



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة أعمال

عنوان البحث

ثورة المشتريات وسلاسل الإمداد، التحول من
الوظيفة التقليدية إلى الاستراتيجية المتكاملة

إعداد الطالب/ أمين بن شاهنواز انعام

رقم الطالب/ 251000318

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم النبيين، وإمام
المتقين، وعلى آله وصحبه أجمعين، ومن تبعهم
بإحسان إلى يوم الدين.

الحمد لله الذي علم الإنسان ما لم يعلم، وسخر له
أدوات المعرفة والبحث، وأمره بالسعي في طلب العلم،
فقال سبحانه: ﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾. وبعد:

مقدمة:

شهدت وظيفة المشتريات خلال العقود الماضية تحولاً جذرياً من كونها مجرد نشاط تقليدي يقتصر على شراء السلع والخدمات، إلى كونها عنصراً استراتيجياً فاعلاً يسهم بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

وقد فرضت التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال العالمية، مثل العولمة، والتقلبات الاقتصادية، إضافة إلى الأزمات المفاجئة كجائحة كوفيد-19، ضغوطاً كبيرة على آليات إدارة سلاسل الإمداد، مما أبرز الحاجة إلى مفاهيم جديدة وأساليب مبتكرة في إدارة المشتريات والتوريد.

مشكلة الدراسة:

رغم التطورات الكبيرة في تقنيات إدارة المشتريات وسلاسل الإمداد، لا تزال العديد من المؤسسات، خصوصًا في البيئات النامية، تعتمد أساليب تقليدية تُقصي المشتريات من دورها الاستراتيجي. هذا القصور يؤدي إلى ضعف الكفاءة، وهدر الفرص في خفض التكاليف وتحسين الأداء.

كما تعاني المؤسسات من تحديات في التكيف مع التحول الرقمي، وبناء القدرات البشرية، وتكامل العمليات بين الإدارات. وتتبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى فهم أثر "ثورة المشتريات وسلاسل الإمداد" على تطوير أدوار المشتريات وتحويلها من وظيفة تنفيذية إلى رافعة استراتيجية تدعم تحقيق أهداف المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب نظرية وتطبيقية، في ضوء التحولات العميقة التي يشهدها عالم الأعمال في مجال المشتريات وسلاسل الإمداد، وخاصة مع التسارع الكبير في تطبيقات التحول الرقمي، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات. فعلى الرغم من التطور الملحوظ عالمياً، إلا أن العديد من المؤسسات، خصوصاً في البيئات النامية، لا تزال تنتظر إلى المشتريات كوظيفة تنفيذية روتينية، مما يحرمها من الاستفادة الكاملة من الإمكانيات الاستراتيجية لهذه الوظيفة الحيوية.

وتبرز أهمية هذه الدراسة أولاً في معالجة الفجوة المعرفية بين الممارسات التقليدية والممارسات الحديثة للمشتريات، حيث تسعى إلى تقديم تحليل معمق لواقع المشتريات في المؤسسات، ومدى جاهزيتها للتحول نحو نماذج أكثر كفاءة ومرونة واستدامة. كما أنها تسهم في رفع الوعي الأكاديمي والمهني بأهمية المشتريات كأداة استراتيجية تساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف، وضمان استمرارية الأعمال، خاصة في أوقات الأزمات والتقلبات السوقية.

وتكمن أهمية الدراسة أيضاً في أنها تسعى إلى توجيه صنّاع القرار داخل المؤسسات نحو تبني مفاهيم حديثة في إدارة المشتريات، مثل: المشتريات المستدامة، والمشتريات الرقمية، وسلاسل الإمداد المرنة، والتي أصبحت ضرورية لتحقيق التنافسية والاستجابة السريعة لمتغيرات السوق.

كما تأتي أهمية الدراسة من كونها تتناول أحد أبرز التحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات، وهي تحدي التحول الرقمي، ليس فقط من منظور تقني، بل من خلال التركيز على الجوانب المؤسسية، والبشرية، والتنظيمية اللازمة لدعم هذا التحول. وتسلط الضوء على التحديات الحقيقية مثل نقص الكفاءات، وضعف البنية التحتية، وانخفاض درجة التكامل المؤسسي، وهي عوامل جوهرية يجب التعامل معها لضمان نجاح التحول نحو المشتريات الحديثة.

ومن الناحية التطبيقية، توفر هذه الدراسة إطارًا عمليًا واسترشاديًا للمؤسسات الراغبة في تطوير قدراتها الشرائية وتحسين أداء سلاسل الإمداد لديها، من خلال تحليل تجارب حقيقية لشركات كبرى مثل أرامكو، وسابك، والخطوط السعودية، التي نجحت في دمج التكنولوجيا بالاستراتيجية لتحقيق نتائج متميزة.

وأخيرًا، فإن هذه الدراسة تخدم أهداف التنمية المؤسسية والتحول الوطني، من خلال دعم التوجهات المستقبلية نحو بناء مؤسسات أكثر كفاءة، رقمية، ومرنة، بما ينسجم مع رؤى وتوجهات كبرى مثل رؤية السعودية 2030، التي تؤكد على الابتكار، والتحول الرقمي، وتحقيق الاستدامة في القطاعات كافة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1- تحليل واقع المشتريات وسلاسل الإمداد في المؤسسات، خاصة في

البيئات النامية.

2- تحديد أوجه القصور في الأساليب التقليدية للمشتريات وأثارها على

الأداء المؤسسي.

3- دراسة أثر التحول الرقمي والتقنيات الحديثة على تطوير وظيفة

المشتريات وسلاسل الإمداد.

4- فهم دور المشتريات في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف

وتعزيز الإنتاجية.

5- تسليط الضوء على المشتريات كوظيفة استراتيجية تساهم في تحقيق

الأهداف العامة للمؤسسة.

6- استكشاف التحديات التي تواجه المؤسسات في تبني المشتريات

الرقمية (التقنية، البشرية، التنظيمية).

7- تحليل العلاقة بين التكامل الداخلي: المشتريات، التخطيط، المخزون،

التوزيع وكفاءة سلسلة الإمداد.

- 8- تقييم مدى وعي المؤسسات بمفاهيم المشتريات الحديثة مثل:
المشتريات المستدامة، المرنة، والاستراتيجية.
- 9- استعراض تجارب ناجحة لمؤسسات كبرى (مثل أرامكو، سابك،
أرامكس) والاستفادة منها كنماذج تطبيقية.
- 10- اقتراح نموذج أو إطار عملي يساعد المؤسسات على التحول من
المشتريات التقليدية إلى الرقمية.
- 11- دعم صناع القرار والممارسين في تبني سياسات شرائية فعالة
تستند إلى البيانات والتحليل التنبئي.
- 12- تحفيز المؤسسات على بناء القدرات البشرية المؤهلة لإدارة
المشتريات الحديثة.
- 13- تعزيز دور المشتريات في دعم الاستدامة والحوكمة المؤسسية.
- 14- تحديد المهارات الجديدة المطلوبة للعاملين في مجال المشتريات
في ظل الثورة التقنية.
- 15- تقديم توصيات قابلة للتنفيذ لتحسين الأداء الشرائي وسلاسل
الإمداد في مختلف أنواع المؤسسات.

تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة على مجموعة من التساؤلات الرئيسية والفرعية، من أبرزها:

- 1- ما واقع وظيفة المشتريات وسلاسل الإمداد في المؤسسات الحالية؟
- 2- إلى أي مدى تعتمد المؤسسات على الممارسات التقليدية مقابل الممارسات الرقمية الحديثة؟
- 3- كيف أثر التحول الرقمي والتقنيات الحديثة (كالذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وتحليلات البيانات) على كفاءة المشتريات؟
- 4- ما دور المشتريات في تحقيق الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف؟
- 5- كيف يمكن تحويل المشتريات من وظيفة تنفيذية إلى دور استراتيجي داخل المؤسسة؟
- 6- ما التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق المشتريات الرقمية؟
- 7- كيف يؤثر ضعف التكامل بين المشتريات والتخطيط والمخزون والتوزيع على الأداء المؤسسي؟
- 8- ما مدى وعي المؤسسات بمفاهيم المشتريات المستدامة والمرنة؟

9- ما هي الفجوات في المهارات البشرية التي تعيق التحول نحو المشتريات الرقمية؟

10- كيف يمكن تطوير القدرات المؤسسية لتأهيل الموردين ضمن سلاسل إمداد أكثر مرونة واستدامة؟

11- ما العوامل المؤثرة في نجاح تبني المشتريات الاستراتيجية في المؤسسات؟

12- هل توجد علاقة بين حجم المؤسسة ومدى تبنيها للتقنيات الحديثة في المشتريات؟

13- كيف ساهمت التجارب الناجحة في الشركات الكبرى (مثل أرامكو، سابك، الخطوط السعودية) في تشكيل نموذج مثالي للمشتريات؟

14- ما تأثير الأزمات (مثل الجوائح أو سلاسل التوريد العالمية) على دور المشتريات؟

15- ما آليات التقييم المستخدمة لقياس أداء المشتريات وسلاسل الإمداد؟ وهل هي كافية؟

فروض الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من الفروض الأساسية التي سيتم اختبارها، ومن أبرزها:

- 1- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تبني التقنيات الحديثة: مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والتحول الرقمي وبين كفاءة وظيفة المشتريات في المؤسسات.
- 2- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات التي تعتمد المشتريات الرقمية وتلك التي تعتمد الأساليب التقليدية في الأداء التشغيلي والمرونة والاستجابة للسوق.
- 3- ضعف البنية التحتية التقنية في المؤسسات يؤثر سلباً على قدرتها على تنفيذ المشتريات الرقمية بكفاءة.
- 4- يوجد تأثير إيجابي للتكامل بين إدارات المشتريات، والتخطيط، والمخزون، والتوزيع على تحسين سلسلة الإمداد وتقليل التكاليف.
- 5- قلة وعي الإدارات العليا بأهمية المشتريات كأداة استراتيجية يحد من تطورها ويُبقيها في الإطار التنفيذي التقليدي.

6- المؤسسات التي تتبنى المشتريات المستدامة والاستراتيجية تحقق

أداءً مؤسسياً أعلى وميزة تنافسية أقوى من نظيراتها.

7- نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في مجال المشتريات الرقمية يمثل

عائقاً كبيراً أمام تطبيق المفاهيم الحديثة.

8- تؤدي الأزمات (مثل الجوائح أو اضطرابات السوق العالمية) إلى

إعادة تقييم وظيفة المشتريات وزيادة التركيز على مرونة سلسلة

الإمداد.

9- تجارب الشركات الكبرى:

(مثل أرامكو، سابك، أرامكس، الخطوط السعودية) تؤكد وجود

علاقة بين الاستثمار في تقنيات المشتريات وتحقيق نتائج تشغيلية

متميزة.

10- استخدام أدوات التحليل التنبئي والبيانات الضخمة في

المشتريات يساهم في تحسين دقة التوقعات واتخاذ القرارات الشرائية.

11- التحول نحو المشتريات الرقمية يتطلب إصلاحات تنظيمية

وهيكلية داخل المؤسسة وليس مجرد تبني تقنيات.

الدراسات السابقة:

1- Chen et al. (2019):

أكدت أن دمج التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في سلسلة الإمداد يرفع الكفاءة ويزيد من القدرة على التكيف مع الأزمات.

2- العويسي (2021) :

أوضحت أهمية التحول الرقمي في المشتريات ودوره في خفض التكاليف وتحسين الكفاءة والشفافية.

3- KPMG (2022):

تقرير دولي أبرز أهمية المرونة في سلاسل الإمداد بعد الجائحة، وأوصى بإعادة تصميمها لتكون أكثر قربًا واستجابة للأسواق.

4- تجربة الخطوط السعودية:

تبنت مفهوم المشتريات الاستراتيجية في عمليات التوريد والصيانة، مما عزز من قدرتها على التفاوض مع الموردين وضمان استمرارية الخدمات بكفاءة وجودة.

5- تجربة أرامكو:

تُعد نموذجًا رائدًا في تطبيق تقنيات المشتريات الرقمية، حيث تعتمد على الذكاء الاصطناعي ومنصات إلكترونية متقدمة لإدارة سلسلة الإمداد، مما ساهم في خفض التكاليف وتحقيق الكفاءة التشغيلية العالية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد الدراسة على مجموعة من الأطر النظرية التي تفسر التحول في وظيفة المشتريات، أهمها:

1- نظرية سلسلة القيمة (Value Chain): توضح دور المشتريات في دعم القيمة المؤسسية والتنافسية.

2- نظرية النظم (System): تبرز أهمية التكامل بين إدارات المؤسسة لتحسين الأداء العام.

3- نظرية الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency): تؤكد أن تطوير المشتريات يرفع الإنتاجية ويخفض التكاليف.

4- نظرية الابتكار التكنولوجي (Technological Innovation): تشرح أثر التقنيات الحديثة على تحسين فعالية المشتريات.

5- نظرية إدارة سلسلة الإمداد (Supply Chain Management): تركز على التنسيق الفعال من المورد إلى المستهلك.

6- نظرية الميزة التنافسية (Competitive Advantage): تشير إلى أن إدارة المشتريات بفعالية تعزز قدرة المؤسسة على التميز في السوق.

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لتحليل الظواهر الإدارية والتنظيمية المعقدة، مثل تطور وظيفة المشتريات وسلاسل الإمداد في ظل التحولات الرقمية. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات من الواقع، ثم تحليلها وتفسيرها لفهم العلاقات بين المتغيرات، والوصول إلى استنتاجات منطقية.

بالإضافة إلى ذلك، تستخدم الدراسة:

1- المنهج المقارن:

لمقارنة الممارسات التقليدية والحديثة في المشتريات وسلاسل الإمداد، سواء داخل المؤسسة الواحدة أو بين مؤسسات مختلفة، محليًا وإقليميًا ودوليًا.

2- المنهج الكمي:

لجمع البيانات الإحصائية من خلال استبيانات تُوزع على العاملين في إدارات المشتريات وسلاسل الإمداد، بهدف تحليل العلاقة بين المتغيرات باستخدام أدوات التحليل الكمي.

3- المنهج النوعي (الكيفي):

لتفسير وفهم وجهات نظر المختصين والخبراء من خلال مقابلات شبه منظمة، تسهم في كشف العوامل غير القابلة للقياس الكمي كالثقافة المؤسسية، والقيادة، والمرونة التنظيمية.

4- منهج دراسة الحالة:

عبر تحليل تجارب شركات رائدة مثل أرامكو، سابك، الخطوط السعودية، وأرامكس، بهدف استنتاج الدروس والتطبيقات الممكنة في مؤسسات أخرى.

5- تحليل الوثائق والتقارير:

ويشمل مراجعة الأدبيات العلمية، والتقارير المحلية والدولية، والدراسات السابقة، لفهم السياق العام وتحليل الاتجاهات الحديثة في هذا المجال.

أدوات الدراسة :

ستعتمد الدراسة على الأدوات التالية:

1- الاستبيان :لجمع البيانات من موظفي إدارات المشتريات

وسلاسل الإمداد في عدد من المؤسسات.

2- المقابلات شبه المنظمة :مع عدد من المختصين والخبراء في

المشتريات والتوريد للحصول على رؤى نوعية معمّقة.

3- تحليل الوثائق والتقارير :الرسمية والدولية، كمصادر داعمة لفهم

الممارسات الفعلية والتوجهات العالمية في هذا المجال.

حدود الدراسة :

1-الحدود المكانية :

تركز الدراسة على مؤسسات مختارة في البيئة المحلية أو الإقليمية (يمكن

تحديدّها لاحقاً حسب العينة).

2-الحدود الزمانية:

تشمل البيانات والممارسات ذات العلاقة خلال الفترة.(2020 – 2025)

3-الحدود الموضوعية:

تقتصر على تحليل تطور وظيفة المشتريات وسلاسل الإمداد من منظور التحول الرقمي والاستراتيجي، ولا تشمل الجوانب المالية أو القانونية التفصيلية.

4-الحدود البشرية:

تقتصر العينة على العاملين في إدارات المشتريات، وسلاسل الإمداد، والتخطيط، واللوجستيات.

المراجع:

1- KPMG. (2022). Global Supply Chain Trends Report

2- التقارير السنوية لشركات أرامكو السعودية، سابق،
أرامكس، والخطوط الجوية السعودية.

3- العويسي، س. (2021). تحول المشتريات الرقمية في
المؤسسات الحكومية.

4- العتيبي، م. وآخرون. (2020). تحديات تطبيق
المشتريات الإلكترونية في القطاع العام.