

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

دور الحوكمة في تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات: دراسة
ميدانية على الشركات السعودية.

أسم الطالب

محمد أحمد الزهراني

252000684

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

2026

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	4
1.4. أسئلة الدراسة	8
1.5. أهداف الدراسة	9
1.6. فرضيات الدراسة	10
1.7. نموذج الدراسة	11
1.8. منهجية الدراسة	11
مجتمع وعينة الدراسة	12
مصادر جمع البيانات	12
أدوات الدراسة	12
الأساليب الإحصائية المستخدمة	13
حدود الدراسة	13
أداة الدراسة (عدد فقرات كل متغير)	13
1.9. الدراسة الميدانية	14
1.10. مخطط المشروع المقترح (هيكل الدراسة)	14

الفصل الثاني: الدراسات السابقة 18

2.1. المقدمة	18
2.2. المتغير المستقل: الحوكمة	18
2.2.1. تمهيد ومفهوم الحوكمة	18
2.2.2. أهمية الحوكمة	19
2.2.3. أهداف الحوكمة	20
2.2.4. أبعاد الحوكمة	21
2.2.5. الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل (الحوكمة)	22
2.3. المتغير التابع: تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات	24
2.3.1. تمهيد ومفهوم إدارة المشتريات	24
2.3.2. أهمية تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات	25

26	2.3.3.أهداف تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات
27	2.3.4.أبعاد تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات
29	2.3.5.الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع (باللغة العربية)
31	2.4.العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
33	2.5.الخاتمة

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تُعدّ حوكمة الشركات من أبرز المفاهيم الإدارية والمحاسبية التي استقطبت اهتمام الباحثين والمنظمات على حدٍ سواء خلال العقود الأخيرة، وذلك في ظل تنامي الانهيارات المالية والأزمات الاقتصادية التي شهدتها كبرى الشركات العالمية. وقد برزت الحوكمة بوصفها منظومة متكاملة من القواعد والمبادئ التي تهدف إلى ضبط العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصالح، وتعزيز الرقابة الداخلية، وضمان الإفصاح والشفافية في الممارسات الإدارية والمالية. ويتزايد الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة في بيئات الأعمال الحديثة باعتبارها أداة فاعلة لتحقيق الاستقرار المؤسسي وتعزيز ثقة المستثمرين والمتعاملين مع الشركات (موسي، 2021).

وفي ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها العالم، انتقل مفهوم الحوكمة من إطاره التقليدي إلى مفهوم أوسع يُعرف بـ"الحوكمة الإلكترونية"، التي تعتمد على توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات في إدارة العمليات والإجراءات داخل المنظمات. وتسهم الحوكمة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز مبدأ الشفافية من خلال إتاحة المعلومات في الوقت المناسب ولأصحاب المصالح المعنيين، مما يقلل من فرص الفساد ويعزز المساءلة في القطاعين العام والخاص (التركي وآخرون، 2021).

وتُعدّ الشفافية من أهمّ المخرجات التي تسعى أنظمة الحوكمة إلى تحقيقها، إذ تمثل ركيزة أساسية لبناء الثقة بين الشركات وأصحاب المصالح، وتقليل حالات عدم تماثل المعلومات بين الإدارة والمستثمرين. كما تُسهم الشفافية في الحدّ من الممارسات الفاسدة، وتوفير بيئة عمل عادلة ومنضبطة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على سمعة المنظمة وقدرتها التنافسية في الأسواق. وتؤكد الدراسات الحديثة أن غياب الشفافية يُعدّ من أبرز العوامل المؤدية إلى تفشي الفساد الإداري والمالي داخل المؤسسات (الحضيري، 2025).

وتُعدّ إدارة المشتريات من الوظائف الحيوية التي تستحوذ على نسبة كبيرة من الإنفاق المؤسسي، وتُمثّل إحدى المجالات الأكثر عرضة لمخاطر الفساد وضعف الكفاءة في حال غياب الضوابط الرقابية والشفافية في الإجراءات. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة في هذه الإدارة لضمان ترشيد الإنفاق، وتحقيق العدالة بين الموردين، وتعزيز كفاءة العمليات الشرائية. كما يُسهم تطبيق الحوكمة في إدارة المشتريات في تحسين سمعة المنظمة وتعزيز قدرتها على بناء علاقات مستدامة مع شركائها (الحمداني وآخرون، 2025).

وانطلاقاً مما سبق، تسعى المملكة العربية السعودية في إطار رؤيتها 2030 إلى تطوير منظومة الحوكمة في القطاعات الاقتصادية المختلفة، وتعزيز مبادئ الشفافية والنزاهة في الأداء المؤسسي. وتولي الشركات السعودية اهتماماً متزايداً بتطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة مشترياتها، باعتبارها أحد المداخل الجوهرية لتحقيق الكفاءة التشغيلية ومكافحة الفساد. ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور الحوكمة في تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات بالشركات السعودية، في محاولة لتقديم إطار علمي وتطبيقي يُسهم في تطوير هذا الجانب الحيوي (موسي، 2021).

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه الشركات في بيئة الأعمال المعاصرة تحديات متعددة تتعلق بضمان النزاهة والكفاءة في عملياتها التشغيلية، ولا سيما في إدارة المشتريات التي تُعدّ من أكثر المجالات حساسية وعُرضة لمخاطر الفساد وهدر الموارد. وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات السعودية، إلا أن هناك حاجة ملحة إلى دراسة مدى فاعلية هذه المبادئ في تعزيز الشفافية والكفاءة داخل إدارات المشتريات، خاصة في ظل تباين مستويات التطبيق بين الشركات واختلاف البيئات التنظيمية المحيطة بها.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تبين من خلال مراجعة الأدبيات السابقة أن معظم الدراسات ركزت على دور الحوكمة في تعزيز الشفافية على المستوى العام للشركات، كدراسة موسي (2021) التي تناولت أثر مبادئ الحوكمة على شفافية المعلومات المحاسبية، دون التعمق في وظائف محددة كإدارة المشتريات. كما اهتمت دراسات أخرى مثل دراسة التركي وآخرون (2021) بالحوكمة الإلكترونية ودورها في تعزيز الشفافية في القطاع الخاص بدولة قطر، في حين بقيت البيئة السعودية بحاجة إلى مزيد من الدراسات المتخصصة. وأشارت دراسة الحضيبي (2025) إلى دور الحوكمة في مكافحة الفساد بشكل عام دون التركيز على أنشطة بعينها كالمشتريات، كما اقتصرَت دراسة الحمداني وآخرون (2025) على بحث دور الحوكمة الإلكترونية في تعزيز سمعة المنظمة في القطاع التعليمي. ومن ثَمَّ، تتمثل الفجوة النظرية في ندرة الدراسات التي تجمع بين مفاهيم الحوكمة والشفافية والكفاءة ضمن سياق إدارة المشتريات بشكل متكامل.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد التطبيقي، يُلاحظ وجود قصور في الدراسات الميدانية التي تتناول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارات المشتريات بالشركات السعودية، إذ ركّزت معظم الدراسات السابقة على قطاعات محددة كالاتصالات (موسي، 2021) أو القطاع الأكاديمي (الحمداني وآخرون، 2025)، دون تقديم رؤية شاملة تربط بين تطبيق الحوكمة وتحسين الأداء الفعلي لإدارة المشتريات. كما يُلاحظ غياب المؤشرات الواضحة لقياس مستوى الشفافية والكفاءة في العمليات الشرائية، إضافة إلى وجود تحديات عملية تتعلق بضعف الالتزام بإجراءات الحوكمة، ومحدودية الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بعقود التوريد والموردين. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى دراسة ميدانية تستكشف واقع هذا التطبيق وتُقدّم توصيات عملية لتطويره.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

ما دور الحوكمة في تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات بالشركات السعودية؟

1.3. أهمية الدراسة

تستمدّ هذه الدراسة أهميتها من الموضوع الذي تتناوله، ومن القطاع الذي تُطبّق فيه، ومن النتائج المتوقعة منها، وذلك على المستويين النظري والتطبيقي.

1.3.1. على المستوى النظري

- تُسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية بإطار نظري متكامل يربط بين مفاهيم الحوكمة والشفافية والكفاءة في سياق إدارة المشتريات.
- تُعالج الدراسة فجوة بحثية واضحة في الأدبيات السابقة التي ركّزت على الحوكمة في مجالات عامة دون التعمّق في إدارة المشتريات.
- تُقدّم الدراسة مرجعاً علمياً يُفيد الباحثين والأكاديميين المهتمين بدراسة العلاقة بين الحوكمة والأداء المؤسسي في القطاع الخاص السعودي.

- تُسلط الدراسة الضوء على أهمية مبادئ الحوكمة كأداة لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد في الوظائف التشغيلية.
- تفتح الدراسة المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول جوانب أخرى من تطبيقات الحوكمة في وظائف الشركات المختلفة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي

- تُقدّم الدراسة رؤية واقعية لمتخذي القرار في الشركات السعودية حول مدى فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة المشتريات.
- تُساعد نتائج الدراسة في تطوير سياسات وإجراءات المشتريات بما يضمن تعزيز الشفافية والحدّ من الفساد.
- تُسهم الدراسة في رفع كفاءة العمليات الشرائية وترشيد الإنفاق المؤسسي من خلال تبني ممارسات الحوكمة الرشيدة.
- تدعم الدراسة جهود المملكة العربية السعودية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 المتعلقة بتعزيز النزاهة والشفافية في القطاع الخاص.
- تُقدّم توصيات عملية للجهات الرقابية والتنظيمية لتطوير الأطر التشريعية المنظّمة لعمليات المشتريات في الشركات.
- تُفيد الموردين والشركاء التجاريين من خلال إيجاد بيئة عمل أكثر عدالة وشفافية تعزّز الثقة المتبادلة بين الأطراف.

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما دور الحوكمة بأبعادها (الإفصاح، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون، العدالة) في تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات بالشركات السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها المختلفة في الشركات السعودية محل الدراسة؟
2. ما مستوى الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات بالشركات السعودية محل الدراسة؟
3. ما أثر بُعد الإفصاح على تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات بالشركات السعودية؟
4. ما أثر بُعد المساءلة على تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات بالشركات السعودية؟
5. ما أثر بُعد المشاركة على تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات بالشركات السعودية؟
6. ما أثر بُعد سيادة القانون على تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات بالشركات السعودية؟
7. ما أثر بُعد العدالة على تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات بالشركات السعودية؟
8. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول دور الحوكمة في تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

1.5 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: تهدف الدراسة إلى دراسة أثر الحوكمة بأبعادها (الإفصاح، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون، العدالة) على تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات في الشركات السعودية.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على الإطار المفاهيمي والنظري للحوكمة وأبعادها المختلفة في بيئة الأعمال المعاصرة.
2. استعراض الأدبيات المتعلقة بإدارة المشتريات ومفاهيم الشفافية والكفاءة فيها.
3. قياس مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها الخمسة في الشركات السعودية محل الدراسة.
4. تشخيص واقع الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات بالشركات السعودية.
5. تحليل أثر بُعد الإفصاح على تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات.
6. تحليل أثر بُعد المساءلة على تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات.

7. تحليل أثر بُعد المشاركة على تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات.
8. تحليل أثر بُعد سيادة القانون على تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات.
9. تحليل أثر بُعد العدالة على تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات.
10. الكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين وفقاً لمتغيراتهم الديموغرافية والوظيفية.
11. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي تُسهم في تعزيز دور الحوكمة لدعم الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات بالشركات السعودية بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030.

1.6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: (H0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة بأبعادها (الإفصاح، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون، العدالة) في تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات بالشركات السعودية.

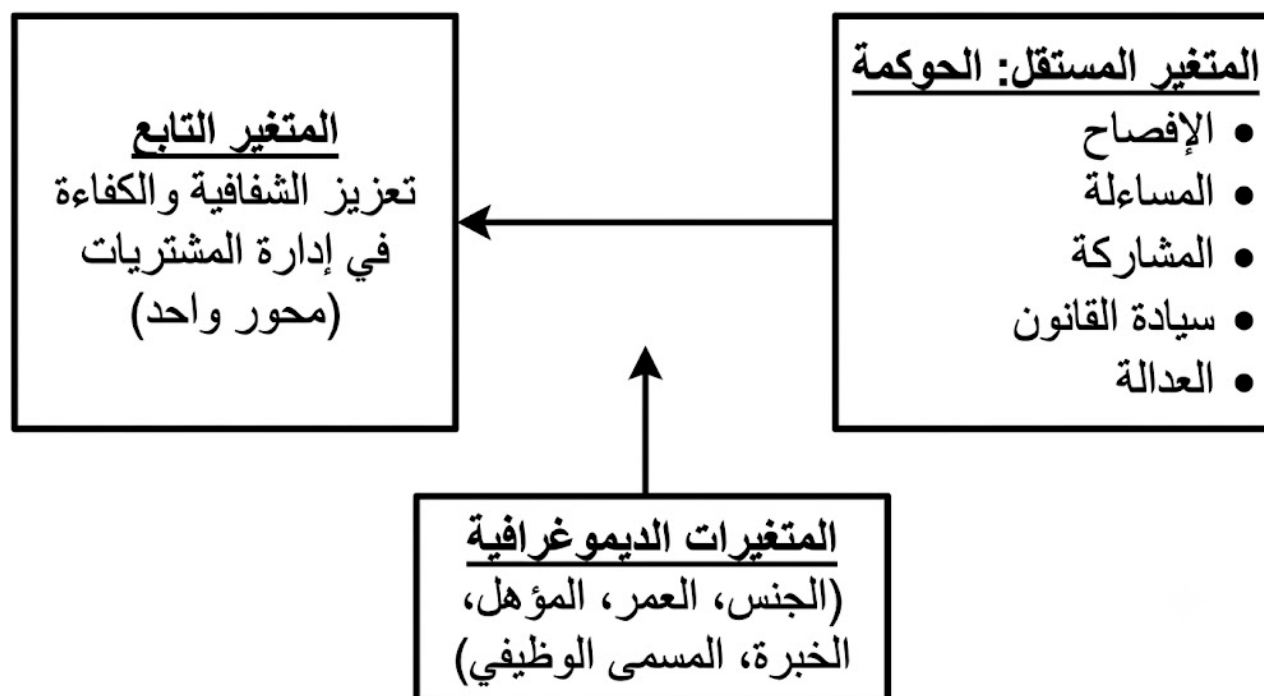
الفرضيات الفرعية:

- **H01:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الإفصاح في تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات.
- **H02:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد المساءلة في تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات.
- **H03:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد المشاركة في تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات.
- **H04:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد سيادة القانون في تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات.
- **H05:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد العدالة في تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات.

- **H06:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول دور الحوكمة في تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)

1.7. نموذج الدراسة

يوضح النموذج المقترح للدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (الحوكمة بأبعادها الخمسة) والمتغير التابع (تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

1.8. منهجية الدراسة

سيعتمد الباحث في هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ سيتم من خلاله وصف الظاهرة محل الدراسة المتمثلة في دور الحوكمة في تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات، وتحليل العلاقة بين متغيراتها استناداً إلى ما سيُجمع من بيانات ميدانية من الشركات السعودية.

وسيقوم الباحث بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة لبناء الإطار النظري، ثم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) بما يتلاءم مع أهدافها وفرضياتها.

كما سَتُوظَّف الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات التي سيتم جمعها من عينة الدراسة، حيث سيستعين الباحث ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وصولاً إلى نتائج علمية دقيقة يمكن تعميمها والاستفادة منها في تقديم التوصيات الملائمة.

مجتمع وعينة الدراسة

سينتكون **مجتمع الدراسة** من العاملين في إدارات المشتريات والمالية والحوكمة والمراجعة الداخلية في الشركات السعودية المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول)، والبالغ عددها حوالي (230) شركة (موزعة على مختلف القطاعات، ويُقدَّر إجمالي مجتمع الدراسة من العاملين المستهدفين بحوالي 3,500) **موظف** (في هذه الإدارات.

وستُختار **عينة الدراسة** بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث سيتم توزيع (400) **استبانة** (على مفردات العينة، ويُتوقع استرداد ما لا يقل عن 370) **استبانة** (صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة تقارب (92.5%)، وذلك بما يتوافق مع جدول (Krejcie & Morgan) لتحديد حجم العينة الملائم.

مصادر جمع البيانات

سيعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات:

- **المصادر الثانوية:** وتشمل الكتب العلمية، والدوريات، والمجلات المحكمة، والرسائل الجامعية، والتقارير الرسمية الصادرة عن الجهات السعودية ذات العلاقة (هيئة السوق المالية، ديوان المحاسبة العامة، هيئة كفاءة الإنفاق).
- **المصادر الأولية:** وتتمثل في البيانات التي ستُجمع ميدانياً من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) الموجهة لمفردات العينة.

أدوات الدراسة

ستكون الاستبانة هي الأداة الرئيسية للدراسة، وستُصمَّم وفق مقياس ليكرت الخماسي، وسيتم التحقق من صدقها وثباتها قبل تطبيقها ميدانياً.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيستخدم الباحث حزمة من الأساليب الإحصائية عبر برنامج (SPSS) ، تشمل: التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، معامل ارتباط بيرسون، تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، اختبار (T-Test) ، وتحليل التباين الأحادي. (One-Way ANOVA)

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** دور الحوكمة بأبعادها (الإفصاح، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون، العدالة) في تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات.
- **الحدود المكانية:** الشركات السعودية المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول).
- **الحدود البشرية:** العاملون في إدارات المشتريات والمالية والحوكمة والمراجعة الداخلية.
- **الحدود الزمانية:** الفترة الممتدة خلال العام الأكاديمي 2026م.

أداة الدراسة (عدد فقرات كل متغير)

المتغير المستقل: الحوكمة

البُعد	عدد الفقرات
الإفصاح	4
المساءلة	4
المشاركة	4
سيادة القانون	4
العدالة	4

المتغير التابع: تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات (أحادي المحور 10): فقرات

إجمالي فقرات الاستبانة: 30 فقرة بالإضافة إلى فقرات البيانات الديموغرافية.

1.9. الدراسة الميدانية

ستُجرى الدراسة الميدانية على عينة من العاملين في إدارات المشتريات والمالية والحوكمة والمراجعة الداخلية في الشركات السعودية المدرجة في السوق المالية، وذلك من خلال توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً، ثم تفرغ البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS)، للوصول إلى النتائج واختبار الفرضيات وتقديم التوصيات المناسبة.

1.10. مخطط المشروع المقترح (هيكل الدراسة)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- فرضيات الدراسة
- نموذج الدراسة
- منهجية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

- الدراسات السابقة والتعقيب عليها

الفصل الثاني: الإطار النظري للحوكمة

- المبحث الأول: مفهوم الحوكمة ونشأتها وتطورها
- المبحث الثاني: مبادئ وأبعاد الحوكمة (الإفصاح، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون، العدالة)
- المبحث الثالث: الحوكمة في المملكة العربية السعودية ورؤية 2030

الفصل الثالث: الإطار النظري لإدارة المشتريات والشفافية والكفاءة

- المبحث الأول: ماهية إدارة المشتريات ووظائفها
- المبحث الثاني: مفهوم الشفافية ومعاييرها في إدارة المشتريات
- المبحث الثالث: مفهوم الكفاءة ومؤشراتها في إدارة المشتريات
- المبحث الرابع: العلاقة بين الحوكمة وإدارة المشتريات

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- المبحث الأول: منهجية الدراسة وإجراءاتها
- المبحث الثاني: خصائص عينة الدراسة
- المبحث الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
- المبحث الرابع: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات
- المبحث الخامس: مناقشة النتائج

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

- ملخص النتائج
- التوصيات
- الدراسات المقترحة

- قائمة المراجع
- الملاحق

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

يُعدّ هذا الفصل حجر الأساس في البناء المعرفي للدراسة الحالية، إذ يستعرض الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيري الدراسة؛ المتغير المستقل المتمثل في **الحوكمة** بأبعادها الخمسة (الإفصاح، والمساءلة، والمشاركة، وسيادة القانون، والعدالة)، والمتغير التابع المتمثل في **تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات** في الشركات السعودية. ويهدف الفصل إلى تقديم قراءة تحليلية معمّقة لأدبيات الموضوع، من خلال تتبّع تطوّر مفهوم الحوكمة، والوقوف على أهميتها وأهدافها وأبعادها، ومن ثمّ الانتقال إلى تناول إدارة المشتريات بوصفها منظومة إدارية حيوية تنعكس عليها ممارسات الحوكمة بصورة مباشرة.

ولا تقتصر أهمية هذا الفصل على العرض النظري فحسب، بل تمتدّ لتشمل تحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت المتغيرين، وذلك بهدف الاستفادة من نتائجها وتوصياتها، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها. كما يُختتم الفصل بعرض العلاقة النظرية والتطبيقية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بما يُمهّد للانتقال إلى الفصول اللاحقة المتعلقة بمنهجية الدراسة وتحليل بياناتها الميدانية.

2.2. المتغير المستقل: الحوكمة

2.2.1. تمهيد ومفهوم الحوكمة

شهد العالم خلال العقود الثلاثة الأخيرة تحولات جوهرية في أساليب إدارة المؤسسات، تمثّلت في تصاعد الاهتمام بمفهوم الحوكمة (Governance) بوصفه منظومة متكاملة تُنظّم العلاقة بين مختلف الأطراف ذات المصلحة داخل المنظمة وخارجها. وقد جاء هذا الاهتمام استجابةً للأزمات المالية المتعاقبة، وانهيار عدد من الشركات العملاقة على المستوى الدولي، والتي كشفت عن قصور واضح في الرقابة والإفصاح والمساءلة.

ويُعرّف مفهوم الحوكمة بأنه منظومة من القواعد والإجراءات التي تحكم العلاقات بين إدارة المنظمة ومجلس إدارتها ومساهميها وأصحاب المصالح الآخرين، بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومحاربة الفساد الإداري والمالي.

وُثِّقَ موسي (2021) إلى أن الحوكمة تمثل الإطار الذي يحدد أدوار ومسؤوليات الأطراف المختلفة في المنظمة، بما يضمن تحقيق التوازن بين مصالحها المتباينة. ويُضيف الحضيبي (2025) أن الحوكمة تُعدّ منظومة متكاملة من الآليات القانونية والإدارية والرقابية التي تهدف إلى ترشيد القرارات، والحدّ من مظاهر الفساد، وتعزيز ثقة المستثمرين وأصحاب المصالح.

وفي السياق ذاته، يرى المحميد (2025) أن مبادئ حوكمة الشركات تُشكّل ركيزة أساسية لبناء بيئة عمل تتسم بالنزاهة والشفافية، إذ تعمل على ضبط سلوك الإدارة العليا، وتعزيز الرقابة الداخلية، وتحسين جودة المعلومات المالية والإدارية. كما يُشير التركي وآخرون (2021) إلى أن مفهوم الحوكمة قد تطوّر ليشمل صيغته الإلكترونية (Electronic Governance)، والتي تعتمد على توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات في تعزيز الشفافية والكفاءة في القطاعين العام والخاص.

ومن منظور دولي، عرّف البنك الدولي الحوكمة بأنها الأسلوب الذي تُمارَس به السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة أو المنظمة بهدف تحقيق التنمية المستدامة. وقد تبنّت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) هذا التوجه، وأصدرت مجموعة من المبادئ الإرشادية التي أصبحت مرجعاً عالمياً لتطبيق الحوكمة في مختلف القطاعات.

2.2.2. أهمية الحوكمة

تكتسب الحوكمة أهمية متزايدة في بيئة الأعمال المعاصرة، لما لها من انعكاسات إيجابية على الأداء المؤسسي والمالي والإداري للمنظمات. فهي لا تقتصر على كونها أداة رقابية، بل تمتدّ لتشكّل فلسفة إدارية متكاملة تُسهم في بناء منظمات أكثر شفافية وكفاءة واستدامة.

ويُشير إبراهيم (2022) إلى أن أهمية حوكمة الشركات تتجلى في عدة جوانب، أبرزها: أولاً، إسهامها في مكافحة الفساد الإداري والمالي من خلال إرساء قواعد واضحة للمساءلة والإفصاح؛ ثانياً، تعزيزها لثقة المستثمرين والمساهمين في المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على قيمتها السوقية؛ ثالثاً، تحسينها لجودة القرارات الإدارية عبر توفير معلومات دقيقة وشاملة لمتخذي القرار.

ويرى الشامسي (2022) أن أهمية الحوكمة تتمثل في: (1) رفع كفاءة الأداء المصرفي والمؤسسي من خلال تحسين آليات الرقابة الداخلية؛ (2) الحد من المخاطر التشغيلية والمالية عبر تعزيز الإفصاح والشفافية؛ (3) حماية حقوق أصحاب المصالح كافة، بما فيهم صغار المساهمين والعملاء والموظفين؛ (4) دعم الاستقرار المالي للمنظمات والاقتصاد الوطني بشكل عام.

كما يُضيف لوالبية ونبو (2021) أن الحوكمة تكتسب أهميتها من دورها المحوري في إدارة المخاطر، إذ تُوفّر إطاراً منهجياً لتحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها، وهو ما يُعدّ أمراً بالغ الأهمية في القطاع المصرفي الذي يتسم بحساسية عالية تجاه الأزمات المالية. ويُشير جواد (2021) إلى أن الحوكمة الرشيدة تسهم في تحسين الأداء المصرفي عبر ثلاثة مسارات رئيسية: تعزيز الشفافية والإفصاح، وتقوية الرقابة الداخلية، وتحسين إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح.

وعلى صعيد آخر، ترى بوزيان ومرسلي (2022) أن الحوكمة - ولا سيما البيئية منها - تُشكّل ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة، إذ تُوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمنظمة، بما يضمن استدامة مواردها وقدرتها على المنافسة في المدى البعيد. ويؤكد الحمداني وآخرون (2025) أن أهمية الحوكمة الإلكترونية تكمن في تعزيز سمعة المنظمة، وبناء صورة ذهنية إيجابية لدى الجمهور، من خلال إتاحة المعلومات وتيسير الوصول إليها.

2.2.3. أهداف الحوكمة

تتعدد أهداف الحوكمة وتتشعب لتُغطّي مختلف جوانب العمل المؤسسي، وقد تباينت آراء الباحثين في تصنيف هذه الأهداف وترتيب أولوياتها.

يُشير الحضيبي (2025) إلى أن أهداف الحوكمة تتمحور حول: (1) تعزيز الشفافية في العمليات الإدارية والمالية للمنظمة؛ (2) مكافحة الفساد بمختلف أشكاله من خلال إرساء منظومة رقابية فاعلة؛ (3) تحقيق العدالة بين أصحاب المصالح كافة؛ (4) رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات المقدمة؛ (5) بناء ثقافة تنظيمية تقوم على النزاهة والمسؤولية.

كما يُشير علي وأبو وردة والمنطاوي (2022) إلى أن الحوكمة المؤسسية تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف، تتمثل في: (1) تعزيز النزاهة التنظيمية عبر ترسيخ القيم الأخلاقية في السلوك الإداري؛ (2) تحسين آليات صنع القرار من خلال إشراك أصحاب المصالح؛ (3) ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية؛ (4) الحدّ من تضارب المصالح داخل المنظمة.

ويرى عوادي وعموري (2024) أن حوكمة الشركات تهدف بشكل خاص إلى: (1) إدارة المخاطر البيئية بكفاءة عبر تبني ممارسات مستدامة؛ (2) تعزيز الالتزام بالمعايير الدولية للمسؤولية الاجتماعية والبيئية؛ (3) حماية حقوق الأجيال القادمة من خلال الحفاظ على الموارد الطبيعية؛ (4) تحسين الأداء البيئي للمنظمة بما ينعكس على سمعتها وقدرتها التنافسية.

وفي السياق ذاته، يُضيف رحلي وولد عابد (2025) أن من أبرز أهداف الحوكمة – وخاصة في صيغتها الإلكترونية – تعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة المحلية، وتيسير وصول المواطنين إلى المعلومات والخدمات، وتقليل فرص الفساد الإداري، وترشيد استخدام الموارد العامة. كما يؤكد المحيميد (2025) أن الحوكمة تسعى إلى تحقيق الكفاءة الإدارية عبر تحسين هياكل الرقابة والإفصاح، وتعزيز الثقة في المؤسسات.

2.2.4. أبعاد الحوكمة

تمّ تحديد أبعاد الحوكمة في الدراسة الحالية بناءً على دراسة موسي (2021) ودراسة الحضيبي (2025) ودراسة المحيميد (2025)، والتي أجمعت على خمسة أبعاد رئيسية تُشكّل جوهر منظومة الحوكمة، وهي: الإفصاح، والمساءلة، والمشاركة، وسيادة القانون، والعدالة. وفيما يلي شرح مفصّل لهذه الأبعاد:

البُعد الأول: الإفصاح (Disclosure) ويُقصد به إتاحة المعلومات المالية وغير المالية للمنظمة بشكل دقيق وشامل وفي الوقت المناسب لجميع أصحاب المصالح. ويُعدّ الإفصاح من أهم مرتكزات الحوكمة، إذ يُمكن المستثمرين والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين من اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن علاقتهم بالمنظمة. ويشمل الإفصاح جوانب متعددة، منها: القوائم المالية، وهيكل الملكية، وسياسات المكافآت، والمخاطر التي تواجهها

المنظمة، والأداء البيئي والاجتماعي. وقد أكدت موسي (2021) أن الإفصاح الفعّال يُعزّز شفافية المعلومات المحاسبية ويُسهّم في بناء ثقة المستثمرين.

البُعد الثاني: المساءلة (Accountability) وتُشير إلى مسؤولية الإدارة العليا ومجلس الإدارة أمام أصحاب المصالح عن قراراتهم وأدائهم. وتتجلّى المساءلة من خلال آليات رقابية داخلية وخارجية، تشمل: لجان المراجعة، والمدققين المستقلين، والجهات التنظيمية والرقابية. وتُسهّم المساءلة في ضبط السلوك الإداري، وردع الممارسات المخالفة، وتحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية داخل المنظمة.

البُعد الثالث: المشاركة (Participation) وتعني إشراك أصحاب المصالح في عملية صنع القرار داخل المنظمة، سواء بشكل مباشر أو من خلال ممثلين عنهم. وتُعزّز المشاركة الشعور بالانتماء والالتزام لدى العاملين، وتُثري القرارات الإدارية بوجهات نظر متعددة، وتُقلّل من فرص الصراع وتضارب المصالح. وتشمل المشاركة الاجتماعات العامة للمساهمين، ولجان العمل المشتركة، وقنوات التواصل مع العملاء والموردين.

البُعد الرابع: سيادة القانون (Rule of Law) ويُشير هذا البُعد إلى التزام المنظمة بالإطار القانوني والتنظيمي المعمول به، وتطبيق القواعد واللوائح بشكل عادل ومتساوٍ على جميع الأطراف. وتضمن سيادة القانون حماية حقوق أصحاب المصالح، وتُقلّل من مخاطر التقاضي، وتُعزّز سمعة المنظمة أمام الجهات الرقابية والمجتمع.

البُعد الخامس: العدالة (Fairness/Equity) وتعني معاملة جميع أصحاب المصالح بشكل عادل ومتساوٍ، دون تمييز أو محاباة. وتشمل العدالة حماية حقوق صغار المساهمين، وضمان تكافؤ الفرص بين الموظفين، والتعامل المنصف مع الموردين والعملاء. وتُعَدّ العدالة قيمة أخلاقية جوهرية تُعزّز ثقة أصحاب المصالح في المنظمة وتُسهّم في استدامتها.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأبعاد الخمسة تعمل بشكل متكامل ومتربط، إذ لا يمكن تحقيق حوكمة فعّالة بالاعتماد على بُعد واحد دون البقية، بل تتفاعل هذه الأبعاد معاً لتُشكّل منظومة متكاملة تحكم أداء المنظمة وسلوكها.

2.2.5. الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل (الحوكمة)

الدراسات العربية:

دراسة موسي (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بأبعادها (الإفصاح، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون، العدالة) على تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية في شركة الاتصالات السعودية STC. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (120) موظفاً من العاملين في الإدارات المالية والمحاسبية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات على شفافية المعلومات المحاسبية، وأوصت بضرورة تعزيز ثقافة الإفصاح والشفافية داخل الشركات السعودية.

دراسة الحضيبي (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة بأبعادها (الإفصاح، المساءلة، الشفافية، سيادة القانون) في تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد في الشركات الليبية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (150) موظفاً في الشركات العاملة بمدينة سرت. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الحوكمة تسهم بشكل فاعل في الحدّ من مظاهر الفساد الإداري والمالي، وأوصت بضرورة تفعيل آليات الرقابة والمساءلة في المؤسسات الليبية.

دراسة المحيميد (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مبادئ حوكمة الشركات بأبعادها (الإفصاح، المساءلة، العدالة، المسؤولية) على الشفافية والكفاءة الإدارية. واستخدمت الدراسة المنهج النظري التحليلي، وتكونت العينة من مراجعة أدبية شاملة للدراسات السابقة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يُعزّز الشفافية ويرفع الكفاءة الإدارية، وأوصت بضرورة تبني المنظمات لمبادئ الحوكمة كإطار استراتيجي للتطوير المؤسسي.

الدراسات الأجنبية:

دراسة Susila Wibawa (2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة) في تعزيز شفافية المعلومات في المشتريات الحكومية بإندونيسيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من تحليل الوثائق الرسمية والتشريعات المنظمة للمشتريات الحكومية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تعزيز شفافية المعلومات يُسهم بشكل مباشر في تحسين حوكمة المشتريات الحكومية، وأوصت بتطوير منصات رقمية موحدة للإفصاح عن بيانات المشتريات.

دراسة (Prakasa (2022 هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة الرشيدة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، سيادة القانون) في الحدّ من الفساد في المشتريات العامة. واستخدمت الدراسة المنهج القانوني التحليلي، وتكونت العينة من مراجعة الأطر القانونية والتنظيمية للمشتريات العامة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الحوكمة الرشيدة تُشكّل أداة فعّالة لمكافحة الفساد في المشتريات العامة، وأوصت بتعزيز الرقابة المؤسسية على عمليات الشراء الحكومي.

دراسة (Efunniyi et al. (2024 هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تعزيز حوكمة الشركات بأبعادها (الإفصاح، المساءلة، الرقابة الداخلية) في تحسين الالتزام المالي والشفافية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن، وتكونت العينة من مجموعة من الشركات الدولية في القطاع المالي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تعزيز حوكمة الشركات يُحسّن مستويات المساءلة والشفافية بشكل جوهري، وأوصت بتبني معايير دولية موحدة لحوكمة الشركات.

2.3. المتغير التابع: تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات

2.3.1. تمهيد ومفهوم إدارة المشتريات

تُعَدُّ إدارة المشتريات (Procurement Management) إحدى الوظائف الاستراتيجية الحيوية في المنظمات المعاصرة، لما لها من انعكاسات مباشرة على الأداء المالي والتشغيلي للمنظمة. وقد تطوّر مفهوم إدارة المشتريات من كونه نشاطاً تقليدياً يقتصر على شراء المستلزمات، إلى وظيفة استراتيجية متكاملة تُسهم في تحقيق الميزة التنافسية وترشيد الإنفاق وضمان جودة السلع والخدمات المقدمة.

وتُعرّف إدارة المشتريات بأنها العملية المنظمة التي تشمل تخطيط الاحتياجات، واختيار الموردين، والتفاوض على العقود، وتنفيذ عمليات الشراء، ومتابعة الأداء، بهدف الحصول على السلع والخدمات المطلوبة بالجودة المناسبة والسعر الأمثل وفي الوقت المحدد. ويرتبط بإدارة المشتريات مفهومان محوريان؛ الأول هو الشفافية،

والتي تعني إتاحة المعلومات المتعلقة بعمليات الشراء لجميع الأطراف المعنية بشكل واضح ودقيق، والثاني هو الكفاءة، والتي تُشير إلى تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف والموارد الممكنة.

وتُشير دراسة (Fazekas & Blum 2021) إلى أن تحسين نتائج المشتريات العامة يتطلب منظومة متكاملة تجمع بين الشفافية والمنافسة والرقابة، بحيث يتم ضمان الحصول على أفضل قيمة مقابل الإنفاق العام. ويُضيف (Samuels 2021) أن المشتريات الحكومية تُشكل محفزاً مهماً لتعزيز شفافية الشركات، إذ إن تعامل الشركات مع الحكومات يفرض عليها مستويات أعلى من الإفصاح والالتزام بالمعايير التنظيمية.

كما يرى (Mahuwi & Israel 2024) أن إدارة المشتريات في القطاعات الحيوية – كالقطاع الصحي والدوائي – تتطلب مستويات عالية من الشفافية والمساءلة نظراً لحساسية هذه القطاعات وارتباطها المباشر بحياة المواطنين. ويُؤكد (Gallardo Carrillo et al. 2026) أن الشفافية في المشتريات تنعكس بشكل إيجابي على الكفاءة التشغيلية للمنظمات، ولا سيما في القطاع غير الربحي.

2.3.2. أهمية تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات

تكتسب الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات أهمية استثنائية في بيئة الأعمال المعاصرة، لما لهما من انعكاسات على الأداء المالي والسمعة المؤسسية والثقة العامة في المنظمة. فالمشتريات تمثل نسبة كبيرة من إجمالي إنفاق المنظمات، وأي خلل في إدارتها ينعكس مباشرة على النتائج المالية والتشغيلية.

ويُشير (Susila Wibawa 2024) إلى أن أهمية تعزيز الشفافية في المشتريات تتمثل في: (1) الحدّ من فرص الفساد والممارسات غير المشروعة في عمليات الشراء؛ (2) تعزيز ثقة المواطنين والمستثمرين في المؤسسات الحكومية والخاصة؛ (3) تحسين جودة السلع والخدمات المقدمة عبر تعزيز المنافسة العادلة بين الموردين؛ (4) ترشيد الإنفاق وتحقيق أفضل قيمة مقابل المال المُنفق.

ويرى (Prakasa 2022) أن أهمية الشفافية والكفاءة في المشتريات العامة تتجلى في: (1) دعم مبادئ الحوكمة الرشيدة وتعزيز مصداقية المؤسسات؛ (2) الحدّ من الفساد الإداري والمالي المرتبط بعمليات الشراء؛

(3) تحسين كفاءة الإنفاق العام وضمان استخدامه في تحقيق الأهداف التنموية؛ (4) تعزيز المنافسة العادلة بين الموردين وفتح الفرص أمامهم دون تمييز.

ويُضيف (Sharmin & Chowdhury (2025) أن الشفافية في المشتريات، ولا سيما في ظل التحول الرقمي والحوكمة الإلكترونية، تُسهم في: (1) تسريع عمليات الشراء وتقليل زمن الإنجاز؛ (2) تقليل التكاليف الإدارية والتشغيلية؛ (3) تحسين تجربة الموردين وتعزيز جاذبية المنظمة لهم؛ (4) توفير بيانات دقيقة لصنع القرار الاستراتيجي.

كما تُشير دراسة (Alshurideh et al. (2024 إلى أن الحوكمة الذكية وتوظيف التقنيات الرقمية في إدارة سلسلة التوريد يُعززان الكفاءة التشغيلية بشكل جوهري، من خلال أتمتة العمليات، وتحسين إدارة المخزون، وتعزيز الرقابة على الموردين. ويؤكد (Mahuwi & Israel (2024 أن أهمية الشفافية والكفاءة في المشتريات تتضاعف في القطاعات الحساسة، إذ تُسهم في حماية الصحة العامة وضمان توفير الأدوية والمستلزمات الطبية بجودة عالية وأسعار مناسبة.

2.3.3. أهداف تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات

تتعدد الأهداف التي يسعى تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات إلى تحقيقها، وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من زوايا متعددة.

يُشير (Fazekas & Blum (2021 إلى أن أهداف تحسين نتائج المشتريات العامة تتمثل في: (1) تحقيق أفضل قيمة مقابل المال المُنفق (Value for Money) عبر ضمان جودة السلع والخدمات وملاءمة أسعارها؛ (2) تعزيز المنافسة العادلة والمفتوحة بين الموردين المحليين والدوليين؛ (3) الحدّ من مظاهر الفساد والممارسات الاحتكارية في السوق؛ (4) تحسين كفاءة الإنفاق الحكومي وترشيد استخدام الموارد العامة؛ (5) بناء ثقة المواطنين في المؤسسات الحكومية.

كما يُشير (Susila Wibawa (2024 إلى أن أهداف تعزيز الشفافية في المشتريات تتمثل فيما يلي: (1) توفير المعلومات الشاملة عن عمليات الشراء لجميع الأطراف المعنية؛ (2) تمكين الرقابة المجتمعية والمؤسسية

على قرارات الشراء؛ (3) تقليل عدم التناسق في المعلومات بين المشتري والمورّد؛ (4) تعزيز الالتزام بالمعايير القانونية والأخلاقية في عمليات الشراء.

ويرى (Gallardo Carrillo et al. (2026 أن أهداف الشفافية في المشتريات وتحقيق الكفاءة التشغيلية تشمل: (1) رفع مستوى الأداء المؤسسي عبر تحسين آليات الشراء؛ (2) تعزيز المساءلة أمام أصحاب المصالح والجهات المانحة؛ (3) بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين تقوم على الثقة والمنفعة المتبادلة؛ (4) تقليل المخاطر التشغيلية والقانونية المرتبطة بعمليات الشراء.

ويُضيف (Mahuwi & Israel (2024 أن من أبرز أهداف تعزيز الشفافية والمساءلة في المشتريات - ولا سيما في القطاع الدوائي - ما يلي: (1) مكافحة الفساد في عمليات شراء الأدوية والمستلزمات الطبية؛ (2) ضمان جودة المنتجات الصحية وتوفرها بأسعار عادلة؛ (3) حماية المال العام من الهدر والاستخدام غير المشروع؛ (4) تعزيز ثقة المواطنين في المنظومة الصحية.

وعلى الصعيد ذاته، يُشير (Samuels (2021 إلى أن المشتريات الحكومية تهدف إلى تحفيز الشركات الخاصة على رفع مستويات الإفصاح والشفافية لديها، بما يُسهم في تحسين البيئة الاستثمارية بشكل عام. كما يؤكد (Sharmin & Chowdhury (2025 أن التحول الرقمي في المشتريات يهدف إلى تحقيق جملة من الغايات، منها: تسريع الإجراءات، وتحسين الشفافية، وتقليل التكاليف، وتعزيز الرقابة الإلكترونية على عمليات الشراء.

2.3.4. أبعاد تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات

تمّ تحديد أبعاد تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات بناءً على دراسة (Susila Wibawa (2024 ودراسة (Gallardo Carrillo et al. (2026 ودراسة (Mahuwi & Israel (2024 ، إذ اتفقت هذه الدراسات على مجموعة من الأبعاد المحورية التي تُشكّل جوهر منظومة الشفافية والكفاءة في المشتريات. وفيما يلي شرح مفصّل لهذه الأبعاد:

البُعد الأول: الإفصاح عن معلومات المشتريات (Procurement Information Disclosure) ويتمثل في إتاحة كافة المعلومات المتعلقة بعمليات الشراء لجميع الأطراف المعنية، بما يشمل: خطط الشراء السنوية، ومعايير اختيار الموردين، وتفاصيل العقود المُبرمة، وأسعار الشراء، ومعلومات الموردين المتعاقدين. ويُسهم هذا البُعد في تقليل عدم التناسق في المعلومات بين المشتري والمورّد، وتعزيز المنافسة العادلة، والحدّ من فرص الفساد.

البُعد الثاني: المساءلة في عمليات الشراء (Accountability in Procurement) ويُشير إلى وجود آليات فعّالة لمحاسبة المسؤولين عن قرارات الشراء، سواء من خلال الرقابة الداخلية أو الخارجية. وتشمل المساءلة توثيق جميع مراحل عملية الشراء، وتحديد المسؤوليات بوضوح، وإمكانية الطعن في القرارات وفق آليات قانونية معتمدة. ويُعدّ هذا البُعد ركيزة أساسية لضمان النزاهة في عمليات الشراء.

البُعد الثالث: كفاءة الإجراءات (Process Efficiency) ويعني تنفيذ عمليات الشراء بأقل التكاليف والموارد الممكنة، وفي أقصر وقت، مع الحفاظ على مستويات الجودة المطلوبة. وتشمل الكفاءة تبسيط الإجراءات، وأتمتة العمليات، وتقليل البيروقراطية، وتحسين إدارة الوقت في مختلف مراحل الشراء. ويُسهم توظيف التقنيات الرقمية) مثل أنظمة المشتريات الإلكترونية (e-Procurement) في تعزيز هذا البُعد بشكل جوهري.

البُعد الرابع: النزاهة ومكافحة الفساد (Integrity and Anti-Corruption) ويتمثل في تبني مجموعة من السياسات والإجراءات التي تُحدّ من فرص الفساد في عمليات الشراء، مثل: تعارض المصالح، والرشاوى، والمحسوبية. وتشمل النزاهة وضع مدونات سلوك أخلاقي، وتدريب العاملين، وتفعيل آليات الإبلاغ عن المخالفات، وفرض عقوبات رادعة على المخالفين.

البُعد الخامس: المنافسة العادلة (Fair Competition) ويُشير إلى ضمان تكافؤ الفرص بين الموردين، وفتح باب المنافسة أمامهم دون تمييز، وتطبيق معايير موضوعية وشفافة في اختيار العروض الفائزة. ويُسهم هذا البُعد في الحصول على أفضل الأسعار والجودة، وتعزيز ثقة الموردين في نزاهة عمليات الشراء.

البُعد السادس: الرقمنة والحوكمة الإلكترونية (Digitalization and E-Governance) ويتمثل في توظيف التقنيات الرقمية في مختلف مراحل عمليات الشراء، بدءاً من الإعلان عن المناقصات، مروراً بتلقي العروض وتقييمها، وانتهاءً بتنفيذ العقود ومتابعتها. ويُعزّز هذا البُعد الشفافية والكفاءة معاً، ويُقلّل من فرص التدخل البشري في مسار عمليات الشراء.

وتعمل هذه الأبعاد الستة بشكل متكامل ومتشابك، بحيث لا يُمكن تحقيق مستويات عالية من الشفافية والكفاءة في المشتريات بالاعتماد على بُعد واحد دون البقية، بل تتفاعل هذه الأبعاد معاً لتُشكّل منظومة متكاملة تحكم عمليات الشراء وتضمن نجاحها.

2.3.5. الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع (باللغة العربية)

دراسة موسي (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بأبعادها (الإفصاح، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون، العدالة) على تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية في شركة الاتصالات السعودية STC. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (120) موظفاً من العاملين في الإدارات المالية والمحاسبية بالشركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات على شفافية المعلومات المحاسبية، وأوصت بضرورة تعزيز ثقافة الإفصاح وتفعيل آليات المساءلة.

دراسة التركي والماوري والزنداني وعلاية (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة الإلكترونية بأبعادها (الإفصاح الإلكتروني، المشاركة الإلكترونية، الشفافية الرقمية) في تعزيز الشفافية للقطاع الخاص بدولة قطر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (200) موظف في مؤسسات القطاع الخاص القطري. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي وفاعل للحوكمة الإلكترونية في تعزيز شفافية القطاع الخاص، وأوصت بتطوير البنية التحتية الرقمية ونشر ثقافة الحوكمة الإلكترونية.

دراسة رحلي وولد عابد (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق الإدارة الإلكترونية بأبعادها (الإفصاح، المشاركة، الاستجابة) في تعزيز الشفافية والمساءلة لدى الإدارة المحلية في الجزائر، بالتطبيق على

بلدية الشلف. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتكونت العينة من (85) موظفاً في بلدية الشلف. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي للإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية والمساءلة، وأوصت بتوسيع نطاق تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية.

دراسة الحضيبي (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، سيادة القانون) في تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد في الشركات الليبية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (150) موظفاً في الشركات العاملة بمدينة سرت. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الحوكمة تُسهم بشكل فاعل في تعزيز الشفافية والحدّ من مظاهر الفساد، وأوصت بتفعيل آليات الرقابة والمساءلة.

دراسة المحييد (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مبادئ حوكمة الشركات بأبعادها (الإفصاح، المساءلة، العدالة) على الشفافية والكفاءة الإدارية. واستخدمت الدراسة المنهج النظري التحليلي، وتكونت العينة من مراجعة أدبية شاملة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يُعزّز الشفافية والكفاءة الإدارية بشكل جوهري، وأوصت بضرورة تبني المنظمات لمبادئ الحوكمة كإطار استراتيجي.

دراسة الحمداني وأحمد وأحمد (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة الإلكترونية بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الاستجابة) في تعزيز سمعة المنظمة، بالتطبيق على الجامعة التقنية الشمالية بالعراق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (110) موظفين في الجامعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الحوكمة الإلكترونية وسمعة المنظمة، وأوصت بتعزيز تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية.

دراسة الشامسي (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة بأبعادها (الإفصاح، المساءلة، الشفافية) في تحسين فاعلية الأداء المصرفي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من عدد من المصارف العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للحوكمة على فاعلية الأداء المصرفي، وأوصت بتعزيز تطبيق ممارسات الحوكمة في القطاع المصرفي.

دراسة جواد (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة الرشيدة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون) في تحسين أداء المصارف، بالتطبيق على عينة من المصارف العراقية الخاصة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (90) موظفاً في المصارف العراقية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الحوكمة الرشيدة وأداء المصارف، وأوصت بتطوير الأطر التشريعية للحوكمة.

دراسة إبراهيم (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور حوكمة الشركات بأبعادها (الإفصاح، المساءلة، العدالة، الشفافية) في مكافحة الفساد بالسودان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من عدد من الشركات السودانية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن حوكمة الشركات تُشكّل أداة فعّالة لمكافحة الفساد، وأوصت بتفعيل آليات الحوكمة في القطاعين العام والخاص.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُشكّل العلاقة بين الحوكمة بأبعادها الخمسة (الإفصاح، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون، العدالة) وتعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات علاقةً جوهرية ومتشابكة، إذ تعمل الحوكمة كإطار حاكم ينظّم كافة العمليات المؤسسية بما فيها عمليات الشراء، ويضمن تنفيذها وفق أعلى معايير النزاهة والشفافية والكفاءة.

فمن جهة الإفصاح، تفرض ممارسات الحوكمة الرشيدة على المنظمات الإعلان المسبق عن خططها الشرائية، ومعايير اختيار الموردين، وتفاصيل العقود المُبرّمة، وأسعار الشراء. وهذا الإفصاح يُقلّل من عدم التناسق في المعلومات بين المشتري والمورد، ويُعزّز الشفافية في عمليات الشراء، ويفتح المجال أمام الرقابة المجتمعية والمؤسسية. وقد أكدت دراسة موسي (2021) أن الإفصاح يُسهم بشكل مباشر في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية، وهو ما ينعكس بدوره على شفافية المعلومات المتعلقة بالمشتريات.

ومن جهة المساءلة، فإن وجود آليات فعّالة لمحاسبة المسؤولين عن قرارات الشراء يُشكّل رادعاً قوياً ضد الممارسات غير المشروعة، ويُعزّز الالتزام بمعايير الجودة والكفاءة. فحين يعلم المسؤولون أنهم سيُحاسَبون على قراراتهم، فإنهم يحرصون على اتخاذ قرارات مدروسة وموضوعية، بعيداً عن المصالح الشخصية

والمحسوبيات. وقد أشار (Prakasa (2022 إلى أن المساءلة تُعدّ من أهم أدوات مكافحة الفساد في المشتريات العامة.

ومن جهة المشاركة، فإن إشراك أصحاب المصالح - من موظفين وموردين وعملاء - في عمليات الشراء يُثري القرارات ويُحسّن من جودتها. كما أن المشاركة تُعزّز الشعور بالمسؤولية المشتركة، وتُقلّل من فرص الصراع وتضارب المصالح. وقد أكدت دراسة (Susila Wibawa (2024 أن المشاركة في المشتريات الحكومية تُسهم في تعزيز الشفافية وبناء الثقة المؤسسية.

ومن جهة سيادة القانون، فإن الالتزام بالأطر القانونية والتنظيمية لعمليات الشراء يُشكّل ضماناً أساسياً للشفافية والكفاءة، إذ يضمن تطبيق القواعد بشكل متساوٍ على جميع الأطراف، ويُقلّل من فرص التقاضي والنزاعات. وقد بيّنت دراسة (Fazekas & Blum (2021 أن سيادة القانون تُعدّ من أهم مقومات نجاح منظومة المشتريات العامة.

ومن جهة العدالة، فإن معاملة جميع الموردين بشكل عادل ومتساوٍ، وتطبيق معايير موضوعية في اختيار العروض الفائزة، يُعزّز المنافسة العادلة، ويُسهم في الحصول على أفضل الأسعار والجودة. كما أن العدالة تُعزّز ثقة الموردين في المنظمة، وتجعلها وجهة جاذبة للتعاون طويل الأمد.

وعلى صعيد آخر، فإن العلاقة بين الحوكمة وإدارة المشتريات ليست علاقة أحادية الاتجاه، بل هي علاقة تفاعلية متبادلة. فتحسين ممارسات المشتريات ينعكس بدوره على تعزيز منظومة الحوكمة، من خلال توفير بيانات دقيقة عن الأداء التشغيلي، وتحسين الرقابة الداخلية، وبناء ثقة أصحاب المصالح. وقد أشار Samuels (2021 إلى أن المشتريات الحكومية تُشكّل محفزاً قوياً لتحسين ممارسات الحوكمة في الشركات الخاصة المتعاملة مع الحكومات.

كما أن التحول الرقمي والحوكمة الإلكترونية يُشكّلان جسراً مهماً بين الحوكمة وإدارة المشتريات، إذ يُتيحان توظيف التقنيات الرقمية في مختلف مراحل عمليات الشراء، بما يُعزّز الشفافية والكفاءة معاً. وقد أكدت دراسة

Sharmin & Chowdhury (2025) ودراسة Alshurideh et al. (2024) أن الحوكمة الإلكترونية تُسهم بشكل جوهري في تحسين كفاءة سلسلة التوريد والمشتريات.

وفي السياق السعودي، تحظى هذه العلاقة بأهمية خاصة في ظل رؤية المملكة 2030، التي تُولي اهتماماً كبيراً بتعزيز الحوكمة والشفافية في القطاعين العام والخاص، وتطوير منظومة المشتريات الحكومية عبر منصات رقمية موحدة (مثل منصة اعتماد). وتسعى الشركات السعودية إلى تبني أفضل الممارسات الدولية في الحوكمة، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة عمليات الشراء وشفافيتها.

2.5. الخاتمة

استعرض هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة؛ الحوكمة كمتغير مستقل بأبعادها الخمسة (الإفصاح، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون، العدالة)، وتعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات كمتغير تابع بأبعاده المتعددة. وقد تبين من خلال العرض أن الحوكمة تُشكّل منظومة متكاملة من القواعد والآليات التي تحكم أداء المنظمات وسلوكها، وتُسهم بشكل جوهري في تحسين مختلف جوانب العمل المؤسسي، بما فيها إدارة المشتريات.

كما أظهرت الدراسات السابقة - العربية والأجنبية - وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتعزيز الشفافية والكفاءة في المشتريات، وأن هذه العلاقة تتعزّز في ظل التحول الرقمي وتبني الحوكمة الإلكترونية. وقد أجمعت الدراسات على أن نجاح منظومة المشتريات يتطلب تكاملاً بين الأبعاد المختلفة للحوكمة، وأن أي خلل في أحد هذه الأبعاد ينعكس سلباً على كفاءة وشفافية عمليات الشراء.

وتُشكّل هذه الأدبيات المرجعية الأساس النظري الذي تنطلق منه الدراسة الحالية، والتي تسعى إلى دراسة أثر الحوكمة بأبعادها الخمسة على تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشتريات في الشركات السعودية، بما يُسهم في سدّ الفجوة البحثية القائمة، وتقديم توصيات عملية للشركات السعودية لتحسين ممارساتها في هذا المجال. وينتقل البحث في الفصل التالي إلى عرض منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية.

قائمة المراجع

- موسي، أمنة جبريل أبو نصيب. (2021). دور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية: دراسة تطبيقية على الاتصالات السعودية STC. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع54 ، 81 - 115. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1133705>
- التركي، خولة، الماوري، أحمد، الزندانى، بكيل، و علاية، موسي. (2021). دور الحوكمة الإلكترونية في تعزيز الشفافية للقطاع الخاص بدولة قطر. مجلة الباحث، مج21، ع1 ، 269 - 283. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1219957>
- الحضيري، مصطفى حامد محمد الأحيرش. (2025). دور الحوكمة في تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد في الشركات. بحوث المؤتمر العلمي السنوي السادس: أثر الفساد في بناء مؤسسات الدولة الليبية، سرت: كلية القانون - جامعة سرت، 455 - 484. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1689386>
- الحمداني، حاتم علي عبدالله، أحمد، زيدون فريد، و أحمد، شيماء حسن. (2025). دور الحوكمة الإلكترونية في تعزيز سمعة المنظمة: دراسة تحليلية لآراء من العاملين في الجامعة التقنية الشمالية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج21، عدد خاص ، 439 - 458. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1607261>
- المحيميد، سامية عبدالله سليمان. (2025). مبادئ حوكمة الشركات: دراسة نظرية لأثرها على الشفافية والكفاءة الإدارية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع75 ، 190 - 199. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1547255>
- رحلي، توفيق، و ولد عابد، عمر. (2025). دور تطبيق الإدارة الإلكترونية على تعزيز الشفافية والمساءلة لدى الإدارة المحلية في الجزائر: دراسة حالة بلدية الشلف. مجلة الاقتصاد والمالية، مج11، ع1 ، 83 - 100. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1680507>

الشامسي، موزة خلفان سيف سعيد. (2022). دور الحوكمة في تحسين فاعلية الأداء المصرفي. مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، ع56، ج3، 725 - 750. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1332645>

بوزيان، العجال، و مرسللي، حليلة. (2022). دور الحوكمة البيئية في تحقيق التنمية المستدامة: حالة مؤسسة الصناعية رام لتكرير السكر "مستغانم". دفاتر بوادكس السياسة الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية، مج11، ع1، 519 - 535. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1313757>

إبراهيم، أمجد الصادق. (2022). دور حوكمة الشركات في مكافحة الفساد بالسودان. مجلة العدل، س24، ع60، 176 - 191. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1369654>

جواد، ندى عبدالحسن. (2021). دور الحوكمة الرشيدة في تحسين أداء المصارف: دراسة ميدانية على عينة من المصارف العراقية الخاصة. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، ع76، 232 - 254. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1245444>

علي، محمد الصطوحي إبراهيم، أبو وردة، شيرين حامد محمد، و المنطاوي، إيمان صلاح محمد. (2022). دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز النزاهة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة كفر الشيخ، كفر الشيخ. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1366428>

لوالبية، فوزي، و نبو، مجيد. (2021). دور حوكمة المؤسسات المصرفية في إدارة المخاطر. مجلة دراسات اقتصادية، مج15، ع1، 231 - 239. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1340813>

عوادي، عبدالقادر عزام، و عموري، اسمة. (2024). دور حوكمة الشركات في إدارة المخاطر البيئية: دراسة حالة شركة سابك السعودية للفترة 2020-2023. مجلة المنهل الإقتصادي، مج7، ع2، 451 - 466. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1535842>

Fazekas, M., & Blum, J. R. (2021). Improving public procurement outcomes. Policy research working paper, 2(4), 2-3.

Susila Wibawa, K. C. (2024). Enhancing Information Transparency for Effective Governance: A Study on Government Procurement in Indonesia. *Pakistan Journal of Criminology*, 16(2), 873.

Prakasa, S. U. W. (2022). Reduce corruption in public procurement: the effort towards good governance. *Bestuur*, 10(1), 33-42.

Gallardo Carrillo, G., López Sánchez, E. M., & Vaca Alvarez, L. S. (2026). Transparency in procurement and operational efficiency in NGOs: multitheoretical analysis with a mixed approach in Ecuador. *Journal of Public Procurement*, 1-39.

Sharmin, S., & Chowdhury, R. H. (2025). Digital transformation in governance: The impact of e-governance on public administration and transparency. *Journal of Computer Science and Technology Studies*, 7(1), 362-379.

Samuels, D. (2021). Government procurement and changes in firm transparency. *The Accounting Review*, 96(1), 401-430.

Alshurideh, M. T., Alrawabdeh, W. A., El Khatib, M., Alshurideh, A., Al Kurdi, B., Hamadneh, S., ... & Alzoubi, H. M. (2024, June). Digital evolution and smart governance: Shaping global supply chain efficiency. In *International Scientific Conference Management and Engineering* (pp. 19-27). Cham: Springer Nature Switzerland.

Mahuwi, L., & Israel, B. (2024). Promoting transparency and accountability towards anti-corruption in pharmaceutical procurement system: does e-procurement play a significant role?. *Management Matters*, 21(1), 20-37

Efunniyi, C. P., Abhulimen, A. O., Obiki-Osafiele, A. N., Osundare, O. S., Agu, E. E., & Adeniran, I. A. (2024). Strengthening corporate governance and financial compliance: Enhancing accountability and transparency. *Finance & Accounting Research Journal*, 6(8), 1597-1616