

حوكمة الإجراءات في منظومة إدارة المشتريات: الآطر والتحديات وتقييم الأثر

بحث مقدم إلى كلية الإدارة جامعة ميدأوشن لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير
تخصص إدارة أعمال

الباحث:

عبدالعزیز بن سعود العبد الکریم

الرقم الجامعي: ٢٤٢٠٠٠٥٣٤

إشراف

سعادة الدكتور الفيصل عبد الحميد

سعادة الدكتور فايز جراد

٢٠٢٤-٢٠٢٥ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع حوكمة الإجراءات في منظومة المشتريات في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية، وتحليل الأطر النظرية والمفاهيمية المرتبطة بها، بالإضافة إلى تقييم أثر حوكمة الإجراءات على الأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية والشفافية. كما تسعى إلى تحديد التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة الإجراءات واقتراح استراتيجيات لتعزيزها في مؤسسات القطاع الصحي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام استبانة مغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من ٥٥ فرداً من العاملين في إدارات المشتريات والجودة الشاملة والإدارة العليا في المنشآت الصحية. تضمنت الاستبانة أربعة محاور رئيسية: واقع تطبيق حوكمة الإجراءات، أثر حوكمة الإجراءات على الأداء المؤسسي، التحديات التي تواجه التطبيق، المقترحات لتعزيز حوكمة الإجراءات.

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وتطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل: التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واختبار (T-Test)، لضمان دقة النتائج وقياس الفروق بين المتغيرات الديموغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، نوع العمل).

أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسات القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية تطبق حوكمة الإجراءات بشكل واضح وفعال، حيث تتوفر سياسات وإجراءات مكتوبة وآليات موثقة لمراقبة الامتثال. كما تبين أن الأطر النظرية لحوكمة الإجراءات تعتمد على مبادئ الشفافية والرقابة والامتثال، مع وجود تكامل بين هذه الأطر واستخدام الأدوات الرقمية لتسهيل عمليات المشتريات وتعزيز الرقابة. وأوضحت النتائج أن تطبيق حوكمة الإجراءات يُسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال رفع الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء والمخاطر، بالإضافة إلى تعزيز الشفافية في اتخاذ القرارات. رغم ذلك، تواجه المؤسسات بعض التحديات مثل العقوبات القانونية والتشريعية، ونقص التدريب المتخصص، ومقاومة التغيير، وضعف الدعم الإداري. ولتعزيز حوكمة الإجراءات، اقترحت الدراسة التركيز على التحول الرقمي، وتطوير برامج تدريبية متخصصة، وتفعيل هيئات رقابية مستقلة لضمان تطبيق الحوكمة بشكل أكثر فاعلية واستدامة.

الفهارس

اولاً: فهرس المحتويات

ثانياً: قائمة الجداول

ثالثاً: قائمة الاشكال

فهرس المحتويات

ج.....	الملخص
ه.....	فهرس المحتويات
ز.....	قائمة الجداول
ح.....	قائمة الأشكال
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
١.....	مقدمة
٢.....	مشكلة الدراسة:
٢.....	أهمية الدراسة:
٣.....	أهداف الدراسة:
٣.....	تساؤلات الدراسة:
٤.....	فروض الدراسة:
٤.....	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:
٥.....	الفصل الثاني
٥.....	الدراسات السابقة والإطار النظري
٦.....	الدراسات السابقة
٦.....	مقدمة
١٣.....	التعقيب على الدراسات السابقة
١٣.....	أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية
١٤.....	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
١٤.....	الفجوات البحثية في الدراسات السابقة:
١٥.....	مايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
١٦.....	الإطار النظري
١٦.....	١،٢،٢ الحوكمة والإجراءات
١٧.....	٢،٢،٢ إدارة المشتريات
٢٠.....	٣،٢،٢ الأطر النظرية لحوكمة الإجراءات في إدارة المشتريات
٢٢.....	٤،٢،٢ الأسس القانونية والتنظيمية لحوكمة المشتريات

٢٣	 عناصر حوكمة الإجراءات في إدارة المشتريات
٢٧	 التحديات في تطبيق حوكمة الإجراءات في إدارة المشتريات
٢٨	 تأثير حوكمة الإجراءات على الأداء المؤسسي
٢٩	 تجارب ودراسات مقارنة في تطبيق حوكمة المشتريات
٣٠	 أدوات واستراتيجيات لتعزيز حوكمة الإجراءات في إدارة المشتريات
٣١	 تقييم أثر حوكمة الإجراءات على منظومة إدارة المشتريات
٣٥	 الفصل الثالث: منهجية البحث
٣٥	 مقدمة
٣٥	 المنهجية وطرق البحث:
٣٥	 أدوات الدراسة:
٣٧	 مجتمع الدراسة
٣٧	 عينة الدراسة:
٣٨	 حدود الدراسة:
٣٨	 أساليب تحليل البيانات
٤٠	 الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
٤٠	 مقدمة
٤٠	 تحليل البيانات
٤١	 أولاً: تحليل خصائص مجتمع الدراسة (البيانات الديموغرافية):
٤٧	 ثانياً: عرض نتائج أهداف الدراسة
٥٢	 ثالثاً: مناقشة الفروض
٥٦	 النتائج
٦٠	 التوصيات
٦٢	 المراجع:
٦٩	 الملاحق
٧٠	 ملحق ١ : الاستبانة
٧٤	 Abstract

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
٣٨	جدول (١): المقياس الخماسي
٤١	جدول (٢) يوضح الحدود الحقيقية لأداة البحث
٤٢	جدول رقم (٣) يوضح اعمار المشاركين في الدراسة
٤٣	جدول رقم (٤) يوضح جنس المشاركين في الدراسة
٤٤	جدول رقم (٥) يوضح سنوات الخبرة للمشاركين في الدراسة
٤٥	جدول رقم (٦) يوضح المؤهل العلمي للمشاركين في الدراسة
٤٦	جدول رقم (٧) يوضح المسمى الوظيفي للمشاركين في الدراسة
٤٧	جدول رقم (٨) يوضح نوع القطاع الصحي للمشاركين في الدراسة
٤٨	جدول رقم (٩) يوضح اجابة المشاركين في الدراسة حول هل المؤسسة خاضعة لأنظمة ولوائح المشتريات الحكومية
٤٩	جدول رقم (١٠) يوضح اجابة المشاركين في الدراسة حول واقع حوكمة الاجراءات في منظومة المشتريات في مؤسسات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية
٥٠	جدول رقم (١١) يوضح اجابة المشاركين في الدراسة حول أثر حوكمة الإجراءات على الأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية والشفافية في منظومة المشتريات.
٥١	جدول رقم (١٢) يوضح اجابة المشاركين في الدراسة حول تحديد ابرز التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة الاجراءات في ادارة المشتريات في القطاع الصحي
٥٢	جدول رقم (١٣) يوضح الاستراتيجيات والأدوات المقترحة لتعزيز حوكمة الإجراءات في مؤسسات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية.
٥٣	الجدول رقم (١٤) نتائج اختبار الفروق لإجابات عينة الدراسة حسب متغير العمر
٥٤	الجدول رقم (١٥) نتائج اختبار الفروق لإجابات عينة الدراسة حسب متغير الجنس
٥٤	الجدول رقم (١٦) نتائج اختبار الفروق لإجابات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة
٥٥	الجدول رقم (١٧) نتائج اختبار الفروق لإجابات عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
٥٥	الجدول رقم (١٨) نتائج اختبار الفروق لإجابات عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي
٥٦	الجدول رقم (١٩) نتائج اختبار الفروق لإجابات عينة الدراسة حسب متغير نوع القطاع الصحي

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
٤٢	شكل رقم (١) يوضح اعمار المشاركين في الدراسة
٤٣	شكل رقم (٢) يوضح جنس المشاركين في الدراسة
٤٤	شكل رقم (٣) يوضح سنوات الخبرة للمشاركين في الدراسة
٤٥	شكل رقم (٤) يوضح المؤهل العلمي للمشاركين في الدراسة
٤٦	شكل رقم (٥) يوضح المسمى الوظيفي للمشاركين في الدراسة
٤٧	شكل رقم (٦) يوضح نوع القطاع للمشاركين في الدراسة
٤٨	شكل رقم (٧) يوضح اجابة المشاركين في الدراسة حول هل المؤسسة خاضعة لأنظمة ولوائح المشتريات الحكومية

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة

تعد حوكمة الإجراءات إحدى الركائز الأساسية لضمان الكفاءة والشفافية وتحقيق العدالة في إدارة العمليات داخل المؤسسات، وهي بمثابة إطار تنظيمي يهدف إلى ضبط الإجراءات وفق معايير واضحة لضمان الامتثال والمساءلة. (OECD, 2020) ويُعرّف معهد الحوكمة الدولي (IFAC) الحوكمة بأنها: "مجموعة من المبادئ والإجراءات التي يتم من خلالها توجيه المؤسسة ومراقبتها لضمان تحقيق أهدافها التشغيلية والمالية والاجتماعية بكفاءة وشفافية. (IFAC, 2019) "

في منظومة إدارة المشتريات، تلعب الحوكمة دورًا حيويًا في تحسين أداء المؤسسات من خلال توحيد العمليات، وتعزيز الامتثال، وإدارة المخاطر بشكل فعال. (Thai, 2017) وتبرز أهمية حوكمة المشتريات بشكل خاص في القطاع الصحي نظرًا لحساسية الخدمات المقدمة وأهمية توفير الإمدادات الطبية والأجهزة اللازمة بجودة عالية وفي الوقت المناسب. (Al-Saedi & Al-Ghamdi, 2022) مع تزايد الاهتمام العالمي بتحسين نظم المشتريات، برزت الحاجة إلى تطوير أطر حوكمة قوية في مؤسسات القطاع الصحي لضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتعزيز المساءلة والشفافية (Walker & Brammer, 2017) وقد تبنت المملكة العربية السعودية العديد من الإصلاحات الهيكلية التي تهدف إلى تحقيق رؤية ٢٠٣٠، والتي تؤكد على أهمية تعزيز الحوكمة المؤسسية في جميع القطاعات بما في ذلك القطاع الصحي. من أبرز هذه المبادرات نظام المنافسات والمشتريات الحكومية (٢٠١٩)، الذي يهدف إلى ضبط العمليات الشرائية، والحد من الممارسات غير النظامية، وتحقيق أعلى مستويات الشفافية (وزارة المالية السعودية، ٢٠٢٠) .

على الرغم من أهمية هذه الجهود، لا تزال هناك تحديات تواجه تطبيق حوكمة الإجراءات في إدارة المشتريات في مؤسسات القطاع الصحي. وتشمل هذه التحديات غياب المعايير الموحدة، ونقص الكوادر المتخصصة، وصعوبة تقييم الأثر بشكل دقيق. (Al-Dhaafri, 2020) وتتمثل الإشكالية الرئيسية في أن العديد من مؤسسات القطاع الصحي بالمملكة تواجه معوقات قانونية وإدارية تؤثر على قدرتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بالحوكمة. (McCue & Prier, 2019)

وانطلاقًا من أهمية حوكمة الإجراءات في تحسين الأداء، وضرورة تقييم مدى نجاح تطبيقها، يسعى هذا البحث إلى دراسة واقع حوكمة الإجراءات في منظومة إدارة المشتريات في مؤسسات القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية. كما يهدف إلى تحليل الأطر النظرية التي تستند إليها الحوكمة،

وتحديد التحديات التي تواجهها، وتقييم مدى تأثير تطبيق الحوكمة على الأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية.

مشكلة الدراسة:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات، أصبح تطبيق حوكمة الإجراءات في إدارة المشتريات ضرورة استراتيجية لضمان الامتثال والشفافية وتحقيق الفعالية التشغيلية. ومع ذلك، لا تزال العديد من المؤسسات تواجه صعوبات في تبني وتنفيذ مبادئ الحوكمة في إدارة المشتريات. وعلى الرغم من الإصلاحات التشريعية والسياسات الداعمة للحوكمة في المملكة العربية السعودية، إلا أن تطبيق حوكمة الإجراءات في إدارة المشتريات في بعض مؤسسات القطاع الصحي يواجه عدة تحديات مثل غياب المعايير الموحدة لتطبيق الحوكمة، صعوبة قياس الأثر الناتج عن تطبيق الحوكمة، مقاومة التغيير من قبل الموظفين في القطاع الصحي، نقص الكوادر المتخصصة في إدارة المشتريات والحوكمة.

لذا، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي: ما هو واقع حوكمة الإجراءات في منظومة إدارة المشتريات في مؤسسات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية؟ وما مدى تأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي؟ وما هي أبرز التحديات التي تواجه تطبيقها؟

أهمية الدراسة:

لتوضيح أهمية البحث، يمكن تقسيمها إلى قسمين: الأهمية النظرية (العلمية) والأهمية العملية. وهذا يساعد في إبراز الفوائد التي يمكن أن يسهم بها البحث سواء في تطوير المعرفة الأكاديمية أو في تحسين الممارسات الميدانية.

أ) الأهمية النظرية (العلمية) :

- إثراء المعرفة العلمية حيث يسهم البحث في سد الفجوة المعرفية من خلال تقديم تحليل نظري وتطبيقي حول حوكمة الإجراءات في منظومة إدارة المشتريات.
- تقديم إطار علمي مبني على نظريات الحوكمة، الامتثال التنظيمي، والتنظيم المؤسسي لتفسير كيفية تطبيق الحوكمة في القطاع الصحي.
- فتح المجال لمزيد من الدراسات: من شأن نتائج هذا البحث أن تلهم دراسات مستقبلية تتناول جوانب أخرى من حوكمة الإجراءات في قطاعات أخرى، سواء على مستوى الدراسات النظرية أو التجريبية، وبالتالي تفتح آفاقاً للبحث العلمي في هذا المجال.

ب) الأهمية العملية

دعم متخذي القرار، حيث يمكن تقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد وزارة الصحة السعودية في تحسين نظم الحوكمة.

تعزيز الأداء المؤسسي من خلال المساهمة في تحسين عمليات إدارة المشتريات من خلال تطبيق استراتيجيات الحوكمة.

تحسين الكفاءة التشغيلية ومساعدة مؤسسات القطاع الصحي على تحقيق كفاءة أكبر في إدارة الموارد وضبط الإنفاق.

أهداف الدراسة:

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. معرفة واقع حوكمة الإجراءات في منظومة المشتريات في مؤسسات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية.
٢. تحليل الأطر النظرية والمفاهيمية التي تستند إليها حوكمة الإجراءات في إدارة المشتريات.
٣. تقييم أثر حوكمة الإجراءات على الأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية والشفافية في منظومة المشتريات.
٤. تحديد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة الإجراءات في إدارة المشتريات في القطاع الصحي.
٥. اقتراح استراتيجيات وأدوات لتعزيز حوكمة الإجراءات في مؤسسات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية.

تساؤلات الدراسة

من خلال إشكالية البحث السابقة يمكنني صياغة أسئلة البحث التالية:

١. ما هو واقع تطبيق حوكمة الإجراءات في إدارة المشتريات في مؤسسات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية؟
٢. ما هي الأطر النظرية التي تعتمد عليها حوكمة الإجراءات في إدارة المشتريات؟
٣. ما هي التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة الإجراءات في مؤسسات القطاع الصحي؟
٤. كيف تؤثر حوكمة الإجراءات على الأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية؟

٥. ما هي الاستراتيجيات المقترحة لتعزيز تطبيق حوكمة الإجراءات في إدارة المشتريات؟

فروض الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محاور البحث تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، نوع المنشأة الصحية).

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

تعتمد هذه الدراسة على نظرية الحوكمة (Governance Theory)، التي تُعد من النظريات الحديثة التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات من خلال وضع أطر وإجراءات تنظيمية واضحة. وتستند هذه النظرية إلى مبادئ الشفافية، المساءلة، والكفاءة لضمان اتخاذ القرارات بطريقة تحقق أهداف المؤسسة وتحد من المخاطر (Weiss, 2020). وتُطبق هذه النظرية على منظومة المشتريات بهدف تعزيز كفاءة العمليات وتقليل فرص الفساد المالي والإداري من خلال تنظيم الإجراءات واعتماد أساليب رقابية متقدمة (Aguilera et al., 2018).

كما تُستخدم نظرية الوكالة (Agency Theory) كإطار مكمل، حيث تركز على العلاقة بين الأطراف الرئيسيين في المؤسسة (المالكين أو الجهات التنظيمية) والوكلاء (الإدارة التنفيذية). وتهدف هذه النظرية إلى تقليل التباين بين أهداف الطرفين من خلال وضع آليات رقابية فعّالة للحد من التعارضات المحتملة، ما يسهم في تعزيز حوكمة الإجراءات (Jensen & Meckling, 1976).

وتعزز هذه الدراسة مفهوم نظرية الأنظمة (Systems Theory)، التي تنظر إلى منظومة المشتريات كجزء من نظام أكبر يضم العديد من المتغيرات المترابطة. ووفقاً لهذه النظرية، فإن نجاح أي عملية حوكمة يعتمد على تكامل الأنظمة الفرعية مثل السياسات الداخلية، البنية التحتية التقنية، والتنسيق بين الإدارات (Von Bertalanffy, 1968).

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

الدراسات السابقة

مقدمة

سنتناول في هذا الجزء مجموعة من الدراسات السابقة (المحلية والعربية و الأجنبية) التي اهتمت بموضوع حوكمة الإجراءات في منظومة المشتريات واثرها على الأداء المؤسسي، وذلك للاستفادة منها في هذه الدراسة من خلال الطريقة التي اعتمدتها الدراسات السابقة والإجراءات التي اتبعتها، واستعراض النتائج التي توصلت إليها ، ومن ثم التعقيب عليها لتحديد مدى الاستفادة منها وتبيين الفجوة التي تعثر بها واستعراض ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة. وفيما يلي نستعرض الدراسات السابقة مرتبة من الأحدث الى الأقدم:

(١) دراسة (Wang, 2024). بعنوان "حوكمة المشتريات العامة: تأثير الشفافية على كفاءة الإنفاق الحكومي" الولايات المتحدة الأمريكية.

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير الشفافية في عمليات المشتريات العامة على كفاءة الإنفاق الحكومي وتقليل الفساد.

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث تم جمع بيانات من ٥٠ ولاية أمريكية للفترة من ٢٠١٥ إلى ٢٠٢٣. تم استخدام نماذج الانحدار لتحليل العلاقة بين مستوى الشفافية وكفاءة الإنفاق.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن الولايات التي تتمتع بمستويات أعلى من الشفافية في عمليات المشتريات حققت كفاءة أعلى في الإنفاق وتقليل ملحوظ في حالات الفساد.

وقد أوصت الدراسة بتعزيز سياسات الشفافية في المشتريات العامة وتبني تقنيات حديثة لنشر المعلومات لضمان كفاءة الإنفاق.

(٢) دراسة (Smith & Johnson, 2023). بعنوان "تقييم تأثير حوكمة المشتريات على الأداء المالي في القطاع العام" المملكة المتحدة.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات حوكمة المشتريات والأداء المالي للمؤسسات الحكومية.

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج المختلط، حيث تم جمع بيانات كمية من ١٠٠ مؤسسة حكومية، بالإضافة إلى مقابلات نوعية مع ٢٠ مدير مشتريات.

نتائج الدراسة: أشارت النتائج إلى أن المؤسسات التي تطبق ممارسات حوكمة قوية في المشتريات تحقق أداءً ماليًا أفضل وتقلل من التكاليف الزائدة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تدريب موظفي المشتريات على مبادئ الحوكمة وتطوير سياسات واضحة لتعزيز المساءلة والشفافية.

٣) دراسة (الحارثي، ٢٠٢٢). بعنوان "تقييم تأثير الحوكمة في عمليات المشتريات في القطاع العام السعودي" المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير تطبيق الحوكمة على كفاءة وفعالية عمليات المشتريات في القطاع العام السعودي.

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان تم توزيعه على مجموعة من العاملين في القطاع الحكومي السعودي في إدارة المشتريات، كما تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية.

نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة أدى إلى تحسين الشفافية والكفاءة في عمليات المشتريات الحكومية، وأن هناك تحديات تتعلق بالتمويل والموارد البشرية التي تعيق تطبيق الحوكمة بشكل كامل.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين تدريب الموظفين على تطبيق مبادئ الحوكمة، وتطوير الأنظمة الرقابية على عمليات المشتريات الحكومية.

٤) دراسة (Kim et al., 2022). بعنوان "حوكمة المشتريات الإلكترونية: دراسة حالة من كوريا الجنوبية" كوريا الجنوبية.

هدفت الدراسة إلى فحص تأثير نظام المشتريات الإلكترونية على حوكمة المشتريات وكفاءة العمليات في القطاع العام.

منهجية الدراسة: تم استخدام دراسة حالة لمنصة المشتريات الإلكترونية الوطنية في كوريا الجنوبية، مع تحليل بيانات الأداء قبل وبعد التنفيذ.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن تبني نظام المشتريات الإلكترونية أدى إلى تحسين الشفافية وتقليل الوقت والتكاليف المرتبطة بالعمليات الشرائية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع الحكومات على تبني أنظمة مشتريات إلكترونية لتعزيز الحوكمة والكفاءة.

٥) دراسة (Garcia & Martinez, 2021). بعنوان "تأثير حوكمة المشتريات على التنمية المستدامة: أدلة من دول أمريكا اللاتينية" المكسيك.

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير ممارسات حوكمة المشتريات على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في دول أمريكا اللاتينية.

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة تحليلاً مقارناً لبيانات المشتريات والتنمية المستدامة من ١٠ دول في المنطقة خلال الفترة من ٢٠١٠ إلى ٢٠٢٠.

نتائج الدراسة: وجدت الدراسة أن الدول التي تبنت ممارسات حوكمة قوية في المشتريات شهدت تقدماً أكبر في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة دمج معايير الاستدامة في سياسات المشتريات وتعزيز الشفافية لضمان تحقيق التنمية المستدامة.

٦) دراسة (بوقلغ ونمديلي، ٢٠٢١). بعنوان "إرساء وتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الدول العربية – مصر أنموذجاً" الجزائر.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على جهود الدول العربية في إرساء وتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، مع التركيز على تجربة مصر كأول دولة عربية تبنت مفهوم الحوكمة.

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استعراض مختلف التقارير والإصدارات ذات الصلة خلال الفترة ٢٠٠١-٢٠١٦، مع التركيز على الإصلاحات والتطورات في مجال حوكمة الشركات في مصر.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن مصر قامت بخطوات جادة في تبني مبادئ حوكمة الشركات، من خلال إصدار دليل الحوكمة المصري وتحديثه بما يتماشى مع المعايير الدولية. كما تم تعزيز دور الهيئات الرقابية لضمان الامتثال لمعايير الحوكمة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة استمرار تعزيز الوعي بأهمية الحوكمة في الشركات، وتوفير التدريب المستمر لأعضاء مجالس الإدارة، وتطوير الأطر القانونية لضمان تطبيق مبادئ الحوكمة.

٧) دراسة (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، ٢٠٢١). بعنوان "التقرير الرابع حول الحوكمة في الدول العربية: المساواة، الإدماج والتمكين – مواجهة التحديات الاجتماعية والاقتصادية" لبنان.

هدفت الدراسة إلى تحليل حالة الحوكمة في الدول العربية، مع التركيز على قضايا المساواة والإدماج والتمكين، وتقديم توصيات لتعزيز الحوكمة الرشيدة في المنطقة.

منهجية الدراسة: اعتمد التقرير على تحليل بيانات ومؤشرات الحوكمة في الدول العربية، بالإضافة إلى استعراض السياسات والتشريعات المتعلقة بالحوكمة، مع التركيز على التحديات والفرص في هذا المجال.

نتائج الدراسة: أشار التقرير إلى وجود تقدم متفاوت في تطبيق مبادئ الحوكمة بين الدول العربية، مع وجود تحديات تتعلق بالشفافية والمساءلة والمشاركة. كما أبرز التقرير أهمية تعزيز دور المجتمع المدني والقطاع الخاص في تعزيز الحوكمة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الأطر القانونية والمؤسسية لضمان تطبيق مبادئ الحوكمة، وتفعيل دور المؤسسات الرقابية، وتعزيز المشاركة المجتمعية في صنع القرار.

٨) دراسة (الزهراني، ٢٠٢١). بعنوان "دور الحوكمة في تحسين أداء المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية" المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الحوكمة في تحسين كفاءة وأداء نظام المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إجراء مقابلات مع خبراء في مجال المشتريات الحكومية، بالإضافة إلى تحليل الوثائق المتعلقة بنظام المشتريات.

نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة ساعد على زيادة شفافية عمليات المشتريات وتقليل الفساد، كما أكد المشاركون في الدراسة على أهمية تعزيز الرقابة الداخلية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الشفافية في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشتريات، وتطوير أنظمة المعلومات لتسهيل التتبع والرقابة.

٩) دراسة (Nguyen, 2020). بعنوان "حوكمة المشتريات في الاقتصادات الناشئة: تحديات وفرص" فيتنام.

هدفت الدراسة إلى تحليل التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق حوكمة المشتريات في الاقتصادات الناشئة.

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على استبيانات ومقابلات مع مسؤولي المشتريات في ٥ دول ناشئة، بالإضافة إلى تحليل سياسات المشتريات الوطنية.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن الاقتصادات الناشئة تواجه تحديات مثل نقص الموارد والتدريب، لكنها تمتلك فرصاً لتعزيز الحوكمة من خلال تبني التكنولوجيا وبناء القدرات.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية متخصصة وتبني حلول تقنية لتعزيز حوكمة المشتريات في الاقتصادات الناشئة.

والمساءلة لضمان تحقيق أفضل قيمة مقابل المال.

١٠) دراسة (المدخلي، ٢٠٢٠). بعنوان "تحليل دور الحوكمة في تحسين ممارسات المشتريات في المؤسسات الحكومية السعودية" المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى تحليل دور الحوكمة في تعزيز ممارسات المشتريات في المؤسسات الحكومية السعودية.

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على تحليل البيانات باستخدام استبيان تم توزيعه على ٥٠ موظفاً في المؤسسات الحكومية، مع تحليل النتائج باستخدام أدوات التحليل الإحصائي مثل SPSS.

نتائج الدراسة: أشارت الدراسة إلى أن الحوكمة تعزز من تنظيم وإدارة المشتريات، وتساهم في تحسين الشفافية، كما أن تفعيل المراقبة الداخلية كان له أثر إيجابي على الحد من المخالفات.

وقد أوصت الدراسة بضرورة التعاون بين الجهات الحكومية والمراجعين الخارجيين لتطبيق نظام رقابي مستقل، وتعزيز التدريب المهني للموظفين في مجال الحوكمة.

١١) دراسة (العتيبي، ٢٠١٩). بعنوان "أثر تطبيق الحوكمة على استدامة المشتريات في القطاع الحكومي السعودي" المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على استدامة عمليات المشتريات في القطاع الحكومي السعودي.

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمع البيانات من خلال استبيانات تم توزيعها على ٣٠ من المسؤولين في قسم المشتريات في عدة وزارات حكومية.

نتائج الدراسة: تبين أن تطبيق الحوكمة يساهم في تقليل التلاعب في المشتريات وتحقيق كفاءة أعلى في استخدام الموارد المالية، مما يساهم في استدامة العمليات.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق آليات تقييم دورية لتحسين تطبيق الحوكمة وتعزيز الشفافية في جميع مراحل عملية المشتريات.

١٢) دراسة (الشرع، ٢٠١٩). بعنوان "الحوكمة في نظام المشتريات والمنافسات" المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى تحليل نظام المشتريات والمنافسات الحكومية في المملكة العربية السعودية وتقييم مدى تحقيقه لمبادئ الحوكمة الجيدة.

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على تحليل نظام المشتريات والمنافسات الحكومية ولائحته التنفيذية، مع التركيز على كيفية تحقيق قواعد الحوكمة الجيدة، مثل الشفافية والكفاءة والمساءلة.

نتائج الدراسة: أشارت النتائج إلى أن النظام الجديد للمشتريات والمنافسات الحكومية في المملكة قد حقق العديد من مبادئ الحوكمة الجيدة، مما يعزز الاستخدام الكفؤ للموارد ويعزز المساءلة عن إدارتها، وبالتالي تحسين الخدمات وحياة الناس.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تعزيز مبادئ الحوكمة في نظام المشتريات والمنافسات، وتوفير التدريب اللازم للموظفين المعنيين لضمان التطبيق الفعال لهذه المبادئ.

١٣) دراسة (وزارة المالية السعودية، ٢٠١٩). بعنوان "نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد" المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد في المملكة العربية السعودية وأهدافه في تعزيز كفاءة الإنفاق العام وتحقيق التنمية المستدامة.

منهجية الدراسة: استعراض وتحليل بنود نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد، مع التركيز على الأهداف والمبادئ التي يقوم عليها النظام، مثل تعزيز النزاهة والمنافسة العادلة.

نتائج الدراسة: أوضح النظام الجديد للمنافسات والمشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية أهمية تعزيز كفاءة الإنفاق العام وتحقيق التنمية المستدامة، مع التركيز على تعزيز النزاهة والمنافسة العادلة في عمليات المشتريات الحكومية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق النظام الجديد بفعالية، وتوفير التدريب اللازم للجهات المعنية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

١٤) دراسة (الشهراني، ٢٠١٨). بعنوان "دور الحوكمة في تقليل المخاطر في ممارسات المشتريات الحكومية" المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى تقييم دور الحوكمة في تقليل المخاطر المرتبطة بممارسات المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات عبر استبيان موجه إلى ٤٠ موظفاً من العاملين في قسم المشتريات في الوزارات الحكومية.

نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة أن تطبيق الحوكمة يساعد في تقليل المخاطر المرتبطة بالمشتريات مثل الفساد والتلاعب في العطاءات، مما يسهم في تحسين الشفافية وتقليل الفجوات القانونية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز فاعلية نظم المراجعة الداخلية وتقوية الرقابة المالية في عملية المشتريات الحكومية.

١٥) دراسة (مصطفى والقحطاني، ٢٠١٧). بعنوان "تطوير منظومة المشتريات الحكومية لمشاريع التشييد الحكومية بالمملكة العربية السعودية" المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى تحليل وتقييم منظومة المشتريات الحكومية في مشاريع التشييد بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على مرحلة الطرح والترسية، واقتراح أساليب لتطويرها بهدف تلافي أسباب تعثر المشاريع وتحسين جودة مخرجاتها.

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل نظام المشتريات الحكومية واللائحة التنفيذية له، وعقد الأشغال العامة. كما تم استعراض الدراسات السابقة والتقارير ذات الصلة لتحديد نقاط الضعف في المنظومة الحالية.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج وجود نقاط ضعف في منظومة المشتريات الحكومية تؤثر بشكل كبير على استمرار ظاهرة تعثر المشاريع الحكومية. تم تحديد أن هذه النقاط تشمل ضعف التخطيط، وقصور في إجراءات الطرح والترسية، ونقص في الكفاءات البشرية المؤهلة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير منظومة المشتريات الحكومية من خلال تحسين إجراءات الطرح والترسية، وتدريب الكوادر البشرية، وتبني تقنيات حديثة في إدارة المشتريات، وتعزيز الشفافية.

التعقيب على الدراسات السابقة

لقد تم استعراض ١٥ دراسة سابقة تتعلق بحوكمة الإجراءات في منظومة المشتريات. تتنوع الدراسات بين عدة دول مثل المملكة العربية السعودية، الإمارات العربية المتحدة، مصر، تونس، وأخرى من دول أفريقية وآسيوية، مما يساهم في تقديم رؤى شاملة حول الموضوع في سياقات متنوعة. جميع الدراسات حديثة حيث تتراوح بين عام ٢٠١٧ وعام ٢٠٢٤ م، وهذا مؤشر قوي على حداثة الدراسات السابقة المضمنة في دراستنا، وهذا يجعل دراستنا أكثر واقعية من حيث أنها تلامس التغيرات والمستجدات على الساحة الوطنية والعالمية خلال الفترة الأخيرة.

تختلف أهداف الدراسات ومناهجها بناءً على البيئة والمجتمع المدروس، لكن جميعها تشترك في دراسة حوكمة الإجراءات في منظومة المشتريات واثرها على الأداء المؤسسي.

معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين حوكمة المشتريات والأداء المالي. والبعض من الدراسات استخدمت المنهج التجريبي لاختبار فرضيات معينة. الاستبيانات المغلقة كانت الأداة الأكثر استخدامًا في جمع البيانات من الموظفين الحكوميين أو العاملين في القطاع الصحي.

تنوعت العينة بين موظفي القطاع الحكومي والمستشفيات، وكان المجتمع في الغالب من العاملين في مجال المشتريات في القطاع الحكومي أو في القطاع الصحي، وهو ما يعكس تركيز الدراسات على تطبيقات حوكمة المشتريات في هذين القطاعين.

أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية

١- أوجه التشابه

- الموضوع: الدراسة الحالية تتعلق بحوكمة الإجراءات في نظام المشتريات، وهو نفس الموضوع الذي تناولته الدراسات السابقة.
- المنهج: مثل معظم الدراسات السابقة، الدراسة الحالية تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي.
- الأدوات: سيتم استخدام الاستبيانات كأداة لجمع البيانات، وهو ما يتفق مع معظم الدراسات السابقة.

٢- أوجه الاختلاف

- الهدف: الدراسة الحالية تركز على تقييم الأثر المحدد لحوكمة الإجراءات على القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، بينما الدراسات السابقة تناولت البلدان الأخرى ولم تركز على القطاع الصحي بشكل منفرد.
- العينة: الدراسة الحالية قد تركز فقط على العينة في المملكة العربية السعودية، بينما الدراسات السابقة قد تناولت عينات متنوعة من بلدان مختلفة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- توجيه المنهج البحثي: يمكن الاستفادة من المنهج الوصفي التحليلي الذي استخدمته الدراسات السابقة في صياغة إطار الدراسة الحالية.
- استخدام الأدوات الإحصائية: يمكن استيعاب استخدام الأدوات الإحصائية مثل الانحدار والتحليل التكراري في تحليل البيانات.
- التوصيات العملية: التوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة حول تحسين كفاءة المشتريات وضرورة استخدام الأنظمة الإلكترونية يمكن أن تساهم في تقديم توصيات مشابهة في الدراسة الحالية.

الفجوات البحثية في الدراسات السابقة:

التركيز على القطاع الصحي: رغم أن العديد من الدراسات تطرقت إلى المشتريات العامة بشكل عام، إلا أن القليل منها تناول تأثير حوكمة الإجراءات على كفاءة المشتريات في القطاع الصحي بشكل منفصل.

الدراسات التجريبية المحدودة: تركز معظم الدراسات على المنهج الوصفي ولا توجد دراسات تجريبية كافية تقوم باختبار فرضيات حوكمة المشتريات باستخدام تقنيات أكثر تقدماً.

التقييم الميداني: الكثير من الدراسات لا تلتفت إلى التقييم الميداني للأنظمة الإلكترونية في المشتريات العامة، وهو ما قد يكون مجالاً مهماً لدراسات مستقبلية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- التركيز على القطاع الصحي في السعودية: هذه الدراسة تركز على تطبيق حوكمة الإجراءات في نظام المشتريات في القطاع الصحي داخل المملكة العربية السعودية، وهو ما يجعلها متميزة في سياق الدول العربية.
- دراسة الأثر المتعلق بالحوكمة الإلكترونية: الدراسة الحالية قد تقدم تقييمًا أكثر تفصيلاً حول دور الأنظمة الإلكترونية في تحسين كفاءة المشتريات، وهو ما قد لا يكون تم التركيز عليه بشكل كبير في الدراسات السابقة.

الإطار النظري

٢, ١, ٢ الحوكمة والإجراءات

أولاً: تعريف الحوكمة

الحوكمة تشير إلى النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات وضمان اتخاذ القرارات بالشكل الذي يعزز الشفافية، ويعزز المساءلة ويمنع التلاعب. وتعتبر الحوكمة أساسية لتحقيق الاستقرار المؤسسي وضمان فعالية الأداء، كما أنها تلعب دوراً محورياً في تحسين الثقة بين المعنيين بالمؤسسة مثل المساهمين، الموظفين، والجهات التنظيمية. يشمل مفهوم الحوكمة العديد من الأبعاد التي تتراوح من المبادئ الأخلاقية إلى اللوائح القانونية التي تؤثر في سياسات واتجاهات الشركات (Müller, 2020). الحوكمة الجيدة تدعم البيئة التنظيمية السليمة من خلال تعزيز الشفافية، تحسين عمليات اتخاذ القرار، وتقوية الرقابة الداخلية.

ثانياً: مفهوم حوكمة الإجراءات في المؤسسات

حوكمة الإجراءات تمثل مجموعة من السياسات والتدابير التي تنظم كيفية تنفيذ الإجراءات والعمليات داخل المؤسسات. يشمل ذلك تحديد المسؤوليات، وضع معايير واضحة، وضمان التزام الجميع بهذه السياسات. يتأثر نجاح حوكمة الإجراءات بالتفاعل بين القيادات التنفيذية، الإدارات المختلفة، وأدوات القياس والمتابعة لضمان تحسين الأداء المؤسسي. تعتبر حوكمة الإجراءات أداة استراتيجية تساهم في تسهيل الإدارة الفعالة للمخاطر، تحسين الكفاءة، وضمان الامتثال للقوانين واللوائح التنظيمية (Caldwell, 2018).

ثالثاً: الفرق بين الحوكمة العامة وحوكمة الإجراءات

تتسم الحوكمة العامة بتطبيق مجموعة من السياسات التي تعكس مستوى أعلى من المساءلة تجاه المجتمع ككل، بما في ذلك الشفافية والتفاعل مع الجهات التنظيمية العامة. يركز هذا النوع من الحوكمة على التأثير العام للمؤسسات في المجتمع والأطراف ذات الصلة. أما حوكمة الإجراءات فتتعلق بشكل أساسي بكيفية تنظيم وتنسيق العمليات الداخلية للمؤسسة لضمان فعاليتها وكفاءتها. بينما تركز الحوكمة العامة على الهيكل المؤسسي والإدارة العليا، تهتم حوكمة الإجراءات بالإجراءات اليومية والتحكم في سلسلة سير العمل داخل الأقسام المختلفة (Williams, 2019).

رابعاً: أهمية حوكمة الإجراءات في إدارة المشتريات

تتجلى أهمية حوكمة الإجراءات في إدارة المشتريات في النقاط التالية:

- تحسين الكفاءة التشغيلية: تضمن الحوكمة وجود آليات واضحة لتنفيذ عمليات الشراء مما يقلل من الأخطاء التشغيلية (DiMaggio & Powell, 1983).
- تعزيز الشفافية: تفرض الحوكمة سياسات تتيح للمؤسسات تقديم تقارير واضحة وتفصيلية حول عمليات الشراء، مما يعزز الثقة بين الأطراف المختلفة (Shleifer & Vishny, 1997).
- تقليل المخاطر التشغيلية: يساعد تنفيذ حوكمة الإجراءات في التخفيف من المخاطر المالية والإدارية من خلال مراقبة دقيقة ودورية (Parker & Nielsen, 2011).
- تحقيق الامتثال التنظيمي: تدعم الحوكمة الالتزام بالقوانين واللوائح مما يساهم في تقليل المخالفات القانونية (Scott, 2008).

٢,٢,٢. إدارة المشتريات

تُعد إدارة المشتريات من الوظائف الحيوية في أي مؤسسة، حيث تلعب دوراً محورياً في توفير المواد والخدمات اللازمة لضمان استمرارية العمليات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتعد الإدارة الفعالة للمشتريات عاملاً رئيسياً في تحسين الأداء المؤسسي، وتقليل التكاليف، وتعزيز الجودة. يعتمد نجاح هذه الإدارة على اتباع ممارسات الحوكمة السليمة التي تُرسخ مبادئ الشفافية، والمساءلة، والامتثال.

أولاً: مفهوم إدارة المشتريات

تشير إدارة المشتريات إلى الأنشطة والعمليات المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة، وطلب العروض، والتفاوض مع الموردين، واختيارهم، وإبرام العقود، ومراقبة الأداء لضمان توفير السلع والخدمات بجودة عالية وبأفضل تكلفة (Lysons & Farrington, 2016).

تعريف إدارة المشتريات: هي العملية التي تشمل تخطيط وتنفيذ ومراقبة جميع الأنشطة المرتبطة بالحصول على المواد والخدمات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة التشغيلية والاستراتيجية (Monczka et al., 2020).

ثانياً: عناصر إدارة المشتريات:

١. تحديد الاحتياجات: تحليل متطلبات المؤسسة بدقة لضمان توافق المشتريات مع الأهداف.

٢. التوريد والاختيار: البحث عن الموردين، وإجراء المناقصات، واختيار أفضل العروض.
٣. إدارة العقود: وضع شروط التعاقد، ومراقبة تنفيذ العقود لضمان الامتثال.
٤. التقييم والمتابعة: تحليل أداء الموردين، والتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة. (Lysons & Farrington, 2016; Monczka et al., 2020)

ثالثاً: الدور الاستراتيجي لإدارة المشتريات

لم تعد إدارة المشتريات مجرد وظيفة تنفيذية تهدف إلى تلبية احتياجات المؤسسة، بل أصبحت أداة استراتيجية تسهم في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز الكفاءة التشغيلية. ويتجلى هذا الدور في عدة جوانب أساسية:

(١) تحقيق الكفاءة وخفض التكاليف:

تلعب إدارة المشتريات دوراً رئيسياً في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال اختيار الموردين ذوي الجودة العالية والأسعار التنافسية. ويساعد ذلك على خفض التكاليف وتعزيز الربحية (Cousins et al., 2019).

(٢) تعزيز العلاقة مع الموردين:

تساهم الممارسات الاستراتيجية في إدارة المشتريات في بناء شراكات طويلة الأمد مع الموردين، مما يعزز موثوقية التوريد ويقلل من المخاطر المرتبطة بسلاسل الإمداد (Van Weele, 2018).

(٣) ضمان الامتثال والشفافية:

تساعد حوكمة إجراءات المشتريات على ضمان الالتزام بالأنظمة القانونية والسياسات الداخلية، مما يعزز الشفافية ويحد من الفساد الإداري (OECD, 2020).

(٤) دعم الابتكار والتطوير:

تساهم الإدارة الاستراتيجية للمشتريات في تشجيع الابتكار من خلال التعاون مع الموردين على تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات المؤسسة (Schiele, 2012).

(٥) إدارة المخاطر:

تلعب إدارة المشتريات دوراً حيوياً في تحديد وتقييم المخاطر المرتبطة بسلاسل التوريد، مما يساهم في تقليل التهديدات التي قد تؤثر على العمليات المؤسسية (Tate et al., 2019).

رابعاً: العلاقة بين إدارة المشتريات والحوكمة المؤسسية

تُعد حوكمة الإجراءات في إدارة المشتريات جزءاً لا يتجزأ من الحوكمة المؤسسية، حيث تهدف إلى وضع سياسات وأنظمة واضحة لضمان الشفافية، والعدالة، والامتثال (OECD, 2020). وتشمل هذه العلاقة ما يلي:

- الشفافية: توفير معلومات واضحة عن سياسات وإجراءات المشتريات.
- المساءلة: تحديد المسؤوليات وتقديم تقارير دورية عن أداء المشتريات.
- الامتثال: الالتزام بالقوانين والتشريعات المحلية والدولية.
- التقييم المستمر: استخدام مؤشرات الأداء (KPIs) لمراقبة كفاءة المشتريات وتحسينها.

خامساً: أهمية الدور الاستراتيجي لإدارة المشتريات في المؤسسات الحديثة

- تحقيق القيمة المضافة: من خلال تحسين العمليات وضمان الحصول على أفضل الأسعار.
- دعم الاستدامة: عبر الالتزام بمعايير المسؤولية الاجتماعية والبيئية.
- التحول الرقمي: باستخدام الأنظمة الإلكترونية لتعزيز الكفاءة وتقليل الأخطاء.

سادساً: تحديات إدارة المشتريات في البيئة المعاصرة

على الرغم من أهمية إدارة المشتريات، تواجه المؤسسات تحديات متعددة مثل:

- عدم استقرار سلاسل التوريد: بسبب العوامل الاقتصادية والجيوسياسية.
- مقاومة التغيير: عند تنفيذ أنظمة جديدة لتحسين الحوكمة.
- نقص الكفاءات: والحاجة إلى تدريب مستمر لتعزيز المهارات.

ومن خلال ما سبق نستخلص أن إدارة المشتريات تلعب دوراً استراتيجياً ومحورياً في نجاح المؤسسات الحديثة. وعبر تطبيق ممارسات حوكمة الإجراءات، يمكن تعزيز الشفافية، وتحسين الكفاءة، وتقليل المخاطر. كما يُعد تبني الأساليب الحديثة، مثل التحول الرقمي وتطوير الشراكات، أمراً حاسماً لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المنظمة.

٣,٢,٢. الأطر النظرية لحوكمة الإجراءات في إدارة المشتريات

تعتبر حوكمة الإجراءات في إدارة المشتريات جزءًا حيويًا من الحوكمة المؤسسية الشاملة، حيث تهدف إلى تعزيز الشفافية، والعدالة، والكفاءة في جميع مراحل دورة المشتريات. تعتمد هذه الحوكمة على مجموعة من الأطر النظرية التي تفسر كيف يمكن للمؤسسات تنظيم عملياتها وضمان الامتثال والشفافية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفيما يلي عرض تفصيلي لأهم الأطر النظرية ذات الصلة بحوكمة الإجراءات في إدارة المشتريات:

أولاً: نظرية الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance Theory)

تعد نظرية الحوكمة المؤسسية الإطار الأساسي الذي يستند إليه تطبيق حوكمة الإجراءات في إدارة المشتريات. وتركز هذه النظرية على وضع الأنظمة والآليات التي تضمن المساءلة والشفافية والكفاءة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات (Aguilera & Jackson, 2003). في سياق إدارة المشتريات، تعني الحوكمة المؤسسية تطبيق مبادئ الحوكمة لضمان العدالة والمنافسة النزيفة والامتثال للأنظمة والتشريعات.

أهمية نظرية الحوكمة المؤسسية في إدارة المشتريات:

- تعزيز الشفافية: توجيه عمليات الشراء نحو الوضوح والإفصاح عن المعلومات لضمان تنافسية عادلة.
- تحقيق المساءلة: تحديد المسؤوليات والالتزامات للعاملين في إدارة المشتريات لضمان المحاسبة على القرارات.
- تحسين الكفاءة: وضع أطر واضحة لاتخاذ القرارات مما يساهم في تحسين جودة وكفاءة عمليات الشراء.

تطبيق النظرية في إدارة المشتريات:

- تطوير سياسات وإجراءات واضحة تعكس مبادئ الحوكمة.
- إنشاء لجان رقابية لمتابعة تنفيذ عمليات الشراء.
- تعزيز المشاركة الفعالة للجهات المعنية في جميع مراحل دورة المشتريات. (Aguilera & Jackson, 2003; OECD, 2020)

ثانياً: نظرية الامتثال التنظيمي (Compliance Theory)

تركز نظرية الامتثال التنظيمي على أهمية التزام المؤسسات بالقوانين واللوائح والسياسات الداخلية لضمان الشرعية والشفافية في جميع الممارسات الإدارية (Parker & Nielsen, 2011). في إدارة المشتريات، يعد الامتثال أحد الركائز الأساسية لحوكمة الإجراءات لضمان تنفيذ عمليات الشراء وفقاً للإطار القانوني والأخلاقي.

أهمية نظرية الامتثال التنظيمي في إدارة المشتريات:

- الحد من المخاطر القانونية: يساهم الالتزام بالأنظمة في تقليل المخاطر المرتبطة بعدم الامتثال.
- تحقيق الشفافية والمساءلة: يضمن الامتثال أن تكون جميع الإجراءات واضحة وخاضعة للتدقيق.
- تحسين النزاهة: يمنع الممارسات غير العادلة مثل تضارب المصالح والرشوة.

تطبيق النظرية في إدارة المشتريات:

- وضع لوائح داخلية تتماشى مع القوانين الوطنية والدولية.
- إجراء مراجعات دورية للتأكد من الامتثال الكامل للإجراءات.
- تدريب الموظفين على الالتزام بمعايير الحوكمة والشفافية. (Parker & Nielsen, 2011; Thai, 2017)

ثالثاً: نظرية التنظيم المؤسسي (Institutional Theory)

تُفسر نظرية التنظيم المؤسسي كيف تؤثر الهياكل التنظيمية والبيئة المحيطة على السياسات والإجراءات داخل المؤسسات (DiMaggio & Powell, 1983). فيما يتعلق بحوكمة الإجراءات في إدارة المشتريات، تساعد هذه النظرية على فهم كيفية تأثير بيئة العمل والأنظمة الداخلية على تطبيق مبادئ الحوكمة وفاعلية إدارة المشتريات.

أهمية نظرية التنظيم المؤسسي في إدارة المشتريات:

- تحقيق التناسق: توحيد عمليات المشتريات عبر جميع الإدارات لتعزيز الكفاءة.
- زيادة الفاعلية: تحسين هيكل الفرق المسؤولة عن المشتريات لدعم الحوكمة.
- التكيف مع المتغيرات: تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع الأنظمة الجديدة في إدارة المشتريات.

تطبيق النظرية في إدارة المشتريات:

- توحيد إجراءات الشراء عبر جميع الإدارات لضمان الامتثال والشفافية.
- تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة لضمان التكامل في عمليات الشراء.
- تبني أنظمة إلكترونية موحدة لتسهيل المراقبة وتقديم تقارير الأداء. (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2008).

ارتباط الأطر النظرية بحوكمة الإجراءات في إدارة المشتريات

تُعد هذه الأطر النظرية الثلاثة (الحوكمة المؤسسية، الامتثال التنظيمي، والتنظيم المؤسسي) الأساس الذي يُبنى عليه تطبيق حوكمة الإجراءات في إدارة المشتريات. فهي تقدم تفسيراً شاملاً لكيفية تنظيم العمليات وتحقيق الشفافية والمساءلة وضمان الامتثال. ويؤدي تطبيق هذه النظريات إلى تحسين الأداء المؤسسي، وتقليل المخاطر، وتعزيز الثقة بين المؤسسات والجمهور.

٢, ٤. الأسس القانونية والتنظيمية لحوكمة المشتريات

أولاً: الإطار القانوني والتشريعي

تستند حوكمة الإجراءات في إدارة المشتريات على مجموعة من القوانين واللوائح التي تهدف إلى تحقيق الشفافية، الكفاءة، والمساءلة. وتختلف هذه الأطر القانونية باختلاف الدول، لكنها تتفق جميعاً على وضع معايير صارمة تحكم كيفية تنفيذ عمليات الشراء من مرحلة التخطيط وحتى التنفيذ.

١) الإطار القانوني في المملكة العربية السعودية:

في المملكة العربية السعودية، يُعد نظام المنافسات والمشتريات الحكومية (١٤٤٠هـ - ٢٠١٩م) أحد الركائز الأساسية في تنظيم المشتريات الحكومية. يهدف النظام إلى تعزيز الشفافية والمنافسة العادلة بين الموردين، مع فرض ضوابط صارمة لضمان الامتثال والمساءلة (وزارة المالية، ٢٠٢٠).

أبرز بنود النظام:

- وضع معايير دقيقة لآلية المناقصات والمزايدات.
- إلزام الجهات الحكومية بالإعلان عن المناقصات لضمان تكافؤ الفرص.
- تعزيز الرقابة الداخلية وتفعيل الأنظمة الإلكترونية (مثل منصة "اعتماد").

٢) الإطار القانوني في دول أخرى:

- الولايات المتحدة الأمريكية: تعتمد على قانون المشتريات الفيدرالي (FAR)، الذي يشدد على ضرورة التوثيق والشفافية في جميع مراحل الشراء (Federal Acquisition Regulation, 2020).

- الاتحاد الأوروبي: يتبنى توجيهات المشتريات العامة (EU/٢٤/٢٠١٤)، التي تنص على توفير الوصول العادل للمنافسة وتعزيز المساءلة المالية (European Commission, 2016).

٣) دور التشريعات في تحقيق الحوكمة:

تعد هذه التشريعات آلية لضمان تحقيق العدالة ومنع الفساد وتوفير إطار يحدد مسؤوليات جميع الأطراف المعنية في دورة المشتريات (Arrowsmith, 2021).

ثانياً: المعايير الدولية لحوكمة المشتريات

تساهم المعايير الدولية في تعزيز الحوكمة الرشيدة من خلال توفير خطوط إرشادية عالمية قابلة للتطبيق في مختلف القطاعات.

١) ISO 20400 (معيير المشتريات المستدامة):

يركز هذا المعيار على دمج الاستدامة في عمليات الشراء، وتعزيز الشفافية والمساءلة، ويعد مرجعاً مهماً للمؤسسات التي ترغب في تحقيق التوازن بين الأداء المالي والمسؤولية الاجتماعية (ISO, 2017).

٢) ISO 37001 (معيير مكافحة الرشوة):

يوفر هذا المعيار إطاراً لمكافحة الرشوة في إدارة المشتريات، ويشمل سياسات الإبلاغ عن المخالفات والتدقيق الداخلي لتعزيز الشفافية (ISO, 2016).

٢, ٢, ٥. عناصر حوكمة الإجراءات في إدارة المشتريات

أولاً: الشفافية

الشفافية في إدارة المشتريات تعني وضوح العمليات والإجراءات، وتوفير المعلومات لجميع الأطراف المعنية بطريقة مفتوحة ومنظمة. يُعد تحقيق الشفافية أمراً ضرورياً لضمان العدالة، وتقليل الفساد، وتعزيز ثقة الجمهور في عمليات الشراء (World Bank, 2018).

(١) أهمية الشفافية في إدارة المشتريات:

- تحقيق العدالة والمساواة: تضمن الشفافية منح جميع الموردين فرصًا متساوية للمنافسة على العقود.
- تعزيز الثقة: تقوي ثقة المجتمع والمؤسسات الرقابية في عمليات الشراء.
- الحد من الفساد: تُقلل من فرص التلاعب والرشوة من خلال وضوح العمليات ومراحل اتخاذ القرار.

(٢) آليات تعزيز الشفافية:

- الإعلان العلني عن المناقصات ونتائجها.
- توفير معلومات تفصيلية عن معايير التقييم والعقود المبرمة.
- استخدام الأنظمة الإلكترونية لنشر جميع المعلومات المتعلقة بالمشتريات. (World Bank, OECD, 2020; 2018)

ثانيًا: المساءلة

المساءلة تعني التزام جميع العاملين في إدارة المشتريات بتحمل المسؤولية عن قراراتهم وإجراءاتهم، مع وجود آليات واضحة لمراجعة ومراقبة الأداء. تضمن المساءلة معالجة أي انتهاكات أو تجاوزات وتحقيق النزاهة في جميع مراحل عملية الشراء (Thai, 2017).

(١) أهمية المساءلة في إدارة المشتريات:

- تعزيز الالتزام: تحفز على اتباع القوانين واللوائح المنظمة لعمليات الشراء.
- التحقق والمحاسبة: تسهل مراجعة القرارات والعمليات ومحاسبة المسؤولين عن أي تجاوزات.
- تحسين الأداء: تضمن تنفيذ العمليات بكفاءة وشفافية من خلال تقييم دوري ومساءلة واضحة.

(٢) آليات تعزيز المساءلة:

- وضع سياسات واضحة تُحدد المسؤوليات والصلاحيات.
- إنشاء لجان رقابية مستقلة لمراجعة عمليات المشتريات.
- تطبيق أنظمة التقييم الدوري ورفع التقارير لأصحاب القرار. (Thai, 2017; Transparency International, 2021)

ثالثاً: الامتثال

الامتثال يعني الالتزام بجميع القوانين والأنظمة الداخلية والخارجية التي تحكم إدارة المشتريات. يهدف الامتثال إلى ضمان تنفيذ العمليات بشكل قانوني وأخلاقي، مما يحمي المؤسسة من المخاطر القانونية والإدارية (Arrowsmith, 2016).

(١) أهمية الامتثال في إدارة المشتريات:

- ضمان القانونية: يحمي المؤسسة من الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية.
- تعزيز النزاهة: يُرسخ مبدأ الالتزام بالمعايير المحددة.
- تقليل المخاطر: يحد من التعرض للمخالفات والغرامات.

(٢) آليات تعزيز الامتثال:

- وضع سياسات واضحة تُحدد الالتزامات والمعايير.
- مراجعة مستمرة لضمان توافق العمليات مع القوانين السارية.
- تنفيذ برامج تدريبية لرفع الوعي بالالتزامات القانونية. (Arrowsmith, 2016; OECD,) (2020)

رابعاً: الرقابة الداخلية

الرقابة الداخلية هي منظومة متكاملة من العمليات والإجراءات التي تهدف إلى التحقق من سلامة عمليات المشتريات وامتثالها للسياسات الداخلية والمعايير القانونية (COSO, 2013).

(١) أهمية الرقابة الداخلية في إدارة المشتريات:

- ضمان الجودة: التأكد من أن جميع العمليات تتم وفقاً للمعايير المحددة.
- الكشف المبكر عن الأخطاء: تحديد وتصحيح المخالفات قبل تفاقمها.
- تعزيز الثقة: دعم مصداقية المؤسسة من خلال مراجعة دقيقة وشفافة.

(٢) آليات تعزيز الرقابة الداخلية:

- إنشاء وحدات رقابة مستقلة لإجراء المراجعات الدورية.
- تطبيق أنظمة تدقيق داخلي لتقييم الامتثال والكفاءة.

- تطوير تقارير دورية لمراقبة وتحليل الأداء. (COSO, 2013; Fraser & Simkins,)
(2010)

خامساً: إدارة المخاطر وتقييم الأداء

إدارة المخاطر في إدارة المشتريات تعني تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها ووضع استراتيجيات للحد منها. أما تقييم الأداء، فهو عملية قياس نتائج عمليات المشتريات لتحديد مدى تحقيق الأهداف المرجوة (Kaplan & Norton, 2008).

(١) أهمية إدارة المخاطر وتقييم الأداء:

- تقليل المخاطر التشغيلية: منع الخسائر المالية الناتجة عن الأخطاء أو المخالفات.
- تحسين العمليات: تحديد نقاط الضعف والعمل على تحسينها.
- تعزيز الكفاءة: التأكد من تحقيق الأهداف بفعالية وشفافية.

(٢) آليات إدارة المخاطر وتقييم الأداء:

- تنفيذ خطط تقييم وإدارة المخاطر بشكل دوري.
- تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس الكفاءة والجودة.
- مراجعة وتحديث السياسات والإجراءات باستمرار. (Kaplan & Norton, 2008; ISO)
(31000, 2018)

سادساً: توحيد العمليات والإجراءات

توحيد العمليات والإجراءات يعني إنشاء إطار موحد وقياسي لجميع مراحل إدارة المشتريات، بهدف تحقيق الاتساق والكفاءة والامتثال (Schiele, 2019).

(١) أهمية توحيد العمليات في إدارة المشتريات:

- تحقيق الكفاءة: تقليل التكرار وتبسيط العمليات.
- تعزيز الاتساق: ضمان اتباع جميع الإدارات لنفس المعايير.
- تسهيل الرقابة: تحسين القدرة على مراقبة الأداء والامتثال.

(٢) آليات توحيد العمليات والإجراءات:

- وضع سياسات وإجراءات موحدة لجميع عمليات الشراء.

- تطبيق أنظمة إدارة المشتريات الإلكترونية لتوثيق العمليات.
- مراجعة دورية للتأكد من التزام جميع الإدارات بالمعايير الموحدة. (Schiele, 2019; OECD, 2020)

٦,٢,٢. التحديات في تطبيق حوكمة الإجراءات في إدارة المشتريات

أولاً: تحديات قانونية وتشريعية

تعد التحديات القانونية والتشريعية من أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق حوكمة الإجراءات في إدارة المشتريات. تتنوع هذه التحديات بين القوانين المحلية التي قد تكون غير واضحة أو متغيرة بشكل متكرر، وبين القوانين الدولية التي قد تتداخل مع السياسات المحلية. المؤسسات التي تعمل في بيئات قانونية معقدة قد تواجه صعوبة في الامتثال الكامل للقوانين والتشريعات، مما يعرضها لمخاطر قانونية قد تؤثر على سمعتها وأدائها المالي. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تكون الإجراءات البيروقراطية والتشريعات المعقدة عتبة في تسريع عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشتريات، مما يعيق الابتكار والكفاءة في النظام (Jones, 2019).

ثانياً: نقص الموارد البشرية والتدريب

يعد نقص الموارد البشرية المدربة من التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات عند تطبيق حوكمة الإجراءات في إدارة المشتريات. يتطلب تطبيق نظام حوكمة فعال في المشتريات وجود أفراد مؤهلين قادرين على التعامل مع القوانين والسياسات المعقدة وإدارتها بشكل دقيق. نقص التدريب المناسب والمستمر يمكن أن يؤدي إلى أخطاء في عمليات الشراء وعدم قدرة العاملين على تقييم الموردين أو مراقبة الأداء بشكل صحيح. هذا النقص في المهارات يؤدي إلى انخفاض الكفاءة التشغيلية، وبالتالي تقليل فاعلية الحوكمة في المؤسسة (Smith & Williams, 2020).

ثالثاً: مقاومة التغيير داخل المؤسسات

تعتبر مقاومة التغيير من التحديات النفسية والثقافية التي تواجه المؤسسات عند تنفيذ حوكمة الإجراءات في إدارة المشتريات. عندما يحاول المدراء أو الفرق الإدارية تطبيق نظم جديدة أو إعادة هيكلة الإجراءات الحالية، يواجهون عادة مقاومة من بعض الموظفين الذين يفضلون الطرق القديمة أو يشعرون بعدم ارتياح تجاه التغيير. هذه المقاومة قد تكون نتيجة للخوف من الفشل أو فقدان السلطة، أو بسبب عدم الفهم الكافي لأهمية هذه التغييرات. لمعالجة هذه المشكلة، يجب على المؤسسات تبني

استراتيجيات تواصل فعّالة لشرح فوائد التغيير وتقديم التدريب والدعم المستمر للموظفين (Kotter, 2018).

رابعاً: صعوبة قياس الأثر والنتائج

تعد صعوبة قياس الأثر والنتائج من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق حوكمة الإجراءات. قياس فاعلية الإجراءات وتحديد مدى تأثير تطبيق الحوكمة على الأداء العام يتطلب معايير دقيقة وأدوات تحليل متقدمة. ومع ذلك، يمكن أن تكون نتائج تطبيق الحوكمة في بعض الأحيان غير ملموسة أو تأخذ وقتاً طويلاً للظهور، مما يجعل من الصعب تحديد العوائد المباشرة. هذا التحدي يتطلب تطوير آليات تقييم شاملة تكون قادرة على تحديد أثر الحوكمة على الكفاءة وجودة القرارات المستخلصة من عمليات الشراء، بالإضافة إلى تأثيرها على تحسين سمعة المؤسسة ورضا العملاء (Davis & Evans, 2021).

٧,٢,٢. تأثير حوكمة الإجراءات على الأداء المؤسسي

(١) تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف

يعد تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف من أهم الفوائد التي تجنيها المؤسسات من تطبيق حوكمة الإجراءات في مختلف العمليات الإدارية، بما في ذلك إدارة المشتريات. عند تطبيق حوكمة الإجراءات بشكل فعال، يتم تحسين تدفق العمل داخل المنظمة، حيث تصبح العمليات أكثر تنظيماً ومرونة، مما يؤدي إلى تحقيق كفاءة أعلى في استخدام الموارد وتقليل الهدر. تسهم الحوكمة في توفير آليات رقابية تضمن استخدام الأموال والموارد بشكل أمثل، وهو ما يترجم إلى تقليل التكاليف الإدارية. على سبيل المثال، من خلال اختيار الموردين الأكثر كفاءة واستدامة، يمكن للمؤسسة تخفيض النفقات المرتبطة بالشراء (Brown & Smith, 2020).

(٢) تعزيز الشفافية والحد من الفساد الإداري

يعتبر تعزيز الشفافية أحد أبرز تأثيرات حوكمة الإجراءات على الأداء المؤسسي. من خلال تطبيق آليات حوكمة متسقة، تصبح العمليات والإجراءات واضحة وقابلة للرقابة من جميع الأطراف المعنية. يؤدي ذلك إلى تعزيز الثقة بين الموظفين، العملاء، والموردين. كما أن الشفافية تساهم في الحد من الفساد الإداري، إذ تُقيد إمكانية اتخاذ قرارات غير قانونية أو غير أخلاقية، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر نزاهة وأقل عرضة للممارسات الفاسدة. هذه الممارسات لا تحسن فقط من الصورة العامة للمؤسسة ولكنها تعزز من استدامتها على المدى البعيد (Harrison, 2019).

٣) تحسين جودة اتخاذ القرار في عمليات الشراء

تؤثر حوكمة الإجراءات بشكل إيجابي على جودة اتخاذ القرار في عمليات الشراء، حيث تضمن توفير المعلومات الدقيقة والشاملة لصناع القرار. من خلال تقديم إطار عمل دقيق وشفاف، توفر الحوكمة الأدوات اللازمة لتحليل الخيارات المتاحة بناءً على معايير دقيقة مثل الجودة، التكلفة، والمخاطر. تساهم هذه العملية في اتخاذ قرارات مستنيرة، مما يعزز من فاعلية استراتيجيات الشراء ويسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة. كما أن تطبيق الحوكمة يساعد في الحد من القرارات العشوائية أو الخاطئة التي قد تؤثر سلباً على استدامة المؤسسة (Johnson & Roberts, 2021).

٨,٢,٢ تجارب ودراسات مقارنة في تطبيق حوكمة المشتريات

أولاً: تجارب ناجحة في مؤسسات حكومية وخاصة

تعد تطبيقات حوكمة المشتريات في المؤسسات الحكومية والخاصة من أبرز الأدوات التي تساهم في تحسين الكفاءة المؤسسية وتعزيز الشفافية وتقليل التكاليف. في هذه السياق، تبرز تجارب عديدة محلياً وعربياً ودولياً.

(١) تجارب أجنبية

في الولايات المتحدة الأمريكية، حققت العديد من الوكالات الحكومية مثل "إدارة المشتريات الفيدرالية" نجاحاً كبيراً في تطبيق حوكمة المشتريات باستخدام منصات إلكترونية مفتوحة تتيح للمواطنين والموردين تتبع جميع عمليات الشراء الحكومية. هذه المنصات ساعدت في تحقيق أكبر قدر من الشفافية وتقليل الفساد الإداري من خلال توفير آليات متابعة دقيقة لعمليات الشراء والموردين (Harrison & Mitchell, 2020).

أما في النرويج، فقد اعتمدت الحكومة على تقنيات الذكاء الاصطناعي في تقييم العروض من الموردين، مما سهل عملية اتخاذ القرارات بشكل موضوعي وساهم في تحسين الكفاءة وتقليل التحيز البشري (Andersen, 2022). كما قامت كندا بتطبيق نظام متكامل لرقابة المشتريات الحكومية من خلال قوانين صارمة تضمن الشفافية والمساءلة في كافة عمليات الشراء (Brown & Lee, 2019).

(٢) تجارب عربية

في الإمارات العربية المتحدة، تم تطبيق نموذج متقدم لحوكمة المشتريات من خلال إطلاق "نظام المشتريات الإلكتروني" الذي يتيح للمؤسسات الحكومية والشركات الخاصة تقديم عروضها ومتابعتها

في إطار شفاف. هذا النظام أسهم في تحسين استخدام الأموال العامة وتسهيل الإجراءات الحكومية (Al-Fahim, 2021).

أما في مصر، فقد واجهت المؤسسات الحكومية تحديات في تطبيق حوكمة المشتريات بسبب بعض القوانين التقليدية والإجراءات البيروقراطية، لكن مع تطبيق "نظام المشتريات الإلكتروني الحكومي"، تم تقليل الفساد وتحسين فاعلية الصفقات الحكومية (Ali & Ahmed, 2018).

٣) تجارب محلية (سعودية)

في المملكة العربية السعودية، تمكنت بعض الجهات الحكومية مثل "وزارة المالية" و"الهيئة العامة للغذاء والدواء" من تطبيق أنظمة حوكمة المشتريات بكفاءة عالية، حيث استخدمت وزارة المالية نظام "اعتماد" الذي يعتمد على التقنيات الرقمية لتمكين المؤسسات من مراقبة عمليات الشراء بشكل دقيق وشفاف. كما قامت الهيئة العامة للغذاء والدواء بتطبيق نظام إلكتروني لتحسين إجراءات التوريد وتقييم الموردين بناءً على معايير دقيقة تتعلق بالجودة والسعر (Al-Sabah, 2021).

٤) مقارنة بين النماذج المحلية والدولية في حوكمة إدارة المشتريات

تظهر الدراسات المقارنة بين النماذج المحلية والدولية اختلافات ملحوظة في أساليب التنفيذ. بينما تعتمد بعض الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية والنرويج على تقنيات متقدمة كالذكاء الاصطناعي والأنظمة الرقمية لتحسين الشفافية والرقابة، تواصل بعض الدول العربية، بما في ذلك المملكة العربية السعودية، تقدمها في استخدام الحلول الرقمية لكن تواجه تحديات تتعلق بالبنية التحتية والتدريب الكافي للموظفين. كما أن بعض الدول العربية تفتقر إلى بعض التشريعات المرنة التي تمكنها من تطبيق هذه الأنظمة بأقصى فاعلية.

٢, ٩. أدوات واستراتيجيات لتعزيز حوكمة الإجراءات في إدارة المشتريات

١) استخدام الأنظمة الإلكترونية في إدارة المشتريات

تعتبر الأنظمة الإلكترونية من الأدوات الأساسية التي تساهم في تعزيز حوكمة الإجراءات في إدارة المشتريات. تهدف هذه الأنظمة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة الشفافية، وتقليل الفساد من خلال توفير منصات لشراء المواد والخدمات بشكل آمن ومنظم. في العديد من البلدان، تبنت الحكومات والقطاع الخاص تقنيات متقدمة في إدارة المشتريات مثل أنظمة إدارة سلسلة الإمداد (SCM) وأنظمة المشتريات الإلكترونية (e-procurement systems)، مما يسهل عملية الشراء من خلال أتمتة جميع الإجراءات

وتحسين آليات الرقابة الداخلية. على سبيل المثال، في المملكة المتحدة، تساهم الأنظمة الإلكترونية في تقليل التكاليف والوقت اللازم لإنجاز المعاملات من خلال منصة "Government e-Marketplace (GEM)، حيث يتم متابعة كل خطوة من عملية الشراء بشكل شفاف ودقيق (Smith, 2021).

٢) تطوير السياسات والإجراءات الداخلية

إن تطوير السياسات والإجراءات الداخلية يعتبر أحد العوامل الأساسية لضمان فعالية حوكمة المشتريات. يتمثل الهدف في وضع سياسات واضحة تساهم في تحديد معايير الشراء، وضوابط الإشراف، وآليات الرقابة المالية. من خلال تحديث الإجراءات الداخلية وتوحيدها، تزداد الشفافية وتقل الفرص للفساد أو التلاعب في الصفقات. على سبيل المثال، في الإمارات العربية المتحدة، قامت بعض الجهات الحكومية بتطوير سياسات واضحة تضمن تطبيق حوكمة المشتريات من خلال الالتزام بمعايير تتماشى مع المتطلبات الدولية. يتطلب ذلك من جميع الأقسام المعنية الالتزام بالإجراءات التي تحدد الشروط الواجب توافرها للموردين، وضوابط لتحديد الأسعار المناسبة، وآلية تقديم العروض (AI- Fahim, 2020).

٣) تعزيز ثقافة الحوكمة والتدريب المستمر

تعد ثقافة الحوكمة جزءاً لا يتجزأ من تعزيز حوكمة المشتريات في المؤسسات. يتطلب ذلك من المؤسسات تطوير ثقافة من الانضباط والشفافية داخل فرق العمل، بالإضافة إلى توفير التدريب المستمر للموظفين لضمان معرفتهم بأفضل الممارسات وأحدث القوانين في مجال المشتريات. من خلال التدريب المستمر، تصبح الحوكمة جزءاً من المسؤوليات اليومية للمختصين في المشتريات، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة. على سبيل المثال، في السعودية، قامت وزارة المالية بتقديم ورش عمل مستمرة للمختصين في المشتريات على كيفية استخدام الأنظمة الحديثة وتطبيق معايير الحوكمة، مما أدى إلى تعزيز الشفافية وتقليل المخاطر القانونية والمالية في عمليات الشراء (Al-Sabah, 2021).

١٠,٢,٢. تقييم أثر حوكمة الإجراءات على منظومة إدارة المشتريات

تعد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) من الأدوات الأساسية لقياس نجاح تطبيق حوكمة الإجراءات في إدارة المشتريات. هذه المؤشرات تساعد في تتبع الأداء وتقديم رؤية دقيقة حول فعالية العمليات. تشمل المؤشرات الرئيسية التي يستخدمها العديد من المؤسسات مثل الحكومات والشركات الخاصة مؤشرات مثل: سرعة تنفيذ الإجراءات، مستوى التزام الموردين، كفاءة العمليات الشرائية، تقليص التكاليف، والتحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات المشتراة. في السعودية، تم تبني مؤشرات الأداء

لتقييم حوكمة المشتريات في القطاعات الحكومية من خلال استخدام تقارير إلكترونية تتبع الإجراءات وقياس وقت استجابة الفرق المختصة (Al-Sabah, 2021).

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس النجاح في حوكمة الإجراءات في إدارة المشتريات

يمكن تقسيم مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تقيس نجاح تطبيق حوكمة الإجراءات في إدارة المشتريات إلى عدة فئات:

(١) الكفاءة التشغيلية

أحد المؤشرات الأساسية في تقييم حوكمة المشتريات هو مدى كفاءة العمليات التشغيلية. يشير هذا إلى سرعة تنفيذ عمليات الشراء وتحقيق الأهداف المحددة دون تأخير أو تجاوزات. بعض من مؤشرات الكفاءة التشغيلية تشمل:

- الوقت المستغرق لإتمام العملية: الوقت من تقديم الطلب حتى استلام البضاعة أو الخدمة.
- نسبة العمليات التي تم تنفيذها في الوقت المحدد: مقياس مهم لتحديد مدى التزام الفرق المعنية بمواعيد التسليم.
- تكاليف العملية: التكاليف المرتبطة بكل عملية شراء، بما في ذلك التكاليف الإدارية والتشغيلية.

(٢) الشفافية والمساءلة

تعتبر الشفافية أحد الركائز الأساسية في حوكمة المشتريات. تُقاس الشفافية عن طريق المؤشرات التالية:

- معدل الإعلانات العامة للعروض: نسبة العروض التي يتم الإعلان عنها بشكل علني عبر القنوات الرسمية.
- التحقق من الالتزام بسياسات الشراء: عدد الحالات التي يتم فيها الالتزام بسياسات الشراء والإجراءات المعتمدة.
- عدد التحقيقات أو الشكاوى المتعلقة بالفساد: كم الحالات التي يتم فيها التحقيق في شكاوى أو مخالفات تتعلق بالفساد أو التلاعب في الإجراءات.

(٣) الجودة

قياس جودة المنتجات والخدمات المشتراة يُعد من المؤشرات الهامة التي تحدد مدى نجاح الحوكمة في تحقيق النتائج المرجوة. تشمل مؤشرات الجودة:

- نسبة المنتجات المرفوضة أو المستبدلة: نسبة المنتجات التي لا تتوافق مع المواصفات الفنية المطلوبة أو التي تم إرجاعها.
- التحسين المستمر في الجودة: عدد المرات التي يتم فيها تحسين المعايير التشغيلية وفقاً للنتائج المستخلصة من التقييمات السابقة.

٤) الامتثال للقوانين والمعايير

مؤشر الامتثال يركز على مدى توافق عمليات المشتريات مع القوانين المحلية والدولية والمعايير المعتمدة:

- نسبة العمليات التي تمت وفقاً للقوانين والتشريعات: عدد عمليات الشراء التي تمت بما يتوافق مع القوانين السارية.
- تطبيق المعايير البيئية والاجتماعية: نسبة الموردين الذين يلتزمون بمعايير الاستدامة البيئية والاجتماعية المعتمدة.

٥) تحسين العلاقة مع الموردين

- تعد العلاقة مع الموردين من المؤشرات المهمة في حوكمة المشتريات. تشمل المؤشرات ذات الصلة:
- معدل رضا الموردين: تقييم الموردين لعمليات الشراء والعلاقة معهم.
 - العدد الإجمالي للموردين الجدد: عدد الموردين الذين تم التعاقد معهم خلال فترة معينة.
 - نسبة استمرارية الموردين: نسبة الموردين الذين يواصلون التعامل مع المؤسسة لفترات طويلة.

٦) تكاليف الشراء

- مؤشر تكاليف الشراء يُعد من المؤشرات الهامة التي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة المشتريات:
- نسبة توفير في التكاليف: الفرق بين التكاليف الفعلية للتوريدات والتكاليف المخطط لها.
 - التحليل المستمر لتقليل التكاليف: مدى قدرة المؤسسة على تحسين عمليات الشراء وتقليل التكاليف مع الحفاظ على الجودة.

الفصل الثالث

منهجية البحث

الفصل الثالث: منهجية البحث

مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج البحث الذي تم إتباعه، وتحديد مجتمع البحث الذي اشتقت منه العينة، وكيف تم اختيار هذه العينة وخصائصها وفق متغيرات البحث، وكذلك أداة البحث المستخدمة وطرق إعدادها، وتصميمها واختبار صدقها وثباتها، وإجراءات تطبيقها، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها، وفيما يلي عرضاً لتلك الإجراءات والخطوات:

المنهجية وطرق البحث:

تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي؛ والذي يُستخدم لتفسير وتوضيح الظواهر كما هي، ودراسة العلاقات بين المتغيرات المعنية دون التدخل في نتائجها.

ويُعرّف المنهج الوصفي بأنه: "الأسلوب الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويُعبر عنها تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة، ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً ويوضح مقدار هذه الظاهرة، أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى" (عبيدات وآخرون، 2005، 108).

يوفر هذا المنهج أساساً مناسباً لتحليل أثر إدارة الجودة الشاملة على تقليل المخاطر من خلال دراسة الأبعاد المختلفة لتطبيق الجودة الشاملة وتأثيرها على سلامة وكفاءة الخدمات الصحية.

أدوات الدراسة:

لغرض جمع البيانات والمعلومات للإجابة عن أسئلة البحث تم إعداد أداة للبحث، والمتمثلة في عدد من الأسئلة التي تساعد في التعرف على واقع حوكمة الإجراءات في منظومة المشتريات في منشآت القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية واثرها على الأداء المؤسسي ومعرفة أهم التحديات التي تعيق حوكمة الإجراءات في منظومة المشتريات، ومن ثم تحويلها إلى استبانة، وفيما يلي تفصيلاً لمراحل إعداد وتطوير أداة البحث.

(١) نوع الأداة:

استخدم الباحث الاستبانة المغلقة كأداة للبحث؛ حيث "تعد الاستبانة أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق متعلقة بموضوع معين،" (عبيدات وآخرون، 2005، 121).

٢) بناء الأداة:

لبناء أداة البحث (الاستبانة)، قام الباحث بالخطوات الآتية:

- ١) الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، والاستفادة منهما في بناء الاستبانة وصياغة الفقرات.
- ٢) تحديد مجموعة من المتغيرات التي لجأت إليها الدراسات السابقة واعتمادا على النتائج التي تم التوصل إليها.
- ٣) استشارة عدداً من ذوي الخبرة والمختصين من أساتذة الكليات في نفس المجال للاستفادة من خبراتهم في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها لتحديد المحاور الرئيسية للاستبانة والفقرات التي تقع تحت كل محور.

وأصبحت أداة البحث (الاستبانة) تحتوي على جزئين، هما:

الجزء الأول: يتكون من مجموعة من الخصائص الديموغرافية لعينة البحث، متغير: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، نوع العمل).

الجزء الثاني: يتكون من مجموعة من الأسئلة التي تقيس متغيرات البحث من خلال فقراتها، والتي تهدف إلى معرفة واقع حوكمة الإجراءات في منظومة المشتريات في منشآت القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية واثرها على الأداء المؤسسي ومعرفة اهم التحديات التي تعيق حوكمة الإجراءات في منظومة المشتريات. وتكون من عدة محاور كالتالي:

■ المحور الأول : واقع تطبيق حوكمة الإجراءات في منظومة المشتريات

أ) وجود وتطبيق حوكمة الإجراءات.

ب) الامتثال والشفافية في إدارة المشتريات.

ج) الرقابة والمتابعة .

■ المحور الثاني: تقييم أثر حوكمة الإجراءات على الأداء المؤسسي.

■ المحور الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة الإجراءات

■ المحور الرابع: مقترحات لتحسين حوكمة الإجراءات

وقد تم استخدام المقياس الخماسي؛ لقياس استجابات المبحوثين، كما يوضحه جدول (١) الآتي:

جدول (١): المقياس الخماسي

درجة المقياس					الاستجابة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
٥	٤	٣	٢	١	الدرجة

وقد قام الباحث بتصميم الاستبانة إلكترونياً باستخدام نماذج جوجل Google form وتم ارسال رابط الاستبانة لافراد عينة الدراسة عبر تطبيق التواصل الاجتماعي واتساب ومن ثم تم جمع إجابات المبحوثين وتحليلها احصائياً.

مجتمع الدراسة

يُقصد بمجتمع البحث بأنه: "جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكوّنون موضوع مشكلة الدراسة" (عبيدات وآخرون، 2005، 109).

تكون مجتمع البحث من العاملين في إدارة المشتريات وإدارة الجودة الشاملة والإدارة العليا في المنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية. ويُعتبر هذا المجتمع مناسباً نظراً لمعرفتهم المباشرة وتفاعلهم اليومي مع الأنظمة والممارسات المتعلقة بتطبيق حوكمة الإجراءات في منظومة المشتريات.

عينة الدراسة:

لغرض تنفيذ البحث فقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية تتكون من ٥٥ فرداً من العاملين في إدارة المشتريات وإدارة الجودة الشاملة والإدارة العليا في المنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية.

تعرف العينة بأنها: "جزء من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة، ويتم اختيارها وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً، والعينة هي بعض مفردات المجتمع تؤخذ منه وتطبق عليه الدراسة للحصول على معلومات صادقة بهدف الوصول إلى تقديرات تمثل المجتمع الذي سحبت منه، وهي الجزء الذي يستخدم في الحكم على الكل" (عبد المؤمن، 2008، 184).

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** يركز البحث على حوكمة الإجراءات في منظومة المشتريات وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي والتحديات التي تعيق حوكمة الإجراءات.
- **الحدود المكانية:** اقتصر البحث على المنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية فقط، سواء كانت حكومية أو خاصة.
- **الحدود الزمانية:** تم انجاز البحث خلال شهري يناير وفبراير من العام ٢٠٢٥م.
- **الحدود البشرية:** يتضمن المجتمع المستهدف في هذا البحث العاملين في إدارة المشتريات وإدارة الجودة الشاملة والإدارة العليا في المنشآت الصحية.

أساليب تحليل البيانات

- تم تفرغ وتحليل أداة البحث من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Sciences، وتم استخراج النتائج باستخدام الأساليب والطرق الإحصائية الآتية:
- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لعينة البحث.
 - معامل الارتباط (بيرسون) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لأداة البحث.
 - معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات فقرات الأداة ومحاورها.
 - المتوسط الحسابي (Mean)، والانحراف المعياري (Standard Deviation)، والوزن النسبي؛ وذلك لتحديد وحساب استجابة أفراد العينة تجاه فقرات الاستبانة، وترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط.
 - اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova)، لحساب دلالة الفروق لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، العمر، نوع العمل).
 - اختبار تحليل (T.Test)، لحساب دلالة الفروق لمتغير (الجنس).

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج تحليل البيانات المستخلصة من الدراسة، والتي تم جمعها عبر الاستبانة المقدمة لأفراد عينة البحث. يتضمن هذا التحليل الإجابة على أسئلة الدراسة الرئيسية، بهدف الوصول إلى فهم عميق للأهداف الموضوعية، مثل التعرف على مفهوم إدارة المخاطر ودورها في تحسين الأداء في المستشفيات.

يشمل التحليل وصفاً دقيقاً لخصائص عينة الدراسة بناءً على المتغيرات الديموغرافية كالعمر، والجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي. كما يقدم الفصل إحصاءات وصفية وتحليلية تشمل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبارات الفروق باستخدام اختبار "T" وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق بين استجابات العينة بناءً على المتغيرات الشخصية.

تحليل البيانات

اتبع الباحث في تحليل البيانات وصولاً إلى عرض النتائج الخطوات الآتية:

- تبويب البيانات في جداول مرتبة تبعاً لأسئلة البحث ومحاوره.
 - استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
 - ترتيب فقرات محاور البحث ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لفقرات الاستبانة.
 - تقسيم المتوسطات إلى خمس فئات وفقاً للمقياس الخماسي، وتحديد مدى تلك المتوسطات لهذه الفئات ودرجة الموافقة.
- وهكذا أصبح بالإمكان تصنيف قيم الأوساط الحسابية لكل فقرة من الفقرات، وكذلك للمتوسط الكلي لكل محور كما هو موضح في الجدول (٢) الآتي:

جدول (٢) يوضح الحدود الحقيقية لأداة البحث

الدرجة	الحدود الحقيقية	التقدير اللفظي
1	1:1.8	موافق بشدة
2	1.9:2.7	موافق
3	2.8:3.6	محايد
4	3.7:4.5	غير موافق
5	4.6:5.4	غير موافق بشدة

اولا: تحليل خصائص مجتمع الدراسة (البيانات الديموغرافية):

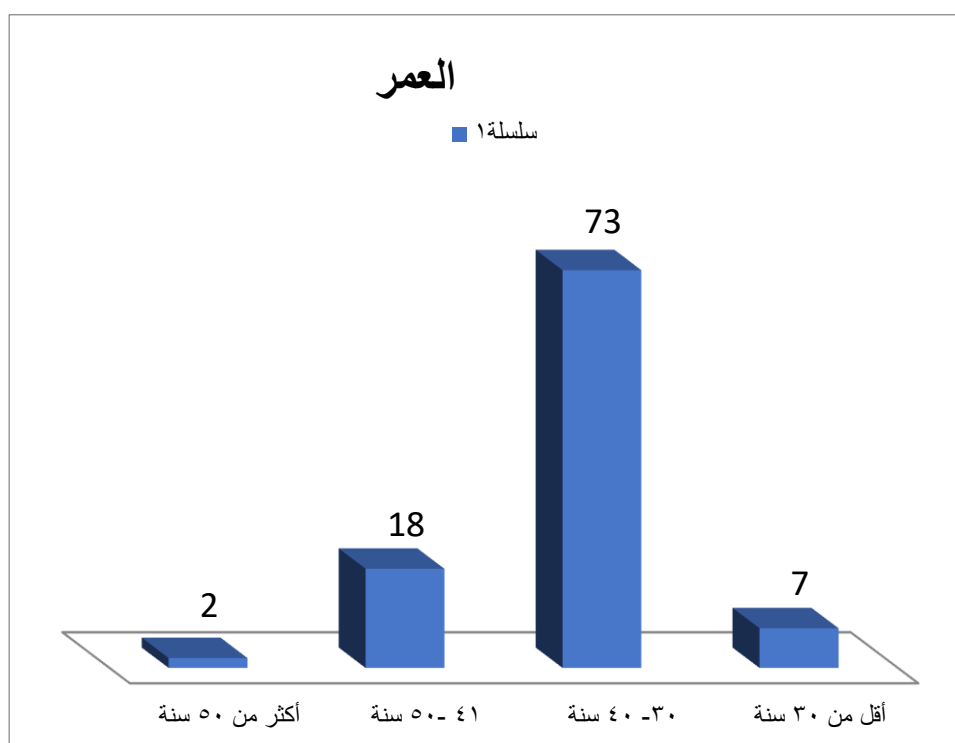
يتضمن تحليل المجتمع، الوصف الاحصائي لمجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية وفيما يلي عرض لنتائج مجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الديموغرافية.

(١) العمر:

جدول رقم (٣) يوضح اعمار المشاركين في الدراسة

العمر	Frequency	Percent
أقل من ٣٠ سنة	4	7
سنة 30- 40	40	73
سنة 41- 50	10	18
أكثر من ٥٠ سنة	1	2
Total	55	100

الجدول (٣) يوضح توزيع عينه الدراسة حسب متغير العمر حيث بلغت أعلى نسبة الفئة العمرية الذين اعمارهم تتراوح بين 30- 40 سنة بنسبة ٧٣% بينما بلغت نسبة من اعمارهم 41- 50 سنة بنسبة ١٨% بينما بلغت نسبة من اعمارهم أقل من ٣٠ سنة بنسبة ٧% بينما اقل نسبة للذين اعمارهم أكثر من ٥٠ سنة بنسبة ٢%.



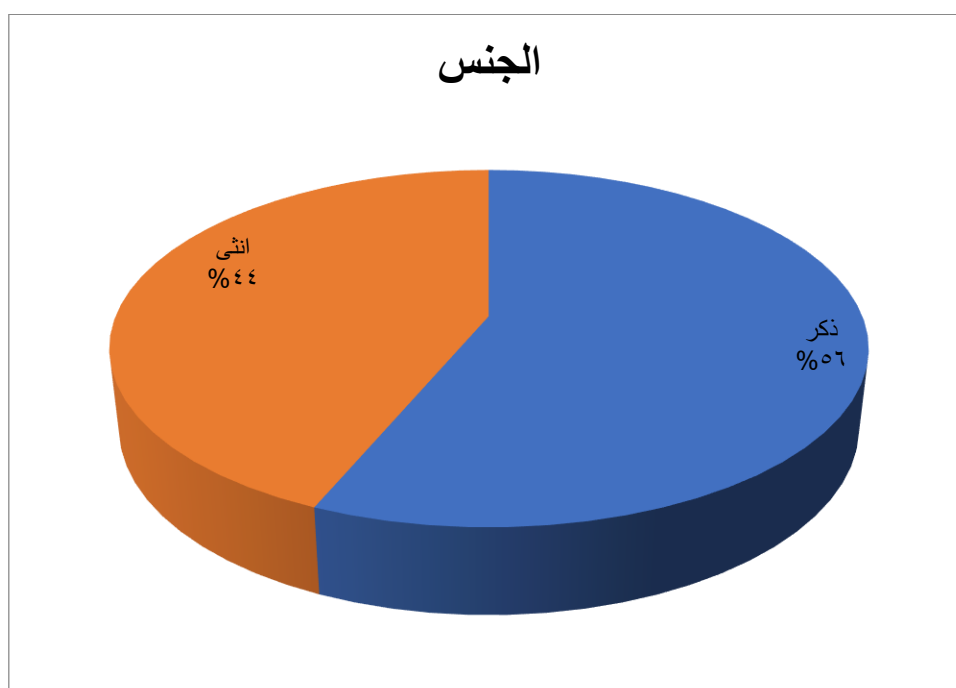
شكل رقم (١) يوضح اعمار المشاركين في الدراسة

(٢) الجنس:

جدول رقم (٤) يوضح جنس المشاركين في الدراسة

الجنس	Frequency	Percent
ذكر	31	56
انثى	24	44
Total	55	100

يتضح من الجدول رقم (٤) الذي يوضح توزيع عينه الدراسة حسب متغير الجنس حيث بلغت نسبة الذكور 56 % وهي اعلى نسبة بينما بلغت نسبة الاناث 44% وهي اقل نسبة.



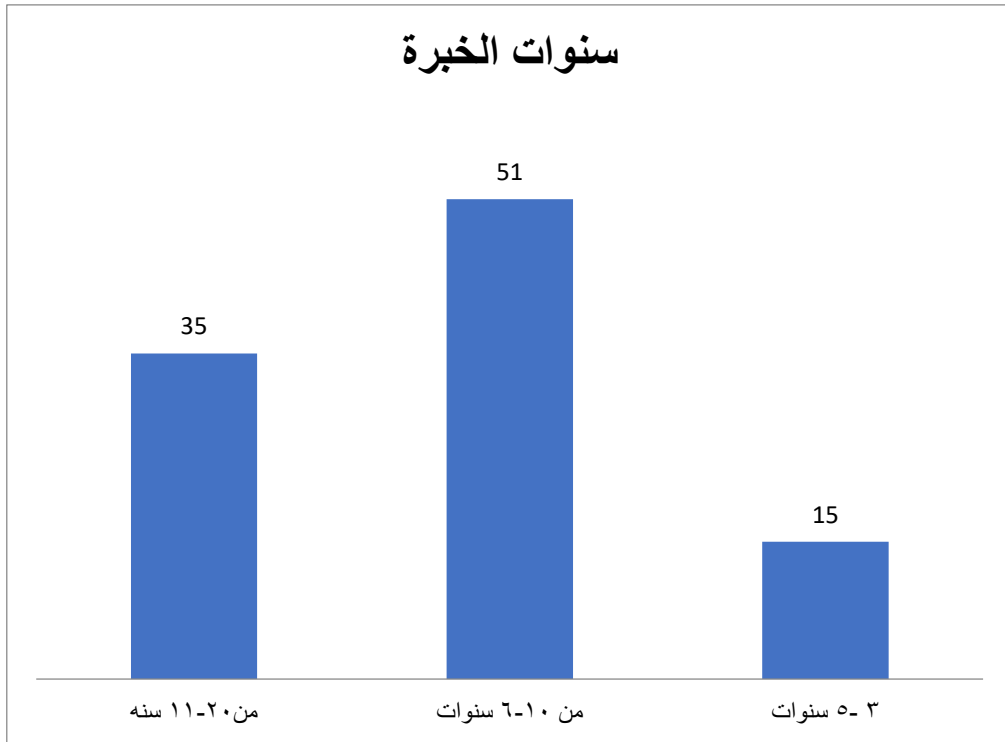
شكل رقم (٢) يوضح جنس المشاركين في الدراسة

٣) سنوات الخبرة:

جدول رقم (٥) يوضح سنوات الخبرة للمشاركين في الدراسة

سنوات الخبرة	Frequency	Percent
سنوات 3-5	8	15
من ٦-١٠ سنوات	28	51
من ١١-٢٠ سنة	19	35
Total	55	100

الجدول (٥) يوضح توزيع عينه الدراسة حسب سنوات الخبرة حيث بلغت أعلى نسبة (٥١%) للذين سنوات خبرتهم (من ٦-١٠ سنوات) بينما بلغت نسبة ٣٥% للذين سنوات خبرتهم (من ١١-٢٠ سنة) ونسبة ١٥% للذين سنوات خبرتهم (3-5 سنوات).



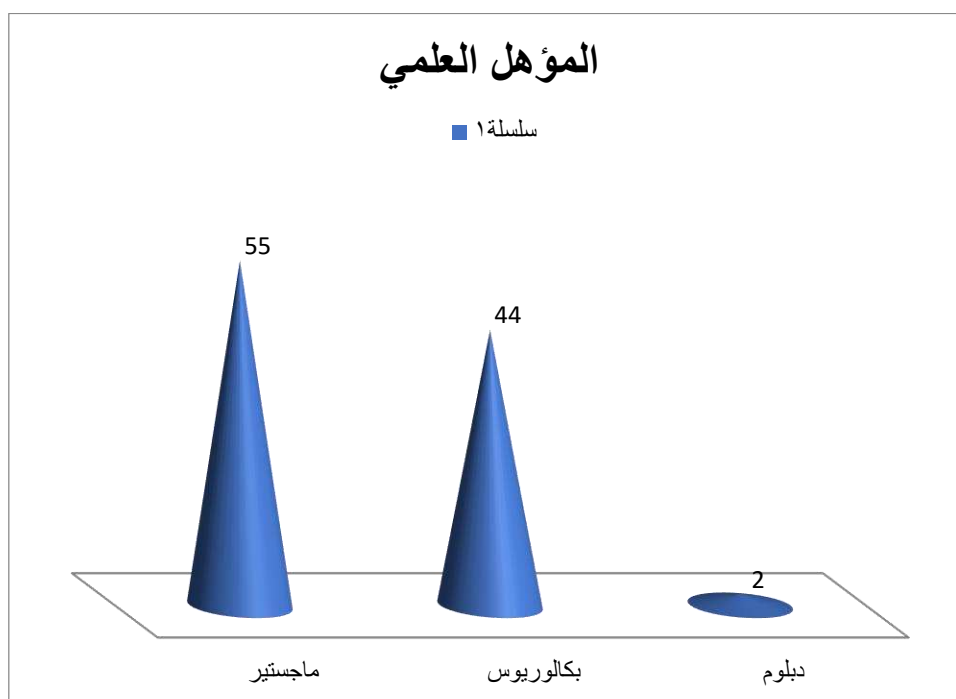
شكل رقم (٣) يوضح سنوات الخبرة للمشاركين في الدراسة

٤) المؤهل العلمي

جدول رقم (٦) يوضح المؤهل العلمي للمشاركين في الدراسة

المؤهل العلمي	Frequency	Percent
دبلوم	1	2
بكالوريوس	24	44
ماجستير	30	55
Total	55	100

الجدول رقم (٦) يوضح توزيع عينه الدراسة حسب متغير المؤهل حيث بلغت اعلى نسبة مؤهل ماجستير بنسبة 55% تليها مؤهل بكالوريوس بنسبة 44% بينما بلغت نسبة وبلغت نسبة دبلوم 2% وهي اقل نسبة.



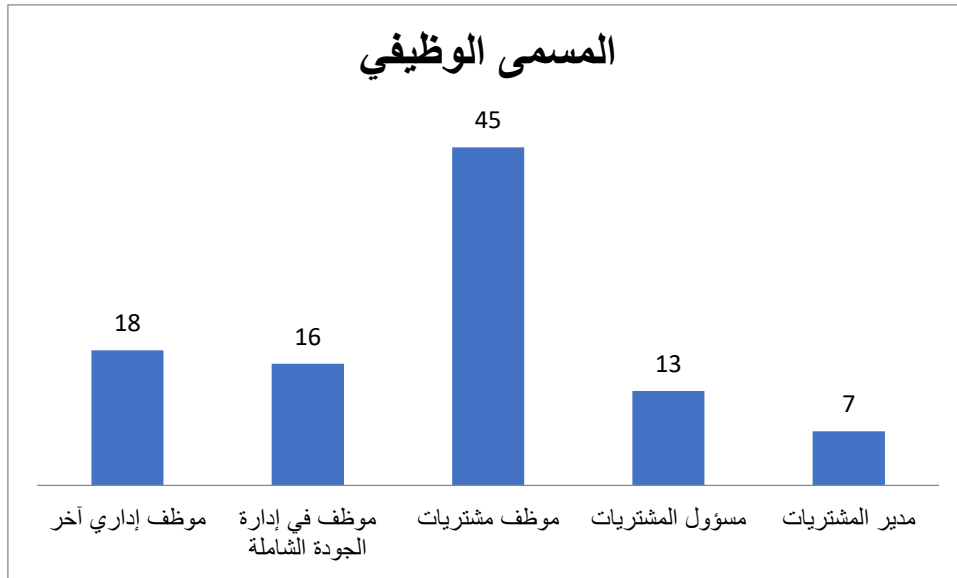
شكل رقم (٤) يوضح المؤهل العلمي للمشاركين في الدراسة

٥) المسمى الوظيفي

جدول رقم (٧) يوضح المسمى الوظيفي للمشاركين في الدراسة

المسمى الوظيفي	Frequency	Percent
مدير المشتريات	4	7
مسؤول المشتريات	7	13
موظف مشتريات	25	45
موظف في إدارة الجودة الشاملة	9	16
موظف إداري آخر	10	18
Total	55	100

الجدول رقم (٧) يوضح توزيع عينه الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي حيث بلغت أعلى نسبة موظف مشتريات بنسبة 45% تليها نسبة موظف إداري آخر بنسبة 18% بينما بلغت نسبة 16% موظف في إدارة الجودة الشاملة وبلغت نسبة مسؤول المشتريات 13% وبلغ نسبة مدير المشتريات 7% وهي أقل نسبة.



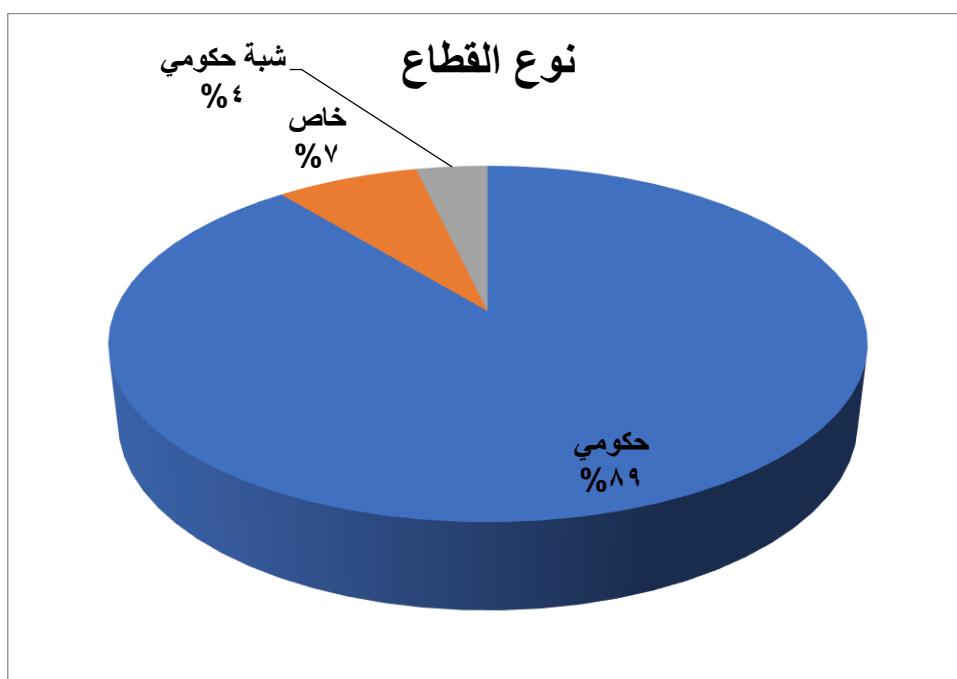
شكل رقم (٥) يوضح المسمى الوظيفي للمشاركين في الدراسة

٦) نوع القطاع الصحي

جدول رقم (٨) يوضح نوع القطاع الصحي للمشاركين في الدراسة

نوع القطاع الذي تعمل فيه	Frequency	Percent
حكومي	49	89
خاص	4	7
شبة حكومي	2	4
Total	55	100

الجدول رقم (٨) يوضح توزيع عينه الدراسة حسب متغير نوع القطاع الذي تعمل فيه حيث بلغت اعلى نسبة حكومي بنسبة 89% بينما 7% خاص و4% شبة حكومي



شكل رقم (٦) يوضح نوع القطاع للمشاركين في الدراسة

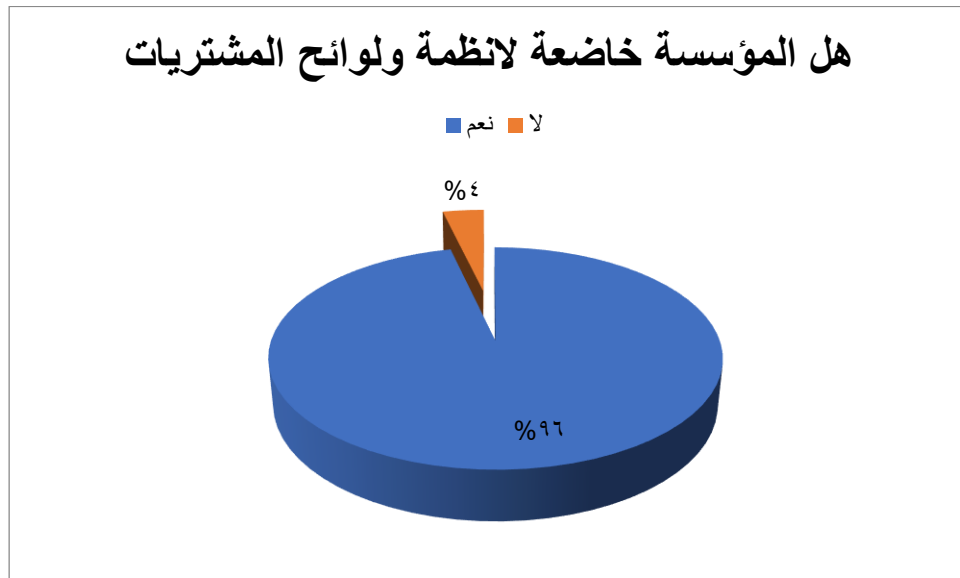
ثانياً: عرض نتائج أهداف الدراسة

(١) عرض نتائج الهدف الاول:

جدول رقم (٩) يوضح اجابة المشاركين في الدراسة حول هل المؤسسة خاضعة لأنظمة ولوائح المشتريات الحكومية

Percent	Frequency	هل المؤسسة خاضعة لأنظمة ولوائح المشتريات الحكومية ؟
96	53	نعم
4	2	لا
100	55	Total

يوضح الجدول رقم ٩ اجابة المشاركين في الدراسة حول هل المؤسسة خاضعة لأنظمة ولوائح المشتريات الحكومية حيث بلغت اعلى نسبة اجابة بنعم بنسبة 96% بينما 4% اجابوا ب لا. وهذا يدل على التطبيق العالي لانظمة ولوائح المشتريات الحكومية في المؤسسات الصحية السعودية.



شكل رقم (٧) يوضح اجابة المشاركين في الدراسة حول هل المؤسسة خاضعة لأنظمة ولوائح المشتريات الحكومية

جدول رقم (١٠) يوضح اجابة المشاركين في الدراسة حول واقع حوكمة الاجراءات في منظومة المشتريات في مؤسسات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية

م	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعبير اللفظي
1	هل توجد سياسات وإجراءات مكتوبة وواضحة لتنظيم عمليات المشتريات؟	8	1.87	0.44	موافق
2	هل يتم تحديث دليل إجراءات المشتريات بشكل دوري؟	9	1.85	0.65	موافق
3	تلتزم مؤسستي بتوثيق جميع مراحل عملية الشراء (من الطلب إلى التنفيذ).	12	1.84	.63	موافق بشدة
4	توجد آلية موثقة لمراقبة الامتثال لسياسات وإجراءات المشتريات؟	16	1.69	0.63	موافق بشدة
5	تُطبق مؤسستي قواعد واضحة لتحديد المسؤوليات والصلاحيات في إدارة المشتريات.	1	1.96	0.58	موافق
6	يتم تدريب الموظفين بشكل منتظم على سياسات وإجراءات المشتريات.	15	1.76	0.67	موافق بشدة
7	هل تلتزم المؤسسة بجميع الإدارات بالامتثال للوائح المشتريات.	14	1.78	0.79	موافق بشدة
8	توجد آلية واضحة للتبليغ عن المخالفات في إجراءات المشتريات.	10	1.85	0.56	موافق
9	هل يتم توثيق أسباب اختيار الموردين وتقييمهم بوضوح؟	2	1.96	0.61	موافق
10	هل يتم مراجعة عمليات المشتريات من قبل جهة رقابية مستقلة داخل المؤسسة؟	5	1.91	0.62	موافق
11	توفر مؤسستي سجلاً موثقاً لجميع الصفقات لضمان الشفافية.	11	1.85	0.45	موافق
12	هل توجد لجنة رقابة أو مراجعة داخلية لمتابعة تنفيذ حوكمة المشتريات؟	13	1.78	0.53	موافق بشدة
13	يتم إجراء تدقيق دوري للتأكد من الالتزام بإجراءات المشتريات.	3	1.93	0.50	موافق
14	هل توجد تقارير دورية تفصيلية توضح مدى الالتزام بالاجراءات؟	6	1.89	0.53	موافق
15	تطبق مؤسستي إجراءات تصحيحية عند اكتشاف تجاوزات في المشتريات.	4	1.93	0.54	موافق
16	هل يتم استخدام أدوات رقمية لتسهيل عمليات المتابعة والرقابة؟	7	1.89	0.50	موافق
المتوسط العام			2.00	0.47	موافق

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق الى ان متوسطات درجة فقرات محور معرفة واقع حوكمة الاجراءات في منظومة المشتريات في مؤسسات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية، تراوحت ما بين (1.96 – 1.69) في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات افراد عينة البحث حول درجة الموافقة للمحور ككل (2.00) بانحراف معياري (0.47) وبدرجة تقدير موافق على مستوى المحور ككل.

وبتحليل نتائج فقرات هذا المحور يتضح الاتي :-

حصلت (٥) فقرات على موافقة افراد عينة البحث بتقدير موافق بشدة وهي الفقرات (٣,٤,٦,٧,١٢) حصلت (10) فقرات على موافقة افراد عينة البحث بتقدير موافق وهي الفقرات رقم (١,٢,٥,٨,٩,١٠,١١,١٣,١٤,١٥,١٦)

٢) عرض نتائج الهدف الثالث: تقييم أثر حوكمة الإجراءات على الأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية والشفافية في منظومة المشتريات.

جدول رقم (١١) يوضح اجابة المشاركين في الدراسة حول أثر حوكمة الإجراءات على الأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية والشفافية في منظومة المشتريات.

م	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعبير اللفظي
1	ساهمت حوكمة الاجراءات في تحسين كفاءة إدارة المشتريات	2	1.67	0.61	موافق بشدة
2	هل أدى تطبيق الحوكمة إلى تقليل الاخطاء والمخاطر التشغيلية؟	3	1.64	0.65	موافق بشدة
3	عززت حوكمة المشتريات الشفافية في اتخاذ قرارات الشراء	1	1.71	0.66	موافق بشدة
4	هل تؤدي حوكمة الاجراءات إلى تقليل تضارب المصالح في عمليات الشراء؟	5	1.62	0.62	موافق بشدة
5	هل يوجد أثر ملموس لحوكمة الاجراءات على سرعة تنفيذ العمليات الشرائية؟	4	1.64	0.65	موافق بشدة
	المتوسط العام		1.65	0.55	موافق بشدة

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق الى ان متوسطات درجة الفقرات المتعلقة بتقييم أثر حوكمة الإجراءات على الأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية والشفافية في منظومة المشتريات، تراوحت ما بين (1.71 – 1.62) في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات افراد عينة البحث حول درجة الموافقة بشدة للمحور ككل (1.65) بانحراف معياري (0.55) وبدرجة تقدير موافق بشدة على مستوى المحور ككل.

٣) عرض نتائج الهدف الرابع: تحديد ابرز التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة الاجراءات في ادارة المشتريات في القطاع الصحي.

جدول رقم (١٢) يوضح اجابة المشاركين في الدراسة حول تحديد ابرز التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة الاجراءات في ادارة المشتريات في القطاع الصحي

م	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعبير اللفظي
1	تواجه مؤسستي تحديات قانونية وتشريعية عند تطبيق الحوكمة	1	3.47	1.03	محايد
2	يؤثر نقص التدريب على قدرة المؤسسة على الالتزام بحوكمة المشتريات	5	1.20	0.45	موافق بشدة
3	هناك مقاومة للتغيير تعيق تنفيذ سياسات وإجراءات المشتريات	2	3.29	1.15	محايد
4	هل ترى أن نقص الدعم الاداري يشكل عقبة أمام تطبيق الحوكمة؟	4	1.31	0.60	موافق بشدة
5	تواجه مؤسستي صعوبة في توفير الموارد التكنولوجية لتطبيق الحوكمة	3	3.05	1.11	محايد
	المتوسط العام				
			2.47	0.53	موافق

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق الى ان متوسطات درجة فقرات محور التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة الاجراءات في ادارة المشتريات في القطاع الصحي، تراوحت ما بين (3.47 – 1.20) في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات افراد عينة البحث حول درجة الموافقة للمحور ككل (2.47) بانحراف معياري (0.53) وبدرجة تقدير موافق على مستوى المحور ككل. وبتحليل نتائج فقرات هذا المحور يتضح الاتي:-

حصلت (٢) فقرات على موافقة افراد عينة البحث بتقدير موافق بشدة وهي الفقرات (٢,٤)

حصلت (3) فقرات على موافقة افراد عينة البحث بتقدير محايد وهي الفقرات رقم (١,٣,٥).

٤) عرض نتائج الهدف الخامس: اقتراح استراتيجيات وأدوات لتعزيز حوكمة الإجراءات في مؤسسات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم (١٣) يوضح الاستراتيجيات والأدوات المقترحة لتعزيز حوكمة الإجراءات في مؤسسات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية.

م	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعبير اللفظي
1	هل ترى أن التحول الرقمي يمكن أن يعزز من حوكمة إدارة المشتريات؟	3	1.35	0.48	موافق بشدة
2	من المهم توفير برامج تدريبية متخصصة لتعزيز حوكمة الاجراءات.	4	1.29	0.46	موافق بشدة
3	هل تعتقد أن وجود هيئة رقابية مستقلة سيساهم في تحسين الحوكمة؟	2	1.40	0.49	موافق بشدة
4	ينبغي زيادة التعاون بين الادارات لضمان تطبيق حوكمة فعالة	1	1.42	0.50	موافق بشدة
	المتوسط العام		1.36	0.36	موافق بشدة

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق الى ان متوسطات درجة فقرات محور الاستراتيجيات والأدوات المقترحة لتعزيز حوكمة الإجراءات في مؤسسات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية، تراوحت ما بين (1.29 – 1.42) في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات افراد عينة البحث حول درجة الموافقة للمحور ككل (1.36) بانحراف معياري (0.36) وبدرجة تقدير موافق بشدة على مستوى المحور ككل.

ثالثاً: عرض نتائج اختبار الفروض

نص الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس ، سنوات الخبر ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، نوع المنشأة الصحية)

لمعرفة ما إذا كان هناك تباين في اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول مدى حوكمة الإجراءات في منظومة إدارة المشتريات ومعرفة أثر ذلك على أداء إدارة المشتريات ، وتحديد التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة الإجراءات، وذلك بالتطبيق على المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية يعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس ، سنوات الخبر ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، نوع المنشأة الصحية).

تم استخدام اختبار T- Test للعينات المستقلة لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات ، كذلك تم استخدام تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA لمقارنة متوسطي اكثر من مجموعتي

(١) حسب متغير العمر :-

الجدول رقم (١٤) نتائج اختبار الفروق لإجابات عينة الدراسة حسب متغير العمر

المعنوية الاحصائية	قيمة الاختبار	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	العمر	
0.012	4.032	0.361	3	1.082	بين المجموعات	حوكمة الإجراءات في منظومة إدارة المشتريات ومعرفة أثر ذلك على أداء إدارة المشتريات
		0.089	51	4.561	داخل المجموعات	
			54	5.643	Total	

يتضح من خلال الجدول رقم (١٤) ان المعنوية الاحصائية لاختبار تحليل التباين الاحادي اقل من مستوي الدلالة ٠,٠٥ ومن ذلك يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات عينة الدراسة تعزى للمتغير العمر.

(٢) حسب متغير الجنس :-

الجدول رقم (١٥) نتائج اختبار الفروق لإجابات عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المعنوية الاحصائية	قيمة الاختبار	الجنس						
		انثى			ذكر			
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	
0.094	2.911	0.169	1.84	24	0.40	1.83	31	حوكمة الإجراءات في منظومة إدارة المشتريات ومعرفة أثر ذلك على أداء إدارة المشتريات

يتضح من خلال الجدول رقم (١٥) ان المعنوية الاحصائية لاختبار تحليل التباين الاحادي اكبر من مستوي الدلالة ٠,٠٥ ومن ذلك يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات عينة الدراسة تعزى للمتغير الجنس.

(٣) حسب متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (١٦) نتائج اختبار الفروق لإجابات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المعنوية الاحصائية	قيمة الاختبار	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	سنوات الخبرة	
0.006	5.666	0.505	2	1.010	بين المجموعات	حوكمة الإجراءات في منظومة إدارة المشتريات ومعرفة أثر ذلك على أداء إدارة المشتريات
		0.089	52	4.633	داخل المجموعات	
			54	5.643	Total	

يتضح من خلال الجدول رقم (١٦) ان المعنوية الاحصائية لاختبار تحليل التباين الاحادي اقل من مستوي الدلالة ٠,٠٥ ومن ذلك يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات عينة الدراسة تعزى للمتغير سنوات الخبرة.

٤) حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (١٧) نتائج اختبار الفروق لإجابات عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار	المعنوية الاحصائية
بين المجموعات	0.207	2	0.103	0.988	0.379
داخل المجموعات	5.437	52	0.105		
Total		54	5.643		

يتضح من خلال الجدول رقم (١٧) ان المعنوية الاحصائية لاختبار تحليل التباين الاحادي اكبر من مستوي الدلالة ٠,٠٥ ومن ذلك يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات عينة الدراسة تعزى للمتغير المؤهل العلمي.

٥) حسب متغير المسمى الوظيفي

الجدول رقم (١٨) نتائج اختبار الفروق لإجابات عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار	المعنوية الاحصائية
بين المجموعات	0.211	4	0.053	0.485	0.747
داخل المجموعات	5.432	50	0.109		
Total		54	5.643		

يتضح من خلال الجدول رقم (١٨) ان المعنوية الاحصائية لاختبار تحليل التباين الاحادي اكبر من مستوي الدلالة ٠,٠٥ ومن ذلك يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات عينة الدراسة تعزى للمتغير المسمى الوظيفي.

٦) حسب متغير نوع المنشأة الصحية

الجدول رقم (١٩) نتائج اختبار الفروق لإجابات عينة الدراسة حسب متغير نوع القطاع الصحي

المعنوية الإحصائية	قيمة الاختبار	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	نوع القطاع	
0.979	0.022	0.002	2	0.005	بين المجموعات	حوكمة الإجراءات في منظومة إدارة المشتريات ومعرفة أثر ذلك على أداء إدارة المشتريات
		0.108	52	5.638	داخل المجموعات	
			54	5.643	Total	

يتضح من خلال الجدول رقم (١٩) ان المعنوية الاحصائية لاختبار تحليل التباين الاحادي اكبر من مستوي الدلالة ٠,٠٥ ومن ذلك يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات عينة الدراسة تعزى للمتغير نوع القطاع.

النتائج

يهدف هذا الجزء إلى مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بـ حوكمة الإجراءات في منظومة المشتريات في مؤسسات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية. تتم مناقشة النتائج بناءً على الأهداف المحددة في الدراسة وفروضها، مع تفسير المعطيات الإحصائية وربطها بالأدبيات والدراسات السابقة.

أولاً: خصائص العينة الديموغرافية:

تضمنت الدراسة ٥٥ مشاركاً من العاملين في إدارة المشتريات وإدارة الجودة الشاملة والإدارة العليا في المنشآت الصحية بالمملكة العربية السعودية، وبعد تحليل البيانات تبين التالي:

- أن ٧٣% من العينة بين ٣٠-٤٠ عاماً، مما يعكس خبرة مهنية متوسطة وقدرة على تنفيذ حوكمة الإجراءات بفعالية. النسبة الأقل ٢% لمن هم فوق ٥٠ عاماً تشير إلى ضعف تمثيل القيادات العليا في الدراسة.
- أن ٥٦% ذكور و ٤٤% إناث، مما يظهر تمثيلاً متوازناً ويضمن وجهات نظر متنوعة حول تطبيق حوكمة المشتريات.
- أن ٥١% لديهم ٦-١٠ سنوات خبرة، مما يعزز مصداقية النتائج لاعتمادها على كوادرات ذات خبرة عملية في المشتريات.
- أن ٥٥% من العينة يحملون درجة الماجستير، ما يُضفي عمقاً علمياً على تحليل وتقييم حوكمة الإجراءات.
- أن ٤٥% من المشاركين موظفو مشتريات، مما يعكس تركيز البحث على الفئة الأكثر تعاملًا مع سياسات الحوكمة.
- أن ٨٩% من العينة يعملون في القطاع الحكومي، مما يجعل النتائج ملائمة لتطوير السياسات الحكومية في إدارة المشتريات.

ثانياً: مناقشة نتائج أهداف الدراسة

(١) مناقشة نتائج الهدف الأول: معرفة واقع حوكمة الإجراءات في منظومة المشتريات في مؤسسات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لمحور واقع حوكمة الإجراءات بلغ (٢,٠٠) بانحراف معياري (٠,٤٧)، مما يعكس مستوى موافقة على وجود وتطبيق حوكمة الإجراءات في المؤسسات الصحية. وقد أشارت خمس فقرات إلى موافقة شديدة، أبرزها: توثيق جميع مراحل عملية الشراء (متوسط

(١,٨٤ =). وجود آلية موثقة لمراقبة الامتثال (متوسط = ١,٦٩). تدريب الموظفين بشكل منتظم (متوسط = ١,٧٦).

تشير هذه النتائج إلى أن المؤسسات الصحية بالمملكة تطبق أنظمة ولوائح واضحة لحوكمة المشتريات، مع وجود إجراءات رقابية فعالة. ويتمشى هذا مع نتائج دراسة (العسيري، ٢٠٢١) التي أكدت أن تطبيق الحوكمة يسهم في تحسين الشفافية والامتثال المؤسسي. وعلى الرغم من وجود إجراءات موثقة، إلا أن هناك تفاوتاً في التزام الإدارات الفرعية. وهذا قد يعود إلى غياب آليات موحدة للرقابة الداخلية في بعض الجهات.

٢) مناقشة نتائج الهدف الثاني: تحليل الأطر النظرية والمفاهيمية لحوكمة الإجراءات في إدارة المشتريات

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لفهم الأبعاد النظرية لحوكمة الإجراءات. أكدت النتائج أن التنظيم المؤسسي للمشتريات يعكس المبادئ الأساسية للحوكمة مثل الشفافية، المساءلة، والكفاءة. وتتماشى هذه النتائج مع إطار (OECD, 2015) الذي يؤكد على أهمية التحديث المستمر للأنظمة لتعزيز حوكمة المشتريات.

وقد أظهرت النتائج أن المؤسسات الصحية تلتزم بأنظمة ولوائح المشتريات بنسبة ٩٦%، مما يعكس تطبيقاً فعلياً للأطر النظرية لحوكمة الإجراءات. كما أكدت وجود آليات موثقة للرقابة والتزام واضح بالشفافية، حيث وافق ٩٣% على وجود لجان رقابية لمتابعة تنفيذ الإجراءات. وقد أشار ٨٥% من المشاركين إلى أن التحول الرقمي يُسهّل عمليات الرقابة والمتابعة، مما يُبرز تكامل الأطر التقليدية مع التقنيات الحديثة. كما يُمثل نقص التدريب تحدياً رئيسياً، حيث وافق ٨٨% على أن البرامج التدريبية المتخصصة ضرورية لتعزيز تطبيق حوكمة الإجراءات. وقد أكد ٩٤% من المشاركين أن حوكمة الإجراءات ساهمت في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء.

وبهذا نستخلص نعتمد حوكمة الإجراءات على أطر نظرية واضحة تدعم الرقابة والشفافية، مع حاجة لتعزيز التدريب لضمان التطبيق الفعال والمستدام.

٣) مناقشة نتائج الهدف الثالث: تقييم أثر حوكمة الإجراءات على الأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية والشفافية

أظهرت النتائج أن حوكمة الإجراءات لها أثر إيجابي ملحوظ على الأداء المؤسسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (١,٦٥) بتقدير موافق بشدة. ومن أبرز النتائج: تحسين كفاءة إدارة المشتريات، تقليل

الاطباء والمخاطر التشغيلية، تعزيز الشفافية في قرارات الشراء ، تقليل تضارب المصالح في عمليات الشراء.

تعكس هذه النتائج أن تطبيق حوكمة صارمة يساهم في تقليل المخاطر وتعزيز المساءلة، وهو ما يتوافق مع دراسة (المطيري، ٢٠٢٠) التي أكدت أن تعزيز الحوكمة يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الصحية. وعلى الرغم من النتائج الإيجابية، إلا أن تباين الخبرات داخل المؤسسات قد يؤثر على درجة تطبيق الحوكمة بشكل متكامل، مما يتطلب برامج تدريبية متخصصة.

٤ مناقشة نتائج الهدف الرابع: تحديد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة الإجراءات في إدارة المشتريات

أظهرت النتائج أن نقص التدريب جاءت في المرتبة الأولى (متوسط = 1.20) بتقدير موافق بشدة، نقص الدعم الإداري في المرتبة الثانية (متوسط = 1.31) بتقدير موافق بشدة وهذه تعد من أبرز العوائق. بالإضافة الى مقاومة التغيير والتحديات القانونية والتشريعية

تشير النتائج إلى أن نقص الدعم الإداري وتفاوت التدريب يؤديان إلى عرقلة الحوكمة. وقد أيدت دراسة (الهجري، ٢٠١٩) هذه النتيجة، مؤكدة أن نقص التدريب والدعم الإداري يشكلان عقبات رئيسية أمام تطبيق الحوكمة. تحتاج المؤسسات الصحية إلى مراجعة دورية لتقييم أنظمتها التشريعية وتعزيز التدريب، لضمان امتثال أكثر شمولاً لمتطلبات الحوكمة.

٥ مناقشة نتائج الهدف الخامس: اقتراح استراتيجيات وأدوات لتعزيز حوكمة الإجراءات في مؤسسات القطاع الصحي

أوضحت النتائج أن المشاركين أبدوا موافقة شديدة على مقترحات لتعزيز الحوكمة، أهمها: التحول الرقمي (متوسط = ١,٣٥)، توفير برامج تدريبية متخصصة (متوسط = ١,٢٩).

تؤكد هذه النتائج على أهمية الابتكار الرقمي وتطوير المهارات لتعزيز كفاءة حوكمة الإجراءات. وهذه التوصيات تتوافق مع تقرير (World Bank, 2023) الذي دعا إلى الرقمنة كأداة رئيسية لتحسين الشفافية.

ثالثاً: مناقشة الفروض واختبارها

نص الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محاور البحث تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، نوع المنشأة الصحية).

أثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري العمر وسنوات الخبرة، مما يشير إلى أن الخبرة العملية تؤثر في مستوى الإدراك والالتزام بالحوكمة.

لم يتم إثبات فروق ذات دلالة إحصائية حسب الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، ونوع المنشأة، مما يدل على أن الاختلافات الديموغرافية لا تؤثر على فهم وممارسة حوكمة الإجراءات.

خلاصة المناقشة:

تعكس نتائج هذه الدراسة أن حوكمة الإجراءات في منظومة المشتريات تُطبق بدرجة كبيرة في القطاع الصحي السعودي، مع تأثير إيجابي على الكفاءة والشفافية. ومع ذلك، هناك تحديات مرتبطة بنقص التدريب والدعم الإداري تتطلب استراتيجيات متطورة لتجاوزها.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي من واقع التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، خلص الباحث إلى مجموعة من التوصيات، من أبرزها الآتي:

- توفير برامج تدريبية منتظمة للعاملين في إدارة المشتريات لضمان الالتزام الكامل بسياسات الحوكمة.
- توفير الدعم المادي والبشري من القيادات العليا لضمان تنفيذ الحوكمة بفعالية.
- تسريع تطبيق الأنظمة الرقمية لتوثيق ومراقبة عمليات الشراء بشكل شفاف وفعال.
- تعزيز الشفافية والمساءلة ونشر تقارير واضحة حول المشتريات وتشكيل لجان رقابية للمتابعة.
- تحديث الأنظمة الرقابية بشكل دوري لضمان التوافق مع المعايير الحديثة.
- تعزيز التعاون بين الإدارات وتحسين التنسيق بين إدارات المشتريات والجودة والإدارة العليا.
- تنفيذ تقييمات مستمرة لفعالية الحوكمة وتحديد مجالات التحسين.
- وضع آليات رقابية موحدة لضمان الالتزام بالأنظمة في جميع الإدارات.
- دعم المزيد من الدراسات لتحسين حوكمة المشتريات في القطاع الصحي وتنفيذ دراسات مقارنة وتجريبية في هذا المجال.

المراجع

المراجع:

(١) المراجع باللغة العربية

- بوقلع، و.، ونمديلي، ب. (٢٠٢١). إرساء وتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الدول العربية – مصر أنموذجاً. مجلة الاقتصاديات المالية والمصرفية، ٧(١)، ١٢٣-١٤٥.
- تايلور، ي.، وهيدينهوف، غ. (٢٠١١). هل تعزز الإصلاحات في نظام المشتريات العامة، الحكم الرشيد في العالم العربي؟. مدونات البنك الدولي.
- الحارثي، ع. (٢٠٢٢). تقييم تأثير الحوكمة في عمليات المشتريات في القطاع العام السعودي. مجلة الاقتصاد والإدارة، ١٥(٣)، ٤٢-٥٨.
- الزهراني، م. (٢٠٢١). دور الحوكمة في تحسين أداء المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية. المجلة السعودية للإدارة، ٢٨(٢)، ٧٧-٩٣.
- الشرع، ع. (٢٠١٩). الحوكمة في نظام المشتريات والمنافسات. صحيفة الاقتصادية.
- الشهراني، ع. (٢٠١٨). دور الحوكمة في تقليل المخاطر في ممارسات المشتريات الحكومية. المجلة العربية للدراسات المالية، ١٩(٢)، ٨٨-١٠٤.
- عبد المؤمن، علي معمر (٢٠٠٨). البحث في العلوم الاجتماعية. منشورات جامعة ٧ أكتوبر ، بنغازي ، ليبيا.
- عبيدات، ذويقان؛ وعدس ، عبد الرحمن؛ وعبد الحق ،كايد(٢٠٠٥). البحث العلمي، مفهومه، ادواته، أساليبه. الرياض: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- العتيبي، ف. (٢٠١٩). أثر تطبيق الحوكمة على استدامة المشتريات في القطاع الحكومي السعودي. المجلة السعودية للعلوم الإدارية، ٢٧(٤)، ٥٥-٧٢.
- عقيلي، عمر وصفي، (٢٠٠١)، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا). (٢٠٢١). التقرير الرابع حول الحوكمة في الدول العربية: المساواة، الإدماج والتمكين – مواجهة التحديات الاجتماعية والاقتصادية. الأمم المتحدة.
- المدخلي، ي. (٢٠٢٠). تحليل دور الحوكمة في تحسين ممارسات المشتريات في المؤسسات الحكومية السعودية. مجلة الدراسات الإدارية، ٣٢(١)، ١٠٢-١١٩.

- مصطفى، أ.ع، والقحطاني، م.ع. (٢٠١٧). تطوير منظومة المشتريات الحكومية لمشاريع التشييد الحكومية بالمملكة العربية السعودية. مجلة العمارة والتخطيط، ٢٩(٢)، ٩٨-٧٥.
- وزارة المالية السعودية. (٢٠١٩). نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2010). Comparative and international corporate governance. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 485-556.
- Aguilera, R. V., Judge, W. Q., & Terjesen, S. (2018). Corporate governance deviance. *Academy of Management Review*, 43(1), 87-109 .
- Al-Dhaafri, H. (2020). Governance in healthcare procurement systems. *Journal of Public Procurement*, 19(4), 302-316.
- Al-Fahim, M. (2020). Developing internal policies and procedures for procurement governance: UAE case study. *International Journal of Procurement Studies*, 18(3), 101-115 .
- Ali, F., & Ahmed, R. (2018). Public procurement in Egypt: Challenges and advancements in governance. *Middle Eastern Journal of Business*, 14(3), 78-92 .
- Al-Sabah, A. (2021). Training and continuous development in procurement governance in Saudi Arabia. *Journal of Business Administration*, 35(2), 189-204 .
- Al-Saedi, M., & Al-Ghamdi, S. (2022). Evaluating procurement governance in Saudi healthcare institutions. *International Journal of Health Systems*, 14(2), 112-129.
- Andersen, S. (2022). Artificial intelligence in procurement governance: The Norwegian example. *Journal of Public Procurement & Governance*, 34(1), 78-91 .

- Arrowsmith, S. (2021). *The Law of Public and Utilities Procurement: Regulation in the EU and UK*. Sweet & Maxwell .
- Basheka, B. (2018). *Public Procurement Reforms in Africa*. Palgrave Macmillan .
- Brown, J. (2020). Efficiency and transparency in procurement governance: Measuring success through KPIs. *Journal of Public Administration*, 22(1), 45-58.
- Brown, J., & Lee, T. (2019). Government procurement in Canada: A review of transparency and efficiency. *Journal of Public Procurement*, 39(2), 102-115 .
- Brown, J., & Smith, P. (2020). Operational efficiency and cost reduction through procurement governance. *Journal of Supply Chain Management*, 42(3), 256-267 .
- Caldwell, C. (2018). Corporate governance: An examination of ethics in action. *Business Journal*, 12(3), 215-232 .
- COSO. (2013). *Internal Control—Integrated Framework*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission .
- Cousins, P. D., Lamming, R. C., Lawson, B., & Squire, B. (2019). *Strategic Supply Management: Principles, Theories and Practice*. Routledge .
- Davis, K., & Evans, T. (2021). The challenges of measuring procurement governance impact. *International Journal of Public Administration*, 44(1), 42-56 .
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160 .
- European Commission. (2016). *Directive 2014/24/EU on Public Procurement* .

- Federal Acquisition Regulation (FAR). (2020). U.S. Government Printing Office .
- Fraser, J., & Simkins, B. (2010). Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives. Wiley .
- Garcia, M., & Martinez, L. (2021). The impact of procurement governance on sustainable development: Evidence from Latin American countries. *Journal of Sustainable Public Procurement*, 10(2), 98-115.
- Harrison, T., & Mitchell, P. (2020). Public procurement and transparency: A US perspective. *Public Administration Review*, 80(2), 345-359 .
- IFAC. (2019). International Framework: Good Governance in the Public Sector. International Federation of Accountants.
- ISO (2016). ISO 37001: Anti-Bribery Management Systems. International Organization for Standardization .
- ISO (2017). ISO 20400: Sustainable Procurement. International Organization for Standardization .
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360 .
- Johnson, R., & Roberts, S. (2021). The role of governance in improving decision-making in procurement. *International Journal of Public Administration*, 44(5), 289-305.
- Jones, R. (2019). Legal challenges in procurement governance and compliance. *Journal of Public Procurement*, 21(3), 120-134 .
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Harvard Business Press .

- Kaptein, M., & Schwartz, M. S. (2008). The effectiveness of business codes. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 111-127.
- Kim, H., Lee, J., & Park, S. (2022). E-procurement governance: A case study from South Korea. *International Journal of Public Sector Management*, 35(3), 456-472.
- Kotter, J. P. (2018). *Leading change: The challenges of organizational transformation*. Harvard Business Review Press .
- Krause, D. R., Pagell, M., & Curkovic, S. (2020). Sustainable Supply Chain Management: An Introduction. *Journal of Supply Chain Management*, 56(4), 21-35 .
- Lysons, K., & Farrington, B. (2016). *Purchasing and Supply Chain Management*. Pearson Education .
- McCue, C., & Prier, E. (2019). *Procurement Methods and Contract Types*. Taylor & Francis .
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2020). *Purchasing and Supply Chain Management*. Cengage Learning .
- Müller, M. (2020). Governance and accountability in organizations: A comparative study. *Journal of Business Ethics*, 25(4), 345-360 .
- Nguyen, T. (2020). *Procurement governance in emerging economies: Challenges and opportunities*
- OECD. (2015). *Principles of Corporate Governance*. OECD Publishing.
- OECD. (2020). *Public Procurement and Integrity: Good Practices in Procurement Processes*. OECD Publishing .
- Parker, C., & Nielsen, V. L. (2011). *Explaining Compliance: Business Responses to Regulation*. Edward Elgar Publishing .
- Schiele, H. (2012). Accessing Supplier Innovation By Being Their Preferred Customer. *Research-Technology Management*, 55(1), 44-50 .

- Schiele, H. (2019). *Purchasing and Supply Management: The Key to Competitiveness*. Routledge .
- Schooner, S. (2021). Public Procurement and Accountability. *Journal of Public Procurement*, 19(1), 45-62 .
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. SAGE Publications .
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
- Smith, A., & Johnson, P. (2023). Evaluating the impact of procurement governance on financial performance in the public sector. *Public Financial Management Journal*, 29(1), 67-89.
- Smith, A., & Williams, B. (2020). Human resource challenges in procurement management. *Journal of Business Administration*, 29(2), 88-101.
- Smith, L. (2021). E-procurement systems in public procurement: The case of the UK Government e-Marketplace. *Public Procurement Journal*, 47(4), 130-142.
- Smith, L. (2021). KPIs for procurement performance measurement: An international perspective. *Public Procurement Review*, 38(2), 75-88 .
- Tate, W. L., Ellram, L. M., & Kirchoff, J. F. (2019). *Supply Chain Management: An International Journal*. Emerald Group Publishing .
- Thai, K. V. (2017). *International Handbook of Public Procurement*. CRC Press .
- Van Weele, A. J. (2018). *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. Cengage Learning.
- Von Bertalanffy, L. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. New York: George Braziller .

- Walker, H., & Brammer, S. (2017). Sustainable Procurement Practices. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 284-297 .
- Wang, L. (2024). Public procurement governance: The impact of transparency on government spending efficiency. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 34(2), 123-145.
- Weiss, T. G. (2020). *Global Governance: Why? What? Whither?* John Wiley & Sons.
- Williams, K. (2019). The intersection of public governance and procedural governance in institutions. *Public Management Review*, 21(1), 50-72 .
- World Bank. (2018). *Procurement Framework and Regulations for Projects*.

الملاحق

استبيان بحث

حوكمة الإجراءات في منظومة إدارة المشتريات:

الآطر والتحديات وتقييم الأثر

دراسة تطبيقية على المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير تخصص إدارة الأعمال - جامعة ميدأوشن

عزيزي المشارك/عزيزتي المشاركة،

هذا الاستبيان يهدف إلى دراسة مدى حوكمة الإجراءات في منظومة إدارة المشتريات ومعرفة أثر ذلك على أداء إدارة المشتريات ، وتحديد التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة الإجراءات، وذلك بالتطبيق على المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية.

نرجو الإجابة بدقة وموضوعية .

جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستظل سرية تمامًا.

شاكرين تعاونكم.

هل توافق على المشاركة في البحث والإجابة على اسئلة الاستبيان؟

نعم () لا ()

الباحث: عبدالعزيز بن سعود العبد الكريم

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية:

الرجاء وضع إشارة (√) امام الإجابة التي تنطبق عليك:

الجنس	☐ ذكر	☐ انثى
العمر	☐ اقل من ٣٠ سنة	☐ ٣٠ - ٤٠ سنة
	☐ اكثر من ٥٠ سنة	☐ ٤١ - ٥٠ سنة
المؤهل	☐ دبلوم	☐ بكالوريوس
	☐ دكتوراه	☐ ماجستير
سنوات الخبرة	☐ اقل من ٣ سنوات	☐ من ٣ الى ٥ سنوات
	☐ اكثر من ١٠ سنة	☐ من ٦ الى ١٠ سنة
المسمى الوظيفي	☐ مدير المشتريات	☐ مسؤول مشتريات
	☐ موظف في إدارة الجودة	☐ موظف مشتريات
نوع المنشأة	☐ حكومية	☐ خاصة
		☐ شبه حكومية

هل المؤسسة التي تعمل فيها خاضعة لأنظمة ولوائح المشتريات الحكومية ☐ نعم ☐ لا

الجزء الثاني: أسئلة ومحاوَر البحث

يرجى قراءة الفقرات التالية بعناية والإجابة عليها بوضع إشارة (√) في العمود الذي تراه مناسباً

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: واقع تطبيق حوكمة الإجراءات في منظومة المشتريا						
١	هل توجد سياسات وإجراءات مكتوبة وواضحة لتنظيم عمليات المشتريات؟					
٢	هل يتم تحديث دليل إجراءات المشتريات بشكل دوري؟					
٣	تلتزم مؤسستي بتوثيق جميع مراحل عملية الشراء (من الطلب إلى التنفيذ).					
٤	توجد آلية موثقة لمراقبة الامتثال لسياسات وإجراءات المشتريات؟					
٥	تُطبق مؤسستي قواعد واضحة لتحديد المسؤوليات والصلاحيات في إدارة المشتريات.					
٦	يتم تدريب الموظفين بشكل منتظم على سياسات وإجراءات المشتريات.					
٧	هل تلتزم المؤسسة جميع الإدارات بالامتثال للوائح المشتريات.					
٨	توجد آلية واضحة للتبليغ عن المخالفات في إجراءات المشتريات.					
٩	هل يتم توثيق أسباب اختيار الموردين وتقييمهم بوضوح؟					
١٠	هل يتم مراجعة عمليات المشتريات من قبل جهة رقابية مستقلة داخل المؤسسة؟					
١١	توفر مؤسستي سجلاً موثقاً لجميع الصفقات لضمان الشفافية.					
١٢	هل توجد لجنة رقابة أو مراجعة داخلية لمتابعة تنفيذ حوكمة المشتريات؟					
١٣	يتم إجراء تدقيق دوري للتأكد من الالتزام بإجراءات المشتريات.					
١٤	هل توجد تقارير دورية تفصيلية توضح مدى الالتزام بالإجراءات؟					
١٥	تطبق مؤسستي إجراءات تصحيحية عند اكتشاف تجاوزات في المشتريات.					
١٦	هل يتم استخدام أدوات رقمية لتسهيل عمليات المتابعة والرقابة؟					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الثاني: أثر حوكمة الإجراءات على الأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية والشفافية في منظومة المشتريات.						
١	ساهمت حوكمة الاجراءات في تحسين كفاءة إدارة المشتريات					
٢	هل أدى تطبيق الحوكمة إلى تقليل الاخطاء والمخاطر التشغيلية؟					
٣	عززت حوكمة المشتريات الشفافية في اتخاذ قرارات الشراء					
٤	هل تؤدي حوكمة الاجراءات إلى تقليل تضارب المصالح في عمليات الشراء؟					
٥	هل يوجد أثر ملموس لحوكمة الاجراءات على سرعة تنفيذ العمليات الشرائية؟					

المحور الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة الاجراءات في ادارة المشتريات في القطاع الصحي						
١	تواجه مؤسستي تحديات قانونية وتشريعية عند تطبيق الحوكمة					
٢	يؤثر نقص التدريب على قدرة المؤسسة على الالتزام بحوكمة المشتريات					
٣	هناك مقاومة للتغيير تعيق تنفيذ سياسات وإجراءات المشتريات					
٤	هل ترى أن نقص الدعم الإداري يشكل عقبة أمام تطبيق الحوكمة؟					
٥	تواجه مؤسستي صعوبة في توفير الموارد التكنولوجية لتطبيق الحوكمة					

المحور الرابع: الاستراتيجيات والأدوات المقترحة لتعزيز حوكمة الإجراءات في مؤسسات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية						
١	هل ترى أن التحول الرقمي يمكن أن يعزز من حوكمة إدارة المشتريات؟					
٢	من المهم توفير برامج تدريبية متخصصة لتعزيز حوكمة الاجراءات.					
٣	هل تعتقد أن وجود هيئة رقابية مستقلة سيساهم في تحسين الحوكمة؟					
٤	ينبغي زيادة التعاون بين الادارات لضمان تطبيق حوكمة فعالة					

Abstract

This study aimed to explore the reality of process governance in the procurement system within the healthcare facilities in the Kingdom of Saudi Arabia, analyze the theoretical and conceptual frameworks associated with it, and evaluate the impact of process governance on institutional performance, operational efficiency, and transparency. Additionally, the study seeks to identify the challenges facing the implementation of process governance and propose strategies to enhance it within healthcare facilities.

The study adopted a descriptive-analytical approach, utilizing a closed-ended questionnaire as the primary tool for data collection. The questionnaire was distributed to a random sample of 55 employees working in procurement departments, total quality management, and senior management in healthcare facilities. It included four main axes: the reality of process governance implementation, the impact of process governance on institutional performance, challenges facing implementation, and suggestions for enhancing process governance.

Data analysis was conducted using the SPSS software, employing various statistical methods such as frequencies, percentages, arithmetic mean, one-way analysis of variance (ANOVA), and the T-test to ensure the accuracy of results and measure differences across demographic variables (age, gender, educational qualification, years of experience, job title, and type of work).

The study's findings revealed that healthcare facilities in Saudi Arabia apply process governance clearly and effectively, with established written policies and documented mechanisms for compliance monitoring. The theoretical frameworks for process governance rely on principles of transparency, oversight, and compliance, with an integrated approach that utilizes digital tools to facilitate procurement processes and enhance oversight. The results also indicated that implementing process governance contributes to improving institutional performance by increasing operational efficiency, reducing errors and risks, and promoting transparency in decision-making. However, the study identified several challenges, including legal and regulatory obstacles, a lack of specialized training, resistance to change, and weak administrative support.

To strengthen process governance, the study recommended focusing on digital transformation, developing specialized training programs, and establishing independent oversight bodies to ensure more effective and sustainable governance practices.

Keywords: Process Governance, Procurement System, Frameworks, Challenges, Impact Assessment.

Governance of Procedures in the Procurement System:

Frameworks, Challenges, and Impact Assessment

*Research submitted to the college of Management at Midocean University as
partial fulfillment of requirements for the master's degree in Business
management.*

Researcher:

Abdulaziz bin Saud Al-Abdulkareem

ID: ٢٤٢٠٠٠٥٣٤

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Hassan

Dr. Fayez Jarad

2024-2025