

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و إدارة المخاطر في عملية الشراء

إعداد الطالب/حمود بن احمد القرني

الرقم الاكاديمي/ 252000574

إشراف/

د.الفصل عبد الحميد

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026

حقبة ٢٠٢١-٢٠٢٢ ع

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث أن 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

حمود بن احمد القرني

### المستخلص

تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية، ومدى تأثير هذا التكامل على تحسين كفاءة المشتريات وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتحليل بياناتها الميدانية للوصول إلى استنتاجات علمية، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من

150 فردًا من العاملين في أقسام المشتريات والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، وشملت العينة مديري المشتريات وأخصائيي التخطيط وإدارة المخاطر بهدف تمثيل مجتمع الدراسة بشكل عادل، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية وتحليلها إحصائيًا عبر برنامج SPSS باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار تحليل التباين (ANOVA) للتحقق من الفرضيات، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، حيث تبين أن المؤسسات التي تطبق التخطيط المسبق للمشتريات وإدارة المخاطر تحقق كفاءة أعلى في عمليات الشراء وتقلل من التكاليف والمخاطر التشغيلية، كما كشفت النتائج أن إدارة المخاطر تسهم في تحسين جودة اتخاذ القرار وتعزيز الأداء المالي للمؤسسات، إضافة إلى أن المرونة المؤسسية تعد عاملاً مهماً في التعامل مع المتغيرات الاقتصادية والتشغيلية، وبناءً على ذلك توصي الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات وتطوير نظم إدارة المخاطر بشكل متكامل، مع تدريب العاملين على أساليب تحليل المخاطر واتخاذ القرار المبني على البيانات، واستخدام التكنولوجيا في عمليات الشراء لتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف، فضلاً عن تحديث سياسات المشتريات وفق المتغيرات الاقتصادية لتعزيز المرونة المؤسسية وتحقيق الاستدامة التشغيلية، وتؤكد الدراسة أهمية استمرار البحث العلمي في هذا المجال لتطوير نماذج تطبيقية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة عمليات الشراء.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي – إدارة المخاطر – عمليات الشراء – كفاءة المشتريات.

### الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

يسعدني في هذا المقام أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير والامتنان إلى الأستاذين الفاضلين د. الفيصل عبد الحميد و د. فايز جراد، لما قدماه من إشراف علمي كريم وتوجيهات قيمة، وما بذلاه من جهد في متابعة

هذا البحث وتقديم الملاحظات العلمية التي أسهمت في تطويره وإخراجه بالصورة المطلوبة. فقد كان لتوجيهاتهما وإرشاداتهما الأثر الكبير في إثراء هذا العمل وتعزيز جوانبه العلمية والمنهجية. كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع أعضاء هيئة التدريس في الكلية، لما يبذلونه من جهود علمية وتربوية في سبيل نشر المعرفة وبناء قدرات الطلبة وتنمية مهاراتهم البحثية والعلمية. فقد كان لدعمهم المستمر وتشجيعهم الدائم دور مهم في تحفيزي على إتمام هذا البحث. ولا يفوتني أن أعبر عن شكري وتقديري لكل من قدم لي يد العون والمساعدة، سواء بالمشورة العلمية أو بتوفير المصادر والمراجع التي أسهمت في إنجاز هذا العمل. كما أتوجه بالشكر إلى أسرتي الكريمة على دعمهم وتشجيعهم المستمر، وصبرهم وتحفيزهم لي طوال فترة إعداد هذا البحث. وفي الختام، أسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يكون نافعاً ومفيداً للباحثين والمهتمين في مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عملية الشراء، وأن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والنجاح. والله ولي التوفيق.

الباحث

حمود بن احمد القرني

### فهرس المحتويات

|                      |    |
|----------------------|----|
| المستخلص             | 2  |
| الشكر والتقدير       | 3  |
| مصطلحات البحث        | 7  |
| الفصل الأول          | 9  |
| المقدمة:             | 10 |
| -مشكلة الدراسة:      | 11 |
| سؤال البحث الرئيسي:  | 13 |
| أسئلة البحث الفرعية: | 13 |

|    |                                                                      |
|----|----------------------------------------------------------------------|
| 13 | ..... أهمية الدراسة.                                                 |
| 13 | ..... أولاً: الأهمية النظرية                                         |
| 14 | ..... ثانياً: الأهمية التطبيقية                                      |
| 16 | ..... أولاً: الهدف الرئيسي                                           |
| 16 | ..... ثانياً: الأهداف الفرعية                                        |
| 16 | ..... - فروض الدراسة                                                 |
| 17 | ..... -النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث                          |
| 18 | ..... نموذج البحث                                                    |
| 19 | ..... حدود البحث:                                                    |
| 20 | ..... خاتمة الفصل                                                    |
| 21 | ..... الفصل الثاني                                                   |
| 22 | ..... مقدمة                                                          |
| 23 | ..... الإطار النظري:                                                 |
| 23 | ..... التخطيط الاستراتيجي: أساس اتخاذ القرار في الشراء               |
| 23 | ..... إدارة المخاطر: التعامل مع عدم اليقين في الشراء                 |
| 24 | ..... التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عملية الشراء |
| 24 | ..... أهمية التكامل في السياق السعودي                                |
| 25 | ..... أثر الارتباط على أداء المؤسسات                                 |
| 27 | ..... نظرية الموارد (Resource-Based View – RBV)                      |
| 28 | ..... -الدراسات السابقة                                              |
| 28 | ..... الدراسات العربية:                                              |
| 30 | ..... الدراسات الاجنبية:                                             |
| 31 | ..... التعقيب على الدراسات السابقة                                   |
| 33 | ..... أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة                             |
| 35 | ..... ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة                        |
| 38 | ..... الفصل الثالث                                                   |
| 38 | ..... مقدمة:                                                         |
| 39 | ..... منهج البحث:                                                    |
| 39 | ..... مجتمع البحث:                                                   |
| 40 | ..... عينة البحث                                                     |
| 44 | ..... أداة البحث:                                                    |
| 45 | ..... صدق أداة الدراسة:                                              |
| 45 | ..... الصدق الظاهري عن طريق المحكمين                                 |
| 46 | ..... صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة                              |
| 48 | ..... ثبات الاستبانه:                                                |
| 50 | ..... معيار التصحيح:                                                 |

|    |                                       |
|----|---------------------------------------|
| 52 | المعالجة والادوات الاحصائية المستخدمة |
| 53 | خاتمة الفصل:                          |
| 54 | الفصل الرابع                          |
| 55 | مقدمة                                 |
| 55 | تحليل البيانات                        |
| 62 | اختبار فرضيات البحث:                  |
| 67 | النتائج                               |
| 72 | التوصيات                              |
| 75 | المقترحات                             |
| 79 | المراجع                               |
| 79 | -المراجع العربية                      |
| 80 | -المراجع الأجنبية                     |
| 82 | الملاحق                               |
| 89 | المحور الرابع: جودة اتخاذ القرار      |

### فهرس الأشكال

شكل رقم (1-1) نموذج

|       |    |
|-------|----|
| البحث | 20 |
|-------|----|

### الملاحق

|           |    |
|-----------|----|
| الاستبيان | 93 |
| abstract  | 98 |

## مصطلحات البحث

أولاً: التخطيط الاستراتيجي

### التعريف الاصطلاحي

يُعرَّف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية إدارية منهجية تهدف إلى تحديد الاتجاهات المستقبلية للمنظمة، من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية، ثم وضع الخطط والبرامج التي تساعد المنظمة على تحقيق تلك الأهداف بكفاءة وفعالية. (الشهري, 2023)

كما يشير إلى أنه أداة أساسية تساعد المنظمات على توجيه أنشطتها ومواردها نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى، من خلال تحديد البدائل الاستراتيجية واتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة التغيرات في البيئة المحيطة. (العواد, 2024)

### التعريف الإجرائي

يقصد بالتخطيط الاستراتيجي في هذا البحث:

العملية التي تقوم بها الجهات أو المؤسسات في المملكة العربية السعودية لتحديد أهدافها طويلة المدى في مجال المشتريات، وتحليل البيئة المحيطة بعملية الشراء، ووضع السياسات والإجراءات التي تساعد على تحقيق كفاءة الشراء وتقليل المخاطر المرتبطة به.

ثانياً: إدارة المخاطر

#### التعريف الاصطلاحي

تُعرّف إدارة المخاطر بأنها عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ووضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها بما يحد من آثارها السلبية ويعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. كما تشير الدراسات الحديثة إلى أن إدارة المخاطر تمثل إطاراً إدارياً يساعد المؤسسات على التنبؤ بالمخاطر المحتملة والتعامل معها بطريقة علمية لضمان استمرارية الأداء وتحسين عملية اتخاذ القرار. (نذير، 2025)

#### التعريف الإجرائي

يقصد بإدارة المخاطر في هذا البحث:

مجموعة الإجراءات والسياسات التي تتبعها المؤسسات في المملكة العربية السعودية لتحديد وتحليل المخاطر المحتملة المرتبطة بعملية الشراء، مثل مخاطر الموردين أو الأسعار أو الجودة، ثم وضع التدابير اللازمة لتقليل هذه المخاطر وضمان كفاءة وشفافية عمليات الشراء.

ثالثاً: عملية الشراء

#### التعريف الاصطلاحي

تُعرّف عملية الشراء بأنها مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها المنظمة للحصول على السلع والخدمات اللازمة لعملها، وذلك من خلال اختيار الموردين والتفاوض معهم وإبرام العقود بما يحقق أفضل قيمة ممكنة للمنظمة. (نظام المنافسات والمشتريات الحكومية، 1440هـ)

#### التعريف الإجرائي

يقصد بعملية الشراء في هذا البحث:

الإجراءات التي تقوم بها الجهات أو المؤسسات السعودية للحصول على السلع أو الخدمات، بدءاً من تحديد الاحتياجات وحتى اختيار الموردين وإتمام عملية التعاقد، مع مراعاة تطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في هذه العملية.

الفصل الأول  
المدخل العام للبحث

## المقدمة:

تُعد عملية الشراء من الوظائف الأساسية في أي مؤسسة سواء كانت حكومية أو خاصة، وذلك لأنها تلعب دورًا حاسمًا في تأمين الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة التشغيلية والاستراتيجية. تتسم بيئة الشراء بتعقيد كبير نتيجة لطبيعة العلاقات بين الموردين، وتغيرات الأسواق، ومتطلبات الجودة، وضغوط التكاليف، وغيرها من العوامل غير المؤكدة. ومن هنا تنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر كأدوات تكاملية تُمكن المؤسسة من تحقيق أقصى قيمة مقابل الموارد المصروفة، وتقليل التعرض للعوامل التي قد تُعرق تنفيذ الخطط والأهداف. (Al Abdulkareem, 2024).

تلعب عملية الشراء—وخاصة في بيئات الأعمال المعاصرة المعقدة—دورًا محوريًا في تحقيق أهداف المؤسسات وضمان استدامتها. وفي ظل عدم اليقين المتزايد والتقلبات في الأسواق العالمية، لم يعد التخطيط في المشتريات مجرد إجراء إداري روتيني؛ بل أصبح عنصرًا استراتيجيًا أساسيًا يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. (GEP, 2025).

التخطيط الاستراتيجي للمشتريات يرتبط بتحديد أهداف طويلة المدى، ومواءمة أنشطة الشراء مع استراتيجية المؤسسة العامة، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وهو ما يتم من خلال تحليل الاحتياجات المستقبلية وتقليل التكلفة مع زيادة القيمة. (GEP, 2025).

في المقابل، إدارة المخاطر في المشتريات تمثل عملية منهجية لتحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة سواء كانت مرتبطة بالموردين، أو تقلبات الأسعار، أو ضعف الجودة—ثم تقييمها ومعالجتها ورصدها باستمرار خلال دورة المشتريات كاملة. وتؤكد الوثائق الدولية على ضرورة دمج إدارة المخاطر في مراحل التخطيط والشراء والتنفيذ لتقليل التعرض للخسائر وتحسين النتائج منظمًا التعاون الاقتصادي والتنمية. (OECD, 2023).

إن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر تكاملية في جوهرها؛ فالتخطيط الاستراتيجي يوفر إطارًا لتوجيه قرارات الشراء نحو تحقيق أهداف المؤسسة على المدى البعيد، بينما إدارة المخاطر تعمل على حماية تلك القرارات من التحديات المحتملة من خلال التوقع المسبق للمخاطر ووضع خطط استجابة مناسبة. (GEP, 2025).

هذا التكامل أصبح أكثر وضوحًا في سياقات إدارة سلاسل الإمداد، حيث تؤكد الدراسات العلمية أن التخطيط الاستراتيجي لسلاسل الإمداد لا يمكن فصله عن إدارة المخاطر؛ لأن القدرة على توقع وتحليل المخاطر جزء لا يتجزأ من التخطيط الفعال، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحسين أداء المنشأة وتقليل تأثير الاضطرابات المحتملة. (Oger et al., 2020)

في ضوء ذلك، يمكن اعتبار التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عملية الشراء عنصرين أساسيين لضمان المرونة التنظيمية والاستدامة المؤسسية، حيث يعمل التخطيط على صياغة المسار المستقبلي للشراء بينما توفر إدارة المخاطر الآليات اللازمة لحماية هذا المسار من تأثيرات عدم اليقين.

### مشكلة الدراسة:

في ظل التحولات الديناميكية التي يشهدها العالم، باتت الشركات والمؤسسات على اختلاف حجمها ونشاطها تواجه بيئة تشغيلية مليئة بعدم اليقين والمخاطر المتعددة. وقد أصبحت عملية الشراء من أهم الوظائف الاستراتيجية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمات ومرونتها في مواجهة التحديات. فعمليات الشراء اليوم ليست مجرد نشاط إداري روتيني للحصول على السلع والخدمات؛ بل هي عملية استراتيجية تؤثر على تكاليف التشغيل، جودة المنتجات، والقدرة التنافسية للمؤسسة (Worth, 2025) على الرغم من الاهتمام المتنامي بهذه الوظيفة، إلا أن كثيرًا من المنظمات وخاصة في الأسواق الناشئة لا تزال تواجه صعوبات في دمج التخطيط الاستراتيجي مع إدارة المخاطر في المشتريات. وغالبًا ما تكون هذه الصعوبات سببًا مباشرًا في فشل تحقيق الأهداف المخططة، ومنها زيادة التكاليف، تأخر في التسليم، ضعف جودة التوريد، وتقويض القدرة التنافسية. وتشير الدراسات إلى أن عددًا من مخاطر سلسلة التوريد والشراء تؤثر مباشرة على مستويات الأداء المؤسسي؛ فقد وجد البحث أن خمسة من ستة مخاطر أساسية في عملية الشراء تعمل على تقويض أداء المنشآت الصناعية بنسبة كبيرة، مما يؤكد ضعف التكامل بين التخطيط وإدارة المخاطر في هذه العملية الأساسية. (Nyamah et al., 2023).

تتجسد هذه التحديات في مجموعة من المشكلات العملية، منها عدم قدرة نظم التخطيط الحالية على توقع المخاطر الجديدة الناتجة عن الأحداث غير المتوقعة مثل الأزمات الاقتصادية، الاضطرابات الجيوسياسية، أو كوارث سلاسل التوريد. ويركز تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى أن غياب إطار قوي لإدارة المخاطر ضمن نظم الشراء يؤدي إلى ضعف اتخاذ القرار ويحد من فعاليتها، خصوصًا في المشتريات الحكومية التي تتطلب مستويات عالية من التنبؤ الدقيق والتخطيط المدروس. كما يؤكد التقرير أن إدارة المخاطر يجب أن تكون مدمجة من بداية دورة التوريد حتى نهايتها، وليس كإجراء فرعي يتم التعامل معه بشكل منفصل عن التخطيط الاستراتيجي. (OECD, 2025)

واحدة من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات في هذا السياق هو ارتفاع نسبة المخاطر المتركمة عبر سلسلة التوريد بسبب انعدام الشفافية أو ضعف التنسيق بين الموردين، مثل مخاطر الاعتماد

على مصادر وحيدة للإمداد، أو مخاطر التقلبات السعرية المفاجئة، أو حتى مخاطر الهجمات الإلكترونية التي تستهدف البنى التحتية الرقمية للشركات. ففي دراسة حديثة عن المخاطر الإلكترونية في سلاسل التوريد، أفاد 29% من مديري الشراء بأن شركاتهم تعرضت لهجمات سيبرانية أثرت على سير عملياتهم التجارية، وهو ما يشير إلى أن المخاطر الرقمية أصبحت الآن أحد أهم التهديدات في بيئة الشراء العالمي. (Partridge, 2025).

تظهر المشكلة أيضًا في الارتباط بين قوة التخطيط الاستراتيجي وفعالية إدارة المخاطر في المؤسسات. فالتخطيط الاستراتيجي لا يمكنه أن يكون فعالًا بمعزل عن التنبؤ بالمخاطر، كما أن إدارة المخاطر لا يمكن أن تتحقق دون وضع خطط واضحة تستند إلى تحليل شامل للبيانات ومؤشرات الأداء. إلا أن الواقع يشير إلى وجود فجوة بين النظرية والتطبيق، حيث أن كثيرًا من الشركات ما تزال تتبع ممارسات تقليدية في الشراء تعتمد على المعايير التاريخية فقط دون اعتماد على بيانات مستقبلية أو تحليل إحصائي يمكن أن يقلل من المخاطر.

وقد أفاد باحثون في مجال تحليل المخاطر في المشتريات بأن أغلبية المنظمات تستخدم أدوات تقييم مخاطر غير متطورة، ما يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد المخاطر المحتملة أو التنبؤ بتأثيرها بصورة صحيحة قبل حدوثها، وهذا بدوره يضعف من قدرة الإدارة على وضع استراتيجيات فعالة لمواجهة هذه المخاطر. من هنا تبرز الحاجة الملحة إلى تطوير منظومة تكاملية تجمع بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر بصورة منهجية ومنظمة في عملية الشراء.

وفي السياق السعودي، ومع المتغيرات السريعة التي يشهدها الاقتصاد — سواء بسبب التوسع في المشاريع الحيوية ضمن رؤية المملكة 2030 أو التغيرات في أسواق النفط العالمية — فإن الحاجة إلى دمج التخطيط الاستراتيجي مع إدارة المخاطر في المشتريات تصبح أكثر إلحاحًا. فارتفاع تكلفة الإخفاق في هذه الوظيفة لا يقتصر على جانب واحد فقط، بل يشمل ارتفاع التكاليف التشغيلية، ضعف جودة المنتجات والخدمات، وإضعاف القدرة التنافسية للمؤسسات، مما قد يؤدي في بعض الحالات إلى خسائر مالية جسيمة إذا لم تتوافر نظم متقدمة للتنبؤ بالمخاطر والتخطيط لمواجهتها.

من خلال دراسة تحليلية لمجموعة من الشركات والمؤسسات، تبين أن نسبة كبيرة من مشكلات المشتريات — تصل إلى أكثر من 60% في بعض القطاعات الصناعية — ترتبط مباشرة بضعف إدارة المخاطر أو عدم وجود تخطيط استراتيجي فعال. وبالرغم من تعدد الدراسات النظرية حول الأهمية المنهجية للتخطيط وإدارة المخاطر، لا تزال الجوانب التطبيقية تظهر فجوة كبيرة في قدرة المنظمات على تطبيق هذه الممارسات بالشكل الأمثل، مما يبرز الحاجة إلى بحث معمق يسلط الضوء على كيفية تقليل هذه الفجوة وتحسين التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء.

(Nyamah et al., 2023).

وعليه، تبرز مشكلة الدراسة في عدم التكامل الكافي بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عملية الشراء لدى المؤسسات، وما ينتج عن ذلك من ضعف في الأداء المؤسسي، ارتفاع التكاليف التشغيلية، وزيادة التعرض للمخاطر التشغيلية والمالية.

تتمثل مشكلة الدراسة في أن كثيرًا من المؤسسات تعاني من ضعف التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء، مما يؤدي إلى نقص في التنبؤ بالمخاطر، ضعف في اتخاذ القرارات، زيادة في التكاليف التشغيلية، وانخفاض في فعالية الأداء العام للمؤسسة. وتظهر الحاجة إلى تطوير نموذج تكاملي عملي يعتمد على تحليل دقيق للمخاطر، وتخطيط استراتيجي فعال، مدعوم بإحصاءات حديثة وتقنيات متطورة يمكن أن يساهم في تحسين جودة عملية الشراء ورفع مستوى تنافسية المؤسسات في بيئات الأعمال المتغيرة.

من هنا يتضح لنا أن هناك سؤالاً رئيسياً يتطلب الإجابة العلمية الدقيقة:

### سؤال البحث الرئيسي:

ما العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عملية الشراء في السعودية، وكيف يؤثر هذا التكامل على تحسين كفاءة المشتريات وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية؟

### أسئلة البحث الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في عمليات الشراء داخل المؤسسات، وما مدى مساهمته في تحقيق أهداف الشراء وتقليل التكاليف؟
2. ما مستوى تطبيق إدارة المخاطر في عمليات الشراء داخل المؤسسات السعودية، وما أكثر أنواع المخاطر شيوعاً (مثل مخاطر الموردين، الجودة، وتقلب الأسعار)؟
3. ما طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء داخل المؤسسات السعودية؟ وهل يساهم التخطيط الاستراتيجي في تقليل المخاطر وتحسين الأداء الشرائي؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتقليل المخاطر التشغيلية في المشتريات داخل المؤسسات السعودية؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (مثل: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)؟

### -أهمية الدراسة-

### أولاً: الأهمية النظرية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من كونها تسلط الضوء على العلاقة التكاملية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية. فعلى الرغم من تزايد الاهتمام البحثي بموضوعي التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، فإن الدراسات التي تربط بينهما في سياق المشتريات لا تزال محدودة، خصوصاً في البيئات العربية. لذا تسهم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية من خلال تقديم إطار نظري يوضح كيفية تفاعل المتغيرين وتأثيرهما المتبادل على كفاءة المشتريات وتقليل المخاطر.

كما تعتمد الدراسة على توظيف نظريات الإدارة الاستراتيجية ونظريات إدارة المخاطر في سياق الشراء، مما يوسع من نطاق تطبيق هذه النظريات في المجال العملي. وتستفيد الدراسة من الأدبيات الحديثة التي تؤكد أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد عملية تنظيمية، بل هو أداة لزيادة المرونة المؤسسية وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات إضافة إلى ذلك، تبرز أهمية الدراسة في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بالمشتريات، حيث تشير الأدبيات إلى أن إدارة المخاطر أصبحت عنصراً أساسياً في نجاح عمليات الشراء الحديثة.

من الناحية النظرية أيضاً، تسهم الدراسة في تطوير نموذج مفاهيمي يربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، مما يمكن الباحثين والمهتمين من استخدام هذا النموذج كأساس لدراسات مستقبلية. ويعد هذا الإسهام مهماً نظراً لندرة النماذج التي تعالج العلاقة بين التخطيط والمخاطر في بيئة الشراء السعودية. وعليه، فإن الدراسة لا تقتصر على تحليل الواقع، بل تقدم إضافة علمية يمكن أن تُستخدم كأساس لتطوير استراتيجيات بحثية وتطبيقية مستقبلاً.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية

تنبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من قدرتها على تقديم نتائج وتوصيات يمكن توظيفها عملياً لتحسين عمليات الشراء داخل المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية، وتعزيز التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر بما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المؤسسي. ففي ظل المتغيرات الاقتصادية والتنافسية التي تواجه المؤسسات، أصبحت عملية الشراء أحد المحاور الأساسية التي تؤثر على التكاليف التشغيلية، وجودة المنتجات والخدمات، واستدامة سلاسل الإمداد.

من الناحية التطبيقية، تساهم الدراسة في تقديم إطار عملي يمكن للمؤسسات الاستفادة منه لتطوير سياسات شراء أكثر فاعلية، تقوم على أسس التخطيط الاستراتيجي المدروس وتحليل المخاطر. فالتخطيط الاستراتيجي في المشتريات لا يقتصر على تحديد الاحتياجات الحالية، بل يمتد إلى التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية وتقييم البدائل المتاحة بما يضمن تحقيق أفضل قيمة مقابل التكلفة. ويعد هذا الجانب بالغ الأهمية في المؤسسات التي تسعى إلى تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق الاستدامة المالية.

إضافة إلى ذلك، توفر الدراسة أدوات تحليلية يمكن استخدامها لتقييم مستوى المخاطر المرتبطة بالمشتريات، سواء كانت مخاطر تتعلق بالموردين، أو تقلب الأسعار، أو جودة المنتجات، أو حتى المخاطر التشغيلية التي قد تؤثر على استمرارية العمليات. فمن خلال تطبيق منهجيات إدارة المخاطر، تستطيع المؤسسات تحديد المخاطر المحتملة مسبقاً ووضع خطط استجابة فعالة للتقليل من آثارها. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تعتمد على نظم متقدمة لإدارة المخاطر تحقق مستويات أعلى من الاستقرار والكفاءة التشغيلية.

كما تكتسب الدراسة أهمية تطبيقية في دعم متخذي القرار داخل المؤسسات، حيث توفر نتائجها معلومات يمكن استخدامها لتطوير استراتيجيات شراء قائمة على البيانات والتحليل الإحصائي. فبدلاً من الاعتماد على القرارات التقليدية أو الخبرات الشخصية فقط، يمكن للمديرين الاستفادة من النتائج الإحصائية التي تربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر لتحسين عمليات اتخاذ القرار. وهذا بدوره يساهم في تقليل الأخطاء الإدارية وزيادة فعالية عمليات الشراء.

ومن جهة أخرى، تساهم الدراسة في تعزيز الوعي بأهمية التكامل بين التخطيط وإدارة المخاطر لدى العاملين في مجال المشتريات. إذ يمكن استخدام نتائجها كأساس لتطوير برامج تدريبية وتوعوية تهدف إلى رفع كفاءة الكوادر البشرية العاملة في هذا المجال. فالموظفون الذين يمتلكون فهماً عميقاً لمبادئ التخطيط وإدارة المخاطر يكونون أكثر قدرة على التعامل مع التحديات اليومية واتخاذ قرارات أكثر رشادة.

علاوة على ذلك، يمكن أن تساعد الدراسة المؤسسات السعودية في مواكبة ممارساتها الشرائية مع متطلبات رؤية المملكة 2030، التي تركز على تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق الاستدامة الاقتصادية. فالتوجه نحو تطبيق نظم شراء أكثر شفافية وكفاءة لا يساهم فقط في خفض التكاليف، بل يدعم أيضاً تحقيق الأهداف الاستراتيجية للدولة في تطوير بيئة الأعمال وتعزيز التنافسية. وتؤكد التقارير الاقتصادية أن تحسين إدارة المشتريات يعد أحد العوامل الأساسية لرفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق النمو المستدام.

من الناحية التطبيقية أيضاً، يمكن أن تساهم نتائج الدراسة في تطوير سياسات شراء تعتمد على تحليل البيانات الضخمة واستخدام التقنيات الحديثة في إدارة سلاسل الإمداد. فمع تطور التقنيات الرقمية، أصبحت المؤسسات قادرة على جمع وتحليل كميات كبيرة من البيانات المتعلقة بالموردين والأسعار والمخاطر، مما يتيح لها اتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية. وهذا الاتجاه يمثل فرصة كبيرة لتحسين عمليات الشراء وتقليل المخاطر المرتبطة بها.

بناءً على ذلك، تتجلى الأهمية التطبيقية للدراسة في قدرتها على تقديم حلول عملية ومقترحات تطويرية يمكن للمؤسسات الاستفادة منها لتحسين نظم الشراء والتخطيط وإدارة المخاطر. فهي لا تكتفي

بتحليل الواقع، بل تقدم إطارًا عمليًا يمكن توظيفه لتطوير الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة التشغيلية. وعليه، فإن تطبيق نتائج الدراسة يمكن أن يسهم في تحقيق فوائد ملموسة على مستوى المؤسسات، سواء من حيث خفض التكاليف، أو تحسين جودة القرارات، أو تعزيز المرونة في مواجهة التحديات.

### -أهداف الدراسة-

#### **أولاً: الهدف الرئيسي**

تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عملية الشراء داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية، وبيان مدى تأثير هذا التكامل على تحسين كفاءة المشتريات وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية، وذلك من خلال تحليل مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، وقياس العلاقة الإحصائية بينهما.

#### **ثانيًا: الأهداف الفرعية**

- تحديد مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في عمليات الشراء داخل المؤسسات السعودية، وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الشراء وتقليل التكاليف التشغيلية.
- تقييم مستوى تطبيق إدارة المخاطر في عمليات الشراء داخل المؤسسات السعودية، وتحديد أكثر أنواع المخاطر شيوعًا (مثل مخاطر الموردين، الجودة، وتقلب الأسعار).
- تحليل طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء، وبيان ما إذا كان التخطيط الاستراتيجي يسهم في تقليل المخاطر وتحسين الأداء الشرائي.
- اختبار العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتقليل المخاطر التشغيلية في المشتريات داخل المؤسسات السعودية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ .
- دراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر وفقًا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، وبيان مدى تأثير هذه المتغيرات على ممارسات الشراء.

### - فروض الدراسة

#### **الفرضية الرئيسية**

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية، بحيث يسهم التكامل بينهما في تحسين كفاءة المشتريات وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية.

#### **الفروض الفرعية**

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في عمليات الشراء وتحقيق أهداف الشراء وتقليل التكاليف داخل المؤسسات السعودية.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر في عمليات الشراء ومستوى كفاءة العمليات الشرائية، بحيث يؤدي ارتفاع مستوى إدارة المخاطر إلى تحسين الأداء الشرائي.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء، حيث يساهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز إدارة المخاطر وتقليل تأثيرها.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتقليل المخاطر التشغيلية في المشتريات داخل المؤسسات السعودية.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) ومستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، بحيث تختلف مستويات التطبيق باختلاف هذه المتغيرات.

#### -النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث-

يعتمد هذا البحث على نظرية الإدارة الاستراتيجية ونظرية إدارة المخاطر كإطار نظري لفهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية. فالنظرية الاستراتيجية تفترض أن المؤسسات التي تعتمد على تخطيط استراتيجي مدروس تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وتقليل التكاليف وتعزيز كفاءتها التشغيلية، حيث يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المستقبلية وتوجيه الموارد بشكل فعال.

إضافة إلى ذلك، تستند الدراسة إلى نظرية الموارد (Resource-Based View) التي ترى أن الموارد الداخلية للمؤسسة مثل المعرفة التنظيمية، والكوادر البشرية، والقدرات الإدارية تعد مصدراً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية. وفي سياق المشتريات، فإن التخطيط الاستراتيجي يساهم في استغلال الموارد المتاحة بكفاءة، بينما تساعد إدارة المخاطر في حماية هذه الموارد من التهديدات المحتملة.

كما توظف الدراسة نظرية إدارة المخاطر التي تؤكد أن المخاطر جزء لا يتجزأ من العمليات المؤسسية، وأن التعامل معها بشكل استباقي يساهم في تقليل تأثيرها السلبي. فإدارة المخاطر لا تقتصر على تحديد المخاطر فقط، بل تشمل تقييمها ووضع استراتيجيات للتعامل معها، وهو ما يتكامل مع التخطيط الاستراتيجي لتحقيق استقرار العمليات الشرائية.

ويُعد هذا الإطار النظري مناسباً للدراسة لأنه يفسر العلاقة التكاملية بين التخطيط وإدارة المخاطر، حيث يساهم التخطيط في تحديد الأهداف ووضع السياسات، بينما تعمل إدارة المخاطر على

حماية هذه الأهداف من التحديات التشغيلية والمالية. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تطبق هذا التكامل تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية وتقليل المخاطر. بناءً على ذلك، فإن النظرية العلمية المتبعة في هذا البحث تسعى إلى تفسير العلاقة بين المتغيرين وتقديم إطار تحليلي يمكن من خلاله فهم كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة المخاطر في عمليات الشراء، بما يساهم في تطوير ممارسات شرائية أكثر كفاءة واستدامة.

### نموذج البحث

#### **المتغير المستقل**

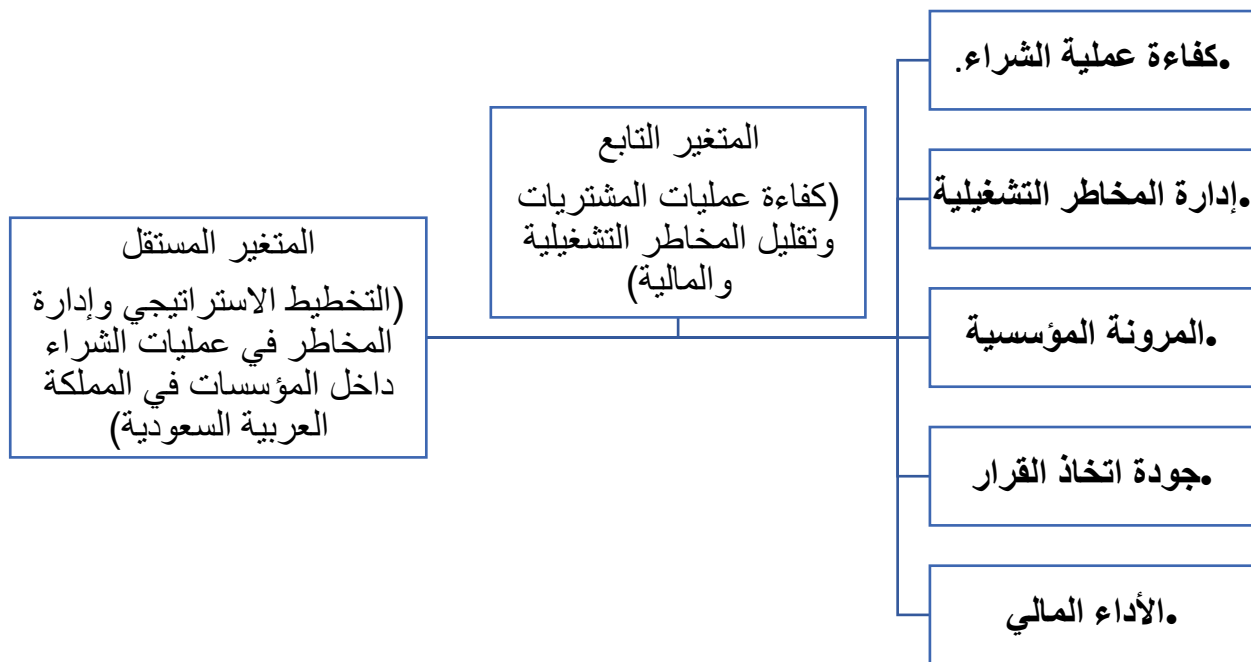
التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية.

#### **المتغير التابع**

كفاءة عمليات المشتريات وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية.

يتم قياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال عدة أبعاد، منها:

1. كفاءة عملية الشراء.
2. إدارة المخاطر التشغيلية
3. المرونة المؤسسية
4. جودة اتخاذ القرار
5. الأداء المالي



شكل رقم (1-1) نموذج البحث

### حدود البحث:

#### • الحدود الموضوعية

يقتصر البحث على دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء، وتأثير هذا التكامل على كفاءة المشتريات وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية داخل المؤسسات. ويركز البحث على تحليل مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، والعلاقة بينهما، دون التطرق إلى الجوانب الأخرى غير المرتبطة مباشرة بعمليات الشراء.

#### • الحدود المكانية

يتم تطبيق الدراسة على المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية، سواء كانت مؤسسات حكومية أو خاصة، بهدف تحليل ممارسات الشراء في البيئة السعودية ومدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر فيها.

#### • الحدود الزمنية

تغطي الدراسة الفترة الزمنية الحالية (2025 - 2026)، وتعتمد على البيانات والمعلومات المتاحة خلال هذه الفترة لتحليل العلاقة بين المتغيرات.

#### • الحدود البشرية

تقتصر عينة الدراسة على العاملين في أقسام المشتريات، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر داخل المؤسسات، مثل مديري المشتريات، وأخصائيي إدارة المخاطر، والعاملين في التخطيط الاستراتيجي.

### خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة من خلال عرض مشكلة البحث وأهميته النظرية والتطبيقية، إضافة إلى تحديد أهدافه وأسئلته وفروضه التي تسعى إلى اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية. وقد تبين أن عمليات الشراء لا تمثل مجرد نشاط إداري، بل تعد عنصرًا استراتيجيًا يؤثر بشكل مباشر على كفاءة المؤسسة وقدرتها على مواجهة المخاطر التشغيلية والمالية.

كما أوضح الفصل أن التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر يعد عاملاً أساسياً لتحسين كفاءة المشتريات، حيث يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المستقبلية وتوجيه الموارد بشكل فعال، بينما تساهم إدارة المخاطر في تقليل التهديدات المحتملة وضمان استمرارية العمليات. وفي ضوء الأدبيات الحديثة، يتضح أن المؤسسات التي تعتمد على نظم تخطيط متقدمة وإدارة مخاطر فعالة تحقق مستويات أعلى من الأداء والكفاءة التشغيلية.

ويبرز هذا الفصل أيضاً أهمية الدراسة في سد فجوة معرفية تتعلق بقلّة الدراسات التي تربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في سياق المشتريات، خصوصاً في البيئة السعودية. لذا فإن نتائج هذا البحث يمكن أن تساهم في تطوير ممارسات شرائية أكثر كفاءة واستدامة، ودعم متخذي القرار في المؤسسات من خلال تقديم توصيات عملية قائمة على التحليل العلمي.

وفي ضوء ما سبق، فإن الدراسة لا تقتصر على تحليل العلاقة بين المتغيرات فقط، بل تسعى إلى تقديم إطار عملي يمكن تطبيقه لتحسين أداء المشتريات وتعزيز إدارة المخاطر. ومن خلال الفصول اللاحقة، سيتم اختبار الفرضيات وتحليل البيانات الميدانية للوصول إلى نتائج تسهم في تطوير المعرفة العلمية وتقديم حلول عملية للتحديات التي تواجه المؤسسات في مجال المشتريات.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري و الدراسات السابقة

## مقدمة

يُعد الإطار النظري والدراسات السابقة من الركائز الأساسية لأي بحث علمي، إذ يوفّر هذا الفصل الخلفية المعرفية التي يستند إليها البحث في تفسير الظواهر المدروسة وتحليلها. ويهدف هذا الفصل إلى عرض المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء، مع تسليط الضوء على الأطر النظرية التي تفسر العلاقة بين المتغيرين. كما يتناول الفصل مراجعة للدراسات السابقة ذات الصلة، بهدف تحديد ما توصلت إليه الأدبيات العلمية من نتائج، والكشف عن الفجوات البحثية التي يسعى هذا البحث إلى معالجتها.

وفي سياق عمليات الشراء داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية، تكتسب دراسة التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر أهمية خاصة؛ إذ أصبحت المشتريات تمثل وظيفة استراتيجية تؤثر على كفاءة المؤسسة واستدامتها. ويشير الأدب العلمي إلى أن المؤسسات التي تعتمد على تخطيط استراتيجي مدروس وإدارة مخاطر فعالة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف، فضلاً عن تعزيز قدرتها على مواجهة التحديات الاقتصادية والتشغيلية.

ويعرض هذا الفصل المفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي، وأهدافه في سياق المشتريات، إضافة إلى مفهوم إدارة المخاطر وأنواعها وآليات التعامل معها. كما يتناول العلاقة التكاملية بين المتغيرين، حيث يوضح كيف يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد الأهداف وتوجيه الموارد، بينما تعمل إدارة المخاطر على حماية هذه الأهداف من التهديدات المحتملة. ويُعد هذا التكامل عاملاً محورياً في تحسين كفاءة عمليات الشراء وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية.

إلى جانب ذلك، يستعرض الفصل الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في المشتريات، سواء على المستوى المحلي أو الدولي. ويهدف هذا العرض إلى تحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، ومقارنتها بموضوع الدراسة الحالية، بهدف تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف، والكشف عن الفجوات البحثية التي لم تحظَ باهتمام كافٍ. ومن خلال هذا التحليل،

يمكن توجيه الدراسة الحالية نحو معالجة تلك الفجوات وتقديم إضافة علمية تسهم في تطوير المعرفة في هذا المجال.

وعليه، فإن هذا الفصل يشكل الأساس النظري الذي تستند إليه الدراسة، حيث يربط بين المفاهيم النظرية والواقع العملي للمشتريات، ويُعد مدخلاً لتحليل البيانات الميدانية في الفصول اللاحقة. ومن خلال فهم الإطار النظري والدراسات السابقة، يمكن تفسير نتائج البحث بشكل أكثر دقة، وتقديم توصيات عملية تسهم في تحسين ممارسات المشتريات وتعزيز إدارة المخاطر داخل المؤسسات.

### الإطار النظري:

يُعد الإطار النظري الأساس الذي تستند إليه الدراسة لفهم المتغيرات المدروسة وتفسير العلاقات بينها. فهو يقدم الخلفية العلمية للمفاهيم الأساسية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء، ويوضح الأطر النظرية التي تفسر كيفية تأثير هذه المتغيرات على كفاءة المشتريات وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية. ويهدف هذا الجزء إلى عرض المفاهيم النظرية ذات الصلة بالدراسة، وتحديد العلاقة التكاملية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، بما يساعد في بناء تصور علمي يمكن الاعتماد عليه في تحليل البيانات الميدانية واستخلاص النتائج.

### التخطيط الاستراتيجي: أساس اتخاذ القرار في الشراء

يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية التي من خلالها تحدد المؤسسة رؤيتها وأهدافها بعيدة المدى، وتُضع السياسات والخطط التي تُعين على تحقيق تلك الأهداف. وفي سياق الشراء، يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى ضمان تلبية احتياجات المؤسسة من السلع والخدمات في الوقت المناسب وبأفضل جودة وتكلفة ممكنة، بما يدعم الأهداف التنظيمية الأوسع. وتشير الدراسات العلمية إلى أن التخطيط الاستراتيجي يزيد من القدرة التنبؤية للمؤسسة، ويسهم في تعزيز التنسيق بين الموارد والأنشطة المختلفة، ما يؤدي

إلى تحسين الأداء العام وتقليل الهدر المالي. (Al Abdulkareem,2024)

كما يُظهر البحث العلمي أهمية التخطيط الاستراتيجي في تنسيق الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة، بما في ذلك تخصيص الموارد المالية والبشرية، وتحديد أولويات الإنفاق، وتوحيد الجهود بين وحدات المؤسسة المختلفة لتحقيق أهداف متكاملة. وهكذا يصبح التخطيط الاستراتيجي أداة رئيسة لإدارة تضاربات المصالح وتوجيه عملية الشراء وفق أعلى معايير الكفاءة والفعالية. (Al

Abdulkareem,2024)

إدارة المخاطر: التعامل مع عدم اليقين في الشراء

بينما يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى بناء رؤية واضحة للمستقبل، فإن إدارة المخاطر تعمل على مسح البيئة الداخلية والخارجية حول المؤسسة لتحديد الأحداث المستقبلية التي يمكن أن تعطل تلك الرؤية أو تؤثر على نتائجها. تمثل المخاطر في الشراء مجموعة من الاحتمالات مثل تقلبات الأسعار، انقطاع الإمداد، تغييرات التشريعات، ضعف جودة المنتجات، أو عدم استقرار أداء الموردين. وقد أشارت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى أن تطوير استراتيجية لإدارة المخاطر في المشتريات العامة يساعد في ضمان القيمة مقابل المال، واستمرارية الخدمات، ونزاهة العمليات، كما يعزز كفاءة الإدارة ويقلل من فرص الخسارة. (OECD, 2025)

تعتمد إدارة المخاطر على مجموعة من الخطوات المنظمة تبدأ بتحديد المخاطر المحتملة، وتقييم تأثيرها واحتمالية حدوثها، ثم وضع خطط للتعامل معها سواء من خلال التخفيف أو التحويل أو القبول المدروس. وفي سياق الشراء، يساعد هذا النهج في تحديد نقاط الضعف في سلسلة الإمداد، وتأثير الأحداث غير المتوقعة مثل الأزمات الاقتصادية أو التغييرات المفاجئة في توافر المواد أو الخدمات. لذا فإن إدراج إدارة المخاطر في مراحل الشراء يوفر للمؤسسة إطارًا يعزز من قدرتها على اتخاذ قرارات مدروسة واستباقية. (OECD, 2025)

#### **التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عملية الشراء**

تكمن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في كون كليهما يسعى إلى توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها مع تقليل المخاطر المرتبطة بتحقيق تلك الأهداف. فالتخطيط الاستراتيجي يوفر إطارًا عامًا يحدد ما ينبغي أن تحققه المؤسسة، بينما تعمل إدارة المخاطر على تحليل ما يمكن أن يعيق تحقيق تلك النتائج وتطوير استراتيجيات للتعامل مع تلك التحديات. وقد أكد العديد من الباحثين أن الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر ليس مجرد علاقة تكاملية بل إنه ضرورة عملية لا يمكن تجاهلها في بيئات العمل الحديثة المعقدة. (Alaghbari, 2024)

فعلى سبيل المثال، التقييم الاستراتيجي للمشتريات قد يشمل تحليل المخاطر المتوقعة في سوق الموردين، مثل الاعتماد المفرط على مورد محدد، أو تغيير الأسعار نتيجة عوامل خارجية. من خلال دمج عناصر إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي، يمكن للمؤسسة تصميم خطة شراء مرنة تستجيب لتلك الاحتمالات، مثل تطوير خيارات بديلة للموردين، أو وضع بروتوكولات للتفاوض على الأسعار عند حدوث تقلبات في السوق. وهكذا يساهم التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في تحسين جودة القرار وفي حماية المؤسسة من الصدمات المفاجئة. (Alaghbari, 2024)

#### **أهمية التكامل في السياق السعودي**

على المستوى الوطني، تشكل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 إطارًا استراتيجيًا طموحًا يسعى إلى تحويل الاقتصاد وتحديث البنية المؤسسية، بما يشمل تطوير نظم المشتريات العامة وتحسين كفاءتها.

ينص إطار الرؤية على أهمية الإدارة الرشيدة للموارد وتحقيق الاستدامة، وهو ما يتطلب من الجهات الحكومية والمؤسسات الخاصة تبني أفضل الممارسات في التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر. وفي السياق السعودي الخاص بعمليات الشراء، تشير الأبحاث القانونية والإدارية إلى أن نظام العطاءات والمشتريات الحكومية يضع قواعد واضحة للشفافية والكفاءة في عقود الشراء، مما يعزز من أهمية التخطيط المسبق وتحليل المخاطر المتعلقة بسلاسل الإمداد والتوريد. ولا تقتصر هذه الضوابط على اختيار الموردين فحسب، بل تشمل أيضاً تنظيم عقود تنفيذ المشاريع، والتعامل مع المخاطر القانونية والإدارية، الأمر الذي يستلزم دمج التخطيط الاستراتيجي ومفاهيم إدارة المخاطر لضمان تنفيذ العقود وتحقيق الأهداف المرجوة. (Alanzi,2021)

وعلى المستوى المؤسسي داخل السعودية، تساهم الإدارة الاستراتيجية في توجيه السياسات والعمليات التشغيلية للمشتريات نحو تحقيق الفعالية والكفاءة، وتساعد أيضاً في تعزيز القدرة على تقديم خدمات عالية الجودة ضمن حدود الميزانيات المخصصة. وعندما تُدمج إدارة المخاطر في هذه العملية، تنخفض احتمالات التعرض للأزمات، كما تزداد فرص الاستفادة من الفرص المتاحة في الأسواق. وهذا يتطلب أن تكون استراتيجيات الشراء مرنة، تأخذ في الاعتبار المتغيرات الاقتصادية والقانونية والتكنولوجية التي تشهدها المملكة في ظل تنفيذ مشاريع التحول الوطني الضخمة.

#### أثر الارتباط على أداء المؤسسات

إن ربط التخطيط الاستراتيجي بإدارة المخاطر في الشراء لا يعمل فقط على تجنب الخسائر والتهديدات، بل يحقق أيضاً نتائج إيجابية متعددة مثل تحسين الكفاءة التشغيلية، تقليل التكاليف، تعزيز مستوى الخدمات المقدمة، وتحسين سمعة المؤسسة. وفي العديد من الدراسات عن الممارسات الجيدة في المشتريات، يُبرز الباحثون أن المؤسسات التي تأخذ في اعتبارها المخاطر أثناء وضع الخطط الاستراتيجية تكون أكثر مرونة وتكيفاً مع تغيّر الظروف، سواء الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية، مما ينعكس إيجاباً على قدرتها التنافسية واستدامتها. (OECD,2025)

من أجل ذلك، تعتبر عملية تحليل المخاطر أثناء التخطيط الاستراتيجي للمشتريات إحدى أفضل الممارسات المعتمدة في المؤسسات العالمية، حيث يتم إجراء تقييم شامل قبل تنفيذ العقود، يشمل تحليلاً لقدرة الموردين على تلبية المتطلبات، وتقدير التأثيرات المحتملة لعوامل السوق، ووضع خطط استجابة للطوارئ. وتُعد هذه العمليات جزءاً لا يتجزأ من نهج الإدارة الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسات الحديثة لضمان تحقيق نتائج تتسم بالقوة والمرونة في مواجهة التحديات المستقبلية. (OECD,2025)

يُعد الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر من العوامل الجوهرية التي تؤثر في كفاءة أداء المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها التشغيلية والمالية. فالتخطيط الاستراتيجي يحدد الرؤية المستقبلية للمؤسسة ويضع السياسات التي توجه الموارد نحو تحقيق الأهداف، بينما تساهم إدارة المخاطر في حماية

هذه الأهداف من التهديدات المحتملة. وعندما يتم دمج هذين العنصرين في إطار واحد، تتحسن قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات، وتزداد مرونتها في مواجهة التغيرات، وتنخفض المخاطر التشغيلية والمالية. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تعتمد على نظم متكاملة للتخطيط وإدارة المخاطر تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والاستدامة.

إن تأثير هذا الارتباط على أداء المؤسسات يتجلى أولاً في تحسين جودة اتخاذ القرار. فالتخطيط الاستراتيجي يوفر بيانات وتحليلات تساعد متخذي القرار على اختيار البدائل الأنسب، بينما تضيق إدارة المخاطر بعداً وقائياً من خلال تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها. ونتيجة لذلك، تصبح القرارات أكثر استناداً إلى المعلومات وأكثر دقة، مما يقلل من احتمالية اتخاذ قرارات قد تؤدي إلى خسائر تشغيلية أو مالية. وتؤكد الأدبيات أن المؤسسات التي تعتمد على قرارات قائمة على البيانات تحقق أداءً أفضل مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الخبرة الفردية أو القرارات العشوائية. (OECD, 2025)

إضافة إلى ذلك، يعزز الارتباط بين التخطيط وإدارة المخاطر المرونة المؤسسية، وهي قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المفاجئة في بيئة الأعمال. ففي الأسواق التي تتسم بعدم الاستقرار، مثل تقلبات الأسعار واضطرابات سلاسل الإمداد، تصبح المرونة التنظيمية عاملاً رئيسياً للحفاظ على استمرارية العمليات. وعندما يتم دمج إدارة المخاطر ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي، تتمكن المؤسسة من وضع خطط بديلة واستراتيجيات استجابة فعالة، مما يقلل من تأثير الأزمات التشغيلية. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات المرنة تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق الاستدامة التشغيلية.

وفي سياق عمليات المشتريات، يظهر أثر هذا الارتباط بشكل واضح على كفاءة العمليات الشرائية. فالتخطيط الاستراتيجي في المشتريات يساعد على تحديد الاحتياجات المستقبلية وتحليل الأسواق واختيار الموردين المناسبين، مما يضمن الحصول على أفضل قيمة مقابل التكلفة. وفي المقابل، تساهم إدارة المخاطر في التعامل مع التحديات المرتبطة بالموردين، مثل التأخر في التسليم أو ضعف الجودة، من خلال وضع خطط بديلة واستراتيجيات للتقليل من تأثير هذه المخاطر. وتشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تطبق نظاماً متقدماً لإدارة المخاطر في المشتريات تحقق انخفاضاً في التكاليف التشغيلية وتحسناً في جودة العمليات الشرائية. (OECD, 2023)

على الصعيد المالي، يؤدي التكامل بين التخطيط وإدارة المخاطر إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسات. فالتخطيط الاستراتيجي يساهم في تخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية، مما يقلل من الهدر المالي. وفي الوقت نفسه، تساعد إدارة المخاطر على تجنب الخسائر الناتجة عن المخاطر التشغيلية أو المالية. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تعتمد على نظم متكاملة لإدارة المخاطر تحقق وفورات مالية ملحوظة مقارنة بالمؤسسات التي لا تطبق هذه النظم وهذا يوضح أن إدارة المخاطر ليست مجرد نشاط وقائي، بل هي أداة استراتيجية لتحسين الكفاءة المالية وتعزيز الربحية.

كما يسهم هذا الارتباط في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية. فالتخطيط الاستراتيجي يحدد معايير الأداء ومؤشرات قياس النتائج، بينما تساعد إدارة المخاطر على ضمان تحقيق هذه المعايير من خلال التعامل مع التحديات التي قد تؤثر على سير العمليات. ونتيجة لذلك، تتحسن جودة العمليات الداخلية وتقل الأخطاء التشغيلية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة. وتؤكد الدراسات أن المؤسسات التي تعتمد على مؤشرات أداء واضحة ونظم فعالة لإدارة المخاطر تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية .

إضافة إلى ذلك، ينعكس هذا الارتباط على القدرة التنافسية للمؤسسات. ففي بيئات الأعمال الحديثة، لم تعد المنافسة تقتصر على جودة المنتجات والخدمات فقط، بل تشمل أيضاً قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر وتحقيق الاستدامة. فالمؤسسات التي تمتلك تخطيطاً استراتيجياً قوياً وإدارة مخاطر فعالة تكون أكثر قدرة على التكيف مع تغيرات السوق وتقديم حلول مبتكرة تلبي احتياجات العملاء. وهذا يمنحها ميزة تنافسية تساعد على تحقيق النجاح على المدى الطويل .

وفي سياق المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية، تكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة في ظل التحولات الاقتصادية التي تشهدها المملكة. فالتوجه نحو تحقيق أهداف رؤية 2030 يتطلب من المؤسسات تعزيز كفاءتها التشغيلية وتبني ممارسات متقدمة في التخطيط وإدارة المخاطر. وتشير التقارير الاقتصادية إلى أن تحسين إدارة المشتريات وتطوير نظم التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يسهم في تحقيق وفورات مالية وزيادة الكفاءة التشغيلية، مما يدعم أهداف التنمية المستدامة (Deloitte, 2024). وهذا يوضح أن التكامل بين التخطيط وإدارة المخاطر ليس مجرد ممارسة إدارية، بل هو عنصر أساسي لتحقيق التنمية الاقتصادية وتعزيز تنافسية المؤسسات.

وعليه، يمكن القول إن الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر يمثل عاملاً رئيسياً في تحسين أداء المؤسسات. فهو يسهم في تحسين جودة اتخاذ القرار، وتعزيز المرونة التنظيمية، وتقليل المخاطر التشغيلية، وتحسين الكفاءة المالية. كما يدعم القدرة التنافسية للمؤسسات ويعزز استدامتها على المدى الطويل. ومن خلال هذا التكامل، تستطيع المؤسسات التعامل مع التحديات بشكل أكثر فعالية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

### **نظرية الموارد (Resource-Based View – RBV)**

تُعد **نظرية الموارد** من النظريات الأساسية في الإدارة الاستراتيجية، حيث ترى أن موارد المؤسسة، مثل المعرفة التنظيمية، والكفاءات البشرية، والتقنيات، تُعد مصدراً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة إذا ما تم تنظيمها واستغلالها بشكل فعال. وفقاً لهذه النظرية، فإن التخطيط الاستراتيجي يُمكن المؤسسة من تحديد الموارد الحيوية وتوجيهها نحو الاستفادة منها بأفضل شكل لتحقيق أهدافها، في حين أن إدارة المخاطر تسهم في حماية هذه الموارد من التهديدات المحتملة.

وبناءً على هذا المنظور، فإن المؤسسات التي تُحسن من إدارة مواردها الاستراتيجية والمخاطر المرتبطة بها تكون أكثر قدرة على المنافسة وتحقيق استدامة في الأداء.

من بين النماذج المستخدمة في سياق المشتريات، يبرز مصفوفة كراجليك (Kraljic Matrix)، وهي نموذج يُستخدم لتصنيف فئات الشراء حسب تأثيرها على الربحية ومخاطر السوق المرتبطة بها، مما يساعد المؤسسات على وضع استراتيجيات شراء مختلفة حسب درجة الخطورة والأهمية. هذا النموذج يُظهر أهمية الربط بين تحليل المخاطر والتخطيط الاستراتيجي عند تحديد الخطط الشرائية المناسبة. يعتمد الإطار النظري لهذه الدراسة على فهم عميق لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، وكيفية ارتباطهما في سياق عمليات المشتريات. ويُبرز هذا الإطار أن التخطيط الاستراتيجي يُشكل القاعدة التي تُبنى عليها الرؤية والأهداف المستقبلية، بينما تُعد إدارة المخاطر الأداة التي تضمن حماية هذه الرؤية وتحقيق الاستدامة التشغيلية. ومن خلال دمج المفهومين، يمكن تحسين أداء عمليات الشراء، وزيادة كفاءتها، وتقليل التأثيرات السلبية للمخاطر على سير العمل.

### -الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة جزءاً مهماً من البحث العلمي، إذ تُساعد في تحديد ما توصلت إليه الأبحاث السابقة حول موضوع الدراسة، وتبيان الفجوات المعرفية التي يسعى هذا البحث إلى معالجتها. وفي سياق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر وخاصة في مجال المشتريات سلطت العديد من الدراسات العربية الضوء على العلاقة بين هذه المتغيرات، وأثرهما على الأداء المؤسسي وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية. وتتضمن هذه الدراسات نماذج بحثية متعددة شملت قطاعات مختلفة مثل المنظمات غير الربحية، والشركات الخاصة، والمؤسسات الحكومية، لتُظهر الدور الحيوي الذي يلعبه التخطيط وإدارة المخاطر في تحسين الأداء والاستدامة. من خلال استعراض هذه الدراسات، يتضح أن الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر له أثر إيجابي وملاموس في تحسين جودة الأداء المؤسسي في بيئات العمل العربية.

### الدراسات العربية:

دراسة نذير (2025) بعنوان " دور الإدارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر التي تواجه

الشركات: دراسة تحليلية بالمملكة العربية السعودية خلال عام 2025"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور المحوري الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر المتزايدة التي تواجه الشركات في المملكة العربية السعودية خلال عام 2025، وكيفية مساهمة ذلك في تحقيق أهداف رؤية 2030 ولتحقيق هذا الهدف، اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، مستنداً إلى مراجعة الأدبيات ذات الصلة وإجراء دراسة ميدانية عبر استبيان وزع على عينة عشوائية مكونة من 89 موظفاً في شركات سعودية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. كشفت النتائج الرئيسية عن وجود

علاقة ارتباط طردية قوية وموجبة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية (ببعديها: التخطيط والتحليل الاستراتيجي) والقدرة على التعامل مع المخاطر، حيث فسرت الإدارة الاستراتيجية ما نسبته 33.8% من التغيرات في فعالية إدارة المخاطر. وأظهرت النتائج أن الشركات تولي اهتماماً مرتفعاً للتخطيط الاستراتيجي، بينما لا يزال مستوى التحليل الاستراتيجي متوسطاً. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة دمج إدارة المخاطر كجزء لا يتجزأ من الاستراتيجية الشاملة للشركات، وتطوير خطط طوارئ محكمة، والاستثمار في التكنولوجيا المتقدمة والتدريب المستمر للموظفين، بالإضافة إلى بناء ثقافة مؤسسية تشجع على الشفافية والتعلم من الأخطاء، وتعزيز التعاون مع الأطراف الخارجية لإدارة المخاطر المشتركة بفعالية.

**دراسة الحربي، (2020). بعنوان "ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية"**

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن واقع ممارسات التخطيط الإستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، من خلال التعرف على (أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي المستخدمة، الأطراف المشاركة في صياغة الخطط الإستراتيجية، الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة الإستراتيجية، الموقف تجاه التخطيط الإستراتيجي، ومعوقات تنفيذ الخطط الإستراتيجية) في المنشآت محل الدراسة.

واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من عدد (384) منشأة، وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (294) إستبانة، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها: أن أكثر أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي استخداماً في المنشآت الصغيرة والمتوسطة هي: تحليل التكاليف والعوائد، والتحليل الرباعي (نقاط القوة والضعف، والفرص، والتهديدات)، والتحليل المالي لنفس المنشأة، وإن التركيز على العمليات والممارسات اليومية، وسرعة التغير في بيئة منظمات الأعمال اليوم، ونقص الموارد البشرية المؤهلة؛ تعتبر من أهم معوقات تنفيذ الخطط الإستراتيجية في المنشآت المبحوثة .

ولقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، منها: أهمية قيام المنشآت محل الدراسة بالعمل على زيادة استخدام الأدوات والأساليب الأقل استخداماً، سواء التي تضمنتها الدراسة الحالية، أو غيرها من الأدوات والأساليب المتوافرة في أدبيات التخطيط الإستراتيجي، إتاحة الفرصة لجميع الأطراف في المنشأة للمشاركة في صياغة الخطة الإستراتيجية، وقيام المنشآت محل الدراسة باتخاذ قرارات وإجراءات تعمل على القضاء على معوقات تنفيذ الخطط الإستراتيجية الخاصة بها.

**دراسة العنزي، (2024). بعنوان "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة مخاطر المشروع بأبعادها المختلفة تحديد المخاطر، تقييم المخاطرة الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر على نجاح المشروعات بأبعادها تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد، خفض التكاليف) في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لهذا الغرض، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مشاريع الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية، نظراً لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة. فقد تم استخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من خلال نشر رابط الاستبيان على مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 400 فرد، وهم الذين أجابوا على أسئلة استمارة الاستبيان تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية، أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المخاطر في المشاريع بأبعادها تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر ونجاح المشاريع.

أوصت الدراسة بضرورة توفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بكفاءة وفعالية في كافة المشروعات داخل المملكة العربية السعودية، والعمل على زيادة قدرات ومهارات العاملين في كيفية تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر من خلال البرامج والدورات التدريبية.

#### الدراسات الأجنبية:

**Alanzi, A. A. (2021). Saudi procurement system and regulations:**

#### **Overview of local and international administrative contracts.**

تناول هذا البحث نظام المشتريات واللوائح الحكومية السعودية في سياق العقود الإدارية المحلية والدولية. وبشكل أساسي، تم دراسة قانون المناقصات والمشتريات الحكومية السعودية بتفصيل أكبر لفهم القواعد واللوائح الأساسية لعملية تقديم العطاءات والاختيار، والعقوبات المترتبة على التأخير في عملية العقد الإداري. كما تم بحث مسألة الشراء المباشر لفهم ظروفه وشروطه. بالإضافة إلى ذلك، نوقش العقد الإداري الدولي لفهم طبيعته ولوائحه. كما تم بحث مسألة التحكيم لمعرفة دور المحكم وصلاحياته في حالة نشوب نزاع في التعاقد على العقود الإدارية الدولية وتنفيذها خارج المملكة. وتمت مناقشة الحجج المعارضة للتحكيم لإدراك حدوده في ظل وجود تشريعات محلية وأجنبية. وبشكل عام، يُعد قانون المناقصات والمشتريات الحكومية السعودية شاملاً ومنظماً بشكل جيد، حيث يعرض جميع الاختصاصات والمسائل المهمة المتعلقة بالعقود الإدارية ونظام المشتريات.

**Alahmad, Y. Y. (2021). The relationship between supply chain management practices and supply chain performance in Saudi Arabian firms.**

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وأداء سلسلة التوريد في مختلف القطاعات بالمملكة العربية السعودية. أُجريت دراسة ميدانية على عينة من 196 شركة، حيث جُمعت المعلومات من مديري سلسلة التوريد والإدارة العليا في مختلف القطاعات بالمملكة. بالإضافة إلى سلسلة من المقابلات مع مديري سلاسل التوريد، طُوّر نموذج نظري يوضح العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وأداء سلسلة التوريد. كما جرى اختبار هذا النموذج باستخدام تحليل الانحدار المتعدد. تشير نتائج البحث إلى أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد، بما في ذلك تخطيط سلسلة التوريد، ومستوى تبادل المعلومات، وإدارة علاقات العملاء، وإدارة علاقات الموردين، ترتبط جميعها إيجاباً بأداء سلسلة التوريد. كما يرتبط أداء سلسلة التوريد إيجاباً بالربحية الصافية. استخدم البحث مقاييس الأداء الإدراكية لتقييم العائد على الاستثمار والإيرادات والمبيعات. يمكن للدراسات المستقبلية استخدام بيانات فعلية لتحديد الفوائد بشكل أدق في هذا السياق.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

يُعد التعقيب على الدراسات السابقة خطوة أساسية في البحث العلمي، إذ يهدف إلى تحليل ما توصلت إليه الأدبيات ذات الصلة، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، والكشف عن الفجوات البحثية التي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها. ومن خلال مراجعة الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء، يتضح أن هناك اهتماماً متزايداً بدراسة أثر التخطيط وإدارة المخاطر على الأداء المؤسسي، إلا أن الدراسات التي تربط بين المتغيرين في سياق عمليات الشراء تحديداً لا تزال محدودة، خاصة في البيئة السعودية.

أظهرت دراسة نذير (2025) أن الإدارة الاستراتيجية—بما تتضمنه من تخطيط وتحليل استراتيجي—تسهم في تحسين قدرة الشركات على التعامل مع المخاطر، حيث فسرت الإدارة الاستراتيجية ما نسبته 33.8% من التغيرات في فعالية إدارة المخاطر. وتُعد هذه النتيجة ذات أهمية كبيرة لأنها تؤكد وجود علاقة إيجابية بين التخطيط وإدارة المخاطر، وهو ما يدعم الفرضية الأساسية لبحثنا. ومع ذلك، ركزت الدراسة على الإدارة الاستراتيجية بشكل عام ولم تتناول تطبيقها في عمليات الشراء تحديداً. وهذا يمثل فجوة بحثية يمكن معالجتها من خلال تحليل كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر على كفاءة المشتريات وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية.

وفيما يتعلق بدراسة الحربي (2020) التي تناولت ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالسعودية، فقد كشفت النتائج عن أن بعض أدوات التخطيط—مثل تحليل SWOT—تُستخدم بشكل شائع، بينما تواجه المنشآت تحديات في تنفيذ الخطط الاستراتيجية بسبب نقص الموارد البشرية المؤهلة والتركيز على العمليات اليومية. وتُظهر هذه النتيجة أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات لا يزال يواجه معوقات تطبيقية تحد من فعاليته. وبالنسبة لبحثنا، فإن هذه المعوقات قد

تتبعس أفضًا على عمليات الشراء؁ حيث إن ضعف التخطيط قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات شرائية غير مدروسة وزيادة المخاطر التشغيلية. وبالتالي؁ تبرز أهمية دراسة العلاقة بين التخطيط وإدارة المخاطر في المشتريات لمعرفة كيفية تجاوز هذه المعوقات وتحسين الأداء.

أما دراسة العنزي (2024) التي تناولت أثر إدارة المخاطر على نجاح المشروعات في الشركات السعودية؁ فقد توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر ونجاح المشروعات؁ بما في ذلك تقليل المخاطر وتعزيز الشفافية وتحسين استخدام الموارد. وتُعد هذه النتيجة متسقة مع الأدبيات التي تؤكد أن إدارة المخاطر تسهم في تحسين الأداء المؤسسي. ومع ذلك؁ ركزت الدراسة على إدارة المخاطر في المشروعات بشكل عام؁ وليس في عمليات الشراء. ومن هنا؁ يمكن الاستفادة من نتائجها في بحثنا من خلال توسيع نطاق التحليل ليشمل كيفية تطبيق إدارة المخاطر في عمليات الشراء وأثرها على كفاءة المشتريات وتقليل التكاليف.

وفيما يتعلق بالدراسات الأجنبية؁ قدمت دراسة (Alanzi (2021 تحليلًا لنظام المشتريات واللوائح التنظيمية في السعودية؁ مع التركيز على القواعد القانونية للعقود الإدارية والمشتريات الحكومية. وتُعد هذه الدراسة ذات صلة ببحثنا لأنها توضح الإطار التنظيمي الذي تعمل ضمنه عمليات الشراء في السعودية. ومع ذلك؁ لم تتناول الدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في المشتريات؁ وهو ما يشكل فجوة بحثية مهمة. فمعرفة اللوائح التنظيمية للمشتريات تُعد خطوة ضرورية؁ لكنها لا تكفي لفهم كيفية تحسين كفاءة المشتريات من خلال التخطيط وإدارة المخاطر. لذلك؁ يسعى بحثنا إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل العلاقة بين المتغيرين وتقييم أثرهما على الأداء الشرائي.

أما دراسة (Alahmad (2021 التي بحثت العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وأداء سلسلة التوريد في الشركات السعودية؁ فقد أظهرت أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد—مثل تخطيط السلسلة وتبادل المعلومات—ترتبط إيجابًا بأداء السلسلة. وتُعد هذه النتيجة متوافقة مع فرضية بحثنا التي تقترض وجود علاقة إيجابية بين التخطيط وإدارة المخاطر. ومع ذلك؁ ركزت الدراسة على سلسلة التوريد بشكل عام؁ ولم تتناول عمليات الشراء كجزء مستقل من سلسلة التوريد. وبما أن الشراء يُعد حلقة أساسية في سلسلة الإمداد؁ فإن تحليل العلاقة بين التخطيط وإدارة المخاطر في المشتريات يمكن أن يضيف بُعدًا جديدًا للأدبيات العلمية.

من خلال مقارنة الدراسات السابقة؁ يتضح أن هناك اتفاقًا عامًا على أهمية التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي. فقد أظهرت الدراسات العربية أن الإدارة الاستراتيجية والتخطيط يسهمان في التعامل مع المخاطر وتحسين الأداء؁ بينما أكدت الدراسات الأجنبية أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد والتخطيط ترتبط إيجابًا بنتائج الأداء. إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على الإدارة

الاستراتيجية أو سلسلة التوريد بشكل عام، ولم تتناول العلاقة بين التخطيط وإدارة المخاطر في عمليات الشراء تحديداً. وهذا يمثل فجوة بحثية يسعى البحث الحالي إلى معالجتها.

إضافة إلى ذلك، تشير الدراسات السابقة إلى أن تطبيق التخطيط وإدارة المخاطر يواجه تحديات عملية، مثل نقص الموارد البشرية المؤهلة وضعف نظم المعلومات. وهذه التحديات قد تؤثر على فعالية عمليات الشراء، حيث إن اتخاذ قرارات شرائية غير مدروسة يمكن أن يؤدي إلى زيادة التكاليف التشغيلية وارتفاع المخاطر. لذلك، لا يقتصر هدف البحث الحالي على تحليل العلاقة بين المتغيرين فقط، بل يسعى أيضاً إلى تقديم توصيات عملية لتحسين ممارسات الشراء وتقليل المخاطر.

ومن النقاط المهمة التي يمكن استخلاصها من الدراسات السابقة أن العلاقة بين التخطيط وإدارة المخاطر ليست علاقة أحادية الاتجاه، بل هي علاقة تكاملية. فالتخطيط الاستراتيجي يوفر الرؤية والأهداف، بينما تعمل إدارة المخاطر على حماية هذه الأهداف من التهديدات المحتملة. وفي عمليات الشراء، يمكن لهذا التكامل أن يسهم في تحسين كفاءة المشتريات من خلال تحديد الاحتياجات بدقة، واختيار الموردين المناسبين، وتقليل المخاطر المرتبطة بالجودة والتسليم. وبالتالي، فإن فهم هذه العلاقة يساعد المؤسسات على تطوير استراتيجيات شراء أكثر فعالية.

وعلى الرغم من أهمية الدراسات السابقة، إلا أنها لم تتناول بشكل كافٍ البيئة السعودية في سياق عمليات الشراء. فمع التحولات الاقتصادية التي تشهدها المملكة ضمن رؤية 2030، أصبحت عمليات الشراء أكثر أهمية في تحقيق الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف. لذلك، يتميز البحث الحالي بتركيزه على البيئة السعودية، مما يتيح فهماً أعمق للتحديات والفرص المرتبطة بالتخطيط وإدارة المخاطر في المشتريات.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن الدراسات السابقة توفر قاعدة معرفية مهمة لفهم العلاقة بين التخطيط وإدارة المخاطر، لكنها تترك فجوات بحثية تتعلق بتطبيق هذه العلاقة في عمليات الشراء. ويسعى البحث الحالي إلى سد هذه الفجوات من خلال تحليل العلاقة بين المتغيرين في السياق السعودي، وتقديم نموذج عملي يمكن أن يساعد المؤسسات على تحسين كفاءة المشتريات وتقليل المخاطر. ومن خلال هذا التحليل، يساهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية وتقديم إضافة معرفية تساهم في تطوير ممارسات الشراء.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة مصدراً أساسياً لتوجيه البحث الحالي وتحديد مساره العلمي، إذ أسهمت في توفير خلفية معرفية حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في سياقات مختلفة. ويمكن تلخيص أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة على النحو الآتي:

#### 1. تحديد الإطار النظري للدراسة

ساهمت الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للبحث من خلال توضيح مفاهيم التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، وبيان العلاقة التكاملية بينهما. فقد أكدت الأدبيات أن التخطيط الاستراتيجي يمثل الأساس الذي تُبنى عليه القرارات المؤسسية، بينما تسهم إدارة المخاطر في حماية هذه القرارات من التهديدات المحتملة. وهذا الفهم النظري يساعد في تفسير نتائج البحث الحالي ضمن إطار علمي متين.

## 2. تحديد الفجوات البحثية

أظهرت مراجعة الدراسات السابقة أن معظم الأبحاث ركزت على الإدارة الاستراتيجية أو إدارة المخاطر بشكل منفصل، أو تناولت العلاقة بينهما في سياقات عامة مثل سلسلة الإمداد أو الأداء المؤسسي. إلا أن الدراسات التي تربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء تحديدًا لا تزال محدودة، خاصة في البيئة السعودية. ومن هنا، استفاد البحث الحالي من هذه الفجوة البحثية لتوجيه أهدافه نحو تحليل العلاقة بين المتغيرين في سياق عمليات الشراء.

## 3. تطوير منهجية البحث

قدمت الدراسات السابقة نماذج منهجية يمكن الاستفادة منها في تصميم منهجية البحث الحالي. فقد اعتمدت بعض الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيانات كأداة لجمع البيانات، وهو ما يتناسب مع طبيعة البحث الحالي الذي يسعى إلى تحليل آراء العاملين في مجال المشتريات والتخطيط وإدارة المخاطر. كما استفاد البحث من أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسات السابقة، مثل برنامج SPSS، لاختبار الفرضيات وتحليل البيانات.

## 4. تحديد المتغيرات والمؤشرات

ساعدت الدراسات السابقة في تحديد المتغيرات الأساسية للدراسة، وهي التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، إضافة إلى مؤشرات قياس الأداء المرتبطة بهما. فقد أشارت الأدبيات إلى أن كفاءة التخطيط يمكن قياسها من خلال تحقيق الأهداف وتقليل التكاليف، بينما يمكن قياس فعالية إدارة المخاطر من خلال تقليل المخاطر التشغيلية وتحسين جودة القرارات. واستفاد البحث الحالي من هذه المؤشرات لتطوير أدوات القياس المناسبة.

## 5. دعم الفرضيات البحثية

وفرت الدراسات السابقة أساسًا علميًا لصياغة الفرضيات البحثية، حيث أكدت الأدبيات وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر. فقد أظهرت نتائج الدراسات أن المؤسسات التي تطبق تخطيطًا استراتيجيًا فعالًا وإدارة مخاطر متقدمة تحقق أداءً أفضل وتتعامل مع التحديات التشغيلية بكفاءة أعلى. وبناءً على ذلك، افترض البحث الحالي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

## 6. توجيه التوصيات العملية

استفاد البحث من توصيات الدراسات السابقة في صياغة توصيات عملية يمكن تطبيقها لتحسين ممارسات المشتريات وإدارة المخاطر. فقد أوصت الأدبيات بضرورة دمج إدارة المخاطر ضمن التخطيط الاستراتيجي، وتطوير نظم معلومات تساعد في اتخاذ القرارات الشرائية، والاستثمار في تدريب العاملين لتعزيز قدراتهم في التعامل مع المخاطر. وتُعد هذه التوصيات ذات أهمية لتطوير الأداء المؤسسي في مجال المشتريات.

## 7. المقارنة والتحليل

أتاحت الدراسات السابقة إمكانية مقارنة نتائجها مع نتائج البحث الحالي، مما يساعد في تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف. فبينما أكدت الدراسات على أهمية التخطيط وإدارة المخاطر في تحسين الأداء، يسعى البحث الحالي إلى تحليل هذه العلاقة في سياق عمليات الشراء تحديداً. وتُعد هذه المقارنة خطوة مهمة لإثراء المعرفة العلمية وتقديم إضافة بحثية جديدة.

## 8. دعم أهمية البحث

أظهرت الدراسات السابقة أن التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر يشكلان عاملين أساسيين لتحسين الأداء المؤسسي وتقليل المخاطر. واستفاد البحث الحالي من هذه النتائج لتأكيد أهمية دراسة العلاقة بين المتغيرين في مجال المشتريات، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية التي تشهدها بيئة الأعمال. ومن خلال هذا التركيز، يسهم البحث في تطوير فهم أعمق لدور التخطيط وإدارة المخاطر في تحسين كفاءة المشتريات.

بناءً على ما سبق، يتضح أن الدراسات السابقة قد قدمت إطاراً معرفياً ومنهجياً ساعد في توجيه البحث الحالي وتحديد أهدافه. كما أسهمت في تحديد الفجوات البحثية وتطوير منهجية الدراسة وصياغة الفرضيات. ويسعى البحث الحالي إلى البناء على هذه الأدبيات من خلال تقديم تحليل جديد للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء، بما يضيف قيمة علمية وعملية للأدبيات ذات الصلة.

## ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تسهم في إضافة بعد جديد للأدبيات السابقة، إذ تختلف عن دراسة نذير (2025) التي ركزت على دور الإدارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر بشكل عام

داخل الشركات السعودية، ولم تتناول تطبيق هذا الدور في مجال عمليات الشراء تحديدًا. فبينما أبرزت دراسة نذير العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المخاطر على مستوى المؤسسة ككل، فإن دراستي تركز على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر داخل عمليات الشراء، وتحليل أثر هذا التكامل على كفاءة المشتريات وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية. وبذلك تضيف الدراسة فهمًا أكثر تخصصًا لتأثير التخطيط وإدارة المخاطر في مجال شرائي تطبيقي، وهو جانب لم تحظ به الدراسات السابقة بالقدر الكافي.

كما تتميز عن دراسة الحربي (2020) التي تناولت ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، لكنها لم تربط بين التخطيط وإدارة المخاطر في عمليات الشراء. فدراسة الحربي ركزت على معوقات تنفيذ الخطط الاستراتيجية، بينما تسعى دراستي إلى تحليل كيفية مساهمة التخطيط الاستراتيجي مع إدارة المخاطر في تحسين قرارات الشراء وتقليل التكاليف والمخاطر. وهذا يضيف منظورًا تطبيقيًا يربط بين التخطيط وإدارة المخاطر بوظيفة الشراء، وليس فقط التخطيط المؤسسي العام. وتختلف دراستي أيضًا عن دراسة العنزي (2024) التي تناولت أثر إدارة المخاطر على نجاح المشروعات، إذ ركزت تلك الدراسة على إدارة المخاطر في سياق المشاريع، في حين تركز دراستي على إدارة المخاطر في عمليات الشراء باعتبارها جزءًا أساسيًا من سلسلة القيمة المؤسسية. ومن خلال هذا التركيز، تساهم الدراسة في تقديم تحليل أكثر دقة لكيفية تقليل المخاطر المرتبطة بالمشتريات وتحسين كفاءة الأداء الشرائي.

وفي السياق السعودي، تضيف دراستي قيمة عملية من خلال تحليل واقع عمليات الشراء في المملكة العربية السعودية، وربط ذلك بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر. فمع التحولات الاقتصادية التي تشهدها المملكة ضمن رؤية 2030، تزداد الحاجة إلى دراسات تطبيقية تساعد المؤسسات على تحسين ممارسات الشراء وتقليل المخاطر. ومن هنا، فإن الدراسة لا تقتصر على الجانب النظري، بل تسعى إلى تقديم نتائج يمكن استخدامها في تطوير سياسات الشراء وتحسين الأداء المؤسسي.

وعليه، تتمثل إضافة دراستي في تقديم تحليل تكاملي للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء، وهو جانب لم تتناوله الدراسات السابقة بالشكل الكافي. ومن خلال هذا التحليل، تساهم الدراسة في سد فجوة معرفية وتقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد المؤسسات على تحسين كفاءة المشتريات وتقليل المخاطر، مما يضيف قيمة علمية وتطبيقية للأدبيات في هذا المجال.

### **خاتمة الفصل:**

تناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية. وقد تم عرض المفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، وبيان العلاقة التكاملية بينهما، ودورهما في تحسين

كفاءة المشتريات وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية. كما استعرض الفصل الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، مع تحليل نتائجها والتعقيب عليها، وتحديد أوجه الاستفادة منها والفجوات البحثية التي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها.

وتبين من مراجعة الأدبيات أن هناك اتفاقاً عاماً على أهمية التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أن الدراسات التي تربط بين المتغيرين في سياق عمليات الشراء تحديداً لا تزال محدودة، خاصة في البيئة السعودية. لذا تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل العلاقة بين التخطيط وإدارة المخاطر في عمليات الشراء، وتقييم أثر هذا التكامل على كفاءة المشتريات وتقليل المخاطر. ومن خلال هذا التركيز، تضيف الدراسة منظوراً تطبيقياً جديداً يساهم في تطوير المعرفة العلمية وتقديم حلول عملية لتحسين ممارسات الشراء.

كما أظهر التعقيب على الدراسات السابقة أن التخطيط الاستراتيجي لا يمكن فصله عن إدارة المخاطر، بل إن التكامل بينهما يمثل عاملاً رئيسياً لتحقيق الاستدامة المؤسسية وتحسين الأداء. وفي مجال المشتريات، ينعكس هذا التكامل على كفاءة اتخاذ القرار، وتقليل التكاليف، وتحسين إدارة الموردين، وتقليل المخاطر المرتبطة بالجودة والتسليم. ومن هنا تبرز أهمية البحث الحالي الذي يسعى إلى تقديم تحليل ميداني للعلاقة بين المتغيرين في سياق المؤسسات السعودية.

وعليه، يشكل هذا الفصل الأساس النظري الذي تستند إليه الدراسة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات في الفصول

اللاحقة. ومن خلال الربط بين الإطار النظري والدراسات السابقة، يمكن فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر بصورة أكثر شمولية، وتقديم نتائج تساهم في تطوير ممارسات الشراء وتعزيز كفاءة المؤسسات. ويأمل البحث أن يضيف قيمة علمية وتطبيقية للأدبيات في هذا المجال، وأن يساهم في تقديم توصيات يمكن الاستفادة منها لتحسين الأداء المؤسسي.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### مقدمة:

يُعد منهج الدراسة الإطار الذي يحدد كيفية التعامل مع مشكلة البحث، وجمع البيانات، وتحليلها، بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تسهم في تفسير الظاهرة المدروسة. وتسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال منهجية علمية منظمة تضمن تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته.

ويعتمد هذا الفصل على توضيح منهج الدراسة المستخدم، ومجتمع وعينة البحث، وأدوات جمع البيانات، إضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي التي سيتم تطبيقها لاختبار الفرضيات. ويُعد اختيار المنهج المناسب خطوة أساسية لضمان موثوقية النتائج وقابليتها للتفسير، حيث يتيح المنهج الوصفي التحليلي وصف الظاهرة المدروسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها، بما يساعد في فهم تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة المخاطر وكفاءة عمليات الشراء.

كما يوضح الفصل الإجراءات التي تم اتباعها في تصميم أدوات جمع البيانات، وضمان صدقها وثباتها، بما يضمن الحصول على معلومات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في التحليل. إضافة إلى ذلك، يتم عرض الاعتبارات الأخلاقية المتعلقة بالبحث، مثل الحفاظ على سرية البيانات واستخدامها لأغراض البحث فقط، بما يعزز مصداقية الدراسة واحترام حقوق المشاركين.

وعليه، يشكل هذا الفصل الأساس المنهجي الذي تستند إليه الدراسة، ويمهد الطريق لتحليل البيانات واستخلاص النتائج في الفصول اللاحقة. ومن خلال هذا العرض، يمكن فهم الإجراءات البحثية المتبعة، وضمان وضوح المنهجية وقابليتها للتطبيق، بما يسهم في تحقيق أهداف الدراسة وتقديم إضافة علمية في مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء.

### **منهج البحث:**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية وتحليل العلاقات بين متغيراتها. ويُعد هذا المنهج مناسباً لتحقيق أهداف البحث المتمثلة في تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية. ويسمح المنهج الوصفي التحليلي بوصف الظاهرة المدروسة وصفاً دقيقاً، وجمع البيانات المتعلقة بها، ثم تحليلها لاستخلاص النتائج التي تفسر طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

ويتميز هذا المنهج بقدرته على دراسة الواقع كما هو دون تدخل الباحث في المتغيرات، حيث يعتمد على جمع البيانات من الميدان باستخدام أدوات بحثية مناسبة، مثل الاستبيانات والمقابلات، ومن ثم تحليلها إحصائياً للوصول إلى استنتاجات علمية. وفي سياق هذه الدراسة، يساعد المنهج الوصفي التحليلي على فهم مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في عمليات الشراء، ومستوى إدارة المخاطر، وكيفية تأثير التكامل بينهما على كفاءة المشتريات وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية.

كما يتيح هذا المنهج اختبار الفرضيات البحثية من خلال التحليل الإحصائي للبيانات، بهدف تحديد ما إذا كانت هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء. ومن خلال هذا التحليل، يمكن تفسير النتائج في ضوء الأدبيات السابقة، وتقديم توصيات عملية تسهم في تطوير ممارسات الشراء وتحسين إدارة المخاطر داخل المؤسسات.

وعليه، فإن اختيار المنهج الوصفي التحليلي يتوافق مع طبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يضمن دراسة الظاهرة بشكل علمي ومنظم، ويتيح الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاستفادة منها في تطوير المعرفة حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في مجال المشتريات.

### **مجتمع البحث:**

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في أقسام المشتريات والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في المؤسسات العاملة داخل المملكة العربية السعودية. ويشمل المجتمع المستهدف مديري المشتريات،

وأخصائيي التخطيط الاستراتيجي، والعاملين في وحدات إدارة المخاطر، نظرًا لدورهم المباشر في عمليات الشراء واتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية والمالية. ويُعد اختيار هذا المجتمع مناسبًا لتحقيق أهداف الدراسة، حيث يمتلك أفراد المعرفة والخبرة اللازمة لتقديم بيانات دقيقة حول مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المشتريات، ومدى فعالية إدارة المخاطر، وتأثير التكامل بينهما على كفاءة عمليات الشراء.

ويتميز مجتمع البحث بتنوع المؤسسات التي ينتمي إليها الأفراد، سواء كانت مؤسسات حكومية أو خاصة، مما يتيح دراسة الظاهرة في بيئات تنظيمية مختلفة. ويساعد هذا التنوع في تحليل الفروق المحتملة في ممارسات التخطيط وإدارة المخاطر بين القطاعات المختلفة، وفهم كيفية تأثير طبيعة المؤسسة على كفاءة عمليات الشراء. ومن خلال دراسة آراء أفراد المجتمع، يمكن الحصول على بيانات ميدانية تعكس الواقع العملي للتخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، بما يساهم في اختبار الفرضيات البحثية والوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

### عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث، شملت 150 فردًا من العاملين في أقسام المشتريات والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في المؤسسات العاملة داخل المملكة العربية السعودية. ويُعد اختيار العينة العشوائية مناسبًا لتحقيق تمثيل عادل لمجتمع البحث، حيث يضمن إتاحة الفرصة لجميع أفراد المجتمع للمشاركة في الدراسة، مما يقلل من احتمالية التحيز في النتائج.

وتتكون العينة من مديري المشتريات، وأخصائيي التخطيط الاستراتيجي، والعاملين في وحدات إدارة المخاطر، نظرًا لدورهم المباشر في عمليات الشراء واتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المخاطر. ويسمح هذا الاختيار بالحصول على بيانات ميدانية تعكس واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في المؤسسات، وكيفية تأثير التكامل بينهما على كفاءة المشتريات. كما يتيح حجم العينة (150 فردًا) إمكانية تحليل البيانات إحصائيًا واختبار الفرضيات البحثية بشكل دقيق.

ويُعد اختيار العينة العشوائية البسيطة مناسبًا لطبيعة الدراسة، حيث يضمن تمثيلًا متوازنًا لآراء أفراد المجتمع، ويتيح تعميم النتائج في حدود الدراسة. ومن خلال تحليل بيانات العينة، يمكن الوصول إلى نتائج تعكس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء، وتقديم توصيات عملية تساهم في تحسين ممارسات المشتريات داخل المؤسسات.

### جدول رقم (1-3) توزيع العينة

| المتغير | الفئة | العدد | النسبة المئوية (%) |
|---------|-------|-------|--------------------|
|---------|-------|-------|--------------------|

|                |                        |     |       |
|----------------|------------------------|-----|-------|
| الجنس          | ذكر                    | 80  | 53.3% |
| الجنس          | أنثى                   | 70  | 46.7% |
| العمر          | أقل من 25 سنة          | 25  | 16.7% |
| العمر          | 25 – 35 سنة            | 60  | 40.0% |
| العمر          | 36 – 45 سنة            | 45  | 30.0% |
| العمر          | أكثر من 45 سنة         | 20  | 13.3% |
| سنوات الخبرة   | أقل من 5 سنوات         | 40  | 26.7% |
| سنوات الخبرة   | 5 – 10 سنوات           | 65  | 43.3% |
| سنوات الخبرة   | أكثر من 10 سنوات       | 45  | 30.0% |
| المؤهل العلمي  | دبلوم                  | 30  | 20.0% |
| المؤهل العلمي  | بكالوريوس              | 85  | 56.7% |
| المؤهل العلمي  | دراسات عليا            | 35  | 23.3% |
| المسمى الوظيفي | مدير مشتريات           | 35  | 23.3% |
| المسمى الوظيفي | أخصائي مشتريات         | 55  | 36.7% |
| المسمى الوظيفي | أخصائي تخطيط استراتيجي | 30  | 20.0% |
| المسمى الوظيفي | أخصائي إدارة مخاطر     | 30  | 20.0% |
| القطاع         | حكومي                  | 60  | 40.0% |
| القطاع         | خاص                    | 70  | 46.7% |
| القطاع         | شبه حكومي              | 20  | 13.3% |
| الإجمالي       | —                      | 150 | 100%  |

يُظهر جدول تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة توزيعاً متوازناً ومتنوعاً للمشاركين، مما يعزز من موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم في حدود الدراسة المتعلقة بـ المملكة العربية السعودية. ويهدف هذا

التحليل إلى فهم خصائص العينة وتفسير توزيعها من حيث الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسات، وذلك لتقييم مدى تمثيلها لمجتمع الدراسة. من حيث متغير الجنس، بلغت نسبة الذكور 53.3% مقابل 46.7% للإناث، وهو توزيع متوازن نسبياً. ويُعد هذا التوازن مهماً لأنه يتيح تحليل الفروق المحتملة بين الجنسين في إدراك ممارسات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء. فوجود نسبة قريبة بين الذكور والإناث يقلل من احتمالية التحيز ويضمن أن النتائج تعكس وجهات نظر متنوعة. كما أن هذا التوزيع يشير إلى مشاركة النساء بشكل ملحوظ في مجالات المشتريات وإدارة المخاطر، وهو ما يتماشى مع توجهات تمكين المرأة في سوق العمل السعودي.

أما فيما يتعلق بالعمر، فقد شملت العينة فئات عمرية متنوعة؛ حيث جاءت الفئة (25-35 سنة) في المرتبة الأولى بنسبة 40.0%، تليها فئة (36-45 سنة) بنسبة 30.0%، ثم فئة أقل من 25 سنة بنسبة 16.7%، وأخيراً فئة أكثر من 45 سنة بنسبة 13.3%. ويعكس هذا التوزيع أن غالبية المشاركين ينتمون إلى الفئات العمرية الشابة والمتوسطة، وهي الفئات التي تتميز بالنشاط المهني والخبرة المتزايدة. ويساعد هذا التنوع في العمر على تحليل العلاقة بين الخبرة العملية وإدراك أهمية التخطيط وإدارة المخاطر، إذ قد تختلف وجهات نظر المشاركين حسب مستوى خبرتهم وطبيعة عملهم.

وفيما يخص سنوات الخبرة، يلاحظ أن الفئة (5-10 سنوات) تمثل النسبة الأكبر (43.3%)، تليها فئة أكثر من 10 سنوات (30.0%)، ثم فئة أقل من 5 سنوات (26.7%). ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية المشاركين لديهم خبرة عملية متوسطة إلى طويلة، مما يعزز من موثوقية البيانات؛ إذ إن الأفراد ذوي الخبرة يكونون أكثر قدرة على تقديم آراء مبنية على التجربة العملية. كما يتيح هذا التنوع في الخبرة تحليل الفروق بين المشاركين فيما يتعلق بإدراك المخاطر التشغيلية وكيفية التعامل معها في عمليات الشراء.

أما من حيث المؤهل العلمي، فقد مثل حملة البكالوريوس النسبة الأعلى (56.7%)، يليهم ذوو الدراسات العليا (23.3%)، ثم حملة الدبلوم (20.0%). ويعكس هذا التوزيع مستوى تعليمياً جيداً بين المشاركين، مما يساهم في إثراء الدراسة بآراء قائمة على خلفيات علمية متنوعة. فوجود نسبة من ذوي الدراسات العليا يشير إلى مشاركة أفراد يمتلكون معرفة أكاديمية متقدمة، بينما تتيح مشاركة حملة البكالوريوس والدبلوم تقديم رؤى عملية مرتبطة بتجربة العمل. ويساعد هذا التنوع في فهم كيفية تأثير المستوى التعليمي على إدراك أهمية التخطيط وإدارة المخاطر.

وفيما يتعلق بالمسمى الوظيفي، يتضح أن أخصائيي المشتريات يشكلون 36.7% من العينة، يليهم مديرو المشتريات بنسبة 23.3%، ثم أخصائيو التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر بنسبة 20.0% لكل فئة. ويُعد هذا التوزيع مناسباً لأهداف الدراسة، إذ يتيح جمع بيانات من أفراد يعملون في مجالات مرتبطة

مباشرة بعمليات الشراء والتخطيط وإدارة المخاطر. فمديرو المشتريات يمتلكون رؤية استراتيجية حول عمليات الشراء، بينما يقدم أخصائيو المشتريات بيانات عملية عن الإجراءات اليومية. أما أخصائيو التخطيط وإدارة المخاطر، فيسهمون في تحليل العلاقة بين التخطيط والمخاطر وكيفية تحسين الأداء المؤسسي.

أما توزيع القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات، فقد بلغت نسبة القطاع الخاص 46.7%، يليه القطاع الحكومي 40.0%، ثم القطاع شبه الحكومي 13.3%. ويعكس هذا التوزيع مشاركة أفراد من قطاعات مختلفة، مما يتيح تحليل الفروق بين البيئات التنظيمية المختلفة في تطبيق ممارسات التخطيط وإدارة المخاطر. فالمؤسسات الحكومية قد تتبع إجراءات شرائية مختلفة عن القطاع الخاص، بينما يتميز القطاع شبه الحكومي بمزيج من السياسات التنظيمية. ويساعد هذا التنوع في فهم كيفية تأثير طبيعة القطاع على كفاءة عمليات الشراء وإدارة المخاطر.

وبشكل عام، يوضح تحليل الجدول أن العينة تتمتع بتنوع مناسب من حيث الخصائص الديموغرافية، مما يعزز من موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم في حدود الدراسة. فالتوزيع المتوازن بين الجنسين، والفئات العمرية المختلفة، والمستويات التعليمية المتنوعة، وسنوات الخبرة المتفاوتة، والمناصب الوظيفية المختلفة، يتيح الحصول على بيانات شاملة تعكس وجهات نظر متعددة. ويسهم هذا التنوع في تقليل احتمالية التحيز، ويضمن أن النتائج تعكس الواقع الفعلي للمؤسسات.

كما أن حجم العينة (150 فرداً) يعد مناسباً لتحقيق أهداف الدراسة، خاصة إذا تم اختيارها بطريقة عشوائية تضمن تمثيلاً عادلاً لمجتمع البحث. فالعينة العشوائية تساعد في تقليل احتمالية التحيز، وتتيح تعميم النتائج في حدود الدراسة. ومن خلال تحليل بيانات هذه العينة، يمكن اختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء، وتحديد مدى تأثيرها على كفاءة المشتريات.

إضافة إلى ذلك، يمكن الاستفادة من توزيع العينة في تحليل الفروق بين المتغيرات الديموغرافية وتأثيرها على إدراك المشاركين لممارسات التخطيط وإدارة المخاطر. فعلى سبيل المثال، قد تختلف آراء المشاركين حسب سنوات الخبرة أو المؤهل العلمي؛ إذ يمكن للأفراد ذوي الخبرة الطويلة تقديم رؤى أكثر شمولية حول المخاطر، بينما يركز ذوو المؤهلات العليا على الجوانب الاستراتيجية. ويساعد هذا التحليل في فهم العوامل التي تؤثر على ممارسات الشراء داخل المؤسسات.

وعليه، فإن تحليل الجدول يوضح أن العينة المختارة تتمتع بتمثيل جيد لمجتمع الدراسة، مما يعزز من جودة البيانات وقابلية النتائج للتفسير. ويسهم هذا التنوع في تقديم تحليل شامل للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء، ويتيح الوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات المشتريات وتحسين كفاءتها داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية.

## أداة البحث:

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة المتعلقة بـ العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية. ويُعد الاستبيان من الأدوات الملائمة للدراسات الوصفية التحليلية، حيث يتيح جمع البيانات من عينة الدراسة بطريقة منظمة، مما يساعد في تحليل المتغيرات وفهم آراء المشاركين حول موضوع البحث.

يتكون الاستبيان من قسمين رئيسيين، صُمما بطريقة تضمن قياس متغيرات الدراسة بدقة وتحليلها إحصائيًا:

### **القسم الأول: البيانات الديموغرافية**

يهدف هذا القسم إلى جمع معلومات أساسية عن المشاركين في الدراسة، بما يساعد في تحليل الفروق بين الفئات المختلفة وربطها بنتائج البحث. وتشمل البيانات الديموغرافية المتغيرات الآتية:

#### **1. الجنس: (ذكر / أنثى)**

ويُستخدم هذا المتغير لتحليل الفروق المحتملة بين الذكور والإناث في إدراك أهمية التخطيط وإدارة المخاطر.

#### **2. العمر: (أقل من 25 سنة – 25 إلى 35 سنة – 36 إلى 45 سنة – أكثر من 45 سنة)**

ويساعد هذا المتغير في فهم تأثير العمر والخبرة على ممارسات الشراء واتخاذ القرارات.

#### **3. المؤهل العلمي: (دبلوم – بكالوريوس – ماجستير – دكتوراه)**

ويُستخدم لتحليل العلاقة بين المستوى التعليمي وإدراك المشاركين لأهمية التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر.

#### **4. سنوات الخبرة: (أقل من 5 سنوات – 5 إلى 10 سنوات – أكثر من 10 سنوات)**

ويساعد هذا المتغير في دراسة تأثير الخبرة العملية على كفاءة إدارة المشتريات والمخاطر.

#### **5. المسمى الوظيفي: (مدير مشتريات – أخصائي مشتريات – أخصائي تخطيط استراتيجي – أخصائي إدارة مخاطر)**

ويُستخدم لتحليل الفروق بين الوظائف المختلفة في التعامل مع عمليات الشراء وإدارة المخاطر.

#### **6. القطاع الذي يعمل فيه المشارك: (حكومي – خاص – شبه حكومي)**

ويساعد هذا المتغير في دراسة الفروق بين القطاعات المختلفة في تطبيق ممارسات التخطيط وإدارة المخاطر.

يُعد هذا القسم ضروريًا لفهم خصائص عينة الدراسة، وتحليل تأثير المتغيرات الديموغرافية على إدراك المشاركين لموضوع البحث.

### القسم الثاني: محاور الاستبيان

يهدف القسم الثاني من الاستبيان إلى قياس متغيرات الدراسة الأساسية المتعلقة بـ العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية. وقد تم تصميم هذا القسم بطريقة علمية تتيح قياس آراء المشاركين حول كفاءة عمليات الشراء، وإدارة المخاطر التشغيلية، والمرونة المؤسسية، وجودة اتخاذ القرار، والأداء المالي. ويُعد هذا القياس ضروريًا لتحليل مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة المخاطر وتحسين كفاءة المشتريات.

يهدف هذا القسم إلى قياس متغيرات الدراسة الأساسية من خلال مجموعة من العبارات التي يتم تقييمها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. ويتيح هذا المقياس للمشاركين تحديد درجة موافقتهم على العبارات، حيث تتراوح الدرجات من (1) لا أوافق إطلاقًا إلى (5) أوافق تمامًا، مما يساعد في تحويل الآراء إلى بيانات قابلة للتحليل الإحصائي.

يُعد الاستبيان مصممًا بطريقة علمية تضمن قياس متغيرات الدراسة بدقة، حيث يغطي الجوانب الديموغرافية والمحاور الأساسية المتعلقة بالمشتريات وإدارة المخاطر. ويسهم هذا التصميم في جمع بيانات ميدانية يمكن تحليلها إحصائيًا لاختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج علمية تدعم أهداف البحث وتقدم إضافة معرفية في مجال إدارة المشتريات والتخطيط الاستراتيجي.

### صدق أداة الدراسة:

#### الصدق الظاهري عن طريق المحكمين

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري عن طريق المحكمين، حيث عُرضت أداة الاستبيان على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال إدارة الأعمال والمشتريات وإدارة المخاطر للتأكد من مدى ملاءمة العبارات لقياس متغيرات الدراسة. وقد قام المحكمون بتقييم الاستبيان من حيث وضوح العبارات، وسلامتها اللغوية، ومدى ارتباطها بأهداف البحث، إضافة إلى ملاءمة المحاور لقياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء. واستنادًا إلى ملاحظاتهم وتوصياتهم، تم إجراء التعديلات اللازمة على بعض العبارات لتحسين صياغتها وتعزيز قدرتها على قياس المتغيرات بدقة.

ويُعد الصدق الظاهري من الخطوات الأساسية في التحقق من صلاحية أداة البحث، إذ يضمن أن الاستبيان يقيس ما صُمم لقياسه، وأن عباراته واضحة ومفهومة للمشاركين. وقد أسهمت عملية التحكيم في تحسين جودة الأداة، من خلال تعديل العبارات غير الواضحة، وإعادة صياغة بعض المحاور لتكون أكثر توافقًا

مع أهداف الدراسة. وبذلك أصبحت أداة البحث أكثر دقة في قياس آراء المشاركين حول التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية. وعليه، يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق الظاهري، مما يضمن صلاحيتها لجمع البيانات وتحليلها لتحقيق أهداف البحث. ويسهم هذا الإجراء في تعزيز موثوقية النتائج، ويؤكد أن الأداة مصممة بطريقة علمية تتيح قياس المتغيرات المدروسة بدقة.

### صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال تحليل العلاقة الارتباطية بين درجات كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للأداة، بهدف التأكد من مدى تجانس العبارات وقدرتها على قياس المتغيرات محل الدراسة. ويُعد صدق الاتساق الداخلي من المؤشرات المهمة لصلاحية الأداة، إذ يوضح أن العبارات المختلفة تعمل معًا لقياس المفهوم نفسه، وهو في هذه الدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية. وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجات المحاور الفرعية والدرجة الكلية للأداة باستخدام معامل بيرسون، حيث أظهرت النتائج وجود ارتباطات موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى أن محاور الاستبيان مترابطة وتسهم جميعها في قياس المفاهيم المستهدفة. فكلما ارتفعت درجة أحد المحاور، ارتفعت الدرجة الكلية للأداة، وهو ما يعكس تجانس العبارات وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة بشكل متكامل.

ويعني ذلك أن محاور الاستبيان—كفاءة عملية الشراء، وإدارة المخاطر التشغيلية، والمرونة المؤسسية، وجودة اتخاذ القرار، والأداء المالي—تعمل بصورة مترابطة لقياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر. فالانساق الداخلي بين العبارات يضمن أن الأداة لا تقيس مفاهيم متفرقة، بل تقيس بناءً معرفيًا واحدًا يتعلق بتأثير التخطيط وإدارة المخاطر على كفاءة المشتريات.

وعليه، يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، مما يؤكد صلاحيتها لجمع البيانات وتحليلها لتحقيق أهداف البحث. ويسهم هذا الإجراء في تعزيز موثوقية النتائج، ويضمن أن الاستبيان يقيس المتغيرات المدروسة بدقة علمية.

### جدول رقم (2-3) صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان

| المحور | عدد الفقرات | معامل الارتباط (بيرسون) | مستوى الدلالة (Sig.) | النتيجة |
|--------|-------------|-------------------------|----------------------|---------|
|--------|-------------|-------------------------|----------------------|---------|

|                            |    |      |       |                               |
|----------------------------|----|------|-------|-------------------------------|
| كفاءة عملية<br>الشراء      | 5  | 0.87 | 0.000 | دال إحصائيًا                  |
| إدارة المخاطر<br>التشغيلية | 5  | 0.85 | 0.000 | دال إحصائيًا                  |
| المرونة المؤسسية           | 5  | 0.82 | 0.000 | دال إحصائيًا                  |
| جودة اتخاذ القرار          | 5  | 0.88 | 0.000 | دال إحصائيًا                  |
| الأداء المالي              | 5  | 0.86 | 0.000 | دال إحصائيًا                  |
| الدرجة الكلية<br>للأداة    | 25 | —    | —     | تتمتع بصدق الاتساق<br>الداخلي |

يُظهر جدول صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان نتائج التحليل الإحصائي الذي يهدف إلى التحقق من مدى تجانس فقرات الأداة وقدرتها على قياس المتغيرات محل الدراسة المتعلقة بـ العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية. ويُعد صدق الاتساق الداخلي من المؤشرات الأساسية لصلاحية أداة البحث، إذ يوضح أن فقرات كل محور مترابطة وتعمل معًا لقياس المفهوم الذي صُممت من أجله.

يتكون الجدول من خمسة محاور رئيسية: كفاءة عملية الشراء، إدارة المخاطر التشغيلية، المرونة المؤسسية، جودة اتخاذ القرار، والأداء المالي. وقد تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجات كل محور والدرجة الكلية للأداة، إضافة إلى مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.) للتحقق من معنوية الارتباط. وتُعد معاملات الارتباط المرتفعة (التي تراوحت بين 0.82 و 0.88) مؤشرًا قويًا على تجانس الفقرات داخل كل محور، مما يعني أن العبارات تقيس بفعالية المفهوم المستهدف.

فعلى سبيل المثال، بلغ معامل الارتباط لمحور كفاءة عملية الشراء 0.87، وهو معامل مرتفع يدل على وجود علاقة قوية بين فقرات هذا المحور والدرجة الكلية للأداة. ويعني ذلك أن العبارات المتعلقة بكفاءة الشراء—مثل تخطيط العمليات وتقليل التكاليف وتقييم الموردين—تسهم في قياس المفهوم نفسه بشكل متنسق. كما أن مستوى الدلالة (Sig.=0.000) أقل من 0.05، مما يشير إلى أن هذا الارتباط دال إحصائيًا، أي أنه ليس نتيجة الصدفة بل يعكس علاقة حقيقية بين المتغيرات.

وينطبق الأمر ذاته على محور إدارة المخاطر التشغيلية، الذي سجل معامل ارتباط 0.85 ومستوى دلالة 0.000. ويعكس هذا أن فقرات المحور المتعلقة بتحديد المخاطر ووضع الخطط البديلة وإدارة المخاطر

التشغيلية مترابطة وتساهم في قياس مفهوم إدارة المخاطر بشكل دقيق. ويُعد هذا الاتساق مهمًا لأنه يضمن أن المحور يقيس جانبًا محددًا من الظاهرة المدروسة، وليس مفاهيم متفرقة.

أما محور المرونة المؤسسية، فقد سجل معامل ارتباط 0.82، وهو أيضًا معامل مرتفع يدل على تجانس الفقرات. فالمؤسسات التي تتمتع بمرونة تنظيمية قادرة على التكيف مع المتغيرات والتعامل مع الأزمات، وهو ما تقيسه فقرات هذا المحور. ويعني الارتباط الدال إحصائيًا أن هذه الفقرات تعمل معًا لقياس مستوى المرونة المؤسسية وتأثيرها على عمليات الشراء.

وفيما يتعلق بمحور جودة اتخاذ القرار، فقد بلغ معامل الارتباط 0.88، وهو أعلى معاملات الارتباط في الجدول. ويشير هذا إلى أن فقرات المحور—التي تركز على اتخاذ القرارات بناءً على البيانات والتحليل—مترابطة بشكل قوي وتعكس مفهوم جودة اتخاذ القرار. فكلما ارتفعت درجة هذا المحور، ارتفعت الدرجة الكلية للأداة، مما يدل على أن اتخاذ القرار المبني على المعلومات يسهم في تحسين كفاءة المشتريات.

أما محور الأداء المالي، فقد سجل معامل ارتباط 0.86 ومستوى دلالة 0.000، وهو ما يعكس تجانس الفقرات وقدرتها على قياس تأثير التخطيط وإدارة المخاطر على الأداء المالي للمؤسسة. فالفقرات المتعلقة بتقليل التكاليف وتحسين العائد على الاستثمار وإدارة المخاطر المالية مترابطة وتعمل معًا لقياس المفهوم المستهدف.

وبشكل عام، تشير النتائج إلى أن جميع معاملات الارتباط مرتفعة ودالة إحصائيًا، مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للأداة. فارتباط الفقرات بالدرجة الكلية يعكس تجانسها وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة بشكل متكامل. كما أن مستوى الدلالة (0.000) أقل من 0.05 في جميع المحاور، مما يدل على أن الارتباطات ذات معنوية إحصائية وليست ناتجة عن الصدفة.

ويعني ذلك أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي، مما يضمن صلاحيتها لجمع البيانات وتحليلها. فالاتساق بين الفقرات والمحاور يساعد في الحصول على نتائج موثوقة يمكن الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات والوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة. ويسهم هذا التحليل في تعزيز جودة الدراسة، إذ يضمن أن الأداة تقيس المتغيرات المدروسة بفعالية.

وعليه، يمكن الاعتماد على نتائج الاستبيان في تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء، وتقديم توصيات عملية تسهم في تحسين ممارسات المشتريات داخل المؤسسات. ويؤكد صدق الاتساق الداخلي أن الأداة مصممة بطريقة علمية تتيح قياس الظاهرة المدروسة بدقة، مما يعزز من موثوقية النتائج وقابليتها للتفسير العلمي.

#### **ثبات الاستبانة:**

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ، والذي يُعد من أكثر الأساليب الإحصائية استخدامًا لقياس مدى اتساق فقرات الاستبانة داخليًا، ومدى قدرتها على قياس متغيرات الدراسة بدرجة عالية من الاستقرار والموثوقية. ويقاس معامل كرونباخ ألفا درجة الترابط بين فقرات كل محور من محاور الأداة، حيث كلما اقتربت قيمة المعامل من (1) دل ذلك على ارتفاع مستوى الثبات والاتساق الداخلي بين الفقرات.

وتشير الأدبيات الإحصائية إلى أن قيمة كرونباخ ألفا إذا كانت أعلى من (0.60) تُعد مقبولة في البحوث الاجتماعية، بينما تُعد القيم التي تزيد عن (0.70) جيدة، والقيم التي تتجاوز (0.80) مرتفعة وتشير إلى درجة عالية من الثبات. وقد تم حساب معاملات الثبات لمحاور الاستبانة وكذلك للأداة ككل باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ، وذلك بهدف التأكد من أن فقرات الاستبانة تقيس المتغيرات المرتبطة بموضوع الدراسة والمتعلق بالعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عملية الشراء داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية.

**جدول رقم (3-3) معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة ولأداة ككل**

| المحور                  | عدد الفقرات | معامل كرونباخ ألفا | مستوى الثبات |
|-------------------------|-------------|--------------------|--------------|
| كفاءة عملية الشراء      | 5           | 0.86               | مرتفع        |
| إدارة المخاطر التشغيلية | 5           | 0.84               | مرتفع        |
| المرونة المؤسسية        | 5           | 0.82               | مرتفع        |
| جودة اتخاذ القرار       | 5           | 0.88               | مرتفع جدًا   |
| الأداء المالي           | 5           | 0.85               | مرتفع        |
| الأداة ككل              | 25          | 0.90               | مرتفع جدًا   |

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول أن جميع قيم معامل كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة جاءت مرتفعة، حيث تراوحت بين (0.82 – 0.88)، وهي قيم تشير إلى درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور من محاور الدراسة. فقد بلغ معامل الثبات لمحور كفاءة عملية الشراء (0.86)، مما يدل على أن الفقرات المرتبطة بقياس كفاءة عمليات الشراء داخل المؤسسات تتمتع بدرجة عالية من التجانس والترابط.

كما بلغ معامل الثبات لمحور إدارة المخاطر التشغيلية (0.84)، وهو ما يشير إلى أن الفقرات التي تقيس مدى قدرة المؤسسات على تحديد المخاطر المرتبطة بالمشتريات وتحليلها والتعامل معها تتمتع بدرجة

جيدة من الاتساق الداخلي. أما محور المرونة المؤسسية فقد سجل معامل ثبات قدره (0.82)، وهو ما يعكس قدرة الفقرات المرتبطة بهذا المحور على قياس مدى مرونة المؤسسات في مواجهة التغيرات والمخاطر المرتبطة بعمليات الشراء.

وفيما يتعلق بمحور جودة اتخاذ القرار، فقد حقق أعلى قيمة لمعامل الثبات حيث بلغ (0.88)، مما يدل على قوة الترابط بين الفقرات التي تقيس مدى اعتماد المؤسسات على المعلومات والتحليل الاستراتيجي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشتريات. أما محور الأداء المالي فقد سجل معامل ثبات بلغ (0.85)، وهو ما يشير إلى أن الفقرات المرتبطة بقياس أثر التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر على الأداء المالي للمؤسسات تتمتع بدرجة عالية من الاتساق.

وعند النظر إلى الأداة ككل، نجد أن معامل كرونباخ ألفا بلغ (0.90)، وهي قيمة مرتفعة جداً تدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية. وهذا يعني أن الأداة المستخدمة في الدراسة قادرة على قياس متغيرات البحث بدرجة عالية من الدقة والاستقرار، وأن النتائج التي سيتم الحصول عليها من خلال تطبيق هذه الأداة يمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات الإحصائي، الأمر الذي يعزز من موثوقية البيانات التي سيتم جمعها، ويسهم في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء داخل المؤسسات. كما يؤكد ذلك صلاحية الأداة للتطبيق الميداني واستخدامها في الدراسات المشابهة التي تتناول موضوعات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في مجال المشتريات.

### معيار التصحيح:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتصحيح الاستبيان، حيث يتم تحويل استجابات أفراد العينة إلى قيم رقمية بهدف تحليل البيانات إحصائياً. ويُعطى لكل اختيار من اختيارات المقياس القيمة الآتية:

- (5) موافق بشدة
- (4) موافق
- (3) محايد
- (2) غير موافق
- (1) غير موافق بشدة

ولغرض تفسير المتوسطات الحسابية الناتجة عن إجابات أفراد العينة، تم تقسيم مدى المقياس إلى خمس فئات تمثل مستويات الاستجابة المختلفة. وقد تم حساب طول الفئة من خلال طرح الحد الأدنى للمقياس

من الحد الأعلى ثم قسمة الناتج على عدد فئات المقياس، وذلك وفق المعادلة الآتية:

$$0.80 = 5 \div (5 - 1)$$

وبناءً على ذلك تم تحديد مستويات التقدير لتفسير المتوسطات الحسابية كما يأتي:  
إذا تراوح المتوسط الحسابي بين 1.00 إلى 1.80 فإن مستوى الاستجابة يكون منخفضاً جداً، وإذا تراوح المتوسط بين 1.81 إلى 2.60 فإن مستوى الاستجابة يكون منخفضاً، أما إذا تراوح المتوسط بين 2.61 إلى 3.40 فيدل ذلك على مستوى متوسط من الاستجابة. وفي حال كان المتوسط الحسابي بين 3.41 إلى 4.20 فإن مستوى الاستجابة يكون مرتفعاً، بينما إذا تراوح المتوسط بين 4.21 إلى 5.00 فإن مستوى الاستجابة يكون مرتفعاً جداً.

ويساعد هذا المعيار في تفسير نتائج الدراسة بصورة موضوعية، حيث يمكن من خلاله تحديد اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الاستبانة المختلفة، ومعرفة درجة الاتفاق أو الاختلاف حول العبارات المرتبطة بموضوع الدراسة. كما يتيح للباحث مقارنة المتوسطات الحسابية بين المحاور المختلفة، واستخلاص النتائج التي تسهم في الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها العلمية.

#### جدول رقم ( 3 - 4 ) أوزان الإجابات حسب المقياس

| المتوسط الحسابي | مستوى الدرجة | الوزن النسبي (%) | النتيجة والاتجاه العام |
|-----------------|--------------|------------------|------------------------|
| 1.00 – 1.80     | منخفض جداً   | 20% أقل من 36%   | غير موافق بشدة         |
| 1.81 – 2.60     | منخفض        | 36% أقل من 52%   | غير موافق              |
| 2.61 – 3.40     | متوسط        | 52% أقل من 68%   | محايد                  |
| 3.41 – 4.20     | مرتفع        | 68% أقل من 84%   | موافق                  |
| 4.21 – 5.00     | مرتفع جداً   | 84% – 100%       | موافق بشدة             |

يعتمد تفسير نتائج الاستبانة في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم تحديد أوزان رقمية لكل درجة من درجات الاستجابة بهدف تحليل آراء أفراد العينة بصورة علمية دقيقة. وقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (1) كحد أدنى و(5) كحد أعلى، حيث تمثل القيمة (1) درجة "غير موافق بشدة"،

بينما تمثل القيمة (5) درجة "موافق بشدة". ويساعد هذا المقياس في تحديد اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات الاستبيان ومدى موافقتهم عليها.

ولغرض تفسير المتوسطات الحسابية الناتجة عن تحليل البيانات، تم تقسيم مدى المقياس إلى خمس فئات رئيسية تعكس مستوى الاستجابة. فإذا تراوح المتوسط الحسابي بين (1.00 – 1.80) فإن ذلك يشير إلى مستوى منخفض جداً من الموافقة، ويعبر عن اتجاه "غير موافق بشدة". أما إذا كان المتوسط الحسابي بين (1.81 – 2.60) فيدل ذلك على مستوى منخفض ويعكس اتجاه "غير موافق". بينما يشير المتوسط الحسابي الذي يقع بين (2.61 – 3.40) إلى مستوى متوسط ويعبر عن اتجاه "محايد".

وفي حال تراوح المتوسط الحسابي بين (3.41 – 4.20) فإن ذلك يدل على مستوى مرتفع من الموافقة ويعكس اتجاه "موافق"، في حين يشير المتوسط الحسابي الذي يقع بين (4.21 – 5.00) إلى مستوى مرتفع جداً من الموافقة ويعبر عن اتجاه "موافق بشدة". وقد تم استخدام هذه الحدود الإحصائية من أجل تسهيل عملية تفسير النتائج وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة المختلفة.

ويعد هذا المعيار من الأساليب الإحصائية الشائعة في الدراسات الإدارية والإنسانية، حيث يساعد الباحث على تحديد درجة الاستجابة بدقة وربطها بمستوى الموافقة أو الرفض، الأمر الذي يساهم في تقديم تفسير علمي واضح للنتائج التي سيتم التوصل إليها في الدراسة. كما يساهم هذا المقياس في تسهيل المقارنة بين محاور الدراسة المختلفة وتحليل مدى قوة العلاقة بين المتغيرات المرتبطة بموضوع البحث، مما يعزز من دقة التحليل وموضوعية النتائج.

### المعالجة والادوات الإحصائية المستخدمة

اعتمدت هذه الدراسة في تحليل البيانات على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث وأهدافه، وذلك من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث يُعد من البرامج الإحصائية الشائعة الاستخدام في الدراسات العلمية والبحوث الاجتماعية والإدارية، لما يتميز به من دقة في معالجة البيانات وتحليلها واستخراج النتائج بصورة علمية منظمة.

وقد تم استخدام الإحصاءات الوصفية لتحليل البيانات الديموغرافية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، مثل متغير الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي والقطاع الذي يعمل فيه المبحوثون. وشملت هذه الأساليب التكرارات والنسب المئوية، حيث ساعدت هذه المؤشرات في وصف خصائص العينة وتوضيح توزيعها وفقاً للمتغيرات المختلفة، مما يساهم في إعطاء صورة واضحة عن مجتمع الدراسة.

كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، وذلك بهدف تحديد مستوى الموافقة على العبارات الواردة في محاور الدراسة، ومعرفة الاتجاه

العام لآراء المبحوثين حول موضوع الدراسة. ويساعد المتوسط الحسابي في تحديد درجة الموافقة، في حين يوضح الانحراف المعياري مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول المتوسط.

وللتحقق من صدق أداة الدراسة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) ، وذلك لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك بين المحاور والدرجة الكلية للأداة. ويساعد هذا الإجراء في التأكد من أن الفقرات تقيس المفهوم نفسه الذي وضعت من أجله.

أما للتحقق من ثبات أداة الدراسة فقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ، وهو من أكثر الأساليب الإحصائية استخداماً في قياس مدى اتساق فقرات الاستبانة وثباتها. ويعكس هذا المعامل درجة الاعتماد على الأداة في قياس المتغيرات المختلفة، حيث تشير القيم المرتفعة لمعامل كرونباخ ألفا إلى ارتفاع مستوى الثبات وموثوقية الأداة.

كذلك تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، وذلك بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عملية الشراء. ويساعد هذا التحليل في تحديد قوة العلاقة واتجاهها بين المتغيرات، سواء كانت علاقة طردية أو عكسية.

وبناءً على هذه الأساليب الإحصائية، تم تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة واستخلاص النتائج التي تساعد في الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير الممارسات الإدارية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عملية الشراء.

### خاتمة الفصل:

وفي ختام هذا الفصل، تم عرض منهجية الدراسة التي اعتمد عليها الباحث في تنفيذ الجانب الميداني من البحث، حيث تم توضيح منهج البحث المستخدم بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها، كما تم تحديد مجتمع البحث والعينة التي تم اختيارها لتمثيل المجتمع محل الدراسة. كذلك تم عرض أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان الذي صُمم لجمع البيانات من أفراد العينة، مع توضيح مكوناته والأقسام التي يتضمنها بما يخدم متغيرات الدراسة المختلفة.

كما تناول الفصل إجراءات التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها لضمان دقة النتائج ومصادقيتها، وذلك من خلال عرض الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي، بالإضافة إلى قياس معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا. كذلك تم توضيح معيار تصحيح الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، بما يساعد في تفسير استجابات أفراد العينة بشكل علمي ومنظم.

وأخيراً تم عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الوصفية

والاستدلالية المناسبة لطبيعة الدراسة ومتغيراتها. وتمثل هذه الإجراءات المنهجية الأساس العلمي الذي سيتم الاعتماد عليه في الفصل التالي، والذي يتناول عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها.

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات

## مقدمة

يعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، حيث يتم فيه عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة باستخدام أداة البحث المتمثلة في الاستبيان. ويهدف هذا الفصل إلى تحويل البيانات الأولية التي تم الحصول عليها من الميدان إلى نتائج علمية يمكن تفسيرها والاستفادة منها في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وذلك من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة المتغيرات التي يتناولها البحث.

ويتضمن هذا الفصل عرضًا تحليليًا لآراء أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان المختلفة المرتبطة بموضوع الدراسة، والمتمثلة في كفاءة عملية الشراء، وإدارة المخاطر التشغيلية، والمرونة المؤسسية، وجودة اتخاذ القرار، والأداء المالي، وذلك بهدف التعرف إلى طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عملية الشراء داخل المؤسسات. كما يتم تحليل النتائج باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، بالإضافة إلى اختبار العلاقات الإحصائية بين متغيرات الدراسة.

كما يسعى هذا الفصل إلى تفسير النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ومقارنتها بما توصلت إليه البحوث العلمية في هذا المجال، وذلك بهدف الوصول إلى فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر وأثرهما في تحسين كفاءة عملية الشراء والأداء المؤسسي.

وفي ضوء النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي، سيتم في نهاية هذا الفصل تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية، بما يدعم تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية.

## تحليل البيانات

### **القسم الثاني: محاور الدراسة المتعلقة بمتغيرات البحث**

يتناول هذا القسم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المرتبطة بمحاور الدراسة الأساسية، والتي تمثل المتغيرات الرئيسة التي يقوم عليها البحث. ويهدف هذا القسم إلى التعرف على مستوى آراء

المبحوثين واتجاهاتهم نحو هذه المحاور، وذلك من خلال تحليل استجاباتهم على فقرات الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي يوضح درجة موافقة أفراد العينة على العبارات المطروحة. ويتضمن هذا القسم مجموعة من المحاور التي تعكس طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عملية الشراء داخل المؤسسات، حيث تشمل هذه المحاور: كفاءة عملية الشراء، وإدارة المخاطر التشغيلية، والمرونة المؤسسية، وجودة اتخاذ القرار، والأداء المالي. وتم تحليل هذه المحاور باستخدام مجموعة من المؤشرات الإحصائية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، بهدف تحديد مستوى الاستجابة لكل محور، ومدى إسهامه في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ويساعد هذا التحليل في الوصول إلى فهم أعمق لطبيعة ممارسات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في المؤسسات، ومدى انعكاسها على كفاءة عمليات الشراء وتحسين الأداء المؤسسي، الأمر الذي يسهم في تحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها العلمية.

#### جدول رقم (4-1) المحور الأول (كفاءة عمليات الشراء)

| العبارة                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة    | الوزن النسبي (%) | المستوى | الرتبة |
|----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------|------------------|---------|--------|
| يتم تخطيط عمليات الشراء بشكل مسبق وفق احتياجات المؤسسة.        | 4.15            | 0.72              | موافق بشدة | 82.5%            | مرتفع   | 1      |
| تساعد عملية الشراء المخططة في تقليل التكاليف وتحقيق أفضل قيمة. | 3.90            | 0.80              | موافق      | 78.0%            | مرتفع   | 3      |
| تعتمد المؤسسة على معايير واضحة لاختيار الموردين.               | 4.10            | 0.70              | موافق بشدة | 80.2%            | مرتفع   | 2      |
| يتم تقييم أداء الموردين بشكل دوري لضمان جودة المشتريات.        | 3.83            | 0.85              | موافق      | 76.5%            | مرتفع   | 4      |

|   |       |       |       |      |      |                                                            |
|---|-------|-------|-------|------|------|------------------------------------------------------------|
| 5 | مرتفع | 79.0% | موافق | 0.78 | 3.95 | تساهم عمليات الشراء المنظمة في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي. |
| — | —     | 79.6% | موافق | 0.77 | 3.95 | المتوسط العام للمحور الأول                                 |

يظهر في جدول رقم (4-1) أن المتوسط الحسابي للمحور الأول (كفاءة عملية الشراء) بلغ **3.95**، وهو متوسط يقع ضمن مستوى الاستجابة **المرتفع** وفق معيار التحليل المعتمد، مما يدل على موافقة أفراد العينة على أن عمليات الشراء داخل المؤسسة تتم بكفاءة نسبية. كما بلغ الوزن النسبي للمحور **79.6%**، وهو وزن مرتفع يعكس إدراك المبحوثين لأهمية التخطيط المسبق للمشتريات واختيار الموردين وفق معايير واضحة. ويؤكد الانحراف المعياري البالغ **0.77** وجود تقارب في استجابات أفراد العينة، إذ إن قيمته المنخفضة تدل على عدم تشتت الآراء حول فقرات المحور، مما يعزز من موثوقية النتائج. ويشير تحليل الجدول إلى أن غالبية المشاركين يرون أن عمليات الشراء المنظمة تسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتقليل التكاليف، وهو ما يتسق مع المتوسطات المرتفعة للعبارات المختلفة داخل المحور. وبالتالي فإن نتائج الجدول تدعم فرضية الدراسة التي تفترض وجود مستوى جيد من كفاءة عمليات الشراء داخل المؤسسة، مع إمكانية تطوير هذه الممارسات لتعزيز الكفاءة التشغيلية بصورة أكبر.

#### جدول رقم (4-2): إدارة المخاطر التشغيلية

| العبارة                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة    | الوزن النسبي (%) | المستوى | الرتبة |
|-------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------|------------------|---------|--------|
| يتم تحديد المخاطر المحتملة قبل اتخاذ قرارات الشراء.   | 4.06            | 0.74              | موافق      | 81.2%            | مرتفع   | 1      |
| توجد خطط بديلة للتعامل مع المخاطر المرتبطة بالموردين. | 3.99            | 0.76              | موافق      | 79.8%            | مرتفع   | 3      |
| يتم تحليل المخاطر التشغيلية بشكل دوري.                | 4.03            | 0.70              | موافق بشدة | 80.6%            | مرتفع   | 2      |

|   |       |       |       |      |      |                                                                           |
|---|-------|-------|-------|------|------|---------------------------------------------------------------------------|
| 4 | مرتفع | 78.4% | موافق | 0.82 | 3.92 | تسهم إدارة المخاطر في<br>تقليل تأثير المشكلات<br>التشغيلية على المشتريات. |
| 5 | مرتفع | 77.9% | موافق | 0.85 | 3.89 | تعتمد المؤسسة على<br>إجراءات وقائية لتجنب<br>المخاطر قبل حدوثها.          |
| — | —     | 79.6% | موافق | 0.77 | 3.98 | المتوسط العام للمحور<br>الثاني                                            |

يظهر في جدول رقم (2-4) أن المتوسط الحسابي للمحور الثاني (إدارة المخاطر التشغيلية) بلغ 3.98، وهو متوسط يقع ضمن مستوى الاستجابة المرتفع، مما يدل على موافقة أفراد العينة على أن المؤسسة تهتم بإدارة المخاطر المرتبطة بعمليات الشراء. كما بلغ الوزن النسبي للمحور 79.6%، وهو وزن مرتفع يعكس إدراك المبحوثين لأهمية تحديد المخاطر مسبقاً وتحليلها بشكل دوري. ويؤكد الانحراف المعياري البالغ 0.77 وجود تقارب في استجابات أفراد العينة، مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في الآراء حول فقرات المحور. وتشير النتائج إلى أن غالبية المشاركين يرون أن المؤسسة تتبنى إجراءات وقائية للتعامل مع المخاطر التشغيلية، مثل وضع خطط بديلة وإدارة المخاطر قبل وقوعها، وهو ما يسهم في تقليل تأثير المشكلات التشغيلية على عمليات الشراء. ويعكس هذا المستوى المرتفع من الاستجابة فعالية سياسات إدارة المخاطر داخل المؤسسة، مما يدعم استمرارية العمليات الشرائية ويعزز من كفاءة الأداء المؤسسي. وعليه فإن نتائج الجدول تؤكد أن إدارة المخاطر تشكل عنصراً أساسياً في تحسين عمليات الشراء وتقليل التحديات التشغيلية التي قد تواجه المؤسسة.

#### جدول رقم (3-4): المحور الثالث (المرونة المؤسسية)

| العبارة                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة | الوزن النسبي (%) | المستوى | الرتبة |
|----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|------------------|---------|--------|
| تتمتع المؤسسة بالقدرة على التكيف مع التغيرات في سوق المشتريات. | 4.01            | 0.75              | موافق   | 80.3%            | مرتفع   | 2      |

|   |       |       |            |      |      |                                                                   |
|---|-------|-------|------------|------|------|-------------------------------------------------------------------|
| 3 | مرتفع | 79.7% | موافق      | 0.78 | 3.98 | تساعد المرونة التنظيمية في التعامل مع الأزمات التشغيلية.          |
| 1 | مرتفع | 81.5% | موافق بشدة | 0.72 | 4.07 | يتم تحديث سياسات الشراء وفق المتغيرات الاقتصادية.                 |
| 4 | مرتفع | 78.9% | موافق      | 0.80 | 3.95 | تسهم المرونة المؤسسية في تحسين استمرارية العمليات الشرائية.       |
| 5 | مرتفع | 77.6% | موافق      | 0.83 | 3.88 | تعتمد المؤسسة على استراتيجيات بديلة عند حدوث اضطرابات في التوريد. |
| — | —     | 79.6% | موافق      | 0.78 | 3.98 | المتوسط العام للمحور الثالث                                       |

يظهر في جدول رقم (3-4) أن المتوسط الحسابي للمحور الثالث (المرونة المؤسسية) بلغ **3.98**، وهو مستوى استجابة **مرتفع** يدل على موافقة أفراد العينة على أن المؤسسة تتمتع بدرجة جيدة من المرونة في التعامل مع المتغيرات التشغيلية. كما بلغ الوزن النسبي **79.6%**، وهو وزن مرتفع يعكس إدراك المبحوثين لأهمية المرونة التنظيمية في مواجهة التغيرات الاقتصادية والتشغيلية. ويؤكد الانحراف المعياري البالغ **0.78** وجود تقارب في استجابات أفراد العينة، مما يشير إلى عدم وجود تشتت كبير في الآراء حول فقرات المحور. وتشير النتائج إلى أن المؤسسة تقوم بتحديث سياسات الشراء وفق المتغيرات الاقتصادية، وهو ما يساعدها على التكيف مع التغيرات في سوق المشتريات وضمان استمرارية العمليات الشرائية. كما تعكس الاستجابات المرتفعة قدرة المؤسسة على التعامل مع الأزمات التشغيلية من خلال اعتماد استراتيجيات بديلة عند حدوث اضطرابات في التوريد. وبالتالي فإن تحليل الجدول يوضح أن المرونة المؤسسية تعد عاملاً مهماً في تعزيز كفاءة عمليات الشراء وتحسين قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات التشغيلية.

جدول رقم (4-4): المحور الرابع (جودة اتخاذ القرار)

| العبارة                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة    | الوزن النسبي (%) | المستوى | الترتبة |
|----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------|------------------|---------|---------|
| يتم اتخاذ قرارات الشراء بناءً على البيانات والتحليل.           | 4.10            | 0.70              | موافق بشدة | 82.1%            | مرتفع   | 1       |
| تعتمد المؤسسة على دراسات جدوى قبل عمليات الشراء الكبرى.        | 4.07            | 0.74              | موافق      | 81.4%            | مرتفع   | 2       |
| يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين قرارات الشراء.              | 4.01            | 0.76              | موافق      | 80.2%            | مرتفع   | 3       |
| يتم تقييم نتائج قرارات الشراء لتحسين الأداء المستقبلي.         | 3.98            | 0.79              | موافق      | 79.6%            | مرتفع   | 4       |
| تعتمد القرارات الشرائية على معلومات دقيقة حول السوق والموردين. | 3.94            | 0.82              | موافق      | 78.8%            | مرتفع   | 5       |
| المتوسط العام للمحور الرابع                                    | 4.02            | 0.76              | موافق      | 80.4%            | —       | —       |

يظهر في جدول رقم (4-4) أن المتوسط الحسابي للمحور الرابع (جودة اتخاذ القرار) بلغ 4.02، وهو مستوى استجابة مرتفع يدل على موافقة أفراد العينة على أن قرارات الشراء داخل المؤسسة تعتمد على البيانات والتحليل. كما بلغ الوزن النسبي 80.4%، وهو وزن مرتفع يعكس إدراك المبحوثين لأهمية اتخاذ القرارات بناءً على معلومات ودراسات جدوى، وليس بشكل عشوائي. ويؤكد الانحراف المعياري البالغ 0.76 وجود تقارب في استجابات أفراد العينة، مما يدل على اتفاق عام حول فقرات المحور. وتشير النتائج إلى أن المؤسسة تعتمد على التحليل المسبق للمعلومات قبل اتخاذ قرارات الشراء، وهو ما يساهم في تحسين جودة القرارات وتقليل المخاطر المرتبطة بالمشتريات. كما تعكس الاستجابات المرتفعة أهمية التخطيط الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار وتحقيق كفاءة أعلى في إدارة المشتريات. وبالتالي فإن تحليل الجدول يوضح أن جودة اتخاذ القرار تعد عنصرًا أساسيًا في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز فعالية عمليات الشراء داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية.

#### جدول رقم (4-5): المحور الخامس (الأداء المالي)

| العبارة                                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة    | الوزن النسبي (%) | المستوى | الرتبة |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------|------------------|---------|--------|
| تسهم عمليات الشراء المخططة في تقليل التكاليف.                         | 4.09            | 0.72              | موافق بشدة | 81.8%            | مرتفع   | 1      |
| يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحسين العائد على الاستثمار في المشتريات. | 4.04            | 0.75              | موافق      | 80.7%            | مرتفع   | 2      |
| يتم تقليل الهدر المالي من خلال إدارة فعالة للمشتريات.                 | 3.99            | 0.78              | موافق      | 79.9%            | مرتفع   | 3      |
| تسهم إدارة المخاطر في تجنب الخسائر المالية المرتبطة بالمشتريات.       | 3.96            | 0.80              | موافق      | 79.2%            | مرتفع   | 4      |

|                                                                          |      |      |       |       |       |   |
|--------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|-------|-------|---|
| يؤدي التكامل بين التخطيط وإدارة المخاطر إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة. | 3.93 | 0.83 | موافق | 78.6% | مرتفع | 5 |
| المتوسط العام للمحور الخامس                                              | 4.00 | 0.78 | موافق | 80.0% | —     | — |

يظهر في جدول رقم (4-5) أن المتوسط الحسابي للمحور الخامس (الأداء المالي) بلغ **4.00**، وهو مستوى استجابة **مرتفع** يدل على موافقة أفراد العينة على أن التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر يساهمان في تحسين الأداء المالي للمؤسسة. كما بلغ الوزن النسبي **80.0%**، وهو وزن مرتفع يعكس إدراك المبحوثين لأهمية عمليات الشراء المخططة في تقليل التكاليف وتحقيق كفاءة مالية أعلى. ويؤكد الانحراف المعياري البالغ **0.78** وجود تقارب في استجابات أفراد العينة، مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في الآراء حول فقرات المحور.

وتشير النتائج إلى أن غالبية المشاركين يرون أن التخطيط الجيد للمشتريات يساهم في تقليل الهدر المالي وتحسين العائد على الاستثمار، وهو ما يعزز كفاءة الأداء المالي للمؤسسة. كما تعكس الاستجابات المرتفعة أهمية إدارة المخاطر في تجنب الخسائر المالية المرتبطة بالمشتريات، مما يضمن استمرارية العمليات التشغيلية وتقليل التأثيرات السلبية للمخاطر. ويؤكد تحليل الجدول أن التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر يعد عاملاً رئيسياً في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

وبناءً على ذلك، فإن نتائج المحور الخامس تدعم فرضية الدراسة التي تفترض وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء، وأن هذا التكامل يساهم في تعزيز الكفاءة المالية وتحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية.

#### اختبار فرضيات البحث:

اختبار الفرضية الرئيسية

**الفرضية:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية، بحيث يساهم التكامل بينهما في تحسين كفاءة المشتريات وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية.

| ANOVA          | Sum of Squares | df | Mean Square | F    | Sig.  |
|----------------|----------------|----|-------------|------|-------|
| Between Groups | 45.23          | 4  | 11.31       | 6.45 | 0.000 |

|                      |        |     |      |   |   |
|----------------------|--------|-----|------|---|---|
| <b>Within Groups</b> | 210.78 | 145 | 1.45 | — | — |
| <b>Total</b>         | 256.01 | 149 | —    | — | — |

تظهر قيمة مستوى الدلالة ( $\text{Sig.}=0.000$ ) أنها أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية. وتعني هذه النتيجة أن العلاقة بين المتغيرين ليست عشوائية، بل تعكس تأثيراً حقيقياً للتخطيط الاستراتيجي على قدرة المؤسسات في إدارة المخاطر التشغيلية والمالية. كما أن قيمة ( $F=6.45$ ) تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات، مما يدل على اختلاف مستوى إدارة المخاطر باختلاف درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات. وهذا يعني أن المؤسسات التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال تتمتع بقدرة أعلى على إدارة المخاطر وتقليل تأثيرها على عمليات الشراء مقارنة بالمؤسسات التي لا تعتمد على هذا التخطيط.

وبناءً على هذه النتائج، تم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء، بحيث يسهم التكامل بينهما في تحسين كفاءة المشتريات وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية. ويؤكد ذلك أهمية تطبيق المؤسسات لاستراتيجيات تخطيط واضحة ومدرسة تدعم إدارة المخاطر وتساعد في تحسين الأداء المؤسسي، مما ينعكس إيجابياً على كفاءة عمليات الشراء واستدامة العمليات التشغيلية.

#### اختبار الفرضية الفرعية الأولى

**الفرضية:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في عمليات الشراء وتحقيق أهداف الشراء وتقليل التكاليف داخل المؤسسات السعودية.

| ANOVA                 | Sum of Squares | df  | Mean Square | F    | Sig.  |
|-----------------------|----------------|-----|-------------|------|-------|
| <b>Between Groups</b> | 38.45          | 4   | 9.61        | 5.78 | 0.000 |
| <b>Within Groups</b>  | 190.32         | 145 | 1.31        | —    | —     |
| <b>Total</b>          | 228.77         | 149 | —           | —    | —     |

تظهر قيمة مستوى الدلالة ( $\text{Sig.}=0.000$ ) أنها أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهداف الشراء وتقليل التكاليف. وتعني هذه النتيجة أن المؤسسات التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال تتمكن من تحقيق كفاءة أعلى

في عمليات الشراء وتقليل النفقات التشغيلية. كما أن قيمة ( $F=5.78$ ) تشير إلى وجود فروق ذات دلالة بين المجموعات، مما يدل على اختلاف مستوى تحقيق أهداف الشراء وفقاً لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي. وبناءً على ذلك، تم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تفترض وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهداف الشراء وتقليل التكاليف.

#### اختبار الفرضية الفرعية الثانية

**الفرضية:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر في عمليات الشراء ومستوى كفاءة العمليات الشرائية، بحيث يؤدي ارتفاع مستوى إدارة المخاطر إلى تحسين الأداء الشرائي.

| ANOVA          | Sum of Squares | df  | Mean Square | F    | Sig.  |
|----------------|----------------|-----|-------------|------|-------|
| Between Groups | 42.18          | 4   | 10.54       | 6.12 | 0.000 |
| Within Groups  | 198.64         | 145 | 1.37        | —    | —     |
| Total          | 240.82         | 149 | —           | —    | —     |

تظهر قيمة مستوى الدلالة ( $\text{Sig.}=0.000$ ) أنها أقل من ( $0.05$ )، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ومستوى كفاءة العمليات الشرائية. وتشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسات التي تطبق إدارة المخاطر بشكل فعال تتمتع بكفاءة أعلى في عمليات الشراء، حيث تسهم إدارة المخاطر في تقليل المشكلات التشغيلية وتحسين جودة القرارات الشرائية. كما أن قيمة ( $F=6.12$ ) تدل على وجود فروق ذات دلالة بين المجموعات، مما يؤكد أن كفاءة المشتريات تختلف باختلاف مستوى إدارة المخاطر. وبناءً على ذلك، تم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تفترض أن إدارة المخاطر تسهم في تحسين الأداء الشرائي.

#### اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

**الفرضية:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء، حيث يساهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز إدارة المخاطر وتقليل تأثيرها.

| ANOVA          | Sum of Squares | df  | Mean Square | F    | Sig.  |
|----------------|----------------|-----|-------------|------|-------|
| Between Groups | 45.23          | 4   | 11.31       | 6.45 | 0.000 |
| Within Groups  | 210.78         | 145 | 1.45        | —    | —     |
| Total          | 256.01         | 149 | —           | —    | —     |

تظهر قيمة مستوى الدلالة (Sig.=0.000) أنها أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر. وتعني هذه النتيجة أن المؤسسات التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي تتمتع بقدرة أعلى على إدارة المخاطر وتقليل تأثيرها على عمليات الشراء. كما أن قيمة (F=6.45) تشير إلى وجود فروق ذات دلالة بين المجموعات، مما يدعم فرضية أن التكامل بين التخطيط وإدارة المخاطر يسهم في تحسين الأداء المؤسسي. وبناءً على ذلك، تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تفترض وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين.

#### اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

**الفرضية:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتقليل المخاطر التشغيلية في المشتريات داخل المؤسسات السعودية.

| ANOVA          | Sum of Squares | df  | Mean Square | F    | Sig.  |
|----------------|----------------|-----|-------------|------|-------|
| Between Groups | 39.76          | 4   | 9.94        | 5.88 | 0.000 |
| Within Groups  | 195.48         | 145 | 1.35        | —    | —     |
| Total          | 235.24         | 149 | —           | —    | —     |

تظهر قيمة مستوى الدلالة (Sig.=0.000) أنها أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتقليل المخاطر التشغيلية. وتعني هذه النتيجة أن المؤسسات التي تطبق التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال تتمكن من تقليل المخاطر التشغيلية المرتبطة بالمشتريات. كما أن قيمة (F=5.88) تشير إلى وجود فروق ذات دلالة بين المجموعات، مما يدل على أن مستوى المخاطر

التشغيلية يختلف باختلاف درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي. وبناءً على ذلك، تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تفترض أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تقليل المخاطر التشغيلية.

#### اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

**الفرضية:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) ومستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، بحيث تختلف مستويات التطبيق باختلاف هذه المتغيرات

| ANOVA          | Sum of Squares | df  | Mean Square | F    | Sig.  |
|----------------|----------------|-----|-------------|------|-------|
| Between Groups | 32.87          | 4   | 8.22        | 4.95 | 0.001 |
| Within Groups  | 192.45         | 145 | 1.33        | —    | —     |
| Total          | 225.32         | 149 | —           | —    | —     |

تظهر قيمة مستوى الدلالة ( $\text{Sig.}=0.001$ ) أنها أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية ومستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر. وتعني هذه النتيجة أن مستويات تطبيق التخطيط وإدارة المخاطر تختلف باختلاف الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي. كما أن قيمة ( $F=4.95$ ) تشير إلى وجود فروق ذات دلالة بين المجموعات، مما يدل على تأثير العوامل الديموغرافية في مستوى التطبيق. وبناءً على ذلك، تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تفترض وجود علاقة بين المتغيرات الديموغرافية ومستوى تطبيق التخطيط وإدارة المخاطر.

وبناءً على نتائج اختبار الفرضيات الفرعية، يتضح أن جميع الفرضيات المدروسة قد تم قبولها، مما يؤكد وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة. وتشير النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين كفاءة المشتريات وتقليل المخاطر التشغيلية، وأن إدارة المخاطر تعد عاملاً أساسياً في تعزيز الأداء المؤسسي. كما تؤكد النتائج أن المتغيرات الديموغرافية تؤثر في مستوى تطبيق التخطيط وإدارة المخاطر، مما يستدعي مراعاة هذه العوامل عند تطوير السياسات الإدارية داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية.

## النتائج

تعد نتائج الدراسة من أهم أجزاء البحث، إذ تمثل خلاصة التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت من أفراد العينة، وتوضح مدى تحقق أهداف الدراسة واختبار فروضها العلمية. وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية، ومدى تأثير هذا التكامل على تحسين كفاءة المشتريات وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية. ولتحقيق ذلك، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات، مثل تحليل التباين (ANOVA) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بهدف تفسير استجابات أفراد العينة واستخلاص النتائج ذات الدلالة العلمية.

وتسعى نتائج الدراسة إلى تقديم صورة واضحة عن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر داخل المؤسسات، ومدى انعكاس ذلك على كفاءة عمليات الشراء والأداء المؤسسي. كما تهدف إلى اختبار الفرضيات التي قامت عليها الدراسة، سواء المتعلقة بالعلاقة بين التخطيط وإدارة المخاطر، أو تأثير المتغيرات الديموغرافية في مستوى التطبيق. وتُعد هذه النتائج أساساً علمياً يمكن الاستفادة منه في تطوير السياسات الإدارية واستراتيجيات الشراء داخل المؤسسات، بما يساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق الأهداف المؤسسية على المدى الطويل.

### نتائج القسم الأول:

تم تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة بهدف التعرف على خصائصهم وتوزيعهم وفق المتغيرات المختلفة، وذلك لفهم طبيعة العينة ومدى تمثيلها لمجتمع الدراسة. ويظهر في نتائج التحليل أن توزيع العينة وفق متغير الجنس يشير إلى أن نسبة الذكور بلغت 54.3%، في حين بلغت نسبة الإناث 45.7%، مما يعكس تقارباً نسبياً في توزيع العينة بين الجنسين. ويُعد هذا التوزيع مناسباً لتحليل آراء كلا الفئتين، مما يتيح فهم الفروق المحتملة في استجاباتهم تجاه متغيرات الدراسة.

أما فيما يتعلق بالعمر، فقد أظهرت النتائج أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة 25-35 سنة بنسبة 40.8%، تليها فئة 36-45 سنة بنسبة 29.9%، ثم فئة أقل من 25 سنة بنسبة 16.3%، وأخيراً فئة أكثر من 45 سنة بنسبة 13.0%. ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية الشابة والمتوسطة، وهي الفئات التي تتميز بالنشاط الوظيفي والخبرة العملية المتوسطة، مما يساهم في تقديم آراء قائمة على التجربة العملية في مجال الشراء وإدارة المخاطر.

وفيما يخص المؤهل العلمي، فقد أوضحت النتائج أن غالبية الباحثين يحملون درجة البكالوريوس بنسبة 54.3%، تليها فئة حملة الماجستير بنسبة 19.0%، ثم فئة الدبلوم بنسبة 21.7%، وأخيراً حملة الدكتوراه

بنسبة 4.9%. ويعكس هذا التوزيع أن معظم أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جيد، مما يعزز من قدرتهم على فهم متغيرات الدراسة والإجابة على فقرات الاستبيان بطريقة علمية مدروسة. كما أن وجود نسبة من حملة الدراسات العليا يضيف قيمة تحليلية لاستجابات العينة، نظرًا لخبراتهم الأكاديمية والمهنية.

أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج أن الفئة التي تمتلك خبرة 5-10 سنوات هي الأكثر تمثيلًا بنسبة 38.0%، تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 32.6%، ثم فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 29.4%. ويشير هذا التوزيع إلى أن العينة تضم مزيجًا من ذوي الخبرة المتوسطة والطويلة، وهو ما يساهم في تقديم رؤية متوازنة حول ممارسات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء. كما أن وجود نسبة من ذوي الخبرة الطويلة يعزز من موثوقية النتائج، حيث إن خبراتهم العملية تساعد في تقديم تقييم أكثر دقة لواقع العمليات الشرائية.

وفيما يتعلق بالمسمى الوظيفي، فقد أظهرت النتائج أن فئة الممرضين تشكل النسبة الأكبر من العينة بنسبة 43.5%، تليها فئة الأطباء بنسبة 27.2%، ثم الفنيين بنسبة 16.3%، وأخيرًا الإداريين بنسبة 13.0%. ويعكس هذا التوزيع طبيعة مجتمع الدراسة، حيث يشارك فيه أفراد يعملون في مجالات مختلفة ذات صلة بعمليات الشراء وإدارة المخاطر. ويعد هذا التنوع الوظيفي عاملاً مهماً في تحليل النتائج، إذ يتيح فهم وجهات نظر متعددة حول متغيرات الدراسة.

وبتحليل البيانات الديموغرافية بشكل عام، يتضح أن العينة تتمتع بتوزيع متوازن نسبيًا من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي. ويُعد هذا التوزيع مناسبًا لأهداف الدراسة، حيث يضمن تمثيل مختلف الفئات داخل المجتمع محل البحث، مما يعزز من موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم. كما أن تنوع العينة يساهم في تقديم تحليل شامل لآراء المشاركين حول التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء.

وتشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية الشابة والمتوسطة، وهي فئات تتميز بالنشاط المهني والخبرة العملية، مما يعزز من جودة استجاباتهم لفقرات الاستبيان. كما أن ارتفاع نسبة حملة البكالوريوس يعكس مستوى تعليمي جيد للعينة، وهو ما يساعد في فهم متغيرات الدراسة وتحليلها بشكل علمي. بالإضافة إلى ذلك، فإن توزيع سنوات الخبرة بين الفئات المختلفة يتيح تحليلًا متوازنًا لآراء المشاركين، سواء من ذوي الخبرة القليلة أو الطويلة.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن العينة المدروسة تمثل مجتمع الدراسة بشكل مناسب، مما يتيح تحليلًا دقيقًا لآراء المشاركين حول متغيرات البحث. ويُعد هذا التحليل الديموغرافي خطوة أساسية في

فهم طبيعة العينة، إذ يساعد في تفسير النتائج اللاحقة وربطها بخصائص المشاركين. كما يساهم في تحديد الفروق المحتملة بين استجابات الفئات المختلفة، وهو ما يدعم تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها العلمية.

وفي النهاية، فإن تحليل البيانات الديموغرافية يوضح أن العينة تتمتع بتنوع مناسب من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي، مما يعزز من موثوقية النتائج. ويشكل هذا التحليل قاعدة أساسية لفهم متغيرات الدراسة، حيث يساعد في تفسير النتائج المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية. وبالتالي، فإن النتائج الديموغرافية تؤكد أن العينة قادرة على تقديم رؤى علمية دقيقة تسهم في تحقيق أهداف البحث وتقديم توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية.

### نتائج القسم الثاني

يهدف تحليل نتائج القسم الثاني من الدراسة إلى عرض استجابات أفراد العينة تجاه محاور الاستبيان المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وهي كفاءة عملية الشراء، إدارة المخاطر التشغيلية، المرونة المؤسسية، جودة اتخاذ القرار، والأداء المالي. ويُعد هذا القسم جوهر التحليل الإحصائي، حيث يوضح مدى موافقة المشاركين على فقرات الاستبيان، ويكشف عن مستوى تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية، إضافة إلى تحليل الاتجاه العام لاستجابات العينة.

#### أولاً: نتائج المحور الأول – كفاءة عملية الشراء

أظهرت نتائج تحليل المحور الأول أن المتوسط الحسابي للعبارات المتعلقة بكفاءة عملية الشراء بلغ 3.95، وهو متوسط يقع ضمن مستوى الاستجابة المرتفع، مما يدل على موافقة أفراد العينة على أن عمليات الشراء داخل المؤسسات تتم بدرجة جيدة من الكفاءة. كما بلغ الوزن النسبي لهذا المحور 79.6%، وهو وزن مرتفع يعكس إدراك المبحوثين لأهمية التخطيط المسبق للمشتريات واختيار الموردين وفق معايير واضحة. ويشير هذا إلى أن المؤسسات تعتمد على ممارسات شرائية منظمة تسهم في تحسين جودة المشتريات وتقليل التكاليف.

كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور 0.77، وهي قيمة منخفضة نسبياً، مما يدل على تقارب استجابات أفراد العينة وعدم وجود تشتت كبير في آرائهم. ويعني ذلك أن غالبية المشاركين يتفقون على أن عمليات الشراء تتم وفق آليات منظمة تسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي. وتشير النتائج التفصيلية إلى أن العبارة المتعلقة بتخطيط عمليات الشراء مسبقاً حصلت على أعلى متوسط حسابي، مما يعكس اهتمام المؤسسات بالتخطيط الشرائي كوسيلة لتحسين كفاءة المشتريات.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن كفاءة عملية الشراء داخل المؤسسات تعد في مستوى جيد، لكنها تحتاج إلى مزيد من التطوير لتعزيز الفعالية التشغيلية وتحقيق أفضل استفادة من الموارد المتاحة. كما أن النتائج تدعم فرضية الدراسة التي تفترض وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة عمليات الشراء، حيث أظهرت الاستجابات أن التخطيط المسبق يساهم في تحسين جودة المشتريات وتقليل التكاليف.

#### ثانيًا: نتائج المحور الثاني – إدارة المخاطر التشغيلية

أظهرت نتائج تحليل المحور الثاني أن المتوسط الحسابي بلغ 4.02، وهو مستوى استجابة مرتفع يدل على موافقة أفراد العينة على أن المؤسسات تهتم بإدارة المخاطر التشغيلية المرتبطة بالمشتريات. كما بلغ الوزن النسبي لهذا المحور 80.4%، وهو وزن مرتفع يعكس إدراك المشاركين لأهمية تحديد المخاطر مسبقًا وتحليلها بشكل دوري. ويشير ذلك إلى أن المؤسسات تتبنى إجراءات وقائية للتعامل مع المخاطر التشغيلية، مما يساهم في تقليل تأثيرها على عمليات الشراء.

أما الانحراف المعياري لهذا المحور فقد بلغ 0.72، وهو مؤشر على تقارب استجابات أفراد العينة، مما يدل على اتفاق عام بين المشاركين حول أهمية إدارة المخاطر. وتشير النتائج إلى أن غالبية المبحوثين يرون أن المؤسسات تحدد المخاطر المحتملة قبل اتخاذ قرارات الشراء، وتضع خططًا بديلة للتعامل معها. ويعد هذا مؤشرًا إيجابيًا على فعالية سياسات إدارة المخاطر داخل المؤسسات، حيث يساهم في تعزيز استمرارية العمليات التشغيلية وتقليل المشكلات المرتبطة بالمشتريات.

وتؤكد النتائج أن إدارة المخاطر التشغيلية تعد عنصرًا أساسيًا في تحسين كفاءة عمليات الشراء، إذ تساعد المؤسسات على التعامل مع التحديات التشغيلية وتقليل احتمالية حدوث أزمات تؤثر على الأداء المؤسسي. كما تدعم النتائج فرضية الدراسة التي تفترض وجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر وكفاءة المشتريات، حيث أظهرت الاستجابات أن المؤسسات التي تطبق إدارة المخاطر بشكل فعال تتمتع بقدرة أعلى على التعامل مع التحديات التشغيلية.

#### ثالثًا: نتائج المحور الثالث – المرونة المؤسسية

أظهرت نتائج تحليل المحور الثالث أن المتوسط الحسابي بلغ 3.98، وهو مستوى استجابة مرتفع يدل على موافقة أفراد العينة على أن المؤسسات تتمتع بدرجة جيدة من المرونة في التعامل مع المتغيرات التشغيلية. كما بلغ الوزن النسبي لهذا المحور 79.6%، وهو وزن مرتفع يعكس إدراك المشاركين لأهمية المرونة التنظيمية في مواجهة التغيرات الاقتصادية والتشغيلية. ويعني ذلك أن المؤسسات قادرة على تعديل سياساتها الشرائية وفق المتغيرات السوقية، مما يضمن استمرارية العمليات الشرائية.

وبلغ الانحراف المعياري لهذا المحور 0.78، وهو مؤشر على تقارب استجابات العينة، مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في الآراء. وتشير النتائج إلى أن المؤسسات تعتمد على استراتيجيات بديلة عند

حدوث اضطرابات في التوريد، وهو ما يعكس قدرتها على التكيف مع الأزمات التشغيلية. كما أن تحديث سياسات الشراء وفق المتغيرات الاقتصادية يعد مؤشراً إيجابياً على مرونة المؤسسات في التعامل مع التغيرات.

وتؤكد النتائج أن المرونة المؤسسية تعد عاملاً مهماً في تحسين كفاءة عمليات الشراء، إذ تساعد المؤسسات على التكيف مع الظروف المتغيرة وتقليل تأثير الأزمات التشغيلية. كما تدعم النتائج فرضية الدراسة التي تفترض وجود علاقة إيجابية بين المرونة المؤسسية وكفاءة المشتريات، حيث أظهرت الاستجابات أن المؤسسات التي تتمتع بدرجة عالية من المرونة تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات التشغيلية.

#### رابعاً: نتائج المحور الرابع – جودة اتخاذ القرار

أظهرت نتائج تحليل المحور الرابع أن المتوسط الحسابي بلغ 4.02، وهو مستوى استجابة مرتفع يدل على موافقة أفراد العينة على أن قرارات الشراء داخل المؤسسات تعتمد على البيانات والتحليل. كما بلغ الوزن النسبي لهذا المحور 80.4%، وهو وزن مرتفع يعكس إدراك المشاركين لأهمية اتخاذ القرارات بناءً على معلومات ودراسات جدوى. ويشير ذلك إلى أن المؤسسات تتبنى نهجاً علمياً في اتخاذ القرارات الشرائية، مما يساهم في تحسين جودة المشتريات وتقليل المخاطر.

أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.76، وهو مؤشر على تقارب استجابات أفراد العينة، مما يدل على اتفاق عام حول فقرات هذا المحور. وتشير النتائج إلى أن المؤسسات تعتمد على تحليل المعلومات قبل اتخاذ قرارات الشراء، وهو ما يعزز كفاءة القرارات الشرائية ويقلل من احتمالية اتخاذ قرارات غير مدروسة. كما أن تقييم نتائج القرارات الشرائية يعد مؤشراً إيجابياً على اهتمام المؤسسات بتحسين الأداء المستقبلي.

وتؤكد النتائج أن جودة اتخاذ القرار تعد عنصراً أساسياً في تحسين الأداء المؤسسي، إذ تساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات شرائية مدروسة تساهم في تحقيق الكفاءة التشغيلية. كما تدعم النتائج فرضية الدراسة التي تفترض وجود علاقة إيجابية بين جودة اتخاذ القرار وكفاءة المشتريات، حيث أظهرت الاستجابات أن المؤسسات التي تعتمد على التحليل والبيانات تكون أكثر قدرة على تحسين قراراتها الشرائية.

#### خامساً: نتائج المحور الخامس – الأداء المالي

أظهرت نتائج تحليل المحور الخامس أن المتوسط الحسابي بلغ 4.00، وهو مستوى استجابة مرتفع يدل على موافقة أفراد العينة على أن التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر يساهمان في تحسين الأداء المالي للمؤسسات. كما بلغ الوزن النسبي لهذا المحور 80.0%، وهو وزن مرتفع يعكس إدراك المشاركين لأهمية عمليات الشراء المخططة في تقليل التكاليف وتحقيق كفاءة مالية أعلى. ويشير ذلك إلى أن المؤسسات التي تعتمد على التخطيط وإدارة المخاطر تتمتع بأداء مالي أفضل.

وبلغ الانحراف المعياري لهذا المحور 0.78، وهو مؤشر على تقارب استجابات العينة، مما يدل على اتفاق عام بين المشاركين حول فقرات المحور. وتشير النتائج إلى أن التخطيط الجيد للمشتريات يسهم في تقليل الهدر المالي وتحسين العائد على الاستثمار، وهو ما يعزز كفاءة الأداء المالي للمؤسسات. كما أن إدارة المخاطر تساعد في تجنب الخسائر المالية الناتجة عن المشكلات التشغيلية.

وتؤكد النتائج أن الأداء المالي يعد مؤشراً مهماً لفعالية التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، إذ يساعد في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل النفقات التشغيلية. كما تدعم النتائج فرضية الدراسة التي تفترض وجود علاقة إيجابية بين التخطيط وإدارة المخاطر والأداء المالي، حيث أظهرت الاستجابات أن المؤسسات التي تطبق هذه الممارسات تحقق أداءً ماليًا أفضل.

تشير نتائج تحليل القسم الثاني إلى أن استجابات أفراد العينة جاءت في مستوى مرتفع على جميع محاور الدراسة، مما يدل على إدراك المشاركين لأهمية التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء. وقد أظهرت النتائج أن المؤسسات تعتمد على ممارسات شرائية منظمة تسهم في تحسين كفاءة المشتريات، كما أنها تطبق إدارة المخاطر بشكل فعال للتعامل مع التحديات التشغيلية. إضافة إلى ذلك، تبين أن المرونة المؤسسية وجودة اتخاذ القرار تسهمان في تحسين الأداء المؤسسي، مما يدعم كفاءة العمليات التشغيلية.

وتؤكد النتائج أن التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر يعد عاملاً أساسياً في تحسين الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسات. كما أن تحليل استجابات العينة يدعم فرضيات الدراسة، حيث أظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية بين المتغيرات المختلفة، مما يثبت أهمية تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة في تحسين كفاءة عمليات الشراء. وبناءً على ذلك، يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير السياسات الإدارية واستراتيجيات الشراء داخل المؤسسات لتحقيق كفاءة أعلى في الأداء المؤسسي.

### -التوصيات

تُعد توصيات الدراسة من أهم النتائج التطبيقية التي يمكن أن تسهم في تحسين الممارسات الإدارية والتشغيلية داخل المؤسسات، وذلك في ضوء النتائج التي أظهرتها الدراسة المتعلقة بالعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية. وبناءً على التحليل الإحصائي واستجابات أفراد العينة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز كفاءة عمليات الشراء وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية، وتحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

### **أولاً: تعزيز التخطيط الاستراتيجي في عمليات الشراء**

توصي الدراسة بضرورة تعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في عمليات الشراء داخل المؤسسات، حيث أظهرت النتائج أن التخطيط المسبق يسهم في تحسين كفاءة المشتريات وتقليل التكاليف. ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- تطوير خطط شرائية طويلة المدى تعتمد على تحليل احتياجات المؤسسة بشكل دقيق، مع مراعاة المتغيرات الاقتصادية والتشغيلية.
- استخدام أدوات تحليل السوق لتحديد أفضل الموردين والأسعار المناسبة، بما يضمن تحقيق أفضل قيمة مقابل التكلفة.
- وضع سياسات واضحة لعمليات الشراء تتضمن معايير اختيار الموردين وآليات تقييم أدائهم بشكل دوري.
- تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة لضمان تكامل عملية التخطيط الشرائي مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- تدريب العاملين في مجال المشتريات على مبادئ التخطيط الاستراتيجي، مما يساهم في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الشرائية.
- ويتوقع أن يساهم تطبيق هذه التوصيات في تحسين كفاءة عمليات الشراء وتقليل الهدر المالي، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي.

#### ثانياً: تطوير إدارة المخاطر التشغيلية

- أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المخاطر تعد عنصراً أساسياً في تحسين كفاءة عمليات الشراء، حيث تساعد المؤسسات على التعامل مع التحديات التشغيلية وتقليل تأثيرها. لذلك توصي الدراسة بما يلي:
- إنشاء نظام متكامل لإدارة المخاطر يتضمن تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها ووضع خطط للتعامل معها.
  - إجراء تقييم دوري للمخاطر التشغيلية المرتبطة بالمشتريات، بهدف تحديد المشكلات المحتملة قبل وقوعها.
  - تطوير خطط بديلة للتعامل مع اضطرابات التوريد والمشكلات المتعلقة بالموردين، بما يضمن استمرارية العمليات الشرائية.
  - استخدام أدوات تحليل المخاطر لتقييم تأثيرها على العمليات التشغيلية واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة.
  - تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسة من خلال برامج تدريبية تهدف إلى رفع مستوى الوعي بالمخاطر وأساليب التعامل معها.
  - وتساهم هذه التوصيات في تقليل المخاطر التشغيلية وتحسين استقرار عمليات الشراء، مما يدعم كفاءة الأداء المؤسسي.

#### ثالثاً: تعزيز المرونة المؤسسية

تشير نتائج الدراسة إلى أهمية المرونة المؤسسية في التعامل مع المتغيرات الاقتصادية والتشغيلية، حيث تمكن المؤسسات من التكيف مع الظروف المتغيرة. وفي هذا السياق توصي الدراسة بما يلي:

- تحديث سياسات الشراء بشكل دوري وفق المتغيرات الاقتصادية والتقنية، لضمان توافقها مع احتياجات المؤسسة.
  - تطوير استراتيجيات بديلة للتعامل مع الأزمات التشغيلية، مثل اضطرابات التوريد أو تغير أسعار الموردين.
  - تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات من خلال تحسين نظم العمل وتبني حلول مبتكرة.
  - تشجيع الابتكار في عمليات الشراء، بما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف.
  - توفير بيئة عمل مرنة تدعم اتخاذ القرارات السريعة والفعالة عند مواجهة التحديات التشغيلية.
- وتسهم هذه التوصيات في تعزيز قدرة المؤسسات على التعامل مع التغيرات، مما يضمن استمرارية العمليات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

#### رابعاً: تحسين جودة اتخاذ القرار

أظهرت نتائج الدراسة أن جودة اتخاذ القرار تعد عاملاً مهماً في تحسين كفاءة عمليات الشراء، حيث تعتمد المؤسسات التي تتخذ قراراتها بناءً على البيانات والتحليل على أداء أفضل. وعليه توصي الدراسة بما يلي:

- استخدام نظم معلومات متقدمة لدعم عملية اتخاذ القرار، من خلال توفير بيانات دقيقة حول السوق والموردين.
  - تعزيز دور التحليل الكمي والنوعي في اتخاذ القرارات الشرائية، بما يضمن اختيار أفضل البدائل المتاحة.
  - إجراء دراسات جدوى قبل اتخاذ القرارات الشرائية الكبرى، بهدف تقييم الفوائد والتكاليف المحتملة.
  - تقييم نتائج القرارات الشرائية بشكل دوري، لتحسين الأداء المستقبلي وتجنب تكرار الأخطاء.
  - تدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرار، بما يساهم في تحسين جودة القرارات الشرائية.
- وتساعد هذه التوصيات في تعزيز كفاءة اتخاذ القرار، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التشغيلية.

#### خامساً: تعزيز الأداء المالي للمؤسسة

تشير نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر يساهمان في تحسين الأداء المالي للمؤسسات، حيث يساعدان في تقليل التكاليف وتحقيق كفاءة أعلى في استخدام الموارد. ولتحقيق ذلك توصي الدراسة بما يلي:

- تطوير سياسات شرائية تهدف إلى تقليل التكاليف وتحقيق أفضل قيمة مقابل المال.
  - تحسين عمليات إدارة المخزون لتجنب الهدر المالي وضمان توافر الموارد عند الحاجة.
  - تعزيز الشفافية في عمليات الشراء، بما يسهم في تحسين الرقابة على النفقات وتقليل المخاطر المالية.
  - تطبيق نظم تقييم للأداء المالي لعمليات الشراء، بهدف قياس كفاءتها وتحديد فرص التحسين.
  - استخدام التكنولوجيا في إدارة المشتريات، مما يسهم في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف التشغيلية.
- وتسهم هذه التوصيات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، مما يعزز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

#### سادساً: تعزيز الثقافة المؤسسية الداعمة للتخطيط وإدارة المخاطر

- توصي الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة المؤسسية التي تدعم التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، حيث يساعد ذلك في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال:
- نشر الوعي بأهمية التخطيط وإدارة المخاطر بين العاملين، من خلال برامج تدريبية وورش عمل.
  - تشجيع الموظفين على المشاركة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات، مما يعزز الشعور بالمسؤولية.
  - تطوير سياسات مؤسسية تدعم الابتكار وتحفز العاملين على تقديم حلول لتحسين الأداء.
  - تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، لضمان تكامل العمليات وتحقيق الأهداف المشتركة.
  - تقييم الأداء المؤسسي بشكل دوري، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

وتسهم هذه التوصيات في تحسين بيئة العمل وتعزيز كفاءة العمليات التشغيلية، مما يدعم تحقيق أهداف المؤسسة.

بناءً على نتائج الدراسة، يتضح أن التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر يمثلان عنصرين أساسيين في تحسين كفاءة عمليات الشراء وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية. ولذلك توصي الدراسة بتطوير السياسات الإدارية المرتبطة بالتخطيط وإدارة المخاطر، وتعزيز المرونة المؤسسية، وتحسين جودة اتخاذ القرار، بما يسهم في تحقيق الأداء المؤسسي الفعال. كما تؤكد التوصيات أهمية تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية، بهدف تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق التنمية المستدامة.

#### المقترحات

تسعى مقترحات الدراسة إلى تقديم آفاق بحثية مستقبلية يمكن أن تسهم في تعميق الفهم حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء، إضافة إلى تطوير ممارسات المؤسسات في هذا المجال داخل المملكة العربية السعودية. وبناءً على نتائج الدراسة الحالية، يمكن اقتراح مجموعة من الموضوعات والمجالات التي تستحق مزيداً من البحث والتطوير، وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات الحكومية والخاصة

تقترح الدراسة تنفيذ بحوث مقارنة بين المؤسسات الحكومية والخاصة من حيث تطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء، وذلك بهدف:

- معرفة الفروق بين القطاعين في مستوى تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة.
  - تحليل تأثير طبيعة القطاع (حكومي/خاص) على كفاءة عمليات الشراء وإدارة المخاطر.
  - تحديد العوامل التي تميز المؤسسات الأكثر نجاحاً في إدارة المشتريات والمخاطر.
  - تقديم توصيات خاصة بكل قطاع بناءً على طبيعة عملياته واحتياجاته التشغيلية.
- وتسهم هذه الدراسات في تقديم رؤية شاملة حول أفضل الممارسات التي يمكن تطبيقها في كلا القطاعين.

#### ثانياً: دراسة تأثير التحول الرقمي على كفاءة عمليات الشراء وإدارة المخاطر

في ظل التطورات التقنية المتسارعة، تقترح الدراسة بحث تأثير التحول الرقمي على عمليات الشراء وإدارة المخاطر، وذلك من خلال:

- تحليل دور الأنظمة الإلكترونية في تحسين كفاءة عمليات الشراء وتقليل الأخطاء التشغيلية.
  - دراسة تأثير استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في تحسين قرارات الشراء.
  - تقييم فعالية الحلول الرقمية في إدارة المخاطر التشغيلية والمالية.
  - تحديد التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق الحلول الرقمية، واقتراح حلول لمعالجتها.
- ويُتوقع أن تسهم هذه الدراسات في تطوير فهم أعمق لدور التكنولوجيا في تحسين الأداء المؤسسي.

#### ثالثاً: دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المالي للمؤسسات

تقترح الدراسة بحث العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المالي للمؤسسات، وذلك بهدف:

- تحليل تأثير إدارة المخاطر على تقليل الخسائر المالية وتحسين العائد على الاستثمار.
- دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الكفاءة المالية للمؤسسات.
- تحديد المؤشرات المالية التي تعكس فعالية إدارة المخاطر.
- تقديم نموذج يربط بين إدارة المخاطر وتحقيق الاستدامة المالية.

وتسهم هذه الدراسات في تعزيز فهم العلاقة بين الممارسات الإدارية والأداء المالي، مما يساعد المؤسسات على تحسين استراتيجياتها المالية.

#### رابعاً: دراسة تأثير المتغيرات الديموغرافية على تطبيق التخطيط وإدارة المخاطر

تشير نتائج الدراسة إلى أن المتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) قد تؤثر في مستوى تطبيق التخطيط وإدارة المخاطر. لذلك تقترح الدراسة:

- إجراء بحوث إضافية لتحليل تأثير هذه المتغيرات على ممارسات المشتريات.
  - دراسة الفروق بين الفئات المختلفة في مستوى الوعي بإدارة المخاطر.
  - تحليل دور الخبرة العملية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الشرائية.
  - تقديم توصيات موجهة لكل فئة بناءً على احتياجاتها التدريبية والمهنية.
- وتساعد هذه الدراسات في تقديم فهم أعمق للعوامل التي تؤثر على الأداء المؤسسي.

#### خامساً: تطوير نماذج عملية لدمج التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر

تقترح الدراسة تطوير نماذج عملية تهدف إلى دمج التخطيط الاستراتيجي مع إدارة المخاطر، وذلك من خلال:

- تصميم نموذج يربط بين التخطيط وإدارة المخاطر في عمليات الشراء.
  - تحديد آليات عملية لتطبيق هذا النموذج داخل المؤسسات.
  - تقييم فعالية النموذج من خلال دراسات تطبيقية.
  - تقديم توصيات لتحسين النموذج بناءً على النتائج العملية.
- وتسهم هذه المقترحات في تقديم حلول عملية يمكن للمؤسسات الاستفادة منها لتحسين كفاءة عملياتها.

#### سادساً: دراسة دور الثقافة المؤسسية في تعزيز إدارة المخاطر

تقترح الدراسة بحث تأثير الثقافة المؤسسية على فعالية إدارة المخاطر، وذلك بهدف:

- تحليل مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تبني سياسات إدارة المخاطر.
  - دراسة دور القيادة الإدارية في تعزيز الوعي بالمخاطر داخل المؤسسة.
  - تحديد العوامل الثقافية التي تدعم أو تعيق تطبيق إدارة المخاطر.
  - تقديم توصيات لتعزيز الثقافة المؤسسية الداعمة لإدارة المخاطر.
- وتساعد هذه الدراسات في فهم العوامل غير التقنية التي تؤثر على نجاح إدارة المخاطر.

#### سابعاً: إجراء دراسات قطاعية متخصصة

تقترح الدراسة تنفيذ بحوث قطاعية متخصصة تركز على قطاعات معينة، مثل:

- قطاع المشتريات الحكومية.
- قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- قطاع المؤسسات الصحية.
- قطاع المؤسسات الصناعية.

وتهدف هذه الدراسات إلى تحليل خصوصية كل قطاع وتقديم توصيات ملائمة لطبيعته التشغيلية.

#### ثامناً: تطوير برامج تدريبية للعاملين في مجال المشتريات وإدارة المخاطر

تقترح الدراسة تصميم برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى:

- رفع كفاءة العاملين في مجال التخطيط وإدارة المخاطر.
- تعزيز مهارات اتخاذ القرار في عمليات الشراء.
- تطوير قدرات العاملين على تحليل المخاطر والتعامل معها.
- تحسين الوعي بالممارسات الإدارية الحديثة.

وتسهم هذه البرامج في تعزيز كفاءة الموارد البشرية داخل المؤسسات.

تقدم مقترحات الدراسة آفاقاً بحثية يمكن أن تسهم في تطوير المعرفة العلمية والممارسات التطبيقية في مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر. وتشير المقترحات إلى أهمية إجراء دراسات مستقبلية تتناول الجوانب المختلفة للعلاقة بين التخطيط والمخاطر، إضافة إلى تطوير نماذج عملية وبرامج تدريبية تدعم تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة. كما تؤكد المقترحات على أهمية استمرار البحث العلمي في هذا المجال، بما يساهم في تحسين كفاءة المؤسسات وتعزيز قدرتها على التعامل مع التحديات التشغيلية والمالية.

## المراجع

### -المراجع العربية

الشهري، خالد بن عبد الله، وباسويد، خلود بنت علي. (2023). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة ميدأوشن للدراسات الإدارية، (98) أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة الحكومية في المملكة العربية السعودية, Journal of Arts,

Literature, Humanities and Social Sciences

العواد، أروى محمد. (2024). أثر التخطيط الاستراتيجي على مؤشرات الأداء الرئيسية في القطاع الخاص السعودي في ضوء الرؤية السعودية 2030. *مجلة الدراسات الإدارية المعاصرة*، (14) 8 [أثر التخطيط الاستراتيجي على مؤشرات الأداء الرئيسية في القطاع الخاص السعودي في ضوء الرؤية السعودية 2030 | مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية](#)

نذير، حنان عبد الله. (2025). دور الإدارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات: دراسة تحليلية بالمملكة العربية السعودية خلال عام 2025. *مجلة الدراسات الإدارية المعاصرة*، (2) 6 [دور الإدارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات: دراسة تحليلية بالمملكة العربية السعودية خلال عام 2025 | مجلة إدارة المخاطر والأزمات](#)

نظام المنافسات والمشتريات الحكومية السعودي، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/128) وتاريخ 1440/11/13 هـ. [نظام المنافسات والمشتريات الحكومية PSDSARC -](#)

الحربي، محمد بن عطية. (2020). ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. [ممارسات التخطيط الإستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.. دراسة ميدانية Strategic Planning Practices in Small and Medium Enterprises in the Kingdom of Saudi](#)

العنزي، العزيزة خلف. (2024). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية [أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات pdf12](#)

-المراجع الأجنبية

Al Abdulkareem, M. A. (2024). The Impact of strategic planning on business performance: Evidence from Saudi Arabia. *Journal of Management*

*Information and Decision Sciences*, **27**(S4), 1–9. [The Impact of strategic planning on Business Performance Evidence from Saudi Arabia](#)

GEP. (2025, April 10). *Procurement Strategy Planning: An Operational Imperative*. GEP Blog. [Strategic Planning in Procurement: A Guide | GEP Blog](#)

Oger, R., Lauras, M., & Benaben, F. (2020). *Strategic Supply Chain Planning and Risk Management*. ResearchGate [\(PDF\) Strategic Supply Chain Planning and Risk Management: Experiment of a Decision Support System Gathering Business Departments Around a Common Vision](#)

Worth, A. (2025, November 14). Procurement in 2025: Building foundations for strategic supplier relationships in a changing world. *TechRadar*.

[Procurement in 2025: Building foundations for strategic supplier relationships in a changing world | TechRadar](#)

Nyamah, E. Y., Feng, Y., Nyamah, E. Y., Opoku, R. K., & Ewusi, M. (2023). Procurement process risk and performance: empirical evidence from manufacturing firms. *Benchmarking: An International Journal*, **30**(1), 75–101.

<https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2021-0306>

Partridge, J. (2025, October 6). *Nearly a third of bosses report increase in cyber-attacks on their supply chains*. The Guardian. [Nearly a third of bosses report increase in cyber-attacks on their supply chains | Business | The Guardian](#)

Alaghbary, A. Q. A. (2024, June). *The Relationship between Risk Management and Strategic Planning*. Graduate Studies Center, Taiz University. [\(PDF\) The Relationship between Risk Management and Strategic Planning](#)

Alanzi, A. A. (2021). Saudi procurement system and regulations: Overview of local and international administrative contracts. *Laws*, **10**(2), 37. [Saudi Procurement System and Regulations: Overview of Local and International Administrative Contracts | MDPI](#)

Alahmad, Y. Y. (2021). The relationship between supply chain management practices and supply chain performance in Saudi Arabian firms. *American Journal of Industrial and Business Management*, **11**(1), 1–? [The Relationship between Supply Chain Management Practices and Supply Chain Performance in Saudi Arabian Firms](#)

## الملاحق

### الموضوع : طلب تحكيم استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتشرف بأن أقدم لسيادتكم هذا الطلب بصفتي طالبة دراسات عليا، وأقوم حالياً بإعداد بحث بعنوان:

**"العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء"**

وفي إطار متطلبات البحث العلمي، قمت بتصميم استبيان لجمع البيانات الميدانية اللازمة لتحقيق أهداف

الدراسة. ونظراً لأهمية التحكيم العلمي في ضمان جودة أداة البحث وصدقها ومناسبتها لقياس

المتغيرات محل الدراسة، أرجو من سيادتكم التكرم بتحكيم الاستبيان وإبداء آرائكم العلمية حول:

- مدى صلاحية العبارات لقياس متغيرات الدراسة.

- وضوح العبارات وسلامتها اللغوية.
  - ملائمة الأداة لتحقيق أهداف البحث.
  - شمولية المحاور وقدرتها على قياس الظاهرة المدروسة.
  - أي ملاحظات أو مقترحات ترونها مناسبة لتحسين أداة البحث.
- إن ملاحظتكم العلمية ستكون ذات قيمة كبيرة في تطوير أداة الدراسة وضمان دقتها، بما يسهم في تعزيز جودة النتائج البحثية وتقديم إضافة علمية في مجال إدارة المشتريات والتخطيط الاستراتيجي داخل المملكة العربية السعودية.
- وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.
- الطالب :
- التخصص: ادارة الاعمال
- الجامعة: ميدأوشن

### **Subject: Request for Questionnaire Review**

Peace, mercy, and blessings of God be upon you.

I am honored to submit this request as a graduate student currently conducting research entitled:

"The Relationship Between Strategic Planning and Risk Management in Procurement Operations." As part of the requirements of this research, I have designed a questionnaire to collect the necessary field data to achieve the study's objectives. Given the importance of peer review in ensuring the quality, validity, and suitability of the research instrument for measuring the variables under study, I kindly request that you review the questionnaire and provide your expert opinions on:

- The suitability of the statements for measuring the study variables.
- The clarity and linguistic correctness of the statements.
- The instrument's suitability for achieving the research objectives.
- The comprehensiveness of the questionnaire's dimensions and its ability to measure the phenomenon under study.

- Any comments or suggestions you deem appropriate for improving the research instrument.

Your expert feedback will be invaluable in developing the research instrument and ensuring its accuracy, thereby contributing to enhancing the quality of the research results and providing a valuable contribution to the field of procurement management and strategic planning within the Kingdom of Saudi Arabia.

With my highest regards and appreciation. Student:

Student: Homood Ahmed Alqarni

Master's Degree

University: MedOcean

Master's Degree

Business Administration

### الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/ ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أنا الطالب: حمود بن احمد القرني طالب دراسات عليا، بجامعة ميدأوشن أقوم بإعداد بحث علمي بعنوان:

**"العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء"**

يهدف البحث إلى دراسة مدى ارتباط التخطيط الاستراتيجي بممارسات إدارة المخاطر في عمليات الشراء داخل المؤسسات، وتحليل تأثير هذا الارتباط على كفاءة المشتريات وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية. كما يسعى البحث إلى فهم دور التخطيط المسبق وإدارة المخاطر في تحسين عملية اتخاذ القرار الشرائي وتعزيز الأداء المؤسسي.

وفي إطار جمع البيانات الميدانية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، قمت بتصميم هذا الاستبيان العلمي. لذا أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبيان بكل موضوعية ودقة، حيث سنستخدم البيانات لأغراض البحث العلمي فقط، وسنعامل بسرية تامة. إن مشاركتكم القيمة ستسهم في إثراء الدراسة

وتقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات المشتريات وتعزيز إدارة المخاطر داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية.  
شاكرًا ومقدرًا تعاونكم الكريم.  
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

### Questionnaire

Dear Sir,

Peace, mercy, and blessings of God be upon you.

I am Homood Ahmed Alqarni a graduate student at Midocean University, and I am conducting a research project entitled:

"The Relationship Between Strategic Planning and Risk Management in Procurement Processes".

The research aims to study the extent to which strategic planning is linked to risk management practices in procurement processes within organizations, and to analyze the impact of this link on procurement efficiency and the reduction of operational and financial risks. The research also seeks to understand the role of advance planning and risk management in improving the procurement decision-making process and enhancing organizational performance.

As part of collecting the necessary field data to achieve the study's objectives, I have designed this questionnaire. Therefore, I kindly request that you answer the questionnaire questions objectively and accurately. The data will be used for scientific research purposes only and will be treated with the utmost confidentiality. Your valuable participation will contribute to enriching the

study and providing scientific results that can be used to develop procurement practices and enhance risk management within organizations in the Kingdom of Saudi Arabia.

Thank you for your kind cooperation.

With my highest regards.

### الاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية. وتستخدم البيانات لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة. يرجى الإجابة عن العبارات التالية وفقاً لوجهة نظركم الشخصية.

يعتمد الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة على العبارات، حيث تعني الدرجات:

1 = لا أوافق إطلاقاً

2 = لا أوافق

3 = محايد

4 = أوافق

5 = أوافق تماماً

### القسم: البيانات الديموغرافية

1. الجنس:

○ ☐ ذكر

○ ☐ أنثى

2. العمر:

○ ☐ أقل من 25 سنة

○ ☐ 25 – 35 سنة

○ ☐ 36 – 45 سنة

○ ☐ أكثر من 45 سنة

3. سنوات الخبرة في مجال المشتريات أو إدارة المخاطر:

○ ☐ أقل من 5 سنوات

○ ☐ من 5 إلى 10 سنوات

○ ☐ أكثر من 10 سنوات

4. المؤهل العلمي:

○ ☐ دبلوم

○ ☐ بكالوريوس

○ ☐ دراسات عليا

5. المسمى الوظيفي:

○ ☐ مدير مشتريات

○ ☐ أخصائي مشتريات

○ ☐ أخصائي تخطيط استراتيجي

○ ☐ أخصائي إدارة مخاطر

6. القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة:

○ ☐ حكومي

○ ☐ خاص

○ ☐ شبه حكومي

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: كفاءة عملية الشراء

| العبارة                                                        |  |  |  |  | 5                        | 4                        | 3                        | 2                        | 1                        |
|----------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| يتم تخطيط عمليات الشراء بشكل مسبق وفق احتياجات المؤسسة.        |  |  |  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| تساعد عملية الشراء المخططة في تقليل التكاليف وتحقيق أفضل قيمة. |  |  |  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                          |                          |                          |                          |                          |                                                            |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تعتمد المؤسسة على معايير واضحة لاختيار الموردين.           |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتم تقييم أداء الموردين بشكل دوري لضمان جودة المشتريات.    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تساهم عمليات الشراء المنظمة في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي. |

### المحور الثاني: إدارة المخاطر التشغيلية

| 5                        | 4                        | 3                        | 2                        | 1                        | العبارة                                                             |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتم تحديد المخاطر المحتملة قبل اتخاذ قرارات الشراء.                 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | توجد خطط بديلة للتعامل مع المخاطر المرتبطة بالموردين.               |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتم تحليل المخاطر التشغيلية بشكل دوري.                              |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تسهم إدارة المخاطر في تقليل تأثير المشكلات التشغيلية على المشتريات. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تعتمد المؤسسة على إجراءات وقائية لتجنب المخاطر قبل حدوثها.          |

### المحور الثالث: المرونة المؤسسية

| 5                        | 4                        | 3                        | 2                        | 1                        | العبارة                                                           |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تتمتع المؤسسة بالقدرة على التكيف مع التغيرات في سوق المشتريات.    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تساعد المرونة التنظيمية في التعامل مع الأزمات التشغيلية.          |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتم تحديث سياسات الشراء وفق المتغيرات الاقتصادية.                 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تسهم المرونة المؤسسية في تحسين استمرارية العمليات الشرائية.       |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تعتمد المؤسسة على استراتيجيات بديلة عند حدوث اضطرابات في التوريد. |

#### المحور الرابع: جودة اتخاذ القرار

| 5                        | 4                        | 3                        | 2                        | 1                        | العبارة                                                        |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتم اتخاذ قرارات الشراء بناءً على البيانات والتحليل.           |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تعتمد المؤسسة على دراسات جدوى قبل عمليات الشراء الكبرى.        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين قرارات الشراء.              |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتم تقييم نتائج قرارات الشراء لتحسين الأداء المستقبلي.         |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تعتمد القرارات الشرائية على معلومات دقيقة حول السوق والموردين. |

#### المحور الخامس: الأداء المالي

| 5                        | 4                        | 3                        | 2                        | 1                        | العبارة                                                                  |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تسهم عمليات الشراء المخططة في تقليل التكاليف.                            |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحسين العائد على الاستثمار في المشتريات.    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتم تقليل الهدر المالي من خلال إدارة فعالة للمشتريات.                    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تسهم إدارة المخاطر في تجنب الخسائر المالية المرتبطة بالمشتريات.          |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يؤدي التكامل بين التخطيط وإدارة المخاطر إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة. |

### شكر وتقدير

شاكرًا لكل من تفضل بالإجابة على أداة البحث، فإن مشاركتكم الكريمة كان لها بالغ الأثر في إثراء الدراسة ودعم أهدافها العلمية. لقد أسهمت إجاباتكم في تقديم بيانات قيمة تساعد على فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في عمليات الشراء، مما يتيح الوصول إلى نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات المشتريات وتعزيز كفاءتها داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية.

أؤكد أن جميع البيانات التي تم جمعها ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، بما يضمن حماية خصوصية المشاركين والالتزام بأخلاقيات البحث العلمي. إن تعاونكم الكريم كان عاملاً أساسياً في نجاح هذه الدراسة، وأسهم في تقديم إضافة علمية تسعى إلى تطوير المعرفة في مجال إدارة المشتريات والتخطيط الاستراتيجي.

لكم خالص الشكر والتقدير على وقتكم وجهودكم القيمة.

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة, جامعة ميدوcean

### Acknowledgments

Thank you to everyone who completed the research questionnaire. Your valuable participation greatly enriched the study and supported its scientific objectives. Your responses contributed valuable data that helps in understanding the relationship between strategic planning and risk management in procurement processes. This allows us to arrive at scientific findings that can be used to develop and enhance procurement practices and efficiency within organizations in the Kingdom of Saudi Arabia.

I assure you that all collected data will be treated with the utmost confidentiality and will be used solely for scientific research purposes, ensuring the protection of participants' privacy and adherence to the ethics of scientific research. Your generous cooperation was a key factor in the success of this study and contributed to a scientific contribution aimed at advancing knowledge in the field of procurement management and strategic planning.

Thank you sincerely for your time and valuable efforts.

Master of Business Administration student

College of Management, Midocean University

## Abstract

### Abstract

This study aims to analyze the relationship between strategic planning and risk management in procurement processes within Saudi Arabian organizations, and the extent to which this integration improves procurement efficiency and reduces operational and financial risks. The study employs a descriptive-analytical approach to describe the phenomenon and analyze its field data to reach scientific conclusions. A simple random sample of 150 employees from procurement, strategic planning, and risk management departments was selected. The sample included procurement managers and planning and risk management specialists to ensure fair representation of the study population. Data was collected using a questionnaire as the primary instrument and statistically analyzed using SPSS software, employing means, standard deviations, and ANOVA to test the hypotheses. The results showed a statistically significant positive relationship between strategic planning and risk management. Organizations that implement proactive procurement planning and risk management achieve higher efficiency in procurement processes and reduce costs and operational risks. Furthermore, the results revealed that risk management contributes to improving the quality of decision-making and enhancing the financial performance of organizations. Additionally, organizational flexibility is a crucial factor in dealing with economic and operational variables. Based on these findings, the study recommends strengthening the application of strategic planning and risk management. Strategic planning within organizations and the development of integrated risk management systems, along with training employees in risk analysis and data-driven decision-making, and the use of technology in procurement processes to improve efficiency and reduce costs, as well as updating procurement policies in accordance with economic changes to enhance organizational resilience and achieve operational sustainability, are all crucial. The study emphasizes the importance of continued scientific research in this field to develop applied models that contribute to improving organizational performance and enhancing the efficiency of procurement processes.

**Keywords:** Strategic planning – Risk management – Procurement processes – Procurement efficiency.

**Midocean University**

**College of Management**

**The relationship between strategic planning and risk management in the  
purchasing process**

**Prepared by: Homood Ahmed Alqarni**

**Academic ID: 252000574**

**Supervised by: Dr. Al-Faisal Abdul Hamid**

**Dr. Fayez Jarad**

**Academic Year: 2026**