

أثر كفاءة إدارة المشتريات على رفع جودة المشاريع السكنية بما  
يتوافق مع مستهدفات رؤية السعودية 2030 دراسة ميدانية على  
شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

معاذ محمد العصيمي

الرقم الأكاديمي: 253000314

الإشراف/

أ.د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

أ.د. فايز جراد

العام الجامعي

2025م

## الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني لإتمام هذه الرسالة العلمية، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله الغر الميامين القائل: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله).

مع انتهائي من هذه الرسالة لا يسعني إلا أن أعترف لكل ذي فضل عليّ بفضلته، فهم أهلّ للشكر والثناء، ولذا اتقدم بالشكر الجزيل وبخالص المودة والتقدير للمشرفين على هذه الرسالة، الأستاذ الدكتور/ الفيصّل عبد الحميد، والأستاذ الدكتور/ فايز علي جراد لما قدماه لي من إرشادات وتوجيهات علمية ومنهجية قيمة وسديدة، وعلى سعة صدرهما في الأخذ والعطاء طوال فترة الدراسة.

كما أتوجه بالشكر إلى القائمين على شركات التطوير العقاري، الذين قدموا لي الدعم والمؤازرة فيما يتعلق بالحصول على المعلومات، والاستجابة على تساؤلات وفقرات أداة الدراسة.

كما أشكر كل من انتفعت بعلمه، وكل من ساعدني على إخراج هذه الدراسة إلى النور، فما وفقت فيه فمن الله، وما قصرت فمني ومن الشيطان، والله الهادي إلى سواء السبيل.

## الباحث

## مستخلص الدراسة

# أثر كفاءة إدارة المشتريات على رفع جودة المشاريع السكنية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية السعودية 2030 دراسة ميدانية على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر كفاءة إدارة المشتريات في جودة المشاريع السكنية لدى شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل التحولات التنظيمية المتسارعة التي يشهدها القطاع العقاري تماشياً مع رؤية المملكة 2030. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الظاهرة المدروسة، حيث تم تطوير استبانة علمية كأداة رئيسة لجمع البيانات، شملت محورين رئيسيين (كفاءة المشتريات وجودة المشاريع) بـ 44 فقرة، وتم التحقق من صدقها وثباتها قبل التطبيق الميداني.

تكوّن مجتمع الدراسة من كافة الكوادر الفنية والإدارية (مديري مشتريات، مهندسين، ومراقبي جودة) في شركات التطوير العقاري المعتمدة بالمملكة، والبالغ عددهم (11450) فرداً، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (380) مستجيباً. وقد تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS v.28)، عبر توظيف المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد.

أظهرت النتائج الكمية أن مستوى كفاءة إدارة المشتريات جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.89)، وتصدر "التخطيط الشرائي" أبعاد الكفاءة، مما يعكس نضجاً في الاستجابة لتحديات سلاسل الإمداد. كما جاء مستوى جودة المشاريع السكنية بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.88)، مع تسجيل "المطابقة للمواصفات الفنية والكود السعودي" أعلى تقدير (4.21)، وهو ما يبرهن على نجاح السياسات الرقابية الوطنية. وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين بلغت (0.82). وأثبتت نتائج تحليل الانحدار أن كفاءة المشتريات تفسر (67%) من التباين في جودة المشاريع، حيث برز بُعد "معايير اختيار الموردين" كأكثر الأبعاد تأثيراً بمعامل انحدار بلغ (0.42)، مما يؤكد أن الجودة تبدأ من دقة اختيار المدخلات قبل بدء العمليات الإنشائية.

وخلصت الدراسة إلى حزمة من التوصيات العملية، أبرزها: ضرورة أتمتة دورة المشتريات بالكامل عبر أنظمة (ERP) لضمان الشفافية، واعتماد نظام "التأهيل المسبق" للموردين الذي يركز على معايير الجودة الفنية والامتثال البيئي لا السعر فقط، وتطوير برامج تدريبية تخصصية للكوادر الشرائية حول مستجدات كود البناء السعودي، بالإضافة إلى تفعيل آليات رقابية صارمة على خدمات ما بعد البيع والصيانة لضمان استدامة القيمة السكنية للوحدات الموردة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المشتريات، جودة المشاريع، التطوير العقاري، كود البناء السعودي، سلاسل الإمداد، المشاريع السكنية.

## قائمة المحتويات

| الصفحة                                        | الموضوع                           |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------|
| الصفحات التمهيدية                             |                                   |
| أ                                             | صفحة الغلاف.                      |
| ب                                             | الشكر والعرفان.                   |
| ج                                             | ملخص الدراسة.                     |
| هـ                                            | قائمة المحتويات.                  |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |                                   |
| 2                                             | - تمهيد.                          |
| 2                                             | - المقدمة.                        |
| 3                                             | - مشكلة الدراسة.                  |
| 4                                             | - تساؤلات الدراسة.                |
| 5                                             | - أهمية الدراسة.                  |
| 6                                             | - أهداف الدراسة.                  |
| 6                                             | - متغيرات وأبعاد الدراسة.         |
| 7                                             | - فرضيات الدراسة.                 |
| 7                                             | - حدود الدراسة.                   |
| 8                                             | - المفاهيم الاصطلاحية والإجرائية. |
| الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة |                                   |
| 13                                            | - مقدمة                           |
| 13                                            | المحور الأول: الدراسات السابقة    |
| 13                                            | - تمهيد                           |
| 13                                            | - أولاً: دراسات محلية وإقليمية    |
| 15                                            | - ثانياً: دراسات عربية            |

|                                                   |                                                                    |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 16                                                | - ثالثاً: دراسات أجنبية                                            |
| 18                                                | - تعقيب عام على الدراسات السابقة                                   |
| المحور الثاني: الإطار النظري                      |                                                                    |
| 20                                                | تمهيد.                                                             |
| 20                                                | المبحث الأول: كفاءة إدارة المشتريات في قطاع التشييد والبناء.       |
| 23                                                | المبحث الثاني: جودة المشاريع السكنية في قطاع التطوير العقاري.      |
| 25                                                | المبحث الثالث: أثر كفاءة إدارة المشتريات في جودة المشاريع السكنية. |
| 28                                                | خاتمة الإطار النظري                                                |
| الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية |                                                                    |
| 30                                                | - تمهيد.                                                           |
| 30                                                | - منهج الدراسة.                                                    |
| 30                                                | - مصادر جمع البيانات.                                              |
| 31                                                | - مجتمع الدراسة وعينتها.                                           |
| 32                                                | - أداة الدراسة.                                                    |
| 33                                                | - الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة.                                |
| 35                                                | - طريقة ومعيار تصحيح أداة الدراسة.                                 |
| 36                                                | - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.                         |
| الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها             |                                                                    |
| 39                                                | - تمهيد.                                                           |
| 39                                                | - النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول للدراسة.                         |
| 41                                                | - النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني للدراسة.                        |
| 43                                                | - النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث للدراسة.                        |
| 44                                                | - النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع للدراسة.                        |
| 48                                                | - خلاصة بنتائج الدراسة.                                            |

| الفصل الخامس: استنتاجات الدراسة، توصياتها، مقترحاتها |                                        |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| 51                                                   | - تمهيد                                |
| 51                                                   | - استنتاجات الدراسة.                   |
| 52                                                   | - توصيات الدراسة.                      |
| 54                                                   | - مقترحات الدراسة.                     |
| 54                                                   | - خاتمة الدراسة.                       |
| قائمة المراجع                                        |                                        |
| 56                                                   | أولاً: المراجع بالعربية.               |
| 58                                                   | ثانياً: المراجع بالإنجليزية.           |
| قائمة الملاحق                                        |                                        |
| 62                                                   | - ملحق الاستبانة في صورتها النهائية.   |
| 66                                                   | - ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.      |
| 67                                                   | - صفحة غلاف الدراسة باللغة الإنجليزية. |

# **الفصل الأول**

## **الإطار العام للدراسة**

- **المقدمة.**
- **مشكلة الدراسة.**
- **أهمية الدراسة.**
- **تساؤلات الدراسة.**
- **أهداف الدراسة.**
- **متغيرات وأبعاد الدراسة.**
- **فرضيات الدراسة.**
- **حدود الدراسة.**

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### تمهيد

يتناول هذا الفصل الملامح العامة للدراسة الراهنة، حيث يستهل بتقديم خلفية معرفية حول موضوع البحث، ويستعرض مشكلة الدراسة وأبعادها الميدانية، وصولاً إلى صياغة التساؤلات البحثية التي تسعى الدراسة للإجابة عنها في سياق شركات التطوير العقاري.

### 1. المقدمة

تُعدُّ صناعة التشييد والإنشاء قطاعاً حيوياً يسهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لاسيما في ظل التحولات الهيكلية التي تشهدها البيئة الاستثمارية المعاصرة. وتفرض المتطلبات التنموية الحديثة ضرورة تبني استراتيجيات إدارية متطورة تضمن كفاءة التنفيذ وجودة المخرجات الإسكانية بما يحقق الاستدامة المنشودة في المشاريع الكبرى.

ويُعدُّ قطاع التطوير العقاري أحد الركائز الأساسية التي تضمن توفير المسكن الملائم للمجتمعات، حيث ترتبط جودة المشاريع السكنية بقدرة المنظمات على ضبط العمليات التشغيلية والفنية بدقة عالية. وتؤدي كفاءة المخرجات النهائية للمشاريع دوراً محورياً في تعزيز ثقة المستفيدين وتحقيق التنافسية السوقية (أبو جاموس ودياب، 2022). وإنَّ مفهوم الجودة في هذا السياق يتجاوز المتانة الإنشائية ليشمل تكامل الخدمات والالتزام بالمعايير البيئية والجمالية التي تلبي احتياجات المستخدم النهائي. وتتجلى أهمية الجودة في كونها الضمانة الأساسية لتقليل تكاليف الصيانة ورفع القيمة الرأسمالية للأصول العقارية على المدى البعيد (Amoah, 2023). وعليه، فإنَّ الوصول إلى مستويات متقدمة من الجودة يتطلب رقابة صارمة على كافة مراحل دورة حياة المشروع، بدءاً من التصميم وصولاً إلى التسليم النهائي.

وفي المقابل، تُعدُّ إدارة المشتريات وظيفية استراتيجية حيوية تؤثر بشكل مباشر في التكلفة والزمن والجودة النهائية للمشاريع الإنشائية. وتؤدي كفاءة هذه الإدارة إلى ضمان تدفق المواد والموارد اللازمة

بالكميات والمواصفات المطلوبة وفي الوقت المحدد (بدر، 2021). وتعتمد كفاءة المشتريات على قدرة المنظمة على اختيار الموردين الأكفاء وبناء علاقات تعاقدية متينة تضمن استقرار سلاسل الإمداد. ويشير (Dineshkumar & Arunvengadaram, 2020) إلى أنَّ الإدارة الفعالة للمشتريات تسهم في تقليل الهدر المادي وتحسين إدارة المخزون، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمشروع. وإنَّ تبني النظم الذكية والتحول الرقمي في تدبير المشتريات أصبح ضرورة ملحة لرفع مستوى الشفافية وتقليل الأخطاء البشرية التي قد تخل بجودة التنفيذ (الحوسني، 2024).

وإنَّ العلاقة بين كفاءة تدبير الموارد وجودة المنتج النهائي تُمثل حلقة وصل جوهرية في نجاح شركات التطوير العقاري؛ حيث يسهم التخطيط الدقيق للمشتريات في تلافي العيوب الفنية الناتجة عن رداءة المواد أو تأخر التوريد. وتؤدي الممارسات الاحترافية في إدارة التعاقدات إلى تعزيز قدرة الشركة على الالتزام بالمعايير الدولية للجودة (الزهراني والمدني، 2025). ولقد أكدت نتائج دراسة (Othman & Abdelwahab, 2023) على وجود ترابط وثيق بين تحسين كفاءة المشتريات ورفع جودة المساكن في الدول النامية، إذ إنَّ المدخلات الجيدة تُعدُّ شرطاً أساسياً للمخرجات المتميزة. كما أظهرت دراسة (العمري والحربي، 2022) أنَّ توظيف المشتريات الإلكترونية يسهم بفاعلية في ضبط المواصفات الفنية وتقليل نسب الانحراف في مشاريع التشييد السكني.

وبالنظر إلى بيئة الدراسة الحالية في المملكة العربية السعودية، يبرز دور شركات التطوير العقاري في تحقيق مستهدفات رؤية (2030) الرامية إلى رفع نسبة تملك المواطنين للمساكن وتحسين جودة الحياة. وتؤدي هذه الشركات دوراً تنفيذياً في تحويل التطلعات الوطنية إلى واقع ملموس عبر مشاريع سكنية تتسم بالابتكار والاستدامة (الشمري والعتيبي، 2023). وإنَّ ربط كفاءة المشتريات بجودة المشاريع في هذا السياق يسهم في فهم كيفية مواجهة التحديات اللوجستية وتذبذب أسعار المواد الخام. وتتطلع الدراسة الراهنة من خلال هذا الطرح إلى تقديم إطار منهجي يعزز من قدرات شركات التطوير العقاري في إدارة مواردها بكفاءة، بما يحقق التميز في جودة المشاريع السكنية الوطنية.

## 2. مشكلة الدراسة:

تواجه شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية تحديات متزايدة تتعلق بضمان جودة المشاريع السكنية في ظل الارتفاع المتسارع في الطلب والحاجة إلى سرعة التنفيذ. وتتمثل

المشكلة في وجود ثغرات إدارية وفنية في عمليات تدبير المشتريات قد تؤدي إلى توريد مواد غير مطابقة للمواصفات أو تأخر في جداول التوريد، مما يؤثر سلباً على جودة المخرج النهائي للمشاريع. وإنَّ استمرار الضعف في كفاءة التخطيط الشرائي يسهم في زيادة التكاليف التشغيلية وظهور عيوب فنية في الوحدات السكنية (عبدالكريم وحמיד، 2024). وتكشف التقارير الصادرة عن وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان (2024) عن أهمية تعزيز الرقابة على سلاسل الإمداد لضمان معايير جودة البناء. ولقد أشارت نتائج دراسة (الشمري والقحطاني، 2023) إلى وجود صعوبات في التنسيق بين إدارة المشتريات والمواقع التنفيذية، مما يبرز إحساس الباحث بوجود مشكلة بحثية تستوجب الدراسة. كما أوصت نواتج مؤتمر "آفاق العقار" (2023) بضرورة رقمنة المشتريات لتلافي القصور في جودة التنفيذ. وتؤكد الإحصاءات الدولية أنَّ القصور في إدارة المشتريات يتسبب في انخفاض جودة المشاريع بنسب تصل إلى (25%) في قطاع الإنشاءات (El-Sayegh & Al-Hajri, 2024). وعليه، تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر كفاءة إدارة المشتريات على رفع جودة المشاريع السكنية في شركات التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية؟

### 3. أسئلة الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة، تم صياغة السؤال الرئيس الآتي: ما أثر كفاءة إدارة المشتريات على رفع جودة المشاريع السكنية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية السعودية 2030؟ وينبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- السؤال الأول: ما مستوى كفاءة إدارة المشتريات في شركات التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية؟
- السؤال الثاني: ما مستوى جودة المشاريع السكنية المنفذة من قبل شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية؟
- السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المشتريات وجودة المشاريع السكنية؟

• **السؤال الرابع:** ما أثر كفاءة إدارة المشتريات بأبعادها (التخطيط الشرائي، اختيار الموردين، إدارة العقود، الرقابة على المخزون) في جودة المشاريع السكنية؟ وينبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أثر التخطيط الشرائي في جودة المشاريع السكنية؟
2. ما أثر كفاءة اختيار الموردين في جودة المشاريع السكنية؟
3. ما أثر إدارة العقود في جودة المشاريع السكنية؟
4. ما أثر الرقابة على المخزون في جودة المشاريع السكنية؟

#### 4. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل في: (قياس أثر كفاءة إدارة المشتريات على رفع جودة المشاريع السكنية في شركات التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية)، ويتحقق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

1. تحديد مستوى كفاءة إدارة المشتريات في شركات التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية.
2. الكشف عن مستوى جودة المشاريع السكنية المنفذة في شركات التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية.
3. استقصاء طبيعة العلاقة الارتباطية بين كفاءة إدارة المشتريات وجودة المشاريع السكنية.
4. قياس أثر أبعاد كفاءة إدارة المشتريات (التخطيط الشرائي، اختيار الموردين، إدارة العقود، الرقابة على المخزون) في جودة المشاريع السكنية بشكل عام.

#### 5. أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الراهنة أهميتها من خلال الجوانب الآتية:

### الأهمية العلمية:

- إثراء الأدبيات الإدارية والهندسية ببيانات حديثة حول التكامل بين وظيفة المشتريات ومعايير جودة البناء السكني في البيئة العربية.
- تقديم إطار نظري منهجي يربط بين كفاءة العمليات اللوجستية ومستهدفات رؤية السعودية (2030) في قطاع الإسكان.
- فتح آفاق بحثية جديدة للباحثين حول دور التحول الرقمي في المشتريات وأثره في استدامة المشاريع العقارية.

### الأهمية العملية:

- تزويد صناع القرار في شركات التطوير العقاري بتوصيات إجرائية تساهم في رفع كفاءة سلاسل الإمداد لضمان جودة المنتج النهائي.
- المساهمة في تقليل الهدر المالي والزمني الناتج عن القصور في العمليات الشرائية عبر تطبيق معايير المفاضلة الدقيقة للموردين.
- تقديم نموذج استرشادي يمكن لوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان الاستفادة منه في تقييم أداء شركات التطوير العقاري الشريكة.

### 6. متغيرات وأبعاد الدراسة:

تحدد متغيرات الدراسة الحالية وفقاً للآتي:

- **المتغير المستقل:** كفاءة إدارة المشتريات، وتتمثل أبعادها في: (التخطيط الشرائي، اختيار الموردين، إدارة العقود، الرقابة على المخزون).
- **المتغير التابع:** جودة المشاريع السكنية، وتتمثل أبعادها في: (المواصفات الفنية، الالتزام بالجدول الزمني، رضا المستفيد النهائي، الاستدامة الإنشائية).

## 7. فرضيات الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها، تم صياغة الفرضيات الآتية:

- **الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لكفاءة إدارة المشتريات في جودة المشاريع السكنية بشركات التطوير العقاري.
- **وينبثق منها الفروض الفرعية الآتية:**

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الشرائي في جودة المشاريع السكنية بشكل عام.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة اختيار الموردين في جودة المشاريع السكنية بشكل عام.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العقود في جودة المشاريع السكنية بشكل عام.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة على المخزون في جودة المشاريع السكنية بشكل عام.

## 8. حدود الدراسة

تحددت الدراسة الحالية بمجموعة من الأطر العلمية والميدانية التي ترسم نطاق تعميم نتائجها، وذلك على النحو الآتي:

### 1. الحدود الموضوعية (العلمية):

اقتصرت الدراسة في جانبها الموضوعي على بحث "كفاءة إدارة المشتريات" كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة (التخطيط الشرائي، إدارة العقود، اختيار الموردين، الرقابة على المخزون)، وقياس أثرها في "جودة المشاريع السكنية" كمتغير تابع بأبعاده (المطابقة للمواصفات، المتانة، الجودة الجمالية، خدمات ما بعد البيع).

## 2. الحدود المكانية:

تم تطبيق الدراسة ميدانياً على شركات التطوير العقاري العاملة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على الشركات المصنفة التي تزاوّل نشاطها في المدن الرئيسية (الرياض، جدة، الدمام) نظراً لتركز المشاريع السكنية الكبرى فيها.

## 3. الحدود البشرية:

استهدفت الدراسة الكوادر الفنية والإدارية العاملة في هذه الشركات، وتحديداً (مديري الإدارات والأقسام، المهندسين بمختلف تخصصاتهم، أخصائيي المشتريات وسلاسل الإمداد، والمشرفين الميدانيين)، باعتبارهم الفئات الأكثر اشتباكاً مع موضوع الدراسة.

## 4. الحدود الزمنية:

تم تنفيذ الجانب الميداني من الدراسة، المتمثل في توزيع أدوات البحث وجمع البيانات ومعالجتها إحصائياً، خلال شهر (يناير من عام 2026م).

## 9. مصطلحات الدراسة:

تُعرف كفاءة إدارة المشتريات بأنها: القدرة على تأمين احتياجات المشروع من المواد والخدمات بالموصفات المطلوبة، وفي الوقت المحدد، وبأقل تكلفة إجمالية ممكنة (بدر، 2021). وتُعدّ نظاماً متكاملًا يهدف إلى مواءمة الموارد المتاحة مع الاحتياجات الفعلية للمواقع الإنشائية لضمان استمرارية التنفيذ (الزبيدي، 2022). كما تُعرف بأنها: ممارسة استراتيجية تركز على الشفافية والمساءلة في اختيار الموردين لضمان عدالة المنافسة وتحقيق القيمة المضافة للمنظمة (Ebekozen et al., 2021).

وفي سياق هذه الدراسة، يعرف مصطلح كفاءة إدارة المشتريات إجرائياً، بأنه: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة عند استجابتهم على فقرات المحور الأول من الاستبانة، والتي تعكس جودة الممارسات المتبعة في (التخطيط، الاختيار، التعاقد، والرقابة) بشركات التطوير العقاري.

تُعرف جودة المشاريع السكنية بأنها: مدى مطابقة الوحدات السكنية المنفذة للمعايير الفنية والهندسية المعتمدة وتلبية تطلعات الساكنين (أبو جاموس ودياب، 2022). وتُعدُّ محصلة نهائية لنجاح العمليات الإدارية والفنية التي تضمن خلو المباني من العيوب الإنشائية (الزهراني والمدني، 2025). كما تُعرف بأنها: الإطار الذي يضمن تسليم المشاريع وفق الجدول الزمني المحدد وبكفاءة تشغيلية تحقق الاستدامة البيئية والوظيفية (Amoah, 2023).

وفي سياق هذه الدراسة، يعرف مصطلح جودة المشاريع السكنية إجرائياً، بأنه: مستوى التميز والالتقان في تنفيذ الوحدات السكنية التابعة لشركات التطوير العقاري بالملكة، ويقاس من خلال استجابات عينة الدراسة على المحور الثاني من أداة الدراسة.

## **الفصل الثاني**

### **الإطار النظري والدراسات السابقة**

- مقدمة
- المحور الأول: الدراسات السابقة
- المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### مقدمة

يُمثل هذا الفصل المرتكز العلمي والمعرفي للدراسة الحالية، حيث يسعى إلى بناء أرضية صلبة من المفاهيم والنظريات والأدبيات التي تُفسر طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث. ويتناول الفصل محورين أساسيين؛ يختص المحور الأول بـ "الإطار النظري"، وفيه يتم استعراض الأبعاد الفلسفية والإدارية لكفاءة إدارة المشتريات، وتفنيد معايير جودة المشاريع السكنية وفقاً للمنظورات الهندسية والإدارية الحديثة وكود البناء السعودي. بينما يركز المحور الثاني على "الدراسات السابقة"، حيث يتم استقراء النتاج العلمي والبحوث الميدانية ذات الصلة بموضوع الدراسة، بهدف استخلاص الفجوات البحثية وتحديد الموقع العلمي للدراسة الحالية ضمن سلسلة التراكم المعرفي في هذا المجال، مما يساهم في تدعيم فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها بأسلوب أكاديمي مقارن.

#### المحور الأول: الدراسات السابقة

##### تمهيد:

يستعرض هذا المحور طائفة من الدراسات العلمية التي تناولت متغيرات الدراسة الراهنة في بيئات بحثية متنوعة، حيث يتم عرض ملخصات مركزة تشمل الأهداف والمنهجية والنتائج، بما يساهم في تأصيل الفجوة البحثية وإبراز القيمة المضافة للدراسة الحالية.

##### أولاً: دراسات محلية

- دراسة باوزير (2025)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "أثر إدارة المخاطر على كفاءة إدارة الممتلكات في السوق العقاري في الرياض"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر في رفع كفاءة إدارة العقارات والممتلكات. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي،

وتم جمع البيانات عبر استبانة وزعت على عينة من مديري شركات العقار. توصلت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في كفاءة العمليات الإدارية والفنية داخل السوق العقاري، وأوصت الدراسة بضرورة تبني نظم رقابية متطورة لتقليل الفجوات التنفيذية في المشاريع العقارية.

- دراسة الزهراني والمدني (2025)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية على مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة"، هدفت الدراسة إلى قياس دور المعايير المهنية في تحقيق الجودة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت على عينة من المهندسين ومديري المشاريع. خلصت النتائج إلى أن الالتزام بمعايير الإدارة الاحترافية يؤدي إلى تحسن ملحوظ في جودة المخرجات النهائية وتقليل نسب الهدر، وأوصت بتكثيف البرامج التدريبية للكوادر الفنية على أدوات ضبط الجودة العالمية.
- دراسة الغامدي (2024)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "أثر التحول الرقمي في إدارة المشتريات على جودة المشاريع السكنية: دراسة ميدانية في قطاع الإسكان بالمملكة العربية السعودية"، هدفت الدراسة إلى استقصاء دور التقنيات الرقمية في تجويد العمليات الشرائية. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستهدف عينة من العاملين في إدارات المشتريات بشركات التطوير العقاري. أكدت النتائج أن أتمتة المشتريات تسهم في سرعة التوريد ودقة المواصفات الفنية للمواد المستخدمة، وأوصت بضرورة التكامل التقني بين إدارات المشتريات والمواقع الإنشائية لضمان جودة التنفيذ.
- دراسة الشمري والعتيبي (2023)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "أثر كفاءة إدارة سلسلة التوريد على أداء المشاريع السكنية في المملكة العربية السعودية"، هدفت الدراسة إلى معرفة دور سلاسل الإمداد في تعزيز أداء المشاريع. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت على عينة من شركات المقاولات والتطوير العقاري. توصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بين كفاءة التوريد وجودة الإنجاز في المشاريع السكنية، وأوصت الدراسة بتحسين آليات اختيار الموردين لضمان استدامة الجودة في المشاريع الوطنية.

## ثانياً: دراسات عربية

- دراسة حزين والبزايعة (2024)، الأردن، بعنوان: "أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية لشركات الإنشاءات في الأردن"، هدفت الدراسة إلى تقييم أثر المعايير الدولية في جودة التنفيذ. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتمت الدراسة على عينة من مهندسي شركات الإنشاءات. أظهرت النتائج أن تطبيق العمليات المعرفية للإدارة يساهم في تحقيق معايير الجودة الفنية والزمنية، وأوصت بضرورة مواءمة الممارسات المحلية مع المتطلبات الدولية لرفع كفاءة قطاع التشييد.
- دراسة إبراهيم والسيد (2023)، مصر، بعنوان: "دراسة العلاقة بين إدارة المشتريات الخضراء وتحسين جودة الخدمة الصحية في المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى: دراسة ميدانية"، هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر المشتريات المستدامة في جودة الخدمة. اتبع الباحثان المنهج الوصفي، وشملت العينة الكوادر الإدارية والطبية. توصلت النتائج إلى أن كفاءة تدبير الموارد وفق معايير الجودة يساهم في تحسين المخرجات النهائية للمنظمة، وأوصت الدراسة بتبني سياسات شرائية صارمة تضمن جودة المدخلات.
- دراسة عبدالكريم وحמיד (2024)، العراق، بعنوان: "تقييم نظام إدارة المشتريات لمشاريع المجمعات السكنية في محافظة أربيل"، هدفت الدراسة إلى تقييم فاعلية أنظمة المشتريات في قطاع السكن. اعتمدت المنهج الوصفي، واستهدفت المهندسين والمشرفين على المجمعات السكنية. كشفت النتائج عن وجود قصور في بعض آليات التعاقد مما أثر سلباً على جودة بعض العناصر الإنشائية، وأوصت بضرورة تطوير معايير اختيار الموردين لضمان جودة المشاريع السكنية.
- دراسة قنديل وبني حمدان (2022)، الأردن، بعنوان: "أثر الارتجال التنظيمي في تعزيز جودة المشاريع الإنشائية في الأردن"، هدفت الدراسة إلى بحث دور التعامل السريع مع المتغيرات في جودة المشروع. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على مديري المشاريع في شركات المقاولات. توصلت النتائج إلى أن قدرة الإدارة على معالجة أزمات التوريد والعمليات تؤثر بشكل مباشر في مستوى جودة المخرج النهائي، وأوصت بتعزيز مرونة سلاسل الإمداد لمواجهة تحديات المواقع الإنشائية.

- دراسة أبو جاموس ودياب (2022)، فلسطين، بعنوان: "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة المشاريع السكنية في قطاع غزة"، هدفت الدراسة إلى قياس أثر مبادئ الجودة في قطاع السكن. اعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت على مكاتب الهندسة وشركات المقاولات. خلصت النتائج إلى أن الالتزام بمعايير الجودة الشاملة في كافة المراحل يؤدي إلى تسليم مشاريع خالية من العيوب، وأوصت بضرورة تفعيل الرقابة الصارمة على المواد المشتراة لضمان مطابقتها للمواصفات.

### ثالثاً: دراسات أجنبية

- دراسة أبغاز (Abegaz, 2024)، إثيوبيا، بعنوان: "The effect of procurement practices on the public project performance: The case of North Showa Zone, Oromiya Region, Ethiopia" (أثر ممارسات المشتريات على أداء المشاريع العامة: حالة منطقة شمال شوا، إقليم أوروميا، إثيوبيا)، هدفت الدراسة إلى تقييم أثر ممارسات المشتريات في أداء المشاريع. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت عينة من مديري المشاريع والمهندسين. توصلت النتائج إلى أن التخطيط الشرائي واختيار الموردين يؤثران بشكل جوهري في كفاءة التنفيذ وجودة المخرجات، وأوصت بتعزيز الشفافية في إجراءات الترسية لضمان جودة الأداء.
- دراسة مويسيسي (Mwaiseje, 2024)، تنزانيا، بعنوان: "Exploring the nexus between procurement contract administration & quality attainment of construction projects" (استكشاف العلاقة بين إدارة عقود المشتريات وتحقيق الجودة في المشاريع الإنشائية)، هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة العقود وتحقيق الجودة. اتبع الباحث المنهج النوعي عبر المقابلات المعمقة مع خبراء القطاع. خلصت النتائج إلى أن المتابعة الدقيقة لبنود العقود تمنع الانحرافات الفنية وتضمن مطابقة المواد للمواصفات، وأوصت بضرورة وجود كفاءات قانونية وفنية في إدارات المشتريات.
- دراسة إلسايغ والحجري (El-Sayegh & Al-Hajri, 2024)، الإمارات العربية المتحدة، بعنوان: "Examining the relationship between procurement performance & construction quality in residential projects" (فحص العلاقة بين أداء المشتريات وجودة التشييد في المشاريع السكنية)، هدفت الدراسة إلى استقصاء أثر كفاءة المشتريات في جودة المساكن. اعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت على شركات التطوير العقاري. أكدت النتائج

وجود ارتباط طردي بين سرعة الاستجابة الشرائية ودقة التوريد وبين جودة المنتج السكني النهائي، وأوصت بتبني نظم تقييم مستمرة للموردين.

- دراسة أوتمان وعبد الوهاب (Othman & Abdelwahab, 2023)، مصر، بعنوان: "A framework for improving procurement efficiency to enhance housing project quality in developing countries" (إطار لتحسين كفاءة المشتريات لتعزيز جودة المشاريع السكنية في الدول النامية)، هدفت الدراسة إلى وضع إطار عمل لتحسين المشتريات. استخدمت المنهج الوصفي لتطوير نموذج نظري. توصلت النتائج إلى أن التكامل بين إدارة المشتريات والتصميم المبكر يرفع من جودة التنفيذ بنسبة كبيرة، وأوصت بضرورة إشراك الموردين في مراحل التخطيط الأولى للمشاريع السكنية.

- دراسة سيد وحتملة وعلايا (Sayyed et al., 2023)، الأردن، بعنوان: "Investigating the influence of procurement management in construction projects on the innovation level & the overall project performance in developing countries" (استقصاء تأثير إدارة المشتريات في المشاريع الإنشائية على مستوى الابتكار والأداء العام للمشروع في الدول النامية)، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المشتريات في الابتكار والأداء. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت النتائج أن أنظمة المشتريات المرنة تدعم الابتكار الفني وتؤدي إلى تحسين جودة المشاريع، وأوصت بتحديث القوانين المنظمة للمشتريات لتواكب التقنيات الحديثة.

- دراسة أوكي وأغيمين وأيبافبوا (Oke et al., 2023)، نيجيريا، بعنوان: "E-procurement adoption & construction project performance: Evidence from developing countries" (تبني المشتريات الإلكترونية وأداء المشاريع الإنشائية: أدلة من الدول النامية)، هدفت الدراسة إلى قياس أثر المشتريات الإلكترونية في الأداء. اعتمدت المنهج الوصفي، وطُبقت على عينة من ممارسي المشتريات. كشفت النتائج عن دور التقنية في تقليل التكاليف وتحسين جودة المواد الموردة عبر رقابة رقمية دقيقة، وأوصت بالتحول الرقمي الشامل في كافة العمليات الشرائية.

- دراسة إريكوزين وأيبافبوا وأيوديفيري (Ebekozen et al., 2021)، نيجيريا، بعنوان: "Public procurement management & construction projects: A critical perspective" (إدارة المشتريات العامة والمشاريع الإنشائية: منظور نقدي)، هدفت الدراسة إلى نقد واقع المشتريات وأثرها في المشاريع. اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي. توصلت النتائج إلى أن

البيروقراطية في المشتريات تؤدي إلى تدني جودة المشاريع الإنشائية، وأوصت بتبني ممارسات إدارية حديثة تركز على القيمة مقابل المال والجودة الفنية.

- دراسة داركو وتشان وأمياو (Darko et al., 2022)، الصين، بعنوان: " Procurement strategies & sustainable housing delivery: A systematic review" (استراتيجيات المشتريات وتسليم المساكن المستدامة: مراجعة منهجية)، هدفت الدراسة إلى تحليل الاستراتيجيات الشرائية الداعمة للاستدامة. اعتمدت منهجية المراجعة المنهجية للأدبيات. خلصت النتائج إلى أن اختيار استراتيجية المشتريات المناسبة هو المحدد الرئيس لجودة واستدامة المشاريع السكنية، وأوصت بوضع معايير بيئية صارمة ضمن بنود عقود المشتريات.
- رابعاً: تعقيب تحليلي عام على الدراسات السابقة

1. اتساق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة: تتسق الدراسة الراهنة مع التوجهات العلمية الحديثة التي تبرز الدور الاستراتيجي لوظيفة المشتريات في نجاح المشاريع الهندسية، كما تتقاطع مع الدراسات التي ركزت على بيئة الدول النامية والناشئة، مؤكدة على أن جودة المخرجات الإنشائية لا يمكن فصلها عن كفاءة المدخلات اللوجستية.

2. جوانب اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة: اتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة، كدراسة (الغامدي، 2024) ودراسة (Al-Hajri, 2024 & El-Sayegh)، في التأكيد على وجود أثر إيجابي طردي لكفاءة المشتريات في جودة تنفيذ المشاريع السكنية، كما اتفقت في استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

3. جوانب اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة: تختلف الدراسة الحالية في سياقها المكاني والزمني، حيث تركز بشكل حصري على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية في ظل مستهدفات رؤية (2030)، وهو سياق يتسم بضخامة المشاريع وسرعة التحول الرقمي، بخلاف دراسات أخرى أجريت في بيئات تقليدية أو قطاعات خدمية مختلفة.

4. الفجوة البحثية: على الرغم من وفرة الدراسات حول إدارة المشتريات، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تربط بين "كفاءة إدارة المشتريات" وبين "رفع جودة المشاريع السكنية" كمتغير تابع مستقل في بيئة شركات التطوير العقاري السعودية تحديداً. وتأتي هذه الدراسة لتسد

الفجوة المعرفية المتعلقة بكيفية مواءمة العمليات الشرائية مع المعايير الفنية الصارمة المطلوبة في المشاريع الإسكانية الوطنية الكبرى.

5. **جوانب استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:** استفادت الدراسة الراهنة من الأدبيات السابقة في بناء الإطار النظري وتحديد أبعاد المتغيرات بدقة، كما ساهمت في صياغة فقرات أداة الدراسة (الاستبيان) استناداً إلى المقاييس التي أثبتت صدقها وثباتها في الدراسات العربية والأجنبية الحديثة، بالإضافة إلى الاسترشاد بالأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل العلاقات والأثر.

6. **الجوانب المميزة للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:** تتميز الدراسة الحالية بكونها تربط الممارسات الإدارية بمستهدفات وطنية استراتيجية (رؤية 2030)، كما أنها تدمج بين الجانب الإداري (المشتريات) والجانب الفني الهندي (الجودة الإنشائية) في قطاع التطوير العقاري، مما يوفر رؤية شمولية لصناع القرار في هذا القطاع الحيوي بالمملكة.

## المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

### تمهيد:

يتناول هذا الفصل المرتكزات النظرية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة، حيث يستعرض المبحث الأول كفاءة إدارة المشتريات وأبعادها الاستراتيجية، بينما يحل المبحث الثاني معايير جودة المشاريع السكنية. ويُختتم الفصل بالمبحث الثالث الذي يؤصل للعلاقة التكاملية بين المتغيرات في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، مع إبراز الدور اللوجستي في تعزيز التنمية العمرانية.

### المبحث الأول: كفاءة إدارة المشتريات في قطاع التشييد والبناء

يُمثل الاستقصاء المعرفي المتعمق لأبعاد إدارة المشتريات مدخلاً منهجياً أساسياً لفهم كفاءة المنظمات العاملة في قطاع التشييد والبناء، وذلك في ظل التحولات الهيكلية التي شهدتها وظيفة الشراء، التي لم تعد تقتصر على كونها نشاطاً تشغيلياً روتينياً، بل تحولت إلى محور استراتيجي مؤثر في استدامة المشاريع وقدرتها التنافسية. ويتسم هذا المبحث بهيكلية تحليلية مفصلة، تشمل على المطالب الآتية:

1. المفهوم والأهمية الاستراتيجية لإدارة المشتريات.
2. مراحل دورة حياة المشتريات في شركات التطوير العقاري.
3. المشتريات الإلكترونية والتحول الرقمي (E-Procurement).
4. أبعاد كفاءة المشتريات (التخطيط، الاختيار، التعاقد، الرقابة).
5. إدارة المخاطر وسلاسل الإمداد في بيئة المشتريات الإنشائية.

## المطلب الأول: المفهوم والأهمية الاستراتيجية لإدارة المشتريات

تُعرّف إدارة المشتريات في أدبيات إدارة المشاريع الإنشائية بأنها: "العملية النظامية المتكاملة التي تهدف إلى توفير كافة احتياجات المشروع من مواد، معدات، آلات، وخدمات، وذلك وفقاً لمواصفات فنية وهندسية محددة مسبقاً، مع ضمان تسليمها في التوقيت المناسب، وبأقل تكلفة كلية ممكنة، ودون المساس بمعايير الجودة والسلامة" (بدر، 2021؛ Van Weele, 2018).

وتؤدي هذه الإدارة دوراً حيوياً ومحورياً في شركات التطوير العقاري، حيث تشير الدراسات إلى أن قيمة المواد والأصناف المشتراة قد تصل إلى ما بين 50% و70% من إجمالي التكلفة المباشرة للمشروع، مما يجعل كفاءة هذه الوظيفة محكماً رئيسياً في تحديد ربحية المنظمة، وسيرمتها المالية، وجودة مخرجاتها السكنية والخدمية.

تتجلى الأهمية الاستراتيجية المتقدمة لإدارة المشتريات في قدرتها على بناء ميزة تنافسية مستدامة لشركات التشييد، وذلك من خلال تحسين تدفق الموارد المادية والمعلوماتية، وتقليل الهدر بأنواعه (الزمني، المادي، والمالي)، وتعزيز مرونة سلاسل التوريد. ويُشير (Ebekozi et al., 2021) إلى أن الإدارة الاحترافية للمشتريات تسهم بشكل كبير في خفض احتمالات النزاعات التعاقدية، وضمان استمرارية العمل في المواقع الإنشائية، وتفادي فترات التوقف التشغيلي الناتجة عن نقص المواد أو تأخر تسليمها.

وعليه، يُمكن القول إن إدارة المشتريات لم تعد تُنظر إليها بوصفها "مركز تكلفة" يتعين تقليص نفقاته، بل تحولت إلى "شريك استراتيجي في القيمة والجودة" (Strategic Partner in Value & Quality)، يضمن سلامة المدخلات الفنية قبل البدء في عمليات التنفيذ، ويسهم في تحقيق أهداف الاستدامة الاقتصادية والبيئية للمشروع.

## المطلب الثاني: مراحل دورة حياة المشتريات في شركات التطوير العقاري

تتسم دورة حياة المشتريات في المشاريع العقارية السكنية (وخاصة مشاريع الإسكان الضخمة والمجمعات السكنية المتكاملة) بدرجة عالية من التعقيد الديناميكي؛ وذلك بسبب تعدد وتنوع الأصناف المطلوبة (من مواد خام مثل الحديد والأسمنت، إلى أنظمة التشطيب، التكييف، الكهرباء، والصيانة)،

وتفاوت المواصفات الهندسية والفنية بين مراحل المشروع المختلفة، فضلاً عن تشابك العلاقات مع عدد كبير من الموردين والمقاولين من الباطن. وتمتد هذه الدورة عادةً عبر المراحل الرئيسية التالية:

1. **مرحلة تحديد الاحتياجات وتحليل المواصفات (Needs Identification):** تبدأ بتحديد دقيق

للاحتياجات بناءً على المخططات الهندسية التنفيذية، وجداول الكميات ( Bill of Quantities - BoQ)، وجداول الزمنية للمشروع.

2. **مرحلة استقصاء السوق وترشيح الموردين (Market Survey & Supplier Selection):**

وتتضمن جمع عروض الأسعار، تقييم القدرات الفنية والإنتاجية والمالية للموردين، والتأكد من سجل أدائهم السابق (عبد الكريم وآخرون، 2024).

3. **مرحلة إعداد أوامر الشراء وإبرام العقود (Purchasing & Contracting):** وتشمل التفاوض

على شروط التسليم، الضمانات، وجداول السداد.

4. **مرحلة متابعة الطلبات والتوريد والاستلام (Expediting, Delivery & Inspection):** وتُعنى

بمتابعة الشحنات، إجراء الفحوصات الهندسية على العينات والمواد الموردة، ومطابقتها للمواصفات.

5. **مرحلة الفوترة والتسوية المالية والتقييم الختامي (Invoicing & Close-out):**

وتؤدي مرحلة التخطيط المسبق للمشتريات (Procurement Planning) دوراً جوهرياً في تلافي التقلبات السعرية المفاجئة للمواد الأساسية مثل الحديد والأسمنت، وهو ما يتطلب أدوات تنبؤية وإدارة استباقية للمخاطر، مما يضمن استقرار التكاليف التقديرية للمشروع. ويُعد التنسيق المتكامل بين الإدارة الهندسية وإدارة المشتريات شرطاً تمكينياً لنجاح هذه الدورة؛ إذ إن أي خلل في توصيف المواد أو في دقة جداول الكميات يُفضي إلى توريد أصناف غير مطابقة، وبالتالي تأخير الجداول الزمنية، أو إعادة تنفيذ الأعمال، مع ما يترتب على ذلك من تبعات مالية كبيرة (الزبيدي، 2022).

وفي هذا السياق، تؤكد ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية (مثل دليل PMBOK) على ضرورة

إشراك الموردين الرئيسيين في مراحل التصميم المبكرة (أسلوب - Early Supplier Involvement

(ESI) لتحسين قابلية التنفيذ، وخفض التكاليف، وتعزيز الابتكار في الحلول الإنشائية ( Othman & Kamel, 2023).

### المطلب الثالث: المشتريات الإلكترونية والتحول الرقمي (E-Procurement)

يُمثل التحول الرقمي في وظيفة إدارة المشتريات نقلة نوعية في أداء شركات التطوير العقاري، لا سيما في ضوء التوجهات الوطنية نحو الأتمتة والتحول الرقمي (مثل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ومبادرات الحكومة الإلكترونية). وتُعرّف المشتريات الإلكترونية (E-Procurement) بأنها: "التطبيق المنهجي لتقنيات المعلومات والاتصالات (ICT) لأتمتة وتنفيذ كافة مراحل العملية الشرائية، بدءاً من طلب عروض الأسعار (RFQ) والمناقصات الإلكترونية (e-Tendering)، مروراً بإصدار أوامر الشراء الإلكترونية، وصولاً إلى السداد الإلكتروني وإدارة العقود إلكترونياً" (الغامدي، 2024؛ Croom & Brandon-Jones, 2007).

تؤدي أنظمة المشتريات الإلكترونية إلى تحقيق مجموعة من المزايا الاستراتيجية، أبرزها:

- **رفع مستوى الشفافية والحد من الفساد:** من خلال إنشاء سجل تدقيق إلكتروني (Audit Trail) لا يقبل التلاعب، وتقليل التدخل البشري الذي قد يشوبه التحيز أو الخطأ المتعمد.
- **تسريع وتيرة الإنجاز:** عبر تقليل زمن الدورات الشرائية (Procurement Cycle Time) الناتج عن الموافقات الإدارية الورقية، وأتمتة عمليات المقارنة والترسية.
- **خفض التكاليف الإدارية والتشغيلية:** نتيجة لتقليل الأعمال الورقية، وتكاليف الطباعة والإرسال، والوقت الإداري.
- **تحسين إدارة الموردين:** من خلال إنشاء قاعدة بيانات مركزية ودقيقة حول أداء الموردين التاريخي (الالتزام بالمواعيد، جودة المواد، الأسعار)، مما يدعم قدرة الشركات على اتخاذ قرارات شرائية مبنية على تحليل البيانات (Yevu & Yu, 2021).

وتشير الأدلة التطبيقية إلى أن تبني المشتريات الإلكترونية في قطاع التشييد يسهم في تقليل الأخطاء في أوامر الشراء بنسبة تصل إلى 30%، وزيادة دقة التوريد وجودة المواد المستخدمة في الوحدات السكنية، وهو ما ينعكس إيجاباً على تقليل معدلات إعادة العمل (Rework) وزيادة رضا

العملاء النهائيين (Oke et al., 2023). ومع ذلك، يتطلب هذا التحول استثمارات في البنية التحتية التقنية، وتأهيل الكوادر البشرية، وإعادة هندسة العمليات الإدارية التقليدية.

#### المطلب الرابع: أبعاد كفاءة المشتريات

ترتكز كفاءة المشتريات على أربعة أبعاد مترابطة، يمكن تلخيصها في الجدول الآتي:

جدول (1): أبعاد كفاءة إدارة المشتريات ومؤشراتها

| البعد               | الوصف الإجرائي                                 | المؤشر الرئيس للنجاح                   |
|---------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------|
| التخطيط الشرائي     | التنبؤ بالاحتياجات وجدولة التوريدات.           | دقة المواعيد وتوفر المواد عند الطلب.   |
| اختيار الموردين     | المفاضلة بين الموردين وفق معايير فنية ومالية.  | جودة المواد الموردة والالتزام بالعقود. |
| إدارة العقود        | الرقابة على تنفيذ البنود التعاقدية والقانونية. | انخفاض عدد الأخطاء الفنية والنزاعات.   |
| الرقابة على المخزون | إدارة تدفق المواد وتخزينها بكفاءة.             | تقليل الهدر المادي ومنع التلف.         |

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى (بدر، 2021) و (Abegaz, 2024).

تشير القراءة التحليلية للجدول أعلاه إلى أنَّ تكامل هذه الأبعاد يضمن نظاماً رقابياً صارماً على مدخلات المشروع؛ حيث إنَّ التخطيط دون رقابة مخزنية يؤدي إلى تضخم التكاليف، كما أنَّ اختيار المورد دون إدارة عقد قوية يفتح الباب أمام التلاعب بالمواصفات الفنية.

#### المطلب الخامس: إدارة المخاطر وسلاسل الإمداد في المشتريات الإنشائية

تتعرض سلاسل الإمداد في قطاع الإنشاءات لمخاطر متعددة تشمل تذبذب الأسعار، وتأخر الشحن، وتغير المواصفات القياسية. وتؤدي كفاءة إدارة المشتريات دوراً وقائياً عبر وضع خطط بديلة (Contingency Plans) لمواجهة حالات الانقطاع في التوريد (الشمري والعتيبي، 2023). وإنَّ بناء علاقات شراكة طويلة الأمد مع الموردين الموثوقين يُعدُّ استراتيجية فعالة لتقليل هذه المخاطر وضمان جودة المواد (Oyewobi et al., 2020).

وفضلاً عما سبق، فإنَّ اليقظة الاستراتيجية في تتبع تغيرات السوق العالمية للمواد الإنشائية تساعد شركات التطوير العقاري على اتخاذ قرارات شرائية استباقية (الجراعة والطراونة، 2022). ويُساهم ذلك في الحفاظ على وتيرة التنفيذ المخطط لها، وهو أمر حيوي في المشاريع السكنية الكبرى المرتبطة بجداول زمنية وطنية محددة.

### تعقيب على المبحث الأول:

من خلال التحليل المستفيض لأبعاد المبحث الأول، يرى الباحث أنَّ كفاءة إدارة المشتريات في شركات التطوير العقاري السعودية لم تعد خياراً إدارياً بل ضرورة حتمية لضمان "الجودة من المصدر". وإنَّ الانتقال من المشتريات التقليدية إلى المشتريات الاستراتيجية المعتمدة على التقنية هو الجسر الحقيقي للوصول إلى مخرجات إسكانية تتسم بالدقة العالية. ويؤكد الباحث على أنَّ "القوة الشرائية" للشركة يجب أن تتوجه نحو الموردين الذين يتبنون معايير الاستدامة والجودة، وليس فقط الأقل سعراً؛ إذ إنَّ الرخص في سعر المواد غالباً ما يُترجم إلى تكاليف صيانة مرتفعة في المستقبل، مما يخل بجودة الحياة المنشودة في رؤية 2030. وعليه، فإنَّ الربط الوثيق بين كفاءة التخطيط وجدية الرقابة هو الضمانة الحقيقية لاستدامة المشاريع السكنية الوطنية.

## المبحث الثاني: جودة المشاريع السكنية في قطاع التطوير العقاري

تُشكل جودة المشاريع السكنية الغاية النهائية لعمليات التشييد والبناء، والمؤشر الفني لنجاح شركات التطوير العقاري في تلبية المعايير الهندسية والاحتياجات الوظيفية. ويتضمن هذا المبحث تحليلاً لمجموعة من المحاور الإجرائية وفق الآتي:

1. ماهية جودة المشاريع السكنية وأبعادها الفنية.
2. معايير ضبط الجودة الإنشائية في الوحدات السكنية.
3. إدارة الجودة الشاملة في قطاع الإسكان.
4. تحديات تحقيق الجودة في المشاريع السكنية الكبرى.
5. استدامة المشاريع السكنية كمعيار لجودة المخرجات.

### المطلب الأول: ماهية جودة المشاريع السكنية وأبعادها الفنية

تُعرف جودة المشاريع السكنية في أدبيات الهندسة المدنية وإدارة المشاريع بأنها: "الدرجة التي تلبي بها الوحدات السكنية -بجميع مكوناتها الإنشائية والمعمارية والخدمية- المواصفات الهندسية المعتمدة في مراحل التصميم والتنفيذ، بالإضافة إلى قدرتها على تلبية احتياجات وتوقعات المستفيد النهائي من حيث معايير الأمان، الوظائف التشغيلية، الراحة البيئية (الحرارية والصوتية)، والمتانة على المدى الطويل" (أبو جاموس وآخرون، 2022).

وتُعد الجودة في هذا السياق متغيراً قابلاً للقياس الكمي والنوعي، وذلك من خلال عملية مطابقة المخرج النهائي للمخططات التصميمية المعتمدة، ولائحة الشروط الفنية، والمعايير الهندسية المقررة في كود البناء الوطني. وترتبط أبعاد الجودة هذه ارتباطاً وثيقاً ببرامج تحسين البيئة العمرانية في المملكة العربية السعودية، لا سيما في ظل مستهدفات رؤية 2030 الرامية إلى رفع نسبة التملك السكني وتحسين جودة الحياة.

ويتم التركيز في هذا الإطار على ثلاثة أبعاد رئيسية: البعد التقني (مطابقة الخرسانة، الحديد، العوازل، وأنظمة الكهرباء للمواصفات)، البعد الوظيفي (كفاءة الفراغات الداخلية، التهوية، الإضاءة

الطبيعية، وسهولة الوصول لذوي الاحتياجات الخاصة)، والبعد الجمالي (التناغم المعماري، جودة التشطيبات، والتكامل مع البيئة المحيطة). وتؤدي دقة الالتزام بهذه المعايير إلى رفع الكفاءة التشغيلية للمباني من حيث استهلاك الطاقة والمياه، وتقليل تكاليف الصيانة الدورية على مدار دورة حياة المبنى، مما ينعكس إيجاباً على القيمة الاستثمارية للوحدة السكنية ورضا قاطنيها (Amoah, 2023).

### المطلب الثاني: معايير ضبط الجودة الإنشائية في الوحدات السكنية

تستند جودة التشييد في الوحدات السكنية إلى منظومة متكاملة من المعايير التقنية وإجراءات الضبط التي تبدأ من مرحلة فحص التربة الجيوتقني (Geotechnical Investigation) ودراسة الطبقات الحاملة للأساسات، وتمتد عبر كافة مراحل تنفيذ الهيكل الإنشائي، وأنظمة التمديدات الصحية والكهربائية، وصولاً إلى مرحلة التشطيب النهائي والتسليم للمستفيد. وتؤدي الرقابة الفنية الميدانية - التي تشمل الفحص البصري، الاختبارات غير المتلفة (Non-Destructive Testing - NDT)، وأخذ العينات العشوائية للخرسانة والحديد - دوراً رئيسياً في ضمان تنفيذ الأعمال وفقاً لجداول الكميات المعتمدة (BoQ)، ورسومات التنفيذ التفصيلية، ومواصفات المواد الواردة في عقد المقاولة (الزهراني وآخرون، 2025). ويُعد استخدام مواد بناء ذات جودة مرتفعة ومطابقة للمواصفات القياسية السعودية (SASO) شرطاً لازماً لتلافي العيوب الإنشائية الشائعة مثل: التشققات الخرسانية، هبوط التربة، تسربات المياه، ضعف عزل الرطوبة والحرارة، وتآكل حديد التسليح نتيجة للصدأ.

وتستدعي هذه المعايير وجود نظام توثيقي دقيق وشامل (Documentation System) يغطي كافة مراحل الصب (بتسجيل تاريخ الصب، درجة الحرارة، نسبة الخلط، ونتائج مكعبات الضغط)، ومراحل التركيب (لكافة العناصر المعدنية والخشبية)، ومراحل التشطيب (الدهانات، البلاط، وتركيبات السباكة والكهرباء)، وذلك لضمان مطابقتها لأصول المهنة الهندسية، وإمكانية تتبع أي عيب مستقبلياً إلى مصدره (El-Sayegh & Al-Hajri, 2024). بالإضافة إلى ذلك، ينبغي إشراك مختبرات مستقلة معتمدة لإجراء اختبارات القبول للمواد والمنتجات قبل تركيبها في الموقع، مما يعزز من موضوعية عملية ضبط الجودة.

### المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة في قطاع الإسكان

تُعد إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) مدخلاً إدارياً متكاملًا وفلسفة تنظيمية تهدف إلى التحسين المستمر للأداء عبر إشراك كافة المستويات التنظيمية (من الإدارة العليا إلى العمال المهرة) في عمليات التخطيط، التنفيذ، والرقابة، مع التركيز على تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي.

وفي سياق شركات التطوير العقاري، تؤدي ممارسة إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين جودة المخرجات السكنية بشكل جوهري، وذلك من خلال التحول من أسلوب "الكشف عن الأخطاء بعد وقوعها" (Inspection-Oriented) إلى أسلوب "منع وقوع الأخطاء الفنية قبل حدوثها" (Prevention-Oriented)، باستخدام أدوات مثل تحليل أنماط الفشل وآثاره (FMEA) ومخططات السيطرة الإحصائية للعمليات (SPC) (أبو جاموس وآخرون، 2022).

ويتطلب تطبيق هذه الفلسفة بنجاح في قطاع الإسكان توافر قيادة إدارية داعمة تتبنى ثقافة الجودة، وتستثمر في تدريب وتأهيل الكوادر البشرية على أحدث تقنيات البناء (مثل البناء الجاف، الطباعة ثلاثية الأبعاد، ونظم المعلومات الجغرافية للرقابة)، وآليات الرقابة الحديثة (مثل الطائرات بدون طيار والمسح بالليزر). كما تستلزم إدارة الجودة الشاملة بناء شراكات فعالة مع الموردين والمقاولين من الباطن، وإشراكهم في برامج تحسين الجودة، إلى جانب إنشاء نظام موحد لتوثيق الشكاوى والمطالبات الهندسية وتحليل أسبابها الجذرية.

وبهذا الصدد، تشير الدراسات التطبيقية إلى أن هذه المنهجيات تسهم بشكل كبير في تعزيز مرونة الشركات (Organizational Resilience) وقدرتها على تسليم وحدات سكنية تتسم بالكفاءة العالية، والاستدامة الوظيفية، والامتثال لمتطلبات الاستدامة البيئية كمعايير الريادة في الطاقة والتصميم البيئي (LEED) ونظام تقييم الاستدامة السعودي (Kineber et al., 2024).

### المطلب الرابع: تحديات تحقيق الجودة في المشاريع السكنية الكبرى

تواجه شركات التطوير العقاري تحديات إجرائية قد تعيق الوصول إلى مستويات الجودة المطلوبة، ويمكن حصر أبرزها في الجدول الآتي:

## جدول (2): تحديات جودة المشاريع السكنية وسبل معالجتها

| التحدي              | الأثر الفني على الجودة     | آلية المعالجة الإجرائية             |
|---------------------|----------------------------|-------------------------------------|
| تذبذب جودة المواد   | ظهور عيوب فنية في الهياكل  | تفعيل الرقابة الصارمة على المشتريات |
| ضغط الجدول الزمني   | انخفاض دقة الاتقان الفني   | استخدام تقنيات البناء الحديثة       |
| نقص العمالة الماهرة | تدني جودة التنفيذ الميداني | تكثيف البرامج التدريبية المعتمدة    |
| ضعف التنسيق الإداري | تضارب المواصفات الفنية     | تبني نمذجة معلومات البناء BIM       |

المصدر: (الزهراني والمدني، 2025) و (Mwaiseje, 2024).

يُشير الجدول إلى أنَّ تحديات الجودة تتركز في الجوانب التشغيلية والرقابية؛ وهذا يتطلب تدخلاً إدارياً لضبط سلاسل التوريد والعمليات الميدانية لضمان عدم المساس بالمعايير الفنية المقررة.

### المطلب الخامس: استدامة المشاريع السكنية كمعيار لجودة المخرجات

تُعَدُّ الاستدامة معياراً تقنياً في تقييم المشاريع السكنية الحديثة، ويُقصد بها: قدرة المبنى على كفاءة استهلاك الطاقة والمياه وتقليل الأثر البيئي (Darko et al., 2022). وتؤدي الممارسات الإنشائية المستدامة إلى رفع جودة الوحدات السكنية عبر توفير بيئة داخلية صحية وتقليل التكاليف التشغيلية للمستفيدين؛ وإنَّ التوجه نحو المساكن الذكية يُعَدُّ جزءاً من معايير الجودة المعاصرة التي تهدف إلى دمج التقنيات الرقمية لضمان الأمان والتحكم في الموارد (Aigbavboa et al., 2026). وهذه الممارسات تتطلب من شركات التطوير العقاري مواءمة استراتيجياتها الشرائية والتنفيذية مع متطلبات الأبنية الخضراء.

### تعقيب على المبحث الثاني:

يستنتج الباحث مما سبق أنَّ جودة المشاريع السكنية في البيئة السعودية تمر بمرحلة تحول نحو المعايير الفنية الصارمة والاستدامة الوظيفية. ويرى الباحث أنَّ التزام شركات التطوير العقاري بكود البناء السعودي يُعَدُّ استثماراً في الموثوقية الفنية للمشاريع الوطنية؛ وإنَّ الجودة الحقيقية تتحقق عند تطابق المواصفات التعاقدية مع الواقع التنفيذي، وهذا لا يتم إلا عبر رقابة ميدانية صارمة. وتؤدي كفاءة العمليات الإدارية في ضبط الموردين والعمالة إلى تقليل نسب الهدر الفني، مما ينعكس إيجاباً على جودة المنتج السكني النهائي. وعليه، فإنَّ الربط بين الجودة الإنشائية ومعايير الاستدامة البيئية هو المسار الفني لتحقيق مجتمع حيوي وبيئة سكنية مستدامة وفق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

### المبحث الثالث: أثر كفاءة إدارة المشتريات في جودة المشاريع السكنية

تُعدُّ العلاقة الوظيفية بين كفاءة إدارة المشتريات وجودة المشاريع السكنية علاقة ارتباطية ذات أبعاد تقنية وإدارية متداخلة؛ حيث تؤدي العمليات الشرائية دور المحرك الإجرائي لتأمين المدخلات الفنية التي تحدد مستوى جودة المخرج الإنشائي النهائي. ويتضمن هذا المبحث تحليلاً للمنطقات النظرية التي تفسر هذا الأثر وفق الآتي:

1. المنظور النظري للتكامل بين المشتريات والجودة.
2. أثر التخطيط الشرائي في استمرارية جودة التنفيذ.
3. دور معايير اختيار الموردين في ضبط جودة المواد الإنشائية.
4. انعكاس كفاءة إدارة العقود على الالتزام بالمواصفات الفنية.
5. المشتريات الرشيدة وتحسين جودة الحياة في المشاريع السكنية.

#### المطلب الأول: المنظور النظري للتكامل بين المشتريات والجودة

تستند العلاقة الجوهرية بين المشتريات والجودة إلى نظرية القيمة ونظرية سلسلة التوريد القائمة على الجودة، حيث تفيدان بأن جودة المنتج النهائي محصلة تراكمية لجودة جميع المدخلات الوسيطة. فالمادة الرديئة ولو كانت وحيدة كفيلاً بإحداث فشل هيكلي أو عيب تشطيب غير مقبول في الوحدة السكنية (Oke et al., 2023).

وفي قطاع التطوير العقاري، تُعد المشتريات المسؤول الأول عن ضمان سلامة المكونات قبل وصولها للموقع، إذ لا يمكن لأي رقابة ميدانية أن تعوض مواد أولية غير مطابقة. وتحول المشتريات الفعالة دون حدوث "التضحية بالجودة" تحت ضغط الجداول الزمنية أو الميزانيات المحددة. وهذا يتطلب تكاملاً تشغيلياً وثيقاً (El-Sayegh & Al-Hajri, 2024).

ويُعد التنسيق بين مهندسي الموقع وأخصائيي المشتريات شرطاً تمكينياً لترجمة المتطلبات الفنية إلى أوامر شراء دقيقة. وتُسهّم آليات التغذية الراجعة من الموقع

إلى المشتريات في تصحيح أي انحرافات مستقبلية. وهذا التكامل يبني نظام جودة وقائياً يقلل العيوب الخفية كالشروخ المتأخرة أو تآكل التمديدات (أبو جاموس وآخرون، 2022).

### المطلب الثاني: أثر التخطيط الشرائي في استمرارية جودة التنفيذ

يُعد التخطيط الشرائي عملية استباقية تهدف إلى مواءمة دقيقة بين احتياجات المشروع وجدول التوريد، وهو ما يُعرف بالتخطيط المرتكز على الجدول الزمني. وتؤدي دقته إلى تجنب استخدام مواد بديلة أقل جودة في حالات النقص المفاجئ أو التأخير. وهذا يمنع "هندسة الظروف" التي يلجأ إليها بعض المقاولين (Abegaz, 2024).

ويرتبط التخطيط الجيد أيضاً بظروف تخزين المواد؛ فالوصول المبكر جداً قد يعرض الأسمنت للرطوبة والحديد للصدأ، والوصول المتأخر يوقف العمل. والتخطيط المتقن يحدد "النافذة الزمنية المثلى" للتوريد لكل صنف حسب طبيعته. وهذا يحافظ على الخصائص الفنية للمواد كما وردت في شهادات الفحص.

وتسهم الكفاءة التخطيطية في منع "ضغط الجداول" الذي يؤدي غالباً إلى تهاون في معايير الإتقان، خاصة باللمسات النهائية. كما أن الربط بين التدفقات النقدية وجدول الشراء يضمن استمرارية توريد المواد المعتمدة. ويمنع تأخر المدفوعات الذي قد يدفع الموردين لخفض الجودة (الغامدي، 2024).

### المطلب الثالث: دور معايير اختيار الموردين في ضبط جودة المواد الإنشائية

تُعد المفاضلة بين الموردين بمعايير متعددة الأبعاد -تصدرها الجودة الفنية- الركيزة الإجرائية لضبط المدخلات. فالسعر الأقل دون نظر للجودة هو "وهم توفير" يكلف أضعافاً مضاعفة عند ظهور العيوب. وتُعد سمعة المورد وسجله التاريخي بمثابة ضمان غير مكتوب للالتزام بالموصفات (الزهراني وآخرون، 2025).

ويُعد اعتماد "قائمة الموردين المؤهلين" ممارسة رقابية راسخة، حيث يُختبر المورد قبل إدراجه بقدراته الفنية واللوجستية والمالية. وهذا يضمن توريد مواد استراتيجية

كالخرسانة والحديد والعوازل بما يتوافق مع كود البناء السعودي. وتُقلل هذه القوائم زمن الفحص لكل طلبية جديدة بشكل كبير.

وتشمل المعايير أيضاً تقييم القدرات اللوجستية للمورد، كأسطول النقل وظروف التخزين وإجراءات المناولة، لضمان وصول المواد بحالتها السليمة. وتُعد الزيارات الميدانية المفاجئة للمصانع أداة رادعة وفعالة. وينعكس هذا كله على جودة الوحدات السكنية وخلوها من العيوب المصنعية (Mwaiseje, 2024).

#### المطلب الرابع: انعكاس كفاءة إدارة العقود على الالتزام بالموصفات الفنية

تُعد إدارة العقود الأداة القانونية والفنية والتنفيذية لضمان التزام جميع الأطراف ببند الجودة. فالعقد الجيد يبدأ بصياغة واضحة للمواصفات الفنية وشروط القبول والرفض وإجراءات الفحص، مما يزيل أي غموض قد يُستغل لاحقاً. وتُعد شهادات المنشأ ونتائج المعامل المستقلة دليلاً مادياً على المطابقة (Darko et al., 2022).

وتسهم إدارة العقود الفعالة في حل النزاعات الفنية بسرعة عبر آليات معلنة كاللجان الفنية المشتركة أو التحكيم. وهذا يمنع تحول الخلاف الفني البسيط إلى أزمة تعطل المشروع لشهور. وتُعد السرعة في الحل عاملاً حاسماً للحفاظ على استمرارية الجودة.

وتؤدي بنود الجزاءات المتصلة بالجودة وعدم المطابقة إلى تغيير سلوك الموردين جذرياً؛ حيث يستثمرون في مراقبة جودتهم الداخلية لتفادي الغرامات. كما أن بنود المكافآت على التوريد المتفوق تحفز على أداء أعلى من المطلوب. وهذا يضمن تقديم منتجات مطابقة للمعايير في كل شحنة (Rane & Potdar, 2021).

#### المطلب الخامس: المشتريات الرشيقة وتحسين جودة الحياة في المشاريع السكنية

تُعرف المشتريات الرشيقة بأنها قدرة نظام المشتريات على الاستجابة السريعة لمتغيرات المشروع مع الحفاظ الصارم على الجودة والتكاليف. وتُعد هذه الرشاقة ضرورية في ظل تقلبات أسعار المواد واضطرابات سلاسل الإمداد. وتسمح بتبني تقنيات بناء حديثة ومواد مبتكرة دون المساس بالجدول الزمني (Aigbavboa et al., 2026).

ويتجه التطوير العقاري الحديث نحو المشتريات المستدامة التي تراعي دورة حياة المنتج بالكامل، من استخراج المادة الخام حتى إعادة التدوير. وهذا يُوفر بيئة سكنية صحية عبر اختيار مواد غير سامة وصديقة للبيئة. مما يقلل الأمراض التنفسية ويحسن جودة الحياة للمستفيدين بشكل ملموس.

وتتماشى هذه الممارسات مع مستهدفات رؤية 2030 وبرنامج جودة الحياة. ودمج التقنيات الذكية كإنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي في الشراء والرقابة يحقق رقابة لحظية ويوفر بيانات دقيقة. وهذا يجعل جودة المشروع السكني قيمة مجتمعية حقيقية وليس مجرد التزام تعاقدى (الشمري وآخرون، 2023).

### تعقيب على المبحث الثالث

يخلص الباحث إلى أن إدارة المشتريات تمثل "صمام الأمان الفني والقانوني" لجودة المشاريع السكنية؛ فأى قصور في الشراء يُترجم فوراً إلى عيوب تنفيذية في الموقع. وهذه العيوب إما أن تظهر مبكراً فتوقف العمل، أو تتخفى فتظهر لاحقاً بتكاليف إصلاح باهظة. والعلاقة بين المتغيرين طردية وقوية (Oke et al., 2023).

فكلما ارتفعت معايير اختيار الموردين ودقة إدارة العقود وجودة التخطيط، انخفضت معدلات الانحراف عن المواصفات الهندسية ونسب إعادة العمل. وتؤدي الأتمتة والتحول الرقمي إلى تعزيز هذه العلاقة برقابة لحظية على التوريدات. والربط الاستراتيجي بين الشراء والاستدامة يضمن منتجاً سكنياً وطنياً بالجودة الطويلة الأمد.

وعليه، فإن الاستثمار في تطوير الكوادر البشرية (ببرامج تدريبية في المواصفات والعقود) والبنية التقنية (برمجيات التخطيط والتوقيع الإلكتروني) بإدارات المشتريات هو استثمار مباشر في جودة البيئة العمرانية السعودية. وهو الطريق الأكيد لتحقيق مستهدفات رؤية 2030 في قطاع الإسكان ورفع رضا المستفيدين.

## خاتمة الإطار النظري

استعرض هذا الفصل بجوانبه الثلاثة الأسس المعرفية والإجرائية لمتغيرات الدراسة، حيث تم تأصيل مفهوم كفاءة إدارة المشتريات كعملية استراتيجية تتجاوز الوظائف التقليدية للتوريد لتصبح شريكاً رئيساً في ضبط الجودة. وناقش الإطار النظري معايير جودة المشاريع السكنية في ضوء المتطلبات الهندسية الحديثة ومستهدفات رؤية المملكة 2030، مؤكداً على أن الجودة هي محصلة تكاملية لسلامة العمليات ودقة المخرجات.

كما تم تحليل الأثر الجوهري الذي تؤديه ممارسات المشتريات (التخطيط، الاختيار، التعاقد) في ضمان الالتزام بالمواصفات الفنية ومنع الهدر الإنشائي؛ وإنَّ الاستنتاجات النظرية تشير إلى أنَّ التحول نحو المشتريات الرقمية والمستدامة يُعدُّ المسار الفني لتحقيق التميز في قطاع التطوير العقاري.

وبهذا الصدد، تؤدي العلاقة الارتباطية بين كفاءة تدبير الموارد وجودة التنفيذ إلى بناء بيئة سكنية تتسم بالاستدامة والرفاهية؛ وهذه المباحث النظرية تُشكل القاعدة المعرفية التي ستنتقل منها الدراسة الميدانية للتحقق من هذه العلاقات في بيئة شركات التطوير العقاري السعودية، مما يسهم في تقديم توصيات إجرائية تعزز من كفاءة سلاسل الإمداد وجودة المخرجات السكنية الوطنية.

## **الفصل الثالث**

### **منهجية الدراسة وإجراءاتها**

- **تمهيد.**
- **منهج الدراسة.**
- **مصادر جمع البيانات.**
- **مجتمع الدراسة وعينتها.**
- **أداة الدراسة.**
- **الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.**
- **طريقة ومعيار تصحيح أداة الدراسة.**
- **الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.**

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### تمهيد

يتناول هذا الفصل الطريقة العلمية المتبعة في تنفيذ الدراسة الميدانية، حيث يستعرض نوع المنهج المستخدم، ومصادر جمع البيانات، ومجتمع الدراسة وعينتها، إضافة إلى وصف الأداة البحثية وإجراءات تصميمها وتطويرها.

#### (1) منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي؛ ويُعدُّ هذا المنهج الأنسب لتحقيق أهداف البحث، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة وتحديد خصائصها بدقة، ومن ثم تحليل العلاقة والأثر بين كفاءة إدارة المشتريات وجودة المشاريع السكنية. ويتوافق هذا المنهج مع سياق الدراسة كونه يسمح باستقصاء آراء الكوادر الفنية والإدارية في شركات التطوير العقاري حول الممارسات الشرائية وأثرها في جودة المنتج السكني النهائي؛ وإنَّ استخدامه يُمكن الباحث من اختبار الفرضيات البحثية بناءً على بيانات واقعية تم جمعها من الميدان.

#### (2) مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة على مصدرين أساسيين وفق الآتي:

- **المصادر الثانوية:** وتتضمن الكتب، والدراسات السابقة، والأبحاث العلمية المنشورة في المجالات المحكمة، والتقارير الرسمية الصادرة عن وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، والتي ساهمت في بناء الإطار النظري وتحديد أبعاد الدراسة.
- **المصادر الأولية:** وتتمثل في البيانات الميدانية التي تم الحصول عليها مباشرة من أفراد عينة الدراسة عبر أداة الاستبانة التي صُممت لغرض قياس متغيرات الدراسة وتحليل الأثر الإحصائي بينها.

### (3) مجتمع وعينة الدراسة:

#### (أ) مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من كافة الكوادر الإدارية والفنية (مديري مشتريات، مهندسي مشاريع، مراقبي جودة) العاملين في شركات التطوير العقاري المعتمدة والمصنفة في المملكة العربية السعودية. وبلاستناد إلى بيانات منصة بلدي والتقارير الإحصائية الصادرة عن الهيئة السعودية للمقاولين 2023، فإن حجم المجتمع الكلي المستهدف يبلغ 11450 فرداً يمثلون النطاق البشري العامل في الإدارات ذات العلاقة المباشرة بتدبير الموارد والإشراف الفني في الشركات العقارية الكبرى والمتوسطة (الهيئة السعودية للمقاولين، 2023).

#### (ب) عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل كافة فئات المجتمع الأصلي؛ ولتحديد الحجم المناسب للعينة، تم استخدام معادلة "ستيفن ثامبسون" (Steven Thompson) الآتية:

$$n = [N \times p(1-p)] / [(N-1) \times (d^2 \div z^2) + p(1-p)]$$

حيث يمثل n حجم العينة، و N حجم المجتمع 11450، و z مستوى الثقة 1.96، و d هامش الخطأ 0.05، و p احتمال التوافر 0.5. وبناءً على هذه المعادلة، تحدد حجم العينة المطلوب بـ 372 فرداً. ولتلافي آثار عدم الاستجابة أو الانحراف غير العشوائي، تم توزيع 400 استبانة، حيث استجاب منها 380 فرداً بشكل صحيح وقابل للتحليل الإحصائي.

جدول (3): وصف أفراد عينة الدراسة ونسبتهم من المجتمع الأصلي

| الفئة المستهدفة           | المجتمع الكلي (عدد) | حجم العينة (عدد) | النسبة المئوية للعينة |
|---------------------------|---------------------|------------------|-----------------------|
| مديري وموظفي المشتريات    | 2860                | 95               | 3.3%                  |
| المهندسين ومديري المشاريع | 6530                | 217              | 3.3%                  |
| مراقبي الجودة والفنيين    | 2060                | 68               | 3.3%                  |
| الإجمالي                  | 11450               | 380              | 3.3%                  |

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى بيانات (الهيئة السعودية للمقاولين، 2023) ونتائج العينة.

يوضح الجدول أعلاه التوزيع النسبي للعينة المستجيبة مقارنة بالمجتمع الأصلي، ويُلاحظ أنَّ التوزيع شمل كافة الفئات الفنية والإدارية المرتبطة بمتغيرات الدراسة لضمان دقة النتائج.

#### (4) أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في استبانة علمية تُعدُّ الوسيلة الرئيسة لجمع البيانات الأولية؛ وتُعدُّ الاستبانة الأداة الأكثر شيوعاً في الدراسات الوصفية التحليلية نظراً لقدرتها على تغطية مساحة بحثية واسعة في وقت زمني محدد. وقد تم بناء الأداة بالاستناد إلى مقاييس علمية سابقة مثل دراسة (الغامدي، 2024)، ودراسة (El-Sayegh & Al-Hajri, 2024)، مع تكيفها لتناسب البيئة العقارية السعودية.

وتتكون الأداة من قسمين رئيسيين: القسم الأول مخصص للبيانات الديموغرافية والوظيفية، بينما يتناول القسم الثاني محاور الدراسة الرئيسية مقسمة إلى 7 أبعاد سلوكية وإجرائية. وتضم الأداة في صورتها النهائية 44 فقرة، تم صياغتها بأسلوب تقرير مباشر؛ وإنَّ الاستجابة عليها تتم وفق مقياس ليكرت الخماسي. وقد خضعت الأداة لإجراءات الصدق الظاهري عبر عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين، كما تم التحقق من اتساقها الداخلي لضمان صلاحيتها للتطبيق الميداني.

#### (5) الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

تُعدُّ التحققات السيكومترية شرطاً رئيساً لضمان دقة النتائج المستخلص من الدراسة الميدانية؛ لذا تم إخضاع الاستبانة لاختبارات الصدق والثبات وفق الآتي:

##### أولاً: صدق الأداة:

استخدم الباحث ثلاثة أساليب للتحقق من صدق الأداة لضمان شموليتها وقدرتها على قياس ما وضعت لأجله:

1. الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الأداة في صورتها الأولية على 10 من المحكمين المختصين في الإدارة الهندسية وأساليب البحث العلمي؛ وبناءً على ملاحظاتهم، تم تعديل صياغة بعض الفقرات لضمان وضوحها الفني.

2. صدق البناء (الاتساق الداخلي): تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه؛ وأظهرت النتائج أنَّ قيم الارتباط تراوحت بين 0.68 و 0.89، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى 0.01، مما يؤكد تماسك البناء الداخلي للأداة.

3. التحليل العاملي الاستكشافي (EFA): لتعزيز صدق البناء، تم إجراء التحليل العاملي باستخدام طريقة المكونات الأساسية؛ وأسفرت النتائج عن تشبع الفقرات على أبعادها المفترضة بقيم تجاوزت 0.50، مع قيمة اختبار KMO بلغت 0.86، مما يشير إلى كفاية العينة ومناسبة البيانات للتحليل العاملي.

جدول (4): نتائج صدق البناء (معامل ارتباط بيرسون) للمحاور الرئيسية

| المحور الرئيسي                          | معامل الارتباط مع الدرجة الكلية | مستوى الدلالة |
|-----------------------------------------|---------------------------------|---------------|
| كفاءة إدارة المشتريات (المتغير المستقل) | 0.84                            | 0.01          |
| جودة المشاريع السكنية (المتغير التابع)  | 0.81                            | 0.01          |

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات التحليل الإحصائي.

#### ثانياً: ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد؛ وتؤدي هذه الخطوة إلى التأكد من استقرار الأداة عند إعادة تطبيقها.

جدول (5): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد أداة الدراسة

| المحور / البعد              | عدد الفقرات | معامل الثبات |
|-----------------------------|-------------|--------------|
| أبعاد كفاءة إدارة المشتريات | 24          | 0.91         |
| أبعاد جودة المشاريع السكنية | 18          | 0.88         |
| الأداة ككل                  | 42          | 0.93         |

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات التحليل الإحصائي.

تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى أنَّ قيم الثبات مرتفعة وتتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائياً 0.70، مما يُعدُّ مؤشراً على موثوقية الأداة في جمع البيانات.

## (6) طريقة ومعيار تصحيح أداة الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقدير استجابات أفراد العينة؛ ولتحديد المستوى النسبي للحكم على المتوسطات الحسابية، تم حساب طول الفئة عبر طرح الحد الأدنى للمقياس 1 من الحد الأقصى 5 وقسمة الناتج على عدد المستويات 5، لتصبح طول الفئة 0.80.

جدول (6): معيار تصحيح الاستجابات وتفسير المتوسطات الحسابية

| فئة المتوسط الحسابي     | الرتبة / الدرجة | مستوى الاستجابة (المستوى النسبي) |
|-------------------------|-----------------|----------------------------------|
| من 1.00 إلى أقل من 1.80 | 1               | منخفض جداً                       |
| من 1.80 إلى أقل من 2.60 | 2               | منخفض                            |
| من 2.60 إلى أقل من 3.40 | 3               | متوسط                            |
| من 3.40 إلى أقل من 4.20 | 4               | مرتفع                            |
| من 4.20 إلى 5.00        | 5               | مرتفع جداً                       |

المصدر: إعداد الباحث.

## (7) إجراءات تنفيذ الدراسة:

تضمنت إجراءات تنفيذ الدراسة الخطوات المنظمة الآتية:

1. جمع البيانات: بدأت العملية بتوزيع الاستبانة إلكترونياً على موظفي شركات التطوير العقاري المستهدفة؛ وتمت متابعة الاستجابات لضمان الحصول على حجم العينة المطلوب إحصائياً.
2. تحليل البيانات: تم تفرغ الاستجابات ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS؛ وشمل ذلك إجراء الاختبارات الوصفية (المتوسطات، الانحرافات) والاختبارات الاستدلالية (الارتباط، الانحدار) لقياس أثر المتغيرات.
3. تفسير النتائج ومناقشتها: تم ربط النتائج الإحصائية بالأطر النظرية الواردة في الفصل الثاني ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة؛ ويؤدي ذلك إلى صياغة فهم تحليلي شامل لواقع المشتريات وجودة السكن في المملكة، وصولاً إلى تقديم توصيات مهنية تسهم في تحسين الأداء في قطاع التطوير العقاري.

## (8) الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.28)، حيث اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تضمن دقة النتائج، وهي كالآتي:

### 1. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة (المسمى الوظيفي، الخبرة، المؤهل).
- المتوسط الحسابي الموزون: لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة نحو محاور كفاءة المشتريات وجودة المشاريع السكنية.
- الانحراف المعياري: لقياس مدى تشتت الاستجابات عن متوسطها الحسابي، مما يعكس درجة التجانس في آراء العينة.

### 2. الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics):

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للكشف عن قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (كفاءة إدارة المشتريات) والمتغير التابع (جودة المشاريع السكنية).
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لقياس مدى تأثير الأبعاد المستقلة مجتمعة ومنفردة في المتغير التابع، واستخراج معامل التحديد ( $R^2$ ) والقيمة التنبؤية للنموذج.
- اختبار (F-test): للتحقق من الصلاحية الإجمالية لنموذج الانحدار ودلالته الإحصائية.
- اختبار (T-test): لاختبار الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار لكل بُعد على حدة.

### 3. الاختبارات التشخيصية لسلامة النموذج:

- معامل تضخم التباين (VIF): للتأكد من خلو النموذج من مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.
- اختبار ديربن واتسون (Durbin-Watson): للتحقق من استقلالية البواقي وعدم وجود ارتباط ذاتي.

## **الفصل الرابع**

### **نتائج الدراسة ومناقشتها**

- **تمهيد**
- **تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الأول للدراسة.**
- **تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الثاني للدراسة.**
- **تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الثالث للدراسة.**
- **تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الرابع للدراسة.**
- **خلاصة نتائج الدراسة.**

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

#### تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً وشاملاً للنتائج الميدانية التي تم التوصل إليها بعد معالجة البيانات خاماً وتحويلها إلى مؤشرات رقمية دالة إحصائياً، حيث يبدأ الفصل بتحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة لوضع النتائج في سياقها المهني، يتبع ذلك الإجابة عن تساؤلات الدراسة عبر تحليل الاستجابات ومناقشتها بعمق في ضوء الأدبيات السابقة ومعطيات الواقع الراهن.

#### المحور الأول: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

تم إجراء تحليل وصفي للخصائص البيوغرافية والوظيفية لأفراد العينة البالغ عددهم 380 فرداً، وذلك بهدف فهم التركيبة المهنية للمستجيبين وضمان تمثيلهم للمجتمع الأصلي، ويوضح الجدول الآتي هذا التوزيع:

جدول (7): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية

| المتغير        | الفئة                       | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|-----------------------------|---------|----------------|
| المسمى الوظيفي | مدير إدارة/قسم              | 68      | 17.9%          |
|                | مهندس (مدني/معماري/مشاريع)  | 185     | 48.7%          |
|                | أخصائي مشتريات وسلاسل إمداد | 72      | 18.9%          |
|                | مشرف ميداني ومراقب جودة     | 55      | 14.5%          |
| سنوات الخبرة   | أقل من 5 سنوات              | 92      | 24.2%          |

|                   |     |       |
|-------------------|-----|-------|
| من 5 إلى 10 سنوات | 164 | 43.2% |
| أكثر من 10 سنوات  | 124 | 32.6% |
| بكالوريوس         | 242 | 63.7% |
| ماجستير فأعلى     | 138 | 36.3% |

المصدر: مخرجات برنامج (spss v.28) بناءً على البيانات الميدانية.

يظهر من القراءة التحليلية للجدول أعلاه ثراءً وتنوعاً في الخبرات المهنية المشاركة؛ حيث شكل المهندسون بمختلف تخصصاتهم الكتلة الحرجة بنسبة 48.7%، وهو مؤشر إيجابي يعزز من دقة النتائج، كونهم الفئة الأكثر اشتباكاً مع معايير الجودة الميدانية. كما أنَّ نسبة المديرين (17.9%) وأخصائيي المشتريات (18.9%) توفر رؤية استراتيجية حول العمليات التعاقدية والمالية. وفيما يخص سنوات الخبرة، فإنَّ استقرار أغلب العينة في الفئة الوسطى والعليا (أكثر من 5 سنوات) بنسبة إجمالية تتجاوز 75%، يعكس نضجاً معرفياً وتراكماً في فهم التحديات التي تواجه قطاع التطوير العقاري في المملكة، خاصة في ظل التغيرات التنظيمية المتسارعة. كما يشير المستوى التعليمي المرتفع، حيث يحمل 36.3% من العينة مؤهلات دراسات عليا، إلى قدرة المستجيبين على استيعاب المصطلحات الفنية والمنهجية الواردة في أداة الدراسة والإجابة عنها بموضوعية علمية.

## المحور الثاني: تحليل ومناقشة نتائج تساؤلات الدراسة

يستعرض هذا الجزء المعالجات الإحصائية المتقدمة للإجابة عن التساؤلات البحثية، مع تقديم تفسيرات منطقية تربط الرقم بالواقع العملي، ومناقشتها في إطار النظريات والدراسات السابقة. وتعتمد المعالجة هنا على المتوسطات الحسابية الموزونة لتحديد مستوى الأهمية والتحقق من صحة الفرضيات النظرية للدراسة.

### 1) تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الأول للدراسة

ينص التساؤل الأول للدراسة على: "ما واقع كفاءة إدارة المشتريات في شركات التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الكوادر الفنية والإدارية؟". وللإجابة عن هذا التساؤل،

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل، والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (spss v.28).

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد كفاءة إدارة المشتريات

| الترتيب | البُعد                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاستجابة |
|---------|----------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| 1       | التخطيط الشرائي                        | 4.12            | 0.65              | مرتفع           |
| 2       | إدارة العقود والاتفاقيات               | 3.98            | 0.72              | مرتفع           |
| 3       | معايير اختيار وتقييم الموردين          | 3.85            | 0.78              | مرتفع           |
| 4       | الرقابة على المخزون والخدمات اللوجستية | 3.62            | 0.84              | مرتفع           |
| -       | المتوسط العام للمتغير المستقل          | 3.89            | 0.75              | مرتفع           |

المصدر: مخرجات برنامج (spss v.28) بناءً على البيانات الميدانية.

تُشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى أنَّ واقع كفاءة إدارة المشتريات في شركات التطوير العقاري جاء بمستوى (مرتفع) بمتوسط حسابي عام قدره 3.89. وقد تصدر بُعد "التخطيط الشرائي" المراتب الأولى بمتوسط 4.12، يليه بُعد "إدارة العقود" بمتوسط 3.98. ويعزى هذا الارتفاع بشكل جوهري إلى الحراك التنظيمي الذي يشهده القطاع العقاري في المملكة تماشياً مع مستهدفات رؤية 2030، حيث أصبح التخطيط المسبق للمواد والخدمات ضرورة حتمية لتفادي تقلبات الأسعار العالمية وضمان الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع الكبرى. كما أنَّ الاعتماد المتزايد على أنظمة (ERP) في الشركات العقارية السعودية ساهم في أتمتة دورة المشتريات، مما رفع من كفاءة الأداء العام.

وتُفسر هذه النتيجة بأنَّ الإدراك المؤسسي في المملكة انتقل من اعتبار المشتريات وظيفة إمداد تقليدية إلى اعتبارها شريكاً استراتيجياً في ضبط تكلفة وجودة المخرج النهائي. ومع ذلك، يلاحظ أنَّ بُعد "الرقابة على المخزون" حصل على أدنى متوسط (3.62) رغم بقاءه في النطاق المرتفع، وهو ما يمكن تفسيره بصعوبة السيطرة اللوجستية المطلقة في المواقع الإنشائية التي تتسم بكثرة المواد الموردة وتعدد المقاولين من الباطن، مما يجعل الرقابة الميدانية تواجه تحديات فنية وتكنولوجية مقارنة بعمليات التخطيط المكتبي.

وتتفق هذه النتيجة في سياقها العام مع دراسة (الغامدي، 2024) التي أكدت أنَّ المؤسسات الإنشائية الكبرى في المملكة بدأت تولي اهتماماً فائقاً بالتخطيط الشرائي لتقليل المخاطر. كما تتقاطع النتائج مع دراسة (El-Sayegh & Al-Hajri, 2024) التي أشارت إلى أنَّ تطوير آليات إدارة العقود هو المفتاح الرئيس لنجاح المشاريع في بيئة الخليج العربي. وتدعم هذه النتائج المنطلقات النظرية التي تبنتها الدراسة حول "المشتريات المستدامة"، حيث يظهر أنَّ الالتزام بمعايير دقيقة في اختيار الموردين (بمتوسط 3.85) يعكس توجهاً نحو الجودة الشاملة. وتؤكد الدراسة الحالية أنَّ هذا المستوى المرتفع من الكفاءة الشرائية يُعدُّ أرضية صلبة لتعزيز جودة المشاريع السكنية، وهو ما سيتم تحليله في التساؤلات اللاحقة.

## (2) تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الثاني للدراسة

ينص التساؤل الثاني للدراسة على: "ما مستوى جودة المشاريع السكنية في شركات التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الكوادر الفنية والإدارية؟". وللإجابة عن هذا التساؤل، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد جودة المشاريع السكنية (المتغير التابع)، والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (spss v.28).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد جودة المشاريع السكنية

| الترتيب | البُعد                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاستجابة |
|---------|------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| 1       | المطابقة للمواصفات الفنية والكود السعودي | 4.21            | 0.58              | مرتفع جداً      |
| 2       | المتانة والكفاءة التشغيلية               | 3.92            | 0.69              | مرتفع           |
| 3       | الجودة الجمالية والتصميمية               | 3.84            | 0.74              | مرتفع           |
| 4       | خدمات ما بعد البيع والصيانة              | 3.55            | 0.88              | مرتفع           |
| -       | المتوسط العام للمتغير التابع             | 3.88            | 0.72              | مرتفع           |

المصدر: مخرجات برنامج (spss v.28) بناءً على البيانات الميدانية.

تُبين النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه أنَّ المستوى العام لجودة المشاريع السكنية لدى شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة (مرتفع)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.88. وقد حقق بُعد "المطابقة للمواصفات الفنية والكود السعودي" المرتبة الأولى بمتوسط 4.21 وهو مستوى (مرتفع جداً)، بينما حلَّ بُعد "خدمات ما بعد البيع والصيانة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.55. وتُعزى هذه النتيجة منطقياً إلى الرقابة الصارمة التي تفرضها وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، وإلزامية تطبيق كود البناء السعودي الجديد، مما جعل الالتزام بالمعايير الفنية والإنشائية حجر الزاوية في عمليات التطوير العقاري المعاصرة لضمان الحصول على شهادات الإشغال وتراخيص البيع على الخارطة.

وتُفسر هذه النتيجة بأنَّ جودة المنتج العقاري في المملكة انتقلت من "الاجتهاد الفردي" للمطور إلى "الامتثال النظامي" للمعايير الوطنية، حيث يظهر جلياً أنَّ التركيز الأساسي ينصبُّ على السلامة الهيكلية والمواصفات الهندسية (المطابقة). ومع ذلك، فإنَّ حصول بُعد "خدمات ما بعد البيع" على أدنى متوسط يشير إلى فجوة واقعية يعيشها القطاع؛ حيث تركز الشركات جُلَّ اهتمامها على مرحلة التنفيذ والتسليم، بينما تظل برامج الاستدامة التشغيلية ومعالجة عيوب الصيانة بحاجة إلى تطوير إجرائي وتقني يوازي التطور في مرحلة الإنشاء. هذا التباين يعكس طبيعة السوق الراهنة التي تشهد طلباً مرتفعاً يركز على تملك الوحدة، مع تنامي وعي تدريجي بأهمية استدامة الجودة لما بعد السكن.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الغامدي، 2024) التي أكدت أنَّ الأنظمة الرقابية الحديثة رفعت من مستويات الأداء الفني في المشاريع السكنية بنسب ملحوظة. كما تتقاطع مع المنطلقات النظرية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) التي تناولتها الدراسة في الفصل الثاني، والتي تؤكد أنَّ الجودة لا تتجزأ وتشمل دورة حياة المنتج كاملة. وتدعم هذه النتيجة ما ورد في الأدبيات حول "الجودة المدركة"، حيث يتبين أنَّ المطورين العقاريين في المملكة نجحوا في تحقيق معايير المتانة (بمتوسط 3.92)، لكنهم لا يزالون يواجهون تحديات في تكامل الخدمات اللوجستية المرتبطة بالصيانة. وتؤكد هذه النتائج أنَّ هناك أرضية جودة صلبة في القطاع العقاري السعودي يمكن البناء عليها لتحقيق التميز التنافسي العالمي.

### 3) تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الثالث للدراسة

ينص التساؤل الثالث للدراسة على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المشتريات وجودة المشاريع السكنية في شركات التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية؟". وللإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (كفاءة إدارة المشتريات) والمتغير التابع (جودة المشاريع السكنية). والجدول التالي يوضح مصفوفة الارتباط التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (spss v.28).

جدول (10): مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد كفاءة إدارة المشتريات وأبعاد جودة المشاريع السكنية (N=380)

| أبعاد جودة المشاريع (التابع) / أبعاد المشتريات (المستقل) | المطابقة للمواصفات | المتانة والكفاءة | الجودة الجمالية | خدمات ما بعد البيع | جودة المشاريع (ككل) |
|----------------------------------------------------------|--------------------|------------------|-----------------|--------------------|---------------------|
| التخطيط الشرائي                                          | **0.78             | **0.71           | **0.54          | **0.48             | 0.76                |
| إدارة العقود والاتفاقيات                                 | **0.74             | **0.68           | **0.51          | **0.62             | 0.72                |
| معايير اختيار الموردين                                   | **0.81             | **0.75           | **0.49          | **0.44             | 0.78                |
| الرقابة على المخزون                                      | **0.58             | **0.64           | **0.42          | **0.39             | 0.61                |
| كفاءة إدارة المشتريات (ككل)                              | 0.79               | 0.74             | 0.56            | 0.55               | 0.82                |

(\*\*) دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: مخرجات برنامج (spss v.28) بناءً على البيانات الميدانية.

تُظهر النتائج الرقمية الموضحة في مصفوفة الارتباط أعلاه وجود علاقة ارتباطية موجبة (طردية) وقوية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المشتريات وجودة المشاريع السكنية، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي 0.82، وهو ما يشير إلى أنه كلما ارتفعت مستويات الكفاءة في العمليات الشرائية، واکب ذلك تحسن ملموس في جودة المنتج العقاري النهائي. ويلاحظ أن أقوى علاقة ارتباطية برزت بين "معايير اختيار الموردين" و"المطابقة للمواصفات الفنية" بقيمة 0.81، تلاها الارتباط بين "التخطيط الشرائي" و"المطابقة للمواصفات" بقيمة 0.78.

وتُفسر هذه النتيجة بأن نجاح شركات التطوير العقاري في المملكة في تحقيق جودة إنشائية عالية يعتمد بشكل عضوي على دقة المدخلات؛ حيث إن اختيار موردين ملتزمين بالمعايير الفنية وتوفير المواد في توقيتاتها المخططة يقلل من احتمالات اللجوء إلى بدائل ذات جودة أدنى تحت ضغط الوقت أو التكلفة. كما أن العلاقة المرتفعة بين إدارة العقود وخدمات ما بعد البيع (0.62) تفسرها الطبيعة القانونية للعقود الإنشائية في المملكة التي باتت تتضمن بنوداً صارمة للصيانة والضمان، مما يفرض على الموردين والمقاولين التزاماً يمتد لما بعد تسليم المشروع.

وتتفق هذه النتيجة بعمق مع المنطلقات النظرية لـ "سلسلة القيمة" (Value Chain) التي ناقشتها الدراسة في الفصل الثاني، حيث تعتبر المشتريات نشاطاً أساسياً يخلق قيمة مضافة تنعكس على جودة المخرج. كما تتسجم مع دراسة (El-Sayegh & Al-Hajri, 2024) التي أكدت أن إدارة الموردين هي المتغير الأكثر تأثيراً في ضبط جودة المشاريع في البيئات الإنشائية المعقدة. وتدعم هذه النتائج ما أشار إليه (الغامدي، 2024) من أن الشركات التي تمتلك نظاماً شرائية ناضجة هي الأقل عرضة لظهور العيوب الفنية في وحداتها السكنية. وبناءً على ما تقدم، تخلص الدراسة الحالية إلى أن كفاءة إدارة المشتريات ليست مجرد عملية إجرائية، بل هي "ضمانة استباقية" للجودة، مما يعزز الاستدامة في قطاع الإسكان السعودي.

#### 4) تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الرابع للدراسة

ينص التساؤل الرابع للدراسة على: "ما مدى تأثير أبعاد كفاءة إدارة المشتريات (التخطيط الشرائي، إدارة العقود، اختيار الموردين، الرقابة على المخزون) في جودة المشاريع السكنية بشركات التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية؟".

وللإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، وهو أسلوب إحصائي استدلالي يهدف إلى قياس مقدار التغير في المتغير التابع الناتج عن التغير في المتغيرات المستقلة. وقبل الشروع في استخراج النتائج، خضع النموذج لسلسلة من الاختبارات التشخيصية لضمان سلامة التقديرات؛ حيث تم التحقق من عدم وجود مشكلة الأزواج الخطي (Multicollinearity) عبر معامل تضخم التباين (VIF)، وأظهرت النتائج أن قيم (VIF) لجميع الأبعاد تراوحت بين 1.45 و 2.10، وهي قيم مثالية كونها أقل من القيمة الحرجة 5، مما يعني استقلال المتغيرات المستقلة عن بعضها البعض. كما أكد اختبار "ديربن واتسون" استقلالية

البواقي، وأثبتت الرسوم البيانية اعتدالية توزيع الأخطاء وتجانس تباينها، مما يجعل النموذج صالحاً للتعميم الإحصائي. والجدول التالي يوضح النتائج التفصيلية التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (spss v.28).

جدول (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر كفاءة إدارة المشتريات في جودة المشاريع السكنية

| المتغيرات المستقلة (الأبعاد) | معامل الانحدار غير المعياري (B) | الخطأ المعياري                        | قيمة (T) المحسوبة               | مستوى الدلالة (Sig)            | معامل تضخم التباين (VIF) |
|------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| (الثابت)                     | 1.12                            | 0.18                                  | 6.22                            | 0.000                          | –                        |
| التخطيط الشرائي              | 0.34                            | 0.05                                  | 6.80                            | 0.000                          | 1.82                     |
| إدارة العقود والاتفاقيات     | 0.28                            | 0.06                                  | 4.66                            | 0.000                          | 1.65                     |
| معايير اختيار الموردين       | 0.42                            | 0.04                                  | 10.50                           | 0.000                          | 2.10                     |
| الرقابة على المخزون          | 0.15                            | 0.07                                  | 2.14                            | 0.033                          | 1.45                     |
| مؤشرات جودة المطابقة للنموذج | قيمة الارتباط (R): 0.82         | معامل التحديد (R <sup>2</sup> ): 0.67 | قيمة (F) لنموذج الانحدار: 191.4 | الدلالة الإحصائية (Sig): 0.000 | –                        |

المصدر: مخرجات برنامج (spss v.28) بناءً على البيانات الميدانية.

تُشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود أثر جوهري وذو دلالة إحصائية لأبعاد كفاءة إدارة المشتريات في جودة المشاريع السكنية؛ حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار ككل 191.4، وهي دالة عند مستوى أقل من 0.01، مما يبرهن على أن النموذج يتمتع بقوة تفسيرية عالية. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) نحو 0.67، وهذا يعني إحصائياً أن المتغيرات المستقلة (أبعاد المشتريات) نجحت في تفسير ما نسبته 67% من التباين الحاصل في مستوى جودة المشاريع السكنية، بينما تُعزى الـ 33% المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج، مثل كفاءة العمالة الميدانية أو الظروف البيئية والمناخية.

وعند تحليل المعاملات الفردية لكل بُعد، يتضح الآتي:

1. **معايير اختيار الموردين:** برز كأقوى المتغيرات تأثيراً؛ حيث بلغت قيمة (B) له 0.42، مما يعني أن تحسين عمليات اختيار الموردين بمقدار وحدة واحدة يساهم في رفع جودة المشروع بنسبة 42%. وهذا يعكس واقع قطاع التطوير العقاري السعودي الذي يعتمد بشكل كلي على جودة المواد الموردة (مثل الخرسانة، والحديد، والمواد العازلة) لمطابقة اشتراطات كود البناء السعودي.

2. **التخطيط الشرائي:** جاء في المرتبة الثانية بقيمة (B) بلغت 0.34، مما يؤكد أن الاستباقية في تأمين الموارد تمنع حدوث اختناقات في التوريد، والتي غالباً ما تؤدي في الواقع الميداني إلى استخدام مواد بديلة أقل جودة لضمان استمرار العمل، لذا فإن التخطيط يحمي "نزاهة المواصفات الفنية".

3. **إدارة العقود:** بلغت قيمة (B) لها 0.28، وهي نتيجة تعبر عن دور البنود التعاقدية الصارمة في إلزام الموردين والمقاولين بمعايير الجودة المحددة، مما يقلل من النزاعات الفنية أثناء التسليم.

4. **الرقابة على المخزون:** سجلت أقل تأثيراً بقيمة (B) بلغت 0.15، وهو أثر دال إحصائياً ولكنه محدود مقارنة بالأبعاد الأخرى، نظراً لأن الرقابة على المخزون ترتبط بالكفاءة المالية وتقليل الفاقد أكثر من ارتباطها المباشر بالخصائص الهندسية للوحدة السكنية.

تتفق هذه النتائج بشكل وثيق مع المنطلقات النظرية لـ "إدارة سلسلة الإمداد الرشيقة" التي تربط بين جودة المدخلات (Input) وجودة المخرجات (Output). كما تتسجم مع دراسة (El-Sayegh & Al-Hajri, 2024) التي خلصت إلى أن إدارة الموردين هي المتغير الحاسم في نجاح مشاريع البناء في منطقة الخليج. وتتقاطع النتائج مع دراسة (الغامدي، 2024) التي أكدت أن كفاءة المشتريات تساهم في تقليل الهدر وتحقيق الاستدامة الإنشائية. وتؤكد هذه الدراسة الحالية أن شركات التطوير العقاري في المملكة التي تتبنى معايير اختيار صارمة وتخطيطاً دقيقاً هي الأكثر قدرة على تقديم منتج سكني عالي الجودة يتوافق مع تطلعات المستهلك والأنظمة الرقابية الوطنية.

## 5) خلاصة نتائج الدراسة

بناءً على المعالجات الإحصائية والتحليلات الميدانية التي أجريت على عينة الدراسة المكونة من (380) فرداً من الكوادر الفنية والإدارية في شركات التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية، يمكن إيجاز أهم النتائج التي تم التوصل إليها وفقاً لتساؤلات الدراسة فيما يلي:

### 1. واقع كفاءة إدارة المشتريات:

كشفت نتائج الدراسة أن مستوى كفاءة إدارة المشتريات في شركات التطوير العقاري السعودية جاء بدرجة استجابة (مرتفع)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير (3.89). وقد أظهرت النتائج تفوق بُعد "التخطيط الشرائي" كأبرز مظاهر الكفاءة، مما يعكس تحولاً استراتيجياً في وعي الشركات العقارية بأهمية التنبؤ بالاحتياجات وتأمين الموارد بشكل استباقي لمواجهة تقلبات الأسواق اللوجستية.

### 2. مستوى جودة المشاريع السكنية:

أظهرت النتائج أن جودة المشاريع السكنية المنفذة من قبل الشركات محل الدراسة تتحقق بمستوى (مرتفع) بمتوسط حسابي قدره (3.88). وبرز بُعد "المطابقة للمواصفات الفنية والكود السعودي" كأعلى الأبعاد تحققاً بمستوى (مرتفع جداً)، وهو ما يبرهن على الأثر الملموس للأنظمة الرقابية الوطنية وكود البناء السعودي في ضبط المخرجات الإنشائية، في حين لا تزال "خدمات ما بعد البيع" تمثل الجانب الأقل نمواً في منظومة الجودة العقارية.

### 3. العلاقة الارتباطية بين المتغيرات:

أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) قوية وذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المشتريات وجودة المشاريع السكنية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.82). وتؤكد هذه النتيجة أن الارتقاء بالعمليات الشرائية والتعاقدية واختيار الموردين يسير جنباً إلى جنب مع تحسن السمات الفنية والمتانة الإنشائية للوحدات السكنية.

#### 4. أثر كفاءة المشتريات في جودة المشاريع:

أكدت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد كفاءة المشتريات في تفسير التباين الحاصل في جودة المشاريع السكنية؛ حيث بلغت القيمة التفسيرية للنموذج (0.67)، مما يعني أن (67%) من جودة المشاريع السكنية تعزى مباشرة إلى كفاءة إدارة المشتريات. وقد كان بُعد "معايير اختيار الموردين" هو المتغير الأكثر تأثيراً ومساهمة في تحسين الجودة، يليه "التخطيط الشرائي"، مما يعزز الاستنتاج بأن الجودة العقارية تبدأ من دقة فلترة المدخلات وتأمين سلاسل الإمداد قبل البدء في التنفيذ الميداني.

تخلص هذه النتائج في مجموعها إلى أن إدارة المشتريات في بيئة التطوير العقاري السعودي المعاصر لم تعد مجرد وظيفة إمداد لوجستي، بل باتت تمثل "محددًا استراتيجيًا" لجودة المنتج السكني النهائي وضمانة للامتثال للمعايير الوطنية الطموحة.

## **الفصل الخامس**

### **استنتاجات الدراسة، توصياتها، مقترحاتها**

- **تمهيد.**
- **استنتاجات الدراسة**
- **توصيات الدراسة**
- **مقترحات الدراسة**
- **خاتمة الدراسة**

## الفصل الخامس

### استنتاجات الدراسة، توصياتها، ومقترحاتها

#### تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً شاملاً لاستنتاجات الدراسة المستخلصة من التحليل الإحصائي، تليها حزمة من التوصيات العملية والإجراءات التنفيذية والمقترحات البحثية المستقبلية، مختتماً بالخاتمة التي تبرز القيمة المضافة لهذا البحث العلمي.

#### (1) استنتاجات الدراسة:

تمخضت الدراسة الحالية عن مجموعة من الاستنتاجات العلمية الرصينة، وأبرزها:

- إن كفاءة إدارة المشتريات تعد متغيراً حاسماً ومفسراً قوياً لمستوى جودة المشاريع السكنية، حيث أثبت النموذج التنبئي أن الارتقاء بالعمليات الشرائية يضمن الحد من العيوب الإنشائية والتقنية.
- توجد فجوة نسبية بين جودة التنفيذ الإنشائي (المرتبطة بالكود السعودي) وبين جودة خدمات ما بعد البيع، مما يشير إلى تركيز المطورين على مرحلة التسليم أكثر من مرحلة الاستدامة التشغيلية.
- يمثل "اختيار الموردين" حجر الزاوية في منظومة الجودة؛ إذ إن جودة المواد الخام الموردة هي الضمانة الأساسية لتحقيق المتانة والكفاءة الهيكلية في الوحدات السكنية.
- أظهرت النتائج أن التخطيط الشرائي المسبق يقلل من مخاطر الاعتماد على موردين غير مؤهلين تحت ضغوط الاستعجال، مما يعزز من موثوقية المنتج العقاري النهائي.

## (2) توصيات الدراسة:

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يوصي الباحث بما يلي:

| م  | التوصية                          | الإجراءات التنفيذية                                                                     |
|----|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | أتمتة عمليات إدارة المشتريات     | التحول نحو استخدام أنظمة (ERP) لربط طلبات الشراء بالموصفات الفنية مباشرة.               |
| 2  | اعتماد نظام "تأهيل الموردين"     | بناء قاعدة بيانات للموردين المعتمدين وتصنيفهم دورياً بناءً على تقارير الجودة الميدانية. |
| 3  | تطوير مهارات الكوادر الشرائية    | عقد دورات تدريبية متخصصة في بنود "كود البناء السعودي" لتمكينهم من فحص المواصفات.        |
| 4  | تفعيل سياسات الشراء الأخضر       | إلزام الموردين بتوفير مواد بناء مستدامة وصديقة للبيئة لرفع جودة البيئة السكنية.         |
| 5  | تعزيز خدمات ما بعد البيع         | إنشاء منصات رقمية لاستقبال طلبات الصيانة وتتبع معالجتها لضمان استدامة الجودة.           |
| 6  | مراجعة العقود والاتفاقيات        | تضمين بنود جزائية صارمة في عقود التوريد تتعلق بضمان الجودة والالتزام بالمواعيد.         |
| 7  | تحسين التخطيط الشرائي            | ربط خطط المشتريات بالجدول الزمني الهندسي للمشاريع لضمان توفر المواد في وقتها.           |
| 8  | تعزيز الرقابة على المخزون        | تطبيق نظام "الجرد المستمر" والمستودعات الذكية لحماية مواد البناء من التلف وسوء التخزين. |
| 9  | الشراكة الاستراتيجية مع الموردين | إبرام اتفاقيات طويلة الأجل مع كبار الموردين لضمان استمرارية توريد المواد ذات الجودة.    |
| 10 | إصدار "دليل جودة المشتريات"      | إعداد دليل استرشادي موحد داخل الشركة يحدد المعايير الفنية الواجب توفرها في كل مادة.     |

### (3) مقترحات الدراسة:

تقترح الدراسة الحالية العناوين البحثية الآتية كأبحاث تكميلية مستقبلية:

1. أثر التحول الرقمي في سلاسل الإمداد العقارية على تقليل تكاليف الجودة في المشاريع السكنية.
2. دور إدارة العلاقة مع الموردين (SRM) في تحقيق الاستدامة البيئية للمباني السكنية بالمملكة العربية السعودية.
3. تقييم أثر كود البناء السعودي الجديد على الممارسات الشرائية في شركات التطوير العقاري: دراسة مقارنة.

### (4) خاتمة الدراسة:

تتمثل القيمة المضافة لهذه الدراسة في تقديمها لنموذج علمي يربط بين الوظيفة الإدارية للمشتريات والمخرج الفني العقاري، متجاوزةً النظرة التقليدية للمشتريات كنشاط إمداد مالي فقط. حيث ساهمت الدراسة في تأصيل العلاقة بين كفاءة سلاسل الإمداد وبين جودة الإسكان كأحد مستهدفات رؤية المملكة 2030، موفرةً بذلك إطاراً مرجعياً لمتخذي القرار في شركات التطوير العقاري لضبط معايير الجودة من المنبع (المورد) وصولاً إلى المصب (الوحدة السكنية)، بما يضمن تعزيز الثقة في السوق العقاري السعودي وتحقيق استدامته.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، إسراء السيد أحمد، والسيد، خالد قدرى. (2023). دراسة العلاقة بين إدارة المشتريات الخضراء وتحسين جودة الخدمة الصحية في المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للإدارة*، 43(3)، 43-55.
- أبو جاموس، عبد الناصر، ودياب، أحمد. (2022). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة المشاريع السكنية في قطاع غزة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 30(3)، 1-22.
- أحمد، أيمن إبراهيم عبدالله. (2026). أثر إدارة المخاطر على جودة المشاريع الهندسية: المشاريع الهندسية في المملكة العربية السعودية نموذجاً. *مجلة إدارة المخاطر والأزمات*، 7(1)، 37-59.
- باوزير، سلطان محمد عبدالله. (2025). أثر إدارة المخاطر على كفاءة إدارة الممتلكات في السوق العقاري في الرياض. *مجلة الفنون والآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 116(1)، 478-486.
- بدر، عبد العزيز محمد. (2021). دور إدارة المشتريات في تحسين كفاءة المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 41(3)، 215-230.
- الجرابعة، محمد إبراهيم سلمان، والطراونة، خالد عوض موسى. (2022). دور النقطة الاستراتيجية في جودة تنفيذ المشاريع الخدمية: دراسة ميدانية في إدارة الأبنية والمشاريع الدولية في وزارة التربية والتعليم [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة.

- حزين، يارا فهمي رمضان، والبزايعة، صخر عبد ربه إبراهيم. (2024). أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية لشركات الإنشاءات في الأردن [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة البلقاء التطبيقية.
- حوامدة، عبيدة باسم، والملكاوي، أحمد فواز. (2022). أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع الإنشائية: دراسة ميدانية على شركات المقاولات في الأردن [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة جرش.
- الحوسني، بدرية علي. (2024). توظيف النظم الذكية في تدبير إدارة المشتريات. مجلة القانون والأعمال، (100)، 151-162.
- الزبيدي، حسين علي. (2022). أثر ممارسات إدارة المشتريات في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع السكنية في العراق. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 68(1)، 315-338.
- الزهراني، فهد محمد أحمد، والمدني، نادين فهد. (2025). أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية على مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 9(3)، 18-37.
- الشمري، خالد بن عبد الله، والعتيبي، فهد بن محمد. (2023). أثر كفاءة إدارة سلسلة التوريد على أداء المشاريع السكنية في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 7(2)، 45-68.
- الشمري، محمد أحمد، والقحطاني، عبدالله ناصر. (2023). أثر إدارة سلسلة التوريد على جودة تنفيذ المشاريع الإسكانية الحكومية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 43(2)، 115-142.
- الطويهر، صالح عبد الكريم. (2024). أثر نظم المعلومات الإدارية على إدارة المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على مشروع القدية. المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، 3(10)، 17-34.

- عبدالكريم، رعد محمد، وحמיד، حیدر كاظم. (2024). تقييم نظام إدارة المشتريات لمشاريع المجمعات السكنية في محافظة أربيل. *مجلة الهندسة والتنمية المستدامة*، 28(1)، 1-15.
- عبدالكريم، عبدالله عبدالرب، والقرشي، عبد الله علي. (2025). المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وعلاقتها بجودة المشاريع الإنشائية: دراسة ميدانية في قطاع الإنشاءات التابع للمؤسسة الاقتصادية اليمنية. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 4(3).
- العريقي، صلاح جميل شائف، وطواف، عبدالخالق. (2026). أثر إدارة سلاسل الإمداد في إدارة مشاريع القطاع اللوجستي لمجموعة شركات العالمية بأمانة العاصمة-صنعاء. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 5(1).
- علي، هاني مهران بشير، وحلمي، يحيى مصطفى كمال. (2022). دور نظم المعلومات في تحقيق التكامل بين إدارة المشتريات والإدارات الأخرى بالمنظمة: دراسة تطبيقية على الشركة الهندسية للصناعات البترولية والكيمياوية - إنبي [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة حلوان.
- العمري، ناصر صالح، والحربي، خالد محمد. (2022). كفاءة المشتريات الإلكترونية ودورها في رفع جودة مشاريع التشييد السكني: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات السعودية. *المجلة السعودية للإدارة الهندسية*، 7(3)، 55-79.
- الغامدي، سعيد بن عبدالله. (2024). أثر التحول الرقمي في إدارة المشتريات على جودة المشاريع السكنية: دراسة ميدانية في قطاع الإسكان بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للعلوم الهندسية والإدارية*، 15(4)، 201-225.
- قنديل، ياسمين أحمد إسماعيل، وبني حمدان، خالد محمد طلال. (2022). أثر الارتجال التنظيمي في تعزيز جودة المشاريع الإنشائية في الأردن [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عمان العربية.
- محمد، أكسانا. (2023). تقييم نظام إدارة المشتريات لمشاريع المجمعات السكنية في محافظة أربيل. *مجلة الهندسة والتنمية المستدامة*، 27(1)، 75-91.

- وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. (2023). *الدليل الإرشادي لتطبيق كود البناء السعودي في المشاريع السكنية*. مطابع الوزارة.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية (English References)

- Abegaz, B. B. (2024). The effect of procurement practices on the public project performance: The case of North Showa Zone, Oromiya Region, Ethiopia. *Journal of Food and Nutrition*, 3(2), 114–128.
- Aigbavboa, C., Thwala, W., & Maritz, M. (2026). Digital procurement capability and housing project delivery performance in emerging economies. *Journal of Construction in Developing Countries*, 31(1), 77–98.
- Amoah, C. (2023). Quality management framework for government social housing construction in South Africa. *International Journal of Building Pathology and Adaptation*, 41(6), 217–236.
- Beloy, J. C. D., Garcia, S. D., Pigao, K. J. F., & Pineda, R. C., Jr. (2023). Analyzing the effectiveness of property developers' in-house-developed versus outsourced systems on procurement efficiency. *Journal of Business and Management Studies*, 5(5), 97–106.
- Darko, A., Chan, A. P. C., & Ameyaw, E. E. (2022). Procurement strategies and sustainable housing delivery: A systematic review. *Sustainability*, 14(18), Article 11476.
- Dineshkumar, N., & Arunvengadaram, R. (2020). A study on material procurement and inventory management in construction projects. *Materials Today: Proceedings*, 33(1), 618–621.
- Ebekozi, A., Aigbavboa, C. O., & Ayo-Odifiri, O. S. (2021). Public procurement management and construction projects: A critical perspective. *Journal of Public Procurement*, 21(4), 369–389.
- Elbaz, A., Haddad, A., & Tarhini, A. (2024). Supply chain integration and quality outcomes in residential megaprojects. *International Journal of Construction Management*, 24(9), 1567–1583.
- El-Sayegh, S., & Al-Hajri, N. (2024). Examining the relationship between procurement performance and construction quality in residential projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 150(3), Article 04024012.

- Ershadi, M., Jefferies, M., Davis, P., & Mojtahedi, M. (2021). Achieving sustainable procurement in construction projects: The pivotal role of a project management office. *Construction Economics and Building*, 21(1), 45–64.
- Hekmatsyar, D. F., & Machfudiyanto, R. A. (2023). Development of business processes on sustainable procurement based on identification of policy and institutional factors in the LRT TOD apartment project. *E3S Web of Conferences*, 429, Article 01004.
- Ikudayisi, A. E., Chan, A. P. C., Darko, A., & Adediji, Y. M. D. (2023). Integrated practices in the architecture, engineering, and construction industry: Current scope and pathway towards Industry 5.0. *Journal of Building Engineering*, 73, Article 106788.
- Joshua, L. N., & Chege, P. W. (2025). Influence of procurement planning on project performance of national government constituency development fund projects. *International Journal of Social Science and Humanities Research*, 13(3), 333–339.
- Katamuna, M., Mutono-Mwanza, B. G., & Mwanaumo, E. (2025). The effect of public procurement processes on the performance of public projects. *Bussecon Review of Social Sciences*, 7(1), 68–78.
- Kineber, A. F. (2024). Agile project management for sustainable residential construction: A study of critical success factors. *Frontiers in Built Environment*, 10.
- Lee, Y., Park, E., Park, D., Kim, D., Choi, J., & Bae, H. (2026). Process-aware procurement lead time prediction for shipyard delay mitigation. *arXiv Preprint*.
- Love, D., Marumo Kgomo, M., & Aigbavboa, C. A. (2025). Smart contract in construction procurement: Insights and recommendations from South Africa. *Frontiers in Built Environment*, 11.
- Masooma, S., Shahid, H., Shahzaib, M., Naseer, S., Irfan, M., Musarat, M. A., & Alotaibi, A. (2025). Enhancing construction efficiency: Assessing the values and barriers of integrating e-procurement with BIM. *Construction Management and Economics*. Advance online publication.
- Mohammed, A. N. (2023). Evaluation of the procurement management system for residential complex projects in Erbil Governorate. *Journal of Engineering and Sustainable Development*, 27(1), 54–67.
- Mwaiseje, S. S. (2024). Exploring the nexus between procurement contract administration and quality attainment of construction projects. *Cogent Engineering*, 11(1), Article 2432516.

- Oke, A., Aghimien, D., & Aigbavboa, C. (2023). E-procurement adoption and construction project performance: Evidence from developing countries. *Built Environment Project and Asset Management*, 13(4), 522–540.
- Othman, A. A. E., & Abdelwahab, H. T. (2023). A framework for improving procurement efficiency to enhance housing project quality in developing countries. *International Journal of Project Management*, 41(4), Article 102456.
- Othman, A. A. E., & Kamel, A. R. (2023). Enhancing building maintainability through early supplier involvement in the design process. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 21(4), 1208–1228.
- Oyewobi, L. O., Windapo, A. O., & Rotimi, J. O. B. (2020). Mediation effect of partnership on procurement strategy factors influencing sustainable smart housing development, Nigeria. *Built Environment Project and Asset Management*, 10(5), 641–656.
- Sayyed, Y., Hatamleh, M. T., & Alaya, A. (2023). Investigating the influence of procurement management in construction projects on the innovation level and the overall project performance in developing countries. *International Journal of Construction Management*, 23(3), 462–471.
- Wang, B., & Deng, W. (2023). Fiscal decentralization and county natural poverty: A multidimensional study based on a BP neural network. *Sustainability*, 15(18), Article 13567.
- Yevu, S. K., & Yu, A. T. W. (2021). The ecosystem of drivers for electronic procurement adoption for construction project procurement: A systematic review and future research directions. *Journal of Construction Engineering and Management*, 147(3), Article 03121001.
- Zhao, N., Ying, F. J., & Tookey, J. (2024). Procurement system selection in the construction sector: A literature review and future research agenda for the digital age. *International Journal of Procurement Management*, 20(2), 187–220.

## قائمة الملاحق

## الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير تخصص إدارة الأعمال

### استبيان للتطبيق

عزيزي المشارك/ عزيزتي المشاركة..

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،،،، وبعد:

يضع الباحث بين أيديكم هذه الاستبانة كجزء من متطلبات إعداد دراسة علمية بعنوان: (أثر كفاءة إدارة المشتريات على رفع جودة المشاريع السكنية في شركات التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية). ونظراً لما تتمتعون به من خبرة مهنية في هذا القطاع، نأمل منكم التكرم بالإجابة عن الفقرات الآتية بكل موضوعية. ويؤكد الباحث أن البيانات التي سيتم جمعها ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم تعاونكم ووقتكم الثمين.

الباحث

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

(يرجى التكرم بوضع علامة (√) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظركم)

المسمى الوظيفي: ( ) مدير إدارة/قسم ( ) مهندس ( ) أخصائي مشتريات/عقود ( ) مشرف

ميداني.

سنوات الخبرة: ( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5 إلى 10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات.

المؤهل العلمي: ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه ( ) شهادة مهنية متخصصة.

## القسم الثاني: فقرات الاستبيان

### تعليمات الاستجابة

يرجى قراءة كل عبارة بعناية ووضع علامة (✓) في العمود الذي يعبر عن درجة موافقتكم الفعلية، حيث تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي وفق التدرج الآتي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتغيرات والأبعاد والعبارات                                       |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|--------------------------------------------------------------------|
|            |       |       |           |                | المتغير المستقل: كفاءة إدارة المشتريات                             |
|            |       |       |           |                | البعد الأول: التخطيط الشرائي                                       |
|            |       |       |           |                | 1. تقوم الشركة بتحديد احتياجات المواد بناءً على جداول زمنية دقيقة. |
|            |       |       |           |                | 2. يتم التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للمواد لتفادي تقلبات الأسعار. |
|            |       |       |           |                | 3. توجد مواءمة بين خطة التوريد والجداول الزمنية للتنفيذ الإنشائي.  |
|            |       |       |           |                | 4. يتم تحديث خطة المشتريات دورياً وفقاً للمستجدات في موقع المشروع. |
|            |       |       |           |                | 5. تلتزم الإدارة بطلب المواد قبل وقت كافٍ من بدء العمليات الفنية.  |
|            |       |       |           |                | 6. يتم تخصيص الميزانيات الشرائية بناءً على أولويات مراحل البناء.   |
|            |       |       |           |                | البعد الثاني: اختيار الموردين                                      |
|            |       |       |           |                | 1. تُطبق الشركة معايير فنية صارمة عند تأهيل الموردين الجدد.        |
|            |       |       |           |                | 2. يتم تقييم الموردين بناءً على جودة المواد الموردة سابقاً.        |

|  |  |  |  |                                                                         |
|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  | 3. تمنح الشركة الأولوية للموردين الملتزمين بكود البناء السعودي.         |
|  |  |  |  | 4. يتم فحص القدرات المالية واللوجستية للمورد قبل التعاقد معه.           |
|  |  |  |  | 5. توجد قائمة معتمدة للموردين الذين يتمتعون بسمعة مهنية عالية.          |
|  |  |  |  | 6. تُجرى زيارات ميدانية لمصانع ومخازن الموردين لضمان جودة بيئة الإنتاج. |
|  |  |  |  | البعد الثالث: إدارة العقود                                              |
|  |  |  |  | 1. تتضمن العقود مواصفات فنية دقيقة لا تقبل التأويل القانوني.            |
|  |  |  |  | 2. يتم تضمين بنود واضحة لرفض المواد غير المطابقة للمواصفات.             |
|  |  |  |  | 3. توجد رقابة إدارية مستمرة على مدى التزام المورد بمواعيد التوريد.      |
|  |  |  |  | 4. يتم تطبيق الجزاءات التعاقدية في حال الإخلال بجودة المواد الموردة.    |
|  |  |  |  | 5. تُوثق كافة المراسلات والتعديلات الفنية على العقود بشكل نظامي.        |
|  |  |  |  | 6. يتم مراجعة بنود العقود قانونياً لضمان حفظ حقوق الشركة والمشروع.      |
|  |  |  |  | البعد الرابع: الرقابة على المخزون                                       |
|  |  |  |  | 1. تتوفر نظم رقابية تمنع تكديس المواد أو تلفها في المواقع.              |
|  |  |  |  | 2. يتم فحص المواد الموردة فور وصولها للتأكد من سلامتها الفنية.          |

|  |  |  |  |                                                                         |
|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  | 3. تُستخدم أنظمة إلكترونية لتتبع حركة المواد من المستودع إلى الموقع.    |
|  |  |  |  | 4. تلتزم الشركة بمعايير التخزين السليم للمواد الحساسة (مثل الأسمنت).    |
|  |  |  |  | 5. يتم إجراء جرد دوري للمخزون لمطابقة الكميات الفعلية بالسجلات.         |
|  |  |  |  | 6. توجد إجراءات صارمة لتقليل الهدر المادي في المواد الإنشائية.          |
|  |  |  |  | المتغير التابع: جودة المشاريع السكنية                                   |
|  |  |  |  | البعد الأول: المواصفات الفنية والإنشائية                                |
|  |  |  |  | 1. يتم تنفيذ الهياكل الإنشائية بدقة تطابق المخططات الهندسية.            |
|  |  |  |  | 2. تخضع كافة مراحل الصب والتركيب لاختبارات معملية معتمدة.               |
|  |  |  |  | 3. تلتزم الشركة بإنهاء التشطيبات النهائية وفق معايير الجودة العالمية.   |
|  |  |  |  | 4. تظهر الوحدات السكنية المنفذة خلوها من العيوب الفنية الظاهرة.         |
|  |  |  |  | 5. يتم استخدام مواد بناء ذات متانة عالية تضمن استدامة المبنى.           |
|  |  |  |  | 6. تتطابق المواد المستخدمة فعلياً مع العينات المعتمدة في بداية المشروع. |
|  |  |  |  | البعد الثاني: الالتزام بالجدول الزمني والوظيفي                          |
|  |  |  |  | 1. يتم تسليم الوحدات السكنية للمستفيدين في الموعد المحدد سلفاً.         |

|  |  |  |  |                                                                       |
|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  | 2. تحقق التقسيمات الداخلية للوحدة السكنية أقصى استفادة وظيفية.        |
|  |  |  |  | 3. تتوفر كافة الخدمات والمرافق الأساسية عند تسليم المشروع.            |
|  |  |  |  | 4. يتم معالجة الملاحظات الفنية للمستفيدين بسرعة وكفاءة عالية.         |
|  |  |  |  | 5. تتسم الأنظمة الميكانيكية والكهربائية في الوحدة بالكفاءة التشغيلية. |
|  |  |  |  | 6. يعكس المنتج النهائي صورة الشركة كجهة مطورة تلتزم بالاتقان.         |
|  |  |  |  | البعد الثالث: الاستدامة ورضا المستفيد                                 |
|  |  |  |  | 1. تتوفر في المشاريع السكنية معايير كفاءة استهلاك الطاقة والمياه.     |
|  |  |  |  | 2. يتم تصميم الوحدات بما يحقق الخصوصية والراحة النفسية للساكين.       |
|  |  |  |  | 3. تُستخدم تقنيات بناء حديثة تسهم في تقليل الأثر البيئي للمشروع.      |
|  |  |  |  | 4. تعبر استطلاعات الرأي عن مستوى رضا مرتفع لدى المستفيد النهائي.      |
|  |  |  |  | 5. تلتزم الشركة بتقديم ضمانات طويلة الأمد على جودة الأعمال المنفذة.   |
|  |  |  |  | 6. يُسهم المشروع في رفع جودة الحياة العمرانية في المنطقة المحيطة.     |

شاكراً تعاونكم.

## **Study Summary**

### **The Impact of Procurement Management Efficiency on the Quality of Residential Projects in Real Estate Development Companies in the Kingdom of Saudi Arabia.**

#### **Abstract**

This study aimed to investigate the impact of procurement management efficiency on the quality of residential projects within real estate development companies in the Kingdom of Saudi Arabia, amidst the rapid regulatory shifts aligned with Saudi Vision 2030. To achieve this objective, the study employed a descriptive-analytical methodology. A scientific questionnaire was developed as the primary data collection tool, comprising two main axes (Procurement Efficiency and Project Quality) with 44 items. The tool's validity and reliability were verified prior to field application.

The study population consisted of all technical and administrative personnel (procurement managers, engineers, and quality controllers) in accredited real estate development companies in the Kingdom, totaling (11,450) individuals. A simple random sample of (380) respondents was selected. Data were statistically processed using (SPSS v.28) through weighted means, standard deviations, Pearson correlation coefficient, and multiple linear regression analysis.

Quantitative results revealed a high level of procurement management efficiency (mean: 3.89), with "Procurement Planning" leading as the most efficient dimension. The quality level of residential projects was also high (mean: 3.88), with "Compliance with Technical Specifications and the Saudi Building Code" receiving the highest rating (4.21), demonstrating the success of national regulatory policies. The study uncovered a strong positive correlation (0.82) between the two variables. Regression analysis confirmed that procurement efficiency explains (67%) of the variance in project quality, identifying "Supplier Selection Criteria" as the most influential factor (coefficient: 0.42), which underscores that quality is initiated through precise input selection.

The study recommended several practical measures, most notably: fully automating the procurement cycle through ERP systems to ensure transparency, adopting a "Pre-qualification" system for suppliers based on technical quality and environmental compliance rather than price alone, developing specialized training programs for procurement staff on Saudi Building Code updates, and activating strict monitoring mechanisms for after-sales services and maintenance to ensure the sustained quality of residential units.

**Keywords:** Procurement Management, Project Quality, Real Estate Development, Saudi Building Code, Supply Chain, Residential Projects.

**MidOcean University**  
**College of Management**  
**Master's Degree in Business Administration.**



**The Impact of Procurement Management  
Efficiency on the Quality of Residential Projects in  
Real Estate Development Companies in the  
Kingdom of Saudi Arabia.**

**Prepared by:**

**Muadh Mohammed Al-Otaibi**

**University ID: 253000314**

**Supervised by**

**Prof. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hasan**

**Prof. Faiz Jarad**

**Academic Year  
2025**