

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة مشاريع



أثر ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية على كفاءة سلسلة التوريد
في شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة/ريم جمال القریش

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اهداء

أهدي هذا العمل إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا مصدر الدعم والعطاء طوال مسيرتي العلمية، فلهما مني كل الحب والتقدير والامتنان.

وإلى زوجي العزيز، الذي كان سندًا لي، وقدم لي الدعم والتشجيع طوال رحلة الدراسة، فجزاه الله عني خير الجزاء.

وإلى ابني الغالي، الذي كان الدافع الأكبر لمواصلة السعي وتحقيق هذا الإنجاز، وأسأل الله أن يجعل هذا العمل مصدر فخر له في المستقبل.

وإلى أساتذتي الأفاضل، الذين أثروا مسيرتي العلمية بعلمهم وتوجيههم، فكان لهم بالغ الأثر في إتمام هذه الدراسة.

وإلى كل من ساندني ودعمني، وأسهم بكلمة طيبة أو نصيحة أو تشجيع، أهدي هذا العمل تقديرًا وامتنانًا لهم.

وأسأل الله سبحانه وتعالى أن يجعل هذا الجهد خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به، ويوفقنا جميعًا لما فيه الخير

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وله الحمد والشكر على ما وفقني إليه من إتمام هذه الدراسة. أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من قدم لي الدعم والمساندة خلال مسيرتي العلمية، وأسهم بعلمه أو توجيهه أو تشجيعه في إنجاز هذا العمل. كما أتوجه بالشكر إلى جامعة ميدأوشن وأعضاء هيئة التدريس بكلية الإدارة، لما قدموه من علم ومعرفة كان لهما أثر في تطوير مهاراتي الأكاديمية والبحثية. وفي الختام، أسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به، ويوفق الجميع لما فيه الخير.

فهرس المحتوات:

9	الفصل الأول.....
2	المقدمة:
3	1.2 مشكلة الدراسة
5	1.3 أهمية الدراسة
6	1.4 أهداف الدراسة
7	1.5 تساؤلات الدراسة
8	1.6 فروض الدراسة
9	1.7 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
11	الفصل الثاني.....
11	الدراسات السابقة والاطر النظري.....
12	مقدمة.....
13	2.1 الدراسات السابقة
13	2.1.1 الدراسات العربية
17	3.1.1 الدراسات الاجنبية
18	2.2 التعقيب على الدراسات السابقة ومناقشتها
19	2.3 الإطار النظري للدراسة
19	2.3.1 - المنطلقات النظرية للدراسة
20	2.3.2 المتغير المستقل: ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية
20	2.3.2.1 مفهوم إدارة المشتريات الاستراتيجية
21	2.3.2.2 أهداف إدارة المشتريات الاستراتيجية
22	2.3.2.3 إدارة علاقات الموردين
23	2.3.2.4 التحول الرقمي في إدارة المشتريات
25	2.3.2.5 إدارة المخاطر في المشتريات
26	2.3.3 المتغير التابع: كفاءة سلسلة التوريد
26	2.3.3.1 مفهوم كفاءة سلسلة التوريد

27.....2.3.3.2 أهمية كفاءة سلسلة التوريد

28.....2.3.3.3 مؤشرات قياس كفاءة سلسلة التوريد

29.....2.3.3.4 العلاقة بين ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية وكفاءة سلسلة التوريد

31..... الفصل الثالث

31..... منهجية الدراسة

32..... مقدمة

33.....3.1 المنهجية وطرق البحث

34.....3.2 مجتمع الدراسة

35.....3.3 حدود البحث

35..... أولاً: الحدود الموضوعية

35..... ثانياً: الحدود المكانية

35..... ثالثاً: الحدود البشرية

35..... رابعاً: الحدود الزمنية

36..... الفصل الرابع

36..... النتائج والتوصيات

37..... مقدمة

38.....4.1- تحليل البيانات

39.....4.2 نتائج الدراسة

40.....4.3 التوصيات

42..... المراجع

43..... المراجع العربية

44..... المراجع الأجنبية

46..... الملاحق

49.....-الاستبانة

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
50	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	جدول (1-4)
50	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	جدول (2-4)
51	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	جدول (3-4)
51	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	جدول (4-4)

المستخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية في كفاءة سلسلة التوريد في شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة أثر إدارة علاقات الموردين، والتحول الرقمي في إدارة المشتريات، وإدارة المخاطر، باعتبارها من أبرز ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية، على تحسين كفاءة سلسلة التوريد وتعزيز الأداء التشغيلي للمؤسسات.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، كما تم استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة من العاملين في إدارات المشتريات وسلاسل التوريد والعقود والخدمات اللوجستية في شركات النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية، وذلك بهدف تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود اتجاه إيجابي نحو ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية ودورها في تعزيز كفاءة سلسلة التوريد، حيث بينت النتائج أن إدارة علاقات الموردين، والتحول الرقمي في إدارة المشتريات، وإدارة المخاطر تمثل ممارسات أساسية تسهم في تحسين كفاءة العمليات، وتعزيز سرعة الاستجابة، وتحسين جودة القرارات، والحد من المخاطر المرتبطة بعمليات التوريد، بما يدعم كفاءة سلسلة التوريد ويعزز الأداء المؤسسي في شركات النفط والغاز.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية، وتطوير العلاقات مع الموردين، والاستثمار في التقنيات الرقمية، وتبني ممارسات متقدمة لإدارة المخاطر، إلى جانب تنمية الكفاءات البشرية العاملة في إدارات المشتريات وسلاسل التوريد، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الاستدامة والميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشتريات الاستراتيجية، كفاءة سلسلة التوريد، إدارة علاقات الموردين، التحول الرقمي، إدارة المخاطر، شركات النفط والغاز، المملكة العربية السعودية

الفصل الأول

المقدمة:

شهدت بيئة الأعمال خلال العقود الأخيرة تطورات متسارعة نتيجة العولمة، والتقدم التكنولوجي، واشتداد المنافسة بين المؤسسات، الأمر الذي دفع المنظمات إلى إعادة النظر في أساليبها الإدارية والتشغيلية بهدف تعزيز كفاءتها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وأصبحت إدارة سلسلة التوريد من أهم المجالات الإدارية التي تحظى باهتمام المؤسسات، لما لها من دور في ضمان انسيابية تدفق المواد والمعلومات والخدمات بين جميع أطراف سلسلة التوريد، بما يحقق الكفاءة التشغيلية ويعزز رضا العملاء.

وتُعد إدارة المشتريات الاستراتيجية إحدى الركائز الأساسية لإدارة سلسلة التوريد، إذ لم يعد دورها يقتصر على شراء المواد والخدمات اللازمة لتشغيل المؤسسة، بل تطور ليشمل التخطيط طويل الأجل، وإدارة العلاقات مع الموردين، وتحليل الأسواق، وإدارة المخاطر، وتوظيف التقنيات الحديثة في عمليات الشراء، بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية. كما تساعد ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية في تحسين جودة المنتجات والخدمات، وخفض التكاليف، وضمان استمرارية الإمدادات، وتعزيز القدرة على مواجهة التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال.

وقد فرضت التحديات الاقتصادية العالمية، وما صاحبها من اضطرابات في سلاسل التوريد، وارتفاع تكاليف النقل، وتقلب أسعار المواد الخام، على المؤسسات ضرورة تطوير ممارساتها الشرائية، والانتقال من المفهوم التقليدي للمشتريات إلى المفهوم الاستراتيجي القائم على بناء شراكات طويلة الأجل مع الموردين، وتوظيف التحول الرقمي، وتطبيق أساليب فعالة لإدارة المخاطر، بما يضمن رفع كفاءة سلسلة التوريد وتحقيق الاستدامة التشغيلية.

ويُعد قطاع النفط والغاز في المملكة العربية السعودية من أكثر القطاعات اعتمادًا على سلاسل توريد متكاملة ومعقدة، نظرًا لضخامة مشروعاته، وتعدد مورديه المحليين والدوليين، وارتفاع متطلبات الجودة والالتزام بالموصفات الفنية ومواعيد التسليم. ولذلك، فإن كفاءة إدارة المشتريات تمثل عنصرًا محوريًا في نجاح العمليات التشغيلية واستمرارية المشاريع، حيث إن أي قصور في إدارة عمليات التوريد قد يؤدي إلى تأخير المشاريع، أو ارتفاع التكاليف، أو انخفاض مستوى الأداء التشغيلي.

وفي إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، شهد قطاع النفط والغاز اهتمامًا متزايدًا بتطوير ممارسات إدارة المشتريات وسلاسل التوريد، من خلال دعم التحول الرقمي، وتعزيز المحتوى المحلي، وتحسين كفاءة الإنفاق، وبناء علاقات استراتيجية مع الموردين، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء

المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للقطاع. وقد دفع ذلك العديد من الشركات إلى تبني ممارسات حديثة في إدارة المشتريات، تتجاوز المفهوم التقليدي للشراء إلى مفهوم استراتيجي يركز على تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.

ورغم تنامي الاهتمام بإدارة المشتريات الاستراتيجية في الأدبيات الإدارية، إلا أن الدراسات التي تناولت أثر ممارساتها في كفاءة سلسلة التوريد داخل شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية ما تزال محدودة، خاصة في ظل المتغيرات الاقتصادية والتقنية المتسارعة التي يشهدها هذا القطاع. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى بحث أثر ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية على كفاءة سلسلة التوريد في شركات النفط والغاز في المملكة العربية

السعودية، بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية، وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في دعم متخذي القرار وتطوير ممارسات إدارة المشتريات بما يعزز كفاءة سلاسل التوريد.

2.1 مشكلة الدراسة

أصبحت إدارة المشتريات الاستراتيجية في السنوات الأخيرة من أهم العوامل المؤثرة في كفاءة سلسلة التوريد، نظرًا لدورها في ضمان استمرارية تدفق المواد والخدمات، وتحسين جودة المخرجات، وخفض التكاليف، وتعزيز القدرة على مواجهة المخاطر والتغيرات في بيئة الأعمال. وقد أدى التطور التكنولوجي، وازدياد تعقيد سلاسل التوريد العالمية، إلى انتقال دور إدارة المشتريات من وظيفة تشغيلية تقتصر على تنفيذ عمليات الشراء إلى وظيفة استراتيجية تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية.

ويُعد قطاع النفط والغاز في المملكة العربية السعودية من أكثر القطاعات اعتمادًا على سلاسل توريد فعالة، لما يتميز به من مشروعات ضخمة، وتعدد الموردين، وارتفاع متطلبات الجودة والالتزام بالموصفات الفنية ومواعيد التسليم. ورغم اهتمام العديد من الشركات بتطوير ممارسات إدارة المشتريات، إلا أن تفاوت مستوى تطبيق الممارسات الاستراتيجية، مثل إدارة علاقات الموردين، والتحول الرقمي، وإدارة المخاطر، قد يؤثر في كفاءة سلسلة التوريد ومستوى الأداء التشغيلي.

كما أن التحديات التي شهدها سلاسل التوريد خلال السنوات الأخيرة، مثل اضطرابات الإمدادات العالمية، وتقلب أسعار المواد الخام، وارتفاع تكاليف النقل، أبرزت الحاجة إلى تطوير ممارسات إدارة

المشتريات بما يسهم في رفع مرونة سلاسل التوريد وقدرتها على الاستجابة للمتغيرات المختلفة، إلا أن الأدبيات العربية والدراسات التي تناولت هذا الموضوع في قطاع النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية لا تزال محدودة، خاصة فيما يتعلق بقياس أثر ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية على كفاءة سلسلة التوريد بصورة شاملة.

وانطلاقاً من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أثر ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية على كفاءة سلسلة التوريد في شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية، وذلك للإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية على كفاءة سلسلة التوريد في شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية؟

1.3 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة التي تحظى بها إدارة المشتريات الاستراتيجية باعتبارها أحد المحاور الرئيسية في إدارة سلسلة التوريد، ودورها في دعم كفاءة العمليات التشغيلية وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات. كما تتبع أهمية الدراسة من تركيزها على قطاع النفط والغاز في المملكة العربية السعودية، الذي يُعد من القطاعات الحيوية ذات التأثير المباشر في الاقتصاد الوطني، ويعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة إدارة المشتريات واستمرارية سلاسل التوريد.

وتتوزع أهمية الدراسة إلى جانبين رئيسيين، هما:

أولاً: الأهمية العلمية

1. إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المشتريات الاستراتيجية وكفاءة سلسلة التوريد، من خلال دراسة العلاقة بينهما في قطاع النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية .
2. المساهمة في سد جانب من الفجوة البحثية في الدراسات العربية التي تناولت أثر ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية على كفاءة سلسلة التوريد، ولا سيما في قطاع النفط والغاز .
3. توفير إطار علمي يمكن أن تستفيد منه الدراسات المستقبلية في مجالات إدارة المشتريات، وسلاسل التوريد، وإدارة المشاريع، من خلال تقديم نتائج قابلة للمقارنة والبناء عليها .

ثانياً: الأهمية العملية

1. تزويد القيادات ومنتخذي القرار في شركات النفط والغاز بمؤشرات علمية حول أثر ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية في تحسين كفاءة سلسلة التوريد .
2. المساهمة في دعم تطوير سياسات وإجراءات المشتريات بما يعزز كفاءة العمليات التشغيلية، ويرفع مستوى التعاون مع الموردين، ويحد من المخاطر المرتبطة بعمليات التوريد .
3. تقديم توصيات عملية تساعد الشركات على تحسين ممارسات إدارة المشتريات بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي، ومستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ويسهم في تعزيز استدامة سلاسل التوريد ورفع مستوى الأداء المؤسسي .

1.4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية في كفاءة سلسلة التوريد في شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة عدد من الممارسات الاستراتيجية التي تسهم في تطوير أداء إدارات المشتريات، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية، وتعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المرتبطة بسلاسل التوريد. كما تسعى الدراسة إلى تقديم نتائج علمية يمكن أن يستفيد منها متخذو القرار في تطوير سياسات المشتريات وتحسين كفاءة سلسلة التوريد.

أولاً: الهدف الرئيسي

التعرف على أثر ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية في كفاءة سلسلة التوريد في شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية.

ثانياً: الأهداف الفرعية

1. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية في شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية .
2. قياس أثر إدارة علاقات الموردين في تحسين كفاءة سلسلة التوريد .
3. تحليل أثر التحول الرقمي في إدارة المشتريات في تعزيز كفاءة عمليات التوريد وسرعة الاستجابة لمتطلبات الأعمال .
4. قياس أثر إدارة المخاطر في المشتريات في تعزيز استقرار سلسلة التوريد والحد من المخاطر المرتبطة بعمليات الإمداد .
5. تحديد مستوى إسهام كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية في تحسين كفاءة سلسلة التوريد .
6. الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات التي تسهم في تطوير ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية، وتعزيز كفاءة سلسلة التوريد، ودعم القدرة التنافسية لشركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية.

1.5 تساؤلات الدراسة

تسعى المؤسسات المعاصرة إلى تطوير ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية بوصفها أحد العوامل الرئيسية المؤثرة في تحسين كفاءة سلسلة التوريد، وذلك في ظل ما تشهده بيئة الأعمال من تطورات متسارعة، واشتداد المنافسة، وارتفاع مستوى المخاطر المرتبطة بعمليات التوريد والإمداد. وقد أدى ذلك إلى زيادة اهتمام المؤسسات، ولا سيما العاملة في قطاع النفط والغاز، بتطبيق ممارسات حديثة في إدارة المشتريات، مثل إدارة علاقات الموردين، والتحول الرقمي، وإدارة المخاطر، بهدف تحسين كفاءة العمليات التشغيلية وضمان استمرارية سلاسل التوريد.

ورغم تزايد الاهتمام بتطبيق هذه الممارسات، إلا أن مستوى تأثيرها في كفاءة سلسلة التوريد يختلف من مؤسسة إلى أخرى، كما أن طبيعة قطاع النفط والغاز تتطلب مستوى عاليًا من التكامل والتنسيق بين مختلف أطراف سلسلة التوريد، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة بصورة علمية في البيئة السعودية. ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات التي يمكن من خلالها تفسير طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية وكفاءة سلسلة التوريد.

وتتمثل تساؤلات الدراسة فيما يأتي:

التساؤل الرئيسي

ما أثر ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية على كفاءة سلسلة التوريد في شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية؟

وينتزع عن هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية في شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية؟

2. ما أثر إدارة علاقات الموردين على كفاءة سلسلة التوريد في شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية؟

3. ما أثر التحول الرقمي في إدارة المشتريات على كفاءة سلسلة التوريد في شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية؟

4. ما أثر إدارة المخاطر في إدارة المشتريات على كفاءة سلسلة التوريد في شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية؟

5. إلى أي مدى تسهم ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية مجتمعة في تحسين كفاءة سلسلة التوريد في شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية؟

1.6 فروض الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة، وأهدافها، وتساؤلاتها، وبالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت إدارة المشتريات الاستراتيجية وكفاءة سلسلة التوريد، تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار مجموعة من الفروض التي تفسر طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وذلك للتحقق من وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية في كفاءة سلسلة التوريد في شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية.

وتتمثل فروض الدراسة فيما يأتي:

الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية على كفاءة سلسلة التوريد في شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية على كفاءة سلسلة التوريد في شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة علاقات الموردين على كفاءة سلسلة التوريد في شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية.

H_{11} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة علاقات الموردين على كفاءة سلسلة التوريد في شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثانية:

H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي في إدارة المشتريات على كفاءة سلسلة التوريد في شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية.

H_{12} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي في إدارة المشتريات على كفاءة سلسلة التوريد في شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر في المشتريات على كفاءة سلسلة التوريد في شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية.

H_{13} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر في المشتريات على كفاءة سلسلة التوريد في شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية.

1.7 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد الدراسة الحالية على نظرية الموارد (Resource-Based View - RBV) ، التي تُعد من أبرز النظريات في مجال الإدارة الاستراتيجية، والتي تفسر كيفية تحقيق المؤسسات للميزة التنافسية من خلال استثمار مواردها الداخلية وقدراتها التنظيمية بصورة فعالة. وترى هذه النظرية أن امتلاك الموارد وحده لا يكفي لتحقيق التفوق، وإنما يعتمد نجاح المؤسسة على قدرتها على توظيف تلك الموارد وإدارتها بطريقة تحقق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها.

وتُعد ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية من الموارد التنظيمية المهمة التي تمتلكها المؤسسات، إذ تشمل مجموعة من القدرات الإدارية، مثل إدارة علاقات الموردين، والتخطيط الاستراتيجي للمشتريات، وإدارة المخاطر، وتوظيف التقنيات الرقمية في عمليات الشراء، والتي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة سلسلة التوريد. ومن منظور نظرية الموارد، فإن هذه الممارسات تمثل قدرات استراتيجية تساعد المؤسسة على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزيز استمرارية عملياتها التشغيلية، وخفض التكاليف، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات.

كما تنطلق الدراسة من افتراض أن المؤسسات التي تمتلك ممارسات متقدمة في إدارة المشتريات الاستراتيجية تكون أكثر قدرة على بناء علاقات طويلة الأجل مع الموردين، والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال، والحد من المخاطر المرتبطة بعمليات التوريد، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة سلسلة التوريد وتحقيق أهداف المؤسسة.

ويُعد اختيار نظرية الموارد إطاراً علمياً مناسباً لهذه الدراسة؛ نظراً لانسجامها مع طبيعة متغيراتها، حيث تمثل ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية المورد التنظيمي الذي يمكن للمؤسسة استثماره لتحقيق مستويات أعلى من كفاءة سلسلة التوريد، وتعزيز قدرتها التنافسية، خاصة في قطاع النفط والغاز الذي يتسم بتعقيد سلاسل الإمداد، وارتفاع مستوى المنافسة، وزيادة الحاجة إلى التكامل والتنسيق بين مختلف أطراف سلسلة التوريد.

وبناءً على ما سبق، تعتمد الدراسة الحالية على نظرية الموارد بوصفها الإطار العلمي الذي يفسر العلاقة بين ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية وكفاءة سلسلة التوريد، ويشكل الأساس النظري الذي تستند إليه في بناء نموذج الدراسة، وصياغة فرضياتها، وتفسير نتائجها.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والاطار النظري

مقدمة

يُعد الإطار النظري والدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي تستند إليها البحوث العلمية، إذ يساهمان في بناء الأساس العلمي للدراسة، وتوضيح المفاهيم المرتبطة بمتغيراتها، وتحليل ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج، بما يساعد في تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. كما يوفر الإطار النظري فهماً أعمق للعلاقة بين متغيرات الدراسة، ويساعد في تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها في ضوء الأدبيات العلمية ذات الصلة.

ونظراً لأن الدراسة الحالية تتناول أثر ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية على كفاءة سلسلة التوريد في شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية، فإن هذا الفصل يستعرض أبرز المفاهيم والنظريات المرتبطة بإدارة المشتريات الاستراتيجية وكفاءة سلسلة التوريد، بالإضافة إلى عرض وتحليل الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بهدف الاستفادة من نتائجها، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تستند إليها هذه الدراسة.

ويتضمن هذا الفصل محورين رئيسيين؛ يتناول المحور الأول الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، بينما يعرض المحور الثاني الإطار النظري الذي يشمل المفاهيم الأساسية لممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية، وأبعادها، وكفاءة سلسلة التوريد، إضافة إلى النظرية العلمية التي تستند إليها الدراسة، بما يساهم في بناء نموذج الدراسة وتفسير العلاقة بين متغيراتها.

2.1 الدراسات السابقة

حظي موضوع إدارة المشتريات الاستراتيجية وكفاءة سلسلة التوريد باهتمام متزايد من قبل الباحثين خلال السنوات الأخيرة، نظرًا للدور الذي تؤديه ممارسات إدارة المشتريات في تحسين الأداء التشغيلي، وتعزيز القدرة التنافسية، ورفع كفاءة سلاسل التوريد في مختلف القطاعات الاقتصادية. وقد تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية العلاقة بين ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية وكفاءة سلسلة التوريد من زوايا متعددة، حيث ركز بعضها على إدارة علاقات الموردين، بينما اهتمت دراسات أخرى بالتحول الرقمي، أو إدارة المخاطر، أو أثر هذه الممارسات في تحسين الأداء المؤسسي.

واستعرضت الباحثة مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتم تقسيمها إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية، وذلك بهدف التعرف على أبرز النتائج التي توصلت إليها، والاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها.

2.1.1 الدراسات العربية

دراسة الخرشة (2019)

أجرى ياسين الخرشة (2019) دراسة بعنوان "الدور الوسيط لممارسات سلسلة التوريد في العلاقة بين استراتيجية ترشيق سلسلة التوريد والأداء في قطاع تجارة التجزئة في المملكة العربية السعودية"، هدفت إلى التعرف على دور ممارسات سلسلة التوريد، والمتمثلة في الشراكة الاستراتيجية مع الموردين وعلاقات العملاء، في التأثير على العلاقة بين استراتيجية ترشيق سلسلة التوريد وأداء سلسلة التوريد في قطاع تجارة التجزئة بالمملكة العربية السعودية .

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا والتنفيذية في وظائف سلسلة التوريد بقطاع تجارة التجزئة في المملكة العربية السعودية، بينما شملت عينة الدراسة 37 شركة تعمل في قطاعات التجزئة المختلفة. ولتحليل البيانات استخدمت الدراسة التحليل العاملي التوكيدي (CFA) ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار فرضيات الدراسة .

وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات سلسلة التوريد تؤدي دورًا وسيطًا في العلاقة بين استراتيجية ترشيق سلسلة التوريد وأداء سلسلة التوريد، كما بينت أن الشراكة الاستراتيجية مع الموردين وعلاقات العملاء تسهم في تعزيز أداء سلسلة التوريد وتحسين كفاءتها، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التعاون طويل

الأجل مع الموردين، وتطوير العلاقات مع العملاء، وتبني ممارسات سلسلة التوريد الحديثة بما يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي .

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية:

استفادت الدراسة الحالية من دراسة الخرشة (2019) في دعم الإطار النظري المتعلق بأهمية إدارة علاقات الموردين باعتبارها أحد أبعاد ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية، كما استفادت منها في بناء النموذج المفاهيمي للدراسة وصياغة بعض الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية وكفاءة سلسلة التوريد، مع اختلاف الدراسة الحالية في أنها تركز على شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية، بينما تناولت دراسة الخرشة قطاع تجارة التجزئة

دراسة السليمان (2024)

أجرى قائد، ومحمد، وجراد (2024) دراسة بعنوان "تحليل أثر استراتيجية المشتريات غير المباشرة المركزية على كفاءة إدارة الموارد وخفض التكاليف في مجموعة السليمان بمدينة جدة"، وهدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق استراتيجية المشتريات غير المباشرة المركزية في تحسين كفاءة إدارة الموارد وتحقيق وفورات في التكاليف، بالإضافة إلى التعرف على التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق هذه الاستراتيجية، واستخلاص الدروس المستفادة من تجربة مجموعة السليمان .

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجموعة السليمان بمدينة جدة، في حين تم اختيار عينة عشوائية مكونة من نحو (250) موظفًا من الإدارة الرئيسية للمجموعة. كما اعتمدت الدراسة على الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة .

وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق استراتيجية المشتريات غير المباشرة المركزية يسهم بصورة إيجابية في رفع كفاءة إدارة الموارد، وتحسين إجراءات المشتريات، وخفض التكاليف التشغيلية، كما بينت النتائج أن توحيد عمليات الشراء وتعزيز التنسيق بين الإدارات يؤديان إلى تحسين استغلال الموارد وتحقيق وفورات مالية، مع وجود عدد من التحديات المتعلقة بإدارة التغيير وتنسيق العمليات بين الإدارات المختلفة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات شراء مركزية مدعومة بالأنظمة الرقمية، وتطوير قدرات العاملين في مجال المشتريات، وتعزيز التكامل بين الوحدات التنظيمية لتحقيق أفضل النتائج .

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية:

استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في توضيح أهمية المشتريات الاستراتيجية في تحسين كفاءة الأداء، والاستفادة من منهجيتها في قياس أثر ممارسات المشتريات على الأداء المؤسسي. كما أسهمت في دعم الإطار النظري للدراسة الحالية، مع اختلافها في أن الدراسة الحالية تركز على أثر ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية على كفاءة سلسلة التوريد في شركات النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية، وليس على كفاءة إدارة الموارد وخفض التكاليف في مؤسسة واحدة.

دراسة العبدلي وسلام (Alabdali & Salam, 2022)

أجرى العبدلي وسلام (2022) دراسة بعنوان "The Impact of Digital Transformation on Supply Chain Procurement for Creating Competitive Advantage: An Empirical Study"، وهدفت إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في المشتريات على أداء المشتريات في سلسلة التوريد، ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، بالإضافة إلى دراسة الدور الوسيط للمشتريات في العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية .

واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على 221 متخصّصاً في مجال سلسلة التوريد والمشتريات، كما استخدمت الدراسة نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) باستخدام برنامج SmartPLS لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة . وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على أداء المشتريات في سلسلة التوريد، كما بينت النتائج أن أداء المشتريات يسهم بصورة مباشرة في تحقيق الميزة التنافسية، إضافة إلى وجود دور وسيط للمشتريات في العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في التحول الرقمي للمشتريات، وتطوير الأنظمة الإلكترونية، وتعزيز القدرات الرقمية للعاملين في إدارات المشتريات لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والأداء .

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية:

استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في دعم الجانب النظري المتعلق بالتحول الرقمي باعتباره أحد أبعاد ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية، كما استفادت من منهجيتها في قياس أثر التحول الرقمي على أداء المشتريات، والاسترشاد بنتائجها عند تفسير العلاقة بين ممارسات إدارة المشتريات

الاستراتيجية وكفاءة سلسلة التوريد، مع اختلاف الدراسة الحالية في أنها تركز على شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية، بينما ركزت الدراسة السابقة على أثر التحول الرقمي في المشتريات وتحقيق الميزة التنافسي

3.1.1 الدراسات الأجنبية

دراسة (Acquah et al. (2023)

أجرى (Acquah et al. (2023) دراسة بعنوان "Untangling the Nexus between Supplier Relationship Management and Competitive Advantage: Insights on the Role of Procurement Performance and Supply Chain Responsiveness" وهدفت إلى دراسة أثر إدارة علاقات الموردين في الأداء الشرائي واستجابة سلسلة التوريد وتحقيق الميزة التنافسية .

واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من 122 شركة، كما اعتمدت على نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة . وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة علاقات الموردين تؤثر بصورة إيجابية في الأداء الشرائي، واستجابة سلسلة التوريد، والميزة التنافسية، كما بينت أن الأداء الشرائي واستجابة سلسلة التوريد يؤديان دوراً وسيطاً في تعزيز أثر إدارة علاقات الموردين على الميزة التنافسية .

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية:

استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في دعم البعد المتعلق بإدارة علاقات الموردين، والاستفادة من نتائجها في تفسير العلاقة بين الموردين وكفاءة سلسلة التوريد.

دراسة (Scur et al. (2022)

أجرى (Scur et al. (2022) دراسة بعنوان "From Corporate Strategy to Procurement Practices: A Case Study about the Strategic Alignment Applied to Supplier Selection"، وهدفت إلى التعرف على مدى توافق استراتيجية المؤسسة مع ممارسات المشتريات، وبخاصة فيما يتعلق باختيار الموردين بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .

واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي (دراسة حالة)، حيث أجريت داخل إحدى الشركات العالمية العاملة في مجال الصناعات الحيوية، من خلال تحليل الوثائق وإجراء المقابلات مع المسؤولين عن المشتريات .

وأظهرت نتائج الدراسة وجود توافق واضح بين الاستراتيجية المؤسسية واستراتيجية المشتريات، وأن معايير اختيار الموردين أصبحت تعتمد على الجودة، والاستدامة، والمرونة، والابتكار، وليس على التكلفة فقط، الأمر الذي يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية:

استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في توضيح أهمية الموازنة بين الاستراتيجية المؤسسية واستراتيجية المشتريات، ودعم الإطار النظري الخاص بممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية، والاسترشاد بنتائجها عند تفسير نتائج الدراسة الحالية

2.2 التعقيب على الدراسات السابقة ومناقشتها

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، يتضح وجود اهتمام متزايد بدراسة ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية ودورها في تحسين كفاءة سلسلة التوريد وتعزيز الأداء المؤسسي في مختلف القطاعات. وقد تناولت الدراسات السابقة موضوع البحث من زوايا متعددة، شملت إدارة علاقات الموردين، والتحول الرقمي في إدارة المشتريات، وإدارة المخاطر، وأثرها في رفع كفاءة العمليات وتحقيق الميزة التنافسية.

وأظهرت الدراسات العربية، مثل دراسة الخرشة (2019)، ودراسة قائد وآخرين (2024)، أهمية تطبيق الممارسات الحديثة في إدارة سلاسل التوريد والمشتريات لتحقيق كفاءة الأداء وخفض التكاليف وتحسين استغلال الموارد، كما أكدت على ضرورة تطوير العلاقات مع الموردين باعتبارها أحد العوامل الرئيسة في نجاح عمليات التوريد.

أما الدراسات الأجنبية، مثل دراسة (Alabdali and Salam 2022)، فقد ركزت على دور التحول الرقمي في تحسين أداء المشتريات وسلسلة التوريد، وأوضحت أن توظيف التقنيات الرقمية يسهم في رفع كفاءة العمليات، وتحسين سرعة اتخاذ القرار، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. كما بينت الدراسات الأجنبية أهمية إدارة المخاطر وبناء شراكات استراتيجية مع الموردين لضمان استمرارية سلاسل التوريد وتقليل آثار الاضطرابات.

وتتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في التأكيد على أن ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية تمثل عنصراً أساسياً في تحسين كفاءة سلسلة التوريد، إلا أنها تختلف عنها في مجال التطبيق، إذ تركز على شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية، وهو قطاع يتميز

بخصوصية عملياته وأهمية سلاسل الإمداد فيه، كما تجمع الدراسة الحالية بين ثلاثة أبعاد رئيسية لإدارة المشتريات الاستراتيجية، وهي إدارة علاقات الموردين، والتحول الرقمي، وإدارة المخاطر، في إطار نموذج بحثي واحد، بما يساهم في تقديم رؤية أكثر شمولاً للعوامل المؤثرة في كفاءة سلسلة التوريد داخل هذا القطاع.

وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى سد جانب من الفجوة البحثية من خلال تقديم دليل ميداني حول أثر ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية في كفاءة سلسلة التوريد في قطاع النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية، بما يثري الأدبيات العلمية ويوفر نتائج يمكن الاستفادة منها على المستويين الأكاديمي والتطبيقي.

2.3 الإطار النظري للدراسة

2.3.1- المنطلقات النظرية للدراسة

تستند الدراسة الحالية إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تفسر العلاقة بين ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية وكفاءة سلسلة التوريد، حيث تعد هذه المنطلقات الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة في تفسير متغيراتها وبناء فرضياتها. وقد شهدت الأدبيات الإدارية اهتماماً متزايداً بدور إدارة المشتريات الاستراتيجية في تحقيق الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، وذلك في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، والتحديات التي تواجه سلاسل التوريد على المستويين المحلي والعالمي.

وتتطلب الدراسة من أن إدارة المشتريات لم تعد تقتصر على تنفيذ عمليات الشراء وتوفير احتياجات المؤسسة، بل أصبحت وظيفة استراتيجية تساهم في دعم تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال التخطيط طويل الأجل، وبناء العلاقات الاستراتيجية مع الموردين، وإدارة المخاطر، والاستفادة من التقنيات الحديثة، بما ينعكس على تحسين كفاءة سلسلة التوريد ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

كما تستند الدراسة إلى نظرية الموارد (Resource-Based View - RBV)، التي تعد من أبرز النظريات في الإدارة الاستراتيجية، والتي تقترض أن تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على قدرة المؤسسة على استثمار مواردها وقدراتها التنظيمية بصورة فعالة. ومن هذا المنطلق، تمثل ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية أحد الموارد التنظيمية التي يمكن للمؤسسات من خلالها تعزيز كفاءة سلسلة التوريد وتحقيق الاستدامة والتميز في الأداء.

وبناءً على هذه المنطلقات، تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل أثر ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية في كفاءة سلسلة التوريد في شركات النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية، من خلال الاستناد إلى الأدبيات العلمية والنظرية

ذات الصلة، بما يسهم في بناء إطار علمي متكامل يفسر العلاقة بين متغيرات الدراسة ويدعم تفسير نتائجها.

2.3.2 المتغير المستقل: ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية

2.3.2.1 مفهوم إدارة المشتريات الاستراتيجية

تُعرف إدارة المشتريات الاستراتيجية بأنها منهج إداري يركز على تخطيط وإدارة جميع أنشطة المشتريات بصورة تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال اختيار الموردين المناسبين، وإدارة العلاقات معهم، وتحليل الأسواق، وإدارة المخاطر، وتوظيف التقنيات الحديثة بما يسهم في تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة. ويختلف هذا المفهوم عن المشتريات التقليدية التي يقتصر دورها على توفير الاحتياجات التشغيلية، حيث تمتد إدارة المشتريات الاستراتيجية لتشمل دعم القرارات الإدارية، وتعزيز الأداء المؤسسي، وتحقيق الميزة التنافسية.

وقد أصبحت إدارة المشتريات في المؤسسات الحديثة إحدى الوظائف الاستراتيجية التي ترتبط بصورة مباشرة بعمليات التخطيط طويل الأجل، وإدارة الموارد، وتحقيق التكامل مع مختلف الإدارات، مثل إدارة سلسلة التوريد، والإدارة المالية، والخدمات اللوجستية. كما تسهم في رفع كفاءة العمليات التشغيلية من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات، وخفض التكاليف، وتقليل المخاطر، وتعزيز سرعة الاستجابة للمتغيرات الاقتصادية والتقنية.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن نجاح إدارة المشتريات الاستراتيجية يعتمد على مجموعة من الممارسات، من أهمها بناء علاقات استراتيجية مع الموردين، وتحليل الأسواق، وإدارة الأداء، والتخطيط طويل الأجل، والاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق استدامة سلسلة التوريد. كما تساعد هذه الممارسات المؤسسات على تحسين جودة القرارات، وتعزيز الابتكار، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية، وبناء شراكات طويلة الأجل مع الموردين تقوم على التعاون والثقة وتحقيق المنافع المشتركة.

وفي قطاع النفط والغاز، تزداد أهمية إدارة المشتريات الاستراتيجية نظراً لاعتماد هذا القطاع على سلاسل توريد معقدة، وتعدد الموردين، وارتفاع متطلبات الجودة والسلامة، إضافة إلى أهمية الالتزام

بالجداول الزمنية للمشروعات. ولذلك فإن تطبيق هذا النهج يسهم في ضمان استمرارية الإمدادات، وتحسين كفاءة سلسلة التوريد، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات العاملة في هذا القطاع.

وبناءً على ذلك، يمكن تعريف إدارة المشتريات الاستراتيجية إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها مجموعة الممارسات والأنشطة التي تتبناها شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية لإدارة عمليات المشتريات بصورة استراتيجية، من خلال إدارة علاقات الموردين، وتطبيق التحول الرقمي، وإدارة المخاطر، بهدف تعزيز كفاءة سلسلة التوريد وتحسين الأداء المؤسسي.

2.3.2.2 أهداف إدارة المشتريات الاستراتيجية

تهدف إدارة المشتريات الاستراتيجية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في دعم الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة العمليات التشغيلية، حيث لم تعد وظيفة المشتريات تقتصر على توفير المواد والخدمات اللازمة للمؤسسة، بل أصبحت أداة استراتيجية تسهم في تحقيق الأهداف طويلة المدى وتعزيز القدرة التنافسية. ومن هذا المنطلق، تسعى المؤسسات إلى تبني ممارسات متقدمة في إدارة المشتريات بما يحقق التكامل بين احتياجات المؤسسة ومتطلبات سلسلة التوريد.

ويُعد خفض التكاليف وتحقيق أفضل قيمة مقابل الإنفاق من أبرز أهداف إدارة المشتريات الاستراتيجية، وذلك من خلال تحسين عمليات الشراء، واختيار الموردين الأكفأ، والتفاوض الفعال على الأسعار والعقود، بما يسهم في الاستخدام الأمثل للموارد المالية دون التأثير على جودة المنتجات أو الخدمات. كما تهدف إدارة المشتريات الاستراتيجية إلى بناء علاقات طويلة الأجل مع الموردين تقوم على التعاون والثقة المتبادلة، بما يسهم في تحسين جودة التوريد، وضمان استمرارية الإمدادات، وتعزيز تبادل المعلومات والخبرات، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على كفاءة سلسلة التوريد وقدرتها على مواجهة التحديات والمتغيرات.

ومن الأهداف الرئيسة أيضًا تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال تطبيق معايير دقيقة في اختيار الموردين، ومتابعة أدائهم بصورة مستمرة، والالتزام بالمواصفات الفنية ومتطلبات الجودة، بما يضمن تقليل الأخطاء ورفع مستوى رضا العملاء وتحقيق الأداء التشغيلي المطلوب.

وتسعى إدارة المشتريات الاستراتيجية كذلك إلى الحد من المخاطر المرتبطة بعمليات الشراء والتوريد، وذلك من خلال تحديد المخاطر المحتملة ووضع خطط بديلة لضمان استمرارية سلسلة التوريد في حالات الطوارئ أو الأزمات، إضافة إلى تنويع مصادر التوريد وتقليل الاعتماد على مورد واحد، بما يعزز مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات.

كما أصبح التحول الرقمي أحد الأهداف المهمة لإدارة المشتريات الاستراتيجية، حيث تسعى المؤسسات إلى توظيف الأنظمة الإلكترونية والتقنيات الحديثة في إدارة عمليات الشراء، بما يسهم في تحسين دقة البيانات، وتسريع الإجراءات، وتعزيز الشفافية، ودعم اتخاذ القرارات المبنية على البيانات، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وتقليل الوقت والجهد والتكاليف.

وفي قطاع النفط والغاز، تكتسب هذه الأهداف أهمية أكبر نظرًا لطبيعة المشاريع وضخامة الاستثمارات وارتفاع متطلبات الجودة والسلامة، إذ تسهم إدارة المشتريات الاستراتيجية في ضمان توفر المواد والمعدات في الوقت المناسب، وتقليل حالات التأخير، وتعزيز استقرار سلسلة التوريد، ودعم تنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن إدارة المشتريات الاستراتيجية تهدف إلى تحقيق التكامل بين خفض التكاليف، وتحسين الجودة، وبناء العلاقات الاستراتيجية مع الموردين، وإدارة المخاطر، والاستفادة من التحول الرقمي، بما يؤدي في النهاية إلى تعزيز كفاءة سلسلة التوريد وتحقيق الميزة التنافسية واستدامة الأداء المؤسسي.

2.3.2.3 إدارة علاقات الموردين

تُعد إدارة علاقات الموردين (Supplier Relationship Management – SRM) من أهم ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية، إذ تهدف إلى بناء علاقات طويلة الأجل مع الموردين تقوم على التعاون والثقة وتحقيق المصالح المشتركة، بما يسهم في تحسين كفاءة سلسلة التوريد ودعم الأداء المؤسسي. وقد شهد هذا المفهوم اهتمامًا متزايدًا خلال السنوات الأخيرة نتيجة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، واتساع نطاق سلاسل التوريد، وزيادة الاعتماد على الموردين في توفير المواد والخدمات ذات الجودة العالية.

وتقوم إدارة علاقات الموردين على الانتقال من العلاقة التقليدية التي تقتصر على تنفيذ عمليات البيع والشراء، إلى شراكة استراتيجية تسعى إلى تحقيق قيمة مضافة للطرفين من خلال تبادل المعلومات والخبرات، والتخطيط المشترك، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، والعمل على تطوير العمليات التشغيلية بصورة مستمرة. ويسهم هذا النهج في تعزيز مستوى الثقة بين المؤسسة والموردين، مما ينعكس إيجابًا على استقرار سلسلة التوريد وتقليل المخاطر التشغيلية.

كما تتضمن إدارة علاقات الموردين مجموعة من الأنشطة، من أبرزها اختيار الموردين وفق معايير واضحة، وتقييم أدائهم بصورة دورية، وقياس مستوى التزامهم بالجودة ومواعيد التسليم، إضافة إلى تقديم

التغذية الراجعة والعمل المشترك على معالجة المشكلات وتحسين الأداء. وتساعد هذه الممارسات المؤسسات على الاحتفاظ بالموردين ذوي الأداء المتميز، وبناء قاعدة توريد مستقرة تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وتؤدي إدارة علاقات الموردين دورًا مهمًا في تحسين كفاءة سلسلة التوريد، حيث تسهم في تقليل فترات التأخير، وتحسين جودة المواد والخدمات، وخفض التكاليف التشغيلية، وزيادة مرونة المؤسسة في مواجهة التغيرات والظروف الطارئة. كما أن التعاون المستمر مع الموردين يسهم في تعزيز الابتكار، وتطوير المنتجات، وتحسين القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق، وهو ما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي والميزة التنافسية.

وفي قطاع النفط والغاز، تزداد أهمية إدارة علاقات الموردين بسبب طبيعة المشاريع التي تتطلب مستويات عالية من الجودة والالتزام بالمواصفات الفنية، إضافة إلى أهمية توفر المواد والمعدات في الوقت المناسب لتجنب تأخير تنفيذ المشاريع أو ارتفاع تكاليفها. ولذلك تحرص شركات النفط والغاز على بناء شراكات استراتيجية مع الموردين الموثوقين، وإبرام عقود طويلة الأجل، وتطبيق أنظمة دقيقة لتقييم الأداء، بما يضمن استمرارية الإمدادات وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

وبناءً على ذلك، تُعد إدارة علاقات الموردين أحد الأبعاد الرئيسة لممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية، لما لها من أثر مباشر في تعزيز كفاءة سلسلة التوريد، وتحسين جودة العمليات، وتقليل المخاطر، وتحقيق الاستدامة في العلاقات التعاونية بين المؤسسة ومورديها، الأمر الذي يسهم في دعم القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

2.3.2.4 التحول الرقمي في إدارة المشتريات

يشهد قطاع الأعمال في السنوات الأخيرة تحولًا متسارعًا نحو تبني التقنيات الرقمية في مختلف الوظائف الإدارية، ومن بينها إدارة المشتريات، وذلك بهدف تحسين كفاءة العمليات، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق مستويات أعلى من الجودة والشفافية. وقد أصبح التحول الرقمي أحد المحاور الرئيسة في إدارة المشتريات الاستراتيجية، نظرًا لما يوفره من إمكانيات تسهم في تطوير إجراءات الشراء، وتحسين إدارة البيانات، ورفع كفاءة اتخاذ القرارات، وتقليل الوقت والجهد اللازمين لتنفيذ العمليات.

ويقصد بالتحول الرقمي في إدارة المشتريات توظيف الأنظمة والتقنيات الرقمية في جميع مراحل دورة الشراء، ابتداءً من تحديد الاحتياجات، وإعداد طلبات الشراء، واختيار الموردين، وإدارة العقود، وانتهاءً بمتابعة عمليات التوريد وتقييم أداء الموردين. ويساعد هذا التحول على أتمتة الإجراءات الإدارية،

وتقليل التدخل اليدوي، والحد من الأخطاء التشغيلية، مما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

كما يسهم التحول الرقمي في توفير معلومات دقيقة وفورية تدعم متخذي القرار، من خلال استخدام أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، ومنصات المشتريات الإلكترونية، وأنظمة تحليل البيانات، التي تمكن المؤسسات من متابعة مؤشرات الأداء، وتحليل الإنفاق، وتقييم الموردين بصورة مستمرة. ويؤدي ذلك إلى تحسين جودة القرارات الإدارية، وتعزيز القدرة على التخطيط الاستراتيجي، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.

ومن أبرز مزايا التحول الرقمي في إدارة المشتريات تعزيز الشفافية والحوكمة في العمليات الشرائية، حيث تسهم الأنظمة الإلكترونية في توثيق جميع الإجراءات، وتسهيل عمليات المراجعة والرقابة، وتقليل احتمالات الأخطاء أو الممارسات غير النظامية. كما تساعد هذه الأنظمة في تسريع دورة الشراء، وتقليل مدة إنجاز الطلبات، وتحسين مستوى التواصل بين المؤسسة والموردين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة سلسلة التوريد.

وفي قطاع النفط والغاز، يمثل التحول الرقمي عنصراً أساسياً في إدارة المشتريات، نظراً لضخامة المشاريع، وتعدد الموردين، وتعقيد عمليات التوريد. وتعتمد الشركات العاملة في هذا القطاع على الأنظمة الرقمية لإدارة العقود، ومتابعة أوامر الشراء، وتحليل بيانات الموردين، وإدارة المخزون، بما يسهم في تقليل التأخير، وتحسين كفاءة العمليات، وضمان استمرارية الإمدادات. كما يساعد التحول الرقمي على تعزيز سرعة الاستجابة للمتغيرات التشغيلية، وتحسين القدرة على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، وهو ما يسهم في دعم استقرار سلسلة التوريد.

وتؤكد العديد من الدراسات أن نجاح التحول الرقمي في إدارة المشتريات لا يعتمد على توفير الأنظمة التقنية فحسب، بل يتطلب أيضاً وجود بنية تحتية تقنية مناسبة، ودعمًا من الإدارة العليا، وتأهيل الكوادر البشرية، وتطوير السياسات والإجراءات بما يتوافق مع متطلبات البيئة الرقمية. كما أن التكامل بين الأنظمة المختلفة داخل المؤسسة يعد عاملاً رئيساً في تحقيق الاستفادة القصوى من التحول الرقمي، وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

وبناءً على ذلك، يُعد التحول الرقمي أحد الأبعاد الرئيسية لممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية في هذه الدراسة، نظراً لدوره في تحسين كفاءة العمليات، ودعم اتخاذ القرار، وتعزيز الشفافية، ورفع مستوى

التكامل بين إدارات المؤسسة، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة سلسلة التوريد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

2.3.2.5 إدارة المخاطر في المشتريات

تُعد إدارة المخاطر في المشتريات من الممارسات الأساسية لإدارة المشتريات الاستراتيجية، حيث تهدف إلى التعرف على المخاطر التي قد تواجه عمليات الشراء والتوريد، وتحليلها، ووضع الخطط والإجراءات المناسبة للحد من آثارها وضمان استمرارية سلسلة التوريد. ومع ازدياد تعقيد بيئة الأعمال واتساع نطاق الأسواق العالمية، أصبحت المؤسسات أكثر عرضة للمخاطر المرتبطة بتقلبات الأسواق، وتأخر الموردين، وارتفاع الأسعار، والكوارث الطبيعية، والأزمات الاقتصادية، مما جعل إدارة المخاطر عنصراً رئيساً في نجاح عمليات المشتريات.

وتتمثل إدارة المخاطر في المشتريات في عملية منهجية تبدأ بتحديد مصادر المخاطر المحتملة، ثم تقييم احتمالية حدوثها ومدى تأثيرها على أهداف المؤسسة، يلي ذلك وضع استراتيجيات مناسبة للتعامل معها، سواء من خلال تجنبها، أو تقليل آثارها، أو نقلها، أو قبولها عند الضرورة. ويسهم هذا النهج في تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات غير المتوقعة والمحافظة على استمرارية العمليات التشغيلية.

وتواجه إدارات المشتريات العديد من أنواع المخاطر، من أبرزها مخاطر تعثر الموردين، وتأخر تسليم المواد، وعدم مطابقة المنتجات للمواصفات المطلوبة، وتقلب أسعار المواد الخام، وضعف جودة المنتجات أو الخدمات، إضافة إلى المخاطر المرتبطة بالتغيرات التشريعية أو الجيوسياسية التي قد تؤثر في عمليات الاستيراد والتصدير وسلاسل الإمداد العالمية. لذلك، أصبح من الضروري أن تعتمد المؤسسات سياسات واضحة لإدارة هذه المخاطر ضمن إطار متكامل لإدارة المشتريات الاستراتيجية. وتسهم إدارة المخاطر في تحسين كفاءة سلسلة التوريد من خلال تعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للمتغيرات، وتقليل حالات الانقطاع في الإمدادات، وضمان توفر المواد والخدمات في الوقت المناسب. كما تساعد على اتخاذ قرارات أكثر كفاءة فيما يتعلق باختيار الموردين، وتنويع مصادر التوريد، وإبرام العقود المناسبة، وتكوين مخزون احتياطي للمواد الحيوية، مما يقلل من احتمالية توقف العمليات أو زيادة التكاليف الناتجة عن الأزمات.

وفي قطاع النفط والغاز، تزداد أهمية إدارة المخاطر في المشتريات نظراً لاعتماد هذا القطاع على سلاسل توريد معقدة وموردين من مختلف دول العالم، إضافة إلى ارتفاع قيمة العقود والمشاريع،

وحساسية المعدات والمواد المستخدمة في العمليات التشغيلية. ولذلك تحرص شركات النفط والغاز على تطبيق أنظمة متقدمة لإدارة المخاطر، تشمل التقييم المستمر للموردين، وتحليل المخاطر التشغيلية، ووضع خطط للطوارئ، وتنويع مصادر التوريد، بما يسهم في الحفاظ على استقرار العمليات وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

كما تسهم التقنيات الرقمية الحديثة في دعم إدارة المخاطر، من خلال توفير بيانات دقيقة تساعد على التنبؤ بالمخاطر المحتملة، وتحليل أداء الموردين، ومتابعة مؤشرات الأداء بصورة لحظية، مما يمكن متخذي القرار من التدخل السريع عند ظهور أي مؤشرات قد تؤثر في سلسلة التوريد. ويؤدي ذلك إلى تعزيز مرونة المؤسسة، وتحسين قدرتها على التكيف مع التغيرات، وتقليل الخسائر الناتجة عن الأزمات.

وبناءً على ما سبق، تُعد إدارة المخاطر أحد الأبعاد الرئيسية لممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية في هذه الدراسة، لما لها من دور في تعزيز استقرار عمليات التوريد، وتحسين جودة القرارات، وتقليل التكاليف والمخاطر التشغيلية، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة سلسلة التوريد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات العاملة في قطاع النفط والغاز.

2.3.3 المتغير التابع: كفاءة سلسلة التوريد

2.3.3.1 مفهوم كفاءة سلسلة التوريد

تُعرف كفاءة سلسلة التوريد بأنها قدرة المؤسسة على إدارة جميع الأنشطة المرتبطة بسلسلة التوريد بطريقة تحقق الاستخدام الأمثل للموارد، مع ضمان توفير المنتجات والخدمات بالجودة المطلوبة، وفي الوقت المناسب، وبأقل تكلفة ممكنة، مع المحافظة على استمرارية العمليات وتحقيق رضا العملاء. ويشمل ذلك جميع المراحل التي تمر بها المواد والمعلومات منذ الحصول على المواد الخام وحتى وصول المنتج أو الخدمة إلى المستفيد النهائي.

ويُنظر إلى كفاءة سلسلة التوريد باعتبارها أحد أهم عوامل نجاح المؤسسات الحديثة، لما لها من دور في تحسين الأداء التشغيلي، وتعزيز القدرة التنافسية، ورفع مستوى الإنتاجية، وتحقيق الاستدامة. وقد أدى التطور الكبير في بيئة الأعمال، وازدياد المنافسة العالمية، إلى اهتمام المؤسسات بتطوير سلاسل

التوريد من خلال تبني ممارسات حديثة تسهم في تحسين سرعة الاستجابة، وتقليل الهدر، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، بما يحقق قيمة مضافة للمؤسسة والعملاء على حد سواء.

وتعتمد كفاءة سلسلة التوريد على مجموعة من العناصر الأساسية، من أبرزها سرعة تدفق المعلومات بين جميع الأطراف، ودقة التخطيط، وكفاءة إدارة المخزون، والقدرة على الاستجابة للتغيرات في الطلب، وجودة العلاقات مع الموردين، وفاعلية العمليات اللوجستية. كما تتأثر كفاءة سلسلة التوريد بمدى قدرة المؤسسة على توظيف التقنيات الحديثة، والاستفادة من البيانات في دعم اتخاذ القرار، وتحقيق التكامل بين مختلف الإدارات ذات العلاقة.

وفي قطاع النفط والغاز، تمثل كفاءة سلسلة التوريد عنصرًا حاسمًا في نجاح المشاريع واستمرارية العمليات، نظرًا لطبيعة هذا القطاع واعتماده على معدات ومواد ذات مواصفات فنية دقيقة، إضافة إلى ارتفاع قيمة العقود والمشروعات، وتعدد الموردين على المستويين المحلي والدولي. ولذلك فإن أي قصور في كفاءة سلسلة التوريد قد يؤدي إلى تأخير تنفيذ المشاريع، أو ارتفاع التكاليف، أو توقف العمليات التشغيلية، وهو ما يؤثر بصورة مباشرة في الأداء المؤسسي.

كما تسهم كفاءة سلسلة التوريد في تحسين استخدام الموارد، وتقليل الفاقد، ورفع مستوى التنسيق بين إدارات المؤسسة، وتحسين القدرة على مواجهة المخاطر والأزمات، مما يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمحافظة على استدامة أعمالها. ولهذا السبب، أصبحت كفاءة سلسلة التوريد من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات عند تقييم نجاح ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية وقياس أثرها في تحسين الأداء المؤسسي.

وبناءً على ذلك، يُقصد بكفاءة سلسلة التوريد في هذه الدراسة قدرة شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية على إدارة عمليات التوريد والمشتريات والخدمات اللوجستية بكفاءة وفاعلية، بما يضمن سرعة الاستجابة، وتقليل التكاليف، وتحسين جودة الأداء، وتعزيز استمرارية العمليات التشغيلية، وذلك في ضوء تطبيق ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية.

2.3.3.2 أهمية كفاءة سلسلة التوريد

تُعد كفاءة سلسلة التوريد من العوامل الرئيسية التي تسهم في تحقيق النجاح المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، وذلك لما لها من دور في تحسين تدفق المواد والمعلومات والخدمات بين مختلف الأطراف المشاركة في سلسلة التوريد. وقد أصبح تحقيق الكفاءة في سلاسل التوريد من الأولويات الاستراتيجية للمؤسسات الحديثة في ظل التغيرات المتسارعة في الأسواق العالمية، وارتفاع توقعات

العملاء، وزيادة حدة المنافسة، الأمر الذي يتطلب تطوير العمليات التشغيلية بصورة مستمرة لتحقيق أفضل مستويات الأداء.

وتتمثل أهمية كفاءة سلسلة التوريد في قدرتها على خفض التكاليف التشغيلية من خلال تحسين إدارة المخزون، وتقليل الهدر، ورفع كفاءة عمليات النقل والتخزين، وتحسين استخدام الموارد المتاحة. كما تسهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال ضمان وصول المواد والمعدات بالموصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب، مما ينعكس إيجاباً على رضا العملاء وتعزيز سمعة المؤسسة في السوق.

وتساعد كفاءة سلسلة التوريد أيضاً في زيادة سرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية ومتطلبات السوق، حيث تمكن المؤسسات من التعامل بمرونة مع تقلبات الطلب، والأزمات، وتعطل عمليات التوريد، بما يسهم في ضمان استمرارية الأعمال وتقليل الآثار السلبية الناتجة عن الظروف الطارئة. كما تعزز من قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية اعتماداً على المعلومات الدقيقة والتنسيق المستمر بين مختلف الإدارات والأطراف ذات العلاقة.

وفي قطاع النفط والغاز، تبرز أهمية كفاءة سلسلة التوريد بصورة أكبر نظراً لضخامة المشاريع، وتعقيد عمليات التوريد، وارتفاع قيمة المعدات والمواد المستخدمة، إضافة إلى أهمية الالتزام بمواعيد التنفيذ ومتطلبات الجودة والسلامة. ولذلك فإن تحقيق الكفاءة في سلسلة التوريد يسهم في تقليل التأخير في تنفيذ المشاريع، وتحسين استغلال الموارد، وخفض التكاليف التشغيلية، ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات العاملة في هذا القطاع.

كما تسهم كفاءة سلسلة التوريد في تعزيز استدامة الأعمال، من خلال تحسين إدارة الموارد، والحد من الفاقد، وتعزيز التعاون بين الموردين والعملاء، وتطوير العمليات التشغيلية بما يواكب التطورات التقنية الحديثة، وهو ما يجعلها أحد أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء المؤسسي ونجاح ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية

2.3.3.3 مؤشرات قياس كفاءة سلسلة التوريد

تعتمد المؤسسات على مجموعة من المؤشرات لقياس مستوى كفاءة سلسلة التوريد، بهدف تقييم الأداء، وتحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ القرارات المناسبة لتحسين العمليات التشغيلية. وتختلف هذه المؤشرات باختلاف طبيعة المؤسسة والقطاع الذي تعمل فيه، إلا أنها تشترك في قياس مدى قدرة سلسلة التوريد على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ويُعد الالتزام بمواعيد التسليم من أهم مؤشرات قياس كفاءة سلسلة التوريد، حيث يعكس قدرة المؤسسة على توفير المواد والمنتجات والخدمات في الوقت المحدد دون تأخير، الأمر الذي يسهم في رفع مستوى رضا العملاء وتحسين الأداء التشغيلي. كما يُعد انخفاض تكاليف التوريد مؤشراً مهماً على كفاءة إدارة سلسلة التوريد، إذ يدل على نجاح المؤسسة في تحسين عمليات الشراء والنقل والتخزين، وتحقيق أفضل قيمة مقابل الموارد المستخدمة.

ومن المؤشرات المهمة أيضاً جودة المنتجات والخدمات، حيث تعكس مدى مطابقة المواد والمعدات للمواصفات المطلوبة، وتقليل معدلات الأخطاء أو المرتجعات، إضافة إلى سرعة الاستجابة للتغيرات في الطلب أو الظروف التشغيلية، والتي تعبر عن مرونة سلسلة التوريد وقدرتها على التكيف مع المتغيرات المختلفة.

كما تشمل مؤشرات قياس الكفاءة مستوى التعاون والتكامل بين مختلف الأطراف المشاركة في سلسلة التوريد، مثل الموردين، وإدارة المشتريات، والخدمات اللوجستية، والعملاء، حيث يسهم هذا التكامل في تحسين تدفق المعلومات، وتسريع اتخاذ القرارات، وتقليل الوقت اللازم لإنجاز العمليات.

وفي السنوات الأخيرة، أصبحت المؤسسات تعتمد على مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators – KPIs) لقياس كفاءة سلسلة التوريد، ومن أبرزها: زمن دورة التوريد، ونسبة الالتزام بمواعيد التسليم، ومستوى رضا العملاء، ودقة المخزون، ومعدل دوران المخزون، وتكلفة الشراء، ونسبة الأعطال أو الانقطاعات في سلسلة التوريد. وتساعد هذه المؤشرات الإدارة في متابعة الأداء بصورة مستمرة، وتحديد فرص التحسين، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية.

وبناءً على ذلك، تعتمد الدراسة الحالية على مجموعة من المؤشرات التي تعكس كفاءة سلسلة التوريد، مثل سرعة الاستجابة، وتقليل التكاليف، والالتزام بمواعيد التسليم، وتحسين جودة الأداء، ورفع كفاءة استخدام الموارد، باعتبارها مؤشرات مناسبة لقياس أثر ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية في شركات النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية

2.3.3.4 العلاقة بين ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية وكفاءة سلسلة التوريد

تؤكد الأدبيات الإدارية وجود علاقة وثيقة بين ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية وكفاءة سلسلة التوريد، حيث تسهم المشتريات الاستراتيجية في تحسين أداء سلسلة التوريد من خلال تطوير عمليات الشراء، وتعزيز التعاون مع الموردين، وإدارة المخاطر، وتوظيف التقنيات الحديثة لدعم اتخاذ القرار.

ولم تعد إدارة المشتريات وظيفة تنفيذية تقتصر على توفير الاحتياجات التشغيلية، بل أصبحت عنصرًا استراتيجيًا يؤثر بصورة مباشرة في كفاءة سلسلة التوريد وتحقيق الأهداف المؤسسية.

وتسهم إدارة علاقات الموردين في تعزيز كفاءة سلسلة التوريد من خلال بناء شراكات طويلة الأجل مع الموردين الموثوقين، وتحسين مستوى التواصل وتبادل المعلومات، وضمان جودة المنتجات والالتزام بمواعيد التسليم. كما يؤدي التحول الرقمي في إدارة المشتريات إلى رفع كفاءة العمليات التشغيلية من خلال أتمتة الإجراءات، وتحسين دقة البيانات، وتسريع دورة الشراء، وتعزيز الشفافية، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على أداء سلسلة التوريد.

ومن جهة أخرى، تسهم إدارة المخاطر في الحد من الآثار السلبية التي قد تواجه عمليات التوريد، وذلك من خلال تحديد المخاطر المحتملة ووضع خطط بديلة لضمان استمرارية الإمدادات، مما يعزز قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات والتغيرات المفاجئة. وعند تكامل هذه الممارسات معًا، تصبح المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وخفض التكاليف، وتحسين جودة العمليات، وتعزيز مرونة سلسلة التوريد.

وفي قطاع النفط والغاز، تزداد أهمية هذه العلاقة نظرًا لاعتماد المشاريع على توفر المواد والمعدات في الوقت المناسب، وارتفاع تكاليف التأخير أو الانقطاع في الإمدادات. لذلك، فإن تطبيق ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية بصورة فعالة يسهم في رفع كفاءة سلسلة التوريد، وتحسين الأداء التشغيلي، ودعم تنفيذ المشاريع وفق الجداول الزمنية المحددة، بما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات واستدامة أعمالها.

وبناءً على ما سبق، تنطلق الدراسة الحالية من افتراض أن تطبيق ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية، والمتمثلة في إدارة علاقات الموردين، والتحول الرقمي، وإدارة المخاطر، يؤثر تأثيرًا إيجابيًا في كفاءة سلسلة التوريد، وهو ما سعت الدراسة إلى اختباره ميدانيًا في شركات النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحليل آراء العاملين في إدارات المشتريات وسلاسل التوريد.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة.

تُعد منهجية الدراسة من أهم الركائز التي يقوم عليها البحث العلمي، إذ توضح الإجراءات والأساليب العلمية التي اتبعتها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. كما تسهم في بيان الطريقة التي تم من خلالها جمع البيانات وتحليلها، بما يضمن الوصول إلى نتائج تتسم بالدقة والموضوعية، ويعزز من موثوقية الدراسة وإمكانية الاستفادة من نتائجها.

ونظرًا لأن الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية على كفاءة سلسلة التوريد في شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية، فقد تم اختيار المنهج العلمي الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة ومتغيراتها، إلى جانب تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، وإجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

ويتناول هذا الفصل عرضًا لمنهجية الدراسة، من خلال توضيح منهج البحث، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة، وإجراءات جمع البيانات، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وذلك بما ينسجم مع أهداف الدراسة ويحقق متطلباتها العلمية

3.1 المنهجية وطرق البحث

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُعد من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية التي تهدف إلى وصف الظواهر وتحليلها، والكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات، وتفسيرها في ضوء البيانات التي يتم جمعها من مجتمع الدراسة.

ويقوم المنهج الوصفي التحليلي على جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة من مصادرها الأولية والثانوية، ثم تنظيمها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يسهم في الوصول إلى نتائج موضوعية تساعد في تفسير الظاهرة محل الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها.

واعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسين لجمع البيانات، هما:

1. المصادر الأولية: وتمثلت في البيانات التي سيتم جمعها من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة، التي صُممت بما يتناسب مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، بهدف قياس أثر ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية على كفاءة سلسلة التوريد في شركات النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية .

2. المصادر الثانوية: وتمثلت في الكتب العلمية، والدوريات المحكمة، والرسائل العلمية، والأبحاث المنشورة، والتقارير والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك لبناء الإطار النظري، واستعراض الدراسات السابقة، ودعم الجانب العلمي للدراسة .

وبناءً على ذلك، تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، واختبار فرضياتها، والوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية، وتعزيز كفاءة سلسلة التوريد في شركات النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية.

3.2 مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في إدارات المشتريات وسلاسل التوريد في شركات النفط والغاز العاملة في المملكة العربية السعودية، والذين يشغلون وظائف ذات علاقة مباشرة بعمليات المشتريات، وإدارة الموردين، وسلسلة التوريد، وإدارة العقود، والخدمات اللوجستية، لما يمتلكونه من معرفة وخبرة تمكنهم من تقييم ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية ومستوى كفاءة سلسلة التوريد في مؤسساتهم. ويشمل مجتمع الدراسة العاملين في عدد من شركات النفط والغاز الحكومية وشبه الحكومية والخاصة، مثل شركات الاستكشاف والإنتاج، وشركات التكسير، وشركات الخدمات النفطية، وغيرها من الشركات العاملة في القطاع، وذلك بهدف الحصول على بيانات تعكس واقع تطبيق ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية في هذا القطاع الحيوي.

ونظرًا لصعوبة حصر جميع أفراد مجتمع الدراسة بدقة، وتباين أعداد العاملين في إدارات المشتريات وسلاسل التوريد بين الشركات، ستعتمد الدراسة على عينة ممثلة من أفراد المجتمع، بما يضمن إمكانية تعميم نتائج الدراسة ضمن الحدود العلمية المتعارف عليها.

3.3 حدود البحث

تخضع الدراسة الحالية لعدد من الحدود التي تحدد نطاقها، وتوضح الإطار الذي أجريت في ضوئه، بما يسهم في تفسير نتائجها وتحديد مدى إمكانية تعميمها. وقد تمثلت حدود الدراسة فيما يأتي:

أولاً: الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على بحث أثر ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية، والمتمثلة في إدارة علاقات الموردين، والتحول الرقمي في المشتريات، وإدارة المخاطر، في كفاءة سلسلة التوريد، دون التطرق إلى متغيرات تنظيمية أو تشغيلية أخرى قد يكون لها تأثير في كفاءة سلسلة التوريد.

ثانيًا: الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على شركات النفط والغاز العاملة في المملكة العربية السعودية، باعتبارها من أكثر القطاعات اعتمادًا على ممارسات المشتريات الاستراتيجية وسلاسل التوريد، ولما يتميز به هذا القطاع من أهمية اقتصادية ودور محوري في دعم الاقتصاد الوطني.

ثالثًا: الحدود البشرية

تستهدف الدراسة العاملين في إدارات المشتريات، وسلاسل التوريد، والعقود، والخدمات اللوجستية في شركات النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية، لارتباطهم المباشر بموضوع الدراسة، وإلمامهم بالممارسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المشتريات وسلسلة التوريد.

رابعًا: الحدود الزمنية

تقتصر الدراسة على البيانات التي سيتم جمعها خلال العام الدراسي 2026-2027م، وتمثل هذه الفترة الإطار الزمني لتنفيذ الدراسة، وجمع البيانات، وتحليلها، واستخلاص النتائج.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة، واختبار فرضياتها، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وقد تم تحليل البيانات بهدف التعرف على أثر ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية في كفاءة سلسلة التوريد في شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية، والوصول إلى نتائج علمية تتسم بالدقة والموضوعية.

كما يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة، وبيان مدى توافقها أو اختلافها مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، وصولاً إلى استخلاص مجموعة من النتائج التي تسهم في تحقيق أهداف الدراسة، وتقديم عدد من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن يستفيد منها متخذو القرار والباحثون في مجال إدارة المشتريات وسلاسل التوريد.

4.1- تحليل البيانات

يتناول هذا الجزء عرض آلية تحليل البيانات بما يتوافق مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وذلك من خلال توظيف الأساليب الإحصائية المناسبة لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات. ويهدف تحليل البيانات إلى تنظيم البيانات وتفسيرها بصورة علمية، بما يسهم في الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاستناد إليها في مناقشة موضوع الدراسة واستخلاص التوصيات المناسبة.

ويعتمد تحليل البيانات في هذه الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، مثل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، إلى جانب الاختبارات الإحصائية المناسبة لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة والتحقق من فرضياتها. وسيتم عرض نتائج التحليل وفق محاور الدراسة، بما يحقق أهدافها ويجيب عن تساؤلاتها.

4.2 نتائج الدراسة

في ضوء تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة، أظهرت النتائج وجود اتجاه إيجابي نحو تطبيق ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية في شركات النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية، حيث عكست استجابات المشاركين مستوى جيداً من الاتفاق على أهمية هذه الممارسات ودورها في دعم كفاءة سلسلة التوريد.

كما أوضحت النتائج أن أفراد العينة ينظرون إلى التحول الرقمي في إدارة المشتريات باعتباره أحد العوامل الرئيسية الداعمة لتطوير عمليات المشتريات، وتحسين سرعة إنجاز الإجراءات، ورفع جودة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات، وهو ما يعكس تنامي الاهتمام بتوظيف التقنيات الحديثة في إدارة عمليات التوريد.

وأظهرت النتائج كذلك وجود مستوى إيجابي من الاتفاق على أهمية إدارة علاقات الموردين، حيث أكد المشاركون أن بناء علاقات استراتيجية طويلة الأجل مع الموردين، وتقييم أدائهم بصورة دورية، والاعتماد على معايير واضحة عند اختيارهم، تمثل ممارسات تسهم في تعزيز كفاءة عمليات المشتريات، وتحسين استمرارية الإمدادات، ودعم استقرار سلسلة التوريد.

وفيما يتعلق بإدارة المخاطر، بينت النتائج أن أفراد العينة يدركون أهمية تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر المرتبطة بعمليات التوريد، من خلال تحديد المخاطر المحتملة، ووضع خطط بديلة، ومتابعة المخاطر بصورة مستمرة، بما يسهم في الحد من الانقطاعات التشغيلية وتعزيز مرونة سلسلة التوريد في مواجهة المتغيرات.

كما أشارت النتائج إلى أن كفاءة سلسلة التوريد تحظى باهتمام واضح لدى الشركات محل الدراسة، حيث أظهرت الاستجابات وجود اتفاق على أن تطبيق ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية يسهم في تحسين الالتزام بمواعيد التوريد، ورفع سرعة الاستجابة، وتعزيز الاستخدام الأمثل للموارد، وتقليل المشكلات المرتبطة بعمليات الإمداد.

وبصورة عامة، تعكس نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط يميل إلى المرتفع في جميع محاور الدراسة، مما يشير إلى إدراك أفراد العينة لأهمية ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية بوصفها عنصراً مؤثراً في تعزيز كفاءة سلسلة التوريد، ويدعم توجه الشركات نحو تبني ممارسات أكثر تكاملاً في إدارة الموردين، والتحول الرقمي، وإدارة المخاطر، بما ينعكس إيجاباً على الأداء التشغيلي واستدامة عمليات سلسلة التوريد.

4.3 التوصيات

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بما يأتي:

1. تعزيز تبني ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية في شركات النفط والغاز، من خلال دمجها ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، بما يسهم في رفع كفاءة سلسلة التوريد وتحسين الأداء التشغيلي .
2. تطوير العلاقات الاستراتيجية مع الموردين، وبناء شراكات طويلة الأجل قائمة على الثقة والتعاون وتبادل المعلومات، بما يسهم في تحسين جودة التوريد وضمان استمرارية الإمدادات وتقليل المخاطر .
3. الاستثمار في التحول الرقمي من خلال توسيع استخدام الأنظمة الإلكترونية وتقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في إدارة المشتريات، بهدف تسريع الإجراءات، وتحسين دقة البيانات، ودعم اتخاذ القرار .
4. تعزيز ممارسات إدارة المخاطر في عمليات المشتريات وسلسلة التوريد، من خلال وضع خطط استجابة للطوارئ، وتقييم المخاطر بصورة دورية، وتنويع مصادر التوريد؛ بما يحد من تأثير الأزمات والانقطاعات المحتملة .
5. تطوير الكفاءات البشرية العاملة في إدارات المشتريات وسلاسل التوريد، عبر تنفيذ برامج تدريبية متخصصة في المشتريات الاستراتيجية، وإدارة الموردين، والتحول الرقمي، وإدارة المخاطر، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي .
6. تعزيز التكامل والتنسيق بين إدارات المشتريات والإدارات الأخرى ذات العلاقة، مثل الخدمات اللوجستية وإدارة المشاريع والإدارة المالية، بما يحقق انسيابية العمليات ويرفع كفاءة سلسلة التوريد .
7. اعتماد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس كفاءة إدارة المشتريات وسلسلة التوريد بصورة دورية، بما يساعد في تقييم الأداء، واكتشاف فرص التحسين، ودعم اتخاذ القرارات المبنية على البيانات .

8. إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى قد تؤثر في كفاءة سلسلة التوريد، مثل الاستدامة، والابتكار، والذكاء الاصطناعي، وإدارة المعرفة، مع تطبيق الدراسة على قطاعات اقتصادية مختلفة؛ بهدف توسيع المعرفة العلمية في هذا المجال.

المراجع

المراجع العربية

- الخرشة، ياسين. (2019). الدور الوسيط لممارسات سلسلة التوريد في العلاقة بين استراتيجية توثيق سلسلة التوريد والأداء في قطاع تجارة التجزئة في المملكة العربية السعودية (رسالة دكتوراه). جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- فائق، محمد، وجردان، أحمد. (2024). تحليل أثر استراتيجية المشتريات غير المباشرة المركزية على كفاءة إدارة الموارد وخفض التكاليف في مجموعة سليمان بمدينة جدة. *المجلة العربية للنشر العلمي*.
- الهيئة العامة للإحصاء. (2023). إحصاءات الصناعة والطاقة في المملكة العربية السعودية. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- وزارة الطاقة. (2023). تقرير قطاع النفط والغاز في المملكة العربية السعودية. الرياض، المملكة العربية السعودية: وزارة الطاقة.
- وزارة الصناعة والثروة المعدنية. (2022). التقرير السنوي للقطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية. الرياض، المملكة العربية السعودية.

- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, 17(1), 99–120.
- Christopher, M. (2022). *Logistics & Supply Chain Management* (6th ed.). Pearson.
- Chopra, S. (2022). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation* (8th ed.). Pearson.
- Cousins, P., Lawson, B., & Squire, B. (2021). *Supply Chain Management: Theory and Practice*. Routledge.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations Management* (13th ed.). Pearson.
- Johnsen, T., Howard, M., & Miemczyk, J. (2019). *Purchasing and Supply Chain Management: A Sustainability Perspective*. Routledge.
- Kraljic, P. (1983). *Purchasing Must Become Supply Management*. Harvard Business Review, 61(5), 109–117.
- Lambert, D. M. (2020). *Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance*. Supply Chain Management Institute.
- Lysons, K., & Farrington, B. (2020). *Procurement and Supply Chain Management* (10th ed.). Pearson.
- Mena, C., van Hoek, R., & Christopher, M. (2018). *Leading Procurement Strategy: Driving Value Through the Supply Chain* (2nd ed.). Kogan Page.
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2021). *Purchasing and Supply Chain Management*. Cengage.
- O'Brien, J. (2022). *Supplier Relationship Management: Unlocking the Value in Your Supply Base* (3rd ed.). Kogan Page.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2021). *Designing and Managing the Supply Chain*. McGraw-Hill.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2022). *Operations Management* (10th ed.). Pearson.

- van Weele, A. J., & Rozemeijer, F. (2022). *Procurement and Supply Chain Management* (8th ed.). Cengage.
- Wisner, J. D., Tan, K. C., & Leong, G. K. (2022). *Principles of Supply Chain Management*. Cengage.
- Alabdali, A., & Salam, M. A. (2022). *The Impact of Digital Transformation on Supply Chain Procurement for Creating Competitive Advantage*. Sustainability, 14(19).
- Acquah, I. S. K., et al. (2023). *Untangling the Nexus between Supplier Relationship Management and Competitive Advantage*. International Journal of Productivity and Performance Management.
- Scur, G., et al. (2022). *From Corporate Strategy to Procurement Practices: A Case Study about the Strategic Alignment Applied to Supplier Selection*. Sustainability.
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis* (10th ed.). Wiley.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2020). *Supply Chain Logistics Management*. McGraw-Hill.
- Trent, R. J. (2007). *Strategic Supply Management: Creating the Next Source of Competitive Advantage*. J. Ross Publishing.
- Pandit, K., & Marmanis, H. (2008). *Spend Analysis: The Window into Strategic Sourcing*. J. Ross Publishing.
- Zsidisin, G. A., & Ritchie, B. (2010). *Supply Chain Risk: A Handbook of Assessment, Management, and Performance*. Spring

الملاحق

جدول (1-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
50.0	6	ذكر
50.0	6	أنثى
100	12	الإجمالي

يتضح من الجدول (1-4) أن أفراد عينة الدراسة توزعوا بالتساوي حسب الجنس، حيث بلغ عدد الذكور (6) أفراد بنسبة (50.0%)، وبلغ عدد الإناث (6) أفراد بنسبة (50.0%)، مما يعكس توازنًا في توزيع العينة من حيث الجنس.

جدول (2-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة (%)	التكرار	الفئة العمرية
25.0	3	أقل من 30 سنة
66.7	8	30-39 سنة
8.3	1	40-49 سنة
0.0	0	50 سنة فأكثر
100	12	الإجمالي

يبين الجدول (2-4) أن غالبية أفراد العينة تقع أعمارهم بين (30-39 سنة)، حيث بلغت نسبتهم (66.7%)، يليهم من تقل أعمارهم عن (30) سنة بنسبة (25.0%)، في حين بلغت نسبة الفئة العمرية (40-49 سنة) (8.3%).

جدول (3-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة(%)	التكرار	المؤهل العلمي
8.3	1	دبلوم
58.3	7	بكالوريوس
33.3	4	ماجستير
0.0	0	دكتوراه
100	12	الإجمالي

يوضح الجدول (3-4) أن غالبية أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (58.3%)، يليهم الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (33.3%)، بينما بلغت نسبة الحاصلين على الدبلوم (8.3%).

جدول (4-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة(%)	التكرار	سنوات الخبرة
25.0	3	أقل من 5 سنوات
50.0	6	5-10 سنوات
16.7	2	11-15 سنة
8.3	1	أكثر من 15 سنة
100	12	الإجمالي

يبين الجدول (4-4) أن نصف أفراد العينة تقريباً لديهم خبرة تتراوح بين (5-10 سنوات) بنسبة (50.0%)، تليها فئة أقل من خمس سنوات بنسبة (25.0%)، ثم فئة (11-15 سنة) بنسبة (16.7%)، وأخيراً أكثر من (15) سنة بنسبة (8.3%).

-الاستبانة

استبانة الدراسة

عنوان الدراسة

أثر ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية على كفاءة سلسلة التوريد في شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية

مقدمة الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الباحثة بإجراء هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المشاريع، بعنوان:

"أثر ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية على كفاءة سلسلة التوريد في شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية."

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية على كفاءة سلسلة التوريد في شركات النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية. ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة في هذا المجال، فإن مشاركتكم ستسهم في إنجاح هذه الدراسة.

وتؤكد الباحثة أن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض هذه الدراسة.

وتتقدم الباحثة بخالص الشكر والتقدير لكم على تعاونكم.

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس

- ذكر
- أنثى

2. العمر

- أقل من 30 سنة
- 30-39 سنة
- 40-49 سنة
- 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي

- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

4. سنوات الخبرة

- أقل من 5 سنوات
- 5-10 سنوات
- 11-15 سنة
- أكثر من 15 سنة

5. المسمى الوظيفي

- موظف مشتريات
- أخصائي مشتريات
- مشرف مشتريات
- مدير مشتريات
- سلسلة الإمداد

• أخرى

ثانيًا: محاور الاستبانة

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي:

أوافق بشدة - أوافق - محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة

المحور الأول: إدارة علاقات الموردين

1. تحرص الشركة على بناء علاقات استراتيجية طويلة الأجل مع الموردين .
2. يتم تقييم أداء الموردين بصورة دورية .
3. تعتمد الشركة معايير واضحة عند اختيار الموردين .
4. توجد قنوات تواصل فعالة بين الشركة والموردين .
5. يتم إشراك الموردين في تحسين جودة المنتجات والخدمات .
6. تحرص الشركة على حل المشكلات مع الموردين بصورة تعاونية .
7. تسهم العلاقة مع الموردين في تحسين الأداء التشغيلي .
8. تلتزم الشركة بتبادل المعلومات مع الموردين بما يخدم سلسلة التوريد .

المحور الثاني: التحول الرقمي في إدارة المشتريات

1. تستخدم الشركة أنظمة إلكترونية لإدارة عمليات المشتريات .
2. تسهم الأنظمة الإلكترونية في تسريع إجراءات الشراء .
3. تساعد التقنيات الرقمية في تحسين دقة البيانات .
4. تعتمد الشركة على التحول الرقمي في التواصل مع الموردين .
5. تسهم الأنظمة الرقمية في خفض الأخطاء في عمليات المشتريات .
6. يساعد التحول الرقمي في تحسين عملية اتخاذ القرارات .
7. تدعم الإدارة تطبيق الحلول الرقمية في إدارة المشتريات .
8. يسهم التحول الرقمي في رفع كفاءة إدارة المشتريات .

المحور الثالث: إدارة المخاطر

17. تحدد الشركة المخاطر المحتملة في عمليات التوريد .
18. توجد خطط بديلة عند تعثر الموردين .
19. يتم تقييم مخاطر الموردين بصورة دورية .
20. تساعد إدارة المخاطر في ضمان استمرارية الإمدادات .
21. تتعامل الشركة بسرعة مع الأزمات المتعلقة بسلسلة التوريد .
22. يتم تحديث خطط إدارة المخاطر بصورة مستمرة .
23. تسهم إدارة المخاطر في تقليل حالات تأخر التوريد .
24. تعزز إدارة المخاطر استقرار سلسلة التوريد .

المحور الرابع: كفاءة سلسلة التوريد

25. تنجز الشركة عمليات التوريد في الوقت المحدد .
26. تتميز سلسلة التوريد بسرعة الاستجابة لمتطلبات العمل .
27. تتخفف معدلات تأخر تسليم الطلبات في الشركة .
28. تسهم إدارة المشتريات في خفض تكاليف سلسلة التوريد .
29. تحقق الشركة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .
30. تتمتع سلسلة التوريد بالمرونة في مواجهة التغيرات .
31. يسهم التعاون بين الإدارات المختلفة في تحسين كفاءة سلسلة التوريد .
32. تسهم ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية في رفع كفاءة سلسلة التوريد.

Abstract

This study aimed to examine the impact of strategic procurement management practices on supply chain efficiency in oil and gas companies in the Kingdom of Saudi Arabia. Specifically, the study investigated the influence of supplier relationship management, digital transformation in procurement, and risk management on improving supply chain efficiency.

The study adopted a descriptive analytical approach to achieve its objectives. A questionnaire was developed as the primary data collection instrument and distributed to employees working in procurement, supply chain, contracts, and logistics departments in oil and gas companies in Saudi Arabia. The collected data were analyzed using appropriate statistical methods to address the research questions and examine the proposed hypotheses.

The findings indicated that strategic procurement management practices play a significant role in enhancing supply chain efficiency. The results also highlighted that effective supplier relationship management, digital transformation, and risk management contribute positively to improving procurement performance, enhancing operational efficiency, reducing supply disruptions, and increasing organizational responsiveness to environmental changes.

Based on these findings, the study recommends that oil and gas companies strengthen strategic procurement practices, invest in digital procurement technologies, develop long-term strategic partnerships with suppliers, and adopt comprehensive risk management strategies to improve supply chain performance. Furthermore, the study encourages future researchers to

investigate additional factors affecting supply chain efficiency across different industrial sectors.

Keywords: Strategic Procurement Management, Supply Chain Efficiency, Supplier Relationship Management, Digital Transformation, Risk Management, Oil and Gas Companies, Saudi Arabia.

Midocean University

College of Management

Department of Project Management



The Impact of Strategic Procurement Management Practices on Supply Chain
Efficiency in Oil and Gas Companies in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by:

Reem Jamal Al-Quraish

Supervised by:

Dr. Faisal Abdulhameed

Dr. Fayez Jarad

Year:2026