

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص الماجستير في ادارة المشاريع

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

إعداد الطالبة: ريم جمال القريش

إشراف:

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

3.....	مقدمة
4.....	مشكلة الدراسة
5.....	أهمية الدراسة
6.....	أهداف الدراسة
7.....	تساؤلات الدراسة
8.....	فروض الدراسة
9.....	الدراسات السابقة
11	تحليل الدراسات السابقة:
12	الفجوة البحثية :
13	المنطلقات النظرية للدراسة:
14	المنهجية وطرق البحث
15	أدوات الدراسة
16	المجتمع وعينة الدراسة
19	حدود الدراسة
20	المراجع

مقدمة

شهدت سلاسل التوريد خلال العقدین الماضیین تحولات كبيرة نتيجة العولمة، والتطور التكنولوجي، وزيادة المنافسة العالمية. وقد أصبح دور إدارة المشتريات الاستراتيجية عنصراً محورياً في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية وتقليل التكاليف وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية، خاصة في القطاعات الحيوية مثل قطاع النفط والغاز. يمثل قطاع النفط والغاز أحد أهم القطاعات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، حيث يعتمد بشكل كبير على شبكات معقدة من الموردين المحليين والدوليين. ويؤدي أداء إدارة المشتريات دوراً حاسماً في ضمان استمرارية العمليات التشغيلية، وتقليل مخاطر التوريد، وتحسين إدارة الموردين.

في السنوات الأخيرة، بدأت العديد من الشركات الصناعية في تبني ممارسات المشتريات الاستراتيجية مثل:

- إدارة علاقات الموردين
- التحليل الاستراتيجي للتوريد
- التحول الرقمي في عمليات الشراء
- إدارة المخاطر في سلسلة التوريد

ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة بحثية فيما يتعلق بفهم تأثير هذه الممارسات على كفاءة سلسلة التوريد في شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية.

لذلك يسعى هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية وكفاءة سلسلة التوريد، وتقديم نموذج تحليلي يمكن أن يساعد المؤسسات الصناعية في تحسين الأداء التشغيلي.

مشكلة الدراسة

على الرغم من التطور الكبير في أنظمة إدارة المشتريات في المؤسسات الصناعية، إلا أن العديد من الشركات ما زالت تواجه تحديات في تحقيق كفاءة عالية في سلسلة التوريد.

وتتمثل هذه التحديات في:

- تأخر عمليات التوريد
- ضعف إدارة الموردين
- ارتفاع تكاليف المشتريات
- مخاطر الانقطاع في سلسلة الإمداد

كما أن بعض المؤسسات ما زالت تعتمد على ممارسات تقليدية في إدارة المشتريات، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة التشغيلية.

بناءً على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

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

ويتفرع من هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية سيتم تناولها في الدراسة.

أهمية الدراسة

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في:

- إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المشتريات وسلاسل التوريد.
- توضيح العلاقة بين المشتريات الاستراتيجية وكفاءة سلسلة التوريد.
- تقديم إطار نظري يربط بين إدارة الموردين والأداء التشغيلي.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في:

- مساعدة الشركات الصناعية في تحسين إدارة المشتريات.
- دعم صناع القرار في تطوير استراتيجيات التوريد.
- تحسين إدارة المخاطر في سلاسل التوريد.

أهداف الدراسة

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

الأهداف الفرعية

1. تحليل مستوى تطبيق ممارسات المشتريات الاستراتيجية في الشركات الصناعية.
2. دراسة أثر إدارة علاقات الموردين على كفاءة سلسلة التوريد.
3. تقييم دور التحول الرقمي في تحسين عمليات المشتريات.
4. قياس تأثير إدارة المخاطر في المشتريات على استقرار سلسلة التوريد.
5. تقديم نموذج مقترح لتحسين أداء إدارة المشتريات في الشركات الصناعية.

الأهداف الخاصة:

1. تحديد أنواع الابتكارات المستخدمة في تحويل النماذج التقليدية إلى دائرية.
2. قياس تأثير الابتكار في النموذج التشغيلي على الأداء البيئي.
3. تقييم العوائق التنظيمية والتقنية أمام الابتكار من أجل الاستدامة.
4. تقديم إطار مقترح لتبني نماذج أعمال دائرية مبتكرة.

تساؤلات الدراسة

- ما مستوى تطبيق ممارسات المشتريات الاستراتيجية في شركات النفط والغاز؟
- ما أثر إدارة علاقات الموردين على كفاءة سلسلة التوريد؟
- كيف يؤثر التحول الرقمي في المشتريات على سرعة وكفاءة عمليات التوريد؟
- ما دور إدارة المخاطر في تحسين استقرار سلسلة التوريد؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشتريات الاستراتيجية وكفاءة سلسلة التوريد؟

فروض الدراسة

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المشتريات الاستراتيجية على كفاءة سلسلة التوريد في شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

H1

توجد علاقة إيجابية بين إدارة علاقات الموردين وكفاءة سلسلة التوريد.

H2

يؤثر التحول الرقمي في المشتريات بشكل إيجابي على سرعة عمليات التوريد.

H3

تؤثر إدارة المخاطر في المشتريات بشكل إيجابي على استقرار سلسلة التوريد.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمشتريات الاستراتيجية

أجرت (Tate et al. (2021) دراسة هدفت إلى تحليل دور المشتريات الاستراتيجية في تحسين أداء سلاسل التوريد في الشركات الصناعية العالمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال استبيان وُزع على عينة مكونة من 250 شركة صناعية في الولايات المتحدة وأوروبا. وأظهرت النتائج أن تطبيق ممارسات المشتريات الاستراتيجية، مثل إدارة علاقات الموردين والتخطيط طويل المدى للتوريد، يسهم بشكل كبير في تقليل تكاليف العمليات وتحسين كفاءة سلسلة التوريد. ورغم أهمية هذه الدراسة في توضيح العلاقة بين المشتريات الاستراتيجية وكفاءة العمليات، إلا أنها ركزت على بيئات صناعية في دول متقدمة ولم تتناول قطاع النفط والغاز في الدول النامية، وهو ما يسعى البحث الحالي إلى معالجته من خلال دراسة هذه العلاقة في الشركات السعودية.

كما هدفت دراسة (Monczka et al. (2020) إلى تحليل أثر إدارة الموردين على تحسين الأداء التشغيلي في المؤسسات الصناعية. استخدمت الدراسة منهجاً كمياً يعتمد على تحليل بيانات من 180 شركة صناعية تعمل في قطاعات مختلفة. وأظهرت النتائج أن الشركات التي تطبق أنظمة تقييم الموردين وإدارة العلاقات طويلة الأمد تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية مقارنة بالشركات التي تعتمد على عمليات شراء تقليدية. وتبرز أهمية هذه الدراسة في إبراز الدور الاستراتيجي لإدارة الموردين في تعزيز الأداء المؤسسي، إلا أنها لم تركز بشكل مباشر على العلاقة بين المشتريات الاستراتيجية وكفاءة سلسلة التوريد في قطاع النفط والغاز، مما يبرز الحاجة إلى إجراء دراسات إضافية في هذا السياق.

ثانيًا: الدراسات المتعلقة بكفاءة سلسلة التوريد

أجرى Christopher (2016) دراسة هدفت إلى تحليل العوامل المؤثرة في كفاءة سلاسل التوريد في المؤسسات الصناعية. اعتمدت الدراسة على منهج تحليلي يستند إلى مراجعة الأدبيات والدراسات التطبيقية في مجال إدارة سلاسل التوريد. وأشارت النتائج إلى أن التكامل بين أنشطة التوريد والإنتاج والتوزيع يمثل عاملاً أساسياً في تحسين كفاءة سلسلة التوريد وتقليل المخاطر التشغيلية. وتتفق هذه النتائج مع الاتجاهات الحديثة في إدارة العمليات التي تؤكد أهمية التنسيق بين مختلف مكونات سلسلة التوريد، إلا أن الدراسة لم تتناول بشكل تفصيلي دور المشتريات الاستراتيجية كعامل مؤثر في تحسين الكفاءة التشغيلية، وهو ما يركز عليه البحث الحالي.

كما هدفت دراسة Ghadimi & Heavey (2019) إلى تطوير نموذج لاختيار الموردين المستدامين وتأثير ذلك على كفاءة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية. استخدمت الدراسة منهجاً كمياً يعتمد على نماذج التحليل متعدد المعايير لتقييم أداء الموردين. وأظهرت النتائج أن اختيار الموردين بناءً على معايير استراتيجية مثل الجودة والاستدامة يقلل من المخاطر التشغيلية ويحسن كفاءة سلسلة التوريد. وعلى الرغم من أهمية هذه النتائج، إلا أن الدراسة ركزت بشكل أساسي على معايير اختيار الموردين دون التطرق بشكل شامل إلى ممارسات المشتريات الاستراتيجية كإطار إداري متكامل.

ثالثًا: الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي في المشتريات

أجرت Handfield et al. (2022) دراسة هدفت إلى تحليل تأثير التحول الرقمي في المشتريات على أداء سلاسل التوريد في الشركات الصناعية. اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط من خلال إجراء مقابلات مع مديري المشتريات وتحليل استبيانات موزعة على 150 شركة صناعية. وأظهرت النتائج أن استخدام الأنظمة الرقمية في عمليات الشراء يساهم في تحسين سرعة اتخاذ القرار وزيادة الشفافية في إدارة الموردين. وتشير هذه النتائج إلى أن التحول الرقمي يمثل عاملاً مهماً في تطوير أنظمة المشتريات الحديثة، إلا أن الدراسة لم تركز على الشركات العاملة في قطاع النفط والغاز، مما يبرز أهمية دراسة هذا الموضوع في البيئة الصناعية السعودية.

تحليل الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة في مجال إدارة المشتريات وسلاسل التوريد، يتضح أن معظم الدراسات أكدت الدور المتزايد للمشتريات الاستراتيجية في تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسات الصناعية. فقد أشارت عدة دراسات إلى أن تبني ممارسات مثل إدارة علاقات الموردين والتخطيط الاستراتيجي للتوريد يساهم في تقليل التكاليف وتحسين استمرارية العمليات.

كما ركزت بعض الدراسات الحديثة على التحول الرقمي في المشتريات، وأظهرت نتائجها أن استخدام الأنظمة الإلكترونية ومنصات الشراء الرقمية يساهم في زيادة الشفافية وتسريع عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسات.

وعلى الرغم من اتفاق العديد من الدراسات حول أهمية المشتريات الاستراتيجية في تعزيز كفاءة سلاسل التوريد، إلا أن هناك اختلافًا في تركيز هذه الدراسات من حيث المتغيرات المدروسة والسياقات التطبيقية. فقد ركزت بعض الدراسات على إدارة الموردين كعامل أساسي في تحسين الكفاءة التشغيلية، بينما تناولت دراسات أخرى أثر التقنيات الرقمية في تطوير عمليات المشتريات.

كما أن غالبية هذه الدراسات أجريت في بيئات صناعية في الدول المتقدمة، مثل أوروبا والولايات المتحدة، في حين أن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في السياق السعودي وقطاع النفط والغاز ما تزال محدودة.

وبناءً على ذلك، تظهر الحاجة إلى إجراء دراسة تطبيقية تركز على تحليل العلاقة بين ممارسات المشتريات الاستراتيجية وكفاءة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية العاملة في قطاع النفط والغاز في المملكة العربية السعودية، وهو ما يسعى البحث الحالي إلى تحقيقه

الفجوة البحثية :

من خلال مراجعة الدراسات السابقة في مجال إدارة المشتريات وسلاسل التوريد، يتضح أن العديد من الدراسات ركزت على تحليل دور المشتريات الاستراتيجية وإدارة علاقات الموردين في تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسات الصناعية. كما تناولت بعض الدراسات أثر التحول الرقمي في المشتريات على كفاءة العمليات وسرعة اتخاذ القرار.

ومع ذلك، تظهر مراجعة الأدبيات وجود عدة فجوات بحثية يمكن توضيحها على النحو التالي:

أولاً، ركزت معظم الدراسات السابقة على القطاعات الصناعية بشكل عام، بينما لا تزال الدراسات التي تتناول قطاع النفط والغاز محدودة، رغم أن هذا القطاع يتميز بتعقيد سلاسل التوريد وارتفاع المخاطر التشغيلية.

ثانياً، تناولت العديد من الدراسات متغيرات مثل إدارة الموردين أو التحول الرقمي بشكل منفصل، في حين لم يتم تناول العلاقة المتكاملة بين المشتريات الاستراتيجية وكفاءة سلسلة التوريد ضمن نموذج تحليلي واحد في معظم الدراسات.

ثالثاً، أجريت غالبية الدراسات السابقة في بيئات اقتصادية مختلفة مثل أوروبا وأمريكا الشمالية، بينما لا تزال الدراسات التطبيقية في السياق السعودي محدودة، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية المرتبطة برؤية المملكة 2030.

رابعاً، اعتمدت العديد من الدراسات السابقة على المنهج الكمي فقط، دون دمج المنهج النوعي الذي يمكن أن يوفر فهماً أعمق للتحديات التي تواجه إدارات المشتريات في المؤسسات الصناعية.

وبناءً على ذلك يسعى البحث الحالي إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة أثر ممارسات المشتريات الاستراتيجية على كفاءة سلسلة التوريد في شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية، باستخدام منهج تحليلي يدمج بين التحليل الكمي والنوعي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد الدراسة على عدة نظريات أساسية في مجال إدارة الأعمال وسلاسل التوريد، من أبرزها:

- نظرية الموارد (Resource-Based View)

تفترض هذه النظرية أن الموارد الداخلية للمؤسسة، مثل القدرات التنظيمية والعلاقات مع الموردين، تمثل مصدراً أساسياً للميزة التنافسية.

- نظرية سلسلة التوريد المتكاملة

تشير هذه النظرية إلى أن كفاءة المؤسسات تعتمد على التكامل بين جميع مكونات سلسلة التوريد، بما في ذلك المشتريات والإنتاج والتوزيع.

- نظرية إدارة العلاقات مع الموردين

تؤكد هذه النظرية على أهمية بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين لتحقيق الاستقرار والكفاءة في عمليات التوريد.

المنهجية وطرق البحث

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقة بين ممارسات المشتريات الاستراتيجية وكفاءة سلسلة التوريد. كما سيتم استخدام المنهج الكمي من خلال توزيع استبيان على عينة من العاملين في إدارة المشتريات وسلاسل التوريد في الشركات الصناعية.

خطوات البحث:

1. مراجعة الأدبيات العلمية.
2. تصميم أداة البحث.
3. جمع البيانات.
4. تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية.
5. تفسير النتائج وتقديم التوصيات.

أدوات الدراسة

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقة بين ممارسات المشتريات الاستراتيجية وكفاءة سلسلة التوريد.

كما سيتم استخدام المنهج الكمي من خلال توزيع استبيان على عينة من العاملين في إدارة المشتريات وسلاسل التوريد في الشركات الصناعية.

خطوات البحث:

1. مراجعة الأدبيات العلمية.
2. تصميم أداة البحث.
3. جمع البيانات.
4. تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية.
5. تفسير النتائج وتقديم التوصيات.

المجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة الشركات العاملة في قطاع النفط والغاز في المملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة

سيتم اختيار عينة تتكون من:

- مديري المشتريات
- متخصصي سلسلة التوريد
- مديري العمليات

ومن المتوقع أن تتراوح العينة بين 120 إلى 150 مشاركاً.

أداة الدراسة

ستعتمد الدراسة على أداتين رئيسيتين:

الاستبيان

يتكون من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول

البيانات الديموغرافية للمشاركين.

الجزء الثاني

قياس ممارسات المشتريات الاستراتيجية.

الجزء الثالث

قياس كفاءة سلسلة التوريد.

وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي.

اختبار الصدق والثبات

سيتم استخدام:

- صدق المحكمين

أساليب التحليل الإحصائي

سيتم استخدام عدة أساليب إحصائية مثل:

- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- تحليل الانحدار
- اختبار T
- تحليل الارتباط

حدود الدراسة

الحدود البشرية:

العاملون في إدارات المشتريات وسلاسل التوريد.

الحدود المكانية

الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية

2025 – 2026.

المراجع
أولاً: المراجع الأجنبية

- Christopher, M. (2016). *Logistics and supply chain management* (5th ed.). Pearson.
- Cousins, P., Lamming, R., Lawson, B., & Squire, B. (2019). *Strategic supply management: Principles, theories and practice*. Pearson Education.
- Handfield, R., Monczka, R., Giunipero, L., & Patterson, J. (2020). *Purchasing and supply chain management* (7th ed.). Cengage Learning.
- Agyabeng-Mensah, Y., Afum, E., & Ahenkorah, E. (2025). Sustainable supply chain management and performance. *Business Strategy and the Environment*, 34(2), 455–472.
- Acquah, I. N., & Agyabeng-Mensah, Y. (2025). Supply chain visibility and supplier relationship management. *Global Business Review*.
- Huang, J., Luo, Y., & Chen, L. (2024). Supply chain management integration and procurement efficiency in engineering projects. *Sustainability*, 16(22).
- Emon, M. M. H. (2024). Supplier relationship management and supply chain cost efficiency. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 21(1).
- Zanni, L., & Santini, C. (2023). Strategic purchasing and firm performance: The role of supply chain innovation. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 29(4).
- Khedr, A. M., & El-Sayed, A. (2024). Enhancing supply chain management using machine learning techniques. *Procedia Computer Science*, 231.
- World Bank. (2022). *Global supply chain resilience report*. Washington, DC: World Bank.
- OECD. (2021). *Global value chains and supply chain resilience*. Paris: OECD Publishing.

ثانيًا: المراجع العربية

- وزارة الطاقة. (2023). تقرير قطاع النفط والغاز في المملكة العربية السعودية. الرياض: وزارة الطاقة.
- وزارة الصناعة والثروة المعدنية. (2022). التقرير السنوي للقطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية. الرياض.
- الهيئة العامة للإحصاء. (2023). إحصاءات الصناعة والطاقة في المملكة العربية السعودية. الرياض.
- العتيبي، محمد بن عبدالله. (2021). إدارة سلاسل التوريد ودورها في تحسين الأداء المؤسسي. الرياض: دار المسيرة للنشر.
- الحري، عبدالله بن سعد. (2020). إدارة المشتريات الحديثة في المؤسسات الصناعية. جدة: دار خوارزم العلمية