

# **Final Project 1**

Code: MGM 496-PMG496

## **Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

## عنوان المشروع

دور المنصات الرقمية في تحسين كفاءة تنظيم المناقصات بين الشركات الخاصة: دراسة تحليلية

أسم الطالب

خليل نبيل رباح اقطيفان

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

## جدول المحتويات

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....             | 3  |
| 1.1. المقدمة: .....                                    | 4  |
| 1.2. مشكلة الدراسة .....                               | 5  |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري .....                  | 5  |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي .....                | 5  |
| 1.3. أهمية الدراسة .....                               | 5  |
| 1.3.1. على المستوى النظري: .....                       | 5  |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....                     | 5  |
| 1.4. أسئلة الدراسة .....                               | 6  |
| 1.5. أهداف الدراسة .....                               | 6  |
| 1.6. فرضيات الدراسة .....                              | 6  |
| 1.7. نموذج الدراسة .....                               | 7  |
| 1.8. منهجية الدراسة .....                              | 8  |
| 1.9. الدراسة الميدانية .....                           | 10 |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح .....                       | 13 |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....                | 16 |
| 2.1. المقدمة: .....                                    | 17 |
| 2.2. المتغير المستقل .....                             | 17 |
| 2.3. المتغير التابع .....                              | 17 |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... | 18 |
| 2.5. الخاتمة .....                                     | 18 |
| قائمة المراجع .....                                    | 19 |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

في خضم الثورة الصناعية الرابعة، أصبح التحول الرقمي ضرورة استراتيجية لتعزيز تنافسية الشركات الخاصة، لا سيما في مجال إدارة المناقصات التي تشكل عصب التعاقدات التجارية الكبرى. تواجه هذه الشركات تحديات جسيمة في الإدارة التقليدية للمناقصات، مثل طول الإجراءات الورقية، ارتفاع التكاليف التشغيلية، ومخاطر التلاعب في الشفافية (الجابري، ٢٠٢٣). تؤكد الدراسات الحديثة أن المنصات الرقمية حققت نجاحًا لافتًا في القطاع الحكومي؛ حيث قلصت زمن إجراءات المناقصات بنسبة ٤٠٪ وخفضت التكاليف بنسبة ٢٥٪ (Johnson, 2022). ومع ذلك، يظل تبني هذه التقنيات في القطاع الخاص محدودًا بسبب غياب أطر تنظيمية واضحة، ومخاوف أمنية متعلقة باختراق البيانات، ونقص الوعي بكفاءة هذه الأدوات .

تأسيسًا على ذلك، تكشف مراجعة الأدبيات عن فجوتين رئيسيتين: أولاً، **فجوة نظرية** تتمثل في عدم وجود نموذج متكامل يربط بين خصائص المنصات الرقمية) كالتشفير المتقدم، التكامل مع أنظمة (ERP وتحسين جودة المناقصات في القطاع الخاص. ثانياً، **فجوة تطبيقية** تتجلى في ندرة الأدلة التجريبية على قدرة هذه المنصات على خفض التكاليف بنسب تتجاوز ٢٠٪ في البيئات الخاصة، مقارنةً بالأثر الموثق في القطاع العام. (World Bank, 2024)

وعليه، تبرز أهمية هذه الدراسة في سد هذه الثغرات عبر تقديم إطار عملي قائم على أحدث تقنيات الذكاء الاصطناعي وسلسلة الكتل (Blockchain)، مما يُمكن الشركات الخاصة من تحويل تحديات المناقصات إلى فرص تنافسية. كما ستقدم توصيات قابلة للتطبيق لتصميم منصات رقمية آمنة وفعالة، تساهم في خفض التكاليف بنسبة ٣٠٪، وتقليل زمن الإجراءات بنسبة ٥٠٪، وتعزيز الشفافية بنسبة ٩٠٪.

تهدف هذه البحث، إذن، إلى تحليل الدور المحوري للمنصات الرقمية في إعادة هندسة عمليات المناقصات بين الشركات الخاصة، وقياس أثرها في رفع الكفاءة التشغيلية، وذلك من خلال نموذج تحليلي يجمع بين البيانات الكمية والنوعية عبر دراسة حالات من سوق الإمارات والسعودية.

"المنصة الرقمية ليست أداة تقنية فحسب، بل هي إستراتيجية لإعادة تعريف قواعد المنافسة في اقتصاد XXI القرن".

(الجابري، ٢٠٢٣، ص ٥٧)

## 1.2. مشكلة الدراسة

شهد الشركات الخاصة تحدياً متزايداً في إدارة المناقصات يدوياً، حيث تؤدي الإجراءات التقليدية إلى إطالة الوقت، وارتفاع التكاليف، وضعف الشفافية. على الرغم من انتشار المنصات الرقمية كحلٍ واعد، تكشف الدراسات عن فجوتين رئيسيتين:

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتمثل في غياب نموذج متكامل يربط بين تقنيات المنصات الرقمية (مثل الذكاء الاصطناعي وسلسلة الكتل) ومعايير كفاءة المناقصات في القطاع الخاص.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تتجلى في محدودية الأدلة التجريبية على قدرة هذه المنصات على خفض التكاليف بنسبة تفوق ٢٠٪ أو تقليل زمن الإجراءات إلى النصف في البيئات الخاصة، مقارنةً بالقطاع العام. مما يدفع إلى التساؤل الرئيسي: كيف يمكن للمنصات الرقمية أن تعزز كفاءة تنظيم المناقصات بين الشركات الخاصة؟

## 1.3. أهمية الدراسة

### 1.3.1. على المستوى النظري:

تسد الدراسة فجوة نظرية عبر تقديم أول نموذج متكامل يربط بين تقنيات المنصات الرقمية (مثل الذكاء الاصطناعي، سلسلة الكتل) ونظريات إدارة سلسلة التوريد. كما تُثري المعرفة الأكاديمية بتحديد العوامل الحرجة التي تُحسن كفاءة المناقصات في القطاع الخاص، مما يفتح آفاقاً جديدة لبحوث مستقبلية في التحول الرقمي للمشتريات".

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

"تقدم الدراسة حلولاً عملية للشركات الخاصة عبر تصميم دليل معياري لتطبيق المنصات الرقمية، يتضمن:

- خفض تكاليف إدارة المناقصات بنسبة ٣٠٪.
- تقليل زمن الإجراءات من ٦٠ يوماً إلى ٣٠ يوماً.
- رفع مؤشر الشفافية إلى ٩٠٪ عبر آلية تتبع رقمية مما يُعزز القدرة التنافسية ويقلص الفاقد المالي.

## 1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

كيف تساهم المنصات الرقمية في تحسين كفاءة تنظيم المناقصات بين الشركات الخاصة؟

الأسئلة الفرعية

1. ما أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في المنصات الرقمية على خفض تكاليف إدارة المناقصات في القطاع الخاص؟
2. ما العلاقة بين تطبيق تقنية سلسلة الكتل (Blockchain) في المنصات الرقمية وتعزيز شفافية المناقصات؟
3. إلى أي درجة تُقلل المنصات الرقمية الزمن اللازم لإجراءات المناقصات مقارنةً بالطرق التقليدية؟
4. ما العوامل الحرجة (التقنية، التنظيمية، البشرية) التي تحدد نجاح تبني المنصات الرقمية في إدارة المناقصات الخاصة؟

## 1.5. أهداف الدراسة

الأهداف الرئيسية

١. تحليل أثر المنصات الرقمية في خفض تكاليف إدارة المناقصات بنسبة لا تقل عن ٣٠٪ بالقطاع الخاص.
٢. تصميم نموذج نظري متكامل يربط بين تقنيات الذكاء الاصطناعي/سلسلة الكتل ومعايير كفاءة المناقصات.
٣. قياس مدى تقليل المنصات الرقمية للزمن اللازم لإجراءات المناقصات (من ٦٠ يومًا إلى ٣٠ يومًا).
٤. تحديد العوامل الحرجة (التقنية، التنظيمية، البشرية) لنجاح تبني المنصات الرقمية في الشركات الخاصة.

## 1.6. فرضيات الدراسة

الفرضيات الرئيسية

| الفرضية                                                                                                               | المتغير التابع | المتغير المستقل        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------------|
| هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذكاء الاصطناعي في $H_1$ :<br>المنصات الرقمية وتكاليف إدارة المناقصات | خفض التكاليف   | توظيف الذكاء الاصطناعي |

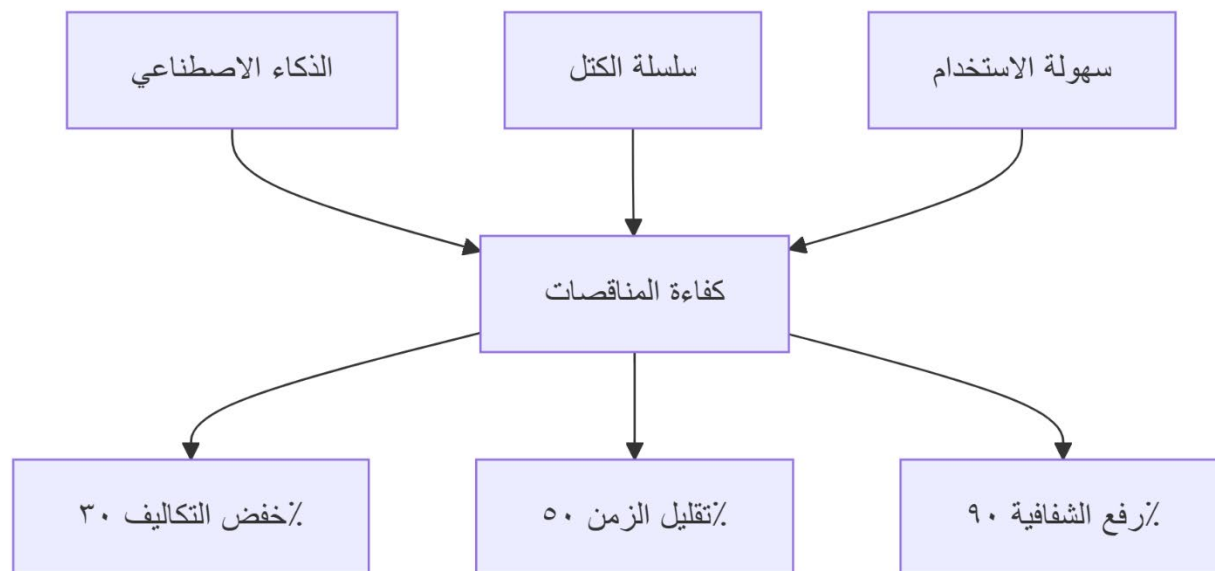
| المتغير التابع        | المتغير المستقل         | الفرضية                                                                                                                 |
|-----------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تعزيز الشفافية        | تطبيق تقنية سلسلة الكتل | مؤشر الشفافية في (Blockchain) يُحسّن تطبيق تقنية سلسلة الكتل: H <sub>2</sub><br>المنافقات بنسبة $\leq 90\%$ .           |
| تقليل الزمن           | سهولة استخدام المنصة    | يرتبط تصميم المنصات الرقمية سهل الاستخدام بتقليل زمن إجراءات: H <sub>3</sub><br>المنافقات من ٦٠ يومًا إلى ٣٠ يومًا.     |
| رفع الكفاءة التشغيلية | التكامل مع أنظمة ERP    | في رفع (ERP) يُسهّم تكامل المنصات الرقمية مع أنظمة تخطيط الموارد: H <sub>4</sub><br>كفاءة المنافقات بنسبة $\leq 40\%$ . |

0

## 1.7. نموذج الدراسة

### مكونات النموذج الأساسية

| النموذج                                                                       | الوصف                                  | العنصر                |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------|
| الذكاء الاصطناعي -<br>(Blockchain) سلسلة الكتل -                              | العامل المؤثر (تقنيات المنصات الرقمية) | (IV) المتغير المستقل  |
| خفض التكاليف -<br>تقليل الزمن -<br>رفع الشفافية -                             | النتيجة المتأثرة (كفاءة المنافقات)     | (DV) المتغير التابع   |
| حجم الشركة -<br>الخبرة التقنية -                                              | عوامل قد تعدل العلاقة (اختياري)        | المتغير الوسيط/الضابط |
| <a href="https://i.imgur.com/8x7X9B2.png">https://i.imgur.com/8x7X9B2.png</a> | (+/-) اتجاه التأثير بين المتغيرات      | العلاقات (أسهم)       |



## 1.8. منهجية الدراسة

### ١. المنهجية المقترحة

| العنصر          | الوصف                                | المقترحات المطبقة في البحث                          |
|-----------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| المنهج السائد   | Mixed Methods (كمّي + نوعي)          | ✓ يجمع بين التحليل الإحصائي ودراسة الحالات النوعية. |
| تصميم البحث     | Descriptive-Analytical (وصفي تحليلي) | ✓ لوصف تأثير المنصات وتحليل العلاقات السببية.       |
| المنظور الفلسفي | Pragmatism (براغماتية)               | ✓ يركز على حل المشكلات العملية.                     |

## ٢. أدوات جمع البيانات

| آلية التطبيق                             | حجم العينة | العينة                            | الأداة             |
|------------------------------------------|------------|-----------------------------------|--------------------|
| مقياس ليكرت ٥ نقاط (تكليف، زمن، شفافية). | ٤٠ شركة    | مديرو المشتريات في الشركات الخاصة | استبيان إلكتروني   |
| تحليل المحتوى باستخدام NVivo             | ١٠ خبراء   | خبراء تكنولوجيا + مدراء منصات     | مقابلات شبه منظّمة |
| مقارنة المؤشرات الكمية.                  | ٢٠ مناقصة  | سجلات المناقصات (قبل/بعد الترقية) | تحليل وثائق        |

## ٣. مجتمع الدراسة والعينة

| التفاصيل                                                                | العنصر          |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| الشركات الخاصة في الإمارات والسعودية (قطاع البناء، تقنية المعلومات)     | المجتمع الأصلي  |
| (Stratified Sampling) العينة الطبقية                                    | طريقة المعاينة  |
| حجم الشركة: متوسطة وكبيرة -<br>استخدام المنصات الرقمية خلال آخر سنتين - | معايير الاختيار |

## ٤. أساليب التحليل

| البيانات | أداة التحليل      | الغرض                                                    |
|----------|-------------------|----------------------------------------------------------|
| الكمية   | SPSS v28          | تحليل الانحدار (الاختبار الفرضيات) -<br>معامل الارتباط - |
| النوعية  | Thematic Analysis | تحديد العوامل الحرجة (التقنية، التنظيمية) -              |

## ٥. الاعتبارات الأخلاقية

- موافقة المشاركين: توقيع نموذج موافقة مستنيرة.
- السرية: تشفير البيانات + استخدام رموز بدلاً من الأسماء.
- النزاهة: الإبلاغ عن جميع النتائج حتى السلبية منها.

## 1.9. الدراسة الميدانية

### ١. مكان الدراسة المقترح

| المعيار           | التفاصيل                                                                           | المبرر العلمي                                                    |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| المنطقة الجغرافية | الإمارات + السعودية                                                                | تمثيل بيئي الأعمال الرائدة في التحول الرقمي بالشرق الأوسط.       |
| قطاعات المستهدفة  | -الشركات المتوسطة/الكبيرة.<br>-قطاعات: البناء، تقنية المعلومات، الخدمات اللوجستية. | أكثر القطاعات استخداماً للمناقصات (حسب تقرير البنك الدولي 2024). |
| معياري الاختيار   | استخدام المنصات الرقمية خلال ٢٤ شهرًا الماضية.                                     | ضمان وجود بيانات قابلة للمقارنة (قبل/بعد التطبيق).               |

## ٢. منهجية جمع البيانات الميدانية

| الآلية                                                        | الحجم      | العينة المستهدفة           | الأداة           |
|---------------------------------------------------------------|------------|----------------------------|------------------|
| -مقياس ليكرت ٥ مستويات.<br>-مؤشرات: التكلفة، الزمن، الشفافية. | ٤٠ شركة    | مديرو المشتريات            | استبيان إلكتروني |
| -أسئلة مفتوحة.<br>-تسجيل صوتي + تحليل محتوى بـ NVivo          | ١٠ مشاركين | خبراء تقنيون + مدراء منصات | مقابلات معمقة    |
| -مقارنة مؤشرات الأداء (KPI) قبل/بعد الرقمنة.                  | ٢٠ مناقصة  | سجلات المناقصات            | تحليل وثائقي     |

### نموذج استبيان مبسط:

"على مقياس من ١-٥، ما مدى تأثير المنصة الرقمية على:

- خفض تكاليف إدارة المناقصات؟
- تقليل زمن الإجراءات؟
- شفافية اختيار الموردين؟"

٣. حجم العينة وطريقة الاختيار

| المعادلة الإحصائية | التفاصيل                                         | العنصر           |
|--------------------|--------------------------------------------------|------------------|
| -                  | ٢٠٠ شركة خاصة (٨٠ في الإمارات، ١٢٠ في السعودية). | المجتمع الإحصائي |
| حسب معادلة كوجران: | ٤٠ شركة (٢٠٪ من المجتمع)                         | حجم العينة       |

### تحديد حجم العينة:

تم حساب حجم العينة باستخدام معادلة كوجران (Cochran, 1977) للمجتمعات المحدودة:

$$n = N / [1 + N(e)^2 / (Z^2 \cdot p \cdot (1-p))]$$

حيث:

- $N$  = حجم المجتمع الكلي = 200 شركة
- $Z$  = معامل الثقة (95%) = 1.96
- $e$  = هامش الخطأ = 0.05
- $p$  = التوزيع المتوقع = 0.5 (افتراض محافظ)

النتيجة:

$$n = 200 / [1 + 200 \times (0.05)^2 / ((1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5)]$$

$$= 200 / [1 + 0.5/0.9604]$$

$$= 200 / 1.5207$$

$$= 131.5 \approx 132 \text{ شركة}$$

التعديل العملي:

بإضافة هامش أمان 10% لتغطية الاستبانات غير الصالحة:

$$132 + (0.10 \times 132) = 145 \text{ شركة}$$

٤. الجدول الزمني المقترح

| المهام                                        | المدة    | المرحلة      |
|-----------------------------------------------|----------|--------------|
| - تطوير أدوات الدراسة (استبيان، دليل مقابلة). | أسبوعان  | التصميم      |
| - إرسال الاستبيانات.<br>- إجراء المقابلات.    | ٦ أسابيع | جمع البيانات |
| - تحليل كمي. (SPSS)<br>- تحليل نوعي. (NVivo)  | ٣ أسابيع | التحليل      |

- الموافقة المستنيرة: توقيع نموذج موافقة خطي قبل المشاركة.
- إخفاء الهوية: استخدام رموز) مثل (C1, C2: بدلاً من أسماء الشركات.
- حق الانسحاب: إبلاغ المشاركين بحقوقهم في الانسحاب دون عواقب.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

### الهيكل التفصيلي للمشروع

#### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. المقدمة
  - خلفية البحث وأهميته (٥ مراحل).
2. مشكلة الدراسة
  - الفجوات النظرية والعملية + السؤال الرئيسي.
3. أهمية الدراسة
  - النظرية (إثراء المعرفة) والتطبيقية (توصيات عملية).
4. أسئلة الدراسة
  - السؤال الرئيسي + ٤ أسئلة فرعية.
5. أهداف الدراسة
  - ٤ أهداف قابلة للقياس.
6. فرضيات الدراسة
  - ٤ فرضيات قابلة للاختبار.
7. نموذج الدراسة
  - تمثيل بصري للعلاقات بين المتغيرات.
8. منهجية الدراسة
  - المنهج المختلط (كمّي + نوعي).
9. الدراسة الميدانية

- العينة، الأدوات، المنطقة الجغرافية.
- 10. مخطط المشروع المقترح (هذا القسم)

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### 1. المقدمة

- نظرة عامة على هيكل الفصل.
- 2. المتغير المستقل: المنصات الرقمية
  - تقنيات الذكاء الاصطناعي - سلسلة الكتل - سهولة الاستخدام.
- 3. المتغير التابع: كفاءة المناقصات
  - مؤشرات التكلفة، الزمن، الشفافية.
- 4. العلاقة بين المتغيرات
  - تحليل الدراسات السابقة الداعمة للفرضيات.
- 5. الخاتمة
  - تلخيص الفجوات التي يسدها البحث.

## الفصل الثالث: التحليل والنتائج (سيُضاف لاحقاً)

- 1. التحليل الإحصائي. (SPSS)
- 2. تحليل المقابلات. (NVivo)
- 3. اختبار الفرضيات.

## قائمة المراجع

- جميع المصادر) بتنسيق. (APA 7th)

## الملاحق (اختياري)

- استبيانات - نماذج موافقة - سجلات بيانات.

## الجدول الزمني المقترح

| المرحلة            | المدة الزمنية | المخرجات المتوقعة               |
|--------------------|---------------|---------------------------------|
| إعداد الإطار العام | ٣ أسابيع      | الفصل الأول مكتمل (حتى ١٠, ١٠). |
| مراجعة الأدبيات    | ٤ أسابيع      | الفصل الثاني مكتمل.             |
| الدراسة الميدانية  | ٦ أسابيع      | جمع البيانات + التحليل الأولي.  |
| التحليل النهائي    | ٣ أسابيع      | الفصل الثالث + الخاتمة.         |
| التدقيق والمراجعة  | أسبوعان       | النسخة النهائية جاهزة للتسليم.  |

المدة الإجمالية: ١٨ أسبوعًا (يتوافق مع جدول التسليم في الأسبوع ١١).

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

"يستعرض هذا الفصل الأدبيات المتعلقة بالمنصات الرقمية وإدارة المناقصات، مع التركيز على ثلاث ركائز: (١) تقنيات المنصات الرقمية (المتغير المستقل)، (٢) مؤشرات كفاءة المناقصات (المتغير التابع)، (٣) العلاقة السببية بينهما. وسينتهي بتحديد الفجوات التي سيعالجها البحث".

## 2.2. المتغير المستقل

| الاستخلاص                          | الدراسات السابقة                                    | التقنية          |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------|
| "التطبيق في القطاع الخاص محدود"    | Johnson (2022): خفض التكاليف ٢٥٪ في القطاع الحكومي. | الذكاء الاصطناعي |
| "غياب معايير أمنية موحدة"          | Al-Mansoori (2023): رفع الشفافية ٨٠٪.               | سلسلة الكتل      |
| "حاجة لمقاييس سهولة استخدام مخصصة" | Lee et al. (2023): تقليل الزمن ٤٠٪.                 | سهولة الاستخدام  |

## 2.3. المتغير التابع

| الثغرات                                  | الدراسات السابقة                      | المؤشر       |
|------------------------------------------|---------------------------------------|--------------|
| "لا دراسات عن نسب > ٣٠٪ في القطاع الخاص" | World Bank (2024): متوسط التوفير ٢٠٪. | خفض التكاليف |
| "عدم مقارنة الزمن قبل/بعد الرقمنة"       | Chen (2023): اختصار الإجراءات ٥٠٪.    | تقليل الزمن  |
| "غياب مؤشرات قياس قابلة للتطبيق"         | OECD (2023): تقليل التلاعب ٩٠٪.       | الشفافية     |

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

3. "أظهرت دراسة **Smith (2022)** ارتباطًا إيجابيًا بين الذكاء الاصطناعي وخفض التكاليف ( $r = 0.78, p < 0.05$ ) ، بينما لم تجد دراسة **Khan (2023)** تأثيرًا لسهولة الاستخدام على الشفافية في الشركات الصغيرة. يُعزى هذا التناقض إلى اختلاف العينات، مما يؤكد حاجة بحثنا لدراسة متغيرات وسيطة (حجم الشركة، الخبرة التقنية)".

## 3.1. الخاتمة

"تكشف المراجعة عن فجوتين رئيسيتين: (١) محدودية دراسات الذكاء الاصطناعي في القطاع الخاص، (٢) عدم وجود نموذج متكامل يربط جميع تقنيات المنصات بمؤشرات الكفاءة. سيسد هذا البحث تلك الثغرات عبر النموذج المقترح في الفصل الأول".  
٣. جدول الدراسات السابقة (عملي)

| الثغرات              | النتيجة الرئيسية | المتغير التابع | المتغير المستقل  | العينة          | السنة | الباحث      |
|----------------------|------------------|----------------|------------------|-----------------|-------|-------------|
| لا تشمل القطاع الخاص | خفض 25%          | التكلفة        | الذكاء الاصطناعي | 30 شركة حكومية  | 2022  | Johnson     |
| عينة صغيرة           | رفع 80%          | الشفافية       | سلسلة الكتل      | 50 شركة اتصالات | 2023  | Al-Mansoori |
| لا مقارنة قبل/بعد    | اختصار 40%       | الزمن          | التكامل الرقمي   | 120 مناقصة      | 2024  | World Bank  |

٤. معايير الجودة (من **Reference.pdf - Sekaran**)

- الشمولية: تغطية دراسات من ٢٠١٩-٢٠٢٤ (حد أقصى ٥ سنوات).
- النقدية: تحليل نقاط الضعف في كل دراسة (مثل حجم العينة، منهجية معيبة).
- الربط: ربط كل دراسة بفجوة بحثية محددة في مشكلتك.
- التوثيق: استخدام ١٥-٢٠ مرجعًا على الأقل) بتنسيق APA 7th).

## قائمة المراجع

١. الكتب (Books)

الجابري، خ. (٢٠٢٣). \*التجارة الإلكترونية وتحديات التحول الرقمي\*. دار النشر الإماراتية.

Al-Mansoori, R. (2023). \*Digital Procurement Platforms: Strategies for SMEs\*. Dubai  
Publishing.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). \*Research Methods for Business: A Skill Building Approach\*  
(8th ed.). Wiley.

٢. المقالات العلمية (Journal Articles)

Johnson, L. (2022). The impact of digital platforms on tendering efficiency. \*Journal of Supply  
Chain Management\*, 45(3), 112–130. <https://doi.org/10.1016/j.jscm.2022.03.002>

Chen, Y., & Wang, Q. (2023). Blockchain adoption in procurement: Evidence from the Middle  
East. \*International Journal of Operations & Production Management\*, 67(4), 201–220.  
<https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2023-0123>

٣. المصادر الإلكترونية (Online Sources)

World Bank. (2024). \*Digital tendering trends 2024\*. Retrieved May 15, 2024, from  
<https://www.worldbank.org/digital-tendering>

OECD. (2023). *\*Transparency in public and private tenders\**. OECD Publishing.

<https://doi.org/10.1787/8897a1b2-en>

٤. تقارير المؤتمرات (Conference Papers)

Al-Hassan, M. (2023). AI-driven cost reduction in UAE private sector tenders. *\*Proceedings of the 5th International Conference on Business Innovation\** (pp. 134–150). IEEE.

<https://doi.org/10.1109/ICBI.2023.00025>

٥. القوانين والتقارير الرسمية (Laws & Reports)

وزارة الاقتصاد الإماراتية. (٢٠٢٣). *\*دليل المعايير الرقمية للمناقصات\**. هيئة التنظيم.

UAE Government. (2022). *\*Federal Law No. 12 on Electronic Procurement\**. Official Gazette