

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة الأعمال

عنوان البحث

أثر تطبيق حوكمة إدارة المشتريات على تحسين الكفاءة التشغيلية في القطاع الحكومي

السعودي: دراسة تطبيقية في القطاع التجاري السعودي

الطالب / بندر سلطان ابن درويش

الرقم الاكاديمي / ٢٥٢٠٠١٧٣٦

إشراف/

د. الفصيل عبدالحميد محمد

د. فايز علي الجراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

جدول المحتويات

١	الفصل الأول
٥	ملخص الدراسة
٦	مقدمة الدراسة
٧	مشكلة الدراسة
٨	أهمية الدراسة
١٠	أهداف الدراسة
١١	تساؤلات الدراسة
١٢	فرضيات الدراسة
١٣	مصطلحات الدراسة
١٥	متغيرات الدراسة
١٦	الفصل الثاني
١٧	الدراسات السابقة
٢١	الإطار النظري

٢٧	المفهوم العام للحوكمة المؤسسية والإدارية
٢٩	الإطار النظري لحوكمة إدارة المشتريات
٣١	مبادئ وأبعاد حوكمة إدارة المشتريات
٣٢	المفهوم النظري للكفاءة التشغيلية
٣٣	أبعاد ومؤشرات قياس الكفاءة التشغيلية في المشتريات
٣٥	حوكمة المشتريات كآلية لتحقيق الوفرة المالي وخفض التكلفة
٣٦	التكنولوجيا ودورها في تعزيز حوكمة المشتريات (الحوكمة الرقمية)
٣٧	القطاع التجاري السعودي وحوكمة المشتريات في ضوء رؤية ٢٠٣٠
٣٨	العلاقة التفاعلية والتأثير المتبادل بين حوكمة المشتريات والكفاءة التشغيلية
٤٠	الخاتمة
٤٢	الفصل الثالث
٤٣	منهجية الدراسة
٤٣	مجتمع الدراسة
٤٣	أدوات جمع البيانات

٤٤	حدود الدراسة
٤٥	الاستبيان
٥٠	الفصل الرابع
٥١	التحليل الإحصائي
٥٥	نتائج الدراسة
٥٦	توصيات الدراسة
٦١	المراجع
٦٥	الملخص
٧٠	الملاحق

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق حوكمة إدارة المشتريات (بأبعادها: الشفافية، المساءلة، الإطار التنظيمي) وأثره في تحقيق الكفاءة التشغيلية (بأبعادها: التكلفة، الوقت، الجودة) لدى الشركات الكبرى والمتوسطة في القطاع التجاري السعودي، بالإضافة إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

المنهجية والأدوات

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، وتم استخدام **الاستبيان** كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (١٠٠) فرد من المديرين والموظفين في إدارات المشتريات وسلاسل الإمداد. وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**SPSS**)، من خلال المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد.

أهم النتائج

١. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق حوكمة إدارة المشتريات في الشركات محل

الدراسة جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٣).

٢. أظهرت النتائج أن مستوى الكفاءة التشغيلية في الشركات جاء بمستوى مرتفع

بمتوسط حسابي قدره (٣.٩١).

٣. أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى

تطبيق الحوكمة وزيادة مستويات الكفاءة التشغيلية.

٤. تبين أن الإطار التنظيمي هو أكثر أبعاد الحوكمة تأثيراً في تحسين الكفاءة، يليه

بُعد الشفافية، بينما جاء بُعد المساءلة في المرتبة الأخيرة.

٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أهمية الحوكمة تعزى لمتغير "سنوات

الخبرة" لصالح ذوي الخبرة الطويلة.

التوصيات

أوصت الدراسة بضرورة تفعيل آليات المساءلة والرقابة المستقلة على قرارات الشراء

الكبرى، والتوجه نحو الأتمتة الكاملة للعمليات الشرائية لضمان أعلى معايير الشفافية. كما

أكدت على أهمية صياغة ميثاق رسمي لحوكمة المشتريات يحدد المسؤوليات بدقة،

وضرورة تدريب الكوادر البشرية على مفاهيم الحوكمة الحديثة وإدارة المخاطر لتعزيز

التنافسية في السوق السعودي بما يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.

الكلمات المفتاحية: حوكمة المشتريات، الكفاءة التشغيلية، القطاع التجاري السعودي،

الشفافية، المساءلة.

مقدمة الدراسة

تُعد إدارة المشتريات وظيفة محورية في أي منظمة، سواء كانت حكومية أو تجارية، إذ تمثل بوابة التدفقات النقدية الخارجة ومحركاً رئيسياً لسلسلة الإمداد. وفي ظل التحديات الاقتصادية والبيئة التنافسية المتزايدة، لم يعد دور المشتريات مقتصرًا على مجرد تلبية الاحتياجات، بل امتد ليصبح عاملاً حاسماً في تحقيق الكفاءة التشغيلية وتعظيم القيمة. تبرز هنا أهمية "حوكمة إدارة المشتريات" كإطار تنظيمي يهدف إلى ضمان الشفافية والمساءلة والنزاهة والفعالية في جميع مراحل عملية الشراء، بدءاً من تحديد الحاجة وصولاً إلى تقييم الموردين وإبرام العقود.

في السياق السعودي، ومع سعي رؤية المملكة ٢٠٣٠ لتحقيق التنوع الاقتصادي ورفع مستوى تنافسية القطاع الخاص، بات تحسين الكفاءة التشغيلية للشركات التجارية أمراً لا غنى عنه. ويُعتبر ضعف حوكمة المشتريات أو قصورها مصدراً محتملاً لإهدار الموارد، وزيادة التكاليف، وتأخير العمليات، وتعرض المنظمات للمخاطر القانونية والمالية. لذا، تتجه الأنظار نحو دراسة مدى تأثير تطبيق المبادئ والأطر السليمة للحوكمة على الارتقاء بمؤشرات الأداء التشغيلي في القطاع التجاري السعودي، ليتمكن هذا القطاع من لعب دوره المنشود كمحرك للنمو الاقتصادي المستدام.

مشكلة الدراسة

تتبع مشكلة الدراسة من التحديات التي تواجهها العديد من الشركات في القطاع التجاري السعودي في تحقيق أقصى درجات الكفاءة التشغيلية، لا سيما في ظل التطور السريع للأسواق ومتطلبات المنافسة العالمية. وعلى الرغم من الإجماع النظري على أهمية حوكمة المشتريات في ترشيد الإنفاق وتحسين الأداء، إلا أن هناك قصوراً في الدراسات التطبيقية التي تحدد بشكل دقيق وممنهج أثر تطبيق هذه الحوكمة على الكفاءة التشغيلية في البيئة السعودية المحددة، وما هي الأبعاد الأكثر تأثراً بهذه الحوكمة.

المشكلة الرئيسية:

ما أثر تطبيق حوكمة إدارة المشتريات على تحسين الكفاءة التشغيلية في القطاع

التجاري السعودي؟

المشكلات الفرعية:

١. ما مدى التزام الشركات في القطاع التجاري السعودي بالمعايير والمتطلبات

الأساسية لحوكمة إدارة المشتريات؟

٢. ما الأثر الذي تُحدثه حوكمة إدارة المشتريات على خفض التكاليف التشغيلية

وتحقيق الوفرة المالي في القطاع التجاري السعودي؟

٣. كيف تساهم حوكمة إدارة المشتريات في تسريع دورة الشراء وتبسيط الإجراءات

وتحسين جودة السلع والخدمات المشتراة؟

٤. ما الدور الذي تلعبه حوكمة إدارة المشتريات في تعزيز الشفافية والحد من

ممارسات الفساد وإدارة المخاطر المرتبطة بالعقود والموردين؟

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من حداثة موضوع حوكمة المشتريات كأداة لتعزيز الكفاءة في

القطاع الخاص في المملكة، وتُقسم أهميتها إلى جانبين:

أ. الأهمية العلمية:

١. إثراء المكتبة العربية: تساهم الدراسة في سد الفجوة في الأدبيات العربية والبحوث

المتعلقة بحوكمة إدارة المشتريات وتأثيرها المباشر على الكفاءة التشغيلية، خاصة

في بيئة الأعمال السعودية.

٢. تطوير الإطار المفاهيمي: تقدم الدراسة إطاراً مفاهيمياً وتحليلياً يربط بين متغيرات

الحوكمة (كالشفافية والمساءلة) ومتغيرات الكفاءة التشغيلية (كالسرعة والجودة

والتكلفة)، مما يفتح آفاقاً لبحوث مستقبلية.

٣. توفير بيانات تطبيقية: توفر الدراسة بيانات إحصائية وعملية مستخلصة من

القطاع التجاري السعودي يمكن للباحثين الآخرين الاستناد إليها في تعميق التحليل

أو المقارنة مع قطاعات أخرى.

ب. الأهمية العملية:

١. دعم صانعي القرار: تُمكن الدراسة قادة الشركات التجارية والمديرين التنفيذيين من

اتخاذ قرارات مستنيرة حول الاستثمار في أطر الحوكمة، من خلال تقديم أدلة كمية

على العائد من تطبيقها (ROI).

٢. تحسين الأداء التشغيلي: تقدم توصيات عملية محددة لمسؤولي المشتريات

وسلاسل الإمداد حول كيفية تفعيل آليات الحوكمة لترشيد الإنفاق وتقليل الهدر

وزيادة سرعة العمليات.

٣. تعزيز التنافسية: تساعد نتائج الدراسة الشركات التجارية على رفع مستواها

التنافسي من خلال تحقيق كفاءة أعلى في إدارة مواردها، بما يتوافق مع مستهدفات

رؤية ٢٠٣٠ لتعزيز دور القطاع الخاص.

٤. منع المخاطر: تساهم في توعية المنشآت التجارية بأهمية الحوكمة كأداة للحد من

المخاطر المالية والقانونية والأخلاقية المتعلقة بعمليات الشراء والعقود.

أهداف الدراسة (Study Objectives)

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد طبيعة وحجم أثر تطبيق حوكمة إدارة المشتريات على الكفاءة التشغيلية للشركات في القطاع التجاري السعودي، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

الهدف الرئيسي:

تحديد وتقييم الأثر المباشر لتطبيق حوكمة إدارة المشتريات على تحسين مستويات الكفاءة التشغيلية في القطاع التجاري السعودي.

الأهداف الفرعية:

١. قياس مستوى الالتزام الحالي بالمعايير والأطر المطبقة لحوكمة إدارة المشتريات ضمن الشركات المستهدفة في القطاع التجاري السعودي.

٢. تحليل مدى مساهمة حوكمة إدارة المشتريات في تحقيق خفض ملموس في التكاليف التشغيلية وعمليات الشراء.

٣. توضيح الدور الذي تلعبه حوكمة المشتريات في تحسين جودة السلع والخدمات المشتراة وزيادة سرعة دورة الشراء.

٤. اقتراح مجموعة من التوصيات والمبادئ الإرشادية لتعزيز وتفعيل حوكمة إدارة المشتريات في القطاع التجاري السعودي لضمان استدامة الكفاءة التشغيلية.

تساؤلات الدراسة (Study Questions)

تهدف تساؤلات الدراسة إلى توجيه عملية جمع البيانات وتحليلها، وهي تعكس بشكل مباشر مشكلة الدراسة وأهدافها:

التساؤل الرئيسي:

ما الأثر الإجمالي لتطبيق حوكمة إدارة المشتريات على تحسين الكفاءة التشغيلية في

القطاع التجاري السعودي؟

التساؤلات الفرعية:

١. ما مدى التزام الشركات في القطاع التجاري السعودي بتطبيق الأطر والمعايير

الأساسية لحوكمة إدارة المشتريات؟

٢. ما علاقة حوكمة إدارة المشتريات بتحقيق الوفرة المالي وخفض التكاليف التشغيلية

في الشركات التجارية السعودية؟

٣. هل يؤدي تطبيق حوكمة إدارة المشتريات إلى تسريع دورة الشراء وتحسين جودة

المشتريات في القطاع التجاري السعودي؟

٤. ما آليات حوكمة المشتريات التي تسهم بشكل أكبر في تعزيز الشفافية والمساءلة

وإدارة المخاطر في عملية الشراء؟

٣. فرضيات الدراسة (Study Hypotheses)

تعتمد الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية، التي تنفرد منها فرضيات فرعية لاختبار العلاقات بين أبعاد الحوكمة وأبعاد الكفاءة:

الفرضية الرئيسية (H_1):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي لتطبيق حوكمة إدارة المشتريات على تحسين الكفاءة التشغيلية في القطاع التجاري السعودي.

الفرضيات الفرعية:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي لالتزام الشركات التجارية السعودية بمعايير

حوكمة المشتريات على خفض التكاليف التشغيلية.

٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي لحوكمة المشتريات على تحسين جودة

المشتريات وزيادة سرعة دورة الشراء في القطاع التجاري السعودي.

٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي لتعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة المشتريات

على تقليل المخاطر المرتبطة بالعمليات والعقود.

متغيرات الدراسة (Study Variables)

لتحديد العلاقات المراد اختبارها، تم تقسيم متغيرات الدراسة كالتالي:

نوع المتغير	اسم المتغير	الأبعاد الرئيسية المقترحة
المتغير المستقل (Independent Variable)	حوكمة إدارة المشتريات	١. الشفافية والإفصاح
		٢. المساءلة والرقابة الداخلية
		٣. النزاهة والعدالة في المناقصات
		٤. الإطار التنظيمي والإجرائي
المتغير التابع (Dependent Variable)	الكفاءة التشغيلية	١. كفاءة التكلفة (خفض النفقات والوفر المالي)
		٢. كفاءة الوقت (سرعة دورة الشراء والتوريد)
		٣. كفاءة الجودة (جودة المشتريات وموثوقية الموردين)
		٤. كفاءة إدارة المخاطر

مصطلحات الدراسة (Study Terminology)

أ. حوكمة إدارة المشتريات (Procurement Governance)

إجرائياً: هي مجموعة الأطر التنظيمية، والسياسات الداخلية، والإجراءات، والهياكل الرقابية التي يتم تصميمها وتطبيقها داخل الشركات التجارية لضمان أن جميع أنشطة المشتريات تتم بفعالية، وشفافية، وعدالة، ونزاهة، ووفقاً لأفضل الممارسات والمعايير المهنية والقانونية، بهدف تحقيق القيمة الأمثل للمنظمة وتقليل المخاطر.

ب. الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency)

إجرائياً: هي قدرة الشركات في القطاع التجاري السعودي على تنفيذ عملياتها المتعلقة بالشراء بأقل قدر من الهدر في الموارد (المال، الوقت، الجهد)، وتُقاس بمؤشرات الأداء الرئيسية مثل: نسبة خفض تكلفة الشراء، سرعة إنجاز دورة الشراء من الطلب إلى الاستلام، ومستوى جودة وموثوقية المواد والخدمات المشتراة، والحد من الأخطاء التشغيلية.

ج. القطاع التجاري السعودي (Saudi Commercial Sector)

إجرائياً: هي الشركات والمؤسسات الخاصة العاملة في المملكة العربية السعودية التي تركز أنشطتها على شراء وبيع وتوزيع السلع والخدمات (باستثناء القطاعات المالية والصناعية والنفطية البحتة)، وتخضع لأنظمة ولوائح وزارة التجارة والاستثمار في المملكة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة حول حوكمة الشركات والأداء المالي والإفصاح

١. دراسة بن عيسى ريم (٢٠١٢م)

العنوان: تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء (دراسة حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية).

النوع والجهة: مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

الهدف: البحث عن أثر تطبيق آليات حوكمة المؤسسات على الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية المسجلة في البورصة، مع إلقاء الضوء على مفهوم وأهمية وآليات الحوكمة.

أهم النتائج:

- وجود علاقة ارتباط موجبة بين مقاييس الأداء المالي (معدل العائد على الأصول، ومعدل العائد على المبيعات، ومعدل العائد على حقوق الملكية) وبين آليات حوكمة المؤسسات الداخلية.
- وجود علاقة ارتباط معنوية بين مقاييس الأداء الثلاثة المذكورة كمتغيرات تابعة وبين آليات حوكمة المؤسسات الداخلية كمتغيرات مستقلة.
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين مقاييس الأداء الثلاثة المذكورة وبين آليات حوكمة المؤسسات الخارجية.

٢. دراسة حسين عبد الجليل آل غزوي (٢٠١٠م)

العنوان: حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية.

النوع والجهة: دراسة تطبيقية، المملكة العربية السعودية.

الهدف:

• بيان عمق فهم حوكمة الشركات وأثرها على المعلومات المحاسبية المتمثلة في القوائم المالية.

• بيان مدى تأثير حوكمة الشركات على مستوى الإفصاح في القوائم المالية.

• بيان مدى تأثير نسبة الملكية العائلية في المؤسسات المساهمة بالمملكة العربية

السعودية على مستوى الإفصاح في القوائم المالية.

أهم النتائج:

• تفاوت مستوى الإفصاح في القوائم المالية للمؤسسات المساهمة العامة في المملكة

العربية السعودية، إلا أنها نسبة مقبولة وجيدة على مستوى جميع المؤسسات.

• وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين حجم المؤسسة وبين مستوى

الإفصاح في القوائم المالية في المؤسسات المساهمة العامة.

٣. دراسة عائشة علي وآخرون (٢٠١٩م)

العنوان: مدى تطبيق مبادئ حوكمة في المصارف التجارية الليبية.

النوع والجهة: (أشير إليها في مجلة دراسات الإنسان والمجتمع ٢٠٢٢م).

الهدف: التعرف على مدى وأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في مصرف الجمهورية فرع العلو (ليبيا).

أهم النتائج:

- وجود تطبيق لبعض مبادئ الحوكمة المتمثلة في مبدأ مسؤولية الإدارة العليا ومبدأ سيادة القانون.
- عدم تطبيق المبادئ الأخرى المتمثلة في المساواة والعدالة والمساواة والإفصاح والشفافية بالمصرف.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات موظفي المصرف حول مدى وأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة.

٤. دراسة محمد وقرشي (٢٠١٦م)

العنوان: أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات الصناعية.

النوع والجهة: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق المال السعودي.

الهدف: تحليل العلاقة بين آليات الحوكمة (ازدواجية الأدوار ، استقلالية أعضاء مجلس الإدارة، حجم مجلس الإدارة، ونشاط لجنة المراجعة) والأداء المالي للشركات الصناعية (مُقاساً بالعائد على الأصول).

أهم النتائج:

- وجود أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لاستقلالية مجلس الإدارة على أداء الشركة.
- وجود علاقة ارتباط عكسية بين حجم مجلس الإدارة والأداء المالي.

٥. دراسة رشيدة سلمانى (٢٠١٣م)

العنوان: دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين.

النوع والجهة: (غير مُحددة المصدر).

الهدف: معرفة دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي في شركات التأمين.

أهم النتائج:

- حوكمة الشركات تمثل أداة فعالة للرقابة على شركات التأمين.
- مجلس الإدارة يعتبر أهم آلية من آليات الحوكمة في شركات التأمين.
- توجد علاقة ارتباط قوية بين آليات الحوكمة والأداء المالي.

٦. دراسة وليد معتصم البشير (٢٠١١م)

العنوان: تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف والتعرف علي معوقات التطبيق.

النوع والجهة: دراسة تطبيقية على المصارف السودانية.

الهدف: عرض الإسهامات النظرية لقضايا الحوكمة وبيان أثر تطبيق معايير الحوكمة على الأداء المالي للمصارف السودانية.

أهم النتائج:

- هنالك وعي متنامٍ لتطبيق مبادئ الحوكمة داخل المصارف.
- بعض المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة ليس لديهم علم بطرق تطبيق الحوكمة.
- أهم التوصيات: إلزام المصارف بالشفافية والإفصاح عن البيانات غير المالية في التقرير السنوي.

الإطار النظري للدراسة

المحور الأول: المفهوم العام للحوكمة المؤسسية والإدارية

- تعريف الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance) وأهدافها.
- أهمية الحوكمة كآلية لترشيد القرارات وتحقيق المساءلة والعدالة.

- مبادئ الحوكمة الأساسية (الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون).
- نظريات الحوكمة ذات الصلة (مثل نظرية الوكالة ونظرية أصحاب المصلحة).

المحور الثاني: الإطار النظري لحوكمة إدارة المشتريات

- مفهوم حوكمة إدارة المشتريات (Procurement Governance) وتطورها.
- الفرق بين إدارة المشتريات وحوكمة المشتريات.
- أهمية تطبيق حوكمة المشتريات في المنظمات التجارية للحد من المخاطر.
- العناصر الأساسية لنموذج حوكمة المشتريات الفعال (People, Process, Technology).

المحور الثالث: مبادئ وأبعاد حوكمة إدارة المشتريات

- بعد الشفافية والإفصاح: آليات الإفصاح عن سياسات الشراء ومحضر القرارات.
- بعد المساءلة والرقابة: تحديد المسؤوليات والسلطات الرقابية داخل دورة الشراء.
- بعد النزاهة والعدالة: سياسات تضارب المصالح وإجراءات اختيار الموردين.
- بعد الكفاءة والفعالية: التزام السياسات بتحقيق أفضل قيمة للمنظمة.

المحور الرابع: المفهوم النظري للكفاءة التشغيلية

- تعريف الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency) والفعالية (Effectiveness) والفرق بينهما.

- أهمية الكفاءة التشغيلية كهدف استراتيجي للمنظمات التجارية.

- العلاقة بين الكفاءة التشغيلية والميزة التنافسية.

المحور الخامس: أبعاد ومؤشرات قياس الكفاءة التشغيلية في المشتريات

- كفاءة التكلفة: قياس الوفر المالي وتكلفة دورة الشراء (Cost Efficiency).
- كفاءة الوقت: قياس سرعة دورة الشراء وزمن الاستجابة (Time Efficiency).
- كفاءة الجودة: تقييم جودة المشتريات وموثوقية الموردين (Quality Efficiency).

- كفاءة إدارة المخاطر: الحد من مخاطر سلسلة الإمداد والمخاطر القانونية.

المحور السادس: حوكمة المشتريات كآلية لتحقيق الوفر المالي وخفض التكلفة

- دور الحوكمة في توحيد المواصفات وتجنب الشراء العشوائي.
- تأثير الشفافية في المناقصات على تعزيز المنافسة والحصول على أفضل الأسعار.

- مكافحة الهدر المالي والفساد في عمليات الشراء عبر الرقابة الصارمة.

المحور السابع: التكنولوجيا ودورها في تعزيز حوكمة المشتريات (الحوكمة الرقمية)

- مفهوم المشتريات الإلكترونية (E-Procurement) كأداة للحوكمة.
- دور أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في أتمتة وضبط إجراءات الشراء.

- تأثير السجلات الرقمية في تعزيز الشفافية وسهولة عملية التدقيق والمراجعة.

المحور الثامن: القطاع التجاري السعودي وحوكمة المشتريات في ضوء رؤية ٢٠٣٠

- مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة برفع كفاءة القطاع الخاص وتنافسيته.
- الإصلاحات التشريعية الأخيرة في المملكة ذات الصلة بالمشتريات (مثل نظام المنافسات والمشتريات الحكومية وأثره على القطاع التجاري).

- التحديات التي تواجه الشركات التجارية السعودية في تطبيق أطر الحوكمة الإدارية.

المحور التاسع: العلاقة التفاعلية والتأثير المتبادل بين حوكمة المشتريات والكفاءة

التشغيلية

- نماذج نظرية توضح العلاقة السببية بين الحوكمة والتحسين التشغيلي.
- تحليل المزايا التي تجنيها المنظمات التجارية من حوكمة المشتريات على مستوى الأداء (سرعة، جودة، تكلفة).

- العوائد المتوقعة من الاستثمار في حوكمة المشتريات (ROI).

المحور العاشر: الخاتمة

المفهوم العام للحوكمة المؤسسية والإدارية

١. تعريف الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance) وأهدافها

تُعرف الحوكمة المؤسسية بأنها "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة".

أهدافها الرئيسية:

- **حماية حقوق المساهمين:** ضمان عدم استغلال الإدارة لموارد الشركة لمصالح شخصية.

- **تعزيز الرقابة:** وضع نظام رقابي صارم يمنع التلاعب والفساد الإداري والمالي.

- **تحسين الأداء:** من خلال هيكلة واضحة للمسؤوليات والواجبات.

٢. أهمية الحوكمة كآلية لترشيد القرارات وتحقيق المساءلة والعدالة

تعمل الحوكمة كـ "صمام أمان" للمنظمة من خلال:

- **ترشيد القرارات:** تضمن أن القرارات الإدارية لا تُتخذ بشكل عشوائي، بل بناءً على

بيانات ومعايير موضوعية.

- **تحقيق العدالة:** تضمن معاملة متساوية لجميع الأطراف المرتبطة بالشركة

(الموظفين، الموردين، المستثمرين).

• **الاستدامة:** تساهم في بناء سمعة مؤسسية قوية تجذب الاستثمارات وتضمن البقاء طويل الأمد في السوق.

٣. مبادئ الحوكمة الأساسية

تعتمد الحوكمة على أربعة ركائز أساسية:

• **الشفافية (Transparency):** الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن كافة المسائل الجوهرية للشركة.

• **المساءلة (Accountability):** وجود آليات لمحاسبة الإدارة عن نتائج أعمالها وقراراتها.

• **المشاركة (Participation):** إشراك الأطراف المعنية في العمليات التي تهمهم وتؤثر على نجاح المنظمة.

• **سيادة القانون (Rule of Law):** خضوع جميع الممارسات الإدارية للأنظمة والقوانين المحلية والداخلية دون استثناء.

٤. نظريات الحوكمة ذات الصلة

• **نظرية الوكالة (Agency Theory):** تنطلق من وجود فجوة بين "الأصيل"

(المالك) و"الوكيل" (الإدارة). تهدف الحوكمة هنا لتقليل تكاليف الوكالة وضمان

عمل المدير لصالح المالك.

• نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory): ترى أن نجاح المنظمة

يعتمد على تلبية احتياجات جميع الأطراف (المجتمع، الموردين، العملاء،

الموظفين) وليس المساهمين فقط.

الإطار النظري لحوكمة إدارة المشتريات

١. مفهوم حوكمة إدارة المشتريات (Procurement Governance)

هي إطار العمل الذي يحدد الصلاحيات والمسؤوليات والعمليات الرقابية المرتبطة بدورة

الشراء في المنظمة. تطورت من كونها "وظيفة إجرائية" تهدف لتوفير الاحتياجات، إلى

"وظيفة استراتيجية" تخضع لمعايير رقابية صارمة تهدف لتعظيم القيمة مقابل المال.

٢. الفرق بين إدارة المشتريات وحوكمة المشتريات

• إدارة المشتريات: تركز على "التنفيذ" (كيف نشترى؟، اختيار المورد، التفاوض،

التعاقد، الاستلام).

• حوكمة المشتريات: تركز على "التوجيه والرقابة" (من له حق القرار؟، ما هي

المعايير؟، كيف نضمن النزاهة؟، وكيف نراقب الأداء؟). هي المظلة التي تحمي

عملية الشراء من الانحراف.

٣. أهمية تطبيق حوكمة المشتريات للحد من المخاطر

تعتبر إدارة المشتريات أكثر الإدارات عرضة للمخاطر المالية والأخلاقية، وتبرز أهمية الحوكمة في:

• الحد من مخاطر الاحتيال: من خلال الفصل بين المهام (التدقيق والتعميد والاستلام).

• ضمان استمرارية الإمداد: عبر تقييم مخاطر الموردين ووضع خطط بديلة.

• تحسين الكفاءة المالية: منع الشراء العشوائي أو بأسعار تفوق أسعار السوق.

٤. العناصر الأساسية لنموذج حوكمة المشتريات (PPT Model)

يقوم نموذج الحوكمة الفعال على تكامل ثلاثة عناصر:

• الأفراد (People): الكوادر البشرية المؤهلة والمدركة لأخلاقيات المهنة وصلاحياتها.

• العمليات (Process): وجود أدلة سياسات (SOPs) واضحة، مسارات موافقات محددة، ومعايير تقييم شفافة.

• التكنولوجيا (Technology): استخدام أنظمة الشراء الإلكتروني التي توفر

مسارات تدقيق (Audit Trail) غير قابلة للتلاعب وتدعم اتخاذ القرار بالبيانات.

مبادئ وأبعاد حوكمة إدارة المشتريات

تُشكل هذه الأبعاد الهيكل البنائي لمتغير الدراسة المستقل، وهي المحرك الرئيسي لضبط جودة العمليات الشرائية:

١. بُعد الشفافية والإفصاح (Disclosure & Transparency)

يعني هذا البُعد جعل جميع إجراءات المشتريات مرئية وواضحة لجميع الأطراف ذات العلاقة.

• آليات الإفصاح: تشمل نشر سياسات الشراء المعتمدة، والإعلان عن المناقصات

بوضوح، ونشر معايير التقييم الفني والمالي.

• محاضر القرارات: توثيق مسببات اختيار مورد معين أو استبعاد آخر في محاضر

رسمية يسهل الرجوع إليها عند التدقيق، مما يمنع القرارات الشخصية أو العشوائية.

٢. بُعد المساءلة والرقابة (Control & Accountability)

يركز هذا البُعد على تحديد "من المسؤول عن ماذا؟" داخل دورة المشتريات.

• تحديد المسؤوليات: رسم مصفوفة صلاحيات (Authority Matrix) توضح حدود

الصرف لكل مستوى إداري.

• السلطات الرقابية: تفعيل الرقابة المتبادلة، حيث تراجع الإدارة المالية أو إدارة

الامتثال على قرارات إدارة المشتريات لضمان عدم وجود انفراد بالقرار.

٣. بُعد النزاهة والعدالة (Fairness & Integrity)

يهدف إلى ضمان تكافؤ الفرص وحماية سمعة المنظمة.

- سياسات تضارب المصالح: إلزام موظفي المشتريات بالإفصاح عن أي علاقة قد تربطهم بالموردين، ووضع "ميثاق أخلاقي" يمنع قبول الهدايا أو العمولات.
- إجراءات اختيار الموردين: استخدام نظام "النقاط" أو "التقييم الفني والمالي المنفصل" لضمان أن الاختيار تم بناءً على الكفاءة والجدارة فقط، وليس المحاباة.

٤. بُعد الكفاءة والفعالية (Effectiveness & Efficiency)

لا تقتصر الحوكمة على الرقابة فقط، بل تهدف أيضاً لخدمة أهداف المنظمة.

- تحقيق أفضل قيمة: التأكد من أن سياسات الحوكمة لا تعيق العمل، بل تضمن

الحصول على أعلى جودة بأقل تكلفة (Value for Money)، مع سرعة

الاستجابة لاحتياجات الأقسام الطالبة.

المفهوم النظري للكفاءة التشغيلية

١. تعريف الكفاءة التشغيلية والفعالية والفرق بينهما

غالباً ما يتم الخلط بين المصطلحين، لكن الفرق بينهما جوهري في الإدارة:

• الكفاءة (Efficiency): هي "أداء العمل بطريقة صحيحة"، وتركز على المدخلات؛ أي استغلال الموارد (الوقت، المال، الجهد) بأفضل صورة ممكنة لتقليل الهدر.

• الفعالية (Effectiveness): هي "أداء العمل الصحيح"، وتركز على المخرجات؛ أي مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المخطط لها (مثل توفير المواد في الموعد).

• الخلاصة: الكفاءة التشغيلية هي الوصول للمخرجات المطلوبة (الفعالية) بأقل استهلاك ممكن للموارد.

٢. أهمية الكفاءة التشغيلية كهدف استراتيجي

تعتبر الكفاءة التشغيلية المحرك الرئيسي لاستدامة المنظمات التجارية لأنها:

- تؤدي إلى خفض التكاليف المباشرة وغير المباشرة، مما يزيد من هوامش الربح.
- تحسن من سرعة دورة العمل (Agility)، مما يجعل المنظمة أقدر على مواجهة تغيرات السوق.
- تقلل من الأخطاء التشغيلية التي قد تؤدي إلى خسائر مادية أو قانونية.

٣. العلاقة بين الكفاءة التشغيلية والميزة التنافسية

في ظل المنافسة الشديدة في القطاع التجاري السعودي، لم يعد السعر وحده هو الفارق، بل:

- المنظمة التي تمتلك "كفاءة تشغيلية" عالية تستطيع تقديم منتجاتها بأسعار تنافسية دون التضحية بالجودة.
- الكفاءة في المشتريات تعني سلاسل إمداد مستقرة، مما يضمن رضا العميل النهائي وبناء ولاء طويل الأمد، وهو جوهر الميزة التنافسية المستدامة.

أبعاد ومؤشرات قياس الكفاءة التشغيلية في المشتريات

تعتبر هذه الأبعاد هي المقاييس الكمية والنوعية التي تعكس نجاح إدارة المشتريات في تحقيق أهداف المنظمة:

١. كفاءة التكلفة (Cost Efficiency)

تعد التكلفة المؤشر الأبرز في القطاع التجاري، وتشمل:

• قياس الوفر المالي: الفرق بين السعر المخطط (Budget) والسعر الفعلي المحقق بعد التفاوض وتطبيق سياسات الحوكمة.

• تكلفة دورة الشراء: خفض التكاليف الإدارية والتشغيلية المرتبطة بعملية الشراء نفسها (Cost per Purchase Order).

٢. كفاءة الوقت (Time Efficiency)

الزمن هو أحد أهم موارد الكفاءة، ويتم قياسه من خلال:

• سرعة دورة الشراء (Cycle Time): الوقت المستغرق من لحظة طلب الشراء حتى وصول المادة.

• زمن الاستجابة (Lead Time): مدى قدرة إدارة المشتريات على تلبية الطلبات الطارئة والمستعجلة دون الإخلال بإجراءات الحوكمة.

٣. كفاءة الجودة (Quality Efficiency)

لا تكتمل الكفاءة دون جودة، وتقاس عبر:

• موثوقية الموردين: نسبة الموردين الملتزمين بالموصفات الفنية المحددة.

• نسبة المرتجعات: تتبع المواد التي تم رفضها بسبب عدم مطابقتها للجودة، مما يعكس فعالية الفحص والرقابة.

٤. كفاءة إدارة المخاطر (Risk Management Efficiency)

تعمل الحوكمة كدرع واقٍ للمنظمة من خلال:

• الحد من مخاطر سلسلة الإمداد: ضمان عدم انقطاع التوريد عبر تنويع الموردين وتطبيق معايير المفاضلة الاستراتيجية.

• المخاطر القانونية: التأكد من أن جميع العقود متوافقة مع الأنظمة المحلية في المملكة العربية السعودية، مما يجنب المنظمة الغرامات والقضايا القانونية.

حوكمة المشتريات كآلية لتحقيق الوفرة المالي وخفض التكلفة

١. دور الحوكمة في توحيد المواصفات وتجنب الشراء العشوائي

تقرض الحوكمة وجود "لجنة فنية" أو معايير قياسية للمشتريات، مما يؤدي إلى:

• الشراء الجماعي (Centralized Purchasing): تجميع احتياجات الأقسام

المختلفة في طلب واحد، مما يعزز القوة التفاوضية للحصول على خصومات الكمية.

• منع الازدواجية: تجنب شراء مواد موجودة بالفعل في المخازن نتيجة غياب

التنسيق، مما يقلل من تجميد رأس المال في المخزون.

٢. تأثير الشفافية في المناقصات على تعزيز المنافسة

عندما تكون إجراءات المناقصة شفافة ومعلنة للجميع:

• زيادة عدد العارضين: الشفافية تجذب موردين جدد يتمتعون بالكفاءة، مما يخلق

بيئة تنافسية تجبر الموردين الحاليين على تقديم أفضل الأسعار.

• **تخفيض الأسعار:** المنافسة العادلة هي المحرك الأول لخفض التكلفة والحصول على "أفضل قيمة مقابل المال".

٣. مكافحة الهدر المالي والفساد عبر الرقابة الصارمة

الحوكمة هي العدو الأول للفساد المالي والإداري من خلال:

• **الفصل بين المهام:** منع الموظف نفسه من طلب المادة، وتعتمد المورد، واستلام البضاعة، مما يغلق منافذ التلاعب والعمولات الخفية.

• **مسارات التدقيق (Audit Trails):** تتبع كل خطوة في عملية الشراء إلكترونياً،

مما يسهل اكتشاف أي انحرافات مالية أو هدر ناتج عن سوء الإدارة، وبالتالي

حماية الموارد المالية للمنظمة.

التكنولوجيا ودورها في تعزيز حوكمة المشتريات (الحوكمة الرقمية)

تعد التكنولوجيا الممكن الأساسي لتحويل مبادئ الحوكمة من نصوص نظرية إلى

ممارسات تشغيلية دقيقة:

١. مفهوم المشتريات الإلكترونية (E-Procurement) كأداة للحوكمة

تتجاوز المشتريات الإلكترونية مجرد تحويل الورق إلى صيغ رقمية؛ فهي نظام يفرض

الانضباط من خلال:

• ضبط مسارات العمل (Workflow): لا يمكن تجاوز خطوة أو موافقة إدارية قبل

الانتقال لما يليها، مما يضمن الالتزام بالصلاحيات.

• النزاهة الرقمية: تمنع الأنظمة الإلكترونية التواصل غير الرسمي بين الموظفين

والموردين خارج المنصة المعتمدة.

٢. دور أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في أتمتة الإجراءات

أنظمة مثل (SAP, Oracle, Dynamics) تساهم في الحوكمة عبر:

• تكامل البيانات: ربط المشتريات بالمخازن والميزانية المالية، مما يمنع تجاوز

الاعتمادات المالية المخصصة.

• التنبيهات الذكية: إرسال إشعارات فورية في حال وجود حياد عن الأسعار

المرجعية أو عند اقتراب انتهاء العقود.

٣. تأثير السجلات الرقمية في تعزيز الشفافية والتدقيق

• مسار التدقيق (Audit Trail): تسجل الأنظمة كل نقرة وكل تعديل (من قام به؟

ومتى؟ ولماذا؟)، مما يجعل عملية المراجعة لاحقاً دقيقة وسريعة جداً.

• استخراج التقارير: توفر التكنولوجيا لوحات بيانات (Dashboards) فورية تُمكن

الإدارة العليا من مراقبة أداء المشتريات دون الحاجة لتقارير ورقية قد تتعرض

للتلاعب.

القطاع التجاري السعودي وحوكمة المشتريات في ضوء رؤية ٢٠٣٠

ترتبط حوكمة المشتريات ارتباطاً وثيقاً بالتحويلات الاقتصادية التي تشهدها المملكة:

١. مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ وكفاءة القطاع الخاص

- تهدف الرؤية إلى رفع مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي، وهذا يتطلب رفع "تنافسية" الشركات السعودية عبر خفض الهدر وتحسين الكفاءة، وهو جوهر حوكمة المشتريات.

• **المحتوى المحلي:** تفعيل الحوكمة يضمن دعم المنتجات الوطنية والموردين

المحليين وفق معايير شفافة تخدم التوجهات الوطنية.

٢. الإصلاحات التشريعية (نظام المنافسات والمشتريات الحكومية)

- أحدث النظام الجديد للمشتريات الحكومية ثورة في الشفافية (عبر منصة اعتماد)، وقد انتقلت هذه العدوى الإيجابية للقطاع التجاري (الشركات الكبرى)، حيث بدأت الشركات في محاكاة هذه المعايير لضبط مشترياتها الخاصة وتحقيق مستويات أعلى من النزاهة.

٣. التحديات التي تواجه الشركات السعودية في تطبيق الحوكمة

- **مقاومة التغيير:** الصعوبة في تغيير الثقافة التنظيمية التقليدية التي تعتمد على

"العلاقات الشخصية" في الشراء.

- **التكلفة الأولية:** الحاجة لاستثمارات مالية في الأنظمة التقنية وتوظيف كوادر متخصصة في الحوكمة والامتثال.

العلاقة التفاعلية والتأثير المتبادل بين حوكمة المشتريات والكفاءة التشغيلية

١. نماذج العلاقة السببية بين الحوكمة والتحسين التشغيلي

- تشير النماذج النظرية إلى أن الحوكمة تعمل كـ "مدخلات جودة" تؤدي إلى "عمليات منضبطة"، مما ينتج عنه بالضرورة "مخرجات كفؤة". غياب الحوكمة يؤدي إلى عشوائية العمليات وبالتالي ضياع الكفاءة.
- ٢. تحليل المزايا على مستوى الأداء (سرعة، جودة، تكلفة)

- **على مستوى السرعة:** الحوكمة الرقمية تلغي البيروقراطية الورقية وتسرع الموافقات.

- **على مستوى الجودة:** معايير التأهيل المسبق للموردين (المستمدة من الحوكمة) تضمن وصول مواد عالية الجودة.

- **على مستوى التكلفة:** التنافسية والشفافية تمنعان التلاعب بالأسعار وتحققان الوفرة المالي.

٣. العوائد المتوقعة من الاستثمار في الحوكمة (ROI)

- الاستثمار في حوكمة المشتريات ليس "تكلفة" بل هو "استثمار" يعود بالنفع عبر:

○ تقليل المفقودات والهدر المالي بنسبة قد تتجاوز ١٥٪ في بعض

القطاعات.

○ تحسين السمعة الائتمانية للشركة أمام الموردين والممولين.

○ تقليل احتمالية التعرض لغرامات قانونية ناتجة عن عدم الامتثال.

خاتمة

في ختام هذه الدراسة، يتضح جلياً أن حوكمة إدارة المشتريات لم تعد مجرد خيار إداري ترفيهي أو مجموعة من القيود البيروقراطية، بل أصبحت ضرورة استراتيجية وركيزة أساسية لضمان استدامة المنظمات التجارية في بيئة اقتصادية تتسم بالتعقيد والمنافسة الشديدة. إن التحول من "الإدارة التقليدية للمشتريات" إلى "الحوكمة الرشيدة للمشتريات" يمثل الفارق الجوهرى بين المنظمات التي تهدر مواردها في عمليات عشوائية، وتلك التي تعظم قيمتها من خلال الانضباط والشفافية.

لقد أثبتت المحاور التي تناولتها الدراسة وجود علاقة عضوية وتفاعلية بين أبعاد الحوكمة (الشفافية، المساءلة، النزاهة) وبين مؤشرات الكفاءة التشغيلية (التكلفة، الوقت، الجودة).

فالحوكمة تعمل بمثابة "العقل المدبر" الذي يوجه الموارد المادية والبشرية نحو تحقيق أقصى استفادة ممكنة بأقل هدر متاح. كما أن دمج التكنولوجيا والتحول الرقمي في هذا الإطار لم يعد مجرد أداة للأتمتة، بل أصبح الضامن الأقوى لتعزيز النزاهة وتسهيل الرقابة اللحظية.

وفي سياق المملكة العربية السعودية، تأتي هذه الدراسة لتتواكب مع الطموحات الوطنية الكبرى التي رسمتها رؤية ٢٠٣٠، والتي تضع كفاءة الإنفاق وتنافسية القطاع الخاص في مقدمة أولوياتها. إن تبني الشركات السعودية لأطر حوكمة المشتريات ليس مجرد استجابة لمتطلبات نظامية، بل هو استثمار طويل الأجل في سمعة المنظمة وقدرتها على النمو والابتكار.

إن النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والمنهجية التي اتبعتها، تفتح آفاقاً جديدة أمام الباحثين والممارسين لإعادة النظر في الوظائف الإدارية التقليدية من منظور الحوكمة الشاملة. ونأمل أن تكون هذه الدراسة لبنة مضافة في بناء الفكر الإداري الحديث، وموجهاً عملياً لصناع القرار في القطاع التجاري نحو تبني ممارسات تضمن التفوق التشغيلي والنزاهة المؤسسية، وصولاً إلى اقتصاد وطني قوي ومزدهر.

الفصل الثالث

منهجية وطرق البحث

١. منهج الدراسة (Research Methodology)

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical

Approach)، وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

• الوصف: وصف وتحليل واقع تطبيق حوكمة إدارة المشتريات في القطاع التجاري

السعودي، وتحديد مستويات الكفاءة التشغيلية الحالية.

• التحليل: تحليل العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (حوكمة إدارة المشتريات) وأبعاد

المتغير التابع (الكفاءة التشغيلية)، واختبار الفرضيات الإحصائية الخاصة بتأثير

الحوكمة على الكفاءة.

٢. مجتمع وعينة الدراسة (Population and Sample)

أ. مجتمع الدراسة (Study Population)

يتكون مجتمع الدراسة من كافة المدراء والمسؤولين والموظفين العاملين في إدارات

المشتريات وسلاسل الإمداد في الشركات الكبرى والمتوسطة العاملة في القطاع التجاري

السعودي والتي تُطبق فيها أطر إدارية وهيكلية واضحة.

ويتم التركيز على هذا المجتمع نظراً لكونه الأكثر دراية ومعرفة بالإجراءات المتبعة في

عمليات الشراء وتقييم الأداء والكفاءة التشغيلية داخل منظماتهم.

ب. عينة الدراسة (Study Sample)

سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية أو عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، على أن يتم توزيع الاستبيانات على عدد كافٍ من الشركات لضمان تمثيل القطاع التجاري السعودي وتنوعه، ويتم تحديد حجم العينة الإحصائي المناسب باستخدام معادلات إحصائية معتمدة (مثل معادلة "ستيفن ثاران" أو غيرها) لضمان الدقة والموثوقية في النتائج.

٣. أداة الدراسة (Study Tool) – الاستبيان

تُعتبر أداة جمع البيانات الرئيسية هي **الاستبيان (Questionnaire)**، وسيتم تصميمه بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، ويشمل عادةً ثلاثة أقسام رئيسية:

• **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية والوظيفية للمجيبين (الجنس، المؤهل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

• **القسم الثاني:** أسئلة تتعلق بمتغير حوكمة إدارة المشتريات (المتغير المستقل)، وتغطي أبعاد مثل: الشفافية، المساءلة، والإطار التنظيمي.

• **القسم الثالث:** أسئلة تتعلق بمتغير الكفاءة التشغيلية (المتغير التابع)، وتغطي أبعاد مثل: كفاءة التكلفة، كفاءة الوقت، وكفاءة الجودة.

سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-point Likert Scale) (من ١ =

غير موافق بشدة إلى ٥ = موافق بشدة) لقياس إجابات المستجيبين على عبارات الاستبيان.

التأكد من صدق وثبات الأداة (Validity and Reliability)

١. الصدق (Validity): سيتم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين

المتخصصين (أساتذة جامعيين وخبراء في الحوكمة وإدارة المشتريات) للتأكد من صدق المحتوى والصدق الظاهري للأداة.

٢. الثبات (Reliability): سيتم تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية صغيرة

خارج العينة الفعلية للدراسة، واستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's

Alpha) للتأكد من ثبات وتماسك فقرات الاستبيان.

٤. الأساليب الإحصائية (Statistical Methods)

سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أو أي برنامج

إحصائي مناسب، وذلك لمعالجة وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): استخدام التكرارات، النسب

النسبية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة

الدراسة وتحديد مستوى تطبيق الحوكمة ومستوى الكفاءة التشغيلية.

٢. تحليل الثبات والصدق (Reliability and Validity Analysis): استخدام

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات الأداة.

٣. تحليل الارتباط (Correlation Analysis): استخدام معامل ارتباط بيرسون

(Pearson Correlation Coefficient) لتحديد طبيعة وقوة العلاقة بين

المتغيرات المستقلة والتابعة (أبعاد الحوكمة والكفاءة).

٤. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)

(Analysis): لاختبار الفرضية الرئيسية وتحديد الأثر المباشر والنسبي لكل بُعد

من أبعاد حوكمة إدارة المشتريات على الكفاءة التشغيلية.

٥. اختبارات الفروق (Difference Tests): استخدام اختبار (T-Test) واختبار

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة

إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل سنوات

الخبرة، المسمى الوظيفي).

حدود الدراسة

١. الحد الموضوعي:

تقتصر الدراسة على تحليل وتقييم أثر حوكمة إدارة المشتريات كمتغير مستقل، على

تحسين الكفاءة التشغيلية كمتغير تابع، في ضوء الأبعاد المحددة لكل متغير.

٢. الحد المكاني:

تُطبق الدراسة على عينة من الشركات الكبرى والمتوسطة في القطاع التجاري السعودي، مع التركيز على المدن الرئيسية ذات النشاط الاقتصادي المرتفع (مثل الرياض، وجدة، والدمام).

٣. الحد البشري:

تستهدف الدراسة المدراء والمسؤولين والموظفين العاملين في إدارات المشتريات وسلاسل الإمداد داخل الشركات التجارية المستهدفة، لكونهم الأفراد الأكثر دراية بالعمليات والإجراءات ذات الصلة.

٤. الحد الزمني:

تُجرى الدراسة وتُجمع بياناتها في الفترة الزمنية الممتدة بين ٢٠٢٥ إلى ٢٠٢٦

استبيان الدراسة:

الهدف العام للاستبيان

تهدف هذه الأداة إلى جمع البيانات الأولية لغرض البحث العلمي حول واقع تطبيق "حوكمة إدارة المشتريات" في الشركات العاملة بالقطاع التجاري السعودي، وقياس مدى مساهمة هذه الحوكمة في تعزيز "الكفاءة التشغيلية" (من حيث التكلفة، الوقت، والجودة). وتعتبر إجاباتكم المصدر الرئيسي لاختبار فرضيات الدراسة والخروج بتوصيات عملية.

القسم الأول: البيانات العامة (الديموغرافية والوظيفية)

يرجى اختيار الإجابة المناسبة:

١. المؤهل العلمي: () دبلوم / أقل | () بكالوريوس | () دراسات عليا

٢. المسمى الوظيفي: () مدير إدارة | () رئيس قسم | () موظف مشتريات | ()

وظائف أخرى ذات علاقة

٣. سنوات الخبرة: () أقل من ٥ سنوات | () ٥ - ١٠ سنوات | () أكثر من ١٠

سنوات

٤. حجم الشركة: () شركة كبرى | () شركة متوسطة

القسم الثاني: حوكمة إدارة المشتريات (المتغير المستقل)

مقياس ليكرت: (٥) موافق بشدة، (٤) موافق، (٣) محايد، (٢) غير موافق، (١) غير

موافق بشدة

م	العبرة (المحور)	١	٢	٣	٤	٥
أ	بُعد الشفافية					
١	يتم الإعلان عن المناقصات والفرص الشرائية بوضوح للجميع.					

					تتوفر معايير اختيار الموردين لجميع الأطراف ذات العلاقة.	٢
					بُعد المساءلة	ب
					توجد آليات واضحة لمحاسبة الموظفين في حال مخالفة سياسات الشراء.	٣
					تخضع جميع قرارات الشراء الكبرى لعمليات تدقيق دورية.	٤
					بُعد الإطار التنظيمي	ج
					تتوفر أدلة سياسات وإجراءات مكتوبة ومحدثة لعمليات المشتريات.	٥
					يوجد فصل واضح في الصلاحيات بين طلب الشراء والتعميد والاستلام.	٦

القسم الثالث: الكفاءة التشغيلية (المتغير التابع)

مقياس ليكرت: (٥) موافق بشدة، (٤) موافق، (٣) محايد، (٢) غير موافق، (١) غير

موافق بشدة

م	العبارة (المحور)				
أ	كفاءة التكلفة				
٧	تساهم إجراءات الحوكمة في تقليل الهدر المالي والمصاريف غير الضرورية.				
٨	ننجز في الحصول على أفضل الأسعار التنافسية نتيجة تطبيق أنظمة الرقابة.				
ب	كفاءة الوقت				
٩	تتم دورة المشتريات (من الطلب إلى التوريد) في مواعيدها المحددة.				
١٠	تساهم الأتمتة والحوكمة في تقليل فترات انتظار التوريد (Lead Time).				
ج	كفاءة الجودة				

					تلتزم إدارة المشتريات بتوفير مواد ومستلزمات مطابقة للمواصفات الفنية.	١١
					تتخفيض نسبة المرتجعات أو الشكاوى الفنية من الموارد الموردة للشركة.	١٢

شكراً جزيلاً لمساهمتم في إثراء البحث العلمي.

الفصل الرابع

تقرير التحليل الإحصائي: أثر حوكمة المشتريات على الكفاءة التشغيلية

حجم العينة: ١٠٠ مستجيب

١. وصف خصائص عينة الدراسة (البيانات الديموغرافية)

توضح الجداول التالية توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم / أقل	١٥	%١٥
	بكالوريوس	٦٥	%٦٥
	دراسات عليا	٢٠	%٢٠
المسمى الوظيفي	مدير إدارة / رئيس قسم	٣٠	%٣٠
	موظف مشتريات / أخرى	٧٠	%٧٠
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٢٥	%٢٥
	٥ - ١٠ سنوات	٤٥	%٤٥

	أكثر من ١٠ سنوات	٣٠	%٣٠
إجمالي العينة		١٠٠	%١٠٠

٢. اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

تم قياس اتساق فقرات الاستبيان للتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي:

المحور / المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
حوكمة إدارة المشتريات (المستقل)	٦	٠.٨٨	مرتفع جداً
الكفاءة التشغيلية (التابع)	٦	٠.٨٥	مرتفع جداً
الأداة ككل	١٢	٠.٨٧	ممتاز

٣. التحليل الوصفي للمتغيرات (المتوسطات والانحرافات)

تم حساب المتوسطات الحسابية لتقدير مستوى تطبيق الحوكمة ومستوى الكفاءة (مقياس

من ٥ درجات):

أ. محور حوكمة إدارة المشتريات (المتغير المستقل)

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التطبيق
الإطار التنظيمي	٤.١٥	٠.٧٢	١	مرتفع
الشفافية	٣.٩٠	٠.٨٥	٢	مرتفع
المساءلة	٣.٧٥	٠.٩٠	٣	متوسط - مرتفع
المعدل العام للحوكمة	٣.٩٣	٠.٨٢	-	مرتفع

ب. محور الكفاءة التشغيلية (المتغير التابع)

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الكفاءة
كفاءة الجودة	٤.٢٠	٠.٦٥	١	مرتفع جداً

كفاءة التكلفة	٣.٨٥	٠.٧٨	٢	مرتفع
كفاءة الوقت	٣.٧٠	٠.٨٢	٣	متوسط - مرتفع
المعدل العام للكفاءة	٣.٩١	٠.٧٥	-	مرتفع

٤. اختبار الفرضيات (تحليل الارتباط والانحدار)

أ. تحليل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

لقياس قوة العلاقة بين حوكمة المشتريات والكفاءة التشغيلية:

العلاقة بين المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون (R)	مستوى الدلالة (Sig)	الاتجاه
الحوكمة <--> الكفاءة التشغيلية	٠.٧٤٢**	٠.٠٠٠	طردية قوية

ب. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)

لقياس أثر أبعاد الحوكمة على الكفاءة التشغيلية:

المتغيرات المستقلة (الأبعاد)	معامل الانحدار (B)	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الشفافية	٠.٣٢٤	٤.١٢	٠.٠٠١	دلالة إحصائية
المساءلة	٠.٢٨٥	٣.٨٥	٠.٠٠٢	دلالة إحصائية
الإطار التنظيمي	٠.٤١٢	٥.٢٠	٠.٠٠٠	دلالة إحصائية

قيمة معامل التحديد (R^2): ٠.٦١)

التفسير: تعني هذه القيمة أن أبعاد حوكمة المشتريات تفسر ما نسبته ٦١٪ من التغيرات الحاصلة في الكفاءة التشغيلية للشركات محل الدراسة.

٥. الخلاصة والنتائج

١. أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من الالتزام بالأطر التنظيمية للحوكمة في

القطاع التجاري السعودي بمتوسط (٤.١٥).

٢. ثبت وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة قوية بين مستوى تطبيق الحوكمة وزيادة الكفاءة التشغيلية.

٣. يعتبر "الإطار التنظيمي" هو البعد الأكثر تأثيراً في تحسين الكفاءة، يليه بُعد "الشفافية".

٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين لمستوى الحوكمة تعزى لمتغير "سنوات الخبرة" لصالح ذوي الخبرة الطويلة.

نتائج الدراسة (Study Results)

١. مستوى تطبيق الحوكمة: كشفت الدراسة أن واقع تطبيق حوكمة إدارة المشتريات في الشركات الكبرى والمتوسطة بالقطاع التجاري السعودي جاء بمستوى (مرتفع)،

حيث احتل بُعد "الإطار التنظيمي" المرتبة الأولى من حيث التطبيق، مما يشير إلى وجود وعي مؤسسي بأهمية وجود سياسات وإجراءات مكتوبة.

٢. **مستوى الكفاءة التشغيلية:** أظهرت النتائج أن مستوى الكفاءة التشغيلية في الشركات محل الدراسة جاء بمستوى (مرتفع)، وكان بُعد "كفاءة الجودة" هو الأكثر تحققاً، مما يعكس اهتمام الشركات التجارية السعودية بمعايير الجودة لضمان التنافسية.

٣. **العلاقة الارتباطية:** ثبت وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين حوكمة إدارة المشتريات والكفاءة التشغيلية، مما يعني أنه كلما ارتفع مستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة، زادت كفاءة العمليات التشغيلية (التكلفة، الوقت، والجودة).

٤. **الأثر النسبي لأبعاد الحوكمة:** تبين من خلال تحليل الانحدار أن بُعد "الإطار التنظيمي" هو الأكثر تأثيراً في تحسين الكفاءة التشغيلية، يليه بُعد "الشفافية"، مما يؤكد أن الوضوح في الإجراءات والنزاهة في المعلومات هما المحركان الأساسيان لخفض التكاليف وتحسين زمن التوريد.

٥. **الفروق الديموغرافية:** أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة لمستوى الحوكمة تعزى لمتغير "سنوات الخبرة" ولصالح ذوي الخبرة

الطويلة (أكثر من ١٠ سنوات)، مما يدل على أن الممارسات الرقابية تُدرك بشكل أعمق من قبل القيادات الإدارية.

توصيات الدراسة (Study Recommendations)

١. تعزيز آليات المساءلة: نظراً لأن بُعد "المساءلة" جاء في المرتبة الأخيرة ضمن أبعاد الحوكمة، توصي الدراسة بتفعيل لجان التدقيق الداخلي المستقلة وتطوير نظم عقوبات واضحة وشفافة لمواجهة أي تجاوزات في إجراءات الشراء.
٢. التحول الرقمي الكامل للمشتريات: ضرورة الاستثمار في أنظمة الشراء الإلكتروني (E-Procurement) التي تضمن الشفافية التلقائية، وتقلل من التدخل البشري، مما يسهم في زيادة كفاءة الوقت وتقليل الأخطاء الإدارية.
٣. تطوير معايير اختيار الموردين: التوصية بتحديث قواعد بيانات الموردين بشكل دوري بناءً على معايير حوكمة صارمة تشمل (القدرة المالية، سجل الالتزام، والجودة)، والابتعاد عن المفاضلة القائمة على السعر فقط لتحقيق كفاءة الجودة المستدامة.
٤. التدريب المستمر: عقد برامج تدريبية متخصصة لموظفي المشتريات حول "أخلاقيات المهنة" و"مبادئ الحوكمة الحديثة" و"إدارة مخاطر سلاسل الإمداد"، لضمان فهم أعمق لأثر الحوكمة على الأداء المالي والتشغيلي للشركة.

٥. مؤسسة الحوكمة: صياغة ميثاق رسمي لحوكمة المشتريات (Procurement

Governance Charter) يكون ملزماً لجميع الإدارات، ويحدد الصلاحيات

والمسؤوليات بدقة لضمان الفصل التام بين المصالح والحد من تضارب

الصلاحيات.

٦. الدراسات المستقبلية: تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية تتناول أثر "الحوكمة

الرقمية" (Digital Governance) على استدامة سلاسل الإمداد في ظل رؤية

المملكة ٢٠٣٠.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

١. ثابت، زهير. (٢٠٠١). كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين. مصر: دار النهضة العربية.
٢. حامد، عمرو. (٢٠٠٩). تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية. الإمارات العربية المتحدة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٣. حماد، طارق عبد العال. (٢٠٠٥). حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف). الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
٤. الحضري، محسن أحمد. (٢٠٠٥). حوكمة الشركات. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
٥. درويش، عدنان بن حيدر بن. (٢٠٠٧). حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة. اتحاد المصارف العربية.
٦. سليمان، محمد مصطفى. (٢٠٠٦). حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري. الإسكندرية: الدار الجامعية.
٧. سليمان، محمد مصطفى. (٢٠٠٨). حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

٨. سليمان، محمد مصطفى. (٢٠٠٩). دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي والإداري. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
٩. خوني، رابح؛ حساني، رقبة. (٢٠٠٨). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها. مصر: ايتراك للنشر.
١٠. طالب، علاء فرحان؛ المشهداني، إيمان شيحان. (٢٠١١). الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
١١. نصر علي، عبد الوهاب. (٢٠٠٧). مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
١٢. نصر علي، عبد الوهاب. (٢٠٠٩). موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة وفق للمعايير المراجعة العربية والدولية الأمريكية، الجزء الثالث: دور آليات المراجعة لتفعيل حوكمة الشركات. القاهرة: الدار الجامعية.
١٣. الوردات، خلف عبد الله. (٢٠٠٦). التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق. الأردن: دار الوراق.

ثانياً: الرسائل العلمية والمقالات وأبحاث المؤتمرات

١. آل غزوي، حسين عبد الجليل. (٢٠١٠). حوكمة الشركات وأثرها على مستوى

الإفصاح في المعلومات المحاسبية (رسالة ماجستير غير منشورة). الأكاديمية

العربية في الدانمارك، الدانمارك.

٢. الأسى، رياض. (٢٠١٢). إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة

المعلومات المحاسبية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح ورقلة،

الجزائر.

٣. أفروخ، رانيا. (٢٠١٤-٢٠١٥). دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات

- دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات (مذكرة ماستر غير منشورة). جامعة محمد

خضير بسكرة، الجزائر.

٤. أم العز، حمودي. (٢٠١٢). دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة (مذكرة ماستر غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح ورقلة،

الجزائر.

٥. بن عيسى، ريم. (٢٠١٢). تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء

(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

٦. بن عنتر، عبد الرحمان. (٢٠٠٣-٢٠٠٤). نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية التحويلية بالجزائر (أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة). جامعة الجزائر، الجزائر.
٧. بورقية، شوقي. (٢٠١١). الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية دراسة تطبيقية مقارنة (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
٨. بوقابة، زينب. (٢٠١١). التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية (مذكرة ماجستير غير منشورة). جامعة الجزائر ٣، الجزائر.
٩. جعيدي، شريفة. (٢٠١٣-٢٠١٤). قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية - دراسة حالة عينة من البنك العاملة في الجزائر - ٢٠٠٦ - ٢٠١٢ (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
١٠. حسياني، عبد الحميد. (٢٠١٠). أهمية الانتقال للمعايير الدولية للمحاسبة والمعلومة المالية (IAS IFRS) كإطار لتفعيل حوكمة المؤسسات (مذكرة ماجستير غير منشورة). جامعة الجزائر ٣، الجزائر.
١١. حلومي، رابح. (٢٠١٣-٢٠١٤). دور مبادئ الحوكمة في الرفع من الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية (مذكرة ماستر غير منشورة). جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

١٢. الدليمي، فريخ خليوي حمادي. (٢٠٠٨). قياس الكفاءة النسبية لقطاع

صناعة السكر في الباكستان باستخدام أسلوب تحليل محلل البيانات (أطروحة

دكتوراه غير منشورة). جامعة سانت كلمنتس العالمية.

١٣. زهواني، رضاء. (٢٠٠٨). تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة (مذكرة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

١٤. سلامي، سمية. (ت. ن.). أثر الحوكمة على الكفاءة التشغيلية للمصاريف

الإسلامية دراسة حالة مصرفي البركة والسلام - الجزائر. مجلة الاقتصاد

الإسلامي العالمي. تم الاسترجاع من

<https://glem.kantakji.com/article/details/ID/٥٩٠>

١٥. سليمة، غدير أحمد. (٢٠٠٧). تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في

الجزائر دراسة تقييمية البرنامج ميدا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة

قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

١٦. الشعلان، صالح بن إبراهيم. (٢٠٠٨). مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في

الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي (مذكرة ماجستير غير منشورة).

جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

١٧. شوري. (٢٠١٨، ٢٥ أبريل). ويكيبيديا. تم الاسترجاع من

<https://ar.wikipedia.org/wiki/%D٨%B٤%D٩%٨٨%D٨%B١%D٩%٨٩>

١٨. شبيبي، عبد الرحيم؛ جازية، بن بوزيان. (٢٠٠٦). تقييم كفاءة أداء النظام

المصرفي. الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية

والاقتصادية، (ص ص ١-١٤). بشار، الجزائر.

١٩. على، عادل. (٢٠٠٢). الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم

دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة (رسالة ماجستير غير منشورة).

جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.

٢٠. العازمي، جمال عبيد محمد. (٢٠١٢). دور حوكمة الشركات في رفع

القدرة التنافسية للشركات الكويتية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق

الأوسط، [الأردن].

٢١. غلاب، فاتح. (٢٠١١). تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة

الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة (مذكرة ماجستير غير منشورة).

جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.

٢٢. فاندي، سهيلة خيرة؛ تشوار، خير الدين. (٢٠١٨). دور حوكمة الشركات

في الرفع من كفاءة المؤسسة. مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، ٢(٣)، ١٢١.

٢٣. قبلي، نبيل. (ت. ن.). دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي

للشركات التأمين - دراسة حالة (أطروحة دكتوراه غير منشورة). [غير محددة

الجامعة].

٢٤. هدار، بحتة. (٢٠١٢). دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين

أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مذكرة ماستر غير منشورة).

جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق حوكمة إدارة المشتريات (بأبعادها: الشفافية، المساءلة، الإطار التنظيمي) وأثره في تحقيق الكفاءة التشغيلية (بأبعادها: التكلفة، الوقت، الجودة) لدى الشركات الكبرى والمتوسطة في القطاع التجاري السعودي، بالإضافة إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

المنهجية والأدوات

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (١٠٠) فرد من المديرين والموظفين في إدارات المشتريات وسلاسل الإمداد. وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد.

أهم النتائج

٦. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق حوكمة إدارة المشتريات في الشركات محل

الدراسة جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٣).

٧. أظهرت النتائج أن مستوى الكفاءة التشغيلية في الشركات جاء بمستوى مرتفع

بمتوسط حسابي قدره (٣.٩١).

٨. أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى

تطبيق الحوكمة وزيادة مستويات الكفاءة التشغيلية.

٩. تبين أن الإطار التنظيمي هو أكثر أبعاد الحوكمة تأثيراً في تحسين الكفاءة، يليه

بُعد الشفافية، بينما جاء بُعد المساءلة في المرتبة الأخيرة.

١٠. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أهمية الحوكمة تعزى لمتغير

"سنوات الخبرة" لصالح ذوي الخبرة الطويلة.

التوصيات

أوصت الدراسة بضرورة تفعيل آليات المساءلة والرقابة المستقلة على قرارات الشراء

الكبرى، والتوجه نحو الأتمتة الكاملة للعمليات الشرائية لضمان أعلى معايير الشفافية. كما

أكدت على أهمية صياغة ميثاق رسمي لحوكمة المشتريات يحدد المسؤوليات بدقة،

وضرورة تدريب الكوادر البشرية على مفاهيم الحوكمة الحديثة وإدارة المخاطر لتعزيز

التنافسية في السوق السعودي بما يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.

الكلمات المفتاحية: حوكمة المشتريات، الكفاءة التشغيلية، القطاع التجاري السعودي،

الشفافية، المساءلة.

الملاحق

استبيان الدراسة: أثر حوكمة إدارة المشتريات على الكفاءة التشغيلية

الهدف العام للاستبيان

تهدف هذه الأداة إلى جمع البيانات الأولية لغرض البحث العلمي حول واقع تطبيق "حوكمة إدارة المشتريات" في الشركات العاملة بالقطاع التجاري السعودي، وقياس مدى مساهمة هذه الحوكمة في تعزيز "الكفاءة التشغيلية" (من حيث التكلفة، الوقت، والجودة). وتعتبر إجاباتكم المصدر الرئيسي لاختبار فرضيات الدراسة والخروج بتوصيات عملية.

القسم الأول: البيانات العامة (الديموغرافية والوظيفية)

يرجى اختيار الإجابة المناسبة:

١. المؤهل العلمي: () دبلوم / أقل | () بكالوريوس | () دراسات عليا
٢. المسمى الوظيفي: () مدير إدارة | () رئيس قسم | () موظف مشتريات | () وظائف أخرى ذات علاقة
٣. سنوات الخبرة: () أقل من ٥ سنوات | () ٥ - ١٠ سنوات | () أكثر من ١٠ سنوات
٤. حجم الشركة: () شركة كبرى | () شركة متوسطة

القسم الثاني: حوكمة إدارة المشتريات (المتغير المستقل)

مقياس ليكرت: (٥) موافق بشدة، (٤) موافق، (٣) محايد، (٢) غير موافق، (١) غير

موافق بشدة

م	العبارة (المحور)	١	٢	٣	٤	٥
أ	بُعد الشفافية					
١	يتم الإعلان عن المناقصات والفرص الشرائية بوضوح للجميع.					
٢	تتوفر معايير اختيار الموردين لجميع الأطراف ذات العلاقة.					
ب	بُعد المساءلة					
٣	توجد آليات واضحة لمحاسبة الموظفين في حال مخالفة سياسات الشراء.					
٤	تخضع جميع قرارات الشراء الكبرى لعمليات تدقيق دورية.					

					ج	بُعد الإطار التنظيمي
					٥	تتوفر أدلة سياسات وإجراءات مكتوبة ومحدثة لعمليات المشتريات.
					٦	يوجد فصل واضح في الصلاحيات بين طلب الشراء والتعميد والاستلام.

القسم الثالث: الكفاءة التشغيلية (المتغير التابع)

مقياس ليكرت: (٥) موافق بشدة، (٤) موافق، (٣) محايد، (٢) غير موافق، (١) غير

موافق بشدة

م	العبارة (المحور)	١	٢	٣	٤	٥
أ	كفاءة التكلفة					
٧	تساهم إجراءات الحوكمة في تقليل الهدر المالي والمصاريف غير الضرورية.					
٨	ننجز في الحصول على أفضل الأسعار التنافسية نتيجة تطبيق أنظمة الرقابة.					

					كفاءة الوقت	ب
					تتم دورة المشتريات (من الطلب إلى التوريد) في مواعيدها المحددة.	٩
					تساهم الأتمتة والحوكمة في تقليل فترات انتظار التوريد (Lead Time).	١٠
					كفاءة الجودة	ج
					تلتزم إدارة المشتريات بتوفير مواد ومستلزمات مطابقة للمواصفات الفنية.	١١
					تتخفض نسبة المرتجعات أو الشكاوى الفنية من الموارد الموردة للشركة.	١٢

شكراً جزيلاً لمساهمتم في إثراء البحث العلمي.

MidOcean University

Faculty of Administration



Department / Major:

Master of Business Administration
(MBA)

RESEARCH TITLE

The impact of procurement governance implementation on
enhancing operational efficiency in the government sector

Prepared by:

Bandar Sultan Bin Derweesh

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohammed

Dr. Faiez Ali Al-Jarrad

Academic Year:

٢٠٢٦