



S L S A L A H

اسم البرنامج التدريبي: إدارة سلاسل الأمداد و  
العمليات اللوجستية

عنوان الجلسة : اختيار المواقع في سلاسل الإمداد  
والعمليات اللوجستية.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الافتتاحية

يطيب لنا في منصة سلسلة كريرز أن نرحب بكم في البرنامج التأهيلي  
إدارة سلاسل الأمداد و العمليات اللوجستية

إن هذا البرنامج يأتي في إطار الجهود المستمرة لتطوير القدرات وتحسين  
الأداء في المجالات المهنية والحياتية. ونأمل أن يكون هذا البرنامج فرصة  
لتعلم المهارات الجديدة وتبادل الخبرات بين المتدربين.

شكراً لكم على حضوركم وتفاعلكم..

كما نتمنى لكم وقتاً مفيداً وممتعاً في هذا البرنامج..

## إقرار وتعهد

### إقرار تعهد حقوق ملكية فكرية

الحقبة التأهيلية تعود حقوق ملكيتها الفكرية منصة سلسلة كيريز وتستخدم لأغراض التأهيل عبر المنصة وعليه أتعهد بعدم استخدام محتوى الحقبة التأهيلية (مادة علمية، استبانات، حالات دراسية، صور، رسوم توضيحية، ...) خارج المنصة أو مشاركتها مع الغير دون أخذ الموافقات الرسمية والنظامية الصريحة الإلزامية، لذلك من صاحب حق الملكية الفكرية، وبناءً عليه أتحمّل كافة المسؤوليات القضائية الناتجة عن المطالبات والتعويضات المترتبة على الإخلال بذلك..

## دليل البرنامج التأهيلي للجلسة

### الهدف العام للبرنامج



تمكين المتعلّم من بناء قرار اختيار موقع تشغيلي/لوجستي أمثل يوازن بين التكلفة، ومستوى الخدمة، والمرونة، بالاستناد إلى عوامل السوق والموارد والبنية التحتية وباعتباره قرارًا استراتيجيًا داخل المنظمة

### الأهداف التفصيلية للجلسة



▪ من المتوقع بعد انتهاء المتدرب من المشاركة في البرنامج التدريبي أن يكون قادراً على أن:

- تحديد وتحليل عوامل اختيار الموقع (القرب من المواد الأولية، شبكات النقل، الأسواق، الأيدي العاملة، ومصادر الطاقة والاتصالات) وربطها بمبررات تغيير/توسيع المواقع.
- تطبيق طريقة العوامل النوعية (الأوزان × الدرجات) للمفاضلة بين بدائل مواقع متعدّدة وإجراء قراءة رقمية للنتائج.
- مقارنة استراتيجيات تمركز المصانع (مركز على المنتج/الأسواق/التشغيل) وتأثيرها على قرار الموقع والحجم والتوسّع المستقبلي.

## قائمة المصطلحات

م	المصطلح	التعريف
١	قرار الموقع ( Location Decision)	اختيار جغرافي طويل الأجل يؤثر في التكلفة والسعة والخدمة؛ قرار استراتيجي لا تشغيلي يومي.
٢	طريقة العوامل النوعية (Factor Rating)	أسلوب ترجيح: الدرجة الكلية = $\Sigma$ (وزن العامل × درجة الموقع) للمقارنة بين بدائل.
٣	الوزن النسبي (Weight)	أهمية كل عامل (مثل القرب من السوق/التسهيلات البيئية) تُضرب في درجة الموقع قبل الجمع النهائي.
٤	استراتيجيات تمركز المصنع	<ul style="list-style-type: none"> <li>مصنع مركّز على المنتج لتحقيق وفورات الحجم، تتبناه ~٥٧% من الشركات الأمريكية.</li> <li>مصنع مركّز على الأسواق للاستجابة السريعة، ~٣١%.</li> <li>مصنع مركّز على التشغيل لتنوع المنتجات بتكنولوجيا خاصّة، ~٩%.</li> </ul>

## الموضوع اختيار المواقع في سلاسل الإمداد والعمليات اللوجستية

### ١- المقدمة وأهمية القرار

اختيار الموقع قرارٌ استراتيجي طويل الأجل لا يُعالج كتشغيل يومي؛ فهو يثبت أجزاء كبيرة من هيكل التكلفة ويؤثر في سهولة الخدمة والقدرة على التوسّع مستقبلاً، كما توضح الشرائح صراحةً عبارة "اختيار الموقع قرارًا استراتيجيًا" وما يرتبط به من محددات رئيسية .

تتجلى الأهمية في حزمة عوامل ملموسة: القرب من المواد الأولية، شبكات المواصلات، الأسواق، الأيدي العاملة، ومصادر الطاقة/المياه/الاتصالات— وهي عوامل مدرّجة رأسًا ضمن أسباب الاهتمام بالموقع .

كما أن دوافع التأسيس لفرع جديد أو تصحيح عدم ملاءمة موقع قائم أو التعامل مع محددات قانونية وبيئية تدفع المؤسسات لإعادة تصميم شبكة مواقعها بما يضمن التكلفة الكلية المثلى ومستوى خدمة قابل للاستدامة .

### ٢ - دوافع ومحركات اختيار/تغيير المواقع

تُراجع الشركات مواقعها عند: التوسّع، أو ارتفاع تكلفة موقع غير ملائم، أو تغيير المتطلبات القانونية/البيئية. الهدف التشغيلي-الاستراتيجي هو خفض التكلفة الكلية وتحسين مستوى الخدمة وتقليل زمن التوريد عبر إعادة التموضع قرب السوق أو مدخلات الإنتاج أو عقد النقل الرئيسية—وهذه كلها ذُكرت ضمن أهمية اختيار المواقع وعواملها .

عمليًا، تؤدي إعادة التموضع إلى تحسين موثوقية الإمداد وتخفيف مخاطر الاختناقات اللوجستية، وتدعم خطط التوسّع المرحلي للسعة التي تربط قرار الموقع بالإضافة المستقبلية للطاقة الإنتاجية .

### ٣ - استراتيجيات تمركز المصانع وتأثيرها على القرار

تبيّن الشرائح ثلاث مقاربات هيكلية منتشرة في الصناعة الأمريكية، لكلٍ منها أثر مباشر على مكان وحجم وعدد المواقع:

مركز على المنتج: (Product-focused) يراهن على اقتصاديات الحجم والإنتاج المركزي لتقليل تكلفة الوحدة؛ وهو المتبنّى لدى نحو ٥٧٪ من الشركات، ما يدفع لاختيار مواقع تسمح بتجميع السعات اللوجستية والإنتاجية في عقد قليلة عالية الكفاءة .

مركز على الأسواق: (Market-focused) مع اعتمادٍ يقارب ٣١٪—يميل إلى التوزّع قرب العملاء لرفع الاستجابة وتقليص زمن الخدمة، أي شبكة مواقع أقرب للطلب النهائي .

مركز على التشغيل: (Process-focused) نحو ٩٪—يبني ميزة التنوع على تقنية/عمليات بعينها، فيتطلّب مواقع تتوافر فيها مهارات وبنية تحتية تقنية محددة .

وتؤكد الشرائح أن اختيار الاستراتيجية ينعكس مباشرةً على قرارات مقدار السعة وتوقيتها، وهل تُضاف في الموقع نفسه أم عبر فتح موقع/فرع جديد ضمن الشبكة .

### ٤- منهجية تقييم بدائل المواقع: العوامل النوعية

تعتمد الإدارة أسلوب الترجيح والدرجات: يُحدّد لكل عاملٍ وزنٌ نسبيّ ثم تُقيّم المواقع على مقياس (٠-١٠٠) وتُحتسب الدرجة الكلية وفق:

الدرجة الكلية =  $\sum$  (وزن العامل × درجة الموقع)—وهو الإطار الذي تعرضه الشرائح كنموذجٍ تطبيقي .

في مثال مقارنة مصر/سوريا/السودان، اعتمدت الإدارة أربعة عوامل (القرب من السوق، التسهيلات البيئية، تطوّر الخدمات العامة، المناخ) مع أوزان نسبية محددة، فجاء الناتج المرّجح: مصر = ٦٦,٥، سوريا = ٦٦، السودان = ٥٥,٧٥.

الفارق الطفيف بين الخيارين الأولين يقتضي تحليل حساسية للأوزان والدرجات قبل تثبيت القرار، كما تُظهر الحسابات خطوة بخطوة في الشرائح .

عمليًا، يُنصح بمواءمة هذه النتيجة مع خطة السعة المتوقعة والسيناريوهات (نمو/ركود) قبل إقفال الاختيار—وهي فكرة مذكورة ضمن الربط بين الاستراتيجية والموقع وتوقيت الإضافة .

#### ٥ - دروس التجربة اليابانية

تقدّم الشرائح ثلاث ملاحظات عملية انعكست على قرارات الموقع:

المصنع المتوسط بدل الضخم: يمنح مرونة أعلى واستجابة أسرع لتقلّبات الطلب، بخلاف الاستثمارات العملاقة الأقل قدرة على التعديل السريع—وهو توجّه معروض كخلاصة أولى .

علاقات التوريد طويلة الأمد وقلة عدد الموردين وقربهم جغرافيًا: نموذج تويوتا (~٢٥٠٠ موردًا) مقابل جنرال موتورز (<٣٥٠٠) يوضح كيف يُخفّض النقل وتُحسّن مواءمة المواعيد عبر قرب الموردين الرئيسيين .

الموقع في الخارج قرب السوق (خصوصًا الولايات المتحدة): لتجاوز قيود الحماية والاقتراب من الطلب الفعلي، وهو ما يفسّر التزايد الملحوظ في المصانع اليابانية بالولايات المتحدة .

هذه الدروس تُترجم، في قرارات الموقع، إلى تفضيل شبكات لامركزية مرنة، وتركيز على قرب الموردين الرئيسيين، ووضع منشآت قريبة من الأسواق الأساسية.

## ٦ - إطار عملي مختصر لاتخاذ القرار

أ. تحديد الأهداف والمعايير: صيغ أهدافًا واضحة (تكلفة كلية/خدمة/مرونة) ثم استمدّ قائمة المعايير من حزمة العوامل المذكورة في الشرائح (السوق، النقل، الموارد، الطاقة/الاتصالات...).

ب. مواءمة الاستراتيجية مع شكل الشبكة: اختر بين (منتج/أسواق/تشغيل) ثم ترجم الاختيار إلى عدد المواقع، أحجامها، ومواقعها التقريبية؛ تذكّر أن الاستراتيجية المختارة تملّي مقدار السعة وتوقيتها ومكان إضافتها.

ج. التقييم الكمي-النوعي: طبّق أسلوب العوامل النوعية على البدائل، ثم أجر تحليل حساسية عندما تكون الفوارق صغيرة (كما في ٦٦,٥ مقابل ٦٦) قبل تثبيت القرار.

د. حوكمة القرار والمخاطر: بسبب "صعوبة اختيار الموقع الأمثل" التي تُبرزها الشرائح، اعتمد بؤابات مراجعة متتابعة (جمع بيانات/تحقق قانوني-بيئي/مخاطر لوجستية/خطة توسّع)، مع وثيقة مبرّرات نهائية للقرار.

قرار الموقع يصوغ هيكل التكلفة والخدمة لسنوات؛ وتتباين شبكة المواقع وفق استراتيجية المصنع (منتج/أسواق/تشغيل). التقييم المنهجي عبر الترجيح والدرجات—مع حساسية للأوزان—يوفر اختيارًا واعيًا عندما تتقارب البدائل. وتؤكد الدروس اليابانية قيمة المرونة، قرب الموردين، والتموضع قرب الأسواق كعوائد مباشرة على التكلفة الكلية والموثوقية.





## المراجع

### المراجع العربية



### المراجع الأجنبية

