

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة الأعمال



عنوان البحث

أثر تطبيق حوكمة إدارة المشتريات على تحسين الكفاءة التشغيلية في القطاع الحكومي
السعودي: دراسة تطبيقية في القطاع التجاري السعودي

الطالب / بندر سلطان بن درويش

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد

دفايز علي الجراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة الدراسة

تُعد إدارة المشتريات وظيفة محورية في أي منظمة، سواء كانت حكومية أو تجارية، إذ تمثل بوابة التدفقات النقدية الخارجة ومحركاً رئيسياً لسلسلة الإمداد. وفي ظل التحديات الاقتصادية والبيئة التنافسية المتزايدة، لم يعد دور المشتريات مقتصرًا على مجرد تلبية الاحتياجات، بل امتد ليصبح عاملاً حاسماً في تحقيق الكفاءة التشغيلية وتعظيم القيمة. تبرز هنا أهمية "حوكمة المشتريات" كإطار تنظيمي يهدف إلى ضمان الشفافية والمساءلة والنزاهة والفعالية في جميع مراحل عملية الشراء، بدءاً من تحديد الحاجة وصولاً إلى تقييم الموردين وإبرام العقود.

في السياق السعودي، ومع سعي رؤية المملكة 2030 لتحقيق التنوع الاقتصادي ورفع مستوى تنافسية القطاع الخاص، بات تحسين الكفاءة التشغيلية للشركات التجارية أمراً لا غنى عنه. ويُعتبر ضعف حوكمة المشتريات أو قصورها مصدراً محتملاً لإهدار الموارد، وزيادة التكاليف، وتأخير العمليات، وتعرض المنظمات للمخاطر القانونية والمالية. لذا، تتجه الأنظار نحو دراسة مدى تأثير تطبيق المبادئ والأطر السليمة للحوكمة على الارتقاء بمؤشرات الأداء التشغيلي في القطاع التجاري السعودي، ليتمكن هذا القطاع من لعب دوره المنشود كمحرك للنمو الاقتصادي المستدام.

مشكلة الدراسة

تتبع مشكلة الدراسة من التحديات التي تواجهها العديد من الشركات في القطاع التجاري السعودي في تحقيق أقصى درجات الكفاءة التشغيلية، لا سيما في ظل التطور السريع للأسواق ومتطلبات المنافسة العالمية. وعلى الرغم من الإجماع النظري على أهمية حوكمة المشتريات في ترشيد الإنفاق وتحسين الأداء، إلا أن هناك قصوراً في الدراسات التطبيقية التي تحدد بشكل دقيق وممنهج أثر تطبيق هذه الحوكمة على الكفاءة التشغيلية في البيئة السعودية المحددة، وما هي الأبعاد الأكثر تأثراً بهذه الحوكمة.

المشكلة الرئيسية:

ما أثر تطبيق حوكمة إدارة المشتريات على تحسين الكفاءة التشغيلية في القطاع

التجاري السعودي؟

المشكلات الفرعية:

1. ما مدى التزام الشركات في القطاع التجاري السعودي بالمعايير والمتطلبات

الأساسية لحوكمة إدارة المشتريات؟

2. ما الأثر الذي أحدثته حوكمة إدارة المشتريات على خفض التكاليف التشغيلية

وتحقيق الوفرة المالي في القطاع التجاري السعودي؟

3. كيف تساهم حوكمة إدارة المشتريات في تسريع دورة الشراء وتبسيط الإجراءات

وتحسين جودة السلع والخدمات المشتراة؟

4. ما الدور الذي تلعبه حوكمة إدارة المشتريات في تعزيز الشفافية والحد من

ممارسات الفساد وإدارة المخاطر المرتبطة بالعقود والموردين؟

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من حداثة موضوع حوكمة المشتريات كأداة لتعزيز الكفاءة في

القطاع الخاص في المملكة، وتُقسم أهميتها إلى جانبين:

أ. الأهمية العلمية:

1. إثراء المكتبة العربية: تساهم الدراسة في سد الفجوة في الأدبيات العربية والبحوث

المتعلقة بحوكمة إدارة المشتريات وتأثيرها المباشر على الكفاءة التشغيلية، خاصة

في بيئة الأعمال السعودية.

2. تطوير الإطار المفاهيمي: تقدم الدراسة إطاراً مفاهيمياً وتحليلياً يربط بين متغيرات

الحوكمة (كالشفافية والمساءلة) ومتغيرات الكفاءة التشغيلية (كالسرعة والجودة

والتكلفة)، مما يفتح آفاقاً لبحوث مستقبلية.

3. توفير بيانات تطبيقية: توفر الدراسة بيانات إحصائية وعملية مستخلصة من القطاع التجاري السعودي يمكن للباحثين الآخرين الاستناد إليها في تعميق التحليل أو المقارنة مع قطاعات أخرى.

ب. الأهمية العملية:

1. دعم صانعي القرار: تُمكن الدراسة قادة الشركات التجارية والمديرين التنفيذيين من اتخاذ قرارات مستنيرة حول الاستثمار في أطر الحوكمة، من خلال تقديم أدلة كمية على العائد من تطبيقها (ROI).

2. تحسين الأداء التشغيلي: تقدم توصيات عملية محددة لمسؤولي المشتريات وسلاسل الإمداد حول كيفية تفعيل آليات الحوكمة لترشيد الإنفاق وتقليل الهدر وزيادة سرعة العمليات.

3. تعزيز التنافسية: تساعد نتائج الدراسة الشركات التجارية على رفع مستواها التنافسي من خلال تحقيق كفاءة أعلى في إدارة مواردها، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية 2030 لتعزيز دور القطاع الخاص.

4. منع المخاطر: تساهم في توعية المنشآت التجارية بأهمية الحوكمة كأداة للحد من المخاطر المالية والقانونية والأخلاقية المتعلقة بعمليات الشراء والعقود.

أهداف الدراسة (Study Objectives)

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد طبيعة وحجم أثر تطبيق حوكمة إدارة المشتريات على الكفاءة التشغيلية للشركات في القطاع التجاري السعودي، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

الهدف الرئيسي:

تحديد وتقييم الأثر المباشر لتطبيق حوكمة إدارة المشتريات على تحسين مستويات الكفاءة التشغيلية في القطاع التجاري السعودي.

الأهداف الفرعية:

1. قياس مستوى الالتزام الحالي بالمعايير والأطر المطبقة لحوكمة إدارة المشتريات ضمن الشركات المستهدفة في القطاع التجاري السعودي.
2. تحليل مدى مساهمة حوكمة إدارة المشتريات في تحقيق خفض ملموس في التكاليف التشغيلية وعمليات الشراء.
3. توضيح الدور الذي تلعبه حوكمة المشتريات في تحسين جودة السلع والخدمات المشتراة وزيادة سرعة دورة الشراء.
4. اقتراح مجموعة من التوصيات والمبادئ الإرشادية لتعزيز وتفعيل حوكمة إدارة المشتريات في القطاع التجاري السعودي لضمان استدامة الكفاءة التشغيلية.

تساؤلات الدراسة (Study Questions)

تهدف تساؤلات الدراسة إلى توجيه عملية جمع البيانات وتحليلها، وهي تعكس بشكل مباشر مشكلة الدراسة وأهدافها:

التساؤل الرئيسي:

ما الأثر الإجمالي لتطبيق حوكمة إدارة المشتريات على تحسين الكفاءة التشغيلية في القطاع التجاري السعودي؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما مدى التزام الشركات في القطاع التجاري السعودي بتطبيق الأطر والمعايير الأساسية لحوكمة إدارة المشتريات؟
2. ما علاقة حوكمة إدارة المشتريات بتحقيق الوفرة المالي وخفض التكاليف التشغيلية في الشركات التجارية السعودية؟
3. هل يؤدي تطبيق حوكمة إدارة المشتريات إلى تسريع دورة الشراء وتحسين جودة المشتريات في القطاع التجاري السعودي؟

4. ما آليات حوكمة المشتريات التي تسهم بشكل أكبر في تعزيز الشفافية والمساءلة وإدارة المخاطر في عملية الشراء؟

3. فرضيات الدراسة (Study Hypotheses)

تعتمد الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية، التي تنفرع منها فرضيات فرعية لاختبار العلاقات بين أبعاد الحوكمة وأبعاد الكفاءة:

الفرضية الرئيسية (H_1):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي لتطبيق حوكمة إدارة المشتريات على تحسين الكفاءة التشغيلية في القطاع التجاري السعودي.
الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي لالتزام الشركات التجارية السعودية بمعايير حوكمة المشتريات على خفض التكاليف التشغيلية.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي لحوكمة المشتريات على تحسين جودة المشتريات وزيادة سرعة دورة الشراء في القطاع التجاري السعودي.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي لتعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة المشتريات على تقليل المخاطر المرتبطة بالعمليات والعقود.

متغيرات الدراسة (Study Variables)

لتحديد العلاقات المراد اختبارها، تم تقسيم متغيرات الدراسة كالتالي:

نوع المتغير	اسم المتغير	الأبعاد الرئيسية المقترحة
المتغير المستقل (Independent Variable)	حوكمة إدارة المشتريات	1. الشفافية والإفصاح
		2. المساءلة والرقابة الداخلية
		3. النزاهة والعدالة في المناقصات

4. الإطار التنظيمي والإجرائي		
1. كفاءة التكلفة (خفض النفقات والوفر المالي)	الكفاءة التشغيلية	المتغير التابع (Dependent Variable)
2. كفاءة الوقت (سرعة دورة الشراء والتوريد)		
3. كفاءة الجودة (جودة المشتريات وموثوقية الموردين)		
4. كفاءة إدارة المخاطر		

مصطلحات الدراسة (Study Terminology)

أ. حوكمة إدارة المشتريات (Procurement Governance)

إجرائياً: هي مجموعة الأطر التنظيمية، والسياسات الداخلية، والإجراءات، والهياكل الرقابية التي يتم تصميمها وتطبيقها داخل الشركات التجارية لضمان أن جميع أنشطة المشتريات تتم بفعالية، وشفافية، وعدالة، ونزاهة، ووفقاً لأفضل الممارسات والمعايير المهنية والقانونية، بهدف تحقيق القيمة الأمثل للمنظمة وتقليل المخاطر.

ب. الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency)

إجرائياً: هي قدرة الشركات في القطاع التجاري السعودي على تنفيذ عملياتها المتعلقة بالشراء بأقل قدر من الهدر في الموارد (المال، الوقت، الجهد)، وثُقاس بمؤشرات الأداء الرئيسية مثل: نسبة خفض تكلفة الشراء، سرعة إنجاز دورة الشراء من الطلب إلى الاستلام، ومستوى جودة وموثوقية المواد والخدمات المشتراة، والحد من الأخطاء التشغيلية.

ج. القطاع التجاري السعودي (Saudi Commercial Sector)

إجرائياً: هي الشركات والمؤسسات الخاصة العاملة في المملكة العربية السعودية التي تركز أنشطتها على شراء وبيع وتوزيع السلع والخدمات (باستثناء القطاعات المالية والصناعية والنفطية البحتة)، وتخضع لأنظمة ولوائح وزارة التجارة والاستثمار في المملكة.

الدراسات السابقة حول حوكمة الشركات والأداء المالي والإفصاح

1. دراسة بن عيسى ريم (2012م)

العنوان: تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء (دراسة حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية).

النوع والجهة: مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

الهدف: البحث عن أثر تطبيق آليات حوكمة المؤسسات على الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية المسجلة في البورصة، مع إلقاء الضوء على مفهوم وأهمية وآليات الحوكمة.

أهم النتائج:

- وجود علاقة ارتباط موجبة بين مقاييس الأداء المالي (معدل العائد على الأصول، ومعدل العائد على المبيعات، ومعدل العائد على حقوق الملكية) وبين آليات حوكمة المؤسسات الداخلية.
- وجود علاقة ارتباط معنوية بين مقاييس الأداء الثلاثة المذكورة كمتغيرات تابعة وبين آليات حوكمة المؤسسات الداخلية كمتغيرات مستقلة.
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين مقاييس الأداء الثلاثة المذكورة وبين آليات حوكمة المؤسسات الخارجية.

2. دراسة حسين عبد الجليل آل غزوي (2010م)

العنوان: حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية.

النوع والجهة: دراسة تطبيقية، المملكة العربية السعودية.

الهدف:

- بيان عمق فهم حوكمة الشركات وأثرها على المعلومات المحاسبية المتمثلة في القوائم المالية.
- بيان مدى تأثير حوكمة الشركات على مستوى الإفصاح في القوائم المالية.
- بيان مدى تأثير نسبة الملكية العائلية في المؤسسات المساهمة بالمملكة العربية السعودية على مستوى الإفصاح في القوائم المالية.

أهم النتائج:

- تفاوت مستوى الإفصاح في القوائم المالية للمؤسسات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية، إلا أنها نسبة مقبولة وجيدة على مستوى جميع المؤسسات.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين حجم المؤسسة وبين مستوى الإفصاح في القوائم المالية في المؤسسات المساهمة العامة.

3. دراسة عائشة علي وآخرون (2019م)

العنوان: مدى تطبيق مبادئ حوكمة في المصارف التجارية الليبية.

النوع والجهة: (أشير إليها في مجلة دراسات الإنسان والمجتمع 2022م).

الهدف: التعرف على مدى وأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في مصرف الجمهورية فرع العلو (ليبيا).

أهم النتائج:

- وجود تطبيق لبعض مبادئ الحوكمة المتمثلة في مبدأ مسؤولية الإدارة العليا ومبدأ سيادة القانون.
- عدم تطبيق المبادئ الأخرى المتمثلة في المساواة والعدالة والمساواة والإفصاح والشفافية بالمصرف.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات موظفي المصرف حول مدى وأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة.

4. دراسة محمد وقريشي (2016م)

العنوان: أثر حوكمة الشركات علي الأداء المالي للشركات الصناعية.

النوع والجهة: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق المال السعودي.

الهدف: تحليل العلاقة بين آليات الحوكمة (ازدواجية الأدوار، استقلالية أعضاء مجلس الإدارة، حجم مجلس الإدارة، ونشاط لجنة المراجعة) والأداء المالي للشركات الصناعية (مُقاساً بالعائد على الأصول).

أهم النتائج:

- وجود أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لاستقلالية مجلس الإدارة على أداء الشركة.
- وجود علاقة ارتباط عكسية بين حجم مجلس الإدارة والأداء المالي.

5. دراسة رشيدة سلماني (2013م)

العنوان: دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين.

النوع والجهة: (غير مُحددة المصدر).

الهدف: معرفة دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي في شركات التأمين.

أهم النتائج:

- حوكمة الشركات تمثل أداة فعالة للرقابة على شركات التأمين.
- مجلس الإدارة يعتبر أهم آلية من آليات الحوكمة في شركات التأمين.
- توجد علاقة ارتباط قوية بين آليات الحوكمة والأداء المالي.

6. دراسة وليد معتصم البشير (2011م)

العنوان: تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف والتعرف علي معوقات التطبيق.

النوع والجهة: دراسة تطبيقية على المصارف السودانية.

الهدف: عرض الإسهامات النظرية لقضايا الحوكمة وبيان أثر تطبيق معايير الحوكمة على الأداء المالي للمصارف السودانية.

أهم النتائج:

- هنالك وعي متنامٍ لتطبيق مبادئ الحوكمة داخل المصارف.
- بعض المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة ليس لديهم علم بطرق تطبيق الحوكمة.
- أهم التوصيات: إلزام المصارف بالشفافية والإفصاح عن البيانات غير المالية في التقرير السنوي.

الإطار النظري للدراسة

تهدف المحاور التالية إلى بناء الأساس النظري والمعرفي للدراسة، وتفصيل المتغيرات الرئيسية (حوكمة المشتريات والكفاءة التشغيلية) وعلاقتها ببعضها البعض في سياق القطاع التجاري السعودي.

المحور الأول: المفهوم العام للحوكمة المؤسسية والإدارية

- تعريف الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance) وأهدافها.
- أهمية الحوكمة كآلية لترشيد القرارات وتحقيق المساءلة والعدالة.
- مبادئ الحوكمة الأساسية (الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون).
- نظريات الحوكمة ذات الصلة (مثل نظرية الوكالة ونظرية أصحاب المصلحة).

المحور الثاني: الإطار النظري لحوكمة إدارة المشتريات

- مفهوم حوكمة إدارة المشتريات (Procurement Governance) وتطورها.
- الفرق بين إدارة المشتريات وحوكمة المشتريات.
- أهمية تطبيق حوكمة المشتريات في المنظمات التجارية للحد من المخاطر.
- العناصر الأساسية لنموذج حوكمة المشتريات الفعال (People, Process, Technology).

المحور الثالث: مبادئ وأبعاد حوكمة إدارة المشتريات

- بعد الشفافية والإفصاح: آليات الإفصاح عن سياسات الشراء ومحضر القرارات.
- بعد المساءلة والرقابة: تحديد المسؤوليات والسلطات الرقابية داخل دورة الشراء.
- بعد النزاهة والعدالة: سياسات تضارب المصالح وإجراءات اختيار الموردين.
- بعد الكفاءة والفعالية: التزام السياسات بتحقيق أفضل قيمة للمنظمة.

المحور الرابع: المفهوم النظري للكفاءة التشغيلية

- تعريف الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency) والفعالية (Effectiveness) والفرق بينهما.
- أهمية الكفاءة التشغيلية كهدف استراتيجي للمنظمات التجارية.
- العلاقة بين الكفاءة التشغيلية والميزة التنافسية.

المحور الخامس: أبعاد ومؤشرات قياس الكفاءة التشغيلية في المشتريات

- كفاءة التكلفة: قياس الوفرة المالي وتكلفة دورة الشراء (Cost Efficiency).
- كفاءة الوقت: قياس سرعة دورة الشراء وزمن الاستجابة (Time Efficiency).
- كفاءة الجودة: تقييم جودة المشتريات وموثوقية الموردين (Quality Efficiency).
- كفاءة إدارة المخاطر: الحد من مخاطر سلسلة الإمداد والمخاطر القانونية.

المحور السادس: حوكمة المشتريات كآلية لتحقيق الوفرة المالي وخفض التكلفة

- دور الحوكمة في توحيد المواصفات وتجنب الشراء العشوائي.
- تأثير الشفافية في المناقصات على تعزيز المنافسة والحصول على أفضل الأسعار.

- مكافحة الهدر المالي والفساد في عمليات الشراء عبر الرقابة الصارمة.

المحور السابع: التكنولوجيا ودورها في تعزيز حوكمة المشتريات (الحوكمة الرقمية)

- مفهوم المشتريات الإلكترونية (E-Procurement) كأداة للحوكمة.
- دور أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في أتمتة وضبط إجراءات الشراء.
- تأثير السجلات الرقمية في تعزيز الشفافية وسهولة عملية التدقيق والمراجعة.

المحور الثامن: القطاع التجاري السعودي وحوكمة المشتريات في ضوء رؤية 2030

- مستهدفات رؤية 2030 المتعلقة برفع كفاءة القطاع الخاص وتنافسيته.
- الإصلاحات التشريعية الأخيرة في المملكة ذات الصلة بالمشتريات (مثل نظام المنافسات والمشتريات الحكومية وأثره على القطاع التجاري).
- التحديات التي تواجه الشركات التجارية السعودية في تطبيق أطر الحوكمة الإدارية.

المحور التاسع: العلاقة التفاعلية والتأثير المتبادل بين حوكمة المشتريات والكفاءة

التشغيلية

- نماذج نظرية توضح العلاقة السببية بين الحوكمة والتحسين التشغيلي.
- تحليل المزايا التي تجنيها المنظمات التجارية من حوكمة المشتريات على مستوى الأداء (سرعة، جودة، تكلفة).
- العوائد المتوقعة من الاستثمار في حوكمة المشتريات (ROI).

منهجية وطرق البحث

1. منهج الدراسة (Research Methodology)

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)، وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- **الوصف:** وصف وتحليل واقع تطبيق حوكمة إدارة المشتريات في القطاع التجاري السعودي، وتحديد مستويات الكفاءة التشغيلية الحالية.
- **التحليل:** تحليل العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (حوكمة إدارة المشتريات) وأبعاد المتغير التابع (الكفاءة التشغيلية)، واختبار الفرضيات الإحصائية الخاصة بتأثير الحوكمة على الكفاءة.

2. مجتمع وعينة الدراسة (Population and Sample)

أ. مجتمع الدراسة (Study Population)

يتكون مجتمع الدراسة من كافة المدراء والمسؤولين والموظفين العاملين في إدارات المشتريات وسلاسل الإمداد في الشركات الكبرى والمتوسطة العاملة في القطاع التجاري السعودي والتي تُطبق فيها أطر إدارية وهيكلية واضحة. ويتم التركيز على هذا المجتمع نظراً لكونه الأكثر دراية ومعرفة بالإجراءات المتبعة في عمليات الشراء وتقييم الأداء والكفاءة التشغيلية داخل منظماتهم.

ب. عينة الدراسة (Study Sample)

سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية أو عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، على أن يتم توزيع الاستبيانات على عدد كافٍ من الشركات لضمان تمثيل القطاع التجاري السعودي وتنوعه، ويتم تحديد حجم العينة الإحصائي المناسب باستخدام معادلات إحصائية معتمدة (مثل معادلة "ستيفن ثاران" أو غيرها) لضمان الدقة والموثوقية في النتائج.

3. أداة الدراسة (Study Tool) – الاستبيان

تُعتبر أداة جمع البيانات الرئيسية هي **الاستبيان (Questionnaire)**، وسيتم تصميمه بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، ويشمل عادةً ثلاثة أقسام رئيسية:

- **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية والوظيفية للمجيبين (الجنس، المؤهل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

- **القسم الثاني:** أسئلة تتعلق بمتغير حوكمة إدارة المشتريات (المتغير المستقل)، وتغطي أبعاد مثل: الشفافية، المساءلة، والإطار التنظيمي.

- **القسم الثالث:** أسئلة تتعلق بمتغير الكفاءة التشغيلية (المتغير التابع)، وتغطي أبعاد مثل: كفاءة التكلفة، كفاءة الوقت، وكفاءة الجودة.

سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (**Five-point Likert Scale**) (من 1 = غير موافق بشدة إلى 5 = موافق بشدة) لقياس إجابات المستجيبين على عبارات الاستبيان. التأكد من صدق وثبات الأداة (Validity and Reliability)

1. الصدق (Validity): سيتم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين

المتخصصين (أساتذة جامعيين وخبراء في الحوكمة وإدارة المشتريات) للتأكد من صدق المحتوى والصدق الظاهري للأداة.

2. الثبات (Reliability): سيتم تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية صغيرة

خارج العينة الفعلية للدراسة، واستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's

Alpha) للتأكد من ثبات وتماسك فقرات الاستبيان.

4. الأساليب الإحصائية (Statistical Methods)

سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أو أي برنامج إحصائي مناسب، وذلك لمعالجة وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): استخدام التكرارات، النسب

المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة

الدراسة وتحديد مستوى تطبيق الحوكمة ومستوى الكفاءة التشغيلية.

2. تحليل الثبات والصدق (Reliability and Validity Analysis): استخدام

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات الأداة.

3. تحليل الارتباط (Correlation Analysis): استخدام معامل ارتباط بيرسون

(Pearson Correlation Coefficient) لتحديد طبيعة وقوة العلاقة بين

المتغيرات المستقلة والتابعة (أبعاد الحوكمة والكفاءة).

4. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis):

اختبار الفرضية الرئيسية وتحديد الأثر المباشر والنسبي لكل بُعد

من أبعاد حوكمة إدارة المشتريات على الكفاءة التشغيلية.

5. اختبارات الفروق (Difference Tests): استخدام اختبار (T-Test) واختبار

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة

إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل سنوات

الخبرة، المسمى الوظيفي).

حدود الدراسة

1. الحد الموضوعي:

تقتصر الدراسة على تحليل وتقييم أثر حوكمة إدارة المشتريات كمتغير مستقل، على

تحسين الكفاءة التشغيلية كمتغير تابع، في ضوء الأبعاد المحددة لكل متغير.

2. الحد المكاني:

تُطبق الدراسة على عينة من الشركات الكبرى والمتوسطة في القطاع التجاري السعودي،

مع التركيز على المدن الرئيسية ذات النشاط الاقتصادي المرتفع (مثل الرياض، وجدة،

والدمام).

3. الحد البشري:

تستهدف الدراسة المدراء والمسؤولين والموظفين العاملين في إدارات المشتريات وسلاسل الإمداد داخل الشركات التجارية المستهدفة، لكونهم الأفراد الأكثر دراية بالعمليات والإجراءات ذات الصلة.

4. الحد الزمني:

تُجرى الدراسة وتُجمع بياناتها في الفترة الزمنية الممتدة بين ٢٠٢٥ إلى ٢٠٢٦

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. ثابت، زهير. (2001). كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين. مصر: دار النهضة العربية.
2. حامد، عمرو. (2009). تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية. الإمارات العربية المتحدة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
3. حماد، طارق عبد العال. (2005). حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف). الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
4. الحضري، محسن أحمد. (2005). حوكمة الشركات. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
5. درويش، عدنان بن حيدر بن. (2007). حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة. اتحاد المصارف العربية.
6. سليمان، محمد مصطفى. (2006). حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري. الإسكندرية: الدار الجامعية.
7. سليمان، محمد مصطفى. (2008). حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
8. سليمان، محمد مصطفى. (2009). دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي والإداري. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
9. خوني، رابح؛ حساني، رقية. (2008). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها. مصر: ايتراك للنشر.
10. طالب، علاء فرحان؛ المشهداني، إيمان شيحان. (2011). الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
11. نصر علي، عبد الوهاب. (2007). مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات. الإسكندرية: الدار الجامعية.

12. نصر علي، عبد الوهاب. (2009). موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة وفق للمعايير المراجعة العربية والدولية الأمريكية، الجزء الثالث: دور آليات المراجعة لتفعيل حوكمة الشركات. القاهرة: الدار الجامعية.
13. الوردات، خلف عبد الله. (2006). التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق. الأردن: دار الوراق.
- ثانياً: الرسائل العلمية والمقالات وأبحاث المؤتمرات
1. آل غزوي، حسين عبد الجليل. (2010). حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية (رسالة ماجستير غير منشورة). الأكاديمية العربية في الدانمارك، الدانمارك.
2. الأسى، رياض. (2012). إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
3. أفروخ، رانيا. (2014-2015). دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات - دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات (مذكرة ماستر غير منشورة). جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
4. أم العز، حمودي. (2012). دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مذكرة ماستر غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
5. بن عيسى، ريم. (2012). تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
6. بن عنتر، عبد الرحمان. (2003-2004). نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية التحويلية بالجزائر (أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة). جامعة الجزائر، الجزائر.
7. بورقية، شوقي. (2011). الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية دراسة تطبيقية مقارنة (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.

8. بوقابة، زينب. (2011). التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية (مذكرة ماجستير غير منشورة). جامعة الجزائر 3، الجزائر.
9. جعيدي، شريفة. (2013-2014). قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية - دراسة حالة عينة من البنك العاملة في الجزائر - 2006 - 2012 (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
10. حسياني، عبد الحميد. (2010). أهمية الانتقال للمعايير الدولية للمحاسبة والمعلومة المالية (IAS IFRS) كإطار لتفعيل حوكمة المؤسسات (مذكرة ماجستير غير منشورة). جامعة الجزائر 3، الجزائر.
11. حلومي، راجح. (2013-2014). دور مبادئ الحوكمة في الرفع من الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية (مذكرة ماستر غير منشورة). جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
12. الدليمي، فريح خليوي حمادي. (2008). قياس الكفاءة النسبية لقطاع صناعة السكر في الباكستان باستخدام أسلوب تحليل محلل البيانات (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة سانت كلمنتس العالمية.
13. زهواني، رضاء. (2008). تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مذكرة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
14. سلامي، سمية. (ت. ن.). أثر الحوكمة على الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية دراسة حالة مصرفي البركة والسلام - الجزائر. مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمي. تم الاسترجاع من <https://glem.kantakji.com/article/details/ID/590>
15. سليمة، غدير أحمد. (2007). تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة تقييمية البرنامج ميدا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
16. الشعلان، صالح بن إبراهيم. (2008). مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي (مذكرة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

17. شورى. (2018، 25 أبريل). ويكيبيديا. تم الاسترجاع من
<https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B4%D9%88%D8%B1%D9%89>
18. شيبى، عبد الرحيم؛ جازية، بن بوزيان. (2006). تقييم كفاءة أداء النظام المصرفي. الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، (ص ص 1-14). بشار، الجزائر.
19. على، عادل. (2002). الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
20. العازمي، جمال عبيد محمد. (2012). دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، [الأردن].
21. غلاب، فاتح. (2011). تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة (مذكرة ماجستير غير منشورة). جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
22. فاندى، سهيلة خيرة؛ تشوار، خير الدين. (2018). دور حوكمة الشركات في الرفع من كفاءة المؤسسة. مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، 2(3)، 121.
23. قبلي، نبيل. (ت. ن.). دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي للشركات التأمين - دراسة حالة (أطروحة دكتوراه غير منشورة). [غير محددة الجامعة].
24. هدار، بحتة. (2012). دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مذكرة ماستر غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

MidOcean University

Faculty of Administration

Department / Major:

Master of Business Administration (MBA)



RESEARCH TITLE

The Impact of Implementing Procurement Governance on
Enhancing Operational Efficiency in the Saudi Government Sector:
An Applied Study in the Saudi Commercial Sector

Prepared by:

Bandar Sultan Bin Derweesh

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohammed

Dr. Faiez Ali Al-Jarrad

Academic Year:

2025