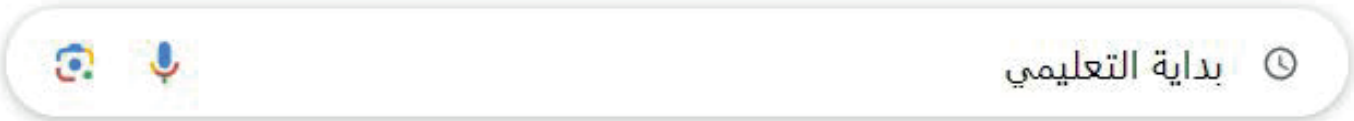
# تم تحميل الملف
# من موقع بداية

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

للمزيد اكتب
في جوجل Google




موقع بداية التعليمي كل ما يحتاجه **الطالب والمعلم**
من ملفات تعليمية، حلول الكتب، توزيع المنهج،
بوربوينت، اختبارات، ملخصات، اختبارات إلكترونية،
أوراق عمل، والكثير...

**حمل التطبيق**

GET IN ON Google Play

Download on the App Store

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

# 2.4

# إدارة اللوجستيات وسلاسل الإمداد

# Logistics and Supply Chain Management

**المصطلحات الرئيسة**

سلاسل الإمداد
Supply Chain

إدارة سلاسل الإمداد
Supply Chain Management

اللوجستيات
Logistics

أسلوب في الوقت المناسب
Just-In-Time

**أهداف التعلّم**

بعد الانتهاء من هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

**1.2.4** تعريف إدارة سلاسل الإمداد.

**2.2.4** شرح الاختلافات بين اللوجستيات وإدارة سلاسل الإمداد.

**3.2.4** وصف عملية إدارة سلاسل الإمداد.

**دروس من الواقع**

**من الألف إلى الياء!**

يمتلك خالد منظمة صغيرة تُعنى بتصنيع إكسسوارات مبتكرة للهواتف الذكية. وقد استطاع تحقيق النجاح في عمله، لا سيّما أنّ منتجاته قد نجحت في حلّ المشكلات التي يواجهها عدد من العملاء. ومع اقتراب حلول إجازة عيد الفطر المبارك، كان يتوقّع أن تشهد مبيعاته زيادةً خلال الفترة المقبلة، وأن يحقّق أحدث أجهزته نجاحًا مبهرًا. إلا أنّه واجه مشكلة في الواقع، إذ استثمر كثيرًا من وقته وجهوده في بناء علاقات متينة مع مورديه والتفاوض معهم بشأن أفضل العروض. لكن لسوء حظّه، لا يستطيع أحد من الموردين المحليين للقطع الإلكترونية المستخدمة في منتجاته بمفرده أن يلبي كمية الطلبات اللازمة له حاليًّا. وقد تعرّف إلى مورد جديد ولكنّ مصنعه يقع في منطقة أخرى، مما سيؤثر في تكاليف الشحن وفي سرعة الإنتاج.

نتيجةً لذلك، يشعر خالد حاليًّا بالإحباط وخيبة الأمل، فهو يعلم أنّ منتجه جيّد، وأنّه سيتمكن من تحقيق أرباح عالية خلال مناسبة عيد الفطر المبارك بمجرّد تأمينه مخزونًا كافيًا، لكنّه إذا عجز في المقابل عن إدارة سلاسل الإمداد بفعالية، فستواجه منظمته صعوبات كبيرة. وسينبغي له أيضًا أن يعالج المشكلة بسرعة لكي يتجنب أي تأخير في عملية الإنتاج.

**ما رد فعلك؟** كيف يمكن لخالد أن يعالج هذه المشكلة؟

بداية | موقع بداية التعليمي
beadaya.com

**هدف التعلم 1.2.4**

## ما إدارة سلاسل الإمداد؟
## What is Supply Chain Management?

تنطوي **سلاسل الإمداد Supply Chain** على جميع النشاطات الجارية بدءًا من مرحلة الحصول على المواد الخام وصولًا إلى مرحلة بيع المنتجات النهائية وتسليمها. (انظر الشكل 4-6).




**الشكل 4-6 سلسلة إمداد**

تتألف سلاسل الإمداد من مجموعة من الترابطات التي تبدأ من المصدر (الخطوة 1) وتنتهي عند الوجهة النهائية (الخطوة 13).

وسلاسل الإمداد قد تكون إمّا ضيّقة النطاق، كانتقال التمور المزروعة داخل البلاد إلى سوق القرية ثمّ إلى مخبز يبيع الحلويات إلى العملاء مباشرةً، وإمّا شبكة كبيرة ومعقدة تمتدّ على قارات عدّة وتحصل على المواد الخام من بلد ما لتصنّعها وتحولها إلى سلع جاهزة في بلد آخر قبل أن تبيعها إلى العملاء في مختلف أنحاء العالم.

فإذا ما أردنا مثلًا ضرب المثال بجهاز حاسوب محمول، يمكن أن يتم تجميع قطعه في مصنع ما في بلد معيّن باستخدام عناصر مصنوعة في بلد ثانٍ بواسطة مواد خام تم الحصول عليها من بلد ثالث. وبمجرد الانتهاء من تجميع قطع الحاسوب، يُشحن إلى مستودع في مقاطعة مجاورة قبل أن يتم بيعه إلى العملاء في مختلف أنحاء العالم. وقد يلجأ العملاء من بعدها إلى تنزيل برمجيات على الحاسوب يحصلون عليها من المورّد المحلي في البلد الذي يسكنون فيه. وعليه، تمثل كلّ خطوة من هذه الخطوات المختلفة رابطًا محددًا في السلسلة، علمًا أنّ لكلّ رابط منها أهمية كبيرة في عملية التوريد ككلّ.

وتلعب سلاسل الإمداد دورًا بالغ الأهمية في عمل المنظمات اليومي، إلّا أنّه يتمّ تجاهلها في العادة، لا سيّما عند عملها بسلاسة وفعالية. ويكاد المستهلكون لا يلتفتون للعملية المعقدة التي تتضمن تسليم المنتجات والخدمات إلى العملاء النهائيين إلا عندما تطرأ مشكلة معيّنة في سلاسل الإمداد.

ولعلّ من أوضح الأمثلة على ذلك: المشكلات التي عانتها سلاسل الإمداد العالمية نتيجة تفشّي جائحة كورونا، والتي بدورها أثرت على معظم البلدان. فبهدف الحدّ من تفشّي العدوى، فرضت الدول حول العالم حجرًا صحيًّا أعاق عملية الإنتاج وحال دون انتقال السلع من بلد أو منطقة إلى بلد أو منطقة أخرى. ففرغت الرفوف في المحلات التجارية حول العالم أو خلت من جملة المنتجات المتنوعة التي اعتاد العملاء الحصول عليها. ولجأ بائعو التجزئة بدورهم إلى وضع سقف لكميات العناصر الأساسية التي يمكن للعملاء شراؤها. بالتالي، أدّت هذه التحديات إلى ارتفاع أسعار المواد الخام والسلع الجاهزة، وذلك بسبب تجاوز الطلب مستوى العرض.

ويشير مصطلح **إدارة سلاسل الإمداد Supply Chain Management** إلى النشاط العام لإدارة العملية ككل بما يتماشى مع وظائف سلاسل الإمداد. ويشمل ذلك مجموعة واسعة من النشاطات بما فيها:

- بناء الشراكات والعلاقات الناجحة مع الموردين وغيرهم من المعنيين في شبكة التوريد والحفاظ عليها.

- التفاوض حول أسعار تنافسية مع الموردين والموزعين وأصحاب المخازن بهدف تخفيض المصروفات قدر الإمكان.
- إعداد الاستراتيجيات التي تُعنى بإعادة النظر في سلاسل الإمداد وتحسين طريقة عملها، مثل رصد أوجه عدم الكفاءة والعمل على حلّها.
- توقع التحديات على مستوى سلاسل الإمداد، وإعداد خطط احتياطية للطوارئ.
- تنسيق أنظمة المعلومات المستخدمة في العمليات التي تجري في سلاسل الإمداد.
- العمل عن قُرب مع الإدارات الأخرى ضمن المنظمة نفسها، مثل إدارة المبيعات والتصنيع، وذلك للحرص على أن تعمل سلاسل الإمداد بفعالية في المنظمة وأنّها تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية الأوسع التي تسعى المنظمة إلى بلوغها.
- مراعاة الاعتبارات الأخلاقية مثل تأثير سلاسل الإمداد في المنظمة في البيئة والحرص على أن يعمل المورّدون كافّة في السلسلة في ظلّ ظروف عمل مقبولة ويتقاضون مقابلًا ماديًّا منصفًا لقاء ما يسهمون فيه.

وكما يتبيّن في المثال المذكور في فقرة "دروس من الواقع" والذي يصوّر حالة خالد، تؤدي إدارة سلاسل الإمداد دورًا بالغ الأهمية ويمكن أن تكون الخط الفاصل بين نجاح المنظمة وفشلها. فمهما كانت الخدمة جيّدة، أو المنتج مبتكرًا، فإنّه لا يمكن أن ينجح إلا بإدارة سلاسل الإمداد على نحو فعّال يُسهّل عمليتَي الإنتاج والتوزيع.

beadaya.com | بوابة بداية التعليمي

## دور المملكة العربية السعودية في سلاسل الإمداد العالمية
## Saudi Arabia's Role in the Global Supply Chain

تحتل المملكة العربية السعودية موقعًا استراتيجيًّا وسط ثلاث قارات (أوروبا وإفريقيا وآسيا) وتتمتع بثروات ضخمة من الموارد الطبيعية، مما جعلها بوابةً إلى عالم الأعمال التجارية. وفي إطار الخطط التي تم وضعها ضمن رؤية السعودية 2030، طرحت الحكومة السعودية "المبادرة الوطنية لسلاسل الإمداد العالمية" في العام 2022، وتهدف هذه المبادرة إلى "جعل المملكة البيئة الاستثمارية المناسبة والأمثل لجميع المستثمرين في سلاسل الإمداد" من خلال جعل المملكة "موقعًا مفضلًا للمنظمات الصناعية العالمية الرائدة التي تتطلع إلى دفع الميزة التنافسية وتحسين مرونة الأعمال".

يشير مصطلح إدارة سلاسل الإمداد إلى النشاط العام لإدارة العملية ككل بما يتماشى مع وظائف سلاسل الإمداد ويشمل ذلك مجموعة واسعة من النشاطات.

**اختبر معلوماتك**

عرّف "إدارة سلاسل الإمداد".

**هدف التعلم 2.2.4**

## اللوجستيات وإدارة سلاسل الإمداد
## Logistics and Supply Chain Management

تُعدّ اللوجستيات جانبًا مهمًّا من جوانب إدارة سلاسل الإمداد. وفي حين يُستخدم مصطلحا "اللوجستيات" و"إدارة سلاسل الإمداد" بشكل متبادل في أغلب الأحيان، إلا إنّهما يختلفان عن بعضهما اختلافًا رئيسًا؛ فاللوجستيات تهتمّ بحركة السلع أو الخدمات (أي التدفّق والتسليم) وتخزينها، في حين أنّ إدارة سلاسل الإمداد أكثر شمولًا وتنطوي على عملية الإدارة بأكملها، بما في ذلك وضع الاستراتيجيات وتنسيق الشراكات. وليست اللوجستيات سوى عنصر واحد من عناصر إدارة سلاسل الإمداد.

### اللوجستيات Logistics

من المؤكد أن كميات كبيرة من المواد والمنتجات تدخل إلى المنظمات وتخرج منها وتُتداول عبرها بشكل يومي. وبما أنّ **اللوجستيات Logistics** تعني إدارة عمليات الحصول على المستلزمات والمواد والمنتجات النهائية وتحريكها وتخزينها في المنظمة، فيمكن القول إنّها أصبحت جزءًا مهمًّا للغاية من العمليات التجارية.

ويمكن توضيح مفهوم اللوجستيات من خلال المثال التالي للعميلة نورة:

**الخطوة 1:** تطلب نورة عبر هاتفها الذكي منتجًا من متجر إلكتروني.

**الخطوة 2:** يتم تجهيز الطلب وتخصيص رقم له وإرساله إلى مستودع الشحن.

**الخطوة 3:** يتم تغليف المنتج وإعداده للشحن.

**الخطوة 4:** فيما بعد، يستلم الساعي الطرد وينقله إلى المستودع المركزي.

**الخطوة 5:** يتم نقل الطرد إلى المستودع المحلي.

**الخطوة 6:** بعد ذلك، يتم إرسال الطرد مع السائق ليسلّمه إلى نورة في منزلها.

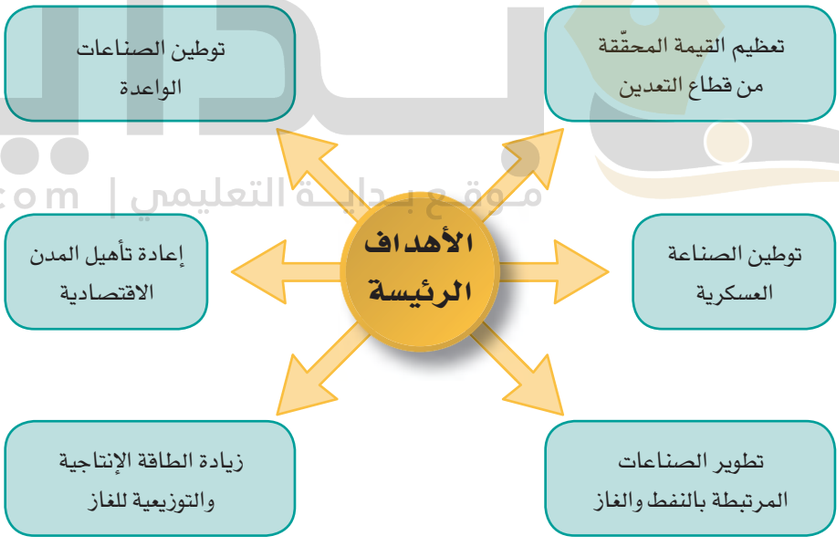
بداية
موقع بداية التعليمي | bedaaya.com



هل يمكنك التفكير في مثال اعتمدتَ فيه على اللوجستيات في حياتك اليومية؟

**طلب المنتجات من الانترنيت، إرسال أدوات لبعض الأصدقاء في مدن أخرى.**

وتتضمن اللوجستيات نشاطات رئيسة كتحديد مصادر التوريد والشراء والنقل والمبيعات. وبالإضافة إلى الحركة الفعلية للموارد، تكون اللوجستيات مسؤولة عن الاتّصالات الفعّالة والمعلومات بين جميع المشاركين في سلاسل الإمداد. ومع "**أسلوب في الوقت المناسب Just-in-Time**" تصل البضائع عند الحاجة إليها في الوقت اللازم للإنتاج أو الاستخدام أو البيع بدلًا من البقاء في التخزين. وتجدر الإشارة إلى أنّ اعتماد أسلوب اللوجستيات "في الوقت المناسب" يتطلّب تخطيطًا وتنسيقًا دقيقًا بين أعضاء السلسلة، إضافة إلى توفّرنظام معلومات فعّال.




**الشكل 4-7 الأهداف الرئيسة لبرنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية**

بعض الأهداف الرئيسة لبرنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية ( المصدر: موقع رؤية السعودية 2030 ) .

وفي المملكة العربية السعودية تم اعتماد "برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية" في إطار رؤية السعودية 2030. وفيما سبق، يوضح الشكل 4-7 عددًا من أهداف البرنامج الرئيسة. وثمة مبادرة استراتيجية أخرى تمثلت بالأكاديمية السعودية اللوجستية، وقد وضعت هذه المبادرة لإعداد المواهب الصاعدة في الجيل الجديد ودعمها للانخراط في مجال اللوجستيات.

**معلومة إثرائية**

**برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية**

قم بزيارة موقع رؤية السعودية 2030 وابحث عن القسم المخصّص لبرنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية: .https://www/. vision2030.gov.sa/v2030/vrps/nidlp ثم اكتب ملخصًا قصيرًا للمعلومات التي اطلعت عليها، بما فيها الالتزامات في نهاية العام 2025، وأهمّ الإنجازات التي تم الاستشهاد بها، والنقاط الرئيسة في خطّة التسليم.

**اختبر معلوماتك**

ما الفرق بين اللوجستيات وإدارة سلاسل الإمداد؟

بداية | موقع بداية التعليمي
beadaya.com

اللوجستيات تهتم بحركة السلع أو الخدمات (أي التدفق والتسليم) وتخزينها، في حين أن إدارة سلاسل الإمداد أكثر شمولاً وتنطوي على عملية الإدارة بأكملها بما في ذلك وضع الاستراتيجيات وتنسيق الشراكات. وليست اللوجستيات سوى عنصر واحد من عناصر إدارة سلاسل الإمداد.

**هدف التعلم 3.2.4**

## عملية إدارة سلاسل الإمداد
## Supply Chain Management Process

كما سبق وذكرنا، تأخذ عملية إدارة سلاسل الإمداد في الاعتبار عددًا من الجوانب. بمعنى آخر، يجب أن يكون مدير سلاسل الإمداد قادرًا على الموازنة بين مجموعة من المهارات، إذ يحتاج إلى أن يكون منظمًا للغاية، وعمليًّا في تفكيره، وقادرًا على بناء علاقات متينة، وذلك مع التمسّك بالتفاوض الجاد. كذلك، من الضروري أن يتمكّن من التعامل مع كمية كبيرة من البيانات ومعالجتها.

## استخدام التقنيات لإدارة العمليات

## Using Technology to Manage Operations

إنّ استخدام التقنيات بالطريقة المناسبة للمساعدة في إدارة العمليات يساعد على تعزيز دقة التخطيط واتخاذ القرارات وعلى إنجاز هذه الخطوات بسرعة وفي التوقيت المناسب، ويسهّل أيضًا الوصول إلى المعلومات وتحليلها وتبادلها. وقد يحدث هذا التبادل داخل المنظمة أو مع الشركاء الآخرين أو مع العملاء. ويوضح الشكل 4-8 بعض أهمّ البرمجيات التي تستخدمها المنظمات لإدارة عملياتها. وباتت أنواع مختلفة من البرمجيات متاحة اليوم للمساعدة على إدارة سلاسل الإمداد ودعم التعاون الافتراضي لأعضاء الفريق.

| الأنواع الشائعة لبرمجيات العمليات | |
|---|---|
| إدارة المشروعات | تتابع الجداول الزمنية للمشروع والأعمال وقوائم ومهام العمل وموارد المشروع. |
| إعداد الميزانيات | تعمل على أتمتة عملية إعداد الميزانيات، وتقارن الميزانيات من فترة زمنية إلى أخرى، وتنسّق الميزانيات بين الإدارات. |
| الجدولة | تدير جدولة الموظفين والمرافق، والموارد، والإنتاج. وتسمح بمراجعة الجداول بسهولة وتحديثها بسرعة. |
| المخزون | يساعد على إدارة المبيعات والمشتريات والمدفوعات؛ ومتابعة مستويات الإنتاج والاستخدام والمبيعات؛ وطباعة الرموز الشريطية (الباركود). |
| أمن الحاسوب | يؤمّن الوصول والأذونات، والخصوصية، وأمن المعلومات لأجهزة الحاسوب والشبكات. |
| التوثيق والإدارة | يساعد على إصدار الوثائق الإلكترونية وتخزينها وإدارتها وتوزيعها. |
| أتمتة التصنيع | تراقب آلات التصنيع وتتحكم فيها في كثير من الأحيان، وتتحقق من الأخطاء والعيوب، وتقدم تقارير عن مستويات الإنتاج. |

**الشكل 4-8 الأنواع الشائعة لبرمجيات العمليات**

تتنوع برمجيات العمليات التي تساعد مديري سلاسل الإمداد على العمل بفعالية كبرى.

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

## سلسلة إمداد الخدمات The Supply Chain of Services

أكدت الأمثلة الموضحة دور سلاسل الإمداد في تسهيل معالجة العناصر المادية؛ بدءًا من المواد الخام وصولًا إلى إنتاج المنتجات والتعبئة والتغليف. ومع ذلك، من المهم أن نفهم أنّ إدارة سلاسل الإمداد ترتبط أيضًا بتوزيع الخدمات وتوريدها. ففي عالمنا الرقمي اليوم، أصبح توفير الخدمات الإلكترونية وخدمات الاتصالات عن بُعد أمرًا بالغ الأهمية لنجاح المنظمات، إذ لا يمكن حتى تخيّل مقدار التحديات التي تواجه الفرد عند إدارته منظمة عبر الإنترنت دون اتصال موثوق بالإنترنت أو خطوط هاتفية. ولا يمكن أن يعمل المصنع دون إمداد منتظم بالطاقة، مثل الكهرباء أو الماء.

ومن الممكن أن يؤدي تعطيل تقديم الخدمات إلى فترات انتظار أطول للعملاء، وساعات عمل أقل، ووصول محدود إلى بوابات وتطبيقات الإنترنت مثل: الخدمات المصرفية الإلكترونية، أو أدوات المؤتمرات عن بعد.

## ابتكارات سلاسل الإمداد Supply Chain Innovations

تناول الدرس 1.4 أهميّة الابتكار ووصف أنواع مختلفة منه. وقد شهدت السنوات العشر الماضية سلسلة من الابتكارات الناجحة في إدارة سلاسل الإمداد وبنيتها، مما كان سببًا في إحداث تغيّر جذري في كيفية توفير السلع والخدمات. ويمكن اعتبارها ابتكارات نموذجية وابتكارات العمليات. ولعلّ أحد الأمثلة الرئيسة يتجلّى في ظهور اقتصاد "العمل الحر"، حيث يستطيع التجار المستقلون، أو السائقون، أو المشغلون، أو المنظمات الصغيرة تقديم خدماتهم أو منتجاتهم إلى قاعدة عملاء أوسع من خلال الشبكات التي تسهلها التطبيقات القائمة على الحاسوب. وقد مكّنت التقنيات المنظمات المحلية من العمل على نطاق عالمي، مستفيدةً من شبكات سلاسل الإمداد المركزية التي كانت في السابق متاحة لسلاسل أكبر فحسب. فعلى سبيل المثال، نشأت الكثير من المنظمات الجديدة، بما فيها تلك التي تقدّم خدمات سيارات الأجرة والخدمات اللوجستية التي يديرها سائقون مستقلون، أو توصيل وجبات سريعة يتم الحصول عليها من مطاعم محلية مستقلة، أو توفير سكن خاص. كذلك، يستطيع البائعون الأفراد التنافس مع كبار تجار التجزئة عن طريق بيع سلعهم من خلال الأسواق عبر الإنترنت.

beadaya.com

## اختبر معلوماتك

كيف تساعد التقنيات على دعم إدارة سلاسل الإمداد؟

يساعد على عزيز دقة التخطيط واتخاذ القرارات وعلى إنجاز هذه الخطوات بسرعة وفي التوقيت المناسب، ويسهل أيضاً الوصول إلى المعلومات وتحليلها وتبادلها.

## 2.4 أسئلة التقييم

### فهم مبادئ الإدارة

اختر الإجابة الأفضل لكل مما يلي:

1. تُعرف الإدارة المختصة بالحصول على اكتساب المستلزمات والمواد والمنتجات الجاهزة في المنظمات وحركتها وتخزينها باسم _____.
   - أ. المحاسبة
   - ب. اللوجستيات
   - ج. التسويق
   - د. التخزين
2. أي مما يأتي ليس نشاطًا من نشاطات إدارة سلاسل الإمداد؟
   - أ. بناء علاقات متينة مع الموردين وشركاء المنظمة
   - ب. مراجعة العمليات في سلاسل الإمداد وتحسينها
   - ج. تحديد المنتجات المراد بيعها
   - د. التفاوض على أسعار جيدة للمواد، والتوزيع، والتخزين

### التفكير الناقد

أجب عن السؤالين الآتيين بشكل مفصّل قدر المستطاع.

3. مع تزايد الرقمنة وبداية الثورة الصناعية الرابعة، هل تعتقد أنّ الحاجةَ إلى توصيل العناصر الماديّة ستظل قائمة بشكل دائم؟ برّر إجابتك.

   _____

   _____

نعم، الحاجة إلى توصيل العناصر المادية ستظل قائمة بسبب استمرار الطلب على السلع المادية مثل الأغذية، الملابس، والأجهزة، والتي لا يمكن رقمنتها.

4. ما المقصود بسلاسل الإمداد للخدمات؟ قدم مثالًا لتوضيح إجابتك.

سلاسل الإمداد للخدمات تشير إلى مجموعة العمليات والأنشطة المتعلقة بتقديم خدمة من البداية حتى النهاية، بدءًا من تحديد الحاجة إلى الخدمة، مرورًا بتطوير وتنفيذ الخدمة، وانتهاءً بتسليمها للعميل ومتابعة رضاه.
مثال: خدمات الفندق والاستضافة.

beadaya.com | بوابة بداية التعليمي