



جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY



Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	Wael Abdullah Aldosary	اسم الطالب
Students I.D	2021203304	الرقم الجامعي

Section: Master

Date: Saturday 15 May 2021

Course Code: (PMG 506)

Advanced Project Management

Instructor's Name: Eng. Amaal Aburumman

ادارة سلاسل الامداد والتوريد (Supply Chain Management)

المقدمة Introduction:

الإدارة هي عملية تحقيق الأهداف المرسومة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وفق منهج مُحدّد، وضمن بيئة معينة والإدارة فرع من العلوم الاجتماعية، وهي أيضاً عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة على الموارد المادية والبشرية للوصول إلى أفضل النتائج بأقصر الطرق وأقل التكاليف المادية. وتعتبر الإدارة من أهم الأنشطة الإنسانية في أي مجتمع، على أساس اختلاف مراحلها، تطوره، وذلك لما للإدارة من تأثير على حياة المجتمعات لارتباطها بالشؤون الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية. ولأن الإدارة هي التي تقوم بجمع الموارد الاقتصادية وتوظيفها لكي تشبع بها حاجات الفرد والجماعة في المجتمع. فبالإدارة يصنع التقدم الاجتماعي، وعليها تعتمد الدول في تحقيق التقدم والرخاء لمواطنيها، والإدارة الناجحة هي الأساس في نجاح المنظمة وتفوقها على منافسيها.

الدراسات السابقة Literature Review:

دراسة سعد أحمد خليفة الدليمي بعنوان "إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية

بعنوان: (نموذج مقترح لقياس أداء سلسلة التوريد باستخدام نظام القياس المتوازن للأداء: دراسة حالة) هدفت الدراسة إلى تنمية مجموعة من المقاييس ذات الأغراض المختلفة؛ لقياس أداء سلسلة التوريد في إطار واحد، والتحقق من مدى ملاءمة الإطار المقترح؛ لقياس أداء سلسلة التوريد في التطبيق العملي، في بيئة الأعمال المصرية، بالإضافة إلى تقييم أداء سلسلة التوريد؛ من خلال مقاييس عملية ذات طبيعة مالية، وغير مالية.

توصلت الدراسة إلى إمكانية تطبيق إطار العمل المقترح، وقبوله بدرجة عالية من الدعم، والمشاركة من المستويات الإدارية المختلفة، في الشركة محل الدراسة، وإن تطبيق إطار العمل يتوقف أساساً على وجود فلسفة التخطيط الاستراتيجي متضمناً ضرورة صياغة رسالة ورؤية واضحة للمنظمة يشتق منها كل من الأهداف الإستراتيجية والأهداف الفرعية، وذلك حتى تضمن تحديد مؤشرات القياس بشكل دقيق، واتضح أن لمديري الإنتاج دوراً بارزاً في إدارة سلسلة التوريد؛ فهم من يحددون نوعية المشتريات والخامات، والحكم على كفاءة الموردين، وتخطيط العملية الإنتاجية، والتحكم في جودة المنتجات؛ وبالتالي التأثير في حجم

المبيعات وخدمة العملاء والرضا عن منتجات الشركة.

دراسة (حمد، 2013)

بعنوان: (أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الإضطراب البيئي)

هدفت الدراسة الى بيان أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الإضطراب البيئي في شركات الصناعات الغذائية في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من شركات الصناعات الغذائية في المملكة الأردنية والبالغ عددها (833) شركة، أما عينة الدراسة فقد شملت شركات الصناعات الغذائية في العاصمة الأردنية عمان والبالغ عددها (121) شركة، وقد مثلت وحدة المعاينة والتحليل من المديرين ومساعديهم ورؤساء الأقسام العاملين في شركات الصناعات الغذائية الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية والبالغ عددهم (326) مفردة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي السببي، وتم استخدام الأسلوب التطبيقي لجمع البيانات وتحليلها.

توصلت الدراسة إلعدد من النتائج منها؛ أن سلسلة التوريد تتكون من شركات متعاونة لتعزيز الوضع الإستراتيجي وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية، كما أن المنظمات تتفاوت في وعيها وإدراكها لأهمية التغييرات البيئية وأثرها على المنظمات وفي توجهاتها الفعلية لمواكبة تلك التغييرات وإستيعابها، وأن هناك العديد من الأدوات والأساليب لإدارة الإضطراب البيئي والتي تخفف من آثاره منها الرقابة والبحث والتطوير المستمرين والتركيز على الجانب المعرفي.

وتحدد درجة الأداء المتميز للمنظمات على أساس درجة إلتزام المنظمات إزاء المستفيدين من خدماتها وتقييمها لرضائهم، ومستويات الإهتمام، رأس المال البشري، والتكيف مع المتغيرات البيئية، وأخيراً النمو والتميز عن المنظمات المنافسة.

مفهوم سلسلة التوريد وإدارة سلسلة التوريد supply chain management

يعرف سلسلة التوريد Supply chain بأنها "شبكة من كيانات الأعمال المستقلة أو شبه المستقلة، مسؤولة بشكل جماعي عن أنشطة تأمين الاحتياجات، والتصنيع، والتوزيع، المتعلقة بعائلة أو أكثر من المنتجات المترابطة".

ويعرفها " بأنها تسلسل من المنظمات تسهيلات، ووظائفها، وأنشطتها (المشاركة بإنتاج وتسليم سلعة أو خدمة، وتبدأ بموردين رئيسيين للمواد الأولية وتنتهي بالعمل النهائي".

ويمكن تعريف إدارة سلسلة التوريد بأنها: هي مجموعة من المنهجيات المستخدمة لمكاملة الموردين، المصنعين، المخازن، والمتاجر، بفعالية، بحيث يجري إنتاج وتوزيع البضائع بالكميات الصحيحة، إلى

المواقع الصحيحة، وفي الوقت الصحيح، بحيث تكون كلفة النظام الكلية اخفض ما يمكن مع المحافظة على تحقيق متطلبات مستوى الخدمة.

أهداف إدارة سلسلة التوريد Supply chain

الحصول على المنتج الجيد في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبأقل التكاليف .

جعل المخزون أقل ما يمكن كلما أمكن وتقديم أفضل خدمة للعميل .

تخفيض وقت دورة الإنتاج .

تخفيض عدم التأكد والمخاطر في سلسلة التوريد، لذلك يكون هناك شعوراً إيجابياً حول مستويات المخزون، العمليات، ومستويات خدمة العميل النهائي.

التركيز في إدارة سلسلة التوريد يكون على أمثلية النظام.

ما هي إدارة سلاسل الإمداد؟

ظهر مصطلح إدارة سلاسل الإمداد لأول مرة عام 1982م على يد كايت أوليفر، وهو مستشار بريطاني متخصص في العلوم اللوجستية، وذلك في مقابلة مع صحيفة الفايننشال تايمز. ورغم حداثة الفكرة، إلا أنها استحوذت على كثير من الاهتمام من قبل الأكاديميين ورجال الأعمال بعد ذلك.

يمكن تعريف إدارة سلاسل الإمداد بأنها العملية التي تدمج وتنسق حركة السلع والمواد والمعلومات وتتحكم بها من المورد إلى المصنع إلى المستهلك النهائي. وتعتمد على تكامل العمليات التسويقية من حيث جمع المعلومات في كل مرحلة وصولاً إلى المستخدم النهائي، ثم تغذيتها إرجاعياً عودة إلى الموردين الأصليين. وبهذه الطريقة توفر سلاسل الإمداد المتطورة والديناميكية تكاملاً عضوياً بين الإنتاج والتسويق والخدمات والمعلومات للشركة والمستهلكين على السواء.

وتؤمن إدارة سلاسل الإمداد الموازنة بين العرض والطلب، وتجنب الخسائر الناتجة عن التفاوت بينهما من خلال اتباع طرق علمية مبنية على دراسة البيانات السابقة وتقييم الوضع الحالي للسوق. وتشمل العمليات التالية:

التخطيط Planning

شراء المواد الأولية

النقل

التخزين

التصنيع

التوزيع

التحصيل

خدمات ما بعد البيع

أما الهدف النهائي لإدارة سلاسل الإمداد المتطورة فهو تأمين عنصرين حيويين لأي شركة أو مؤسسة ناجحة: الاستقلال النسبي للفروع من خلال إعطائها هامشاً واسعاً لتنفيذ مهامها بفعالية ونشاط، وفي الوقت نفسه تأمين تكامل في الأداء الاستراتيجي للشركة ككل. وذلك باتباع أساليب ومناهج عملية مبتكرة ومتجددة باستمرار لتكتسب قدرة تنافسية في عالم تزداد فيه التنافسية بشكل كبير.

وهكذا فإن إدارة سلاسل الإمداد تعالج العلاقات العديدة بين أطراف متعددة ومختلفة بحيث تتغلب على معوقات نمو الإنتاجية. وهذا يعني جعل التخطيط بدلاً من التصنيع هو مركز عملية الإدارة. أي إنه من الضروري أن تكون العمليات في مختلف مراحل سلسلة الإمداد متكاملة ومتكيفة مع ظروف العمل المتغيرة بشكل يضمن تنفيذها بسلاسة.

تسهم إدارة سلاسل الإمداد في زيادة كفاءة المؤسسات التي تؤدي بدورها إلى رفع الأرباح وخفض التكاليف. كما تعزز التعاون بين الأطراف بشكل أفضل لتحقيق الأهداف المشتركة وتنظيم عمليات الشراء والنقل واستخدام كميات مناسبة من المخزون والحفاظ على التكاليف عند الحد الأدنى. وتسهم بشكل فاعل في تلبية طلبات العملاء، من خلال الاستراتيجيات والعمليات المناسبة للمساعدة في تفادي التعقيدات غير الضرورية. ومن المهم أنها تنظم إدارة الاضطرابات والتغيرات التي تواجهها المؤسسة داخلياً وخارجياً بتقديم حلول سريعة ومناسبة للتكيف مع المتغيرات وتقليل أثر المخاطر على سير العمل. مما يساعد الشركات والمؤسسات في تحقيق فوائد إيجابية وتحويل التحديات إلى فرص تطويرية.

وإضافة إلى ما تقدّم، يغطي نشاط سلسلة الإمداد القضايا البيئية والاجتماعية والقانونية. من هنا يرتبط مفهوم الاستدامة في إدارة سلاسل الإمداد ارتباطاً وثيقاً بالمسؤولية الاجتماعية للشركات التي أصبحت من صلب مجالات الاهتمام الرئيسة للمؤسسات في الوقت الحالي.

تحوّلات إدارة سلاسل الإمداد Transformations of supply chain management

شهد مفهوم إدارة سلاسل الإمداد تحولات متعدّدة في العقود الثلاثة الماضية للتكيف مع المتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال؛ ذلك بسبب العولمة وثورة تقنية المعلومات. بينما ركّزت سلاسل الإمداد سابقاً على توفير الأصول المادية وحركتها وتكلفتها، فإن سلاسل الإمداد الحالية تدور حول إدارة البيانات والخدمات واقتراح الطرق الإبداعية في تقديم الحلول. الأمر الذي يعني أن إدارة سلسلة الإمداد الحديثة هي أكثر بكثير من مجرد معرفة أين ومتى تتم عمليات الشراء والنقل والتخزين، بل يمتد تأثيرها إلى جودة المنتج والخدمة، والتسليم، والتكاليف، وتجربة العملاء، وفي النهاية إلى ربحية الفروع وبقائها في السوق بواسطة توفير قدرات تنافسية قوية.

ونظراً لأهمية هذا التأثير، انتقلت حالياً ساحة المنافسة من كونها، شركة ضد شركة، لتصبح سلسلة إمداد مقابل سلسلة إمداد أخرى. فمن المهم أن تصبح العلاقة بين الفروع داخل سلسلة الإمداد أكثر ترابطاً لأن الشركة تغرق أو تنجو مع سلسلة الإمداد. ولهذا السبب تظهر الحاجة إلى التميز في إدارة سلاسل الإمداد.

يعتمد التميز في إدارة سلاسل الإمداد على أمرين رئيسيين: أولاً تطوير العمليات والكفاءات داخل كل فرع من خلال منهجيات تلائم الشركة وطبيعة العمل داخلها، وثانياً التعاون بين أطراف السلسلة والعمل بشكل متكامل ضمن خطة موحدة تحقق الأهداف المشتركة وفق مبدأ المنفعة المتبادلة. ويعتمد التعاون بين الأطراف على مشاركة البيانات والمعلومات اللازمة لضمان إنجاز العمليات بشكل سريع وبأفضل جودة ممكنة.

ولكن في الوقت نفسه، يشكّل تشارك المعلومات بين فروع متعدّدة تحدياً كبيراً في إدارة سلسلة الإمداد؛ بسبب تحفظ بعض الأطراف على مشاركة المعلومات مع باقي الأطراف الأخرى لأسباب مختلفة. ويختلف حجم المعلومات التي يتم مشاركتها حسب عمق العلاقة وحجم التعامل بين الفروع المختلفة في سلسلة الإمداد، بدءاً من مشاركة بعض المعلومات البسيطة المتعلقة بكميات المشتريات والمبيعات مع الموردين والعملاء الأقل أهمية، وصولاً إلى العمل ضمن قاعدة بيانات مشتركة مع الموردين والعملاء الاستراتيجيين.

النتائج :

- 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.

المراجع :

1. محمد شيخ ديب، صلاح. استخدام نموذج برمجة الأهداف في إدارة سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على قطاع الغزل والنسيج في مصر ، مصر، رسالة دكتوراه ، جامعة عين شمس ، 2004
2. راشد الغدير، حمد. إدارة المشتريات والمخازن ، الأردن، دار زهران، 1997.
3. عبد العزيز رفاعي، ممدوح. إدارة سلاسل التوريد: مدخل تحليلي ، مصر، جامعة عين شمس، 2006.
4. Anderson, D. L., Britt, F. E. and Fvere. D. (1997), “ The Seven Principles of Supply Chain Management”, Supply Chain Management Review, Issue Spring. pp. 12-23.