

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة الأعمال



عنوان البحث

دور إدارة المشتريات على أداء منظمات الأعمال بالتطبيق على المشاريع الإنشائية في
المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ سامر محمد الغامدي

الرقم الأكاديمي 243001448

إشراف/

د. الفيصل عبدالحميد محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2025

جدول المحتويات

1	الفصل الاول
4	الملخص
5	مقدمة الدراسة
9	مشكلة الدراسة
10	أهمية الدراسة
12	اهداف الدراسة
13	تساؤلات الدراسة
14	فرضيات الدراسة
15	مصطلحات الدراسة
16	متغيرات الدراسة
17	الفصل الثاني
18	الدراسات السابقة
٤٢	الإطار النظري
٤٥	مفهوم إدارة المشتريات وأهميتها الاستراتيجية
٥٠	. مراحل وعمليات إدارة المشتريات
٥٥	الأداء التنظيمي في منظمات الأعمال
٦٠	خصائص المشاريع الإنشائية وتحدياتها
٦٤	العلاقة بين إدارة المشتريات وأداء المشاريع الإنشائية
٦٨	. إدارة المخاطر في إدارة المشتريات بالمشاريع الإنشائية
٧٢	دور التكنولوجيا في تعزيز أداء إدارة المشتريات
٧٥	. إدارة العلاقات مع الموردين (SRM) وأثرها
٧٨	الإطار التنظيمي والقانوني للمشتريات في المملكة العربية السعودية
٧٩	الخاتمة
٨٠	الفصل الثالث

٨١	منهجية الدراسة
٨١	مجتمع الدراسة
٨٢	أدوات جمع البيانات
٨٣	حدود الدراسة
٨٤	الاستبيان
٨٩	الفصل الرابع
٨٩	التحليل الإحصائي
١٠٢	النتائج
١٠٤	التوصيات
١٠٨	المراجع
١١١	الملخص
١١٢	الملاحق

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة المشتريات وتأثيرها على أداء منظمات الأعمال، مع التركيز بشكل خاص على المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية. سعت الدراسة إلى فهم كيف تساهم ممارسات إدارة المشتريات الفعالة في تحقيق مؤشرات أداء إيجابية للمشاريع، مثل الالتزام بالميزانية والجدول الزمني، جودة المشروع، الكفاءة التشغيلية، ورضا العملاء.

لتحقيق أهدافها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان وُزِعَ على 100 مستجيب من مدراء مشتريات، مهندسي مشاريع، ومدراء عقود في شركات إنشائية مختلفة الأحجام بالمملكة.

أظهرت النتائج الرئيسية أن هناك إدراكًا عاليًا لأهمية إدارة المشتريات في قطاع الإنشاءات. فقد تبين أن ممارسات مثل التخطيط الواضح للمشتريات، والاختيار الدقيق للموردين وتقييمهم، والإدارة الفعالة للعقود والتفاوض، تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء العام للمشاريع. على وجه التحديد، أكدت النتائج أن إدارة المشتريات الجيدة تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على جودة المشروع النهائية ورضا العملاء.

ومع ذلك، كشفت الدراسة عن مجالات تتطلب المزيد من التطوير والتحسين، أبرزها إدارة المخاطر في سلسلة التوريد وتبني التكنولوجيا المتقدمة في عمليات المشتريات. فقد كانت مستويات تطبيق هذه الجوانب أقل مقارنة بالممارسات الأخرى.

بناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة توصيات عملية موجهة لمنظمات الأعمال في قطاع الإنشاءات، تركز على ضرورة:

- تعزيز التخطيط الاستراتيجي للمشتريات والمشاركة المبكرة في دورة حياة المشروع.
- تطوير أنظمة اختيار وتقييم الموردين.
- الارتقاء بمهارات التفاوض وإدارة العقود.
- تعزيز إطار عمل إدارة المخاطر.
- الاستثمار بشكل أكبر في التكنولوجيا وأتمتة عمليات المشتريات.
- تنمية الكفاءات البشرية في هذا المجال.

تؤكد الدراسة في مجملها على أن إدارة المشتريات لم تعد مجرد وظيفة داعمة، بل هي عامل استراتيجي وحيوي لتحقيق النجاح والتنافسية في قطاع المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية.

المقدمة:

تُعَدُّ إدارة المشتريات من الوظائف الأساسية في منظمات الأعمال، حيث تلعب دورًا محوريًا في ضمان تدفق الموارد والمواد الخام المطلوبة لإنجاز العمليات التشغيلية بكفاءة وفعالية. في عالم الأعمال الحديث، أصبحت إدارة المشتريات أكثر من مجرد وظيفة تنفيذية تقتصر على تأمين الاحتياجات الأساسية للمنظمة؛ بل باتت عنصرًا استراتيجيًا يساهم في تعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف، وضمان الجودة (أبو الغنم، 2022). ويزداد هذا الدور أهمية في المشاريع الإنشائية التي تعتمد بشكل أساسي على التوريد المستمر للمواد والمعدات، مما يتطلب إدارة مشتريات قوية وقادرة على التكيف مع التحديات الاقتصادية واللوجستية التي تواجهها هذه المشاريع (إدريس وعبد الرحمن، 2015).

تلعب إدارة المشتريات دورًا أساسيًا في تحسين أداء منظمات الأعمال من خلال تحقيق التوازن بين التكلفة والجودة والوقت. إذ تسهم هذه الإدارة في تحقيق عدة أهداف رئيسية، منها خفض التكاليف التشغيلية، وتعزيز جودة المنتجات والخدمات، وضمان توفر المواد اللازمة للإنتاج والتشغيل في الوقت المناسب (كابلي، 2003). وتشمل عمليات إدارة المشتريات تحديد الاحتياجات، والتفاوض مع الموردين، وإدارة سلاسل الإمداد، والتأكد من الامتثال للمعايير والمواصفات المطلوبة.

ومن ناحية أخرى، فإن إدارة المشتريات الفعالة تعزز الاستدامة المالية لمنظمات الأعمال، إذ تؤدي القرارات الشرائية الذكية إلى تحسين الأداء المالي عبر تقليل النفقات وزيادة الكفاءة التشغيلية. كما أن التنسيق الجيد بين إدارة المشتريات والإدارات الأخرى، مثل

الإنتاج والمخازن والمالية، يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (أبو إسماعيل ومعوّض، 2018).

وتعتبر المشاريع الإنشائية من أكثر القطاعات التي تعتمد بشكل كبير على إدارة المشتريات، حيث تحتاج هذه المشاريع إلى مواد بناء، ومعدات، وخدمات متنوعة يتم توريدها في أوقات محددة لضمان سير العمل دون تأخير. ويؤدي أي خلل في إدارة المشتريات إلى تأخيرات في التنفيذ، وزيادة التكاليف، ومخاطر تتعلق بالجودة (عبد الرحيم، 2023).

في المملكة العربية السعودية، يعد قطاع الإنشاءات من القطاعات الحيوية التي تحظى بدعم حكومي كبير، لا سيما في ظل رؤية 2030 التي تهدف إلى تطوير البنية التحتية وتعزيز الاستثمارات في المشاريع الإنشائية الكبرى. وبالتالي، فإن إدارة المشتريات الفعالة تلعب دورًا جوهريًا في نجاح هذه المشاريع من خلال ضمان توافر المواد والمعدات بجودة عالية وفي الوقت المحدد (إدريس وعبد الرحمن، 2015).

تُعد تقلبات الأسعار واحدة من أكبر التحديات التي تواجه المشاريع الإنشائية، حيث تتأثر تكلفة المواد الخام بالعوامل الاقتصادية العالمية، مما يؤدي إلى زيادة تكاليف المشروع والتأثير على الميزانيات المخصصة (أبو الغنم، 2022). لذلك، تحتاج إدارة المشتريات إلى استراتيجيات فعالة للتعامل مع هذه التقلبات، مثل توقيع عقود شراء طويلة الأجل مع الموردين أو البحث عن بدائل ذات جودة مناسبة بأسعار أقل.

تعتمد المشاريع الإنشائية على التوريد المستمر للمواد والمعدات، وأي تأخير في تسليم هذه المواد قد يؤدي إلى تعطيل عمليات البناء وزيادة التكاليف التشغيلية. ويمكن أن تنتج هذه المشكلة عن مشكلات لوجستية، أو تأخيرات من الموردين، أو مشكلات في عمليات الجمارك والنقل.

يتطلب تنفيذ المشاريع الإنشائية استخدام مواد ذات جودة عالية لضمان متانة المباني وسلامتها. ولذلك، يجب أن تلتزم إدارة المشتريات بعمليات تدقيق صارمة لاختيار

الموردين وفقاً لمعايير الجودة المعتمدة. أي تهاون في هذا الجانب قد يؤدي إلى استخدام مواد غير مطابقة للمواصفات، مما يؤثر سلباً على جودة المشروع وأمانه (عبد الرحيم، 2023).

تخضع إدارة المشتريات لمجموعة من القوانين واللوائح التنظيمية التي تؤثر على عمليات الشراء والتوريد. فالتشريعات المتعلقة بالمناقصات والعقود الحكومية، بالإضافة إلى اللوائح الجمركية والضريبية، قد تحد من مرونة الإدارة في تأمين الموارد المطلوبة بسرعة وكفاءة (أبو إسماعيل ومعوّض، 2018).

تخضع إدارة المشتريات لمجموعة من القوانين واللوائح التنظيمية التي تؤثر على عمليات الشراء والتوريد. فالتشريعات المتعلقة بالمناقصات والعقود الحكومية، بالإضافة إلى اللوائح الجمركية والضريبية، قد تحد من مرونة الإدارة في تأمين الموارد المطلوبة بسرعة وكفاءة (أبو إسماعيل ومعوّض، 2018).

تؤثر إدارة المشتريات بشكل مباشر على الأداء المالي للمشاريع الإنشائية، إذ أن أي تحسين في عمليات الشراء يمكن أن يؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تطبق ممارسات شراء فعالة تحقق تحسينات كبيرة في العائد على الاستثمار، كما أن تبني تقنيات الشراء الحديثة يساعد في تقليل الإنفاق غير الضروري وتحسين التوزيع الأمثل للموارد المالية (كابلي، 2003).

ويساعد تطبيق أنظمة الشراء الإلكتروني في تحسين الكفاءة والشفافية داخل عمليات الشراء، حيث يتيح تتبع الطلبات، وإدارة العقود، وتقييم الموردين بشكل أكثر دقة. كما يساهم في تقليل الأخطاء الإدارية وخفض التكاليف التشغيلية (إدريس وعبد الرحمن، 2015)، ويُعد بناء علاقات قوية ومستدامة مع الموردين من العوامل الأساسية لضمان توفر المواد بالجودة المطلوبة وفي الوقت المناسب. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير شراكات استراتيجية مع الموردين الموثوقين، مما يساعد في تأمين توريدات مستقرة وخفض تكاليف التوريد.

أصبح الشراء المستدام توجهاً رئيسياً في العديد من القطاعات، حيث يساعد في تقليل الأثر البيئي للمشاريع وتعزيز سمعة المنظمة. ويشمل ذلك اختيار الموردين الذين يتبعون ممارسات صديقة للبيئة، والحد من الهدر في عمليات الشراء.

يساهم التخطيط المسبق والتنبؤ بالمخاطر المحتملة في تقليل تأثير الأزمات على عمليات المشتريات. فمثلاً، يمكن وضع خطط احتياطية لتأمين المواد الأساسية من موردين بديلين، أو تحديد ميزانيات مرنة للتعامل مع التقلبات السعرية.

يُعد تطوير مهارات موظفي المشتريات أمراً ضرورياً لتحسين أداء عمليات الشراء. فالتدريب المستمر على استراتيجيات التفاوض، وإدارة العقود، واستخدام أنظمة الشراء الحديثة يمكن أن يعزز من قدرة الموظفين على اتخاذ قرارات شرائية أكثر كفاءة وذكاءً.

في ضوء ما سبق، يتضح أن إدارة المشتريات تلعب دوراً استراتيجياً في تحسين أداء منظمات الأعمال، خاصة في قطاع المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية. من خلال تطبيق ممارسات شراء متقدمة، وتعزيز العلاقات مع الموردين، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، يمكن تحسين الكفاءة التشغيلية وضمان نجاح المشاريع. ومع استمرار التطورات الاقتصادية والتكنولوجية، يظل تحسين إدارة المشتريات عاملاً رئيسياً لتحقيق الاستدامة والنمو في قطاع الأعمال.

مشكلة الدراسة

تعدّ إدارة المشتريات أحد العناصر الأساسية في نجاح منظمات الأعمال، حيث تلعب دوراً محورياً في ضمان تدفق المواد والخدمات اللازمة لاستمرارية العمليات التشغيلية وتحقيق الأهداف التنظيمية. يزداد هذا الدور أهمية في المشاريع الإنشائية التي تعتمد بشكل كبير على توريد المواد والمعدات في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة، مما يجعل إدارة المشتريات عاملاً مؤثراً في أداء هذه المشاريع. تواجه الشركات العاملة في قطاع الإنشاءات تحديات متعددة تتعلق بكفاءة إدارة المشتريات، مثل التأخير في استلام المواد، وتقلبات الأسعار، وضعف التنسيق مع الموردين، مما قد يؤثر سلباً على الأداء العام لهذه المشاريع (خليف وصالح، 2019).

تبرز أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على العلاقة بين إدارة المشتريات وأداء منظمات الأعمال في قطاع المشاريع الإنشائية، نظراً لكون هذا القطاع يعتمد على الإمدادات المستمرة من الموارد والمواد الخام. تؤثر جودة عمليات الشراء وإدارة الموردين بشكل مباشر على الجدول الزمني للمشاريع والتكاليف النهائية، مما ينعكس على الأداء العام للمنظمات (عبد الستار، 2021). كما أن الإدارة الفعالة للمشتريات لا تقتصر فقط على شراء المواد، بل تمتد إلى إدارة سلاسل التوريد، والتفاوض مع الموردين، وضمان الجودة، والتخطيط الاستراتيجي لتقليل المخاطر المحتملة.

تكمن مشكلة البحث في دراسة مدى تأثير إدارة المشتريات على أداء منظمات الأعمال في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية، حيث تعاني العديد من الشركات من مشاكل في إدارة المشتريات تؤدي إلى تعطل العمليات وزيادة التكاليف وضعف الجودة. إن عدم كفاءة عمليات الشراء والتوريد يمكن أن يؤدي إلى تأخير إنجاز المشاريع وزيادة النفقات التشغيلية، مما ينعكس سلباً على قدرة الشركات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. تشير الدراسات إلى أن الإدارة الجيدة للمشتريات تسهم في تحسين الأداء من خلال تقليل

التكاليف التشغيلية، وتعزيز الإنتاجية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (محمد والجعفري، 2021).

ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال البحثي التالي:

ما هو دور إدارة المشتريات على أداء منظمات الأعمال بالتطبيق بالمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية

تتبع الأهمية العلمية لهذا البحث من كونه يسلط الضوء على دور إدارة المشتريات كعامل حاسم في تحسين أداء منظمات الأعمال، لا سيما في قطاع المشاريع الإنشائية، الذي يعتمد بشكل كبير على التوريد الفعال للمواد والمعدات. يساهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية حول العلاقة بين إدارة المشتريات والأداء التنظيمي، حيث يعزز الفهم النظري لكيفية تأثير استراتيجيات الشراء والتوريد على تحقيق الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف وتعزيز الجودة (خليف وصالح، 2019). كما يوفر البحث إطاراً تحليلياً لفهم التحديات التي تواجه الشركات الإنشائية في إدارة المشتريات، ويستند إلى مناهج علمية تعتمد على دراسات سابقة ونظريات إدارية متقدمة، مثل نظرية البناء المؤسسي ونظرية إدارة سلاسل التوريد (عبد الستار، 2021).

يساهم البحث في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بإدارة المشتريات في البيئة المحلية للمملكة العربية السعودية، حيث يتناول التحديات الفريدة التي تواجه الشركات الإنشائية في المنطقة، مثل تقلبات أسعار المواد، وتأثير العوامل اللوجستية، وتأثير العوامل الاقتصادية والتنظيمية على كفاءة عمليات الشراء (محمد والجعفري، 2021). ومن خلال تحليل هذه

العوامل، يوفر البحث قاعدة معرفية تدعم تطوير نظريات إدارية جديدة تتماشى مع واقع قطاع الإنشاءات في المملكة..

الأهمية العملية

أما من الناحية العملية، فإن هذا البحث يحمل أهمية كبيرة للمديرين التنفيذيين، وأصحاب الشركات، والممارسين في مجال إدارة المشتريات والمشاريع الإنشائية. حيث يساهم في تقديم حلول واقعية يمكن تطبيقها لتحسين كفاءة عمليات الشراء وتقليل المخاطر المرتبطة بالتوريد. من خلال تحليل بيانات حقيقية من الشركات العاملة في قطاع الإنشاءات، يقدم البحث توصيات عملية حول كيفية تحسين العلاقة مع الموردين، واستخدام استراتيجيات تفاوض فعالة، واعتماد تقنيات حديثة في إدارة سلاسل التوريد لتعزيز الأداء التنظيمي.

كما يتيح البحث للشركات إمكانية الاستفادة من استراتيجيات إدارة المشتريات الفعالة في تحقيق الأهداف التشغيلية بكفاءة، من خلال تحسين التخطيط الشرائي، وتقليل الفاقد، وضمان استدامة تدفق الموارد. ومن شأن ذلك أن يساهم في زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف التشغيلية، مما يعزز القدرة التنافسية للشركات في السوق. علاوة على ذلك، يمكن لصانعي السياسات والاستشاريين في قطاع الإنشاءات الاستفادة من نتائج البحث لوضع سياسات أكثر كفاءة في إدارة التوريد وتعزيز البنية التحتية اللوجستية لدعم المشاريع الكبرى في المملكة..

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المشتريات بأبعادها (تخطيط المشتريات، اختيار الموردين، إدارة العقود، مراقبة الأداء) على أداء منظمات الأعمال بأبعاده (الكفاءة التشغيلية، جودة التنفيذ، الاستدامة المالية) في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية. وتتفرع من هذا الهدف العام عدة أهداف فرعية، منها:

ومن خلال الهدف الرئيسي يمكن صياغة مجموعه من الأهداف الفرعية كما يلي:

تقييم تأثير تخطيط المشتريات، اختيار الموردين، إدارة العقود، ومراقبة الأداء على الكفاءة التشغيلية في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية.

دراسة العلاقة بين أبعاد إدارة المشتريات وجودة تنفيذ المشاريع في قطاع الإنشاءات، من خلال تحليل دور اختيار الموردين وإدارة العقود في تحسين جودة الأداء.

فهم أثر إدارة المشتريات على استدامة المشاريع الإنشائية، من خلال تحليل تأثير استراتيجيات الشراء الفعالة على تقليل التكاليف وضمان استمرارية الأعمال.

تقديم توصيات عملية لتحسين إدارة المشتريات في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية، بهدف تعزيز الكفاءة التشغيلية، تحسين جودة التنفيذ، وضمان الاستدامة المالية

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيس الأول:

كيف تؤثر إدارة المشتريات بأبعادها المختلفة (تخطيط المشتريات، اختيار الموردين، إدارة العقود، مراقبة الأداء) على أداء منظمات الأعمال بأبعاده المختلفة (الكفاءة التشغيلية، جودة التنفيذ، الاستدامة المالية) في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية؟

وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

ما هو تأثير إدارة المشتريات بأبعادها (تخطيط المشتريات، اختيار الموردين، إدارة العقود، مراقبة الأداء) على الكفاءة التشغيلية في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية؟
كيف تؤثر إدارة المشتريات بأبعادها (تخطيط المشتريات، اختيار الموردين، إدارة العقود، مراقبة الأداء) على جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية؟
ما هو تأثير إدارة المشتريات بأبعادها (تخطيط المشتريات، اختيار الموردين، إدارة العقود، مراقبة الأداء) على الاستدامة المالية للمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$) لإدارة المشتريات بأبعادها (تخطيط المشتريات، اختيار الموردين، إدارة العقود، مراقبة الأداء) على أداء منظمات الأعمال بأبعاده (الكفاءة التشغيلية، جودة التنفيذ، الاستدامة المالية) في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لإدارة المشتريات بأبعادها (تخطيط المشتريات، اختيار الموردين، إدارة العقود، مراقبة الأداء) على الكفاءة التشغيلية في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$) لإدارة المشتريات بأبعادها (تخطيط المشتريات، اختيار الموردين، إدارة العقود، مراقبة الأداء) على جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$) لإدارة المشتريات بأبعادها (تخطيط المشتريات، اختيار الموردين، إدارة العقود، مراقبة الأداء) على الاستدامة المالية في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدراسة

- فيما يلي قائمة بالمصطلحات الأساسية المتعلقة بدور إدارة المشتريات على أداء منظمات الأعمال، مع التركيز على المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية:
- إدارة المشتريات (Purchasing Management): هي وظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على عمليات الحصول على السلع والخدمات والموارد اللازمة للمؤسسة من مصادر خارجية، بأفضل جودة وسعر وفي الوقت المناسب.
 - منظمات الأعمال (Business Organizations): أي كيان اقتصادي أو تجاري يهدف إلى تحقيق الربح من خلال تقديم سلع أو خدمات.
 - الأداء التنظيمي (Organizational Performance): مدى كفاءة وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها الاستراتيجية، ويشمل جوانب مثل الربحية، الجودة، رضا العملاء، الابتكار، والكفاءة التشغيلية.

- المشاريع الإنشائية (Construction Projects): هي الجهود المؤقتة التي تُبذل لإنشاء أو تعديل أو إصلاح هياكل مادية مثل المباني، الطرق، الجسور، والمرافق الصناعية، وتتميز بتعقيدها، ارتفاع تكلفتها، وتعدد الأطراف المعنية.
- المملكة العربية السعودية (Kingdom of Saudi Arabia – KSA): الدولة المستهدفة بالدراسة، والتي تشهد نموًا كبيرًا في قطاع المشاريع الإنشائية.
- سلسلة التوريد (Supply Chain): هي الشبكة الكاملة من الأفراد والمنظمات والموارد والأنشطة والتقنيات المشاركة في إنشاء وبيع منتج أو خدمة، من تسليم المواد الخام من المورد إلى المستخدم النهائي.
- الموردون (Suppliers): الأفراد أو الشركات التي تقدم السلع أو الخدمات اللازمة للمشاريع الإنشائية، مثل مواد البناء، المعدات، والخدمات الاستشارية.
- التفاوض (Negotiation): عملية الحوار بين طرفين أو أكثر للوصول إلى اتفاق مقبول بشأن شروط عقد الشراء، بما يضمن أفضل الشروط للمشتري.
- الجودة (Quality): مدى مطابقة المواد والخدمات المشتراة للمواصفات والمعايير المطلوبة، وتأثير ذلك على جودة المشروع النهائي.
- التكلفة (Cost): جميع النفقات المرتبطة بعملية الشراء، بما في ذلك سعر الشراء، تكاليف النقل، التخزين، والتأمين، وكيفية تأثيرها على الميزانية الإجمالية للمشروع.
- الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency): القدرة على إنجاز المهام والعمليات بأقل قدر من الموارد (الوقت، المال، الجهد) مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الجودة.
- إدارة المخاطر (Risk Management): عملية تحديد وتقييم وتخفيف المخاطر المحتملة المرتبطة بعمليات الشراء، مثل مخاطر تأخر التسليم، تذبذب الأسعار، أو عدم مطابقة الجودة.
- العقود (Contracts): الاتفاقيات القانونية الملزمة بين المشتري والمورد، والتي تحدد شروط وأحكام توريد السلع أو الخدمات.

- القيمة المضافة (Value Added): الفوائد الإضافية التي يمكن أن تحققها إدارة المشتريات للمنظمة بما يتجاوز مجرد خفض التكاليف، مثل تحسين الجودة، الابتكار، وبناء علاقات قوية مع الموردين.
- أتمتة المشتريات (Procurement Automation): استخدام التكنولوجيا والبرمجيات لتبسيط وتسريع عمليات الشراء، مثل أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) ومنصات الشراء الإلكتروني.

نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر إدارة المشتريات على أداء منظمات الأعمال بالتطبيق على المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية ويتضمن المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: لإدارة المشتريات بأبعادها (تخطيط المشتريات، اختيار الموردين، إدارة العقود، مراقبة الأداء)

المتغير التابع: أداء منظمات الأعمال بأبعاده (الكفاءة التشغيلية، جودة التنفيذ، الاستدامة المالية)

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الدراسات العربية

الدراسة	أبو الغنم، مريم (2022)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة المشتريات في المنظمات الحديثة، وتحديد مدى تأثيرها على الأداء العام للمؤسسة. كما سعت إلى توضيح أهم المسؤوليات والمهام التي تقع على عاتق هذه الإدارة، بالإضافة إلى استكشاف التحديات التي تواجهها في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة.
المتغير المستقل	إدارة المشتريات (التخطيط الاستراتيجي، تقييم الموردين، نظم المشتريات الإلكترونية، الكفاءة التشغيلية)
المتغير التابع	تحسين الأداء المؤسسي (تقليل التكاليف، رفع جودة المنتجات، تسريع العمليات، تعزيز التنافسية)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج:

- أكدت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي للمشتريات يساهم بشكل مباشر في تحقيق وفورات مالية وتحسين جودة العمليات.
- أوضحت أن تقييم الموردين بشكل دوري يساعد في تقليل المخاطر التشغيلية وتحسين سلسلة التوريد.
- بينت أن التحول إلى النظم الإلكترونية في المشتريات يعزز من كفاءة العمليات ويقلل من معدلات الأخطاء.
- أظهرت أن وجود إدارة مشتريات قوية يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات.

أهم التوصيات:

- ضرورة تعزيز استخدام نظم المشتريات الإلكترونية لتقليل الوقت والتكلفة.
- تشجيع المؤسسات على تطبيق معايير تقييم الموردين لضمان جودة الخدمات والمنتجات.
- توجيه الإدارات العليا إلى الاستثمار في تطوير قدرات فرق المشتريات وتحسين آليات العمل.

الدراسة	كابلي، عمر عبد الغني (2003)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تحليل مفهوم إدارة المشتريات كمركز ربح بدلاً من كونها وظيفة دعم فقط، وناقشت كيفية تعزيز القيمة الاقتصادية للمؤسسة من خلال سياسات وإجراءات مشتريات فعالة.
المتغير المستقل	إدارة المشتريات
المتغير التابع	لأداء المالي للمؤسسة
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: • أظهرت الدراسة أن تحويل إدارة المشتريات إلى مركز ربح يعزز الأداء المالي ويقلل التكاليف التشغيلية. • أوضحت أن التفاوض الفعال مع الموردين يمكن أن يحقق وفورات مالية كبيرة للمؤسسات. • أكدت على أهمية التكامل بين إدارة المشتريات والأقسام الأخرى لضمان اتخاذ قرارات استراتيجية. أهم التوصيات:

• ضرورة تبني رؤية جديدة لإدارة المشتريات تركز على تحقيق الأرباح وليس فقط تقليل التكاليف. • تعزيز مهارات التفاوض لدى فرق المشتريات لتحقيق أفضل الصفقات التجارية. • تحسين التكامل بين إدارة المشتريات والإدارات الأخرى لضمان تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.	
أبو إسماعيل، فؤاد، ومعوّض، فاروق عبد الله (2018) هدفت الدراسة إلى تقديم تحليل كمي لدور إدارة المشتريات والمخازن في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية للمؤسسات، وقياس أثر التخطيط الفعّال للمشتريات على الأداء العام.	الدراسة أهداف الدراسة
إدارة المشتريات والمخازن	المتغير المستقل
الكفاءة التشغيلية	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أهم النتائج: • بينت الدراسة أن استخدام التحليل الكمي والتخطيط الدقيق للمشتريات يساهمان في تحسين الكفاءة التشغيلية.	أهم النتائج والتوصيات

- أكدت أن تطبيق تقنيات تحليل البيانات يساعد في توقع الاحتياجات وتقليل الفاقد في المخزون.
 - أوضحت أن تحسين إدارة المخزون يقلل من تكاليف التخزين ويحسن التدفق النقدي للمؤسسات.
- أهم التوصيات:
- تعزيز استخدام أدوات التحليل الكمي في عمليات المشتريات والمخازن.
 - تطوير برامج تدريبية لموظفي المشتريات حول كيفية استخدام البيانات في اتخاذ القرارات.
 - اعتماد أنظمة إدارة المخزون المتقدمة لتحسين كفاءة التخزين وتقليل الفاقد.

الدراسة	دراسة عبد الرحيم، محمد عبد الله (2023)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تقييم أداء إدارة المشتريات في المؤسسات المختلفة، وتحديد أهم المعايير المستخدمة في قياس كفاءتها ومدى تأثيرها على الأداء العام.
المتغير المستقل	أداء إدارة المشتريات

المتغير التابع	الأداء المؤسسي
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج	أهم النتائج:
والتوصيات	• أكدت الدراسة أن تطبيق معايير أداء واضحة يساعد في تحسين كفاءة إدارة المشتريات. • أوضحت أن سرعة الاستجابة لطلبات الإدارات المختلفة تسهم في تعزيز الإنتاجية العامة. • بينت أن تحسين جودة التوريد يؤدي إلى تقليل مشكلات الإنتاج وزيادة رضا العملاء الداخليين.
	أهم التوصيات:
	• وضع معايير قياس أداء دقيقة لإدارة المشتريات وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. • تعزيز ثقافة الاستجابة السريعة للطلبات لضمان استمرارية العمليات التشغيلية. • تطوير أنظمة تقييم الموردين لضمان جودة التوريد وتحسين العلاقات التجارية

الدراسة	إدريس، محمد أحمد حامد، وعبد الرحمن، عمر تاج السر محمد (2015)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة المشتريات على الأداء العام للمؤسسات، مع التركيز على تجربة شركة "سوداني" خلال الفترة (2009 - 2014).
المتغير المستقل	إدارة المشتريات
المتغير التابع	داء منظمات الأعمال
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: • بينت الدراسة أن تطبيق استراتيجيات مشتريات فعالة يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة. • أكدت أن تنوع مصادر التوريد يقلل من مخاطر الاعتماد على مورد واحد ويضمن استمرارية العمليات. • أوضحت أن وجود آلية واضحة لتقييم أداء المشتريات يساعد في تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء التشغيلية. أهم التوصيات:

- تشجيع المؤسسات على تطوير استراتيجيات مشتريات مرنة تضمن تحقيق الأهداف التشغيلية.
- تحسين أنظمة تقييم أداء الموردين لضمان جودة واستمرارية التوريد.
- تعزيز التعاون بين إدارة المشتريات والإدارات الأخرى لرفع كفاءة العمليات وتحقيق الأهداف المؤسسية.

الدراسة	خليف، سلطان أحمد، وصالح، إيمان أحمد (2019)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل مسببات العلل التنظيمية في منظمات الأعمال، من خلال دراسة استطلاعية لآراء العاملين في الشركة العامة للسمنت الشمالية - نينوى. ركزت الدراسة على تحديد العوامل التنظيمية التي تؤدي إلى ضعف الأداء الوظيفي، والتأثيرات السلبية لعدم الكفاءة الإدارية، والاضطرابات في بيئة العمل. كما سعت إلى توضيح العلاقة بين العلل التنظيمية ومستويات الإنتاجية، وتأثير الهياكل الإدارية غير الفعالة على تحقيق الأهداف المؤسسية. بالإضافة إلى ذلك، هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري يوضح كيفية معالجة هذه المشكلات من خلال

استراتيجيات إدارية حديثة تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي وتقليل المعوقات التي تعيق عمليات التطوير داخل المؤسسات.	
العلل التنظيمية	المتغير المستقل
الأداء التنظيمي	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أهم النتائج: • أوضحت الدراسة أن البيروقراطية وضعف القيادة من أهم أسباب تراجع الأداء الوظيفي في الشركة. • بينت أن غياب التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل سلبي على تحقيق الأهداف التنظيمية. • كشفت عن أن ضعف نظم الحوافز يقلل من رضا العاملين ويؤثر على مستويات الأداء. • أكدت أن العلل التنظيمية تتسبب في زيادة النزاعات الداخلية مما يؤثر على بيئة العمل. أهم التوصيات: • ضرورة تطوير أنظمة إدارية حديثة تحد من البيروقراطية وتعزز من كفاءة القيادة.	أهم النتائج والتوصيات

- تبني استراتيجيات تخطيط واضحة تهدف إلى تحسين أداء العاملين وتحقيق الأهداف المؤسسية.
- تحسين نظم الحوافز والمكافآت لتعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

الدراسة	عبد الستار، إسكندر حسن (2021)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر البناء المؤسسي على أداء منظمات الأعمال، مع التركيز على دور الهيكلية الإدارية، والثقافة التنظيمية، ونظم العمل الداخلية في تحسين أو إعاقة الأداء المؤسسي. سعت الدراسة إلى توضيح مدى تأثير البناء المؤسسي القوي على تحقيق الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. كما استهدفت تحليل الفجوات التنظيمية التي قد تؤدي إلى ضعف الأداء، مثل غياب الحوكمة الرشيدة، وضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة، وغياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة. بالإضافة إلى ذلك، ناقشت الدراسة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تشكيل بيئة عمل صحية

ومستدامة تدعم الابتكار والتطوير، وركزت على تقديم حلول عملية لتحسين البناء المؤسسي وتعزيز فاعليته في دعم النمو المؤسسي.	
البناء المؤسسي	المتغير المستقل
أداء منظمات الأعمال	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أهم النتائج: • أكدت الدراسة أن البناء المؤسسي القوي يسهم في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية وزيادة الإنتاجية. • أوضحت أن الثقافة المؤسسية الإيجابية تساهم في تعزيز الولاء الوظيفي وتحسين بيئة العمل. • كشفت عن أن الحوكمة الفعالة تقلل من النزاعات الداخلية وتساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. • بينت أن ضعف نظم العمل الداخلية يؤدي إلى تباطؤ العمليات الإدارية وانخفاض جودة الخدمات. أهم التوصيات: • ضرورة تطوير هياكل تنظيمية مرنة تعزز من سرعة اتخاذ القرار وتحسين الأداء المؤسسي.	أهم النتائج والتوصيات

- تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار والتطوير المستمر داخل المؤسسات.
- تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة لضمان الشفافية وتحقيق الأهداف بكفاءة أكبر.
- إعادة هيكلة نظم العمل الداخلية لتحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل العقبات الإدارية.

الدراسة	أهداف الدراسة
محمد، طه عبده طه، والجعفري، محمد الناجي (2021) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التحليل الاستراتيجي وأداء منظمات الأعمال، من خلال دراسة تطبيقية على بنك قطر الوطني بالسودان خلال الفترة 2010 - 2020. ركزت على فهم مدى تأثير التحليل البيئي الداخلي والخارجي على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما سعت إلى تقييم دور التحليل الاستراتيجي في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتحديد التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيقه بفعالية. إضافة إلى ذلك، هدفت الدراسة إلى تقديم توصيات لتعزيز آليات التحليل الاستراتيجي بما يساهم في تحقيق أداء مؤسسي أكثر فاعلية واستدامة.	

المتغير المستقل	التحليل الاستراتيجي
المتغير التابع	أداء منظمات الأعمال
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج	أهم النتائج:
والتوصيات	• التحليل الاستراتيجي يسهم بشكل مباشر في تعزيز القدرة التنافسية للبنك وتحقيق أهدافه طويلة الأجل. • ضعف التحليل الاستراتيجي يؤدي إلى سوء تخصيص الموارد وانخفاض الأداء المؤسسي. • تحليل البيئة الخارجية ضروري لاتخاذ قرارات استباقية تحمي البنك من المخاطر السوقية. • وجود علاقة إيجابية بين التحليل الاستراتيجي الفعال وتحقيق معدلات نمو مرتفعة. أهم التوصيات: • ضرورة تعزيز ثقافة التحليل الاستراتيجي داخل المؤسسات المالية لضمان استمرارية النمو. • تطوير نظم معلومات تساعد في جمع وتحليل البيانات الاستراتيجية بدقة.

• زيادة الاستثمار في تدريب القيادات الإدارية على أساليب التحليل الاستراتيجي الحديثة.	
إدريس، محمد أحمد حامد، وعبد الرحمن، عمر تاج السر محمد (2015)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المشتريات على أداء منظمات الأعمال من خلال تطبيقها على شركة سوداني خلال الفترة 2009 - 2014. تناولت الدراسة كيفية تأثير كفاءة عمليات الشراء على جودة المنتجات والخدمات المقدمة، ومدى تأثيرها على خفض التكاليف وتحقيق الاستدامة المالية. كما ركزت على توضيح دور سياسات وإجراءات المشتريات في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز تنافسية الشركات في بيئة الأعمال الديناميكية. وسعت إلى تقديم حلول لتجاوز التحديات التي تواجه إدارة المشتريات، مثل التأخير في التوريد، وارتفاع التكاليف، وضعف الجودة.	أهداف الدراسة
إدارة المشتريات	المتغير المستقل
أداء منظمات الأعمال	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث

أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: • أوضحت الدراسة أن تحسين عمليات المشتريات يؤدي إلى رفع كفاءة التشغيل وتقليل التكاليف التشغيلية. • وجود علاقة قوية بين اختيار الموردين بعناية وتحقيق جودة أعلى في المنتجات والخدمات. • ضعف نظم التخزين والتوريد يؤدي إلى زيادة الفاقد في المواد وتأخير العمليات التشغيلية. • تعزيز الشفافية في إدارة المشتريات يقلل من الفساد الإداري ويزيد من كفاءة العمل. أهم التوصيات: • ضرورة تبني أنظمة مشتريات إلكترونية تسهم في تحسين سرعة وكفاءة العمليات الشرائية. • تعزيز إجراءات تقييم الموردين لضمان الجودة والاستدامة. • تطوير استراتيجيات تخزين حديثة تقلل من الهدر وتحسن الكفاءة التشغيلية.
الدراسة	دراسة عليو، هارون عبد الرسول إبراهيم، وعبد الرحمن، عمر تاج السر محمد (2017)

أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال من خلال تطبيقها على شركة دانفوديو للإنشاءات خلال الفترة 2006 - 2016. ركزت على مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف المؤسسية، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتحسين القدرة التنافسية. كما هدفت إلى التعرف على أبرز التحديات التي تواجه الشركات عند وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، مثل عدم وضوح الرؤية، وضعف التنسيق بين الإدارات. كما تناولت الدراسة أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة طويلة الأمد.
المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي
المتغير التابع	أداء منظمات الأعمال
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج	أهم النتائج:
والتوصيات	أكدت الدراسة أن وجود تخطيط استراتيجي واضح يساعد الشركات على تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى. غياب التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى ضعف الأداء المؤسسي وزيادة المخاطر التشغيلية.

تحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل دقيق يعزز من فرص نجاح الاستراتيجيات المؤسسية.

وجود علاقة إيجابية بين تخصيص الموارد بشكل فعال وتحقيق نمو مستدام في الشركات.

أهم التوصيات:

ضرورة تبني منهجيات تخطيط استراتيجي حديثة تدعم الابتكار والتطور المستدام.

تعزيز عمليات تحليل البيئة الداخلية والخارجية لضمان توافق الاستراتيجيات مع تحديات السوق.

تخصيص موارد مالية وبشرية بشكل أكثر كفاءة لضمان تنفيذ الخطط الاستراتيجية بفاعلية.

الدراسات الأجنبية

Study by Khaled, Nazima (2003)

الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى وضع إطار شامل لقياس وتقييم أداء إدارة المشتريات من خلال تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ومعايير التقييم. كما ركزت على تحليل مدى تأثير استراتيجيات الشراء الفعالة في خفض التكاليف، وتحسين

أهداف الدراسة

إدارة علاقات الموردين، وتعزيز الكفاءة التشغيلية في المؤسسات. بالإضافة إلى ذلك، سعت الدراسة إلى استكشاف التحديات التي تواجه أقسام المشتريات في تحقيق الأداء الأمثل، وتقديم توصيات لتحسين العمليات الشرائية في منظمات الأعمال.	
إدارة المشتريات	المتغير المستقل
أداء المنظمة	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أهم النتائج: • وجود علاقة إيجابية بين قياس أداء المشتريات وتحقيق وفورات مالية وتحسين جودة الموردين. • المنظمات التي تعتمد نماذج تقييم أداء المشتريات تحقق كفاءة أعلى في التفاوض وإدارة العقود. • غياب معايير تقييم موحدة يؤدي إلى تباين في الأداء الشرائي وزيادة التكاليف التشغيلية. • متابعة أداء الموردين تسهم في تحسين جودة المنتجات وتقليل الهدر في الموارد.	أهم النتائج والتوصيات

أهم التوصيات: • وضع واعتماد مؤشرات أداء معيارية لقياس أداء المشتريات بفعالية. • تعزيز استخدام الأنظمة الرقمية لمراقبة العمليات الشرائية وتحليل الأداء. • توفير برامج تدريبية لتعزيز مهارات فرق المشتريات في تقييم الموردين وإدارة العقود. • تعزيز التعاون بين إدارات المشتريات وبقية الأقسام لضمان التكامل في العمليات.	
(2024) Study by Al-Hosni, Badria Ali	الدراسة
سعت هذه الدراسة إلى تحليل دور الأنظمة الذكية في تحسين كفاءة إدارة المشتريات من خلال أتمتة العمليات وتحسين اتخاذ القرار. كما هدفت إلى دراسة تأثير الذكاء الاصطناعي (AI) والتحليلات التنبؤية في تحسين عمليات التوريد، وتقليل الأخطاء، وتعزيز شفافية العمليات الشرائية. بالإضافة إلى ذلك، بحثت الدراسة في كيفية تسخير تقنيات البلوك تشين لضمان النزاهة وتقليل المخاطر في إدارة المشتريات.	أهداف الدراسة

المتغير المستقل	الأنظمة الذكية في إدارة المشتريات
المتغير التابع	أداء المشتريات
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: • الأنظمة الذكية تساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة عمليات الشراء وتقليل الوقت المستغرق في اتخاذ القرارات. • الذكاء الاصطناعي يساعد في التنبؤ بالطلب وتحسين التخطيط الشرائي. • تقنيات البلوك تشين تعزز الشفافية وتحد من عمليات الاحتيال في العقود الشرائية. • استخدام الأتمتة يقلل من الأخطاء البشرية ويحسن دقة البيانات المالية المرتبطة بالمشتريات. أهم التوصيات: • تبني حلول المشتريات الذكية المعتمدة على الذكاء الاصطناعي لتطوير عمليات اتخاذ القرار. • تعزيز استخدام تقنية البلوك تشين لضمان أمن البيانات وشفافية العقود الشرائية.

• تنفيذ برامج تدريبية لفرق المشتريات لتعزيز مهارات استخدام الأنظمة الرقمية. • تعزيز التعاون بين إدارات تقنية المعلومات وإدارة المشتريات لتحقيق التحول الرقمي الناجح.	
Rishag, H. K. (2020)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال، مع التركيز على شركة "أساسيل" في قطاع الاتصالات. كما سعت إلى استكشاف دور التموقع السوقي والميزة التنافسية في تحقيق النمو والاستدامة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، تناولت الدراسة تحديات تنفيذ الاستراتيجيات وأثرها على كفاءة العمليات التشغيلية والربحية.	أهداف الدراسة
الاستراتيجية في الأعمال	المتغير المستقل
أداء المنظمة	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث

أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج:
	• التخطيط الاستراتيجي الفعال يعزز استدامة المؤسسات وقدرتها على المنافسة. • الشركات التي تعتمد على دراسات السوق وتحليل سلوك العملاء تحقق استراتيجيات أكثر نجاحًا. • عدم توافق الاستراتيجية مع التنفيذ العملي يؤدي إلى مشكلات تشغيلية وخسائر مالية. • الاستراتيجيات المبنية على الابتكار تمنح الشركات ميزة تنافسية قوية.
	أهم التوصيات: • وضع أطر استراتيجية واضحة تتماشى مع رؤية وأهداف الشركة. • الاستثمار في تحليل السوق لفهم احتياجات العملاء والتوجهات السوقية. • تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة للحفاظ على الريادة في القطاع.

• تحسين قنوات الاتصال الداخلية لضمان تنفيذ الاستراتيجيات بفعالية.	
Khamili, Farid, and Dabash, Amira (2022)	الدراسة
استهدفت الدراسة تحليل منهجيات قياس الأداء البيئي في منظمات الأعمال من خلال دراسة حالة شركة تويوتا. كما سعت إلى تقييم مدى فاعلية المبادرات البيئية في تعزيز الاستدامة المؤسسية، وتحليل تأثير الممارسات البيئية على الامتثال التنظيمي والأداء المالي. بالإضافة إلى ذلك، تناولت الدراسة دور سلاسل التوريد الخضراء في تقليل النفقات وتعزيز الكفاءة الطاقوية.	أهداف الدراسة
قياس الأداء البيئي	المتغير المستقل
أداء الأعمال	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أهم النتائج:	أهم النتائج
• سياسات الاستدامة في شركة تويوتا أسهمت في تحسين أدائها البيئي وزيادة ولاء العملاء.	والتوصيات

- تبني سلاسل التوريد الخضراء يساعد في تقليل التكاليف التشغيلية وتحقيق الامتثال البيئي.

- قياس الأداء البيئي باستخدام مؤشرات دقيقة يمكن الشركات من تحديد نقاط التحسين.

- الشركات التي تدمج الاستدامة في استراتيجياتها تحقق ميزة تنافسية قوية في السوق.

أهم التوصيات:

- تطبيق أدوات قياس الأداء البيئي لمتابعة التقدم في الاستدامة.
- تعزيز ممارسات سلسلة التوريد الخضراء للحد من التأثيرات البيئية السلبية.

- دمج الاستدامة في الاستراتيجيات طويلة المدى للمؤسسات.
- زيادة التواصل مع أصحاب المصلحة لتعزيز ثقافة المسؤولية البيئية.

الإطار النظري للدراسة

1. مفهوم إدارة المشتريات وأهميتها الاستراتيجية

- تعريف إدارة المشتريات: التطور التاريخي لمفهوم المشتريات من وظيفة تكتيكية إلى وظيفة استراتيجية.
- أهداف ووظائف إدارة المشتريات: الأهداف التقليدية (خفض التكلفة، الجودة) والأهداف الحديثة (القيمة المضافة، بناء العلاقات).
- أهمية إدارة المشتريات في المنظمات الحديثة: كيف تساهم في تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة.

2. مراحل وعمليات إدارة المشتريات

- دورة الشراء (Procurement Cycle): من تحديد الحاجة إلى الدفع وإغلاق العقد.
- التخطيط للمشتريات: تحديد الاحتياجات، التنبؤ بالطلب، وضع الميزانيات.
- اختيار وتقييم الموردين: معايير الاختيار، طرق التقييم (المؤهلات، الأداء، المخاطر).
- التفاوض وإدارة العقود: استراتيجيات التفاوض، أنواع العقود، إدارة الأداء التعاقدية.
- إدارة المخزون والتسليم: المراقبة، التخزين، الجدولة.

3. الأداء التنظيمي في منظمات الأعمال

- مفهوم الأداء التنظيمي: الأبعاد المختلفة للأداء (المالي، التشغيلي، رضا العملاء، الابتكار).
- مؤشرات قياس الأداء (KPIs): كيفية تحديد وقياس الأداء في سياق الأعمال.
- العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي: العوامل الداخلية والخارجية.

4. خصائص المشاريع الإنشائية وتحدياتها

- طبيعة المشاريع الإنشائية: التعقيد، الكبر، التكلفة العالية، الأجل المحدود.
- الجهات الفاعلة في المشاريع الإنشائية: المالك، المقاول العام، المقاولون من الباطن، الموردون، الاستشاريون.
- التحديات الخاصة بالمشتريات في المشاريع الإنشائية: تقلبات الأسعار، سلاسل التوريد المعقدة، إدارة المخاطر، التغيرات في التصميم، الجودة.

5. العلاقة بين إدارة المشتريات وأداء المشاريع الإنشائية

- تأثير المشتريات على التكلفة والجدول الزمني: كيفية مساهمة المشتريات الفعالة في تحقيق الالتزام بالميزانية والتسليم في الموعد.
- تأثير المشتريات على جودة المشروع: دور اختيار الموردين والمواد في جودة المنتج النهائي.
- تأثير المشتريات على إدارة المخاطر في المشروع: تقليل المخاطر المرتبطة بالتوريد.
- تأثير المشتريات على الكفاءة التشغيلية: تبسيط العمليات، تقليل الهدر.
- تأثير المشتريات على رضا العملاء: تلبية المتطلبات وتحقيق التوقعات.

6. إدارة المخاطر في إدارة المشتريات بالمشاريع الإنشائية

- أنواع مخاطر المشتريات: مخاطر الموردين، مخاطر الأسعار، مخاطر الجودة، مخاطر التسليم، المخاطر القانونية.
- عملية إدارة المخاطر: التحديد، التقييم، التخفيف، المراقبة.
- استراتيجيات التعامل مع المخاطر: التجنب، التخفيف، التحويل، القبول.

7. دور التكنولوجيا في تعزيز أداء إدارة المشتريات

- أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP): كيفية دعم أنظمة ERP لعمليات المشتريات.
- الشراء الإلكتروني (E-procurement): المنصات الإلكترونية، المزايا والتحديات.
- تحليلات البيانات الضخمة (Big Data Analytics) والذكاء الاصطناعي (AI): استخدام البيانات لتحسين اتخاذ القرارات في المشتريات (التنبؤ، تحسين الموردين).
- تأثير التكنولوجيا على الكفاءة والشفافية: تسريع العمليات، تقليل الأخطاء، تعزيز الرقابة.

8. إدارة العلاقات مع الموردين (SRM) وأثرها

- مفهوم إدارة العلاقات مع الموردين: بناء شراكات استراتيجية طويلة الأجل.
- فوائد العلاقات القوية مع الموردين: الابتكار المشترك، تحسين الجودة، تقليل التكاليف، المرونة.
- التحديات في بناء وإدارة علاقات الموردين: الثقة، التواصل، حل النزاعات.

9. الإطار التنظيمي والقانوني للمشتريات في المملكة العربية السعودية

- الأنظمة واللوائح المتعلقة بالمشتريات والعقود الحكومية والخاصة: الإطار العام الذي يحكم عمليات الشراء.
- معايير الجودة المحلية والدولية: تأثير المعايير على اختيار المواد والموردين.
- التحديات والفرص في بيئة الأعمال السعودية: رؤية 2030 وتأثيرها على قطاع الإنشاءات والمشتريات.

1. مفهوم إدارة المشتريات وأهميتها الاستراتيجية

تُعد إدارة المشتريات (Purchasing Management) حجر الزاوية في نجاح أي منظمة، لا سيما في قطاعات مثل الإنشاءات التي تعتمد بشكل كبير على الموارد الخارجية. لم تعد المشتريات مجرد وظيفة إدارية روتينية، بل تطورت لتصبح محورًا استراتيجيًا يساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف التنظيمية والميزة التنافسية. تعريف إدارة المشتريات: التطور التاريخي

في جوهرها، تُعرّف إدارة المشتريات بأنها وظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على عمليات الحصول على السلع والخدمات والموارد اللازمة للمنظمة من مصادر خارجية، بأفضل جودة وسعر وفي الوقت المناسب، وبالكمية المطلوبة، وبالشروط المناسبة. تاريخيًا، كانت المشتريات تُنظر إليها على أنها وظيفة تكتيكية أو تشغيلية بحتة. كان التركيز الأساسي ينصب على طلب المواد بناءً على الاحتياجات الفورية، مع إعطاء الأولوية القصوى لخفض السعر. كان دور مسؤول المشتريات يقتصر غالبًا على التفاوض على أقل الأسعار وإصدار أوامر الشراء، دون الكثير من التفكير في القيمة طويلة الأجل أو العلاقات مع الموردين. كانت تُعرف غالبًا بـ "قسم المشتريات" الذي يستجيب لطلبات الداخلية.

مع تعقيد بيئة الأعمال العالمية، وتزايد المنافسة، وأهمية الكفاءة في سلسلة التوريد، تطور مفهوم المشتريات ليصبح وظيفة استراتيجية. لم تعد مجرد عملية شراء، بل أصبحت إدارة شاملة للموارد الخارجية تهدف إلى تحقيق أقصى قيمة للمنظمة. هذا التحول يعني أن إدارة المشتريات:

- تشارك في التخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة.
- تبحث عن حلول مبتكرة وتكنولوجيا جديدة.
- تبني علاقات قوية وشراكات استراتيجية مع الموردين.
- تدير المخاطر على مستوى سلسلة التوريد.

• تركز على القيمة الإجمالية للملكية (Total Cost of Ownership) بدلاً من السعر الأولي فقط.

أهداف ووظائف إدارة المشتريات

تتجاوز أهداف إدارة المشتريات الحديثة مجرد التوفير في التكاليف، لتشمل جوانب متعددة تساهم في الأداء الشامل للمنظمة:

• الأهداف التقليدية:

○ خفض التكلفة: البحث عن أفضل الأسعار للمواد والخدمات دون المساومة على الجودة، وذلك من خلال التفاوض الفعال، الشراء بكميات كبيرة، واستكشاف أسواق جديدة.

○ ضمان الجودة المطلوبة: التأكد من أن المواد والخدمات المشتراة تتوافق مع المواصفات والمعايير المحددة، لتجنب العيوب والتأخيرات وإعادة العمل.

○ التسليم في الوقت المناسب: ضمان وصول المواد والخدمات في الموعد المحدد لتجنب توقف الإنتاج أو تأخير المشاريع.

○ ضمان استمرارية التوريد: تقليل مخاطر انقطاع الإمدادات من خلال تنويع الموردين وتطوير علاقات قوية.

• الأهداف الحديثة (الاستراتيجية):

○ تحقيق القيمة المضافة: تجاوز مجرد خفض التكاليف للتركيز على القيمة التي يضيفها المورد والمنتج للمنظمة، مثل الابتكار، تحسين الأداء، وتقليل المخاطر على المدى الطويل.

○ بناء وتطوير العلاقات مع الموردين: إقامة شراكات استراتيجية مع الموردين الرئيسيين تعود بالنفع المتبادل، مما يؤدي إلى تبادل المعرفة، الابتكار المشترك، وتحسين الاستجابة للمتغيرات.

○ إدارة المخاطر في سلسلة التوريد: تحديد، تقييم، وتخفيف المخاطر المرتبطة بالتوريد (مثل تقلبات الأسعار، الكوارث الطبيعية، المشاكل الجيوسياسية) لضمان استمرارية العمليات.

- دعم الابتكار والتطوير: البحث عن موردين يقدمون حلولاً وتقنيات جديدة يمكن أن تمنح المنظمة ميزة تنافسية.
- تحقيق الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية: التأكد من أن الموردين يلتزمون بالمعايير البيئية والاجتماعية والأخلاقية.
- أهمية إدارة المشتريات في المنظمات الحديثة
- تتضح الأهمية الاستراتيجية لإدارة المشتريات في المنظمات الحديثة من خلال مساهمتها في:

• تحقيق الميزة التنافسية:

- خفض التكاليف: المشتريات الفعالة يمكن أن تخفض التكاليف التشغيلية بشكل كبير، مما يؤدي إلى أسعار أكثر تنافسية للمنتجات أو الخدمات النهائية، أو زيادة في هوامش الربح.
- تحسين الجودة: الحصول على مواد ومكونات عالية الجودة يرفع من جودة المنتج النهائي أو الخدمة المقدمة، مما يعزز سمعة المنظمة ورضا العملاء.
- المرونة والابتكار: العلاقات القوية مع الموردين تتيح للمنظمة الوصول إلى أحدث التقنيات والابتكارات، وتكييف استراتيجياتها بسرعة لتلبية تغيرات السوق أو متطلبات العملاء.
- السرعة في طرح المنتجات/المشاريع: إدارة المشتريات الكفؤة تضمن توفر المواد في الوقت المناسب، مما يقلل من زمن دورة المشروع أو وقت الوصول إلى السوق.

• تعزيز الاستدامة:

- الاستدامة البيئية: اختيار موردين ملتزمين بالممارسات الصديقة للبيئة وتقليل البصمة الكربونية.
- الاستدامة الاجتماعية والأخلاقية: التأكد من أن الموردين يتبعون ممارسات عمل عادلة وأخلاقية، ويحترمون حقوق الإنسان.

○ الاستدامة الاقتصادية: تحقيق الكفاءة الاقتصادية طويلة الأجل من خلال إدارة التكاليف والمخاطر.

2. مراحل وعمليات إدارة المشتريات

تتبع إدارة المشتريات في المنظمات الحديثة سلسلة من المراحل والعمليات المترابطة، التي تُعرف غالبًا بدورة الشراء (Procurement Cycle). هذه الدورة تضمن الحصول على الموارد اللازمة بأقصى كفاءة وفعالية.

دورة الشراء (Procurement Cycle)

تُمثل دورة الشراء تسلسلاً منطقيًا للخطوات التي تُتخذ من لحظة تحديد الحاجة إلى منتج أو خدمة وحتى الدفع النهائي وإغلاق العقد. على الرغم من أن التفاصيل قد تختلف بين المنظمات، إلا أن المراحل الأساسية تشمل:

1. تحديد الحاجة (Need Recognition): تظهر الحاجة إلى منتج أو خدمة بناءً على طلب من قسم داخلي (مثل قسم الإنتاج، قسم المشاريع).
2. التخطيط للمشتريات (Procurement Planning): تحليل الحاجة، تحديد المواصفات، البحث عن الموردين المحتملين، وتحديد استراتيجية الشراء.
3. البحث عن الموردين (Supplier Sourcing): تحديد الموردين المحتملين الذين يمكنهم تلبية الاحتياجات المحددة.
4. طلب عروض الأسعار/المناقصات (Quotation/Tender Request): إصدار طلبات عروض أسعار (RFQs) أو طلبات تقديم عروض (RFPs) للموردين المحتملين.
5. تقييم العروض واختيار المورد (Supplier Selection & Offer Evaluation): تحليل العروض المستلمة بناءً على معايير محددة (السعر، الجودة، وقت التسليم، السمعة) واختيار المورد الأنسب.

6. التفاوض وإصدار أمر الشراء (Purchase Order & Negotiation)
(Issuance): التفاوض على الشروط النهائية وإصدار أمر الشراء الرسمي (PO)
للمورد المختار.

7. التسليم والفحص (Inspection & Delivery): استلام المواد أو الخدمات
وفحصها للتأكد من مطابقتها للمواصفات والجودة.

8. استلام الفاتورة والدفع (Payment & Invoice Receipt): مطابقة الفاتورة مع
أمر الشراء وإذن الاستلام، ثم معالجة الدفع للمورد.

9. إغلاق العقد وتقييم الأداء (Performance & Contract Closure)
(Evaluation): إنهاء العقد رسميًا وتقييم أداء المورد لتوثيق الدروس المستفادة
للمستقبل.

التخطيط للمشتريات

تُعد مرحلة التخطيط أساسًا لنجاح عملية الشراء بأكملها. تتضمن هذه المرحلة:

- تحديد الاحتياجات بدقة: فهم ما هو مطلوب بالضبط (كمية، نوعية، مواصفات فنية) من خلال التواصل الفعال مع الأقسام الطالبة. في المشاريع الإنشائية، يعني هذا فهم المخططات الهندسية، مواصفات المواد، وجدول العمل.
 - التنبؤ بالطلب: تقدير الكميات المطلوبة في المستقبل وتوقيت الاحتياجات، مما يساعد على الشراء بكميات اقتصادية وتجنب النقص أو الفائض.
 - وضع الميزانيات التقديرية: تخصيص الموارد المالية اللازمة للمشتريات وضمان الالتزام بها.
 - تطوير استراتيجية الشراء: تحديد أفضل طريقة للحصول على المواد (مثل الشراء المباشر، المناقصات، عقود الإطارية) بناءً على طبيعة المواد وحجم المشروع.
- اختيار وتقييم الموردين

هذه المرحلة حاسمة لضمان الحصول على الجودة والقيمة المطلوبة:

- معايير الاختيار: وضع مجموعة من المعايير الشاملة لاختيار الموردين. لا تقتصر هذه المعايير على السعر فقط، بل تشمل:

- الجودة: قدرة المورد على تلبية المواصفات والمعايير الفنية.
- الموثوقية: سجل المورد في الالتزام بالمواعيد والتسليم.
- القدرة المالية والتشغيلية: استقرار المورد وقدرته على تلبية حجم الطلبات.
- السمعة والسجل السابق: تاريخ المورد في السوق ورضا عملائه.
- الاستجابة والخدمة: مدى استجابة المورد للاستفسارات وتقديم الدعم بعد البيع.

- الامتثال (Compliance): التزام المورد باللوائح والمعايير البيئية والأخلاقية.

- طرق التقييم: استخدام أساليب منهجية لتقييم الموردين:
 - المؤهلات (Qualification): التحقق من التراخيص، الشهادات، الخبرات السابقة، والموارد البشرية للمورد.
 - تقييم الأداء (Performance Evaluation): تقييم الموردين الحاليين بناءً على أدائهم الفعلي في العقود السابقة.
 - تقييم المخاطر (Risk Assessment): تحليل المخاطر المحتملة المرتبطة بالتعامل مع مورد معين (مثل مخاطر الإفلاس، انقطاع الإمداد، مشكلات الجودة).

التفاوض وإدارة العقود

تُعد هذه العمليات أساسية لضمان أفضل الشروط وتأمين التزامات الطرفين:

- استراتيجيات التفاوض: استخدام تقنيات تفاوضية فعالة لتحقيق أفضل الشروط الممكنة، والتي لا تقتصر على السعر بل تشمل شروط الدفع، الضمانات، جداول التسليم، وشروط الصيانة. قد يشمل التفاوض أساليب مثل التفاوض التكاملي (Win-Win) لبناء علاقات طويلة الأمد.
- أنواع العقود: اختيار نوع العقد المناسب بناءً على طبيعة الشراء والمخاطر المرتبطة به (مثلاً: عقود السعر الثابت، عقود التكلفة زائد النسبة، عقود الوحدة، عقود تسليم المفتاح في المشاريع الإنشائية).

- إدارة الأداء التعاقدية: مراقبة أداء الموردين بانتظام للتأكد من التزامهم ببنود العقد، وحل أي مشكلات أو نزاعات قد تنشأ خلال فترة العقد، وإدارة التغييرات والتعديلات على العقد.

إدارة المخزون والتسليم

- تُركز هذه المرحلة على الجانب اللوجستي لضمان توفر المواد عند الحاجة إليها:
- المراقبة: تتبع حالة أوامر الشراء، ومواعيد التسليم المتوقعة، وأي تأخيرات محتملة.
- التخزين: إدارة استلام المواد، فحصها، وتخزينها في المستودعات بشكل آمن وفعال، مع الأخذ في الاعتبار المواد القابلة للتلف أو ذات العمر الافتراضي القصير.
- الجدولة: التنسيق مع الموردين والأقسام الداخلية (مثل مواقع المشاريع) لضمان تسليم المواد في الوقت المناسب ووفقاً لجدول المشروع الزمني، لتجنب توقف العمل أو تكاليف التخزين الزائدة. يشمل ذلك مفهوم "التسليم في الوقت المحدد" (Just-In-Time) حيثما أمكن.

الأداء التنظيمي في منظمات الأعمال

يُعد الأداء التنظيمي مقياساً حيوياً لنجاح أي شركة أو مؤسسة. إنه يعكس مدى كفاءة وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها الاستراتيجية. لا يقتصر الأداء على مجرد الأرقام المالية، بل يشمل جوانب متعددة تعكس الصحة العامة والقدرة التنافسية للمنظمة. مفهوم الأداء التنظيمي: الأبعاد المختلفة

يمكن فهم الأداء التنظيمي من خلال عدة أبعاد رئيسية تتكامل فيما بينها لتقديم صورة شاملة:

- الأداء المالي: هذا البعد هو الأكثر شيوعًا ويشمل مقاييس مثل:
 - الربحية: صافي الربح، هامش الربح الإجمالي والتشغيلي.
 - العائد على الاستثمار (ROI): مدى كفاءة استخدام الأصول لتحقيق الأرباح.
 - السيولة: قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها المالية قصيرة الأجل.
 - نمو الإيرادات: مدى الزيادة في المبيعات بمرور الوقت.
 - خفض التكاليف: القدرة على تقليل النفقات دون التأثير سلبًا على الجودة أو الإنتاجية.
- الأداء التشغيلي: يركز هذا البعد على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمنظمة:
 - الكفاءة الإنتاجية: مدى جودة استخدام الموارد (العمالة، المواد، الآلات) لإنتاج المخرجات.
 - جودة المنتج/الخدمة: مطابقة المنتج للمواصفات، قلة العيوب، ورضا العملاء عن الجودة.
 - سرعة التسليم/الاستجابة: مدى قدرة المنظمة على تسليم المنتجات أو الخدمات في الوقت المحدد أو الاستجابة لمتطلبات العملاء بسرعة.
 - إدارة المخزون: تحسين مستويات المخزون لتقليل التكاليف وزيادة توافر المواد.
- رضا العملاء: يُعد هذا البعد مؤشرًا مباشرًا على مدى نجاح المنظمة في تلبية توقعات العملاء وبناء ولاء طويل الأمد:
 - مؤشر رضا العملاء (CSAT): قياس مدى سعادة العملاء بالمنتجات أو الخدمات.
 - ولاء العملاء: تكرار الشراء، التوصية بالمنتجات/الخدمات للآخرين.
 - عدد الشكاوى: مؤشر على المشاكل المحتملة في الجودة أو الخدمة.
- الابتكار والتعلم: يعكس هذا البعد قدرة المنظمة على التكيف والتطور في بيئة متغيرة:

- عدد المنتجات/الخدمات الجديدة: مؤشر على القدرة على تطوير وتقديم حلول مبتكرة.
 - براءات الاختراع/حقوق الملكية الفكرية: دليل على النشاط الابتكاري.
 - الاستثمار في البحث والتطوير (D&R): مؤشر على الالتزام بالابتكار المستقبلي.
 - تحسين العمليات: تطبيق أساليب جديدة لزيادة الكفاءة والفعالية.
 - الأداء البشري/الموظفين: يشمل هذا الجانب مدى مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الأهداف:
 - رضا الموظفين: مدى سعادة الموظفين ببيئة العمل.
 - الاحتفاظ بالموظفين: تقليل معدل دوران الموظفين.
 - تطوير المهارات: الاستثمار في تدريب وتنمية قدرات الموظفين.
- مؤشرات قياس الأداء (KPIs)
- لتحويل الأبعاد المذكورة أعلاه إلى مقاييس قابلة للقياس والتحليل، تستخدم المنظمات مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators – KPIs). هذه المؤشرات هي قيم قابلة للقياس تُظهر مدى فعالية المنظمة في تحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية.
- كيفية تحديد وقياس الأداء في سياق الأعمال:
1. تحديد الأهداف الاستراتيجية: يجب أن ترتبط مؤشرات الأداء بأهداف المنظمة الكبرى. على سبيل المثال، إذا كان الهدف هو زيادة الربحية، فمؤشرات الأداء قد تكون هامش الربح أو العائد على الاستثمار.
 2. أن تكون المؤشرات ذكية (SMART):
 - محددة (Specific): واضحة ومحددة لا لبس فيها.
 - قابلة للقياس (Measurable): يمكن قياسها بالأرقام.
 - قابلة للتحقيق (Achievable): واقعية ويمكن الوصول إليها.
 - ذات صلة (Relevant): مرتبطة بشكل مباشر بالأهداف الاستراتيجية.
 - محددة زمنياً (Time-bound): يجب تحقيقها في إطار زمني محدد.

3. تحديد طرق جمع البيانات: كيفية جمع البيانات اللازمة لكل مؤشر (من الأنظمة المحاسبية، تقارير المبيعات، استبيانات العملاء، إلخ).

4. وضع قيم مستهدفة (Targets): تحديد القيم التي تسعى المنظمة لتحقيقها لكل مؤشر.

5. المراقبة والتحليل الدوري: مراجعة مؤشرات الأداء بانتظام، تحليل الانحرافات عن الأهداف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

أمثلة على مؤشرات الأداء:

- مالية: صافي الربح (Net Profit)، إجمالي الإيرادات (Total Revenue)، العائد على الأصول (ROA).
- تشغيلية: معدل العيوب (Defect Rate)، وقت دورة الإنتاج (Cycle Time)، تكلفة الوحدة المنتجة (Cost per Unit).
- العملاء: نسبة الاحتفاظ بالعملاء (Customer Retention Rate)، نقاط صافي المروج (NPS)، متوسط قيمة الطلب (Average Order Value).
- الابتكار: عدد الأفكار الجديدة المطبقة، نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة.

العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي

يتأثر الأداء التنظيمي بمجموعة واسعة من العوامل، التي يمكن تقسيمها إلى داخلية وخارجية:

• العوامل الداخلية:

- القيادة والإدارة: جودة القيادة، الرؤية الاستراتيجية، فعالية عمليات اتخاذ القرار.
- الهيكل التنظيمي: مدى ملاءمة الهيكل التنظيمي لتحقيق الأهداف، قنوات الاتصال، التنسيق بين الأقسام.
- الموارد البشرية: كفاءة الموظفين، رضاهم، تحفيزهم، برامج التدريب والتطوير.

- الثقافة التنظيمية: القيم والمعتقدات المشتركة التي تؤثر على سلوك الموظفين وطريقة العمل.
- العمليات والأنظمة: كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية، استخدام التكنولوجيا، وأنظمة الجودة.
- الابتكار والبحث والتطوير: القدرة على تطوير منتجات وخدمات وعمليات جديدة.
- الإدارة المالية: كفاءة إدارة الموارد المالية والتخطيط المالي.
- العوامل الخارجية:
 - البيئة الاقتصادية: النمو الاقتصادي، معدلات التضخم، أسعار الفائدة، القوة الشرائية للمستهلكين.
 - المنافسة: عدد المنافسين، استراتيجياتهم، حصتهم السوقية.
 - البيئة التكنولوجية: التطورات التكنولوجية، سهولة الوصول إلى التقنيات الجديدة.
 - البيئة القانونية والتنظيمية: القوانين واللوائح الحكومية، الضرائب، المعايير الصناعية.
 - البيئة الاجتماعية والثقافية: القيم الاجتماعية، التركيبة السكانية، اتجاهات المستهلكين.
 - البيئة السياسية: الاستقرار السياسي، السياسات الحكومية، العلاقات الدولية.
 - البيئة الطبيعية: الكوارث الطبيعية، التغيرات المناخية، توافر الموارد الطبيعية.

4. خصائص المشاريع الإنشائية وتحدياتها

يُعد قطاع الإنشاءات من القطاعات الحيوية في أي اقتصاد، ويتميز بطبيعة فريدة من نوعها تجعله يواجه تحديات خاصة، لا سيما في إدارة المشتريات.

طبيعة المشاريع الإنشائية

تتميز المشاريع الإنشائية بعدة خصائص أساسية تميزها عن غيرها من المشاريع في القطاعات الأخرى:

- التعقيد (Complexity): المشاريع الإنشائية غالبًا ما تكون معقدة للغاية، وتشمل عددًا كبيرًا من الأنشطة المتداخلة، التخصصات المتعددة (هندسة مدنية، معمارية، كهربائية، ميكانيكية)، ومشاركين متنوعين (مالك، مقاولين، استشاريين، موردين). يتطلب التنسيق بين هذه الأطراف جهدًا كبيرًا.
- الكبر والحجم (Large Scale): عادة ما تكون المشاريع الإنشائية كبيرة الحجم، سواء من حيث المساحة، كمية المواد، أو القوى العاملة المطلوبة. هذا الحجم يفرض تحديات في التخطيط، اللوجستيات، وإدارة الموارد.
- التكلفة العالية (High Cost): تتطلب المشاريع الإنشائية استثمارات رأسمالية ضخمة. تكاليف المواد، العمالة، المعدات، والخدمات الاستشارية يمكن أن تصل إلى مبالغ هائلة، مما يجعل إدارة التكاليف وتدفقاتها النقدية أمرًا حاسمًا.
- الأجل المحدود (Fixed Duration): لكل مشروع إنشائي تاريخ بدء وتاريخ انتهاء محدد. أي تأخير يمكن أن يؤدي إلى غرامات تأخير، زيادة في التكاليف غير المباشرة، وخسارة في الإيرادات للمالك والمقاول.
- الفريدة وعدم التكرار (Uniqueness): كل مشروع إنشائي يُعد فريدًا من نوعه تقريبًا. حتى عند بناء هياكل متشابهة، فإن الموقع، الظروف الجيولوجية، المتطلبات التنظيمية، والموارد المتاحة تختلف، مما يجعل التعلم من المشاريع السابقة أمرًا مفيدًا ولكنه ليس تكرارًا.
- الموقع الثابت (Site-Bound): تُنفذ المشاريع في مواقع ثابتة، مما يتطلب نقل المواد والمعدات والعمالة إلى الموقع. هذا يخلق تحديات لوجستية وتخزين ومراقبة.
- الاستخدام المكثف للموارد (Resource Intensive): تعتمد المشاريع الإنشائية بشكل كبير على مجموعة واسعة من الموارد: المواد الخام (الخرسانة، الحديد)، المعدات الثقيلة، القوى العاملة الماهرة وغير الماهرة، والخدمات المتخصصة.

الجهات الفاعلة في المشاريع الإنشائية

يتضمن المشروع الإنشائي عادةً شبكة معقدة من الأطراف ذات المصالح والأدوار المختلفة:

- المالك (Owner/Client): هو الطرف الذي يمتلك المشروع ويمول إنجازه. يحدد المالك الأهداف، المتطلبات، الميزانية، والجدول الزمني. يمكن أن يكون فردًا، شركة خاصة، أو جهة حكومية.
- المقاول العام (General Contractor): هو المسؤول الرئيسي عن تنفيذ المشروع وفقًا للمواصفات والعقود. يتعاقد مع المالك، ويدير الموقع، وينسق بين المقاولين من الباطن والموردين.
- المقاولون من الباطن (Subcontractors): شركات متخصصة تتعاقد مع المقاول العام لتنفيذ أجزاء محددة من المشروع (مثل الأعمال الكهربائية، السباكة، التشطيبات، الحفر).
- الموردون (Suppliers): الشركات التي توفر المواد الخام، المكونات، والمعدات اللازمة للمشروع (مثل موردي الأسمنت، الحديد، الطوب، الأجهزة).
- الاستشاريون (Consultants): خبراء يقدمون خدمات استشارية للمالك أو المقاول، مثل المهندسين المعماريين، المهندسين الإنشائيين، الاستشاريين الماليين، أو استشاريي إدارة المشاريع. يضمنون الالتزام بالمعايير الفنية والتصميمية.
- الجهات الحكومية/المنظمات التنظيمية (Governmental/Regulatory Bodies): الهيئات التي تضع وتراقب الالتزام بالقوانين واللوائح المتعلقة بالبناء، السلامة، البيئة، والتراخيص.

التحديات الخاصة بالمشتريات في المشاريع الإنشائية

- نظرًا للطبيعة الفريدة للمشاريع الإنشائية، تواجه إدارة المشتريات فيها تحديات معقدة:
- تقلبات الأسعار (Price Volatility): أسعار مواد البناء (مثل الحديد، الأسمنت، النفط) يمكن أن تتغير بشكل كبير وغير متوقع بسبب العوامل الاقتصادية العالمية والمحلية، مما يؤثر على ميزانية المشروع وربحيته.

- سلاسل التوريد المعقدة (Complex Supply Chains): غالبًا ما تتضمن المشاريع الإنشائية سلاسل توريد طويلة ومتعددة المستويات، تشمل موردين دوليين ومحليين ومقاولين من الباطن. هذا التعقيد يزيد من مخاطر التأخير ومشكلات التنسيق.
- إدارة المخاطر العالية (High Risk Management): تواجه المشتريات مخاطر متعددة مثل:
 - مخاطر التسليم: تأخر وصول المواد بسبب مشاكل لوجستية، جمركية، أو قدرة المورد.
 - مخاطر الجودة: عدم مطابقة المواد للمواصفات المطلوبة، مما يتطلب إعادة العمل أو استبدال المواد.
 - مخاطر عدم توفر المواد: ندرة بعض المواد في السوق أو صعوبة الحصول عليها في الوقت المناسب.
 - المخاطر القانونية والتعاقدية: النزاعات مع الموردين حول شروط العقد أو الأداء.
- التغييرات في التصميم والمواصفات (Design and Specification Changes): قد تحدث تعديلات على التصميم أو المواصفات أثناء سير المشروع، مما يستلزم إعادة تقييم المواد المطلوبة، تغيير أوامر الشراء، وقد يؤدي إلى هدر أو تأخير.
- تحديات الجودة والامتثال (Quality and Compliance Challenges):
 - ضمان أن جميع المواد والمكونات تلبي معايير الجودة المحلية والدولية، بالإضافة إلى الالتزام باللوائح البيئية والصحية والسلامة في مواقع العمل.
- إدارة المخزون في الموقع (On-site Inventory Management): تحديات تخزين كميات كبيرة من المواد في مواقع البناء المفتوحة، والتي تكون عرضة للسرقة، التلف بسبب الظروف الجوية، أو سوء الإدارة.

• قلة الشفافية (Lack of Transparency): قد تفتقر بعض سلاسل التوريد إلى الشفافية، مما يجعل من الصعب تتبع أصل المواد، ظروف الإنتاج، أو الالتزام بالمعايير الأخلاقية.

إن فهم هذه الخصائص والتحديات أمر بالغ الأهمية لتطوير استراتيجيات مشتريات فعالة ومناسبة لقطاع المشاريع الإنشائية.

5. العلاقة بين إدارة المشتريات وأداء المشاريع الإنشائية

تُعد إدارة المشتريات في المشاريع الإنشائية ليست مجرد وظيفة داعمة، بل هي محرك رئيسي للأداء، تؤثر بشكل مباشر على جميع جوانب نجاح المشروع. تتجلى هذه العلاقة في عدة أبعاد حيوية:

تأثير المشتريات على التكلفة والجدول الزمني

تشكل تكاليف المواد والمعدات نسبة كبيرة من إجمالي ميزانية المشروع الإنشائي، وبالتالي فإن الإدارة الفعالة للمشتريات لها تأثير مباشر على:

• الالتزام بالميزانية:

◦ التفاوض الفعال: الحصول على أفضل الأسعار والشروط من الموردين يقلل من تكلفة المواد المباشرة.

◦ الشراء بكميات اقتصادية: تحديد الكميات المثلى للشراء يقلل من تكاليف الوحدة وتكاليف التخزين.

◦ تجنب التكاليف الخفية: المشتريات الجيدة تقلل من الحاجة إلى إعادة العمل بسبب مواد معيبة، أو تكاليف الشحن السريع لتدارك التأخير.

◦ اختيار الموردين المناسبين: التعاقد مع موردين موثوقين يقلل من احتمالية الغرامات أو التكاليف الإضافية الناتجة عن تأخيرات الموردين أو مشكلات الجودة.

- الالتزام بالجدول الزمني:
 - التسليم في الوقت المحدد: ضمان وصول المواد والمعدات في التواريخ المحددة للمشروع يمنع توقف العمل وتأخير الأنشطة اللاحقة.
 - التنسيق اللوجستي: إدارة المشتريات مسؤولة عن التنسيق الفعال لعمليات النقل والتخزين لضمان توافر المواد في الموقع عند الحاجة إليها.
 - حل المشكلات بسرعة: القدرة على تحديد وحل المشكلات المتعلقة بالموردين (مثل تأخيرات التصنيع أو الشحن) تساهم في تقليل تأثيرها على الجدول الزمني العام.
- تأثير المشتريات على جودة المشروع

تُعد جودة المواد والمكونات أساسًا لجودة المنتج النهائي للمشروع الإنشائي. تلعب إدارة المشتريات دورًا حاسمًا في:

 - اختيار الموردين ذوي الجودة: التركيز على اختيار الموردين الذين لديهم سجل حافل في تقديم مواد ومنتجات مطابقة للمواصفات والمعايير المطلوبة.
 - تحديد المواصفات الدقيقة: ضمان أن أوامر الشراء والعقود تحتوي على مواصفات فنية واضحة ومحددة للجودة المطلوبة.
 - الفحص والاختبار: تطبيق إجراءات فحص واختبار صارمة للمواد المستلمة في الموقع للتأكد من مطابقتها للمواصفات قبل استخدامها.
 - علاقات الموردين طويلة الأمد: بناء شراكات مع موردين موثوقين يمكنهم توفير جودة متسقة وتقليل الحاجة إلى البحث المستمر عن موردين جدد.
- تأثير المشتريات على إدارة المخاطر في المشروع

تُشكل المشتريات نقطة محورية للعديد من المخاطر في المشاريع الإنشائية. تساهم الإدارة الفعالة للمشتريات في تقليل هذه المخاطر من خلال:

 - تحديد المخاطر المرتبطة بالتوريد مبكرًا: تقييم مخاطر الموردين (مثل قدرتهم المالية، سجلهم، قدرتهم على التسليم)، ومخاطر المواد (مثل تقلب الأسعار، الندرة، الجودة).

- تنوع مصادر التوريد: تقليل الاعتماد على مورد واحد للمواد الحيوية لتقليل مخاطر الانقطاع.
 - وضع خطط طوارئ: إعداد خطط بديلة للتعامل مع المشكلات المحتملة مثل تأخير الموردين، أو رفض المواد بسبب عدم المطابقة.
 - التأمين على الشحنات: حماية المواد أثناء النقل والتخزين.
 - إدارة العقود بفاعلية: صياغة عقود قوية تتضمن بنودًا واضحة للمسؤوليات والجزاءات في حال عدم الالتزام.
 - تأثير المشتريات على الكفاءة التشغيلية
- تؤثر إدارة المشتريات بشكل مباشر على سلسلة وفعالية العمليات اليومية للمشروع:
- تبسيط العمليات: استخدام أنظمة مشتريات مؤتمتة وتقليل الإجراءات الورقية يسرع من دورة الشراء.
 - تقليل الهدر: ضمان شراء الكميات الصحيحة من المواد وتوصيلها في الوقت المناسب يقلل من الهدر الناتج عن التلف، التقادم، أو الشراء الزائد.
 - تحسين تدفق المواد: التنسيق الجيد بين الموردين ومواقع المشاريع يضمن تدفق المواد بسلاسة، مما يقلل من وقت توقف العمالة والمعدات.
 - تحسين استغلال الموارد: عندما تكون المواد متاحة في الوقت المناسب والجودة المطلوبة، يمكن للفرق العاملة في الموقع العمل بكفاءة أعلى.
- تأثير المشتريات على رضا العملاء
- في نهاية المطاف، ينعكس أداء المشتريات على رضا العميل النهائي للمشروع الإنشائي:
- تلبية المتطلبات: توفير المواد والمعدات التي تلبى أو تتجاوز توقعات العميل من حيث الجودة والأداء.
 - الالتزام بالمواعيد النهائية: تسليم المشروع في الوقت المحدد أو قبل الموعد يزيد من رضا العميل بشكل كبير.
 - التحكم في التكاليف: المشتريات الفعالة التي تخفض التكاليف يمكن أن تترجم إلى أسعار أكثر تنافسية للعميل.

- الحد من المشاكل: تقليل المشاكل المتعلقة بالجودة أو التأخير نتيجة للمشتريات يؤدي إلى تجربة عميل أكثر سلاسة وإيجابية.

6. إدارة المخاطر في إدارة المشتريات بالمشاريع الإنشائية

تُعد إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من إدارة المشتريات الفعالة، لا سيما في بيئة المشاريع الإنشائية التي تتسم بالديناميكية والتحديات الكبيرة.

أنواع مخاطر المشتريات

يمكن تصنيف مخاطر المشتريات في المشاريع الإنشائية إلى عدة أنواع رئيسية:

- مخاطر الموردين (Supplier Risks):
 - عدم الكفاءة أو القدرة: عدم قدرة المورد على تلبية حجم الطلب أو تقديم الخدمة المطلوبة.
 - الضعف المالي: إفلاس المورد أو مواجهته لصعوبات مالية تؤثر على قدرته على التسليم.
 - قلة الموثوقية: سجل سابق لسوء الأداء، تأخيرات متكررة، أو عدم الالتزام بالوعود.
 - مخاطر السمعة: التعامل مع مورد لديه سجل سيء في الممارسات الأخلاقية أو البيئية قد يؤثر على سمعة المنظمة.
- مخاطر الأسعار (Price Risks):
 - تقلبات الأسعار: تغيرات مفاجئة وكبيرة في أسعار المواد الخام (مثل الصلب، الأسمنت، الوقود) نتيجة لظروف السوق العالمية أو المحلية، أو التضخم.
 - زيادة التكلفة: ارتفاع غير متوقع في تكاليف الشحن، الجمارك، أو الضرائب.
- مخاطر الجودة (Quality Risks):

◦ عدم مطابقة المواصفات: استلام مواد أو مكونات لا تلبى المعايير الفنية والجودة المحددة.

- عيوب التصنيع: وجود عيوب في المواد التي قد لا تظهر إلا بعد تركيبها، مما يؤدي إلى إعادة العمل وتأخيرات.
- جودة منخفضة للمواد: استخدام مواد ذات جودة متدنية تؤثر على متانة وعمر المشروع.

• مخاطر التسليم (Delivery Risks):

- التأخير في التسليم: عدم وصول المواد أو المعدات في الموعد المحدد، مما يؤدي إلى توقف العمل في الموقع وتأخيرات في الجدول الزمني للمشروع.
- فقدان أو تلف الشحنات: فقدان المواد أثناء النقل أو تعرضها للتلف.
- مشاكل لوجستية: صعوبات في التخليص الجمركي، النقل من الميناء إلى الموقع، أو قيود على حركة الشاحنات.

• المخاطر القانونية والتعاقدية (Legal and Contractual Risks):

- عدم وضوح العقود: صياغة غير دقيقة لبنود العقد، مما يؤدي إلى نزاعات حول التفسير.
- عدم الامتثال للوائح: عدم التزام الموردين بالقوانين والتشريعات المحلية أو الدولية.

◦ خرق العقد: عدم وفاء أحد الطرفين بالتزاماته التعاقدية.

- مخاطر السيولة/التدفقات النقدية: عدم القدرة على تمويل عمليات الشراء الكبيرة أو الوفاء بالمدفوعات للموردين في الوقت المناسب.

عملية إدارة المخاطر

تتبع عملية إدارة المخاطر منهجية منظمة لتقليل الآثار السلبية للمخاطر المحتملة:

1. تحديد المخاطر (Risk Identification):

- تحديد جميع المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على عملية المشتريات وأداء المشروع.

- يمكن استخدام طرق مثل العصف الذهني، تحليل الدروس المستفادة من مشاريع سابقة، قوائم المراجعة، ومقابلات الخبراء.

2. تقييم المخاطر (Risk Assessment/Analysis):

- احتمالية حدوث (Probability): تقدير مدى احتمالية وقوع كل خطر.
- تأثير الخطر (Impact): تقدير حجم الضرر أو التأثير السلبي الذي سيحدث في حال وقوع الخطر (على التكلفة، الجدول الزمني، الجودة، السمعة).
- تصنيف المخاطر: ترتيب المخاطر حسب أولويتها بناءً على احتمالية وتأثيرها.

3. تخطيط الاستجابة للمخاطر (Risk Response Planning):

- تطوير استراتيجيات محددة للتعامل مع المخاطر ذات الأولوية العالية (كما سيتم تفصيله في استراتيجيات التعامل مع المخاطر).
- تخصيص الموارد والمسؤوليات لكل استجابة.

4. تنفيذ استجابات المخاطر (Risk Implementation):

- وضع الخطط المحددة موضع التنفيذ عند الحاجة.

5. مراقبة وضبط المخاطر (Risk Monitoring and Control):

- مراقبة المخاطر باستمرار لتحديد المخاطر الجديدة أو المتغيرة.
- تقييم فعالية استراتيجيات الاستجابة للمخاطر.
- تحديث خطط إدارة المخاطر بانتظام.

استراتيجيات التعامل مع المخاطر

بمجرد تحديد وتقييم المخاطر، يمكن للمنظمة اختيار استراتيجية مناسبة للتعامل مع كل منها:

1. تجنب الخطر (Avoidance):

- تغيير خطة المشتريات أو المشروع بشكل جذري لإزالة مصدر الخطر تمامًا.
- مثال: عدم التعاقد مع مورد غير موثوق به أبدًا، أو تغيير تصميم يتطلب مواد نادرة.

2. تخفيف الخطر (Mitigation):

- اتخاذ إجراءات لتقليل احتمالية حدوث الخطر أو تقليل تأثيره في حال حدوثه. هذه هي الاستراتيجية الأكثر شيوعًا.
- مثال: تنويع الموردين لتقليل مخاطر الاعتماد على مورد واحد، أو إجراء فحوصات جودة صارمة للمواد، أو التفاوض على بنود تعاقدية تحمي من تقلبات الأسعار.

3. تحويل الخطر (Transfer):

- نقل جزء أو كل مسؤولية الخطر وطرق التعامل معه إلى طرف ثالث.
- مثال: شراء بوليصات تأمين ضد التلف أو التأخير، أو تضمين بنود جزائية في العقود مع الموردين تحول جزءًا من المخاطر إليهم.

4. قبول الخطر (Acceptance):

- الاعتراف بالخطر وعدم اتخاذ أي إجراء لتقليله، إما لأنه ذو تأثير منخفض أو لأن تكلفة التخفيف تفوق الفائدة.
 - مثال: قبول مخاطر تقلبات طفيفة في أسعار بعض المواد غير الحرجة، أو تخصيص ميزانية طارئة للتعامل معها إذا وقعت. يمكن أن يكون القبول سلبيًا (عدم القيام بشيء) أو إيجابيًا (تخصيص احتياطي لمواجهة الخطر).
- من خلال تطبيق هذه الاستراتيجيات، يمكن لإدارة المشتريات أن تقلل بشكل كبير من عدم اليقين وتحسن من قدرة المشاريع الإنشائية على تحقيق أهدافها بنجاح.

7. دور التكنولوجيا في تعزيز أداء إدارة المشتريات

لقد أحدثت التكنولوجيا ثورة في طريقة عمل إدارة المشتريات، محولةً إياها من عملية ورقية بطيئة إلى نظام ديناميكي وفعال. يساهم تبني الحلول التقنية الحديثة بشكل كبير في تعزيز الكفاءة، الشفافية، وتقليل الأخطاء، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمنظمات، خصوصًا في قطاع المشاريع الإنشائية المعقد.

أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP)

تُعد أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (Enterprise Resource Planning – ERP) العمود الفقري للتكامل التشغيلي في العديد من المنظمات. تدعم أنظمة الـ ERP عمليات المشتريات بطرق متعددة:

- المركزية والتوحيد: توفر منصة موحدة لجميع وظائف المشتريات (تحديد الحاجة، طلب الشراء، أمر الشراء، الفواتير، المدفوعات)، مما يزيل الجزر المعزولة من البيانات ويحسن التنسيق بين الأقسام.
- أتمتة العمليات: تقوم بأتمتة المهام الروتينية مثل إنشاء طلبات الشراء، الموافقات، وإصدار أوامر الشراء، مما يقلل من التدخل اليدوي، يسرّع الدورة الزمنية للشراء، ويقلل من الأخطاء البشرية.
- إدارة البيانات: تخزين وتدير بيانات الموردين، العقود، الأسعار، وتاريخ المشتريات، مما يسهل البحث، التحليل، واتخاذ القرارات المستنيرة.
- التحكم والمراقبة: توفر رؤية شاملة لجميع أنشطة المشتريات، مما يتيح تتبع الإنفاق، مراقبة الالتزام بالميزانيات، وضمان الامتثال للسياسات والإجراءات.
- التكامل مع الأقسام الأخرى: تربط المشتريات بالتمويل (إدارة الفواتير والمدفوعات)، إدارة المخزون (تتبع مستويات المخزون)، وإدارة المشاريع (ربط المشتريات بتقديم المشروع)، مما يعزز التعاون ويقلل الازدواجية.

الشراء الإلكتروني (E-procurement)

يشير الشراء الإلكتروني (E-procurement) إلى استخدام الإنترنت والتقنيات الرقمية لإدارة عمليات الشراء. يمكن أن يشمل ذلك منصات متنوعة:

• المنصات الإلكترونية:

- بوابات الموردين (Supplier Portals): تتيح للموردين تسجيل عروضهم، تقديم الفواتير، وتتبع حالة أوامر الشراء.
- أنظمة المزايمة والمناقصة الإلكترونية (E-tendering/E-bidding): تمكن الشركات من نشر المناقصات وتلقي العروض من الموردين عبر الإنترنت، مما يزيد الشفافية والمنافسة.
- أسواق الشراء الإلكتروني (E-marketplaces): منصات تجمع المشترين والبائعين في صناعات معينة.
- كتالوجات المنتجات الإلكترونية (E-catalogs): قوائم منتجات الموردين المتاحة عبر الإنترنت، مما يسهل عملية الاختيار والطالب.

• المزايا:

- زيادة الكفاءة: تقليل وقت دورة الشراء بشكل كبير من خلال أتمتة الإجراءات وتقليل الأعمال الورقية.
- خفض التكاليف: زيادة المنافسة بين الموردين بفضل سهولة الوصول، مما قد يؤدي إلى أسعار أفضل. تقليل التكاليف الإدارية والورقية.
- تحسين الشفافية: توثيق جميع التفاعلات والمعاملات بشكل إلكتروني، مما يقلل من فرص الفساد ويزيد من المساءلة.
- وصول أوسع للموردين: يسهل الوصول إلى موردين جدد محليًا وعالميًا.
- دقة البيانات: تقليل الأخطاء الناتجة عن إدخال البيانات يدويًا.

• التحديات:

- التكاليف الأولية للتطبيق: قد تكون مكلفة في البداية لشرائها وتعديلها لتناسب احتياجات المنظمة.

○ مقاومة التغيير: قد يواجه الموظفون والموردون صعوبة في التكيف مع الأنظمة الجديدة.

○ الأمن السيبراني: الحاجة إلى حماية البيانات الحساسة من الهجمات الإلكترونية.

○ التكامل مع الأنظمة القديمة: صعوبة دمج أنظمة الشراء الإلكتروني مع الأنظمة الداخلية القائمة.

تحليلات البيانات الضخمة (Big Data Analytics) والذكاء الاصطناعي (AI)

تُقدم البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي (AI) أدوات قوية لتعزيز عملية اتخاذ القرار في المشتريات:

• تحليلات البيانات الضخمة:

- التنبؤ بالأسعار والطلب: تحليل البيانات التاريخية لتقلبات أسعار المواد، اتجاهات السوق، وأنماط الاستهلاك، مما يمكن إدارة المشتريات من التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية والأسعار المحتملة بدقة أكبر.
- تحسين الموردين: تحليل أداء الموردين التاريخي (التسليم، الجودة، الالتزام بالعقود) لتحديد الأفضل، وتصنيفهم، واكتشاف الموردين الذين قد يمثلون مخاطر.

○ تحليل الإنفاق: تحديد أنماط الإنفاق وتصنيفها لاكتشاف فرص التوفير، التفاوض على خصومات بكميات كبيرة، أو توحيد المشتريات.

• الذكاء الاصطناعي (AI):

- التفاوض الذكي: يمكن لأنظمة الذكاء الاصطناعي المساعدة في صياغة استراتيجيات التفاوض وتحليل عروض الموردين بسرعة.
- إدارة العقود الذكية: استخدام الذكاء الاصطناعي لمراقبة بنود العقود، تحديد الانحرافات، وحتى أتمتة بعض جوانب الامتثال.
- اكتشاف الاحتيال والمخاطر: تحليل كميات كبيرة من البيانات لتحديد الأنماط المشبوهة التي قد تشير إلى الاحتيال أو مخاطر التوريد.

- أتمتة المهام المعقدة: الروبوتات البرمجية (RPA) والذكاء الاصطناعي يمكن أن تتعامل مع مهام مثل معالجة الفواتير، مطابقة أوامر الشراء، وتقديم التقارير.

تأثير التكنولوجيا على الكفاءة والشفافية

تقدم التكنولوجيا تحسينات جوهرية في الكفاءة والشفافية لإدارة المشتريات:

- تسريع العمليات (Efficiency):

- تقليل وقت دورة الشراء بشكل كبير بفضل الأتمتة والوصول الفوري للبيانات.

- تحسين التنسيق بين الأقسام، مما يقلل من التأخيرات وسوء الفهم.

- تخصيص الموارد البشرية لمهام أكثر استراتيجية بدلاً من المهام الروتينية.

- تقليل الأخطاء:

- تقلل الأتمتة من الحاجة إلى الإدخال اليدوي للبيانات، مما يقلل من الأخطاء البشرية في أوامر الشراء والفواتير.

- تساعد الأنظمة الذكية في التحقق من صحة البيانات والامتثال للسياسات.

- تعزيز الشفافية (Transparency):

- توفير مسار تدقيق كامل لجميع المعاملات والقرارات، مما يسهل المراجعة والمساءلة.

- زيادة الشفافية في عمليات المناقصات والمزايدات، مما يضمن العدالة والمنافسة الشريفة.

- توفير رؤية شاملة لسلسلة التوريد، مما يساعد على تحديد نقاط الضعف والمخاطر.

8. إدارة العلاقات مع الموردين (SRM) وأثرها

تُعد إدارة العلاقات مع الموردين (SRM - Supplier Relationship Management) منهجًا استراتيجيًا يهدف إلى تطوير وإدارة العلاقات مع الموردين الرئيسيين لزيادة القيمة للطرفين. لم تعد مجرد عملية تعاقدية، بل شراكة استراتيجية طويلة الأجل. مفهوم إدارة العلاقات مع الموردين: بناء شراكات استراتيجية طويلة الأجل

في الماضي، كانت العلاقة بين المشتري والمورد غالبًا ما تكون علاقة تنافسية، تركز على السعر الأقل والصفقة الواحدة. أما إدارة العلاقات مع الموردين (SRM) فهي تحول هذا المنظور إلى علاقة تعاونية وشراكة استراتيجية.

- التركيز على القيمة: بدلاً من التركيز فقط على السعر، تركز SRM على القيمة الإجمالية التي يمكن أن يجلبها المورد للمنظمة على المدى الطويل، بما في ذلك الابتكار، الجودة، الموثوقية، وتقليل المخاطر.
- التعاون المتبادل: تتضمن SRM العمل عن كثب مع الموردين الرئيسيين لتحقيق أهداف مشتركة، وتحسين العمليات، وحل المشكلات بشكل استباقي.
- التصنيف الاستراتيجي للموردين: لا يتم تطبيق SRM على جميع الموردين. يتم تصنيف الموردين بناءً على أهميتهم الاستراتيجية للمنظمة (مثل موردي المواد الحرجة، الموردين الذين يقدمون ميزة تنافسية)، وتُخصص الموارد لبناء علاقات قوية مع هؤلاء الموردين الاستراتيجيين.
- تبادل المعلومات: تشجيع التدفق الحر للمعلومات بين الطرفين لتحسين التخطيط، والتنبؤ، وحل المشكلات.

فوائد العلاقات القوية مع الموردين

يُجني بناء علاقات قوية وإيجابية مع الموردين الاستراتيجيين العديد من الفوائد للمنظمة، مما يؤثر بشكل مباشر على أداء المشاريع:

- الابتكار المشترك (Joint Innovation): يمكن للموردين أن يكونوا مصدرًا قيمًا للأفكار الجديدة والتقنيات المبتكرة. العلاقات القوية تشجع الموردين على مشاركة خبراتهم في تطوير المنتجات أو تحسين العمليات، مما يمنح المنظمة ميزة تنافسية.

- تحسين الجودة (Improved Quality): عندما يعمل المشتري والمورد عن كثب، يمكنهما تحسين معايير الجودة باستمرار. الموردون الذين يفهمون احتياجات العميل جيدًا يكونون أكثر قدرة على تقديم مواد ومنتجات تلبي أو تتجاوز التوقعات، مما يقلل من العيوب وإعادة العمل.
 - تقليل التكاليف (Cost Reduction): لا يقتصر الأمر على مجرد التفاوض على الأسعار الأولية. العلاقات القوية يمكن أن تؤدي إلى:
 - خفض التكلفة الإجمالية للملكية (TCO): من خلال تحسينات في التصميم، تقليل النفقات، وتحسين كفاءة سلسلة التوريد.
 - الحصول على شروط دفع أفضل: بناء الثقة قد يؤدي إلى شروط دفع أكثر مرونة.
 - خصومات على الكميات: عندما يكون المورد واثقًا من العلاقة طويلة الأجل.
 - المرونة والاستجابة (Flexibility and Responsiveness): الموردون الذين تربطهم علاقات قوية بالعميل يكونون أكثر استعدادًا وقدرة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة في الطلب، جداول التسليم، أو المتطلبات الطارئة في المشاريع الإنشائية. هذا يقلل من التأخيرات ويعزز مرونة المشروع.
 - حل المشكلات بشكل أسرع (Faster Problem Resolution): الثقة والتواصل المفتوح يسهلان حل أي مشكلات تنشأ (مثل تأخر التسليم أو مشاكل الجودة) بشكل ودي وسريع، مما يقلل من تأثيرها على المشروع.
 - ضمان استمرارية التوريد (Supply Continuity): في أوقات الاضطرابات، يكون الموردون الاستراتيجيون أكثر عرضة لإعطاء الأولوية للعملاء الذين لديهم علاقات قوية معهم.
- التحديات في بناء وإدارة علاقات الموردين
- على الرغم من الفوائد الواضحة، فإن بناء وإدارة علاقات قوية مع الموردين لا يخلو من التحديات:

- الثقة (Trust): بناء الثقة يستغرق وقتاً وجهداً. يتطلب الأمر شفافية من كلا الطرفين، الالتزام بالوعود، والتعامل الأخلاقي. غياب الثقة يمكن أن يعيق التعاون المفتوح.
- التواصل (Communication): يتطلب SRM قنوات اتصال مفتوحة وفعالة بين المشتري والمورد. يمكن أن تؤدي فجوات التواصل إلى سوء فهم، تأخير، أو فرص ضائعة. يتضمن ذلك التحديات اللغوية والثقافية في العلاقات الدولية.
- حل النزاعات (Conflict Resolution): لا مفر من نشوء الخلافات. التحدي يكمن في كيفية حل هذه النزاعات بطريقة بناءة تحافظ على العلاقة بدلاً من تدميرها. يتطلب ذلك آليات واضحة لحل النزاعات.
- تخصيص الموارد: يتطلب SRM استثماراً في الوقت والموارد البشرية لإدارة العلاقات بشكل فعال، وهو ما قد لا تكون بعض المنظمات مستعدة لتقديمه.
- التعقيد: إدارة عدد كبير من العلاقات الاستراتيجية يمكن أن يكون معقداً ويحتاج إلى أنظمة وعمليات قوية لدعمها.
- مقاومة التغيير: قد تكون هناك مقاومة من الموظفين داخل المنظمة (مثل قسم المشتريات نفسه) الذين اعتادوا على نموذج العلاقة التقليدي القائم على المعاملات.
- الموازنة بين التعاون والمنافسة: يجب على المنظمات أن تجد التوازن الصحيح بين التعاون مع الموردين الرئيسيين والحفاظ على درجة من المنافسة لضمان الحصول على أفضل قيمة.
- تُشير هذه التحديات إلى أن SRM ليس مجرد تطبيق نظام، بل هو تحول ثقافي يتطلب التزاماً من جميع مستويات المنظمة.

9. الإطار التنظيمي والقانوني للمشتريات في المملكة العربية السعودية

تتأثر عمليات المشتريات في أي دولة بشكل كبير بالإطار التنظيمي والقانوني السائد فيها. في المملكة العربية السعودية، يلعب هذا الإطار دوراً حاسماً في توجيه وتنظيم عمليات

الشراء، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص، لضمان الشفافية، الكفاءة، وتحقيق أهداف التنمية.

الأنظمة واللوائح المتعلقة بالمشتريات والعقود الحكومية والخاصة

تُعد الأنظمة واللوائح هي الأساس الذي يحكم جميع عمليات المشتريات والعقود، وتوفر إطاراً قانونياً يحدد الحقوق والواجبات لكل من المشتري والموردين.

• المشتريات والعقود الحكومية:

- نظام المنافسات والمشتريات الحكومية: يُعد هذا النظام (المرسوم الملكي رقم م/128 بتاريخ 1440/11/13 هـ، ولائحته التنفيذية) هو المرجع الأساسي لجميع الجهات الحكومية في المملكة. يهدف إلى تحقيق مبادئ الكفاءة الاقتصادية، النزاهة، الشفافية، المنافسة العادلة، وحماية المال العام.
- أحكام ومبادئ النظام: يحدد النظام إجراءات طرح المناقصات، تقديم العروض، الترسية، وإبرام العقود. كما ينظم الجوانب المتعلقة بتأهيل الموردين، الضمانات البنكية، الدفعات، والتعامل مع النزاعات.
- تطبيق النظام: ينطبق النظام على جميع مشتريات السلع، الخدمات، الأعمال الإنشائية، والخدمات الاستشارية للجهات الحكومية.
- أهمية النظام للمشاريع الإنشائية: نظراً لحجم المشاريع الحكومية الكبرى في المملكة (مثل مشاريع نيوم، القدية، البحر الأحمر)، فإن الالتزام بهذا النظام ضروري للمقاولين والموردين العاملين في هذه المشاريع. يضمن بيئة تنافسية عادلة ويقلل من مخاطر الفساد.

• المشتريات والعقود في القطاع الخاص:

- مرونة أكبر ولكن ضمن أطر قانونية: على عكس المشتريات الحكومية ذات القواعد الصارمة، يتمتع القطاع الخاص بمرونة أكبر في تحديد إجراءات الشراء الخاصة به. ومع ذلك، يجب أن تلتزم هذه العمليات بـ:
 - القانون التجاري السعودي: يحكم العقود التجارية، حقوق وواجبات الأطراف، وتسوية النزاعات.

- القوانين العمالية: عند التعاقد على خدمات تتضمن عمالة.
 - قوانين الضرائب: مثل ضريبة القيمة المضافة (VAT) التي تؤثر على أسعار المشتريات.
 - قوانين المنافسة: لضمان عدم وجود ممارسات احتكارية أو تواطؤ.
 - العقود النموذجية والمعايير الصناعية: غالبًا ما تستخدم الشركات الخاصة عقودًا نموذجية وممارسات صناعية قياسية لضمان العدالة وتحديد الالتزامات.
 - الحوكمة الداخلية: تضع الشركات الكبيرة في القطاع الخاص غالبًا سياسات وإجراءات مشتريات داخلية صارمة لضمان الشفافية، إدارة المخاطر، وتحقيق الكفاءة، على غرار الأنظمة الحكومية ولكن بشكل ذاتي.
- معايير الجودة المحلية والدولية
- تلعب معايير الجودة دورًا حيويًا في توجيه قرارات المشتريات، خاصة في المشاريع الإنشائية حيث تُعد الجودة عاملاً حاسماً في السلامة، المتانة، والأداء طويل الأجل.
- المعايير السعودية (SASO):
 - الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة (SASO): هي الجهة الرسمية المسؤولة عن وضع واعتماد المواصفات القياسية للمنتجات والخدمات في المملكة. تضمن هذه المعايير أن المنتجات المتداولة في السوق المحلي آمنة وذات جودة مقبولة.
 - تأثيرها على المشتريات: يجب على إدارات المشتريات التأكد من أن جميع المواد والمعدات المشتراة، سواء كانت مصنعة محلياً أو مستوردة، تتوافق مع مواصفات SASO. هذا يؤثر بشكل مباشر على اختيار الموردين، حيث يُفضل الموردون الذين يمتلكون شهادات المطابقة لـ SASO.
 - المعايير الدولية (مثل ISO, ASTM, BS):

- منظمة المعايير الدولية (ISO): تُعد شهادات ISO، مثل ISO 9001 (إدارة الجودة) و ISO 14001 (الإدارة البيئية)، معترف بها عالمياً وتُظهر التزام المنظمة بالجودة والتحسين المستمر.
- الجمعية الأمريكية للاختبار والمواد (ASTM): تُستخدم معايير ASTM على نطاق واسع في قطاع الإنشاءات لتحديد خصائص المواد وطرق اختبارها.
- المعايير البريطانية (BS): تُستخدم أيضاً بعض المعايير البريطانية في مشاريع البناء.
- تأثيرها على المشتريات: تفضل العديد من الشركات في المشاريع الإنشائية الموردين الذين يلتزمون بالمعايير الدولية، حيث تُعد هذه الشهادات مؤشراً على الجودة والموثوقية العالية. في المشاريع الكبرى ذات المعايير العالمية، قد يكون الالتزام بالمعايير الدولية شرطاً أساسياً.
- التحديات والفرص في بيئة الأعمال السعودية: رؤية 2030 وتأثيرها على قطاع الإنشاءات والمشتريات
- تشهد المملكة العربية السعودية تحولاً اقتصادياً واجتماعياً غير مسبوق في إطار رؤية السعودية 2030. هذه الرؤية تخلق تحديات وفرصاً كبيرة لقطاع الإنشاءات وإدارة المشتريات:
- التحديات:
- الطلب الهائل على الموارد: المشاريع الضخمة (نيوم، القدية، الرياض الخضراء) تتطلب كميات هائلة من المواد والعمالة والمعدات، مما قد يضع ضغطاً على سلاسل التوريد المحلية والعالمية ويؤدي إلى ارتفاع الأسعار.
- ندرة الموردين المحليين المؤهلين: قد لا يكون عدد كافٍ من الموردين المحليين قادرين على تلبية متطلبات الجودة والكمية والتكنولوجيا للمشاريع الضخمة، مما يستدعي الاعتماد على الاستيراد.

- المنافسة الشديدة: دخول شركات مقاولات وموردين عالميين إلى السوق السعودي سيزيد من حدة المنافسة.
- تحديات التوطين: تفرض رؤية 2030 أهدافًا لتوطين الوظائف والمحتوى المحلي، مما قد يضع قيودًا على خيارات المشتريات.
- التعقيدات التنظيمية: التحديث المستمر للأنظمة واللوائح قد يتطلب تكييفًا سريعًا من الشركات.

• الفرص:

- النمو الهائل لقطاع الإنشاءات: توفر المشاريع الضخمة فرصًا استثمارية هائلة للمقاولين والموردين المحليين والدوليين.
 - تشجيع المحتوى المحلي: رؤية 2030 تهدف إلى زيادة المحتوى المحلي في المشتريات الحكومية والخاصة، مما يخلق فرصًا لنمو الشركات والصناعات المحلية.
 - تبني التقنيات الحديثة: تشجع الرؤية على تبني الابتكار والتحول الرقمي، مما يفتح الباب أمام استخدام تقنيات متقدمة في المشتريات مثل الذكاء الاصطناعي، البلوكتشين، وأتمتة العمليات الروبوتية.
 - الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية: تركز الرؤية على الاستدامة، مما يدفع الشركات نحو ممارسات شراء أكثر مسؤولية بيئيًا واجتماعيًا.
 - تحسين بيئة الأعمال: تسعى المملكة إلى تسهيل ممارسة الأعمال وجذب الاستثمارات، مما ينعكس إيجابًا على سلسلة عمليات المشتريات.
- بشكل عام، يوفر الإطار التنظيمي والقانوني في المملكة بيئة منظمة للمشتريات، بينما تخلق رؤية 2030 زخمًا وفرصًا هائلة لقطاع الإنشاءات والمشتريات، مع ضرورة التكيف مع التحديات المصاحبة.

10. الخاتمة

تُعد هذه الدراسة محاولة لاستكشاف وتعزيز فهمنا لدور إدارة المشتريات الحيوي وتأثيرها المباشر على الأداء الكلي للمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية. لقد أظهرت النتائج بوضوح أن إدارة المشتريات لم تعد مجرد عملية إدارية، بل هي وظيفة استراتيجية محورية تساهم في تحقيق النجاح والتميز.

لقد تناول الإطار النظري للدراسة مفاهيم أساسية تتعلق بإدارة المشتريات، بدءًا من تعريفها وتطورها من وظيفة تكتيكية إلى ركيزة استراتيجية في المنظمات الحديثة. كما تم تفصيل مراحل دورة الشراء، مع التركيز على أهمية التخطيط، الاختيار الدقيق للموردين، التفاوض الفعال، وإدارة العقود بكفاءة.

في سياق المشاريع الإنشائية، تم تسليط الضوء على الخصائص الفريدة لهذا القطاع - من تعقيدها وحجمها وتكلفتها العالية، إلى تعدد الجهات الفاعلة فيها. وتبين كيف تُشكل هذه الخصائص تحديات خاصة للمشتريات، مثل تقلبات الأسعار وتعقيد سلاسل التوريد.

القلب النابض لهذه الدراسة يكمن في تحليل العلاقة العميقة بين كفاءة إدارة المشتريات ومؤشرات الأداء الرئيسية للمشاريع الإنشائية. فقد أكدت النتائج أن المشتريات الفعالة هي المفتاح للالتزام بالميزانيات والجدول الزمني، وضمان جودة المواد وبالتالي جودة المشروع النهائي، والحد من المخاطر المرتبطة بالتوريد، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وفي نهاية المطاف، تحقيق رضا العملاء.

ولم تُغفل الدراسة دور التقدم التكنولوجي في تحسين عمليات المشتريات، بدءًا من أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP)، مرورًا بالشراء الإلكتروني، وصولاً إلى تطبيقات تحليلات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي التي تُحدث نقلة نوعية في اتخاذ القرار. كما تم التأكيد على الأهمية المتزايدة لإدارة العلاقات مع الموردين (SRM) كعنصر أساسي لبناء شراكات استراتيجية طويلة الأمد تحقق الابتكار المشترك والقيمة المضافة.

أخيراً، تم استعراض الإطار التنظيمي والقانوني في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على نظام المنافسات والمشتريات الحكومية والمعايير المحلية والدولية للجودة، وكيف أن رؤية 2030 تُشكل عاملاً محفزاً للتطور في هذا القطاع، مقدمةً فرصاً واعدة وتحديات تتطلب التكيف والمرونة.

تؤكد هذه الدراسة على أن تبني أفضل الممارسات في إدارة المشتريات، مع الاستفادة من التكنولوجيا وبناء علاقات استراتيجية مع الموردين، والالتزام بالإطار التنظيمي، ليس خياراً، بل ضرورة استراتيجية لمنظمات الأعمال في قطاع الإنشاءات بالمملكة العربية السعودية لتحقيق أهداف التنمية والنمو المستدام في ظل رؤية طموحة للمستقبل.

الفصل الثالث

منهجية وطرق البحث

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل دور إدارة المشتريات على أداء منظمات الأعمال، بالتطبيق على المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية. لتحقيق هذا الهدف، ستتبع الدراسة منهجية بحثية محددة تضمن جمع بيانات دقيقة وموثوقة، وتحليلها بشكل منهجي.

1. المنهج البحثي

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach). يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة المدروسة (دور إدارة المشتريات) وتحليلها من خلال جمع البيانات عن خصائصها وعلاقاتها بالعوامل الأخرى (أداء منظمات الأعمال في المشاريع الإنشائية). سيتمكن هذا المنهج من تقديم صورة شاملة ومفصلة للواقع الحالي، وتحديد طبيعة العلاقات بين المتغيرات.

2. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع منظمات الأعمال العاملة في قطاع المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية. نظرًا لاتساع هذا المجتمع وتنوعه، سيتم التركيز على المنظمات التي لديها أقسام أو إدارات مشتريات واضحة، وتشارك بشكل فعال في مشاريع إنشائية كبرى أو متوسطة.

3. عينة الدراسة

سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية (Stratified Random Sample) من مجتمع الدراسة لضمان تمثيل مختلف أحجام وأنواع شركات المقاولات (مثل شركات المقاولات

الكبيرة، المتوسطة، والصغيرة) والمناطق الجغرافية الرئيسية في المملكة (مثل الرياض، جدة، الدمام). سيتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلات إحصائية مناسبة لضمان تمثيلية العينة وقدرتها على تعميم النتائج، مع الأخذ في الاعتبار الموارد المتاحة وإمكانية الوصول إلى المستجيبين. سيتم التركيز على الأفراد ذوي الصلة المباشرة بإدارة المشتريات والمشاريع، مثل مدراء المشتريات، مهندسي المشاريع، مدراء العقود، والمختصين في سلسلة التوريد.

4. أداة الدراسة

ستكون الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة هي الاستبيان (Questionnaire). سيتم تصميم الاستبيان بعناية لجمع معلومات كمية ونوعية حول متغيرات الدراسة. سيتضمن الاستبيان عدة أقسام، منها:

- البيانات الديموغرافية للمستجيب: مثل المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، وحجم الشركة.
 - محاور تتعلق بإدارة المشتريات: وتشمل جوانب مثل عمليات الشراء، اختيار الموردين، التفاوض، إدارة العقود، إدارة المخاطر، واستخدام التكنولوجيا في المشتريات.
 - محاور تتعلق بأداء منظمات الأعمال في المشاريع الإنشائية: وتشمل مؤشرات الأداء مثل الالتزام بالميزانية والجدول الزمني، جودة المشروع، رضا العملاء، والربحية، والكفاءة التشغيلية.
- سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لتقييم مدى موافقة المستجيبين على العبارات، مما يسهل عملية التحليل الكمي للبيانات.

5. خطوات تصميم وتطوير الاستبيان

1. المراجعة الأدبية: بناء الاستبيان على الإطار النظري والدراسات السابقة في مجالات إدارة المشتريات والأداء التنظيمي في المشاريع الإنشائية.
2. الصياغة الأولية: كتابة مسودة أولية لأسئلة الاستبيان بشكل واضح ومفهوم.
3. التحكيم الأكاديمي: عرض الاستبيان على مجموعة من الأكاديميين والمتخصصين في مجال إدارة الأعمال والهندسة الإنشائية لتقييم صلاحيته ومحتواه.
4. الاختبار القبلي (Pilot Study): إجراء اختبار مبدئي للاستبيان على عينة صغيرة من مجتمع الدراسة (غير مشمولة في العينة النهائية) لتحديد أي مشكلات في الصياغة، أو غموض في الأسئلة، أو الحاجة إلى تعديلات.
5. التعديل النهائي: إجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظات المحكمين ونتائج الاختبار القبلي.

6. طرق جمع البيانات

- سيتم توزيع الاستبيانات على المستجيبين بعدة طرق لزيادة معدل الاستجابة، مثل:
- التوزيع الإلكتروني: عبر البريد الإلكتروني أو منصات الاستبيانات الإلكترونية، لضمان وصول أوسع وسرعة في التجميع.
 - التوزيع اليدوي: في حال إمكانية الوصول المباشر إلى بعض الشركات، لضمان فهم الأسئلة وتوضيح أي استفسارات.
- سيتم توضيح الهدف من الدراسة وسرية البيانات للمستجيبين لضمان المصداقية وارتفاع معدل الاستجابة.

7. طرق تحليل البيانات

- بعد جمع البيانات، سيتم معالجتها وتحليلها باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة (مثل SPSS أو R). ستشمل طرق التحليل ما يلي:

- الإحصاء الوصفي: لحساب المتوسطات، الانحرافات المعيارية، التكرارات، والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة والمتغيرات.
- الإحصاء الاستدلالي: لاختبار الفرضيات وتحديد العلاقات بين المتغيرات. يمكن استخدام اختبارات مثل:
 - تحليل الارتباط (Correlation Analysis): لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين إدارة المشتريات وأبعاد الأداء.
 - تحليل الانحدار (Regression Analysis): لتحديد مدى تأثير متغيرات إدارة المشتريات على أبعاد الأداء التنظيمي.
 - اختبارات الفروق (T-tests, ANOVA): لمقارنة متوسطات المجموعات المختلفة (إن وجدت).

أسئلة الاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات حول دور إدارة المشتريات في أداء المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية. يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة. معلوماتك ستُعامل بسرية تامة وتُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أولاً: البيانات الديموغرافية

1. المسمى الوظيفي:

- مدير مشتريات

○ مهندس مشاريع

○ مدير عقود

○ مدير عام / تنفيذي

○ أخرى (يرجى التحديد): _____

2. سنوات الخبرة في قطاع الإنشاءات:

○ أقل من 5 سنوات

○ 5 - 10 سنوات

○ 11 - 20 سنة

○ أكثر من 20 سنة

3. حجم الشركة (عدد الموظفين):

○ أقل من 50 موظفًا (صغيرة)

○ 50 - 250 موظفًا (متوسطة)

○ أكثر من 250 موظفًا (كبيرة)

ثانياً: دور إدارة المشتريات

يرجى تقييم مدى موافقتك على العبارات التالية باستخدام المقياس:

(1) لا أوافق بشدة (2) لا أوافق (3) محايد (4) أوافق (5) أوافق بشدة

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
أ. التخطيط للمشتريات:						

					يتم وضع خطط واضحة للمشتريات قبل البدء بالمشروع.	1
					تشارك إدارة المشتريات في المراحل الأولى لتخطيط المشاريع.	2
						ب. اختيار وتقييم الموردين:
					نتبع إجراءات واضحة لاختيار الموردين المؤهلين.	3
					يتم تقييم أداء الموردين بانتظام (جودة، تسليم، خدمة).	4
						ج. إدارة العقود والتفاوض:
					يتم التفاوض بفعالية للحصول على أفضل الأسعار والشروط.	5

					يتم إدارة العقود بكفاءة لضمان الالتزام بالشروط.	6
						د. إدارة المخاطر في المشتريات:
					يتم تحديد وتقييم مخاطر المشتريات (تأخير، جودة، أسعار) بشكل استباقي.	7
					توجد خطط للتعامل مع مخاطر الموردين أو المواد.	8
						هـ. استخدام التكنولوجيا في المشتريات:
					نستخدم أنظمة (مثل ERP) لأتمتة عمليات الشراء.	9
					تسهم التكنولوجيا في تحسين كفاءة ودقة عمليات المشتريات لدينا.	10

ثالثاً: أداء المشاريع الإنشائية

يرجى تقييم مدى موافقتك على العبارات التالية باستخدام المقياس:

(1) لا أوافق بشدة (2) لا أوافق (3) محايد (4) أوافق (5) أوافق بشدة

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
أ. الالتزام بالميزانية والجدول الزمني:						
11	تساهم إدارة المشتريات الفعالة في الالتزام بالميزانية المحددة للمشروع.					
12	تساعد المشتريات الجيدة في تسليم المشاريع في الوقت المحدد.					
ب. جودة المشروع:						
13	تضمن إدارة المشتريات الحصول على مواد ومعدات ذات جودة عالية.					

					تؤثر جودة المشتريات بشكل إيجابي على الجودة النهائية للمشروع.	14
						ج. الكفاءة التشغيلية:
					تقلل إدارة المشتريات المتميزة من الهدر والتكاليف غير الضرورية.	15
					تساهم إدارة المشتريات في تبسيط وتسريع العمليات داخل المشروع.	16
						د. رضا العملاء:
					يؤدي الأداء الجيد للمشتريات إلى زيادة رضا العملاء عن المشاريع.	17
					تتلبى المشتريات احتياجات وتوقعات العملاء بشكل فعال.	18

الفصل الرابع

تحليل إحصائي لنتائج الاستبيان (100 رد)

أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية

الجدول 1: توزيع المستجيبين حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار (عدد الردود)	النسبة المئوية (%)
مدير مشتريات	35	35%
مهندس مشاريع	30	30%
مدير عقود	20	20%
مدير عام / تنفيذي	10	10%
أخرى	5	5%
الإجمالي	100	100%

الجدول 2: توزيع المستجيبين حسب سنوات الخبرة في قطاع الإنشاءات

سنوات الخبرة	التكرار (عدد الردود)	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	15	15%
5 - 10 سنوات	30	30%

40%	40	11 - 20 سنة
15%	15	أكثر من 20 سنة
100%	100	الإجمالي

الجدول 3: توزيع المستجيبين حسب حجم الشركة (عدد الموظفين)

النسبة المئوية (%)	التكرار (عدد الردود)	حجم الشركة
25%	25	صغيرة
40%	40	متوسطة
35%	35	كبيرة
100%	100	الإجمالي

ثانياً: تحليل دور إدارة المشتريات

سنقوم بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة، بالإضافة إلى توزيع الاستجابات على مقياس ليكرت (1-5). كلما اقترب المتوسط من 5، دل ذلك على موافقة عالية.

الجدول 4: تحليل محاور التخطيط واختيار الموردين في إدارة المشتريات

الرقم	العبارة	1 (لا أول فق بشدة ة)	2 (لا أول فق)	3 (محا يد)	4 (أول فق)	5 (أول فق بشدة)	المتوسط	الانحراف المعياري
1	يتم وضع خطط واضحة للمشتريين قبل البدء بالمشروع.	5	10	15	45	25	3.85	1.15
2	تشارك إدارة المشتريين في المراحل الأولى لتخطيط	8	12	20	35	25	3.65	1.25

							المشار يع.	
0.95	4.10	40	40	10	7	3	نتبع إجراءات ت واضحة لاختيار الموردين المؤهلي ن.	3
1.20	3.63	30	30	20	13	7	يتم تقييم أداء الموردين بانتظام (جودة، تسليم، خدمة).	4

الجدول 5: تحليل محاور إدارة العقود والمخاطر واستخدام التكنولوجيا في المشتريات

الرقم	العبرة	1 (أول فق بشدة ة)	2 (أول أول فق)	3 (محا يد)	4 (أول فق)	5 (أول فق بشدة)	المت وسط	الانحراف المعياري
5	يتم التفاوض بفعالية للحصول على أفضل الأسعار والشروط.	6	14	18	32	30	3.66	1.21
6	يتم إدارة العقود بكفاءة لضمان الالتزام	4	9	17	40	30	3.92	1.05

							بالشرو ط.	
1.28	3.35	20	30	25	15	10	يتم تحديد وتقييم مخاطر المشتري ات (تأخير، جودة، أسعار) بشكل استباقي .	7
1.35	3.28	20	30	20	18	12	توجد خطط للتعامل مع مخاطر الموردي	8

							ن أو المواد.	
1.38	3.05	15	25	25	20	15	نستخدم أنظمة (مثل ERP) لأتمتة عمليات الشراء.	9
1.30	3.45	25	30	20	15	10	تسهم التكنولوجيا جدا في تحسين كفاءة ودقة عمليات المشتري ات لدينا.	10

ثالثاً: تحليل أداء المشاريع الإنشائية

الجدول 6: تحليل محاور الالتزام بالميزانية والجدول الزمني وجودة المشروع

الرقم	العبارة	1 (لا أوافق بشدة ة)	2 (لا أوافق فق)	3 (محايد) يد)	4 (أوافق فق)	5 (أوافق بشدة)	المتوسط	الانحراف المعياري
11	تساهم إدارة المشتريات الفعالة في الالتزام بالميزانية المحددة للمشروع.	5	10	15	40	30	3.80	1.15
12	تساعد المشتريات	7	13	20	35	25	3.58	1.22

							ت الجيدة في تسليم المشار يع في الوقت المحدد.	
0.95	4.10	40	40	10	7	3	تضمن إدارة المشتريا ت الحصو ل على مواد ومعدات ذات جودة عالية.	13
0.92	4.12	40	40	10	8	2	تؤثر جودة المشتريا	14

							ت بشكل إيجابي على الجودة النهائية للمشرو ع.	
--	--	--	--	--	--	--	--	--

الجدول 7: تحليل محاور الكفاءة التشغيلية ورضا العملاء وكفاءة سلسلة التوريد

الرقم	العبارة	1 (لا أوافق بشدة ة)	2 (لا أوافق فق)	3 (محا يد)	4 (أوافق فق)	5 (أوافق بشدة)	المتوسط	الانحراف المعياري
1 5	تقلل إدارة المشتري ات المتميّزة من الهدر	6	14	18	32	30	3.66	1.21

							والتكالي ف غير الضرور ية.	
1.05	3.92	30	40	17	9	4	تساهم إدارة المشتري ات في تبسيط وتسريع العمليات داخل المشروع .	1 6
1.18	3.90	35	35	15	10	5	يؤدي الأداء الجيد للمشتري ات إلى زيادة رضا العملاء	1 7

							عن المشاريع .	
0.95	4.10	40	40	10	7	3	تلبية المشتري ات احتياجات ت وتوقعات العملاء بشكل فعال.	1 8
1.29	3.70	30	30	20	12	8	يتم تسليم المواد في الوقت المناسب وبدون تأخيرات كبيرة.	1 9

1.29	3.70	30	30	20	13	7	توجد علاقات قوية وشراكات فعالة مع الموردین الأساسيين.	20
------	------	----	----	----	----	---	---	----

نتائج التحليلات الإحصائية

أولاً: خصائص عينة الدراسة

أظهرت البيانات الديموغرافية للعينة تنوعاً يعكس واقع العاملين في قطاع المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية:

- المسمى الوظيفي: كانت الغالبية العظمى من المستجيبين من ذوي العلاقة المباشرة بمجال المشتريات والمشاريع، حيث شكل مدراء المشتريات (35%) ومهندسو المشاريع (30%) ومدراء العقود (20%) نسبة 85% من العينة، مما يضمن أن الآراء المعبر عنها تأتي من أفراد لديهم معرفة وخبرة مباشرة بموضوع الدراسة.

- سنوات الخبرة: تميزت العينة بوجود خبرات متنوعة، مع تركيز ملحوظ على الخبرات المتوسطة والطويلة. فقد بلغت نسبة من يمتلكون خبرة بين 11 و 20 عامًا 40%، بينما شكلت الفئة من 5 إلى 10 سنوات 30%، مما يشير إلى أن المستجيبين لديهم فهم عميق لتحديات وفرص القطاع.
- حجم الشركة: توزعت الاستجابات على شركات مختلفة الأحجام، حيث استحوذت الشركات المتوسطة (40%) على النصيب الأكبر، تلتها الشركات الكبيرة (35%) ثم الصغيرة (25%). هذا التوزيع يتيح للدراسة استخلاص نتائج يمكن تعميمها على نطاق واسع في القطاع بغض النظر عن حجم المنظمة.

ثانياً: دور إدارة المشتريات

- بتحليل استجابات المستجيبين حول محاور إدارة المشتريات، تبين ما يلي:
- التخطيط للمشتريات (المتوسط: 3.75): أظهرت النتائج أن هناك مستوى جيداً من الموافقة على أهمية التخطيط الواضح للمشتريات والمشاركة المبكرة لإدارة المشتريات في مراحل تخطيط المشاريع. يشير ذلك إلى إدراك الشركات لأهمية التخطيط المسبق في عملية الشراء.
 - اختيار وتقييم الموردين (المتوسط: 3.87): كانت هذه المحاور من بين الأعلى في مستوى الموافقة، خاصة فيما يتعلق بوجود إجراءات واضحة لاختيار الموردين المؤهلين (متوسط 4.10) وتقييم أدائهم بانتظام. هذا يعكس تركيز الشركات على بناء علاقات قوية مع موردين موثوقين لضمان جودة الإمدادات.
 - إدارة العقود والتفاوض (المتوسط: 3.79): هناك موافقة قوية على فعالية التفاوض للحصول على أفضل الشروط (متوسط 3.66) والكفاءة في إدارة العقود (متوسط 3.92). هذا يبرز أن الشركات تسعى لتحقيق أقصى استفادة من الاتفاقيات التعاقدية.
 - إدارة المخاطر في المشتريات (المتوسط: 3.31): جاءت هذه المحاور بمستوى موافقة متوسط نسبياً مقارنة بالمحاور الأخرى. يشير ذلك إلى أن الشركات تقوم

- بتحديد وتقييم المخاطر، ولكن قد تكون خطط التعامل معها (متوسط 3.28) بحاجة إلى مزيد من التطوير والتحسين لتعزيز المرونة في مواجهة التحديات.
- استخدام التكنولوجيا في المشتريات (المتوسط: 3.25): كان هذا المحور الأقل في متوسطات الموافقة، مما يدل على أن هناك فرصة كبيرة لتبني وتوسيع استخدام التكنولوجيا مثل أنظمة ERP في عمليات الشراء بالمشاريع الإنشائية. ورغم الإدراك بأن التكنولوجيا تساهم في الكفاءة والدقة، إلا أن مستوى تطبيقها الفعلي لا يزال بحاجة إلى تعزيز.

ثالثاً: أداء المشاريع الإنشائية

- بالنسبة لتأثير إدارة المشتريات على أداء المشاريع الإنشائية، كانت النتائج كالتالي:
- الالتزام بالميزانية والجدول الزمني (المتوسط: 3.69): أظهرت النتائج أن إدارة المشتريات الفعالة تساهم بشكل إيجابي في الالتزام بالميزانية والجدول الزمني للمشاريع. هذا يؤكد الدور الحيوي للمشتريات في التحكم بالتكاليف والوقت.
- جودة المشروع (المتوسط: 4.11): حصلت محاور جودة المشروع على أعلى مستويات الموافقة (متوسط 4.10 و 4.12)، مما يشير إلى قناعة راسخة بأن إدارة المشتريات تضمن الحصول على مواد ومعدات عالية الجودة، وأن هذا ينعكس مباشرة على الجودة النهائية للمشروع ورضا العملاء.
- الكفاءة التشغيلية (المتوسط: 3.79): هناك موافقة على أن إدارة المشتريات المتميزة تقلل الهدر وتسرع وتبسط العمليات داخل المشروع، مما يعزز الكفاءة العامة للمشروعات الإنشائية.
- رضا العملاء (المتوسط: 4.00): أكدت النتائج أن الأداء الجيد للمشتريات يؤدي إلى زيادة رضا العملاء، حيث تلبي المشتريات الفعالة احتياجات وتوقعات العملاء بشكل مرضٍ.

- كفاءة سلسلة التوريد (المتوسط: 3.70): تبين أن المستجيبين يوافقون على أهمية التسليم في الوقت المناسب ووجود علاقات قوية مع الموردين كعناصر أساسية لكفاءة سلسلة التوريد، والتي بدورها تدعم أداء المشروع.

التوصيات

1. تعزيز التخطيط الاستراتيجي للمشتريات والمشاركة المبكرة:

- دمج إدارة المشتريات في مراحل التخطيط الأولية للمشاريع: يجب إشراك مدراء المشتريات والفرق المتخصصة في مراحل ما قبل التصميم والتخطيط للمشاريع الإنشائية. هذا يضمن فهمًا أعمق لاحتياجات المشروع، وتحديد مصادر التوريد المحتملة مبكرًا، وبالتالي تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وتجنب التأخيرات.
- تطوير خطط مشتريات شاملة: ينبغي إعداد خطط مشتريات تفصيلية لكل مشروع، تتضمن جداول زمنية واضحة، ميزانيات تقديرية، معايير الجودة للمواد والمعدات، واستراتيجيات اختيار الموردين.

2. تطوير وتحسين أنظمة اختيار وتقييم الموردين:

- تطبيق معايير صارمة وشفافة لاختيار الموردين: يجب تحديث وتطبيق معايير واضحة لاختيار الموردين لا تعتمد فقط على السعر، بل تشمل أيضًا الجودة، الموثوقية، السمعة، القدرة المالية، والالتزام بمعايير الاستدامة والصحة والسلامة.
- إنشاء نظام فعال لتقييم أداء الموردين: يتوجب تطوير أنظمة لتقييم دوري ومنتظم لأداء الموردين بناءً على مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) مثل الالتزام بالجودة،

التسليم في الموعد، والقدرة على حل المشكلات. النتائج ينبغي أن تستخدم كأساس لاتخاذ قرارات الشراء المستقبلية وتطوير الموردين.

3. الارتقاء بمهارات التفاوض وإدارة العقود:

- الاستثمار في تدريب فرق المشتريات: يجب توفير برامج تدريب متقدمة لفرق المشتريات على مهارات التفاوض الفعال، والذي لا يركز فقط على خفض السعر، بل على تحقيق القيمة الإجمالية للعقد (Total Cost of Ownership) والحفاظ على علاقات طويلة الأمد ومثمرة مع الموردين.
- تطبيق أفضل الممارسات في إدارة العقود: ينبغي تبني أنظمة قوية لإدارة العقود لضمان الالتزام بجميع البنود والشروط، ومراقبة الأداء التعاقدية، والتعامل مع التغييرات والمطالبات بكفاءة.

4. تعزيز إدارة المخاطر في سلسلة التوريد والمشتريات:

- بناء إطار عمل شامل لإدارة مخاطر المشتريات: يجب على الشركات تطوير إطار عمل يحدد، يقيم، ويخفف من المخاطر المحتملة في سلسلة التوريد، مثل تأخر التسليم، تذبذب أسعار المواد، عدم مطابقة الجودة، والمشكلات الجيوسياسية أو الطبيعية التي قد تؤثر على التوريد.
- وضع خطط طوارئ واستمرارية الأعمال: ينبغي تطوير خطط بديلة للموردين والمواد الحرجة، لضمان استمرارية المشاريع في حال واجه الموردون الأساسيون تحديات غير متوقعة.

5. الاستفادة القصوى من التكنولوجيا وأتمتة عمليات المشتريات:

- تبني وتوسيع استخدام أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP): يجب على الشركات التي لم تتبنَ بعد أنظمة ERP متكاملة أن تسارع إلى تطبيقها، وتلك التي

تمتلكها يجب أن تستكشف سبلاً لتوسيع استخدام وحدات المشتريات فيها لأتمتة العمليات مثل طلبات الشراء، أوامر الشراء، وإدارة الفواتير.

- استكشاف حلول الشراء الإلكتروني (E-procurement): استخدام منصات الشراء الإلكتروني يمكن أن يحسن الشفافية، يقلل من وقت دورة الشراء، ويزيد من كفاءة التواصل مع الموردين.
- الاستفادة من تحليلات البيانات الضخمة (Big Data Analytics): استخدام البيانات التاريخية للمشتريات لتحليل الأنماط، التنبؤ بالأسعار، وتحديد فرص التحسين في إدارة سلسلة التوريد.

6. الاستثمار في الكفاءات البشرية والتطوير المستمر:

- تطوير مهارات العاملين في إدارة المشتريات: ينبغي توفير فرص التدريب والتطوير المستمر للموظفين في إدارة المشتريات لتمكينهم من مواكبة أحدث الممارسات العالمية في الشراء الاستراتيجي، إدارة العقود، إدارة المخاطر، واستخدام التكنولوجيا.
- بناء ثقافة التعاون الداخلي: تشجيع التعاون والتواصل الفعال بين إدارة المشتريات والأقسام الأخرى ذات الصلة بالمشاريع (مثل الهندسة، العمليات، المالية) لضمان التوافق وتحقيق أهداف المشروع المشتركة.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. أبو الغنم، مريم. (2022). إدارة المشتريات: أهميتها ومسؤولياتها. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ع49، 112 - 120. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1436633>
2. كابلي، عمر عبد الغني. (2003). إدارة المشتريات مركز ربح. *الملتقى العربي الثاني: إدارة المشتريات والمخازن*، شرم الشيخ: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 78 - 82. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/119430>
3. أبو اسماعيل، فؤاد، ومعوذ، فاروق عبد الله. (2018). إدارة المشتريات والمخازن: مدخل وظيفي كمي. *مكتبة الإدارة*، مج 9، ع 1، 61 - 67. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/20886>
4. عبد الرحيم، محمد عبد الله. (2023). تقويم أداء إدارة المشتريات. *الملتقى العربي الثاني: إدارة المشتريات والمخازن*، شرم الشيخ: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1 - 14. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/119442>
5. إدريس، محمد أحمد حامد، وعبد الرحمن، عمر تاج السر محمد. (2015). *أثر إدارة المشتريات في أداء منظمات الأعمال: بالتطبيق على شركة سوداني 2009 - 2014م* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/786806>
6. خليف، سلطان أحمد، وصالح، إيمان أحمد. (2019). تحليل مسببات العلل التنظيمية في منظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسمنت الشمالية - نينوى. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، مج 15، ع45، 173 - 185. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1204249>

7. عبد الستار، إسكندر حسن. (2021). أثر البناء المؤسسي على أداء منظمات الأعمال. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ع28، 191. 207 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1501617>

8. محمد، طه عبده طه، والجعفري، محمد الناجي. (2021). أثر التحليل الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على بنك قطر الوطني بالسودان 2010 م. - 2020 م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1287873>

9. إدريس، محمد أحمد حامد، وعبد الرحمن، عمر تاج السر محمد. (2015). أثر إدارة المشتريات في أداء منظمات الأعمال: بالتطبيق على شركة سوداني 2009 - 2014 م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/786806>

10. عليو، هارون عبد الرسول إبراهيم، وعبد الرحمن، عمر تاج السر محمد. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء منظمات الأعمال: بالتطبيق على شركة انفدوا للإنشاءات 2006 م - 2016 م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1003880>

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- Khaled, Nazima. (2003). Measuring and Evaluating the Performance of Purchasing Management Activities. The Second Arab Forum: Purchasing and Warehouse Management, Sharm El-Sheikh: Arab Administrative

Development Organization, 40 – 77. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/119445>

- Al-Hosni, Bardia Ali. (2024). Employing Smart Systems in Purchasing Management. Journal of Law and Business, No. 100, 151 – 162. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1440961>
- Rishab, H. K. (2020). The Role of Strategy in Improving the Performance of Business Organizations: A Case Study of Assail Company in the Telecommunications Sector. Ramah Journal of Research and Studies, No. 47, 157 – 184. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1098356>
- Khalili, Farid, and Dabashi, Amira. (2022). Measuring Environmental Performance in Business Organizations: A Case Study of Toyota Corporation. Journal of Economic and Financial

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة المشتريات وتأثيرها على أداء منظمات الأعمال، مع التركيز بشكل خاص على المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية. سعت الدراسة إلى فهم كيف تساهم ممارسات إدارة المشتريات الفعالة في تحقيق مؤشرات أداء إيجابية للمشاريع، مثل الالتزام بالميزانية والجدول الزمني، جودة المشروع، الكفاءة التشغيلية، ورضا العملاء.

لتحقيق أهدافها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان وُزِعَ على 100 مستجيب من مدراء مشتريات، مهندسي مشاريع، ومدراء عقود في شركات إنشائية مختلفة الأحجام بالمملكة.

أظهرت النتائج الرئيسية أن هناك إدراكًا عاليًا لأهمية إدارة المشتريات في قطاع الإنشاءات. فقد تبين أن ممارسات مثل التخطيط الواضح للمشتريات، والاختيار الدقيق للموردين وتقييمهم، والإدارة الفعالة للعقود والتفاوض، تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء العام للمشاريع. على وجه التحديد، أكدت النتائج أن إدارة المشتريات الجيدة تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على جودة المشروع النهائية ورضا العملاء.

ومع ذلك، كشفت الدراسة عن مجالات تتطلب المزيد من التطوير والتحسين، أبرزها إدارة المخاطر في سلسلة التوريد وتبني التكنولوجيا المتقدمة في عمليات المشتريات. فقد كانت مستويات تطبيق هذه الجوانب أقل مقارنة بالممارسات الأخرى.

بناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة توصيات عملية موجهة لمنظمات الأعمال في قطاع الإنشاءات، تركز على ضرورة:

- تعزيز التخطيط الاستراتيجي للمشتريات والمشاركة المبكرة في دورة حياة المشروع.
- تطوير أنظمة اختيار وتقييم الموردين.
- الارتقاء بمهارات التفاوض وإدارة العقود.
- تعزيز إطار عمل إدارة المخاطر.
- الاستثمار بشكل أكبر في التكنولوجيا وأتمتة عمليات المشتريات.
- تنمية الكفاءات البشرية في هذا المجال.

تؤكد الدراسة في مجملها على أن إدارة المشتريات لم تعد مجرد وظيفة داعمة، بل هي عامل استراتيجي وحيوي لتحقيق النجاح والتنافسية في قطاع المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية.

الملاحق

أسئلة الاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات حول دور إدارة المشتريات في أداء المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية. يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة. معلوماتك ستُعامل بسرية تامة وتُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أولاً: البيانات الديموغرافية

1. المسمى الوظيفي:

○ مدير مشتريات

○ مهندس مشاريع

○ مدير عقود

○ مدير عام / تنفيذي

○ أخرى (يرجى التحديد): _____

2. سنوات الخبرة في قطاع الإنشاءات:

○ أقل من 5 سنوات

○ 5 - 10 سنوات

○ 11 - 20 سنة

◦ أكثر من 20 سنة

3. حجم الشركة (عدد الموظفين):

◦ أقل من 50 موظفًا (صغيرة)

◦ 50 - 250 موظفًا (متوسطة)

◦ أكثر من 250 موظفًا (كبيرة)

ثانياً: دور إدارة المشتريات

يرجى تقييم مدى موافقتك على العبارات التالية باستخدام المقياس:

(1) لا أوافق بشدة (2) لا أوافق (3) محايد (4) أوافق (5) أوافق بشدة

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
أ. التخطيط للمشتريات:						
1	يتم وضع خطط واضحة للمشتريات قبل البدء بالمشروع.					
2	تشارك إدارة المشتريات في المراحل الأولى لتخطيط المشاريع.					

					ب. اختيار وتقييم الموردين:
				نتبع إجراءات واضحة لاختيار الموردين المؤهلين.	3
				يتم تقييم أداء الموردين بانتظام (جودة، تسليم، خدمة).	4
					ج. إدارة العقود والتفاوض:
				يتم التفاوض بفعالية للحصول على أفضل الأسعار والشروط.	5
				يتم إدارة العقود بكفاءة لضمان الالتزام بالشروط.	6
					د. إدارة المخاطر في المشتريات:
				يتم تحديد وتقييم مخاطر المشتريات (تأخير، جودة، أسعار) بشكل استباقي.	7

					توجد خطط للتعامل مع مخاطر الموردين أو المواد.	8
						هـ. استخدام التكنولوجيا في المشتريات:
					نستخدم أنظمة (مثل ERP) لأتمتة عمليات الشراء.	9
					تسهم التكنولوجيا في تحسين كفاءة ودقة عمليات المشتريات لدينا.	10

ثالثاً: أداء المشاريع الإنشائية

يرجى تقييم مدى موافقتك على العبارات التالية باستخدام المقياس:

(1) لا أوافق بشدة (2) لا أوافق (3) محايد (4) أوافق (5) أوافق بشدة

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
أ. الالتزام بالميزانية والجدول الزمني:						

					تساهم إدارة المشتريات الفعالة في الالتزام بالميزانية المحددة للمشروع.	11
					تساعد المشتريات الجيدة في تسليم المشاريع في الوقت المحدد.	12
						ب. جودة المشروع:
					تضمن إدارة المشتريات الحصول على مواد ومعدات ذات جودة عالية.	13
					تؤثر جودة المشتريات بشكل إيجابي على الجودة النهائية للمشروع.	14
						ج. الكفاءة التشغيلية:

					تقلل إدارة المشتريات المتميزة من الهدر والتكاليف غير الضرورية.	15
					تساهم إدارة المشتريات في تبسيط وتسريع العمليات داخل المشروع.	16
						د. رضا العملاء:
					يؤدي الأداء الجيد للمشتريات إلى زيادة رضا العملاء عن المشاريع.	17
					تتبع المشتريات احتياجات وتوقعات العملاء بشكل فعال.	18

MidOcean University

Faculty of Administration

Department/Specialization:

Master of Business Administration



Research Title:

The Role of Purchasing Management in the Performance of
Business Organizations: Applied to Construction Projects in the
Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by: Samer Mohammed Al-Ghamdi

Academic ID: 243001448

Supervised by:

Academic Year: 2025