعات العملاء والحلول:

أثرت مشكلة الوباء بشكل كبير على سلسلة الإمداد وذلك في خضم النقص المستمر في المواد والعمالة، كما ساعد التغير السريع في سلوك العملاء في تفاقم المشكلة بشكل كبير.

فمع فرض العزل المنزلي أصبح المستهلكون أكثر إقبالاً على المنتجات أكثر من قبل، كما زاد الإقبال على التجارة الإلكترونية مما يجعل عندهم الاستعداد لبذل أموال إضافية لجعل الإجراءات الاحترازية أسهل، وقد يؤدي هذا الإنفاق المتزايد إلى زيادة توقعات العملاء في توقيت تلبية الطلبات والشحن.

أصبح العملاء في هذا الوقت لا يرغبون في الانتظار. حتى لو كانوا على دراية بالاضطرابات المستمرة، فهم يريدون طلب واستلام المنتجات التي يرغبون فيها في غضون أيام قليلة.

فقد تمكنت الشركات الكبرى الشحن في يوم واحد أو يومين، مما جعل العملاء يتوقعون أن تحذو الشركات الصغيرة حذوها. وهذا يضع عبئاً كبيراً على الشركات الصغيرة والمتوسطة، فمثلاً لا يمكن أن تحاكي الشركات الصغيرة أوقات شحن أمازون، لكن العملاء لم يدركوا ذلك بعد تقلبات الاستهلاك.

إثر انتشار الوباء ازدادت المخاوف حول تقلص طلبات العملاء، ولكن على عكس المتوقع فلم يؤثر الوباء بشكل كبير على إنفاق المستهلكين بالعكس ازداد الإنفاق في قطاعات معينة.

إثر انتشار الوباء ازدادت المخاوف حول تقلص طلبات العملاء، ولكن على عكس المتوقع فلم يؤثر الوباء بشكل كبير على إنفاق المستهلكين بالعكس ازداد الإنفاق في قطاعات معينة.

علي سبيل المثال، التجارة الإلكترونية ازدهرت في هذه الفترة، حيث أصبح يميل العملاء إلى التسوق عبر الإنترنت والتي أصبحت أكثر تطوراً باستخدام الذكاء الاصطناعي خلال عملية الإغلاق. ولكن هذا النوع من التسوق يصعب معه التنبؤ بمتغيرات السوق. لذا يجب أن تكون الشركات قادرة على زيادة الإنتاج والحفاظ على قاعدة العملاء راضية. يمكن أن يساعد جمع البيانات القوي الشركات على فهم هذا الوضع الطبيعي الجديد وضبطه وفقاً لذلك.

5. مشكلة تأثير الإنتاجية على سير العمل والحلول:

يمكن أن تؤدي التغييرات التي تطرأ على العالم إلى التأثير على سير العمل مما يؤدي إلى زيادة كبيرة في الإنتاجية، كما وضعنا فيما سبق تأثير الوباء على سلوك المستهلكين وزيادة الشراء. ومع ذلك، من المهم أولاً تحديد العمليات اليومية التي تسبب تباطؤاً غير مقبول وكيف يمكن تنفيذ التكنولوجيا المتقدمة لحل هذه المشكلات.

كما ذكرنا من قبل، فإن الأتمتة أثبتت أنها الحل الأكثر واقعية وتأثير. يمكن تنفيذ ذلك من خلال تتبع العديد من الاستراتيجيات، مثل المسح الصناعي الثابت، ورؤية الماكينة وتحديد تردد الراديو RFID. لذا يجب استخدام الخدمات الموجهة صوتياً لمساعدة الموظفين لزيادة الإنتاجية.

بعد استعراض التحديات التي قد يتعرض لها سلسلة الإمداد والتي تتغير بتغير الأحداث العالمية ينبغي على المؤسسات أن تكون على استعداد لأي تغييرات قد تظهر وتؤثر على سير العمل. لذا فإنه ينبغي على سلسلة الإمداد أن تستغل كل البيانات التي تجمعها للتنبؤ بطرق العمل التي قد تساعدهم إذا طرأ أي جديد أو عارض يستلزم تغيير خطط العمل.

وتتمتع الشركات التي تنجح في التخفيف من حدة هذه التحديات بميزة تنافسية هائلة، لدرجة أن التحديات الناجمة عن الوباء قد تؤدي فقط تغيير تماماً في طريقة إدارة العمل.

المطلب الخامس: إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد

قبل أن نتحدث عن المخاطر في سلاسل التوريد نتطرق إلى دور إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد، أي بمعنى ما المقصود بإدارة المخاطر في سلاسل الإمداد، هي عملية تحديد وتقييم وتخفيف مخاطر سلاسل الإمداد للمؤسسة أو الشركة، ودورها هو في تنفيذ

استراتيجيات إدارة مخاطر سلاسل الإمداد العالمية على المؤسسة أو الشركة بشكل أكثر كفاءة وأقل تكلفة، معززة بذلك خدمة العملاء. ويقصد بمعنى إدارة سلاسل الإمداد أيضاً إلى كيفية إدارة المنظمات لتدفق سلعها، بما في ذلك جميع العمليات التي تشارك في تحويل المواد الخام التي تستهلكها المنظمة إلى منتجات أو خدمات نهائية تقدمها للعملاء، ويتضمن ذلك تخطيط وإدارة التدابير المتعلقة بالتزويد، والمشتريات، بالإضافة إلى مهام الإدارة اللوجستية. ويقصد بمعنى إدارة سلاسل الإمداد أيضاً إلى كيفية إدارة المنظمات لتدفق سلعها، بما في ذلك جميع العمليات التي تشارك في تحويل المواد الخام التي تستهلكها المنظمة إلى منتجات أو خدمات نهائية تقدمها للعملاء. (الغاوي، 2022)

بعد أن عرفنا إدارة سلاسل الإمداد، وإدارة المخاطر لسلسلة التوريد، ما هو دور المراجعة الداخلية في إدارة سلسلة التوريد؟، تعمل على تقديم توصيات لتحسين كفاءة وفعالية العمليات ومساعدة الإدارة في تحقيق أهداف منظمات الأعمال، فالمراجع الداخلي يستطيع أن يعمل مع كبار رجال أو مديري أو قادة الأعمال لتطوير برامج من أجل إدارة مخاطر سلاسل الإمداد وكذلك تستخدم هيكل الرقابة الذي يبرز لها صلاحياتها في السلسلة. فهناك حاجة إلى رقابة هرمية وذلك لتحقيق جانبيين:

- جانب الملائمة: والذي يكون فيه التركيز الأساسي على اقتصاديات تكلفه التعاقد بمعنى التوجه نحو خفض المخاطر التشغيلية والانتهازية الناشئة من تماثل المعلومات ومحدودية الموارد وخصوصية الاصول وفقد الرقابة على الموارد.

- جانب التنسيق: ينشأ من استقلالية العمليات والأنشطة التي تمتد عبر الحدود التنظيمية ولذلك لابد من تنسيق بين العمليات من أجل حدوث الانسيابية. (المعصراوي، 2018)

ومن منظور آخر، تبرز أهمية إدارة سلاسل الإمداد في التعامل مع المخاطر الدائمة والمتغيرة في بيئة اللوجستيات بشكل عام. حيث تختلف تلك المخاوف والمخاطر من صناعة لأخرى ومن دولة لأخرى والتي قد تنشأ لعدة أسباب، منها سياسي، أو اقتصادي أو الكوارث الطبيعية أو بما يتعلق بالمنافسة وغيرها من المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر على صناعة اللوجستيات. سواء للمواد الخام أو المنتجات والمعدات التي تستخدم في صناعة المنتج أو الخدمة التي تقدمها الشركة، وذلك بداية من إمدادات النفط الخام وحتى أصغر منتج داخل السلسلة، ولعل من الأمثلة على تلك المخاطر ما يتعلق بالاعتماد على عدد محدود من مزودين الخدمة يجعل سلسلة الإمداد تتحرك وفق ناطق محدود بسبب محدودية مزودين الخدمة لها. ومن الأفضل أن يكون هناك أكثر من بديل لمزودين الخدمة في حال كان هناك تأخير من مزود الخدمة يكون لدى السلسلة بديل من مزودين الخدمة كي لا تتعرض السلسلة لخطر مزود الخدمة سوا كان بسبب التأخير أو أي أسباب أخرى. (الفياض، 2019).

والسؤال هنا كيف يمكن لسلاسل الإمداد أن تقلل من مخاطر مزودين الخدمة؟

قبل الاجابة على السؤال لابد أن تكون السلسلة هي المتحركة بمزود الخدمة، لكي تكون قادر على تجاوز المخاطر، وبالتالي تكون السلسلة لديها الكنترول على التوريد وليس العكس، هنا نلخص بعض من الحلول لسلاسل الإمداد:

- تنوع قاعدة مزودين الخدمة الخاصة بالدول: أفضل طريقة لبناء المرونة للدول هي تنوع قاعدة مورديها، وهذا يعني إيجاد مزودين الخدمة فائضين عن الحاجة للأجزاء والمواد الرئيسية.

- توطين سلاسل الإمداد: إضفاء الطابع المحلي على سلاسل الإمداد الخاصة بالدول عبر فهم الفوائد المحتملة والتكاليف الرئيسية التي يجب مراعاتها والحواجز المحتملة أمام النقل.

- تعديل تخطيط المخزون واستراتيجية الإدارة: يعد تعديل استراتيجية تخطيط وإدارة المخزون طريقة أخرى لزيادة المرونة، إذ يكافح العديد من المصنعين والموزعين وتجار التجزئة لتحديد مقدار المخزون الذي يجب حمله في ضوء العقوبات الأخيرة في سلاسل الإمداد. (فرحات، 2022)

لماذا تطرق البحث عن خطر مزودين الخدمة في الدرجة الأولى، لأن السلسلة تبدأ من مزود الخدمة ثم المصنع ثم الموزع ثم تاجر التجزئة وتنتهي إلى العميل، فإذا كانت البداية فيها مخاطر فكيف تكون السلسلة إذاً. هل هناك مخاطر يتعرض لها المصنع؟ نعم وهل هناك مخاطر يتعرض لها الموزع؟ كذلك نعم؟، هل هناك خطر يتعرض له تاجر التجزئة؟ نعم. ولكن كل سلسلة لها المكونات الخاصة فيها بحسب استراتيجية السلسلة. (تركمان، 2022)

مخاطر سلاسل الإمداد:

نتوسع قليلًا عن أثر المخاطر في سلاسل الإمداد وذلك بهدف الحفاظ على المركز التنافسي وخلق القيمة المضافة، كما تزايد الاعتماد عليها في سلاسل التوريد بهدف تحسين وسرعة أداء عملياتها والاستجابة لمتطلبات العملاء، ونتيجة لذلك نتجت عدة تحديات وتزايد وتنوع وتعقد المخاطر والاضطرابات التي يمكن أن تحدث في أي حلقة على طول سلاسل الإمداد سواء من جانب مزودين الخدمة والعملاء أو أثناء العمليات الداخلية في المنظمة، كما أن أطر تقييم المخاطر أصبحت غير قادرة على مواجهة التحديات التي تنشئ عن تكنولوجيا المعلومات نظرا لطبيعة البنية التحتية لها وصعوبة التحكم المادي بها، كما انعكس ذلك على مهنة المراجع الداخلي وأصبح على المراجع الداخلي مواكبة دوره مع تطورات التكنولوجيا الحديثة وزيادة معرفته بطرق تقييم ومراجعة إجراءات وعمليات وأدوات تكنولوجيا المعلومات المختلفة في منظمات الأعمال بما يمكنه من فعالية دوره في تقييم هذه المخاطر واقتراح الاحتمالات واقتراح الحلول وتحقيق إضافة القيمة والحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة. (هارون، 2022).

ومن منظور آخر، إن المنافسة في الوقت الحالي لم تعد قاصرة على الشركات كوحدات مستقلة فقط، وإنما المنافسة أصبحت، في إطار أكبر بين سلاسل التوريد وبعضها البعض، وفشل أي حلقة من حلقات سلسلة التوريد على أي نطاق جغرافي لأي عمل يمكن أن يتسبب في أضرار جسيمة لكل حلقات سلاسل الإمداد، وخاصة إذا كانت سلاسل الإمداد عالمية، ففشل أي حلقة سيكون له تأثير كبير وسريع على سمعة وربحية وقيمة الشركة في الأسواق المالية، بمعنى آخر إن كل حلقة من حلقات سلاسل الإمداد تقوم بالإفصاح عن المعلومات المتعلقة بها كل على حده، على الرغم من أن تعرض أي حلقة من حلقات سلسلة التوريد للخطر من الممكن أن يعرض السلسلة كلها لمخاطر جسيمة، وتهدف ورقة العمل هذه إلى تحليل مختلف المخاطر التي تواجهها الشركات في سلاسل التوريد، وبيان كيف يمكن أن تؤثر مستوي العلاقات والتعاون والثقة بين أعضاء سلاسل الإمداد في الإفصاح عن المخاطر التي يتعرض لها أعضاء السلسلة، وموقف معايير المحاسبة من المخاطر التي تتعرض لها سلاسل التوريد، وفي نفس الوقت قام (المعصراوي، 2018) باقتراح إطار الإفصاح عن مخاطر مزودين الخدمة في سلاسل التوريد يعتمد على درجة التعاون والاعتماد المتبادل بين حلقات سلاسل الإمداد علي أن يتضمن هذا الإفصاح أهم مزودين الخدمة من حيث حجم العلاقة معهم، ومدى توقف السلسلة، وتعرضها للمخاطر على هذه العلاقة، وأهم المخاطر التي يمكن أن يتم التعرض لها، وطبيعة هذه المخاطر. (فرحات، 2018) (المعصراوي، 2018).

ومن منظور، أن خطر مزودين الخدمة، يؤثر على باقي مكونات سلاسل الإمداد ومن الصعب اختيار أو تبديل أحد المكونات في حال تعرضها للخطر. والأفضل هنا تغيير استراتيجية السلسلة بالكامل حتى يتم تحقيق الملائمة الاستراتيجية لسلسلة التوريد. (تركمان، 2018)

إن مخاطر سلاسل الإمداد تشير إلى العمليات التي تقوم الشركات من خلالها باتخاذ خطوات استراتيجية جديدة لتقليل المخاطر مع مجموعة التوريدات الشاملة الخاصة بالشركات، وتأتي مخاطر سلاسل الإمداد من التوريدات العالمية الخارجة من جهة أخرى، مما يعني صعوبة توقعها، كما إنها تتطلب الكثير من الموارد للسيطرة عليها. (حمادة، 2020)

مخاطر الطلب: وهي تعني توقع وتقدير الطلب على منتج ما وفي غالب الأحوال يصعب التوقع بالاتجاهات الشرائية السنوية من خلال الطلب غير المتوقع، لأن المنتجات التي لا يتم شراؤها تكلف السلسلة في المخزون، كذلك عدم توفر المنتج للعميل تكون استجابة السلسلة قليلة وبالتالي لابد من الموازنة بين العرض والطلب في السلسلة. (زرادنة، 2022)

المخاطر البيئية: ويظهر هنا مخاطر سلاسل الإمداد من بعض القضايا الاقتصادية والاجتماعية أو السياسية والبيئية التي تؤثر سلباً على جميع جوانب سلاسل الإمداد، عملة البلد المضيف للصناعة لها تأثير على سلاسل الإمداد، كذلك أي صناعة لأي منتج هناك قبول أو رفض لهذا المنتج حسب ثقافة المجتمع للبلد المصدر له هذا المنتج، وأيضاً وضع البلد الأمني وشركاته مع الأسواق

العالمية له تأثير علي سلاسل الإمداد، وأما عن البيئة نتوسع في هذا البحث تأثير جائحة كورونا على سلاسل التوريد. كان للجائحة تأثيرين متباينين: أولاً، ارتفاع كبير للطلب العالمي نتيجة خوف و هلع المستهلكين على المنتجات الدوائية والمستحضرات الصيدلانية للوقاية والعلاج من فيروس كوفيد-19. وقد بلغت واردات بعض الدول من الأدوية الأساسية مستويات مبالغ فيها في بعض الأحيان بهدف ضمان وتأمين احتياطاتها من هذه الأدوية وتخزينها تحسباً لأي انقطاع محتمل. ثانياً، انخفاض الطلب على بعض الأدوية بسبب الجائحة وما تسببت فيه من حظر وركود اقتصادي وتراجع كبير لنسبة التشغيل وارتفاع البطالة وانخفاض دخل الطبقات الاجتماعية الفقيرة والمتوسطة والذي صعب من حصول هذه الفئة على الأدوية خاصة التي شهدت ارتفاعاً على مستوى الأسعار. أما على صعيد العرض، فقد أدت الإجراءات العديدة التي قامت بها مختلف الدول لاحتواء انتشار الجائحة، كإغلاق المرافق والمطارات والحدود البرية وما نتج عنها من توقفات في خطوط النقل والشحن للموارد الأولية والخامات الدوائية المستوردة، خصوصاً من بعض البلدان كالولايات المتحدة الأمريكية والصين والهند إضافة إلى الآلات والأجهزة المرتبطة بصناعة الأدوية، إلى اضطرابات كبيرة في سلاسل الإمداد وتسببت في حصول نقص هام على مستوى استيراد العديد من الدول لمدخلات الإنتاج إضافة إلى ارتفاع أسعارها. ونتيجة لذلك تعثرت أغلب الأنشطة التي تساهم في تصنيع وإنتاج الأدوية، مما أدى إلى عدم قدرة الدول على تغطية احتياجاتها الأساسية وظهور بالتالي مخاوف كبيرة بشأن أمنها الدوائي. (برويش، 2021)

مخاطر الأعمال: وتحدث المخاطر الخاصة بالأعمال عند حدوث تغييرات لا يمكن توقعها مع أحد الكيانات والجهات التي تعتمد عليها الشركات والمؤسسات والمصانع كي تحافظ على سلسلة العمل منها على سبيل المثال تغيير ملاك شركات التوريد من خلال بيع هذه الشركات، وبالتالي قد يغير المالك الجديد الاستراتيجيات لسلاسل الإمداد ما قد تسبب مخاطر لسلسلة، وهناك تكون مصالح المالك مع مورد آخر وبالتالي يقوم المالك الجديد بالاتفاق مع مزود الخدمة وهنا يحدث الخلل الذي يسبب في تعرض السلسلة للمخاطر، وهنا ندرك ما مدى المعلومة التي تفضل تغيير كامل الاستراتيجية لسلسلة أسهل من تغيير جزء منها. (عصام، 2020)

النتائج:

بعد أن تطرق البحث عن دور إدارة المخاطر، كذلك عن ماهي المخاطر في سلاسل الإمداد، ننتقل إلى النقطة الأساسية وهي ما هو دور استراتيجية إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد، من خلال ما توصل إليه هذا البحث، إضافة إلى ما تم ذكره سابقاً أنه "يمكن للشركات تنويع قاعدة مزودين الخدمة الذين تعتمد عليهم بشكل أساسي في صناعتها وذلك للتخفيف من المخاطر المرتبطة بسلاسل التوريد. هذا التنوع يضمن وجود أكثر من مورد واحد للسلع والخدمات الهامة، حيث أنه في حال لو تعطل أحد مزودين الخدمة لا تتعطل أعمال الشركة. ولكن ينبغي هنا التنويه على أهمية اختيار مزودين الخدمة لديهم ملفات مخاطر متنوعة، حيث أن وجود مزودين الخدمة متعددين لا يحمي الشركات من مشاكل اضطراب وتعطل سلاسل التوريد لو كانوا معرضين لنفس المخاطر"، كذلك

لابد على الشركات أتمتة عمليات التوريد (الاحتفاظ بنسخة رقمية من سلسلة عمليات التوريد الخاصة بها وكذلك نسخة من شبكة مزودين الخدمة) وتحديثها باستمرار. حيث إن وجود شبكة معلومات جيدة الجودة وبصورة رقمية تساعد الشركات على سهولة الوصول إليها وتقييمها بسرعة وبفعالية من خلال استخدام بعض البرامج التي تركز على الفحص المستمر لسلاسل التوريد، هذا الفحص يكشف للشركات عن أي تعطيل أو اضطراب قد يلحق سلاسل التوريد الخاصة بها في مرحلة مبكرة حتى تتخذ إجراءات طارئة وسريعة قبل أن تتفاقم إلى مشاكل تكون خارجة عن السيطرة. (اليحيى، 2023).

النتائج:

بعد أن تطرق البحث عن دور إدارة المخاطر، كذلك عن ماهي المخاطر في سلسلة التوريد، ننتقل إلى النقطة الأساسية وهي ما هو دور استراتيجية إدارة المخاطر في سلسلة التوريد، من خلال ما توصل إليه هذا البحث، إضافة إلى ما تم ذكره سابقاً أنه "يمكن للشركات تنويع قاعدة الموردين الذين تعتمد عليهم بشكل أساسي في صناعاتها وذلك للتخفيف من المخاطر المرتبطة بسلاسل التوريد. هذا التنوع يضمن وجود أكثر من مورد واحد للسلع والخدمات الهامة، حيث إنه في حال لو تعطل أحد الموردين لا تتعطل أعمال الشركة. ولكن ينبغي هنا التنويه على أهمية اختيار موردين لديهم ملفات مخاطر متنوعة، حيث إن وجود موردين متعددين لا يحمي الشركات من مشاكل اضطراب وتعطل سلاسل التوريد لو كانوا معرضين لنفس المخاطر"، كذلك لابد على الشركات أتمتة عمليات التوريد (الاحتفاظ بنسخة رقمية من سلسلة عمليات التوريد الخاصة بها وكذلك نسخة من شبكة الموردين) وتحديثها باستمرار. حيث إن وجود شبكة معلومات جيدة الجودة وبصورة رقمية تساعد الشركات على سهولة الوصول إليها وتقييمها بسرعة وبفعالية من خلال استخدام بعض البرامج التي تركز على الفحص المستمر لسلاسل التوريد. هذا الفحص يكشف للشركات عن أي تعطيل أو اضطراب قد يلحق سلاسل التوريد الخاصة بها في مرحلة مبكرة حتى تتخذ إجراءات طارئة وسريعة قبل أن تتفاقم إلى مشاكل تكون خارجة عن السيطرة. (اليحيى، 2023).

التوصيات:

- أن تتبنى الشركات المدخل الإستراتيجي لإدارة سلاسل الإمداد، لإن الكفاءة في إدارة سلسلة التوريد تعد المفتاح الرئيس لنجاح الشركة على المدى البعيد.
- أن تحافظ الشركات على العلاقة مع الزبائن عن طريق إعطاء الزبائن دوراً أكبر في تحديد طبيعة المنتجات والخدمات التي يريدونها، وأن تعمل الشركات على تقييم دوري لمستوى رضا زبائنهم كون طبيعة العلاقة مع الزبائن في حالة تغيير.

• أن ينظر إلى ممارسات سلسلة الإمداد على أساس أنها واحدة من جهود التحسين المستمر في الشركات، والتي لا بد أن تتضافر مع بقية جهود التحسين المستمر الأخرى، وأن تنظر الشركات إلى ممارسات سلسلة الإمداد على أنها من مصادر التحفيز التي تحفز الشركات على تطوير علاقتها مع شركائها في سلسلة الإمداد.

• العمل على إيلاء الاهتمام الكافي من قبل الشركات لأهمية إدارة سلاسل الإمداد، كونها ذات أهمية كبيرة في تحسين أداء هذه الشركات.

• التركيز على إجراء دراسات دورية للتعرف على نقاط الضعف ونقاط القوة في إدارة سلاسل الإمداد.

• ضرورة قيام الشركات بتطوير إدارة سلاسل الإمداد، حيث إن ذلك يسهم في نجاح هذه الشركات في تحسين أدائها.

• عقد الندوات والدورات التدريبية المتقدمة للعاملين في الشركات بهدف رفع مستوى أدائهم للتوسع في إدارة سلاسل الإمداد.

ضرورة قيام الشركات بإعطاء سلاسل الإمداد الأهمية التي تستحقها، كونها تؤدي لتحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف الأنشطة، ومن تمكين الشركة من دمج عدة عمليات في عملية واحدة، وتساعد على بلورة أنشطة متكاملة.

الخاتمة:

قد يتخيل البعض أن إدارة سلاسل الإمداد كمصطلح حديث هو من النشاطات الجديدة في دنيا إدارة الأعمال، لكن الحقيقة أنه نشاط قديم من حيث ممارسة الشركة دورها في التصنيع وإيصال المنتج للمستهلك النهائي، ولكن ما ظهر لنا مؤخراً العلم والفن الذي صمم لنا سلاسل الإمداد كي يتحقق الهدف الأساسي من السلسلة وهو تلبية احتياجات العميل، التي يسعى كل من له دور في السلسلة بتحقيق فائض سلاسل الإمداد، وعلى سلاسل التوريد أن تلعب الدور الدقيق في الموازنة بين العرض والطلب كي لا تتحمل السلسلة تكلفة المخزون الزائدة، وكذلك العمل على المنطقة المثلى وهي الموازنة بين الكفاءة والاستجابة. وأخيراً.. ما تم تناوله في هذا البحث جزء بسيط من المخاطر ومقترحات الحلول لها وكيفية تخطي المخاطر في حال حدوثها، والأهم التنبؤ بأي مخاطر قبل حدوثها يقلل الخسائر لسلاسل الإمداد، وأتمنى أني وفقت في تغطية الجزء المهم في مخاطر سلاسل الإمداد.

المراجع:

• سلاسل الإمداد في التجارة الدولية (مبادرة المملكة العربية السعودية لعام 2022 ضمن رؤية المملكة 2030) / الدكتور يحيى بن حسن بن منيس الجدران (مجموعة ابن جدران القانونية – المملكة العربية السعودية) / مقال منشور في مجلة جيل الأبحاث القانونية المعمقة العدد 55 الصفحة 53.

• <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%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-2022>

• مخاطر سلاسل التوريد ، Hamed Alghamdi ، عالم الأعمال والتسويق، تاريخ النشر 19 مارس/2023

• تأثير الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلاسل الإمداد وإدارة التكاليف الاستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية / د. علاء

محمد البتانوني

• المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال / المجلد الثاني عشر / العدد الثاني / نيسان 2022

الفهرس:

4	مقدمة
5	مشكلة الدراسة
6	اهمية الدراسة
6	اهداف الدراسة
7	تساؤلات الدراسة
7	الدراسات السابقة
12	الإطار النظري: مفهوم إدارة سلسلة الإمداد
12	أهمية إدارة سلسلة الإمداد
12	عناصر إدارة سلسلة الإمداد
14	المبحث الأول: الانتقال من تنظيم لوجستيات الأعمال إلى إدارة سلاسل الإمداد.
15	تمهيد
15	المطلب الأول: الفرق بين "سلاسل الإمداد" "Global Supply Chains" و "لوجستيات الأعمال" "Business Logistics"
16	المطلب الثاني: تَمَيُّز المبادرة الوطنية السعودية. لسلاسل الإمداد العالمية فيما يخصّ الانتقال من اللوجستيات إلى السلاسل
17	المطلب الثالث: القواعد النظامية المطلوبة لتسهيل الانتقال من تنظيم لوجستيات الأعمال إلى إدارة سلاسل الإمداد
20	مخاطر ومشاكل سلاسل الإمداد وسبل مواجهتها
20	الفصل الأول: مخاطر سلاسل الإمداد
23	الفصل الثاني: مشاكل سلاسل الإمداد
25	الفصل الثالث: حلول سلاسل الإمداد
26	خطوات يمكنها المساعدة في حل جميع مشاكل سلاسل الإمداد
26	خطوات لحل مشاكل سلاسل الإمداد التي تواجهها الشركات
29	المبحث الثالث: الانتقال من الإدارة الاستثمارية لسلاسل الإمداد إلى التنظيم الحكومي الاستراتيجي:
29	المطلب الأول: المحتوى الابتكاري في المبادرة الوطنية لسلاسل الإمداد
30	المطلب الثاني: الفكر الحكومي المرن المأمول من المبادرة الوطنية لسلاسل الإمداد.
30	المطلب الثالث: المتطلبات الحكومية لتسهيل الانتقال من الإدارة الاستثمارية لسلاسل الإمداد إلى التنظيم الحكومي الاستراتيجي
34	المبحث الرابع: تحويل المملكة إلى نقطة إقليمية لسلاسل الإمداد العالمية:
34	المطلب الأول: خَصْرُ الفرص الاستثمارية وتطويرها
35	المطلب الثاني: إنشاء عددٍ من المناطق الاقتصادية الخاصة
36	المطلب الثالث: جَذْبُ المقرّات الإقليمية للشركات العالمية إلى المملكة
38	المطلب الرابع: مشاكل سلاسل الإمداد وحلول الإمداد:
40	المطلب الخامس: إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد
45	النتائج
45	التوصيات
46	الخاتمة
46	المراجع
47	الفهرس