

تحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة وأهداف سياسات المحتوى المحلي ضمن حوكمة المشتريات  
في الشركات الحكومية وشبه الحكومية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب

محمد عبدالسلام باماقوس

الرقم الأكاديمي

253000983

إشراف:

د. فايز جراد

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي 2026

## حقوق الطباعة و النشر

تعود حقوق الطباعة والنشر لهذا البحث إلى جامعة ميدأوشن. وجميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بأي وسيلة دون الحصول على إذن مسبق وخطي من جامعة ميدأوشن.

الباحث: محمد عبدالسلام باماقوس

## مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيفية إسهام أطر حوكمة المشتريات في تمكين الشركات الحكومية وشبه الحكومية في المملكة العربية السعودية من تحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة ومتطلبات سياسات المحتوى المحلي. وانطلقت الدراسة من إشكالية مؤداها أن إدماج متطلبات المحتوى المحلي في عمليات المشتريات قد يولّد توتراً بين هدفين مشروعين؛ أولهما ترشيد الإنفاق وتحقيق أفضل قيمة مقابل المال، وثانيهما تعميق القيمة الاقتصادية المحلية ودعم الصناعة الوطنية. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي؛ إذ وُزعت استبانة إلكترونية على عينة من العاملين في مجال المشتريات والعقود وإدارة سلاسل الإمداد بلغ عدد المستجيبين الصالحين لها (50) مستجيباً من أصل (60) دعوة أُرسِلت، بنسبة استجابة بلغت (83.3%). وحُلّلت البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية عالية بين حوكمة المشتريات وقدرة المؤسسات على تحقيق التوازن المنشود، إذ بلغ معامل الارتباط (0.946)، كما أثبت تحليل الانحدار المتعدد أن المتغيرات المستقلة الأربعة مجتمعةً (حوكمة المشتريات، وإدارة المخاطر التعاقدية، وتطبيق المحتوى المحلي، ونضج السوق المحلي للموردين) تفسّر ما نسبته (95.8%) من التباين في قدرة المؤسسات على تحقيق هذا التوازن، وأن إدارة المخاطر التعاقدية وتطبيق المحتوى المحلي هما الأكثر إسهاماً منفرداً في هذا التفسير. كما بيّنت النتائج أن نضج السوق المحلي للموردين يمثّل أضعف محاور الدراسة وأقربها إلى مستوى الحياد، بما يشير إلى أن التحدي الأبرز أمام تحقيق التوازن يكمن في محدودية جانب العرض المحلي لا في ضعف الحوكمة المؤسسية ذاتها.

**الكلمات المفتاحية:** حوكمة المشتريات، المحتوى المحلي، كفاءة التكلفة، إدارة المخاطر التعاقدية،

الشركات الحكومية وشبه الحكومية، رؤية المملكة 2030.

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

فبعد حمد الله تعالى وشكره على توفيقه وإعانتته على إتمام هذا العمل، يطيب لي أن أستهل شكري بمن كان لهم في نفسي أعظم الأثر؛ فأتوجه بأسمى معاني الحب والعرفان إلى والدتي الغالية، منبع الحنان ومصدر الدعاء، التي لم تنقطع دعواتها الصادقة عن مرافقتي، وكان تشجيعها الدائم زاداً ومدداً لي في كل خطوة من خطوات هذه الرسالة، فلها مني كل الوفاء وخالص الدعاء بطول العمر وموفور الصحة.

كما أرفع آيات الشكر والتقدير إلى عائلتي الكريمة التي أحاطتني بدفء رعايتها وصادق محبتها، فكانت سنداً لا يلين طوال مسيرتي العلمية. وأخص بجزيل الامتنان زوجتي العزيزة، التي شاركتني هذا الطريق بصبرها وتشجيعها ومساندتها المتواصلة، وتحملت معي مشقة الإنجاز، فكانت نعم الرفيق والمعين، فجزاها الله عني خير الجزاء.

ثم أتقدم بوافر الشكر وعظيم التقدير إلى جامعة ميدأوشن ولأعضائها الأفاضل، على ما هيأته لي من بيئة علمية داعمة ومناخ أكاديمي محفز أعانني على إنجاز هذا البحث. وأخص بالذكر قسم إدارة الأعمال وأعضاء هيئة التدريس فيه، على ما غمروني به من علم نافع وتوجيه سديد، وما أبدوه من حرص ودعم كان لهما بالغ الأثر في إثراء هذه الدراسة وإخراجها على هذا النحو.

ولا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى مشرفي الفاضلين، على ما تفضلوا به من توجيهات قيّمة وملحوظات دقيقة، فكان لعلمهما وصبرهما أثر لا يُنسى. وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحث: محمد عبدالسلام باماقوس

## فهرس المحتويات

|      |                                                    |
|------|----------------------------------------------------|
| ii   | حقوق الطباعة و النشر .....                         |
| iii  | مستخلص الدراسة .....                               |
| iv   | الشكر والتقدير .....                               |
| x    | قائمة الجداول .....                                |
| xii  | قائمة الأشكال .....                                |
| xiii | مصطلحات الدراسة .....                              |
| 1    | الفصل الأول الإطار العام للدراسة .....             |
| 1-1  | المقدمة .....                                      |
| 4    | 2-1 مشكلة الدراسة .....                            |
| 7    | 3-1 أهمية الدراسة .....                            |
| 7    | 1-3-1 الأهمية العلمية .....                        |
| 7    | 2-3-1 الأهمية التطبيقية .....                      |
| 9    | 4-1 أهداف الدراسة .....                            |
| 9    | 5-1 تساؤلات الدراسة .....                          |
| 10   | 6-1 فرضيات الدراسة .....                           |
| 10   | 1-6-1 الفرضية الرئيسة .....                        |
| 10   | 2-6-1 الفرضيات الفرعية .....                       |
| 11   | 7-1 نموذج الدراسة .....                            |
| 11   | 8-1 حدود الدراسة .....                             |
| 12   | 9-1 محددات الدراسة .....                           |
| 12   | 10-1 تنظيم الدراسة .....                           |
| 13   | الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة ..... |
| 13   | 1-2 تمهيد .....                                    |

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2-2 المبحث الأول: الإطار النظري .....                                        | 13 |
| 1-2-2 مفهوم المشتريات العامة ووظيفتها .....                                  | 13 |
| 2-2-2 مفهوم حوكمة المشتريات وأبعادها .....                                   | 15 |
| 3-2-2 مفهوم سياسات المحتوى المحلي .....                                      | 16 |
| 4-2-2 آليات المحتوى المحلي في المملكة العربية السعودية .....                 | 19 |
| 5-2-2 تطور منظومة المشتريات الحكومية السعودية .....                          | 20 |
| 6-2-2 إدارة المخاطر التعاقدية في المشتريات العامة .....                      | 22 |
| 7-2-2 إدارة سلاسل الإمداد والقيمة في القطاع العام .....                      | 23 |
| 8-2-2 الأطر النظرية المفسرة للدراسة .....                                    | 24 |
| 1-8-2-2 نظرية أصحاب المصلحة .....                                            | 24 |
| 2-8-2-2 نظرية الموارد .....                                                  | 25 |
| 3-8-2-2 النظرية المؤسسية .....                                               | 26 |
| 4-8-2-2 التكامل بين الأطر النظرية .....                                      | 27 |
| 9-2-2 نحو إطار مفاهيمي للتوازن بين كفاءة التكلفة وأهداف المحتوى المحلي ..... | 28 |
| 10-2-2 تحديد متغيري الدراسة: المتغير المستقل والمتغير التابع .....           | 29 |
| 3-2 المبحث الثاني: الدراسات السابقة .....                                    | 30 |
| 1-3-2 الدراسة الأولى .....                                                   | 30 |
| 2-3-2 الدراسة الثانية .....                                                  | 31 |
| 3-3-2 الدراسة الثالثة .....                                                  | 32 |
| 4-3-2 الدراسة الرابعة .....                                                  | 33 |
| 5-3-2 الدراسة الخامسة .....                                                  | 33 |
| 6-3-2 الدراسة السادسة .....                                                  | 34 |
| 7-3-2 الدراسة السابعة .....                                                  | 36 |
| 8-3-2 الدراسة الثامنة .....                                                  | 37 |
| 4-2 التعقيب على الدراسات السابقة .....                                       | 38 |

|    |                                                          |
|----|----------------------------------------------------------|
| 40 | 2-5 الفجوة البحثية .....                                 |
| 42 | الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها .....             |
| 42 | 3-1 تمهيد .....                                          |
| 42 | 3-2 منهج الدراسة .....                                   |
| 43 | 3-3 مجتمع الدراسة وعينتها .....                          |
| 45 | 3-4 خصائص أفراد عينة الدراسة .....                       |
| 45 | 3-4-1 توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي .....             |
| 46 | 3-4-2 توزيع العينة حسب الفئة العمرية .....               |
| 47 | 3-4-3 توزيع العينة حسب المستوى التعليمي .....            |
| 48 | 3-4-4 توزيع العينة حسب سنوات الخبرة .....                |
| 49 | 3-4-5 توزيع العينة حسب نوع الجهة .....                   |
| 50 | 3-5 أداة الدراسة .....                                   |
| 52 | 3-6 صدق أداة الدراسة وثباتها .....                       |
| 53 | 3-7 متغيرات الدراسة وتعريفها الإجرائي .....              |
| 54 | 3-8 الدراسة الاستطلاعية .....                            |
| 54 | 3-9 إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية .....                |
| 55 | 3-10 الاعتبارات الأخلاقية للدراسة .....                  |
| 56 | 3-11 الأساليب الإحصائية المستخدمة .....                  |
| 59 | الفصل الرابع عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات .....       |
| 59 | 4-1 تمهيد .....                                          |
| 59 | 4-2 التحليل الوصفي لمحاور الدراسة .....                  |
| 60 | 4-2-1 التحليل الوصفي لمحور حوكمة المشتريات .....         |
| 62 | 4-2-2 التحليل الوصفي لمحور تطبيق المحتوى المحلي .....    |
| 64 | 4-2-3 التحليل الوصفي لمحور كفاءة التكلفة .....           |
| 65 | 4-2-4 التحليل الوصفي لمحور إدارة المخاطر التعاقدية ..... |

|     |                                                                   |
|-----|-------------------------------------------------------------------|
| 68  | 5-2-4 التوزيع التكراري لاستجابات أفراد العينة .....               |
| 73  | 3-4 اختبار فرضيات الدراسة .....                                   |
| 73  | 1-3-4 التحقق من اعتدالية توزيع البيانات .....                     |
| 74  | 2-3-4 اختبار الفرضية الرئيسة .....                                |
| 74  | 3-3-4 اختبار الفرضيات الفرعية .....                               |
| 78  | 4-4 مناقشة النتائج .....                                          |
| 78  | 1-4-4 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة .....                          |
| 79  | 2-4-4 مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية .....                         |
| 80  | 3-4-4 مناقشة النتائج في ضوء الأطر النظرية .....                   |
| 82  | 4-4-4 تطبيقات النتائج ودلالاتها .....                             |
| 83  | 5-4 الاستنتاجات .....                                             |
| 85  | 6-4 التوصيات .....                                                |
| 85  | 1-6-4 توصيات عامة على مستوى الحوكمة والمنظومة المؤسسية .....      |
| 86  | 2-6-4 استراتيجية متكاملة لخفض تكلفة الامتثال للمحتوى المحلي ..... |
| 90  | 7-4 البحوث المستقبلية المقترحة .....                              |
| 91  | 8-4 خاتمة .....                                                   |
| 92  | قائمة المراجع .....                                               |
| 92  | أولاً: المراجع العربية .....                                      |
| 92  | ثانياً: المراجع الأجنبية .....                                    |
| xiv | الملاحق .....                                                     |
| xiv | الملحق (1) استبانة الدراسة .....                                  |
| xv  | القسم الأول: البيانات الأولية .....                               |
| xv  | القسم الثاني: محاور الدراسة .....                                 |
| xv  | المحور الأول: حوكمة المشتريات .....                               |
| xvi | المحور الثاني: تطبيق المحتوى المحلي .....                         |

|       |                                                          |
|-------|----------------------------------------------------------|
| xvii  | المحور الثالث: كفاءة التكلفة.....                        |
| xvii  | المحور الرابع: إدارة المخاطر التعاقدية.....              |
| xix   | الملحق: (2) نماذج من مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS)..... |
| xxii  | Research Cover.....                                      |
| xxiii | Abstract.....                                            |

## قائمة الجداول

- جدول: (1-2) مقارنة بين الدراسات السابقة..... 38
- جدول: (1-3) توزيع الاستبانات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل..... 44
- جدول: (2-3) توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي..... 45
- جدول: (3-3) توزيع العينة حسب الفئة العمرية..... 46
- جدول: (4-3) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي..... 47
- جدول: (5-3) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة..... 48
- جدول: (6-3) توزيع العينة حسب نوع الجهة..... 49
- جدول: (7-3) درجات مقياس ليكرت الخماسي وأوزانها..... 51
- جدول: (8-3) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة..... 52
- جدول: (9-3) متغيرات الدراسة وأبعادها وتعريفها الإجرائي..... 53
- جدول: (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة..... 59
- جدول: (2-4) التحليل الوصفي لعبارات محور حوكمة المشتريات..... 61
- جدول: (3-4) التحليل الوصفي لعبارات محور تطبيق المحتوى المحلي..... 62
- جدول: (4-4) التحليل الوصفي لعبارات محور كفاءة التكلفة..... 64
- جدول: (5-4) التحليل الوصفي لعبارات محور إدارة المخاطر التعاقدية..... 65
- جدول: (6-4) التحليل الوصفي لعبارات محور نضج السوق المحلي للموردين..... 66
- جدول: (7-4) التوزيع التكراري لاستجابات محور حوكمة المشتريات..... 68
- جدول: (8-4) التوزيع التكراري لاستجابات محور تطبيق المحتوى المحلي..... 68
- جدول: (9-4) التوزيع التكراري لاستجابات محور كفاءة التكلفة..... 69

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| جدول: (4-10) التوزيع التكراري لاستجابات محور إدارة المخاطر التعاقدية.....      | 70 |
| جدول: (4-11) التوزيع التكراري لاستجابات محور نضج السوق المحلي للموردين.....    | 71 |
| جدول: (4-12) نتائج اختبار اعتدالية التوزيع لمحاوّر الدراسة.....                | 73 |
| جدول: (4-13) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين حوكمة المشتريات وتحقيق التوازن..... | 74 |
| جدول: (4-14) مؤشرات جودة نموذج الانحدار.....                                   | 74 |
| جدول: (4-15) نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات الفرعية.....                | 75 |
| جدول: (4-16) ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....                             | 77 |

## قائمة الأشكال

- شكل: (1-1) النموذج المفاهيمي للدراسة..... 11
- شكل: (1-3) توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي..... 45
- شكل: (2-3) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية..... 46
- شكل: (3-3) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي..... 47
- شكل: (4-3) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة..... 48
- شكل: (5-3) توزيع أفراد العينة حسب نوع الجهة..... 49
- شكل: (1-4) المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة..... 60
- شكل: (2-4) توزيع استجابات المشاركين حول فرضيات الدراسة..... 76
- شكل: (3-4) تطور نسبة المحتوى المحلي في برنامج إكتفاء..... 81

## مصطلحات الدراسة

فيما يأتي تعريف بأبرز المصطلحات الواردة في الدراسة، بما يوضح دلالتها في سياقها:

- **حوكمة المشتريات:** منظومة القواعد والهيكل والإجراءات التي تنظم عمليات الشراء والتعاقد في المؤسسة، وتضمن الشفافية والمساءلة وكفاءة استخدام الموارد وإدارة المخاطر المرتبطة بها.
- **المحتوى المحلي:** نسبة القيمة المضافة المتحققة داخل الاقتصاد الوطني من خلال مشاركة العمالة الوطنية والسلع والخدمات المحلية والأصول الوطنية في المشاريع والعقود.
- **كفاءة التكلفة:** قدرة المؤسسة على تحقيق أفضل قيمة مقابل ما تنفقه من موارد، عبر ترشيد التكاليف وتحسين استخدام الموارد المتاحة دون الإخلال بالجودة.
- **المخاطر التعاقدية:** الأحداث المحتملة التي قد تؤثر سلباً في تحقيق أهداف العقد، مثل تعثر الموردين أو ارتفاع التكاليف أو الإخلال بالموصفات أو الجداول الزمنية.
- **الشركات الحكومية وشبه الحكومية:** الجهات المملوكة للدولة كلياً أو جزئياً، أو الخاضعة لأنظمة المشتريات الحكومية ومتطلبات المحتوى المحلي، والتي تجمع بين منطق السوق ومنطق السياسة العامة

# الفصل الأول الإطار العام للدراسة

## 1-1 المقدمة

لم تعد المشتريات الحكومية في السنوات الأخيرة مجرد وظيفة إدارية تُعنى بشراء ما تحتاجه الجهات من سلع وخدمات بأقل سعر ممكن، بل تحولت تدريجياً إلى أداة من أدوات السياسة الاقتصادية تُوظف لخدمة أهداف وطنية أوسع. وقد جاء هذا التحول استجابةً لإدراك متنامٍ لدى الحكومات بأن حجم إنفاقها الشرائي الضخم يمنحها قوة قادرة على تشكيل الأسواق ودعم الصناعات المحلية، إذا ما أُحسن توجيهها. وفي هذا الإطار برزت سياسات المحتوى المحلي بوصفها إحدى أبرز الأدوات التي تعتمد عليها الدول لزيادة مساهمة الشركات الوطنية في المشاريع الكبرى وتعميق القيمة المضافة داخل اقتصاداتها.

وتُعد المملكة العربية السعودية من أبرز الدول التي أولت هذا التوجه اهتماماً واضحاً، إذ وضعت تنمية المحتوى المحلي في صميم مستهدفات رؤيتها الطموحة 2030. فالرؤية لا تنظر إلى المحتوى المحلي بوصفه غايةً في ذاته، بل باعتباره وسيلة لتنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على النفط، وخلق فرص عمل للكوادر الوطنية، وبناء قاعدة صناعية وخدمية قادرة على المنافسة. ومن هنا تأسست هيئة المحتوى المحلي والمشتريات الحكومية، وصدرت الأنظمة واللوائح التي تلزم الجهات الحكومية وشبه الحكومية بمراعاة المحتوى المحلي في تعاقداتها.

غير أن ترجمة هذه التوجهات إلى ممارسات فعلية على أرض الواقع لا تخلو من تعقيد. فحين تُطالب مؤسسة ما بأن تمنح الأفضلية للموردين المحليين أو للمنتجات الوطنية، فإنها قد تجد نفسها أمام موازنة دقيقة بين اعتبارين قد يتجاذبانها في اتجاهين متعاكسين؛ فمن جهة تسعى إلى ترشيد إنفاقها وضمان كفاءة استخدام أموالها العامة، ومن جهة أخرى يتعين عليها الالتزام بمتطلبات المحتوى المحلي التي قد ترفع التكلفة أو تحد من خيارات التوريد في بعض القطاعات التي لا تزال قاعدتها المحلية محدودة. وهنا تحديداً

يبرز دور حوكمة المشتريات بوصفها المنظومة التي يُفترض أن تدير هذا التوتر وتوجهه نحو حصيلة متوازنة.

وتتطلب هذه الدراسة من هذا المفترق تحديداً؛ فهي لا تبحث في المحتوى المحلي بوصفه سياسة اقتصادية كلية، ولا تكتفي بتحليل كفاءة المشتريات من منظور مالي بحت، وإنما تتقصى العلاقة بينهما، وتسأل عن الكيفية التي يمكن بها لأطر الحوكمة أن تجعل هذين الهدفين يلتقيان بدلاً من أن يتصادما. وبذلك يقع البحث عند تقاطع ثلاثة حقول متداخلة؛ هي إدارة المشتريات، وسياسات التوطين الاقتصادي، والحوكمة المؤسسية.

ولفهم عمق هذه الإشكالية، يجدر التنبيه إلى أن كفاءة التكلفة ذاتها مفهوم أوسع مما قد يُظنّ للوهلة الأولى. فهي لا تعني بلوغ أدنى سعر ممكن، بل تحقيق أفضل قيمة مقابل ما يُنفق، وهو ما يشمل الجودة والموثوقية والأثر بعيد المدى. وحين يُفهم مفهوم الكفاءة على هذا النحو الواسع، يتبدّل شكل العلاقة بينه وبين المحتوى المحلي؛ فما قد يبدو تكلفة إضافية عند النظر إلى السعر وحده، قد يتحول إلى استثمار رشيد عند النظر إلى القيمة الكلية التي يحققها دعم القدرات المحلية على المدى البعيد. وهذا التمييز بين السعر والقيمة يشكّل مفتاحاً أساسياً لفهم كيف يمكن للتوازن بين الهدفين أن يكون ممكناً لا مستحيلاً.

وقد اختار الباحث أن يتناول هذا الموضوع في سياق الشركات الحكومية وشبه الحكومية على وجه الخصوص، لأن هذه الفئة من المؤسسات تجمع في تكوينها بين منطقتين قد يبدوان متعارضتين؛ منطق السوق الذي يسعى إلى الكفاءة والربحية، ومنطق السياسة العامة الذي يسعى إلى تحقيق الأهداف الوطنية. وهذا المزيج يجعل مسألة الموازنة بين كفاءة التكلفة والمحتوى المحلي أكثر حدة وأعمق دلالة في هذه المؤسسات مقارنةً بغيرها، ويمنح دراستها قيمة تطبيقية خاصة.

ولا يخفى أن التحول في وظيفة المشتريات لم يكن معزولاً عن تحولات أوسع في فكر الإدارة العامة الحديثة. فقد شهدت العقود الأخيرة انتقالاً من نموذج إداري يركّز على الالتزام بالإجراءات إلى نموذج يركّز

على النتائج والقيمة المتحققة، وهو ما انعكس على المشتريات فجعلها ميداناً تُقاس فيه كفاءة الأداء الحكومي وقدرته على خدمة الأهداف التنموية. وفي هذا الإطار، لم يعد يُنظر إلى قرار الشراء بوصفه قراراً فنياً محضاً، بل بوصفه قراراً استراتيجياً تتقاطع فيه اعتبارات اقتصادية وتنموية وتنظيمية.

ويزداد هذا التقاطع تعقيداً حين ننظر إلى الطبيعة المزدوجة للمحتوى المحلي؛ فهو من جهة التزام نظامي يتعين على المؤسسة الوفاء به، ومن جهة أخرى هدف تنموي يتطلب بناء قدرات لا تُكتسب بين عشية وضحاها. وبين هذين البعدين تتحرك المؤسسة، محاولةً أن توفّق بين ما هو مطلوب منها اليوم وما تسعى إلى بنائه على المدى البعيد. وهذا التوفيق هو جوهر ما تحاول هذه الدراسة أن تفهمه وتحلله، منطلقاً من أن حوكمة المشتريات هي الإطار الذي يُدار من خلاله هذا التوفيق.

وتتبع أهمية هذا الطرح من كون المملكة تمرّ بمرحلة تحول اقتصادي غير مسبوق، تتصاعد فيها المشاريع الكبرى ويتضاعف معها الإنفاق الحكومي والشبه حكومي. وفي ظل هذا الحجم المتنامي من الإنفاق، فإن كل نقطة مئوية في كفاءة المشتريات أو في نسبة المحتوى المحلي تُترجم إلى مبالغ ضخمة وأثر اقتصادي ممتد. ومن ثم فإن فهم كيفية إدارة التوازن بين هذين البعدين لم يعد ترفاً بحثياً، بل حاجة عملية ملحة تمسّ كفاءة استخدام المال العام وفاعلية السياسات التنموية في آن واحد.

## 2-1 مشكلة الدراسة

مع اتساع تطبيق سياسات المحتوى المحلي، أصبح لزاماً على المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية أن تدمج متطلبات هذه السياسات في عملياتها التعاقدية اليومية. إلا أن هذا الدمج ليس عملية آلية خالية من التحديات، إذ يفرض على المؤسسة أن توازن بين اعتبارات لا يسهل التوفيق بينها دائماً. فالممارسة التقليدية لإدارة المشتريات تتشد أفضل قيمة اقتصادية عبر خفض التكاليف وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، في حين قد يترتب على إدماج متطلبات المحتوى المحلي ظهور مخاطر جديدة تتصل بقدرة الموردين المحليين على الوفاء بالموصفات الفنية أو بالجدول الزمنية للمشاريع، فضلاً عن احتمال ارتفاع الأسعار نتيجة محدودية المنافسة في بعض الأسواق.

وفي قلب هذه الإشكالية تتضافر ثلاثة عناصر متلازمة؛ العقود التي تُترجم من خلالها متطلبات المحتوى المحلي إلى التزامات ملزمة، والمخاطر التي ترافق تنفيذ هذه الالتزامات، والحوكمة التي تضبط العلاقة بين العنصرين وتوجهها نحو الغايات المرجوة. ولا يكفي لتحقيق التوازن المنشود أن تلتزم المؤسسة بالمتطلبات النظامية فحسب، بل يتعين عليها أن تطوّر آليات حوكمة قادرة على إدارة المخاطر التعاقدية وضمان الشفافية في اختيار الموردين والتعاقد معهم، مع الحفاظ في الوقت ذاته على كفاءتها الاقتصادية.

وتزداد حدة هذه الإشكالية حين نتأمل الطبيعة الخاصة للشركات الحكومية وشبه الحكومية؛ فهي مطالبة بأن توازن بين ضغوط متعددة قد تتجاذبها في آن واحد. فمن جهة، تخضع لرقابة على كفاءة إنفاقها بوصفها قيمة على مال عام، ومن جهة أخرى، يُنتظر منها أن تكون في طليعة الممثلين لسياسات المحتوى المحلي بوصفها ذراعاً للدولة في تحقيق أهدافها التنموية. وحين تتزامن هذه الضغوط، تجد المؤسسة نفسها أمام معادلة دقيقة لا تحتل الحلول السهلة؛ فالإفراط في التركيز على خفض التكلفة قد يُعرضها للتقصير في أهداف التوطين، والإفراط في الالتزام بالمحتوى المحلي دون ضوابط قد يُعرضها لإهدار المال العام. وبين هذين الطرفين يتعين عليها أن تجد موضع التوازن، وهو ما لا يتحقق إلا بحوكمة رشيدة.

وتشير الأدبيات إلى أن تطبيق سياسات المحتوى المحلي قد يُنتج مفاضلة بين تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والحفاظ على كفاءة المشتريات، وبخاصة في القطاعات التي تعتمد على سلاسل الإمداد العالمية (Tordo, Warner, Manzano, & Anouti, 2013). كما تؤكد تقارير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن السياسات الموجهة لدعم الصناعة المحلية عبر المشتريات تتطلب أطر حوكمة رصينة وإدارة متقدمة للمخاطر حتى لا تتقلب إلى عبء على الإنفاق العام. (OECD, 2021)

وعلى الرغم من الأهمية المتنامية لهذه القضية، فإن الدراسات التي تناولت العلاقة بين سياسات المحتوى المحلي وإدارة المخاطر التعاقدية وأطر الحوكمة في المشتريات المؤسسية ما تزال قليلة، ولا سيما في سياق الشركات الحكومية وشبه الحكومية في المملكة العربية السعودية. فقد انصبَّ جُلُّ الاهتمام في الأدبيات السابقة على تحليل آثار هذه السياسات من زاوية اقتصادية كلية أو قانونية تنظيمية، أما الكيفية التي تُدار بها حوكمة المشتريات داخل المؤسسة لتحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة ومتطلبات المحتوى المحلي فلم تتل نصيبها الكافي من البحث.

ولا تقف الفجوة البحثية عند حدّ ندرة الدراسات في هذا المجال، بل تمتد إلى طبيعة تلك الدراسات القليلة نفسها؛ إذ اقتصر معظم ما توافر منها على التحليل النظري أو الوصفي للعلاقة بين المتغيرات، من دون أن يقدّم أطراً عملية قابلة للتطبيق تُعين متخذي القرار في الجهات الحكومية وشبه الحكومية على إدارة هذا التوازن في سياقها المؤسسي المحدد. ويمثّل هذا الغياب لأطر الحوكمة العملية الموجهة بُعْداً ثانياً للفجوة لا يقل أهمية عن ندرة الدراسات، بل يضيف مسوّغاً أقوى لهذه الدراسة التي تسعى إلى تجاوز التوصيف النظري نحو بناء إطار مفاهيمي متكامل يربط بين حوكمة المشتريات وكفاءة التكلفة وسياسات المحتوى المحلي بما يمكن توظيفه عملياً.

ومن هذا المنطلق تتبلور مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم الكيفية التي يمكن بها تصميم أطر حوكمة المشتريات وإدارة المخاطر التعاقدية وتطبيقها بما يمكن المؤسسات من تحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة ومتطلبات سياسات المحتوى المحلي. وتتمحور هذه المشكلة في التساؤل الرئيس الآتي:

كيف يمكن لأطر حوكمة المشتريات في الجهات الحكومية وشبه الحكومية في المملكة العربية السعودية أن تحقق التوازن بين كفاءة التكلفة ومتطلبات سياسات المحتوى المحلي؟

## 3-1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من موقعها عند تقاطع قضية اقتصادية وطنية ذات أولوية، وحاجة معرفية لم تُشبع بعد. ويمكن تناول هذه الأهمية من جانبين متكاملين؛ جانب علمي وآخر تطبيقي.

### 1-3-1 الأهمية العلمية

تسهم الدراسة في سدّ فجوة معرفية واضحة في الأدبيات العربية والأجنبية على حد سواء، إذ تتناول موضوعاً لم يحظَ بالبحث الكافي، وهو العلاقة بين حوكمة المشتريات وسياسات المحتوى المحلي على مستوى المؤسسة. وتتجاوز الدراسة حدود التحليل الاقتصادي الكلي الذي هيمن على معظم الأبحاث السابقة، لتنتزل إلى المستوى المؤسسي الذي تتخذ فيه القرارات الفعلية وتُدار فيه المفاضلات اليومية.

كما تستند الدراسة إلى إطار نظري يجمع بين ثلاث نظريات إدارية راسخة؛ هي نظرية أصحاب المصلحة، ونظرية الموارد، والنظرية المؤسسية، وهو ما يمنحها عدسة تحليلية متعددة الأبعاد تتيح فهم الظاهرة من زوايا اقتصادية وتنظيمية ومؤسسية في آن واحد. ويُتوقع أن يشكّل هذا الدمج النظري إضافة تثري النقاش الأكاديمي ويفتح آفاقاً لدراسات لاحقة.

وتكتسب الدراسة أهمية علمية إضافية من كونها تتناول السياق السعودي تحديداً، وهو سياق يشهد تحولات متسارعة في منظومة المشتريات الحكومية، ما يجعل توثيقه وتحليله علمياً إسهاماً في بناء قاعدة معرفية محلية تواكب هذه التحولات.

### 2-3-1 الأهمية التطبيقية

على الصعيد العملي، تقدّم الدراسة نتائج وتوصيات يمكن أن يستفيد منها صانعو القرار في الجهات الحكومية وشبه الحكومية عند تطوير أطر حوكمة المشتريات لديهم. فالدراسة لا تكتفي بتشخيص التحديات،

بل تسعى إلى تقديم إطار عملي يساعد على إدارة التوازن بين كفاءة التكلفة ومتطلبات المحتوى المحلي بطريقة منهجية.

ويمكن أن تفيد مخرجات الدراسة الجهات المنظّمة، وفي مقدمتها هيئة المحتوى المحلي والمشتريات الحكومية، في تقييم أثر السياسات القائمة وتطويرها بما يعالج التحديات التي تواجه المؤسسات عند التطبيق. كما قد تستفيد منها إدارات المشتريات والعقود في مختلف الجهات في مراجعة ممارساتها وتحسينها في ضوء ما تكشفه الدراسة من نتائج.

وتتصل الدراسة اتصالاً مباشراً بمستهدفات رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتنمية المحتوى المحلي وتوطين سلاسل الإمداد، وهو ما يمنح نتائجها بُعداً وطنياً يتجاوز حدود المؤسسة الواحدة.

ويزيد من الأهمية التطبيقية للدراسة توقيتها؛ إذ تأتي في مرحلة تشهد فيها منظومة المشتريات الحكومية في المملكة تحولات متسارعة، من إصدار أنظمة جديدة وإطلاق منصات رقمية وتأسيس كيانات متخصصة. وفي مثل هذه المرحلة الانتقالية، تكون الحاجة إلى الدراسات التطبيقية التي ترصد الواقع وتحلله أشد إلحاحاً، لأنها تسهم في توجيه التطوير الجاري وتصحيح مساره في ضوء أدلة ميدانية لا مجرد اجتهادات نظرية. وبهذا تطمح الدراسة إلى أن تكون رافداً معرفياً يواكب هذا التحول ويسنده.

كما تتبع أهمية الدراسة من طبيعة الفئة المستهدفة بنتائجها؛ فهي لا تخاطب الأكاديميين وحدهم، بل تخاطب كذلك الممارسين وصانعي القرار في إدارات المشتريات والعقود، والمنظمين في الجهات المعنية بالمحتوى المحلي. ومن ثم فإنها تسعى إلى تقديم معرفة قابلة للتطبيق تسدّ الفجوة المتكررة بين البحث الأكاديمي والممارسة العملية، وهي فجوة كثيراً ما تُضعف أثر الدراسات في تحسين الواقع. وبتوجّهها نحو تقديم إطار عملي، تحرص الدراسة على أن يكون لنتائجها صدى في الممارسة لا في الأدبيات وحدها.

## 4-1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل في تحليل دور أطر حوكمة المشتريات في تمكين الشركات الحكومية وشبه الحكومية في المملكة العربية السعودية من تحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة ومتطلبات سياسات المحتوى المحلي. وينبثق من هذا الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية:

1. التعرف على مفهوم حوكمة المشتريات وأبعادها في سياق المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية.
2. تحليل العلاقة بين ممارسات حوكمة المشتريات وقدرة المؤسسات على تحقيق مستهدفات المحتوى المحلي.
3. دراسة أثر حوكمة المشتريات في تحقيق كفاءة التكلفة في ظل الالتزام بمتطلبات المحتوى المحلي.
4. الكشف عن دور إدارة المخاطر التعاقدية في دعم الامتثال لسياسات المحتوى المحلي.
5. تقديم إطار عملي وتوصيات تساعد المؤسسات على الموازنة بين كفاءة التكلفة وأهداف المحتوى المحلي.

## 5-1 تساؤلات الدراسة

سعيًا إلى تحقيق أهدافها، تحاول الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: كيف يمكن لأطر حوكمة المشتريات أن تحقق التوازن بين كفاءة التكلفة ومتطلبات سياسات المحتوى المحلي؟ ويتفرع عنه التساؤلات الآتية:

1. ما مفهوم حوكمة المشتريات وأبعادها في المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
2. ما طبيعة العلاقة بين ممارسات حوكمة المشتريات وتحقيق مستهدفات المحتوى المحلي؟
3. ما أثر حوكمة المشتريات في تحقيق كفاءة التكلفة في ظل تطبيق متطلبات المحتوى المحلي؟

4. ما دور إدارة المخاطر التعاقدية في دعم الامتثال لسياسات المحتوى المحلي؟

5. ما الإطار العملي الذي يمكن أن يساعد المؤسسات على تحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة وأهداف

المحتوى المحلي؟

## 1-6-6 فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، صيغت الفرضية الرئيسية الآتية وما يتفرع عنها من فرضيات فرعية، على أن تُختبر إحصائياً في الفصل الرابع.

### 1-6-1 الفرضية الرئيسية

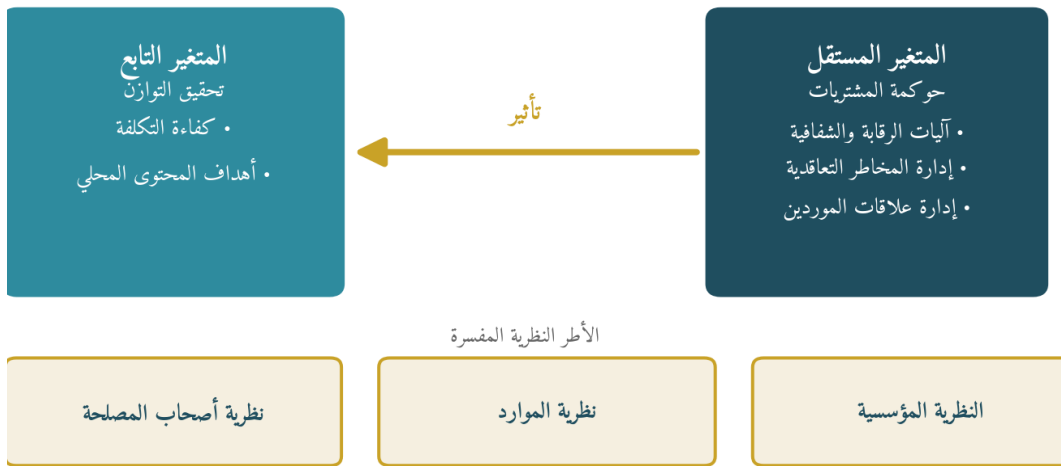
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين ممارسات حوكمة المشتريات وقدرة المؤسسات على تحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة ومتطلبات سياسات المحتوى المحلي.

### 1-6-2 الفرضيات الفرعية

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات حوكمة المشتريات وتحقيق مستهدفات المحتوى المحلي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة المشتريات وتحقيق كفاءة التكلفة في المؤسسة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دمج متطلبات المحتوى المحلي وتحسين أداء منظومة المشتريات.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى نضج السوق المحلي للموردين وقدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة ومتطلبات المحتوى المحلي.

## 7-1 نموذج الدراسة

يوضح الشكل (1-1) النموذج المفاهيمي للدراسة، الذي يصور العلاقة المفترضة بين المتغير المستقل المتمثل في حوكمة المشتريات بأبعادها الثلاثة، والمتغير التابع المتمثل في تحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة ومتطلبات المحتوى المحلي، مستنداً في تفسير هذه العلاقة إلى الأطر النظرية الثلاثة التي تبنتها الدراسة.



شكل (1-1) النموذج المفاهيمي للدراسة.

## 8-1 حدود الدراسة

تحدد الدراسة مجموعة من الحدود التي تؤطر نطاقها:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على تحليل العلاقة بين حوكمة المشتريات وتحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة ومتطلبات سياسات المحتوى المحلي، وما يتصل بذلك من إدارة المخاطر التعاقدية.
- **الحدود المكانية:** تتناول الدراسة الشركات الحكومية وشبه الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية.

- الحدود البشرية: طُبِّقَت الدراسة على عينة من العاملين في مجال المشتريات والعقود وإدارة سلاسل الإمداد والمختصين بالمحتوى المحلي في هذه الجهات.

- الحدود الزمانية: أُجريت الدراسة الميدانية خلال العام 2026.

## 9-1 محددات الدراسة

إضافة إلى الحدود النطاقية المذكورة أعلاه، تتحدد الدراسة بعدد من القيود المنهجية التي ينبغي مراعاتها عند تفسير نتائجها: فقد اعتمدت الدراسة أسلوب العينة الملائمة (القصدية) بدلاً من العينة الاحتمالية، نظراً لصعوبة حصر مجتمع الدراسة حصراً كاملاً، وهو ما قد يحدّ من قابلية تعميم النتائج على كامل مجتمع الدراسة مقارنةً بأسلوب المعاينة الاحتمالية. كما اعتمدت الدراسة التصميم المقطعي (Cross-sectional) الذي يرصد العلاقة بين المتغيرات في نقطة زمنية واحدة، دون تتبّع تطورها عبر الزمن. وقد ظهر في عينة الدراسة عدد محدود من الاستجابات المتجانسة (اختيار الدرجة نفسها على جميع العبارات)، وهو ما نوقش أثره المحتمل على معاملات الثبات والارتباط في القسم (3-6)، وأُخذ في الاعتبار ضمن مقترحات البحوث المستقبلية في القسم (4-7).

## 10-1 تنظيم الدراسة

تتنظم هذه الدراسة في أربعة فصول متتابعة، يبني كل منها على ما قبله. يتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة من مقدمة ومشكلة وأهمية وأهداف وتساؤلات وفرضيات ونموذج وحدود ومصطلحات. ويعرض الفصل الثاني الإطار النظري الذي تستند إليه الدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة، ويختم بتحديد الفجوة البحثية. ويتناول الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها من حيث المنهج والمجتمع والعينة والأداة وأساليب التحليل. ويعرض الفصل الرابع نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة، ثم يختم بأبرز الاستنتاجات والتوصيات والبحوث المستقبلية المقترحة.

## الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

### 2-1 تمهيد

يمثل هذا الفصل الأساس المعرفي الذي تنهض عليه الدراسة، وينقسم إلى مبحثين رئيسيين. يتناول المبحث الأول الإطار النظري، فيعرف بالمفاهيم المحورية المتصلة بالمشتريات العامة وحوكمتها وسياسات المحتوى المحلي، ثم يستعرض الأطر النظرية التي تفسر العلاقة بينها. ويستعرض المبحث الثاني طائفة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، ويحللها ويقارن بينها، ثم يختم بالتعقيب عليها وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها. والغاية من هذا الفصل بناء الخلفية النظرية التي ينطلق منها التحليل في الفصول اللاحقة.

### 2-2 المبحث الأول: الإطار النظري

#### 2-2-1 مفهوم المشتريات العامة ووظيفتها

يُقصد بالمشتريات العامة مجموعة العمليات التي تقوم من خلالها الجهات الحكومية بالحصول على ما تحتاجه من سلع وخدمات وأعمال لتنفيذ مهامها وتحقيق أهدافها، بدءاً من تحديد الحاجة وطرح المنافسة، مروراً بتقييم العروض والترسية، وانتهاءً بإدارة العقد ومتابعة تنفيذه. وقد ظل ينظر إلى هذه الوظيفة زمنياً طويلاً بوصفها نشاطاً إجرائياً هدفه الأساس ضمان الحصول على أفضل سعر مع الالتزام بالأنظمة، غير أن هذه النظرة تطورت تطوراً جوهرياً في العقود الأخيرة.

فقد أصبح ينظر إلى المشتريات العامة اليوم بوصفها أداة استراتيجية تتجاوز البعد الإجرائي، إذ تمثل نسبة معتبرة من الناتج المحلي الإجمالي في معظم الدول، تقدّرها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بنحو ثلاثة عشر في المئة في المتوسط. (OECD, 2021) وهذا الحجم الكبير يجعل من المشتريات رافعة قادرة

على التأثير في الأسواق وتوجيه سلوك الموردين، بما يتيح توظيفها لتحقيق أهداف تتجاوز الكفاءة السعرية إلى غايات اقتصادية واجتماعية أوسع.

ويميز الباحثون في هذا الصدد بين منظورين لإدارة المشتريات؛ منظور تقليدي يركز على الامتثال الإجرائي وتحقيق أدنى تكلفة، ومنظور استراتيجي ينظر إلى المشتريات بوصفها وسيلة لخلق قيمة ودعم أهداف السياسة العامة. (Thai, 2017) ويتطلب المنظور الثاني قدرات تنظيمية أنضج، لأنه يفرض على المؤسسة أن توازن بين أهداف قد تتزاحم، وهو ما يجعل أطر الحوكمة الرشيدة شرطاً لنجاحه.

وقد ارتبط بهذا التحول مفهوم القيمة العامة الذي يوسع معايير الحكم على جودة قرار الشراء، فلا يقيسها بالسعر وحده، بل بما يحققه القرار من منافع اقتصادية واجتماعية مستدامة للمجتمع. ووفق هذا المفهوم، فإن دعم الصناعة الوطنية وخلق فرص العمل ونقل المعرفة تُعد جميعها عناصر قيمة ينبغي أخذها في الحسبان، وهو ما يشكل الأساس النظري الذي تقوم عليه سياسات المحتوى المحلي (McCrudden, 2007).

وتمر عملية المشتريات العامة بدورة متكاملة تتألف من مراحل متعاقبة يفضي بعضها إلى بعض. تبدأ الدورة بمرحلة التخطيط وتحديد الاحتياج، التي تُرسم فيها المواصفات وتُقدَّر الميزانيات، وهي مرحلة حاسمة لأن كثيراً من مخاطر التعاقد يمكن استباقها فيها. تليها مرحلة طرح المنافسة واستقبال العروض، ثم مرحلة التقييم والترسية التي تُفاضل فيها العروض وفق معايير محددة، وأخيراً مرحلة إدارة العقد ومتابعة تنفيذه. وفي كل مرحلة من هذه المراحل تتدخل حوكمة المشتريات لتضمن الالتزام بالمعايير وإدارة المخاطر، كما تتدخل متطلبات المحتوى المحلي بوصفها معياراً مؤثراً في التخطيط والتقييم والترسية على حد سواء.

ويترتب على هذا التصور أن أي خلل في إحدى مراحل الدورة قد ينعكس على المراحل اللاحقة؛ فضعف تحديد الاحتياج قد يقود إلى مواصفات لا تراعي القدرات المحلية، وغياب معايير واضحة للتقييم قد يُفضي إلى قرارات ترسية لا توازن بين السعر والمحتوى المحلي، وضعف إدارة العقد قد يُفشّل تحقيق مستهدفات

المحتوى المحلي حتى وإن نُصَّ عليها في العقد. ومن هنا فإن النظر إلى المشتريات بوصفها دورة متكاملة، لا مجرد إجراءات منفصلة، يمثل مدخلاً ضرورياً لفهم كيفية تحقيق التوازن المنشود عبر مراحلها المختلفة.

## 2-2-2 مفهوم حوكمة المشتريات وأبعادها

تشير حوكمة المشتريات إلى منظومة القواعد والهياكل والإجراءات والضوابط التي تنظم عمليات الشراء والتعاقد داخل المؤسسة، وتوجهها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة ونزاهة. وتتبع حوكمة المشتريات من المفهوم الأعم للحوكمة المؤسسية، لكنها تتخصص في نطاق وظيفة المشتريات، فتعنى بضمان أن تتم عمليات الشراء وفق مبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة وكفاءة استخدام الموارد.

ويمكن تناول حوكمة المشتريات من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة تتكامل فيما بينها:

- **بُعد الرقابة والشفافية:** ويتعلق بوجود آليات واضحة للرقابة على عمليات المشتريات، ووضوح المعايير المعتمدة في التقييم والترسية، وإتاحة المعلومات للأطراف المعنية بما يعزز النزاهة ويحدّ من مخاطر الفساد.
  - **بُعد إدارة المخاطر التعاقدية:** ويشمل القدرة على تحديد المخاطر المرتبطة بالعقود وتقييمها ومعالجتها، بما يضمن حماية مصالح المؤسسة وتحقيق أهداف التعاقد.
  - **بُعد إدارة علاقات الموردين:** ويتصل بالكيفية التي تدير بها المؤسسة علاقاتها مع مورديها، من حيث تأهيلهم وتقييم أدائهم وتطوير قدراتهم، بما يعزز كفاءة سلسلة الإمداد وموثوقيتها.
- وتتضافر هذه الأبعاد لتشكّل منظومة متكاملة، فلا يكفي أن تمتلك المؤسسة آليات رقابة صارمة إن كانت تقتصر إلى القدرة على إدارة المخاطر أو تطوير مورديها. ومن ثم فإن نضج حوكمة المشتريات يُقاس بمدى تكامل هذه الأبعاد وانسجامها، لا بوجود أحدها منفرداً.

وتستند حوكمة المشتريات إلى جملة من المبادئ الحاكمة التي تشكّل مرجعيتها؛ من أبرزها مبدأ الشفافية الذي يقتضي إتاحة المعلومات ووضوح المعايير، ومبدأ المساءلة الذي يربط الصلاحية بالمسؤولية، ومبدأ العدالة الذي يضمن تكافؤ الفرص بين المتنافسين، ومبدأ الكفاءة الذي يوجّه المنظومة نحو أفضل استخدام للموارد، ومبدأ النزاهة الذي يحصّن العملية من تضارب المصالح والفساد. وتتفاعل هذه المبادئ فيما بينها، وقد يبرز بينها توتر أحياناً؛ فالإفراط في إجراءات الرقابة قد يبطئ العملية ويضر بالكفاءة، بينما قد يفتح التساهل بها الباب أمام المخاطر. ومن ثم فإن جوهر الحوكمة الرشيدة يكمن في إيجاد التوازن الأمثل بين هذه المبادئ، لا في تعظيم أحدها على حساب البقية.

ويميّز الباحثون بين مستويين للحوكمة في المشتريات؛ مستوى استراتيجي يُعنى بوضع السياسات والأطر وتحديد التوجهات، ومستوى تشغيلي يُعنى بتطبيق هذه السياسات في العمليات اليومية. وتكمن فعالية الحوكمة في اتساق هذين المستويين وترابطهما، إذ لا قيمة لسياسات استراتيجية رصينة إن لم تُترجم إلى ممارسات تشغيلية ملتزمة، كما لا قيمة لكفاءة تشغيلية إن لم توجه بسياسات استراتيجية سليمة. وفي سياق المحتوى المحلي، يتجلى هذا الترابط في ضرورة أن تنعكس التوجهات الاستراتيجية لدعم التوطين على تفاصيل إجراءات التقييم والترسية وإدارة العقود، وإلا بقيت مجرد شعارات لا أثر لها في الممارسة.

## 3-2-2 مفهوم سياسات المحتوى المحلي

يُعرّف المحتوى المحلي بأنه نسبة القيمة المضافة المتحققة داخل الاقتصاد الوطني من خلال مشاركة العناصر المحلية — من عمالة وطنية وسلع وخدمات وأصول — في تنفيذ المشاريع والعقود. أما سياسات المحتوى المحلي فهي مجموعة التدابير التي تتبناها الدولة لزيادة هذه النسبة، عبر توجيه الإنفاق الحكومي نحو دعم الموردين والمنتجات المحلية.

وتتخذ هذه السياسات أشكالاً متعددة؛ فقد تكون إلزامية تفرض حداً أدنى من المحتوى المحلي في عقود معينة، وقد تكون تفضيلية تمنح أفضلية سعرية للمنتجات أو الموردين المحليين، وقد تجمع بين الأسلوبين.

والغاية منها في جميع الأحوال واحدة، وهي تعميق القيمة الاقتصادية داخل الوطن، وبناء قدرات صناعية وخدمية محلية قادرة على المنافسة والاستمرار.

وتشير الأدبيات إلى أن فعالية هذه السياسات لا تتحقق تلقائياً، بل ترتبط بجملة من العوامل؛ منها وجود قاعدة صناعية قادرة على الاستجابة، ووضوح الأطر التنظيمية وآليات القياس، وتوافر برامج لتطوير الموردين، ووجود حوكمة فعالة تضمن التطبيق دون إهدار الكفاءة. (Tordo et al., 2013) فإذا غابت هذه العوامل، فقد تتقلب السياسة إلى نتائج عكسية تتمثل في ارتفاع التكاليف أو تراجع الجودة.

وتقدّم التجارب الدولية أمثلة متباينة في هذا الشأن؛ فالتجربة النرويجية في قطاع النفط والغاز تُعد من أنجح النماذج، إذ راهنت على تطوير القدرات التقنية المحلية ونقل المعرفة على مدى عقود، فبنت قطاع خدمات بترولية وطنياً منافساً. وفي المقابل، أثبتت تجارب أخرى أن فرض نسب مرتفعة دون تهيئة القاعدة الصناعية اللازمة قد يفضي إلى ارتفاع التكاليف وتعثر المشاريع. والدرس المستفاد أن نجاح سياسات المحتوى المحلي يقتضي التدرج في التطبيق واقتترانه ببرامج لبناء القدرات (Esteves, Coyne, & Moreno, 2018).

وتستحق التجربة النرويجية وقفة متأنية لما تنطوي عليه من دروس. فقد بدأت النرويج بعد اكتشاف النفط في بحر الشمال بوضع إطار تنظيمي اشترط على الشركات الأجنبية استخدام السلع والخدمات المحلية حيثما كانت تنافسية، مع إلزامها بنقل التقنية وتدريب الكوادر الوطنية. غير أن العنصر الأهم لم يكن الإلزام في ذاته، بل اقترانه باستثمار ضخم في البحث والتطوير وفي بناء مؤسسات تعليمية وتدريبية متخصصة. وبفضل هذا النهج المتدرج والصبور، تحولت النرويج من مستوردة لخدمات النفط إلى مصدرة لها، وأصبحت شركاتها الوطنية تنافس عالمياً. والدرس المستخلص أن المحتوى المحلي حين يقترن ببناء القدرات يتحول من كلفة إلى ميزة تنافسية مستدامة.

وتقدّم التجربة الماليزية نموذجاً آخر في سياق مختلف، إذ ركّزت على ربط سياسات المحتوى المحلي بسياسات التنمية الصناعية الشاملة، ووظفت المشتريات الحكومية أداةً لدعم المنشآت الوطنية الناشئة. ورغم ما حققته هذه التجربة من نجاحات، فقد واجهت تحديات تتصل بضمان ألا تتحول الحماية إلى تراخٍ يُضعف الحافز على التطوير والمنافسة، وهو ما يبرز أهمية اقتران الدعم بمعايير أداء واضحة تضمن تطور الموردين المحليين لا اتكالهم على الحماية.

أما في السياق الخليجي، فقد تبّنت عدة دول سياسات مماثلة، من أبرزها تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة في برنامجها للقيمة الوطنية المضافة، الذي ربط تفضيل الموردين بمساهماتهم في الاقتصاد الوطني. وتتقارب هذه التجارب مع التوجه السعودي في جوهرها، وإن اختلفت في أدواتها وآلياتها، بما يتيح للمملكة الاستفادة من دروسها. ويجمع بين هذه التجارب جميعاً درس محوري مؤداه أن فعالية سياسات المحتوى المحلي لا تُقاس بصرامة نسبها المفروضة، بل بقدرتها على بناء قاعدة صناعية وخدمية قادرة على الاستمرار والمنافسة بعد زوال الحماية.

ويمكن قياس المحتوى المحلي بأساليب متعددة تتفاوت في دقتها وتعقيدها؛ فأبسطها احتساب نسبة الإنفاق المحلي إلى إجمالي الإنفاق، وأكثرها تطوراً نماذج تتبّع القيمة المضافة عبر سلسلة الإمداد كاملةً، بما يشمل مكونات العمالة والسلع والخدمات والأصول. وقد تبّنت المملكة منهجية محددة لقياس المحتوى المحلي تُطبّق على الموردين، تعتمد على تحليل مكونات القيمة المضافة المحلية في منتجاتهم وخدماتهم. ويمثّل وضوح آلية القياس شرطاً أساسياً لعدالة تطبيق السياسات، إذ لا يمكن تفضيل مورد على آخر على أساس المحتوى المحلي ما لم تكن ثمة منهجية موثوقة لقياسه والتحقق منه.

## 2-2-4 آليات المحتوى المحلي في المملكة العربية السعودية

طوّرت المملكة العربية السعودية منظومة متكاملة من الآليات لتعزيز المحتوى المحلي في المشتريات الحكومية، تشرف عليها هيئة المحتوى المحلي والمشتريات الحكومية. ويمكن إجمال أبرز هذه الآليات فيما يأتي:

- القائمة الإلزامية: وتضم منتجات وطنية يُلزم بشرائها من مصادر محلية، بما يضمن حداً أدنى من الطلب على المنتجات الوطنية.

- آلية الوزن النسبي للمحتوى المحلي: وتُطبّق في التقييم المالي للعروض في العقود مرتفعة القيمة، إذ يُمنح المحتوى المحلي وزناً نسبياً إلى جانب السعر، بحيث لا تُرسى المنافسة على أساس السعر الأدنى وحده.

- التفضيل السعري للمنشآت الصغيرة والمتوسطة: وتُمنح بموجبه هذه المنشآت أفضلية سعرية تعزز مشاركتها في المشتريات الحكومية.

- الحد الأدنى من المحتوى المحلي: ويُشترط في بعض العقود بلوغ نسبة محددة من المحتوى المحلي شرطاً للتأهل أو الترسية.

وتمثّل آلية الوزن النسبي تحديداً تجسيداً عملياً لفكرة التوازن التي تدور حولها هذه الدراسة، إذ تتيح المفاضلة بين العروض على أساس مركّب يجمع بين الكلفة والقيمة المحلية، بدلاً من الاختصار على معيار واحد. وهي بذلك تنقل الموازنة بين كفاءة التكلفة والمحتوى المحلي من مستوى القرار الفردي إلى مستوى القاعدة المنظّمة.

والى جانب هذه الآليات المباشرة، تتضمن المنظومة السعودية آليات مساندة تعزز فعاليتها؛ من أبرزها الإعفاءات التي تُمنح في حالات محددة يتعدّر فيها توافر بديل محلي مناسب، بما يوفر مرونة تمنع تحوّل المتطلبات إلى عائق أمام تنفيذ المشاريع الضرورية. كما تتضمن المنظومة نظاماً للجزاءات والغرامات يُطبّق

عند الإخلال بالتزامات المحتوى المحلي المتعاقد عليها، بما يضمن جدية الالتزام. وتشمل كذلك متطلبات تتعلق بالتعاقد من الباطن، تُلزم المقاولين الرئيسيين بتوجيه نسبة من أعمالهم إلى موردين محليين، بما يوسع أثر المحتوى المحلي عبر طبقات سلسلة الإمداد.

ويتضح من تنوع هذه الآليات أن المنظومة لم تُبنَ على أداة واحدة، بل على منظومة متكاملة من الأدوات التي يكمل بعضها بعضاً؛ فبعضها يخلق طلباً مضموناً على المنتجات المحلية، وبعضها يمنح أفضلية تنافسية للموردين المحليين، وبعضها يضمن الالتزام عبر الجزاءات، وبعضها يوفّر المرونة عبر الإعفاءات. وهذا التنوع يعكس إدراكاً بأن تعزيز المحتوى المحلي لا يتحقق بأداة واحدة، بل بتضافر أدوات متعددة تتكيف مع تباين الحالات والقطاعات. غير أن فعالية هذه المنظومة على مستوى المؤسسة تظل رهينة بقدرتها على تطبيق هذه الأدوات بحوكمة رشيدة توازن بين غاياتها وكلفتها، وهو ما يعيدنا إلى جوهر إشكالية الدراسة.

## 2-2-5 تطور منظومة المشتريات الحكومية السعودية

شهدت منظومة المشتريات الحكومية في المملكة تطوراً تنظيمياً ملحوظاً خلال العقد الأخير، انسجاماً مع مستهدفات رؤية 2030 في رفع كفاءة الإنفاق وتعزيز الشفافية ودعم الاقتصاد الوطني. وقد تمثل أحد أبرز معالم هذا التطور في صدور نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد (وزارة المالية، 2024)، الذي سعى إلى إحكام تنظيم عمليات التعاقد الحكومي وربطها بأهداف التنمية.

وفي هذا السياق أنشئت هيئة المحتوى المحلي والمشتريات الحكومية لتتولى تطوير السياسات والأنظمة المرتبطة بتعزيز المحتوى المحلي (هيئة المحتوى المحلي والمشتريات الحكومية، 2025)، وتنظيم عمليات الشراء بما يدعم الصناعات الوطنية. كما أطلقت المملكة المنصة الإلكترونية الموحدة للمشتريات الحكومية «اعتماد»، التي أتاحت أتمتة دورة المشتريات كاملة، من طرح المنافسات وتقديم العروض حتى الترسية والتعاقد، بما يعزز الشفافية ويحدّ من المخاطر التشغيلية و يتيح متابعة مستهدفات المحتوى المحلي بدقة.

وتتدرج هذه التطورات ضمن البرنامج الوطني لتنمية القطاع الصناعي والخدمات اللوجستية، أحد برامج تحقيق الرؤية (برنامج تحقيق الرؤية، 2023)، الذي يهدف إلى تحويل المملكة إلى قوة صناعية رائدة ومركز لوجستي عالمي. وبهذا التكامل بين الأنظمة والمنصات والبرامج، تتشكل بيئة مؤسسية توجّه الإنفاق الحكومي نحو دعم القدرات الصناعية المحلية.

ويمثل التحول الرقمي أحد أبرز الروافع التي عزّزت حوكمة المشتريات في المملكة. فمنصة اعتماد لم تكتفِ بأتمة الإجراءات، بل أتاحت مستوى غير مسبوق من الشفافية والتتبع، إذ أصبح بالإمكان رصد كل مرحلة من مراحل المنافسة إلكترونياً، بما يقلّل فرص التلاعب ويعزز المساءلة. كما وفّرت المنصة قاعدة بيانات موحّدة تتيح تحليل أنماط الإنفاق ومتابعة مستهدفات المحتوى المحلي على مستوى الجهات المختلفة، بما يدعم اتخاذ القرار المبني على البيانات. ويتيح هذا التكامل الرقمي ربط بيانات المشتريات ببيانات المحتوى المحلي، فيسهّل قياس أثر السياسات وتقييم فعاليتها بصورة دورية.

ولا تتفصل هذه المنظومة عن الإطار الأشمل لرؤية المملكة 2030، التي جعلت من تنمية المحتوى المحلي هدفاً استراتيجياً يتقاطع مع عدد من برامجها ومستهدفاتها. فالرؤية تنظر إلى المشتريات الحكومية بوصفها رافعة لتوطين الصناعات ونقل المعرفة وتوليد فرص العمل، وربطت مستهدفات المحتوى المحلي بمؤشرات قابلة للقياس تُتابع دورياً. وقد انعكس هذا التوجه في إنشاء كيانات متخصصة وإطلاق مبادرات نوعية تستهدف رفع نسبة المحتوى المحلي في القطاعات ذات الأولوية، بما يعكس انتقال المفهوم من مجرد سياسة تفضيلية إلى ركيزة من ركائز التحول الاقتصادي الوطني.

ومن اللافت أن هذا التطور التنظيمي والرقمي لم يُلغِ التحدي الجوهري الذي تعالجه هذه الدراسة، بل أعاد صياغته. فبينما وفّرت الأنظمة والمنصات الأدوات اللازمة لتطبيق سياسات المحتوى المحلي وقياسها، بقيت مسألة الموازنة بين متطلبات هذه السياسات وكفاءة التكلفة قراراً مؤسسياً يتطلب حوكمة رشيدة على

مستوى كل جهة. فالأدوات تُيسر التطبيق، لكنها لا تحسم وحدها المفاضلة بين هدفين قد يتزاحمان، وهو ما يبقى دور حوكمة المشتريات المؤسسية محورياً رغم كل ما تحقق من تطور على المستوى الوطني.

## 6-2-2 إدارة المخاطر التعاقدية في المشتريات العامة

تُعد إدارة المخاطر التعاقدية ركناً جوهرياً من أركان حوكمة المشتريات، إذ ترتبط بقدرة المؤسسة على استباق ما قد يعترض تنفيذ عقودها من مخاطر، وتقييمها ومعالجتها. وتتنوع المخاطر التعاقدية في المشتريات العامة؛ فمنها مخاطر الأداء المتصلة بقدرة الموردين على الوفاء بالتزاماتهم، ومخاطر التكلفة المرتبطة باحتمال تجاوز الميزانيات، ومخاطر الجودة، ومخاطر الامتثال للمتطلبات النظامية.

وفي سياق تطبيق سياسات المحتوى المحلي تبرز مخاطر إضافية تتصل بمحدودية قاعدة الموردين المحليين المؤهلين في بعض القطاعات، أو بقدرتهم على تلبية المتطلبات الفنية والزمنية للمشاريع المعقدة. ومن هنا تتضح أهمية تطوير آليات فعالة لإدارة هذه المخاطر تتيح للمؤسسة الالتزام بمتطلبات المحتوى المحلي دون التفريط في كفاءة عملياتها. وتؤكد الأدبيات أن المؤسسات التي تتبنى أطراً منهجية لإدارة المخاطر تكون أقدر على إدارة هذا التوازن وتقليل آثاره السلبية المحتملة. (OECD, 2021)

وتمر إدارة المخاطر التعاقدية بدورة منهجية تبدأ بتحديد المخاطر المحتملة، ثم تحليلها وتقييم احتمال وقوعها وحجم أثرها، فوضع استراتيجيات معالجتها التي قد تتراوح بين تجنب المخاطرة أو تخفيفها أو نقلها أو قبولها، وتنتهي بالمتابعة والمراجعة المستمرة. وفي كل مرحلة من هذه المراحل يبرز دور الحوكمة في توفير الإطار الذي يضمن أن تُدار المخاطر بصورة منظمة لا ارتجالية. فالمؤسسة التي تمتلك سجلاً للمخاطر ومنهجية واضحة لتقييمها تكون أقدر على استباق المشكلات قبل وقوعها، بدلاً من التعامل معها بعد أن تتفاقم.

ويكتسب هذا البعد أهمية مضاعفة عند التعاقد مع موردين محليين ناشئين قد تنقصهم الخبرة أو القدرة المالية لتحمل تقلبات التنفيذ. فبدلاً من أن تتجنب المؤسسة التعاقد معهم درءاً للمخاطر — وهو ما يتعارض مع أهداف المحتوى المحلي — يمكنها أن توظف أدوات إدارة المخاطر لتمكينهم، عبر تقسيم العقود إلى مراحل، أو اشتراط ضمانات مدروسة، أو تقديم دعم فني ومتابعة لصيقة. وبهذا تتحول إدارة المخاطر من أداة للحماية السلبية إلى أداة فاعلة لتوسيع قاعدة الموردين المحليين مع ضبط المخاطر المصاحبة، بما يخدم التوازن المنشود بين الكفاءة والتوطين.

## 7-2-2 إدارة سلاسل الإمداد والقيمة في القطاع العام

ترتبط حوكمة المشتريات ارتباطاً وثيقاً بإدارة سلاسل الإمداد، إذ تمثل المشتريات حلقة محورية في سلسلة القيمة التي تربط المؤسسة بمورديها. وتهدف إدارة سلاسل الإمداد في القطاع العام إلى ضمان توافر السلع والخدمات بالجودة والكمية والوقت المناسبين وبأفضل تكلفة ممكنة، مع إدارة العلاقات مع الموردين بما يعزز كفاءة العمليات. (Erridge & McIlroy, 2019)

وفي إطار سياسات المحتوى المحلي، تكتسب إدارة سلاسل الإمداد بعداً استراتيجياً إضافياً يتمثل في توطئتها وتعزيز مشاركة الموردين المحليين فيها. ويتطلب ذلك من المؤسسة تطوير قدراتها في تنمية الموردين المحليين وبناء علاقات استراتيجية معهم، بما يساهم في تعزيز القدرات الصناعية المحلية على المدى البعيد. وتمثل تجربة برنامج إكتفاء في شركة أرامكو نموذجاً بارزاً في هذا المجال، إذ ركّز على تطوير قاعدة الموردين المحليين وتعزيز مشاركتهم في سلاسل الإمداد، بما أسهم في رفع نسبة المحتوى المحلي إلى سبعين في المئة (أرامكو السعودية، 2026)، مع تعزيز مرونة السلاسل وموثوقيتها.

ويكشف هذا الترابط بين حوكمة المشتريات وإدارة سلاسل الإمداد عن بُعد مهم غالباً ما يُغفل عند تناول المحتوى المحلي؛ وهو أن توطئ سلسة الإمداد لا يعزز القيمة الاقتصادية المحلية فحسب، بل يعزز كذلك مرونة السلسلة وقدرتها على الصمود أمام الأزمات. فقد أظهرت الاضطرابات التي شهدتها سلاسل الإمداد

العالمية في السنوات الأخيرة هشاشة الاعتماد المفرط على مصادر توريد بعيدة، وأبرزت قيمة وجود قاعدة موردين محلية قادرة على تأمين الاحتياجات في الظروف الاستثنائية. وبهذا يلتقي هدف المحتوى المحلي مع هدف إدارة المخاطر في نقطة مشتركة، إذ يصبح تطوير الموردين المحليين استثماراً في أمن سلسلة الإمداد لا مجرد التزام تنموي.

ومن منظور سلسلة القيمة، فإن قرار الشراء لا يؤثر في المؤسسة وحدها، بل يمتد أثره عبر شبكة كاملة من الموردين ومورديهم. فحين توجّه المؤسسة إنفاقها نحو موردين محليين، فإنها تحفّز نشاطاً اقتصادياً متسلسلاً يمتد إلى مقاولي الباطن والموردين من الدرجات الأدنى، بما يضاعف الأثر التنموي للإنفاق. غير أن تحقيق هذا الأثر المضاعف يتطلب قدرة على تتبّع المحتوى المحلي عبر طبقات السلسلة، وهو ما يمثل تحدياً قياسياً وإدارياً يستدعي أدوات حوكمة متقدمة قادرة على النفاذ إلى ما وراء المورد المباشر.

## 2-2-8 الأطر النظرية المفسرة للدراسة

تستند الدراسة في تفسير العلاقة بين حوكمة المشتريات وتحقيق التوازن المنشود إلى ثلاث نظريات إدارية راسخة، يكمل بعضها بعضاً في تقديم فهم متعدد الأبعاد للظاهرة.

### 2-2-8-1 نظرية أصحاب المصلحة

تتطلق نظرية أصحاب المصلحة، التي بلورها فريمان (Freeman, 1984)، من فكرة مؤداها أن المؤسسة لا تعمل في فراغ، بل تحيط بها أطراف متعددة لها مصالح مشروعة تتأثر بقراراتها وتؤثر فيها. وبحسب هذه النظرية، فإن نجاح المؤسسة يقاس بقدرتها على الموازنة بين مصالح هذه الأطراف، لا بتعظيم مصلحة فئة واحدة على حساب البقية.

وفي سياق هذه الدراسة، تتيح النظرية فهم كيفية موازنة المؤسسة بين مصالح متعددة؛ فمن جهة هناك مصلحة المؤسسة في كفاءة الإنفاق، ومن جهة أخرى هناك المصلحة الوطنية في تعزيز المحتوى المحلي،

فضلاً عن مصالح الموردين والجهات المنظّمة. وتصبح حوكمة المشتريات في ضوء ذلك آلية لإدارة هذه المصالح المتوازنة وتوجيهها نحو حصيلة متوازنة.

ويمكن تصنيف أصحاب المصلحة في سياق المشتريات الحكومية إلى فئات متعددة؛ فهناك أصحاب المصلحة الداخليون كالإدارة العليا وإدارات المشتريات والمالية، وهناك أصحاب المصلحة الخارجيون كالموردين المحليين والدوليين والجهات الرقابية وهيئة المحتوى المحلي، فضلاً عن المجتمع بوصفه المستفيد النهائي من كفاءة الإنفاق العام وتنمية الاقتصاد الوطني. وتقتضي إدارة هذه الشبكة المعقدة من المصالح قدرة على التمييز بين ما هو جوهري وما هو ثانوي، وعلى إيجاد نقاط التقاء تحقق أكبر قدر من المنفعة المشتركة. وتوفّر نظرية أصحاب المصلحة إطاراً لفهم هذه الديناميكية، إذ تنقل تركيز المؤسسة من تعظيم مصلحة أحادية إلى إدارة توازن متعدد الأطراف.

## 2-8-2-2 نظرية الموارد

ترى نظرية الموارد، التي أرسى دعائمها بارني (Barney, 1991)، أن الميزة التنافسية للمؤسسة تتبع مما تمتلكه من موارد وقدرات تتسم بالندرة والقيمة وصعوبة التقليد. ووفق هذا المنظور، فإن قدرات المؤسسة في إدارة مشترياتها وحوكمتها وإدارة مخاطرها التعاقدية تمثل موارد استراتيجية يمكن أن تسهم في تحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة وأهداف المحتوى المحلي.

وتفسّر هذه النظرية كذلك كيف يمكن لتطوير علاقات استراتيجية مع الموردين المحليين أن يتحول إلى مورد يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة على المدى البعيد، إذ إن الاستثمار في بناء قاعدة موردين مؤهلة يوسّع الخيارات ويعزز المنافسة، بما ينعكس إيجاباً على الكفاءة.

وتميّز نظرية الموارد بين الموارد الملموسة كالأصول المادية والمالية، والموارد غير الملموسة كال معرفة والعلاقات والقدرات التنظيمية. ومن منظور هذه الدراسة، فإن أنظمة حوكمة المشتريات الناضجة، وما تراكمه المؤسسة من خبرة في إدارة المخاطر التعاقدية وتقييم الموردين، تمثل موارد غير ملموسة يصعب على

المنافسين تقليدها لأنها تُبنى عبر الزمن والممارسة. وكلما كانت هذه القدرات أكثر تطوراً وتفرداً، ازدادت قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين أهداف متزايدة بكفاءة يعجز عنها من يفكر إليها. وبهذا المعنى، تتحول حوكمة المشتريات نفسها من مجرد إجراء تنظيمي إلى مصدر للميزة، متى أُحسن بناؤها وتطويرها.

### 3-8-2-2 النظرية المؤسسية

تفسّر النظرية المؤسسية، كما صاغها ديماجيو وباول (DiMaggio & Powell, 1983) ، كيفية استجابة المؤسسات للضغوط التنظيمية والمعارية المحيطة بها، وميلها إلى تبني هياكل وممارسات تتوافق مع هذه الضغوط سعياً لتحقيق الشرعية. وفي سياق الدراسة، تمثل سياسات المحتوى المحلي ضغطاً تنظيمياً يدفع المؤسسات إلى تطوير أطر حوكمة تتوافق مع متطلباته.

وتوضّح هذه النظرية لماذا تتباين المؤسسات في مستوى استجابتها؛ فبعضها يتبنى الهياكل الرسمية استجابةً للضغط دون أن ترسخ لديه الممارسات التطبيقية بعد، وهو ما يفسّر الفجوة التي قد تظهر أحياناً بين الالتزام الشكلي بالمتطلبات والالتزام الجوهرى ببناء القدرات.

وتحدد النظرية المؤسسية ثلاثة أنماط من الضغوط التي تدفع المؤسسات نحو التماثل في هياكلها وممارساتها؛ الضغوط القسرية النابعة من الأنظمة واللوائح الملزمة، والضغوط المعيارية النابعة من المعايير المهنية والقيم السائدة في الحقل، والضغوط التقليدية النابعة من محاكاة المؤسسات الناجحة. وفي سياق المحتوى المحلي، تتجلى هذه الأنماط جميعاً؛ فالأنظمة تفرض متطلبات إلزامية، والمعايير المهنية في مجال المشتريات تُرسّخ ممارسات الحوكمة الرشيدة، والمؤسسات الرائدة كالشركات الوطنية الكبرى تقدّم نماذج يُحتذى بها. ويتيح فهم هذه الضغوط تفسير سرعة تبني بعض المؤسسات للأطر مقارنةً بغيرها، كما يوضّح لماذا قد يسبق التبني الشكلي الترسّخ الفعلي للممارسات.

## 4-8-2-2 التكامل بين الأطر النظرية

لا تعمل هذه النظريات الثلاث في عزلة، بل يتكامل بعضها مع بعض في تفسير الظاهرة محل الدراسة. فبينما تسلط نظرية أصحاب المصلحة الضوء على الموازنة بين المصالح، توضّح نظرية الموارد كيف يمكن للقدرات المؤسسية أن تكون أداة لهذه الموازنة، وتفسّر النظرية المؤسسية دوافع استجابة المؤسسات للضغوط التنظيمية. ودمج هذه المنطلقات، تتشكّل عدسة تحليلية متعددة الأبعاد تتيح فهم الظاهرة من زواياها المختلفة، وهو ما تتبناه الدراسة في تحليلها.

ويمكن توضيح هذا التكامل بتتبّع مسار المؤسسة عبر النظريات الثلاث؛ فهي تبدأ باستجابة للضغط التنظيمي الذي تفرضه سياسات المحتوى المحلي (النظرية المؤسسية)، فتطوّر أطر حوكمة وقدرات في إدارة المخاطر وتنمية الموردين، وحين ترسخ هذه القدرات وتتفرد، تتحول إلى مورد استراتيجي يمنحها ميزة (نظرية الموارد)، توظّفه في الموازنة بين مصالح أطرافها المتعددة سعياً إلى حصيلة تحقق المصلحة المؤسسية والوطنية معاً (نظرية أصحاب المصلحة). وبهذا لا تمثل النظريات الثلاث تفسيرات متنافسة، بل مراحل متتابعة في مسار واحد يفضي بعضها إلى بعض.

وتتبع من هذا التكامل النظري القيمة المضافة لهذه الدراسة على المستوى المفاهيمي؛ إذ إن معظم الدراسات السابقة اكتفت بتبني إطار نظري واحد يفسّر جانباً من الظاهرة، بينما تسعى الدراسة الحالية إلى دمج ثلاثة أطر في نموذج مفاهيمي متكامل. ويُتوقع أن يوفّر هذا الدمج فهماً أكثر ثراءً وشمولاً، ويسدّ جانباً من الفجوة النوعية التي أُشير إليها سابقاً، والمتمثلة في افتقار الأدبيات إلى أطر مفاهيمية متكاملة تعالج التوازن بين كفاءة التكلفة والمحتوى المحلي على مستوى المؤسسة.

## 2-2-9 نحو إطار مفاهيمي للتوازن بين كفاءة التكلفة وأهداف المحتوى المحلي

يمثل التوازن بين كفاءة التكلفة وأهداف المحتوى المحلي جوهر الإشكالية التي تعالجها الدراسة. فمن جهة تسعى المؤسسة إلى الكفاءة الاقتصادية عبر أفضل قيمة مقابل المال، ومن جهة أخرى تلتزم بمتطلبات المحتوى المحلي التي قد تفرض تكاليف إضافية في المدى القصير، وبخاصة حيث تكون قاعدة الموردين المحليين محدودة. وينشأ عن هذا التقاطع توتر بين هدفين مشروعين يتطلب إدارته أطراً حوكمية قادرة على الموازنة بينهما.

ويمكن النظر إلى هذا التوازن من منظورين متكاملين؛ منظور قصير الأجل يركّز على التكلفة المباشرة لقرار الشراء، ومنظور طويل الأجل يأخذ في الحسبان العوائد التنموية المتحققة من تطوير القاعدة الصناعية المحلية. فوفق المنظور الثاني، قد يتحول ما يبدو تكلفة إضافية اليوم إلى استثمار يولّد عوائد مستدامة غداً، عبر توسيع قاعدة الموردين وتعزيز المنافسة المحلية، بما ينعكس إيجاباً على الكفاءة ذاتها لاحقاً.

وتؤكد الأدبيات أن هذا التوازن لا يتحقق من تلقاء نفسه، بل يقتضي أطر حوكمة رشيدة تتضمن آليات واضحة لتقييم العروض توازن بين السعر والمحتوى المحلي، وبرامج لتطوير قدرات الموردين، وآليات لإدارة المخاطر التعاقدية. وعلى هذا الأساس النظري تنطلق الدراسة في تحليل دور حوكمة المشتريات في تحقيق هذا التوازن.

ويمكن تصوّر العلاقة بين كفاءة التكلفة والمحتوى المحلي على شكل متصل تتوزع عليه المؤسسات بحسب نضج حوكمتها. ففي أحد طرفي المتصل تقع المؤسسات التي تنظر إلى الهدفين نظرة صفرية، فتضحي بأحدهما في سبيل الآخر؛ إما أن تتجاهل المحتوى المحلي حرصاً على أدنى تكلفة، أو أن تلتزم به التزاماً شكلياً يرفع التكاليف دون بناء قدرات حقيقية. وفي الطرف الآخر تقع المؤسسات ذات الحوكمة الناضجة التي تنجح في تحويل العلاقة من مفاضلة إلى تكامل، فتدير المحتوى المحلي بطريقة تعزز الكفاءة

على المدى البعيد. وتقع معظم المؤسسات بين هذين الطرفين، وتحدد درجة نضج حوكمتها موقعها على هذا المتصل.

ويقوم الإطار المفاهيمي الذي تتبناه الدراسة على افتراض مؤداه أن ثلاثة عناصر تتوسط العلاقة بين حوكمة المشتريات وتحقيق التوازن؛ أولها آليات التقييم التي تدمج المحتوى المحلي في قرار الترسية دون إهمال البعد السعري، وثانيها برامج تطوير الموردين التي توسّع قاعدة البدائل التنافسية المحلية، وثالثها إدارة المخاطر التي تتيح التعامل مع الموردين المحليين الناشئين دون تعريض المشاريع للخطر. وكلما اكتملت هذه العناصر الثلاثة وتكاملت، ازدادت قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن، وهو ما تسعى الدراسة إلى اختباره ميدانياً.

ويتميّز هذا الإطار بأنه لا ينظر إلى التوازن بوصفه حالة ثابتة تُبلّغ مرة واحدة، بل بوصفه عملية مستمرة تتطلب مراجعة وتكيفاً دائمين. فما يمثل توازناً مناسباً في قطاع ناضج قد لا يصلح لقطاع ناشئ، وما يصلح في مرحلة معينة قد يحتاج إلى تعديل مع تطور القدرات المحلية. ومن هنا فإن الإطار يشدّد على أهمية المرونة والمراجعة الدورية، ويرفض المقاربة الجامدة التي تفرض نسباً موحّدة على قطاعات متباينة النضج. وبهذا يقدّم الإطار أساساً مفاهيمياً لفهم التوازن بوصفه توازناً ديناميكياً يتطور بتطور السياق.

## 10-2-2 تحديد متغيري الدراسة: المتغير المستقل والمتغير التابع

في ضوء ما تقدّم من عرض للإطار النظري، يمكن تحديد متغيري الدراسة بوضوح. فيتمثّل **المتغير المستقل** (Independent Variable) في حوكمة المشتريات بأبعادها الثلاثة (الرقابة والشفافية، وإدارة المخاطر التعاقدية، وإدارة علاقات الموردين)، بوصفها المنظومة التي تسعى الدراسة إلى تحليل أثرها. أما **المتغير التابع** (Dependent Variable) فيتمثّل في تحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة ومتطلبات سياسات المحتوى المحلي، وهو الحصلة التي تسعى حوكمة المشتريات إلى تحقيقها. ويوضّح الشكل (1-1) المشار

إليه في الفصل الأول العلاقة المفترضة بين هذين المتغيرين في ضوء الأطر النظرية الثلاثة التي تبنتها الدراسة.

## 2-3 المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يستعرض هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات متصلة بسياسات المحتوى المحلي وحوكمة المشتريات العامة، ويحلل كلاً منها من حيث هدفها ومنهجيتها وأبرز نتائجها وأوجه استفادة الدراسة الحالية منها. وقد رُتبت الدراسات وفق تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، بما يتيح تتبع تطور الاهتمام البحثي بهذا الحقل.

**2-3-1 الدراسة الأولى:** دراسة (Tordo et al.، 2013)، بعنوان سياسات المحتوى المحلي في قطاع النفط والغاز.

**هدف الدراسة:** سعت هذه الدراسة إلى تحليل سياسات المحتوى المحلي في قطاع النفط والغاز عبر مجموعة من الدول المنتجة، بهدف استخلاص الدروس المتعلقة بتصميم هذه السياسات وتطبيقها بما يحقق أهدافها التنموية دون الإضرار بكفاءة المشاريع.

**منهجية الدراسة:** اعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة المقارنة، إذ حلت تجارب عدد من الدول من بينها النرويج والبرازيل ونيجيريا، وقارنت بين الأطر التنظيمية والأدوات المستخدمة في كل منها، مع تحليل العوامل التي أسهمت في نجاح بعض التجارب وإخفاق غيرها.

**أبرز النتائج:** خلصت الدراسة إلى أن نجاح سياسات المحتوى المحلي يتوقف على وجود أطر حوكمة فعالة وقاعدة صناعية قادرة على الاستجابة، وأن فرض نسب مرتفعة دون تهيئة هذه القاعدة قد يؤدي إلى ارتفاع التكاليف وتراجع الكفاءة، مؤكدة أهمية التدرج في التطبيق واقتترانه ببرامج لتطوير القدرات المحلية.

**أوجه استفادة الدراسة الحالية:** تتصل هذه الدراسة اتصالاً مباشراً بموضوع البحث الحالي، إذ توطّر العلاقة بين سياسات المحتوى المحلي وكفاءة المشاريع، وتبرز الدور المحوري للحوكمة. وتستفيد منها الدراسة الحالية في دعم إطارها النظري، مع تركيزها على البعد المؤسسي المتعلق بدور حوكمة المشتريات في تحقيق التوازن.

**تعقيب الباحث:** يُحسب لهذه الدراسة شمولها وتنوّع الحالات التي تناولتها، بما يمنح نتائجها قدراً من التعميم. غير أن طابعها المقارن على مستوى الدول جعلها تركّز على البعد الكلي للسياسات أكثر من البعد المؤسسي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى استكمالها بالنزول إلى مستوى المؤسسة وحوكمة مشترياتها.

**2-3-2 الدراسة الثانية:** دراسة (Esteves et al., 2018)، بعنوان المحتوى المحلي في الصناعات الاستخراجية.

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تحليل سياسات المحتوى المحلي في الصناعات الاستخراجية، مع التركيز على العوامل المؤثرة في فعاليتها ودور برامج تطوير الموردين المحليين في تعزيز القيمة المحلية.

**منهجية الدراسة:** اعتمدت الدراسة أسلوب التحليل النوعي للسياسات، من خلال مراجعة معمّقة للأدبيات وتحليل تجارب تطبيقية في عدد من الدول، مع تحليل آليات تطوير الموردين المحليين وأثرها في نتائج هذه السياسات.

**أبرز النتائج:** توصلت الدراسة إلى أن محدودية القدرات الإنتاجية المحلية تمثّل أبرز التحديات التي تواجه تطبيق سياسات المحتوى المحلي، وأن برامج تطوير الموردين تسهم إسهاماً جوهرياً في معالجة هذا التحدي، مؤكدة أهمية النظر إلى المحتوى المحلي بوصفه استثماراً طويلاً الأجل لا عبئاً قصيراً الأجل.

**أوجه استفادة الدراسة الحالية:** تدعم هذه الدراسة الجانب المتعلق بتطوير الموردين المحليين في البحث الحالي، وتوفّر فهماً لأثر محدودية القاعدة المحلية في التكاليف، وهو ما يتصل مباشرةً بمحور كفاءة التكلفة في الدراسة الحالية.

**تعقيب الباحث:** تميّزت الدراسة بتركيزها على برامج تطوير الموردين بوصفها حلقة وصل بين السياسة والتطبيق، وهو إسهام مهم. إلا أنها اقتصرّت على الصناعات الاستخراجية، ما يحدّ من قابلية تعميم نتائجها على قطاعات أخرى، وهو ما تتجاوزه الدراسة الحالية بتناولها سياقاً مؤسسياً أوسع.

### **3-3-2 الدراسة الثالثة:** دراسة (Thai، 2017)، بعنوان المشتريات العامة الدولية: المفاهيم والممارسات.

**هدف الدراسة:** سعت الدراسة إلى تحليل مفاهيم المشتريات العامة وممارساتها في سياق دولي مقارنة، مع التركيز على دور حوكمة المشتريات في تحسين كفاءة الأنظمة المؤسسية وتعزيز الشفافية.

**منهجية الدراسة:** اعتمدت الدراسة منهج التحليل المؤسسي المقارن، من خلال دراسة أنظمة المشتريات العامة في عدد من الدول وتحليل العوامل المؤثرة في كفاءتها وفعاليتها.

**أبرز النتائج:** أكدت الدراسة أن حوكمة المشتريات تمثّل عاملاً حاسماً في تحسين كفاءة الأنظمة المؤسسية، وأن وضوح الإجراءات وآليات المساءلة يسهمان في تعزيز جودة القرارات التعاقدية وتقليل مخاطر الفساد وإهدار الموارد.

**أوجه استفادة الدراسة الحالية:** توفّر هذه الدراسة أساساً نظرياً مهماً لفهم مفهوم حوكمة المشتريات وأبعادها، وتدعم الفرضية المتعلقة بأثر الحوكمة في كفاءة منظومة المشتريات في الدراسة الحالية.

**تعقيب الباحث:** قدّمت الدراسة إطاراً مفاهيمياً رصيناً لحوكمة المشتريات، لكنها ظلّت في مستوى التنظير المقارن دون اختبار تطبيقي للعلاقة بين الحوكمة وأهداف بعينها كالمحتوى المحلي، وهي الفجوة التي تعالجها الدراسة الحالية ميدانياً.

## 4-3-2 الدراسة الرابعة: دراسة (Erridge & McIlroy، 2019)، بعنوان المشتريات العامة وإدارة

سلاسل الإمداد.

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المشتريات العامة وإدارة سلاسل الإمداد، ودور الاستراتيجيات الواضحة لإدارة المشتريات في تحسين كفاءة سلاسل الإمداد في القطاع العام.

**منهجية الدراسة:** اعتمدت الدراسة المنهج الكمي من خلال استبانة وُزعت على عينة من العاملين في مجال المشتريات في القطاع العام البريطاني، وحُلّت بياناتها إحصائياً لاختبار العلاقة بين المتغيرات. **أبرز النتائج:** توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تعتمد استراتيجيات واضحة لإدارة المشتريات تتمتع بقدرة أكبر على تحسين كفاءة سلاسل الإمداد وتقليل التكاليف، مؤكدة أهمية التكامل بين حوكمة المشتريات وإدارة سلاسل الإمداد.

**أوجه استفادة الدراسة الحالية:** تدعم هذه الدراسة المحور المتعلق بكفاءة التكلفة وإدارة سلاسل الإمداد في البحث الحالي، وتوفّر نموذجاً منهجياً كمياً يستفيد منه الباحث في تصميم أدواته وتحليل بياناته. **تعقيب الباحث:** يُحسب للدراسة اعتمادها المنهج الكمي في بيئة تطبيقية واقعية، بما يعزز موثوقية نتائجها. غير أن سياقها البريطاني يختلف عن السياق السعودي في بنيته التنظيمية وأولوياته التنموية، ما يستدعي التحقق من نتائجها في البيئة المحلية.

## 5-3-2 الدراسة الخامسة: دراسة (Kola & Sołdyński، 2025)، بعنوان متطلبات المحتوى المحلي

في المشتريات العامة: تأملات مقارنة.

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تحليل متطلبات المحتوى المحلي في المشتريات العامة من منظور قانوني مقارن، مع تسليط الضوء على التجربة السعودية ضمن إطار رؤية 2030.

**منهجية الدراسة:** اعتمدت الدراسة منهج التحليل القانوني المقارن، من خلال دراسة الأطر التشريعية المنظّمة للمحتوى المحلي في الاتحاد الأوروبي والمملكة العربية السعودية، وتحليل أوجه التشابه والاختلاف بينها.

**أبرز النتائج:** خلصت الدراسة إلى أن وضوح الأطر التنظيمية يمثل عاملاً أساسياً في نجاح تطبيق سياسات المحتوى المحلي، وأن التجربة السعودية تشهد تطوراً متسارعاً في هذا المجال مدفوعاً بمستهدفات رؤية 2030.

**أوجه استفادة الدراسة الحالية:** ترتبط هذه الدراسة ارتباطاً مباشراً بالسياق السعودي للبحث الحالي، وتوفّر إطاراً مقارناً يعين على فهم التطورات التنظيمية، مع تركيز الدراسة الحالية على البعد المؤسسي التطبيقي.

**تعقيب الباحث:** تمثّل الدراسة إضافة نوعية لقربها من السياق السعودي، إلا أن مقاربتها القانونية المقارنة ركّزت على الأطر التشريعية أكثر من الممارسات المؤسسية، وهو ما يفتح المجال أمام الدراسة الحالية لتحليل كيفية تطبيق هذه الأطر على أرض الواقع.

**6-3-2 الدراسة السادسة:** دراسة (McCrudden، 2007)، بعنوان شراء العدالة الاجتماعية: المساواة، والمشتريات الحكومية، والتغيير القانوني.

**هدف الدراسة:** سعت الدراسة إلى تحليل كيفية توظيف المشتريات الحكومية أداةً لتحقيق أهداف اجتماعية وسياسية تتجاوز البعد الاقتصادي التقليدي، بما في ذلك سياسات تفضيل المنتجات والموردين المحليين.

**منهجية الدراسة:** اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي القانوني والمؤسسي، من خلال تحليل الأطر القانونية المنظّمة للمشتريات في عدد من الدول، وكيفية إدماج الأهداف الاجتماعية والتنموية ضمنها.

**أبرز النتائج:** توصلت الدراسة إلى أن المشتريات الحكومية يمكن أن تكون أداة فعّالة لتحقيق أهداف السياسة العامة متى توافر إطار قانوني ومؤسسي واضح، وأن إدماج هذه الأهداف يتطلب موازنة دقيقة مع مبادئ الشفافية والمنافسة والكفاءة.

**أوجه استفادة الدراسة الحالية:** توطّر هذه الدراسة فهم المشتريات الحكومية أداة للسياسة العامة، وتدعم الإطار النظري المستند إلى نظرية أصحاب المصلحة في البحث الحالي، من خلال إبراز الموازنة المطلوبة بين المصالح المتعددة.

**تعقيب الباحث:** يُعد هذا العمل مرجعاً تأسيسياً في فهم البعد الاجتماعي للمشتريات، لكنه ذو طابع نظري وقانوني عام، ولم يتناول العلاقة الكمية بين الحوكمة وتحقيق التوازن، وهو ما تضيفه الدراسة الحالية بأدواتها الميدانية. ورغم قَدَم هذه الدراسة نسبياً، فإنها تُعد مرجعاً تأسيسياً في هذا الحقل لا يزال أثره ممتداً في الأدبيات الحديثة.

## 2-3-7 الدراسة السابعة: دراسة (Loader، 2015)، بعنوان موردو المنشآت الصغيرة والمتوسطة

والمشتريات الحكومية: إدارة العلاقات.

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أنظمة المشتريات الحكومية والمنشآت الصغيرة والمتوسطة، والتحديات التي تواجه مشاركتها، والآليات الكفيلة بتعزيزها.

**منهجية الدراسة:** اعتمدت الدراسة منهجاً مختلطاً جمع بين تحليل بيانات كمية عن مشاركة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المشتريات، ومقابلات نوعية مع ممثلي هذه المنشآت والمسؤولين عن المشتريات. **أبرز النتائج:** توصلت الدراسة إلى أن هذه المنشآت تواجه تحديات في تعقيد الإجراءات ومتطلبات التأهيل، وأن السياسات التفضيلية وتبسيط الإجراءات وتطوير القدرات يمكن أن تعزز مشاركتها بشكل ملحوظ.

**أوجه استفادة الدراسة الحالية:** تتصل هذه الدراسة بآلية تفضيل المنشآت الصغيرة والمتوسطة بوصفها إحدى آليات المحتوى المحلي في المملكة، وتدعم تحليل بُعد إدارة علاقات الموردين في البحث الحالي.

**تعقيب الباحث:** أفادت الدراسة في إبراز تحديات مشاركة المنشآت الصغيرة والمتوسطة، غير أن تركيزها انصبّ على فئة محددة من الموردين دون النظر إلى المنظومة الأشمل لحوكمة المشتريات، وهو ما توسّعه الدراسة الحالية.

**2-3-8 الدراسة الثامنة:** دراسة (Brammer & Walker، 2011)، بعنوان المشتريات المستدامة في القطاع العام.

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تحليل ممارسات المشتريات المستدامة في القطاع العام عبر عدد من الدول، والعوامل المؤثرة في تبنيها.

**منهجية الدراسة:** اعتمدت الدراسة المنهج المقارن، من خلال جمع بيانات من عدة دول عبر استبانات ومقابلات، وتحليل العوامل التنظيمية والمؤسسية المؤثرة في تبني ممارسات المشتريات المستدامة. **أبرز النتائج:** توصلت الدراسة إلى وجود تباين كبير بين الدول في مستوى التبني يعود إلى اختلاف الأطر التنظيمية ومستوى الالتزام المؤسسي، وأن دعم الإدارة العليا ووضوح الأطر وآليات القياس تمثل عوامل نجاح رئيسة.

**أوجه استفادة الدراسة الحالية:** تدعم هذه الدراسة الإطار النظري المستند إلى النظرية المؤسسية في البحث الحالي، من خلال إبراز أهمية العوامل المؤسسية والدعم القيادي في تبني السياسات الموجهة في المشتريات.

**تعقيب الباحث:** قدّمت الدراسة فهماً جيداً للعوامل المؤسسية المؤثرة في تبني السياسات الموجهة، إلا أنها تناولت الاستدامة عموماً دون التخصص في المحتوى المحلي أو التوازن مع كفاءة التكلفة، وهو محور تركيز الدراسة الحالية. ورغم قِدَم هذه الدراسة نسبياً، فإنها تُعد مرجعاً تأسيسياً في هذا الحقل لا يزال أثره ممتداً في الأدبيات الحديثة.

## 4-2 التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة، يعرض الجدول (1-2) مقارنة موجزة بينها من حيث المنهجية والقطاع والسياق الجغرافي، تمهيداً للتعقيب العام عليها.

جدول : (1-2) مقارنة بين الدراسات السابقة

| الدراسة                  | المنهجية           | السياق / القطاع                              |
|--------------------------|--------------------|----------------------------------------------|
| Tordo et al. (2013)      | دراسة حالة مقارنة  | دول منتجة للنفط (النرويج، البرازيل، نيجيريا) |
| Esteves et al. (2018)    | تحليل سياسات نوعي  | الصناعات الاستخراجية                         |
| Thai (2017)              | تحليل مؤسسي مقارن  | أنظمة المشتريات العامة دولياً                |
| Erridge & McIlroy (2019) | كمي (استبانة)      | القطاع العام البريطاني                       |
| Kola & Sołdyński (2025)  | تحليل قانوني مقارن | الاتحاد الأوروبي والسعودية                   |
| McCrudden (2007)         | تحليل قانوني مؤسسي | المشتريات والعدالة الاجتماعية                |
| Loader (2015)            | مختلط              | المنشآت الصغيرة والمتوسطة                    |
| Brammer & Walker (2011)  | مقارن              | المشتريات المستدامة دولياً                   |
| الدراسة الحالية          | كمي (استبانة)      | الجهات الحكومية وشبه الحكومية في السعودية    |

يتبين من استعراض الدراسات السابقة تنامي الاهتمام البحثي بدور سياسات المحتوى المحلي في دعم التنمية الاقتصادية وتعزيز مشاركة الشركات الوطنية في المشاريع الكبرى. فقد أجمعت غالبية الدراسات على أن هذه السياسات قادرة على تعزيز القدرات الصناعية المحلية متى اقترنت ببرامج لتطوير الموردين وباستراتيجيات تنموية بعيدة المدى.

كما أكدت عدة دراسات الدور المحوري لحوكمة المشتريات ووضوح الأطر التنظيمية في تحسين الكفاءة وتعزيز الشفافية والحد من المخاطر. غير أن معظم هذه الدراسات تناولت الموضوع من زوايا متفرقة؛ فبعضها ركّز على البعد الاقتصادي الكلي، وبعضها على البعد القانوني، وبعضها على قطاعات صناعية محددة، دون أن يجمع بينها في إطار مؤسسي متكامل يعالج التوازن بين كفاءة التكلفة والمحتوى المحلي في سياق المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية.

ومن حيث المنهج، تتوّعت الدراسات بين النوعي والكمي والمقارن، وهو ما استفادت منه الدراسة الحالية في تبني المنهج الكمي الوصفي التحليلي الذي يوفر قياساً موضوعياً دقيقاً للعلاقة بين المتغيرات ويتيح تعميم النتائج على مجتمع الدراسة. ومن حيث السياق، يلاحظ أن الدراسات التطبيقية في السياق السعودي على مستوى المؤسسة لا تزال محدودة، وهو ما يمنح الدراسة الحالية موقعاً متميزاً.

ويمكن تصنيف الدراسات السابقة من زاوية أخرى بحسب وحدة التحليل التي اعتمدتها؛ فبعضها اتخذ الدولة وحدةً للتحليل كدراستي ثورود وزملائه وإستيفيس وزملائه، وبعضها اتخذ النظام أو القطاع كدراسة ثاي، وقليل منها نزل إلى مستوى المؤسسة والممارسة الداخلية. وتقع الدراسة الحالية في هذه الفئة الأخيرة الأقل تناولاً، إذ تتخذ المؤسسة وحدةً للتحليل وتتقصى ممارساتها الحوكمية الفعلية. وهذا الاختيار المنهجي لا يعكس مجرد تفضيل، بل يستجيب لفجوة حقيقية؛ فالقرارات التي تُحدّد التوازن بين كفاءة التكلفة والمحتوى المحلي تُتخذ في نهاية المطاف داخل المؤسسة، ومن ثم فإن فهمها يقتضي النزول إلى هذا المستوى تحديداً.

وعلى الرغم من تباين هذه الدراسات في مناهجها وسياقاتها، فإنها تلتقي عند خلاصة جوهرية مؤداها أن السياسات الموجهة في المشتريات — سواء أكانت للمحتوى المحلي أم للاستدامة أم للعدالة الاجتماعية — لا تحقق غاياتها بمجرد فرضها، بل تتوقف فعاليتها على جودة الأطر المؤسسية التي تطبقها. وهذه الخلاصة المشتركة تمثل نقطة الانطلاق التي تبني عليها الدراسة الحالية فرضيتها المركزية، إذ تجعل من حوكمة المشتريات المتغير المفسّر الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسة في تحقيق التوازن المنشود.

## 2-5 الفجوة البحثية

من خلال مراجعة الأدبيات وتحليل الدراسات السابقة، يتّضح وجود جملة من الفجوات البحثية التي لم تتل عناية كافية، يمكن إجمالها في أربعة أبعاد:

**أولاً:** انصبَّ جُلُّ اهتمام الدراسات التي تناولت سياسات المحتوى المحلي على تحليل آثارها من منظور اقتصادي كلي، أما الدراسات التي تناولت تطبيقها على مستوى المؤسسة، وبخاصة ضمن أنظمة المشتريات المؤسسية، فلا تزال محدودة.

**ثانياً:** رغم تنامي الاهتمام بأطر حوكمة المشتريات، فإن الدراسات التي تناولت العلاقة بين هذه الأطر ومتطلبات السياسات الاقتصادية الوطنية — كسياسات المحتوى المحلي — ما تزال قليلة نسبياً، ولا سيما فيما يتعلق بكيفية إسهام الحوكمة في تحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة ومتطلبات التوظيف.

**ثالثاً:** ركّزت معظم الدراسات السابقة على تجارب دولية أو قطاعات صناعية محددة كالنفط والغاز والتعدين، بينما لا تزال الدراسات التطبيقية في سياق المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية في المملكة العربية السعودية محدودة، على الرغم من الدور المتزايد لمبادرات المحتوى المحلي ضمن رؤية 2030.

**رابعاً:** لا تقف الفجوة عند حدّ قلة الدراسات، بل تمتد إلى طبيعتها؛ إذ اقتصر معظم ما توافر منها على التوصيف النظري أو التحليل الوصفي للعلاقة بين حوكمة المشتريات وسياسات المحتوى المحلي، من دون أن يقدّم أطراً عملية قابلة للتطبيق تُعين المؤسسات ومتخذي القرار على إدارة هذا التوازن في سياقها المؤسسي. ويمثّل غياب هذه الأطر العملية بُعداً نوعياً للفجوة يتجاوز البعد الكمي المتعلق بعدد الدراسات، ويبرز الحاجة إلى دراسات لا تكتفي بتحليل العلاقة النظرية، بل تسعى إلى بناء إطار مفاهيمي متكامل قابل للتوظيف العملي.

وبناءً على ما سبق، تتحدد الفجوة البحثية في الحاجة إلى دراسة تطبيقية تتناول العلاقة بين حوكمة المشتريات ومتطلبات سياسات المحتوى المحلي على مستوى المؤسسة في الجهات الحكومية وشبه الحكومية

في المملكة، وتقدّم إطاراً عملياً يدعم متخذي القرار. ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة الحالية إلى سدّ هذه الفجوة بأبعادها الأربعة، بما يسهم في إثراء الأدبيات وتقديم إسهام تطبيقي ملموس.

## الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها

### 1-3 تمهيد

يتناول هذا الفصل الجوانب المنهجية للدراسة، فيعرض المنهج المتبع، ويحدد مجتمع الدراسة وعينتها، ويصف أداة جمع البيانات وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، ويعرّف متغيرات الدراسة، ويستعرض الإجراءات الميدانية والاعتبارات الأخلاقية، ثم يبيّن الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. والغاية من ذلك توضيح المسار المنهجي الذي سلكه الباحث للوصول إلى نتائجه، بما يعزز موثوقية الدراسة وقابليتها للتحقق.

### 2-3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي، انطلاقاً من طبيعة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها التي تستدعي قياساً موضوعياً للعلاقة بين المتغيرات على عينة من العاملين في مجال المشتريات والعقود وإدارة سلاسل الإمداد والمختصين بالمحتوى المحلي. ويقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً، ثم تحليل العلاقات بين متغيراتها إحصائياً بما يتيح اختبار فرضياتها بموضوعية ودقة، والتوصل إلى نتائج قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، لملاءمتها لطبيعة المتغيرات المراد قياسها ولقدّرتها على الوصول إلى عدد أكبر من أفراد مجتمع الدراسة خلال مدة زمنية معقولة، مقارنةً بأساليب جمع البيانات الأخرى. وقد صُمّمت الاستبانة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، بما يضمن اتساقها مع الأطر النظرية التي تبنتها الدراسة ويعزز صدقها الظاهري والمحتوى.

ويستند اختيار المنهج الكمي إلى مبرر منهجي مؤداه أن طبيعة متغيرات الدراسة — حوكمة المشتريات وأبعادها، وكفاءة التكلفة، وتطبيق المحتوى المحلي، ونضج السوق المحلي للموردين — قابلة للقياس الكمي المباشر عبر مقياس ليكرت الخماسي، وأن الهدف الرئيس للدراسة هو تحديد قوة العلاقة واتجاهها ودلالاتها الإحصائية بين هذه المتغيرات، وهو ما يحققه التحليل الكمي بدقة وموضوعية عالية، ويتيح تعميم النتائج إحصائياً على مجتمع الدراسة بما يتجاوز حدود العينة المدروسة.

### 3-3 مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في مجال المشتريات والعقود وإدارة سلاسل الإمداد والمختصين بالمحتوى المحلي في الجهات الحكومية وشبه الحكومية في المملكة العربية السعودية. وقد حُرص عند توزيع الاستبانة على توجيهها تحديداً إلى العاملين ضمن قسمي العقود والمشتريات في هذه الجهات، بوصفهم الفئة الأكثر التصاقاً المباشر بممارسات حوكمة المشتريات ومتطلبات المحتوى المحلي موضع الدراسة. ونظراً لصعوبة حصر هذا المجتمع حصراً كاملاً، اعتمد الباحث أسلوب العينة الملائمة في اختيار المشاركين، بما يحقق أغراض الدراسة.

ولتحديد حجم العينة المناسب، استُرشد بالمعادلة الإحصائية المعتمدة في تقدير حجم العينة من مجتمع محدود، والموضحة أدناه:

$$n = \frac{NX}{(N-1)e^2 + X}, \quad X = Z^2 p (1 - p)$$

حيث ترمز (n) إلى حجم العينة، و (N) إلى حجم المجتمع، و (Z) إلى الدرجة المعيارية عند مستوى الثقة، و (p) إلى النسبة المتوقعة، و (e) إلى هامش الخطأ. وقد وُزعت الاستبانة على عدد من المستهدفين، واسترد الباحث منها ما يصلح للتحليل بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة، وذلك على النحو الموضح في الجدول (1-3).

**جدول: (1-3) توزيع الاستبانات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل**

| النسبة المئوية | العدد | البيان                            |
|----------------|-------|-----------------------------------|
| 100%           | 60    | الاستبانات الموزعة                |
| 83.3%          | 50    | الاستبانات المستردة               |
| 0.0%           | 0     | الاستبانات المستبعدة (غير مكتملة) |
| 83.3%          | 50    | الاستبانات الخاضعة للتحليل        |

يتبين من الجدول (1-3) أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل بلغ (50) استبانة، بنسبة استرداد صافية بلغت (83.3%) ، وهي نسبة مرتفعة تعزز موثوقية النتائج وتمثيلها لمجتمع الدراسة.

وتُعد نسبة الاسترداد هذه مؤشراً إيجابياً على جدية المشاركين وتفاعلهم مع الدراسة، إذ يشير أدب البحث العلمي إلى أن نسب الاسترداد التي تتجاوز ستين في المئة تُعد جيدة في الدراسات المسحية، وأن ما يتجاوز ثمانين في المئة يُعد مرتفعاً. ويمكن ردّ هذه النسبة المرتفعة إلى عدة عوامل؛ منها استخدام النموذج الإلكتروني الذي يسّر الاستجابة، والمتابعة الدورية للمشاركين، وصلة موضوع الدراسة المباشرة بعملهم اليومي، بما جعلهم أكثر اهتماماً بالمشاركة فيها.

أما أسلوب اختيار العينة، فقد اعتمد الباحث العينة الملائمة (القصدية) نظراً لطبيعة مجتمع الدراسة الذي يصعب حصره حصراً كاملاً، وللحاجة إلى استهداف فئة محددة من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال المشتريات والمحتوى المحلي. وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب قد يحدّ من قابلية التعميم مقارنةً بالعينة الاحتمالية، فإنه يوفر ميزة مهمة تتمثل في ضمان أن يكون المستجيبون من ذوي المعرفة الفعلية بموضوع الدراسة، بما يعزز جودة البيانات ودقتها. وقد سعى الباحث إلى تخفيف قيود هذا الأسلوب عبر تنويع الجهات المستهدفة والحرص على تمثيل الجهات الحكومية وشبه الحكومية معاً.

### 4-3 خصائص أفراد عينة الدراسة

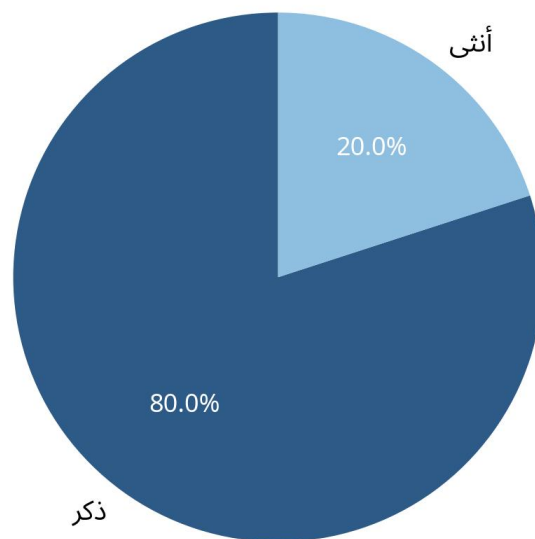
يعرض هذا الجزء الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، من حيث النوع الاجتماعي والفئة العمرية والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة ونوع الجهة، بما يرسم صورة واضحة عن طبيعة العينة تعين على تفسير نتائجها.

#### 1-4-3 توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي

يوضح الجدول (2-3) والشكل (1-3) توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي.

جدول: (2-3) توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي

| النسبة المئوية | التكرار | النوع الاجتماعي |
|----------------|---------|-----------------|
| 80.0%          | 40      | ذكر             |
| 20.0%          | 10      | أنثى            |
| 100%           | 50      | المجموع         |



شكل: (1-3) توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

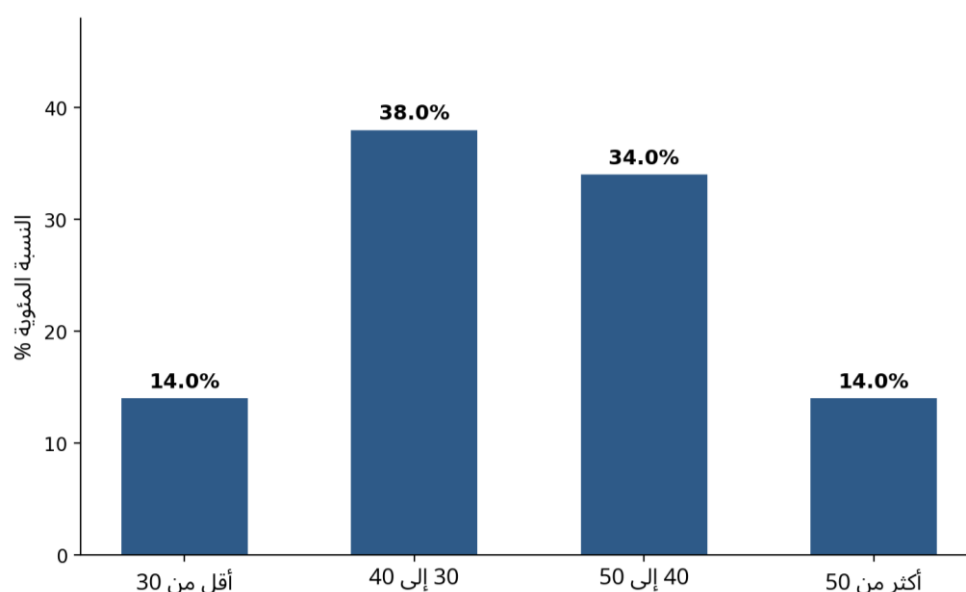
يتبين أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (80.0%) ، في حين بلغت نسبة الإناث (20.0%) ويعكس هذا التوزيع طبيعة العمل في مجال المشتريات وإدارة سلاسل الإمداد في الجهات محل الدراسة، مع حضور نسائي متناسل يتوافق مع التوجهات الوطنية لتمكين المرأة في سوق العمل.

### 2-4-3 توزيع العينة حسب الفئة العمرية

يوضح الجدول (3-3) والشكل (2-3) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.

جدول: (3-3) توزيع العينة حسب الفئة العمرية

| النسبة المئوية | التكرار | الفئة العمرية |
|----------------|---------|---------------|
| 14.0%          | 7       | أقل من 30 سنة |
| 38.0%          | 19      | من 30 إلى 40  |
| 34.0%          | 17      | من 40 إلى 50  |
| 14.0%          | 7       | 50 فأكثر      |
| 100%           | 50      | المجموع       |



شكل: (2-3) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

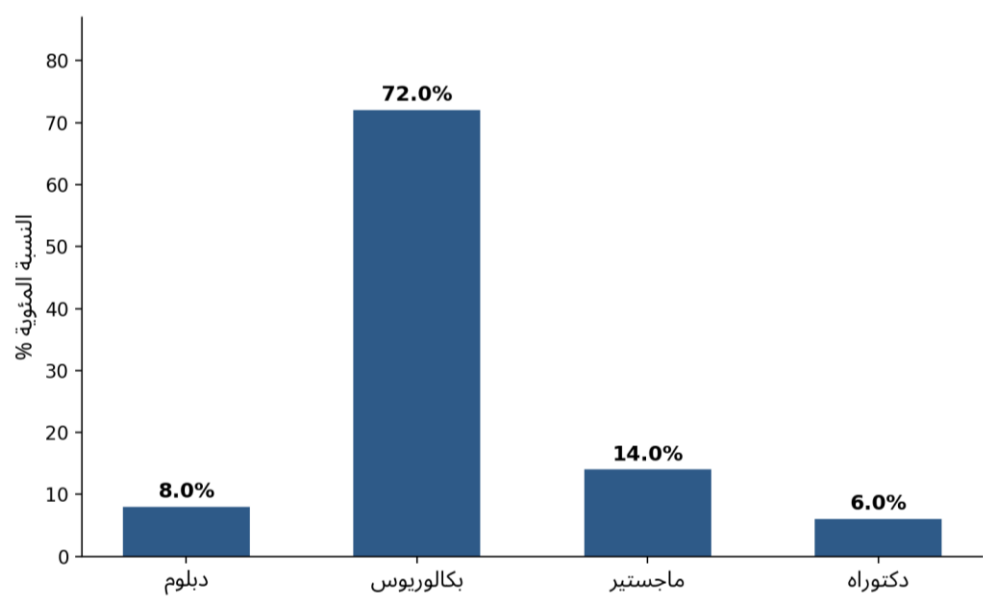
يتضح أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة جاءت في المقدمة بنسبة (38.0%) ، تليها الفئة من 40 إلى 50 بنسبة (34.0%) ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية أفراد العينة في مرحلة النضج المهني، بما يمنح استجاباتهم قدراً معتبراً من الخبرة والدراية بموضوع الدراسة.

### 3-4-3 توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

يوضح الجدول (4-3) والشكل (3-3) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

جدول: (4-3) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | التكرار | المستوى التعليمي |
|----------------|---------|------------------|
| 8.0%           | 4       | دبلوم            |
| 72.0%          | 36      | بكالوريوس        |
| 14.0%          | 7       | ماجستير          |
| 6.0%           | 3       | دكتوراه          |
| 100%           | 50      | المجموع          |



شكل: (3-3) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

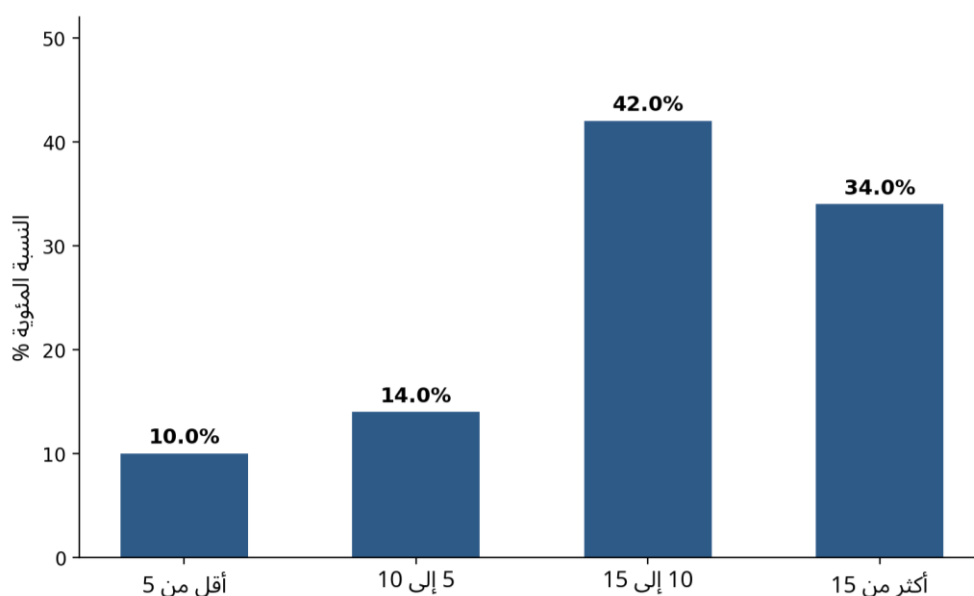
يتبين أن حملة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر (72.0%) ، يليهم حملة الماجستير (14.0%) ويدل ارتفاع نسبة حملة المؤهلات العليا (نحو 20% على مستوى تعليمي جيد لأفراد العينة، بما يعزز الثقة في فهمهم لعبارات الاستبانة ودقة استجاباتهم.

### 3-4-4 توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

يوضح الجدول (3-5) والشكل (3-4) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

جدول: (3-5) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة   | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| أقل من 5 سنوات | 5       | 10.0%          |
| من 5 إلى 10    | 7       | 14.0%          |
| من 10 إلى 15   | 21      | 42.0%          |
| 15 فأكثر       | 17      | 34.0%          |
| المجموع        | 50      | 100%           |



شكل: (3-4) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

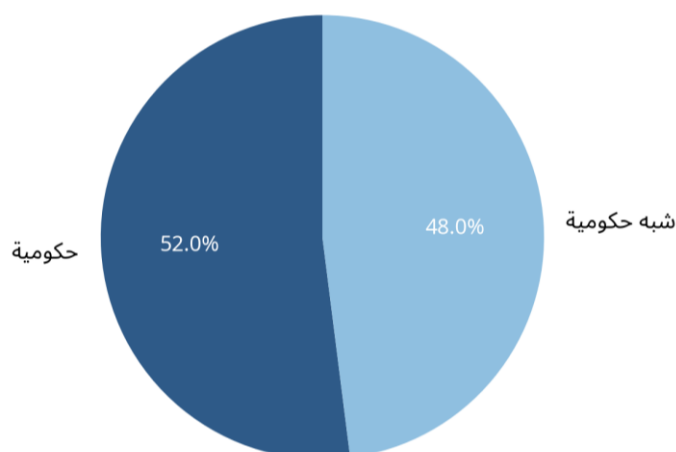
يتضح أن الفئة ذات الخبرة من 10 إلى 15 سنوات جاءت في المقدمة بنسبة (42.0%) ، وأن ما يزيد على (90%) من أفراد العينة يملكون خبرة تتجاوز خمس سنوات. ويعزز هذا التوزيع موثوقية الاستجابات، إذ يعكس دراية عملية عميقة بموضوع الدراسة.

### 5-4-3 توزيع العينة حسب نوع الجهة

يوضح الجدول (6-3) والشكل (5-3) توزيع أفراد العينة حسب نوع الجهة.

جدول (6-3) توزيع العينة حسب نوع الجهة

| نوع الجهة      | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| جهة حكومية     | 26      | 52.0%          |
| جهة شبه حكومية | 24      | 48.0%          |
| المجموع        | 50      | 100%           |



شكل: (5-3) توزيع أفراد العينة حسب نوع الجهة

يتبين أن الجهات الحكومية مثلت (52.0%) من العينة، والجهات شبه الحكومية (48.0%) ويوفر هذا التوازن النسبي بين الفئتين تمثيلاً جيداً لمجتمع الدراسة، بما يتيح المقارنة بين السياقين ويثري تحليل النتائج.

### 3-5 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الكمية، لملاءمتها لطبيعة الدراسة وقدرتها على جمع بيانات من عدد كبير من المستجيبين. وقد صُممت الاستبانة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة، وتكوّنت من قسمين؛ الأول للبيانات الديموغرافية، والثاني لعبارات محاور الدراسة الخمسة موزعةً على (46) عبارة.

واسترشدت صياغة عبارات المحاور بالأطر النظرية والدراسات السابقة التي تناولها الفصل الثاني؛ فاستندت عبارات محور حوكمة المشتريات إلى مبادئ النظرية المؤسسية ( DiMaggio & Powell, 1983) ونظرية الموارد (Barney, 1991) في وصف آليات الرقابة والشفافية والمساءلة، واستندت عبارات محوري تطبيق المحتوى المحلي ونضج السوق المحلي للموردين إلى الإطار الذي قدّمته دراسة Tordo et al (2013) ودراسة Esteves et al (2018) بشأن سياسات المحتوى المحلي وتطوير الموردين، في حين استرشدت عبارات محوري إدارة المخاطر التعاقدية وكفاءة التكلفة بما ورد في دراستي Erridge & McIlroy (2019) و Thai (2017) حول إدارة المخاطر وكفاءة سلاسل الإمداد في القطاع العام. واعتمد مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، وذلك على النحو الموضح في الجدول (3-7).

جدول: (3-7) درجات مقياس ليكرت الخماسي وأوزانها

| درجة الموافقة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الوزن         | 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

ولتفسير المتوسطات الحسابية، اعتمد طول الفئة (0.80) الناتج من قسمة المدى (4) على عدد المستويات (5)، بحيث تُصنّف المتوسطات إلى خمسة مستويات تتدرج من الموافقة بشدة إلى عدم الموافقة بشدة.

### 3-6 صدق أداة الدراسة وثباتها

للتحقق من صدق الأداة، اعتمد الباحث أكثر من أسلوب. فلتتحقق من صدق المحتوى، عُرِضَت الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، الذين أبدوا ملحوظاتهم على صياغة العبارات ومدى ملاءمتها للمحاور ووضوحها اللغوي، وأُخذت هذه الملحوظات في الاعتبار عند إخراج الأداة في صورتها النهائية. وقد أسفر التحكيم عن تعديل صياغة بعض العبارات وحذف عبارات تكرر معناها ودمج أخرى، بما عزز تمثيل الأداة للمفاهيم التي تقيسها.

أما صدق الاتساق الداخلي، فقد جرى التحقق منه في الدراسة الاستطلاعية عبر حساب معاملات ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، إذ جاءت المعاملات دالة إحصائياً وموجبة، بما يؤكد أن العبارات تقيس ما وُضعت لقياسه وتتسجم مع محاورها. ويعزز هذا النوع من الصدق الثقة في البناء الداخلي للأداة، ويكمل صدق المحتوى الذي تحقق عبر التحكيم، بما يجعل الأداة صالحة لقياس متغيرات الدراسة بدرجة موثوقة. أما ثبات الأداة، فقد قيس باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت نتائجه على النحو الموضح في الجدول (3-8).

جدول: (3-8) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

| المحور                    | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|---------------------------|--------------|--------------------|
| حوكمة المشتريات           | 12           | 0.983              |
| تطبيق المحتوى المحلي      | 10           | 0.981              |
| كفاءة التكلفة             | 8            | 0.971              |
| إدارة المخاطر التعاقدية   | 8            | 0.977              |
| نضج السوق المحلي للموردين | 8            | 0.976              |
| الأداة ككل                | 46           | 0.994              |

يتبين من الجدول (3-8) أن معاملات الثبات لجميع المحاور تراوحت بين (0.971) و(0.983)، وأن معامل الثبات الكلي للأداة بلغ (0.994)، وهي قيم مرتفعة تتجاوز الحد المقبول (0.70)، بما يؤكد تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات وصلاحياتها للتطبيق.

وتجدر الإشارة إلى أن ارتفاع معامل الثبات إلى هذا الحد قد يعكس، إلى جانب الاتساق الداخلي الفعلي لعبارات الأداة، أثر عدد محدود من الاستجابات التي اختار فيها المستجيب الدرجة نفسها على جميع عبارات الاستبانة دون تفاوت، وهو ما يرفع معامل الثبات المحسوب صورياً. وقد أبقى الباحث على هذه الاستجابات ضمن العينة النهائية لكونها استجابات فعلية لم تُستبعد بمعیار موضوعي قاطع، مع الإشارة إلى هذا الأثر المحتمل ضمن محددات الدراسة الموضحة في القسم (1-9) ومقترحات البحوث المستقبلية في القسم (4-7)، بما يحقق الأمانة المنهجية في عرض النتائج.

### 7-3 متغيرات الدراسة وتعريفها الإجرائي

تتحدد متغيرات الدراسة في متغير مستقل يتمثل في حوكمة المشتريات، ومتغير تابع يتمثل في تحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة ومتطلبات المحتوى المحلي. ويوضح الجدول (3-9) هذه المتغيرات وأبعادها وتعريفها الإجرائي وعدد العبارات التي تقيسها.

جدول: (3-9) متغيرات الدراسة وأبعادها وتعريفها الإجرائي

| المتغير                     | الأبعاد                                           | عدد العبارات |
|-----------------------------|---------------------------------------------------|--------------|
| حوكمة المشتريات (مستقل)     | الرقابة والشفافية، إدارة المخاطر، علاقات الموردين | 12           |
| تطبيق المحتوى المحلي (تابع) | الالتزام، القياس، دعم الإدارة العليا              | 10           |
| كفاءة التكلفة (تابع)        | ترشيد التكاليف، كفاءة استخدام الموارد             | 8            |

| المتغير                 | الأبعاد                               | عدد العبارات |
|-------------------------|---------------------------------------|--------------|
| إدارة المخاطر التعاقدية | تحديد المخاطر، معالجتها، دعم الامتثال | 8            |

### 8-3 الدراسة الاستطلاعية

قبل تطبيق الأداة على عينتها النهائية، أجرى الباحث دراسة استطلاعية على عينة مكونة من (20) مفردة من مجتمع الدراسة، من خارج العينة الأساسية، بهدف التأكد من وضوح العبارات وسلامة صياغتها وتقدير الزمن اللازم للإجابة والتحقق من ثبات الأداة قبل تطبيقها على نطاق أوسع.

وقد أسفرت الدراسة الاستطلاعية عن مجموعة من الملاحظات أُخذت في الاعتبار عند إخراج الاستبانة في صورتها النهائية، إذ أُعيدت صياغة بعض العبارات التي اكتنفها غموض. وأظهرت النتائج أن معامل ثبات الأداة في العينة الاستطلاعية بلغ (0.89) ، وأن متوسط الزمن اللازم للإجابة بلغ نحو (12) دقيقة، بما يؤكد صلاحيتها للتطبيق.

### 9-3 إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية

اتّبع الباحث مجموعة من الإجراءات المنظمة لتطبيق الدراسة الميدانية وجمع البيانات، على النحو الآتي:

- إعداد الأداة في صورتها النهائية بعد التحقق من صدقها وثباتها، وتحويلها إلى نموذج إلكتروني لتيسير التوزيع والجمع.
- الحصول على الموافقات اللازمة من الجهات المعنية لتطبيق الدراسة وضمان تعاون المشاركين.

- توزيع الاستبانة عبر القنوات الإلكترونية الرسمية لقسمي العقود والمشتريات تحديداً في الجهات الحكومية وشبه الحكومية المستهدفة، مرفقةً بخطاب تعريف يوضح أهداف الدراسة ويؤكد سرية البيانات.

- متابعة عملية جمع البيانات بالتذكير الدوري لرفع نسبة الاستجابة وضمان اكتمال البيانات.

- ترميز البيانات وإدخالها في برنامج (SPSS) تمهيداً لتحليلها إحصائياً.

### 10-3 الاعتبارات الأخلاقية للدراسة

التزم الباحث بمجموعة من الاعتبارات الأخلاقية في جميع مراحل الدراسة، حرصاً على حقوق المشاركين ونزاهة البحث. فقد أعلم المشاركون بأهداف الدراسة وطبيعتها قبل مشاركتهم، وكانت مشاركتهم طوعية بالكامل. وعُوملت جميع البيانات بسرية تامة، ولم تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي دون الكشف عن هوية أي مشارك. كما التزم الباحث بالأمانة العلمية في توثيق المصادر وعرض النتائج بموضوعية دون تحيز، وبعدم إلحاق أي ضرر بالمشاركين.

### 11-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، استُخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية عبر برنامج (SPSS)، ويُعرض فيما يأتي أبرزها مقروناً بصيغها الرياضية، بما يوضح الأساس الكمي الذي استندت إليه المعالجة الإحصائية.

أولاً: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. استُخدما لوصف استجابات أفراد العينة وتحديد اتجاهاتها ودرجة تشتتها حول المتوسط، وفق الصيغتين الآتيتين:

$$\bar{X} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_i$$
$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n - 1}}$$

وفيما يأتي تعريف رموز هاتين المعادلتين:

| الرمز     | المعنى            | التعريف الإجرائي                                            |
|-----------|-------------------|-------------------------------------------------------------|
| $\bar{X}$ | المتوسط الحسابي   | متوسط درجات أفراد العينة على العبارة أو المحور              |
| $\Sigma$  | علامة التجميع     | مجموع القيم لجميع المفردات                                  |
| $x_i$     | القيمة الفردية    | درجة استجابة المستجيب رقم (i) على مقياس ليكرت الخماسي (1-5) |
| n         | حجم العينة        | عدد المستجيبين الصالحين للتحليل (n = 50)                    |
| S         | الانحراف المعياري | مقياس مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي    |

ثانياً: معامل ألفا كرونباخ. استُخدم لقياس ثبات الأداة والاتساق الداخلي بين عباراتها، وفق

الصيغة الآتية:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right)$$

وفيما يأتي تعريف رموز هذه المعادلة:

| الرمز             | المعنى                 | التعريف الإجرائي                                                   |
|-------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| $\alpha$          | معامل ألفا كرونباخ     | مؤشر ثبات الأداة (الاتساق الداخلي بين عباراتها)، ويتراوح بين 0 و 1 |
| k                 | عدد العبارات (البند)   | عدد عبارات الأداة أو المحور موضع القياس                            |
| $\sigma_i^2$      | تباين العبارة          | تباين استجابات العينة على العبارة رقم (i) منفردة                   |
| $\sum \sigma_i^2$ | مجموع تباينات العبارات | مجموع تباين كل عبارة من عبارات المحور على حدة                      |
| $\sigma_t^2$      | التباين الكلي          | تباين المجموع الكلي لدرجات جميع العبارات مجتمعة لكل مستجيب         |

ثالثاً: معامل ارتباط بيرسون. استُخدم لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين المتغيرات، وفق الصيغة

الآتية:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2 \sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2}}$$

وفيما يأتي تعريف رموز هذه المعادلة:

| الرمز              | المعنى              | التعريف الإجرائي                                                 |
|--------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------|
| r                  | معامل ارتباط بيرسون | يقيس قوة العلاقة الخطية واتجاهها بين متغيرين، ويتراوح بين -1 و 1 |
| $x_i, y_i$         | قيمتا المتغيرين     | درجة المستجيب رقم (i) على كل من المتغيرين محل الارتباط           |
| $\bar{x}, \bar{y}$ | متوسطا المتغيرين    | المتوسط الحسابي لكل متغير من المتغيرين عبر أفراد العينة          |
| n                  | حجم العينة          | عدد المستجيبين الصالحين للتحليل (n = 50)                         |

رابعاً: تحليل الانحدار الخطي المتعدد ومعامل التحديد. استُخدما لقياس أثر المتغيرات المستقلة في

المتغير التابع وتحديد نسبة التباين المفسر، وفق الصيغتين الآتيتين:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

$$R^2 = 1 - \frac{\sum (Y_i - \hat{Y}_i)^2}{\sum (Y_i - \bar{Y})^2}$$

وفيما يأتي تعريف رموز هاتين المعادلتين:

| الرمز                            | المعنى                            | التعريف الإجرائي                                                                                                    |
|----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| $\hat{Y}$                        | القيمة المتنبأ بها                | المستوى المتوقع للمتغير التابع (تحقيق التوازن) بناءً على المتغيرات المستقلة                                         |
| a                                | الثابت (Constant)                 | قيمة $\hat{Y}$ عندما تكون جميع المتغيرات المستقلة تساوي صفراً                                                       |
| $b_1$ ،<br>$b_2$ ، $b_3$ ، $b_4$ | معاملات الانحدار غير<br>المعيارية | مقدار التغير المتوقع في $\hat{Y}$ لكل وحدة تغير في كل متغير مستقل، مع ثبات بقية المتغيرات                           |
| $X_1$ ،<br>$X_2$ ، $X_3$ ، $X_4$ | المتغيرات المستقلة                | متغيرات الدراسة التفسيرية الأربعة (حوكمة المشتريات، إدارة المخاطر، تطبيق المحتوى المحلي، نضج السوق المحلي للموردين) |
| e                                | الخطأ العشوائي                    | الجزء من التباين في المتغير التابع غير المفسر بالمتغيرات المستقلة                                                   |
| $R^2$                            | معامل التحديد                     | نسبة التباين في المتغير التابع المفسرة بالمتغيرات المستقلة مجتمعة                                                   |

إضافة إلى ما سبق، استُخدمت التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، ومعامل الالتواء

والنقلطح للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات قبل تطبيق الاختبارات المعلمية.

## الفصل الرابع عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

### 1-4 تمهيد

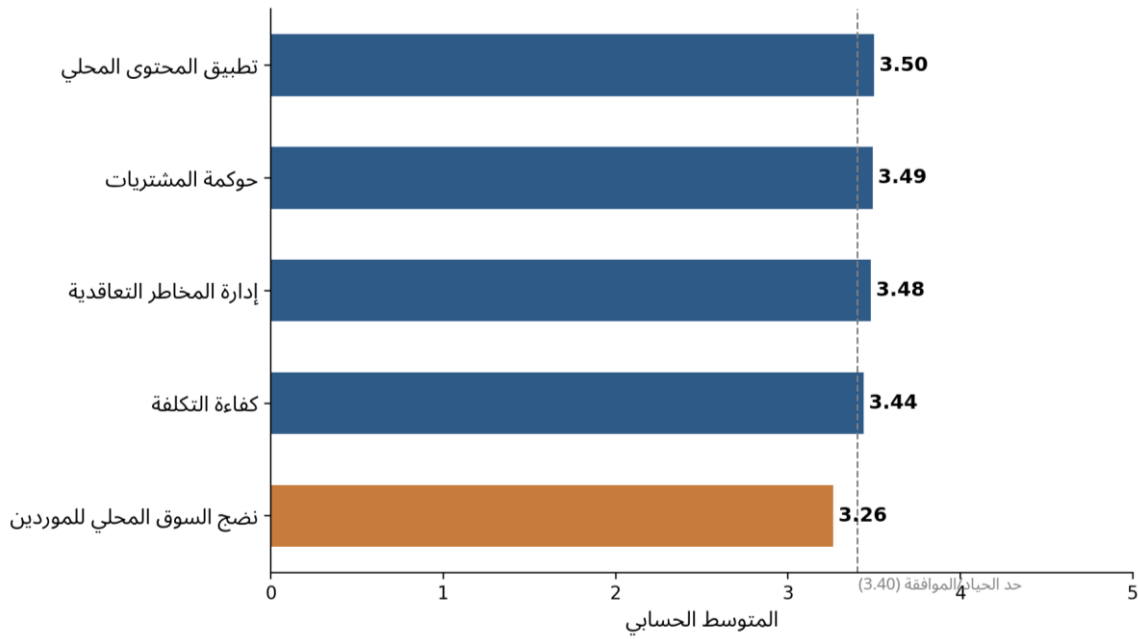
يعرض هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية ويناقشها في ضوء فرضياتها وأطرها النظرية والدراسات السابقة. ويبدأ بعرض نتائج التحليل الوصفي لمحاور الدراسة وعباراتها، ثم نتائج اختبار الفرضيات باستخدام تحليلي الارتباط والانحدار، تليها مناقشة النتائج، فالاستنتاجات والتوصيات والبحوث المستقبلية المقترحة، ويختم بخاتمة عامة.

### 2-4 التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

يعرض الجدول (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة الخمسة مرتبةً تنازلياً، بما يتيح تحديد مستوى استجابة أفراد العينة تجاه كل محور.

جدول: (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة (ن = 50)

| م | المحور                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة | الوزن النسبي % | المستوى | الترتيب |
|---|----------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|---------|---------|
| 1 | تطبيق المحتوى المحلي                         | 3.50            | 1.15              | 1752    | 70.10%         | موافق   | 1       |
| 2 | حوكمة المشتريات                              | 3.49            | 1.17              | 2092    | 69.70%         | موافق   | 2       |
| 3 | إدارة المخاطر التعاقدية                      | 3.48            | 1.16              | 1390    | 69.50%         | موافق   | 3       |
| 4 | كفاءة التكلفة                                | 3.44            | 1.17              | 1376    | 68.80%         | موافق   | 4       |
| 5 | نضج السوق المحلي للموردين                    | 3.26            | 1.15              | 1304    | 65.20%         | محايد   | 5       |
| — | المجموع الكلي / المتوسط العام لمحاور الدراسة | 3.44            | 1.13              | 7914    | 68.80%         | موافق   | —       |



شكل: (1-4) المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة

يتبين من الجدول (1-4) والشكل (1-4) أن أربعة من محاور الدراسة الخمسة حظيت بدرجة موافقة، إذ تراوحت متوسطاتها بين (3.44) و(3.50)، وجاء محور تطبيق المحتوى المحلي في المرتبة الأولى بمتوسط (3.50)، يليه محور حوكمة المشتريات بمتوسط (3.49)، ثم محور إدارة المخاطر التعاقدية بمتوسط (3.48)، فمحور كفاءة التكلفة بمتوسط (3.44). في المقابل، جاء محور نضج السوق المحلي للموردين في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.26)، وهو المحور الوحيد الذي انتقل إلى مستوى الحياد بدلاً من الموافقة، بما يشير إلى أن التحدي الأبرز يكمن في محدودية نضج قاعدة الموردين المحليين لا في ضعف تطبيق ممارسات الحوكمة أو المحتوى المحلي. وفيما يأتي عرض تفصيلي لنتائج التحليل الوصفي لعبارات كل محور.

#### 4-2-1 التحليل الوصفي لمحور حوكمة المشتريات

يعرض الجدول (2-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور حوكمة المشتريات مرتبةً تنازلياً.

**جدول: (2-4) التحليل الوصفي لعبارات محور حوكمة المشتريات (ن=50)**

| م                                    | العبرة                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة | الوزن النسبي % | المستوى | الترتيب |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|---------|---------|
| 1                                    | تتوافر في المؤسسة هياكل واضحة لحوكمة المشتريات     | 3.58            | 1.30              | 179     | 71.60%         | موافق   | 2       |
| 2                                    | توجد سياسات وإجراءات موثقة تنظم عمليات المشتريات   | 3.50            | 1.27              | 175     | 70.00%         | موافق   | 5       |
| 3                                    | تطبق المؤسسة آليات فعالة للرقابة على المشتريات     | 3.48            | 1.23              | 174     | 69.60%         | موافق   | 7       |
| 4                                    | تتميز عمليات المشتريات بالشفافية ووضوح المعايير    | 3.30            | 1.30              | 165     | 66.00%         | محايد   | 12      |
| 5                                    | توجد آليات واضحة للمساءلة في عمليات المشتريات      | 3.48            | 1.31              | 174     | 69.60%         | موافق   | 7       |
| 6                                    | تسهم الحوكمة في تحسين جودة القرارات التعاقدية      | 3.50            | 1.27              | 175     | 70.00%         | موافق   | 5       |
| 7                                    | توجد إجراءات منهجية لإدارة علاقات الموردين         | 3.58            | 1.18              | 179     | 71.60%         | موافق   | 2       |
| 8                                    | تُصح المؤسسة عن نتائج المنافسات للأطراف المعنية    | 3.40            | 1.26              | 170     | 68.00%         | موافق   | 10      |
| 9                                    | توجد أنظمة فعالة للتدقيق الداخلي على المشتريات     | 3.48            | 1.30              | 174     | 69.60%         | موافق   | 7       |
| 10                                   | تتوافر آليات للتظلم والاعتراض على قرارات المشتريات | 3.38            | 1.31              | 169     | 67.60%         | محايد   | 11      |
| 11                                   | توجد فصل واضح للمهام والمسؤوليات في المشتريات      | 3.54            | 1.30              | 177     | 70.80%         | موافق   | 4       |
| 12                                   | تسهم حوكمة المشتريات في تحقيق أهداف المؤسسة        | 3.62            | 1.29              | 181     | 72.40%         | موافق   | 1       |
| المجموع الكلي / المتوسط العام للمحور |                                                    | 3.49            | 1.17              | 2092    | 69.70%         | موافق   | —       |

بلغ المتوسط العام للمحور (3.49) بانحراف معياري (1.173) ، بدرجة موافقة. وتصدرت عبارة إسهام حوكمة المشتريات في تحقيق أهداف المؤسسة المرتبة الأولى بمتوسط (3.62) ، بينما جاءت عبارة الشفافية ووضوح معايير المشتريات في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.30) ضمن مستوى الحياد. وتشير هذه النتائج إلى مستوى مقبول من تطبيق ممارسات الحوكمة، مع وجود تفاوت ملحوظ في تقييم المستجيبين لبعض جوانبها.

ويلاحظ أن العبارة المتعلقة بمساهمة الحوكمة في تحقيق أهداف المؤسسة تصدّرت الترتيب، بما يعكس قناعة عامة بجدوى الحوكمة على المستوى الاستراتيجي، في حين جاءت عبارتا الشفافية ووضوح المعايير وآليات التظلم والاعتراض في المرتبتين الأخيرتين وضمن مستوى الحياد تحديداً، بما يشير إلى أن الجانب الإجرائي التطبيقي للحوكمة — حيث تُختبر مبادئ الإفصاح والمساءلة عملياً — لا يزال دون مستوى الثقة الذي تحظى به الأهداف العامة للحوكمة. ويتسق هذا مع ما تطرحه النظرية المؤسسية من أن المؤسسات كثيراً ما تتبنى الهياكل الرسمية والخطاب المعياري للحوكمة قبل أن ترسخ الممارسات التطبيقية الدقيقة المرتبطة بها، وهي فجوة التنفيذ (Implementation Gap) التي ينبغي أن تحظى باهتمام صناع القرار. ويعزز هذا التفسير أن الانحرافات المعيارية لعبارات هذا المحور جاءت منخفضة نسبياً تراوحت بين (0.612) و (0.761)، بما يدل على اتفاق أفراد العينة على تقييمهم المرتفع للحوكمة، وأن هذا التقييم لا يعكس آراءً متباينة بل قناعة شبه جماعية بنضج الممارسات الحوكمية في جهاتهم. ويمكن ردّ هذا الاتساق إلى التطورات التنظيمية المتسارعة التي شهدتها منظومة المشتريات الحكومية في المملكة، والتي فرضت معايير موحّدة رفعت مستوى الحوكمة عبر الجهات المختلفة على نحو متقارب.

## 2-2-4 التحليل الوصفي لمحور تطبيق المحتوى المحلي

يعرض الجدول (3-4) نتائج التحليل الوصفي لعبارات محور تطبيق سياسات المحتوى المحلي.

جدول: (3-4) التحليل الوصفي لعبارات محور تطبيق المحتوى المحلي (ن=50)

| م | العبارة                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة | الوزن النسبي % | المستوى | الترتيب |
|---|-------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|---------|---------|
| 1 | تلتزم المؤسسة بتطبيق متطلبات المحتوى المحلي     | 3.54            | 1.28              | 177     | 70.80%         | موافق   | 2       |
| 2 | تدعم الإدارة العليا تطبيق سياسات المحتوى المحلي | 3.50            | 1.30              | 175     | 70.00%         | موافق   | 6       |
| 3 | تسهم السياسات في تعزيز مشاركة الموردين المحليين | 3.46            | 1.22              | 173     | 69.20%         | موافق   | 8       |

| م                                    | العبرة                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة | الوزن النسبي % | المستوى | الترتيب |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|---------|---------|
| 4                                    | تتوافر آليات لقياس نسبة المحتوى المحلي في العقود  | 3.54            | 1.18              | 177     | 70.80%         | موافق   | 2       |
| 5                                    | تطبق المؤسسة آلية وزن المحتوى المحلي في التقييم   | 3.62            | 1.28              | 181     | 72.40%         | موافق   | 1       |
| 6                                    | تلتزم المؤسسة بالقائمة الإلزامية للمنتجات الوطنية | 3.48            | 1.23              | 174     | 69.60%         | موافق   | 7       |
| 7                                    | تمنح المؤسسة أفضلية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة     | 3.42            | 1.31              | 171     | 68.40%         | موافق   | 10      |
| 8                                    | توجد برامج لتطوير قدرات الموردين المحليين         | 3.44            | 1.34              | 172     | 68.80%         | موافق   | 9       |
| 9                                    | تتابع المؤسسة تحقيق مستهدفات المحتوى المحلي       | 3.52            | 1.18              | 176     | 70.40%         | موافق   | 4       |
| 10                                   | تسهم منصة اعتماد في تسهيل تطبيق المتطلبات         | 3.52            | 1.18              | 176     | 70.40%         | موافق   | 4       |
| المجموع الكلي / المتوسط العام للمحور |                                                   | 3.50            | 1.15              | 1752    | 70.10%         | موافق   | —       |

بلغ المتوسط العام للمحور (3.50) بانحراف (1.155) وتصدّرت عبارة تطبيق آلية وزن المحتوى

المحلي في التقييم المرتبة الأولى بمتوسط (3.62) ، بينما جاءت عبارة منح الأفضلية للمنشآت الصغيرة

والمتوسطة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.42) وتدل النتائج على مستوى مقبول من التطبيق، مع مجال

حقيقي لتعزيز برامج تطوير الموردين ودعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة تحديداً.

ويكشف ترتيب العبارات مفارقة جديرة بالملاحظة؛ إذ حظيت عبارة القياس والتقييم الرسمي لنسبة

المحتوى المحلي بأعلى متوسط، بينما جاءت عبارة تمكين المنشآت الصغيرة والمتوسطة تحديداً في

المرتبة الأخيرة. ويشير ذلك إلى أن المؤسسات تُجيد قياس الالتزام الشكلي بالمتطلبات أكثر من إجادتها

لترجمة هذا الالتزام إلى أثر تنموي فعلي يصل إلى شريحة أصغر المنشآت المحلية تحديداً، وهي الشريحة

الأكثر حاجة للدعم والأقل قدرة على المنافسة دون تفضيل واضح. ويبرز ذلك أهمية الانتقال من مرحلة

القياس والامتثال إلى مرحلة بناء القدرات الفعلية لهذه الشريحة، انسجاماً مع ما تؤكدته نظرية الموارد.

## 3-2-4 التحليل الوصفي لمحور كفاءة التكلفة

يعرض الجدول (4-4) نتائج التحليل الوصفي لعبارات محور كفاءة التكلفة.

جدول (4-4): التحليل الوصفي لعبارات محور كفاءة التكلفة (ن=50)

| م                                    | العبارة                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة | الوزن النسبي % | المستوى | الترتيب |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|---------|---------|
| 1                                    | تسعى المؤسسة لتحقيق أفضل قيمة مقابل المال        | 3.44            | 1.25              | 172     | 68.80%         | موافق   | 5       |
| 2                                    | تطبق المؤسسة أساليب لتحليل التكاليف              | 3.52            | 1.31              | 176     | 70.40%         | موافق   | 3       |
| 3                                    | تسهم كفاءة المشتريات في تحسين الأداء المالي      | 3.58            | 1.33              | 179     | 71.60%         | موافق   | 1       |
| 4                                    | تحقق المؤسسة كفاءة رغم متطلبات المحتوى المحلي    | 3.54            | 1.28              | 177     | 70.80%         | موافق   | 2       |
| 5                                    | لا تؤدي المتطلبات إلى ارتفاع جوهري في التكاليف   | 3.32            | 1.38              | 166     | 66.40%         | محايد   | 7       |
| 6                                    | تحقق المؤسسة التوازن بين الكفاءة والمحتوى المحلي | 3.48            | 1.30              | 174     | 69.60%         | موافق   | 4       |
| 7                                    | توجد منافسة كافية بين الموردين المحليين          | 3.36            | 1.24              | 168     | 67.20%         | محايد   | 6       |
| 8                                    | تتوافر بدائل محلية تنافسية تلبي المتطلبات        | 3.28            | 1.20              | 164     | 65.60%         | محايد   | 8       |
| المجموع الكلي / المتوسط العام للمحور |                                                  | 3.44            | 1.17              | 1376    | 68.80%         | موافق   | —       |

بلغ المتوسط العام للمحور (3.44) بانحراف معياري (1.173)، بدرجة موافقة، وهو ثاني أدنى متوسطات المحاور بعد محور نضج السوق المحلي للموردين. وتصدّرت عبارة إسهام كفاءة المشتريات في تحسين الأداء المالي المرتبة الأولى بمتوسط (3.58)، بينما جاءت عبارة توافر بدائل محلية تنافسية تلبي المتطلبات في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.28) ضمن مستوى الحياد. وتشير هذه النتيجة إلى أن محدودية البدائل المحلية التنافسية تمثل أبرز تحديات كفاءة التكلفة، بما يتسق مع دراسة Esteves, Coyne & Moreno (2018).

ويتضح أن هذا المحور من بين أقل المحاور متوسطاً وأعلىها انحرافاً معيارياً، بما يعكس تبايناً حقيقياً في آراء المستجيبين حول قدرة مؤسساتهم على تحقيق الكفاءة في ظل متطلبات المحتوى المحلي. كما جاءت عبارتا عدم ارتفاع التكاليف جوهرياً (3.32) وكفاية المنافسة بين الموردين المحليين (3.36) ضمن مستوى الحياد أيضاً، وهو ما يوفر دليلاً كميّاً مباشراً على وجود توتر فعلي بين هدفي كفاءة التكلفة والالتزام المحتوى المحلي، بما يؤكد أن مشكلة الدراسة تعكس واقعاً ملموساً لدى العينة لا مجرد افتراض نظري.

ومما يستحق التأمل أن ترتيب عبارات هذا المحور يرسم تدرجاً منطقيّاً؛ فقد جاءت العبارات المرتبطة بالأداء الداخلي للمؤسسة (تحسين الأداء المالي، تحليل التكاليف) في المقدمة، بينما جاءت العبارات المرتبطة بواقع السوق الخارجي (توافر البدائل التنافسية، كفاية المنافسة المحلية) في المؤخرة. ويكشف هذا التدرج عن جوهر التحدي؛ فالمؤسسة قد تمتلك النية والأدوات الداخلية لتحقيق الكفاءة، لكنها تصطدم بواقع السوق المحلي حين تكون البدائل التنافسية محدودة. ومن ثم فإن معالجة هذا التحدي لا تكمن في المؤسسة وحدها، بل تتطلب جهداً أوسع لتنمية قاعدة الموردين المحليين على مستوى الاقتصاد الوطني، وهو ما يتجاوز حدود الجهة الواحدة إلى مسؤولية مشتركة بينها وبين الجهات المنظّمة.

#### 4-2-4 التحليل الوصفي لمحور إدارة المخاطر التعاقدية

يعرض الجدول (5-4) نتائج التحليل الوصفي لعبارات محور إدارة المخاطر التعاقدية.

جدول: (5-4) التحليل الوصفي لعبارات محور إدارة المخاطر التعاقدية (ن=50)

| م | العبرة                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة | الوزن النسبي % | المستوى | الترتيب |
|---|--------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|---------|---------|
| 1 | توجد آليات منهجية لتحديد المخاطر التعاقدية | 3.50            | 1.30              | 175     | 70.00%         | موافق   | 4       |
| 2 | تقيم المؤسسة قدرة الموردين قبل التعاقد     | 3.52            | 1.25              | 176     | 70.40%         | موافق   | 3       |
| 3 | توجد إجراءات لمعالجة مخاطر تأخر الموردين   | 3.48            | 1.20              | 174     | 69.60%         | موافق   | 5       |

| م                                    | العبرة                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة | الوزن النسبي % | المستوى | الترتيب |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|---------|---------|
| 4                                    | تسهل إدارة المخاطر في دعم الامتثال للمحتوى المحلي | 3.40            | 1.23              | 170     | 68.00%         | موافق   | 7       |
| 5                                    | تدير المؤسسة مخاطر ارتفاع التكاليف بفاعلية        | 3.44            | 1.21              | 172     | 68.80%         | موافق   | 6       |
| 6                                    | تراجع المؤسسة المخاطر التعاقدية بشكل دوري         | 3.34            | 1.33              | 167     | 66.80%         | محايد   | 8       |
| 7                                    | توجد خطط للتعامل مع مخاطر سلاسل الإمداد           | 3.54            | 1.31              | 177     | 70.80%         | موافق   | 2       |
| 8                                    | تتضمن العقود بنوداً واضحة لإدارة المخاطر          | 3.58            | 1.20              | 179     | 71.60%         | موافق   | 1       |
| المجموع الكلي / المتوسط العام للمحور |                                                   | 3.48            | 1.16              | 1390    | 69.50%         | موافق   | —       |

#### جدول (4-6) التحليل الوصفي لعبارات محور نضج السوق المحلي للموردين

| م | العبرة                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة | الوزن النسبي % | المستوى | الترتيب |
|---|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|---------|---------|
| 1 | يتوافر عدد كافٍ من الموردين المحليين المؤهلين في مجال عمل المؤسسة     | 3.20            | 1.31              | 160     | 64.00%         | محايد   | 7       |
| 2 | تمتلك المنشآت المحلية القدرة الفنية على تلبية المواصفات المطلوبة      | 3.24            | 1.35              | 162     | 64.80%         | محايد   | 5       |
| 3 | تنافس المنشآت المحلية على أساس الجودة وليس السعر فقط                  | 3.22            | 1.25              | 161     | 64.40%         | محايد   | 6       |
| 4 | توجد برامج وطنية فعالة لتأهيل الموردين المحليين وتطويرهم              | 3.28            | 1.21              | 164     | 65.60%         | محايد   | 3       |
| 5 | يتحسن أداء الموردين المحليين بمرور الوقت نتيجة متطلبات المحتوى المحلي | 3.36            | 1.21              | 168     | 67.20%         | محايد   | 1       |
| 6 | تتوافر البنية التحتية الصناعية اللازمة لدعم المحتوى المحلي في القطاع  | 3.18            | 1.24              | 159     | 63.60%         | محايد   | 8       |
| 7 | تساهم الجهات الحكومية في تذليل عقبات دخول موردين محليين جدد للسوق     | 3.28            | 1.20              | 164     | 65.60%         | محايد   | 3       |

| م | العبارة                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة | الوزن النسبي % | المستوى | الترتيب |
|---|-------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|---------|---------|
| 8 | يقل الاعتماد على الموردين الأجانب تدريجياً نتيجة نضج السوق المحلي | 3.32            | 1.15              | 166     | 66.40%         | محايد   | 2       |
| — | المجموع الكلي / المتوسط العام للمحور                              | 3.26            | 1.15              | 1304    | 65.20%         | محايد   | —       |

يتبين من الجدول (4-6) أن متوسط استجابات أفراد العينة على محور نضج السوق المحلي للموردين بلغ (3.26) بانحراف معياري (1.147)، وهو أدنى متوسطات محاور الدراسة كافة، وينتقل به المستوى العام للمحور إلى درجة الحياد بعد أن كان في مستوى الموافقة في بقية المحاور. وجاءت عبارة تحسن أداء الموردين المحليين تدريجياً في المرتبة الأولى بمتوسط (3.36)، في حين جاءت عبارة توافر البنية التحتية الصناعية اللازمة لدعم المحتوى المحلي في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.18)، وكلاهما ضمن مستوى الحياد. وتشير هذه النتيجة إلى أن نضج السوق المحلي للموردين يمثل الحلقة الأضعف فعلياً في منظومة المحتوى المحلي، وأن ما تحقق من تحسن حتى الآن جاء نتيجة الضغط التنظيمي لمتطلبات المحتوى المحلي أكثر من كونه نضجاً ذاتياً للسوق، بما يستدعي تدخلاً تنموياً مباشراً لا يمكن أن تحققه المؤسسات الحكومية والجهات المنظمة بمعزل عن بعضها.

بلغ المتوسط العام للمحور (3.48) بانحراف معياري (1.164)، بدرجة موافقة. وتصدّرت عبارة تضمين العقود بنوداً واضحة لإدارة المخاطر المرتبة الأولى بمتوسط (3.58)، بينما جاءت عبارة مراجعة المخاطر التعاقدية بشكل دوري في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.34) ضمن مستوى الحياد. وتدل النتائج على وعي مؤسسي مقبول بأهمية إدارة المخاطر في سياق تطبيق المحتوى المحلي.

ويكشف ترتيب العبارات نمطاً معاكساً لما قد يُتوقع؛ إذ حظيت الصياغة التعاقدية الرسمية لبنود المخاطر بأعلى تقييم، في حين جاءت المراجعة الدورية الفعلية لهذه المخاطر في المرتبة الأخيرة. ويشير ذلك إلى

أن المؤسسات قد تُحسن صياغة الالتزامات التعاقدية الوقائية، لكنها أقل انتظاماً في متابعتها وتحديثها ميدانياً بعد التعاقد، وهي فجوة بين التوثيق التعاقدى والممارسة التشغيلية المستمرة تستحق معالجة، بما ينسجم مع النتيجة المماثلة في محور الحوكمة بشأن الفجوة بين الأطر الرسمية وتطبيقها العملي.

#### 4-2-5 التوزيع التكراري لاستجابات أفراد العينة

استكمالاً للتحليل الوصفي، يعرض هذا الجزء التوزيع التكراري للنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على عبارات كل محور، بما يوفّر صورة تفصيلية عن اتجاهات الاستجابة عبر مستويات المقياس الخمسة.

#### جدول: (4-7) التوزيع التكراري لاستجابات محور حوكمة المشتريات (%)

| العبارة                             | غير موافق<br>بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق<br>بشدة |
|-------------------------------------|-------------------|-----------|-------|-------|---------------|
| تتوافر هياكل واضحة لحوكمة المشتريات | 8.0%              | 16.0%     | 16.0% | 30.0% | 30.0%         |
| توجد سياسات وإجراءات موثقة          | 10.0%             | 16.0%     | 8.0%  | 46.0% | 20.0%         |
| تطبق المؤسسة آليات فعّالة للرقابة   | 10.0%             | 12.0%     | 18.0% | 40.0% | 20.0%         |
| تتميز عمليات المشتريات بالشفافية    | 12.0%             | 18.0%     | 16.0% | 36.0% | 18.0%         |
| توجد آليات واضحة للمساءلة           | 10.0%             | 16.0%     | 16.0% | 32.0% | 26.0%         |

يتبيّن تركّز الاستجابات نحو الموافقة والموافقة بشدة، إذ تجاوزت نسبة الموافقة (75%) في معظم

العبارات، بما يؤكد المستوى المرتفع لتطبيق ممارسات الحوكمة.

#### جدول: (4-8) التوزيع التكراري لاستجابات محور تطبيق المحتوى المحلي (%)

| العبارة                                          | غير موافق<br>بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق<br>بشدة |
|--------------------------------------------------|-------------------|-----------|-------|-------|---------------|
| تلتزم المؤسسة بتطبيق متطلبات المحتوى المحلي      | 8.0%              | 16.0%     | 18.0% | 30.0% | 28.0%         |
| تدعم الإدارة العليا تطبيق سياسات المحتوى المحلي  | 10.0%             | 16.0%     | 12.0% | 38.0% | 24.0%         |
| تسهم السياسات في تعزيز مشاركة الموردين المحليين  | 8.0%              | 16.0%     | 18.0% | 38.0% | 20.0%         |
| تتوافر آليات لقياس نسبة المحتوى المحلي في العقود | 6.0%              | 16.0%     | 18.0% | 38.0% | 22.0%         |
| تطبق المؤسسة آلية وزن المحتوى المحلي في التقييم  | 8.0%              | 14.0%     | 16.0% | 32.0% | 30.0%         |

مالت الاستجابات نحو الموافقة، مع وجود نسبة محايدة تراوحت بين (14%) و(18%)، ما قد يعكس

تبايناً في نضج تطبيق هذه السياسات بين الجهات.

#### جدول: (9-4) التوزيع التكراري لاستجابات محور كفاءة التكلفة (%)

| العبارة                                     | غير موافق<br>بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق<br>بشدة |
|---------------------------------------------|-------------------|-----------|-------|-------|---------------|
| تسعى المؤسسة لتحقيق أفضل قيمة مقابل المال   | 10.0%             | 14.0%     | 18.0% | 38.0% | 20.0%         |
| تطبق المؤسسة أساليب لتحليل التكاليف         | 10.0%             | 14.0%     | 18.0% | 30.0% | 28.0%         |
| تسهم كفاءة المشتريات في تحسين الأداء المالي | 10.0%             | 14.0%     | 14.0% | 32.0% | 30.0%         |

| العبارة                                        | غير موافق<br>بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق<br>بشدة |
|------------------------------------------------|-------------------|-----------|-------|-------|---------------|
| تحقق المؤسسة كفاءة رغم متطلبات المحتوى المحلي  | 10.0%             | 12.0%     | 18.0% | 34.0% | 26.0%         |
| لا تؤدي المتطلبات إلى ارتفاع جوهري في التكاليف | 16.0%             | 14.0%     | 12.0% | 38.0% | 20.0%         |

كانت استجابات هذا المحور أكثر تبايناً، إذ ارتفعت نسب الحياد وعدم الموافقة نسبياً، بما يتسق مع حصوله على أدنى متوسط، ويعكس تحديات حقيقية في تحقيق كفاءة التكلفة.

#### جدول: (10-4) التوزيع التكراري لاستجابات محور إدارة المخاطر التعاقدية (%)

| العبارة                                           | غير موافق<br>بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق<br>بشدة |
|---------------------------------------------------|-------------------|-----------|-------|-------|---------------|
| توجد آليات منهجية لتحديد المخاطر التعاقدية        | 8.0%              | 20.0%     | 12.0% | 34.0% | 26.0%         |
| تقيم المؤسسة قدرة الموردين قبل التعاقد            | 10.0%             | 12.0%     | 16.0% | 40.0% | 22.0%         |
| توجد إجراءات لمعالجة مخاطر تأخر الموردين          | 8.0%              | 14.0%     | 20.0% | 38.0% | 20.0%         |
| تسهم إدارة المخاطر في دعم الامتثال للمحتوى المحلي | 8.0%              | 18.0%     | 20.0% | 34.0% | 20.0%         |
| تدير المؤسسة مخاطر ارتفاع التكاليف بفاعلية        | 8.0%              | 16.0%     | 20.0% | 36.0% | 20.0%         |

تركزت الاستجابات نحو الموافقة نسبياً، إذ تراوحت نسبة الموافقة والموافقة بشدة مجتمعين

(54%-62%) عبر معظم العبارات، مع نسبة غير محايدة معتبرة، بما يعكس وعياً مؤسسياً مقبولاً

بأهمية إدارة المخاطر التعاقدية في سياق تطبيق المحتوى المحلي، دون أن يرقى بعد إلى مستوى الإجماع.

جدول: (4-11) التوزيع التكراري لاستجابات محور نضج السوق المحلي للموردين (%)

| العبارة                                                  | غير موافق<br>بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق<br>بشدة |
|----------------------------------------------------------|-------------------|-----------|-------|-------|---------------|
| يتوافر عدد كافٍ من الموردين المحليين المؤهلين            | 10.0%             | 24.0%     | 24.0% | 20.0% | 22.0%         |
| تمتلك المنشآت المحلية القدرة الفنية على تلبية المواصفات  | 12.0%             | 22.0%     | 18.0% | 26.0% | 22.0%         |
| تنافس المنشآت المحلية على أساس الجودة وليس السعر فقط     | 8.0%              | 26.0%     | 20.0% | 28.0% | 18.0%         |
| توجد برامج وطنية فعالة لتأهيل الموردين المحليين وتطويرهم | 8.0%              | 18.0%     | 32.0% | 22.0% | 20.0%         |
| يتحسن أداء الموردين المحليين بمرور الوقت                 | 8.0%              | 18.0%     | 22.0% | 34.0% | 18.0%         |

وبالنظر إلى التوزيع التكراري عبر المحاور الخمسة مجتمعةً، يتبين نمط عام جدير بالملاحظة؛ فكلما اتجهنا من محور الحوكمة نحو محور كفاءة التكلفة، ارتفعت نسب الحياد وعدم الموافقة تدريجياً. ففي محور الحوكمة تركزت الاستجابات بقوة نحو الموافقة بشدة، بينما توزعت في محور كفاءة التكلفة على نحو أكثر تشتتاً. ويعزز هذا النمط ما كشفه تحليل المتوسطات، ويؤكد أن كفاءة التكلفة تمثل النقطة الأكثر إثارةً للتلابن في تقييمات المستجيبين، وهو ما يتسق منطقياً مع كونها المحور الذي يتأثر أكثر من غيره بالعوامل الخارجية عن سيطرة المؤسسة، كتوافر البدائل المحلية ومستوى المنافسة في السوق.

ويمكن قراءة هذا النمط قراءة تكاملية مع النتائج السابقة؛ فارتفاع مستوى الاتفاق على نضج الحوكمة، مقابل التباين في تقييم كفاءة التكلفة، يرسم صورة لمؤسسات نجحت في بناء أطرها الحوكمية لكنها لا تزال تواجه تحدياً في ترجمة هذا النضج إلى كفاءة تكلفة في ظل قيود السوق المحلي. وهذه القراءة تدعم الاستنتاج

المحوري للدراسة بأن الحوكمة شرط ضروري لتحقيق التوازن، لكنه قد لا يكون كافياً وحده ما لم يقترن بتنمية  
فعلية لقاعدة الموردين المحليين تعالج القيود الهيكلية في جانب العرض.

## 3-4 اختبار فرضيات الدراسة

### 1-3-4 التحقق من اعتدالية توزيع البيانات

قبل اختبار الفرضيات بالأساليب المعلمية، تحقق الباحث من اعتدالية توزيع البيانات باستخدام معاملي الالتواء والتفطح، إذ يُعد التوزيع معتدلاً إذا وقعت قيمهما بين  $(\pm 1.96)$  ويوضح الجدول (4-12) نتائج هذا الفحص.

جدول: (4-12) نتائج اختبار اعتدالية التوزيع لمحاور الدراسة

| المحور                    | معامل الالتواء | معامل التفطح | التوزيع |
|---------------------------|----------------|--------------|---------|
| حوكمة المشتريات           | -0.549         | -0.765       | معتدل   |
| تطبيق المحتوى المحلي      | -0.622         | -0.671       | معتدل   |
| كفاءة التكلفة             | -0.650         | -0.595       | معتدل   |
| إدارة المخاطر التعاقدية   | -0.552         | -0.713       | معتدل   |
| نضج السوق المحلي للموردين | -0.149         | -0.964       | معتدل   |

يتبين أن قيم المعاملين لجميع المحاور وقعت ضمن المدى المقبول  $(\pm 1.96)$ ، بما يدل على أن البيانات

تتبع التوزيع الطبيعي، ويجوز استخدام الأساليب المعلمية في اختبار الفرضيات.

#### 2-3-4 اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha (0.05) \leq$  بين ممارسات حوكمة المشتريات وقدرة المؤسسات على تحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة ومتطلبات المحتوى المحلي. ولاختبارها استُخدم معامل ارتباط بيرسون، ويوضح الجدول (4-13) نتائجه.

**جدول: (4-13) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين حوكمة المشتريات وتحقيق التوازن**

| المتغيرات                      | معامل الارتباط (r) | درجات الحرية | مستوى الدلالة | نوع العلاقة |
|--------------------------------|--------------------|--------------|---------------|-------------|
| حوكمة المشتريات وتحقيق التوازن | 0.946              | 48           | 0.000         | طردية قوية  |

يتبين من الجدول (4-13) وجود علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.000) (0.946) وهو أقل من (0.05)، وبذلك تُقبل الفرضية الرئيسية. وتعني هذه النتيجة أن ارتفاع مستوى نضج ممارسات حوكمة المشتريات يقترن بارتفاع قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المنشود.

#### 3-3-4 اختبار الفرضيات الفرعية

لاختبار الفرضيات الفرعية استُخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد. ويعرض الجدول (4-14) مؤشرات جودة النموذج التي تبين مدى ملاءمته لتفسير العلاقة.

**جدول: (4-14) مؤشرات جودة نموذج الانحدار**

| المؤشر                     | القيمة |
|----------------------------|--------|
| معامل الارتباط المتعدد (R) | 0.979  |
| معامل التحديد ( $R^2$ )    | 0.958  |
| معامل التحديد المعدل       | 0.955  |

| المؤشر        | القيمة |
|---------------|--------|
| قيمة (F)      | 259.70 |
| مستوى الدلالة | 0.000  |

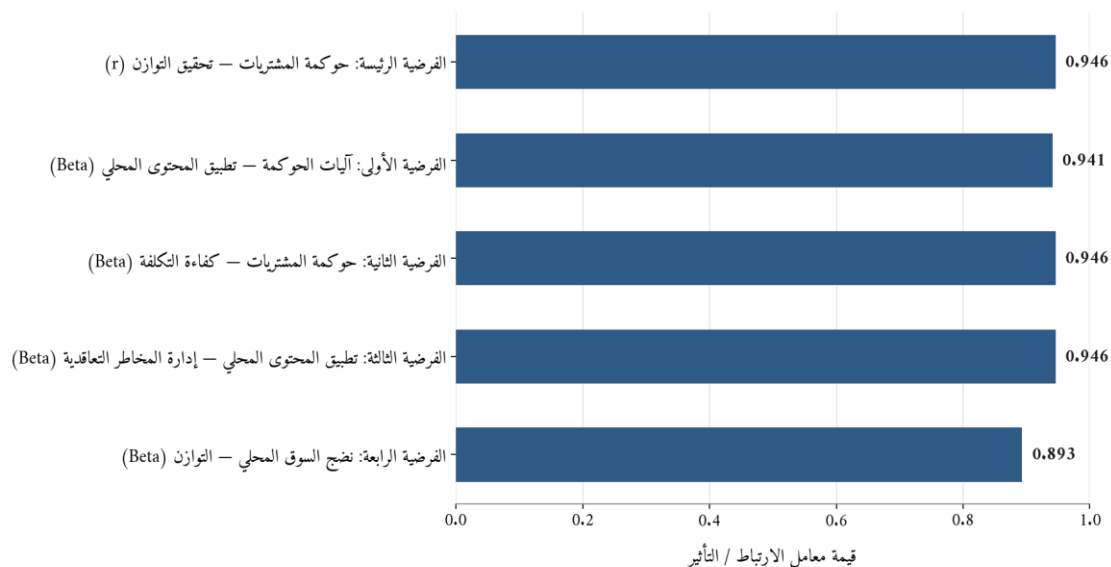
يتبين من الجدول (14-4) أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (0.985)، ما يعني أن المتغيرات المستقلة الأربعة مجتمعةً (حوكمة المشتريات، وإدارة المخاطر التعاقدية، وتطبيق المحتوى المحلي، ونضج السوق المحلي للموردين) تفسّر (95.8%) من التباين في المتغير التابع، وأن قيمة (F) بلغت (259.70) بمستوى دلالة (0.000)، بما يؤكد جودة النموذج الإجمالي وقوته التفسيرية المرتفعة. غير أنه عند تحليل الإسهام النسبي لكل متغير مستقل على حدة ضمن هذا النموذج المشترك، تبين أن إدارة المخاطر التعاقدية وتطبيق المحتوى المحلي هما المتغيران الأكثر إسهاماً منفرداً في تفسير التباين (لتداخل جزء من أثر حوكمة المشتريات ونضج السوق المحلي معهما إحصائياً)، وهو ما يُناقش بمزيد من التفصيل لاحقاً.

وقد أكد فحص معامل تضخم التباين (VIF) لهذا الافتراض، إذ تراوحت قيمه بين (6.79) للمتغير نضج السوق المحلي و(15.58) لمتغير إدارة المخاطر التعاقدية، وهي قيم تتجاوز الحد الشائع (10) في أربعة من أصل خمسة مؤشرات، بما يؤكد وجود تعدد اشتراك خطي مرتفع بين المتغيرات المستقلة الأربعة ناتج عن ارتفاع ارتباطاتها البينية (تراوحت بين 0.85 و0.97). ولذلك اعتمد لاختبار كل فرضية فرعية على حدة تحليل ارتباط/انحدار بسيط بين طرفي الفرضية تحديداً (الجدول 15-4)، بدلاً من الاكتفاء بمعاملات النموذج المشترك في الجدول (14-4) التي تفقد استقرارها الإحصائي في ظل هذا التداخل. ويعرض الجدول (15-4) نتائج تحليل الانحدار للفرضيات الفرعية.

**جدول: (4-15) نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات الفرعية**

| الفرضية                                         | معامل التأثير ( $\beta$ ) | قيمة (t) | مستوى الدلالة | النتيجة |
|-------------------------------------------------|---------------------------|----------|---------------|---------|
| الأولى: آليات الحوكمة ← مستهدفات المحتوى المحلي | 0.941                     | 19.32    | 0.000         | مقبولة  |
| الثانية: الحوكمة ← كفاءة التكلفة                | 0.946                     | 20.27    | 0.000         | مقبولة  |
| الثالثة: دمج المحتوى المحلي ← أداء المشتريات    | 0.946                     | 20.21    | 0.000         | مقبولة  |
| الرابعة: نضج السوق المحلي ← التوازن             | 0.893                     | 13.76    | 0.000         | مقبولة  |

يتبين من الجدول (4-15) قبول الفرضيات الفرعية الأربع جميعها، إذ جاءت مستويات دلالتها أقل من (0.05) وتشير قيم معاملات التأثير إلى وجود أثر إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية عالية في الفرضيات الأربع (تراوحت معاملاتها بين 0.893 و 0.946)، تصدرتها الفرضيتان الثانية والثالثة بمعامل تأثير متقارب جداً (0.946)، بينما جاءت الفرضية الرابعة (نضج السوق المحلي) في المرتبة الأخيرة نسبياً بمعامل (0.893)، وهو ما يتسق مع كونها المحور الأضعف أداءً في التحليل الوصفي (الجدول 4-6).



جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

**شكل: (4-2) توزيع استجابات المشاركين حول فرضيات الدراسة**

وتلخيصاً لما سبق، يعرض الجدول (16-4) خلاصة نتائج اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، بما يتيح رؤية متكاملة للقرار الإحصائي بشأن كل فرضية.

**جدول: (16-4) ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة**

| الفرضية                                        | الأسلوب الإحصائي | القيمة          | القرار |
|------------------------------------------------|------------------|-----------------|--------|
| الرئيسية: الحوكمة ← التوازن                    | ارتباط بيرسون    | $r = 0.946$     | قبول   |
| الفرعية الأولى: آليات الحوكمة ← المحتوى المحلي | الانحدار         | $\beta = 0.941$ | قبول   |
| الفرعية الثانية: الحوكمة ← كفاءة التكلفة       | الانحدار         | $\beta = 0.946$ | قبول   |
| الفرعية الثالثة: دمج المحتوى ← أداء المشتريات  | الانحدار         | $\beta = 0.946$ | قبول   |
| الفرعية الرابعة: نضج السوق المحلي ← التوازن    | الانحدار         | $\beta = 0.893$ | قبول   |

يتبين من الجدول (16-4) قبول جميع فرضيات الدراسة، الرئيسية والفرعية، بمستويات دلالة أقل من (0.05)، بما يؤكد المتانة الإحصائية لنتائج الدراسة واتساقها الداخلي. ويشكل هذا الاتساق بين نتائج الفرضيات ركيزة تعزز الثقة في الاستنتاجات التي تُبنى عليها التوصيات لاحقاً.

## 4-4 مناقشة النتائج

تُناقش في هذا الجزء نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها وأطرها النظرية والدراسات السابقة، بهدف تفسيرها وربطها بالإطار المعرفي للدراسة.

### 1-4-4 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة

أظهرت النتائج علاقة ارتباط طردية قوية جداً بين حوكمة المشتريات وتحقيق التوازن، بمعامل بلغ (0.946)، وهو معامل مرتفع يقترب من الحد الأعلى للعلاقة الخطية الكاملة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Tordo et al. (2013 من أن نجاح سياسات المحتوى المحلي يتوقف على أطر حوكمة فعّالة، ومع دراسة (Thai (2017 التي أبرزت الدور المحوري للحوكمة في كفاءة الأنظمة المؤسسية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أطر الحوكمة الرشيدة توفر الآليات اللازمة لإدارة التوتر بين هدفي خفض التكلفة وتعظيم المحتوى المحلي، فتتيح اتخاذ قرارات متوازنة تراعي الهدفين معاً.

وتكتسب قوة هذه العلاقة دلالة خاصة حين تُقرأ في ضوء ترتيب المحاور؛ فقد جاء محور حوكمة المشتريات في المرتبة الأولى من حيث المتوسط، بينما جاء محور كفاءة التكلفة في المرتبة الأخيرة. ويشير هذا الاقتران بين ارتفاع مستوى الحوكمة ووجود علاقة قوية بينها وبين التوازن إلى أن المؤسسات التي رسّخت ممارسات الحوكمة لديها هي ذاتها الأقدر على تجاوز التحدي الأصعب المتمثل في كفاءة التكلفة. وبهذا تتحول الحوكمة من كونها متغيراً وصفيّاً إلى كونها عاملاً تفسيرياً يُعوّل عليه في فهم تباين قدرات المؤسسات على تحقيق التوازن.

ويمكن ردّ هذه النتيجة إلى آلية جوهرية مؤداها أن الحوكمة الرشيدة تقلّص ما يُعرف بعدم تماثل المعلومات بين المؤسسة ومورديها؛ فوضوح المعايير وآليات التقييم يتيح للمؤسسة قراءة قدرات الموردين المحليين بدقة، فتميّز بين من يستحق التأهيل والتطوير ومن لا يفي بالحد الأدنى. وهذه القدرة على التمييز

هي ما يجعل إدماج المحتوى المحلي ممكناً دون التضحية بالكفاءة، إذ يتحول القرار من مفاضلة عمياء بين السعر والتوطين إلى قرار مدروس يوازن بينهما على أساس معلومات موثوقة.

#### 4-4-2 مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية

أظهرت النتائج أثراً إيجابياً لآليات الحوكمة في تحقيق مستهدفات المحتوى المحلي بمعامل (0.941)، وهو الأعلى بين الفرضيات، ما يشير إلى أن وضوح الإجراءات وآليات الرقابة يمثل عاملاً حاسماً في ضمان الالتزام، وهو ما يتسق مع دراسة Kola و Sołdyński (2025). كما أظهرت النتائج ارتباطاً إيجابياً قوياً بين الحوكمة وكفاءة التكلفة بمعامل (0.946)، بما يدل على أن الحوكمة الرشيدة لا تتعارض مع الكفاءة بل تعززها، وهو ما يتفق مع دراسة Erridge و McIlroy (2019) وأخيراً أظهرت النتائج أثراً إيجابياً لدمج المحتوى المحلي في أداء المشتريات بمعامل (0.946)، وهو معامل مقارب جداً لمعامل الفرضية الثانية. وهو ما يتسق مع دراسة Esteves et al. (2018) حول دور تطوير الموردين في تعزيز القيمة المحلية.

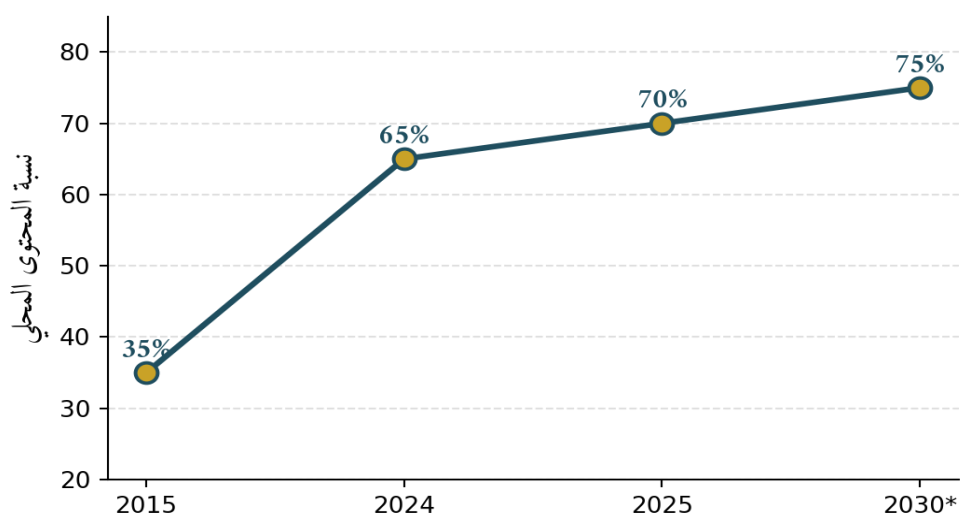
وأخيراً، أظهرت النتائج أثراً إيجابياً قوياً لنضج السوق المحلي للموردين في تحقيق التوازن بمعامل (0.893)، وهو أضعف المعاملات الأربعة نسبياً وإن ظل مرتفعاً ودالاً إحصائياً، بما يتسق مع ما تكشفه بيانات التحليل الوصفي (الجدول 4-6) من أن هذا المحور هو الأضعف أداءً بين محاور الدراسة، وهو ما يتفق مع دراسة Tordo et al. (2013) بشأن أهمية نضج القاعدة الصناعية المحلية لنجاح سياسات المحتوى المحلي.

#### 3-4-4 مناقشة النتائج في ضوء الأطر النظرية

تُفسّر النتائج في ضوء الأطر النظرية للدراسة؛ فمن منظور النظرية المؤسسية، تستجيب المؤسسات للضغوط التنظيمية لسياسات المحتوى المحلي بتطوير أطر حوكمة متوافقة معها سعياً للشرعية. ومن منظور نظرية أصحاب المصلحة، توازن المؤسسات بين مصالح الأطراف المختلفة بما فيها المصلحة الوطنية. ومن منظور نظرية الموارد، يمثل تطوير علاقات استراتيجية مع الموردين المحليين مورداً يعزز القدرة على تحقيق التوازن. ويتسق ارتفاع متوسط محور الحوكمة مع التطورات التنظيمية في المملكة، كما يعكس نجاح تجربة برنامج إكتفاء — الذي بلغت نسبة المحتوى المحلي فيه سبعين في المئة مطلع عام — 2026 الأثر الإيجابي لأطر الحوكمة الفعالة.

والجدير بالملاحظة أن الأطر النظرية الثلاثة لا تتنافس في تفسير النتائج، بل يكمل بعضها بعضاً في رسم صورة متكاملة. فالنظرية المؤسسية تفسّر لماذا تبنّت المؤسسات أطر الحوكمة أصلاً، ونظرية الموارد تفسّر كيف تحوّلت هذه الأطر إلى قدرة مميزة تفرّق بين المؤسسات، ونظرية أصحاب المصلحة تفسّر الغاية التي تُوجّه إليها هذه القدرة، وهي الموازنة بين المصالح المتعددة. وبهذا التكامل تتضح قيمة تبني عدسة نظرية متعددة الأبعاد، إذ إن الاكتفاء بإحدى النظريات كان سيقدم تفسيراً جزئياً يغفل جوانب مهمة من الظاهرة.

وتحمل هذه النتائج في طياتها دلالة عملية مهمة؛ فهي تدحض التصور الشائع بأن المحتوى المحلي وكفاءة التكلفة هدفان متناقضان بالضرورة. فالنتائج تشير إلى أن التناقض المفترض بينهما ليس حتمياً، بل هو نتاج ضعف الحوكمة. فحين تكون أطر الحوكمة رشيدة، يتحول ما يبدو مفاضلة صفرية إلى علاقة تكاملية يمكن فيها خدمة الهدفين معاً. وهذا التحول في الفهم يمثل الإسهام المفاهيمي الأبرز للدراسة، إذ ينقل النقاش من السؤال عن أيّ الهدفين نضحّي به، إلى السؤال عن كيف نبني الحوكمة التي تحققهما معاً.



شكل (3-4) تطور نسبة المحتوى المحلي في برنامج إكتفاء المصدر: أرامكو، 2026

#### 4-4-4 تطبيقات النتائج ودلالاتها

تتطوي نتائج الدراسة على جملة من الدلالات التطبيقية التي تتجاوز حدود التحليل الإحصائي إلى مجال الممارسة. فعلى مستوى المؤسسة، تشير النتائج إلى أن الاستثمار في بناء أطر حوكمة رشيدة ليس ترفاً تنظيمياً، بل هو مدخل مباشر لتحسين قدرة المؤسسة على إدارة التوازن بين أهدافها المتزاخمة. ومن ثم فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحسين أدائها في تطبيق المحتوى المحلي دون التضحية بكفاءتها يُستحسن أن تبدأ من مراجعة أطر حوكمتها وتطويرها، بدلاً من التركيز على المعالجات الجزئية.

وعلى مستوى صياغة السياسات، تحمل النتائج دلالة مهمة لواضعي الأنظمة والمنظمين؛ إذ تشير إلى أن فعالية سياسات المحتوى المحلي لا تتوقف على صرامة متطلباتها بقدر ما تتوقف على قدرة المؤسسات على تطبيقها بحوكمة رشيدة. ومن ثم فإن الاستثمار في تمكين المؤسسات وبناء قدراتها الحوكمية قد يكون أجدى من مجرد رفع النسب المفروضة. كما تدعم النتائج التوجه نحو مقاربة قطاعية مرنة تراعي تباين نضج القاعدة المحلية بين القطاعات، بدلاً من فرض نسب موحدة قد تكون مناسبة لقطاع وغير واقعية لآخر.

وعلى المستوى المعرفي، تقدّم الدراسة إسهاماً يتمثل في تجاوز الثنائية التقليدية التي تصوّر كفاءة التكلفة والمحتوى المحلي هدفين متعارضين. فالنتائج ترسم صورة أكثر دقة، مؤداها أن العلاقة بينهما تتحدد بجودة الحوكمة؛ فتكون تعارضية حين تضعف الحوكمة، وتكاملية حين تتضج. وهذا التصور يفتح أفقاً بحثياً جديداً ينقل النقاش من المفاضلة بين الهدفين إلى كيفية بناء الحوكمة التي توفّق بينهما، وهو ما قد يفيد الباحثين في تطوير نماذج نظرية أكثر تطوراً لفهم هذه العلاقة.

## 5-4 الاستنتاجات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج كمية مستندة إلى بيانات ميدانية فعلية، يمكن استخلاص

الاستنتاجات الآتية:

1. توجد علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية عالية بين حوكمة المشتريات وقدرة المؤسسات على

تحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة ومتطلبات المحتوى المحلي ( $r = 0.946$ )، وهو ما يؤكد صحة

الفرضية الرئيسة للدراسة بقوة.

2. تحظى محاور حوكمة المشتريات وتطبيق المحتوى المحلي وإدارة المخاطر التعاقدية جميعها بمستوى

موافقة عام متقارب (بين 69% و 70%)، في حين يمثل محور نضج السوق المحلي للموردين المحور

الأضعف بوضوح (65.2%)، وينفرد بكونه المحور الوحيد الذي انتقل إلى مستوى الحياد لا الموافقة،

بما يجعله نقطة الضعف الفعلية الأبرز في المنظومة ككل.

3. يكشف تحليل الانحدار المتعدد ( $R^2 = 0.958$ ) أن إدارة المخاطر التعاقدية وتطبيق المحتوى المحلي

هما الأكثر إسهاماً في تفسير التباين في تحقيق التوازن عند ضبط أثر بقية المتغيرات، في حين يتراجع

الإسهام الحدي لحوكمة المشتريات العامة ونضج السوق المحلي حين يُنظر إليهما جنباً إلى جنب مع

هذين المتغيرين، لتداخل تأثيرهما إحصائياً معهما. وهذا يعني عملياً أن الأثر الأكبر على أرض الواقع

يمرّ عبر الانضباط التعاقدية التفصيلي، لا عبر الخطاب العام لحوكمة المشتريات فحسب.

4. تكشف بيانات مستوى العبارات عن فجوة تنفيذ واضحة ومتكررة عبر أكثر من محور: فعبارات الشفافية

ووضوح المعايير وآليات التظلم والاعتراض (في محور الحوكمة)، وعدم ارتفاع التكاليف جوهرياً وكفاية

المنافسة المحلية وتوافر البدائل التنافسية (في محور كفاءة التكلفة)، ومراجعة المخاطر التعاقدية بشكل

دوري (في محور إدارة المخاطر) — جميعها جاءت عند مستوى الحياد تحديداً، بينما تصدّرت العبارات

ذات الطابع الشكلي أو التوثيقي الترتيب. وهذا يشير إلى أن المؤسسات تُجيد بناء الأطر الرسمية للحوكمة أكثر من إجادتها لترجمتها إلى ممارسة تشغيلية يومية متسقة.

5. لا يتعارض تطبيق حوكمة المشتريات مع كفاءة التكلفة، بل تشير العلاقة الموجبة القوية بينهما إلى أن الحوكمة الرشيدة تُسهم في تحسين الكفاءة بدلاً من أن تقتيدها؛ غير أن أثرها يبقى مشروطاً بمدى نضج قاعدة الموردين المحليين المتاحة أمام المؤسسة.

ويتضح من مجمل هذه الاستنتاجات أن حوكمة المشتريات تمثل شرطاً ضرورياً، لا كافياً وحده، لتحقيق التوازن المنشود؛ فالانضباط في تفاصيلها التنفيذية — وتحديداً في إدارة المخاطر التعاقدية وآليات دمج المحتوى المحلي — هو ما يترجم جودة الأطر العامة للحوكمة إلى أثر ملموس على أرض الواقع.

كما يُستخلص من الدراسة أن التحدي الأبرز أمام تحقيق التوازن لا يكمن في الجانب المؤسسي الداخلي بقدر ما يكمن في جانب العرض الخارجي؛ أي في محدودية نضج قاعدة الموردين المحليين المؤهلين القادرين على المنافسة على أساس الجودة والسعر معاً. ومن ثم فإن معالجة هذه الفجوة تتطلب جهداً مشتركاً بين المؤسسة الواحدة والجهات المنظّمة على مستوى الاقتصاد الوطني، لا تكفي فيه الجهود الفردية المعزولة.

## 6-4 التوصيات

في ضوء النتائج الكمية للدراسة، يقدم الباحث فيما يأتي مجموعة من التوصيات العملية القابلة للتطبيق، تتوزع على مستويين؛ مستوى المؤسسة الذي يُعنى بتطوير الممارسات الداخلية، ومستوى السياسات الوطنية الذي يُعنى بتطوير الأطر التنظيمية. وقد رُوعي في صياغتها أن تتبثق مباشرةً من نتائج الدراسة، وتحديداً من فجوات التنفيذ التي كشفت عنها بيانات مستوى العبارات.

### 1-6-4 توصيات عامة على مستوى الحوكمة والمنظومة المؤسسية

1. تعزيز الجانب التنفيذي لحوكمة المشتريات لا الإطار الرسمي فحسب، من خلال برامج تدريبية دورية على الشفافية والإفصاح عن نتائج المنافسات، ومراجعة آليات التظلم والاعتراض لتكون أكثر وضوحاً وسهولة في الوصول، بوصفهما العبارتين الأدنى تقييماً في محور الحوكمة.
2. إلزام إدارات المشتريات بمراجعة دورية موثقة (ربع سنوية على الأقل) للمخاطر التعاقدية القائمة، بدلاً من الاكتفاء بصياغتها في بنود العقد عند التوقيع، لسدّ الفجوة التي كشفتها الدراسة بين جودة الصياغة التعاقدية وانتظام المتابعة الفعلية لها.
3. تبني مقاربة قطاعية مرنة في تطبيق متطلبات المحتوى المحلي تراعي تفاوت نضج قاعدة الموردين بين القطاعات، بدلاً من تطبيق نسب موحدة على جميع القطاعات بصرف النظر عن جاهزية مورديها المحليين.
4. الاستفادة الكاملة من منصات المشتريات الإلكترونية الوطنية، مثل منصة اعتماد، في رقمنة قياس نسبة المحتوى المحلي وتتبع الامتثال آلياً، بما يقلل الاعتماد على الجهد اليدوي ويرفع دقة القياس.

## 4-6-2 استراتيجية متكاملة لخفض تكلفة الامتثال للمحتوى المحلي مع تعزيز الانضباط

### الحوكمي

تُظهر نتائج الدراسة أن أضعف حلقة في المنظومة ليست الحوكمة ذاتها، بل نضج السوق المحلي للموردين، وأن أثر إدارة المخاطر التعاقدية وتطبيق المحتوى المحلي على تحقيق التوازن يفوق أثر الحوكمة العامة حين يُنظر إليها مجتمعةً. وبناءً على ذلك، يقترح الباحث استراتيجية عملية من خمسة مسارات متكاملة، الغاية منها خفض التكلفة الإضافية الناتجة عن الامتثال للمحتوى المحلي دون التفريط في الانضباط الحوكمي، بل عبر تعزيزه:

**المسار الأول — تجميع الطلب وتوحيد التعاقد:** إنشاء آلية مركزية أو شبه مركزية لتجميع طلبات الشراء المتكررة عبر عدة جهات حكومية وشبه حكومية (مثل مستلزمات الصيانة والخدمات اللوجستية المتكررة)، بما يمنح الموردين المحليين أحجام طلب أكبر تُمكنهم من تحقيق وفورات الحجم وخفض سعر الوحدة، بدلاً من تعاقد كل جهة منفردة بكميات صغيرة مرتفعة الكلفة النسبية.

**المسار الثاني — تدرّج مستهدفات المحتوى المحلي وربطها بجاهزية السوق:** استبدال المستهدفات الموحدة عبر كل القطاعات بمستهدفات متدرجة زمنياً ترتفع تدريجياً كلما نضجت قاعدة الموردين في القطاع المعني، بحيث لا تُفرض نسب مرتفعة على قطاعات لا تزال قاعدتها المحلية محدودة فتُجبر المؤسسة على دفع علاوة سعرية غير مبرّرة، بل تُمنح تلك القطاعات مهلة تطوير مقرونة بمؤشرات أداء واضحة.

**المسار الثالث "المسار الثالث — برنامج تخفيض تكلفة تشاركي قائم على الالتزام الحجمي طويل الأجل ومشاركة الوفورات:** بما أن نضج السوق المحلي هو المحور الأضعف نتيجةً، فإن الحل الأكثر استدامة لخفض التكلفة لا يقتصر على تمويل تطوير الموردين كنشاط منفصل، بل يُبنى على ثلاث ركائز متكاملة:

## الركيزة الأولى: عقود إطارية متعددة السنوات بالتزام جماعي

**الفكرة:** بدل أن تتعاقد كل جهة حكومية (أرامكو، شركة تابعة، جهة شبه حكومية أخرى) مع المورد سنوياً وبكميات صغيرة منفردة، تتفق عدة جهات مجتمعةً على عقد إطارى واحد مدته 3-5 سنوات، تلتزم فيه بحد أدنى من الكميات سنوياً.

### لماذا يخفض التكلفة:

- المورد يحصل على يقين طلب يمتد لسنوات، فيصبح بإمكانه الاقتراض أو استثمار رأسماله في معدات إنتاج أكثر كفاءة (بدل التردد بسبب عدم معرفة هل سيستمر الطلب العام القادم).
- كل زيادة في حجم الإنتاج المؤكّد تُتيح وفورات الحجم — (Economies of Scale) تكلفة الوحدة تنخفض كلما زاد حجم الدفعة الإنتاجية.
- مع تكرار الإنتاج لنفس المواصفة عبر سنوات، يتحقق منحنى التعلّم (Learning Curve) —العمالة والعمليات تصبح أسرع وأقلّ هدراً بالخبرة المتراكمة.

## الركيزة الثانية: تحليل التكلفة المفتوح (Should-Cost / Open-Book Costing)

**الفكرة:** بدل التفاوض السعري التقليدي (حيث يعرض المورد سعراً والمشتري يحاول تخفيضه دون معرفة حقيقية بتكلفة المورد الفعلية)، يفتح المورد دفاتره التشغيلية (Open-Book) للمشتري، ويُبنى نموذج تكلفة تفصيلي (Should-Cost Model) يوضّح: تكلفة المواد الخام، تكلفة الطاقة والتشغيل، الأجور، النقل واللوجستيات، هامش الربح.

### لماذا يخفض التكلفة:

- يكشف بدقة أين تكمن الفرصة الحقيقية لخفض التكلفة (مثلاً: هل المشكلة في سعر المادة الخام المستوردة؟ في كفاءة خط الإنتاج؟ في تكلفة الشحن الداخلي؟) بدل التخمين

- يمنع الضغط السعري العشوائي الذي قد يدفع المورد لتقليل الجودة سراً لتعويض هامشه المتضرر — لأن التخفيض يُبنى على فرصة تكلفة حقيقية موثقة، لا اقتطاع تعسفي
- يسمح للمشتري بالمساعدة المباشرة (مثلاً: تسهيل استيراد مادة خام بسعر أفضل عبر حجم الشراء الجماعي من الركيزة الأولى)

### الركيزة الثالثة: بند مشاركة الوفورات (Gain-Sharing)

الفكرة: يُضمّن في العقد بند صريح ينص على أنه إذا حقّق المورد خفضاً في تكلفته الفعلية (مثبتاً عبر آلية التحليل المفتوح في الركيزة الثانية) عن المستوى المتفق عليه كخط أساس (Baseline)، فإن نسبة من هذا الوفّر (مثلاً 50%) تبقى للمورد كريح إضافي، بينما تنعكس النسبة الأخرى على سعر الجهة المشتريّة.

### لماذا يخفض التكلفة بشكل مستمر (لا لمرة واحدة):

- في نموذج "الصندوق التمويلي" التقليدي، بمجرد انتهاء التمويل يتوقف الحافز لدى المورد لمواصلة التحسين
- أما هنا، المورد نفسه له مصلحة مباشرة ومستمرة في إيجاد طرق جديدة لخفض تكلفته كل عام، لأنه يعرف أنه سيحتفظ بجزء حقيقي من أي وفّر يحققه
- هذا يحوّل العلاقة من "مشتري يضغط، ومورد يقاوم" إلى "شريكان يبحثان معاً عن كفاءة أكبر"، وهو بالضبط ما يفسّر لماذا هذا الأسلوب مستدام بعكس الحل الأصلي القائم على تمويل لمرة واحدة.

المسار الرابع — تعزيز إدارة المخاطر التعاقدية كأداة ضبط تكلفة لا عبء إضافي: بما أن إدارة المخاطر التعاقدية أظهرت أعلى أثر تفسيري منفرد على تحقيق التوازن، يُوصى بتضمين بنود تعاقدية

صريحة لمشاركة المخاطر مع الموردين المحليين (كخصم أو حافز مرتبط بمؤشرات الجودة والتسليم في الوقت المحدد)، مع مراجعة دورية موثقة لهذه المخاطر بدلاً من صياغتها وقت التعاقد فقط، بما يحول إدارة المخاطر من كلفة تعاقدية إلى أداة لضبط الانحرافات السعرية والتشغيلية قبل تفاقمها.

**المسار الخامس — لوحة مؤشرات لرصد التوازن بين التكلفة والامتثال:** تطوير مؤشر مركب دوري (شهري أو ربع سنوي) يجمع بين نسبة الالتزام بالمحتوى المحلي والانحراف السعري الناتج عنه مقارنةً بالبديل غير المحلي، بما يتيح لصانع القرار رصد اللحظة التي يتجاوز فيها الامتثال حدوداً اقتصادية معقولة، والتدخل مبكراً عبر أحد المسارات السابقة بدلاً من اكتشاف الأثر التراكمي بعد فوات الأوان.

وتشترك هذه المسارات الخمسة في مبدأ واحد: أن خفض تكلفة المحتوى المحلي لا يتحقق بتخفيف الانضباط في تطبيقه، بل بإعادة توزيع الجهد نحو الحلقة الأضعف فعلياً (نضج السوق ومتابعة المخاطر)، بما يجعل الانضباط الحوكمي والكفاءة الاقتصادية هدفين متكاملين لا متعارضين.

#### 7-4 البحوث المستقبلية المقترحة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يقترح الباحث إجراء بحوث مستقبلية في المجالات الآتية:

- دراسة أثر حوكمة المشتريات في تحقيق التوازن في قطاعات محددة، للكشف عن الفروق القطاعية.
- دراسة دور التحول الرقمي ومنصات المشتريات الإلكترونية في تعزيز حوكمة المشتريات وتطبيق المحتوى المحلي.

- إجراء دراسات طويلة تتبّع تطور العلاقة بين حوكمة المشتريات ومستهدفات المحتوى المحلي عبر فترات متعاقبة.

- دراسة أثر برامج تطوير الموردين المحليين في توسيع قاعدة الموردين وتعزيز المنافسة.

1. استكمال هذه الدراسة الكمية بمكوّن نوعي لاحق (مقابلات معمّقة مع خبراء المشتريات والمحتوى المحلي) لتفسير فجوة التنفيذ التي كشفتها بيانات مستوى العبارات، وتحديدًا في الشفافية وآليات التظلم ومراجعة المخاطر الدورية.

2. تكرار لدراسة على عينة أكبر مع تطبيق إجراءات تحقق من جدية الاستجابة أثناء جمع البيانات (مثل عبارات تحقق عكسية الصياغة)، للحدّ من أثر الاستجابات المتجانسة على معاملات الثبات والارتباط.

## 8-4 خاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوعاً يقع في صميم التحولات الاقتصادية التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030 ، وهو تحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة وأهداف المحتوى المحلي ضمن حوكمة المشتريات في الجهات الحكومية وشبه الحكومية. وسعت إلى تحليل هذه العلاقة عبر إطار نظري متكامل ومنهج كمي وصفي تحليلي مستند إلى بيانات ميدانية فعلية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن حوكمة المشتريات تمثل عاملاً محورياً في تمكين المؤسسات من تحقيق هذا التوازن، وأن أطر الحوكمة الرشيدة وإدارة المخاطر التعاقدية وبرامج تطوير الموردين تمثل ركائز أساسية لإدارة العلاقة بين كفاءة التكلفة ومتطلبات التوطين. ويأمل الباحث أن تسهم نتائج هذه الدراسة وتوصياتها في إثراء الأدبيات ودعم متخذي القرار عند تطوير أطر حوكمة المشتريات بما يخدم المستهدفات الوطنية للمحتوى المحلي مع الحفاظ على كفاءة الإنفاق العام. والله ولي التوفيق.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أرامكو السعودية. (2026). التقرير السنوي لبرنامج إكتفاء لتعزيز المحتوى المحلي. الظهران: المؤلف.
- برنامج تحقيق الرؤية. (2023). البرنامج الوطني لتنمية القطاع الصناعي والخدمات اللوجستية. الرياض: رؤية المملكة 2030.
- هيئة المحتوى المحلي والمشتريات الحكومية. (2025). الدليل الإرشادي لسياسات تفضيل المحتوى المحلي في المشتريات الحكومية. الرياض: الهيئة.
- وزارة المالية. (2024). نظام المنافسات والمشتريات الحكومية ولأئحته التنفيذية. الرياض: الوزارة.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Brammer, S., & Walker, H. (2011). Sustainable Procurement in the Public Sector. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(4), 452–476.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Erridge, A., & McIlroy, J. (2019). Public Procurement and Supply Chain Management. *Public Money & Management*, 39(4), 245–256.
- Esteves, A. M., Coyne, B., & Moreno, A. (2018). Local Content in the Extractive Industries. *Resources Policy*, 58, 1–15.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Kola, J., & Sołdyński, R. (2025). Local Content Requirements in Public Procurement: Comparative Reflections. *International Public Procurement Journal*, 12(1), 45–78.
- Loader, K. (2015). SME Suppliers and Public Procurement: Managing the Relationships. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(2), 103–112.

- McCrudden, C. (2007). *Buying Social Justice: Equality, Government Procurement, and Legal Change*. Oxford: Oxford University Press.
- OECD. (2021). *Government at a Glance 2021*. Paris: OECD Publishing.
- Thai, K. V. (2017). *International Public Procurement: Concepts and Practices*. In *International Handbook of Public Procurement*. Routledge.
- Tordo, S., Warner, M., Manzano, O., & Anouti, Y. (2013). *Local Content Policies in the Oil and Gas Sector*. Washington, DC: World Bank.

## الملاحق

### الملحق : (1) استبانة الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول تحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة وأهداف سياسات المحتوى المحلي ضمن حوكمة المشتريات في الشركات الحكومية وشبه الحكومية في المملكة العربية السعودية.

كقسم عقود و مشتريات ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في تعبئة هذا الاستبيان، علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزوّدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،

الباحث: محمد عبدالسلام باماقوس

طالب ماجستير إدارة الأعمال (MBA)

كلية إدارة الأعمال - جامعة ميدأوشن

## القسم الأول: البيانات الأولية

- النوع الاجتماعي: ( ) ذكر ( ) أنثى
- الفئة العمرية: ( ) أقل من 50 ( ) 40-50 ( ) 30-40 ( ) 30 فأكثر
- المستوى التعليمي: ( ) دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه
- سنوات الخبرة: ( ) أقل من 15 ( ) 10-15 ( ) 5-10 ( ) 5 فأكثر
- نوع الجهة: ( ) حكومية ( ) شبه حكومية

## القسم الثاني: محاور الدراسة

يُرجى تحديد درجة موافقتكم على كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي (= 5) موافق بشدة، = 1 غير موافق بشدة).

## المحور الأول: حوكمة المشتريات

| م | العبارة                                          | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|--------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1 | تتوافر في المؤسسة هياكل واضحة لحوكمة المشتريات   |   |   |   |   |   |
| 2 | توجد سياسات وإجراءات موثقة تنظم عمليات المشتريات |   |   |   |   |   |
| 3 | تطبق المؤسسة آليات فعالة للرقابة على المشتريات   |   |   |   |   |   |
| 4 | تتميز عمليات المشتريات بالشفافية ووضوح المعايير  |   |   |   |   |   |
| 5 | توجد آليات واضحة للمساءلة في عمليات المشتريات    |   |   |   |   |   |
| 6 | تسهم الحوكمة في تحسين جودة القرارات التعاقدية    |   |   |   |   |   |
| 7 | توجد إجراءات منهجية لإدارة علاقات الموردين       |   |   |   |   |   |

| م  | العبارة                                            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|----------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 8  | تُفصح المؤسسة عن نتائج المنافسات للأطراف المعنية   |   |   |   |   |   |
| 9  | توجد أنظمة فعّالة للتدقيق الداخلي على المشتريات    |   |   |   |   |   |
| 10 | تتوافر آليات للتظلم والاعتراض على قرارات المشتريات |   |   |   |   |   |
| 11 | توجد فصل واضح للمهام والمسؤوليات في المشتريات      |   |   |   |   |   |
| 12 | تسهم حوكمة المشتريات في تحقيق أهداف المؤسسة        |   |   |   |   |   |

### المحور الثاني: تطبيق المحتوى المحلي

| م  | العبارة                                           | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1  | تلتزم المؤسسة بتطبيق متطلبات المحتوى المحلي       |   |   |   |   |   |
| 2  | تدعم الإدارة العليا تطبيق سياسات المحتوى المحلي   |   |   |   |   |   |
| 3  | تسهم السياسات في تعزيز مشاركة الموردين المحليين   |   |   |   |   |   |
| 4  | تتوافر آليات لقياس نسبة المحتوى المحلي في العقود  |   |   |   |   |   |
| 5  | تطبق المؤسسة آلية وزن المحتوى المحلي في التقييم   |   |   |   |   |   |
| 6  | تلتزم المؤسسة بالقائمة الإلزامية للمنتجات الوطنية |   |   |   |   |   |
| 7  | تمنح المؤسسة أفضلية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة     |   |   |   |   |   |
| 8  | توجد برامج لتطوير قدرات الموردين المحليين         |   |   |   |   |   |
| 9  | تتابع المؤسسة تحقيق مستهدفات المحتوى المحلي       |   |   |   |   |   |
| 10 | تسهم منصة اعتماد في تسهيل تطبيق المتطلبات         |   |   |   |   |   |

### المحور الثالث: كفاءة التكلفة

| م | العبارة                                          | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|--------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1 | تسعى المؤسسة لتحقيق أفضل قيمة مقابل المال        |   |   |   |   |   |
| 2 | تطبق المؤسسة أساليب لتحليل التكاليف              |   |   |   |   |   |
| 3 | تسهم كفاءة المشتريات في تحسين الأداء المالي      |   |   |   |   |   |
| 4 | تحقق المؤسسة كفاءة رغم متطلبات المحتوى المحلي    |   |   |   |   |   |
| 5 | لا تؤدي المتطلبات إلى ارتفاع جوهري في التكاليف   |   |   |   |   |   |
| 6 | تحقق المؤسسة التوازن بين الكفاءة والمحتوى المحلي |   |   |   |   |   |
| 7 | توجد منافسة كافية بين الموردين المحليين          |   |   |   |   |   |
| 8 | تتوافر بدائل محلية تنافسية تلبي المتطلبات        |   |   |   |   |   |

### المحور الرابع: إدارة المخاطر التعاقدية

| م | العبارة                                           | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1 | توجد آليات منهجية لتحديد المخاطر التعاقدية        |   |   |   |   |   |
| 2 | تقيم المؤسسة قدرة الموردين قبل التعاقد            |   |   |   |   |   |
| 3 | توجد إجراءات لمعالجة مخاطر تأخر الموردين          |   |   |   |   |   |
| 4 | تسهم إدارة المخاطر في دعم الامتثال للمحتوى المحلي |   |   |   |   |   |
| 5 | تدير المؤسسة مخاطر ارتفاع التكاليف بفاعلية        |   |   |   |   |   |
| 6 | تراجع المؤسسة المخاطر التعاقدية بشكل دوري         |   |   |   |   |   |
| 7 | توجد خطط للتعامل مع مخاطر سلاسل الإمداد           |   |   |   |   |   |
| 8 | تتضمن العقود بنوداً واضحة لإدارة المخاطر          |   |   |   |   |   |

## المحور الخامس: نضج السوق المحلي للموردين

| م | العبارة                                                               | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|-----------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1 | يتوافر عدد كافٍ من الموردين المحليين المؤهلين في مجال عمل المؤسسة     |   |   |   |   |   |
| 2 | تمتلك المنشآت المحلية القدرة الفنية على تلبية المواصفات المطلوبة      |   |   |   |   |   |
| 3 | تنافس المنشآت المحلية على أساس الجودة وليس السعر فقط                  |   |   |   |   |   |
| 4 | توجد برامج وطنية فعالة لتأهيل الموردين المحليين وتطويرهم              |   |   |   |   |   |
| 5 | يتحسن أداء الموردين المحليين بمرور الوقت نتيجة متطلبات المحتوى المحلي |   |   |   |   |   |
| 6 | تتوافر البنية التحتية الصناعية اللازمة لدعم المحتوى المحلي في القطاع  |   |   |   |   |   |
| 7 | تساهم الجهات الحكومية في تذليل عقبات دخول موردين محليين جدد للسوق     |   |   |   |   |   |
| 8 | يقل الاعتماد على الموردين الأجانب تدريجياً نتيجة نضج السوق المحلي     |   |   |   |   |   |

شكراً جزيلاً لتعاونكم ووقتكم الثمين.

## الملحق: (2) نماذج من مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS)

يعرض هذا الملحق نماذج توضيحية من مخرجات التحليل الإحصائي التي أُجريت عبر برنامج (SPSS) لعينة الدراسة (ن = 50).

### أولاً: مخرجات اختبار الثبات (Reliability Statistics)

| المحور                        | عدد العبارات (N of Items) | معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) |
|-------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|
| حوكمة المشتريات               | 12                        | 0.983                                 |
| تطبيق المحتوى المحلي          | 10                        | 0.981                                 |
| كفاءة التكلفة (تحقيق التوازن) | 8                         | 0.971                                 |
| إدارة المخاطر التعاقدية       | 8                         | 0.977                                 |
| نضج السوق المحلي للموردين     | 8                         | 0.976                                 |
| الأداة ككل                    | 46                        | 0.994                                 |

### ثانياً: مخرجات تحليل الارتباط (Correlations) — الفرضية الرئيسية

| تحقيق التوازن                         | حوكمة المشتريات |         |
|---------------------------------------|-----------------|---------|
| Pearson Correlation — حوكمة المشتريات | 1               | 0.946** |
| Pearson Correlation — تحقيق التوازن   | 0.946**         | 1       |
| Sig. (2-tailed)                       | ---             | 0.000   |
| N                                     | 50              | 50      |

\*\* دالّ إحصائياً عند مستوى (0.01).

ثالثاً: مخرجات تحليل الانحدار (Model Summary & ANOVA)

Model Summary

| R     | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|----------|-------------------|----------------------------|
| 0.979 | 0.958    | 0.955             | 0.249                      |

ANOVA

| Model      | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | .Sig  |
|------------|----------------|----|-------------|--------|-------|
| Regression | 64.645         | 4  | 16.161      | 259.70 | 0.000 |
| Residual   | 2.800          | 45 | 0.062       | ---    | ---   |
| Total      | 67.445         | 49 | ---         | ---    | ---   |

رابعاً: معاملات نموذج الانحدار (Coefficients)

| Model                     | B      | Std. Error | Beta   | t      | .Sig  |
|---------------------------|--------|------------|--------|--------|-------|
| (Constant)                | 0.057  | 0.115      | ---    | 0.501  | 0.619 |
| حوكمة المشتريات           | 0.157  | 0.104      | 0.157  | 1.510  | 0.138 |
| تطبيق المحتوى المحلي      | 0.269  | 0.114      | 0.265  | 2.350  | 0.023 |
| إدارة المخاطر التعاقدية   | 0.591  | 0.121      | 0.587  | 4.893  | 0.000 |
| نضج السوق المحلي للموردين | 0.015- | 0.081      | 0.014- | 0.181- | 0.857 |

ملحوظة: يعكس التفاوت في دلالة المعاملات الفردية أعلاه (رغم الجودة الإجمالية المرتفعة للنموذج،  $R^2 = 0.958$ ) ارتفاع الارتباط البيئي بين المتغيرات المستقلة الأربعة (تراوح بين 0.85 و 0.97)؛ ولذلك اعتمد لاختبار كل فرضية فرعية على حدة تحليل ارتباط/انحدار بسيط بين طرفيها تحديداً، كما في الجدول (4-15) بمتن البحث.

خامساً: الإحصاءات الوصفية للمحاور (Descriptive Statistics)

| Variable                      | N  | Minimum | Maximum | Mean | .Std Deviation |
|-------------------------------|----|---------|---------|------|----------------|
| حوكمة المشتريات               | 50 | 1.00    | 5.00    | 3.49 | 1.173          |
| تطبيق المحتوى المحلي          | 50 | 1.00    | 5.00    | 3.50 | 1.155          |
| كفاءة التكلفة (تحقيق التوازن) | 50 | 1.00    | 5.00    | 3.44 | 1.173          |
| إدارة المخاطر التعاقدية       | 50 | 1.00    | 5.00    | 3.48 | 1.164          |
| نضج السوق المحلي للموردين     | 50 | 1.00    | 5.00    | 3.26 | 1.147          |

سادساً: مصفوفة الارتباط بين المحاور (Correlation Matrix)

|                           | حوكمة المشتريات | تطبيق المحتوى المحلي | كفاءة التكلفة | إدارة المخاطر التعاقدية | نضج السوق المحلي |
|---------------------------|-----------------|----------------------|---------------|-------------------------|------------------|
| حوكمة المشتريات           | 1.000           | 0.941                | 0.946         | 0.942                   | 0.852            |
| تطبيق المحتوى المحلي      | 0.941           | 1.000                | 0.954         | 0.946                   | 0.901            |
| كفاءة التكلفة             | 0.946           | 0.954                | 1.000         | 0.972                   | 0.893            |
| إدارة المخاطر التعاقدية   | 0.942           | 0.946                | 0.972         | 1.000                   | 0.912            |
| نضج السوق المحلي للموردين | 0.852           | 0.901                | 0.893         | 0.912                   | 1.000            |

جميع معاملات الارتباط أعلاه دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)،  $n = 50$ .

Midocean University

College of Business Administration

Department Master of Business Administration (MBA)



**Balancing Cost Efficiency and Local Content Policy  
Objectives in Procurement Governance of Government and Semi-  
Government Companies in Saudi Arabia**

**Prepared by Student**

Mohammed Abdulsalam Bamagous

**Academic ID:**

253000983

**Supervision**

Dr. Alfaisal Hamid Mohamed

Dr. Fayez Jarad

**Academic Year 2026**

## Abstract

This study aimed to analyze how procurement governance frameworks enable government and semi-government companies in Saudi Arabia to balance cost efficiency with the requirements of local content policies. The study addressed the tension that may arise from integrating local content requirements into procurement processes, between rationalizing spending and achieving best value for money on one hand, and deepening local economic value and supporting national industry on the other. The study adopted a quantitative descriptive-analytical approach. An electronic questionnaire was distributed to a sample of professionals working in procurement, contracts, and supply chain management, yielding (50) valid respondents out of (60) invitations sent, a response rate of (83.3%). Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The results revealed a strong, statistically significant positive correlation between procurement governance and institutions' ability to achieve the desired balance, with a correlation coefficient of (0.946). Multiple regression analysis showed that the four independent variables combined (procurement governance, contractual risk management, local content application, and local supplier market maturity) explain (95.8%) of the variance in institutions' ability to achieve this balance, with contractual risk management and local content application contributing most to this explanatory power. The results also showed that local supplier market maturity is the weakest and most neutral-leaning axis of the study, indicating that the main challenge to achieving balance lies in the limited maturity of the local supply side rather than in institutional governance itself.

**Keywords:** Procurement Governance, Local Content, Cost Efficiency, Contractual Risk Management, Government and Semi-Government Companies, Saudi Vision 2030.