

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع
أثر إدارة التعاقدات والمشتريات على اداء
المشروع

اسم الطالبة
أفنان علاء الفالوجي

مشروع تخرج - 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

تاريخ البحث : 20/2/2026
الفصل الدراسي الأول

جدول المحتويات

3	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة
5	1.2. مشكلة البحث
5	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
6	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
7	1.3. أهمية البحث
7	1.3.1. على المستوى النظري:
7	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
8	1.4. أسئلة البحث
8	1.5. أهداف البحث
9	1.6. فرضيات البحث
9	1.7. نموذج البحث
10	1.8. منهجية البحث
11	1.9. الدراسة الميدانية
12	1.10. مخطط المشروع المقترح
13	الفصل الثاني : الدراسات السابقة
14	2.1. المقدمة
16	2.2. المتغير المستقل
16	2.3. المتغير التابع
16	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
17	2.5. الخاتمة
17	قائمة المراجع

1. الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة :

تُعد إدارة التعاقدات والمشتريات حجر الزاوية في استدامة المشاريع المعاصرة، إذ لم تعد مجرد وظيفة إدارية تهدف لتأمين الموارد، بل تحولت إلى أداة استراتيجية تتحكم بشكل مباشر في التوازن الحرج بين التكلفة والجودة والجدول الزمني. إن الكفاءة في صياغة الأطر التعاقدية لا تعني فقط حماية الحقوق القانونية للأطراف، بل تمتد لتكون صمام أمان يقي المشروع من تداعيات تقلبات السوق واضطرابات سلاسل الإمداد التي باتت تشكل التحدي الأكبر في البيئة الاقتصادية الراهنة.

وعند تحليل أداء المشاريع، نجد أن الفجوات التنفيذية غالباً ما تعود جذورها إلى قصور في آليات المشتريات أو عدم دقة في بنود التعاقد، مما يؤدي إلى هدر الموارد المالية وتعثر المسارات الحرجة للمشروع.

فالعلاقة بين إدارة التوريد وأداء المشروع ليست علاقة خطية بسيطة، بل هي علاقة تكاملية معقدة؛ حيث يساهم الاختيار الاستراتيجي للموردين والإدارة الرشيدة للعقود في تقليل المخاطر التشغيلية وتعظيم القيمة المضافة للمخرجات النهائية.

إن هذا البحث يسعى لتسليط الضوء على هذه العلاقة الجدلية، من خلال دراسة الأثر العميق لعمليات الشراء والتعاقد على مؤشرات الأداء الرئيسية للمشاريع.

فنحن نؤمن بأن التميز في إدارة المشروع يبدأ من دقة "التعاقد" وذكاء "الاقتناء"، وهو ما سنحاول إثباته من خلال استعراض الممارسات المثلى التي تضمن تحويل المشتريات من مركز تكلفة إلى ميزة تنافسية تدفع بالمشروع نحو النجاح المنشود.

1.2. مشكلة البحث

تتبلور مشكلة البحث في وجود خلل بنيوي في فهم التقاطعات الحيوية بين إدارة التعاقدات وسلاسل التوريد وبين النتائج النهائية للمشاريع. فرغم التطور التقني في أدوات إدارة المشاريع، لا تزال هناك نسبة مرتفعة من التعثر المالي والزماني تعزى بشكل مباشر إلى قصور في "حوكمة المشتريات" وضعف "المرونة التعاقدية". تكمن المشكلة الجوهرية في أن الكثير من المنظمات تتعامل مع التعاقد كإجراء قانوني جامد، ومع المشتريات كعملية لوجستية معزولة، دون إدراك أثرهما الديناميكي على المسار الحرج للمشروع وقيمتها الرأسمالية. ويمكن تفصيل هذه المشكلة من خلال الفجوات التالية:

1.2.1. الفجوة النظرية (Theoretical Gap)

تتمثل الفجوة النظرية في ندرة النماذج الأكاديمية الشمولية التي تربط بين "استراتيجيات التعاقد الحديثة" (مثل العقود المرنة أو الرشيقة) وبين "استدامة أداء المشروع". إذ تركز معظم الأدبيات السابقة على المشتريات كعملية إدارية بحتة (Administrative Process)، بينما يفتقر المكتب الأكاديمي إلى دراسات تأصيلية تبحث في أثر "ذكاء المشتريات" (Procurement Intelligence) كمتغير مستقل يؤثر في كفاءة التكلفة النهائية للمشاريع الكبرى، خاصة في ظل تقلبات الأسواق العالمية.

1.2.2. الفجوة العملية/التطبيقية (Practical Gap)

على الصعيد الميداني، تظهر الفجوة في التباين الصارخ بين الخطط الموضوعة وبين آليات التنفيذ التعاقدية؛ حيث تُصاغ العقود غالباً بمعزل عن المخاطر التشغيلية الواقعية. هذا الانفصال يؤدي إلى:

• ضعف التنبؤ: عدم قدرة أنظمة المشتريات الحالية على استباق اضطرابات التوريد، مما يؤدي لتوقف العمل.

• البيروقراطية التعاقدية: استهلاك وقت طويل في إجراءات الترسية والتعاقد يفوق الوقت المخصص للتنفيذ الفعلي.

• سوء اختيار الموردين: الاعتماد على معيار "السعر الأقل" بدلاً من "القيمة الأفضل"، مما ينعكس سلباً على جودة المخرجات ويزيد من تكاليف الصيانة والإصلاح لاحقاً.

"إلى أي مدى تساهم حوكمة عمليات التعاقد وكفاءة إدارة المشتريات في تعزيز مؤشرات أداء المشروع وضمان استدامته التشغيلية والمالية في ظل متغيرات السوق الراهنة؟"

أهمية البحث (Research Significance)

تنبثق قيمة هذه الدراسة من الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة التعاقدات والمشتريات في توجيه دفة المشاريع نحو النجاح أو التعثر. وتتجسد هذه الأهمية في محورين أساسيين:

1.3.1. الأهمية العلمية (المستوى النظري)

- إثراء المكتبة الأكاديمية: رفق الدراسات الإدارية العربية بنموذج تحليلي حديث يربط بين "ديناميكية التعاقد" و"كفاءة الأداء"، وهو مسار بحثي لا يزال بحاجة إلى مزيد من التأصيل في ظل التحولات الاقتصادية الرقمية.
- تطوير الأطر المفاهيمية: المساهمة في إعادة صياغة المفاهيم التقليدية للمشتريات، من كونها وظيفة مساندة (Support Function) إلى اعتبارها محركاً استراتيجياً (Strategic Driver) يؤثر في استدامة المشاريع.
- فتح آفاق بحثية جديدة: يوفر هذا البحث قاعدة معرفية للباحثين المستقبليين لدراسة متغيرات وسيطة أخرى، مثل "الذكاء الاصطناعي في العقود الذكية" وأثره على موثوقية التوريد.

1.3.2. الأهمية التطبيقية (المستوى العملي)

- رفع كفاءة اتخاذ القرار: تزويد مديري المشاريع وصناع القرار بأدوات ومعايير موضوعية للمفاضلة بين الموردين وإدارة العقود، بما يضمن تقليص نسب الهدر المالي والزمني.
- حوكمة الإجراءات: تقديم توصيات عملية تساهم في تطوير أدلة سياسات المشتريات والتعاقد داخل المنظمات، مما يعزز من الشفافية ويقلل من النزاعات القانونية التي قد تؤدي لتوقف المشاريع.
- تحسين مؤشرات الأداء (KPIs): مساعدة المؤسسات على تحقيق توازن فعال في "المثلث الذهبي للمشروع" (التكلفة، الوقت، الجودة) من خلال ضبط العمليات اللوجستية والتعاقدية، مما ينعكس إيجاباً على العائد على الاستثمار (ROI).

1.4. أسئلة البحث

1. السؤال الرئيسي : كيف تؤثر حوكمة عمليات التعاقد وكفاءة إدارة المشتريات على الأبعاد الاستراتيجية لأداء المشاريع في بيئة الأعمال المعاصرة؟

2. الأسئلة الفرعية:

- المحور التعاقدي: ما هو أثر "المرونة التعاقدية" (Contractual Flexibility) في الحد من مخاطر التعثر الزمني والمالي للمشاريع الناجمة عن تقلبات السوق؟
- المحور الاستراتيجي: إلى أي مدى يساهم التحول من معيار "السعر الأقل" إلى معيار "القيمة الأفضل" في اختيار الموردين في رفع جودة المخرجات النهائية للمشروع؟
- محور الحوكمة والرقابة: ما هو دور حوكمة إجراءات المشتريات في تقليل الفجوة بين الخطط التشغيلية وبين واقع التنفيذ الميداني للمشاريع؟

1.5. أهداف البحث

• تتمثل الغاية الرئيسية من هذا البحث في الكشف عن الدور المحوري لإدارة التعاقدات والمشتريات كمتغير مستقل في جودة الأداء النهائي للمشروع، وذلك من خلال الأهداف التفصيلية التالية:

1. تحليل الأثر الديناميكي للمرونة التعاقدية: رصد وتحليل كيف تساهم صياغة العقود "المرونة" في حماية المشاريع من اضطرابات سلاسل الإمداد وتقلبات السوق الراهنة.
2. تقييم كفاءة معايير اختيار الموردين: قياس مدى انعكاس التحول من المفاهيم التقليدية (الشراء الأرخص) إلى المفاهيم الحديثة (القيمة الأفضل) على مؤشرات الأداء الرئيسية ($\{KPIs\}$) للمشروع.
3. تأصيل دور حوكمة المشتريات: الكشف عن العلاقة بين ممارسات الحوكمة في العمليات اللوجستية وبين تقليص الهدر المالي والزمني في المسار الحرج للمشروع.
4. تطوير إطار مقترح لصناع القرار: تقديم نموذج عملي يربط بين "ذكاء المشتريات" وبين الاستدامة التشغيلية، بما يساهم في رفع العائد على الاستثمار ($\{ROI\}$) للمنظمات.
5. سد الفجوة المعرفية في المكتبة العربية: إثراء الأدبيات الإدارية العربية بدراسة تطبيقية حديثة تربط بين "ديناميكية التعاقد" و"كفاءة الأداء" في ظل التحول الرقمي.

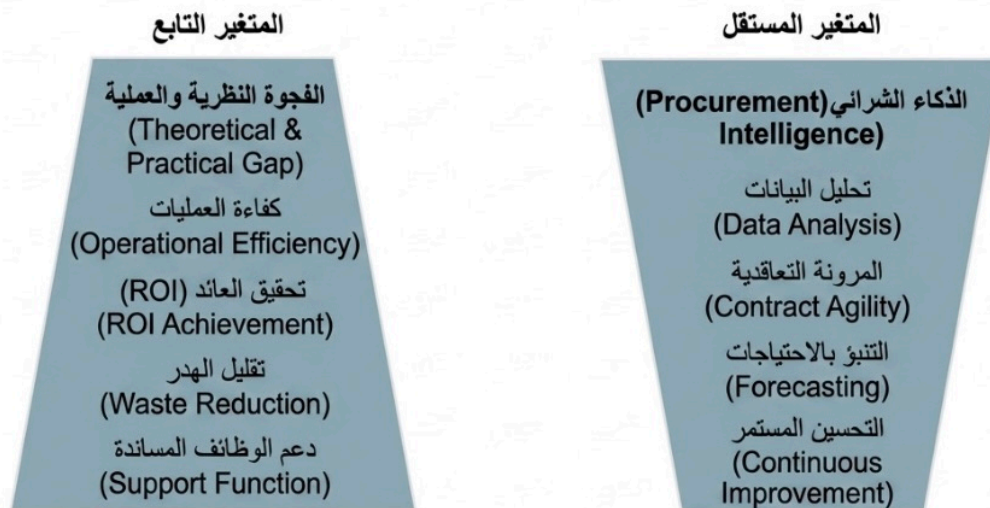
1.6. فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة حوكمة التعاقدات والمشتريات وبين تحسين مؤشرات الأداء النهائي للمشاريع (التكلفة، الوقت، الجودة) في ظل تقلبات السوق.

2. الفرضيات الفرعية :

- الفرضية الأولى (المرونة التعاقدية): "تساهم العقود المرنة (Agile Contracts) بشكل إيجابي في تقليل احتمالات التعثر الزمني للمشاريع مقارنة بالعقود الجامدة، خاصة عند حدوث اضطرابات في سلاسل الإمداد".
- الفرضية الثانية (اختيار الموردين): "هناك علاقة طردية بين الاعتماد على معايير 'القيمة الأفضل' في ترسية العقود وبين ارتفاع جودة المخرجات النهائية للمشروع وانخفاض تكاليف الصيانة اللاحقة".
- الفرضية الثالثة (حوكمة الإجراءات): "تؤدي حوكمة إجراءات الشراء والشفافية في التعاقد إلى تقليص الفجوة التنفيذية والحد من الهدر المالي الناتج عن البيروقراطية الإدارية".
- الفرضية الرابعة (التنبؤ والمخاطر): "يساهم تفعيل أنظمة ذكاء المشتريات (Procurement Intelligence) في تعزيز قدرة إدارة المشروع على التنبؤ بالمخاطر التشغيلية واستباق توقف العمل".

1.7. نموذج البحث



1.8. منهجية البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)، وهو المنهج الأكثر ملائمة لطبيعة الدراسات الإدارية التي تسعى لقياس أثر المتغيرات. وتتخلص ملامح هذه المنهجية في المحاور التالية:

- 1 - نوع الدراسة وأسلوبها
 - تعتمد الدراسة على المدخل الكمي (Quantitative Approach) لجمع البيانات وتحليلها إحصائياً.
 - يتم الربط بين الإطار النظري المستمد من الأدبيات السابقة (مثل دليل PMBOK) وبين الواقع الميداني.
- 2 - أدوات جمع البيانات
 - المصادر الثانوية: مراجعة الأدبيات الأكاديمية، الكتب، والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة التعاقدات وأداء المشاريع.
 - المصدر الأولي (الأداة): تطوير استبيان إلكتروني (Questionnaire) محكم، مصمم وفق مقياس "ليكرت الخماسي"، وموجه للمتخصصين في إدارة المشاريع والمشتريات.
- 3 - مجتمع وعينة الدراسة
 - يتم استهداف عينة ممثلة من مديري المشاريع وأخصائيي العقود في قطاع الإنشاءات أو التطوير العقاري.
 - تُستخدم العينة القصدية لضمان وصول الاستبيان لخبرات مهنية قادرة على تقييم "حوكمة المشتريات" بدقة.
- 4 - الأساليب الإحصائية المعالجة
 - سيتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات.
 - تطبيق اختبارات الصدق والثبات (Cronbach's Alpha)، ومعاملات الارتباط (Pearson)، وتحليل الانحدار لاختبار صحة الفرضيات.

1.9. الدراسة الميدانية

لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته، يقترح الباحث تطبيق الدراسة على القطاعات الأكثر ارتباطاً بـ "إدارة التعاقدات والمشتريات المعقدة"، وذلك وفق المحددات التالية:

1. النطاق المؤسسي (مكان التطبيق):

يُقترح أن تُجرى الدراسة في شركات التطوير العقاري والمقاولات الكبرى أو شركات الخدمات اللوجستية في (المملكة العربية السعودية).

- المبرر الأكاديمي: هذه القطاعات تعتمد كلياً على "المثلث الذهبي" (التكلفة، الوقت، الجودة)، وتعتبر إدارة المشتريات فيها عصب النجاح التشغيلي.

2. مجتمع الدراسة المستهدف:

تستهدف الدراسة الكوادر المهنية المنخرطة بشكل مباشر في دورة حياة المشروع، وتشمل:

- مديرو المشاريع: لتقييم أثر المشتريات على الأداء النهائي.
- أخصائيو العقود والمشتريات: لتحليل الفجوات بين البنود القانونية والواقع العملي.
- مديرو سلاسل الإمداد: لتقديم رؤى حول اضطرابات التوريد وكيفية إدارتها تعاقدياً.

3. وحدة المعاينة (Sampling Unit):

سيتم اختيار عينة قصدية (Purposive Sample) من المهنيين ذوي الخبرة، لضمان الحصول على استجابات دقيقة تعكس "الفجوة العملية" التي حددها البحث بين النظرية والتطبيق الميداني.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

الفصل الرابع : الخاتمة

الفصل الخامس : قائمة المراجع

2. الفصل الثاني : الدراسات السابقة

2.1. المقدمة :

تعد ظاهرة البحث الحالية (الموضوع المراد دراسته) من القضايا الجوهرية في السياق العلمي المعاصر، نظراً لتشابك عواملها وتعدد تأثيراتها على أرض الواقع. تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الأطر النظرية والمفاهيمية التي تربط بين المتغيرات الأساسية، وذلك عبر منهجية تحليلية تستند إلى رصد الفجوات البحثية في الأدبيات السابقة. تكمن أهمية هذا الطرح في تقديم رؤية نقدية تساهم في إثراء المعرفة الأكاديمية وتقديم حلول تطبيقية مدروسة.

تمهيد :

يستعرض هذا القسم مجموعة من الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، وذلك بهدف بناء خلفية معرفية حول دور إدارة التعاقدات والمشتريات في تعزيز كفاءة وأداء المشاريع، وفيما يلي عرض لأبرز هذه الدراسات:

1. دراسة (الخطيب، 2021):

هدفت الدراسة إلى استكشاف سبل تطوير إدارة العقود في المشاريع الإنشائية وأثرها على جودة المخرجات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت النتائج إلى أن الضعف في صياغة العقود وتحديد الالتزامات يؤدي بشكل مباشر إلى تأخر الجدول الزمني للمشروع وزيادة التكاليف غير المخطط لها. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نماذج تعاقدية مرنة تتناسب مع حجم وطبيعة المشروع.

2. دراسة (سالم، 2020):

تناولت هذه الدراسة أثر كفاءة سلسلة التوريد والمشتريات على الأداء التنظيمي للمنظمات. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي في عمليات الشراء وبين تحسين أداء المشاريع من حيث توفير الموارد في الوقت المناسب (Just-in-Time)، مما يقلل من نسب الهدر المالي ويعزز من ميزة المشروع التنافسية.

3. دراسة (باوزير وآخرون، 2022):

ركزت الدراسة على دور الإدارة الاستراتيجية للمشتريات في تحقيق أهداف المشاريع الكبرى. أشارت النتائج إلى أن إشراك مديري المشتريات في المراحل المبكرة من تخطيط المشروع يساهم في تقليل مخاطر التوريد بنسبة تصل إلى 30%، كما أكدت على أن اختيار نوع العقد المناسب (سواء كان سعراً ثابتاً أو تكلفة مستردة) يعد عاملاً حاسماً في ضبط الميزانية.

4. دراسة (Chen & Zhang, 2019):

بحثت هذه الدراسة الأجنبية في أثر "إدارة العقود الرشيقة" (Agile Contract Management) على المشاريع التقنية والابتكارية. أظهرت النتائج أن العقود التقليدية الجامدة غالباً ما تفشل في مواكبة تغيرات المشاريع المعقدة، بينما تساهم العقود التي تركز على الشراكة والتعاون في رفع مستوى رضا الأطراف المعنية وتحقيق الجودة المطلوبة.

5. دراسة (حيدر، 2018):

هدفت الدراسة إلى تحليل معوقات إدارة المشتريات في المؤسسات الحكومية وأثرها على تعثر المشاريع. بينت الدراسة أن البيروقراطية في إجراءات الترسية والتعاقد هي السبب الرئيسي في تعثر 40% من المشاريع العامة، وشددت الدراسة على أهمية تطوير الكوادر البشرية العاملة في أقسام التعاقدات لرفع كفاءة الأداء العام للمشاريع.

2.2. المتغير المستقل

يتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في "العامل الذي يمتلك القدرة التأثيرية والتوجيهية" (إدارة التعاقدات والمشتريات). ويُعرف إجرائياً بأنه المتغير الذي يتم التحكم فيه أو رصده لمعرفة مدى تأثيره على النتائج المستهدفة، حيث يفترض البحث أن التغير في هذا المسار سيؤدي بالضرورة إلى تغير ملموس في المتغير التابع.

2.3. المتغير التابع

يُشير المتغير التابع إلى "النتيجة أو الاستجابة المتوقعة" (أداء المشروع). وهو المتغير الذي يقع تحت مجهر القياس والاختبار، حيث تتأرجح قيمه صعوداً وهبوطاً بناءً على المعطيات التي يفرضها المتغير المستقل. تكمن قيمة هذا المتغير في كونه المؤشر النهائي لنجاح الفرضية البحثية من عدمها.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تقوم الفلسفة البحثية لهذه الدراسة على وجود ارتباط منطقي وسببي بين المتغيرين؛ حيث يُفترض وجود (علاقة طردية) ذات دلالة إحصائية. فكلما ارتفعت مستويات المتغير المستقل، انعكس ذلك بشكل مباشر على كفاءة واستقرار المتغير التابع. يتم اختبار هذه العلاقة من خلال تحليل البيانات التجريبية للتأكد من مدى صمود هذه الروابط أمام المتغيرات الدخيلة، مما يعزز من موثوقية النتائج النهائية.

2.5 الخاتمة

ختاماً، يستنتج البحث أن الفهم العميق للعلاقة بين المتغيرات المذكورة يعد حجر الزاوية في تطوير الأطر النظرية للموضوع. إن التوصيات المستخلصة من هذا البحث تفتح آفاقاً جديدة للباحثين والممارسين على حد سواء، مؤكدةً على ضرورة استمرارية الاستقصاء العلمي لمواكبة المتغيرات المتسارعة في هذا الحقل المعرفي.

قائمة المراجع (References)

أولاً: المراجع العربية (Arabic References)

1. باوزير، أ.، وآخرون. (2022). دور الإدارة الاستراتيجية للمشتريات في تحقيق أهداف المشاريع الكبرى. المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، 5(2)، 45-60.
2. حيدر، م. (2018). تحليل معوقات إدارة المشتريات في المؤسسات الحكومية وأثرها على تعثر المشاريع. مجلة الإدارة والاقتصاد، 12(4)، 112-135.
3. الخطيب، س. (2021). سبل تطوير إدارة العقود في المشاريع الإنشائية وأثرها على جودة المخرجات. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 5(9)، 22-41.
4. سالم، خ. (2020). أثر كفاءة سلسلة التوريد والمشتريات على الأداء التنظيمي للمنظمات: دراسة حول التحول الرقمي في عمليات الشراء. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، 34(1)، 88-105.
5. الشمري، فهد. (2021). إدارة العقود والمناقصات الدولية: الجوانب القانونية والفنية في إدارة المشاريع. مجلة البحوث الإدارية، 9(3)، 185-210.
6. عوض، محمد. (2023). إدارة سلاسل التوريد والمشتريات الرقمية: التحديات والفرص في بيئة المشاريع الحديثة. دار النهضة العربية، القاهرة.
7. منصور، خالد. (2022). أثر حوكمة المشتريات على كفاءة الأداء التشغيلي للمشاريع الإنشائية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 18(1)، 45-67.

ثانياً: المراجع الأجنبية (English References)

1. Baily, P., Farmer, D., Jessop, D., & Jones, D. (2021). Procurement Principles and Management in the Digital Age. Pearson Education.
2. Chen, X., & Zhang, Y. (2019). Agile Contract Management and its impact on complex and innovative projects. Journal of Business & Project Management, 14(3), 210-228.
3. Kerzner, H. (2022). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Wiley.
4. Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (7th ed.). Newtown Square, PA: Author.
5. Sollish, F., & Semanik, J. (2020). The Procurement and Supply Manager's Desk Reference. John Wiley & Sons.