

أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشتريات في تنفيذ المشاريع: دراسة مقارنة بين
القطاع الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

طارق بن عبدالسلام الدليهان.

2021206080

إشراف/

د. عبد الحميد الفيصل

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

Midocean University

College of Management

Department of Master of Business Administration
(MBA)



The impact of digital transformation on procurement efficiency in
project implementation: A comparative study between the public and
private sectors in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by:

Tariq Abdulsalam Mohammed AlDolihan

2021206080

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayeze Jarad

Year: 2025

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

الأهداء

إلى والدي العزيز، رحمه الله،

الذي قال لي يوماً: "سأكون فخوراً بشهادة عالية منك"، ورحل قبل أن يشهد هذه اللحظة، لكنني على يقين بأنه سيكون فخوراً الآن، كما وعدني، وكما تمنيت أن يكون حاضراً في هذا الإنجاز. رحمك الله رحمة واسعة، وجعل هذا العمل في ميزان حسناتك .

إلى والدتي الغالية،

التي كانت الدعامة الأولى في حياتي، بدعائها وصبرها ودعمها اللامحدود، فكان رضاها نوراً يضيء دربي، وعطاؤها معيناً لا ينضب .

إلى إخوتي وأخواتي،

الذين كانوا لي خير سند، وشاركوا معي تفاصيل هذه الرحلة العلمية، فكانوا مصدرًا للقوة والدعم في كل مراحلها . إلى زوجتي العزيزة، رفيقة الدرب، التي وقفت بجانبني في كل التحديات، وشاركتني الطموح والأمل، فلك مني كل الامتنان والتقدير.

إلى أصدقائي وزملائي في العمل،

الذين لم يخلوا عني بالدعم والمساندة، وكانوا شركاء حقيقيين في هذا الإنجاز، سواء من خلال التشجيع المعنوي أو المشورة الأكاديمية والمهنية

. أهدي هذا العمل إلى كل من آمن بي، وساندني، وكان له أثر في رحلتي العلمية، راجياً من الله أن يكون هذا الإنجاز بداية لمسيرة علمية ومهنية حافلة بالعطاء والنجاح.

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى السادة أعضاء الهيئة التدريسية والمحاضرين في برنامج ماجستير إدارة الأعمال بجامعة Midocean University ، لما بذلوه من جهد علمي وتربوي متميز ، وما قدموه من دعم معرفي وإرشاد أكاديمي كان له بالغ الأثر في إثراء تجربتي التعليمية وتطوير مهاراتي البحثية والمهنية .

كما أخص بالشكر الطاقم الإداري بالجامعة على ما وفره من بيئة تعليمية محفزة، وخدمات تنظيمية ساهمت في تسهيل مسيرتي الأكاديمية، وأعبر عن بالغ امتناني لسعادة الأستاذ ناصر المحيميد، على دعمه الكريم وحرصه المستمر على تمكين الطلبة من تحقيق طموحاتهم العلمية في بيئة تعليمية متكاملة .

إن هذا العمل لم يكن ليتحقق لولا توفيق الله عز وجل، ثم ما تلقينته من دعم وتوجيه من هذه النخبة المتميزة من الأكاديميين والإداريين، الذين كان لهم الفضل بعد الله في الوصول إلى هذه المرحلة المتقدمة من التحصيل العلمي،

فلكم مني كل التقدير والاحترام.

مستخلص الدراسة

الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشتريات في تنفيذ المشاريع: دراسة مقارنة بين القطاع الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية

المنهجية:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام (مجتمع الدراسة وعددها 43) وتم تطبيق الدراسة على (عينة الدراسة المكونة من عدد 43) من الموظفين والمهتمين في تنفيذ المشاريع بالقطاع الحكومي والقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

النتائج:

تم ذكر كل بعد من الأبعاد والمستوى الذي وصل إليه (مرتفع جدا)

المساهمة النظرية:

تساهم هذه الدراسة في الأدبيات من خلال دراسة العلاقة بين (أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشتريات في تنفيذ المشاريع: دراسة مقارنة بين القطاع الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية)

التطبيقات العملية:

تقدم الدراسة توصيات للجهات ذات العلاقة في القطاع الحكومي والقطاع الخاص حول أهمية تطبيق (التحول الرقمي) وعلاقته بـ (كفاءة إدارة المشتريات) مما يرفع من مستوى المشاريع.

الكلمات المفتاحية:

التحول الرقمي- كفاءة إدارة المشتريات

Study abstract

Objective:

This study aims to reveal the impact of digital transformation on the efficiency of procurement management in project implementation : a comparative study between the public and private sectors in the Kingdom of Saudi Arabia.

Methodology:

To achieve the study's objectives, the researcher used the descriptive analytical method, where the (study population and its number 43) was used, and the study was applied to the (study sample consisting of a number 43) of employees and those interested in implementing projects in the government and private sectors in the Kingdom of Saudi Arabia.

Results

Each dimension and the level it reached were mentioned (very high):

Theoretical Contribution:

This study contributes to the literature by examining the relationship between (The impact of digital transformation on the efficiency of procurement management in project implementation: A comparative study between the public and private sectors in the Kingdom of Saudi Arabia).

Practical Applications:

The study provides recommendations to relevant parties in the government and private sectors regarding the importance of implementing (digital transformation) and its relationship to (procurement management efficiency), which raises the level of projects.

Keywords:

digital transformation - procurement management efficiency

قائمة المحتوى

1	حقوق الطباعة
2	الاهداء
3	الشكر والتقدير
4	مستخلص الدراسة بالعربي
5	مستخلص الدراسة بالانجليزي
8	قائمة الرسوم البيانية
9	قائمة الجداول
10	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
11	1.1. المقدمة:
12	1.2. مشكلة الدراسة
١٢	1.3. أهمية الدراسة
١٢	1.4. أسئلة الدراسة
١٣	1.5. أهداف الدراسة
١٣	1.6. فرضيات الدراسة
١٤	1,7. الدراسة الميدانية
١٥	2. الفصل الثاني: الاطار النظري و الدراسات السابقة.
١٦	2.1. المقدمة:
١٧	2.2. المتغير المستقل
١٩	2.3. المتغير التابع
٢١	2.4. النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
٢٢	2.5. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
٢٤	2,6. الدراسات السابقة
٢٧	2,7. الخاتمة
٢٩	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٣٠	3.1. المقدمة

3.2. نموذج البحث.....	٣٠
3.3. أداة الدراسة	٣١
3.4. حدود ومجال الدراسة	٣١
3.5. مجتمع وعينة البحث	٣١
3.6. طرق وأساليب تحليل البيانات.....	٣٢
3.7. الخاتمة.....	٣٢
4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة	٣٤
4.1. المقدمة	٣٥
4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة الدراسة)	٣٥
4.3. اختبارات الصدق والثبات للأستبيانات (قياس صدق وثبات أدوات الدراسة)	40
4.3,1. صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة	40
4.3,2. ثبات أداة الدراسة	٤٢
4.4. التحليل الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة عن أسئلة البحث)	٤٣
4.5. معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة	٤٥
4.5,1. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	٤٧
4.6. التوصيات	٥٢
4.7. الخاتمة	٥٤
قائمة المراجع.....	٥٦
الملاحق.....	٦١

جدول الرسوم البيانية

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
الشكل 1	نموذج البحث، تم تصميمها بواسطة الطالب	٣٠
الشكل 2	تصنيف العينة وفقا للجنس	٣٧
الشكل 3	تصنيف العينة وفقا للعمر	٣٧
الشكل 4	تصنيف العينة وفقا للمؤهل العلمي	٣٨
الشكل 5	تصنيف العينة وفقا لعدد سنوات الخبرة	٣٩
الشكل 6	تصنيف العينة وفقا لنوع القطاع	٣٩

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
جدول 1	أبرز النظريات المستخدمة لفهم التحول الرقمي	١٩
جدول 2	نظريات كفاءة إدارة المشتريات	٢٠
جدول 3	نظريات العلاقة بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) وبين المتغير التابع (كفاءة إدارة المشتريات).	٢٣-٢٤
جدول 4	الدراسات السابقة وعلاقتها بالبحث .	٢٤-٢٥-٢٦
جدول 5	مجتمع البحث	٣١
جدول 6	عينة البحث	٣٢
جدول 7	توصيف عينة الدراسة	٣٦
جدول 8	نتائج PLS-SEM الخاصة باختبار صدق الاتساق الداخلي والتقاربي لمقاييس متغيرات الدراسة.	٤٠-٤١
جدول 9	قياس الثبات لأداة الدراسة	٤٢-٤٣
جدول 10	دلالة المتوسطات الحسابية	٤٣-٤٤
جدول 11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	٤٤-٤٥
جدول 12	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة	٤٦

الفصل الأول :

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة تحولاً جذرياً في آليات العمل في مجالات إدارة المشاريع والمشتريات، وذلك نتيجة للتقدم الكبير في تقنيات التحول الرقمي. وبصفتي أحد العاملين في هذا المجال ضمن جهة حكومية، أستطيع القول إن الأنظمة الرقمية -كمثل منصة "اعتماد" -لم تعد خياراً إضافياً، بل أصبحت ضرورة حتمية لضمان الكفاءة والشفافية. وقد دفعني هذا الواقع المهني إلى تناول هذا البحث من منطلق عملي وميداني، سعياً لفهم أعمق لآثار هذا التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشتريات.

ويأتي هذا البحث كاستجابة واقعية للتحول الرقمي المتسارع في المملكة العربية السعودية، مدفوعاً برؤية 2030 التي تسعى إلى رقمنة القطاعين الحكومي والخاص، وتحقيق التكامل بين الأداء المؤسسي والتقنية الحديثة. إن أهمية هذا التحول لا تكمن فقط في تسريع الإجراءات، بل تتجاوز ذلك لتؤثر في جودة القرارات الشرائية، وسرعة تنفيذ المشاريع، وخفض الهدر المالي، وتحقيق الشفافية والمساءلة. من هذا المنطلق، تتبع الحاجة إلى تسليط الضوء على أبعاد هذا التحول، وقياس مدى أثره على كفاءة إدارة المشتريات، وخاصة في بيئات المشاريع ذات الطابع الحكومي والخاص.

في عالم الأعمال الحديث، لم يعد السؤال المطروح هو: هل يجب أن نتحول رقمياً؟ بل أصبح السؤال الأكثر إلحاحاً: كيف يمكننا أن نحقق التحول الرقمي بطريقة تضمن لنا البقاء والتفوق؟ هذا التحول ليس مجرد تقنية جديدة أو أداة إضافية، بل هو إعادة صياغة كاملة لمفهوم الإدارة، حيث تتحول المشتريات من كونها وظيفة تقليدية إلى عنصر استراتيجي يحدد قدرة المؤسسة على المنافسة والاستدامة. (Al-Maliki, 2024) لقد علّمنا التاريخ الإداري أن المؤسسات التي تتجاهل التغيير محكوم عليها بالتراجع، بينما تلك التي تتبنى التحول بوعي واستراتيجية تصبح قادرة على قيادة السوق. في المملكة العربية السعودية، ومع إطلاق رؤية 2030، أصبح التحول الرقمي ليس خياراً بل التزاماً وطنياً، يهدف إلى رفع كفاءة الأداء الحكومي وتعزيز تنافسية القطاع الخاص. (Digital Government Authority, 2024) هذا التوجه لم يأت من فراغ، بل جاء نتيجة إدراك أن الممارسات التقليدية في إدارة المشتريات لم تعد كافية في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير السريع. من الناحية التاريخية، بدأ الاهتمام العالمي بالتحول الرقمي في المشتريات منذ العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين، مع ظهور تقنيات الأتمتة والحوسبة السحابية، لكن في المملكة، تسارع هذا الاهتمام بعد عام 2016، حيث أطلقت الحكومة منصات مثل "اعتماد" لتطبيق المشتريات الرقمية، في حين كان القطاع الخاص أكثر جرأة في تبني تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وسلاسل الكتل لتعزيز الكفاءة وخفض التكاليف. (IBM, 2025)

سبب اختيار هذا الموضوع ينبع من قناعة بأن التحول الرقمي ليس مجرد تحسين تقني، بل هو إعادة تعريف لدور المشتريات في تحقيق القيمة المؤسسية. دراسة أثر هذا التحول على كفاءة إدارة المشتريات في المشاريع الحكومية والخاصة تمثل خطوة أساسية لفهم الفجوات القائمة وتقديم حلول عملية تدعم أهداف التنمية الوطنية.

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تساهم في بناء إطار علمي يساعد المؤسسات على قياس أثر التحول الرقمي على الأداء وتقديم توصيات عملية لصناع القرار في القطاعين الحكومي والخاص.

كما أن نتائجها ستدعم تحقيق أهداف رؤية 2030 من خلال تعزيز الشفافية، تقليل الهدر المالي، وتسريع دورة تنفيذ المشاريع. رغم التوجه الكبير نحو التحول الرقمي، لا تزال هناك فجوة معرفية حول مدى تأثير هذا التحول على كفاءة إدارة المشتريات، خاصة عند المقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص. هذه الفجوة تثير تساؤلات حول فعالية السياسات الحالية، ومدى قدرتها على تحقيق التكامل بين التقنية والأداء التشغيلي، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته.

مشكلة الدراسة:

تتمثل المشكلة البحثية في التساؤل عن مدى تأثير التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشتريات في تنفيذ المشاريع، مع التركيز على المقارنة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في هذا السياق. فهل أسهم هذا التحول في تحسين الأداء، أم أن هناك تفاوتاً بين القطاعات المختلفة؟

إن غياب المؤشرات المقننة لقياس فعالية هذا التحول في إدارة المشتريات يخلق فجوة معرفية ينبغي سدها، حيث تتفاوت الخبرات التطبيقية بين القطاعين، ويغيب التقييم العلمي الدقيق لمدى استفادة كل قطاع من الأنظمة الرقمية. كما أن بعض الجهات الحكومية لا تزال تعاني من تحديات في البنية التحتية الرقمية، في حين أن القطاع الخاص قد يكون أكثر مرونة وتكيفاً مع هذه المتغيرات. لذا، فإن تسليط الضوء على هذه الجوانب يساعد في وضع تصور أشمل لواقع التحول الرقمي في المملكة.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على أحد المحاور الجوهرية في بيئة العمل الإداري الحديثة، وهو التحول الرقمي في عمليات الشراء. كما تكتسب الدراسة قيمة مضافة لكونها تعكس تجربة عملية من واقع العمل في القطاع العام، مما يمنحها بعداً تطبيقياً يتجاوز الطرح النظري المجرد.

وتكمن الأهمية أيضاً في كون نتائج هذه الدراسة قد تساهم في توجيه صناع القرار في القطاعين نحو تبني أفضل الممارسات الرقمية، وتحسين فعالية الأنظمة التقنية المطبقة، وكذلك اقتراح معايير لقياس نجاح التحول الرقمي في مجال المشتريات. كما أن الدراسة ستساهم في تطوير الفهم العلمي حول العلاقة بين الكفاءة الإدارية والرقمنة، وتمد الباحثين بإطار نظري يمكن البناء عليه لاحقاً.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما مدى تأثير التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشتريات في تنفيذ المشاريع بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص؟

الأسئلة الفرعية:

1. إلى أي مدى ساهمت التقنيات الرقمية في تحسين سرعة وكفاءة عمليات المشتريات في المشاريع التي تديرها الجهات الحكومية مقارنة بالمشاريع في القطاع الخاص؟
2. ما أبرز الفروقات العملية بين القطاعين الحكومي والخاص في تطبيق أنظمة المشتريات الرقمية من حيث المرونة، الشفافية، والامتثال للأنظمة؟
3. ما التحديات المهنية التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في إدارة المشتريات، مثل نقص المهارات التقنية أو مقاومة التغيير، وكيف تؤثر على الأداء؟
4. كيف يمكن الاستفادة من الخبرات العملية في مجال إدارة المشتريات لتطوير حلول وتوصيات عملية تعزز كفاءة المشتريات الرقمية؟
5. ما مدى توافق الممارسات الحالية في المشتريات الرقمية مع المعايير العالمية وأفضل الممارسات المهنية في إدارة الأعمال؟

أهداف الدراسة:

الهدف العام:

قياس أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشتريات في تنفيذ المشاريع في المملكة العربية السعودية، مع مقارنة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص.

الأهداف الفرعية:

- تحديد أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشتريات في المشاريع الحكومية والخاصة .
- المقارنة بين كفاءة إدارة المشتريات في القطاع الحكومي والقطاع الخاص في ظل التحول الرقمي .
- التعرف على أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في إدارة المشتريات
- تقديم توصيات عملية لتحسين كفاءة إدارة المشتريات الرقمية.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

H1 توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي ورفع كفاءة إدارة المشتريات في تنفيذ المشاريع بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص.

الفرضيات الفرعية:

- Ha توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية الرقمية على كفاءة إدارة المشتريات.
- Hb توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات والقدرات الرقمية على كفاءة إدارة المشتريات.

- Hc توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمليات الرقمية على كفاءة إدارة المشتريات.

الدراسة الميدانية:

تأتي هذه الدراسة الميدانية في إطار بحث يهدف إلى قياس أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشتريات في المشاريع، من خلال مقارنة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

ويستند هذا التحليل إلى واقع عملي تشهده المملكة منذ إطلاق رؤية 2030، التي جعلت التحول الرقمي أحد ركائزها الأساسية لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الشفافية والكفاءة التشغيلية .

القطاع الحكومي: يتميز القطاع الحكومي بوجود إطار تنظيمي صارم يعتمد على نظام المنافسات والمشتريات الحكومية، الذي يهدف إلى ضمان النزاهة والشفافية في جميع مراحل دورة المشتريات. وقد أطلقت وزارة المالية منصة "اعتماد" كأداة رقمية مركزية لتسهيل عمليات الشراء، بدءًا من طرح المنافسات وحتى إبرام العقود. ورغم هذه التطورات، لا يزال القطاع الحكومي يواجه تحديات مثل طول دورة الموافقات، البيروقراطية الإدارية، والحاجة المستمرة لتأهيل الكوادر البشرية على استخدام الأنظمة الرقمية بكفاءة.

هذه التحديات تؤثر بشكل مباشر على سرعة الإنجاز، وتبرز أهمية تعزيز الثقافة الرقمية داخل الجهات الحكومية. القطاع الخاص: على الجانب الآخر، يتمتع القطاع الخاص بمرونة أكبر في تبني تقنيات التحول الرقمي، حيث اعتمدت الشركات الكبرى أنظمة إدارة مشتريات مؤتمتة، وحلول الحوسبة السحابية، وتقنيات سلسلة الكتل (Blockchain) لتعزيز الشفافية وتقليل التكاليف.

ويظهر القطاع الخاص تفوقًا في سرعة إنجاز عمليات الشراء، بفضل تقليل الإجراءات الروتينية واعتماد أدوات تحليل البيانات لدعم اتخاذ القرار. ومع ذلك، يواجه القطاع الخاص تحديات تتعلق بتكلفة الاستثمار في التكنولوجيا، ومقاومة التغيير في بعض الشركات التقليدية، إضافة إلى الحاجة لتأمين البنية التحتية الرقمية ضد المخاطر السيبرانية.

أهمية الدراسة الميدانية: تركز هذه الدراسة على مقارنة الأبعاد الأساسية للتحول الرقمي في كلا القطاعين، مثل البنية التحتية الرقمية، القيادة والدعم التنظيمي، العمليات الرقمية، المهارات والقدرات، والثقافة الرقمية، وربطها بمؤشرات كفاءة إدارة المشتريات، بما في ذلك الكفاءة التشغيلية، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، الجودة والالتزام بالمواعيد، وعلاقات الموردين. هذا التحليل سيساعد في تحديد الفجوات بين القطاعين، وتقديم توصيات عملية لتحسين الأداء في ضوء أفضل الممارسات العالمية.

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة:

في ظل التحوّلات التكنولوجية المتسارعة، بات التحول الرقمي أحد أبرز العوامل المؤثرة في أداء مختلف الوظائف التنظيمية، ومن بينها وظيفة المشتريات، حيث يُعدّ هذا التحوّل محركاً رئيسياً لإعادة تصميم العمليات، وتحسين التكامل بين الأطراف، وتطوير قدرة المنظمات على اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة.

وفي سياق تنفيذ المشاريع داخل المنشآت الحكومية والخاصة، تبرز أهمية كفاءة إدارة المشتريات كمقياس لمدى قدرة المنظمات على اقتناء السلع والخدمات في الزمان والمكان المناسبين، وبالكمية والجودة اللازمة، مع تحقيق الجدوى الاقتصادية والشفافية.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشتريات في تنفيذ المشاريع، من خلال مقارنة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص، إذ يُفترض أن المتغيّران مرتبطان ارتباطاً يسهم في تحسين النتائج التنفيذية وربما التنافسية.

وبناءً عليه، يسعى هذا الفصل إلى تحديد المفاهيم الأساسية لكل من "التحول الرقمي" و"كفاءة إدارة المشتريات"، وعرض أسبابهما، وتطوّرهما، وأبعادهما، والنظريات المرتبطة بهما، تمهيداً لتحليل العلاقة بينهما في الفصلين اللاحقين.

أهمية إجراء الدراسات السابقة في البحث العلمي تُعدّ من الركائز الأساسية لأي دراسة أكاديمية، لأنها تساعد الباحث على بناء عمله على أسس علمية قوية وتجنب التكرار.

وفيما يلي أهم نقاط أهمية الدراسات السابقة بشكل أكاديمي منسّق:

❖ أولاً: تحديد الفجوة البحثية

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، يستطيع الباحث معرفة ما الذي تمت دراسته بالفعل وما الجوانب التي لم تُتناول بعد، مما يتيح له تحديد الفجوة العلمية التي يسعى بحثه إلى سدها.

❖ ثانياً: بناء الإطار النظري والمنهجي

تُسهم الدراسات السابقة في توضيح المفاهيم، والنظريات، والمتغيرات، والعلاقات التي تناولتها الأبحاث السابقة، مما يساعد الباحث على بناء الإطار النظري والمنهجي لدراسته على أساس متين.

❖ ثالثاً: الاستفادة من تجارب الباحثين السابقين

تُعدّ مراجعة الدراسات السابقة وسيلة فعّالة لتعلّم كيف تناول الباحثون الآخرون نفس الموضوع، من حيث طرق البحث، أدوات القياس، والعينات المستخدمة، وأساليب التحليل الإحصائي، مما يوفر الوقت والجهد ويُجنب الوقوع في الأخطاء.

❖ رابعاً: دعم مبررات البحث وأهدافه

تمكّن الدراسات السابقة الباحث من تبرير أهمية بحثه، وإظهار أن هناك حاجة فعلية لإجراء دراسته، سواء لسدّ نقص في المعرفة أو لاختبار علاقة جديدة بين متغيرات لم تُدرس مسبقاً.

❖ خامساً: المقارنة والتحليل

توفر الدراسات السابقة قاعدة يمكن من خلالها مقارنة نتائج البحث الحالي بنتائج سابقة، مما يساعد في تحليل أوجه التشابه والاختلاف، واستخلاص تفسيرات أعمق للنتائج.

❖ سادساً: تعزيز مصداقية البحث

الاستناد إلى دراسات سابقة موثوقة يعزز من قوة البحث ومصداقيته العلمية، ويُظهر أن الباحث ملّم بالخلفية العلمية لموضوعه ويستند إلى مصادر علمية حديثة.

إن مراجعة الدراسات السابقة ليست مجرد استعراض للأبحاث، بل هي عملية تحليل نقدي ممنهج تهدف إلى فهم ما تم إنجازه في المجال، وتحديد الاتجاهات المستقبلية للبحث، وبناء دراسة جديدة تضيف قيمة علمية حقيقية.

المتغير المستقل (التحول الرقمي):

تعريفه:

التحول الرقمي (Digital Transformation) : يُعرّف بأنه عملية مستمرة لتبني وتكامل التقنيات الرقمية في مختلف عمليات ومنهجيات المنظمة بغرض خلق أو تعديل نماذج أعمال، وتحسين الأداء التشغيلي، وتعزيز القيمة المُقدّمة. على سبيل المثال، قراءة الأدبيات تشير إلى أن التحول الرقمي يشمل "استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحديث العمليات وتحسين الإنتاجية وسرعة الاستجابة والابتكار".

كما في سياق المشتريات، يُشير موقع IBM إلى أن المشتريات الرقمية تشمل "استخدام تقنيات مثل التوريد الإلكتروني وتحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي لتحسين المشتريات، إدارة الموردين، وعمليات سلسلة الإمداد، مما يزيد الكفاءة والشفافية ويقلل التكاليف".

أسباب استخدام التحول الرقمي:

من الأسباب التي تدفع المنظمات إلى تبني التحول الرقمي في عملياتها، وما ينسحب على المشتريات منها:

- الحاجة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتخفيض تكلفة الشراء والزمن المستغرق في الإجراءات اليدوية.
- التحديات المتزايدة في بيئة العمل (مثل جائحة كورونا، تعطيلات سلسلة الإمداد، التنافس العالمي، ومتطلبات الاستدامة)، ما يدفع إلى مزيد من الاعتماد على البيانات والتحول الرقمي.
- توفر تقنيات رقمية تمكّن من إعادة تصميم النماذج التشغيلية وخلق ميزة تنافسية من خلال سرعة اتخاذ القرار، وتحليل الموردين، وإدارة المخاطر.

- الضغوط المؤسسية والبيئية، وعلى سبيل المثال في القطاع الحكومي، تزايد المطالب بالشفافية والمساءلة، ما يجعل التحول الرقمي أداة ذات قيمة لتعزيز هذه الجوانب.

تطوّر التحوّل الرقمي:

يمكن تتبّع تطوّر التحول الرقمي في عدة مراحل:

- الرقمنة (Digitization): تحويل البيانات أو العمليات من شكلها التقليدي إلى رقمي (مثلاً: الورق إلى ملفات رقمية).

- الرقمنة (Digitalization): استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين أو تغيير العمليات.

- التحول الرقمي (Digital Transformation): تغيير منهجي في هيكل المنظمة، ونماذج العمل، والثقافة المؤسسية لاستخدام التكنولوجيا بشكل استراتيجي.

- نماذج النضج الرقمي (Digital Maturity Models) التي تقيس مدى تطوّر المنظمات في هذا المجال.

أبعاد التحول الرقمي:

البحوث الحديثة تشير إلى أبعاد متعددة للتحول الرقمي، منها:

1. البنية التحتية الرقمية (Digital Infrastructure):

وتشمل الأنظمة، الشبكات، قواعد البيانات، وأمن المعلومات.

2. القيادة والدعم التنظيمي (Leadership and Organizational Support):

يشمل التزام الإدارة العليا وتشجيع الابتكار الرقمي.

3. العمليات الرقمية (Digital Processes):

تحويل الإجراءات التقليدية إلى عمليات إلكترونية مؤتمتة.

4. المهارات والقدرات الرقمية (Digital Skills and Capabilities):

قدرة الموظفين على استخدام التقنيات الرقمية بفعالية.

5. الثقافة الرقمية (Digital Culture):

تشجيع التغيير، الابتكار، والانفتاح على التقنيات الحديثة داخل المنظمة.

نظريات مرتبطة بالتحول الرقمي:

أشارت الأدبيات إلى بعض النظريات التي يمكن تطبيقها عند دراسة التحول الرقمي، منها:

النظرية	المساهمة في فهم السمعة
1	نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory): تشير إلى أن المنظمات يجب أن تكون قادرة على الاستشعار، الانتهاز، وإعادة تهيئة مواردها في بيئة متغيرة (كما في التحول الرقمي).
2	وجهة النظر المعتمدة على الموارد (Resource-Based View): حيث يُنظر إلى التكنولوجيا الرقمية والمهارات والمؤسسة الرقمية كموارد يمكن أن تخلق ميزة تنافسية.
3	نظرية نموذج الأعمال الرقمية (Digital Business Strategy): حيث التحول الرقمي يُنظر ليس فقط كتكنولوجيا، بل كمجمل استراتيجي لتغيير كيفية خلق القيمة.

جدول رقم (1): أبرز النظريات المستخدمة لفهم التحول الرقمي

المتغير التابع (كفاءة إدارة المشتريات):

تعريفه:

كفاءة إدارة المشتريات (Procurement Efficiency) :

تُعرّف بأنها قدرة وحدة المشتريات على تحقيق أهدافها (مثل التكلفة، الزمن، الجودة، الامتثال) باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد، ومع تحقيق أعلى مستوى ممكن من النتائج. على سبيل المثال، أحد المصادر يشير إلى كفاءة المشتريات بأنها "مقياس لتقليل التكاليف من قيمة المشتريات" بطريقة رقمية.

كما تشير دراسة إلى أن الأداء في وظيفة المشتريات يُقاس بعدد من المعايير المالية وغير المالية، حيث الكفاءة تُعد عنصراً ضمن أداء وحدة المشتريات.

أسباب الاهتمام بها:

- ❖ لأن المشتريات تُشكل غالباً جزءاً كبيراً من الإنفاق في المنظمات، وتحسين كفاءتها ينعكس مباشرة على الأداء المالي والتشغيلي للمنظمة. مثلاً، دراسات في القطاع الحكومي تشير إلى أن كفاءة المشتريات تؤثر على أداء المشتريات الحكومية.
- ❖ لأن تنفيذ المشاريع يعتمد على توفر المواد، الخدمات، والموردين في الوقت المناسب، وبالتالي تأخر أو هدر في المشتريات يؤدي إلى تجاوزات زمنية وتكاليف إضافية، ما يؤثر على كفاءة المشروع.
- ❖ لأن الثورة الرقمية والتحول في المشتريات (Procurement 4.0) تجعل القياس والأتمتة والتحليلات جزءاً من المشتريات، ما رفع سقف التطلع نحو كفاءة أعلى.

تطور مفهوم كفاءة إدارة المشتريات:

- في الماضي، كانت المشتريات تُدار يدوياً، مع تركيز على إجراءات الموافقة والمشتريات التقليدية، أقل تركيزاً على القياس والتحليل.

- مع ظهور نظم الشراء الإلكترونية (e-procurement)، أُتيح تسارع في الدورة الشرائية، وتحليل الإنفاق، وتحسين الموردين، ما رفع توقعات الكفاءة.
- مؤخراً، تظهر توجهات ضمن "المشتريات الذكية" (Smart Procurement) التي تستخدم البيانات الضخمة، والتحليلات المتقدمة، والروبوتات، ما دفع إلى إعادة تعريف الكفاءة ليس فقط كخفض التكاليف، بل كقيمة مضافة وسرعة واستدامة. مثلاً، دراسة في السعودية وجدت أن التحول الرقمي في المشتريات ساهم في ميزة تنافسية.

أبعاد كفاءة إدارة المشتريات (Procurement Management Efficiency):

1. الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency):

السرعة والدقة في تنفيذ عمليات الشراء وتقليل الهدر الإداري.

2. الجودة والالتزام بالمواصفات (Quality and Compliance):

الالتزام بمعايير الجودة وشروط العقود والمواصفات المطلوبة.

3. إدارة الوقت (Time Management):

مدى القدرة على إنجاز عمليات الشراء في الوقت المحدد دون تأخير.

4. إدارة التكلفة (Cost Management):

القدرة على تحقيق أفضل تكلفة ممكنة دون التأثير على الجودة.

5. علاقات الموردين (Supplier Relationship Management):

كفاءة التواصل، المتابعة، وبناء الشراكات المستدامة مع الموردين

نظريات مرتبطة بكفاءة إدارة المشتريات:

النظرية.	مفهومها.
1 Theory of Performance Measurement	تشير إلى أهمية التصميم المتوازن لمقاييس الأداء في المشتريات (Financial & Non-Financial). مثلاً دراسة استقصائية أشارت إلى أن كفاءة وفعالية المشتريات تعتبر مكونات لأداء الوظيفة.
2 Resource-Based View (RBV)	حيث تُعدّ وحدة المشتريات مورداً استراتيجياً يمكن أن تميز المنظمة إذا كانت فعالة وكفؤة.
3 Dynamic Capabilities Theory	تشير إلى أن قدرة وحدة المشتريات على إعادة تشكيل الموردين والعلاقات الداخلية والخارجية تُساهم في الأداء الفعال.

جدول (2): نظريات كفاءة إدارة المشتريات

النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (كفاءة

اداره المشتريات):

تُعد العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشتريات من العلاقات الحديثة التي تناولتها الدراسات في إطار سعي المنظمات إلى تعزيز أدائها باستخدام التكنولوجيا. ويمكن تفسير هذه العلاقة من خلال مجموعة من النظريات والنماذج الإدارية والتقنية التي تُبرز دور التكنولوجيا في تحسين الكفاءة التشغيلية والإدارية. وفيما يلي أهم النظريات التي يمكن أن تفسر العلاقة بين متغيري الدراسة:

1. نظرية الموارد القائمة على المعرفة (Knowledge-Based View - KBV):

تُعد هذه النظرية امتدادًا لنظرية الموارد (RBV)، وتركز على المعرفة باعتبارها المورد الأكثر أهمية الذي يمنح المنظمة ميزة تنافسية مستدامة.

وفقًا لهذه النظرية، يُعد التحول الرقمي أداة رئيسية لتوليد المعرفة التنظيمية وتبادلها عبر الأنظمة الرقمية، مما يؤدي إلى تحسين اتخاذ القرار في المشتريات، وتقليل الأخطاء، وزيادة سرعة الإنجاز.

بالتالي، كلما زادت قدرة المنظمة على توظيف التقنيات الرقمية في إدارة المعرفة، ارتفعت كفاءة إدارة المشتريات نتيجة لاستخدام المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب.

2. نظرية النظم (Systems Theory) :

تؤكد هذه النظرية على أن المنظمة عبارة عن نظام متكامل يتكوّن من مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تتفاعل مع بعضها لتحقيق أهداف مشتركة. من هذا المنطلق، فإن التحول الرقمي يمثل إدخال أنظمة فرعية جديدة (مثل أنظمة المشتريات الإلكترونية، وإدارة الموردين، وتتبع العقود) تعمل على تحسين كفاءة النظام الكلي للمنظمة. وبالتالي، فإن كفاءة إدارة المشتريات لا تتحقق بمعزل عن التحول الرقمي، بل هي ناتجة عن تكامل هذه الأنظمة مع بقية وحدات

3. نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory) :

تُبرز هذه النظرية أهمية قدرة المنظمة على التكيف والتجديد المستمر لمواردها بما يتناسب مع التغيرات البيئية والتكنولوجية. التحول الرقمي يُعتبر تجسيدًا للقدرات الديناميكية من خلال تطوير الأنظمة والعمليات بشكل مستمر، مما يُمكن إدارة المشتريات من الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق، وتحسين العلاقات مع الموردين، وتقليل التكاليف التشغيلية. وبذلك، فإن المنظمات التي تمتلك قدرات ديناميكية رقمية تكون أكثر كفاءة ومرونة في إدارة المشتريات.

4. نموذج تبني التكنولوجيا (Technology Acceptance Model - TAM) :

قدّم هذا النموذج Davis (1989) لتفسير سلوك الأفراد والمنظمات في تبني التكنولوجيا. ويرى النموذج أن مدى تقبل العاملين لأنظمة التحول الرقمي يعتمد على عاملين رئيسيين: • المنفعة المتصورة • (Perceived Usefulness)

وسهولة الاستخدام المتصورة (Perceived Ease of Use) كلما زادت قناعة الموظفين بأن الأنظمة الرقمية تُسهّل عملهم وتحسن أداءهم، زادت كفاءتهم في تنفيذ عمليات المشتريات، وارتفعت جودة الأداء المؤسسي ككل.

5. نظرية الكفاءة التنظيمية (Organizational Efficiency Theory) :

تركز هذه النظرية على كيفية تحقيق المؤسسات لأقصى إنتاجية ممكنة بأقل تكلفة وجهد ووقت. ويرتبط التحول الرقمي مباشرةً بهذه النظرية، إذ يساهم في تبسيط الإجراءات، وخفض التكاليف، وتسريع دورة المشتريات من خلال الأتمتة والتحليل الذكي للبيانات. وبالتالي، ينعكس ذلك إيجاباً على كفاءة إدارة المشتريات من حيث الأداء الزمني والمالي والجودة التشغيلية.

من خلال هذه النظريات يتضح أن التحول الرقمي يُمثل عاملاً تمكينياً أساسياً لتعزيز كفاءة إدارة المشتريات، حيث يزودها بالأنظمة والقدرات التي تُمكنها من أداء مهامها بكفاءة أعلى، وبتكلفة وجهد أقل. كما أن النظريات السابقة تبيّن أن العلاقة بين المتغيرين ليست فقط علاقة تقنية، بل أيضاً إدارية وسلوكية، تعتمد على كيفية توظيف التكنولوجيا ضمن الثقافة التنظيمية وهيكل العمل لتحقيق الكفاءة والاستدامة.

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

يُعد التحول الرقمي أحد أهم الاتجاهات الحديثة التي تسعى المنظمات إلى تبنيها لتعزيز كفاءتها التشغيلية والإدارية. ويتجلى أثر هذا التحول بشكل واضح في وظيفة إدارة المشتريات التي تمثل محوراً رئيسياً في تحقيق الكفاءة والتنافسية داخل المؤسسات.

فمن خلال تطبيق التقنيات الرقمية مثل أنظمة تخطيط الموارد ERP، ومنصات المشتريات الإلكترونية، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، تتمكن إدارات المشتريات من أتمتة العمليات وتقليل الأخطاء البشرية، وتسريع إجراءات التوريد، وتحسين دقة اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء العام.

يشير العديد من الباحثين إلى أن التحول الرقمي يساهم في رفع كفاءة إدارة المشتريات عبر عدة مسارات أساسية، منها:

1. تحسين الكفاءة التشغيلية:

الأنظمة الرقمية تُسرّع عمليات الشراء والموافقة والفواتير، مما يقلل من الوقت والتكلفة التشغيلية.

2. تعزيز الشفافية والرقابة:

تطبيق الأنظمة الإلكترونية في المشتريات يحدّ من الأخطاء والتلاعب ويُحسّن من تتبع الصفقات وسلاسل الإمداد.

3. رفع جودة القرارات الشرائية:

من خلال تحليل البيانات والمعلومات المتاحة لحظياً، يمكن اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على مؤشرات أداء حقيقية.

4. تحسين العلاقات مع الموردين:

الأنظمة الرقمية تُسهّل التواصل الفعّال مع الموردين، وتدعم بناء شراكات طويلة الأمد قائمة على الثقة والسرعة والدقة.

5. زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة:

بفضل الكفاءة العالية في المشتريات، يمكن للمؤسسة الحصول على مدخلات بجودة أفضل وتكلفة أقل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام.

وبذلك، فإن العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشتريات علاقة طردية إيجابية، حيث إن زيادة مستوى التحول الرقمي في المنظمة يؤدي إلى تحسن ملموس في كفاءة إدارة المشتريات من حيث الوقت والتكلفة والجودة والمرونة في الاستجابة.

كلما زاد تبني المنظمة للتحول الرقمي، ارتفع مستوى كفاءة إدارة المشتريات لديها، من خلال تحسين العمليات التشغيلية، وتعزيز الشفافية، ودعم اتخاذ القرار المبني على البيانات، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.

#	النظرية	الشرح	كيف تربطها بالعلاقة
1	النظرية القائمة على الموارد (Resource-Based View; RBV)	تنص هذه النظرية على أن المنظمات التي تمتلك موارد وقدرات استراتيجية (قيمة، نادرة، يصعب تقليدها) يمكن أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة. ضمن سياق التحول الرقمي في إدارة المشتريات، يمكن اعتبار القدرات الرقمية (أنظمة ERP، تحليلات البيانات، الذكاء الاصطناعي) كموارد استراتيجية ترفع كفاءة وظيفة المشتريات.	• التحول الرقمي يُحسن من قدرات المشتريات مثل سرعة الاستجابة، البيانات الحية، التعاون مع الموردين. • تلك القدرات تُعدّ مورداً يصعب على المنافسين تقليده بسرعة → يؤدي إلى رفع كفاءة إدارة المشتريات.
2	نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)	تفترض هذه النظرية أن قدرة المنظمة على تجديد وتكييف مواردها وتطويرها (أي قدراتها الديناميكية) هي ما يتيح لها الاستجابة للبيئة المتغيرة والحفاظ على ميزة تنافسية. في سياق المشتريات، التحول الرقمي لا يكفي أن يُنفذ تقنيات فقط، بل يتطلب إعادة تشكيل العمليات، اتخاذ القرار، التعاون مع الموردين، إعادة تدريب الكوادر.	• عندما تنفذ المنظمة مبادرات التحول الرقمي، فهي تطوّر "قدراتها الديناميكية" في المشتريات (مثل: التحليل السريع للموردين، التنبؤ بالطلب، التفاعل المرن). • هذه القدرات تؤدي إلى تحسين كفاءة إدارة المشتريات عبر الزمن (وليس فقط تحسين مؤقت).
3	نظرية معالجة المعلومات (Information Processing Theory; IPT)	تركّز هذه النظرية على مدى قدرة المنظمة على معالجة المعلومات – استلامها، تحليلها، تبادلها، واتخاذ القرار بناءً عليها – باعتبارها مفتاحاً لأداء عالي. في سياق التحول الرقمي والمشتريات، استخدام أدوات تحليل البيانات، الحوسبة السحابية،	• التحول الرقمي يزيد من "قدرة معالجة المعلومات" داخل وظيفة المشتريات.

		الذكاء الاصطناعي يعزّز قدرة المشتريات على معالجة معلومات الموردين، الأسعار، المخاطر، الوقت.	• تلك القدرة تؤدي إلى قرارات أسرع وأفضل، وبالتالي كفاءة أعلى في العمليات.
4	نظرية سلسلة القيمة (Value Chain Theory)	تقترح أن كل نشاط داخل المنظمة (من الشراء، الإنتاج، التسويق، ما بعد البيع) يضيف قيمة، وأن تحسين هذه الأنشطة يمكن أن يعزّز الأداء الكلي. في المشتريات الرقمية، إعادة تصميم الأنشطة (مثل الطلب، التوريد، الدفع) عبر أدوات رقمية يؤدي إلى تحسين القيمة المضافة.	• التحول الرقمي يُعيد تصميم نشاط المشتريات داخل سلسلة القيمة. • هذا يعزّز كفاءة الأداء (أقل تكلفة، أسرع، أعلى جودة).
5	النظرية المؤسسية (Institutional Theory)	تركّز على أن المنظمات تتبنى ممارسات معينة (مثل التحول الرقمي) نتيجة لضغوط بيئية، مثل التشريعات، التنافس، المعايير الاجتماعية والمهنية. في المشتريات، قد يكون التحول الرقمي مدفوعاً بمتطلبات الامتثال، الشفافية، الرقابة الخارجية.	• المؤسسات التي تواجه ضغوطاً مؤسسية قد تتبنى التحول الرقمي في المشتريات. • هذا الانتقال يمكن أن يؤدي إلى رفع كفاءة إدارة المشتريات عبر تحسين العمليات والامتثال.

جدول (3) نظريات العلاقة بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) وبين المتغير التابع (كفاءة إدارة المشتريات).

الدراسات السابقة:

عنوان الدراسة	الباحث/سنة النشر	أهداف الدراسة	المنهج/الأداة	أهم النتائج	العلاقة بينك
1 The Impact of Digital Transformation on Supply Chain Procurement for Creating Competitive Advantage: An Empirical Study.	Alabdali, M. A., & Salam, M. A (2022).	فحص أثر التحول الرقمي على وظائف المشتريات في سلاسل التوريد وعلى خلق ميزة تنافسية.	منهج كمي — استبيان موجه إلى 221 متخصصاً في سلاسل الإمداد؛ تحليل باستخدام PLS-SEM (SmartPLS).	التحول الرقمي له أثر إيجابي ومهم إحصائياً على أداء المشتريات وعلى خلق ميزة تنافسية؛ تقنيات مثل أنظمة ERP وتحليلات البيانات عززت دقة القرار وتقليل الزمن والتكاليف.	دراسة مباشرة وقابلة للاستخدام كنموذج مفاهيمي وإجرائي؛ نتائجها تدعم فرضيتك حول وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي على كفاءة إدارة المشتريات، ويمكن

اقتباسها كنقطة مرجعية مقارنة بين القطاعين.						
مفيدة لفحص العوائق والمتغيرات الوسيطة (مثل دعم الإدارة وكفاءة الموظفين) عند مقارنة القطاعين الحكومي والخاص في السعودية.	الأقسام ذات درجة رقمنة أعلى تستفيد بتحسينات واضحة في الكفاءة (تقليل الأعمال اليدوية، تقليل الأخطاء، تسريع الإجراءات)، لكن النجاح مرتبط بدعم الإدارة العليا وكفاءة المستخدمين.	مسح ميداني لمدراء وممارسي المشتريات وتحليل وصفي واستدلالي للبيانات المستقاة.	استقصاء علاقات مستوى الرقمنة في أقسام المشتريات بمستوى الكفاءة التشغيلية والإدارية.	Bauer, F. ((2019	The influence of digitalisation on procurement efficiency	2
مفيد لتحليل بُعد المرونة والتعامل مع عدم اليقين عند المقارنة بين القطاعين؛ قد تبين فروقاً في مستوى تقبل وتطبيق أدوات الرقمنة بين العام والخاص.	رقمنة المشتريات تقلل عدم اليقين وتحسن مرونة وسرعة الاستجابة، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة المشتريات (دقة التوريد، الالتزام بالمواعيد، تقليل المخاطر).	منهج كمي قائم على بيانات شركات وقياسات مستوى الرقمنة وتأثيرها على مؤشرات سلسلة التوريد.	دراسة كيف يخفف رقمنة المشتريات من حالة عدم اليقين في سلسلة الإمداد ويؤثر بالتالي على أداء المشتريات.	Harju, A. (2023	The impact of procurement digitalization on supply chain uncertainty / The role of procurement .digitalization	3
يوفر أساساً قياسياً ومنهجياً لربط التحول الرقمي بمؤشرات الكفاءة؛ يمكنك الاستفادة من التصميم الإحصائي (panel analysis) إن أردت مقارنة	دلائل قوية على أن مبادرات التحول الرقمي تحسن كفاءة سلسلة التوريد إجمالاً (تبسيط الإجراءات، تحسين التتبع، قرارات شراء أسرع)؛ التأثير يظهر على المدى المتوسط والطويل.	تحليل بيانات لوائح الشركات (panel data) للفترة 2007-2022؛ اختبارات إحصائية لقياس التأثير السببي والارتباط.	قياس أثر التحول الرقمي على كفاءة سلسلة التوريد الإجمالية للشركات المدرجة (2007-2022).	Digital transformation and supply chain efficiency improvement: An empirical study from A-share listed companies in .China	He, J. et al. (2024) — PLOS ONE	4

5	Procurement Transformation in Digital World. (Conference paper / discussion paper)	(Číž, J. (2021	مناقشة كيفية انتقال وظائف المشتريات من التركيز التقليدي على تقليل التكلفة إلى خلق القيمة عبر الرقمنة والتعاون الديناميكي.	مراجعة أدبية وتحليل حالات تطبيقية لنماذج تحويل المشتريات.	التحول الرقمي يغيّر أدوار المشتريات إلى شريك استراتيجي بفضل منصات التعاون الرقمي، أتمتة العمليات والتحليلات؛ النجاح مرتبط ببنى حوكمة جديدة وتطوير مهارات العنصر البشري.	العلاقة ببحثك: مفيد لنقاش الإطار النظري— كيف يُعاد تشكيل دور المشتريات بعد الرقمنة— ومناقشة المتغيرات الوسيطة (حوكمة، تدريب، شراكات موردين) في القطاعين.
6	Influence of e-procurement on procurement performance in manufacturing firms.	Chebet, J. ((2022	قياس أثر تبني نظم المشتريات الإلكترونية على أداء المشتريات في قطاع التصنيع.	استبيان وتحليل إحصائي (الانحدار، اختبار الفرضيات) لمجموعة من الشركات التصنيعية.	وجود علاقة موجبة ومهمة إحصائياً بين تبني e-procurement وتحسن مؤشرات الأداء (خفض التكلفة، وقت الدورة، جودة التوريد). كما لوحظ أن التدريب ودرجة التكامل التقني يعززان الأثر.	دراسة تطبيقية تفيدك كمصدر للقياسات التشغيلية لمتغير (كفاءة إدارة المشتريات) ويمكنك نقل أدوات القياس (مقاييس الأثر) لتطبيقها في عيّنتك الحكومية والخاصة.

جدول (4): الدراسات السابقة وعلاقتها بالبحث . .

الخاتمة:

في ضوء ما تم استعراضه من أطرٍ نظرية ودراساتٍ سابقة، يتضح أن التحول الرقمي لم يعد خياراً استراتيجياً ثانوياً، بل أصبح ضرورةً ملحةً تملئها متغيرات البيئة التنافسية، ومتطلبات الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الحديثة. فالتوجه العالمي نحو الرقمنة الشاملة في العمليات الإدارية والمالية وسلاسل الإمداد والمشتريات يعكس قناعةً متزايدة بأن التقنية ليست مجرد أدوات مساعدة، وإنما هي عاملٌ رئيسي في إعادة تشكيل المفاهيم الإدارية التقليدية، وتحويلها إلى أنظمة أكثر تكاملاً ومرونةً وفاعلية.

ويُظهر التحليل النظري أن التحول الرقمي يمثل عمليةً شموليةً تتضمن توظيف التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، وأنظمة تخطيط الموارد المؤسسية (ERP)، ومنصات المشتريات الإلكترونية، بهدف تحسين جودة الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة الإنتاجية والإدارية. وقد تناولت العديد من النظريات هذا المفهوم من زوايا متعددة؛ فالنظرية القائمة على الموارد (RBV) أكدت أن القدرات الرقمية تُعد من أهم الموارد الاستراتيجية التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية يصعب تقليدها، بينما ركزت نظرية القدرات الديناميكية على أهمية إعادة تشكيل القدرات التنظيمية استجابةً للتغيرات البيئية التي تفرضها الثورة الرقمية. أما نظرية معالجة المعلومات فقد أوضحت كيف يُسهم التحول الرقمي في رفع قدرة المنظمة على تحليل البيانات واتخاذ القرارات المبنية على المعرفة، في حين أبرزت نظرية السلسلة القيمة دور التحول الرقمي في إعادة تصميم أنشطة المشتريات بما يحقق قيمة مضافة في كل مرحلة من مراحل سلسلة الإمداد.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، يتضح أن هناك علاقة طردية إيجابية ومباشرة بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشتريات، إذ تشير معظم الدراسات إلى أن تبني الأدوات والمنصات الرقمية يؤدي إلى تحسين الأداء العام لوظيفة المشتريات من حيث خفض التكاليف التشغيلية، تقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات، رفع مستوى الشفافية، وتعزيز جودة القرارات، وتحسين التواصل مع الموردين.

فقد أكدت دراسة (Alabdali & Salam, 2022) أن التحول الرقمي يسهم في خلق ميزة تنافسية عبر تعزيز كفاءة المشتريات، بينما أظهرت دراسة (Bauer, 2019) أن تبني الرقمنة يؤدي إلى تقليل الأخطاء البشرية وتسريع العمليات، بشرط توافر الدعم الإداري والتقني المناسب. كما بينت دراسة (Harju, 2023) أن الرقمنة تقلل من حالة عدم اليقين في سلسلة الإمداد مما يرفع مرونة وكفاءة المشتريات، في حين توصلت دراسة (He, 2024) وآخرون إلى أن الاستثمار في التحول الرقمي ينعكس إيجاباً على كفاءة سلسلة التوريد في المدى الطويل.

وتدل هذه النتائج مجتمعة على أن التحول الرقمي يُعدّ أحد المحددات الجوهرية لكفاءة إدارة المشتريات في المؤسسات المعاصرة، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص، وأنه يمثل أداةً استراتيجية لإعادة تصميم النظم والإجراءات بما يضمن تحقيق الكفاءة، والشفافية، والحوكمة، وتقليل الهدر في الموارد. كما تبين أن العلاقة بين المتغيرين لا تقتصر على الأثر المباشر، بل تشمل تأثيرات غير مباشرة عبر متغيرات وسيطة مثل دعم القيادة، وتدريب الموظفين، ومستوى النضج الرقمي في المؤسسة، ومدى تكامل الأنظمة التقنية بين الإدارات المختلفة.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن التحول الرقمي لا يقتصر على كونه عمليةً تقنية، بل هو تحولٌ إداري وفكري شامل يسهم في إعادة تشكيل وظيفة المشتريات لتصبح أكثر استراتيجية ومبنية على المعرفة والتحليل والابتكار، بدلاً

من الاقتصار على الإجراءات التقليدية القائمة على الورق والقرارات الحدية. إن تمكين المنظمات من استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة المشتريات يُعدّ ركيزة أساسية لتحقيق الكفاءة التشغيلية والاستدامة المؤسسية، ويمنحها القدرة على مواجهة التحديات المستقبلية بكفاءة وفعالية.

وبناءً على ما أظهرته الأدبيات، يمكن استنتاج أن نجاح المؤسسات في تحقيق كفاءة إدارة المشتريات يتوقف بدرجة كبيرة على مدى تبنيها للتحويل الرقمي كنهج استراتيجي متكامل، يشمل تطوير البنية التحتية التقنية، وتأهيل الكوادر البشرية، وتحديث اللوائح والإجراءات، وتفعيل التكامل بين الأنظمة المختلفة. ومن هنا، فإن البحث الحالي يُسهم في سد فجوة معرفية مهمة من خلال دراسة العلاقة بين التحويل الرقمي وكفاءة إدارة المشتريات في سياقٍ مقارنٍ بين القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية، لتحديد مدى اختلاف مستويات التحويل وتأثيراته على الكفاءة، وبالتالي تقديم توصياتٍ علمية وعملية تُعين صانعي القرار في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القيمة المضافة في منظومة المشتريات الوطنية.

الفصل الثالث

(منهجية الدراسة)

مقدمة:

يُعد هذا الفصل من الفصول الأساسية في البحث العلمي، إذ يتناول المنهجية المتبعة في تنفيذ الدراسة، والإجراءات التي تم اتخاذها للوصول إلى النتائج بدقة وموضوعية. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الأسلوب العلمي الذي تم الاعتماد عليه في جمع البيانات وتحليلها، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها الرئيسية والفرعية.

إن منهجية البحث تمثل الإطار الذي يوجّه الباحثة نحو المسار الصحيح في معالجة المشكلة البحثية، من خلال تحديد نوع المنهج، ومجتمع الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وأساليب تحليلها، بالإضافة إلى تحديد المتغيرات قيد الدراسة. وبما أن موضوع البحث يتناول أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشتريات، فإن هذا الفصل يوضّح الكيفية التي تم بها دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين، ضمن بيئة مقارنة تجمع بين القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية.

يبدأ هذا الفصل بتحديد منهج البحث المناسب لطبيعة الدراسة وموضوعها، ثم يوضح مجتمع الدراسة وعينتها، وآلية اختيار المشاركين، يلي ذلك وصف أداة البحث (الاستبانة) من حيث تصميمها وبنودها ومقاييسها، مع الإشارة إلى صدقها وثباتها. كما يتضمن الفصل بيان الأساليب الإحصائية التي استخدمت لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، سواء الوصفية منها أو الاستدلالية.

ويسعى هذا الفصل إلى تقديم تصور متكامل عن الإجراءات العلمية التي اتُبعت، بما يضمن الموضوعية، والدقة، والشفافية في تنفيذ البحث وتحليل نتائجه، ليكون أساساً موثقاً تُبنى عليه الاستنتاجات والتوصيات في الفصول اللاحقة.

نموذج البحث:

المتغير التابع

المتغير المستقل

(كفاءة إدارة المشتريات)

- الكفاءة التشغيلية
- الجودة والالتزام بالموصفات
- إدارة الوقت
- إدارة التكلفة
- علاقات الموردين

H1 Ha Hb Hc

(التحول الرقمي)

- البنية التحتية الرقمية
- القيادة والدعم التنظيمي
- العمليات الرقمية
- المهارات والقدرات الرقمية
- الثقافة الرقمية

الشكل (1): نموذج البحث، تم تصميمها بواسطة الطالب

نموذج العلاقة المفترضة: كلما ارتفع مستوى التحول الرقمي في القطاعات الحكومية والخاصة، زادت قدرتها على إدارة المشتريات في تنفيذ المشاريع.

أداة الدراسة:

- الاستبانة:

أداة جمع البيانات: استبانة إلكترونية مكونة من 3 محاور رئيسية

المحور الأول: البيانات الديموغرافية

المحور الثاني: التحول الرقمي (المتغير المستقل)

(مقياس ليكرت من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة)

المحور الثالث: كفاءة إدارة المشتريات (المتغير التابع)

حدود ومجال الدراسة:

المجال المكاني (المكاني):

القطاع الحكومي والقطاع الخاص (جهة إدارة تنفيذ المشاريع)

المجال الزماني:

النصف الثاني من العام الأكاديمي 2025

المجال البشري (مجتمع الدراسة):

- خريجون جامعيون من تخصصات ذات صلة (الهندسة، إدارة مشاريع)
- موظفون محتملون أو متقدمون سابقون على القطاعات الحكومية والقطاع الخاص في تنفيذ المشاريع.
- طلاب دراسات عليا مهتمون بالعمل في القطاع الحكومي والقطاع الخاص لتنفيذ المشاريع.

مجتمع وعينة البحث:

القطاع أو اسم الشركة	التصنيفات	عدد الموظفين
القطاع الحكومي	الموظفين	٢١
القطاع الخاص	الموظفين	٣٢

جدول (5): مجتمع البحث

طرق أخذ عينة البحث: سيتم اختيار عينه عشوائية ممثلة من موظفي القطاع الحكومي والقطاع الخاص من مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية والذين لديهم اهتمام فعلي بالعمل على المشاريع. مما يعكس التباين في أساليب التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشتريات للقطاعين الحكومي والخاص.

عينة البحث	حجم العينة
تُستهدف شريحة لديها اهتمام فعلي لتنفيذ المشاريع للقطاع الحكومي والقطاع الخاص	٤٣

جدول رقم (6): عينة البحث

طرق وأساليب تحليل البيانات:

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار 29 لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

الخاتمة

في ختام هذا الفصل، يتضح أن منهجية الدراسة قد صُممت بعناية لضمان تحقيق أهداف البحث والإجابة الدقيقة عن تساؤلاته. فقد تم تحديد الإطار المنهجي المناسب لطبيعة الموضوع القائم على دراسة العلاقة بين التحول الرقمي كمتغير مستقل، وكفاءة إدارة المشتريات كمتغير تابع، وذلك ضمن نطاق مقارن بين القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية.

كما تم في هذا الفصل توضيح المنهج البحثي المستخدم، وأسباب اختياره بما يتلاءم مع طبيعة الدراسة، إضافةً إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينتها وآلية اختيارها بطريقة تضمن تمثيلاً موضوعياً للبيئة المستهدفة. وتم كذلك عرض أداة جمع البيانات (الاستبانة) من حيث تصميمها ومكوناتها، مع بيان إجراءات التحقق من صدقها وثباتها، لضمان موثوقية النتائج ودقتها.

كما تناول الفصل الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، سواء الوصفية منها لتوصيف خصائص العينة، أو الاستدلالية لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة التي تتيح استخلاص مؤشرات دقيقة وموضوعية تدعم عملية التفسير العلمي للنتائج.

ومن خلال ما سبق، يمكن القول إن هذا الفصل يمثل الركيزة المنهجية الأساسية التي يقوم عليها البحث، حيث يوضح الأسس العلمية والإجرائية التي تم اتباعها لضمان موضوعية النتائج في الفصل الرابع. ويُعد هذا البناء المنهجي بمثابة الأساس الذي يُعتمد عليه في تحليل البيانات واستخلاص النتائج وتفسيرها بما يخدم تحقيق أهداف الدراسة وإثراء المعرفة العلمية في ميدان إدارة المشتريات والتحول الرقمي في المملكة العربية السعودية

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار (29). ويهدف الفصل إلى تقديم التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة حول أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشتريات في تنفيذ المشاريع، من خلال مقارنة تطبيقاته وانعكاساته بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

ويتضمن هذا الفصل عرضاً للإحصاء الوصفي المتعلق بخصائص عينة الدراسة، إضافة إلى اختبار صدق وثبات الأداة البحثية (الاستبيان) المستخدمة في جمع البيانات، وذلك للتحقق من ملائمتها لقياس متغيرات الدراسة المستهدفة. كما يشمل الفصل تحليل معاملات الارتباط الخطي بين المتغيرات، بما يساعد على تحديد اتجاهات وقوة العلاقات الإحصائية بين مكونات التحول الرقمي ومؤشرات كفاءة إدارة المشتريات في تنفيذ المشاريع.

ولغرض اختبار فرضيات البحث، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وفي مقدمتها تحليل الانحدار الخطي البسيط والمطبق عبر برنامج (SPSS) الإصدار (29)، وذلك لتقدير قوة تأثير التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشتريات في كل من القطاعين الحكومي والخاص وتفسيره.

ويُختتم الفصل بعرض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل، إلى جانب مناقشة الفروق بين القطاعين الحكومي والخاص، ثم تقديم التوصيات المستخلصة التي يمكن أن تسهم في تعزيز الاستفادة من التحول الرقمي في تطوير إدارة المشتريات ورفع كفاءتها في تنفيذ المشاريع.

توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة الدراسة)

يهدف هذا الجزء إلى وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة التي تم جمع بياناتها من موظفي القطاع الحكومي والقطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وذلك للتعرف على خصائصهم العامة ومدى تنوعهم، مما يساهم في فهم طبيعة البيئة التنظيمية التي أجريت فيها الدراسة. تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار (29)، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من () من الموظفين بالقطاع الحكومي والقطاع الخاص، واستُخدمت الإحصاءات الوصفية (التكرارات والنسب المئوية) لتوضيح خصائص العينة وفق المتغيرات التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع القطاع. تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:

1. الجنس: (ذكر، أنثى)
2. العمر: (أقل من 30، 30-35، 35-40، أعلى من 40)
3. المؤهل العلمي: (ثانوي، دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا)
4. سنوات الخبرة: (أقل من 3 سنوات، 3-5 سنوات، 5-8 سنوات، أكثر من 8 سنوات)
5. نوع القطاع: (حكومي، خاص)

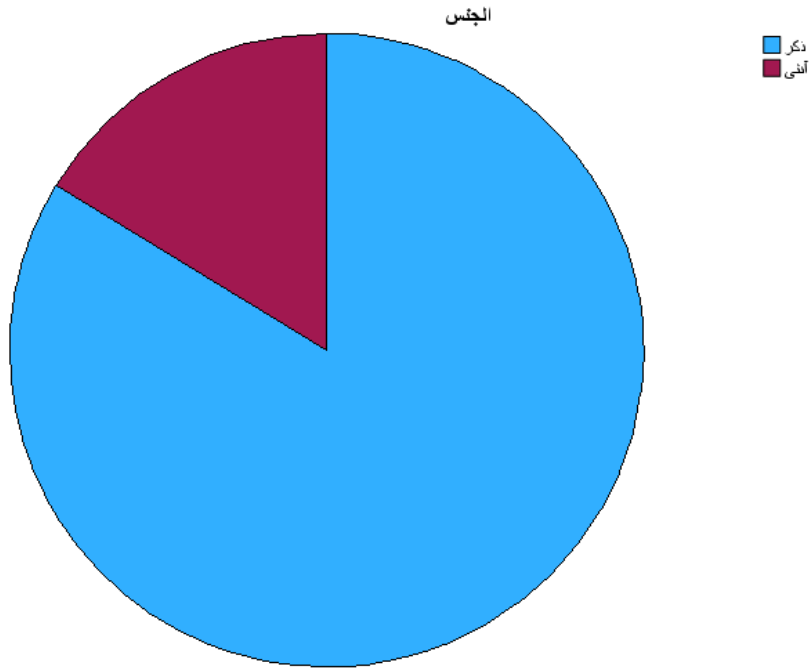
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة العينة الاجمالية
الجنس	ذكر	36	% 83,7
	انثى	7	% 16,3
	الإجمالي:	43	%100
العمر	اقل من 30 سنه	14	%32.6
	30 – 35 سنه	16	%37.2
	35 – 40 سنه	7	%16.3
	اعلى من 40	6	%14.0
	الإجمالي:	43	%100
	ثانوي	2	%4.7
المؤهل العلمي	دبلوم	8	%18.6
	بكالوريوس	25	%58.1
	دراسات عليا	8	%18.6
	الإجمالي:	43	%100
	اقل من 3 سنوات	9	%20.9
الخبرة	3-5 سنوات	9	%20.9
	6-8 سنوات	6	%14.0
	اكتر من 8 سنوات	19	%44.2
	الإجمالي:	43	%100
	حكومي	12	%27.9
نوع القطاع	خاص	31	%72.1
	الإجمالي:	43	%100

جدول (7) توصيف عينة الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية

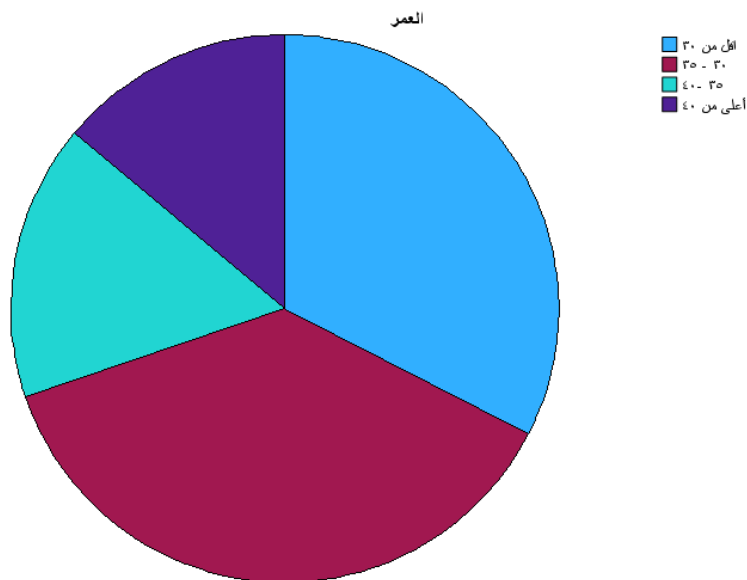
من بيانات الجدول رقم (6) تم استخلاص النتائج الآتية:

- بالنسبة للتوزيع حسب الجنس, أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الذكور في العينة فاق عدد الإناث, حيث بلغ عدد الذكور 36, مما يشكل نسبة 83.7% من إجمالي العينة. في حين بلغ عدد الإناث 7, أي ما يعادل 16.3% من العينة. كما هو موضح في الشكل التالي:



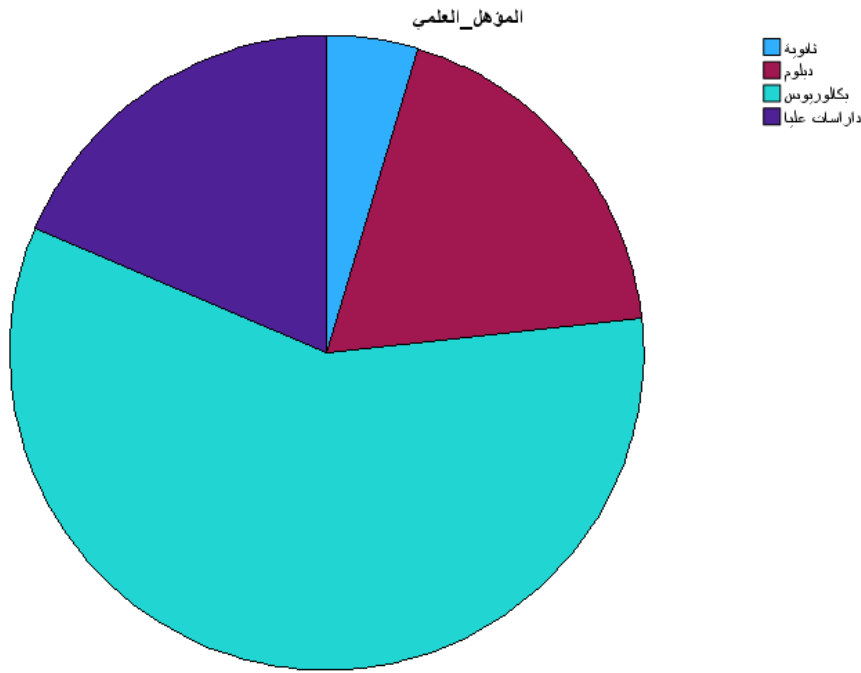
الشكل (2) : تصنيف العينة وفقا للجنس

• أما بالنسبة للتوزيع حسب العمر, فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن 14 أشخاص من أفراد العينة تتراوح أعمارهم أقل من 30, وهو ما يعادل 32.6% من إجمالي العينة. في حين أن 16 شخصا تتراوح أعمارهم بين 30-35 سنة, وهو ما يعادل 37,2% من العينة في حين أن 7 اشخاص تتراوح أعمارهم بين 35-40 سنة وهو ما يعادل 16.3% وأخيرا, هناك 6 شخص أعمارهم تزيد عن 40 سنة, وهو ما يشكل أيضا 14.0% من إجمالي العينة. كما هو موضح في الشكل التالي:



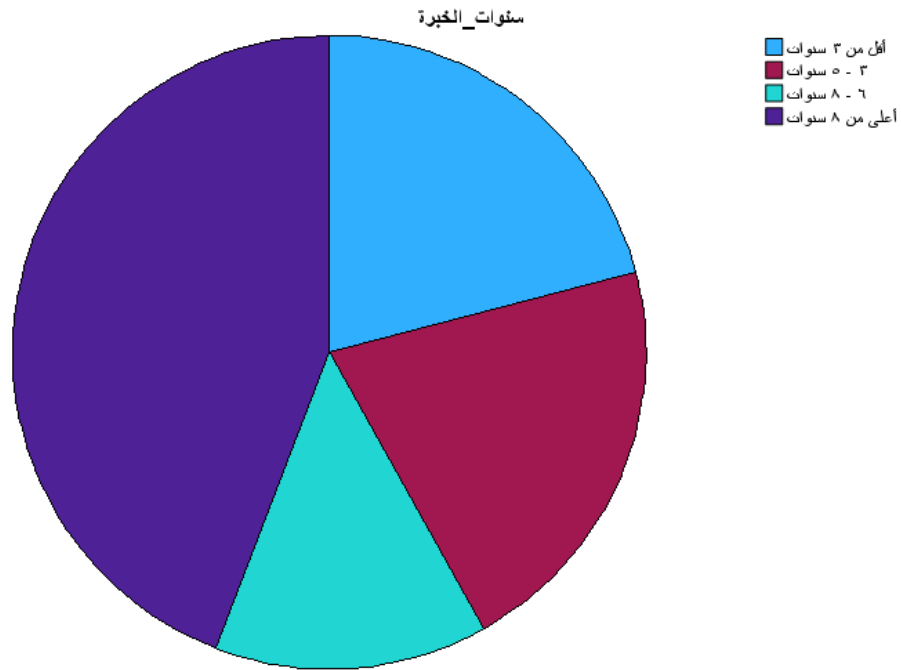
الشكل (3) : تصنيف العينة وفقا للعمر

- أما بالنسبة للتوزيع حسب المؤهل العلمي, فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن 2 أشخاص من أفراد العينة حاصلون على شهادة الثانويه, مما يمثل 4.7% من إجمالي العينة. بينما هناك 8 اشخاص من أفراد العينة حاصلون على شهادة الدبلوم. أي ما يعادل 18.6 % من العينة. وفيما يتعلق ب مرحلة البكالوريوس, فقد تبين أن 25 شخص من أفراد العينة حاصلون على شهادة البكالوريوس, مما يشكل 58.1% من إجمالي العينة. بينما هناك 8 اشخاص حاصلون على شهادات دراسات عليا من إجمالي العينة أي مايعادل 18.6% من إجمالي العينة. كما هو موضح في الشكل التالي:



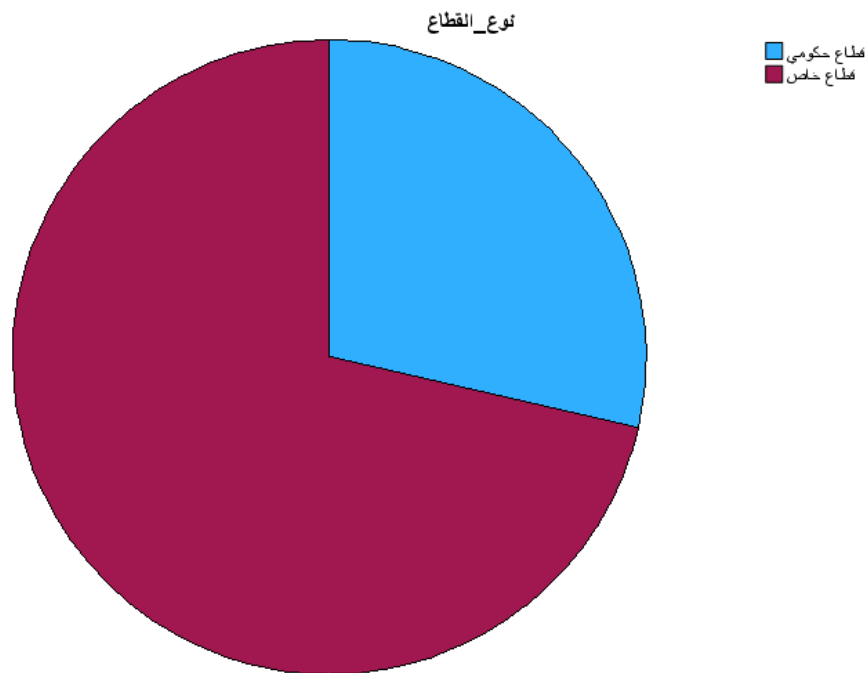
الشكل (4) : تصنيف العينة وفقا للمؤهل العلمي

- أما بالنسبة للتوزيع حسب عدد سنوات الخبرة, فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن 9 أشخاص من أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 3 سنوات, مما يمثل 20.9 % من إجمالي العينة. بينما هناك 9 اشخاص لديهم خبرة تتراوح خبرتهم بين 3-5 سنوات, أي مايعادل 20.9% من العينة. أما بالنسبة لأفراد العينة التي تتراوح خبرتهم بين 6-8 سنوات فقد بلغ عددهم 6 أشخاص, وهو مايمثل 14.0 % من العينة. وفيما يتعلق بمن هم لديهم خبرة تفوق 8 سنين وأكثر, فقد تبين أنهم 19 أشخاص من أفراد العينة, مما يشكل 44.2 % من إجمالي العينة. كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل (5) : تصنيف العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

● وأخيراً بالنسبة للتوزيع حسب عدد نوع القطاع، فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن 12 شخص من أفراد العينة موظفي من القطاع الحكومي، مما يمثل 27.9 % من إجمالي العينة. بينما هناك 31 شخص من أفراد العينة موظفي من القطاع الخاص، مما يعادل 72.1 % من إجمالي العينة. كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل (6): تصنيف العينة وفقاً لنوع القطاع

اختبارات الصدق والثبات للأستبيانات (قياس صدق وثبات أدوات الدراسة)

من أجل التحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة، تم إجراء مجموعة من التحليلات الإحصائية للتأكد من ملائمة المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات المستهدفة. وقد شمل ذلك فحص صدق الاتساق الداخلي للأستبيانات المستخدمة، وذلك من خلال تحليل معاملات الارتباط بين الفقرات والمتغيرات التي تنتمي إليها بهدف التأكد من انسجام الفقرات وقدرتها على قياس المفهوم نفسه. كما تم قياس الصدق التقاربي باستخدام متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted – AVE) للتحقق من قدرة المؤشرات على تفسير نسبة كافية من تباين الأبعاد المرتبطة بها. وفيما يتعلق بثبات الأدوات، تم اعتماد معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات كل متغير في الدراسة، باعتباره أحد أكثر مؤشرات الثبات استخداماً وموثوقية في البحوث العلمية. وقد أجريت جميع هذه الاختبارات في إطار نمذجة المعادلات البنائية (Structural Equation Modeling – SEM)، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار 29، كما توضح الفقرات والجداول اللاحقة نتائج هذه الاختبارات بالتفصيل.

. صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE)

- صدق الالتصاق الداخلي: يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي لاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقاً لدراسة Kaiser, 1974 (معامل الارتباط).
- الصدق التقاربي: Validity Convergent يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج، AVE التي يجب أن تكون قيمتها أكبر من 0.5 وفقاً ل (al et Hair, 2006).

الجداول التالية توضح النتائج الإحصائية الخاصة بمعاملات الارتباط، الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة (P-value)، بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة. كذلك، احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانة، وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية PLS-SEM، كما يلي.

جدول (8) نتائج PLS-SEM الخاصة باختبار صدق الاتساق الداخلي والتقاربي لمقاييس متغيرات الدراسة.

المتغير	العبارات	KMO	معامل الارتباط	Standard P Values	AVE
---------	----------	-----	----------------	-------------------	-----

متوسط التباين المستخرج		(STDEV)						
0.60965	0.44275	0.00	0.587	0.819	0.712	A1	البنية	التحول الرقمي
		0.00	0.592	0.665		A2	التحتية الرقمية	
	0.6705	0.00	0.655	0.683		B1	القيادة	
		0.00	0.921	0.658		B2	والدعم التنظيمي	
	0.631	0.00	0.902	0.621		C1	العمليات	
		0.00	0.551	0.641		C2	الرقمية	
	0.657	0.00	0.882	0.587		D1	المهارات	
		0.00	1.077	0.727		D2	والقدرات الرقمية	
	0.647	0.00	0.984	0.634		E1	الثقافة	
		0.00	0.852	0.660		E2	الرقمية	
0.7227	0.6665	0.00	0.751	0.759	0.752	BA1	الكفاءة	كفاءة إدارة المشتريات
		0.00	0.763	0.574		BA2	التشغيلية	
	0.746	0.00	0.781	0.760		BB1	الجودة	
		0.00	0.674	0.732		BB2	والالتزام بالمواصفات	
	0.7055	0.00	0.791	0.701		BC1	إدارة الوقت	
		0.00	0.736	0.710		BC2		
	0.771	0.00	0.875	0.768		BD1	إدارة التكلفة	
		0.00	0.700	0.774		BD2		
	0.7245	0.00	0.725	0.658		BE1	علاقات	
		0.00	0.752	0.791		BE2	الموردين	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول بالأعلى:

مقياس التحول الرقمي:

يُلاحظ من الجدول أن جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباطاً قوياً مع المتغير التابع لها، ووفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك من النتائج المتحصلة تبين أن قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) لمقياس التحول الرقمي بلغت 0.60965 وهي قيمة أعلى من الحد الأدنى المقبول 0.50، مما يشير إلى تحقق الصدق التقاربي لمتغير التحول الرقمي.

مقياس كفاءة إدارة المشتريات :

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباطاً قوياً مع المتغير التابع لها، مما يدل على تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كما تبين أن قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) لمتغير كفاءة إدارة المشتريات بلغت 0.7227 وهي كذلك أعلى من القيمة المعتمدة 0.50، مما يؤكد تحقق الصدق التقاربي لمقياس كفاءة إدارة المشتريات.

ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى مدى استقرار نتائجه وعدم تغيرها بشكل كبير إذا تم إعادة توزيعه على أفراد العينة نفسها في فترات زمنية مختلفة. وبعبارة أخرى، يعكس الثبات قدرة الاستبيان على تقديم نتائج متسقة عند تطبيقه على نفس العينة في أوقات متعددة. ولتحقيق ذلك، يتم استخدام عدة مؤشرات إحصائية لقياس الثبات. في هذه الدراسة، تم قياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة من خلال حساب ثلاثة مؤشرات رئيسية، وهي 1. ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) يُعد هذا المؤشر من أكثر المقاييس شيوعاً في تقييم الثبات الداخلي للمقاييس، حيث يعكس درجة الاتساق بين الفقرات التي تقيس المفهوم أو المتغير نفسه. وكلما اقتربت قيمة ألفا كرونباخ من (1)، كانت درجة الثبات أعلى 2. الثبات المركب (Composite Reliability) يشير هذا المؤشر إلى مستوى الثبات العام للمقياس، ويأخذ في اعتباره العوامل المشتركة بين عناصر المقياس. ويُعتبر الثبات المركب في بعض الحالات أدق من ألفا كرونباخ، لأنه يراعي الأهمية النسبية لكل عنصر في المقياس على حدة 3. قيمة (A rho) تُعد هذه القيمة مؤشراً إضافياً يستخدم لتحديد مستوى الثبات الداخلي، وتُستخدم عادة لتأكيد النتائج التي تم الحصول عليها من ألفا كرونباخ والثبات المركب. وبحسب ما أشار إليه (Hair et al. (2010)، فإن القيم المقبولة لمؤشرات الثبات الثلاثة يجب أن تكون أكبر من (0.70) (حتى يُعتبر المقياس ذا ثبات مقبول في البحوث العلمية .

الجدول التالي يوضح القيم المستخرجة من نموذج المعادلات البنائية (PLS-SEM) الخاصة بمؤشرات الثبات، بما في ذلك قيم ألفا كرونباخ، والثبات المركب، ومعامل (A rho) ، مما يعكس مستوى الثبات العام للمقاييس المستخدمة في هذه الدراسة.

جدول (9) قياس الثبات لأداة الدراسة

Cronbach Alpha		عدد العبارات	المتغير	
0.790	0.735	2	البنية التحتية الرقمية	التحول الرقمي
	0.741	2	القيادة والدعم التنظيمي	
	0.813	2	العمليات الرقمية	
	0.756	2	المهارات والقدرات الرقمية	
	0.689	2	الثقافة الرقمية	
	0.834	2	الكفاءة التشغيلية	كفاءة إدارة المشتريات

0.852	0.807	2	الجودة والالتزام بالمواصفات
	0.824	2	إدارة الوقت
	0.804	2	إدارة التكلفة
	0.839	2	علاقات الموردين

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول بالأعلى أن قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي:

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لمقاييس الدراسة جاءت جميعها مرتفعة وتجاوزت الحد الأدنى المقبول وهو (0.70)، مما يدل على تمتع أدوات القياس بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي بين العبارات المكونة لكل بعد. وقد بلغت قيمة معامل الثبات لمتغير التحول الرقمي (0.790)، أما متغير كفاءة إدارة المشتريات فقد بلغ معامل الثبات له (0.852).

وفقاً للنتائج الإحصائية بالأعلى، التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصالحية هذه الاستبانة للتطبيق والوثوق بها، واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة.

التحليل الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة عن أسئلة البحث)

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس، طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وفقاً لما يلي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	2	3	4	5

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $100 \div 5$ (المقياس

الخماسي) = 20

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

جدول (10) دلالة المتوسطات الحسابية

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة/ الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.80	لا أوافق بشدة	من 20 إلى أقل من 36%	منخفض جداً

من 1.80 الى اقل من 2.60	لا أوافق	من 36 الى اقل من 52%	منخفض
من 2.60 الى اقل من 3.40	محايد	من 52 الى اقل من 68%	متوسط
من 3.40 الى اقل من 4.20	أوافق	من 68 الى اقل من 84%	مرتفع
من 4.20 الى اقل من 5	أوافق بشدة	من 84 الى اقل من 100%	مرتفع جدا

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقا للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى تطبيق التحول الرقمي وكذلك مستوى كفاءة إدارة المشتريات وابعادها، وذلك وفقا لوجهة نظر عينة الدراسة. وذلك كما يلي:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	مستوى الأهمية
التحول الرقمي	1.47	0.528	أوافق بشدة	مرتفع جدا
	1.77	0.667	أوافق بشدة	مرتفع جدا
	1.62	0.596	أوافق بشدة	مرتفع جدا
	2.09	0.847	أوافق بشدة	مرتفع جدا
	2.05	0.730	أوافق بشدة	مرتفع جدا
كفاءة إدارة المشتريات	1.67	0.672	أوافق بشدة	مرتفع جدا
	1.80	0.656	أوافق بشدة	مرتفع جدا
	1.67	0.546	أوافق بشدة	مرتفع جدا

	مرتفع جدا	أوافق بشدة	0.683	1.56	إدارة الوقت
	مرتفع جدا	أوافق بشدة	0.720	1.65	إدارة التكلفة
	مرتفع جدا	أوافق بشدة	0.710	1.64	علاقات الموردين

يتضح من الجدول بالأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

تُظهر نتائج **جدول (11)** الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة أن مستوى **التحول الرقمي** جاء بدرجة مرتفعة جدًا في جميع أبعاده؛ حيث حقق بُعد **البنية التحتية الرقمية** متوسطًا حسابيًا بلغ (1.47) بانحراف معياري منخفض (0.528)، مما يدل على اتفاق كبير لدى أفراد العينة حول توفر بنية رقمية قوية. كما حقق بُعد **القيادة والدعم التنظيمي** متوسطًا قدره (1.80) وبانحراف (0.503)، مع اتجاه عام "أوافق بشدة" ومستوى أهمية مرتفع جدًا، مما يعكس دعمًا تنظيميًا واضحًا لممارسات التحول الرقمي. كذلك بلغ متوسط **العمليات الرقمية** (1.77) بانحراف (0.667)، و**المهارات والقدرات الرقمية** (1.62) بانحراف (0.596)، وجميعها تشير إلى مستوى عالٍ من الجاهزية الرقمية. كما سجل بُعد **الثقافة الرقمية** متوسطًا قدره (2.09) بانحراف (0.847)، وهو ما يعكس إدراكًا كبيرًا لأهمية الثقافة الرقمية بين أفراد العينة، وجميع هذه الأبعاد اتسمت باتجاه عام "أوافق بشدة" ومستوى أهمية "مرتفع جدًا"، بما يؤكد نضج بيئة التحول الرقمي.

أما فيما يتعلق بمتغير **كفاءة إدارة المشتريات**، فقد جاءت جميع أبعاده أيضًا ضمن المستوى المرتفع جدًا؛ حيث حقق بُعد **الكفاءة التشغيلية** متوسطًا قدره (1.67) بانحراف (0.672)، ما يعكس كفاءة عالية في تنفيذ العمليات التشغيلية المرتبطة بالمشتريات. كما بلغ متوسط **الجودة والالتزام بالموصفات** (1.67) بانحراف (0.546)، وهو ما يدل على التزام كبير بالمعايير ومتطلبات الجودة. وحقق بُعد **إدارة الوقت** (1.80) بانحراف (0.656)، إضافة إلى بُعد **إدارة التكلفة** الذي بلغ (1.56) بانحراف (0.683)، وجميعها تعكس مستوى أداء مرتفع في إدارة الموارد والعمليات. كما سجل بُعد **علاقات الموردين** متوسطًا قدره (1.65) بانحراف (0.720)، مع اتجاه عام "أوافق بشدة" ومستوى أهمية مرتفع جدًا، الأمر الذي يشير إلى جودة العلاقات والتواصل مع الموردين. وتبين هذه النتائج بشكل عام أن أفراد العينة يتفوقون بدرجة كبيرة مع كفاءة إدارة المشتريات وفاعلية التحول الرقمي، مما يعكس مستوى نضج مؤسسي عالٍ في الجوانب المدروسة.

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

جدول (12) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات / المعنوية	البنية التحتية الرقمية	القيادة والدعم التنظيمي	العمليات الرقمية	المهارات والقدرات الرقمية	الثقافة الرقمية	كفاءة إدارة المشتريات
البنية التحتية الرقمية	Pearson Correlation	1	0.653	0.259	0.553	0.468
	Sig. (2-tailed)		<0.001	0.093	<0.001	0.012
	N	43	43	43	43	43
القيادة والدعم التنظيمي	Pearson Correlation	0.653	1	0.234	0.419	0.536
	Sig. (2-tailed)	<0.001		0.130	0.005	<0.001
	N	43	43	43	43	43
العمليات الرقمية	Pearson Correlation	0.259	0.234	1	0.143	0.480
	Sig. (2-tailed)	0.093	0.130		0.360	0.001
	N	43	43	43	43	43
المهارات والقدرات الرقمية	Pearson Correlation	0.553	0.419	0.143	1	0.628
	Sig. (2-tailed)	<0.001	0.005	0.360		<0.001
	N	43	43	43	43	43
الثقافة الرقمية	Pearson Correlation	0.468	0.536	0.480	0.628	1
	Sig. (2-tailed)	0.002	<0.001	0.001	<0.001	<0.001
	N	43	43	43	43	43
كفاءة إدارة المشتريات	Pearson Correlation	0.380	0.478	0.679	0.290	0.691
	Sig. (2-tailed)	0.012	0.001	<0.001	0.059	<0.001
	N	43	43	43	43	43

يوضح جدول (12) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة، حيث تُظهر النتائج وجود علاقات ارتباط إيجابية ومعنوية متنوعة بين أبعاد التحول الرقمي ومتغير كفاءة إدارة المشتريات. فقد ارتبطت البنية التحتية الرقمية بشكل معنوي بكلٍ من القيادة والدعم التنظيمي بقيمة ارتباط (0.653) عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، وبالمهارات والقدرات الرقمية بقيمة (0.553) عند دلالة أقل من (0.001)، وبالثقافة الرقمية بقيمة (0.468) عند دلالة (0.002)، بالإضافة إلى

ارتباطها بكفاءة إدارة المشتريات بقيمة (0.380) عند دلالة (0.012)، بينما لم يظهر ارتباط معنوي بينها وبين العمليات الرقمية (0.259) عند دلالة (0.093). كما أظهرت القيادة والدعم التنظيمي علاقة ارتباط معنوية مع الثقافة الرقمية بقيمة (0.536) عند دلالة أقل من (0.001)، ومع المهارات والقدرات الرقمية بقيمة (0.419) عند دلالة (0.005)، إضافة إلى ارتباطها بكفاءة إدارة المشتريات بقيمة (0.478) عند دلالة (0.001)، بينما لم ترتبط معنوياً بالعمليات الرقمية (0.234)، $Sig = 0.130$ أما العمليات الرقمية فقد أظهرت ارتباطاً معنوياً مع الثقافة الرقمية بقيمة (0.480) عند دلالة (0.001)، وارتباطاً قوياً مع كفاءة إدارة المشتريات بقيمة (0.679) عند دلالة أقل من (0.001)، في حين لم ترتبط معنوياً بالمهارات والقدرات الرقمية (0.143)، $Sig = 0.360$ كما ارتبطت المهارات والقدرات الرقمية معنوياً بالبنية التحتية الرقمية بقيمة (0.553) عند دلالة أقل من (0.001)، وبالقيادة والدعم التنظيمي بقيمة (0.419) عند دلالة (0.005)، وبالثقافة الرقمية بقيمة (0.628) عند دلالة أقل من (0.001)، لكنها لم تُظهر ارتباطاً معنوياً مع كفاءة إدارة المشتريات (0.290)، $Sig = 0.059$ وأخيراً، جاءت الثقافة الرقمية كأقوى الأبعاد ارتباطاً، حيث ارتبطت معنوياً بكل من العمليات الرقمية (0.480)، $Sig = 0.001$ ، والمهارات والقدرات الرقمية (0.628)، $Sig < 0.001$ ، والقيادة والدعم التنظيمي (0.536)، $Sig < 0.001$ ، والبنية التحتية الرقمية (0.468)، $Sig = 0.002$ ، إضافة إلى ارتباطها الأعلى بقيمة (0.691) مع كفاءة إدارة المشتريات عند دلالة أقل من (0.001). وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى وجود علاقات ارتباط موجبة ومعنوية بين معظم أبعاد التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشتريات، وخاصة الثقافة الرقمية والعمليات الرقمية اللتين تمثلان أقوى العوامل المؤثرة في رفع كفاءة إدارة المشتريات.

أختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية 29، PLS-SEM، SPSS V. على النحو التالي:

الفرض الرئيسي للدراسة:

- H1 توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي ورفع كفاءة إدارة المشتريات في تنفيذ المشاريع بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص..

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي :

- Ha توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية على كفاءة إدارة المشتريات.

- Hb توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات والقدرات الرقمية على كفاءة إدارة المشتريات.

- Hc توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمليات الرقمية على كفاءة إدارة المشتريات.

نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه (نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه (H1) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي ورفع كفاءة إدارة المشتريات في تنفيذ المشاريع بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص).

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Regression Linear Simple Analysis بين تطبيق التحول الرقمي محل الدراسة كمتغير مستقل و كفاءة إدارة المشتريات كمتغير تابع.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.665 ^a	.443	.429	.412

a. Predictors: (Constant), المتغير_التحول_الرقمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.544	1	5.544	32.592	<.001 ^b
	Residual	6.974	41	.170		
	Total	12.518	42			

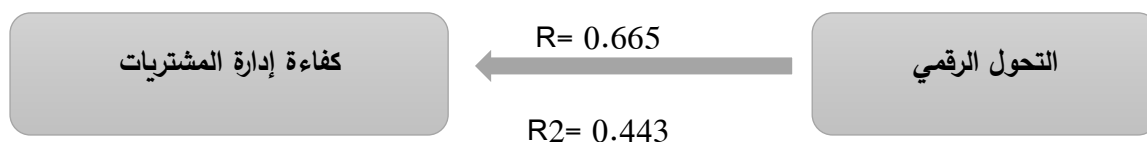
a. Dependent Variable: المتغير_كفاءة_إدارة_المشتريات

b. Predictors: (Constant), المتغير_التحول_الرقمي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.367	.236		1.555	.128	-,110	.843
	المتغير_التحول_الرقمي	.722	.126	.665	5.709	<.001	.467	.978

a. Dependent Variable: المتغير_كفاءة_إدارة_المشتريات



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشتريات، حيث بينت قيم **Model Summary** أن معامل الارتباط بلغ ($R = 0.665$) ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين، بينما أوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.443$) أن التحول الرقمي يفسر ما نسبته **44.3%** من التغير في كفاءة إدارة المشتريات، وهي نسبة تعكس قدرة جيدة للنموذج في التنبؤ. كما تشير نتائج **ANOVA** إلى أن نموذج الانحدار دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($Sig < 0.001$) ، وذلك بقيمة ($F = 32.592$) ، مما يؤكد صلاحية النموذج في تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. أما جدول **Coefficients** فقد أوضح أن معامل التحول الرقمي جاء موجباً ودالاً إحصائياً ($B = 0.722$) ، وبذلك يتبين أن زيادة مستوى التحول الرقمي تؤدي إلى زيادة ملموسة في كفاءة إدارة المشتريات. وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الفرضية الرئيسية للدراسة مقبولة، إذ ثبت وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً للتحول الرقمي في تعزيز كفاءة إدارة المشتريات.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث للدراسة:

- ✓ ينص هذا الفرض الفرعي الأول على أنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية الرقمية على كفاءة إدارة المشتريات.
- ✓ ينص هذا الفرض الفرعي الثاني على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات والقدرات الرقمية على كفاءة إدارة المشتريات.
- ✓ ينص هذا الفرض الفرعي الثالث على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمليات الرقمية على كفاءة إدارة المشتريات.

ولاختبار هذه الفرضيات الفرعية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط SIMPLE LINEAR REGRESSION ANALYSIS

الفرضية الأولى:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.380 ^a	.144	.123	.511

a. Predictors: (Constant), البنية التحتية الرقمية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.807	1	1.807	6.917	.012 ^b
	Residual	10.711	41	.261		
	Total	12.518	42			

a. Dependent Variable: المعيار كفاءة إدارة المشتريات

b. Predictors: (Constant), البنية التحتية الرقمية

Coefficients ^a								
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			95.0% Confidence Interval for B	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.089	,232		4.687	<.001	,620	1.559
	البنية التحتية الرقمية	,393	,149	,380	2.630	,012	,091	,695

a. Dependent Variable: المتغير_كفاءة_ادارة_المشروعات

الفرضية الثانية:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,290 ^a	,084	,062	,529

a. Predictors: (Constant), المهارات_والقدرات_الرسمية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,056	1	1,056	3,776	,059 ^b
	Residual	11,462	41	,280		
	Total	12,518	42			

a. Dependent Variable: المتغير_كفاءة_ادارة_المشروعات

b. Predictors: (Constant), المهارات_والقدرات_الرسمية

Coefficients ^a								
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			95.0% Confidence Interval for B	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.273	.217		5.864	<.001	.835	1.712
	المهارات والقدرات الرصية	.187	.096	.290	1.943	.059	-.007	.382

a. Dependent Variable: المتغير_كفاءة_ادارة_المشروعات

الفرضية الثالثة:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,679 ^a	,461	,447	,406

a. Predictors: (Constant), العمليات_الرسمية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.766	1	5.766	35.010	<.001 ^b
	Residual	6.752	41	.165		
	Total	12.518	42			

a. Dependent Variable: المتغير_كفاءة_إدارة_المشتريات

b. Predictors: (Constant), المبيعات_الرقمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.660	.181		3.653	<.001	.295	1.025
	المبيعات_الرقمية	.622	.105	.679	5.917	<.001	.409	.834

a. Dependent Variable: المتغير_كفاءة_إدارة_المشتريات

- أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى، التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للبيئة التكنولوجية الرقمية في كفاءة إدارة المشتريات، أن معامل الارتباط بلغ ($R = 0.380$) ، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين. كما أوضح معامل التحديد ($R \text{ Square} = 0.144$) أن البيئة التكنولوجية الرقمية تفسر ما نسبته **14.4%** من التغير في كفاءة إدارة المشتريات، وهي نسبة تعكس قدرة للنموذج على التنبؤ. وقد بينت نتائج اختبار ANOVA دلالة النموذج ككل عند مستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.012$) ، حيث بلغت قيمة ($F = 6.917$) ، مما يؤكد معنوية التأثير. أما من حيث معامل الانحدار، فقد أظهرت نتائج جدول Coefficients أن البيئة التكنولوجية الرقمية تمارس تأثيراً موجباً ذا دلالة إحصائية على كفاءة إدارة المشتريات ($B = 0.393$) ، ($\text{Sig} = 0.012$) ، وهو ما يعني أن تحسين مستوى البيئة التكنولوجية الرقمية يؤدي إلى زيادة في كفاءة إدارة المشتريات. وبناءً على ذلك، تُعد الفرضية الفرعية الأولى مقبولة، إذ ثبت وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً للبيئة التكنولوجية الرقمية على كفاءة إدارة المشتريات.
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الخاص بالفرضية الفرعية الثانية، التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمهارات والقدرات الرقمية في كفاءة إدارة المشتريات، أن معامل الارتباط بلغ ($R = 0.290$) ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين، وإن كانت علاقة ضعيفة نسبياً. كما بين معامل التحديد ($R \text{ Square} = 0.084$) أن المهارات والقدرات الرقمية تفسر ما نسبته **8.4%** فقط من التغير في كفاءة إدارة المشتريات، وهو ما يعكس قدرة محدودة للنموذج في التنبؤ. وبالنظر إلى نتائج اختبار ANOVA ، فقد بلغت قيمة الدلالة ($\text{Sig} = 0.059$) ، وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، مما يشير إلى أن نموذج الانحدار ككل غير دال إحصائياً بشكل كافٍ. كما أظهر جدول Coefficients أن معامل المهارات والقدرات الرقمية ($B = 0.187$) لم يكن دالاً إحصائياً عند مستوى (0.05) ، حيث بلغت قيمة الدلالة (Sig)

(0.059 =، وهو ما يعني أن تأثير المهارات والقدرات الرقمية على كفاءة إدارة المشتريات لا يصل

إلى درجة الدلالة الإحصائية المطلوبة. وبناءً على ما سبق، فإنه لا يمكن قبول الفرضية الفرعية

الثانية، إذ لم تثبت النتائج وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للمهارات والقدرات الرقمية في

كفاءة إدارة المشتريات، على الرغم من وجود اتجاه تأثير موجب غير دال إحصائياً.

• أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة، التي تنص على

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعمليات الرقمية في كفاءة إدارة المشتريات، أن معامل الارتباط بلغ

(R = 0.679)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين العمليات الرقمية وكفاءة إدارة

المشتريات. كما بين معامل التحديد (R Square = 0.461) أن العمليات الرقمية تفسّر ما نسبته

46.1% من التغير في كفاءة إدارة المشتريات، وهي نسبة مرتفعة تعكس قدرة جيدة للغاية للنموذج

على التنبؤ. وأوضحت نتائج اختبار ANOVA دلالة النموذج عند مستوى دلالة أقل من (0.001)،

حيث بلغت قيمة (F = 35.010)، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائياً وبدرجة

عالية. أما نتائج جدول Coefficients فقد كشفت أن معامل العمليات الرقمية (B = 0.622) كان

موجباً وذا دلالة إحصائية قوية (Sig < 0.001)، وهو ما يعني أن زيادة مستوى العمليات الرقمية

يؤدي إلى ارتفاع ملموس في كفاءة إدارة المشتريات. كما أن فاصل الثقة (0.409 – 0.834) لا

يحتوي على الصفر، مما يعزز قوة الدلالة. وبناءً على ذلك، فإن الفرضية الفرعية الثالثة مقبولة،

حيث ثبت وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية كبيرة للعمليات الرقمية في تعزيز كفاءة إدارة

المشتريات.

تشير النتائج العامة للدراسة إلى قوة أثر التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشتريات، وذلك استناداً

إلى النتائج المتحصل عليها من الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية الثلاث. فقد أثبتت الفرضية

الرئيسية وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً للتحول الرقمي في كفاءة إدارة المشتريات، حيث أظهر

النموذج قدرة تفسيرية مرتفعة تعكس أهمية توظيف التقنيات الرقمية داخل بيئة العمل. كما بينت نتائج

الفرضيات الفرعية أن مكونات التحول الرقمي لا تتساوى في أثرها؛ فقد أثبتت البيئة التكنولوجية

الرقمية تأثيراً موجباً ودالاً على كفاءة إدارة المشتريات، في حين لم تكن المهارات والقدرات الرقمية ذات

تأثير دال إحصائياً رغم وجود اتجاه تأثير إيجابي، وهو ما يشير إلى الحاجة إلى تطوير القدرات الرقمية

للعاملين لرفع أثر هذا البعد. أما العمليات الرقمية فقد جاءت بأقوى تأثير بين الأبعاد، حيث أظهرت

نتائجها علاقة ارتباط قوية وقدرة تفسيرية مرتفعة، مما يؤكد أن رقمنة العمليات تعد العامل الأكثر تأثيراً

في تعزيز كفاءة إدارة المشتريات. وبناءً على مجمل النتائج، يتضح أن التحول الرقمي يمثل ركيزة أساسية

لتحسين أداء إدارة المشتريات، إلا أن تحقيق أقصى استفادة منه يتطلب التركيز على تطوير المهارات

الرقمية للعاملين جنباً إلى جنب مع تعزيز البنية التكنولوجية ورقمنة العمليات.

التوصيات

استناداً إلى النتائج السابقة، تُقدم الدراسة مجموعة من التوصيات التي يُمكن أن تسهم في رفع كفاءة إدارة المشتريات من خلال توظيف التحول الرقمي:

1. تعزيز البنية التكنولوجية الرقمية

- الاستثمار في تحديث البنية التحتية الرقمية وتبني أنظمة معلومات متقدمة خاصة بالمشتريات.
- توفير أدوات رقمية فعالة لدعم اتخاذ القرار وتحسين تدفق البيانات بين الأقسام.

2. تطوير المهارات والقدرات الرقمية للعاملين

- تنفيذ برامج تدريب رقمية مستمرة تستهدف رفع مستوى المهارات التقنية لدى موظفي المشتريات.
- تشجيع ثقافة التعلم الذاتي في المجال الرقمي من خلال الحوافز والدعم المؤسسي.

3. رقمنة العمليات التقليدية

- إعادة هندسة عمليات المشتريات وتحويلها إلى عمليات رقمية بالكامل لتعزيز الكفاءة وتقليل الأخطاء.
- تفعيل الأنظمة المؤتمتة مثل نظم تتبع المشتريات، وإدارة الموردين، وإجراءات الموافقات الرقمية.

4. تعزيز التكامل بين التحول الرقمي وإدارة المشتريات

- تبني استراتيجية موحدة تجمع بين تطوير التقنية وتنمية الموارد البشرية وتحديث العمليات.
- ضمان وجود سياسات وإجراءات واضحة تساند تطبيق التحول الرقمي بكفاءة.

5. قياس الأداء الرقمي بشكل مستمر

- إعداد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس تطور التحول الرقمي في المشتريات.
- إجراء تقييمات دورية لفاعلية الأنظمة الرقمية وتأثيرها على جودة وكفاءة عمليات الشراء.

6. دعم الابتكار والتجريب الرقمي

- تشجيع تجربة حلول رقمية جديدة واختبارها ضمن بيئة آمنة قبل التفعيل الكامل.
- تعزيز التعاون مع الجهات المتخصصة في التكنولوجيا لتوفير حلول متقدمة وتدريب العاملين عليها.

مقترحات للدراسات المستقبلية

استناداً إلى نتائج الدراسة الحالية وما كشفته من جوانب بحاجة إلى تعمق أكبر، تُقترح مجموعة من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تسهم في إثراء المعرفة العلمية حول التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشتريات، ومنها:

1. إجراء دراسات مستقبلية تُعنى بتحليل أثر التحول الرقمي باستخدام نماذج انحدار متقدمة مثل النمذجة الهيكلية (SEM) للتحقق من العلاقات المتداخلة بين أبعاد التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشتريات بدقة أعلى.
2. إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات مختلفة (حكومية، خاصة، تعليمية، صحية) لفحص اختلاف مستوى التحول الرقمي وأثره على كفاءة المشتريات بين القطاعات.
3. توسيع نطاق البحث ليشمل متغيرات وسيطة أو معدلة مثل القيادة الرقمية، والأمن السيبراني، والجاهزية المؤسسية الرقمية، ودراسة تأثيرها في العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشتريات.
4. تنفيذ دراسات طولية (Longitudinal Studies) لمتابعة أثر التحول الرقمي على مدى سنوات، ومعرفة كيف تتطور كفاءة المشتريات بمرور الوقت مع تطبيق التحول الرقمي.
5. دراسة دور ثقافة العمل الرقمية في تعزيز قبول التحول الرقمي لدى العاملين في المشتريات، وتأثيرها في تسريع الاستفادة من التقنيات الرقمية.
6. اقتراح نماذج قياس جديدة للمهارات والقدرات الرقمية للعاملين في المشتريات، خاصة أن نتائج الدراسة الحالية أظهرت ضعف دلالتها مقارنة بالأبعاد الأخرى.
7. إجراء دراسات نوعية (Qualitative) تعتمد على المقابلات المتعمقة مع العاملين والمختصين في المشتريات لفهم التحديات الواقعية والتحويلات السلوكية المرتبطة بالرقمنة.
8. اختبار أثر التقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والبلوك تشين في تحسين كفاءة إدارة المشتريات ضمن بيئات عمل مختلفة.

الخاتمة

يختتم هذا الفصل بعرض خلاصة النتائج التي أبرزت بوضوح الدور المحوري للتحول الرقمي في تعزيز كفاءة إدارة المشتريات. فقد بينت النتائج أن التحول الرقمي يمارس تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً على كفاءة إدارة المشتريات، مع تفاوت في قوة تأثير أبعاده الفرعية. حيث أثبتت البيئة التكنولوجية الرقمية والعمليات الرقمية تأثيراً دالاً ومباشراً، بينما لم تصل المهارات والقدرات الرقمية إلى مستوى الدلالة الإحصائية رغم اتجاهها الإيجابي، مما يشير إلى وجود فجوة في الجاهزية الرقمية البشرية مقارنة بالجانب التقني والعملياتي. وتؤكد هذه النتائج أن نجاح التحول الرقمي لا يتحقق فقط من خلال الاستثمار في الأنظمة التقنية، بل يستلزم تكاملاً بين البنية التكنولوجية، ورقمنة العمليات، وتنمية قدرات العنصر البشري. وتبعاً لذلك، يسلط هذا الفصل الضوء على أهمية تبني المؤسسات استراتيجيات شمولية للتحول الرقمي بحيث تشمل تطوير الأنظمة، وتحسين العمليات، وتمكين الموارد البشرية رقمياً بما يعزز كفاءة إدارة المشتريات ويحقق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية.

سعت هذه الدراسة إلى فحص أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على كفاءة إدارة المشتريات، وذلك بهدف فهم مدى قدرة المؤسسات على الاستفادة من التقنيات الرقمية في تحسين عملياتها وتعزيز أدائها. وقد أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يمثل عاملاً محورياً في الارتقاء بكفاءة المشتريات، إذ بيّنت التحليلات الإحصائية وجود أثر معنوي واضح للعديد من أبعاده، مما يؤكد أهمية الاستثمار في البنية التكنولوجية والمهارات الرقمية للعاملين.

كما أوضحت النتائج أن البيانات الرقمية والخدمات الرقمية كانتا من أقوى العوامل المؤثرة، حيث أسهمتاً بدرجة كبيرة في تحسين سرعة الإنجاز، ورفع مستوى الدقة، وتقليل الأخطاء في عمليات الشراء. وفي المقابل، كشفت الدراسة أن المهارات الرقمية للعاملين لم تظهر تأثيراً معنوياً قوياً مماثلاً، الأمر الذي يشير إلى ضرورة التركيز على تطوير جدارات الموظفين الرقمية عبر برامج تدريبية منهجية ومستدامة.

ووفقاً لنماذج الانحدار، تبين أن التحول الرقمي يفسر نسبة معتبرة من التباين في كفاءة إدارة المشتريات، مما يعزز الفعالية بأن التحول الرقمي ليس مجرد خيار إداري، بل ضرورة استراتيجية تفرضها طبيعة العمل المؤسسي المعاصر.

وفي ضوء ذلك، تؤكد الدراسة أهمية تبني المؤسسات لخطط تحول رقمي شاملة تتضمن تطوير البنية التحتية التقنية، وتحسين جودة البيانات، ورفع الوعي الرقمي، وتمكين الموظفين رقمياً. كما تشدد على أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على التناغم بين التقنية والموارد البشرية والعمليات الإدارية، بما يضمن تحقيق أعلى مستويات الكفاءة التشغيلية في إدارة المشتريات.

وبناءً على النتائج المتوصل إليها، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية والمقترحات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تعزيز تطبيقات التحول الرقمي، ودعم استمرارية التحسين في كفاءة إدارة المشتريات، وتوفير أرضية مثبنة لإجراء المزيد من الدراسات المتعمقة في هذا المجال الحيوي.

المراجع

- Ahmad, A., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., Aburayya, A., & Hamadneh, S. (2021). Digital transformation metrics: A conceptual view. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(S2), 1-18.
- Alabdali, M. A., & Salam, M. A. (2022). The impact of digital transformation on supply chain procurement for creating competitive advantage. *Sustainability*, 14(19), 12269. <https://doi.org/10.3390/su141912269>
- Arif, A., Ahmad, J., & Habib, K. (2024). The impact of supplier selection, regulatory compliance, and procurement efficiency on government procurement performance. *Journal of Humanities, Health and Social Sciences*, 2(3), 165-177. <https://doi.org/10.37335/ijek.v12i1.228> (note: this DOI is for another study, adjust accordingly)
- Kakwezi, P., & Nyeko, S. (2024). Procurement processes and performance: Efficiency and effectiveness of the procurement function. *International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship (IJSSME)*. [Paper].
- Alabdali, M. A., & Salam, M. A. (2022). The Impact of Digital Transformation on Supply Chain Procurement for Creating Competitive Advantage: An Empirical Study. *Sustainability*, 14(19), 12269. <https://doi.org/10.3390/su141912269>
- Alabdali, M. A., & Salam, M. A. (2022). The impact of digital transformation on supply chain procurement for creating competitive advantage: An empirical study. *Sustainability*, 14(19), 12269. <https://doi.org/10.3390/su141912269>
- Alghamdi, A. (2020). "Digitalization in Saudi Public Sector." *King Saud University Press*.
- Al-Khalifa, H.; Al-Mutairi, F. (2021). "Comparative Assessment of e-Procurement Systems in Saudi Arabia." *Arabian Journal of Administrative Sciences*.
- Al-Maliki, A. (2024). إدارة المشتريات والتوريد في ظلالتحول الرقمي. Retrieved from <https://almaliki.com/wp-content/uploads/2024/12/-إدارة-المشتريات-والتوريد-في-ظل-التحول-الرقمي.pdf>
- APA: Bertalanffy, L. V. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller

- Bauer, F. (2019). The influence of digitalisation on procurement efficiency. (Working paper / conference paper). Retrieved from <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/215721/1/19965-Article.pdf>
- Chebet, J. (2022). Influence of e-procurement on procurement performance in manufacturing firms. International Journal of Social Sciences and Management. Retrieved from <https://mail.sagepublishers.com/index.php/ijssme/article/viewFile/116/145>
- Číž, J. (2021). Procurement Transformation in Digital World. SHS Web of Conferences. https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/26/shsconf_appsconf2021_01002.pdf
- Davis, F. D. (1989). *Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology*. MIS Quarterly, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Digital Government Authority. (2024). Study of Digital Transformation Strategy in Saudi Arabia. Retrieved from <https://dga.gov.sa/ar/digital-knowledge/study-of-digital-transformation-strategy>
- Digital Government Authority. (2025). Guideline for Digital Procurement Methodology. Retrieved from <https://dga.gov.sa/ar/regulatory-documents/guideline-digital-procurement-methodology>
- Grant, R. M. (1996). *Toward a knowledge-based theory of the firm*. Strategic Management Journal, 17(S2), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Harju, A. (2023). The impact of procurement digitalization on supply chain uncertainty. International Journal of Supply Chain Management (or publisher page). Retrieved from <https://www.emerald.com/scm/article/28/7/62/350921/The-impact-of-procurement-digitalization-on-supply>.
- He, J., et al. (2024). Digital transformation and supply chain efficiency improvement: An empirical study from A-share listed companies in China. PLOS ONE. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0302133>
- IBM. (2025). Digital Procurement Transformation Strategy. Retrieved from <https://www.ibm.com/sa-ar/think/topics/digital-procurement>
- International Journal of Financial, Administrative and Economic Sciences. (2024). The impact of digital transformation on the efficiency of project implementation in the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia. Retrieved from

<https://ijfaes.vsrp.co.uk/2024/05/the-impact-of-digital-transformation-on-the-efficiency-of-project-implementation-in-the-private-sector-in-the-kingdom-of-saudi-arabia/>

- Li, X., & et al. (2023). How Digital Transformation Enhances Quality Chain Value Co-Creation Efficiency in Manufacturing: Evidence from Beijing. *Sustainability*, 17(12), 5486. <https://doi.org/...>
- Nassar, M. (2022). "Public Procurement and Digital Transformation: Challenges in Implementation." *Middle East Journal of Public Administration*.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2025). Digital transformation of public procurement: Good practice report (OECD Public Governance Policy Papers No. 77). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/79651651-en>
- Simon, H. A. (1976). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Sultan, B. et al. (2023). "e-Procurement Transformation in KSA." *Journal of Public Procurement*.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Yuliawati, R., et al. (2024). Digitalisation in Public Procurement Governance: Institutional Theory and Expectancy Theory. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 8(12), 3931-3944
- Zeffirelli, N. H., Muhamed, A. A., Zakariah, H., Mat Halif, M., Abu Bakar, M. Z., & Nasarudin, N. (2025). Enhancing Supply Chain Resilience through Digital Procurement: An Information Processing Theory Perspective. *Business and Economics Journal*, 9(7), 1962-1967
- Zhou, B. (2024). Study on Digital Transformation Strategies for Corporate Procurement Management [Paper]. *Proceedings of Business and Economic Studies*
- Zhou, B. (2024). Study on Digital Transformation Strategies for Corporate Procurement Management. *Proceedings of Business and Economic Studies*
- التحديات الأمنية والتنظيمية للتحويل (IJSRM). (2022). المجلة الدولية للأمن السيبراني والتحول الرقمي
الرقمي في السعودية. تم الاسترجاع

https://www.researchgate.net/publication/361620051_Security_Challenges_for_Digital_Transformation_in_Saudi_Arabia/fulltext/637ec77d2f4bca7fd087d883/Security-Challenges-for-Digital-Transformation-in-Saudi-Arabia.pdf

- المركز الوطني لنظم الموارد الحكومية. (2023). البوابة الرسمية لمنصة اعتماد. تم الاسترجاع من <https://portal.etimad.sa/ar-sa/home>
- الدليل التعريفي لمنهجية المشتريات الرقمية. تم الاسترجاع (2021). (DGA). هيئة الحكومة الرقمية <https://dga.gov.sa/ar/regulatory-documents/guideline-digital-procurement-methodology>
- البنية التحتية الرقمية. تم الاسترجاع من (2020). (MCIT). وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات <https://www.mcit.gov.sa/ar/digital-infrastructure>
- وزارة المالية (2022). تقرير منصة اعتماد.
- منصة اعتماد. تم الاسترجاع (2023). (MoF). وزارة المالية <https://www.mof.gov.sa/eservices/Pages/Etimad.aspx>

الملاحق

الاستبيان

إلى السادة الموظفين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص.

انا طالب ماجستير (إدارة أعمال) في جامعة ميدأوشن

ارجو التكرم بالإجابة عن هذا الاستبيان الذي صمم لجمع بيانات خاصة ببحث تحت عنوان " أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشتريات في تنفيذ المشاريع، مقارنة بين القطاع الحكومي والخاص ".

أؤكد لكم إن إجاباتكم ستعامل بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط شاكرا ومقدرا جهدكم الثمين سلفا وتعاونكم الذي سيكون له أثر كبير في نجاح هذه الدراسة.

عدد الأسئلة 26 :سؤالاً

الوقت المتوقع للإجابة :من 6 إلى 10 دقائق

المتغير المستقل (التحول الرقمي):

يُعرّف بأنه عملية مستمرة لتبني وتكامل التقنيات الرقمية في مختلف عمليات ومنهجيات المنظمة بغرض خلق أو تعديل نماذج أعمال، وتحسين الأداء التشغيلي، وتعزيز القيمة المُقدّمة.

وابعاده:

1. البنية التحتية الرقمية

2. القيادة والدعم التنظيمي

3. العمليات الرقمية

4. المهارات والقدرات الرقمية

5. الثقافة الرقمية

المتغير التابع (كفاءة إدارة المشتريات):

تُعرّف بأنها قدرة وحدة المشتريات على تحقيق أهدافها (مثل التكلفة، الزمن، الجودة، الامتثال) باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد، ومع تحقيق أعلى مستوى ممكن من النتائج.

وابعاده:

1. الكفاءة التشغيلية

2. الجودة والالتزام بالمواصفات

3. إدارة الوقت

4. إدارة التكلفة

5. علاقات الموردين

المحور الأول: معلومات عامة.

6. الجنس:

- ذكر
- انثى

7. العمر:

- أقل من 30
- 31-39
- 40-49
- 50 وأكثر

8. المؤهل العلمي

- ثانوي
- دبلوم
- بكالوريوس
- دراسات عليا

9. سنوات الخبرة :

- أقل من 3 سنوات
- 3-5 سنوات
- 6-8 سنوات
- أكثر من 8 سنوات

10. نوع القطاع :

- حكومي
- خاص

المحور الثاني: الاستبيان الأول المتغير المستقل (التحول الرقمي):

يُعرّف بأنه عملية مستمرة لتبني وتكامل التقنيات الرقمية في مختلف عمليات ومنهجيات المنظمة بغرض خلق أو تعديل نماذج أعمال، وتحسين الأداء التشغيلي، وتعزيز القيمة المُقدّمة.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: البنية التحتية الرقمية						
6	الأنظمة التقنية في العمل تساعدني في إنجاز المهام بسهولة؟					
7	الإنترنت والأجهزة في العمل تعمل بشكل جيد وتدعم عملي؟					
البعد الثاني: القيادة والدعم التنظيمي						
8	الإدارة تشجع استخدام الأنظمة الرقمية في العمل؟					
9	توجد تعليمات واضحة لاستخدام الأنظمة الرقمية؟					
البعد الثالث: العمليات الرقمية						
10	استخدام الأنظمة الإلكترونية قلل من الأخطاء في العمل؟					
11	الإجراءات الرقمية جعلت العمل أسرع وأسهل؟					
البعد الرابع: المهارات والقدرات الرقمية						
12	أعرف كيف أستخدم الأنظمة الرقمية في عملي؟					
13	حصلت على تدريب يساعدني في استخدام الأنظمة الرقمية؟					
البعد الخامس: الثقافة الرقمية						
14	أغلب الزملاء يستخدمون الأنظمة الرقمية بسهولة؟					
15	بيئة العمل تشجع على استخدام التقنية؟					

المحور الثالث: الاستبيان الثاني المتغير التابع (كفاءة إدارة المشتريات):

تُعرّف بأنها قدرة وحدة المشتريات على تحقيق أهدافها (مثل التكلفة، الزمن، الجودة، الامتثال) باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد، ومع تحقيق أعلى مستوى ممكن من النتائج.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: الكفاءة التشغيلية						
16	الأنظمة الرقمية ساعدت في تقليل الأخطاء في المشتريات؟					
17	العمل أصبح أكثر تنظيمًا بعد استخدام التقنية؟					
البعد الثاني: الجودة والالتزام بالمواصفات						
18	الأنظمة تساعد في التأكد من جودة المشتريات؟					
19	نلتزم بالمواصفات المطلوبة بشكل أفضل باستخدام التقنية؟					
البعد الثالث: إدارة الوقت						
20	الوقت الذي نحتاجه لإنهاء المشتريات أصبح أقل؟					

21	الإجراءات أصبحت أسرع بعد استخدام الأنظمة؟				
البعد الرابع : إدارة التكلفة					
22	التقنية ساعدت في تقليل التكاليف الإدارية؟				
23	نتابع التكاليف والمستحقات بشكل أفضل باستخدام الأنظمة؟				
البعد الخامس : علاقات الموردين					
24	التواصل مع الموردين أصبح أسهل باستخدام الأنظمة؟				
25	التقنية ساعدت في تحسين التعامل مع الموردين؟				
26	وفي الختام نشركم على حسن التعاون. وبانتظار آرائكم.	نص الإجابة القصير			

<https://forms.gle/BAoBz4hTkbF2nj6u9>

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	36	83.7	83.7	83.7
	أنثى	7	16.3	16.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من ٣٠	14	32.6	32.6	32.6
	٣٠ - ٣٥	16	37.2	37.2	69.8
	٣٥ - ٤٠	7	16.3	16.3	86.0
	أعلى من ٤٠	6	14.0	14.0	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

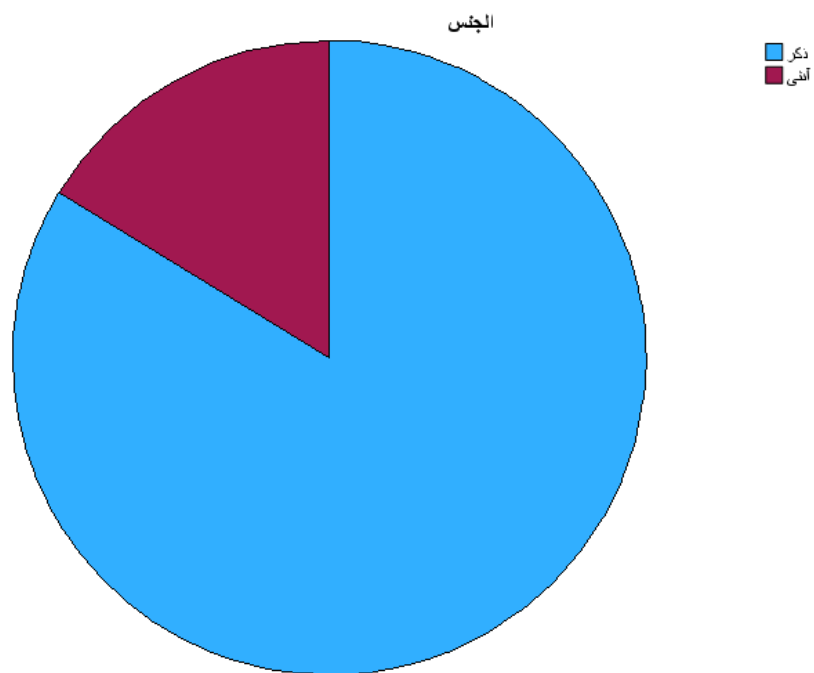
المؤهل_العلمي

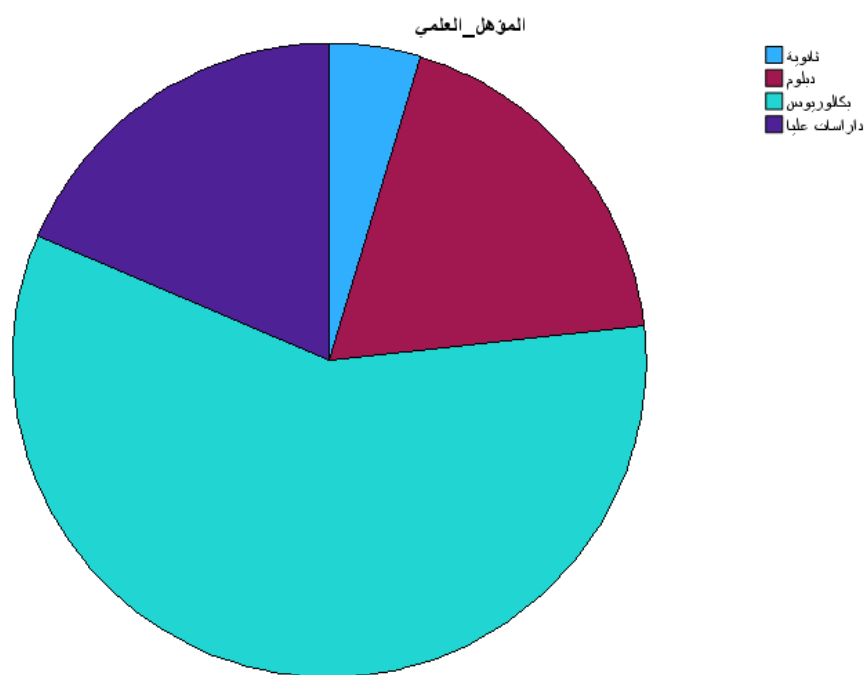
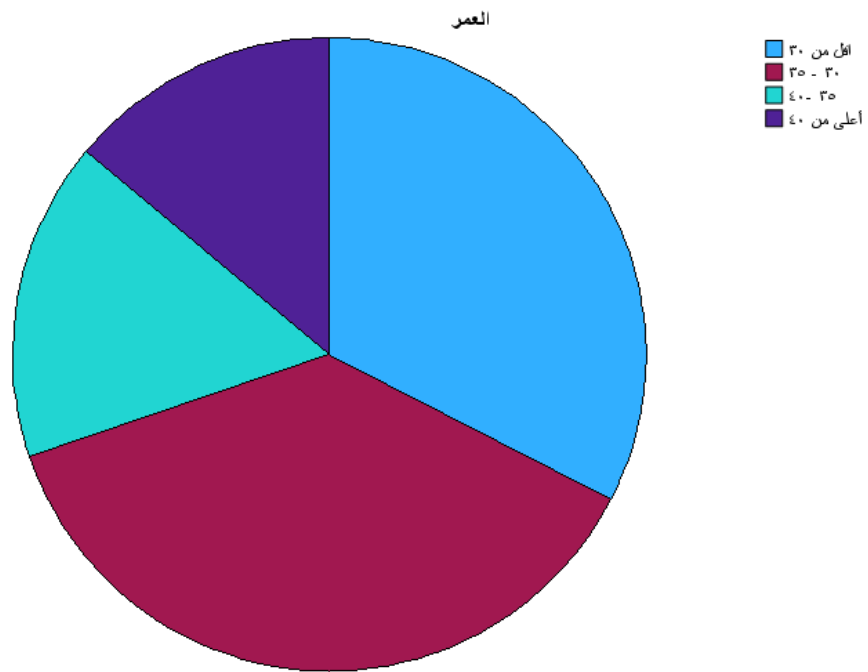
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوية	2	4.7	4.7	4.7
	دبلوم	8	18.6	18.6	23.3
	بكالوريوس	25	58.1	58.1	81.4
	داراسات عليا	8	18.6	18.6	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

سنوات_الخبرة

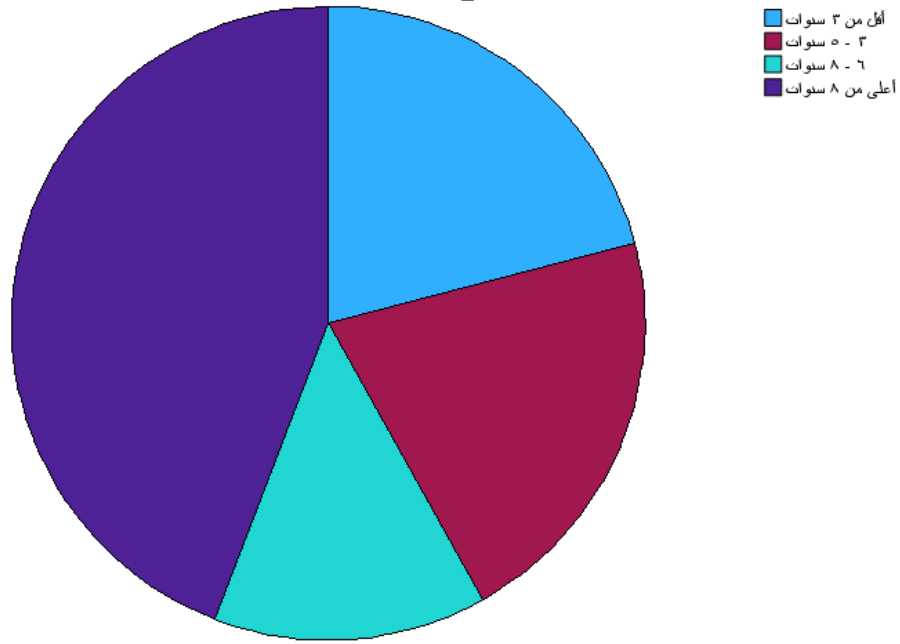
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أول من ٣ سنوات	9	20.9	20.9	20.9
	٣ - ٥ سنوات	9	20.9	20.9	41.9
	٦ - ٨ سنوات	6	14.0	14.0	55.8
	أعلى من ٨ سنوات	19	44.2	44.2	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

		نوع_القطاع			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	قطاع حكومي	12	27.9	28.6	28.6
	قطاع خاص	30	69.8	71.4	100.0
	Total	42	97.7	100.0	
Missing	System	1	2.3		
Total		43	100.0		

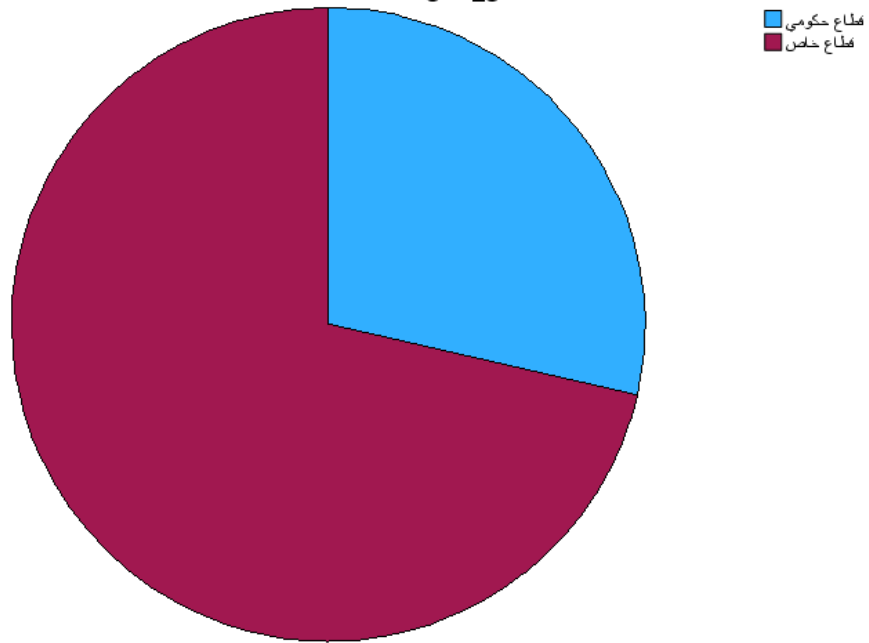




سنوات_الخبرة



نوع_القطاع



Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
A1	1,42	,587	43
A2	1,51	,592	43
B1	1,63	,655	43
B2	1,91	,921	43
C1	1,74	,902	43
C2	1,49	,551	43
D1	1,72	,882	43
D2	2,47	1,077	43
E1	2,28	,984	43
E2	1,81	,852	43

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,712
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	161,840
	df	45
	Sig.	<.001

Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
A1	,819	-,223	-,102
A2	,665	-,239	,182
B1	,683	,090	,326
B2	,658	-,452	,213
C1	,328	,621	,511
C2	,492	,641	-,242
D1	,587	-,087	-,568
D2	,727	-,155	-,278
E1	,634	,405	-,352
E2	,660	-,053	,469

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
BA1	1,77	,751	43
BA2	1,58	,763	43
BB1	1,91	,781	43
BB2	1,70	,674	43
BC1	1,60	,791	43
BC2	1,51	,736	43
BD1	1,74	,875	43
BD2	1,56	,700	43
BE1	1,63	,725	43
BE2	1,65	,752	43

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,752
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	278,996
	df	45
	Sig.	<.001

Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
BA1	,759	,387	-,030
BA2	,573	,574	,377
BB1	,760	,326	,274
BB2	,732	,375	-,140
BC1	,701	-,226	-,532
BC2	,710	-,279	,180
BD1	,768	-,092	-,373
BD2	,774	,006	-,312
BE1	,658	-,546	,417
BE2	,791	-,459	,254

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,790	,795	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
البنية التحتية الرقمية	7.52	4.571	.655	.537	.735
القيادة والدعم التنظيمي	7.22	4.242	.597	.504	.741
الممارسات الرقمية	7.37	5.061	.340	.294	.813
المهارات والقدرات الرقمية	6.90	3.721	.578	.525	.756
الثقافة الرقمية	6.94	3.717	.737	.607	.689

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.852	.853	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
الكفاءة التشغيلية	6.65	5.125	.616	.543	.834
الجودة والالتزام بالمواعيد	6.52	4.916	.724	.621	.807
إدارة الوقت	6.77	4.980	.657	.463	.824
إدارة التكلفة	6.67	4.665	.729	.538	.804
علاقات الموردين	6.69	5.036	.600	.427	.839

Descriptive Statistics

	N Statistic	Range Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean Statistic	Std. Error	Std. Deviation Statistic	Variance Statistic	CV Statistic
البنية التحتية الرقمية	43	2	1	3	1.47	.080	.528	.279	36.02
القيادة والدعم التنظيمي	43	3	1	4	1.77	.102	.667	.445	37.73
الممارسات الرقمية	43	3	1	4	1.62	.091	.596	.355	36.87
المهارات والقدرات الرقمية	43	3	1	4	2.09	.129	.847	.717	40.47
الثقافة الرقمية	43	3	1	4	2.05	.111	.730	.533	35.69
المعيار الحول الرقمي	43	2	1	3	1.80	.077	.503	.253	27.99
Valid N (listwise)	43								

Descriptive Statistics

	N Statistic	Range Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean Statistic	Std. Error	Std. Deviation Statistic	Variance Statistic	CV Statistic
الكفاءة التشغيلية	43	3	1	4	1.67	.102	.672	.451	40.11
الجودة والالتزام بالمواعيد	43	3	1	4	1.80	.100	.656	.430	36.39
إدارة الوقت	43	3	1	4	1.56	.104	.683	.467	43.85
إدارة التكلفة	43	4	1	5	1.65	.110	.720	.518	43.60
علاقات الموردين	43	3	1	4	1.64	.108	.710	.504	43.30
المعيار كفاءة إدارة المشتريات	43	2	1	3	1.67	.083	.546	.298	32.79
Valid N (listwise)	43								

Correlations												
		المتغير_كفاءة_إدارة المشتريات	علاقات الموردین	ادارة التكلفة	ادارة الوقت	الجودة والاقران بالمواسمات	التكاتف الفعليه	المتغير_الحول_الرهي	المتكاتف_الرهي	المهارات_والقرارات_الرهي	المتكاتف_الرهي	المتغير_كفاءة_إدارة المشتريات
المتغير_كفاءة_إدارة المشتريات	Pearson Correlation	1										
	Sig. (2-tailed)											
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
المتكاتف_الرهي	Pearson Correlation		1									
	Sig. (2-tailed)											
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
علاقات الموردین	Pearson Correlation			1								
	Sig. (2-tailed)											
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
ادارة التكلفة	Pearson Correlation				1							
	Sig. (2-tailed)											
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
ادارة الوقت	Pearson Correlation					1						
	Sig. (2-tailed)											
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
الجودة والاقران بالمواسمات	Pearson Correlation						1					
	Sig. (2-tailed)											
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
التكاتف الفعليه	Pearson Correlation							1				
	Sig. (2-tailed)											
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
المتغير_الحول_الرهي	Pearson Correlation								1			
	Sig. (2-tailed)											
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
المهارات_والقرارات_الرهي	Pearson Correlation									1		
	Sig. (2-tailed)											
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
المتكاتف_الرهي	Pearson Correlation										1	
	Sig. (2-tailed)											
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43

***. Correlation at 0.001 (2-tailed)
 **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.665 ^a	.443	.429	.412

a. Predictors: (Constant), المتغير_الحول_الرهي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.544	1	5.544	32.592	<.001 ^b
	Residual	6.974	41	.170		
	Total	12.518	42			

a. Dependent Variable: المتغير_كفاءة_إدارة المشتريات

b. Predictors: (Constant), المتغير_الحول_الرهي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.367	.236		1.555	.128	-.110	.843
	المتغير_الحول_الرهي	.722	.126	.665	5.709	<.001	.467	.978

a. Dependent Variable: المتغير_كفاءة_إدارة المشتريات

الفرضية الأولى:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,380 ^a	,144	,123	,511

a. Predictors: (Constant), البنية_الشخصية_الرقمية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,807	1	1,807	6,917	,012 ^b
	Residual	10,711	41	,261		
	Total	12,518	42			

a. Dependent Variable: المنتج_كفاءة_ادارة_المشتريات

b. Predictors: (Constant), البنية_الشخصية_الرقمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1,089	,232		4,687	<.001	,620	1,559
	البنية_الشخصية_الرقمية	,393	,149	,380	2,630	,012	,091	,695

a. Dependent Variable: المنتج_كفاءة_ادارة_المشتريات

الفرضية الثانية:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,290 ^a	,084	,062	,529

a. Predictors: (Constant), المهارات_والقدرات_الرقمية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,056	1	1,056	3,776	,059 ^b
	Residual	11,462	41	,280		
	Total	12,518	42			

a. Dependent Variable: المنتج_كفاءة_ادارة_المشتريات

b. Predictors: (Constant), المهارات_والقدرات_الرقمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.273	,217		5.864	<.001	,835	1.712
	المهارات_والقدرات_الرئيسية	,187	,096	,290	1.943	,059	-,007	,382

a. Dependent Variable: المتغير_كفاءة_ادارة_المشتريات

الفرضية الثالثة:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,679 ^a	,461	,447	,406

a. Predictors: (Constant), العمليات_الرئيسية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.766	1	5.766	35.010	<.001 ^b
	Residual	6.752	41	,165		
	Total	12.518	42			

a. Dependent Variable: المتغير_كفاءة_ادارة_المشتريات

b. Predictors: (Constant), العمليات_الرئيسية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	,660	,181		3.653	<.001	,295	1.025
	العمليات_الرئيسية	,622	,105	,679	5.917	<.001	,409	,834

a. Dependent Variable: المتغير_كفاءة_ادارة_المشتريات