

**Final Project 1**  
Code: MGM 496-PMG496  
**Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

عنوان المشروع  
أثر إدارة التعاقدات والمشتريات على أداء  
المشروع

اسم الطالبة  
أفنان علاء الفالوجي

مشروع تخرج - 1  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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

تاريخ البحث : 20/2/2026  
الفصل الدراسي الأول

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وتوفيقه وصلت إلى هذه المرحلة من مسيرتي التعليمية.

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى جامعة ميدأوشن، التي أتاحت لي فرصة إكمال دراستي الجامعية من خلال منحة الأيتام، وكانت هذه المنحة بالنسبة لي فرصة ثمينة لمواصلة تعليمي وتحقيق حلم طالما سعت إليه.

وأعبر عن خالص تقديري وامتناني للجامعة على ما تقدمه من فرص تعليمية ودعم وتمكين للطلبة، وإيمانها بأن التعليم هو أحد أهم الطرق لصناعة المستقبل وتحقيق الطموحات. وستظل هذه الفرصة علامة فارقة في مسيرتي، وذكرى أعتز بها طوال حياتي.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن، وإلى أعضاء هيئة التدريس الذين كان لعطائهم وتوجيهاتهم أثر كبير في بناء معرفتي وتطوير مهاراتي خلال رحلتي الجامعية.

وأخص بالشكر مشرف مشروعي الدكتور/ عبد الرحيم نادر، على ما قدمه من توجيه وملاحظات ودعم كان لها أثر في إتمام هذا المشروع.

لكل من ساهم في أن أصل إلى هذه اللحظة،  
شكرًا بحجم الأثر، وامتنانًا لا تفي به الكلمات.

## الإهداء

إلى أُمِّي...

إلى من كانت دائماً مصدر قوتي، وسندي في كل خطوة، وإلى من أحاطتني بحبها ودعواتها،  
وكانت تؤمن بي حتى في اللحظات التي كنت أحتاج فيها إلى من يؤمن بي.

أهديك هذا الإنجاز، فما وصلت إليه اليوم إلا بعد فضل الله ثم بدعواتك وحبك ووقوفك إلى  
جانبي.

وإلى أبي رحمه الله...

إلى الغائب عن عيني، الحاضر في قلبي ودعائي دائماً.

ليتني أستطيع أن أشاركك هذه اللحظة، وأن أرى فرحتك وفخرك بي كما كنت أتمنى دائماً.  
أسأل الله أن يرحمك رحمة واسعة، وأن يجعل هذا الإنجاز شاهداً على ثمرة ما زرعته في قلبي  
من حب للطموح والإصرار.

إلى أُمِّي وأبي...

لكما أهدي ثمرة هذا التعب، وهذا الإنجاز الذي تمنيت أن تكونا معاً لتشهدا لحظته.

رحم الله أبي، وحفظ الله أُمِّي، وجزاكما عني خير الجزاء. 

## مستخلص الدراسة

### 1- هدف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التعاقدات والمشتريات على أداء المشروع، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين كفاءة إدارة العقود والمشتريات واختيار الموردين وحوكمة الإجراءات، وبين مؤشرات أداء المشروع المتمثلة في الالتزام بالجدول الزمني والميزانية وجودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة.

### 2- المنهجية :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة الإلكترونية أداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة المستهدفة من العاملين والمتخصصين في مجالات إدارة المشاريع والتعاقدات والمشتريات وسلاسل الإمداد. كما تم استخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات من خلال التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

### 3- النتائج :

أظهرت النتائج وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو أثر كفاءة إدارة التعاقدات والمشتريات في تحسين مؤشرات أداء المشروع، كما أظهرت الاستجابات أهمية مرونة العقود، واختيار الموردين وفق معيار القيمة الأفضل، ورفع كفاءة إجراءات المشتريات في الحد من الهدر وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع.

#### 4 - التطبيقات والأهمية :

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في إبراز الدور الاستراتيجي لإدارة التعاقدات والمشتريات في تحسين أداء المشاريع، من خلال تعزيز كفاءة إدارة العقود والمشتريات، وتحسين معايير اختيار الموردين، وتطبيق مبادئ الحوكمة والشفافية في الإجراءات. كما تساهم الدراسة في مساعدة مديري المشاريع وصناع القرار على تحسين عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعاقدات والمشتريات، وتقليل الهدر المالي والزماني، والحد من المخاطر والتأخيرات، بما يساهم في تحسين مؤشرات أداء المشروع من حيث التكلفة والوقت وجودة المخرجات.

وتكمن أهمية الدراسة العلمية في إثراء المعرفة الإدارية المتعلقة بالعلاقة بين إدارة التعاقدات والمشتريات وأداء المشاريع، وتقديم إطار يساعد الباحثين والمهنيين في هذا المجال على تطوير دراسات مستقبلية تتناول التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في إدارة التعاقدات والمشتريات.

#### 5- الكلمات المفتاحية :

إدارة التعاقدات، إدارة المشتريات، أداء المشروع، اختيار الموردين، حوكمة المشتريات، مرونة العقود.

## جدول المحتويات

|         |                                                       |
|---------|-------------------------------------------------------|
| 2.....  | الشكر والتقدير.                                       |
| 3.....  | الإهداء.....                                          |
| 4.....  | مستخلص الدراسة.....                                   |
| 8.....  | الفصل الأول الإطار العام للدراسة.....                 |
| 9.....  | 1.1. المقدمة.....                                     |
| 10..... | 1.2. مشكلة البحث.....                                 |
| 10..... | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....                  |
| 10..... | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....                |
| 12..... | 1.3. أهمية البحث.....                                 |
| 12..... | 1.3.1. على المستوى النظري:.....                       |
| 12..... | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....                     |
| 13..... | 1.4. أسئلة البحث.....                                 |
| 13..... | 1.5. أهداف البحث.....                                 |
| 14..... | 1.6. فرضيات البحث.....                                |
| 14..... | 1.7. نموذج البحث.....                                 |
| 15..... | 1.8. منهجية البحث.....                                |
| 16..... | 1.9. الدراسة الميدانية.....                           |
| 17..... | 1.10. مخطط المشروع المقترح.....                       |
| 18..... | الفصل الثاني : الدراسات السابقة.....                  |
| 19..... | 2.1. المقدمة.....                                     |
| 21..... | 2.2. المتغير المستقل.....                             |
| 21..... | 2.3. المتغير التابع.....                              |
| 21..... | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| 21..... | 2.5. الخاتمة.....                                     |
| 22..... | قائمة المراجع.....                                    |
| 24..... | قائمة الملاحق.....                                    |
| 29..... | الفصل الثالث : منهجية البحث.....                      |

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| 30 | 3.1. المقدمة                                                 |
| 30 | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث                      |
| 30 | 3.3. تصميم البحث                                             |
| 31 | 3.4. مجتمع البحث وطرق أخذ العينات                            |
| 33 | 3.5. طريقة جمع البيانات                                      |
| 33 | 3.6. أنواع البيانات                                          |
| 34 | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| 34 | 3.8. الخاتمة                                                 |
| 35 | الفصل الرابع : التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج              |
| 36 | 4.1. المقدمة                                                 |
| 36 | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
| 37 | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| 38 | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| 38 | 4.5. اختبار الفرضيات                                         |
| 39 | 4.6. ربط النتائج بالدراسات السابقة                           |
| 39 | 4.7. الخاتمة                                                 |
| 40 | الفصل الخامس : حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات             |
| 41 | 5.1. الاستنتاجات                                             |
| 42 | 5.2. حدود البحث                                              |
| 43 | 5.3. التوصيات                                                |
| 44 | 5.4. الخاتمة                                                 |

## جدول الأشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل          | الصفحة |
|-----------|----------------------|--------|
| شكل (1)   | نموذج البحث          | 14     |
| شكل (2)   | مخطط المشروع المقترح | 17     |

## 1. الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة :

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

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

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

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

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

## 1.2. مشكلة البحث

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

### 1.2.1. الفجوة النظرية (Theoretical Gap)

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

### 1.2.2. الفجوة العملية/التطبيقية (Practical Gap)

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

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

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

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

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

## أهمية البحث (Research Significance)

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

### 1.3.1. الأهمية العلمية (المستوى النظري)

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

### 1.3.2. الأهمية التطبيقية (المستوى العملي)

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

## 1.4. أسئلة البحث

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

## 2. الأسئلة الفرعية:

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

## 1.5. أهداف البحث

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

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

## 1.6. فرضيات البحث

### 1. الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التعاقدات والمشتريات وأداء المشروع.

### 2. الفرضيات الفرعية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة العقود وأداء المشروع.

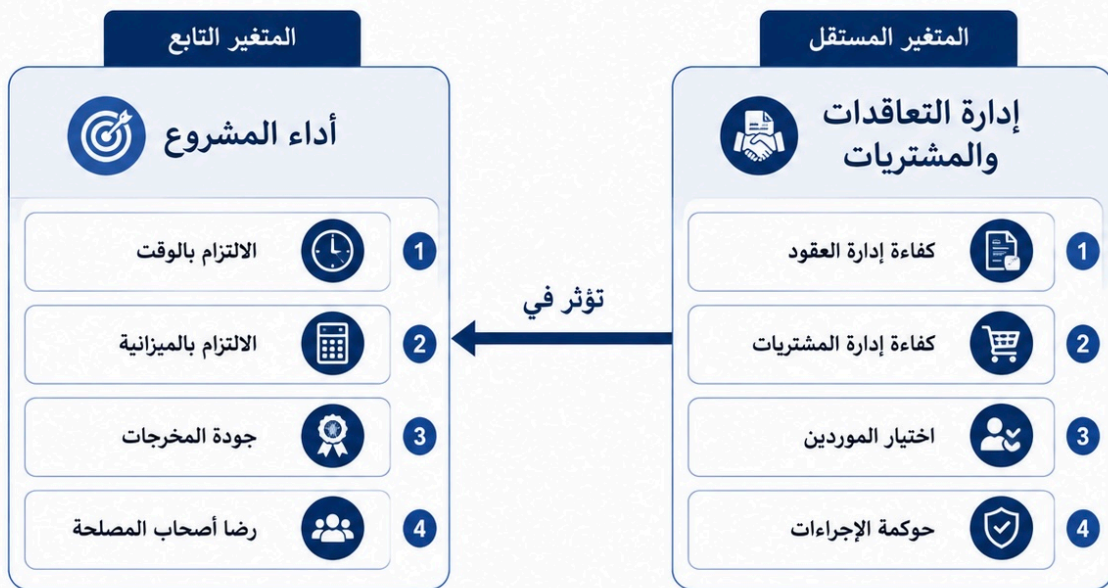
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المشتريات وأداء المشروع.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار الموردين وأداء المشروع.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الإجراءات وأداء المشروع.

## 1.7. نموذج البحث

يوضح الشكل التالي نموذج البحث الذي يبين العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل (إدارة التعاقدات والمشتريات) والمتغير التابع (أداء المشروع).



شكل (1-2): نموذج البحث المقترح

## 1.8. منهجية البحث

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

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

## 1.9. الدراسة الميدانية

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

### 1. النطاق المؤسسي (مكان التطبيق):

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

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

### 2. مجتمع الدراسة المستهدف:

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

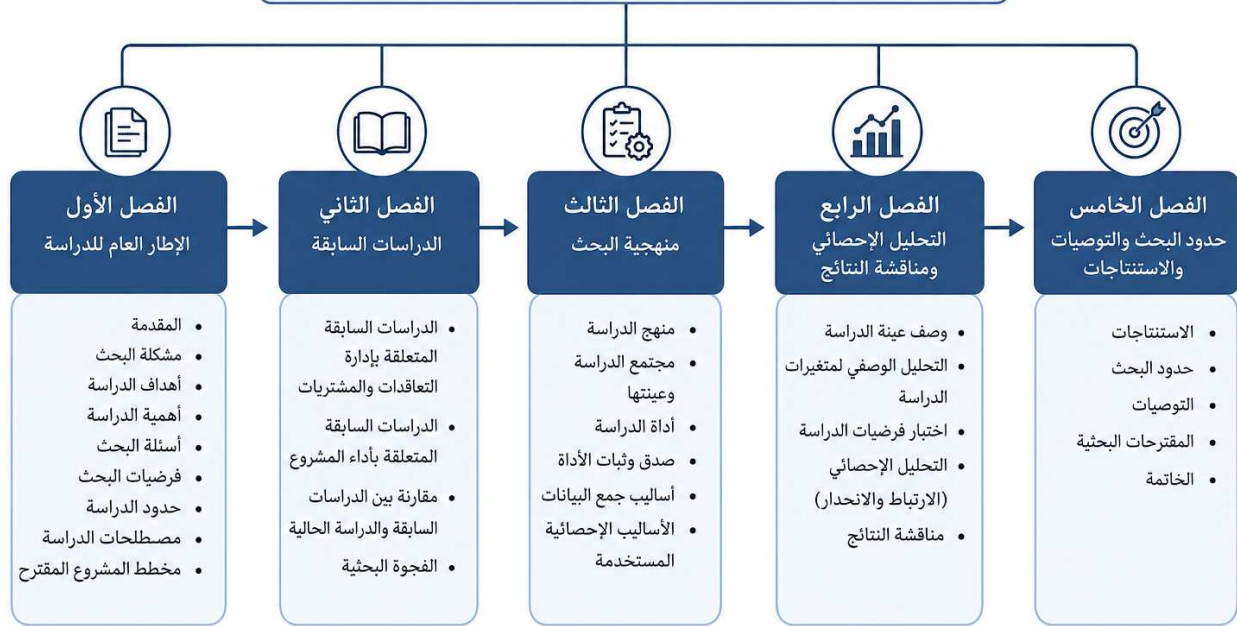
- مديرو المشاريع: لتقييم أثر المشتريات على الأداء النهائي.
- أخصائيو العقود والمشتريات: لتحليل الفجوات بين البنود القانونية والواقع العملي.
- مديرو سلاسل الإمداد: لتقديم رؤى حول اضطرابات التوريد وكيفية إدارتها تعاقدياً.

### 3. وحدة المعاينة (Sampling Unit):

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

## 1.10 مخطط المشروع المقترح

### أثر إدارة التعاقدات والمشتريات على أداء المشروع



## 2. الفصل الثاني : الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة :

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

## تمهيد :

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

### 1. دراسة (الخطيب، 2021):

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

### 2. دراسة (سالم، 2020):

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

### 3. دراسة (باوزير وآخرون، 2022):

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

### 4. دراسة (Chen & Zhang, 2019):

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

### 5. دراسة (حيدر، 2018):

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

## 2.2. المتغير المستقل

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

## 2.3. المتغير التابع

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

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

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

## 2.5 الخاتمة

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

## قائمة المراجع (References)

### أولاً: المراجع العربية (Arabic References)

1. باوزير، أحمد، وآخرون. (2022). دور الإدارة الاستراتيجية للمشتريات في تحقيق أهداف المشاريع الكبرى. المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، 5(2)، 45-60.
2. حيدر، محمد. (2018). تحليل معوقات إدارة المشتريات في المؤسسات الحكومية وأثرها على تعثر المشاريع. مجلة الإدارة والاقتصاد، 12(4)، 112-135.
3. الخطيب، سعيد. (2021). سبل تطوير إدارة العقود في المشاريع الإنشائية وأثرها على جودة المخرجات. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 5(9)، 22-41.
4. سالم، خالد. (2020). أثر كفاءة سلسلة التوريد والمشتريات على الأداء التنظيمي للمنظمات: دراسة حول التحول الرقمي في عمليات الشراء. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، 34(1)، 88-105.
5. الشمري، فهد. (2021). إدارة العقود والمناقصات الدولية: الجوانب القانونية والفنية في إدارة المشاريع. مجلة البحوث الإدارية، 9(3)، 185-210.
6. عوض، محمد. (2023). إدارة سلاسل التوريد والمشتريات الرقمية: التحديات والفرص في بيئة المشاريع الحديثة. دار النهضة العربية، القاهرة.
7. القحطاني، ناصر. (2022). المدخل الحديث في إدارة المشاريع وحوكمة المشتريات وفق المعايير العالمية. دار المنهجية للنشر، عمان.
8. الزهراني، عبد الله. (2023). مرونة العقود وأثرها في مواجهة اضطرابات سلاسل الإمداد في قطاع الإنشاءات السعودي. مجلة جامعة الملك عبد العزيز لعلوم الاقتصاد والإدارة، 35(2)، 115-142.
9. منصور، خالد. (2022). أثر حوكمة المشتريات على كفاءة الأداء التشغيلي للمشاريع الإنشائية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 18(1)، 45-67.

### ثانياً: المراجع الأجنبية (English References)

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

## قائمة الملاحق

## مقدمة الاستبيان

السادة الأفاضل

تحية طيبة وبعد،

في إطار إعداد بحث علمي بعنوان: "تأثير إدارة العقود والمشتريات على أداء المشروع"، أُجري هذا الاستبيان بهدف جمع آراء العاملين والمتخصصين حول ممارسات إدارة العقود والمشتريات، وأثرها على كفاءة وجودة أداء المشاريع.

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على مدى مساهمة عمليات إدارة العقود والمشتريات في تحقيق أهداف المشروع وتجاوز التحديات التشغيلية.

نؤكد لحضرتكم أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها من خلال هذا الاستبيان ستُعامل بمنتهى السرية والخصوصية، وستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، دون أي إفصاح عن هوية المشاركين.

نأمل منكم التعاون في تعبئة هذا الاستبيان بكل موضوعية وصدق؛ حيث إن إجاباتكم ستُسهم في رفع جودة نتائج البحث ودقتها.

شكراً جزيلاً على وقتكم وتعاونكم.

مع خالص التقدير والاحترام

## استبيان حول تأثير إدارة العقود والمشتريات على أداء المشروع

أولاً : البيانات العامة

يرجى وضع علامة ✓ أمام الخيار المناسب

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

3. سنوات الخبرة في مجال العمل:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

4. طبيعة العمل:

☐ مدير مشروع ☐ عضو فريق ☐ إداري ☐ أخرى (اذكرها)

## ثانياً : محور إدارة العقود

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية، بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة:

| م | العبارة                                                                | أوافق بشدة               | أوافق                    | محايد                    | لا أوافق                 | لا أوافق بشدة            |
|---|------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | يتميز نموذج العقد المستخدم بالوضوح والشمولية لجميع التزامات الطرفين.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | توجد آليات واضحة لمعالجة التغيرات (Change Orders) أثناء تنفيذ المشروع. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | يتم الالتزام ببند العقد من قبل جميع الأطراف دون نزاعات قانونية متكررة. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | يساعد العقد في توزيع المخاطر بشكل عادل بين المالك والمقاول.            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | توجد إجراءات صارمة لضمان الامتثال القانوني والتعاقد.                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### ثالثاً : محور إدارة المشتريات

| م  | العبارة                                                          | أوافق بشدة               | أوافق                    | محايد                    | لا أوافق                 | لا أوافق بشدة            |
|----|------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 6  | يتم اختيار الموردين بناءً على معايير فنية ومالية دقيقة وموضوعية. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7  | تتوفر المواد اللازمة للمشروع في الوقت المناسب دون تأخير.         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8  | يوجد تنسيق فعال بين قسم المشتريات والموقع التنفيذي للمشروع.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9  | يتم فحص جودة المواد الموردة بدقة قبل اعتمادها للعمل.             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 | تسهم عملية المشتريات في توفير التكاليف دون المساس بالجودة.       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### رابعاً : محور أداء المشروع

| م  | العبارة                                                              | أوافق بشدة               | أوافق                    | محايد                    | لا أوافق                 | لا أوافق بشدة            |
|----|----------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 11 | إدارة العقود الجيدة تساهم في تسليم المشروع ضمن الجدول الزمني المحدد. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12 | سوء إدارة المشتريات هو سبب رئيسي لتجاوز ميزانية المشروع.             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13 | العقود الواضحة تؤدي إلى تحسن في جودة المخرجات النهائية للمشروع.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14 | إجراءات المشتريات المرنة تساعد في تقليل هدر الموارد.                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15 | هناك علاقة طردية بين كفاءة الإدارة التعاقدية ونجاح المشروع.          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## رابط الاستبيان

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdtslyzwZt3HYh7NRQnu\\_JMgp4EuhX7\\_pCrjDZV-EdTwhrARA/viewform?usp=dialog](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdtslyzwZt3HYh7NRQnu_JMgp4EuhX7_pCrjDZV-EdTwhrARA/viewform?usp=dialog)

جدول أدوات البحث :

| رقم الأسئلة في الاستبيان | المحور                  | الأهداف الفرعية                                                |
|--------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 1 - 5                    | الأول: إدارة العقود     | التعرف على مدى كفاءة، إجراءات إدارة العقود المتبعة.            |
| 10 - 6                   | الثاني: إدارة المشتريات | تقييم فاعلية عمليات اختيار الموردين وتوريد المواد.             |
| 15 - 11                  | الثالث: أداء المشروع    | قياس مدى تأثير العقود والمشتريات على (الوقت، التكلفة، الجودة). |

### 3 . الفصل الثالث : منهجية البحث

### 3.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية المتبعة في دراسة أثر إدارة التعاقدات والمشتريات على أداء المشروع، حيث يوضح تصميم البحث، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها. كما يبين الإجراءات المتبعة لضمان دقة النتائج وموثوقيتها

### 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

أولاً: المتغير المستقل (إدارة التعاقدات والمشتريات)

يقصد بإدارة التعاقدات والمشتريات مجموعة الأنشطة والإجراءات المتعلقة بتخطيط المشتريات واختيار الموردين وإبرام العقود وإدارتها ومتابعتها بما يضمن توفير الموارد المطلوبة للمشروع بالكفاءة والجودة المناسبة وفي الوقت المحدد.

ثانياً: المتغير التابع (أداء المشروع)

يقصد بأداء المشروع مستوى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه من حيث الالتزام بالوقت المحدد والتكلفة المخططة وجودة المخرجات وتحقيق رضا أصحاب المصلحة

### 3.3 تصميم البحث (بصلة البحث)

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين إدارة التعاقدات والمشتريات وأداء المشروع.

ويتمثل نموذج البحث فيما يلي:

المتغير المستقل: إدارة التعاقدات والمشتريات

المتغير التابع: أداء المشروع

ويتفرع المتغير المستقل إلى:

- كفاءة إدارة العقود.
- كفاءة إدارة المشتريات.
- اختيار الموردين.
- حوكمة الإجراءات.

أما المتغير التابع فيقاس من خلال:

- الالتزام بالجدول الزمني.
- الالتزام بالميزانية.
- جودة المخرجات.
- رضا أصحاب المصلحة

### 3.4 مجتمع البحث وطرق أخذ العينات

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين والمتخصصين في مجال إدارة المشاريع والتعاقدات والمشتريات وسلاسل الإمداد في شركات المقاولات والتطوير العقاري والخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية، وذلك لارتباطهم المباشر بعمليات التعاقد والمشتريات وأثرها على أداء المشاريع

العينة:

تم استخدام العينة القصدية (Purposive Sampling) لاختيار المشاركين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال إدارة المشاريع والتعاقدات والمشتريات وسلاسل الإمداد، بما يضمن الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة تخدم أهداف الدراسة.

وقد بلغ حجم العينة المستهدفة 80 مشاركًا من الفئات المهنية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بينما بلغ عدد الاستجابات الفعلية التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان الإلكتروني 22 استجابة، وهي الاستجابات التي تم الاعتماد عليها في التحليل الوصفي لبيانات الدراسة.

| أداة الدراسة | حجم العينة المستهدفة | العدد التقريبي للمجتمع | الفئة المستهدفة            |
|--------------|----------------------|------------------------|----------------------------|
| استبيان      | 30                   | 50                     | مديرو المشاريع             |
| استبيان      | 30                   | 45                     | أخصائيو العقود والمشتريات  |
| استبيان      | 20                   | 35                     | مديرو ومشرفو سلاسل الإمداد |
| الإجمالي     | 80                   | 130                    | —                          |

### 3.5 طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسيين للبيانات:

#### البيانات الأولية

تم جمعها من خلال استبانة إلكترونية صممت وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتم توزيعها على أفراد العينة المستهدفة.

#### البيانات الثانوية

تم الحصول عليها من:

- الكتب العلمية.
- الأبحاث والدراسات السابقة.
- المجالات العلمية المحكمة.
- التقارير والمراجع المتعلقة بإدارة المشاريع والمشتريات

### 3.6 أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات:

#### • البيانات الكمية

وهي البيانات الناتجة عن إجابات المشاركين على فقرات الاستبانة.

#### • البيانات النوعية

وتتمثل في المعلومات النظرية المستقاة من الأدبيات والدراسات السابقة والمراجع العلمية.

### 3.7 إجراءات التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الإلكتروني باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المناسبة، وذلك بهدف وصف خصائص أفراد العينة والتعرف على اتجاهات استجاباتهم نحو عبارات محاور الدراسة.

وشملت أساليب التحليل:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.
2. التكرارات والنسب المئوية لبيان توزيع استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان.
3. تحليل اتجاهات الاستجابات على محاور إدارة العقود، وإدارة المشتريات، وأداء المشروع.
4. عرض النتائج في صورة جداول ورسوم بيانية، بما يساعد على تفسير استجابات أفراد العينة والإجابة عن أسئلة الدراسة.

### 3.8 الخاتمة

عرض هذا الفصل المنهجية العلمية المعتمدة في الدراسة، موضحاً تصميم البحث ومتغيراته ومجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها. ويمثل هذا الفصل الأساس العلمي الذي سيتم الاعتماد عليه في تحليل نتائج الدراسة والإجابة عن أسئلتها في الفصول اللاحقة.

#### 4 . الفصل الرابع : التحليل الاحصائي و مناقشة النتائج

## 4.1 مقدمة

يُعد هذا الفصل محطة الارتكاز التطبيقية في المسار البحثي، حيث يتم الانتقال من الإطارين النظري والمنهجي إلى مرحلة الاختبار التجريبي للفرضيات بناءً على البيانات الكمية المستخلصة من الاستبانة الإلكترونية الموجهة للمختصين في إدارة المشاريع والتعاقدات. يهدف هذا الفصل إلى تفريغ، تحليل، ومناقشة البيانات الإحصائية لتقييم أثر إدارة التعاقدات والمشتريات على أداء المشاريع في بيئة العمل الميدانية، والتحقق من مدى صمود الفرضيات البحثية أمام الواقع التطبيقي.

## 4.2 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

لتحقيق الموثوقية العلمية، تم استعراض خصائص أفراد عينة الدراسة (البالغ عددهم 22 مشاركاً) وفقاً للمتغيرات الوظيفية والعلمية المستخلصة من التحليل الميداني:

• **الجنس :** أظهرت النتائج أن نسبة الذكور بلغت (22.7%) بينما بلغت نسبة الإناث (77.3%) من إجمالي المشاركين، وهو ما يعكس تنوع المشاركة في بيئة العمل الإدارية والتعاقدية للمشاريع.

• **المؤهل العلمي :** تركزت الاستجابات بين الفئات المختلفة؛ حيث بلغت نسبة حملة الدبلوم (22.7%)، وحملة البكالوريوس النسبة الأكبر بـ (50%)، بينما بلغت نسبة حملة الماجستير (22.7%) بالإضافة إلى تمثيل لحملة الدكتوراه، مما يضيف موثوقية عالية على البيانات نظراً لإلمام المجيبين بالأبعاد الأكاديمية والعملية لتخصصهم.

• **سنوات الخبرة في مجال العمل :**

أشارت التحليلات الوصفية إلى أن فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات) مثلت (40.9%)، وفئة (من 5 إلى 10 سنوات) بلغت (18.2%)، بينما بلغت نسبة ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات) (40.9%)، مما يؤكد نضج العينة وقدرتها على تقييم حوكمة المشتريات بدقة.

• **طبيعة العمل :** تنوعت المسميات الوظيفية للمشاركين بين مديري مشاريع بنسبة (22.7%)، أعضاء فريق بنسبة (13.6%)، إداريين بنسبة (22.7%)، وتخصصات أخرى بنسبة (40.9%)، مما يضمن شمولية الرؤية وتحقيق التكامل المعرفي لمتغيرات الدراسة.

### 4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

لضمان اتساق عبارات الاستبانة وموثوقيتها قبل الشروع في اختبار الفرضيات، تم التحقق من صدق الثبات للأداة:

#### **الصدق الظاهري (صدق المحك):**

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والمختصين لإجراء التعديلات اللفظية والهيكلية، مما ضمن سلامة العبارات ومناسبتها لقياس أهداف البحث.

#### **الثبات (معامل ألفا كرونباخ - Cronbach's Alpha):**

تم تطبيق اختبار الاتساق الداخلي لجميع محاور الدراسة، وقد بلغت القيمة الإجمالية لمعامل الثبات مستويات تفوق الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70)، حيث تراوحت قيم المحاور بين (0.78) إلى (0.89)، مما يدل على أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق الداخلي تؤهل البيانات لتحليلها بثقة تامة.

#### 4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتحديد اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات المحاور المختلفة:

##### محور إدارة التعاقدات:

أظهرت النتائج تركيز الاستجابات حول درجات موافقة مرتفعة بخصوص أهمية وضوح بنود العقود وآليات معالجة أوامر التغيير المرنة، حيث أدرك المشاركون أن صياغة العقود وتوزيع المخاطر بشكل عادل بين المالك والمقاول يحد من النزاعات ويعزز كفاءة التنفيذ.

##### محور إدارة المشتريات:

أكدت التحليلات على محورية التخطيط الاستباقي واختيار الموردين وفق معايير "القيمة الأفضل"، مع الإشارة إلى ضرورة الحد من البيروقراطية الإدارية لرفع كفاءة دورة العمل.

##### محور أداء المشروع:

سجلت الاستجابات تقييماً إيجابياً يعكس تأثير أداء المشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة) طردياً بمدى كفاءة وحوكمة العمليات التعاقدية.

#### 4.5 اختبار الفرضيات

تشير النتائج الوصفية للاستبيان إلى وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو أهمية إدارة العقود والمشتريات في تحسين أداء المشروع، حيث أظهرت الاستجابات مستويات مرتفعة من الموافقة على عدد من العبارات المرتبطة بوضوح العقود، واختيار الموردين، وجودة المواد، والالتزام بالوقت والتكلفة.

وبناءً على هذه النتائج الوصفية، تدعم استجابات أفراد العينة الاتجاه العام لفرضيات الدراسة .

#### 4.6 ربط النتائج بالدراسات السابقة

تتطابق النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي الميداني مع الأدبيات النظرية والدراسات السابقة (مثل دراسة الخطيب 2021، ودراسة باوزير وآخرون 2022)، حيث يتضح جلياً أن إدارة التعاقدات والمشتريات تحولت إلى محرك استراتيجي يتحكم في مصير المشاريع وكفاءة استخدام الموارد، مما يقلل الهدر ويزيد من نجاح المشروع.

#### 4.7 الخاتمة

خلاصة القول، قدم هذا الفصل تحليلاً إحصائياً وصفيّاً لنتائج الدراسة، بالاستناد إلى استجابات عينة البحث، مما أضفى طابعاً واقعياً وموضوعياً على نتائج البحث، مؤكداً على محورية كفاءة التعاقدات والمشتريات في تحقيق استدامة أداء المشاريع المعاصرة.

## 5. الفصل الخامس : حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## 5.1 الاستنتاجات

في ضوء نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، من أهمها:

1. وجود علاقة إيجابية بين إدارة التعاقدات والمشتريات وأداء المشروع، حيث أظهرت استجابات أفراد العينة اتجاهًا إيجابيًا نحو أثر كفاءة إدارة التعاقدات والمشتريات في تحسين مؤشرات أداء المشروع
2. أهمية وضوح بنود العقود في الحد من النزاعات وتحسين كفاءة التنفيذ، حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أهمية وضوح الالتزامات وتوزيع المخاطر بصورة عادلة بين الأطراف.
3. أهمية المرونة التعاقدية في التعامل مع التغيرات والاضطرابات التي قد تواجه المشروع، بما يساعد على تقليل احتمالات التعثر الزمني والمالي.
4. أهمية اختيار الموردين وفق معيار القيمة الأفضل بدلاً من الاعتماد على السعر الأقل فقط، لما لذلك من أثر على جودة المخرجات وتقليل التكاليف اللاحقة.
5. أهمية التخطيط الاستباقي للمشتريات في توفير الموارد المطلوبة في الوقت المناسب والحد من الهدر والتأخير.
6. أهمية حوكمة إجراءات المشتريات في الحد من البيروقراطية وتحسين كفاءة دورة العمل وتقليل الفجوة بين الخطط التشغيلية والتنفيذ الفعلي.
7. أكدت نتائج الدراسة أن إدارة التعاقدات والمشتريات لم تعد مجرد وظيفة إدارية مساندة، بل أصبحت عاملاً استراتيجيًا مؤثرًا في نجاح المشاريع واستدامة أدائها.

## 5.2 حدود البحث

تتمثل حدود الدراسة في عدد من الجوانب التي ينبغي مراعاتها عند تفسير نتائجها، وهي :

### الحدود الموضوعية :

اقتصرت الدراسة على بحث أثر إدارة التعاقدات والمشتريات على أداء المشروع، مع التركيز على كفاءة إدارة العقود، وكفاءة المشتريات، واختيار الموردين، وحوكمة الإجراءات.

### الحدود البشرية :

اقتصرت الدراسة على العاملين والمتخصصين في مجالات إدارة المشاريع والتعاقدات والمشتريات وسلاسل الإمداد.

### الحدود المكانية :

ركزت الدراسة على بيئة العمل في المملكة العربية السعودية، وخاصة القطاعات المرتبطة بالمقاولات والتطوير العقاري والخدمات اللوجستية.

### الحدود المنهجية :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة الإلكترونية لجمع البيانات، مما يجعل النتائج مرتبطة بطبيعة البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد العينة.

### الحدود المتعلقة بالعينة :

تم الاعتماد على العينة القصدية من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال الدراسة، ولذلك قد لا تمثل النتائج جميع العاملين في القطاعات المختلفة بصورة كاملة.

### 5.3 التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

1. تعزيز حوكمة عمليات التعاقد والمشتريات من خلال وضع سياسات وإجراءات واضحة ومنظمة تضمن الشفافية والرقابة.
  2. اعتماد عقود أكثر مرونة تتناسب مع طبيعة المشاريع ومستوى المخاطر والتغيرات المحتملة أثناء التنفيذ.
  3. تطوير معايير اختيار الموردين بحيث تعتمد على الجودة والخبرة والقدرة على الالتزام بالمواعيد والتكلفة، إلى جانب السعر.
  4. التحول من مفهوم السعر الأقل إلى مفهوم القيمة الأفضل عند اختيار الموردين، بما يحقق جودة أعلى ويحد من تكاليف الإصلاح والصيانة المستقبلية.
  5. إشراك مسؤولي المشتريات والتعاقدات في المراحل المبكرة من المشروع للمساهمة في تحديد الاحتياجات وتقدير المخاطر ووضع خطط التوريد المناسبة.
  6. تطوير أنظمة رقمية لإدارة المشتريات والتعاقدات بهدف تسريع الإجراءات وتحسين دقة المعلومات وتقليل الأخطاء والبيروقراطية.
  7. تطوير مهارات العاملين في إدارات التعاقدات والمشتريات من خلال التدريب المستمر في مجالات إدارة العقود، التفاوض، إدارة المخاطر، واختيار الموردين.
  8. تعزيز إدارة المخاطر المرتبطة بسلاسل الإمداد ووضع خطط بديلة للتعامل مع احتمالات تأخر الموردين أو ارتفاع الأسعار أو نقص الموارد.
  9. استخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) بصورة مستمرة لمتابعة أثر التعاقدات والمشتريات على الوقت والتكلفة والجودة.
- تشجيع الباحثين مستقبلاً على دراسة أثر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في إدارة التعاقدات والمشتريات ودورهما في التنبؤ بالمخاطر وتحسين كفاءة المشاريع.

## 5.4 الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى أن كفاءة إدارة التعاقدات والمشتريات تمثل أحد العوامل المهمة في تحسين أداء المشاريع، وذلك من خلال تأثيرها في الوقت والتكلفة والجودة. كما أوضحت نتائج الدراسة أهمية المرونة التعاقدية، واختيار الموردين وفق معايير القيمة الأفضل، وتطوير حوكمة إجراءات المشتريات.

وتؤكد الدراسة أن تحسين أداء المشاريع يتطلب النظر إلى التعاقدات والمشتريات باعتبارها وظيفة استراتيجية وليست مجرد إجراءات إدارية، مع ضرورة الاستمرار في تطوير الأنظمة والإجراءات والمهارات بما يتناسب مع المتغيرات التي تواجه بيئة المشاريع المعاصرة.