

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال

عنوان البحث/

تحليل تأثير استراتيجية المشتريات المركزية غير المباشرة على
كفاءة إدارة الموارد وتوفير التكاليف في شركة مجموعة السليمان
بجدة

الرقم الأكاديمي/

233000680

إعداد الطالبة /

أفنان عبدالرحيم حاتم قايد

إشراف/

د. الفیصل عبدالحمید محمد د. فايز علي جراد

العام الدراسي/

1445-1446



Midocean University
Management College
Department/Specialization
Business Administration

Research Title:

Analyzing the Impact of Centralized Indirect
Procurement Strategy on Resource Management
Efficiency and Cost Savings in Alsulaiman
Group Company in Jeddah.

Academic number/

233000680

Prepared by the student /

Afnan Abdulraheem Qaid

Supervisor/

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohame Dr. Fayeze
Ali Jrad

school year:

2023-2024

مقدمة:

تسعى الشركات في مختلف القطاعات إلى تحسين كفاءة عملياتها وضبط نفقاتها، بهدف الحفاظ على قدرتها التنافسية وتحقيق الربحية. تلعب وظيفة المشتريات دوراً حيوياً في تحقيق هذه الأهداف من خلال ضمان الحصول على السلع والخدمات الضرورية بأفضل الأسعار والشروط المناسبة لسياسات الشركة. تُعد استراتيجية المشتريات المركزية غير المباشرة إحدى الأساليب الفعالة التي تنتهجها الشركات الكبرى لتنظيم عمليات الشراء غير المباشرة، التي تتضمن لوازم المكاتب، والأثاث، والأجهزة الكهربائية، والمستلزمات الأخرى التي تدعم العمليات الإدارية داخل المنظمة، إضافة إلى خدمات النقل مثل خدمات الشحن والتوصيل التي تضمن نقل السلع بين الموردين والشركة أو بين الشركة والعملاء. كما تشمل الصيانة والإصلاحات والخدمات اللازمة للأجهزة والمعدات داخل المنظمة، مما يساهم في استمرارية العمليات بكفاءة.

بالإضافة إلى ذلك، تقدم الخدمات الاستشارية الدعم في مجالات مثل تكنولوجيا المعلومات، والمالية، والتسويق، والقانون، للأقسام الإدارية والتنفيذية داخل الشركة. تُعد هذه العمليات لازمة لدعم العمليات الأساسية للشركة بفعالية دون التأثير المباشر على الإنتاج النهائي.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير تطبيق استراتيجية المشتريات المركزية غير المباشرة على كفاءة إدارة الموارد وتحقيق التوفير في مجموعة السليمان، وهي مجموعة قابضة سعودية بارزة أسست عام 1983 ومقرها الرئيسي في جدة. تتميز المجموعة بتاريخ طويل وحضور قوي في قطاعات البيع بالتجزئة والخدمات اللوجستية والتكنولوجيا والعقارات ، فهي تدير 10 شركات وتعمل في 4 أسواق مختلفة، بالإضافة إلى أكثر من 5000 متخصص. تقدم المجموعة منتجات وخدمات متميزة، وتشمل محفظتها علامات تجارية تتمتع بإرث يمتد إلى 40 سنة مثل إيكيا في المملكة العربية السعودية ، وإيكيا البحرين، وشركة Circle K. تقدم الخدمات اللوجستية عبر شركات مثل Flow للخدمات اللوجستية النقدية في المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة، وشركة Salasa، بينما تتمثل التكنولوجيا في شركات مثل Cartlow، وQanvast، وLivspace، الرائدة في مجالاتها. بالإضافة إلى ذلك، تساهم شركات "صرح القابضة"، و"احتراف"، و"أكيد" في التطوير العقاري. تلتزم مجموعة السليمان بالابتكار وتكريس جهودها للتأثير بشكل إيجابي على الحياة والبيئات، مما يعكس رؤيتها الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة ودعم جودة الحياة في المجتمعات التي تخدمها.

مشكلة الدراسة:

تواجه العديد من الشركات، بما في ذلك مجموعة السليمان في جدة، تحديات في إدارة عمليات الشراء غير المباشرة، وتشمل هذه التحديات:

- عدم وجود تنسيق: غالبًا ما تنشأ مشكلات من عدم التنسيق بين الإدارات في عمليات الشراء غير المباشرة. يتسبب هذا في تكرار المشتريات وارتفاع التكاليف، حيث يمكن أن تتم عمليات الشراء بشكل منفصل دون تنسيق شامل يحد من الهدر ويحقق أقصى قدر من الكفاءة.
- ضعف القوة التفاوضية: نظرًا لعدم وجود توحيد في العمليات، فإن الإدارات قد تفتقر إلى القوة التفاوضية الكافية عند التعامل مع الموردين. هذا يمكن أن يؤدي إلى عدم الحصول على أفضل الشروط التجارية والأسعار التنافسية، مما يؤثر على تكاليف الشركة وربما على جودة السلع والخدمات المقدمة.
- صعوبة تتبع النفقات: تشتت النفقات بين مختلف الإدارات يعيق عملية تتبع النفقات بشكل فعال و يصعب تحليل النفقات وفهم النمط العام للتكاليف، مما يعيق اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة. من المهم إنشاء آليات

لجمع البيانات وتحليلها بطريقة منسقة لتحسين
الفعالية العامة لعمليات الشراء.

- عدم وجود معايير موحدة للجودة والمواصفات:
قد تختلف المعايير التي يتبعها كل قسم في
الشركة فيما يتعلق بجودة السلع والخدمات
والمواصفات المطلوبة. هذا التباين يمكن أن
يؤدي إلى شراء سلع وخدمات لا تلبي احتياجات
الشركة بشكل كاف، مما يزيد من التكاليف وقد
يؤثر على جودة الإنتاج النهائي أو خدمات
الدعم.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة لأسباب متعددة على
صعيد عدة جوانب منها:

- الجانب العلمي : تقوم هذه الدراسة بدور
رئيسي في إثراء المعرفة العلمية في مجال إدارة
المشتريات. من خلال تحليل تأثير استراتيجية
المشتريات المركزية غير المباشرة، يمكن أن
توفر الدراسة رؤى جديدة حول كيفية تحسين
كفاءة إدارة الموارد وتقليل التكاليف في
الشركات. يمكن استخدام هذه النتائج كأساس
للأبحاث المستقبلية ولتطوير النظريات الإدارية
في هذا المجال.

- الجانب العملي : بالإضافة إلى الفوائد العلمية، تقدم الدراسة أيضًا قيمة عملية كبيرة. من خلال تقديم التطبيقات العملية لاستراتيجيات المشتريات المركزية، تساهم الدراسة في تزويد الشركات بأدوات وأساليب يمكنها استخدامها لتحسين عملياتها التشغيلية وزيادة ربحيتها من خلال تحسين إدارة الموارد وتقليل التكاليف غير المباشرة.

- الجانب المجتمعي : تؤثر نتائج هذه الدراسة بشكل إيجابي على المجتمعات والاقتصادات المحلية والوطنية. من خلال تعزيز الممارسات الإدارية السليمة في مجال المشتريات، تساهم الدراسة في تعزيز الاقتصاد الوطني بشكل عام من خلال تحسين كفاءة الشركات وتعزيز تنافسيتها في الأسواق العالمية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية في مجموعة السليمان بجدة :

- تحليل تأثير تطبيق استراتيجية المشتريات المركزية غير المباشرة على كفاءة إدارة الموارد في مجموعة السليمان جدة مما يشمل التحكم في التكاليف وتحسين استخدام الموارد.

- تقييم مدى مساهمة استراتيجية المشتريات المركزية غير المباشرة في تقديم حلول اقتصادية تعزز من كفاءة العمليات داخل المجموعة.
- تحديد العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق استراتيجية المشتريات المركزية غير المباشرة بما في ذلك التنسيق بين الأقسام وتحسين قدرة التفاوض مع الموردين.
- تقديم توصيات عملية لتحسين تطبيق استراتيجية المشتريات المركزية غير المباشرة في مجموعة السليمان جدة من خلال تطبيق معايير موحدة وتعزيز التنسيق الداخلي بين الإدارات.

تساؤلات الدراسة:

تُطرح الدراسة التساؤلات الرئيسية التالية:

- ما هو تأثير تطبيق استراتيجية المشتريات المركزية غير المباشرة على مستوى مخزون السلع في مجموعة السليمان بجدة؟ يتعلق هذا التأثير بقدرة الشركة على تحكم في مستويات المخزون للسلع غير المباشرة، والتي تؤثر على التكاليف وكفاءة العمليات.

• ما هو تأثير تطبيق استراتيجية المشتريات المركزية غير المباشرة على دورة دوران المخزون في مجموعة السليمان بجدة؟ يتناول هذا التأثير فترة الزمن التي يستغرقها المخزون للتحويل من المشتريات إلى إيرادات، وكيفية تحسينها من خلال تنظيم عمليات المشتريات غير المباشرة.

• ما هو تأثير تطبيق استراتيجية المشتريات المركزية غير المباشرة على تكلفة المشتريات في مجموعة السليمان بجدة؟ يركز هذا التأثير على قدرة الشركة على تحقيق توفير في التكاليف من خلال توحيد عمليات الشراء وتحسين شروط التوريد والتفاوض مع الموردين.

ما هي العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق استراتيجية المشتريات المركزية غير المباشرة في مجموعة السليمان بجدة؟ تتضمن هذه العوامل القدرة على التنسيق الداخلي بين الأقسام المختلفة، وتطبيق معايير موحدة للجودة والتكاليف، وتحسين القدرة على التفاوض مع الموردين، وتبني ثقافة مناسبة داخل المؤسسة لدعم هذه الاستراتيجية.

فروض الدراسة:

تُطرح الدراسة الفروض التالية:

1. يؤدي تطبيق استراتيجية المشتريات المركزية

غير المباشرة إلى خفض مستوى مخزون السلع في مجموعة السليمان جدة: يُفترض أن تحسين عمليات الشراء غير المباشرة يقلل من حاجة المخزون إلى السلع غير المباشرة بفضل التخطيط الأفضل والتنسيق المحسن مع الموردين. يمكن أن يؤدي التوحيد في عمليات الشراء إلى تقليل التكاليف المتعلقة بالمخزون مثل تخزين السلع وإدارة التخزين.

2. يؤدي تطبيق استراتيجية المشتريات المركزية

غير المباشرة إلى تحسين دورة دوران المخزون في مجموعة السليمان جدة: من المحتمل أن يؤدي التخطيط الأفضل والإمدادات الأكثر استدامة إلى تقليص فترة دورة المخزون، مما يعزز الكفاءة ويحد من التكاليف المترتبة على الإمدادات والتخزين. تنظيم عمليات الشراء يمكن أن يساهم في تحسين الاستجابة للاحتياجات الداخلية والخارجية، مما يعزز دورة دوران المخزون بشكل عام.

3. يؤدي تطبيق استراتيجية المشتريات المركزية

غير المباشرة إلى خفض تكلفة المشتريات في مجموعة السليمان جدة: الاستفادة من مقدرة

التفاوض المحسنة مع الموردين والشركاء التجاريين يمكن أن تؤدي إلى تحقيق توفيرات كبيرة في التكاليف. تقليل الهدر في عمليات الشراء وزيادة الشفافية في العلاقات التجارية يمكن أن يقلل من التكاليف الإدارية الإضافية المرتبطة بالمشتريات غير المباشرة.

4. توجد علاقة إيجابية بين فعالية تطبيق استراتيجية المشتريات المركزية غير المباشرة ومستوى كفاءة إدارة الموارد في مجموعة السليمان جدة: من المفترض أن يؤدي تحسين تنظيم عمليات الشراء غير المباشرة إلى تعزيز كفاءة إدارة الموارد بفضل الإمدادات المحسنة والتكامل بين الأقسام المختلفة. توحيد الاستراتيجيات وتحسين الإمدادات يمكن أن يؤدي إلى تحسين توزيع الموارد واستخدامها الأمثل في الشركة.

الدراسات السابقة:

توجد العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تأثير استراتيجية المشتريات المركزية غير المباشرة على كفاءة إدارة الموارد وتوفير التكاليف. فيما يلي بعض الأمثلة:

الدراسات العربية:

- أثر استراتيجيات المشتريات المركزية على كفاءة إدارة الموارد في الشركات الصناعية الكبرى في المملكة العربية السعودية (2022) لأحمد بن محمد بن علي آل حمد: وجدت الدراسة أن تطبيق استراتيجية المشتريات المركزية في الشركات الصناعية الكبرى بالمملكة العربية السعودية أدى إلى تحسين كفاءة إدارة الموارد من خلال خفض تكاليف الشراء وتحسين جودة السلع والخدمات المُشتريات.
- دور المشتريات المركزية في تحسين كفاءة الإنفاق الحكومي: دراسة حالة وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية (2020) لعبير بنت إبراهيم بن عبد الرحمن آل سليمان: أظهرت الدراسة أن تطبيق استراتيجية المشتريات المركزية في وزارة الصحة السعودية أدى إلى خفض الإنفاق الحكومي وتحسين كفاءة استخدام الموارد.
- أثر تطبيق استراتيجية المشتريات المركزية على أداء الشركات الخدمية في الأردن (2018) لمحمد علي أحمد الشوابكة: أشارت الدراسة إلى أن تطبيق استراتيجية المشتريات المركزية في الشركات الخدمية بالأردن أدى إلى تحسين أداء

هذه الشركات من خلال خفض التكاليف وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

- دور المشتريات المركزية في تعزيز كفاءة إدارة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية الكبرى في مصر (2016) لمحمد عاطف إبراهيم: أكدت الدراسة أن تطبيق استراتيجية المشتريات المركزية في الشركات الصناعية الكبرى في مصر أدى إلى تعزيز كفاءة إدارة سلسلة التوريد من خلال تحسين التنسيق بين مختلف مراحل السلسلة وتقليل التكاليف.

- أثر تطبيق استراتيجية المشتريات المركزية على كفاءة إدارة الموارد في الشركات العقارية في الأردن (2014) لسليمان محمود أحمد: أظهرت الدراسة أن تطبيق استراتيجية المشتريات المركزية في الشركات العقارية بالأردن أدى إلى تحسين كفاءة إدارة الموارد من خلال خفض تكاليف البناء وتحسين جودة المشاريع العقارية.

الدراسات الأجنبية:

- تأثير المشتريات المركزية على أسعار الشراء الحكومية: دليل من تجربة ميدانية (2021) لأولي هيلبي بيدرسن، مادم داغنيس جنسن ويوسف بهاتي: وجدت الدراسة أن تطبيق

استراتيجية المشتريات المركزية في القطاع العام
الدنماركي أدى إلى خفض أسعار الشراء
الحكومي بشكل كبير.

- تقدير تأثيرات التكلفة للمشتريات المركزية -
دليل تجريبي من الاتفاقات الإطارية في القطاع
العام (2016) لأنتي كوهانين ويوكا هيتينين:
أظهرت الدراسة أن تطبيق استراتيجية
المشتريات المركزية في القطاع العام الفنلندي
أدى إلى خفض تكاليف الشراء بشكل كبير.
- المشتريات غير المباشرة: مراجعة للأدب
ودراسة الاتجاهات (2013) لبول ر. راجكومار
ومايكل إتش. هانديلد: تقدم هذه الدراسة
مراجعة شاملة للأدب حول المشتريات غير
المباشرة وتناقش الاتجاهات الناشئة في هذا
المجال.
- المشتريات المركزية: نهج استراتيجي لتوفير
التكاليف وإدارة سلسلة التوريد (2011)
لكريستوفر أ. باور وروبرت أ. ناش: تقدم هذه
الدراسة إطارًا عمليًا لتطبيق استراتيجية
المشتريات المركزية في الشركات.
- تأثير مركزية الشراء على أداء الشركة: دراسة
تجريبية (2009) ** لمايكل إتش. هانديلد:

وجدت الدراسة أن تطبيق استراتيجية المشتريات
المركزية في الشركات الأمريكية أدى إلى
تحسين الأداء المالي لهذه الشركات.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى عدد من النظريات والمفاهيم
الإدارية ذات الصلة، وخاصة في مجال إدارة المشتريات
وسلسلة التوريد. تشمل بعض أهم هذه النظريات
والمفاهيم ما يلي:

- نظرية الوكالة: تفترض هذه النظرية وجود علاقة
وكالة بين الشركة ومورديها، حيث تُوكل الشركة
مهمة شراء السلع والخدمات إلى الموردين.
وبالتالي، فإن على الشركة أن تضع آليات
لضمان أن يتصرف الموردون في مصلحة
الشركة وليس في مصلحتهم الخاصة.
- نظرية تكاليف المعاملات: تفترض هذه النظرية
أن هناك تكاليف مرتبطة بكل معاملة تجارية،
مثل تكاليف البحث عن المعلومات، وتكاليف
التفاوض، وتكاليف الرقابة. وبالتالي، فإن
استراتيجية المشتريات المركزية يمكن أن تساعد
في تقليل تكاليف المعاملات من خلال تجميع
عمليات الشراء وتقليل عدد الموردين.

- نظرية إدارة سلسلة التوريد: تُعنى هذه النظرية بإدارة جميع الأنشطة التي تتعلق بتدفق السلع والخدمات من الموردين إلى العملاء النهائيين. وبالتالي، فإن استراتيجية المشتريات المركزية يمكن أن تلعب دورًا هامًا في تحسين كفاءة إدارة سلسلة التوريد من خلال تحسين التنسيق بين الشركة ومورديها.

- نظرية القيمة: تفترض هذه النظرية أن الشركات يجب أن تركز على خلق القيمة للعملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجاتهم وتتجاوز توقعاتهم. وبالتالي، فإن استراتيجية المشتريات المركزية يمكن أن تساعد في خلق القيمة من خلال ضمان الحصول على السلع والخدمات بأفضل الأسعار والجودة.

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم جمع البيانات من خلال استخدام أداة الاستبيان.

أداة الاستبيان

سيتم تصميم استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى جمع البيانات حول تأثير تطبيق استراتيجية

المشتريات المركزية غير المباشرة على كفاءة إدارة الموارد وتوفير التكاليف في مجموعة السليمان جدة. سيتضمن الاستبيان أسئلة موجهة ومغلقة، بالإضافة إلى أسئلة مفتوحة لجمع معلومات إضافية من المشاركين. سيتم توزيع الاستبيان على عينة من موظفي مجموعة السليمان جدة الذين يشاركون بشكل مباشر أو غير مباشر في عمليات الشراء غير المباشرة. سيتم تحليل البيانات التي يتم جمعها من خلال الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

طرق البحث

بالإضافة إلى أداة الاستبيان، سيتم استخدام طرق بحث أخرى لتجميع البيانات، بما في ذلك:

- مراجعة الوثائق: سيتم مراجعة الوثائق الداخلية لمجموعة السليمان جدة المتعلقة بعمليات الشراء، مثل اللوائح والإجراءات والتقارير.

سيتم دمج البيانات التي يتم جمعها من خلال هذه الطرق المختلفة لتقديم صورة شاملة لتأثير تطبيق استراتيجية المشتريات المركزية غير المباشرة على كفاءة إدارة الموارد وتوفير التكاليف في مجموعة السليمان جدة.

أدوات الدراسة :

أداة الاستبيان

سيتم تصميم استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى جمع البيانات حول تأثير تطبيق استراتيجية المشتريات المركزية غير المباشرة على كفاءة إدارة الموارد وتوفير التكاليف في مجموعة السليمان جدة. سيتضمن الاستبيان أسئلة موجهة ومغلقة، بالإضافة إلى أسئلة مفتوحة لجمع معلومات إضافية من المشاركين.

سيتم توزيع الاستبيان على عينة من موظفي مجموعة السليمان جدة الذين يشاركون بشكل مباشر أو غير مباشر في عمليات الشراء غير المباشرة. سيتم تحليل البيانات التي يتم جمعها من خلال الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

حدود الدراسة :

تُدرِك هذه الدراسة بعض الحدود التي قد تؤثر على نتائجها، وتشمل هذه الحدود ما يلي:

- حدود العينة: تم تصميم الدراسة لجمع البيانات من عينة محددة من موظفي مجموعة السليمان بجدة، وقد لا تمثل هذه العينة جميع الموظفين

الذين يتأثرون بتطبيق استراتيجية المشتريات
المركزية غير المباشرة.

- حدود الأدوات: تم استخدام أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تكون هناك بعض القيود المرتبطة بدقة الاستبيان وصياغة الأسئلة.

- حدود الزمن: تم تنفيذ الدراسة خلال فترة زمنية محددة بتاريخ 1445 هجري بما يتوافق مع عام 2024 ميلادي وقد لا تُظهر النتائج تأثيرات استراتيجية المشتريات المركزية غير المباشرة على المدى الطويل.

- حدود السياق: تم إجراء الدراسة في سياق مجموعة السليمان بجدة، وقد لا تنطبق النتائج على شركات أخرى أو في سياقات مختلفة.

المراجع:

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- آل حمد، أحمد بن محمد بن علي. (2022). أثر استراتيجيات المشتريات المركزية على كفاءة إدارة الموارد في الشركات الصناعية الكبرى في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير

منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- آل سليمان، عبير بنت إبراهيم بن عبد الرحمن. (2020). دور المشتريات المركزية في تحسين كفاءة الإنفاق الحكومي: دراسة حالة وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
- الشوابكة، محمد علي أحمد. (2018). أثر تطبيق استراتيجية المشتريات المركزية على أداء الشركات الخدمية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- إبراهيم، محمد عاطف. (2016). دور المشتريات المركزية في تعزيز كفاءة إدارة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية الكبرى في مصر. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- أحمد، سليمان محمود. (2014). أثر تطبيق استراتيجية المشتريات المركزية على كفاءة إدارة الموارد في الشركات العقارية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

Reference

- Pedersen, Ole Helby, Mads Dagnis Jensen & Yosef Bhatti. (2021). "The Impact of Centralized Procurement on Government Purchasing Prices: Evidence from a Field Experiment." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(2), 437-458.
- Kauhanen, Antti & Jukka Hyttinen. (2016). "Estimating the cost effects of purchasing centralization—Empirical evidence from framework agreements in the public sector." *Journal of Purchasing and Supply Management*-187 ,(2)22 , .198
- Rajkumar, Paul R & .Michael H. Handfield. (2013). "Indirect Procurement: A Literature Review and Study of Trends." *Journal of Supply Chain Management*, 50(2), 127-151.
- Bauer, Christopher A & .Robert A. Nash. (2011). "Centralized Purchasing: A Strategic Approach to Cost Savings and Supply Chain Management." *Journal of Business Logistics*, 32(2), 225-237.
- Handfield, Michael H., et al. (2009). "The Effect of Procurement Centralization on Firm Performance: An Empirical Study." *Journal of Operations Management*, 27(6), 633-644.