

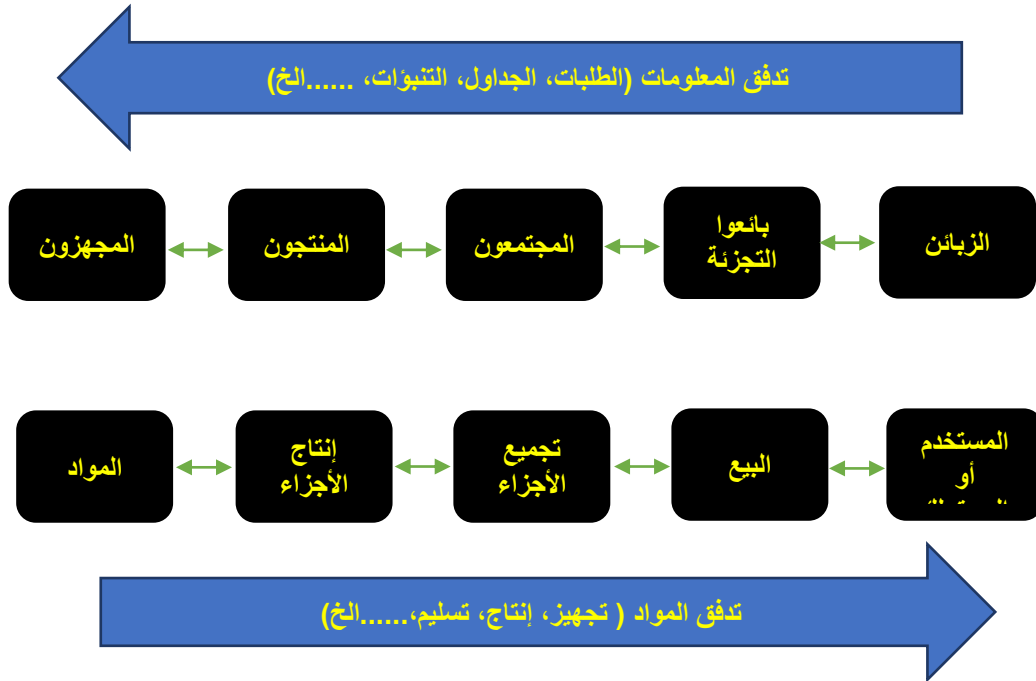
الفصل الأول – المبحث الأول (المنهجي): إدارة سلسلة التجهيز

التعريف والأهمية والأهداف

عناصر وأنشطة وخصائص وإستراتيجيات سلسلة التجهيز

إدارة الإمدادات: تعد إدارة الإمدادات من الضرورات الأساسية في مختلف منظمات الأعمال، وهي مجموعة أسس وإستراتيجيات تسهم في تحقيق أوثق العلاقات بين مختلف الأطراف (المجهز و المنتج و الموزع و الزبون)، إذ يمكن من خلالها إنجاز التكامل من الزبون النهائي إلى المجهزين الذين يقدمون المنتجات و الخدمات و المعلومات التي تضيف قيمة للزبائن و المستفيدين الآخرين و تضمن حركة المواد و تقديم المنتجات بشكل كفوء.

تعد سلسلة التجهيز إحدى إستراتيجيات التغير التي تسهم في إيلاء المنظمة المرونة اللازمة للتكيف و الإستجابة للتغيرات، و التعقيدات البيئية الكثيرة، و عملها على وفق أسبقيات تنافسية (الكلفة الأقل، الجودة الأعلى، المرونة الأكبر و التسليم الأسرع)، كذلك تمثل إدارة سلسلة التجهيز مجموعة الوسائل و الإتصالات و المعلومات و الأنشطة التي تعمل على تحصيل المواد المطلوبة من المجهزين بالسعر و الجودة و الكمية و الوقت المحدد و تحويلها إلى سلع نصف مصنعة أو سلع نهائية و خدمات و من ثم توزيعها إلى الزبون بالسعر و الجودة و الكمية و الوقت المحدد مع تأكيد تكامل السلسلة. مفهوم سلسلة التجهيز: عرفها (Beamon M; 1998) بأنها عملية تصنيع متكاملة يتم خلالها تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية و من ثم تسلم للزبون. يبين الشكل رقم 1 مفهوم سلسلة التجهيز في قطاع التصنيع.

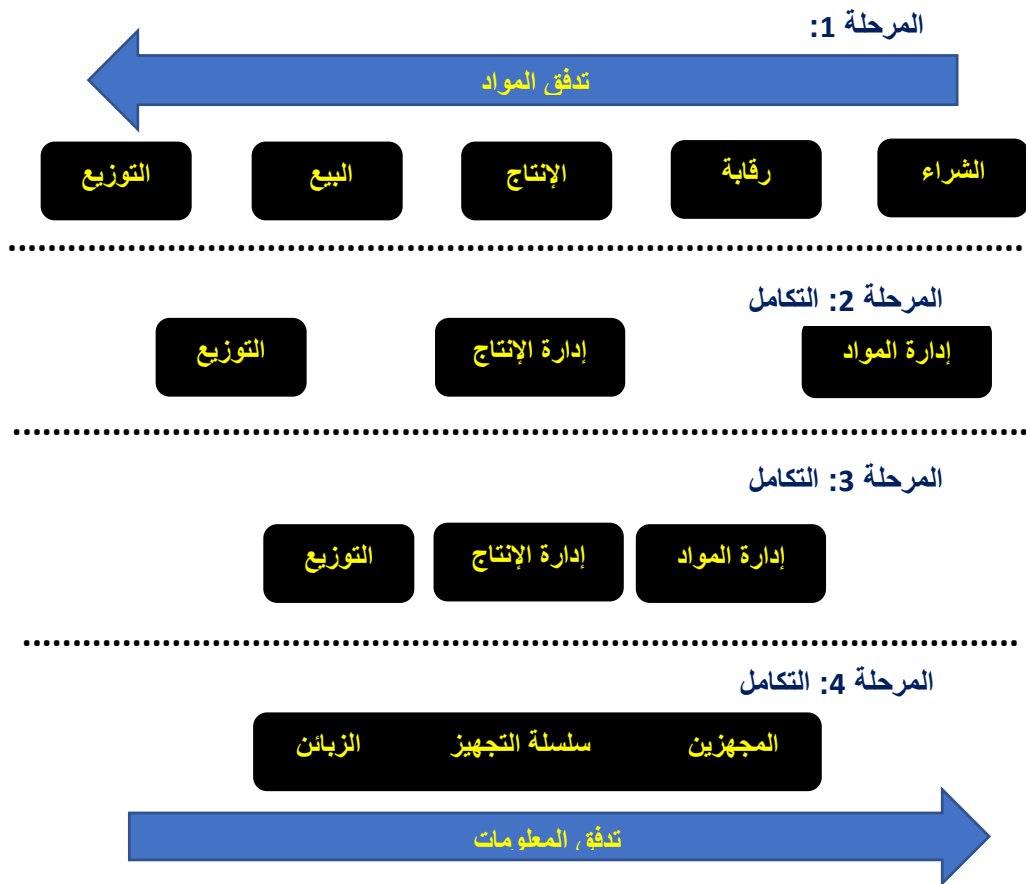


شكل رقم 1: نموذج لسلسلة التجهيز في قطاع التصنيع

مفهوم السلسلة بالنسبة: هي مجموعة خطوات و شركات تعمل على تحويل المواد الأولية إلى منتجات تامة الصنع تشتري من قبل الزبون.

هناك أربع مراحل لتحقيق تكامل سلسلة التجهيز وكما هو ظاهر في الشكل رقم 2، إذ أشار إلى أنّ التكامل يجب أن يوسّع إلى خارج الشركة ليشمل المجهزين و الزبائن، بل أكثر من ذلك، إذ أن سلسلة التجهيز المتكاملة تربط المداخل الإستراتيجية و التكتيكية و التشغيلية.

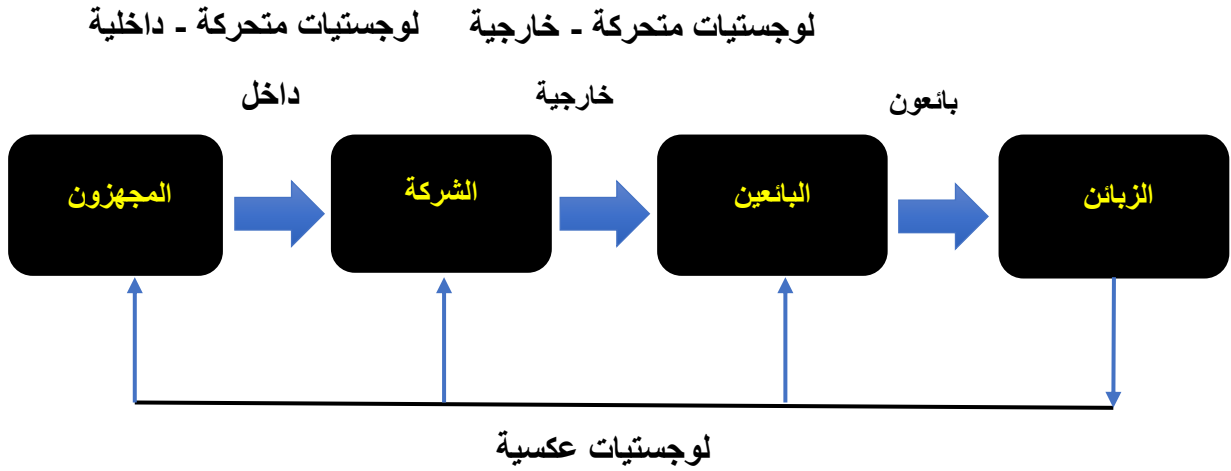
إذ يتم التركيز في مرحلة التكامل الوظيفي على التدفق الداخلي للمواد و في مرحلة التكامل الداخلي يتم تحقيق التزامن بين طلب الزبون و خطة الإنتاج و تدفق المواد من المجهزين. أمّا التكامل الخارجي فيتم عبر تكامل المجهزين مع الزبائن، إذ يتغير التركيز من التركيز على المنتج إلى التركيز على الزبون.



شكل رقم 2: تكامل سلسلة التجهيز

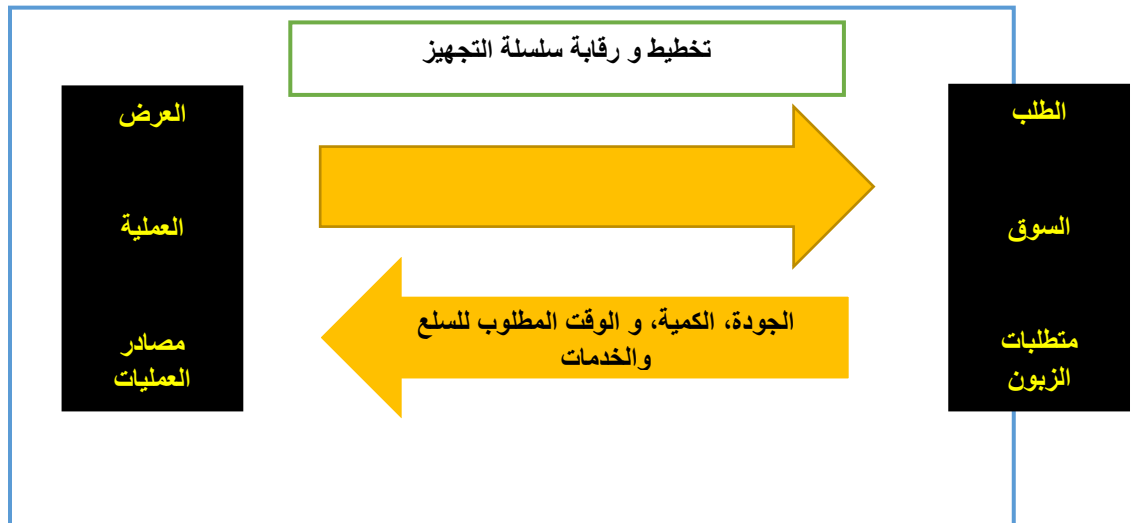
إدارة سلسلة التجهيز **SCM**: يتكون مصطلح إدارة سلسلة التجهيز من ثلاثة أجزاء هي (التجهيز Supply) و تعني تجهيز المواد و السلع والخدمات و المعرفة، و (سلسلة Chain) و تعني الترابط بين الأجزاء الرئيسية، أمّا (الإدارة Management) فتعني الأنشطة الرئيسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة)، لذا فسلسلة التجهيز هي تتابع و سلسلة من المجهزين و المخازن و العمليات و التوزيع.

ويمكن تعريف إدارة سلسلة التجهيز (SCM) بأنها إدارة الإنسياب العلوي والسفلي لتدفقات إضافة القيمة للمواد والسلع النهائية والمعلومات المرتبطة بين المجهزين والمنظمة والبائعين والزبائن النهائيين، وكما موضحة في الشكل رقم 3.



شكل رقم 3 : إدارة سلسلة التجهيز

إنَّ إدارة سلسلة التجهيز هي الإدارة الخاصة بالربط الداخلي للمنظمات التي تربط كل واحد بالآخر خلال روابط الإنسياب نحو الأعلى و الإنسياب نحو الأسفل بين مختلف العمليات التي تنتج قيمة بشكل سلع و خدمات إلى الزبون النهائي (Slack et al; 2004)، و كما في الشكل رقم 4.



شكل رقم 4 : تدفق المواد و المعلومات بين العمليات المختلفة ضمن إدارة سلسلة التجهيز

سلسلة التجهيز في الإقتصاد الشبكي.. Supply Chain Management in Network Economy يرى (Akkermans e al; 2000) أنّ سلسلة التجهيز كشبكة تتألف من المجهزين، المنتجين، الموزعين و بائعي التجزئة و الزبائن، وكما في الشكل رقم 5.



شكل رقم 5 : نموذج متكامل لسلسلة التجهيز

في المستوى التشغيلي يتم دعم الشبكة بثلاثة أنواع من التدفقات و التي تتطلب تخطيطاً و تنسيقاً عالياً:

- ❖ تدفق المواد
- ❖ تدفق المعلومات
- ❖ تدفق الأموال

و تسند الشبكة بثلاث دعائم:

1- العمليات: و تعكس قدرات الشركة في اللوجستيك و تطوير المنتج الجديد و إدارة المعرفة.

2- الهياكل التنظيمية: وتشمل مجموعة من علاقات التكامل العمودي الكلي إلى مجموعة شركات متشابكة، فضلاً عن المداخل الإدارية، وقياس الأداء ومخططات العوائد.

3- تقنيات التمكين: التي تتضمن كل من تقانة العملية وتقانة المعلومات.

هناك ثلاثة عناصر تتضمنها سلسلة التجهيز وهي: الهياكل، العمليات والروابط ما بين هذه الهياكل والعمليات. تتضمن الهياكل كل الوحدات التنظيمية التي تتفاعل داخل السلسلة مثل الشركة ومجهزها وزبائنها وقنوات التوزيع ومراكز التصميم والهندسة فضلاً عن مراكز الإنتاج والخدمة. أما العمليات فتتضمن تخطيط الطلب وتخطيط التجهيز، التنبؤ، الشراء والتوريد، عمليات التصنيع والخدمة، اللوجستك (الشحن)، إدخال الطلب وإدارة الموارد وتطوير الخدمة والمنتج. وأهم عنصر في السلسلة هو الروابط ما بين الهياكل والعمليات، هذه الروابط عادة ما تكون على شكل المعلومات المشتركة والاتصالات المستمرة.

هيكل سلسلة التجهيز Supply Chain Structure

ويضم كل الشركات المساهمة في سلسلة التجهيز، من الشركات التي تجهز المواد الأولية إلى التي تسلم المنتج إلى الزبون النهائي، كما يشمل عوامل مثل: درجة تعقد المنتج والعدد المتاح من المجهزين ومستوى توافر المواد الأولية التي ستحدد عدد من تحتاجه السلسلة لأدائها. أما الأبعاد الواجب مراعاتها فهي طول السلسلة وعدد المجهزين والزبائن عند كل مستوى.

إنَّ هيكل سلسلة التجهيز يتكون من ثلاثة مكونات هي: المجهزون الخارجيون، الوظائف الداخلية للشركة والموزعون الخارجيون. تستند الشركات إلى قاعدة مهمة من أجل تحقيق هيكل (SCM) فاعل، إذ تقلص قاعدة تجهيزها من خلال خفض عدد تجهيزها، ويمكن تحقيق ذلك أيضاً من خلال تقصير طول سلسلة تجهيز الشركة بينها وبين زبونها وجعلها أقصر ما يمكن وهذا يحتم عليها القيام بجهود داخلية لتحقيق تدفق سريع وسلس للمواد.

أهمية إدارة سلسلة التجهيز:

تتجلى أهمية إدارة سلسلة التجهيز على مستوى المنظمة بتبني الكثير من المنظمات الناجحة في الدول المتقدمة صناعياً الإتجاهات التي تركز على إيجاد علاقة طويلة الأجل مع المجهز مبنية على المشاركة بين المجهزين والمنتجين في تصميم المنتجات وتطويرها وغيرها من القرارات المهمة، والتنسيق والاتصال المستمر بينهم، فضلاً عن الارتباط بعدد محدود من المجهزين.

أصبح إستمرار أهمية إدارة سلسلة التجهيز نحو نمو الشركات أكثر اعتمادية على مجهزها. والغرض من ذلك يتضمن: زيادة التشديد على المنظمات الرئيسية، وزيادة الحاجة للمرونة، والرغبة لربط حصة المخاطرة بتطوير المنتج الجديد.

و كنتيجة لذلك، تحول دور المجهز من وجود تعامل نقي، مستند إلى الكلفة المنخفضة، إلى وجود شريك يشارك في القرارات الإستراتيجية للمنظمة، وهذا الدور قاد المنظمات إلى نشر علاقات طويلة الأجل مع عدد قليل من المجهزين.

إن إدارة سلسلة التجهيز هي تكامل الأنشطة التي تحصل على المواد، و تحولها إلى سلع متوسطة و منجات نهائية، و تسليمها إلى الزبائن. هذه الأنشطة تشمل وظيفة شراء تقليدية، فضلاً عن الكثير من الأنشطة الأخرى ذات الأهمية في العلاقة مع المجهزين و الموزعين.

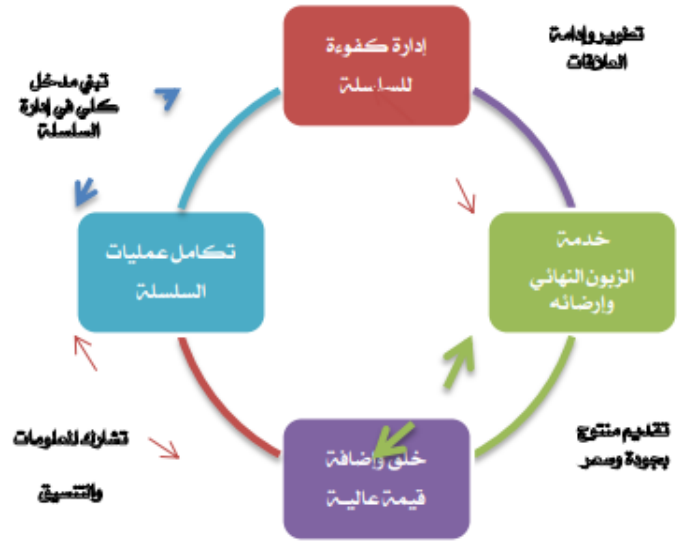
إن لسلسلة التجهيز دوراً مهماً في بناء علاقات طويلة الأمد (إستراتيجية) مع المجهزين، مما يعد ميزة تنافسية كبيرة تمنح المنظمة أو الشركة دوراً ريادياً و مكانة في الصدارة. و يوضح الجدول رقم 1 دور سلسلة التجهيز في الإستراتيجية.

جدول رقم 1: سلسلة التجهيز و الإستراتيجية

إستراتيجية التمييز	إستراتيجية الإستجابة	إستراتيجية تخفيض الكلفة	
بحث الحصة السوقية لربط تطوير المنتج والخيارات	الإستجابة السريعة للتغيير في الطلب لتعظيم المخزون	تجهيز الطلب بأقل كلفة	أهداف المجهز
الإختيار الأساسي لمهارات تطوير المنتج	الإختبار الأساسي للسرعة، الطاقة و المرونة	الإختبار الأولي للكلفة	معايير الإختيار الأولية
إستخدام التصاميم التي تقودها إلى الإيصائية الواسعة	الإستثمار في الطاقة الداخلة و العمليات	إدامة عالية لمعدل الإنتفاع	خصائص العملية
الإستثمار الكبير لتقليل فترة الإنتظار في التطوير و التحسين	الإستثمار الهائل لتقليل وقت الإنتظار في الإنتاج	تقليل المدة من دون زيادة التكاليف	خصائص مدة الإنتظار
إستخدام التصاميم في منتجات متميزة	إستخدام منتجات مصممة بشكل يقلل وقت الإعداد و يسرع بعمل الإنتاج	تعظيم الأداء و تقليل الكلف	خصائص تصميم المنتج

أهداف إدارة سلسلة التجهيز:

- 1- تؤدي سلسلة التجهيز الفعالة الكثير من المزايا التنافسية قصيرة أو طويلة الأجل، إذ تشمل المزايا قصيرة الأجل: زيادة الإنتاجية، تقليل المخزون، الوقت و خفض تكلفة النقل. أمَّا المزايا طويلة الأجل التي يمكن تحقيقها فهي: زيادة رضا الزبائن، الحصة السوقية و الربح لكل طرف و عضو في السلسلة.
 - 2- التركيز على تخفيض التلف و تعظيم القيمة للمستهلك النهائي و تقسم أنشطة مديري سلسلة التجهيز على المحاسبة و المالية و التسويق و نظام المعلومات.
 - 3- الهدف الرئيسي للسلسلة هو السيطرة على المخزون عن طريق تدفقات المواد.
 - 4- تسعى الى تزامن وظائف الشركة مع وظائف تجهيزها لكي يتلائم تدفق المواد و الخدمات و المعلومات مع طلب الزبون
 - 5- تنسيق الوظائف الرئيسية في المنظمة مثل التسويق و المالية و الهندسة و نظم المعلومات و العمليات. لذا فإدارة سلسلة التجهيز هي التنظيم المناسب الذي لديه فوائد قوية مكتسبة من إدارة سلسلة متكاملة من العمليات كذلك إرضاء الزبائن النهائيين، إذ تركز هذه الفوائد على ثلاثة أهداف أساسية لإدارة سلسلة التجهيز هي:
 - 1- التركيز على رضا الزبائن النهائيين.
 - 2- التركيز على إدارة كفاءة السلسلة.
 - 3- سعي إدارة سلسلة التجهيز إلى تخفيض المخاطر و عدم التأكد، مما يؤثر و بشكل إيجابي في مستويات الخزين و دورات الوقت و بشكل أساسي مستويات خدمة الزبون، فضلاً عن تحقيق أمثلة النظام.
- الشكل رقم 6 يوضح أهداف سلسلة التجهيز و كيفية تحقيق تلك الأهداف.



شكل رقم 6 : أهداف سلسلة التجهيز