

دور المنصات المشتركة (منصة اعتماد) والتحول الرقمي في دعم إدارة سلسلة التوريد

إعداد الطالب/سلمان بن عبدالعزيز المعتق

إشراف/

د.الفيصل عبد الحميد

د.فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

فهرس المحتويات:

١_المستخلص ٣

٢_ الفصل الأول (مقدمة).... ٤

الفصل الثاني (الإطار النظري) ١_ مقدمة ١٠

٢_التحول الرقمي وأهميته ١٠- ١١

٣_المنصات المشتركة (مفهوم .خصائص .فوائد)..... ١٢

ثالثا إدارة سلسلة التوريد (مفهوم _أهداف _تأثير)..... ١٣

رابعا العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة سلسلة ... ١٣

خامسا منصة اعتماد ١٣

سادسا الدراسات السابقة ١٣

(دراسة عربية . أجنبية .تحليل)..... ١٤

الفصل الثالث منهجية الدراسة (منهج البحث .مجتمع وعينة الدراسة .أدوات جمع بيانات)..... ١٥

رابعا المتغيرات المستقلة وتابعه ١٦

خامسا منهج التحليل الإحصائي الافتراضي ١٦

الفصل الرابع مقدمة ١٧

الإحصاء الوظيفي لعينه الدراسة وتحليل محور الدراسة ١٨

تحليل محور المنصات مشتركة ١٩

تحليل محور كفاءة لإدارة سلسلة التوريد ... ٢٠

خامسا اختيار الفرضيات الإحصائية ومناقشة النتائج .. ٢١

النتائج ٢٢

التوصيات (الإدارية تقنيه مستقلة)..... ٢٣ ٢٢

الخاتمة ٢٤

المراجع ٢٥

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر منصة اعتماد الرقمية على كفاءة المشتريات الحكومية واستدامة سلسلة التوريد في القطاع العام السعودي. وتمثل منصة اعتماد أحد أهم مبادرات التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية، حيث تهدف إلى توحيد عمليات المشتريات الحكومية، وتعزيز الشفافية، وتحسين كفاءة الإنفاق، وتسهيل التواصل بين الجهات الحكومية والموردين. يعتمد البحث على منهج وصفي تحليلي، يتم من خلاله تحليل مدى تأثير استخدام المنصة على تقليل الوقت والتكاليف المرتبطة بعمليات المشتريات، وتحسين الإجراءات التشغيلية، وتعزيز معايير الاستدامة في سلسلة التوريد. كما يتناول البحث تقييم رضا المستخدمين عن وظائف المنصة، والتحديات التي تواجه الجهات الحكومية والموردين في تطبيقها. ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم توصيات عملية تساعد في تطوير المنصة وتحسين دورها في رفع جودة وكفاءة المشتريات الحكومية، وتعزيز توجه المملكة نحو سلسلة توريد حكومية أكثر استدامة وفعالية.

الفصل الأول

المقدمة:

يشهد العالم في العقدین الأخيرین تحولاً رقمياً واسع النطاق شمل مختلف القطاعات الاقتصادية والإدارية، وأصبح الاعتماد على التقنيات الحديثة والمنصات الرقمية عنصراً أساسياً في تحقيق الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. وتُعد إدارة سلسلة التوريد من أهم المجالات التي تأثرت إيجابياً بالتحول الرقمي، إذ أسهمت المنصات المشتركة في تسريع تدفق المعلومات وتكامل العمليات بين الموردين والعملاء والجهات الحكومية. ومن بين هذه المنصات، برزت منصة "اعتماد" في المملكة العربية السعودية كأحد أبرز النماذج الوطنية التي تربط الجهات الحكومية بالموردين والمقاولين ضمن إطار إلكتروني موحد وشفاف.

شهدت وزارة المالية تحولاً رقمياً جذرياً، وحققت قفزات كبيرة، كان لها أثر ملموس في تطوير العمليات والإجراءات الحكومية. ومن أبرز هذه القفزات: الانتقال من المعاملات الورقية إلى الرقمية، وأتمتة العمليات المالية، وتحسين سرعة الإنجاز، وتعزيز الشفافية في التعاملات المالية، وتحسين خدمة العملاء، وتبسيط تجربة المستخدم، إضافة إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف، والقدرة على إجراء التحليل المتقدم للبيانات المالية واستشراف المستقبل.

كما نجحت الوزارة في تطوير بنية تحتية قوية من خلال مراكز البيانات المتقدمة، وتحسين مستويات الأمن السيبراني وحماية المعلومات، والاعتماد على الذكاء الاصطناعي. ونجحت كذلك في بناء بيئة عمل حديثة تعتمد على المهارات التقنية، مع تحقيق التكامل بين الجهات الحكومية المختلفة، وتسريع التحول إلى اقتصاد رقمي متكامل، وتطوير الكفاءات البشرية.

وقد أثمرت هذه القفزات تحقيق الكثير من الإنجازات التي أسهمت في تطوير الخدمات الرقمية وتحسين كفاءتها، كما عكست التزام الوزارة بتقديم خدمات رقمية متطورة وتعزيز كفاءة وشفافية العمليات الحكومية؛ مما يدعم تحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠ ويعزز تنافسية الاقتصاد السعودي. ومن أبرز هذه الإنجازات: إطلاق منصة (اعتماد) للخدمات المالية الإلكترونية الحكومية، ونظام (صرف) للحقوق المالية لموظفي القطاع الحكومي، ونظام (تحصيل) للإيرادات العامة للدولة، ومنصة

(سداد) لتمكين المواطنين والمقيمين من سداد الرسوم الحكومية إلكترونياً، وتبني نظام الرواتب والمدفوعات الإلكتروني، وزيادة كفاءة الإنفاق الحكومي. وانعكست هذه الإنجازات على: تطوير النظم المالية الوطنية، وتحسين إجراءات إعداد الميزانية والحسابات والمدفوعات والمنافسات وسلاسل الإمداد والأصول والمستودعات والفوترة والتحصيل وإدارة الموارد البشرية وغير ذلك. طموحات وزارة المالية لتعزيز التحول الرقمي لا تنتهي؛ تماشياً مع رؤية السعودية ٢٠٣٠ التي تهدف إلى بناء اقتصاد رقمي رائد ومرن. وترتكز هذه الطموحات على تطوير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز كفاءة وشفافية الخدمات المالية، ودعم الابتكار، من خلال تحقيق عدد من المستهدفات، منها: بناء منظومة مالية رقمية متكاملة، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين تجربة المستخدم، ودعم الابتكار في الخدمات المالية، إضافة إلى رفع كفاءة الإنفاق الحكومي، وتعزيز الأمن السيبراني وحماية البيانات، وبناء الكفاءات الرقمية وتطوير مهاراتها. وتعد هذه المستهدفات خطوات رئيسية نحو تحقيق مستقبل مالي مستدام ومتطور، يساهم في تعزيز دور وزارة المالية في دعم الاقتصاد السعودي والتحول إلى حكومة رقمية مترابطة وفعالة. هذه المستهدفات وتلك الإنجازات والقفزات تمثل رحلة ناجحة نحو تحويل وزارة المالية إلى مؤسسة رقمية متطورة، تبني التقنيات الحديثة لتعزيز كفاءة العمل، والشفافية، وتحسين تجربة المستفيدين. ويظل التحول الرقمي في الوزارة دعامة أساسية لتحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠، والارتقاء بالخدمات المالية، بما يلبي طموحات المواطنين والشركاء في القطاعين الحكومي والخاص.

-مشكلة الدراسة. تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي:

كيف يساهم استخدام المنصات المشتركة، مثل منصة اعتماد، في دعم إدارة سلسلة التوريد وتحقيق الكفاءة التشغيلية من خلال التحول الرقمي؟

ومن هذا التساؤل تتفرع الأسئلة التالية:

١. ما مدى تطبيق مبادئ التحول الرقمي في منصة اعتماد؟
٢. ما أثر المنصات المشتركة على كفاءة إدارة سلسلة التوريد في القطاع الحكومي؟
٣. ما التحديات التي تواجه الجهات الحكومية والموردين في استخدام هذه المنصات؟
٤. ما مدى رضا المستخدمين عن كفاءة النظام الإلكتروني في تحسين الشفافية وسرعة الإجراءات؟

في كافة أنواع الأعمال تقريبًا في جميع أنحاء العالم، برز دور المسؤولون عن إدارة سلسلة التوريد في خضم نقص المنتجات، وعدم اليقين الاقتصادي، وتغيير طلبات العملاء، واللوائح التنظيمية الحكومية الجديدة بشأن استدامة سلسلة التوريد وحقوق الإنسان. لم يعد كافيًا أن تمتلك الشركات رؤية بشأن ما يفعله مورديها وعملاؤها. يتعين عليهم وضع رؤية موسعة في الوقت الفعلي لمورديهم وعملائهم.

بينما يتطلع المديرون التنفيذيون إلى ترقية أنظمة إدارة سلسلة التوريد (SCM) لشركاتهم في هذه البيئة الديناميكية، فإن أولوياتهم القصوى هي زيادة الوصول إلى البيانات، واستخدام تحليلات البيانات لتحسين عملية التخطيط، وزيادة قدرة سلسلة التوريد، وتسريع تسليم البضائع، وفقًا لاستطلاع أجرته شركات المحللين IDG و GEP.

أفادت الأبحاث التي أجراها مركز ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT) للنقل والخدمات اللوجستية أن هذا التحول الرقمي لسلسلة التوريد يقلل تكاليف العمليات إلى النصف ويزيد الإيرادات بنسبة 20% يُعد التحول الرقمي لسلسلة التوريد بمنزلة عملية نشر الأدوات والتقنيات والاستراتيجيات الرقمية لتعزيز الكفاءة وتحسين منظومة سلسلة التوريد بأكملها. يتمثل الهدف من إدارة سلسلة التوريد (SCM) في إدارة تدفق الأصول، بدءًا من الحصول على المواد الخام وصولاً إلى توزيع المنتجات النهائية على العملاء، بأكثر الطرق كفاءة الممكنة. يتعين على الشركات الابتعاد عن مفهوم السلسلة الخطية واعتماد نهج شبكي لتحويل سلسلة التوريد رقميًا.

يسمح التحول الرقمي للمصنعين بجمع ومشاركة وتحليل بيانات سلسلة التوريد في كل مرحلة - بما في ذلك تخطيط الطلب وإدارة الأصول وإدارة المستودعات وإدارة النقل والخدمات اللوجستية والمشتريات وتنفيذ الطلبات - للحصول على الأفكار في الوقت الفعلي. ومع ذلك، يجب على الشركات المصنعة التأكد من أن موظفيها مرتاحون لنشر واستخدام أحدث أنظمة سلسلة التوريد للاستفادة من الفوائد الكاملة لتقنياتهم الجديدة، مما قد يعني توظيف مواهب جديدة وتحسين مهارات أعضاء الفريق الأقل ذكاءً رقميًا.

إدارة سلسلة التوريد (SCM) في الماضي والحاضر

تتميز كل شركة مصنعة تقريبًا مزيجًا من الأنظمة والعمليات القديمة والجديدة المصممة لأتمتة وربط جميع أجزاء عملية التصنيع. في حين أنه قبل أن يستخدم المصنعون العمليات اليدوية في الغالب (وكان لديهم وجهة نظر مقيدة في أنشطة مورديهم وشركائهم وعملائهم وموظفيهم)، فإنهم الآن يقومون بأتمتة العمليات واستبدال الأنظمة القديمة بحلول قائمة على السحابة. تدمج حلول إدارة سلسلة التوريد

والتمويل والتصنيع والموارد البشرية، وتجمع البيانات لربط كل طرف معني. فيما يلي نظرة على ما يحل محل سلاسل التوريد القديمة

-أهمية الدراسة.

تنبع أهمية هذا الدراسة من كونها تسهم في توضيح العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة سلاسل التوريد، ويبرز الدور المحوري للمنصات الإلكترونية في تعزيز الشفافية وتسريع الإجراءات الحكومية. كما تزداد أهمية الدراسة لكونها تتناول منصة اعتماد التي تمثل نموذجًا وطنيًا فريدًا يسهم في تحقيق أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠ المتعلقة بالتحول الرقمي والحوكمة الإلكترونية.

-أهداف الدراسة.

بينما تسمح سلاسل التوريد التقليدية لمديري الخدمات اللوجستية بالتخطيط والتفاعل، فإن سلاسل التوريد المحولة رقميًا تجعل من السهل التنبؤ بالطلب، وتحديد مشكلات سلسلة التوريد، وتقليل فترات التسليم، واتخاذ الإجراءات لتجنب التباطؤ. يتمثل الهدف في ضمان التسليم في الوقت المحدد، وتحسين خدمة العملاء، وتقليل التكاليف من خلال تحسين الكفاءة والرؤية والتعاون. يحتاج المصنعون الذين يلتزمون بالتحول الرقمي لسلسلة التوريد إلى اتباع نهج ثلاثي: تقييم فريق التخطيط وإعادة تنظيمه حسب الحاجة؛ وإضفاء الطابع المركزي على القدرات التحليلية؛ وتوظيف أو إعادة تأهيل المواهب للوظائف الجديدة التي أوجدها الانتقال إلى سلسلة التوريد الرقمية.

تُعد الأولوية الأولى لأي خطة تحول رقمي بمنزلة زيادة رؤية سلسلة التوريد. سيؤدي ذلك إلى توضيح عناصر سلسلة التوريد الحالية التي تفيد أكثر من تحسينات التقنيات والعمليات. فعلى سبيل المثال: يوفر تنفيذ أنظمة التتبع والمراقبة في الوقت الفعلي رؤية لحركة البضائع، بينما تجمع أجهزة إنترنت الأشياء بيانات عن مستويات المخزون ودرجة الحرارة وغيرها من المعلومات ذات الصلة. بفضل تطبيقات التنبؤ بالطلب والتخطيط، يمكن للمخططين تحليل بيانات المبيعات التاريخية وفي الوقت الفعلي ومواءمتها مع البيانات الخاصة باتجاهات السوق وتفضيلات العملاء وعوامل أخرى. يساعد برنامج تحسين المسار جهات الشحن على تقليل تكاليف النقل وتحسين أوقات التسليم.

يحتاج قادة الشركات إلى تحديد الأهداف بشكل عام للتحويل وتحديد الأولوية بشأن التقنيات والعمليات الأكثر صلة بهذه الأهداف. من شأن البدء بالمشاريع التجريبية أن يقلل من المخاطر ويوفر الفرص لمبادرات إدارة التغيير على نطاق صغير، مما يتيح للموظفين تعلم وتجربة التكنولوجيات الجديدة التي ستصبح في نهاية المطاف جزءاً رئيسياً من حياتهم العملية.

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

١. تحليل الدور الذي تؤديه المنصات المشتركة في تطوير إدارة سلسلة التوريد.
٢. دراسة تجربة منصة اعتماد كنموذج للتحويل الرقمي في المملكة العربية السعودية.
٣. تقييم أثر استخدام المنصات الرقمية على كفاءة سلاسل الإمداد من حيث الوقت والتكلفة والجودة.
٤. تحديد أبرز المعوقات التي تواجه تبني المنصات الرقمية وتقديم الحلول المقترحة.
٥. تحسين الرؤية حتى تتمكن الجهات المعنية من تتبع المنتجات والأصول والمخزونات.
٦. الموارد عبر سلسلة التوريد بأكملها والحصول على بيانات دقيقة في الوقت في الوقت الفعلي حسب طلب العميل.
٧. تحسين الكفاءة عن طريق أتمتة العمليات اليدوية أو إلغائها ودمج العمليات الأخرى.
٨. تقليل وقت التسليم عن طريق زيادة إنتاجية الإنتاج.
٩. تحسين علاقات التعاون لتقليل الأخطاء وزيادة استجابة مختلف الجهات المعنية بما في ذلك الموردين والمصنعين وتجار التجزئة.

تساؤلات الدراسة

- ما مدى إسهام منصة اعتماد في تقليل الوقت والتكاليف المرتبطة بعمليات المشتريات الحكومية؟
- كيف تؤثر منصة اعتماد على تحسين الإجراءات التشغيلية ضمن سلسلة التوريد الحكومية؟
- إلى أي مدى تسهم منصة اعتماد في تعزيز الشفافية بين الجهات الحكومية والموردين؟
- ما دور منصة اعتماد في دعم ممارسات الاستدامة داخل سلسلة التوريد الحكومية؟
- ما مستوى رضا المستخدمين (الجهات الحكومية والموردين) عن خدمات منصة اعتماد؟

- ما أبرز التحديات التي تواجه الجهات الحكومية والموردين عند استخدام منصة اعتماد؟
- كيف يمكن تطوير منصة اعتماد لتعزيز كفاءة واستدامة سلسلة التوريد الحكومية بشكل أكبر؟- فروض الدراسة

تستند الدراسة إلى الفرضيات التالية:

١. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التحول الرقمي وكفاءة إدارة سلسلة التوريد.
٢. المنصات المشتركة، مثل منصة اعتماد، تساهم في تحسين الأداء العام للعمليات اللوجستية والإدارية.
٣. توجد تحديات تقنية وتنظيمية تحد من كفاءة تطبيق التحول الرقمي في بعض الجهات.

حدود الدراسة

- المكان: المملكة العربية السعودية، وبشكل خاص منصة اعتماد التابعة لوزارة المالية.
- الزمان: الفترة من عام ٢٠٢٠ إلى ٢٠٢٥، وهي فترة شهدت تطورًا متسارعًا في التحول الرقمي.
- الموضوع: دراسة أثر المنصات المشتركة والتحول الرقمي على إدارة سلسلة التوريد.
- المنهج: وصفي تحليلي يعتمد على تحليل افتراضي لبيانات تمثل الواقع الفعلي لمنصة اعتماد.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

تهدف هذا الدراسة إلى تقديم الأساس النظري الذي يستند إليه الدراسة من خلال استعراض المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالتحول الرقمي والمنصات المشتركة وإدارة سلسلة التوريد، إضافةً إلى مراجعة

الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات. يشكل هذا الإطار الخلفية العلمية التي تفسر الظاهرة قيد الدراسة، وتساعد في بناء فرضيات البحث وتفسير نتائجه.

أولاً: التحول الرقمي

1. مفهوم التحول الرقمي

التحول الرقمي هو عملية تحويل الأنشطة والخدمات التقليدية إلى أنظمة رقمية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، بهدف تحسين الكفاءة، وتقليل التكاليف، وزيادة الشفافية وسرعة الأداء. ويشمل هذا التحول اعتماد تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة.

يُعد التحول الرقمي لسلسلة التوريد بمنزلة عملية نشر الأدوات والتقنيات والاستراتيجيات الرقمية لتعزيز الكفاءة وتحسين منظومة سلسلة التوريد بأكملها. يتمثل الهدف من إدارة سلسلة التوريد (SCM) في إدارة تدفق الأصول، بدءاً من الحصول على المواد الخام وصولاً إلى توزيع المنتجات النهائية على العملاء، بأكثر الطرق كفاءة الممكنة. يتعين على الشركات الابتعاد عن مفهوم السلسلة الخطية واعتماد نهج شبكي لتحويل سلسلة التوريد رقمياً.

يسمح التحول الرقمي للمصنعين بجمع ومشاركة وتحليل بيانات سلسلة التوريد في كل مرحلة - بما في ذلك تخطيط الطلب وإدارة الأصول وإدارة المستودعات وإدارة النقل والخدمات اللوجستية والمشتريات وتنفيذ الطلبات - للحصول على الأفكار في الوقت الفعلي. ومع ذلك، يجب على الشركات المصنعة التأكد من أن موظفيها مرتاحون لنشر واستخدام أحدث أنظمة سلسلة التوريد للاستفادة من الفوائد الكاملة لتقنياتهم الجديدة، مما قد يعني توظيف مواهب جديدة وتحسين مهارات أعضاء الفريق الأقل ذكاءً رقمياً.

2. أهمية التحول الرقمي في المؤسسات

يُعد التحول الرقمي ركيزة أساسية لتحقيق التنافسية في بيئة الأعمال الحديثة، حيث يمكن المؤسسات من تحسين إدارة الموارد، وتبسيط الإجراءات، وتوفير الخدمات بطريقة أكثر فاعلية. كما يساهم في دعم اتخاذ القرار من خلال البيانات والتحليلات الفورية.

3. التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي

شهدت المملكة العربية السعودية تطوراً ملحوظاً في مجال التحول الرقمي ضمن إطار رؤية السعودية ٢٠٣٠. ومن أبرز المبادرات الحكومية في هذا المجال إطلاق "منصة اعتماد"، التي تهدف إلى تحويل عمليات المشتريات والعقود والمدفوعات الحكومية إلى بيئة إلكترونية متكاملة، ما يعزز الشفافية ويحد من الإجراءات الورقية.

ثانيًا: المنصات المشتركة

1. مفهوم المنصات المشتركة

المنصات المشتركة هي بيئات رقمية تجمع بين عدة أطراف (موردين، جهات حكومية، عملاء) لتبادل المعلومات والبيانات وتنفيذ العمليات بشكل متكامل. وتوفر هذه المنصات واجهات موحدة تسهل الاتصال بين الجهات المشاركة وتزيد من كفاءة الأداء.

2. خصائص المنصات المشتركة

من أهم خصائصها:

- التكامل بين الأنظمة والجهات.
- الشفافية في المعاملات.
- تبادل المعلومات في الوقت الحقيقي.
- تسهيل إجراءات المشتريات والعقود والمدفوعات إلكترونياً.

3. فوائد استخدام المنصات المشتركة

تؤدي المنصات المشتركة إلى خفض التكاليف التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات، وتسريع دورة العمل بين الأطراف المختلفة، كما تعزز الثقة والشفافية في بيئة العمل الرقمية.

ثالثاً: إدارة سلسلة التوريد

1. مفهوم إدارة سلسلة التوريد

تعرف إدارة سلسلة التوريد بأنها عملية تخطيط وتنفيذ ومراقبة تدفق السلع والخدمات والمعلومات من الموردين إلى العملاء، بما يضمن تلبية احتياجات المستهلك بأقل تكلفة وأعلى كفاءة ممكنة.

2. أهداف إدارة سلسلة التوريد

- تحسين كفاءة العمليات التشغيلية.
- تعزيز التنسيق بين الموردين والمصنعين والموزعين.
- تقليل التكاليف وزيادة القيمة المضافة.
- تحقيق رضا العملاء النهائيين.

3. تأثير التكنولوجيا على إدارة سلسلة التوريد

أدت الثورة الرقمية إلى تطوير أدوات جديدة مثل أنظمة تتبع الشحنات، وتخطيط الموارد، والتحليلات الذكية، مما جعل سلاسل الإمداد أكثر مرونة واستجابة للتغيرات السوقية.

رابعاً: العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة سلسلة التوريد

يرتبط التحول الرقمي ارتباطاً مباشراً بكفاءة إدارة سلسلة التوريد، إذ تسهم التقنيات الحديثة والمنصات الإلكترونية في تحسين التواصل وتبادل البيانات بين جميع أطراف السلسلة، ما يؤدي إلى تقليل زمن الدورة وتحسين دقة التنبؤ بالطلب. وتشير العديد من الدراسات إلى أن المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي في سلاسل التوريد حققت تحسينات ملموسة في الإنتاجية وجودة الخدمة.

خامساً: منصة اعتماد كنموذج تطبيقي للتحول الرقمي

تمثل منصة اعتماد نموذجاً تطبيقياً ناجحاً للتحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي، إذ تسهل عمليات المنافسات والمشتريات والعقود إلكترونياً بين الجهات الحكومية والموردين. وتُعد مثالاً واضحاً

على كيفية توظيف التكنولوجيا لتعزيز الشفافية والفعالية في إدارة الموارد العامة، من خلال تكامل البيانات وتسريع دورة الإجراءات المالية والإدارية.

سادساً: الدراسات السابقة

1. الدراسات العربية

يقول المستشار التقني مدير عام الإدارة العامة لتقنية المعلومات بوزارة المالية المهندس محمد الغامدي: "التحول الرقمي في الوزارة ليس مجرد تطوير للأنظمة أو تحديث للإجراءات؛ بل هو تحول جذري نحو مستقبل مالي أكثر شفافية وكفاءة وسرعة. وتتجاوز مهمتنا تحقيق الكفاءة التشغيلية، حيث نسعى لتعزيز دور المملكة كمركز مالي رقمي على مستوى المنطقة، قادر على مواكبة التطورات السريعة في التكنولوجيا المالية، ومستعد لجذب الاستثمارات والمواهب العالمية، إضافة إلى دورنا في بناء وحوكمة سياسات وإجراءات الوزارة الخاصة بالتحول الرقمي والأنظمة والتقنيات والتطبيقات والبنية التقنية وتشغيلها ومتابعة الجودة الرقمية والتنسيق مع الجهات المعنية بما يتعلق بهذه السياسات."

وأضاف: "تتطلع جميعاً إلى رؤية ثمار هذا التحول في تحقيق مزيد من الشفافية، وخدمات مالية أسرع، وبيئة عمل أكثر كفاءة وفاعلية."

2. الدراسات الأجنبية

أظهرت دراسة (Lee & Kim, 2023) أن تطبيق المنصات المشتركة الرقمية في سلاسل الإمداد الصناعية أدى إلى زيادة الكفاءة التشغيلية بنسبة ٣٥%. فيما بينت دراسة (Zhang et al., 2022) أن التكامل الرقمي بين الموردين والمستهلكين يساهم في تحسين المرونة وتقليل المخاطر التشغيلية.

3. تحليل الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة أن العلاقة بين التحول الرقمي والمنصات المشتركة وإدارة سلسلة التوريد علاقة طردية قوية، حيث تؤدي المنصات الرقمية إلى تحسين الأداء والشفافية والكفاءة. غير أن بعض الدراسات أشارت إلى تحديات تتعلق بالأمن السيبراني ونقص الكفاءات التقنية في بعض المؤسسات.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة. يُعد المنهج العلمي الأساس الذي تقوم عليه الدراسات الأكاديمية، فهو يوجّه الباحث نحو الأساليب المنظمة لجمع المعلومات وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. في هذا الفصل، سيتم توضيح منهجية البحث، وأدوات جمع البيانات، والمجتمع والعينة، وأساليب التحليل المستخدمة للوصول إلى أهداف الدراسة المتعلقة بدور المنصات المشتركة والتحول الرقمي في دعم إدارة سلسلة التوريد، مع تطبيق خاص على منصة اعتماد في المملكة العربية السعودية.

أولاً: منهج البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة موضوع البحث الذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتحليلها ميدانياً من خلال البيانات والمعلومات المتاحة. يقوم المنهج الوصفي التحليلي على جمع البيانات حول الواقع الفعلي للمنصات المشتركة والتحول الرقمي في إدارة سلسلة التوريد، ثم تحليل هذه البيانات للوصول إلى نتائج تدعم الفرضيات الموضوعة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الأفراد والجهات الحكومية والموردين الذين يتعاملون مع منصة اعتماد، نظرًا لأنها تمثل نموذجًا للتحويل الرقمي في مجال المشتريات الحكومية. أما عينة الدراسة الافتراضية، فقد تمثلت في مجموعة مكونة من (١٠٠) مفردة، توزعت على النحو التالي:

- 40 موظفًا حكوميًا من إدارات المشتريات والعقود.
- 40 ممثلًا عن الموردين المسجلين في منصة اعتماد.
- 20 موظفًا فنيًا من إدارة تقنية المعلومات والدعم الفني للمنصة. تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية طبقية لضمان تمثيل متوازن لجميع الأطراف المشاركة في المنصة.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

اعتمد البحث على أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات الافتراضية، وقد تم تصميمه وفق مقياس "ليكرت الخماسي" لتحديد درجة اتفاق المشاركين مع عبارات تقيس متغيرات البحث.

يتكون الاستبيان من ثلاثة محاور رئيسية:

1_ المحور الأول: التحول الرقمي (٨ عبارات) تقيس مدى تطبيق التكنولوجيا الحديثة في العمليات الحكومية والإدارية داخل المنصة.

٢_ المحور الثاني المنصات المشتركة (٧ عبارات) تتناول مدى تكامل الأنظمة وتبادل المعلومات بين الجهات عبر المنصة

٣_ المحور الثالث كفاءة إدارة سلسلة التوريد (٨ عبارات) تركز على سرعة إنجاز المعاملات وخفض التكاليف وتحسين جودة الإجراءات

رابعاً: المتغيرات المستقلة والتابعة

نوع المتغير	اسم المتغير	التوضيح
	المنصات المشتركة والتحول الرقمي المستقل	يقيس مدى استخدام المنصات التقنية وتكاملها
التابع	إدارة سلسلة التوريد	يقيس تحسين الأداء التشغيلي والإداري للعمليات كفاءة إدارة سلسلة التوريد

وتتمثل العلاقة الفرضية بين المتغيرين في أن التحول الرقمي عبر المنصات المشتركة يؤدي إلى رفع كفاءة إدارة سلسلة التوريد من خلال تحسين تدفق المعلومات وتكامل العمليات.

خامساً: منهج التحليل الإحصائي الافتراضي

تم الاعتماد على تحليل افتراضي قائم على البيانات المستخلصة من الاستبيان، باستخدام الأساليب التالية:

١. الإحصاء الوصفي: لقياس التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري.
٢. تحليل الارتباط: (Correlation) لقياس قوة العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة سلسلة التوريد.

٣. اختبار الانحدار الخطي البسيط: لتحديد أثر المنصات المشتركة كمتغير مستقل على كفاءة سلسلة التوريد كمتغير تابع.

سادس الفرضيات الإحصائية للدراسة

١. الفرضية الرئيسة:
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المنصات المشتركة والتحول الرقمي وكفاءة إدارة سلسلة التوريد.
٢. الفرضيات الفرعية:
 - يوجد أثر إيجابي للتحويل الرقمي على سرعة الإجراءات في سلاسل الإمداد.
 - يوجد أثر معنوي للمنصات المشتركة على جودة العمليات اللوجستية.
 - توجد فروق ذات دلالة بين فئات المستجيبين تبعاً للوظيفة أو الخبرة.

-حدود البحث

- عدم توفر بيانات ميدانية حقيقية، لذا تم الاعتماد على نموذج افتراضي يحاكي الواقع.
- التحليل الإحصائي تقديري يهدف إلى توضيح العلاقة النظرية بين المتغيرات.
- تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع الدراسة الأكاديمية دون جمع فعلي للبيانات.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

-مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل النتائج الافتراضية المستخلصة من تطبيق الاستبيان الذي تم تصميمه ضمن أدوات الدراسة. يهدف هذا التحليل إلى اختبار فرضيات البحث وتحديد العلاقة بين المنصات المشتركة والتحول الرقمي وكفاءة إدارة سلسلة التوريد في منصة اعتماد. تم تنفيذ التحليل

باستخدام البرنامج الإحصائي الافتراضي SPSS، واعتمدت الدراسة مستوى دلالة قدره (0,05) لتحديد معنوية العلاقات الإحصائية.

أولاً: الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة

يُظهر الجدول (١) الخصائص الديموغرافية الافتراضية للمشاركين في الدراسة.

النسبة المئوية العدد الفئة		
موظفو الحكومة	40	40%
الموردون	40	40%
موظفو التقنية	20	20%
المجموع	100	100%

تُظهر النتائج أن العينة الافتراضية جاءت متوازنة بين فئات المستجيبين، مما يحقق تمثيلاً مناسباً للواقع العملي في منصة اعتماد.

ثانياً: تحليل محور التحول الرقمي

يحتوي هذا المحور على ثماني فقرات تقيس مستوى التحول الرقمي في بيئة العمل داخل منصة اعتماد. يوضح الجدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الافتراضية.

التقييم	الانحراف المعياري المتوسط الحسابي البند	
مرتفع جداً	0.5	4.6
مرتفع	0.6	4.4
مرتفع	0.7	4.2
		توفر بنية تقنية متقدمة في المنصة
		سهولة الوصول إلى الخدمات إلكترونياً
		سرعة تنفيذ العمليات الرقمية

التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
مرتفع	0.8	4.1	تكامل الأنظمة بين الجهات
مرتفع	0.5	4.3	دعم القرارات من خلال البيانات الرقمية
متوسط مرتفع	0.9	3.9	تدريب الموظفين على الأنظمة الرقمية
مرتفع جدًا	0.6	4.5	الأمن السيبراني وحماية البيانات
مرتفع	0.7	4.0	دعم الابتكار التقني في العمليات
مرتفع جدًا	0.66	4.25	المتوسط العام

تُظهر النتائج أن التحول الرقمي في منصة اعتماد يُقيّم بدرجة مرتفعة جدًا، مما يعكس فعالية البنية التكنولوجية والتكامل بين الجهات الحكومية.

ثالثًا: تحليل محور المنصات المشتركة

يتكون هذا المحور من سبع فقرات تقيس مستوى التكامل والتعاون بين الأطراف في المنصة.

التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
مرتفع	0.6	4.3	سهولة التواصل بين الجهات الحكومية والموردين
مرتفع	0.7	4.1	وضوح الإجراءات داخل المنصة
مرتفع	0.8	4.2	تكامل الأنظمة المالية والإدارية
مرتفع جدًا	0.5	4.6	الشفافية في العطاءات والعقود
مرتفع جدًا	0.6	4.4	تقليل الأخطاء الإدارية من خلال الأتمتة
مرتفع جدًا	0.7	4.5	تسهيل متابعة حالة الطلبات إلكترونياً

التقييم الانحراف المعياري المتوسط الحسابي البند

مرتفع	0.6	4.2	سهولة استخراج التقارير والإحصاءات
مرتفع جدًا	0.64	4.33	المتوسط العام

تشير النتائج إلى أن المنصة تتمتع بدرجة عالية من التكامل، ما يعزز فاعليتها كمنصة مشتركة رقمية ناجحة.

رابعاً: تحليل محور كفاءة إدارة سلسلة التوريد

يحتوي هذا المحور على ثماني فقرات تقيس كفاءة العمليات الإدارية واللوجستية الناتجة عن استخدام المنصات الرقمية.

التقييم الانحراف المعياري المتوسط الحسابي البند

مرتفع جدًا	0.5	4.5	تسريع عملية التوريد والمشتريات
مرتفع	0.7	4.2	خفض تكاليف الإجراءات الإدارية
مرتفع	0.6	4.3	تحسين التواصل بين الموردين والجهات
مرتفع جدًا	0.6	4.4	تقليل الأخطاء البشرية
مرتفع	0.7	4.1	تحسين الرقابة المالية
مرتفع	0.5	4.3	رفع جودة التقارير الإدارية
مرتفع جدًا	0.4	4.6	تحقيق الشفافية في التعاقدات
مرتفع	0.6	4.2	زيادة رضا المستخدمين عن الإجراءات
مرتفع جدًا	0.58	4.33	المتوسط العام

يُظهر التحليل أن استخدام المنصات المشتركة أدى إلى تحسين ملحوظ في كفاءة إدارة سلسلة التوريد.

خامسًا: اختبار الفرضيات الإحصائية

1. اختبار الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المنصات المشتركة والتحول الرقمي وكفاءة إدارة سلسلة التوريد.

• معامل الارتباط الافتراضي $(r) = 0.78$

• مستوى الدلالة $(Sig) = 0.000 < 0.05$

✓ النتيجة: توجد علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية، مما يؤكد أن المنصات المشتركة تسهم بفاعلية في رفع كفاءة إدارة سلاسل التوريد.

2. اختبار الفرضيات الفرعية

النتيجة Sig قيمة β الانحدار الفرضية

مقبولة 0.62 0.001 التحول الرقمي يؤثر إيجابيًا على سرعة الإجراءات

مقبولة 0.57 0.003 المنصات المشتركة تؤثر في جودة العمليات

مرفوضة 0.09 0.315 توجد فروق ذات دلالة وفقًا للوظيفة

تشير النتائج إلى أن التحول الرقمي والمنصات المشتركة لهما تأثير معنوي قوي على الكفاءة التشغيلية، بينما لم تظهر فروق كبيرة بين الفئات الوظيفية.

سادسًا: مناقشة النتائج

أظهرت نتائج التحليل الافتراضي أن منصة اعتماد أسهمت بشكل ملحوظ في تحسين كفاءة إدارة سلسلة التوريد من خلال:

- تسريع دورة الشراء والتوريد.
- خفض التكاليف الإدارية والتشغيلية.
- تعزيز الشفافية والحوكمة.
- تحسين جودة التقارير والرقابة المالية.

كما بينت النتائج أن المنصات المشتركة تمثل ركيزة أساسية للتحول الرقمي في القطاع العام، وتعمل على تحسين التنسيق بين الجهات الحكومية والموردين بشكل متكامل.

-النتائج

نتائج تتعلق بالتحول الرقمي

١. أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي داخل منصة اعتماد مطبق بدرجة مرتفعة جداً، ويعتمد على بنية تحتية تقنية متقدمة.
٢. تسهم التقنيات الرقمية في تسريع إنجاز المعاملات الحكومية وتقليل الأخطاء البشرية في دورة العمل.
٣. يتيح التحول الرقمي إمكانية مراقبة العمليات بشكل لحظي، مما يعزز الشفافية والمساءلة.
٤. وجود وعي متزايد لدى العاملين والموردين بأهمية التحول الرقمي في تحقيق الكفاءة المؤسسية.

2. نتائج تتعلق بالمنصات المشتركة

١. تعد منصة اعتماد نموذجاً فعالاً للمنصات المشتركة التي تجمع بين الجهات الحكومية والموردين في بيئة إلكترونية موحدة.
٢. تتميز المنصة بقدرتها على تسهيل الاتصال الفوري وتبادل المعلومات بين الأطراف المشاركة.
٣. حققت المنصات المشتركة تكاملاً بين الأنظمة المالية والإدارية، مما قلل من ازدواجية الإجراءات.
٤. ساعدت المنصات المشتركة في تعزيز الثقة بين المستخدمين من خلال الشفافية في المنافسات والعقود الحكومية.

3. نتائج تتعلق بكفاءة إدارة سلسلة التوريد

١. ساهم استخدام المنصات المشتركة في تحسين كفاءة إدارة سلسلة التوريد بنسبة مرتفعة افتراضياً.
٢. أدى اعتماد الأنظمة الرقمية إلى تقليل زمن دورة التوريد وتحسين جودة التقارير المالية.
٣. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين مستوى التحول الرقمي ومستوى كفاءة إدارة سلسلة التوريد.
٤. أبرز التحليل أهمية التعاون الرقمي بين الموردين والجهات الحكومية في تحقيق المرونة التشغيلية.

4. نتائج إحصائية عامة

- بلغ معامل الارتباط (٠,٧٨)، مما يؤكد وجود علاقة قوية موجبة بين المتغيرات.
- تبين أن المنصات المشتركة والتحول الرقمي يفسران ما نسبته (٦٠%) من التغير في كفاءة سلسلة التوريد.
- لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات العينة وفقاً للوظيفة، مما يدل على وجود إدراك متقارب لأهمية التحول الرقمي.

-التوصيات

التوصيات الإدارية

١. ضرورة توسيع نطاق استخدام منصة اعتماد لتشمل مزيداً من الجهات الحكومية والقطاع الخاص.
٢. تشجيع الإدارات على تبني مبادرات التحول الرقمي وتدريب الموظفين على استخدام الأنظمة بفعالية.
٣. تطوير معايير أداء رقمية لقياس كفاءة إدارة سلاسل التوريد بشكل دوري.
٤. تعزيز التنسيق بين وزارة المالية والجهات الحكومية لتحسين تكامل الأنظمة الإلكترونية.

التوصيات التقنية

١. الاستثمار المستمر في تحديث البنية التحتية الرقمية لمنصة اعتماد.
٢. تعزيز الأمن السيبراني وحماية البيانات بما يتماشى مع أفضل الممارسات العالمية.
٣. تطوير أدوات ذكاء اصطناعي لتحليل البيانات وتحسين التنبؤ بالاحتياجات الحكومية.
٤. توفير دعم فني متواصل للموردين والمستخدمين الجدد للمنصة.

التوصيات المستقبلية للبحث

١. إجراء دراسات ميدانية باستخدام بيانات حقيقية لقياس أثر المنصات المشتركة على الأداء المالي للمؤسسات.
٢. دراسة مقارنة بين المنصات الحكومية السعودية ونظيراتها في دول أخرى.
٣. تحليل أثر التحول الرقمي في مجالات أخرى مثل التعليم والرعاية الصحية.
٤. تقييم مدى جاهزية الموردين المحليين للتكامل الرقمي الكامل ضمن سلاسل الإمداد الحكومية.

الخاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى أن التحول الرقمي يمثل عاملاً أساسياً في تطوير إدارة سلسلة التوريد، وأن المنصات المشتركة مثل منصة اعتماد تعد نموذجاً متميزاً لتكامل الأنظمة وتحقيق الشفافية والفعالية في التعاملات الحكومية. وقد بين التحليل الافتراضي أن العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة سلاسل الإمداد علاقة طردية قوية، حيث يؤدي ارتفاع مستوى التحول الرقمي إلى زيادة الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف وتحسين جودة الأداء.

كما أظهرت الدراسة أهمية الاستمرار في تطوير المنصات الحكومية الرقمية وتوسيع نطاق استخدامها في القطاعات المختلفة، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ الرامية إلى بناء حكومة رقمية فعالة، وإدارة موارد الدولة بكفاءة وشفافية عالية. ويختتم هذا البحث بالتأكيد على أن التحول الرقمي

ليس خيارًا تقنيًا فحسب، بل هو استراتيجية وطنية تتطلب تكاملاً بين العنصر البشري والتقني والتنظيمي لتحقيق التنمية المستدامة.

المراجع

Abdullah, M., & Alharbi, A. (2022). *Digital transformation and supply chain performance: Evidence from Saudi Arabia*. Journal of Supply Chain Innovation, 14(3), 55–69.

Al-Ghamdi, F. (2021). *The impact of shared digital platforms on public procurement efficiency in Saudi Arabia*. International Journal of E-Government Studies, 9(2), 101–120.

Alsaad, A., & Zaini, R. (2023). *Digital collaboration in government supply chains: The role of integrated platforms*. Journal of Business and Management Research, 11(4), 220–239.

Ministry of Finance (Saudi Arabia). (2023). *Etimad Platform Annual Report 2023*. Riyadh: Government Press.

Saudi Vision 2030. (2020). *Digital transformation program*. Retrieved from <https://www.vision2030.gov.sa>

World Bank. (2022). *Digital government transformation and efficiency improvement report*. Washington, DC: World Bank Publications.

الملاحق

-الاستبانة

عنوان الاستبيان:

دور المنصات المشتركة (منصة اعتماد) والتحول الرقمي في دعم إدارة سلسلة التوريد

الجهة المستهدفة: موظفو وموردو الجهات الحكومية المسجلة في منصة اعتماد

البيانات العامة:

١. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
٢. العمر: ☐ أقل من ٣٠ ☐ ٣٠-٤٠ ☐ أكثر من ٤٠
٣. المسمى الوظيفي: ☐ موظف ☐ مورد ☐ مدير مشروع
٤. عدد سنوات الخبرة: ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ ٥-١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات

المحور الأول: التحول الرقمي

(يرجى تحديد درجة الموافقة على العبارات التالية من ١ = لا أوافق بشدة إلى ٥ = أوافق بشدة)

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	توفر منصة اعتماد بنية تقنية متقدمة تسهم في تسهيل العمل	☐	☐	☐	☐	☐
2	التحول الرقمي ساعد في تقليل الأخطاء البشرية	☐	☐	☐	☐	☐

م	العبارة	1	2	3	4	5
---	---------	---	---	---	---	---

3 الأنظمة الإلكترونية تتيح شفافية في العمليات ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

المحور الثاني: المنصات المشتركة

م	العبارة	1	2	3	4	5
---	---------	---	---	---	---	---

□ □ □ □ □ تسهل المنصة التواصل بين الجهات الحكومية والموردين 1

2 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ المنصة تسهم في تقليل ازدواجية الإجراءات

□ □ □ □ □ تعزز المنصة الثقة بين المستخدمين من خلال الشفافية 3

المحور الثالث: كفاءة إدارة سلسلة التوريد

م	العبارة	1	2	3	4	5
---	---------	---	---	---	---	---

1 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ساهمت المنصات المشتركة في تقليل زمن دورة التوريد

2 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ التحول الرقمي ساعد في تحسين جودة التقارير المالية

□ □ □ □ □ المنصات المشتركة زادت من مرونة العمليات التشغيلية 3

الملحق (ب): الجداول الإحصائية الافتراضية

الجدول (١): معاملات الارتباط بين المتغيرات

الدلالة الإحصائية معامل الارتباط (r) المتغيرات

دالة	0.78	التحول الرقمي × كفاءة سلسلة التوريد
------	------	-------------------------------------

الدلالة الإحصائية معامل الارتباط (r) المتغيرات

المنصات المشتركة × كفاءة سلسلة التوريد	0.73	دالة
التحول الرقمي × المنصات المشتركة	0.81	دالة

الجدول (٢): التباين التفسيري للمتغيرات المستقلة

معامل التحديد R^2 المصدر	نسبة التأثير (%)
التحول الرقمي	41%
المنصات المشتركة	19%
الإجمالي	60%

Abstract

This study aims to examine the impact of the Etimad digital platform on the efficiency of government procurement and the sustainability of the supply chain in the Saudi public sector. Etimad represents one of the key digital transformation initiatives in Saudi Arabia, designed to unify procurement processes, enhance transparency, improve spending efficiency, and streamline communication between government entities and suppliers. The research adopts a descriptive-analytical approach to assess how the platform influences reductions in procurement time and costs, improves operational processes, and supports sustainability practices within the supply chain. Additionally, the study evaluates user satisfaction with the platform's functionalities and the challenges faced by both government agencies and suppliers during its implementation. The findings are expected to provide practical recommendations that contribute to the development of the platform, enhance its role in improving the quality and efficiency of government procurement, and support the Kingdom's efforts toward building a more sustainable and efficient government supply chain.

Midocean University

College of Management

Department of business management

Title in English

The Role of Shared Platforms (Etimad Platform) and Digital Transformation in

Prepared by:

Salman abdulaziz almoteq

Supervised by:

Dr Faiza abdulhameed

Dr Fayez jarrad

Year:2025