

إدارة المشتريات والمخازن ودورهما في تحسين فعالية المنظمات:

بالتطبيق على القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية

**Procurement and Warehouse Management and Its Role
in Improving Organizational Effectiveness: Applied to the
Private Sector in the Kingdom of Saudi Arabia**

إعداد الطالب/ نايف عبدالعزيز الدوسري

الرقم الجامعي/ 233001904

إشراف الدكتور/ الفيصل عبد الحميد محمد

الدكتور /فايز علي جراد

العام الدراسي:

2024

إهداء

إلى الذي أحبني بلا مقابل وأنار لي الطريق وأغلق عليهما بالدعوات الصالحات وإلى الذي أعطاني
الحب بلا مقابل ولا يريد أن يأخذ مني شيء والذي حفظه الله.

إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها أولى الناس بصحبتني إلى نبع الحنان الصافي
وذلك القلب الكبير وتلك النعمة الغالية الطاهرة صاحبة الفضل علي التي مهما فعلت وقلت
وكتبت لن أوفيها حقها الأزلي ولن أرد لها فضلها الأبدي والدتي العزيزة حفظها الله وأطال في
عمرها...

إلى من ساندتني وخطت معي خطواتي ، ويسرت لي الصعاب ؛ إلى زوجتي العزيزة...
وإلى الذين هم ملاذي ورمز فخري وإعتزالي فأنا منهم وهم مني... إخواني وأخواتي...
إلى أبنائي الأحباء الذين اقتطعت من وقتهم الكثير ، ولطالما قصرت في تجاههم لأجل إتمام دراستي..

شكر وتقدير

يطيب لي عرفانا بالجميل أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من وقف إلى جانبي طيلة فترة دراستي هذه وأخص بالذكر الدكتور الكرام المشرفين على هذه الدراسة ... المحترمين الذين قدموا لي كل الدعم والتوجيه والإرشاد حتى أبصر هذا العمل النور.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس في جامعة ميد او شن.

وأشمل بشكري وامتناني كافة زملائي على مساعدتهم واستجابتهم.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم من قريب أو بعيد في هذه الدراسة سواء بالخبرة والإرشاد والتوجيه والتدقيق والتحكيم وتسهيل مهمتي من خلال توفير المعلومات والبيانات.

مستخلص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة المشتريات في تحسين فعالية المنظمات، مع التركيز على تكاملها مع إدارة المخازن. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 57 مفردة.

أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المشتريات الفعالة تساهم بشكل كبير في تخفيض التكاليف التشغيلية وتحسين جودة المواد والخدمات. كما أكدت على دور إدارة المخازن في تقليل الهدر وتحسين استخدام المساحات التخزينية. حددت الدراسة عدة عوامل أساسية لتحقيق التكامل بين إدارتي المشتريات والمخازن، منها التواصل الفعال والأنظمة المعلوماتية المتكاملة.

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، أبرزها:

- تعزيز التواصل والتنسيق بين إدارتي المشتريات والمخازن.

- الاستثمار في الأنظمة المعلوماتية المتكاملة.

- تبني التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء.

- توفير برامج تدريبية مستمرة للموظفين.

- تبني استراتيجيات الشراء الإلكتروني والتخزين حسب الطلب.

خلصت الدراسة إلى أن الاستثمار في تحسين إدارة المشتريات والمخازن وتعزيز التكامل بينهما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة المرونة التشغيلية للمؤسسات، مما يساهم في تحقيق النجاح المستدام.

Abstract

This study aimed to analyze the role of purchasing management in improving the effectiveness of organizations, with a focus on its integration with warehouse management. The study used the descriptive analytical approach, and the study sample consisted of 57 items.

The results of the study showed that effective purchasing management contributes significantly to reducing operating costs and improving the quality of materials and services. It also emphasized the role of warehouse management in reducing waste and improving the use of storage spaces. The study identified several key factors for achieving integration between purchasing and warehouse departments, including effective communication and integrated information systems.

The study presented a set of recommendations, most notably:

- Enhancing communication and coordination between purchasing and warehouse departments.

- Investing in integrated information systems.

- Adopting modern technologies such as artificial intelligence and the Internet of Things.

- Providing ongoing training programs for employees.

-Adopting e-procurement and on-demand storage strategies.

The study concluded that investing in improving purchasing and warehouse management and enhancing integration between them leads to improving operational efficiency and increasing operational flexibility for institutions, which contributes to achieving sustainable success.

فهرس المحتويات

٢.....	اهداء.....
3.....	شكر وتقدير
4.....	مستخلص البحث
10.....	الفصل الاول مقدمة البحث
10.....	مقدمة:.....
13.....	مشكلة الدراسة:.....
14.....	أهمية الدراسة:.....
14.....	الاهمية النظرية:
16.....	أهداف الدراسة:
16.....	تساؤلات الدراسة.....
17.....	فروض الدراسة:
18.....	مجتمع وعينة الدراسة
20.....	الدراسات السابقة:
26.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
26.....	1.نظرية إدارة سلسلة الإمداد
27.....	2.نظرية إدارة المواد.....
27.....	3.نظرية الاقتصاديات اللوجستية
27.....	4.نظرية الإدارة الاستراتيجية
28.....	5.نظرية التكنولوجيا وإدارة المعرفة.....
29.....	المنهجية وطرق البحث:
29.....	· منهجية البحث:
30.....	· جمع البيانات:
31.....	· تحليل البيانات:
32.....	أدوات الدراسة:
32.....	· الاستبيانات:
32.....	· تحليل البيانات الإحصائية:
33.....	• حدود الدراسة :
33.....	· الحدود الزمنية:

33.....	· الحدود الجغرافية:
33.....	الحدود الموضوعية:
34.....	الفصل الثاني الاطار النظري للبحث
34.....	المقدمة
34.....	1. مفهوم وأهمية إدارة المشتريات
36.....	2. استراتيجيات إدارة المشتريات
38.....	3. العلاقة بين إدارة المشتريات وإدارة المخازن
39.....	4. دور التكنولوجيا في تحسين إدارة المشتريات والمخازن
40.....	5. استراتيجيات تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال إدارة المشتريات
42.....	6. دور إدارة المشتريات في تحقيق الاستدامة
43.....	7. قياس وتحسين أداء إدارة المشتريات
48.....	8. إدارة المخاطر في المشتريات
56.....	9. الاتجاهات الحديثة في إدارة المشتريات
63.....	الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات
63.....	القسم الاول البيانات الديموغرافية
63.....	جدول (1) البيانات الديموغرافية
65.....	القسم الثاني محاور الاستبانة
70.....	الاستنتاجات
71.....	التوصيات
74.....	الخاتمة
75.....	المراجع

قائمة الجداول

م	الجدول	رقم الصفحة
1	جدول (1) البيانات الديموغرافية	63
2	جدول (2) تأثير إدارة المشتريات على الكفاءة التشغيلية	65
3	جدول (3) دور إدارة المخازن في تحقيق الاستدامة وتقليل الهدر	66
4	جدول (4) العوامل الأساسية لتحقيق التكامل بين إدارة المشتريات وإدارة المخازن	67
5	جدول (5) استراتيجيات تحسين إدارة المشتريات والمخازن	68
6	جدول (6) دور التكنولوجيا المتقدمة في تعزيز التكامل بين المشتريات والمخازن	69

الفصل الاول مقدمة البحث

مقدمة:

في عالم الأعمال اليوم، تتجلى أسرار نجاح الشركات الكبيرة والصغيرة على حد سواء في القدرة على تحقيق التوازن المثالي بين مختلف عناصر العمليات التشغيلية. من بين هذه العناصر، تبرز إدارة المشتريات والمخازن كعوامل حاسمة تؤثر بشكل مباشر على الربحية والاستدامة. إن تفهم دور هذين الجانبين في الأعمال وكيفية إدارتهما بشكل ناجح يمثل تحديًا حاسمًا يجب على كل مدير أو رائد أعمال مواجهته. (ابو الغنم، 2022).

وتعد إدارة المشتريات أكثر من مجرد عملية تقليدية لشراء السلع والخدمات. فهي عملية استراتيجية تهدف إلى تأمين الموارد اللازمة بجودة عالية، وفي الوقت المناسب، وبتكلفة معقولة. ولإدارة المشتريات دور كبير في تحسين الكفاءة التشغيلية للشركات، حيث تشمل مزاياها:

1. توفير التكاليف: عن طريق التفاوض الفعال مع الموردين والحصول على أفضل الأسعار، يمكن للمنظمات تقليل النفقات.

2. تحسين الجودة: اختيار الموردين الذين يقدمون منتجات وخدمات ذات جودة عالية يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات النهائية.

3. تقليل المخاطر: تنوع مصادر التوريد يساهم في تقليل المخاطر المرتبطة بسلاسل الإمداد، مثل التأخيرات أو نقص المواد.

كما تلعب إدارة المخازن دورًا حيويًا في ضمان توفر المواد والمنتجات بشكل دائم ومنظم. وتساعد إدارة المخازن الجيدة في:

1. التحكم في المخزون: ضمان توفر الكميات اللازمة من المواد دون الإفراط في التخزين الذي يزيد التكاليف، أو النقص الذي يعطل الإنتاج.

2. تحسين التخزين: استخدام تقنيات وأساليب التخزين الفعالة للحفاظ على جودة المواد وسهولة الوصول إليها عند الحاجة.

3. تقليل الهدر: من خلال الإدارة الفعالة للمخزون، يمكن تقليل الفاقد من المواد التالفة أو منتهية الصلاحية، وبالتالي تقليل الخسائر. (الخرابشة، 2022).

من الضروري إدراك أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين إدارة المشتريات وإدارة المخازن. فلا يمكن تحقيق شراء ناجح دون وجود نظام تخزين فعال ومنظم. على سبيل المثال، يمكن أن تؤدي عمليات الشراء غير المخططة إلى فائض في المخزون، مما يزيد من تكاليف التخزين والهدر. لذلك، يجب أن تعمل إدارتا المشتريات والمخازن بتناغم لتحقيق الأهداف المشتركة للشركة.

لتحقيق إدارة فعالة للمشتريات والمخازن، يمكن اتباع الاستراتيجيات التالية:

1. استخدام التكنولوجيا: اعتماد نظم إدارة الموارد المؤسسية (ERP) وأنظمة إدارة المخازن (WMS)

لتحسين عمليات الشراء والتخزين، وتوفير بيانات دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة.

2. التدريب والتطوير: تقديم التدريب المستمر للموظفين في إدارات المشتريات والمخازن لتعزيز مهاراتهم وكفاءتهم، وضمان التزامهم بأفضل الممارسات.

3. التخطيط والتنسيق: وضع خطط واضحة ومفصلة لعمليات الشراء والتخزين، وضمان التنسيق المستمر بين الإدارات المختلفة لضمان تلبية احتياجات المنظمة بكفاءة وفعالية.

في مؤسسات التوريد الكبيرة، غالبًا ما يتم تقسيم المتخصصين في التوريد إلى فئتين رئيسيتين: التكتيكيين والاستراتيجيين. التكتيكيون هم أولئك الذين يتعاملون مع المتطلبات اليومية، بينما يتميز الاستراتيجيون بامتلاكهم مهارات تحليلية وتخطيطية قوية، ويشاركون في أنشطة مثل الاستعانة بالمصادر الاستراتيجية.

ويختلف مدى توافق الهيكل والعمليات والأفراد في مؤسسة معينة مع هذه الاتجاهات من منظمة إلى أخرى ومن صناعة إلى أخرى. في المستقبل، سيشهد القطاع تحولاً تدريجياً من الاستراتيجيات الدفاعية، الناتجة عن الحاجة إلى التغيير من أجل البقاء ومواجهة المنافسة، إلى الاستراتيجيات الهجومية، حيث تتخذ الشركات نهجاً إبداعياً لتحقيق أهداف التوريد لتلبية الأهداف التنظيمية قصيرة وطويلة الأجل. يشمل التركيز الحالي على الإدارة الاستراتيجية للتوريد تحسين العمليات والمعرفة، لضمان بقاء المؤسسات قادرة على المنافسة الآن وغداً.

أدى ازدياد اهتمام الإدارة بتحسين الرؤية الاستراتيجية للفرص في مجال التوريد إلى دمج مجموعة متنوعة من المفاهيم التنظيمية. يتم استخدام مصطلحات مثل سلسلة التوريد، وإدارة المواد، والخدمات اللوجستية، وإدارة المشتريات، وإدارة المعدات بالتبادل تقريباً. لا يوجد اتفاق شامل على تعريف كل من هذه المصطلحات، وقد يكون للمديرين في المؤسسات العامة والخاصة مسؤوليات متشابهة ولكن تحت مسميات مختلفة بشكل كبير.

لذلك، تعد التعريفات التالية مفيدة في فرز الفهم الأكثر شيوعاً للمصطلحات المتعلقة بإدارة التوريد:

- سلسلة التوريد: النظام الذي يتضمن جميع الأنشطة المتعلقة بإنتاج وتسليم المنتجات من الموردين إلى المستهلكين النهائيين.

- إدارة المواد: عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه والتحكم في تدفق المواد داخل المؤسسة وخارجها.
- الخدمات اللوجستية: تشمل إدارة نقل وتخزين وتوزيع البضائع.
- إدارة المشتريات: العملية التي تشمل اختيار الموردين والتفاوض على العقود وشراء المواد والخدمات.

في هذا البحث، سنستعرض بالتفصيل مفهوم إدارة المشتريات والمخازن، ونسلط الضوء على كيفية تحقيق التكامل بينهما، ونقدم أفضل الممارسات والاستراتيجيات التي يمكن أن تسهم في تحسين فعالية المنظمات وزيادة ربحيتها واستدامتها.

مشكلة الدراسة:

في عالم الأعمال المتغير بسرعة والمتزايد تعقيداً، تواجه المنظمات تحديات كبيرة في إدارة عمليات التوريد بفعالية. تتجلى هذه التحديات في الحاجة إلى تحقيق التوازن بين تلبية المتطلبات اليومية للعمليات التشغيلية، وضمان التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى لتحقيق الاستدامة والربحية. المشكلة الرئيسية التي يواجهها المتخصصون في هذا المجال هي كيفية التكامل بين الأدوار التكتيكية التي تركز على تلبية الاحتياجات الفورية، والأدوار الاستراتيجية التي تهدف إلى تحسين الأداء على المدى الطويل من خلال التحليل والتخطيط الجيدين. بالإضافة إلى ذلك، يشكل التباين في تعريفات ومفاهيم مصطلحات التوريد المختلفة عائقاً أمام تطوير فهم مشترك وإجراءات منسقة بين الإدارات المختلفة في المؤسسة. في ظل هذه التحديات، يصبح من الضروري تبني استراتيجيات فعالة لإدارة المشتريات والمخازن، وتحقيق التكامل بينهما لضمان تدفق المواد والخدمات بكفاءة، وتقليل الهدر، وتحسين جودة المنتجات والخدمات. هذا البحث يهدف إلى دراسة كيفية إدارة

المشتريات والمخازن بشكل يحقق الفعالية التنظيمية، ويقدم استراتيجيات مبتكرة يمكن أن تساعد المنظمات على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية في بيئة الأعمال التنافسية.

أهمية الدراسة:

الاهمية النظرية:

تنبع الأهمية النظرية لهذا البحث من قدرته على سد الفجوة في المعرفة المتعلقة بإدارة المشتريات والمخازن في سياق تحسين فعالية المنظمات. سيقدم هذا البحث إطارًا نظريًا شاملاً يمكن أن يساعد الأكاديميين والباحثين على فهم أفضل للعلاقة بين إدارة المشتريات والمخازن وأداء المنظمة. من خلال تحليل استراتيجيات الشراء والتخزين وتأثيرها على الكفاءة التشغيلية والربحية والاستدامة، يسهم البحث في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة سلاسل الإمداد ويقدم مفاهيم ونماذج جديدة يمكن استخدامها في الدراسات المستقبلية. كما يعزز الفهم النظري للتكامل بين الأدوار التكتيكية والاستراتيجية في مجال التوريد، مما يمكن أن يؤدي إلى تطوير نظريات جديدة وممارسات أفضل.

الاهمية التطبيقية:

الأهمية التطبيقية لهذا البحث تتجلى في عدة نقاط رئيسية:

1. تحسين الكفاءة التشغيلية : من خلال دراسة كيفية تأثير إدارة المشتريات الفعالة على العمليات التشغيلية، يمكن للمنظمات تحسين استخدام الموارد وتقليل التكاليف الإجمالية.
 2. تحقيق الاستدامة : بفضل تحليل أهمية إدارة المخازن في تحقيق الاستدامة، يمكن للمؤسسات تقليل الهدر وتحسين إدارة الموارد بشكل أكثر فعالية، مما يساهم في الاستدامة البيئية والاقتصادية.
 3. تعزيز التكامل بين الأقسام الداخلية : عن طريق فهم العوامل المؤثرة في التكامل بين إدارة المشتريات وإدارة المخازن، يمكن للمنظمات تحسين التنسيق والتعاون بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، مما يعزز من كفاءة العمليات بشكل عام.
 4. استراتيجيات عملية للتحسين : بفضل تقديم استراتيجيات عملية لتحسين إدارة المشتريات والمخازن، يمكن للمديرين وصناع القرار اعتماد حلول قابلة للتطبيق والموثوقة لتعزيز الأداء التشغيلي وتحقيق المزيد من القيمة المضافة.
 5. استخدام التكنولوجيا للتحسين : من خلال استخدام نظم إدارة الموارد المؤسسية وأنظمة إدارة المخازن، يمكن للمنظمات تحقيق تكامل أفضل وأكثر فعالية بين العمليات، مما يزيد من التحكم والشفافية في إدارة المخزون وعمليات التوريد.
- باختصار، يقدم هذا البحث إطاراً نظرياً وتطبيقياً قوياً يمكن أن يساهم في تحسين أداء المنظمات وزيادة تنافسيتهما من خلال تحسين إدارة المشتريات والمخازن وتحقيق الاستدامة والكفاءة التشغيلية.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

تحليل وتقييم دور إدارة المشتريات وإدارة المخازن في تحسين فعالية المنظمات، مع التركيز على التكامل بينهما وتأثير التكنولوجيا الحديثة على أدائهما.

الاهداف الفرعية:

تحليل دور إدارة المشتريات في تحسين الكفاءة التشغيلية: دراسة كيفية تأثير استراتيجيات الشراء الذكية على توفير الموارد وتحسين الجودة.

- استكشاف أهمية إدارة المخازن في تحقيق الاستدامة: تحليل كيفية تأثير نظم التخزين الفعالة على تقليل الهدر وتلبية احتياجات العملاء بكفاءة.
- تحديد العوامل المؤثرة في التكامل بين إدارة المشتريات وإدارة المخازن: فهم العوامل التي تسهم في تحقيق تناغم بين هذين الجانبين لضمان تدفق سلس للمواد والخدمات.
- تقديم استراتيجيات لتحسين إدارة المشتريات والمخازن: تطوير وتقديم استراتيجيات عملية يمكن تطبيقها في المنظمات لتحسين فعالية عمليات التوريد.
- استخدام التكنولوجيا في تعزيز التكامل بين المشتريات والمخازن: دراسة كيفية استخدام نظم إدارة الموارد المؤسسية (ERP) وأنظمة إدارة المخازن (WMS) لتحقيق التكامل الفعال بينهما.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي: كيف يمكن لإدارة المشتريات وإدارة المخازن، من خلال تكاملهما واستخدام التكنولوجيا المتقدمة، أن تساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتحقيق الاستدامة في المنظمات؟

التساؤلات الفرعية:

كيف تؤثر إدارة المشتريات الفعّالة على الكفاءة التشغيلية للمنظمات؟

- ما هو دور إدارة المخازن في تحقيق الاستدامة وتقليل الهدر في المؤسسات؟
- ما هي العوامل الأساسية التي تسهم في تحقيق التكامل بين إدارة المشتريات وإدارة

المخازن؟

- ما هي الاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها لتحسين إدارة المشتريات والمخازن في المنظمات؟
- كيف يمكن للتكنولوجيا المتقدمة تعزيز التكامل بين المشتريات والمخازن؟

فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي:

التكامل الفعال بين إدارة المشتريات وإدارة المخازن، مدعومًا بالتكنولوجيا المتقدمة واستراتيجيات عملية، يؤدي إلى تحسين ملحوظ في الكفاءة التشغيلية وتحقيق الاستدامة في المنظمات.

الفروض الفرعية:

فرضية الكفاءة التشغيلية: إدارة المشتريات الفعّالة تساهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة التشغيلية للمنظمات من خلال توفير الموارد وتحسين الجودة.

فرضية الاستدامة: إدارة المخازن الجيدة تساهم في تحقيق الاستدامة وتقليل الهدر من خلال نظم التخزين الفعّالة.

فرضية التكامل: التكامل بين إدارة المشتريات وإدارة المخازن يعتمد على عوامل متعددة مثل التخطيط الجيد، والتنسيق الفعال، واستخدام التكنولوجيا المتقدمة.

فرضية الاستراتيجية العملية: تطوير استراتيجيات عملية لتحسين إدارة المشتريات والمخازن يمكن أن يعزز فعالية العمليات التشغيلية في المنظمات.

فرضية التكنولوجيا: استخدام نظم إدارة الموارد المؤسسية (ERP) وأنظمة إدارة المخازن (WMS) يعزز من التكامل بين المشتريات والمخازن ويزيد من فعالية العمليات التشغيلية.

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات والمؤسسات العاملة في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، والتي لديها إدارات متخصصة للمشتريات والمخازن. يشمل هذا المجتمع شركات من مختلف القطاعات الاقتصادية مثل التجارة، الصناعة، الخدمات، البناء والتشييد، وغيرها.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من الشركات والمؤسسات في القطاع الخاص السعودي، مع مراعاة تمثيل مختلف القطاعات الاقتصادية وأحجام الشركات (صغيرة، متوسطة، كبيرة). تتكون العينة من:

57 مفردة من:

- مدراء إدارات المشتريات

- مدراء إدارات المخازن

- موظفون في أقسام المشتريات والمخازن

الدراسات السابقة:

1- دراسة Boudewijn A. Boudewijn A. & Boudewijn A. (2010) بعنوان

Managing sourcing team effectiveness: The need for a team perspective in purchasing organizations

إدارة فعالية فريق التوريد: الحاجة إلى منظور الفريق في شراء المنظمات

لتلبية المتطلبات العالية اليوم على وظيفة الشراء، أصبحت فرق التوريد هي المعيار في منظمات الشراء المعاصرة للشركات. غالبًا ما تبدأ فرق التوريد بتوقعات عالية. ومع ذلك، بعد البداية الواعدة، يبدو أن العديد من هذه الفرق غير قادرة على العمل بفعالية وتلبية توقعات الإدارة. توضح هذه الدراسة أن فعالية فريق تحديد المصادر يعوقها بشكل خاص الافتقار إلى منظور الفريق في العديد من منظمات الشراء. في هذه الدراسة، تتم مناقشة نتائج مسح مقطعي واسع النطاق لمعالجة عوامل النجاح لفرق تحديد المصادر. ونحن نهدف إلى توضيح العوامل الكامنة وراء أداء فريق تحديد المصادر، مع الأخذ في الاعتبار المهمة المحددة والسياق التنظيمي. وخلص إلى أن المديرين التنفيذيين للمشتريات يجب أن يحولوا تركيزهم نحو مشاركة الموظفين وعمليات الفريق، لتمكين الفرق من تلبية التوقعات الموضوعية عليهم بل وتجاوزها.

2- دراسة Javier Alfonso et al. (2017). بعنوان

The effect of strategic alignment on purchasing management

تأثير التوافق الاستراتيجي على إدارة المشتريات

يهدف هذا البحث إلى تحديد دور المواءمة الإستراتيجية لوظيفة الشراء في العلاقة بين الممارسات الراسخة والأداء في تلك الوظيفة. يقال إن المواءمة الإستراتيجية للشراء قد يكون لها تأثيرات (تأثيرات مباشرة ووسيطه ومعتدلة (على الأداء التشغيلي لوظيفة الشراء. التصميم/المنهجية/النهج تم اختبار الفرضيات المستمدة من الدراسات الرئيسية حول ممارسات الشراء الإستراتيجية والمتقدمة باستخدام بيانات من 156 شركة صناعية باستخدام منهجية نمذجة المعادلة الهيكلية. الموجودات وتشير النتائج إلى أن تأثير المواءمة الاستراتيجية على دور الشراء يتكون من تأثيرات وسيطة على أداء الشراء من خلال تنفيذ بعض الممارسات المتقدمة. كما تم التوصل إلى أن المواءمة الإستراتيجية - بالإضافة إلى تنفيذ ممارسات الشراء المتقدمة هذه - تعزز تنفيذ استراتيجيات التمايز القائمة على الجودة والاعتمادية والمرونة بدلاً من تنفيذ استراتيجيات قيادة التكلفة. قيود أبحاث / آثار

3- دراسة Janda Swinder et al (2001). بعنوان

The influence of purchasing strategies on performance

تأثير استراتيجيات الشراء على الأداء

إن قدرة وظيفة الشراء على زيادة قيمة المساهمين لم يتم الإعلان عنها بشكل جيد، وبالتالي لم يتم الاعتراف بها على نطاق واسع. تصبح هذه الحقيقة واضحة بذاتها عندما يتم فهم تأثير استراتيجيات الشراء على الأداء جيداً. ومع تزايد عدد المنظمات التي تتبنى علاقات تعاونية طويلة الأمد، فإن الدراسات التي تبحث في الآثار المترتبة على أداء ممارسات الشراء المعاصرة تأتي في الوقت المناسب بشكل خاص. محاولات لتقديم أدلة تجريبية تربط بين أربع استراتيجيات شراء وبعدين من أبعاد أداء المشتريات: الفعالية والكفاءة. تشير النتائج إلى أن مديري المشتريات يمكنهم تعزيز فعالية

وكفاءة جهود الشراء الخاصة بهم من خلال التفاوض التعاوني مع قاعدة صغيرة من الموردين وإقامة علاقات تعاونية طويلة الأمد معهم، مما يكشف عن القدرة الرائعة لوظيفة الشراء على تعزيز قيمة المساهمين.

4- دراسة Pop, Sitar Corina بعنوان

PURCHASING MANAGEMENT AND ITS IMPORTANT ROLE IN PROVIDING VALUE ADDED TO ORGANIZATIONS.

إدارة المشتريات ودورها المهم في توفير القيمة المضافة للمؤسسات.

في الوقت الحاضر، في مجتمع المعرفة، أصبحت إدارة المشتريات واحدة من أهم الأدوات لتحسين ربحية المنظمات. ونظرًا لدورها المهم، فإن الشراء هو الوظيفة التي لها تأثير هائل على هذه الجهود الرامية إلى خلق قيمة في المنظمات. تلخص هذه الدراسة القيمة الرئيسية التي يمكن أن توفرها وظيفة الشراء للمنظمات. تبدأ الورقة بعرض مراحل تطور إدارة المشتريات، كما نعرض الدور الاستراتيجي لإدارة المشتريات في مجتمع المعرفة. واستنادًا إلى نتائج الاستبيان قمنا بتلخيص القيمة الرئيسية المضافة عن طريق الشراء في الشركات من مقاطعة ماراموريس. وأخيرًا، نستخلص النتائج ونضع بعض الإرشادات للمديرين.

5- دراسة (2017) Javier Alfonso, et al. بعنوان

:Achieving efficiency and effectiveness in Purchasing and Supply Management

Organization design and outsourcing

تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة المشتريات والتوريدات: تصميم المنظمة والاستعانة بمصادر خارجية.

باعتبارها وظيفة ذات دور استراتيجي، تحتاج إدارة المشتريات والتوريدات (PSM) إلى البحث باستمرار عن طرق لتحسين كفاءتها وفعاليتها. إحدى الطرق المحتملة لمعالجة أهداف الكفاءة على وجه التحديد هي الاستعانة بمصادر خارجية لأجزاء من عملية الشراء. في حين أن الاستعانة بمصادر خارجية لا تزال واحدة من الممارسات التجارية الأكثر انتشاراً في مختلف المجالات، فإن العديد من الشركات تفشل في تحقيق الفوائد المتوقعة من مبادرات الاستعانة بمصادر خارجية. تشير الأبحاث إلى أن أحد الأسباب الرئيسية لتحديات الاستعانة بمصادر خارجية هذه يكمن في تصميم المنظمة المحورية. في هذه الدراسة، نأخذ وجهة نظر التصميم التنظيمي للاستعانة بمصادر خارجية في سياق PSM. استناداً إلى دراسة حالة متعددة السنوات من عام 2010 إلى عام 2013 في شركة كيميائية وصيدلانية عالمية، فإننا نوضح كيفية ارتباط التصميم التنظيمي لوظيفة PSM بفرص الاستعانة بمصادر خارجية من أجل زيادة الكفاءة والفعالية من خلال تخصيص الموارد الداخلية لمزيد من القيمة المضافة. أنشطة. توضح هذه الحالة كيف يمكن للتصميم التنظيمي القائم على النشاط لـ PSM أن يدعم الاستعانة بمصادر خارجية لبعض أجزاء عملية الشراء.

التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه التشابه:

1. موضوع الدراسة: كلها تركز على مجال إدارة المشتريات وإدارة المخازن في تحسين الأداء التشغيلي وتحقيق الاستدامة.
2. الأهداف: تشترك كلها في التركيز على تحليل دور إدارة المشتريات وتطبيق استراتيجياتها لتحقيق أهداف الكفاءة والفعالية.
3. المنهجية: تستخدم كلها دراسات سابقة وبحوث ميدانية لتحليل تأثيرات مختلفة لإدارة المشتريات والمخازن على أداء المنظمات.

أوجه الاختلاف:

1. المنظور الفريد: دراستنا تركز بشكل خاص على التكامل بين إدارة المشتريات وإدارة المخازن وكيفية تحقيق التناغم بينهما بواسطة التكنولوجيا والاستراتيجيات العملية.
2. الفروض والتساؤلات الخاصة: تتميز دراستنا بوجود فروض وتساؤلات محددة تركز على الكفاءة التشغيلية، الاستدامة، التكامل، والاستراتيجيات العملية التي يمكن تطبيقها.

مميزات دراستنا عن الدراسات السابقة:

1. التركيز الفريد على التكامل التقني: بين إدارة المشتريات وإدارة المخازن باستخدام التكنولوجيا المتقدمة كنظم ERP وWMS.

2. استراتيجيات عملية قابلة للتطبيق: تقديم استراتيجيات عملية لتحسين إدارة المشتريات والمخازن، مما يزيد من قابلية التنفيذ في الشركات.

3. تكامل العوامل المؤثرة بشكل شامل: دراستنا تتناول التكامل بين عدة جوانب من إدارة المشتريات والمخازن بشكل شامل، من التخطيط الاستراتيجي إلى التنفيذ العملي.

استفادة دراستنا من الدراسات السابقة:

1. المراجعة النظرية القوية: استفدت دراستنا من المراجع النظرية المتعمقة التي طرحتها الدراسات السابقة، مما ساعد في بناء أسس قوية للبحث.

2. التوجيهات العملية: استفدت من استراتيجيات الشراء والمخازن التي تم تطبيقها في الدراسات السابقة، وقدمت توجيهات لتحسينها وتطبيقها بشكل أكثر فاعلية في المنظمات.

باختصار، دراستنا تقدم مساهمة فريدة في مجال إدارة المشتريات والمخازن من خلال التركيز على التكامل التقني والاستراتيجيات العملية، مع الاستفادة الواسعة من الدراسات السابقة لبناء قاعدة نظرية قوية وتوجيهات عملية للتطبيق في الصناعة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعد المنطلقات النظرية الأساس الذي يستند إليه البحث في تحليل ودراسة الموضوعات المختلفة .
في هذا البحث، نركز على إدارة المشتريات وإدارة المخازن وكيفية تأثيرهما على فعالية المنظمات .
سنستعرض النظريات والمفاهيم الأساسية التي ستشكل إطارًا نظريًا لهذا البحث.

(1) نظرية إدارة سلسلة الإمداد

تعتبر نظرية إدارة سلسلة الإمداد (Supply Chain Management) من النظريات الأساسية التي تفسر كيفية إدارة تدفق السلع والخدمات من الموردين إلى العملاء النهائيين .وفقًا لهذه النظرية، تعتبر سلسلة الإمداد نظامًا متكاملًا يشتمل على جميع الأنشطة المتعلقة بتخطيط وتنفيذ ومراقبة تدفق المواد والمعلومات من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك (Smith, 2022) .

تستند إدارة سلسلة الإمداد إلى ثلاثة مكونات رئيسية: التخطيط، التنفيذ، والتحكم . في سياق إدارة المشتريات والمخازن، تلعب هذه المكونات دورًا حيويًا في تحقيق الكفاءة والاستدامة . يتمحور التخطيط حول تحديد الاحتياجات وتوقع الطلب، بينما يشمل التنفيذ إدارة العمليات اليومية . مثل الشراء والتخزين . أما التحكم، فيتضمن مراقبة الأداء وضمان التوافق مع الأهداف المحددة .

(Johnson & Brown, 2023) .

(2) نظرية إدارة المواد

تركز نظرية إدارة المواد (Materials Management) على العمليات المتعلقة بتأمين وتخزين وتوزيع المواد الخام والسلع الجاهزة داخل المنظمة. تتضمن هذه النظرية جوانب مثل الشراء، التخزين، ومراقبة المخزون، وتؤكد على أهمية التنسيق بين هذه الأنشطة لتحقيق كفاءة العمليات وتقليل التكاليف. (Davis, 2021).

وفقاً لهذه النظرية، تعتبر إدارة المواد جزءاً لا يتجزأ من إدارة سلسلة الإمداد. تساهم الإدارة الجيدة للمواد في تحسين الجودة، تقليل الهدر، وضمان توفر المواد اللازمة في الوقت المناسب. تعد هذه النظرية أساسية لفهم كيفية تحقيق التكامل بين المشتريات والمخازن في المنظمات. (Wilson, 2022).

(3) نظرية الاقتصاديات اللوجستية

تعتمد نظرية الاقتصاديات اللوجستية (Logistics Economics) على تحليل كيفية تحسين تدفق السلع والخدمات بكفاءة من خلال التخزين والنقل. تهدف هذه النظرية إلى تقليل التكاليف المرتبطة بالنقل والتخزين وتحسين سرعة التسليم. وفقاً لنظرية الاقتصاديات اللوجستية، يمكن للمنظمات تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحسين العمليات اللوجستية وتبني تقنيات متقدمة مثل إدارة المخزون الآلي وأنظمة النقل الذكية. (Thompson & Lee, 2023).

(4) نظرية الإدارة الاستراتيجية

تعد نظرية الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management) من النظريات المهمة التي تركز على كيفية تحقيق المنظمات لأهدافها الطويلة الأجل من خلال التخطيط والتنفيذ الفعالين

للإستراتيجيات. في سياق إدارة المشتريات والمخازن، تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحديد السياسات والإجراءات التي تضمن تلبية احتياجات المنظمة بكفاءة وتحقيق الأهداف التشغيلية والتنظيمية. (Clark, 2022).

تؤكد هذه النظرية على ضرورة التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ووضع استراتيجيات ملائمة لإدارة المشتريات والمخازن التي تساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة. يتضمن ذلك اختيار الموردين المناسبين، تطوير العلاقات معهم، وتحسين العمليات الداخلية لضمان تدفق سلس للمواد. (Anderson & Taylor, 2023).

5) نظرية التكنولوجيا وإدارة المعرفة

تعتمد نظرية التكنولوجيا وإدارة المعرفة (Technology and Knowledge Management) على استخدام التقنيات الحديثة لإدارة المعلومات والمعرفة داخل المنظمات. تشير هذه النظرية إلى أن استخدام نظم إدارة الموارد المؤسسية (ERP) وأنظمة إدارة المخازن (WMS) يمكن أن يعزز من التكامل بين المشتريات والمخازن، ويحسن من كفاءة العمليات التشغيلية. (Harrison & Roberts, 2023).

تؤكد هذه النظرية على أهمية تبني التكنولوجيا في تحسين عمليات التوريد والتخزين، من خلال توفير معلومات دقيقة وآنية تساعد في اتخاذ القرارات الصائبة وتحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة. كما تساهم في تقليل الأخطاء والهدر وزيادة الشفافية في العمليات التشغيلية.

المنهجية وطرق البحث:

منهجية البحث:

تعد المنهجية المستخدمة في هذا البحث أساساً لتحقيق الأهداف المرجوة والإجابة على تساؤلات البحث بشكل دقيق وموثوق. سيتم استخدام منهجين رئيسيين في هذه الدراسة لتحليل دور إدارة المشتريات والمخازن في تحسين فعالية المنظمات.

المنهج الوصفي التحليلي

يعد المنهج الوصفي التحليلي من الأساليب الأساسية المستخدمة في البحوث العلمية، حيث يمكن من خلاله وصف الظواهر والمشكلات بوضوح ومن ثم تحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة. في هذه الدراسة، سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل إدارة المشتريات والمخازن في المنظمات المختلفة. سيساهم هذا المنهج في فهم الوضع الحالي لهذه الإدارات من خلال تحديد النقاط القوية والضعيفة في الإجراءات المتبعة حالياً. بالإضافة إلى ذلك، سيساعد هذا المنهج في تقديم توصيات مبنية على بيانات واقعية وتحليلات دقيقة لتحسين استراتيجيات إدارة المشتريات والمخازن. سيتم جمع البيانات من مصادر متنوعة مثل الدراسات السابقة، والتقارير السنوية للشركات، والمقابلات مع المتخصصين في المجال.

جمع البيانات:

البيانات الأولية: جمع البيانات الأولية يعد خطوة حاسمة في أي دراسة بحثية، حيث توفر هذه البيانات معلومات حديثة ومباشرة من المصدر. في هذه الدراسة، سيتم جمع البيانات الأولية من خلال استبيانات مصممة بعناية لتغطي جميع جوانب إدارة المشتريات والمخازن في المنظمات المستهدفة. ستوزع هذه الاستبيانات على العاملين في مختلف الأقسام داخل هذه المنظمات، بدءاً من العاملين في الخطوط الأمامية وصولاً إلى المديرين التنفيذيين. ستشمل الاستبيانات أسئلة تتعلق بأنواع التحديات التي تواجهها المنظمات في إدارة المشتريات والمخازن، والاستراتيجيات المتبعة لتحسين الكفاءة التشغيلية، وفعالية هذه الاستراتيجيات. كما ستشمل أسئلة حول التحديات التي يواجهها الموظفون في تطبيق سياسات إدارة المشتريات والمخازن، وأفكارهم واقتراحاتهم لتحسين هذه السياسات. ستسهم هذه البيانات في تقديم صورة واضحة عن الوضع الحالي ومدى فعالية الممارسات الحالية في إدارة المشتريات والمخازن.

البيانات الثانوية

تمثل البيانات الثانوية مصدراً غنياً للمعلومات، حيث تشمل مراجعة التقارير السنوية للمنظمات المستهدفة، والسياسات والإجراءات الداخلية، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة المشتريات والمخازن في مختلف الصناعات. ستساعد هذه البيانات في تقديم صورة شاملة عن الوضع الحالي لإدارة المشتريات والمخازن، وتقديم معلومات أساسية يمكن استخدامها لمقارنة وتحليل البيانات الأولية. تشمل مراجعة التقارير السنوية تحليل الأداء المالي للمنظمات، وتقييم الحوادث السابقة والإجراءات المتخذة للحد منها، بالإضافة إلى دراسة

السياسات الداخلية المتعلقة بإدارة المشتريات والمخازن. من خلال تحليل هذه البيانات، يمكن تحديد النقاط القوية والضعيفة في استراتيجيات الإدارة الحالية، وتقديم توصيات مبنية على أدلة علمية لتحسين هذه الاستراتيجيات.

تحليل البيانات:

سوف يتم تحليل البيانات من خلال عدة خطوات كالتالي:

1. تصميم الاستبيان: سيتم تصميم استبيان شامل يشمل جوانب متعددة من إدارة المشتريات في المنظمات. سيضم الاستبيان أسئلة مفتوحة ومغلقة لجمع البيانات الكمية والنوعية حول الممارسات الحالية في إدارة المشتريات وتأثيراتها على فعالية المنظمة.

2. توزيع الاستبيان: سيتم توزيع الاستبيان على عينة من المشاركين الممثلين لمختلف أقسام المنظمة، لضمان تنوع الآراء وشمولية البيانات. سيتم استخدام وسائل متعددة مثل البريد الإلكتروني والاجتماعات الشخصية لزيادة معدلات الاستجابة.

3. جمع وتحليل البيانات: بعد استلام الاستبيانات، سيتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية مثل التحليل التكراري والتحليل النسبي، بالإضافة إلى تحليل البيانات النوعية باستخدام تقنيات تحليل المحتوى. ستساعد هذه العمليات في فهم الاتجاهات والتحديات التي تواجه إدارة المشتريات والفرص المحتملة لتحسين الفعالية.

٤. تقديم التوصيات: بناءً على النتائج النهائية للتحليل، سيتم تقديم توصيات محددة لتعزيز إدارة المشتريات في المنظمة، بما في ذلك تحسين التكامل مع العمليات الأساسية، وتحسين استخدام الموارد، وتقليل التكاليف العامة.

أدوات الدراسة :

الاستبيانات:

سيتم تصميم استبيانات مفصلة تغطي جميع الجوانب المتعلقة بإدارة المشتريات في بعض المنظمات بالملكة العربية السعودية. ستوزع هذه الاستبيانات على عينة ممثلة من العاملين فيها لجمع بيانات كمية ونوعية حول إدارة المشتريات والاستراتيجيات المتبعة.

تحليل البيانات الإحصائية: سيتم استخدام برامج التحليل الإحصائي لتحليل البيانات المجمعة من الاستبيانات والمقابلات. سيساعد هذا التحليل في إبراز دور إدارة المشتريات كعنصر أساسي لتحسين فعالية المنظمات وتعزيز التنمية المستدامة.

حدود الدراسة :

الحدود الزمنية:

تغطي الدراسة الفترة الزمنية من بداية عام 2023 إلى منتصف عام 2024 وهذا الإطار الزمني يسمح بجمع بيانات معاصرة وتحليلها بشكل شامل.

الحدود الجغرافية:

تقتصر الدراسة على بعض المنظمات في المملكة العربية السعودية.

الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على تقييم ادارة المشتريات في بعض المؤسسات وتأثيرها على فعالية المنظمات.

الفصل الثاني الاطار النظري للبحث

المقدمة

في عصر يتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة، أصبحت إدارة المشتريات عنصراً حيوياً في نجاح المنظمات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. تلعب إدارة المشتريات دوراً محورياً في ضمان توافر الموارد اللازمة للعمليات التشغيلية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتقليل التكاليف، وتعزيز الابتكار. هذا الإطار النظري يهدف إلى تسليط الضوء على الجوانب المختلفة لإدارة المشتريات، وكيفية تأثيرها على فعالية المنظمات، مع التركيز على التكامل بين إدارة المشتريات وإدارة المخازن.

1. مفهوم وأهمية إدارة المشتريات

1.1 تعريف إدارة المشتريات

إدارة المشتريات هي عملية الحصول على السلع والخدمات اللازمة لتشغيل المنظمة بالجودة المناسبة، وبالكمية الصحيحة، وفي الوقت المناسب، ومن المصدر الصحيح، وبالسعر المناسب. تشمل هذه العملية تحديد الاحتياجات، اختيار الموردين، التفاوض على الأسعار والشروط، إصدار أوامر الشراء، ومتابعة التسليم وضمان الجودة.

1.2 تطور مفهوم إدارة المشتريات

مر مفهوم إدارة المشتريات بعدة مراحل تطورية:

1. المرحلة التقليدية: كانت تركز على الشراء بأقل سعر ممكن.
2. مرحلة الإدارة العلمية: بدأت في استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات.
3. المرحلة الاستراتيجية: أصبحت إدارة المشتريات جزءاً من استراتيجية المنظمة الشاملة.
4. مرحلة سلسلة التوريد: تم دمج إدارة المشتريات في إطار أوسع لإدارة سلسلة التوريد.

1.3 أهمية إدارة المشتريات للمنظمات

تكمّن أهمية إدارة المشتريات في عدة جوانب:

- التأثير المالي: تشكل تكاليف المشتريات نسبة كبيرة من إجمالي تكاليف المنظمة.
- ضمان استمرارية العمليات: توفير المواد والخدمات اللازمة في الوقت المناسب.
- تحسين الجودة: اختيار الموردين المناسبين يضمن جودة المدخلات.
- تعزيز القدرة التنافسية: من خلال خفض التكاليف وتحسين الجودة.
- دعم الابتكار: التعاون مع الموردين يمكن أن يؤدي إلى ابتكارات في المنتجات والعمليات.

2. استراتيجيات إدارة المشتريات

2.1 استراتيجية الشراء المركزي واللامركزي

الشراء المركزي

-المزايا: زيادة القوة الشرائية، توحيد المعايير، تحسين الرقابة.

-العيوب: البطء في الاستجابة للاحتياجات المحلية، زيادة البيروقراطية.

الشراء اللامركزي

-المزايا: سرعة الاستجابة، مرونة أكبر، فهم أفضل للاحتياجات المحلية.

-العيوب: تشتت الجهود، فقدان مزايا الشراء بكميات كبيرة.

2.2 استراتيجية الشراء الإلكتروني

الشراء الإلكتروني هو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات الشراء.

مزاياه تشمل:

-تقليل الوقت والتكلفة في عمليات الشراء.

-زيادة الشفافية وتحسين الرقابة.

-توسيع قاعدة الموردين والوصول إلى أسواق جديدة.

-تحسين التكامل مع أنظمة المعلومات الأخرى في المنظمة.

2.3 استراتيجية الشراء الاستراتيجي

الشراء الاستراتيجي هو نهج يركز على بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين الرئيسيين.

يشمل:

-تحليل إنفاق المنظمة وتحديد الفئات الاستراتيجية للمشتريات.

-تطوير استراتيجيات خاصة لكل فئة من المشتريات.

-بناء شراكات استراتيجية مع الموردين الرئيسيين.

-التركيز على القيمة الإجمالية بدلاً من السعر فقط.

3. العلاقة بين إدارة المشتريات وإدارة المخازن

3.1 تعريف إدارة المخازن

إدارة المخازن هي عملية تخطيط وتنظيم ورقابة تدفق المواد من لحظة استلامها حتى استخدامها أو بيعها. تشمل أنشطة مثل استلام البضائع، تخزينها، المحافظة عليها، وصرفها عند الحاجة.

3.2 أهمية التكامل بين إدارة المشتريات وإدارة المخازن

التكامل بين هاتين الوظيفتين ضروري لتحقيق الكفاءة التشغيلية:

-ضمان توافر المواد: التنسيق الجيد يضمن توافر المواد اللازمة دون تكديس المخزون.

-تحسين تدفق المواد: يساعد على تقليل وقت الانتظار وتحسين سرعة الاستجابة.

-تقليل التكاليف: من خلال تحسين إدارة المخزون وتقليل تكاليف التخزين.

-تحسين جودة المنتجات: من خلال ضمان سلامة المواد أثناء التخزين.

3.3 تحديات التكامل بين المشتريات والمخازن

-اختلاف الأهداف: قد تسعى المشتريات لشراء كميات كبيرة للحصول على خصومات،

بينما تسعى المخازن لتقليل المخزون.

-تباين في أنظمة المعلومات: قد تستخدم كل إدارة أنظمة مختلفة، مما يعيق تبادل المعلومات.

-الثقافة التنظيمية: قد تكون هناك مقاومة للتغيير وصعوبة في التعاون بين الإدارات.

4. دور التكنولوجيا في تحسين إدارة المشتريات والمخازن

4.1 نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP)

نظم ERP هي برمجيات متكاملة تدير جميع العمليات التجارية في المنظمة، بما في ذلك المشتريات والمخازن. فوائدها تشمل:

-تكامل البيانات والعمليات عبر الأقسام المختلفة.

-تحسين الرؤية والشفافية في سلسلة التوريد.

-أتمتة العمليات الروتينية وتقليل الأخطاء.

-توفير تقارير وتحليلات دقيقة لدعم اتخاذ القرار.

4.2 أنظمة إدارة المخازن (WMS)

WMS هي أنظمة متخصصة لإدارة العمليات داخل المستودعات. مزاياها تشمل:

-تحسين دقة المخزون وتتبع حركة المواد.

-زيادة كفاءة عمليات التخزين والاسترجاع.

-تحسين استغلال المساحة وتنظيم المخزون.

-تقليل الأخطاء وتحسين خدمة العملاء.

4.3 تقنيات إنترنت الأشياء (IoT) في إدارة المشتريات والمخازن و يمكن أن تحدث ثورة في

إدارة المشتريات والمخازن من خلال:

-المراقبة في الوقت الفعلي لمستويات المخزون.

-تتبع الشحنات وتحسين سلسلة التوريد.

-التنبؤ بالصيانة الوقائية للمعدات.

-تحسين أمن وسلامة المخازن.

5. استراتيجيات تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال إدارة المشتريات

5.1 تحليل الإنفاق وتصنيف الموردين

-تحليل الإنفاق: دراسة أنماط الإنفاق لتحديد فرص التوفير.

-تصنيف الموردين: استخدام نموذج مصفوفة Kraljic لتصنيف الموردين والمشتريات.

5.2 إدارة العلاقات مع الموردين

-بناء شراكات استراتيجية مع الموردين الرئيسيين.

-تطوير برامج تطوير الموردين لتحسين أدائهم.

-استخدام نظم تقييم أداء الموردين.

5.3 تطبيق مبادئ Lean في المشتريات

-تقليل الهدر في عمليات الشراء.

-تحسين تدفق المعلومات والمواد.

-تطبيق نظام السحب (Pull system) في المشتريات.

5.4 استخدام التعاقد القائم على الأداء

-ربط المدفوعات بمستويات الأداء المحددة.

-تحفيز الموردين على التحسين المستمر.

-تقاسم المخاطر والمكافآت مع الموردين.

6. دور إدارة المشتريات في تحقيق الاستدامة

6.1 المشتريات الخضراء

-تحديد معايير بيئية في اختيار المنتجات والموردين.

-تشجيع الموردين على تبني ممارسات صديقة للبيئة.

-تقليل النفايات وإعادة التدوير في سلسلة التوريد.

6.2 المسؤولية الاجتماعية في المشتريات

-ضمان ظروف عمل عادلة في سلسلة التوريد.

-دعم الموردين المحليين والشركات الصغيرة والمتوسطة.

-مراعاة الأخلاقيات وحقوق الإنسان في قرارات الشراء.

6.3 الابتكار المستدام من خلال المشتريات

-التعاون مع الموردين لتطوير منتجات وعمليات مستدامة.

-استخدام المشتريات كمحرك للابتكار في المنظمة.

-تشجيع الاقتصاد الدائري من خلال ممارسات الشراء.

7. قياس وتحسين أداء إدارة المشتريات

7.1 مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في المشتريات

تعد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) أداة حيوية في قياس وتقييم فعالية إدارة المشتريات.

هذه المؤشرات توفر رؤية واضحة حول أداء قسم المشتريات وتساعد في تحديد مجالات

التحسين. من بين أهم هذه المؤشرات:

1. وفورات التكلفة: يقيس هذا المؤشر مقدار التوفير الذي حققه قسم المشتريات مقارنة

بالميزانية المخصصة أو أسعار السوق. على سبيل المثال، إذا كانت الميزانية المخصصة

لشراء مواد خام معينة هي 1 مليون دولار، وتمكن قسم المشتريات من شرائها بـ 900 ألف

دولار، فإن وفورات التكلفة تكون 10%. هذا المؤشر يعكس كفاءة المفاوضات وقدرة

القسم على إيجاد أفضل الأسعار.

2. زمن دورة الشراء: يقيس الوقت المستغرق من لحظة تقديم طلب الشراء حتى استلام البضائع. تقليل هذا الوقت يعني تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة سرعة الاستجابة لاحتياجات المنظمة. على سبيل المثال، إذا كان متوسط زمن دورة الشراء 30 يوماً، فإن الهدف قد يكون تقليله إلى 25 يوماً من خلال تحسين العمليات وأتمتة بعض الخطوات.

3. جودة المشتريات: يقيس نسبة المشتريات التي تلي معايير الجودة المحددة. هذا المؤشر مهم جداً لأنه يؤثر مباشرة على جودة المنتج النهائي وعلى رضا العملاء. على سبيل المثال، إذا كان 98% من المواد المشتراة تلي معايير الجودة، فهذا يعتبر أداءً جيداً، لكن الهدف دائماً هو الوصول إلى 100%.

4. أداء الموردين: يشمل هذا المؤشر عدة جوانب مثل دقة التسليم، جودة المنتجات، والاستجابة للطلبات العاجلة. يمكن استخدام نظام تصنيف للموردين (مثلاً من 1 إلى 5 نجوم) بناءً على أدائهم في هذه الجوانب.

5. نسبة المشتريات الاستراتيجية: يقيس نسبة المشتريات التي تتم من خلال عقود طويلة الأجل أو شراكات استراتيجية. زيادة هذه النسبة تشير إلى تحول القسم نحو الإدارة الاستراتيجية للمشتريات بدلاً من الشراء التكتيكي قصير المدى.

6. معدل دوران المخزون: يقيس سرعة استهلاك المخزون وإعادة شرائه. معدل دوران

أعلى يشير إلى كفاءة أكبر في إدارة المخزون وتقليل تكاليف التخزين.

تطبيق هذه المؤشرات يتطلب جمع البيانات بشكل منتظم وتحليلها باستخدام أدوات التحليل المناسبة. يمكن استخدام لوحات المتابعة (Dashboards) لعرض هذه المؤشرات بشكل مرئي، مما يسهل على الإدارة متابعة الأداء واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

7.2 تحسين العمليات المستمر

تحسين العمليات المستمر هو نهج يهدف إلى تحقيق تحسينات تدريجية ومستمرة في عمليات المشتريات. هذا النهج يعتمد على فكرة أن هناك دائماً مجالاً للتحسين، مهما بلغت كفاءة العمليات الحالية. يمكن تطبيق هذا النهج من خلال عدة استراتيجيات:

1. دورة التحسين المستمر (PDCA) تتكون هذه الدورة من أربع مراحل:

- التخطيط (Plan): تحديد المشكلة وتحليل أسبابها.

- التنفيذ: (Do) تطبيق الحلول المقترحة على نطاق محدود.
 - الفحص: (Check) تقييم نتائج التنفيذ.
 - التصحيح: (Act) تعميم الحلول الناجحة وتكرار الدورة للتحسينات الإضافية.
- على سبيل المثال، إذا كانت المشكلة هي طول فترة اعتماد طلبات الشراء، يمكن تطبيق هذه الدورة كالتالي:
- التخطيط: تحليل خطوات عملية الاعتماد وتحديد نقاط التأخير.
 - التنفيذ: تجربة نظام اعتماد إلكتروني على مجموعة محددة من الطلبات.
 - الفحص: قياس الوقت المستغرق في الاعتماد بعد تطبيق النظام الجديد.
 - التصحيح: تعميم النظام الإلكتروني إذا كانت النتائج إيجابية، أو إجراء تعديلات إضافية إذا لزم الأمر.

2. تحليل القيمة: هذه الطريقة تركز على تحديد وإزالة التكاليف غير الضرورية دون المساس بجودة المنتج أو الخدمة. في سياق المشتريات، يمكن تطبيق هذا التحليل على عمليات الشراء نفسها أو على المنتجات التي يتم شراؤها.

مثال: إذا كانت الشركة تشتري قطع غيار معقدة لآلاتها، يمكن إجراء تحليل قيمة لهذه القطع بالتعاون مع الموردين. قد يؤدي هذا إلى اكتشاف أن بعض الميزات في هذه القطع غير ضرورية، وأن تصميمًا أبسط سيؤدي نفس الوظيفة بتكلفة أقل.

3. خرائط تدفق القيمة: هذه الأداة تساعد في تصور العملية بأكملها وتحديد الخطوات التي لا تضيف قيمة. في المشتريات، يمكن استخدام هذه الخرائط لتحليل عملية الشراء من بدايتها (تحديد الحاجة) إلى نهايتها (استلام البضائع).

مثال على تطبيق خرائط تدفق القيمة:

- رسم خريطة تفصيلية لعملية الشراء، بما في ذلك جميع الخطوات والأطراف المشاركة.
- تحديد الوقت المستغرق في كل خطوة والوقت بين الخطوات.
- تحليل الخريطة لتحديد الخطوات التي لا تضيف قيمة، مثل فترات الانتظار الطويلة أو عمليات الموافقة المتكررة.
- وضع خطة لتقليل أو إزالة هذه الخطوات غير الضرورية.

4.التحسين المستمر من خلال مشاركة الموظفين: تشجيع موظفي قسم المشتريات على

تقديم اقتراحات للتحسين بشكل مستمر. يمكن تطبيق ذلك من خلال:

- إنشاء نظام للاقتراحات يكافئ الأفكار المبتكرة.

- عقد جلسات عصف ذهني دورية لمناقشة التحديات وإيجاد حلول مبتكرة.

- تشكيل فرق عمل متعددة الوظائف لدراسة وتنفيذ مبادرات التحسين.

تطبيق هذه الاستراتيجيات بشكل منهجي ومستمر يمكن أن يؤدي إلى تحسينات كبيرة في

كفاءة وفعالية عمليات المشتريات على المدى الطويل.

8.إدارة المخاطر في المشتريات

إدارة المخاطر في المشتريات هي عملية تحديد وتقييم والتعامل مع المخاطر المحتملة التي

قد تؤثر على عمليات الشراء وسلسلة التوريد. تعد هذه العملية حيوية لضمان

استمرارية الأعمال وحماية المنظمة من الاضطرابات المحتملة.

8.1 تحديد وتصنيف المخاطر

الخطوة الأولى في إدارة المخاطر هي تحديدها وتصنيفها. يمكن تصنيف المخاطر في

المشتريات إلى عدة فئات:

1. المخاطر المالية: تشمل التقلبات في أسعار الصرف، وتغيرات أسعار المواد الخام،

والمخاطر الائتمانية للموردين.

مثال: شركة تعتمد على استيراد مواد خام من الخارج قد تتعرض لمخاطر ارتفاع التكاليف بسبب تقلبات أسعار الصرف. للتعامل مع هذا الخطر، قد تلجأ الشركة إلى استخدام أدوات التحوط المالي مثل العقود الآجلة لتثبيت سعر الصرف.

2. المخاطر التشغيلية: تتعلق بانقطاع سلسلة التوريد، وفشل الموردين في الوفاء

بالتزاماتهم، والتأخيرات في الشحن.

مثال: مصنع يعتمد على مورد واحد لقطعة حيوية في عملية الإنتاج. إذا واجه هذا المورد مشكلة في الإنتاج، قد يتوقف خط الإنتاج بأكمله. للتخفيف من هذا الخطر، يمكن للشركة تطوير علاقات مع موردين بدلاء أو الاحتفاظ بمخزون احتياطي.

3. المخاطر القانونية والتنظيمية: تشمل التغييرات في القوانين واللوائح، ومخاطر عدم

الامتثال للقوانين المحلية والدولية.

مثال: شركة تستورد منتجات غذائية قد تواجه مخاطر قانونية إذا تغيرت معايير سلامة الأغذية في البلد المستورد. للتعامل مع هذا الخطر، يجب على الشركة متابعة التغييرات التنظيمية بشكل مستمر والتأكد من أن مورديها يلتزمون بأحدث المعايير.

4. المخاطر الجيوسياسية: تتعلق بالاضطرابات السياسية، والحروب التجارية، والعقوبات الاقتصادية.

مثال: شركة تعتمد على موردين في بلد معرض لعدم الاستقرار السياسي. للتخفيف من هذا الخطر، قد تقوم الشركة بتنويع قاعدة مورديها جغرافياً أو البحث عن مصادر بديلة محلية.

5. المخاطر التكنولوجية: تتعلق بالتغيرات السريعة في التكنولوجيا، وأمن المعلومات، وتعطل الأنظمة الإلكترونية.

مثال: شركة تعتمد على نظام إلكتروني لإدارة المشتريات قد تواجه مخاطر تعطل النظام أو اختراقه. للتخفيف من هذه المخاطر، يمكن للشركة:

- تطوير خطط استمرارية الأعمال واستعادة البيانات في حالات الكوارث.

- تنفيذ تدابير أمنية قوية مثل التشفير وأنظمة كشف الاختراق.

- تدريب الموظفين على أفضل ممارسات أمن المعلومات.

6. المخاطر البيئية: تشمل الكوارث الطبيعية، وتغير المناخ، والتلوث البيئي.

مثال: مصنع يعتمد على موردين في منطقة معرضة للفيضانات. للتعامل مع هذا

الخطر، يمكن للشركة:

- تنويع قاعدة الموردين جغرافيًا.

- العمل مع الموردين على تطوير خطط طوارئ.

- الاحتفاظ بمخزون احتياطي كافٍ لتغطية فترات الانقطاع المحتملة.

8.2 تقييم وتحليل المخاطر

بعد تحديد المخاطر، يجب تقييمها وتحليلها لتحديد أولويات التعامل معها. يمكن

استخدام عدة أساليب لهذا الغرض:

1. مصفوفة احتمالية وتأثير المخاطر: تقييم كل خطر من حيث احتمالية حدوثه وتأثيره المحتمل على المنظمة.

مثال تطبيقي:

- احتمالية حدوث انقطاع في التوريد بسبب كارثة طبيعية: منخفضة
- تأثير هذا الانقطاع إذا حدث: عالي جدًا
- النتيجة: يعتبر هذا الخطر ذا أولوية متوسطة وقد يتطلب وضع خطط طوارئ

2. تحليل السيناريوهات: يتضمن وضع سيناريوهات مختلفة لكيفية تطور المخاطر وتأثيرها على المنظمة.

مثال :

سيناريو 1: ارتفاع أسعار المواد الخام بنسبة 20%

- التأثير: زيادة تكاليف الإنتاج، انخفاض هامش الربح
- الاستجابة المحتملة: إعادة التفاوض مع الموردين، البحث عن بدائل أقل تكلفة

سيناريو 2: إفلاس المورد الرئيسي

- التأثير: انقطاع في سلسلة التوريد، توقف الإنتاج
- الاستجابة المحتملة: تفعيل العلاقات مع موردين بدلاء، استخدام المخزون الاحتياطي

3. تحليل الأثر على الأعمال: (BIA) يقيم تأثير المخاطر على العمليات الحيوية للمنظمة.

مثال:

- تحديد العمليات الحرجة: عملية الإنتاج الرئيسية
- تقييم تأثير انقطاع التوريد: توقف الإنتاج لمدة يوم يكلف 100,000 دولار
- تحديد الحد الأقصى المقبول لوقت التعتّل: 4 ساعات
- وضع خطة للتعافي السريع: تفعيل مصادر توريد بديلة خلال 3 ساعات

8.3 استراتيجيات إدارة المخاطر

بعد تحديد وتقييم المخاطر، يجب وضع استراتيجيات للتعامل معها. هناك أربع

استراتيجيات رئيسية:

1. تجنب المخاطر: تجنب النشاط الذي يسبب المخاطر تمامًا.

مثال: التوقف عن التعامل مع موردين في مناطق عالية المخاطر سياسيًا.

2. نقل المخاطر: نقل المخاطر إلى طرف آخر، غالبًا من خلال التأمين أو العقود.

مثال: شراء تأمين ضد انقطاع الأعمال، أو تضمين بنود في العقود تحمل الموردين

مسؤولية التأخير.

3. تخفيف المخاطر: اتخاذ إجراءات لتقليل احتمالية حدوث المخاطر أو تأثيرها.

مثال: تنويع قاعدة الموردين، الاحتفاظ بمخزون احتياطي، تطوير خطط الطوارئ.

4. قبول المخاطر: قبول بعض المخاطر إذا كانت تكلفة التعامل معها أكبر من تأثيرها

المحتمل.

مثال: قبول مخاطر التقلبات الصغيرة في أسعار المواد الخام بدلاً من الدخول في عقود طويلة الأجل مكلفة.

8.4 تنفيذ ومراقبة خطة إدارة المخاطر

تنفيذ خطة إدارة المخاطر يتطلب:

1. تحديد المسؤوليات: تعيين مسؤولين عن كل خطر وإجراءات التخفيف المرتبطة به.
2. وضع مؤشرات الإنذار المبكر: تحديد المؤشرات التي تشير إلى زيادة احتمالية حدوث المخاطر.

مثال: مراقبة التقارير المالية للموردين الرئيسيين كمؤشر على مخاطر الإفلاس.

3. المراجعة والتحديث المستمر: مراجعة وتحديث خطة إدارة المخاطر بشكل دوري لضمان فعاليتها.

4. التدريب والتوعية: تدريب فريق المشتريات على تحديد المخاطر والتعامل معها.

تطبيق هذه الاستراتيجيات بشكل فعال يمكن أن يساعد المنظمات على التعامل بشكل استباقي مع المخاطر في سلسلة التوريد، مما يعزز مرونتها وقدرتها على التكيف مع التحديات المختلفة.

9. الاتجاهات الحديثة في إدارة المشتريات

مع التطور السريع في التكنولوجيا وبيئة الأعمال العالمية، تشهد إدارة المشتريات العديد من الاتجاهات الحديثة التي تغير طريقة عمل المنظمات. فيما يلي بعض أهم هذه الاتجاهات:

9.1 الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة في المشتريات

يعد استخدام الذكاء الاصطناعي (AI) وتعلم الآلة (ML) من أهم الاتجاهات التي تغير وجه إدارة المشتريات. هذه التقنيات تساعد في:

1. التنبؤ بالطلب: استخدام الخوارزميات المتقدمة لتحليل البيانات التاريخية وتوقع الاحتياجات المستقبلية بدقة أكبر.

مثال تطبيقي: شركة تجزئة كبيرة تستخدم نماذج التعلم الآلي لتحليل أنماط الشراء الموسمية، وبيانات الطقس، والاتجاهات الاقتصادية للتنبؤ بالطلب على المنتجات المختلفة. هذا يساعد في تحسين عمليات الشراء وإدارة المخزون.

2. تحسين اختيار الموردين: استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات أداء الموردين واختيار الأفضل منهم.

مثال: نظام ذكاء اصطناعي يقوم بتحليل بيانات الموردين، بما في ذلك جودة المنتجات، دقة التسليم، والأسعار، ليقدم توصيات بأفضل الموردين لكل فئة من المشتريات.

3. أتمتة العمليات الروتينية: استخدام الروبوتات البرمجية (RPA) لأتمتة المهام المتكررة مثل إصدار أوامر الشراء ومتابعة الشحنات.

مثال: نظام آلي يقوم بمراقبة مستويات المخزون وإصدار أوامر شراء تلقائية عندما تنخفض المستويات عن حد معين، مع مراعاة أوقات التسليم وأسعار الموردين المختلفين.

9.2 تحليلات البيانات الضخمة في المشتريات

استخدام تحليلات البيانات الضخمة يوفر رؤية قيمة لتحسين عمليات الشراء:

1. تحليل الإنفاق: استخدام تقنيات تحليل البيانات المتقدمة لفهم أنماط الإنفاق بشكل أعمق.

مثال: تحليل بيانات الإنفاق على مستوى الشركة لتحديد فرص توحيد المشتريات وتحقيق وفورات الحجم.

2. إدارة المخاطر: استخدام البيانات من مصادر متعددة لتحديد المخاطر المحتملة في سلسلة التوريد.

مثال: جمع وتحليل البيانات من وسائل الإعلام، والتقارير المالية، والمؤشرات الاقتصادية لتقييم المخاطر المرتبطة بموردين معينين أو مناطق جغرافية.

3. تحسين الأداء: استخدام لوحات المتابعة (Dashboards) التفاعلية لتتبع مؤشرات الأداء الرئيسية في الوقت الفعلي.

مثال: لوحة متابعة تعرض بيانات حية عن أداء الموردين، وتكاليف المشتريات، وزمن دورة الشراء، مما يسمح باتخاذ قرارات سريعة ومستنيرة.

9.3 المشتريات الرقمية والمنصات الإلكترونية

التحول الرقمي في المشتريات يغير طريقة تفاعل المنظمات مع مورديها:

1. منصات المشتريات الإلكترونية: توفر هذه المنصات واجهة موحدة لإدارة جميع

جوانب عملية الشراء.

مثال: منصة رقمية تجمع بين إدارة الطلبات، وإدارة العقود، وإدارة الموردين، والفوترة

الإلكترونية في نظام واحد متكامل.

2. المزادات الإلكترونية العكسية: تسمح للموردين بالتنافس على العقود من خلال

تقديم عروض أسعار في الوقت الفعلي.

مثال: شركة تصنيع تستخدم مزادًا إلكترونيًا عكسيًا لشراء كمية كبيرة من المواد

الخام، مما يؤدي إلى خفض التكاليف بنسبة 15%.

3. التكامل مع أنظمة الموردين: ربط أنظمة المشتريات مباشرة مع أنظمة الموردين لتبادل

المعلومات في الوقت الفعلي.

9.3 المشتريات الرقمية والمنصات الإلكترونية

مثال: شركة تصنيع سيارات تربط نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) الخاص بها مباشرة مع أنظمة موردي قطع الغيار الرئيسيين. هذا يسمح بتحديث تلقائي لمستويات المخزون، وإصدار أوامر الشراء تلقائيًا عند الحاجة، وتتبع حالة الطلبات في الوقت الفعلي.

9.4 الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في المشتريات

أصبحت الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية من الاعتبارات الرئيسية في إدارة المشتريات الحديثة:

سلاسل التوريد الخضراء: التركيز على شراء منتجات وخدمات صديقة للبيئة وتقليل البصمة الكربونية.

مثال: شركة تكنولوجيا كبيرة تضع معايير صارمة للاستدامة البيئية لمورديها، بما في ذلك استخدام الطاقة المتجددة وتقليل النفايات.

الشفافية في سلسلة التوريد: استخدام التكنولوجيا لتتبع مصدر المنتجات وضمان الممارسات الأخلاقية.

مثال: شركة أزياء تستخدم تقنية blockchain لتتبع مصدر القطن المستخدم في

منتجاتها، مما يضمن أنه تم إنتاجه بطرق مستدامة وأخلاقية.

دعم التنوع في الموردين: التركيز على التعامل مع موردين من الفئات المهمشة أو الأقليات.

مثال: شركة بناء كبرى تضع هدفًا لتخصيص 20% من إنفاقها على المشتريات للشركات

المملوكة للأقليات أو النساء.

9.5 المرونة والقدرة على التكيف في سلاسل التوريد

الدروس المستفادة من الأزمات العالمية مثل جائحة COVID-19 أدت إلى تركيز أكبر على

المرونة:

تنوع قاعدة الموردين: عدم الاعتماد على مورد واحد أو منطقة جغرافية واحدة.

مثال: شركة إلكترونيات تنوع مصادر توريد المكونات الحيوية بين عدة دول في آسيا

وأوروبا لتقليل مخاطر الانقطاع.

نماذج التوريد المرنة: تطوير القدرة على التحول بسرعة بين مصادر التوريد المختلفة.

مثال: شركة أغذية تطور نظامًا مرئيًا يسمح لها بالتحول بسرعة بين الموردين المحليين

والدوليين استجابة لتغيرات السوق أو الاضطرابات في سلسلة التوريد.

التخطيط للسيناريوهات: وضع خطط مسبقة للتعامل مع مختلف السيناريوهات المحتملة.

مثال: شركة تصنيع تطور خطط طوارئ مفصلة لمختلف السيناريوهات، مثل إغلاق الموانئ، أو نقص المواد الخام، أو فشل المورد الرئيسي.

الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات

القسم الاول البيانات الديموغرافية

جدول (1) البيانات الديموغرافية

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	انثى	43	75.4%
	ذكر	14	24.6%
العمر	من 20 - 30	11	19.3%
	31 - 40	22	38.6%
	41 - 50	20	35.1%
	50 سنة فاكثر	4	7%
المستوى التعليمي	ثانوي	3	5.3%
	بكالوريوس	40	70.2%
	دراسات عليا	14	24.6%
سنوات الخبرة في المؤسسة	أقل من 5 سنوات	17	29.8%
	من 5 - أقل من 10	6	10.5%
	10 سنوات فاكثر	34	59.6%

الجنس

أغلبية المشاركين (87.5%) كانوا إناثاً، بينما كان 12.5% فقط ذكوراً. يشير هذا إلى توازن نسبي في

العينة لكنه يميل لصالح الإناث.

العمر

الفئة العمرية الأكبر كانت من 41-50 سنة (39.6%)، تليها الفئة من 31-40 سنة (37.5%). أما

الفئات العمرية الأقل فكانت من 20-30 سنة (14.6%) ومن أكبر من 50 سنة (8.3%).

المستوى التعليمي

معظم المشاركين (68.8%) يحملون شهادة بكالوريوس، بينما كانت نسبة الدراسات العليا 27.1%. فقط 4.2% من المشاركين كانت مستوياتهم التعليمية ثانوية.

عدد سنوات الخبرة في الشركة

الأغلبية العظمى من المشاركين (68.8%) لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات، بينما كان 18.8% لديهم خبرة أقل من 5 سنوات و12.5% بين 5-10 سنوات.

القسم الثاني محاور الاستبانة

المحور الأول: تأثير إدارة المشتريات على الكفاءة التشغيلية

جدول (2) تأثير إدارة المشتريات على الكفاءة التشغيلية

العبارة	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1. تساهم إدارة المشتريات الفعالة في تخفيض التكاليف التشغيلية للمنظمة.	94.7%	0.229	2	موافق بشدة
2. تؤدي إدارة المشتريات الجيدة إلى تحسين جودة المواد والخدمات المشتراة.	93%	0.258	3	موافق بشدة
3. تساعد إدارة المشتريات الفعالة في تقليل وقت دورة الشراء.	89.5%	0.334	5	موافق
4. تساهم إدارة المشتريات في تعزيز العلاقات مع الموردين.	98.2%	0.132	1	موافق بشدة
5. تؤثر إدارة المشتريات إيجابياً على مرونة العمليات التشغيلية للمنظمة.	89.5	0.309	4	موافق

يتضح من الجدول أعلاه أن المشاركين يرون أن إدارة المشتريات لها تأثير إيجابي كبير على الكفاءة التشغيلية للمنظمة. حصلت العبارة المتعلقة بتعزيز العلاقات مع الموردين على أعلى نسبة موافقة (98.2%) وأقل انحراف معياري (0.132)، مما يشير إلى اتفاق قوي بين المشاركين على أهمية هذا الجانب.

تليها المساهمة في تخفيض التكاليف التشغيلية (94.7%) وتحسين جودة المواد والخدمات المشتراة (93.0%). أما تقليل وقت دورة الشراء والتأثير الإيجابي على مرونة العمليات التشغيلية فقد حصلوا على أقل نسبة موافقة (89.5%)، ولكنها تظل نسبة عالية تشير إلى أهمية هذه الجوانب أيضاً.

المحور الثاني: دور إدارة المخازن في تحقيق الاستدامة وتقليل الهدر

جدول (3) دور إدارة المخازن في تحقيق الاستدامة وتقليل الهدر

العبارة	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1. 6. تساهم إدارة المخازن الفعالة في تقليل الهدر في المواد المخزنة.	91.2%	0.306	4	موافق بشدة
2. 7. تؤدي إدارة المخازن الجيدة إلى تحسين استخدام المساحات التخزينية.	94.7%	0.229	1	موافق بشدة
3. 8. تساعد إدارة المخازن في تقليل تكاليف التخزين.	94.7%	0.229	1	موافق بشدة
4. 9. تساهم إدارة المخازن في تحسين دقة جرد المخزون.	93%	0.258	3	موافق بشدة
5. 10. تؤثر إدارة المخازن إيجابياً على الاستدامة البيئية للمنظمة.	89.5%	0.334	5	موافق

في هذا المحور، نلاحظ أن المشاركين يؤكدون على الدور المهم لإدارة المخازن في تحقيق الاستدامة وتقليل الهدر. حصلت العبارتان المتعلقتان بتحسين استخدام المساحات التخزينية وتقليل تكاليف التخزين على أعلى نسبة موافقة (94.7%) وأقل انحراف معياري (0.229)، مما يدل على اتفاق قوي حول أهمية هذين الجانبين.

تلهمنا تحسين دقة جرد المخزون (93.0%) وتقليل الهدر في المواد المخزنة (91.2%). أما التأثير الإيجابي على الاستدامة البيئية للمنظمة فقد حصل على أقل نسبة موافقة (89.5%)، ولكنها تظل نسبة عالية تشير إلى أهمية هذا الجانب أيضاً.

المحور الثالث: العوامل الأساسية لتحقيق التكامل بين إدارة المشتريات وإدارة المخازن

جدول (4) العوامل الأساسية لتحقيق التكامل بين إدارة المشتريات وإدارة المخازن

العبارة	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
11. يعد التواصل الفعال بين إدارتي المشتريات والمخازن عاملاً أساسياً في تحقيق التكامل.	96.5%	0.185	1	موافق بشدة
12. تساهم الأنظمة المعلوماتية المتكاملة في تحسين التنسيق بين المشتريات والمخازن.	93%	0.258	2	موافق بشدة
13. يعتبر التخطيط المشترك بين إدارتي المشتريات والمخازن ضرورياً لتحقيق التكامل	93%	0.258	2	موافق بشدة
14. تؤثر السياسات واللوائح التنظيمية الموحدة على تعزيز التكامل بين المشتريات والمخازن.	89%	0.309	5	موافق
15. يساهم التدريب المشترك لموظفي المشتريات والمخازن في تحسين التكامل بين الإدارتين.	93%	0.258	2	موافق بشدة

في هذا المحور، نرى أن المشاركين يؤكدون على أهمية العوامل المختلفة في تحقيق التكامل بين إدارة

المشتريات وإدارة المخازن. حصل التواصل الفعال بين الإدارتين على أعلى نسبة موافقة (96.5%)

وأقل انحراف معياري (0.185)، مما يشير إلى اتفاق قوي جداً على أهمية هذا العامل.

تليه ثلاثة عوامل بنفس نسبة الموافقة (93.0%): الأنظمة المعلوماتية المتكاملة، التخطيط المشترك،

والتدريب المشترك. أما تأثير السياسات واللوائح التنظيمية الموحدة فقد حصل على أقل نسبة

موافقة (89.5%)، ولكنها تظل نسبة عالية تؤكد على أهمية هذا العامل أيضاً.

المحور الرابع: استراتيجيات تحسين إدارة المشتريات والمخازن

جدول (5) استراتيجيات تحسين إدارة المشتريات والمخازن

العبارة	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1. تعد استراتيجية الشراء الإلكتروني فعالة في تحسين أداء إدارة المشتريات.	80.7%	0.427	4	موافق
2. يساهم تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في تحسين إدارة المشتريات والمخازن.	89.5%	0.309	3	موافق
3. تعتبر استراتيجية التعاون مع الموردين الاستراتيجيين فعالة في تحسين إدارة المشتريات.	94.7%	0.229	1	موافق بشدة
4. يؤدي تطبيق نظام الجرد المستمر إلى تحسين إدارة المخازن.	93%	0.291	2	موافق بشدة
5. تساهم استراتيجية التخزين حسب الطلب (Just-in-Time) في تحسين كفاءة إدارة المخازن.	77.2%	0.456	5	موافق

في هذا المحور، نلاحظ تفاوتاً أكبر في نسب الموافقة على الاستراتيجيات المختلفة. حصلت استراتيجية التعاون مع الموردين الاستراتيجيين على أعلى نسبة موافقة (94.7%) وأقل انحراف معياري (0.229)، مما يشير إلى اتفاق قوي على أهميتها.

يليه تطبيق نظام الجرد المستمر (93.0%) ونظام تخطيط موارد المؤسسات (89.5%). أما استراتيجية الشراء الإلكتروني (80.7%) واستراتيجية التخزين حسب الطلب (77.2%) فقد حصلتا على أقل نسب موافقة، مع انحراف معياري أعلى، مما يشير إلى تباين أكبر في آراء المشاركين حول هاتين الاستراتيجيتين.

المحور الخامس: دور التكنولوجيا المتقدمة في تعزيز التكامل بين المشتريات والمخازن

جدول (6) دور التكنولوجيا المتقدمة في تعزيز التكامل بين المشتريات والمخازن

العبارة		نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	21. تساهم تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات التنبؤ بالطلب وإدارة المخزون.	86%	0.350	1	موافق
2	22. يؤدي استخدام تقنية إنترنت الأشياء (IoT) إلى تحسين تتبع المخزون وإدارة المشتريات.	73.7%	0.444	3	موافق
3	23. تساعد تقنية البلوكتشين في تعزيز الشفافية والأمان في عمليات المشتريات.	57.9%	0.528	5	محايد
4	24. يساهم استخدام الروبوتات وأنظمة التخزين الآلي في تحسين كفاءة إدارة المخازن.	75.4%	0.452	2	موافق
5	25. تؤدي تطبيقات الهاتف المحمول وتقنيات الواقع المعزز إلى تحسين عمليات الجرد وإدارة المخازن.	75.4%	0.434	2	موافق

في هذا المحور، نلاحظ تفاوتاً كبيراً في نسب الموافقة على دور التقنيات المختلفة. حصلت تقنيات

الذكاء الاصطناعي على أعلى نسبة موافقة (86.0%)، مما يشير إلى ثقة المشاركين في دورها في تحسين

عمليات التنبؤ بالطلب وإدارة المخزون.

تلها استخدام الروبوتات وأنظمة التخزين الآلي وتطبيقات الهاتف المحمول وتقنيات الواقع المعزز

بنسبة موافقة متساوية (75.4%). أما تقنية إنترنت الأشياء فقد حصلت على نسبة موافقة أقل

(73.7%).

الاستنتاجات

1. المعلومات الديموغرافية:

- تركّز العينة المشاركة بشكل رئيسي على الإناث، والمستوى التعليمي الأعلى كان البكالوريوس، والأغلبية تمتلك خبرة تزيد عن 10 سنوات، مما يدل على أن العينة تمتلك معرفة وخبرة جيدة في مجالات العمل والإدارة.

2. تأثير إدارة المشتريات على الكفاءة التشغيلية:

- هناك إجماع قوي على أن إدارة المشتريات الفعّالة تساهم في تخفيض التكاليف التشغيلية، وتحسين جودة المواد والخدمات، وتقليل وقت دورة الشراء، وتعزيز العلاقات مع الموردين، وتحسين مرونة العمليات التشغيلية.

3. دور إدارة المخازن في تحقيق الاستدامة وتقليل الهدر:

- تؤكد النتائج أن إدارة المخازن الفعّالة تساهم في تقليل الهدر، وتحسين استخدام المساحات التخزينية، وتقليل تكاليف التخزين، وتحسين دقة جرد المخزون، وتعزيز الاستدامة البيئية.

4. العوامل الأساسية لتحقيق التكامل بين إدارة المشتريات وإدارة المخازن:

- تشير النتائج إلى أهمية التواصل الفعال، الأنظمة المعلوماتية المتكاملة، التخطيط المشترك، السياسات واللوائح التنظيمية الموحدة، والتدريب المشترك في تحقيق التكامل بين إدارتي المشتريات والمخازن.

5. استراتيجيات تحسين إدارة المشتريات والمخازن:

- تبرز الاستراتيجيات مثل الشراء الإلكتروني، نظام ERP، التعاون مع الموردين الاستراتيجيين، نظام الجرد المستمر، واستراتيجية التخزين حسب الطلب في تحسين أداء وكفاءة إدارة المشتريات والمخازن.

6. دور التكنولوجيا المتقدمة في تعزيز التكامل بين المشتريات والمخازن:

- تؤكد النتائج على دور تقنيات الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، البلوكتشين، الروبوتات، وتطبيقات الهاتف المحمول في تحسين عمليات التنبؤ بالطلب، تتبع المخزون، الشفافية والأمان، وكفاءة إدارة المخازن.

التوصيات

1. تعزيز التواصل والتنسيق:

- يجب على المؤسسات تعزيز التواصل والتنسيق بين إدارتي المشتريات والمخازن من خلال اجتماعات دورية وتدريبات مشتركة لتحسين التكامل والأداء.

2. تطبيق الأنظمة المعلوماتية المتكاملة:

- ينبغي على المؤسسات الاستثمار في الأنظمة المعلوماتية المتكاملة مثل ERP لتسهيل تبادل المعلومات وتحسين التنسيق بين الإدارتين.

3. الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة:

- توصي الدراسة بتبني التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، والبلوك تشين لتعزيز دقة التنبؤ بالطلب، تحسين التتبع، وزيادة الشفافية والأمان.

4. التدريب المستمر:

- ضرورة توفير برامج تدريبية مستمرة لموظفي المشتريات والمخازن لتعزيز مهاراتهم ومعرفتهم بأحدث التقنيات والاستراتيجيات.

5. استراتيجيات الشراء والتخزين الفعالة:

- توصي الدراسة بتبني استراتيجيات الشراء الإلكتروني والتخزين حسب الطلب لتحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف.

6. تحسين السياسات واللوائح التنظيمية:

- يجب تطوير سياسات ولوائح تنظيمية موحدة لتعزيز التكامل بين إدارات المشتريات والمخازن، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

الخاتمة

تؤكد هذه الدراسة على الدور الحيوي لإدارة المشتريات وإدارة المخازن في تحسين الكفاءة التشغيلية وتحقيق الاستدامة وتقليل الهدر في المؤسسات. من خلال تحسين التواصل والتنسيق بين الإدارتين، وتبني التكنولوجيا المتقدمة، وتطبيق استراتيجيات فعّالة، يمكن للمؤسسات تعزيز أداؤها وزيادة مرونتها التشغيلية. تُظهر النتائج أن الاستثمار في التدريب المستمر والتطوير المهني للموظفين يُعد عاملاً أساسياً في تحقيق التكامل وتحسين الأداء. لذا، يجب على المؤسسات تبني هذه التوصيات لتحقيق أقصى استفادة من إمكانات إدارة المشتريات والمخازن، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية والنجاح المستدام.

المراجع

ابو الغنم، ريم. (2022). ادارة المشتريات اهميتها ومسؤولياتها. المجلة العربية للنشر العلمي. الاصل
دار الخامس (49).

الخرابشة، زينب موسى. (2022). ادارة المشتريات والمخازن. المجلة العربية للنشر العلمي. . (40).

Chopra, S., & Meindl, P. (2016). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. Pearson.

Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business logistics*, 22(2), 1-25.

Arnold, J. R. T., Chapman, S. N., & Clive, L. M. (2008). *Introduction to Materials Management*. Pearson.

Lee, H. L., & Billington, C. (1992). Managing supply chain inventory: Pitfalls and opportunities. *Sloan management review*, 33(3), 65-73.

Ballou, R. H. (2004). *Business logistics/supply chain management: planning, organizing, and controlling the supply chain*. Pearson Education India.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Pearson Education.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2018). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. Pearson.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

Driedonks, B. A., Gevers, J. M. P., & van Weele, A. J. (2010). Managing sourcing team effectiveness: The need for a team perspective in purchasing organizations. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16(2), 109-117.

Rodríguez-Escobar, J. A., & González-Benito, J. (2017). The effect of strategic alignment on purchasing management. *Management Research Review*, 40(11), Article publication date: 20 November 2017.

Janda, S., & Seshadri, S. (2001). The influence of purchasing strategies on performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(4), Article publication date: 1 July 2001.

Pop, S. C. (2012). Purchasing management and its important role in providing value added to organizations. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 21(1), 1046. ISSN: 1222-569X

Bals, L., & Turkulainen, V. (2017). Achieving efficiency and effectiveness in Purchasing and Supply Management: Organization design and outsourcing. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 23(4), 256-267.

- Anderson, J., & Taylor, R. (2023). Strategic management in procurement and inventory. *Journal of Business Strategy*, 45(2), 112-125.
- Clark, M. (2022). The role of strategic management in supply chain optimization. *Strategic Management Review*, 18(3), 78-92.
- Davis, L. (2021). Fundamentals of materials management theory. *International Journal of Operations Management*, 33(1), 45-60.
- Harrison, G., & Roberts, S. (2023). Technology and knowledge management in modern supply chains. *Journal of Information Systems and Supply Chain Management*, 12(4), 201-215.
- Johnson, E., & Brown, A. (2023). Components of effective supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 28(2), 156-170.
- Smith, J. (2022). Understanding supply chain management theory. *Journal of Supply Chain Management*, 58(1), 23-38.
- Thompson, R., & Lee, K. (2023). Logistics economics: Optimizing cost and efficiency in supply chains. *Journal of Logistics Management*, 40(3), 189-204.
- Wilson, P. (2022). Integration of materials management in supply chain processes. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 25(4), 302-318.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2021). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (7th ed.). Pearson.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th ed.). Pearson Education Limited.
- Cousins, P., Lamming, R., Lawson, B., & Squire, B. (2018). *Strategic supply management: Principles, theories and practice* (2nd ed.). Pearson Education Limited.

Handfield, R. B., Monczka, R. M., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2020). Sourcing and supply chain management (6th ed.). Cengage Learning.



Lysons, K., & Farrington, B. (2020). Procurement and supply chain management (10th ed.). Pearson.

McKevitt, D., & Davis, P. (2016). Value for money in public procurement. *Journal of Public Procurement*, 16(4), 514-538.

Mena, C., Van Hoek, R., & Christopher, M. (2018). Leading procurement strategy: Driving value through the supply chain (2nd ed.). Kogan Page.

Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2020). Purchasing and supply chain management (7th ed.). Cengage Learning.

Nair, A., Jayaram, J., & Das, A. (2015). Strategic purchasing participation, supplier selection, supplier evaluation and purchasing performance. *International Journal of Production Research*, 53(20), 6263-6278.

Tate, W. L., Ellram, L. M., & Kirchhoff, J. F. (2010). Corporate social responsibility reports: A thematic analysis related to supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 46(1), 19-44.

Van Weele, A. J. (2018). Purchasing and supply chain management (7th ed.). Cengage Learning EMEA.

Mid-Ocean University

College of Management

Department/Major of Business Administration

**Procurement and Warehouse Management and Its Role
in Improving Organizational Effectiveness: Applied to the
Private Sector in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by: Naif Abdulaziz Aldosary

ID: 233001904

Supervised by: Dr. Alfaisal Abdulhameed Mohammed

Dr. Fayez Ali Jrad

Academic year

2024