

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة الأعمال



تحليل الأثر الاستراتيجي لإدارة المشتريات والعقود على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط

إعداد الطالب/

محمد مجدي محمد أبو يونس

الرقم الجامعي / 253002379

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2026

4	مقدمة:
4	مشكلة الدراسة:
5	أهمية الدراسة:
	Error! Bookmark not defined..... (النظرية) الأهمية العلمية
	Error! Bookmark not defined..... (التطبيقية) الأهمية العملية
9	أهداف الدراسة:
9	تساؤلات الدراسة:
9	فروض الدراسة:
11	الدراسات السابقة:
	المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة المخاطر البيئية) وعلاقته بمتغيرات أخرى
	Error! Bookmark not defined.....
	المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الالتزام بمعايير السلامة والجودة) وعلاقته بمتغيرات أخرى
	Error! Bookmark not defined.....
17	الفجوة البحثية:
18	المنطلقات النظرية للدراسة:
18	المنهجية وطرق البحث:
22	مجتمع وعينة الدراسة:
22	مصادر جمع البيانات:
23	أدوات الدراسة:
23	الأساليب الإحصائية المستخدمة:
	Error! Bookmark not defined..... حدود الدراسة:

المراجع: 25.....

أولاً: المراجع العربية.....**Error! Bookmark not defined.**

مقدمة:

تُعدّ إدارة المشتريات والعقود من أبرز الوظائف الاستراتيجية التي شهدت تحولاً جوهرياً في الفكر الإداري المعاصر، إذ انتقلت من كونها وظيفة تكتيكية سلبية تقتصر على توفير المواد والخدمات إلى وظيفة استراتيجية فاعلة تُسهم في تشكيل الميزة التنافسية للمنظمات وتعظيم القيمة المُضافة عبر سلسلة الإمداد بأكملها. وقد أكد الباحثون أن دور المشتريات في الأداء المؤسسي قد تطور ليشمل التركيز على جودة الأداء الشرائي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، بما يتجاوز مجرد خفض التكاليف إلى بناء شراكات مستدامة مع الموردين وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية. (Jama & Mohamud, 2024)

وفي هذا الإطار، تتبلور أهمية التخطيط الاستراتيجي للمشتريات بوصفه الركيزة الأولى لنجاح وظيفة المشتريات، حيث يُمكن المنظمات من تحديد احتياجاتها الشرائية بدقة وتوقيت مناسب، واختيار الموردين الأكفاء، ووضع استراتيجيات توريد تتسق مع الأهداف العامة للمنظمة. وقد أثبتت الدراسات أن المنظمات التي تتبنى ممارسات مشتريات استراتيجية محكمة تتفوق في أدائها المؤسسي على نظيراتها التي تفتقر إلى هذا التخطيط. (Ogeto & Thiong'o, 2020)

ولا يقل بناء علاقات فعّالة مع الموردين أهميةً عن التخطيط، إذ تُشكّل إدارة علاقات الموردين بُعداً محورياً في منظومة المشتريات الحديثة. فالعلاقة بين المنظمة ومورديها لم تعد مجرد علاقة تبادلية قائمة على الشراء والبيع، بل تحولت إلى شراكة استراتيجية تستهدف التطوير المشترك والابتكار وتحسين الأداء التشغيلي. وقد أوضحت الأدبيات أن تطوير الموردين يرتبط ارتباطاً إيجابياً بأداء المشتريات في القطاع العام، وأن صعوبة إدارة العقود تُعدّل هذه العلاقة بشكل جوهري (Changalima, Mchopa, & Ismail, 2022).

كما تحتل إدارة العقود والتفاوض مكانة بارزة ضمن أبعاد إدارة المشتريات، إذ تُمثّل الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحكم العلاقة بين المنظمة ومورديها ويُحدد الحقوق والالتزامات المتبادلة. وقد أشار الباحثون إلى أن رقمنة عمليات المشتريات وتوظيف تحليلات البيانات في إدارة العقود يُعزز من قدرات المشتريات الرقمية ويُحسن أداء سلسلة الإمداد التشغيلي بشكل ملموس (Hallikas, Immonen, & Brax, 2021).

ويكتسب قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك أهمية خاصة في هذا السياق نظراً لخصوصيته التي تتميز بارتفاع حجم تدفقات المنتجات وتنوعها وقصر دورة حياتها وشدة المنافسة فيه، مما يجعل كفاءة العمليات التشغيلية عاملاً حاسماً في نجاح الشركات العاملة في هذا القطاع. وقد أثبتت الدراسات التطبيقية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا أن ممارسات إدارة سلسلة الإمداد تؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الأداء التشغيلي لشركات المنتجات سريعة الاستهلاك. (Elfawal, Ragheb, & Adel, 2021)

وفي ضوء ما سبق، تأتي هذه الدراسة لتتناول أثر إدارة المشتريات والعقود بأبعادها الأربعة (التخطيط الاستراتيجي للمشتريات، إدارة علاقات الموردين، إدارة العقود والتفاوض، الرقابة وتقييم الأداء الشرائي) على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط، ساعيةً إلى تقديم إسهام علمي وعملي يُعزز الفهم المتكامل لهذه العلاقة ويُوفر أدوات تشخيصية وتوجيهية لصنّاع القرار في هذا القطاع الحيوي.

مشكلة الدراسة

يشهد قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك (FMCG) في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تحولات هيكلية متسارعة فرضتها جملة من المتغيرات البيئية والاقتصادية والتنافسية، إذ يتجاوز حجم سوق السلع الاستهلاكية في المنطقة 450 مليار دولار أمريكي وفقاً لتقديرات عام 2024 (Bain & Company)، مع معدلات نمو سنوية مرتفعة، وهو ما يجعله أحد أكثر القطاعات ديناميكية وتعقيداً من حيث حجم عمليات الشراء والتوريد وتنوع سلاسل الإمداد وتشابكها عبر أسواق متعددة ومتباينة في أطرها التنظيمية والتشريعية. وفي ظل هذا الواقع، تبرز إدارة المشتريات والعقود بوصفها وظيفة استراتيجية محورية لا تقتصر على الجوانب التنفيذية المتعلقة بتوفير المواد والخدمات، بل تمتد لتشمل التخطيط الاستراتيجي للاحتياجات الشرائية وبناء علاقات شراكة مستدامة مع الموردين والتفاوض على شروط تعاقدية مُثلى وتطبيق أنظمة رقابية صارمة لتقييم الأداء الشرائي (Erriquez, Liakopoulou, Schaefer, & Sommerer, 2023)، وهي أبعاد ترتبط ارتباطاً جوهرياً بمستوى كفاءة العمليات التشغيلية التي تُعدّ الركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية في هذا القطاع.

غير أن الواقع العملي يكشف عن وجود فجوة واضحة بين المستوى المأمول والمستوى الفعلي لممارسات إدارة المشتريات والعقود في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك بالمنطقة. فقد أشار تقرير مكنزي حول مستقبل المشتريات إلى أن تكاليف الإنفاق الخارجي تُمثل ما بين 50% و 80% من قاعدة التكاليف الإجمالية للشركات، وأن المنظمات التي تطبق تحليلات متقدمة في سلاسل الإمداد تحقق تحسناً يتراوح بين 15% و 20% في الكفاءة التشغيلية مقارنة بنظيراتها. (McKinsey & Company, 2023) كما أظهرت إحصاءات قطاع FMCG أن التضخم رفع تكاليف مدخلات المنتجات سريعة الاستهلاك بنسبة 15% في عام 2023. (Gitnux, 2025) علاوة على ذلك، فإن الاعتماد الكبير على الاستيراد في المنطقة يُعرض سلاسل الإمداد لمخاطر جسيمة، إذ تعتمد المملكة العربية السعودية وحدها على الاستيراد لتلبية نحو 70% من احتياجاتها الغذائية. (USDA Foreign Agricultural Service, 2024)

وعلى المستوى الأكاديمي، وبالرغم من الاهتمام المتنامي بدراسة إدارة سلاسل الإمداد والمشتريات في الأدبيات الإدارية الحديثة، إلا أن المتتبع للإنتاج العلمي في هذا الميدان يلحظ ندرة الدراسات التي تناولت أثر إدارة المشتريات والعقود بأبعادها المتكاملة (التخطيط الاستراتيجي للمشتريات، إدارة علاقات الموردين، إدارة العقود والتفاوض، الرقابة وتقييم الأداء الشرائي) على كفاءة العمليات التشغيلية في قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك تحديداً، ولا سيما في السياق الجغرافي لمنطقة الشرق الأوسط. فقد ركزت دراسة (Elfawal, Ragheb, & Adel, 2021) على ممارسات إدارة سلسلة الإمداد بشكل عام دون تفصيل أبعاد إدارة المشتريات والعقود، وتناولت دراسة (Agbeka, Quagraine, & Kabalan, 2024) العلاقة بين ممارسات المشتريات والأداء التشغيلي في قطاع التصنيع دون التطبيق على قطاع FMCG، بينما اقتصرَت دراسة (Changalima, Mchopa, & Ismail, 2022) على بُعد واحد وهو تطوير الموردين في القطاع العام بتنزانيا، كما أن دراسة (Dhongde, 2024) تناولت المشتريات المستدامة دون التطرق لأبعاد إدارة العقود والتفاوض والرقابة. وقد أكدت المراجعة المنهجية التي أجراها (Jama & Mohamud, 2024) على وجود فجوة بحثية واضحة في فهم العلاقة المتكاملة بين ممارسات المشتريات والأداء المؤسسي، مُوصيةً بتطوير نموذج نظري شامل يتضمن العوامل الرئيسية المؤثرة.

وتتعمق المشكلة البحثية حين يتبين أن قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط يواجه تحديات تشغيلية مُركّبة ومتشابكة تزيد من الحاجة الملحة لدراسة هذا الموضوع، من أبرزها تصاعد حدة المنافسة بين العلامات التجارية المحلية والإقليمية والدولية، وتغيّر أنماط سلوك المستهلك، وتنامي

الضغوط التنظيمية المتعلقة بمعايير الجودة والسلامة والاستدامة البيئية، فضلاً عن التسارع الرقمي الذي يفرض على الشركات تحديث أدواتها ونظمها الشرائية والتعاقدية (Hallikas, Immonen, & Brax, 2021). وفي هذا السياق، أوضحت دراسة (Ogeto & Thiong'o, 2020) أن المنظمات نادراً ما تُقوّض صلاحيات المشتريات المتخصصة للفرق الفنية مما يؤثر سلباً على جودة القرارات الشرائية، كما أثبتت دراسة (Agbeka et al., 2024) أن المستوى المفرط من ممارسات المشتريات قد ينعكس سلباً على الأداء التشغيلي، مما يستوجب تحقيق التوازن الاستراتيجي في هذه الممارسات.

وانطلاقاً مما سبق، يمكن بلورة المشكلة البحثية في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر إدارة المشتريات والعقود بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للمشتريات، إدارة علاقات الموردين، إدارة العقود والتفاوض، الرقابة وتقييم الأداء الشرائي) على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط؟

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية (النظرية)

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من عدة اعتبارات جوهرية. فمن حيث إثراء الأدب النظري، تُسهم الدراسة في سد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية والإنجليزية، إذ تندر الدراسات التي تناولت أثر إدارة المشتريات والعقود بأبعادها الأربعة مجتمعة (التخطيط الاستراتيجي للمشتريات، إدارة علاقات الموردين، إدارة العقود والتفاوض، الرقابة وتقييم الأداء الشرائي) على كفاءة العمليات التشغيلية بشكل متكامل في قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك بمنطقة الشرق الأوسط تحديداً.

- كذلك تُقدم الدراسة إسهاماً نظرياً من خلال بناء إطار مفاهيمي يربط بين إدارة المشتريات والعقود ككفاءة محورية والكفاءة التشغيلية كمُخرَج استراتيجي، مستندةً إلى عدة نظريات إدارية مثل نظرية الموارد (Resource-Based View) التي تُفسر كيف تُشكّل ممارسات المشتريات المتقدمة مورداً استراتيجياً يصعب تقليده، ونظرية تكاليف المعاملات (Transaction Cost Theory) التي تُوضح دور إدارة العقود والتفاوض في خفض تكاليف المعاملات وتعزيز الكفاءة، ونظرية

الوكالة (Agency Theory) التي تُبرر أهمية الرقابة وتقييم الأداء الشرائي في ضبط العلاقة بين الشركة ومورديها.

- فضلاً عن ذلك، تُقدم الدراسة أداة قياس (استبانة) مُحكّمة وموثوقة يمكن للباحثين الاستفادة منها في دراسات مستقبلية مماثلة، وتُوفر قاعدة بيانات ومرجعية علمية حديثة للباحثين في مجالات إدارة المشتريات وسلاسل الإمداد وإدارة العمليات، كما تفتح آفاقاً بحثية جديدة من خلال تحديد العلاقات بين المتغيرات واقتراح مسارات بحثية مستقبلية.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تستمد هذه الدراسة أهميتها العملية من ارتباطها المباشر بقطاع حيوي واستراتيجي، إذ يُعدّ قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك من أكبر القطاعات الاقتصادية في منطقة الشرق الأوسط من حيث حجم الإنفاق الاستهلاكي وعدد العاملين وحجم عمليات الشراء اليومية، مما يجعل تحسين إدارة المشتريات والعقود فيه ذا أثر اقتصادي واسع النطاق.
- وعلى صعيد صنّاع القرار والإدارة العليا، تُقدم الدراسة نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق تُساعد المديرين التنفيذيين ومديري المشتريات وسلاسل الإمداد في شركات FMCG على تحديد أولويات التطوير في ممارسات المشتريات والعقود بناءً على الأهمية النسبية لكل بُعد في تأثيره على الكفاءة التشغيلية، مما يُمكنهم من توجيه الموارد والاستثمارات نحو الأبعاد الأكثر تأثيراً.
- كما تُفيد الدراسة الممارسين في مجال المشتريات من خلال تقديم رؤية واضحة حول كيفية تعزيز التخطيط الاستراتيجي للمشتريات وبناء علاقات فعّالة مع الموردين وتحسين آليات التفاوض وصياغة العقود وتطوير منظومة الرقابة والتقييم، بما ينعكس مباشرةً على خفض التكاليف التشغيلية وتقليل الهدر وتحسين الجودة وتسريع دورة التوريد.
- وتكتسب الدراسة أهمية خاصة في ظل التحولات الراهنة التي تشهدها منطقة الشرق الأوسط ضمن رؤى التنويع الاقتصادي مثل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ورؤية الإمارات 2031، حيث يتزايد الاهتمام بتطوير القطاعات غير النفطية ورفع كفاءة العمليات التشغيلية وتعزيز تنافسية الشركات المحلية والإقليمية. وأخيراً، يمكن أن تُفيد نتائج الدراسة الجهات التنظيمية وواضعي السياسات في صياغة أطر تنظيمية تُشجع على تبني أفضل الممارسات في إدارة المشتريات والعقود بما يخدم الاقتصاد الوطني ويُعزز بيئة الأعمال.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المشتريات والعقود بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للمشتريات، إدارة علاقات الموردين، إدارة العقود والتفاوض، الرقابة وتقييم الأداء الشرائي) على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك (FMCG) في منطقة الشرق الأوسط.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- قياس أثر التخطيط الاستراتيجي للمشتريات على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط.
- تحديد أثر إدارة علاقات الموردين على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط.
- تحليل أثر إدارة العقود والتفاوض على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط.
- الكشف عن أثر الرقابة وتقييم الأداء الشرائي على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط.
- تقديم توصيات علمية وعملية قابلة للتطبيق تُسهم في تعزيز فعالية إدارة المشتريات والعقود بما ينعكس إيجاباً على كفاءة العمليات التشغيلية.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر إدارة المشتريات والعقود بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للمشتريات، إدارة علاقات الموردين، إدارة العقود والتفاوض، الرقابة وتقييم الأداء الشرائي) على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر التخطيط الاستراتيجي للمشتريات على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط؟
2. ما أثر إدارة علاقات الموردين على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط؟
3. ما أثر إدارة العقود والتفاوض على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط؟
4. ما أثر الرقابة وتقييم الأداء الشرائي على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط؟

فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المشتريات والعقود بأبعادها مجتمعة على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط.

وينتفرع من الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي للمشتريات على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة علاقات الموردين على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة العقود والتفاوض على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط.

الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة وتقييم الأداء الشرائي على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط.

الدراسات السابقة:

دراسة (Zahid, 2025) بعنوان " دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات التحول الرقمي بأبعادها (البنية التحتية الرقمية، أتمتة العمليات، تحليل البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي) على الكفاءة التشغيلية والتسويقية في شركة الاتصالات السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من موظفي الشركة وتم جمع البيانات عبر استبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحول الرقمي على كلٍ من الكفاءة التشغيلية والكفاءة التسويقية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحسين الأداء التشغيلي.

دراسة (الشمراي، 2024) بعنوان " أثر إدارة المخاطر على الكفاءة التشغيلية لمحطة الفحص الفني الدوري للمركبات بالدمام"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييمها، مراقبتها، الاستجابة للطوارئ) على الكفاءة التشغيلية لمحطة الفحص الفني الدوري للمركبات في مدينة الدمام بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من 400 فرد من العاملين في المحطة، وتم جمع البيانات عبر استبانة مصممة لهذا الغرض وتحليلها ببرنامج SPSS. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والكفاءة التشغيلية، حيث إن تحسين تحديد

المخاطر وتقييمها ومراقبتها والاستجابة السريعة للطوارئ يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز قدرات العاملين على إدارة المخاطر من خلال التدريب المستمر وتطوير استراتيجيات أكثر تكاملاً ومرونة.

دراسة (Dhongde, 2024) بعنوان "Sustainable Procurement Strategies in FMCG: Impact on Supply Chain Efficiency and Cost Reduction"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات المشتريات المستدامة بأبعادها (التعاون مع الموردين، التوريد المستدام للمواد، الاستثمار في كفاءة الطاقة، ممارسات الاقتصاد الدائري، أدوات المشتريات الرقمية، تطوير الموردين المستدام) على كفاءة سلسلة الإمداد وخفض التكاليف في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك (FMCG). واستخدمت الدراسة منهجاً مختلطاً (كمي ونوعي) يشمل المقابلات والاستبانات، مع استخدام الانحدار والارتباط واختبارات (t). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التعاون مع الموردين يرتبط إيجاباً بتقليل المهل الزمنية ($\beta = 0.78$) ، والتوريد المستدام يرتبط بخفض الهدر ($r = 0.72$)، والاستثمار في كفاءة الطاقة يحقق وفورات كبيرة في تكاليف الإنتاج ($t \approx 2.8$) ، وأدوات المشتريات الرقمية تحسن إدارة المخزون ($r = 0.78$) وأوصت الدراسة بتبني استراتيجيات شراء مستدامة شاملة لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف.

دراسة (Agbeka, Quagrainie, & Kabalan, 2024) بعنوان "Procurement Practices and Operational Performance: A Study of Linear and Curvilinear Relationships in a Developing Economy"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات المشتريات بأبعادها (تنويع الموردين، التوريد الاستراتيجي، إدارة العقود، تقييم الموردين) والأداء التشغيلي في شركات التصنيع. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المسحي، وتكونت العينة من 329 شركة تصنيعية في قطاعات الملابس والنسيج والكيماويات والأغذية والمشروبات والأخشاب والمعادن والأدوية في اقتصاد نامٍ. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الشركات ذات المستوى الأعلى والأمثل من ممارسات المشتريات تحقق مستويات أعلى من الأداء التشغيلي، إلا أن المستوى المفرط من ممارسات المشتريات يرتبط بانخفاض الأداء التشغيلي (علاقة منحنية). وأوصت الدراسة بضرورة تحقيق التوازن بين التنويع والكفاءة في استراتيجيات المشتريات.

دراسة (Jama & Mohamud, 2024) بعنوان "The Impact of Procurement Practices on Organizational Performance: A Literature Review"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات المشتريات بأبعادها (التخطيط للمشتريات، اختيار الموردين، إدارة العقود، المشتريات الإلكترونية، إدارة المخاطر) على الأداء المؤسسي. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات وفق بروتوكول PRISMA ، حيث تم استرجاع 1,639 مرجعاً من قاعدة بيانات Scopus ، وبعد تطبيق معايير الإدراج والاستبعاد تم تحليل 15 دراسة مؤهلة (منشورة بين 2017 و2022). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات المشتريات الفعالة تُمكن المنظمات من الحصول على سلع وخدمات عالية الجودة، وتعزيز الشراكات الاستراتيجية مع الموردين، واكتساب ميزة تنافسية، بينما تؤثر الممارسات غير الكفؤة سلباً على الأداء الكلي. وأوصت الدراسة بتطوير نموذج نظري يتضمن العوامل الرئيسية اللازمة لتحسين أداء المشتريات.

دراسة (Olutimehin, Ugochukwu, Ofodile, Nwankwo, & Joel, 2024) بعنوان "Optimizing FMCG Supply Chain Dynamics: A Novel Framework for Integrating Operational Efficiency and Customer Satisfaction"

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تحسين ديناميكيات سلسلة الإمداد في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك بأبعادها (تحسين الكفاءة التشغيلية، إدارة المخزون، تكامل سلسلة الإمداد، رضا العملاء) من خلال تقديم إطار مفاهيمي جديد يدمج بين الكفاءة التشغيلية ورضا العملاء. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي المبني على مراجعة شاملة للأدبيات وتطوير إطار مقترح. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإطار المقترح يُقدم مقارنة شاملة لتحسين سلاسل إمداد FMCG عبر الدمج بين تخطيط الطلب وإدارة المشتريات والتخزين والتوزيع بما يحقق الكفاءة التشغيلية ورضا العملاء في آنٍ واحد. وأوصت الدراسة بتطبيق الإطار المقترح في بيئات متنوعة واختباره تجريبياً.

دراسة (بيلي ودواد، 2023) بعنوان "أثر كفاءة إدارة رأس المال العامل في رفع الكفاءة التشغيلية: دراسة تطبيقية على شركات المواد الأساسية المدرجة في السوق السعودي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر كفاءة إدارة رأس المال العامل بأبعاده (دورة التحول النقدي، فترة التخزين، فترة السداد، فترة التحصيل) على الكفاءة التشغيلية لشركات المواد الأساسية المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع أسلوب الدمج بين بيانات السلاسل الزمنية والمقاطع العرضية للفترة من 2010 إلى 2019م. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لدورة التحول النقدي ومتوسط فترة التخزين ومتوسط فترة السداد على الكفاءة التشغيلية، بينما أشارت إلى وجود تأثير سلبي غير معنوي لمتوسط فترة التحصيل. وأوصت الدراسة بضرورة وضوح سياسات رأس المال العامل والعمليات التشغيلية في الشركات.

دراسة (حمده، 2023) بعنوان " دور إدارة المشتريات في تحقيق أهداف المؤسسات "

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المشتريات بأبعادها (تخطيط المشتريات، اختيار الموردين، إدارة العقود، الرقابة على المشتريات) في تحقيق أهداف المؤسسات وتعزيز تنافسيتها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إحصائية ذات دلالة بين ضعف تخطيط المشتريات وتراجع أداء المنظمات، وأن إدارة المشتريات الفعالة تسهم في رفع إنتاجية المؤسسة وتحسين استراتيجياتها. وأوصت الدراسة بتفعيل التخطيط الاستراتيجي للمشتريات وتطوير نظم رقابية أكثر كفاءة.

دراسة (هالي والبناء، 2022) بعنوان " أثر إدارة رأس المال العامل في الكفاءة التشغيلية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة رأس المال العامل بأبعاده (معدل دوران النقدية، فترة التحصيل، فترة الاحتفاظ بالمخزون، فترة سداد الذمم الدائنة) على الكفاءة التشغيلية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل البيانات المالية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة رأس المال العامل على الكفاءة التشغيلية، حيث يؤدي تحسين إدارة مكونات رأس المال العامل إلى رفع مستوى الأداء التشغيلي. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة المالية بإدارة مكونات رأس المال العامل بشكل متوازن لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة.

دراسة (Changalima, Mchopa, & Ismail, 2022) بعنوان "Supplier Development and Public Procurement Performance: Does Contract Management Difficulty Matter?" :

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تطوير الموردين بأبعاده (تقييم الموردين، التدريب والتأهيل، الدعم الفني، التواصل المستمر) وأداء المشتريات في القطاع العام، مع دراسة الأثر المعدل لصعوبة إدارة العقود. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المسحي، وتكونت العينة من 183 جهة مشتريات عامة في تنزانيا، وتم جمع البيانات عبر استبانات موجهة لرؤساء أقسام المشتريات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطوير الموردين وأداء المشتريات العامة، كما أن صعوبة إدارة العقود تُعَدّل هذه العلاقة سلبياً بشكل معنوي. وأوصت الدراسة بتوسيع نطاق مؤشرات قياس أداء المشتريات لتشمل أبعاداً متعددة.

دراسة (Hallikas, Immonen, & Brax, 2021) بعنوان "Digitalizing Procurement: The Impact of Data Analytics on Supply Chain Performance" :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر رقمنة المشتريات بأبعادها (قدرات المشتريات الرقمية، قدرات تحليل البيانات الداخلية والخارجية) على أداء سلسلة الإمداد التشغيلي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المسحي القائم على نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) ، وتم جمع البيانات عبر استبانة صناعية من شركات فنلندية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين قدرات المشتريات الرقمية وقدرات تحليل البيانات وأداء سلسلة الإمداد، وأن قدرات المشتريات الرقمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين قدرات تحليل البيانات الخارجية وأداء سلسلة الإمداد. وأوصت الدراسة بضرورة تبني البيانات الثانوية في الدراسات المستقبلية للحد من التحيز الذاتي.

دراسة (Elfawal, Ragheb, & Adel, 2021) بعنوان "Supply Chain Management Practices, Innovation Capabilities and Operational Performance: An Empirical Evidence from the FMCG Sector" :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة سلسلة الإمداد بأبعادها (التخصيص الشامل، المشتريات الإلكترونية، التكامل، الإنتاج في الوقت المحدد، اللوجستيات العكسية) على الأداء التشغيلي في قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك (FMCG) في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مع دراسة الدور الوسيط لقدرات الابتكار (القدرات الديناميكية، المعرفية، التعاونية). واستخدمت الدراسة المنهج الكمي السببي التفسيري، وتكونت العينة من 519 استجابة مقبولة من موظفي شركة هنكل عبر الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (من أصل 800 استبانة، بمعدل استجابة 65%)، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM-AMOS) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة سلسلة الإمداد تؤثر إيجاباً على الأداء التشغيلي ($\beta = 0.448, p < 0.001$)، وتؤثر إيجاباً على قدرات الابتكار ($\beta = 0.674, p < 0.001$)، وأن قدرات الابتكار تؤثر إيجاباً على الأداء التشغيلي ($\beta = 0.340, p < 0.001$) مع وجود توسط جزئي لقدرات الابتكار، وفُسرَت المتغيرات 52.1% من تباين الأداء التشغيلي ($R^2 = 0.521$) وأوصت الدراسة بتعميم نتائجها عبر عمليات التنفيذ الإداري في شركات FMCG وإجراء دراسات مقارنة في صناعات أخرى.

دراسة (Ogeto & Thiong'o, 2020) بعنوان "Strategic Procurement Practices and Organizational Performance in the Construction Industry in Kenya: A Case Study of Allied Plumber Ltd."

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المشتريات الاستراتيجية بأبعادها (اختيار الموردين، التفاوض قبل الشراء، إدارة العقود، العلاقات مع سلسلة الإمداد، إدارة المخزون) على الأداء المؤسسي في قطاع البناء بكينيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من 47 مستجيباً من أصل 53 موظفاً تم اختيارهم بالعينة الطبقية باستخدام معادلة Yamane من أقسام التخطيط والمالية والموارد البشرية والمشتريات والهندسة والعمليات والعقود والإنشاءات، وتم جمع البيانات عبر استبانات هيكلية وتحليلها بالإحصاء الوصفي والاستدلالي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المشتريات الاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء المؤسسي، وأن المنظمة تمارس اختيار الموردين والتفاوض وإدارة العقود بانتظام لكنها نادراً ما تُقوّض صلاحيات المشتريات. وأوصت الدراسة بضرورة تفويض أدوار المشتريات المتخصصة للفرق الفنية لتحقيق الميزة التنافسية.

الفجوة البحثية

تتقاطع الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في التأكيد على أن ممارسات المشتريات الاستراتيجية تُسهم إسهامًا جوهريًا في تحسين الأداء التشغيلي والمؤسسي؛ فقد أثبتت دراسة Elfawal وآخرين (2021) أن ممارسات إدارة سلسلة الإمداد تُفسّر نحو 52 % من التباين في الأداء التشغيلي لشركات المنتجات سريعة الاستهلاك، وهو ما يتسق مع الفرضية المحورية للدراسة الحالية القائلة بوجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المشتريات والعقود على كفاءة العمليات التشغيلية. كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة Ogeto و Thiong'o (2020) ودراسة حمده (2023) في أن التخطيط الاستراتيجي للمشتريات واختيار الموردين وإدارة العقود تُمثل قدرات جوهريّة تدعم تحقيق الأهداف المؤسسية، وتتوافق كذلك مع دراسة Changalima وآخرين (2022) في التأكيد على الدور المحوري لتطوير الموردين في تعزيز أداء المشتريات، ومع دراسة Hallikas وآخرين (2021) في إبراز الأثر الإيجابي للرقمنة وتحليلات البيانات على أداء سلسلة الإمداد، فضلًا عن اتفاقها مع دراسة Jama و Mohamud (2024) في أن المشتريات الفعّالة تُعزّز خفض التكاليف والجودة والابتكار والميزة التنافسية، ومع دراسة Dhongde (2024) في أن الاستدامة في المشتريات ترفع كفاءة سلسلة الإمداد في قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك تحديدًا.

وتتميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهريّة؛ فمن حيث النطاق الموضوعي، تتبنّى الدراسة نموذجًا تكامليًا يجمع أربعة أبعاد لإدارة المشتريات والعقود — التخطيط الاستراتيجي للمشتريات، وإدارة علاقات الموردين، وإدارة العقود والتفاوض، والرقابة وتقييم الأداء — في إطار واحد، بينما ركّزت أغلب الدراسات السابقة على بُعد واحد أو اثنين؛ فدراسة Changalima وآخرين (2022) اقتصرّت على تطوير الموردين وصعوبة إدارة العقود، ودراسة Hallikas وآخرين (2021) تناولت الرقمنة وتحليلات البيانات فقط. ومن حيث السياق القطاعي والجغرافي، تُطبّق الدراسة الحالية حصريًا على شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط (المملكة العربية السعودية والإمارات ومصر)، في حين أُجريت الدراسات السابقة في سياقات مختلفة كقطاع البناء في كينيا (Ogeto & Thiong'o, 2020)، والمشتريات العامة في تنزانيا (Changalima et al., 2022)، والصناعات التحويلية في اقتصاد نامٍ عام (Agbeka et al., 2024). كذلك تختلف الدراسة الحالية منهجيًا بتوظيفها نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار الأثر المباشر والمتزامن للأبعاد الأربعة مجتمعة، بينما

اعتمدت بعض الدراسات على الإحصاء الوصفي والاستنتاجي البسيط (Ogeto & Thiong'o, 2020) ، أو المراجعة المنهجية للأدبيات دون بيانات أولية. (Jama & Mohamud, 2024) أخيراً، كشفت دراسة Agbeka وآخرين (2024) عن علاقة منحنية) حرف U مقلوب (بين ممارسات المشتريات والأداء التشغيلي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى التحقق منه ضمن بيئة قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك في الشرق الأوسط لتحديد ما إذا كان الإفراط في تكثيف ممارسات المشتريات يُفضي إلى عوائد متناقصة في هذا السياق بالذات.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: إدارة المشتريات والعقود – الإطار المفاهيمي

شهد مفهوم إدارة المشتريات تطوراً جوهرياً في الأدبيات الإدارية خلال العقود الأخيرة، إذ تحول من مفهوم ضيق يقتصر على عملية الشراء ذاتها إلى مفهوم استراتيجي واسع يشمل مجموعة متكاملة من الأنشطة والعمليات التي تبدأ بتحديد الاحتياجات وتمتد لتشمل البحث في السوق واختيار الموردين والتعاقد واستلام المنتجات أو الخدمات ومراقبة أداء الموردين وتقييمه. وقد أوضح الباحثون أن المشتريات بمعناها الأوسع تتضمن عدة مراحل تشمل تحديد الاحتياجات والتوريد وإجراء أبحاث السوق واختيار الموردين والتعاقد واستلام المنتجات ومتابعة أداء الموردين وتقييمه. (Jama & Mohamud, 2024) وانطلاقاً من هذا التطور المفاهيمي، تتبنى الدراسة الحالية تعريفاً شاملاً لإدارة المشتريات والعقود بوصفها منظومة متكاملة من الممارسات الاستراتيجية والتشغيلية التي تهدف إلى تحسين عملية الحصول على المواد والخدمات بأفضل قيمة ممكنة من حيث الجودة والتكلفة والتوقيت، مع ضمان الامتثال للأنطر التعاقدية والتنظيمية المعمول بها.

البُعد الأول: التخطيط الاستراتيجي للمشتريات

يُمثل التخطيط الاستراتيجي للمشتريات نقطة الانطلاق الأساسية لأي منظومة مشتريات فعّالة، وهو يتضمن تحديد الاحتياجات الشرائية المستقبلية بدقة وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتحليل أسواق التوريد، ووضع خطط شرائية زمنية تتسق مع خطط الإنتاج والتشغيل. وقد أكدت الأدبيات أن المنظمات التي تتبنى تخطيطاً استراتيجياً محكماً لمشترياتهما تمتلك قدرة أعلى على التفاوض مع الموردين

وتحقيق وفورات في التكاليف وتقليل مخاطر الانقطاع في سلاسل الإمداد. وفي هذا الصدد، أشارت دراسة (Ogeto & Thiong'o, 2020) إلى أن التخطيط الاستراتيجي للمشتريات يشمل تحديد واختيار الموردين والتفاوض المسبق وإدارة العقود وبناء علاقات جيدة مع سلسلة الإمداد وإدارة المخزون، وأن هذه الممارسات مجتمعة تلعب دوراً محورياً في تعزيز الأداء المؤسسي. كما أوضح الباحثون أن التخطيط الاستراتيجي يُعدّ حجر الزاوية للتميز التنافسي، حيث إن المنظمات التي تصوغ ممارسات إدارة استراتيجية حصيفة تكون أقدر على الانسياب عبر ديناميكيات التغيير والظهور كمنظمات ناجحة وعالية الأداء.

البُعد الثاني: إدارة علاقات الموردين

تُشكّل إدارة علاقات الموردين البُعد الثاني في منظومة إدارة المشتريات والعقود، وتتجاوز المفهوم التقليدي للعلاقة التبادلية بين المشتري والمورد لتشمل بناء شراكات استراتيجية طويلة الأمد قائمة على الثقة المتبادلة والتعاون والتطوير المشترك. ويتضمن هذا البُعد أنشطة تقييم الموردين وتصنيفهم وتطويرهم وتأهيلهم ودعمهم فنياً وإدارياً لرفع مستوى أدائهم بما يتوافق مع متطلبات المنظمة المشتريّة. وقد تناولت دراسة (Changalima, Mchopa, & Ismail, 2022) هذا البُعد بشكل معمّق حيث بحثت في العلاقة بين تطوير الموردين وأداء المشتريات العامة مع دراسة الدور المعدّل لصعوبة إدارة العقود، وأكدت أن تطوير الموردين من خلال التقييم والتدريب والتأهيل والدعم الفني والتواصل المستمر يُسهم إسهاماً جوهرياً في تحسين أداء المشتريات. كما أشارت دراسة (Dhongde, 2024) إلى أن التعاون مع الموردين في قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك يرتبط إيجابياً بتقليل المهل الزمنية للتوريد وخفض الهدر وتحسين كفاءة إدارة المخزون.

البُعد الثالث: إدارة العقود والتفاوض

يُعدّ هذا البُعد الإطار القانوني والتنظيمي الذي يُنظم العلاقة بين المنظمة ومورديها ويُحدد الشروط والأحكام والالتزامات المتبادلة، ويشمل مراحل إعداد العقود وصياغتها والتفاوض على شروطها وتنفيذها ومتابعتها وتعديلها عند الضرورة. وقد أبرزت الأدبيات أن إدارة العقود الفعّالة لا تقتصر على الجانب القانوني الشكلي بل تمتد لتشمل إدارة المخاطر التعاقدية وضمان تحقيق القيمة المثلى من العلاقة التعاقدية. وفي ظل التحول الرقمي المتسارع، أصبحت رقمنة عمليات المشتريات والعقود ضرورة استراتيجية وليست ترفاً تقنياً، إذ أثبتت دراسة (Hallikas, Immonen, & Brax, 2021) أن القدرات

الرقمية للمشتريات تتوسط العلاقة الإيجابية بين قدرات تحليل البيانات الخارجية وأداء سلسلة الإمداد، مما يُبرز أهمية التحول الرقمي في إدارة العقود والتفاوض كعامل تمكيني لتحسين الكفاءة التشغيلية.

البُعد الرابع: الرقابة وتقييم الأداء الشرائي

يُمثل هذا البُعد الحلقة الأخيرة والمكملة في منظومة إدارة المشتريات والعقود، ويهدف إلى قياس مدى تحقيق وظيفة المشتريات لأهدافها الاستراتيجية والتشغيلية من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير الكمية والنوعية. وتشمل الرقابة على المشتريات متابعة تنفيذ العقود والتحقق من مطابقة المواد والخدمات المُوردة للمواصفات المتفق عليها ومراقبة الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات المحددة. وقد أوضحت دراسة (الشمرواني، 2024) أن تطبيق أبعاد الرقابة وإدارة المخاطر المتمثلة في التحديد والتقييم والمراقبة والاستجابة يؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية على الكفاءة التشغيلية، وأن تحسين هذه الممارسات الرقابية يُساهم في تقليل التكاليف التشغيلية وتجنب التوقفات غير المخططة وزيادة فعالية العمليات.

ثانياً: كفاءة العمليات التشغيلية – الإطار المفاهيمي

تُعرف كفاءة العمليات التشغيلية بأنها قدرة المنظمة على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى مستوى من الجودة والسرعة والمرونة، وتشمل مؤشرات متعددة من أبرزها خفض التكاليف التشغيلية وتحسين جودة المنتجات والخدمات وتسريع دورة التوريد والإنتاج وتقليل معدلات الهدر والتالف ورفع مستوى الإنتاجية الكلية. وقد أوضح الباحثون أن الأداء التشغيلي يُقاس بمجموعة من المقاييس المتكاملة التي تشمل موثوقية التسليم والمهل الزمنية والاستجابة وخفض التكاليف والمطابقة للمواصفات وتحسين العمليات. (Elfawal, Ragheb, & Adel, 2021) وتكتسب الكفاءة التشغيلية أهمية مضاعفة في قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك نظراً لارتفاع حجم العمليات وتعدد خطوط الإنتاج وقصر دورة حياة المنتج وضرورة الاستجابة السريعة لتقلبات الطلب، مما يجعل أي تحسن ولو طفيف في الكفاءة التشغيلية ذا أثر مالي واستراتيجي كبير.

ثالثاً: العلاقة بين إدارة المشتريات والعقود وكفاءة العمليات التشغيلية

تُشير الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة وثيقة ومتعددة الأبعاد بين إدارة المشتريات والعقود وكفاءة العمليات التشغيلية، حيث تؤثر ممارسات المشتريات على التكاليف التشغيلية من خلال التفاوض على

أسعار أفضل وشروط دفع ملائمة، وعلى جودة المخرجات من خلال اختيار موردين أكفاء والرقابة على المدخلات، وعلى سرعة العمليات من خلال تقليل المهل الزمنية للتوريد وتحسين إدارة المخزون. وقد أكدت دراسة (Elfawal et al., 2021) أن ممارسات إدارة سلسلة الإمداد في قطاع FMCG بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تُفسر 52.1% من التباين في الأداء التشغيلي. غير أن دراسة (Agbeka, 2024) Quagrainie, & Kabalan, 2024 قدمت منظوراً مُكملاً بإثباتها أن العلاقة بين ممارسات المشتريات والأداء التشغيلي ليست خطية بالضرورة، بل قد تتخذ شكلاً منحنياً حيث إن المستوى المفرط من هذه الممارسات قد يرتبط بتراجع الأداء التشغيلي، مما يستوجب تحقيق مستوى أمثل ومتوازن من ممارسات المشتريات. وتستند الدراسة الحالية نظرياً إلى نظرية الموارد (Resource-Based View) التي تُفسر كيف تُشكّل ممارسات المشتريات المتقدمة مورداً استراتيجياً يُسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وإلى نظرية تكاليف المعاملات (Transaction Cost Theory) التي تُوضح دور إدارة العقود والتفاوض في خفض تكاليف المعاملات وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُمكن من وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها كمياً وكيفياً من خلال جمع البيانات من الميدان وتحليلها إحصائياً لاختبار الفروض واستخلاص النتائج. ويتيح هذا المنهج التعرف على مستوى تطبيق أبعاد إدارة المشتريات والعقود (التخطيط الاستراتيجي للمشتريات، إدارة علاقات الموردين، إدارة العقود والتفاوض، الرقابة وتقييم الأداء الشرائي) وقياس أثرها على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك بمنطقة الشرق الأوسط.

وسيتم تطبيق الجانب الوصفي لرصد واقع ممارسات إدارة المشتريات والعقود ومستوى الكفاءة التشغيلية من وجهة نظر العاملين في الشركات محل الدراسة، بينما سيُستخدم الجانب التحليلي لقياس العلاقات الارتباطية والأثر بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

مجتمع وعينة الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات ذات الصلة المباشرة بعمليات المشتريات والعقود والعمليات التشغيلية وسلاسل الإمداد في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك (FMCG) العاملة في منطقة الشرق الأوسط، وتحديداً في المملكة العربية السعودية ودولة الإمارات العربية المتحدة وجمهورية مصر العربية، باعتبارها أكبر ثلاثة أسواق استهلاكية في المنطقة. ويشمل المجتمع المستهدف المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين والموظفين العاملين في أقسام المشتريات والعقود والعمليات واللوجستيات والتخزين وسلاسل الإمداد في هذه الشركات، ويُقدّر حجم المجتمع الكلي بنحو 2,500 موظف وموظفة وفقاً للبيانات المتاحة من السجلات الرسمية للشركات المستهدفة.

وستعتمد الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية لضمان تمثيل جميع المستويات الوظيفية والشركات المشاركة بشكل متوازن، وسيتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة (Krejcie & Morgan, 1970) ليبلغ حجم العينة المستهدفة 334 مفردة، مع إضافة نسبة 15 % لتعويض الفاقد المتوقع في الاستبانات، ليصبح العدد الإجمالي للاستبانات الموزعة 384 استبانة. وسيتم توزيع العينة بشكل تناسبي على الدول الثلاث بحسب حجم مجتمع كل دولة، كما ستراعى نسب التوزيع بين المستويات الإدارية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية) لضمان شمولية النتائج وقابليتها للتعميم.

مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات.

المصادر الثانوية وتتمثل في الكتب والمراجع العلمية المتخصصة والدوريات والمجلات العلمية المحكمة والرسائل الجامعية وأوراق المؤتمرات وقواعد البيانات الإلكترونية مثل Scopus و Web of Science و Emerald و Google Scholar، وذلك لبناء الإطار النظري والاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة.

أما المصادر الأولية فستتمثل في البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً من أفراد عينة الدراسة عبر استبانة إلكترونية مُصممة خصيصاً لهذا الغرض وموزعة من خلال المنصات الرقمية المعتمدة.

أدوات الدراسة:

سُتستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وسيتم تصميمها وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) المتدرج من (1 = غير موافق بشدة) إلى (5 = موافق بشدة). وستتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية ويشمل 4 فقرات تتناول المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي وحجم الشركة.

القسم الثاني: المتغير المستقل – إدارة المشتريات والعقود ويتكون من 4 محاور تُمثل أبعاد المتغير المستقل، حيث يضم كل محور 4 فقرات، وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي للمشتريات ويتضمن 4 فقرات.

المحور الثاني: إدارة علاقات الموردين ويتضمن 4 فقرات.

المحور الثالث: إدارة العقود والتفاوض ويتضمن 4 فقرات.

المحور الرابع: الرقابة وتقييم الأداء الشرائي ويتضمن 4 فقرات.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات المتغير المستقل 16 فقرة.

القسم الثالث: المتغير التابع – كفاءة العمليات التشغيلية وهو محور أحادي يتضمن 15 فقرة تقيس مستوى كفاءة العمليات التشغيلية من حيث خفض التكاليف وتحسين الجودة وتسريع دورة التوريد وتقليل الهدر ورفع الإنتاجية.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة 35 فقرة (4 فقرات ديموغرافية + 16 فقرة للمتغير المستقل + 15 فقرة للمتغير التابع).

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.28) ، وسُستخدم الأساليب الإحصائية التالية:

في مرحلة التحليل الوصفي سيتم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة ومحاورها.

وفي مرحلة اختبار جودة الأداة سيتم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من الثبات، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، والتحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من صدق البناء وجودة نموذج القياس.

وفي مرحلة اختبار الفروض سيتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، ومعامل التحديد (R^2) لتحديد نسبة التباين المُفسَّر في المتغير التابع.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: ستنقصر الدراسة على دراسة أثر إدارة المشتريات والعقود بأبعادها الأربعة (التخطيط الاستراتيجي للمشتريات، إدارة علاقات الموردين، إدارة العقود والتفاوض، الرقابة وتقييم الأداء الشرائي) على كفاءة العمليات التشغيلية.

الحدود المكانية: ستطبق الدراسة على شركات المنتجات سريعة الاستهلاك (FMCG) العاملة في منطقة الشرق الأوسط، وتحديداً في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية: سيتم تطبيق الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2026م.

الحدود البشرية: ستنقصر الدراسة على العاملين في الإدارات المرتبطة بالمشتريات والعقود والعمليات التشغيلية وسلاسل الإمداد في الشركات محل الدراسة، وتشمل المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين والموظفين التنفيذيين.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- بيلي، مريم آدم عمر، وداود، سناء داود ذكي. (2023). أثر كفاءة إدارة رأس المال العامل في رفع الكفاءة التشغيلية: دراسة تطبيقية على شركات المواد الأساسية المدرجة في السوق السعودي . مجلة أماراباك (AMARABAC) ، 13- (45). <https://amarabac.org/wp-content/uploads/2023/03/The-impact-of-working-capital-efficiency-on-the-operational-efficiency.pdf>
- بيلي، مريم آدم عمر، وداود، سناء داود ذكي. (2023). أثر كفاءة إدارة رأس المال العامل في رفع الكفاءة التشغيلية: دراسة تطبيقية على شركات المواد الأساسية المدرجة في السوق السعودي . مجلة أماراباك (AMARABAC) ، 13. (45)
- بيلي، مريم آدم عمر، وداود، سناء ذكي. (2023). أثر كفاءة إدارة رأس المال العامل في رفع الكفاءة التشغيلية: دراسة تطبيقية على شركات المواد الأساسية المدرجة في السوق السعودي . مجلة أماراباك العلمية المحكمة، 14(45)، 51- <https://amarabac.org/wp-content/uploads/2023/03/The-impact-of-working-capital-efficiency-on-the-operational-efficiency.pdf>
- حمده، ياسر محمد. (2023). دور إدارة المشتريات في تحقيق أهداف المؤسسات .المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث. ISSN: 2958-6798. (JASPSS). <http://www.jaspss.com/admin/pages/Articles/5c24b2df70e7eec68d5c896028a11b45.pdf>
- حمده، ياسر محمد. (2023). دور إدارة المشتريات في تحقيق أهداف المؤسسات .مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية (JASPSS) ، الإصدار (8)، ISSN: 2958-320-305 . 6798 <http://www.jaspss.com/admin/pages/Articles/5c24b2df70e7eec68d5c896028a11b45.pdf>

- زاهد، أمل فريد. (2025). دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية .
المجلة العربية للإدارة، 45(2)، 239-255.
<https://doi.org/10.21608/aja.2023.237426.1527>
- زاهد، أمل فريد. (2025). دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية .
المجلة العربية للإدارة، 45(2)، DOI: 239-255.
10.21608/aja.2023.237426.1527
https://aja.journals.ekb.eg/article_325274.html
- زاهد، أمل فريد. (2025). دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية .المجلة العربية للإدارة، 45(2)، 239-255.
DOI: 10.21608/aja.2023.237426.1527
- الشمراني، محمد حسن حسني. (2024). أثر إدارة المخاطر على الكفاءة التشغيلية لمحطة الفحص الفني الدوري للمركبات بالدمام .المجلة العلمية لنشر البحوث (SJR) ، (33).
<https://sjr-publishing.com/>أثر-إدارة-المخاطر-على-الكفاءة-التشغيل-2/
- الشمراني، محمد حسن حسني. (2024). أثر إدارة المخاطر على الكفاءة التشغيلية لمحطة الفحص الفني الدوري للمركبات بالدمام .المجلة العلمية لنشر البحوث (SJR Publishing) ، الإصدار <https://sjr-publishing.com/> (33).
- الشمراني، محمد حسن حسني. (2024). أثر إدارة المخاطر على الكفاءة التشغيلية لمحطة الفحص الفني الدوري للمركبات بالدمام .المجلة العلمية لنشر البحوث (SJR Publishing) ، الإصدار <https://sjr-publishing.com/> (33).
- هالي، حمدي عبد الحسن، والبناء، زينب مكي محمود. (2022). أثر إدارة رأس المال العامل في الكفاءة التشغيلية .مجلة الإدارة والاقتصاد، 11(43)، 202-233.
<https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1560241>

- هالي، حمدي عبد الحسن، والبناء، زينب مكي محمود. (2022). أثر إدارة رأس المال العامل في الكفاءة التشغيلية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 11(43)، 202-233.

<https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1560241>

- Agbeka, E. K., Amoako-Gyampah, K., Famiyeh, S., & Boakye, K. G. (2024). Procurement practices and operational performance: A study of linear and curvilinear relationships in a developing economy. *Journal of Public Procurement*, 24(3), 320–347. <https://doi.org/10.1108/JOPP-01-2024-0010>
- Agbeka, E. K., Quagraine, F. A., & Kabalan, A. A. M. (2024). Procurement practices and operational performance: A study of linear and curvilinear relationships in a developing economy. *Journal of Public Procurement*, 24(3), 320–347. <https://doi.org/10.1108/JOPP-01-2024-0010>
- Bain & Company. (2025). *Middle East consumer products report 2025*. Bain & Company. <https://www.bain.com/insights/middle-east-consumer-products-report-2025/>
- Chagalima, I. A., Mchopa, A. D., & Ismail, I. J. (2022). Supplier development and public procurement performance: Does contract management difficulty matter? *Cogent Business & Management*, 9(1), Article 2108224. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2108224>
- Chagalima, I. A., Mchopa, A. D., & Ismail, I. J. (2022). Supplier development and public procurement performance: Does contract management difficulty matter? *Cogent Business & Management*, 9(1), Article 2108224. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2108224>
- Dhongde, A. (2024). Sustainable procurement strategies in FMCG: Impact on supply chain efficiency and cost reduction. *Sarcouncil Journal*

of Economics and Business Management, 3(12), 7–14.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.14451418>

- Dhongde, A. (2024). Sustainable procurement strategies in FMCG: Impact on supply chain efficiency and cost reduction. *Sarcouncil Journal of Economics and Business Management*, 3(12), 7–14.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.14451418>
- Elfawal, A., Ragheb, M. A., & Adel, R. (2021). Supply chain management practices, innovation capabilities and operational performance: An empirical evidence from the FMCG sector. *The Business and Management Review*, 12(1), 70–81.
https://cberuk.com/cdn/conference_proceedings/2021-07-25-12-07-12-PM.pdf
- Elfawal, A., Ragheb, M. A., & Adel, R. (2021). Supply chain management practices, innovation capabilities and operational performance: An empirical evidence from the FMCG sector. *The Business and Management Review*, 12(1), 70–81.
https://cberuk.com/cdn/conference_proceedings/2021-07-25-12-07-12-PM.pdf
- Erriquez, M., Liakopoulou, T., Schaefer, J., & Sommerer, M. (2023, September 27). A new era for procurement: Value creation across the supply chain. *McKinsey & Company*.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/a-new-era-for-procurement-value-creation-across-the-supply-chain>
- Gitnux. (2025). *Supply chain in the FMCG industry statistics*. Gitnux.
<https://gitnux.org/supply-chain-in-the-fmcg-industry-statistics/>

- Hallikas, J., Immonen, M., & Brax, S. (2021). Digitalizing procurement: The impact of data analytics on supply chain performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 26(5), 629–646.
<https://doi.org/10.1108/SCM-05-2020-0201>
- Hallikas, J., Immonen, M., & Brax, S. (2021). Digitalizing procurement: The impact of data analytics on supply chain performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 26(5), 629–646.
<https://doi.org/10.1108/SCM-05-2020-0201>
- Jama, L. A., & Mohamud, I. H. (2024). The impact of procurement practices on organizational performance: A literature review. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science (JLISS)*, 11(1), 119–135.
<https://doi.org/10.33168/JLISS.2024.0108>
- Jama, L. A., & Mohamud, I. H. (2024). The impact of procurement practices on organizational performance: A literature review. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 11(1), 119–135.
<https://doi.org/10.33168/JLISS.2024.0108>
- McKinsey & Company. (2023, March 6). Procurement 2023: Ten CPO actions to defy the toughest challenges. *McKinsey & Company*.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/procurement-2023-ten-cpo-actions-to-defy-the-toughest-challenges>
- Ogeto, E. O., & Thiong'o, S. M. (2020). Strategic procurement practices and organizational performance in the construction industry in Kenya: A case study of Allied Plumber Ltd. *Journal of Strategic Management*, 4(3), 69–79.

<https://stratfordjournalpublishers.org/journals/index.php/journal-of-strategic-management/article/view/595>

- Ogeto, E. O., & Thiong'o, S. M. (2020). Strategic procurement practices and organizational performance in the construction industry in Kenya: A case study of Allied Plumber Ltd. *Journal of Strategic Management*, 4(3), 69–79.

<https://stratfordjournalpublishers.org/journals/index.php/journal-of-strategic-management/article/view/595>

- Olutimehin, D. O., Ugochukwu, C. E., Ofodile, O. C., Nwankwo, E. E., & Joel, O. S. (2024). Optimizing FMCG supply chain dynamics: A novel framework for integrating operational efficiency and customer satisfaction. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(3), 770–779.

<https://www.researchgate.net/publication/379229167>

- Olutimehin, D. O., Ugochukwu, C. E., Ofodile, O. C., Nwankwo, E. E., & Joel, O. S. (2024). Optimizing FMCG supply chain dynamics: A novel framework for integrating operational efficiency and customer satisfaction. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(3), 770–779.

<https://www.researchgate.net/publication/379229167>

- USDA Foreign Agricultural Service. (2024). *Exporter guide annual: Saudi Arabia* (Report No. SA2024-0007). United States Department of Agriculture.

https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Exporter+Guide+Annual_Riyadh_Saudi+Arabia_SA2024-0007.pdf

Mid Ocean University

College of Management

Department of business administration



**Strategic Impact Analysis of Procurement and Contract Management on
Operational Efficiency in Fast-Moving Consumer Goods (FMCG)
Companies in the Middle East**

Prepared by:

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026