

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / ماجستير إدارة الأعمال

تحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة وأهداف سياسات المحتوى المحلي ضمن حوكمة المشتريات في الشركات
الحكومية وشبه الحكومية في المملكة العربية السعودية

Balancing Cost Efficiency and Local Content Policy Objectives in Procurement Governance of
Government and Semi-Government Companies in Saudi Arabia

إعداد الطالب:

محمد عبدالسلام باماقوس

253000983

إشراف:

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

1	مقدمة:
3	مشكلة الدراسة
5	أهمية الدراسة:
7	أهداف الدراسة
8	تساؤلات الدراسة
9	فروض الدراسة:
10	الدراسات السابقة:
18	الفجوة البحثية:
19	المنطلقات النظرية للدراسة:
21	المنهجية وطرق البحث:
21	مجتمع وعينة الدراسة
22	أداة الدراسة
24	ألساليب الإحصائية املستخدمة
25	حدود الدراسة
26	المراجع

مقدمة

تُعد المشتريات العامة من الأدوات الاستراتيجية التي تعتمد عليها الحكومات لتحقيق أهداف اقتصادية وتنموية متعددة. فإلى جانب دورها التقليدي في تأمين احتياجات القطاع العام من السلع والخدمات، أصبحت أنظمة المشتريات في العديد من الدول الحديثة تُستخدم كوسيلة فعّالة لدعم السياسات الصناعية وتعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني. وقد اتجهت الحكومات بشكل متزايد إلى توظيف القوة الشرائية للقطاع العام كأداة اقتصادية لتحفيز الابتكار، وتنمية القدرات الإنتاجية المحلية، وتعزيز سلاسل الإمداد الوطنية بما يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة (Thai, 2017; OECD, 2021)، وفي هذا السياق، برزت سياسات المحتوى المحلي كإحدى الآليات التنظيمية التي تسعى من خلالها الحكومات إلى تعظيم القيمة الاقتصادية المحلية الناتجة عن المشاريع الحكومية والاستثمارات الكبرى.

وتشير سياسات المحتوى المحلي إلى مجموعة من التدابير التنظيمية التي تهدف إلى تعزيز مشاركة الشركات الوطنية في الأنشطة الاقتصادية من خلال اشتراط نسب محددة من الإنفاق على الموردين المحليين أو توظيف الأيدي العاملة الوطنية أو استخدام المنتجات والخدمات المنتجة محلياً. وقد تبنت العديد من الدول هذه السياسات في القطاعات الاستراتيجية، لا سيما في الصناعات المرتبطة بالموارد الطبيعية والبنية التحتية والصناعات التحويلية، بهدف تحقيق نقل المعرفة وتطوير القدرات الصناعية المحلية. ومن الأمثلة البارزة على ذلك التجارب التي طبقتها دول مثل النرويج والبرازيل ونيجيرو وإندونيسيا، حيث استخدمت سياسات المحتوى المحلي كوسيلة لتعزيز التنمية الصناعية وتحفيز مشاركة الشركات الوطنية في سلاسل القيمة العالمية (Tordo et al., 2013; Esteves et al., 2018) وعلى الرغم من الفوائد الاقتصادية المحتملة لهذه السياسات، فإن تطبيقها قد يفرض تحديات تشغيلية وتنظيمية على المؤسسات، خصوصاً عندما يتطلب الأمر تحقيق توازن دقيق بين الالتزام بالسياسات الوطنية والحفاظ على الكفاءة الاقتصادية والقدرة التنافسية.

وفي المملكة العربية السعودية، يحتل تعزيز المحتوى المحلي مكانة محورية ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد الوطني وتقليل الاعتماد على القطاعات التقليدية من خلال تطوير الصناعات المحلية وزيادة مساهمة القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي. وقد انعكس هذا التوجه الاستراتيجي في إنشاء هيئة المحتوى المحلي والمشتريات الحكومية في عام 2018، والتي تضطلع بدور رئيسي في تطوير السياسات والبرامج التي تهدف إلى تعميق القيمة المضافة المحلية وتعزيز مشاركة الموردين المحليين في سلاسل الإمداد المرتبطة بالمشاريع الحكومية (LCGPA, 2022) وتسعى هذه المبادرات إلى توظيف المشتريات الحكومية كأداة اقتصادية تساهم في دعم التصنيع المحلي، وتطوير القدرات الإنتاجية الوطنية، وخلق فرص العمل، بما يعزز من استدامة النمو الاقتصادي.

وفي إطار تحقيق هذه الأهداف، طورت هيئة المحتوى المحلي والمشتريات الحكومية مجموعة من الأدوات التنظيمية التي تهدف إلى توجيه الطلب الحكومي نحو المنتجات الوطنية، ومن أبرز هذه الأدوات ما يُعرف بـ "القائمة الإلزامية"، التي تتضمن مجموعة من المنتجات والمواد التي يتم تصنيعها داخل المملكة بكفاءة وجودة معتمدة. وتُلزم هذه القائمة الجهات الحكومية والمتعاقدين معها بالحصول على تلك المنتجات من المصانع المحلية عند تنفيذ المشاريع الحكومية، وذلك بهدف دعم الصناعة الوطنية وتعزيز استدامة سلاسل الإمداد المحلية. ويعكس هذا التوجه استخدام المشتريات العامة كأداة للسياسة الاقتصادية تهدف إلى تعزيز التكامل بين السياسات الصناعية والإنفاق الحكومي.

ومع ذلك، فإن تطبيق سياسات المحتوى المحلي ضمن أنظمة المشتريات يطرح عدداً من التحديات التنظيمية والإدارية، خاصة بالنسبة للشركات التي تتعامل مع الجهات الحكومية. فبينما لا تخضع الشركات الخاصة لمتطلبات المحتوى المحلي في جميع أنشطتها التجارية، فإن التعاقد مع الجهات الحكومية أو الشركات المملوكة للدولة يفرض عليها الالتزام بهذه المتطلبات، بما في ذلك الامتثال لبنود القائمة الإلزامية. ويؤدي هذا الإطار التنظيمي إلى خلق بيئة تشغيلية معقدة تتطلب من المؤسسات تحقيق التوازن بين استراتيجياتها التشغيلية القائمة على الكفاءة الاقتصادية وبين متطلبات الامتثال للسياسات الوطنية.

ويبرز هذا التحدي بشكل خاص في إدارة المشتريات، حيث يُطلب من مديري المشتريات تحقيق أفضل قيمة ممكنة للمنظمة من خلال تقليل التكاليف وتحسين كفاءة العمليات، مع الالتزام في الوقت نفسه بالسياسات الحكومية التي تهدف إلى تعزيز المحتوى المحلي. وتشير بعض الدراسات إلى أن تطبيق متطلبات المحتوى المحلي قد يؤدي في بعض الحالات إلى زيادة تكاليف المشتريات أو تقليل مرونة سلاسل الإمداد، خصوصاً إذا لم تُصمم أطر حوكمة فعّالة لإدارة هذه السياسات داخل المؤسسات (OECD, 2021؛ Erridge & McIlroy, 2019). ومن هنا تبرز أهمية تطوير نماذج حوكمة للمشتريات قادرة على تحقيق التوازن بين تحقيق الكفاءة الاقتصادية ودعم الأهداف الوطنية للتنمية الصناعية.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام الأكاديمي بسياسات المحتوى المحلي، فإن معظم الدراسات السابقة ركزت على تحليل آثار هذه السياسات من منظور اقتصادي كلي أو من منظور قانوني وتنظيمي. أما الدراسات التي تناولت كيفية إدارة حوكمة المشتريات داخل المؤسسات لتحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة ومتطلبات المحتوى المحلي فما زالت محدودة، خصوصاً في سياق الشركات الحكومية وشبه الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وانطلاقاً من هذه الفجوة البحثية، يسعى هذا البحث إلى دراسة كيفية تصميم وتطبيق أطر حوكمة المشتريات في الجهات الحكومية وشبه الحكومية في المملكة العربية السعودية بما يمكن هذه المؤسسات من تحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة ومتطلبات سياسات المحتوى المحلي. كما يهدف البحث إلى تقديم إطار تحليلي يمكن أن يساهم في تطوير ممارسات المشتريات ودعم السياسات الاقتصادية الهادفة إلى تعزيز التنمية الصناعية وتنويع الاقتصاد الوطني.

مشكلة الدراسة

في ظل التوجهات الاقتصادية الحديثة التي تسعى إلى تعزيز دور السياسات الصناعية في دعم الاقتصاد الوطني، أصبحت سياسات المحتوى المحلي أحد الأدوات الرئيسية التي تعتمد عليها الحكومات لزيادة مساهمة الشركات الوطنية في المشاريع الاقتصادية الكبرى. وفي المملكة العربية السعودية، اكتسبت هذه السياسات أهمية متزايدة ضمن إطار رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتعزيز الصناعات المحلية. وقد أدى هذا التوجه إلى زيادة اعتماد الجهات الحكومية والشركات المملوكة للدولة على سياسات المشتريات كوسيلة لتحقيق مستهدفات المحتوى المحلي وتعميق القيمة الاقتصادية المحلية.

ومع توسع تطبيق هذه السياسات، أصبحت المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية مطالبة بدمج متطلبات المحتوى المحلي ضمن عمليات المشتريات والعقود المرتبطة بالمشاريع الحكومية. إلا أن هذا الدمج يفرض مجموعة من التحديات التنظيمية والإدارية، خصوصاً فيما يتعلق بإدارة المخاطر التعاقدية وضمان فاعلية الحوكمة المؤسسية في عمليات المشتريات.

ففي الممارسات التقليدية لإدارة المشتريات، تركز المؤسسات على تحقيق أفضل قيمة اقتصادية من خلال تقليل التكاليف وتعزيز كفاءة استخدام الموارد. غير أن إدماج متطلبات المحتوى المحلي في العمليات التعاقدية قد يؤدي إلى ظهور مخاطر جديدة تتعلق بقدرة الموردين المحليين على تلبية المتطلبات الفنية أو الزمنية للمشاريع، إضافة إلى احتمالية ارتفاع التكاليف نتيجة محدودية المنافسة في بعض الأسواق المحلية. كما قد تبرز تحديات مرتبطة بإدارة العقود، خاصة عندما تتطلب السياسات الحكومية إدراج بنود محددة تتعلق بالمحتوى المحلي ضمن شروط التعاقد مع الموردين.

وفي هذا السياق، أصبح مفهوم المخاطر والعقود والحوكمة (CRG: Contracts, Risk, and Governance) إطاراً مهماً لفهم التحديات المرتبطة بتطبيق سياسات المحتوى المحلي في المشتريات الحكومية. إذ يتطلب الامتثال لهذه السياسات تطوير آليات حوكمة قادرة على إدارة المخاطر التعاقدية، وضمان الشفافية في عمليات الاختيار والتعاقد مع الموردين، بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين الالتزام بالمتطلبات التنظيمية والحفاظ على الكفاءة الاقتصادية للمؤسسات.

وتشير الأدبيات إلى أن تطبيق سياسات المحتوى المحلي قد يؤدي إلى ظهور مفاضلة بين تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية من جهة، والحفاظ على كفاءة المشتريات من جهة أخرى، خاصة في القطاعات التي تعتمد بشكل كبير على سلاسل الإمداد العالمية (Tordo et al., 2013). كما تؤكد تقارير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن السياسات المصممة لدعم الصناعات المحلية عبر المشتريات الحكومية تتطلب أطر حوكمة فعالة وإدارة متقدمة للمخاطر التعاقدية لضمان عدم ارتفاع التكاليف أو انخفاض كفاءة الإنفاق العام (OECD, 2021).

وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لهذه القضايا، فإن الدراسات التي تناولت العلاقة بين سياسات المحتوى المحلي وإدارة المخاطر التعاقدية وأطر الحوكمة في المشتريات المؤسسية لا تزال محدودة، خصوصاً في سياق الشركات الحكومية وشبه الحكومية في المملكة العربية السعودية. ومن هنا تنشأ مشكلة الدراسة الحالية، التي تتمثل في الحاجة إلى فهم كيفية تصميم وتطبيق أطر حوكمة المشتريات وإدارة المخاطر التعاقدية بما يمكن المؤسسات من تحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة ومتطلبات سياسات المحتوى المحلي.

وانطلاقاً من ذلك، يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال مجموعة من التساؤلات البحثية، وهي:

1. كيف يمكن لأطر حوكمة المشتريات أن تدير المخاطر التعاقدية المرتبطة بتطبيق سياسات المحتوى المحلي؟
2. إلى أي مدى تسهم بنود العقود وآليات الحوكمة في تحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة ومتطلبات المحتوى المحلي؟
3. ما أبرز المخاطر التشغيلية والتعاقدية التي تواجه المؤسسات عند تطبيق سياسات المحتوى المحلي في المشتريات الحكومية؟
4. ما الآليات التنظيمية التي تمكن المؤسسات من إدارة هذه المخاطر دون التأثير سلباً على كفاءة عمليات المشتريات؟

أهمية الدراسة

أ) الأهمية العلمية:

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من إسهامها في تطوير المعرفة الأكاديمية في مجال حوكمة المشتريات وسياسات المحتوى المحلي، وذلك من خلال تقديم تحليل متكامل يربط بين متطلبات الكفاءة الاقتصادية وأهداف السياسات التنموية الوطنية. فعلى الرغم من أن الأدبيات الاقتصادية تناولت سياسات المحتوى المحلي من منظور تأثيرها على التنمية الصناعية أو على سياسات التجارة والاستثمار، إلا أن الدراسات التي تناولت هذه السياسات من زاوية إدارة المشتريات المؤسسية وآليات الحوكمة المرتبطة بها ما تزال محدودة نسبيًا (Erridge & McIlroy, 2019): (OECD, 2021).

كما تسهم هذه الدراسة في توسيع الإطار النظري المرتبط بحوكمة المشتريات من خلال تحليل كيفية تأثير متطلبات السياسات العامة — مثل سياسات المحتوى المحلي — على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات. ففي العديد من النماذج التقليدية لإدارة المشتريات، يتم التركيز بشكل أساسي على تحقيق الكفاءة الاقتصادية وتقليل التكاليف. إلا أن إدماج أهداف السياسات العامة ضمن عمليات المشتريات يفرض على المؤسسات تطوير نماذج حوكمة أكثر تعقيدًا تأخذ في الاعتبار الأبعاد الاقتصادية والتنموية في الوقت ذاته.

ومن خلال دمج مفاهيم إدارة سلاسل الإمداد وحوكمة المشتريات العامة وسياسات التنمية الصناعية، تسعى هذه الدراسة إلى بناء إطار تحليلي يساعد على تفسير العلاقة بين متطلبات الكفاءة الاقتصادية وأهداف السياسات الوطنية المتعلقة بتعزيز المحتوى المحلي. ويسهم هذا الإطار في إثراء الأدبيات العلمية من خلال تقديم فهم أعمق لكيفية إدارة التوازن بين هذه الأهداف داخل المؤسسات.

علاوة على ذلك، تسهم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية واضحة في الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بتطبيق سياسات المحتوى المحلي في المملكة العربية السعودية، حيث لا تزال الدراسات التطبيقية التي تناولت الآثار التشغيلية والتنظيمية لهذه السياسات على ممارسات المشتريات في الجهات الحكومية وشبه الحكومية محدودة. ومن هذا المنطلق، يضيف البحث بعدًا علميًا مهمًا من خلال تحليل العلاقة بين سياسات المحتوى المحلي وحوكمة المشتريات في السياق المؤسسي السعودي.

ب) الأهمية التطبيقية:

على المستوى التطبيقي، تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة نظراً لما تقدمه من رؤى عملية يمكن أن تسهم في دعم متخذي القرار وقادة المشتريات في الجهات الحكومية وشبه الحكومية عند تصميم وتطوير أطر حوكمة المشتريات. فمن المتوقع أن تسهم نتائج البحث في توضيح الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق التوازن بين الالتزام بمتطلبات سياسات المحتوى المحلي وبين الحفاظ على كفاءة العمليات التشغيلية للمؤسسات.

كما يمكن أن تساعد مخرجات الدراسة صناعات السياسات والجهات التنظيمية في تقييم فعالية برامج المحتوى المحلي المرتبطة بالمشتريات الحكومية، من خلال توفير فهم أعمق للتحديات التشغيلية والتنظيمية التي قد تواجه المؤسسات عند تطبيق هذه السياسات. ويساعد هذا الفهم في تطوير سياسات أكثر مرونة وفعالية تضمن تحقيق الأهداف التنموية دون التأثير سلباً على كفاءة الإنفاق الحكومي أو أداء المؤسسات.

إضافة إلى ذلك، يمكن أن يسهم هذا البحث في تطوير أدوات ومؤشرات قياس تساعد المؤسسات على تقييم أداء أنظمة المشتريات في تحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة ومتطلبات المحتوى المحلي. وتمكّن هذه الأدوات الجهات الحكومية والشركات شبه الحكومية من متابعة مدى التقدم في تحقيق مستهدفات السياسات الوطنية، مع ضمان الحفاظ على مستويات عالية من الكفاءة التشغيلية والحوكمة المؤسسية.

وفي هذا الإطار، يمكن أن تمثل نتائج الدراسة مرجعاً عملياً يساعد المؤسسات على تحسين ممارسات إدارة المشتريات وتطوير آليات الحوكمة المرتبطة بها بما يدعم تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية وتعزيز دور الصناعات الوطنية في الاقتصاد السعودي.

أهداف الدراسة

- الهدف العام للدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور أطر حوكمة المشتريات في الجهات الحكومية وشبه الحكومية في المملكة العربية السعودية في تحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة ومتطلبات سياسات المحتوى المحلي، وذلك من خلال استكشاف الآليات التنظيمية والإدارية التي تمكن المؤسسات من دمج أهداف السياسات الوطنية ضمن استراتيجيات المشتريات مع الحفاظ على الكفاءة الاقتصادية والفعالية التشغيلية.

- الأهداف الخاصة:

1. تحليل دور هياكل حوكمة المشتريات في دعم تطبيق سياسات المحتوى المحلي داخل الجهات الحكومية وشبه الحكومية، ودراسة مدى تأثير هذه الهياكل على فعالية تنفيذ تلك السياسات.
2. تقييم العلاقة بين قرارات المشتريات وكفاءة التكلفة في المؤسسات التي تخضع لمتطلبات المحتوى المحلي، مع تحليل تأثير هذه المتطلبات على كفاءة استخدام الموارد المالية.
3. تحديد التحديات التشغيلية والتنظيمية التي يواجهها المتخصصون في مجال المشتريات عند دمج متطلبات المحتوى المحلي ضمن استراتيجيات وإجراءات المشتريات المؤسسية.
4. تحليل دور إدارة المخاطر التعاقدية وآليات الحوكمة في دعم الامتثال لمتطلبات المحتوى المحلي دون التأثير سلباً على كفاءة عمليات المشتريات.
5. تطوير إطار مفاهيمي متكامل يوضح العلاقة بين حوكمة المشتريات وكفاءة التكلفة ومتطلبات سياسات المحتوى المحلي، بما يساعد المؤسسات على تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية ومتطلبات السياسات الوطنية.

تساؤلات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات البحثية التي تهدف إلى فهم العلاقة بين حوكمة المشتريات ومتطلبات سياسات المحتوى المحلي وتأثير ذلك على كفاءة الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية وشبه الحكومية في المملكة العربية السعودية. ويمكن صياغة تساؤلات الدراسة على النحو الآتي:

1. كيف تؤثر أطر حوكمة المشتريات في تحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة ومتطلبات سياسات المحتوى المحلي في الجهات الحكومية وشبه الحكومية؟
2. إلى أي مدى تسهم استراتيجيات المشتريات المؤسسية في دعم تحقيق مستهدفات سياسات المحتوى المحلي وتعزيز مشاركة الموردين المحليين في المشاريع الحكومية؟
3. ما أبرز التحديات التشغيلية والتنظيمية والتعاقدية التي تواجه المؤسسات عند تطبيق متطلبات المحتوى المحلي ضمن أنظمة المشتريات؟
4. كيف يمكن لآليات الحوكمة وإدارة المخاطر التعاقدية (CRG) أن تسهم في تحسين التوافق بين الكفاءة الاقتصادية ومتطلبات السياسات الوطنية المرتبطة بالمحتوى المحلي؟
5. ما العلاقة بين مستوى تطبيق حوكمة المشتريات وقدرة المؤسسات على تحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة ومتطلبات المحتوى المحلي؟

فروض الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تفترض هذه الدراسة وجود علاقة بين ممارسات حوكمة المشتريات وقدرة المؤسسات على تحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة ومتطلبات سياسات المحتوى المحلي. وبناءً على ذلك تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات حوكمة المشتريات وقدرة المؤسسات على تحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة ومتطلبات سياسات المحتوى المحلي.

- الفرضيات الفرعية:

1. تؤثر آليات حوكمة المشتريات بشكل إيجابي على تحقيق مستهدفات المحتوى المحلي.
2. ترتبط ممارسات حوكمة المشتريات الفعّالة بتحسين كفاءة التكلفة في المؤسسات التي تطبق سياسات المحتوى المحلي.
3. يؤثر دمج سياسات المحتوى المحلي ضمن استراتيجيات المشتريات بشكل ملحوظ على أداء أنظمة المشتريات.

الدراسات السابقة

رقم الدراسة	1
المرجع	Tordo, S., Warner, M., Manzano, O., & Anouti, Y. (2013). Local Content Policies in the Oil and Gas Sector. World Bank Publications.
هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور سياسات المحتوى المحلي في دعم التنمية الصناعية وتعزيز القدرات الإنتاجية للدول الغنية بالموارد الطبيعية، مع التركيز على قطاع النفط والغاز. كما سعت الدراسة إلى تقييم مدى قدرة هذه السياسات على تحقيق التوازن بين تعظيم الفوائد الاقتصادية المحلية الناتجة عن استغلال الموارد الطبيعية وبين الحفاظ على كفاءة الاستثمار وجاذبية بيئة الأعمال في تلك الدول.
المنهجية	عتمدت الدراسة على منهج تحليل دراسات الحالة المقارنة (Comparative Case Study Analysis)، حيث قامت بتحليل سياسات المحتوى المحلي في عدد من الدول المنتجة للنفط مثل النرويج والبرازيل ونيجيريا. وتم استخدام بيانات نوعية وكمية شملت التشريعات والسياسات الحكومية، إضافة إلى تحليل تجارب المؤسسات الوطنية وشركات النفط العاملة في تلك الدول. كما ركزت الدراسة على تحليل الأطر التنظيمية والمؤسسية التي تحكم تطبيق سياسات المحتوى المحلي، بما في ذلك دور الحكومات والهيئات التنظيمية في تصميم السياسات ومتابعة تنفيذها. وقد سمح هذا المنهج المقارن بتحديد أوجه التشابه والاختلاف بين التجارب الدولية المختلفة في تطبيق سياسات المحتوى المحلي.
النتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى أن سياسات المحتوى المحلي يمكن أن تسهم بشكل كبير في تطوير الصناعات المحلية وتعزيز مشاركة الشركات الوطنية في سلاسل القيمة المرتبطة بقطاع الطاقة، خاصة عندما تكون هذه السياسات مدعومة باستراتيجيات طويلة الأجل تهدف إلى تطوير قدرات الموردين المحليين وتحسين البنية التحتية الصناعية. كما أظهرت النتائج أن نجاح سياسات المحتوى المحلي يعتمد بدرجة كبيرة على وجود أطر حوكمة فعالة قادرة على تحقيق التوازن بين أهداف التنمية الاقتصادية ومتطلبات الكفاءة الاقتصادية. ففي الحالات التي صُممت فيها السياسات بطريقة متوازنة ومدعومة بآليات تنظيمية واضحة، ساهمت هذه السياسات في تعزيز نقل المعرفة وبناء القدرات الصناعية المحلية. في المقابل، أشارت الدراسة إلى أن تطبيق سياسات المحتوى المحلي دون وجود آليات حوكمة فعالة قد يؤدي إلى نتائج عكسية، مثل ارتفاع تكاليف المشتريات، أو انخفاض مستوى المنافسة بين الموردين، أو ضعف كفاءة سلاسل الإمداد، خاصة إذا لم تكن الأسواق المحلية قادرة على تلبية متطلبات المشاريع الكبرى.

علاقة الدراسة بالبحث الحالي	تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة بالنسبة للبحث الحالي لأنها توضح الدور المحوري الذي تلعبه أطر الحوكمة في نجاح تطبيق سياسات المحتوى المحلي. إلا أن الدراسة ركزت بشكل أساسي على السياسات الحكومية والآثار الاقتصادية العامة، بينما يسعى البحث الحالي إلى سد فجوة معرفية مهمة من خلال التركيز على مستوى المؤسسات، وذلك عبر تحليل دور حوكمة المشتريات في تحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة ومتطلبات سياسات المحتوى المحلي داخل الشركات الحكومية وشبه الحكومية في المملكة العربية السعودية. وبذلك يسعى البحث الحالي إلى توسيع نطاق التحليل من المستوى الكلي للسياسات الاقتصادية إلى المستوى المؤسسي المرتبط بإدارة المشتريات واتخاذ القرارات التعاقدية داخل المؤسسات.
---	---

رقم الدراسة	2
المراجع	Esteves, A., Coyne, B., & Moreno, A. (2018). Local Content Initiatives: Enhancing the Subnational Benefits of the Oil, Gas and Mining Sectors. Resources Policy
هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى فعالية مبادرات المحتوى المحلي في تعزيز مشاركة الموردين المحليين في القطاعات الاقتصادية المرتبطة بالموارد الطبيعية، خاصة في صناعات النفط والغاز والتعدين. كما سعت الدراسة إلى تقييم قدرة هذه المبادرات على تحقيق فوائد اقتصادية وتنموية للمجتمعات المحلية، من خلال تعزيز مشاركة الشركات الوطنية في سلاسل الإمداد المرتبطة بالمشاريع الصناعية الكبرى. وتركز الدراسة بشكل خاص على فهم الكيفية التي يمكن من خلالها استخدام برامج تطوير الموردين المحليين كأداة لتعزيز القدرات الإنتاجية للشركات الوطنية، بما يسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية وتعزيز الاستفادة من الموارد الطبيعية على المستوى الإقليمي.
المنهجية	اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي في تحليل السياسات (Qualitative Policy Analysis)، حيث قامت بتحليل مجموعة من المبادرات والسياسات المرتبطة بالمحتوى المحلي في عدد من الدول التي تعتمد على الصناعات الاستخراجية. واستند التحليل إلى دراسة تجارب تطبيقية من قطاعات النفط والغاز والتعدين، مع التركيز على دور الشركات الكبرى والمؤسسات الحكومية في تنفيذ برامج تطوير الموردين المحليين. كما اعتمدت الدراسة على تحليل الوثائق والسياسات الحكومية والتقارير الصناعية، بالإضافة إلى مراجعة الأدبيات المتعلقة بالمحتوى المحلي والتنمية الاقتصادية في القطاعات المرتبطة بالموارد الطبيعية. وقد سمح هذا المنهج بفهم أعمق للعوامل المؤسسية والتنظيمية التي تؤثر في نجاح مبادرات المحتوى المحلي.
النتائج الدراسة	أظهرت نتائج الدراسة أن برامج تطوير الموردين المحليين يمكن أن تسهم بشكل ملحوظ في تعزيز مشاركة الشركات الوطنية في سلاسل الإمداد المرتبطة بالمشاريع الصناعية الكبرى، خاصة عندما تكون هذه البرامج

مدعومة بسياسات حكومية واضحة واستثمارات في بناء القدرات المؤسسية للموردين المحليين. كما أشارت النتائج إلى أن هذه البرامج يمكن أن تساعد في نقل المعرفة والتكنولوجيا إلى الشركات المحلية، مما يساهم في تحسين مستوى التنافسية الصناعية وتعزيز الاستدامة الاقتصادية للمجتمعات المحلية. ومع ذلك، أوضحت الدراسة أن تطبيق متطلبات المحتوى المحلي قد يؤدي في بعض الحالات إلى زيادة التكاليف التشغيلية للمؤسسات، خصوصاً إذا كانت الأسواق المحلية غير قادرة على توفير الموردين المؤهلين أو إذا كانت القدرات الإنتاجية المحلية محدودة. وبالإضافة إلى ذلك، أكدت الدراسة أن نجاح مبادرات المحتوى المحلي يعتمد بشكل كبير على التنسيق الفعال بين الحكومات والشركات الكبرى والموردين المحليين، إضافة إلى وجود سياسات تنظيمية واضحة تدعم تطوير القدرات الصناعية المحلية على المدى الطويل.	
تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة بالنسبة للبحث الحالي لأنها تسلط الضوء على التحديات التشغيلية التي تواجه المؤسسات عند تطبيق سياسات المحتوى المحلي، وخاصة تلك المتعلقة بقدرة الموردين المحليين على تلبية متطلبات المشاريع الصناعية الكبرى. كما تشير الدراسة إلى أن الالتزام بمتطلبات المحتوى المحلي قد يؤدي في بعض الحالات إلى زيادة التكاليف التشغيلية للمؤسسات. ومع ذلك، فإن الدراسة لم تتناول بشكل مباشر كيفية إدارة هذه التحديات من خلال أطر حوكمة المشتريات داخل المؤسسات. وهنا يأتي دور البحث الحالي الذي يسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل كيفية تصميم وتطبيق أطر حوكمة المشتريات في الجهات الحكومية وشبه الحكومية في المملكة العربية السعودية بما يمكن هذه المؤسسات من تحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة ومتطلبات سياسات المحتوى المحلي.	علاقة الدراسة بالبحث الحالي

3	رقم الدراسة
.Thai, K. V. (2017). International Handbook of Public Procurement. CRC Press	المراجع
هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أطر حوكمة المشتريات العامة ودورها في تعزيز الكفاءة والشفافية داخل أنظمة المشتريات الحكومية. كما سعت إلى استكشاف العلاقة بين الهياكل المؤسسية للمشتريات العامة ومستوى الأداء المؤسسي، مع التركيز على دور الحوكمة في تحسين إدارة الموارد العامة والحد من الممارسات غير الفعالة في عمليات التعاقد الحكومي. أيضاً ركزت الدراسة على إبراز أهمية تطوير أنظمة حوكمة متكاملة للمشتريات العامة تكون قادرة على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية، وضمان النزاهة والشفافية في عمليات التعاقد الحكومي، بالإضافة إلى دعم السياسات الاقتصادية والتنموية للدول.	هدف الدراسة
اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي المقارن (Comparative Institutional Analysis)، حيث قامت بمقارنة عدد من أنظمة المشتريات العامة في دول مختلفة بهدف تحليل الأطر المؤسسية والتنظيمية التي تحكم	المنهجية

عمليات المشتريات الحكومية. وقد شمل التحليل دراسة القوانين والسياسات التنظيمية وآليات الرقابة والحوكمة المعتمدة في تلك الأنظمة. كذلك تناولت الدراسة دور المؤسسات الحكومية والهيئات الرقابية في تنظيم عمليات المشتريات وضمان الامتثال للمعايير المهنية والاقتصادية، بالإضافة إلى تحليل الممارسات الدولية في مجال إدارة المشتريات العامة. وقد سمح هذا النهج المقارن بتحديد العوامل المؤسسية التي تسهم في تحسين أداء أنظمة المشتريات الحكومية وتعزيز كفاءتها.	
توصلت الدراسة إلى أن وجود أطر حوكمة قوية يمثل عاملاً أساسياً في تحسين كفاءة أنظمة المشتريات العامة. وأظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة وتفعيل أنظمة الرقابة المؤسسية يسهم بشكل كبير في تحسين جودة القرارات التعاقدية وتقليل مخاطر الفساد وسوء استخدام الموارد العامة. أيضاً أشارت الدراسة إلى أن أنظمة المشتريات التي تعتمد على هياكل تنظيمية واضحة وإجراءات رقابية فعالة تتمتع بقدرة أكبر على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية وتحسين كفاءة الإنفاق الحكومي. إضافة إلى ذلك، أكدت الدراسة أن تطوير سياسات المشتريات يجب أن يتكامل مع الأهداف الاقتصادية والتنموية للدول، بحيث تصبح المشتريات العامة أداة لدعم السياسات الاقتصادية وليس مجرد نشاط إداري تقليدي.	النتائج الدراسة
توفر هذه الدراسة أساساً نظرياً مهماً لفهم مفهوم حوكمة المشتريات ودورها في تحسين كفاءة أنظمة المشتريات العامة وتعزيز الشفافية في العمليات التعاقدية. ويستند البحث الحالي إلى هذا الإطار النظري عند تحليل كيفية تصميم وتطبيق أطر حوكمة المشتريات داخل الجهات الحكومية وشبه الحكومية في المملكة العربية السعودية. ومع ذلك، يختلف نطاق البحث الحالي عن الدراسة السابقة من حيث التركيز على العلاقة بين حوكمة المشتريات ومتطلبات سياسات المحتوى المحلي، حيث يسعى البحث الحالي إلى دراسة كيفية توظيف أطر الحوكمة المؤسسية في إدارة التحديات المرتبطة بتطبيق هذه السياسات، بما يحقق التوازن بين كفاءة التكلفة ومتطلبات التنمية الاقتصادية الوطنية.	علاقة الدراسة بالبحث الحالي

4	رقم الدراسة
Erridge, A., & McIlroy, J. (2019). Public procurement and supply chain management strategies. Public Policy and Administration Journal	المراجع
هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور الاستراتيجي الذي تلعبه سياسات واستراتيجيات المشتريات العامة في تحسين أداء سلاسل الإمداد وتعزيز الكفاءة التنظيمية داخل مؤسسات القطاع العام. كما سعت الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير أنظمة المشتريات المؤسسية وآليات الحوكمة المرتبطة بها على قدرة المؤسسات الحكومية على إدارة الموردين وتحقيق الكفاءة التشغيلية. بالإضافة إلى ذلك، ركزت الدراسة على فهم العلاقة	هدف الدراسة

بين استراتيجيات إدارة المشتريات والقدرة التنظيمية للمؤسسات العامة على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية وتحسين فعالية العمليات التعاقدية.	
اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Research Approach)، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات تم توزيعها على مجموعة من مديري المشتريات والمسؤولين عن إدارة سلاسل الإمداد في عدد من مؤسسات القطاع العام. وقد هدفت هذه الاستبيانات إلى قياس مدى تأثير ممارسات حوكمة المشتريات واستراتيجيات إدارة الموردين على أداء المؤسسات. كما استخدمت الدراسة أدوات تحليل إحصائية لتقييم العلاقة بين المتغيرات المختلفة، مثل ممارسات الحوكمة المؤسسية، وكفاءة إدارة الموردين، ومستوى الأداء التنظيمي في المؤسسات العامة.	المنهجية
توصلت الدراسة إلى أن وجود هياكل حوكمة فعالة في أنظمة المشتريات العامة يسهم بشكل ملحوظ في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الحكومية. وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على استراتيجيات واضحة لإدارة المشتريات وإدارة الموردين تتمتع بقدرة أكبر على تحسين كفاءة سلاسل الإمداد وتعزيز فعالية العمليات التعاقدية. وأيضاً أشارت الدراسة إلى أن تطبيق ممارسات حوكمة قوية في عمليات المشتريات يساعد في تحسين التنسيق بين المؤسسات والموردين، ويعزز من قدرة المؤسسات على إدارة العلاقات التعاقدية بشكل أكثر كفاءة. وقد انعكس ذلك بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل المخاطر المرتبطة بإدارة الموردين.	النتائج الدراسة
تؤكد هذه الدراسة الأهمية الاستراتيجية لحوكمة المشتريات. ويقوم البحث الحالي بتوسيع هذا المنظور من خلال تحليل كيفية مساهمة حوكمة المشتريات في دعم سياسات التوطين الوطنية. تكتسب هذه الدراسة أهمية بالنسبة للبحث الحالي لأنها تؤكد الدور الاستراتيجي الذي تلعبه حوكمة المشتريات في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة إدارة الموردين داخل المؤسسات الحكومية. كما توضح الدراسة أن الهياكل التنظيمية للمشتريات يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على كفاءة سلاسل الإمداد وعلى فعالية العمليات التعاقدية. إلا أن الدراسة لم تتناول بشكل مباشر العلاقة بين حوكمة المشتريات ومتطلبات سياسات المحتوى المحلي، وهو ما يمثل فجوة بحثية يسعى البحث الحالي إلى معالجتها. حيث يهدف البحث الحالي إلى تحليل كيفية توظيف أطر حوكمة المشتريات في الجهات الحكومية وشبه الحكومية في المملكة العربية السعودية لتحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة ومتطلبات سياسات المحتوى المحلي.	علاقة الدراسة بالبحث الحالي

5	رقم الدراسة
Kola, J., & Sołdyński, R. (2025). Local Content Requirements in Public Procurement: Comparative Reflections from the European Union and Saudi Arabia.	المرجع
هدفت الدراسة إلى تحليل متطلبات المحتوى المحلي في المشتريات الحكومية من خلال مقارنة الإطار القانوني والتنظيمي بين الاتحاد الأوروبي و المملكة العربية السعودية، وسعت الدراسة إلى توضيح: • كيف يتعامل الاتحاد الأوروبي قانونياً مع متطلبات المحتوى المحلي. • كيف تطبق السعودية سياسات التوطين ضمن المشتريات الحكومية. • تحديد الأدوات التنظيمية المستخدمة لتعزيز المحتوى المحلي. • استكشاف إمكانية الاستفادة المتبادلة بين التجريبتين في تطوير سياسات المشتريات.	هدف الدراسة
استخدمت الدراسة المنهج المقارن التحليلي (Comparative Legal Analysis)، حيث قام الباحثان بتحليل الأنظمة القانونية للمشتريات في الاتحاد الأوروبي و المملكة العربية السعودية، دراسة الأدوات التنظيمية الخاصة بالمحتوى المحلي مثل: • قوائم المنتجات الوطنية • تفضيل السعر للمنتج المحلي • الحد الأدنى للمحتوى المحلي • خوارزميات التقييم في المناقصات. تحليل حالات تطبيقية مثل: • برنامج IKTVA في شركة أرامكو • برامج التوطين المرتبطة برؤية السعودية 2030. وبالتالي فالدراسة تعتمد على التحليل القانوني + المقارنة المؤسسية والسياسات العامة.	المنهجية
توصلت الدراسة إلى أن متطلبات المحتوى المحلي في المشتريات العامة تختلف في فلسفتها التنظيمية بين الاتحاد الأوروبي والمملكة العربية السعودية. ففي حين يتبنى الاتحاد الأوروبي نهجاً أكثر تحفظاً تجاه تطبيق متطلبات المحتوى المحلي بسبب التزامه بمبادئ المنافسة الحرة وعدم التمييز بين الموردين داخل السوق الأوروبية، تعتمد المملكة العربية السعودية سياسة أكثر وضوحاً في دعم المحتوى المحلي كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية وتنويع الاقتصاد في إطار رؤية السعودية 2030. وأظهرت الدراسة أن المملكة تستخدم مجموعة من الأدوات التنظيمية لتعزيز المحتوى المحلي في المشتريات الحكومية، مثل التفضيل السعري للمنتجات الوطنية، وقوائم المنتجات الوطنية الإلزامية، وتحديد الحد الأدنى لنسبة المحتوى المحلي، إضافة	النتائج الدراسة

إلى استخدام خوارزميات تقييم العطاءات التي تأخذ في الاعتبار نسبة المحتوى المحلي. كما أبرزت الدراسة دور الشركات الكبرى، مثل شركة أرامكو السعودية من خلال برنامج IKTVA، في دعم سياسات التوطين الصناعي وتعزيز مشاركة الموردين المحليين في سلاسل الإمداد. وخلصت الدراسة إلى أن تجربة المملكة العربية السعودية في تطبيق سياسات المحتوى المحلي يمكن أن تقدم نموذجاً مهماً للدول الأخرى، بما في ذلك بعض دول الاتحاد الأوروبي، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية العالمية والحاجة إلى تعزيز القدرات الإنتاجية المحلية.	
ترتبط هذه الدراسة ارتباطاً مباشراً بموضوع البحث الحالي الذي يركز على تحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة وأهداف المحتوى المحلي في استراتيجيات المشتريات في المملكة العربية السعودية. حيث تناولت الدراسة متطلبات المحتوى المحلي ضمن أنظمة المشتريات العامة، ووضحت الأدوات التنظيمية المستخدمة في تطبيق هذه السياسات مثل التفضيل السعري وقوائم المنتجات الوطنية وتحديد الحد الأدنى لنسبة المحتوى المحلي. كما قدمت الدراسة إطاراً تحليلياً يوضح العلاقة بين سياسات التوطين الاقتصادي وأنظمة المشتريات الحكومية، وهو ما يساهم في دعم الإطار النظري للبحث الحالي. إضافة إلى ذلك، فإن المقارنة التي قدمتها الدراسة بين الاتحاد الأوروبي والمملكة العربية السعودية تساعد في فهم التحديات التي قد تنشأ عند محاولة تحقيق التوازن بين تعزيز المحتوى المحلي والمحافظة على كفاءة التكلفة والمنافسة في عمليات المشتريات، الأمر الذي يتقاطع بشكل مباشر مع أهداف وتساؤلات البحث الحالي المتعلقة بدور حوكمة المشتريات في تحقيق هذا التوازن داخل الجهات الحكومية وشبه الحكومية في المملكة.	علاقة الدراسة بالبحث الحالي

المقارنة التحليلية للدراسات السابقة

تشير الدراسات التي تمت مراجعتها في الأدبيات إلى وجود اهتمام متزايد بدور سياسات المحتوى المحلي في دعم التنمية الاقتصادية وتعزيز مشاركة الشركات الوطنية في سلاسل الإمداد المرتبطة بالمشاريع الصناعية الكبرى. فقد أوضحت العديد من الدراسات أن هذه السياسات يمكن أن تسهم في تعزيز القدرات الصناعية المحلية وتحقيق قدر أكبر من القيمة الاقتصادية داخل الدول الغنية بالموارد الطبيعية، خاصة عندما تكون هذه السياسات مدعومة ببرامج تطوير الموردين المحليين واستراتيجيات تنمية طويلة الأجل. وتشير الأدبيات إلى أن نجاح سياسات المحتوى المحلي يعتمد بدرجة كبيرة على البيئة المؤسسية والتنظيمية التي يتم تطبيق هذه السياسات من خلالها. ففي الحالات التي تتوفر فيها أطر حوكمة واضحة وآليات تنظيمية فعالة، يمكن لسياسات المحتوى المحلي أن تسهم في تعزيز مشاركة الشركات الوطنية في سلاسل القيمة وتحقيق آثار إيجابية على التنمية الصناعية والاقتصادية. وفي المقابل، قد يؤدي تطبيق هذه السياسات دون وجود أطر تنظيمية فعالة إلى ظهور تحديات تتعلق بارتفاع تكاليف المشتريات أو انخفاض كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسات. ومن جانب آخر، تؤكد الدراسات التي تناولت موضوع حوكمة المشتريات العامة على أن وجود هيكل مؤسسية واضحة وآليات رقابية فعالة يمثل عاملاً مهماً في تحسين أداء أنظمة المشتريات الحكومية وتعزيز كفاءة استخدام الموارد العامة. فقد بينت بعض الدراسات أن تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة في أنظمة المشتريات يسهم في تحسين جودة القرارات التعاقدية وتقليل مخاطر الفساد وتعزيز فعالية إدارة سلاسل الإمداد داخل المؤسسات العامة وعلى الرغم من إسهام هذه الدراسات في تطوير فهم دور سياسات المحتوى المحلي وأطر حوكمة المشتريات في دعم الأداء المؤسسي، إلا أن معظمها تناول هذه الموضوعات بشكل منفصل. فقد ركزت بعض الدراسات على تحليل سياسات المحتوى المحلي من منظور اقتصادي أو صناعي على المستوى الكلي، بينما ركزت دراسات أخرى على تحليل أطر حوكمة المشتريات العامة وتأثيرها على الكفاءة التنظيمية وإدارة الموردين داخل المؤسسات.

وبناءً على ذلك، يمكن ملاحظة أن الترابط بين حوكمة المشتريات ومتطلبات سياسات المحتوى المحلي لم يحظَ باهتمام كافٍ في الأدبيات الأكاديمية، خاصة فيما يتعلق بكيفية إدارة المؤسسات للتحديات المرتبطة بتحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة ومتطلبات السياسات الوطنية المرتبطة بالتوطين. كما أن معظم الدراسات السابقة ركزت على السياقات الدولية أو على قطاعات صناعية محددة مثل قطاع الطاقة، في حين أن الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع في سياق المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية في المملكة العربية السعودية لا تزال محدودة. ومن هذا المنطلق، يسعى البحث الحالي إلى سد هذه الفجوة المعرفية من خلال دراسة العلاقة بين حوكمة المشتريات ومتطلبات سياسات المحتوى المحلي في المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على تحليل كيفية تحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة ومتطلبات السياسات الوطنية للتوطين. كما يهدف البحث إلى تقديم إطار تحليلي يمكن أن يسهم في تطوير ممارسات حوكمة المشتريات بما يدعم تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية وتعزيز دور الصناعات الوطنية في الاقتصاد السعودي.

تحديد الفجوة البحثية

من خلال مراجعة الأدبيات العلمية وتحليل الدراسات السابقة المتعلقة بسياسات المحتوى المحلي وحوكمة المشتريات العامة، يتضح أن هناك عدداً من الفجوات البحثية التي لم تحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات الأكاديمية. ويمكن تلخيص أبرز هذه الفجوات في عدة جوانب رئيسية.

أولاً، تركز معظم الدراسات التي تناولت سياسات المحتوى المحلي على تحليل آثار هذه السياسات من منظور اقتصادي كلي، مثل تأثيرها على التنمية الصناعية أو على مشاركة الشركات المحلية في القطاعات المرتبطة بالموارد الطبيعية. وعلى الرغم من أهمية هذه الدراسات في فهم الدور الاقتصادي لهذه السياسات، إلا أن عدد الدراسات التي تناولت تطبيق سياسات المحتوى المحلي على مستوى المؤسسات، وبشكل خاص ضمن أنظمة المشتريات المؤسسية، لا يزال محدوداً.

ثانياً، تشير مراجعة الأدبيات إلى وجود اهتمام متزايد بدراسة أطر حوكمة المشتريات العامة ودورها في تحسين الكفاءة التنظيمية وتعزيز الشفافية في عمليات التعاقد الحكومي. إلا أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين حوكمة المشتريات ومتطلبات السياسات الاقتصادية الوطنية — مثل سياسات المحتوى المحلي — ما تزال قليلة نسبياً، خاصة فيما يتعلق بدراسة كيفية مساهمة أطر الحوكمة في تحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة ومتطلبات التوطين.

ثالثاً، يلاحظ أن معظم الدراسات السابقة ركزت على تجارب دولية أو على قطاعات صناعية محددة مثل قطاع النفط والغاز أو قطاع التعدين، بينما لا تزال الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع في سياق المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية في المملكة العربية السعودية محدودة. ويكتسب هذا الجانب أهمية خاصة في ظل الدور المتزايد الذي تلعبه مبادرات المحتوى المحلي ضمن إطار رؤية المملكة 2030، والتي تهدف إلى تعزيز مشاركة الصناعات الوطنية في الاقتصاد السعودي وتعميق القيمة المضافة المحلية.

وبناءً على ما سبق، يمكن تحديد الفجوة البحثية في الحاجة إلى دراسات تطبيقية تتناول العلاقة بين حوكمة المشتريات ومتطلبات سياسات المحتوى المحلي على مستوى المؤسسات، خاصة في الجهات الحكومية وشبه الحكومية في المملكة العربية السعودية. ومن هذا المنطلق، يسعى البحث الحالي إلى سد هذه الفجوة المعرفية من خلال تحليل ممارسات حوكمة المشتريات داخل هذه المؤسسات، ودراسة كيفية مساهمة هذه الممارسات في تحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة ومتطلبات سياسات المحتوى المحلي.

كما يهدف البحث إلى تقديم إطار تحليلي يمكن أن يساعد صناع القرار في تطوير سياسات المشتريات المؤسسية بما يدعم تحقيق الأهداف الاقتصادية الوطنية مع الحفاظ على الكفاءة التشغيلية للمؤسسات.

المنطلقات النظرية للدراسة

يرتكز هذا البحث على عدد من الأطر النظرية التي تساعد في تفسير العلاقة بين حوكمة المشتريات وكفاءة التكلفة ومتطلبات سياسات المحتوى المحلي. وتوفر هذه النظريات إطاراً مفاهيمياً يساعد على فهم كيفية إدارة المؤسسات لقرارات المشتريات في ظل السياسات الاقتصادية الوطنية.

• نظرية أصحاب المصلحة:

تعد نظرية أصحاب المصلحة من النظريات الأساسية في دراسة الحوكمة المؤسسية وصنع القرار الاستراتيجي داخل المؤسسات. وقد طرح هذه النظرية (Freeman 1984)، حيث تفترض أن المؤسسات لا تعمل بمعزل عن بيئتها، بل تتفاعل مع مجموعة من الأطراف المعنية التي تتأثر بقراراتها أو تؤثر فيها. وتشمل هذه الأطراف الحكومات والموردين والعملاء والموظفين والمجتمع بشكل عام. وفي سياق حوكمة المشتريات، تلعب هذه النظرية دوراً مهماً في تفسير كيفية موازنة المؤسسات بين مصالح الأطراف المختلفة عند اتخاذ قرارات التعاقد والشراء. فبالإضافة إلى الهدف التقليدي المتمثل في تحقيق الكفاءة الاقتصادية وتقليل التكاليف، يتعين على المؤسسات مراعاة المصالح الوطنية المرتبطة بتعزيز المشاركة الاقتصادية المحلية ودعم الصناعات الوطنية. ومن هذا المنطلق، يمكن النظر إلى سياسات المحتوى المحلي باعتبارها تعبيراً عن مصالح أحد الأطراف الرئيسية في البيئة المؤسسية، وهو الحكومة والمجتمع الوطني، حيث تهدف هذه السياسات إلى تعزيز التنمية الاقتصادية المحلية وزيادة مشاركة الشركات الوطنية في الأنشطة الاقتصادية. وبالتالي، فإن مديري المشتريات داخل المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية يواجهون تحدياً يتمثل في تحقيق التوازن بين تحقيق الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة وبين الاستجابة لمتطلبات أصحاب المصلحة المرتبطة بسياسات التوظيف.

• نظرية الموارد (Resource-Based View) :

تعد نظرية الموارد (RBV) من أهم النظريات المستخدمة في تفسير مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات. وقد قدم (Barney 1991) هذه النظرية، التي تفترض أن المؤسسات تستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الاستخدام الفعال لمواردها وقدراتها التنظيمية. وفي إطار إدارة المشتريات وسلاسل الإمداد، تمثل العلاقات مع الموردين أحد الموارد الاستراتيجية التي يمكن أن تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الكفاءة التشغيلية. فالمؤسسات التي تمتلك قدرة أكبر على إدارة علاقاتها مع الموردين وتطوير شبكات توريد فعالة تتمتع بقدرة أعلى على تحسين كفاءة سلاسل الإمداد وتقليل التكاليف التشغيلية. وفي سياق سياسات المحتوى المحلي، يمكن تفسير دور المشتريات من خلال هذه النظرية باعتبارها أداة لبناء القدرات الصناعية المحلية وتعزيز الموارد الوطنية. فمن خلال تطوير علاقات استراتيجية مع الموردين المحليين، تستطيع المؤسسات المساهمة في تطوير قاعدة صناعية

محلية أكثر قدرة على المنافسة. كما أن الاستثمار في تطوير الموردين المحليين يمكن أن يسهم على المدى الطويل في تحسين كفاءة سلاسل الإمداد الوطنية وتقليل الاعتماد على الموردين الخارجيين.

• النظرية المؤسسية:

تفسر النظرية المؤسسية كيفية استجابة المؤسسات للضغوط التنظيمية والاجتماعية التي تفرضها البيئة المؤسسية المحيطة بها. وقد طور DiMaggio و Powell (1983) هذه النظرية لشرح كيفية تكيف المؤسسات مع القواعد والمعايير التنظيمية التي تفرضها الحكومات أو الجهات التنظيمية. وفي سياق المشتريات العامة، تمثل السياسات الحكومية والتشريعات التنظيمية أحد أهم مصادر الضغط المؤسسي الذي يؤثر في سلوك المؤسسات. وتشكل سياسات المحتوى المحلي مثلاً واضحاً على هذه الضغوط التنظيمية، حيث تسعى الحكومات من خلالها إلى توجيه الأنشطة الاقتصادية نحو تعزيز مشاركة الشركات الوطنية في المشاريع الكبرى. وبناءً على هذه النظرية، فإن المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية تميل إلى مواءمة سياساتها وإجراءاتها التنظيمية مع المتطلبات التي تفرضها البيئة المؤسسية. وفي حالة سياسات المحتوى المحلي، يتعين على هذه المؤسسات تطوير أنظمة حوكمة للمشتريات تتوافق مع المتطلبات التنظيمية المرتبطة بتعزيز المحتوى المحلي، مع الحفاظ في الوقت نفسه على كفاءة العمليات التشغيلية.

• التكامل بين الأطر النظرية:

توفر النظريات الثلاث السابقة إطاراً تحليلياً متكاملاً يساعد على تفسير العلاقة بين حوكمة المشتريات ومتطلبات سياسات المحتوى المحلي. فبينما تسهم نظرية أصحاب المصلحة في تفسير التوازن بين المصالح الاقتصادية والاجتماعية، توضح نظرية الموارد كيفية توظيف علاقات الموردين لتعزيز القدرات الاقتصادية للمؤسسات. أما النظرية المؤسسية فتفسر كيفية استجابة المؤسسات للضغوط التنظيمية المرتبطة بالسياسات الحكومية. ومن خلال دمج هذه المنطلقات النظرية، يسعى البحث الحالي إلى تحليل كيفية استخدام أطر حوكمة المشتريات كأداة لتحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة ومتطلبات سياسات المحتوى المحلي في الجهات الحكومية وشبه الحكومية في المملكة العربية السعودية.

المنهجية وطرق البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج المختلط (Mixed Methods Approach) الذي يجمع بين الأساليب النوعية والكمية، وذلك بهدف توفير فهم شامل ومتكامل لممارسات حوكمة المشتريات وعلاقتها بمتطلبات سياسات المحتوى المحلي في الجهات الحكومية وشبه الحكومية في المملكة العربية السعودية. ويُعد استخدام هذا المنهج مناسباً لطبيعة الدراسة، حيث يسمح بالجمع بين التحليل التفسيري للظواهر التنظيمية من جهة، والتحليل الإحصائي للعلاقات بين متغيرات الدراسة من جهة أخرى.

ويتيح المنهج المختلط إمكانية دمج البيانات النوعية التي يتم الحصول عليها من المقابلات مع البيانات الكمية المستمدة من الاستبيانات، الأمر الذي يساهم في تعزيز موثوقية النتائج وتحقيق فهم أعمق للموضوع محل الدراسة. كما يساعد هذا الأسلوب في تفسير العلاقات بين المتغيرات المختلفة المرتبطة بحوكمة المشتريات وكفاءة التكلفة ومتطلبات سياسات المحتوى المحلي.

• تصميم البحث:

تعتمد الدراسة على التصميم الوصفي التحليلي، حيث يهدف الجانب الوصفي إلى تحديد ممارسات حوكمة المشتريات المطبقة في الجهات الحكومية وشبه الحكومية، بينما يركز الجانب التحليلي على دراسة العلاقة بين هذه الممارسات وبين كل من كفاءة التكلفة ومستوى تطبيق سياسات المحتوى المحلي. ويتيح هذا التصميم تحليل الظواهر التنظيمية المرتبطة بالمشتريات العامة وفهم تأثيرها على الأداء المؤسسي، إضافة إلى اختبار الفرضيات التي تتعلق بالعلاقة بين متغيرات الدراسة.

• المرحلة النوعية:

تشمل المرحلة النوعية إجراء مقابلات شبه منظمة (Semi-Structured Interviews) مع مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال المشتريات وإدارة سلاسل الإمداد، إضافة إلى المسؤولين المعنيين بتطبيق سياسات المحتوى المحلي في الجهات الحكومية وشبه الحكومية في المملكة العربية السعودية. وتهدف هذه المرحلة إلى استكشاف الأبعاد التنظيمية والعملية المرتبطة بتطبيق سياسات المحتوى المحلي داخل أنظمة المشتريات، بالإضافة إلى التعرف على التحديات التي تواجه المؤسسات عند محاولة تحقيق التوازن بين متطلبات السياسات الوطنية وكفاءة العمليات التشغيلية. وتساهم هذه المقابلات في توفير فهم أعمق للآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسات لإدارة عمليات المشتريات، إضافة إلى تحديد أبرز التحديات المرتبطة بإدارة العقود والمخاطر والحوكمة في سياق تطبيق سياسات المحتوى المحلي.

• المرحلة الكمية:

تشمل المرحلة الكمية تصميم وتوزيع استبيان منظم على عينة من المتخصصين في مجال المشتريات وإدارة سلاسل الإمداد العاملين في الجهات الحكومية والشركات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية. ويهدف الاستبيان إلى قياس مجموعة من المتغيرات الرئيسية المرتبطة بالدراسة، والتي تشمل:

- ممارسات حوكمة المشتريات داخل المؤسسات.
- مستوى تطبيق سياسات المحتوى المحلي.
- كفاءة التكلفة في عمليات المشتريات.
- التحديات التشغيلية المرتبطة بتطبيق متطلبات التوطين.

وسيتتم تحليل البيانات التي يتم جمعها من خلال الاستبيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف اختبار فرضيات الدراسة وتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.

أدوات الدراسة

عتمد هذه الدراسة على مجموعة من أدوات جمع البيانات التي تتناسب مع طبيعة المنهج المختلط المستخدم في البحث، حيث سيتم توظيف كل من المقابلات شبه المنظمة والاستبيان بهدف جمع بيانات نوعية وكمية تساعد في تحليل ممارسات حوكمة المشتريات وعلاقتها بمتطلبات سياسات المحتوى المحلي في الجهات الحكومية وشبه الحكومية في المملكة العربية السعودية. ويسهم استخدام أكثر من أداة لجمع البيانات في تعزيز موثوقية النتائج وتوفير فهم أكثر شمولية لموضوع الدراسة.

1- دليل المقابلات شبه المنظمة

سيتم استخدام دليل مقابلات شبه منظم (Semi-Structured Interview Guide) لجمع البيانات النوعية من مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال المشتريات وإدارة سلاسل الإمداد، إضافة إلى المسؤولين المعنيين بتطبيق سياسات المحتوى المحلي في الجهات الحكومية وشبه الحكومية.

وتتكون المقابلات من حوالي 10 إلى 12 سؤالاً مفتوحاً تهدف إلى استكشاف الآراء والتجارب العملية المتعلقة بتطبيق سياسات المحتوى المحلي داخل أنظمة المشتريات. وتركز هذه الأسئلة على عدد من المحاور الرئيسية، من أبرزها:

- هياكل حوكمة المشتريات وآليات اتخاذ القرار داخل المؤسسات
- التحديات التنظيمية والتشغيلية المرتبطة بتطبيق سياسات المحتوى المحلي
- الاعتبارات الاقتصادية المتعلقة بكفاءة التكلفة عند اتخاذ قرارات المشتريات
- دور إدارة العقود والمخاطر في دعم الامتثال لمتطلبات المحتوى المحلي

وتسهم هذه المقابلات في توفير فهم أعمق للسياق المؤسسي والتحديات العملية المرتبطة بموضوع الدراسة.

2- الاستبيان

سيتم تصميم استبيان منظم لجمع البيانات الكمية من عينة من المتخصصين في مجال المشتريات وإدارة سلاسل الإمداد العاملين في الجهات الحكومية والشركات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية.

ويتكون الاستبيان من ثلاثة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

يهدف هذا الجزء إلى جمع معلومات عامة عن المشاركين في الدراسة، وتشمل:

- المسمى الوظيفي
- سنوات الخبرة في مجال المشتريات أو إدارة سلاسل الإمداد
- القطاع الوظيفي (جهة حكومية أو شركة شبه حكومية)

الجزء الثاني: ممارسات حوكمة المشتريات

يتضمن هذا الجزء مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تطبيق ممارسات حوكمة المشتريات داخل المؤسسات، مثل آليات الرقابة والشفافية وإدارة العلاقات مع الموردين. وسيتم قياس هذه العبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) الذي يتدرج من "غير موافق بشدة" إلى "موافق بشدة".

الجزء الثالث: تطبيق سياسات المحتوى المحلي وكفاءة التكلفة

يركز هذا الجزء على قياس مدى تطبيق سياسات المحتوى المحلي داخل المؤسسات، بالإضافة إلى تقييم تأثير هذه السياسات على كفاءة التكلفة والأداء المؤسسي في عمليات المشتريات.

الصدق والثبات

لضمان جودة أدوات الدراسة وموثوقية النتائج، سيتم إجراء مجموعة من الاختبارات العلمية للتحقق من صدق وثبات أدوات القياس.

أولاً: اختبار الصدق (Validity)

سيتم عرض أدوات الدراسة على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالات إدارة المشتريات والسياسات الاقتصادية للتأكد من ملاءمة الأسئلة لأهداف الدراسة ووضوح صياغتها، وهو ما يعرف بـ الصدق الظاهري وصدق المحتوى.

ثانياً: اختبار الثبات (Reliability)

سيتم اختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من مدى اتساق العبارات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة. ويعد هذا الاختبار من أكثر الأساليب استخداماً في الدراسات الكمية لقياس درجة الاعتماد على أدوات القياس.

أساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل البيانات التي يتم جمعها من خلال الاستبيانات باستخدام برنامج SPSS بهدف اختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقة بين حوكمة المشتريات وكفاءة التكلفة ومتطلبات سياسات المحتوى المحلي. وتشمل أساليب التحليل الإحصائي ما يلي:

- التحليل الإحصائي الوصفي باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة.
- اختبار الصدق والثبات من خلال معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) وتحليل معاملات الارتباط للتحقق من اتساق أدوات القياس.
- تحليل الارتباط (Pearson Correlation) لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression) لقياس تأثير حوكمة المشتريات على كفاءة التكلفة ومستوى تطبيق سياسات المحتوى المحلي.
- اختبار الفرضيات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 لتحديد مدى معنوية العلاقات بين المتغيرات.

حدود الدراسة

- النطاق البشري:

يتكون مجتمع الدراسة من المتخصصين في مجال المشتريات العاملين في الجهات الحكومية وشبه الحكومية في المملكة العربية السعودية. وستشمل عينة الدراسة ما يقارب 25 إلى 40 مشاركاً من إدارات المشتريات.

- النطاق الجغرافي:

تقتصر الدراسة على المؤسسات العاملة داخل المملكة العربية السعودية.

- النطاق الزمني:

تشمل الدراسة الفترة الزمنية بين 2024 و2025 بما في ذلك مراحل جمع البيانات وتحليلها.

المراجع

1. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
2. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
3. Erridge, A., & McIlroy, J. (2019). Public procurement and supply chain management strategies for public sector efficiency. *Public Policy and Administration*, 34(3), 279–299.
4. Esteves, A. M., Coyne, B., & Moreno, A. (2018). Local content initiatives: Enhancing the subnational benefits of the oil, gas and mining sectors. *Resources Policy*, 56, 151–162.
5. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing.
6. Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2016). *Global value chain analysis: A primer*. Duke University Center on Globalization, Governance & Competitiveness.
7. Kola, J., & Sołdyński, R. (2025). *Local Content Requirements in Public Procurement: Comparative Reflections from the European Union and Saudi Arabia*.
8. McCrudden, C. (2007). *Buying social justice: Equality, government procurement, and legal change*. Oxford University Press.
9. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2021). *Public procurement for innovation: Good practices and strategies*. OECD Publishing.
10. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2017). *Public procurement review of the Kingdom of Saudi Arabia: Assessment and recommendations*. OECD Publishing.
11. Thai, K. V. (2017). *International handbook of public procurement* (2nd ed.). CRC Press.
12. Tordo, S., Warner, M., Manzano, O., & Anouti, Y. (2013). *Local content policies in the oil and gas sector*. World Bank.
13. World Bank. (2020). *Enhancing government procurement systems for economic development*. World Bank.
14. Erridge, A. (2018). Public procurement, public value, and governance: Advancing the debate. *Public Administration Review*, 78(3), 467–476.

15. Loader, K. (2015). SME suppliers and public procurement: Managing the relationships. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(2), 103–112.
16. Telgen, J., Zomer, G., & De Boer, L. (2017). The efficiency of public procurement systems. *International Journal of Public Sector Management*, 30(3), 234–252.
17. Arlbjørn, J. S., Freytag, P. V., & de Haas, H. (2011). Service supply chain management: A survey of lean application in the public sector. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(3), 277–295.
18. Brammer, S., & Walker, H. (2011). Sustainable procurement in the public sector: An international comparative study. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(4), 452–476.
19. Erridge, A., & Greer, J. (2002). Partnerships and public procurement: Building social capital through supply relations. *International Journal of Public Sector Management*, 15(6), 503–522.
20. Local Content and Government Procurement Authority (LCGPA). (2022). Annual report on local content development in Saudi Arabia. LCGPA.
21. Ministry of Economy and Planning. (2021). Saudi Vision 2030 economic transformation report. Government of Saudi Arabia.