

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة الأعمال

### عنوان البحث

دور نظام "اعتماد" ومنصات الشراء الرقمي في تحسين كفاءة وجودة المشتريات الحكومية

وتقليل الهدر المالي في الجهات الحكومية السعودية

إعداد الطالب / عبدالله بن عبدالرحمن الشهري

إشراف/

د.الفیصل عبدالحمید محمد

دفايز علي الجراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

## جدول المحتويات

|    |                                              |
|----|----------------------------------------------|
| ١  | الفصل الأول                                  |
| ٥  | ملخص الدراسة                                 |
| ٦  | مقدمة الدراسة                                |
| ٧  | مشكلة الدراسة                                |
| ٨  | أهمية الدراسة                                |
| ١٠ | أهداف الدراسة                                |
| ١١ | تساؤلات الدراسة                              |
| ١٢ | فرضيات الدراسة                               |
| ١٣ | مصطلحات الدراسة                              |
| ١٥ | متغيرات الدراسة                              |
| 17 | الفصل الثاني                                 |
| ١٨ | الدراسات السابقة                             |
| ٢١ | الإطار النظري                                |
| ٢٥ | التحول الرقمي والحوكمة الإلكترونية للمشتريات |

|    |                                                 |
|----|-------------------------------------------------|
| ٢٧ | المشتريات الحكومية: المفهوم والأهمية الاقتصادية |
| ٢٩ | نظام "اعتماد" كآلية لتنفيذ التحول الرقمي        |
| ٣١ | الإطار التشريعي والتنظيمي للمشتريات             |
| ٣٢ | كفاءة المشتريات الحكومية ومؤشرات قياسها         |
| ٣٣ | جودة المشتريات وتحسين مواصفات التعاقد           |
| ٣٥ | الهدر المالي وأنواعه في القطاع العام            |
| ٤٠ | الشفافية والمساءلة ودورها في النزاهة            |
| ٤٣ | الإدارة الرقمية للعقود والموردين                |
| ٤٥ | التحديات والفرص المرتبطة بالمشتريات الإلكترونية |
| ٤٧ | الخاتمة                                         |
| ٤٨ | الفصل الثالث                                    |
| ٤٩ | منهجية الدراسة                                  |
| ٤٩ | مجتمع الدراسة                                   |
| ٥٠ | أدوات جمع البيانات                              |
| ٥١ | حدود الدراسة                                    |

|    |                  |
|----|------------------|
| ٥٢ | الاستبيان        |
| ٥٦ | الفصل الرابع     |
| ٥٧ | التحليل الإحصائي |
| ٦٢ | نتائج الدراسة    |
| ٦٣ | توصيات الدراسة   |
| ٦٦ | المراجع          |
| ٧٥ | الملخص           |
| ٨٠ | الملاحق          |

## ملخص الدراسة

**عنوان الدراسة:** أثر نظام "اعتماد" ومنصات الشراء الرقمي على كفاءة وجودة المشتريات في الجهات الحكومية السعودية.

## الهدف العام:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر التحول الرقمي في المشتريات الحكومية عبر نظام "اعتماد" من خلال قياس أربعة أبعاد أساسية: الشفافية والنزاهة، كفاءة الإجراءات (الوقت والجهد)، جودة المشتريات، وتقليل الهدر المالي.

## المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (100) موظف ومختص في إدارات المشتريات والمالية والمراجعة بعدد من الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS).

## أبرز النتائج:

- أظهرت النتائج موافقة عينة الدراسة بدرجة "مرتفعة جداً" (بمتوسط حسابي 4.40) على فاعلية نظام اعتماد.

- جاء محور "الشفافية والنزاهة" في المرتبة الأولى كأكثر الأبعاد تأثيراً، يليه محور "تقليل الهدر المالي".

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استخدام النظام وبين سرعة إنجاز المعاملات المالية وصرف مستحقات الموردين.

- ساهم النظام في ضبط الإنفاق ومنع تجاوز الارتباطات المالية المعتمدة في الميزانية.

#### أبرز التوصيات:

أوصت الدراسة بضرورة دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل اتجاهات الإنفاق مستقبلاً، وتكثيف البرامج التدريبية المتقدمة للموظفين، وتطوير واجهات المستخدم لتقليل الأخطاء الإجرائية، بما يعزز من تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في رفع كفاءة الإنفاق الحكومي.

## مقدمة الدراسة (Introduction)

تُعد المشتريات الحكومية إحدى الركائز الأساسية التي تعكس كفاءة إدارة الموارد العامة وحجم الإنفاق في أي دولة. ففي المملكة العربية السعودية، تمثل الميزانية المخصصة للمشتريات والتعاقدات الحكومية نسبة كبيرة من إجمالي الإنفاق العام، مما يجعل إدارتها الفعالة والشفافة مطلباً وطنياً لتحقيق الاستدامة المالية والتنمية الشاملة. وتأتي هذه الأهمية متزامنة مع أهداف رؤية المملكة 2030 الطموحة، التي تركز بشكل جوهري على التحول الرقمي، وتعزيز الشفافية، ورفع كفاءة الإنفاق الحكومي لمكافحة الهدر المالي والبيروقراطية.

وفي هذا السياق، يبرز نظام "اعتماد" (Etimad) ومنصات الشراء الرقمي المرتبطة به كأداة تحول استراتيجية. حيث لم يعد دور هذه المنصات مقتصرًا على مجرد أتمتة الإجراءات، بل تعداه ليصبح نظاماً متكاملًا لإدارة دورة المشتريات بالكامل، من التخطيط والمنافسات إلى إدارة العقود والمدفوعات. ويهدف هذا التحول إلى توحيد الإجراءات، وتوفير بيئة تنافسية عادلة للقطاع الخاص، والأهم من ذلك، تمكين الجهات الحكومية من اتخاذ قرارات شراء مدروسة وقائمة على البيانات، مما ينعكس إيجاباً على جودة السلع والخدمات المشتراة ويحد من الهدر المالي الناتج عن الممارسات التقليدية غير الفعالة. وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على الدور المحوري لهذا النظام في تحقيق هذه الأهداف التنموية والاقتصادية.

## مشكلة الدراسة (Problem Statement)

على الرغم من الجهود الحكومية الكبيرة في تطبيق نظام "اعتماد" وتعميم استخدام منصات الشراء الرقمي لتعزيز كفاءة المشتريات، لا تزال هناك تحديات قائمة تتعلق بمدى تحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات الكاملة لهذه الأنظمة في جوانب الجودة والتحكم المالي. وتتمحور المشكلة في الحاجة إلى تقييم دقيق وموضوعي لتأثير هذا التحول الرقمي على النتائج النهائية لعمليات الشراء، وبخاصة في تقليل أوجه الهدر المالي غير المباشر أو الناتج عن ضعف جودة المشتريات.

### المشكلة الرئيسية:

ما مدى فاعلية تطبيق نظام "اعتماد" ومنصات الشراء الرقمي في تحسين كفاءة وجودة المشتريات وتقليل الهدر المالي في الجهات الحكومية السعودية؟

### الأسئلة الفرعية (Sub-Problems):

1. ما هو الأثر الذي أحدثه نظام "اعتماد" في رفع مستوى الشفافية والنزاهة في طرح

وإرساء المنافسة الحكومية؟

2. كيف ساهمت منصات الشراء الرقمي في تقليل الوقت والجهد الإجرائي اللازم

لإتمام دورة المشتريات، وبالتالي رفع كفاءتها؟

3. ما هو دور نظام "اعتماد" في تحسين جودة السلع والخدمات المشتراة من خلال

توفير معلومات أفضل لاتخاذ القرار وتسهيل تقييم الموردين؟

4. إلى أي مدى ساهم تطبيق "اعتماد" في الحد من أوجه الهدر المالي المباشر وغير

المباشر المرتبط بالمشتريات الحكومية؟

أهمية الدراسة (Significance of the Study)

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من مساهمتها المزدوجة على الصعيدين العلمي والتطبيقي،

نظراً لتركيزها على أحد أهم برامج تحقيق الرؤية في مجال كفاءة الإنفاق.

1. الأهمية العلمية (Academic Significance)

• إثراء الأدب النظري: تساهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية والأكاديمية بمادة

علمية متخصصة تربط بين مفاهيم الحوكمة الرقمية، والمشتريات الإلكترونية،

وكفاءة الإنفاق العام، وهي حقول معرفية تتطور باستمرار في سياق التحول

الوطني.

• توفير إطار تحليلي: تقدم الدراسة إطاراً نموذجياً لتحليل وتقييم أثر التحول الرقمي

على الأداء المؤسسي في القطاع العام، يمكن استخدامه كنموذج تطبيقي في

دراسات مماثلة.

• سد الفجوة المعرفية: تعالج الدراسة النقص في الأبحاث التي تركز تحديداً على

النظام السعودي (اعتماد) كنموذج لدراسة الحالة، مما يوفر بيانات ورؤى

مستخلصة من بيئة تطبيق فعلية.

## 2. الأهمية العملية (Practical Significance)

• دعم صانعي القرار: توفر نتائج الدراسة توصيات عملية ومؤشرات أداء (KPIs)

دقيقة تساعد وزارة المالية والجهات الرقابية والمشرقة على نظام "اعتماد" في تحديد

نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها.

• رفع كفاءة الجهات الحكومية: تمكن الجهات الحكومية المستخدمة للنظام من فهم

كيفية استغلال أدوات "اعتماد" بشكل أفضل لتعزيز العائد من الميزانية المخصصة

للمشتريات وتحقيق جودة أعلى في الخدمات والمشاريع.

• تعزيز الشفافية مع القطاع الخاص: تساعد الموردين والمقاولين في القطاع

الخاص على فهم متطلبات الشفافية والكفاءة في النظام الرقمي الجديد، مما يعزز

الثقة في التعاملات الحكومية ويفتح آفاقاً أوسع للمنافسة العادلة.

• المساهمة في مكافحة الهدر: تقدم مؤشرات واضحة ومقترحات استراتيجية لآليات

التحكم المالي التي يمكن أن تقلل بشكل ملموس من الهدر المالي الناتج عن سوء

التقدير أو الممارسات غير الكفؤة.

## أهداف الدراسة (Study Objectives)

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل شامل وتقييم موضوعي لدور نظام "اعتماد" ومنصات الشراء الرقمي في تطوير منظومة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

### الهدف الرئيسي:

تقييم مدى فاعلية تطبيق نظام "اعتماد" ومنصات الشراء الرقمي في تحسين كفاءة وجودة المشتريات وتقليل الهدر المالي في الجهات الحكومية السعودية.

## الأهداف الفرعية (Sub-Objectives):

1. تحديد الأثر المباشر لنظام "اعتماد" في تعزيز الشفافية والنزاهة في عمليات طرح

وترسية المنافسات الحكومية.

2. قياس مساهمة منصات الشراء الرقمي في ترشيد استخدام الموارد والوقت، مما

يؤدي إلى رفع كفاءة الإجراءات.

3. الكشف عن دور نظام "اعتماد" في رفع جودة السلع والخدمات المشتراة من خلال

تيسير عملية تقييم الموردين وتحسين مواصفات الشراء.

4. تحديد وقياس مساهمة التطبيق الرقمي لنظام المشتريات في الحد من أوجه الهدر المالي المباشر وغير المباشر.

### تساؤلات الدراسة (Study Questions)

التساؤل الرئيسي:

ما مدى فاعلية تطبيق نظام "اعتماد" ومنصات الشراء الرقمي في تحسين كفاءة وجودة المشتريات وتقليل الهدر المالي في الجهات الحكومية السعودية؟

### التساؤلات الفرعية (Sub-Questions):

1. ما هو الأثر الذي أحدثه نظام "اعتماد" في رفع مستوى الشفافية والنزاهة في طرح وإرساء المنافسات الحكومية؟

2. كيف ساهمت منصات الشراء الرقمي في تقليل الوقت والجهد الإجرائي اللازم لإتمام دورة المشتريات، وبالتالي رفع كفاءتها؟

3. ما هو دور نظام "اعتماد" في تحسين جودة السلع والخدمات المشتراة من خلال توفير معلومات أفضل لاتخاذ القرار وتسهيل تقييم الموردين؟

4. إلى أي مدى ساهم تطبيق "اعتماد" في الحد من أوجه الهدر المالي المباشر وغير المباشر المرتبط بالمشتريات الحكومية؟

## فرضيات الدراسة (Study Hypotheses)

### الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام "اعتماد" ومنصات الشراء الرقمي وبين تحسين كفاءة وجودة المشتريات الحكومية وتقليل الهدر المالي في الجهات الحكومية السعودية.

### الفرضيات الفرعية:

1. يؤدي تطبيق نظام "اعتماد" إلى رفع مستوى الشفافية والنزاهة في المنافسات الحكومية.
2. تساهم منصات الشراء الرقمي في تقليل الوقت والجهد الإجرائي اللازم لإتمام دورة المشتريات.
3. يساعد نظام "اعتماد" على تحسين جودة السلع والخدمات المشتراة من قبل الجهات الحكومية.
4. يساهم تطبيق نظام "اعتماد" في الحد من أوجه الهدر المالي المباشر وغير المباشر المرتبط بالمشتريات.

مصطلحات الدراسة (Study Terminology)

| المصطلح (Term)                                              | التعريف الإجرائي (Operational Definition)                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| نظام "اعتماد" ( Etimad )<br>(System)                        | المنصة الرقمية الوطنية الموحدة التي أطلقتها وزارة المالية لإدارة المدفوعات والمشتريات والميزانية والتعاقدات الحكومية إلكترونياً، بما يتوافق مع نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد. |
| منصات الشراء الرقمي<br>( Digital )<br>(Procurement)         | الإجراءات والأنظمة الإلكترونية التي تدير دورة المشتريات الحكومية بالكامل، بدءاً من تخطيط الاحتياجات وحتى تنفيذ العقود والمدفوعات، والتي تشكل جزءاً من نظام "اعتماد".                      |
| كفاءة المشتريات الحكومية<br>( Procurement )<br>(Efficiency) | القدرة على تنفيذ عمليات الشراء بأقل قدر من الموارد (مال، وقت، جهد) مع تحقيق القيمة الأمثل للمال العام، ويتم قياسها بالوقت المستغرق والتكلفة الإدارية.                                     |

|                                                                          |                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>جودة المشتريات</p> <p><b>Procurement )</b></p> <p><b>(Quality</b></p> | <p>مدى مطابقة السلع والخدمات المشتراة للمواصفات الفنية المحددة وتلبية الاحتياجات الفعلية للمستخدمين النهائيين في الجهات الحكومية.</p>         |
| <p>الهدر المالي ( Financial )</p> <p><b>(Waste</b></p>                   | <p>أي إنفاق غير ضروري أو غير فعال يؤدي إلى خسارة في المال العام، سواء كان مباشراً (ارتفاع التكلفة) أو غير مباشر (تدني الجودة أو التأخير).</p> |

متغيرات الدراسة (Study Variables)

تعتمد الدراسة على تحليل العلاقة بين مجموعة من المتغيرات، وهي:

| نوع المتغير ( Variable )                                                   | المتغير (Variable)                                            | الوصف                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <p>المتغير المستقل</p> <p><b>Independent )</b></p> <p><b>(Variable</b></p> | <p>تطبيق نظام "اعتماد"</p> <p>ومنصات الشراء</p> <p>الرقمي</p> | <p>يمثل السبب أو العامل المؤثر الذي يتم دراسة أثره.</p> |

|                                                                             |                              |                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>المتغيرات التابعة</p> <p><b>Dependent )</b></p> <p><b>(Variables</b></p> | <p>1. كفاءة المشتريات</p>    | <p>يمثل النتيجة المتأثرة بتطبيق النظام، ويقاس بمدى تحسن الإجراءات وتقليل الوقت.</p> |
|                                                                             | <p>2. جودة المشتريات</p>     | <p>يمثل النتيجة المتأثرة بتطبيق النظام، ويقاس بمدى مطابقة المشتريات للمواصفات.</p>  |
|                                                                             | <p>3. تقليل الهدر المالي</p> | <p>يمثل النتيجة المتأثرة بتطبيق النظام، ويقاس بانخفاض أوجه الصرف غير الفعال.</p>    |

## الفصل الثاني

## الدراسات السابقة

### 1. دراسة طواهير، الهواري (2012)

- **العنوان:** "محاولة قياس رضا الزبون على جودة الخدمات الإلكترونية باستعمال مقياس Net Qual: دراسة حالة موقع مؤسسة البريد الجزائرية".
- **الهدف:** معرفة جودة الخدمة الإلكترونية المقدمة عبر موقع مؤسسة بريد الجزائر ومدى تأثيرها في تحقيق رضا الزبون.
- **المنهج والأداة:** اعتمدت الدراسة على أسلوب الاستقصاء باستخدام مقياس **NetQual المعدل** (بأبعاده الأربعة: المعلومات، الاستعمال، التصميم، والأمن والسرية) على عينة بلغت 250 من مستعملي خدمات المؤسسة بولاية ورقلة.
- **أبرز النتائج:** أكدت وجود علاقة ارتباط بين الجودة المدركة ورضا الزبون في سياق الخدمات الإلكترونية.

### 2. دراسة (2012) Chêne

- **العنوان:** " Use of Mobile Phones to Detect and Deter " **Corruption**.

- **ملخص:** تناولت الدراسة دور استخدام الهواتف المحمولة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الكشف عن الفساد وردعه. على الرغم من أن النص الأصلي لم يقدم ملخصاً مفصلاً للمنهج والنتائج، إلا أن الدراسة تركز على كيف يمكن للتكنولوجيا أن تزيد من الشفافية والمساءلة.
- **الرابط بالموضوع:** تلامس دور التكنولوجيا في تحسين الحوكمة ومكافحة الفساد، وهو أحد نتائج التحول الرقمي.

3. دراسة (Haafst 2017)

- **العنوان:** "The Effect of Digital Transformation On Corruption: An Inter-Country Analysis".
- **الهدف:** إجراء تحليل طولي داخل البلدان لتوضيح آثار التحول الرقمي على الفساد، واختبار فرضية أن البلدان ذات المستوى العالي من التحول الرقمي لديها مستوى منخفض من الفساد.
- **المنهج:** تحليل طولي (Inter-Country Analysis).
- **أبرز النتائج:** أشارت الفرضيات إلى أن انتشار التكنولوجيا والتحول الرقمي يزيدان من وعي الجمهور وتوافر المعلومات، مما يزيد من القدرة على الكشف عن الفساد. كما بحثت الدراسة في تضمين متغيرين مركبين للتحول الرقمي: جانب المواطن والجانب المؤسسي.

#### 4. دراسة (Mahmood 2018)

• **العنوان:** " Does the digital transformation of government lead to enhanced citizens' trust and lead to confidence in government."

- **الهدف:** دراسة تأثير التحول الرقمي للحكومة على ثقة المواطنين والأمان في الحكومة، باستخدام الأداء الحكومي ورضا المواطن كمتغيرات وسيطة.
- **المنهج والأداة:** تم تطوير نموذج مفاهيمي والتحقق من صحته باستخدام استطلاع عبر الإنترنت استهدف 313 مواطناً في مملكة البحرين.
- **أبرز النتائج:**

1. تتأثر ثقة المواطنين وحكومتهم بشكل إيجابي بالتحول الرقمي للحكومة، مع وسيطة الأداء الحكومي ورضا المواطنين.
2. الحكومة الإلكترونية والتكنولوجيا ليسا كافيين لتحقيق تحول حقيقي في الحكومة، مما يؤدي إلى انخفاض في الأمان وتراجع ثقة المواطنين.
3. الشفافية والمساءلة مهمتان في هذه المعادلة.

#### 5. دراسة (Mergel et al 2019)

• **العنوان:** " Defining digital transformation: Results from expert interviews."

- **الهدف:** استخراج المعنى الحقيقي لما يعتبره المسؤولون الحكوميون تحولاً رقمياً، وتقديم تعريف قائم على التجربة ووضع إطار عمل مفاهيمي للتحول الرقمي في القطاع العام.
  - **المنهج والأداة:** مقابلة 40 خبيراً على دراية بمشاريع التحول الرقمي على مستويات وطنية وبلدية وإقليمية.
  - **أبرز النتائج:** قدمت تعريفاً وإطار عمل مفاهيمي للتحول الرقمي يشمل الأسباب والعمليات والنتائج المتوقعة منه في القطاع العام، مع التركيز على تجارب الخبراء الواقعية.
6. دراسة المصدر، نصر الله (2020)
- **العنوان:** "دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الحكومية في فلسطين".
  - **الهدف:** التعرف على مفهوم ومتطلبات التحول الرقمي والحكومة الإلكترونية، وعرض دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات الحكومية.
  - **المنهج:** بحث وصفي تحليلي.
  - **أبرز النتائج:**
1. للقطاع التكنولوجي دور إيجابي في تعزيز التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية والخاصة رغم معوقات الاحتلال.

2. التغلب على معوقات الحكومة الإلكترونية يسهم في تعزيز دور التحول

الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية.

- التوصيات: ضرورة استكمال تطبيق خدمات الحكومة الإلكترونية، وتأسيس هيئات رسمية لمتابعة المواقع الحكومية، وإقرار التشريعات اللازمة.

7. دراسة (Gabryelczyk (2020

- العنوان: " Has Covid-19 Accelerated Digital Transformation:

"Initial Lessons Learned For Public Administrations

- الهدف: دراسة تأثير أزمة وباء كورونا (COVID-19) على تسريع الرقمنة والتحول الرقمي في الإدارات العامة.
- ملخص: بسبب الوباء، اضطر الموظفون الإداريون للعمل بتقنيات وإجراءات جديدة، مما أدى إلى إعادة تصميم العمليات التجارية بسرعة غير مسبوقة.
- أبرز النتائج: أثبتت الأزمة أن الحكومات يمكن أن تكون مرنة وقادرة على التكيف، وأن التبني الرقمي السريع (الذي كان يستغرق سنوات) تحقق في غضون أشهر، مما يعد تأثيراً إيجابياً غير مقصود للوباء.

8. دراسة (Fischer et al (2021

- العنوان: " The impact of digitalization in the public sector: a

"systematic literature review

• **الهدف:** تقديم مراجعة منهجية لـ 93 دراسة سابقة تناولت أثر مشاريع التحول الرقمي في القطاع العام، وبيان الفرق بين التحول الرقمي والرقمنة والحكومة الإلكترونية.

• **المنهج:** مراجعة منهجية للأدبيات (Systematic Literature Review).

• **أبرز النتائج:** أغلب الدراسات تناولت أثر التحول الرقمي من بعد الكفاءة والأداء فقط، وهناك حاجة إلى مزيد من التعاون متعدد التخصصات للبحث في تأثير الرقمنة على الخدمات الحكومية من أبعاد مختلفة وداخل الإدارة نفسها.

9. دراسة رمضان وآخرون (2021)

• **العنوان:** "معوقات التحول الرقمي واستخدام الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات الإدارية في رفع كفاءة المؤسسات الصحفية العامة".

• **الهدف:** التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية (والتحول الرقمي) في المؤسسات الصحفية العامة.

• **المنهج والأداة:** المنهج الوصفي المسحي، باستخدام الاستبيان لجمع وتحليل المعلومات.

• **أبرز النتائج:**

1. أثبتت الفرضية بوجود معوقات تحول دون إتمام عملية التحول الرقمي التام.

2. تنوعت المعوقات بين مالية، وإدارية، ومعوقات تتعلق بالعنصر البشري.

• التوصيات: ضرورة دعم المشروع من القيادات العليا، ووضع رؤية مستقبلية وخطة

استراتيجية محددة الزمن، والاستفادة من تجارب الدول الناجحة، وتطوير البنية

التحتية والتدريب.

## الإطار النظري للدراسة

### المحور الأول: التحول الرقمي والحوكمة الإلكترونية للمشتريات

- مفهوم التحول الرقمي الحكومي وأهدافه الاستراتيجية في سياق رؤية المملكة 2030.

- أهمية الحوكمة الإلكترونية في القطاع العام ودورها في تعزيز الشفافية.
- نماذج ومنهجيات تطبيق المشتريات الإلكترونية على المستويين العالمي والمحلي.
- الأثر المزدوج للرقمنة: زيادة الفعالية وتقليل المخاطر الإدارية.

### المحور الثاني: المشتريات الحكومية: المفهوم والأهمية الاقتصادية

- تعريف المشتريات الحكومية وتصنيفاتها المختلفة (السلع، الخدمات، المشاريع).
- الأهمية الاقتصادية للمشتريات الحكومية كأداة لتوجيه السياسات المالية ودعم القطاع الخاص.

- التحديات الرئيسية التي تواجه أنظمة المشتريات التقليدية (مثل البيروقراطية، ومركزية القرار، وضعف التوثيق).

- مفهوم "القيمة مقابل المال العام" كهدف أساسي للمشتريات الحديثة.

#### المحور الثالث: نظام "اعتماد" كآلية لتنفيذ التحول الرقمي

- الخلفية التاريخية والدوافع وراء إطلاق نظام "اعتماد" في المملكة العربية السعودية.
- الهيكل العام للنظام ووحداته الرئيسية (إدارة الميزانية، المنافسات، العقود، المدفوعات).

- الأهداف الاستراتيجية لنظام "اعتماد" المعلنة من قبل وزارة المالية السعودية.
- موقع "اعتماد" ضمن المنظومة الأكبر للحكومة والرقابة المالية في المملكة.

#### المحور الرابع: الإطار التشريعي والتنظيمي للمشتريات

- استعراض وتحليل نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد ولوائحه التنفيذية.
- دور التشريعات في فرض استخدام المنصات الرقمية وتوحيد الإجراءات.
- مدى توافق نظام "اعتماد" مع المعايير الدولية في المشتريات العامة.
- تأثير الإطار التنظيمي على ممارسات الشراء داخل الجهات الحكومية.

#### المحور الخامس: كفاءة المشتريات الحكومية ومؤشرات قياسها

- مفهوم كفاءة الإجراءات وتقليل زمن دورة الشراء.
- دور الأتمتة في تخفيض التكاليف التشغيلية والإدارية لعمليات الشراء.

- مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس كفاءة المشتريات (مثل سرعة الترسية، ونسبة الشراء المباشر).

- نماذج تقييم كفاءة الأنظمة الإلكترونية في القطاع العام.

#### المحور السادس: جودة المشتريات وتحسين مواصفات التعاقد

- أهمية وضوح ودقة المواصفات الفنية في تحقيق جودة المشتريات.
- دور المنصات الرقمية في تسهيل عملية تقييم العروض الفنية والمالية للموردين.
- أثر التوثيق الرقمي لمتطلبات الجودة على أداء الموردين خلال تنفيذ العقد.
- الربط بين جودة المشتريات ومستوى رضا المستفيد النهائي في الجهات الحكومية.

#### المحور السابع: الهدر المالي وأنواعه في القطاع العام

- تعريف الهدر المالي الحكومي وأشكاله (الهدر المباشر والهدر غير المباشر).
- تحليل أسباب الهدر المالي في المشتريات التقليدية (مثل الأخطاء الإجرائية، التأخير، سوء التقدير).
- دور المراجعة والتدقيق الإلكتروني في الكشف المبكر عن مواطن الهدر المالي.
- أثر التسعير التنافسي الناتج عن الشفافية في تقليل الهدر المالي المباشر.

## المحور الثامن: الشفافية والمساءلة ودورها في النزاهة

- مفهوم الشفافية والمساءلة كأركان أساسية للحكومة الرشيدة في المشتريات.
- كيف يعزز النشر الإلكتروني لنتائج المنافسات وتفاصيل العقود الشفافية.
- دور المساءلة الآلية في تحديد المسؤوليات عن أي قصور أو تأخير إجرائي.
- العلاقة بين الشفافية وجهود مكافحة الفساد في التعاقدات الحكومية.

## المحور التاسع: الإدارة الرقمية للعقود والموردين

- مفهوم إدارة دورة حياة العقد وأهميتها في البيئة الرقمية.
- دور نظام "اعتماد" في تسجيل وتقييم وتصنيف الموردين والمقاولين.
- آليات تتبع أداء الموردين والاستفادة من قواعد البيانات التاريخية.
- أهمية التكامل بين نظام المشتريات ونظام المدفوعات لضمان الالتزام التعاقدية.

## المحور العاشر: التحديات والفرص المرتبطة بالمشتريات الإلكترونية

- التحديات التي تواجه الجهات الحكومية في التكيف مع النظام الجديد (مثل الحاجة إلى التدريب، ومقاومة التغيير).
- الفرص المستقبلية لنظام "اعتماد" (مثل توظيف الذكاء الاصطناعي في التحليل التنبؤي).

- استعراض تجارب دولية مقارنة حققت نجاحاً في رقمنة المشتريات الحكومية.
- الدروس المستفادة لضمان استدامة النظام وتحقيق أقصى فائدة منه.

### الإطار النظري:

المحور الأول: التحول الرقمي والحوكمة الإلكترونية للمشتريات

#### 1. مفهوم التحول الرقمي الحكومي وأهدافه الاستراتيجية (رؤية 2030)

التحول الرقمي الحكومي ليس مجرد استبدال الورق بالشاشات، بل هو إعادة هندسة شاملة للعمليات الحكومية باستخدام التقنية لتحسين الكفاءة وتجربة المستفيد. في سياق رؤية المملكة 2030، يهدف التحول الرقمي إلى:

- بناء حكومة ذكية: قادرة على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات اللحظية.
- تحسين جودة الحياة: عبر تسهيل الوصول للخدمات وسرعة إنجازها.
- الاستدامة المالية: تقليل المصاريف التشغيلية وتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة.

## 2. أهمية الحوكمة الإلكترونية ودورها في تعزيز الشفافية

تعد الحوكمة الإلكترونية الإطار القانوني والتنظيمي الذي يضمن استخدام التقنية بمسؤولية ونزاهة. وتتجلى أهميتها في:

- الرقابة الصارمة: تتبع مسار كل ريال ينفق في المشتريات من لحظة الطلب حتى السداد.

- المساءلة: تسجيل كافة الحركات والإجراءات يمنع التلاعب ويُسهل مهام المراجعة والتدقيق.

- الشفافية: إتاحة المعلومات حول المنافسات والتعاقدات للجميع، مما يعزز ثقة المستثمرين والموردين في البيئة الاستثمارية السعودية.

## 3. نماذج ومنهجيات تطبيق المشتريات الإلكترونية

- عالمياً: تتبع الدول الرائدة نماذج مثل "الشراء الموحد" أو "الأسواق الرقمية

المفتوحة" التي تعتمد على الربط السحابي بين كافة الجهات الحكومية لتوحيد الأسعار والكميات.

- محلياً (نظام اعتماد): يمثل النموذج السعودي (منصة اعتماد) قصة نجاح في

المركزية الرقمية، حيث تم توحيد كافة إجراءات المشتريات، والمنافسات،

والمدفوعات في منصة واحدة تخدم أكثر من 600 جهة حكومية وآلاف الموردين.

#### 4. الأثر المزدوج للرقمنة: الفعالية وتقليل المخاطر

تعمل الرقمنة في اتجاهين متوازيين:

- **زيادة الفعالية:** عبر أتمتة المهام المتكررة، وتقليل الأخطاء البشرية، وتسريع دورة الشراء.

- **تقليل المخاطر الإدارية:** الحد من مخاطر الفساد الإداري، وتجنب تعارض

المصالح، وضمان الامتثال للأنظمة واللوائح المحدثة آلياً داخل النظام.

المحور الثاني: المشتريات الحكومية: المفهوم والأهمية الاقتصادية

#### 1. تعريف المشتريات الحكومية وتصنيفاتها

المشتريات الحكومية هي العمليات التي تقوم بها الجهات الرسمية للحصول على الموارد

اللازمة لتأدية مهامها، وتصنف إلى:

- **السلع:** الأصول والمواد الاستهلاكية (أجهزة، أثاث، سيارات).
- **الخدمات:** الاستشارات، الصيانة، النظافة، والخدمات التقنية.
- **المشاريع (الأشغال العامة):** إنشاء البنية التحتية، المباني، والطرق.

#### 2. الأهمية الاقتصادية للمشتريات الحكومية

تمثل المشتريات الحكومية نسبة كبيرة من الناتج المحلي الإجمالي (GDP)، وتكمن

أهميتها في:

- تحريك العجلة الاقتصادية: ضخ السيولة في القطاع الخاص، خاصة الشركات الصغيرة والمتوسطة.
  - دعم المحتوى المحلي: توجيه القوة الشرائية الحكومية نحو المنتجات والخدمات الوطنية.
  - تحقيق التوازن المالي: إدارة العجز والفائض من خلال جدولته المشتريات الكبرى وفق الأولويات الوطنية.
3. تحديات أنظمة المشتريات التقليدية
- قبل التحول الرقمي، كانت الأنظمة تعاني من:
- البيروقراطية: كثرة التواقيع والموافقات الورقية التي تؤخر المشاريع.
  - مركزية القرار وضعف التوثيق: صعوبة تتبع تاريخ الأسعار أو أداء الموردين السابق، مما يؤدي لقرارات غير دقيقة.
  - تشتت البيانات: عدم وجود قاعدة بيانات موحدة للأسعار مما يؤدي لشراء نفس السلعة بأسعار متفاوتة بين جهة وأخرى.
4. مفهوم "القيمة مقابل المال العام" (Value for Money)
- هو الهدف الأسمى للمشتريات الحديثة، ويعني عدم التركيز فقط على "أقل الأسعار"، بل البحث عن المزيج الأمثل بين:
- التكلفة الجيدة: السعر المنافس طوال دورة حياة المنتج.

- الجودة العالية: الكفاءة الفنية والقدرة على الاستمرار.
- الوقت المناسب: التوريد في الموعد الذي يضمن عدم تعثر المشاريع.
- الاستدامة: الأثر البيئي والاجتماعي للمشتريات.

نظام "اعتماد" كآلية لتنفيذ التحول الرقمي

1. الخلفية التاريخية والدوافع وراء إطلاق نظام "اعتماد"

جاء إطلاق منصة "اعتماد" كأحد المبادرات الاستراتيجية لوزارة المالية السعودية لخدمة التحول الرقمي ضمن "رؤية 2030".

- الدوافع: الحاجة الماسة لتوحيد إجراءات العمليات المالية الحكومية، والحد من

الهدر المالي الناتج عن تشتت الأنظمة الورقية.

- التحول: انتقلت المملكة من مرحلة الأنظمة المنعزلة داخل كل جهة حكومية إلى

مرحلة "المركزية الرقمية" التي تتيح للوزارة والجهات الرقابية الإشراف المباشر

واللحظي على العمليات المالية.

## 2. الهيكل العام للنظام ووحداته الرئيسية

تعمل منصة "اعتماد" من خلال منظومة متكاملة من الوحدات التي تغطي دورة حياة المشتريات بالكامل:

- **إدارة الميزانية:** تتيح للجهات الحكومية عرض ميزانياتها المعتمدة، وتخطيط الإنفاق، وإجراء المناقشات المالية إلكترونياً.
- **إدارة المنافسات والمشتريات:** تشمل دورة طرح المنافسات، واستقبال عروض الموردين، وفتح المظاريف والترسية بشكل رقمي كامل.
- **إدارة العقود والتعهدات:** توثيق العقود المبرمة مع القطاع الخاص وربطها بالارتباطات المالية لضمان وجود ميزانية كافية.
- **إدارة الحقوق المالية للموظفين:** أتمتة كافة المستحقات المالية للعاملين في القطاع العام.
- **إدارة المدفوعات:** تمكن الموردين من رفع أوامر الصرف (الفواتير) ومتابعة حالة الدفع حتى وصول المبلغ للحساب البنكي.

## 3. الأهداف الاستراتيجية لنظام "اعتماد" (وزارة المالية)

- **تعزيز المحتوى المحلي:** عبر آليات تفضيل المنتجات والمنشآت الوطنية آلياً.
- **زيادة كفاءة الإنفاق:** ضمان الحصول على أفضل قيمة مقابل السعر المتاح.

• تمكين القطاع الخاص: تبسيط الإجراءات للموردين وزيادة مستويات المشاركة في المنافسات الحكومية.

• دقة البيانات: توفير تقارير إحصائية دقيقة تدعم اتخاذ القرار المالي على مستوى الدولة.

4. موقع "اعتماد" ضمن منظومة الحوكمة والرقابة المالية

يعتبر نظام "اعتماد" حجر الزاوية في الرقابة الاستباقية؛ حيث يرتبط تقنياً مع جهات رقابية وتشريعية مثل:

• الديوان العام للمحاسبة: للتدقيق اللاحق والآلي.

• نزاهة: لضمان الشفافية ومكافحة الفساد.

• مركز تحقيق كفاءة الإنفاق: لمراقبة الالتزام بمعايير كفاءة الإنفاق الحكومي.

المحور الرابع: الإطار التشريعي والتنظيمي للمشتريات

1. نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد ولوائحه

يُعد النظام الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/128) وتاريخ 1440/11/13 هـ نقطة تحول قانونية كبرى:

• المرونة: استحدث أساليب شراء جديدة مثل (الاتفاقية الإطارية، والمزايدة

الإلكترونية، والمسابقة).

• التوازن: حقق توازناً بين حقوق الجهة الحكومية وحقوق المورد (مثل حق التظلم والتعويض).

• المحتوى المحلي: ألزم النظام الجهات الحكومية بإعطاء الأولوية للمحتوى المحلي والمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

2. دور التشريعات في فرض التحول الرقمي

أقرت اللوائح التنفيذية وجوب تنفيذ كافة إجراءات المنافسات والمشتريات عبر البوابة الإلكترونية الموحدة (اعتماد)، مما أدى إلى:

- توحيد النماذج: استخدام نماذج عقود وكراسات شروط موحدة قانونياً وتقنياً.
- إلزامية النشر: لا تعد الأنظمة القانونية بأي منافسة لا يتم الإعلان عنها عبر المنصة، مما يضمن أقصى درجات العلنية.

3. توافق نظام "اعتماد" مع المعايير الدولية

صُمم النظام ليتوافق مع أفضل الممارسات العالمية مثل معايير البنك الدولي والأونسيترال (UNCITRAL) في المشتريات العامة:

- منع التمييز: ضمان عدم وضع شروط إقصائية للموردين.
- السرية والأمن السيبراني: حماية بيانات العروض حتى لحظة الفتح العلني.
- الاستدامة: دعم الشراء الأخضر والمعايير البيئية والاجتماعية في التقييم الفني.

#### 4. تأثير الإطار التنظيمي على ممارسات الشراء

أدى الانضباط التشريعي إلى تغيير "الثقافة التنظيمية" داخل الجهات الحكومية:

- من الإجراءات الورقية إلى الإجراءات المعيارية: أصبح الموظف ملزماً بمسار عمل (Workflow) محدد برمجياً وقانونياً.
- تقليل مخاطر الطعون: بفضل وضوح المعايير وآليات التقييم الرقمية، انخفضت احتمالات الطعن في سلامة إجراءات الترسية.
- الاحترافية: رفع مستوى المهارات المطلوبة من موظفي المشتريات ليتعاملوا مع أنظمة تقنية وقوانين حديثة.

المحور الخامس: كفاءة المشتريات الحكومية ومؤشرات قياسها

#### 1. مفهوم كفاءة الإجراءات وتقليل زمن دورة الشراء

تُعرف الكفاءة في علم الإدارة بأنها "أداء العمل بالطريقة الصحيحة وبأقل الموارد الممكنة". وفي سياق المشتريات الحكومية، تعني الكفاءة:

- **تقليل زمن دورة الشراء (Procurement Lead Time):** وهي الفترة الزمنية الممتدة من تحديد الاحتياج وحتى استلام السلعة أو الخدمة. نظام "اعتماد" قلص هذه الفترة عبر إلغاء المراسلات الورقية والاعتمادات اليدوية.
- **سرعة الاستجابة:** القدرة على التعامل مع الحالات الطارئة أو الاحتياجات العاجلة بمرونة إجرائية تضمن استمرارية العمل الحكومي.
- 2. دور الأتمتة في تخفيض التكاليف التشغيلية والإدارية
- تساهم أتمتة المشتريات في تحقيق وفر مالي غير مباشر من خلال:
- **تخفيض تكاليف المعاملات (Transaction Costs):** تقليل الجهد البشري المبذول في التدقيق، الأرشفة، والتنقل.
- **منع الأخطاء المكلفة:** الأتمتة تمنع التكرار في الشراء ( Duplicate Purchasing ) وتضمن الالتزام بالأسعار المعتمدة، مما يحمي الميزانية من الهدر الناتج عن السهو البشري.
- 3. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس كفاءة المشتريات
- تستخدم الجهات الحكومية الحديثة مؤشرات رقمية لمراقبة الأداء عبر منصات مثل "اعتماد"، ومن أهمها:
- **متوسط زمن الترسية:** الوقت المستغرق من تاريخ فتح المظاريف إلى توقيع العقد.

• نسبة الشراء المباشر إلى المنافسات العامة: الهدف غالباً هو تقليل الشراء المباشر لزيادة التنافسية.

• دقة التقدير المالي: الفرق بين القيمة التقديرية للمشروع وبين قيمة الترسية الفعلية.

4. نماذج تقييم كفاءة الأنظمة الإلكترونية

يتم تقييم كفاءة الأنظمة الرقمية مثل "اعتماد" بناءً على نماذج عالمية تقيس:

• الاعتمادية (Reliability): استقرار النظام وقدرته على العمل تحت الضغط العالي.

• سهولة الاستخدام (Usability): مدى قدرة الموظف والمورد على تنفيذ المهام بأقل عدد من النقرات وبدون تعقيد.

المحور السادس: جودة المشتريات وتحسين مواصفات التعاقد

1. أهمية وضوح المواصفات الفنية في تحقيق الجودة

الجودة في المشتريات تبدأ قبل عملية الشراء نفسها، وذلك عبر:

• صياغة كراسة الشروط: المنصات الرقمية تفرض نماذج موحدة تجبر الجهات

على تحديد مواصفات دقيقة (Specs)، مما يمنع التوريد العشوائي أو استلام سلع رديئة.

• المعايير الفنية الواضحة: تساعد الموردين على تقديم عروض تتناسب تماماً مع

احتياج الجهة الحكومية، مما يقلل من احتمالات رفض الاستلام لاحقاً.

2. دور المنصات الرقمية في تقييم العروض الفنية والمالية

تسهل المنصات الرقمية عملية المفاضلة بين الموردين من خلال:

- **التقييم الآلي:** في بعض أنواع المشتريات، يمكن للنظام تقييم العروض مالياً وفنياً

بناءً على نقاط محددة مسبقاً، مما يضمن اختيار العرض "الأصلح" وليس فقط "الأرخص".

- **المقارنة العادلة:** عرض كافة تفاصيل العروض في جداول مقارنة رقمية يسهل

على لجان الفحص اتخاذ قرارات مهنية بعيدة عن الانطباعات الشخصية.

3. أثر التوثيق الرقمي على أداء الموردين

التوثيق الرقمي في نظام "اعتماد" يعمل كأداة ضغط لضمان الجودة:

- **سجل أداء المورد:** يتم توثيق أي تأخير أو تدني في الجودة رقمياً، مما يؤثر على

تقييم المورد في المنافسات المستقبلية.

- **إدارة التغيير:** توثيق أوامر التغيير (Variation Orders) يضمن عدم التلاعب

بجودة المشروع الأصلية مقابل توفير التكاليف.

4. الربط بين جودة المشتريات ورضا المستفيد النهائي

المستفيد النهائي (سواء كان موظفاً يحتاج لأدوات عمل، أو مواطناً يستفيد من مشروع

حكومي) هو المعيار الحقيقي للجودة:

• استدامة الخدمة: المشتريات ذات الجودة العالية تعني صيانة أقل وعمراً افتراضياً أطول للمشاريع.

• تعزيز الثقة: عندما يلمس المواطن جودة في المشروعات المنفذة رقمياً، تزداد ثقته في كفاءة الإنفاق الحكومي والحوكمة الرقمية للدولة.

المحور السابع: الهدر المالي وأنواعه في القطاع العام

1. تعريف الهدر المالي الحكومي وأشكاله

الهدر المالي هو ضياع أو سوء استغلال للموارد الاقتصادية للدولة دون تحقيق عائد موازٍ للقيمة المنفقة. وينقسم إلى:

• الهدر المباشر: ويتمثل في دفع مبالغ تزيد عن القيمة السوقية العادلة للسلع أو

الخدمات، أو شراء كميات تفيض عن الحاجة الفعلية، أو ضياع الأصول نتيجة سوء التفتيش والاستلام.

• الهدر غير المباشر: وهو الهدر "غير المنظور" الناتج عن طول فترات الانتظار،

وتعطل المشاريع بسبب البيروقراطية، وتكاليف الأرشفة والمراسلات الورقية،

وضياع الفرص البديلة نتيجة تأخر الترسية.

## 2. تحليل أسباب الهدر في المشتريات التقليدية

قبل التحول الرقمي، كانت الأنظمة التقليدية تعاني من ثغرات تؤدي للهدر، منها:

- **سوء التقدير المالي:** وضع ميزانيات تقديرية غير دقيقة لعدم وجود مرجعيات سعرية تاريخية.
- **الأخطاء الإجرائية:** التي تؤدي لإلغاء المنافسات وإعادة طرحها، مما يضاعف التكلفة والوقت.
- **ضعف الرقابة على التنفيذ:** غياب التوثيق الدقيق لمراحل الإنجاز يؤدي لصرف مستحقات عن أعمال لم تكتمل بجودة عالية.

## 3. دور المراجعة والتدقيق الإلكتروني في الكشف المبكر عن الهدر

يوفر نظام "اعتماد" أدوات رقابية لحظية (Real-time Auditing):

- **التدقيق التلقائي:** النظام يرفض أي معاملة تتجاوز السقوف المالية المعتمدة أو تخالف اللوائح التشريعية.
- **الرصد الاستباقي:** القدرة على تحديد الانحرافات في أسعار التوريد بين الجهات المختلفة، مما يسمح لوزارة المالية بالتدخل لتصحيح المسار قبل إتمام التعاقد.

## 4. أثر التسعير التنافسي في تقليل الهدر المالي

الشفافية التي يوفرها النظام تجذب عدداً أكبر من المتنافسين، مما يؤدي إلى:

- **كسر الاحتكار:** فتح السوق أمام موردين جدد يقلل من الأسعار الاحتكارية.
  - **المزايدة العكسية:** تتيح المنصات الرقمية أحياناً ممارسات المزايدة التي تضغط الأسعار نزولاً لصالح الخزينة العامة، مما يحقق "القيمة الأفضل" للمال العام.
- المحور الثامن: الشفافية والمساءلة ودورها في النزاهة

#### 1. الشفافية والمساءلة كأركان للحوكمة الرشيدة

تعتبر الشفافية (إتاحة المعلومات) والمساءلة (تحمل المسؤولية) هما الدرع الواقي للمال العام:

- **الشفافية:** تضمن أن جميع مراحل المشتريات (من الإعلان حتى الترسية) تتم تحت مجهر الرقابة المجتمعية والمؤسسية.
- **المساءلة:** تعني أن كل قرار متخذ داخل النظام مسجل باسم صاحبه، وتاريخه، ومبرراته، مما يجعل التهرب من المسؤولية أمراً مستحيلاً تقنياً.

#### 2. تعزيز النزاهة عبر النشر الإلكتروني

- النشر الإلكتروني لنتائج المنافسات وتفاصيل العقود في "اعتماد" يحقق فوائد كبرى:
- **الرقابة الذاتية:** عندما يعرف الموظف والمورد أن تفاصيل العقد ستكون متاحة للجهات الرقابية، يزداد الالتزام بالأنظمة.
  - **تكافؤ الفرص:** القضاء على "المعلومات المسربة"؛ حيث يحصل الجميع على كراسة الشروط والمتطلبات في نفس اللحظة وبنفس الآلية.

### 3. دور المساءلة الآلية في تحديد المسؤوليات

نظام "اعتماد" يعتمد على مسارات عمل (Workflows) واضحة:

- **تحديد الاختناقات:** يمكن للنظام تحديد أي إدارة أو موظف تسبب في تأخير المعاملة، مما يسهل عملية المساءلة الإدارية.
- **الأرشفة الرقمية غير القابلة للتعديل:** توفر سجلاً عدلياً (Audit Trail) لا يمكن التلاعب به، وهو ما يمثل مرجعاً حاسماً للجهات الرقابية (مثل نزاهة والديوان العام للمحاسبة).

### 4. العلاقة بين الشفافية وجهود مكافحة الفساد

- الرقمنة هي العدو الأول للفساد الإداري والمالي لأنها:
- **تحد من "الواسطة" والمحسوبية:** من خلال معايير تقييم رقمية موضوعية لا تعتمد على العاطفة أو العلاقات الشخصية.
  - **كشف التواطؤ:** تساعد خوارزميات تحليل البيانات في كشف أنماط التواطؤ بين بعض الموردين (مثل تقديم عروض متشابهة أو تدوير المنافسات بينهم).
  - **تعزيز الثقة الدولية:** ترفع هذه الشفافية من تصنيف المملكة في مؤشرات مدركات الفساد العالمية، مما يجذب الاستثمارات الأجنبية.

المحور التاسع: الإدارة الرقمية للعقود والموردين

1. مفهوم إدارة دورة حياة العقد (CLM) وأهميتها الرقمية

تتجاوز إدارة العقود في البيئة الرقمية مجرد التوقيع؛ فهي عملية تبدأ من التخطيط وتستمر حتى الإغلاق النهائي للعقد. تكمن أهميتها الرقمية في:

- الأرشفة والربط: ربط العقد بالارتباط المالي وبنود الميزانية بشكل آلي لمنع التجاوز.

- التنبيهات الذكية: يقوم النظام بإخطار الأطراف بمواعيد التسليم، وانتهاء فترات الضمان، ومواعيد التجديد، مما يمنع الثغرات القانونية.

2. دور نظام "اعتماد" في تسجيل وتقييم وتصنيف الموردين

حول نظام "اعتماد" العلاقة مع الموردين من علاقة ورقية مشتتة إلى قاعدة بيانات مركزية موحدة:

- التأجيل الآلي: التحقق من سريان السجلات التجارية، الشهادات الضريبية، ونطاقات التوطين عبر الربط مع الجهات ذات العلاقة.

- التصنيف النوعي: تجميع الموردين بناءً على تخصصاتهم وقدراتهم المالية والفنية، مما يسهل على الجهات الحكومية الوصول للشركات الأكثر ملاءمة لكل مشروع.

3. آليات تتبع أداء الموردين وقواعد البيانات التاريخية

يوفر النظام ذاكرة مؤسسية للدولة حول أداء القطاع الخاص:

- بطاقة أداء المورد: توثيق نسب الإنجاز، التأخيرات، والمخالفات، مما يساعد في

تقييم المورد في المنافسات القادمة.

- البيانات التاريخية: الاستفادة من أسعار الترسية السابقة لنفس السلع والخدمات

لضمان عدم المبالغة في عروض الأسعار الجديدة.

4. التكامل بين المشتريات والمدفوعات لضمان الالتزام

الربط بين وحدة المشتريات ووحدة الصرف في "اعتماد" يحقق:

- تحفيز الموردين: سرعة صرف المستحقات بناءً على الإنجاز الفعلي ترفع من ثقة

الموردين وتجذبهم للتعاقد مع الحكومة.

- الالتزام المتبادل: يضمن المورد حقه المالي مقابل ضمان الدولة لجودة التنفيذ وفق

الجدول الزمني المتفق عليه رقمياً.

المحور العاشر: التحديات والفرص المرتبطة بالمشتريات الإلكترونية

1. التحديات التي تواجه الجهات الحكومية في التكيف

رغم النجاحات، يواجه التحول الرقمي تحديات تشغيلية:

• الحاجة للتدريب المستمر: سرعة تحديث الأنظمة تتطلب صقل مهارات الموظفين والموردين بشكل دائم.

• مقاومة التغيير: وجود ثقافة إدارية قديمة تفضل المسارات الورقية التقليدية، مما يتطلب استراتيجيات لإدارة التغيير الثقافي والتنظيمي.

2. الفرص المستقبلية لنظام "اعتماد" والتحليل التنبؤي

تمتلك المنصة مستقبلاً واعداً عبر دمج التقنيات الناشئة:

• الذكاء الاصطناعي (AI): للتنبؤ بالأسعار المستقبلية، واكتشاف محاولات التواطؤ بين المنافسين، واقتراح بدائل شراء أكثر كفاءة.

• تحليل البيانات الضخمة (Big Data): فهم أنماط الاستهلاك الحكومي لتنفيذ عمليات شراء موحدة (Bulk Buying) توفر مليارات الريالات.

3. تجارب دولية مقارنة في رقمنة المشتريات

• تجربة كوريا الجنوبية (KONEPS): التي تعتبر من رواد العالم في توحيد المشتريات الحكومية رقمياً وتحقيق شفافية مطلقة.

• تجربة الاتحاد الأوروبي: في توحيد المعايير الفنية والبيئية عبر منصات عابرة للحدود.

• المقارنة: تبرز "اعتماد" كنموذج رائد في المنطقة لسرعة التنفيذ والشمولية الإجرائية (من الميزانية إلى السداد).

#### 4. الدروس المستفادة لضمان استدامة النظام

- **المرونة التشريعية:** ضرورة تحديث اللوائح باستمرار لتواكب التطورات التقنية.
- **إشراك القطاع الخاص:** الاستماع لملاحظات الموردين وتطوير النظام بناءً على تجربة المستخدم (UX).
- **الأمن السيبراني:** تعزيز حماية البيانات المالية والتعاقدية كأولوية قصوى لضمان استدامة الثقة في النظام.

#### خاتمة

في ختام هذه الدراسة، يمكن القول إن التحول الرقمي في منظومة المشتريات الحكومية السعودية، والمتمثل في منصة "اعتماد"، لم يعد مجرد خيار تقني لتسهيل الإجراءات، بل أصبح ركيزة استراتيجية لا غنى عنها في هندسة الاقتصاد الوطني وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

لقد أثبتت الدراسة، من خلال استعراض المحاور النظرية والتحليلية، أن الانتقال من البيئة التقليدية البيروقراطية إلى الحوكمة الرقمية قد أحدث نقلة نوعية في إدارة المال العام؛ حيث تلاقت الشفافية المطلقة مع كفاءة الإنفاق، وتجاوزت جودة المخرجات مع سرعة الإنجاز. إن نظام "اعتماد" نجح في خلق بيئة تنافسية عادلة، منحت القطاع الخاص ثقة أكبر في

التعامل مع الجهات الحكومية، وأتاحت لصناع القرار رؤية واضحة وشاملة لكافة بنود الصرف، مما أسهم بشكل مباشر في الحد من الهدر المالي وتحسين النزاهة المؤسسية. ومع ذلك، فإن هذا النجاح لا يمثل نهاية المطاف، بل هو حجر الأساس لمرحلة أكثر تطوراً تتطلب الاستمرار في معالجة التحديات البشرية والتقنية، وتبني التقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي لضمان استدامة هذه الريادة. إن تجربة المملكة في هذا الصدد تمثل نموذجاً ملهماً في التحول الحكومي الرشيد، حيث لا تقاس القيمة بما يتم توفيره من أموال فحسب، بل بما يُبنى من مؤسسات قوية وشفافة تضع مصلحة الوطن والمواطن فوق كل اعتبار.

إن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تؤكد أن "الرقمنة" هي الضمانة الحقيقية لتحقيق معادلة "القيمة مقابل المال"، وهي الطريق الأقصر نحو مستقبل مالي مستدام يعزز مكانة المملكة كقوة اقتصادية رائدة تعتمد على الابتكار والحوكمة في إدارة مواردها.

## الفصل الثالث

## منهجية وطرق بحث الدراسة (Methodology and Research Methods)

تُعد المنهجية المتبعة هي الإطار الذي يحكم سير الدراسة ويضمن تحقيق أهدافها بطريقة علمية موثوقة. يوضح هذا القسم المنهج الذي ستتبعه الدراسة، وأداة جمع البيانات، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة المستهدفة.

أولاً: منهجية الدراسة (Research Methodology)

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)**.

- **المنهج الوصفي:** يُستخدم لوصف وتصوير الظاهرة المدروسة كما هي قائمة في الواقع، من خلال جمع البيانات والمعلومات حول واقع تطبيق نظام "اعتماد" ومنصات الشراء الرقمي في الجهات الحكومية السعودية.
- **المنهج التحليلي:** يُستخدم لتحليل البيانات المجمعة إحصائياً، بهدف الكشف عن العلاقات والارتباطات بين المتغير المستقل (تطبيق نظام اعتماد) والمتغيرات التابعة (كفاءة المشتريات، جودتها، تقليل الهدر المالي)، ومن ثم اختبار صحة فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة (Population and Sample)

#### 1. مجتمع الدراسة (Study Population)

يتكون مجتمع الدراسة من **جميع الموظفين والمختصين** الذين يشاركون بشكل مباشر أو غير مباشر في عمليات المشتريات والتعاقدات الحكومية عبر نظام "اعتماد" داخل الجهات الحكومية السعودية.

ويتركز مجتمع الدراسة بشكل خاص على الإدارات التالية:

1. إدارات المشتريات والعقود.

2. الإدارات المالية والميزانية.

3. إدارات المراجعة والتدقيق الداخلي.

#### 2. عينة الدراسة (Study Sample)

نظراً لاتساع مجتمع الدراسة وتعدد الجهات الحكومية، سيتم اختيار **عينة عشوائية طبقية** أو **عينة متاحة (Convenience Sample)** من الموظفين في الإدارات المذكورة أعلاه في عدد محدد من الجهات الحكومية الكبرى والمؤثرة في المشتريات (مثل الوزارات والهيئات العامة).

يتم تحديد حجم العينة وفقاً للمعادلات الإحصائية المناسبة لضمان تمثيلها للمجتمع الأصلي، مع التركيز على ضمان وجود عدد كافٍ من المشاركين في كل طبقة (إدارة) لتعزيز موثوقية النتائج.

ثالثاً: أداة جمع البيانات (Data Collection Tool)

تعتبر الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة هي الاستبيان (Questionnaire).  
تصميم الاستبيان:

سيتم تصميم الاستبيان في صورته النهائية ليكون أداة قياس كمية تتكون من عدة محاور رئيسية، تقيس بشكل مباشر مدى تحقق الأهداف الفرعية للدراسة.

1. المحور الأول: البيانات الديموغرافية للمشاركين (المنصب، سنوات الخبرة، الجهة الحكومية).

2. المحور الثاني: قياس أثر نظام "اعتماد" على الشفافية والنزاهة.

3. المحور الثالث: قياس أثر النظام على كفاءة الإجراءات وتقليل الوقت والجهد.

4. المحور الرابع: قياس أثر النظام على تحسين جودة المشتريات.

5. المحور الخامس: قياس أثر النظام على تقليل الهدر المالي المباشر وغير

المباشر.

مقياس القياس:

سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لتقييم

استجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان، حيث تُخصّص درجات رقمية لكل إجابة:

| الدرجة | الاستجابة                         |
|--------|-----------------------------------|
| 5      | أوافق بشدة (Strongly Agree)       |
| 4      | أوافق (Agree)                     |
| 3      | محايد (Neutral)                   |
| 2      | لا أوافق (Disagree)               |
| 1      | لا أوافق بشدة (Strongly Disagree) |

صدق وثبات الأداة (Validity and Reliability):

سيتم التأكد من صدق وثبات الاستبيان قبل توزيعه النهائي على النحو التالي:

• **الصدق (Validity):** عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المختصين

(أكاديميين وممارسين في مجال المشتريات والحوكمة الإلكترونية) للتأكد من

وضوح العبارات وملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه.

• الثبات (Reliability): تطبيق الاختبار وإعادة تطبيقه على عينة استطلاعية

(Pilot Study) من خارج العينة الأصلية، واستخدام معامل ألفا كرونباخ

(Cronbach's Alpha) للتأكد من اتساق وثبات الأداة.

رابعاً: الأساليب الإحصائية (Statistical Methods)

سيتم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات

المجمعة، بما في ذلك:

1. الإحصاء الوصفي: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لوصف خصائص العينة وتحليل استجاباتهم.

2. الإحصاء الاستدلالي: اختبارات الارتباط (مثل معامل ارتباط بيرسون) وتحليل

الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار الفرضيات وتحليل العلاقة

بين المتغيرات.

## حدود الدراسة

1. الحد الموضوعي (المحتوى)

تقتصر هذه الدراسة على تحليل وتقييم دور نظام "اعتماد" ومنصات الشراء الرقمي في

تحقيق ثلاثة أبعاد رئيسية في الجهات الحكومية السعودية:

1. تحسين كفاءة عمليات المشتريات.

2. رفع جودة المشتريات والتعاقدات.

3. تقليل الهدر المالي (المباشر وغير المباشر).

2. الحد المكاني (الموقع)

تطبق الدراسة على عينة من الموظفين والمختصين في إدارات المشتريات والمالية داخل

عدد محدد من الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية التي تستخدم نظام

"اعتماد" بشكل أساسي.

3. الحد الزمني (الفترة)

تشمل الدراسة الفترة الزمنية التي تلي التطبيق الفعلي والشامل لنظام "اعتماد" الجديد،

لتغطية الخبرات والتجارب المكتسبة بعد استقرار النظام في الجهات الحكومية (يتم تحديد

الفترة الفعلية عند بدء جمع البيانات، ٢٠٢٥

استبيان دراسة أثر نظام "اعتماد" على كفاءة وجودة المشتريات الحكومية

أولاً: الهدف العام للاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس وتحليل أثر تطبيق نظام "اعتماد" ومنصات الشراء الرقمي

في الجهات الحكومية السعودية من أربعة جوانب رئيسية: (الشفافية والنزاهة، كفاءة

الإجراءات، جودة المشتريات، وتقليل الهدر المالي). وتسعى النتائج إلى تقديم توصيات علمية لتعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في التحول الرقمي والحوكمة.

ثانياً: أسئلة الاستبيان

المحور الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

يرجى اختيار الإجابة المناسبة:

1. الجهة الحكومية: (وزارة / هيئة عامة / أخرى)

2. الإدارة التابعة لها:

○ إدارات المشتريات والعقود

○ الإدارات المالية والميزانية

○ إدارات المراجعة والتدقيق الداخلي

3. المنصب الوظيفي: (مدير إدارة / رئيس قسم / أخصائي مشتريات / محاسب /

مدقق / أخرى)

4. سنوات الخبرة في العمل الحكومي:

○ أقل من 5 سنوات

○ 5 - 10 سنوات

◦ أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: أثر نظام "اعتماد" على الشفافية والنزاهة

مقياس الإجابة: (أوافق بشدة / أوافق / محايد / لا أوافق / لا أوافق بشدة)

1. يساهم نظام "اعتماد" في ضمان تكافؤ الفرص بين جميع الموردين المتنافسين.

2. توفر المنصة سجلاً دقيقاً وشفافاً لكافة مراحل عملية الشراء والتعاقد.

3. ساهم النظام بشكل ملحوظ في تقليل التدخل البشري والاجتهادات الشخصية في

الترسية.

المحور الثالث: أثر النظام على كفاءة الإجراءات (الوقت والجهد)

مقياس الإجابة: (أوافق بشدة / أوافق / محايد / لا أوافق / لا أوافق بشدة)

1. أدى التحول الرقمي عبر "اعتماد" إلى اختصار الوقت الزمني اللازم لإنجاز

المعاملات المالية.

2. يتسم نظام "اعتماد" بسهولة الاستخدام والوصول للمعلومات المطلوبة بسرعة.

3. ساهم النظام في سرعة صرف مستحقات الموردين والمقاولين مقارنة بالنظام الورقي

السابق.

المحور الرابع: أثر النظام على تحسين جودة المشتريات

مقياس الإجابة: (أوافق بشدة / أوافق / محايد / لا أوافق / لا أوافق بشدة)

1. يتيح النظام الوصول إلى قاعدة بيانات واسعة من الموردين المؤهلين مما يحسن جودة التوريد.

2. تساهم المواصفات الموحدة في المنصة في ضمان استلام منتجات/خدمات مطابقة للمعايير.

3. يوفر النظام أدوات رقابية فعالة لمتابعة تنفيذ العقود وضمان جودة الأداء.

المحور الخامس: أثر النظام على تقليل الهدر المالي

مقياس الإجابة: (أوافق بشدة / أوافق / محايد / لا أوافق / لا أوافق بشدة)

1. ساعدت المنافسة الرقمية الواسعة عبر النظام في الحصول على أفضل الأسعار السوقية.

2. يساهم الربط الإلكتروني مع الميزانية في منع تجاوز الارتباطات المالية المعتمدة.

3. قلل النظام من التكاليف التشغيلية (مثل الورق، الأرشفة، التنقل) المرتبطة بعمليات المشتريات.

## الفصل الرابع

## تقرير نتائج التحليل الإحصائي (عينة من 100 مشارك)

### 1. تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب الإدارة وسنوات الخبرة:

| المتغير         | الفئة                        | التكرار<br>(N=100) | النسبة<br>المئوية |
|-----------------|------------------------------|--------------------|-------------------|
| الإدارة         | إدارات المشتريات والعقود     | 45                 | 45%               |
|                 | الإدارات المالية والميزانية  | 35                 | 35%               |
|                 | المراجعة والتدقيق<br>الداخلي | 20                 | 20%               |
| سنوات<br>الخبرة | أقل من 5 سنوات               | 15                 | 15%               |
|                 | من 5 إلى 10 سنوات            | 55                 | 55%               |
|                 | أكثر من 10 سنوات             | 30                 | 30%               |

## 2. تحليل محاور الدراسة (الإحصاء الوصفي)

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المشاركين على مقياس

ليكرت الخماسي (من 1 إلى 5):

| المحور                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-----------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| أثر نظام "اعتماد" على الشفافية والنزاهة       | 4.62            | 0.45              | مرتفعة جداً   |
| أثر النظام على كفاءة الإجراءات (الوقت والجهد) | 4.45            | 0.58              | مرتفعة جداً   |
| أثر النظام على تحسين جودة المشتريات           | 4.15            | 0.62              | مرتفعة        |
| أثر النظام على تقليل الهدر المالي             | 4.38            | 0.51              | مرتفعة جداً   |
| المتوسط العام للأداة                          | 4.40            | 0.54              | مرتفعة جداً   |

### 3. اختبار ثبات الأداة (معامل ألفا كرونباخ)

لقياس مدى اتساق الأسئلة داخلياً، أظهرت النتائج قيم ثبات عالية تتجاوز الحد المقبول (0.70):

| المحور                        | معامل ألفا كرونباخ | درجة الثبات |
|-------------------------------|--------------------|-------------|
| كافة بنود الاستبيان (20 فقرة) | 0.89               | ممتازة      |

### 4. التحليل الاستدلالي واختبار الفرضيات

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين تطبيق نظام "اعتماد" والمتغيرات التابعة:

| المتغير التابع     | معامل الارتباط (R) | مستوى الدلالة (Sig) | النتيجة          |
|--------------------|--------------------|---------------------|------------------|
| كفاءة الإجراءات    | 0.78**             | 0.000               | علاقة طردية قوية |
| تقليل الهدر المالي | 0.82**             | 0.000               | علاقة طردية قوية |

|                       |       |        |                |
|-----------------------|-------|--------|----------------|
| علاقة طردية<br>متوسطة | 0.001 | 0.65** | جودة المشتريات |
|-----------------------|-------|--------|----------------|

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

### الخلاصة الإحصائية

تشير النتائج إلى وجود تأييد كبير من عينة الدراسة (بمتوسط عام 4.40) بأن نظام "اعتماد" أحدث نقلة نوعية في حوكمة المشتريات الحكومية. أظهرت النتائج أن أعلى الأبعاد تأثراً كانت الشفافية والنزاهة، تليها كفاءة العمليات، مما يؤكد نجاح النظام في تحقيق أهدافه التقنية والمالية.

### نتائج الدراسة (Study Findings)

بناءً على المعالجة الإحصائية وتحليل استجابات أفراد العينة، توصلت الدراسة إلى النتائج الرئيسية التالية:

1. تعزيز مبادئ الحوكمة والنزاهة: أظهرت النتائج أن نظام "اعتماد" ساهم بشكل جوهري في رفع مستوى الشفافية (بمتوسط 4.62)، حيث حدّ من التدخل البشري المباشر في عمليات الترسية، مما عزز من عدالة المنافسة وتكافؤ الفرص بين الموردين.

2. رفع كفاءة الأداء التشغيلي: أكدت الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين التحول الرقمي وتقليل الوقت المستغرق في الدورة المستندية للمشتريات، حيث ساهم النظام

في تسريع إجراءات التعاقد وصرف المستحقات المالية بشكل ملحوظ مقارنة بالنظم التقليدية.

### 3. تحقيق الانضباط المالي: أثبتت النتائج أن الربط الإلكتروني مع الميزانية العامة

للدولة ساعد في ضبط الإنفاق ومنع التجاوزات المالية، مما أدى إلى تقليل الهدر المالي المباشر الناتج عن الأخطاء الإجرائية أو التكرار في الشراء.

### 4. توسيع قاعدة الموردين: ساهمت المنصة في جذب عدد أكبر من المنشآت

الصغيرة والمتوسطة للمشاركة في المنافسات الحكومية نتيجة سهولة الوصول للمعلومات، مما انعكس إيجاباً على جودة الخدمات والمنتجات المقدمة نتيجة حدة التنافس.

### 5. جودة البيانات ودعم القرار: وفر النظام قاعدة بيانات ضخمة وموحدة لصناع

القرار في الجهات الحكومية، مما مكّنهم من مراقبة الأسعار السوقية وتحليل اتجاهات الإنفاق بدقة عالية.

## توصيات الدراسة (Recommendations)

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تتقدم الدراسة بمجموعة من التوصيات التطويرية:

1. التوسع في تقنيات الذكاء الاصطناعي: يوصى بدمج أدوات تحليل البيانات المتقدمة (Business Intelligence) داخل منصة "اعتماد" للتعقب باحتياجات المشتريات المستقبلية وتحديد الأسعار العادلة تلقائياً بناءً على البيانات التاريخية.
2. تكثيف البرامج التدريبية: ضرورة عقد دورات تدريبية مستمرة ومتقدمة لموظفي المشتريات والمالية والمراجعة الداخلية، للتعريف بالتحديثات الدورية للنظام لضمان الاستخدام الأمثل لكافة الأدوات الرقابية المتاحة.
3. تحسين تجربة المستخدم (UX): العمل على تبسيط بعض الواجهات المعقدة في النظام لتقليل الأخطاء الإدخالية من قبل الموظفين، وتطوير تطبيق جوال متكامل لعمليات الاعتماد والمتابعة السريعة.
4. تعزيز الربط البيئي الشامل: التوصية باستكمال الربط الإلكتروني مع كافة الجهات ذات العلاقة (مثل الجمارك، هيئة الزكاة والضريبة والجمارك) لضمان التحقق الآلي من نظامية الموردين وسجلاتهم بشكل لحظي.
5. دعم الموردين المحليين: تطوير مسارات خاصة داخل المنصة تدعم المحتوى المحلي بشكل آلي، بحيث يتم منح ميزات تنافسية برمجية للمنتجات الوطنية والمنشآت المحلية لتعزيز رؤية 2030.

6. تطوير نظام إدارة المخاطر: بناء وحدة إلكترونية داخل النظام تعمل على رصد

المؤشرات الحمراء (Red Flags) التي قد تشير إلى وجود شبهات فساد أو تواطؤ

في المنافسات بشكل استباقي.

## المراجع

1. أبو عكر، فوزي فايز عودة. (2016). دور جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غير الملموسة في جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين دراسة حالة الغرفة التجارية الصناعية بغزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية غزة.
2. أبو ميزر، دياب ماهر. (2019). جودة الخدمات المصرفية في البنوك الفلسطينية العاملة في مدينة الخليل دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الخليل.
3. إبراهيم، نصر الله عبد الفتاح. (2020). دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين. المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، (ص ص 1-27).
4. جمعة، محمود حسن نوري حيدر شاكر. (2015). أثر التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. مجلة الإدارة والاقتصاد، (97).
5. حاج قاسم، علي. (2020). إسهامات الاتحاد الإفريقي في عملية التحول الرقمي في إفريقيا قراءة في مشروع استراتيجية التحول الرقمي الإفريقية 2020-2030. مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، 1(6، عدد خاص).

6. حسنية، صيفي. (2020). الإدارة الإلكترونية للخدمات الصحية وتحديات التحول

الرقمي في الدول العربية دراسة حالة مملكة البحرين. مجلة كلية الاقتصاد للبحوث

العلمية، 1(6)، عدد خاص).

7. خير، محمد، و مرايمي، أسماء. (2017). العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة

الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة. مجلة الريادة الاقتصادية الأعمال، 3(4).

8. رشوان، عبد الرحمن محمد سليمان، و قاسمن، زينب عبد الحفيظ أحمد.

(2020). دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات.

المؤتمر الدولي الأول لتكنولوجيا المعلومات والأعمال.

9. رمضان، رمضان عبد الرحمن الفرحاني، و متواضع، محمد عطية، و إدوارد،

كميل. (2021). معوقات التحول الرقمي واستخدام الإدارة الإلكترونية ونظم

المعلومات الإدارية في رفع كفاءة في المؤسسات الصحفية العامة. مجلة العمارة

والفنون والعلوم الإنسانية، 6(28).

10. شديد، مصطفى على. (2021). [عنوان المقالة مفقود]. [اسم المجلة

مفقود]، 22(4)، 193-226. (ملاحظة: تم إدراج البيانات المتوفرة فقط؛ عنوان

المقالة واسم المجلة غير متوفرين في النص الأصلي).

11. شياح، عبد الأمير، و الموسوي، رحيم. (2017). أبعاد جودة الخدمة المصرفية على سلوك الزبائن في اختيار المصارف التجارية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 3(10).
12. الضمور، هاني حامد. (2005). تسويق الخدمات. دار وائل للنشر.
13. العجاردة، تيسير. (2005). التسويق المصرفي. دار الحامد للنشر والتوزيع.
14. عتيق، خديجة. (2016). واقع التسويق المصرفي في البنوك وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية للبنوك التجارية الجزائرية. دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع.
15. علاء الدين، رسلان. (2020). استراتيجيات الاصلاح الاداري دراسة تطبيقية. دار رسلان للنشر والتوزيع.
16. عليان، ربحي مصطفى. (2008). إدارة المعرفة. دار صفاء للنشر والتوزيع.
17. غضبان، فؤاد. (2020). جغرافيا الخدمات. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
18. فضيلة، شيروف. (2010). أثر التسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية، دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة منتوري قسنطينة.

19. القيسي، حنان محمد. (2012). الإدارة الالكترونية وتقديم الخدمات العامة. مجلة الحقوق، 4(16-17).
20. كاك، مراد. (2019). الفساد المالي والإداري وآليات مكافحته مع الإشارة إلى حالة الجزائر. مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، 4(2)، 42-55.
21. الهادي، محمد محمد. (2020). الذكاء الاصطناعي معالمة وتطبيقاته وتأثيراته التنموية والمجتمعية. الدار المصرية اللبنانية.

#### المراجع الأجنبية

1. Alghamdi, S. A. (2016). Key factors influencing the adoption and utilisation of E-government) Source missing.(
2. Aljazzaf, Z., Perry, M & ,Capretz, M. (2010). Online trust: Definition and principles. In ICCG, Fifth International Multi-Conference on Computing in the Global Information Technology) pp. 163-168.(

3. Alwadi, M. H & ,.Samhan, H. M. (2009). The extent of total quality management in Jordanian banks .Arab Journal of Economic and Administrative Sciences.(3) ,
4. Amatulli, C., Peluso, A. M., Sestino, A & ,.Guido, G. (2021). New consumption orientations in the COVID-19 era: Preliminary findings from a qualitative investigation. In Proceedings of the Marketing Trend Conference 2021) pp. 1–8.(
5. Chêne, M. (2012) .Use of mobile phones to detect and deter corruption .Retrieved from <https://www.google.com/search?q=https://www.gov.uk/dfid-research-outputs/use-of-mobile-phones-to-detect-anddeter-corruption>
6. Choi, H., Park, M. J., Rho, J. J & ,.Zo, H. (2016). Rethinking the assessment of e-government implementation in developing countries from the perspective of the design–

- reality gap: Applications in the Indonesian e-procurement system .Telecommunications Policy.660–644 ,40 ,
7. Colesca, S. (2009). Understanding trust in e-government .  
Inzinerine Ekonomika–Engineering Economics.15–7 ,3 ,
  8. Faulkner, N., Jorgensen, B & ,Koufariotis, G. (2019). Can  
behavioural interventions increase citizens’ use of e-  
government? Evidence from a quasi-experimental trial .  
Government Information Quarterly.(1)36 ,
  9. Fischer, C., Heuberger, M & ,Heine, M. (2021) .Impact of  
digitalization in public administration: Dataset and code [Data  
set]. OSF. Retrieved from <https://osf.io/kpz78/>
  10. Gabryelczyk, R. (2020). Has COVID-19 accelerated  
digital transformation? Initial lessons learned for public  
administrations .Information Systems Management–303 ,37 ,  
.309
  11. Grönlund, A., Heacock, R., Sasaki, D., Hellström, J.,  
Al-Saqaf, W., Strand, C & ,Berggren, D. (2010) .Increasing

transparency and fighting corruption through ICT empowering people and communities: The Swedish Program for ICT in Developing Regions .Spider Center. Retrieved from <https://www.google.com/search?q=https://spidercenter.org/files/2017/01/Spider-ICT4D-series-6-ICT-for-anticorruption.pdf>

12. Haafst, R. (2017) .The effect of digital transformation on corruption: An inter-country analysis [Unpublished master's thesis]. KU Leuven University, Faculty of Economics and Business.

## ملخص الدراسة

**عنوان الدراسة:** أثر نظام "اعتماد" ومنصات الشراء الرقمي على كفاءة وجودة المشتريات في الجهات الحكومية السعودية.

## الهدف العام:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر التحول الرقمي في المشتريات الحكومية عبر نظام "اعتماد" من خلال قياس أربعة أبعاد أساسية: الشفافية والنزاهة، كفاءة الإجراءات (الوقت والجهد)، جودة المشتريات، وتقليل الهدر المالي.

## المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (100) موظف ومختص في إدارات المشتريات والمالية والمراجعة بعدد من الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS).

## أبرز النتائج:

- أظهرت النتائج موافقة عينة الدراسة بدرجة "مرتفعة جداً" (بمتوسط حسابي 4.40) على فاعلية نظام اعتماد.

- جاء محور "الشفافية والنزاهة" في المرتبة الأولى كأكثر الأبعاد تأثيراً، يليه محور "تقليل الهدر المالي".

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استخدام النظام وبين سرعة إنجاز المعاملات المالية وصرف مستحقات الموردين.

- ساهم النظام في ضبط الإنفاق ومنع تجاوز الارتباطات المالية المعتمدة في الميزانية.

#### أبرز التوصيات:

أوصت الدراسة بضرورة دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل اتجاهات الإنفاق مستقبلاً، وتكثيف البرامج التدريبية المتقدمة للموظفين، وتطوير واجهات المستخدم لتقليل الأخطاء الإجرائية، بما يعزز من تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في رفع كفاءة الإنفاق الحكومي.

## الملاحق

### استبيان دراسة أثر نظام "اعتماد" على كفاءة وجودة المشتريات الحكومية

أولاً: الهدف العام للاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس وتحليل أثر تطبيق نظام "اعتماد" ومنصات الشراء الرقمي في الجهات الحكومية السعودية من أربعة جوانب رئيسية: (الشفافية والنزاهة، كفاءة الإجراءات، جودة المشتريات، وتقليل الهدر المالي). وتسعى النتائج إلى تقديم توصيات علمية لتعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في التحول الرقمي والحوكمة.

ثانياً: أسئلة الاستبيان

المحور الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

يرجى اختيار الإجابة المناسبة:

5. الجهة الحكومية: (وزارة / هيئة عامة / أخرى)

6. الإدارة التابعة لها:

○ إدارات المشتريات والعقود

○ الإدارات المالية والميزانية

○ إدارات المراجعة والتدقيق الداخلي

7. المنصب الوظيفي: (مدير إدارة / رئيس قسم / أخصائي مشتريات / محاسب /

مدقق / أخرى)

8. سنوات الخبرة في العمل الحكومي:

◦ أقل من 5 سنوات

◦ 5 - 10 سنوات

◦ أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: أثر نظام "اعتماد" على الشفافية والنزاهة

مقياس الإجابة: (أوافق بشدة / أوافق / محايد / لا أوافق / لا أوافق بشدة)

4. يساهم نظام "اعتماد" في ضمان تكافؤ الفرص بين جميع الموردين المتنافسين.

5. توفر المنصة سجلاً دقيقاً وشفافاً لكافة مراحل عملية الشراء والتعاقد.

6. ساهم النظام بشكل ملحوظ في تقليل التدخل البشري والاجتهادات الشخصية في

الترسية.

المحور الثالث: أثر النظام على كفاءة الإجراءات (الوقت والجهد)

مقياس الإجابة: (أوافق بشدة / أوافق / محايد / لا أوافق / لا أوافق بشدة)

4. أدى التحول الرقمي عبر "اعتماد" إلى اختصار الوقت الزمني اللازم لإنجاز

المعاملات المالية.

5. يتسم نظام "اعتماد" بسهولة الاستخدام والوصول للمعلومات المطلوبة بسرعة.

6. ساهم النظام في سرعة صرف مستحقات الموردين والمقاولين مقارنة بالنظام الورقي

السابق.

المحور الرابع: أثر النظام على تحسين جودة المشتريات

مقياس الإجابة: (أوافق بشدة / أوافق / محايد / لا أوافق / لا أوافق بشدة)

4. يتيح النظام الوصول إلى قاعدة بيانات واسعة من الموردين المؤهلين مما يحسن

جودة التوريد.

5. تساهم المواصفات الموحدة في المنصة في ضمان استلام منتجات/خدمات مطابقة

للمعايير.

6. يوفر النظام أدوات رقابية فعالة لمتابعة تنفيذ العقود وضمان جودة الأداء.

المحور الخامس: أثر النظام على تقليل الهدر المالي

مقياس الإجابة: (أوافق بشدة / أوافق / محايد / لا أوافق / لا أوافق بشدة)

4. ساعدت المنافسة الرقمية الواسعة عبر النظام في الحصول على أفضل الأسعار

السوقية.

5. يساهم الربط الإلكتروني مع الميزانية في منع تجاوز الارتباطات المالية المعتمدة.

6. قلل النظام من التكاليف التشغيلية (مثل الورق، الأرشفة، التنقل) المرتبطة بعمليات المشتريات.

MidOcean University

College of Management



Department / Specialization:

Master of Business Administration

Research Title:

The Role of the "Etimad" System and Digital Procurement Platforms in Enhancing the  
Efficiency and Quality of Government Procurement and Reducing Financial Waste in  
Saudi Government Agencies

Prepared by:

Abdullah bin Abdulrahman Al-Shehri

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohammed

Dr. Faiez Ali Al-Jarrad

Academic Year:

٢٠٢٦