

تحليل الأثر الاستراتيجي لإدارة المشتريات والعقود على كفاءة العمليات
التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق
الأوسط

إعداد الطالب/ محمد مجدي أبويونس

الرقم الجامعي /253002379

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

العام الدراسي:

2026 – 1448



إِهْدَاء

إلى من كانت أول من علّمني أن النجاح لا يُهدى بل يُنتزع بالجهد والمثابرة،
إلى من غمرتني بحنانها ودعواتها التي كانت تصل إلى السماء قبل أن أنطق بها،
إلى أُمي الغالية، نبع الحنان ومصدر الإلهام،
إليك يا من جعلت من تعبك راحة لي، ومن صبرك طريقاً أمشي عليه حتى أصل.
وإلى أبي العزيز، رمز العطاء والقوة، إليك يا من زرعت في نفسي الإصرار والثقة،
يا من كنت السند الذي لا يميل، والقُدوة التي أفتخر بها،
أهديك هذا الإنجاز عربون وفاءٍ وتقديرٍ لكل لحظة دعم وتشجيع منحتني إياها.
إلى إخوتي وأخواتي، شركاء الفرح والمشوار الطويل
أهديكم جميعاً هذه الرسالة، ثمرة جهدٍ وسنينٍ من الطموح والعمل الدؤوب.

شكر وفخر

أحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

د. الفیصل عبدالمحمد محمد

د. فايز جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المشتريات والعقود بأبعادها الأربعة المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي للمشتريات، وإدارة علاقات الموردين، وإدارة العقود والتفاوض، والرقابة وتقييم الأداء الشرائي، على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك بمنطقة الشرق الأوسط. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وفق مقياس ليكرت الخماسي، وقد طُبِّقت على عينة بلغت (344) مفردة من العاملين في المستويات الإدارية المعنية بإدارة المشتريات والعمليات في المملكة العربية السعودية وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المشتريات والعقود مجتمعة على كفاءة العمليات التشغيلية، إذ فسّرت هذه الأبعاد ما نسبته (71.7%) من التباين في المتغير التابع، كما تبين وجود أثر دال لكل بُعد على حدة، وجاء بُعد إدارة علاقات الموردين في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير، يليه الرقابة وتقييم الأداء الشرائي، ثم التخطيط الاستراتيجي للمشتريات، وأخيراً إدارة العقود والتفاوض. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة بناء شراكات استراتيجية طويلة المدى مع الموردين، وتطوير منظومة مؤشرات الأداء الشرائي، وتوظيف تقنيات التحول الرقمي في عمليات الشراء، ورفع المهارات التفاوضية لدى فرق المشتريات بما يسهم في تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية ودعم القدرة التنافسية لشركات القطاع.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشتريات، إدارة العقود، التخطيط الاستراتيجي للمشتريات، علاقات الموردين، الأداء الشرائي، كفاءة العمليات التشغيلية، المنتجات سريعة الاستهلاك، الشرق الأوسط

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	الملخص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 أهمية الدراسة:
5.....	4.1 أهداف الدراسة:
6.....	5.1 تساؤلات الدراسة
7.....	6.1 فروض الدراسة:
8.....	7.1 الدراسات السابقة:
13.....	8.1 الفجوة البحثية
14.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
18.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
18.....	11.1 مجتمع وعينة الدراسة
19.....	12.1 مصادر جمع البيانات
19.....	13.1 أدوات الدراسة:

14.1	الأساليب الإحصائية المستخدمة	20
15.1	حدود الدراسة	20
	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	22
	المبحث الأول: إدارة المشتريات والعقود	22
1.1.2	تمهيد	22
2.1.2	مفهوم إدارة المشتريات والعقود	22
3.1.2	أهمية إدارة المشتريات والعقود	24
4.1.2	أهداف إدارة المشتريات والعقود	26
5.1.2	أبعاد إدارة المشتريات والعقود	27
6.1.2	استراتيجيات إدارة المشتريات والعقود	30
7.1.2	محددات تطبيق إدارة المشتريات والعقود الفعالة	31
	المبحث الثاني: كفاءة العمليات التشغيلية	33
1.2.2	تمهيد	33
2.2.2	مفهوم كفاءة العمليات التشغيلية	33
3.2.2	أهمية كفاءة العمليات التشغيلية	35
4.2.2	أهداف تحقيق كفاءة العمليات التشغيلية	37
5.2.2	أبعاد كفاءة العمليات التشغيلية	38
6.2.2	استراتيجيات تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية	42
7.2.2	محددات تحقيق كفاءة العمليات التشغيلية	43
	الفصل الثالث: منهجية الدراسة	44
1.3	تمهيد	44
2.3	منهج الدراسة	44

45	3.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
47	4.3 أداة الدراسة.....
48	5.3 صدق وثبات أداة الدراسة.....
50	6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.....
51	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
53	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفروض.....
53	1.4 تمهيد.....
53	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة.....
55	3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
61	4.3 اختبار فرضيات الدراسة.....
67	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
67	1.5 تمهيد.....
67	2.5 نتائج الدراسة.....
70	3.5 توصيات الدراسة.....
72	4.5 الدراسات المستقبلية المقترحة.....
73	Abstract.....
74	المراجع.....
74	أولاً: المراجع العربية.....
77	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
80	الملاحق.....
81	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
41	جدول (3 - 1): توزيع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل وفق المنطقة الجغرافية	1.
42	جدول (3 - 2): فئات مقياس ليكرت الخماسي ومستوى الموافقة	2.
43	جدول (3 - 3): معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية	3.
44	جدول (3 - 4): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة	4.
44	جدول (3 - 5): مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة (ن=344)	5.
47	جدول (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية والوظيفية (ن=344)	6.
49	جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التخطيط الاستراتيجي للمشتريات	7.
50	جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إدارة علاقات الموردين	8.
50	جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إدارة العقود والتفاوض	9.
51	جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الرقابة وتقييم الأداء الشرائي	10.
52	جدول (4 - 6): ترتيب أبعاد المتغير المستقل (إدارة المشتريات والعقود) وفق المتوسطات الحسابية	11.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
52	جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (كفاءة العمليات التشغيلية)	12.
54	جدول (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المشتريات والعقود على كفاءة العمليات التشغيلية	13.
55	جدول (4 - 9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي للمشتريات على كفاءة العمليات التشغيلية	14.
57	جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة علاقات الموردين على كفاءة العمليات التشغيلية	15.
58	جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة العقود والتفاوض على كفاءة العمليات التشغيلية	16.
59	جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الرقابة وتقييم الأداء الشرائي على كفاءة العمليات التشغيلية	17.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُعد إدارة المشتريات والعقود من أبرز الوظائف الاستراتيجية التي شهدت تحولاً جوهرياً في الفكر الإداري المعاصر، إذ انتقلت من كونها وظيفة تكتيكية سلبية تقتصر على توفير المواد والخدمات إلى وظيفة استراتيجية فاعلة تُسهم في تشكيل الميزة التنافسية للمنظمات وتعظيم القيمة المضافة عبر سلسلة الإمداد بأكملها. وقد أكد الباحثون أن دور المشتريات في الأداء المؤسسي قد تطور ليشمل التركيز على جودة الأداء الشرائي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، بما يتجاوز مجرد خفض التكاليف إلى بناء شراكات مستدامة مع الموردين وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية. (Jama & Mohamud, 2024)

وفي هذا الإطار، تتبلور أهمية التخطيط الاستراتيجي للمشتريات بوصفه الركيزة الأولى لنجاح وظيفة المشتريات، حيث يُمكن المنظمات من تحديد احتياجاتها الشرائية بدقة وتوقيت مناسب، واختيار الموردين الأكفاء، ووضع استراتيجيات توريد تتسق مع الأهداف العامة للمنظمة. وقد أثبتت الدراسات أن المنظمات التي تتبنى ممارسات مشتريات استراتيجية محكمة تتفوق في أدائها المؤسسي على نظيراتها التي تفتقر إلى هذا التخطيط. (Ogeto & Thiong'o, 2020)

ولا يقل بناء علاقات فعّالة مع الموردين أهميةً عن التخطيط، إذ تُشكّل إدارة علاقات الموردين بُعداً محورياً في منظومة المشتريات الحديثة. فالعلاقة بين المنظمة ومورديها لم تعد مجرد علاقة تبادلية قائمة على الشراء والبيع، بل تحولت إلى شراكة استراتيجية تستهدف التطوير المشترك والابتكار وتحسين الأداء التشغيلي. وقد أوضحت الأدبيات أن تطوير الموردين يرتبط ارتباطاً إيجابياً بأداء المشتريات في القطاع العام، وأن صعوبة إدارة العقود تُعدّل هذه العلاقة بشكل جوهري (Changalima, Mchopa, & Ismail, 2022).

كما تحتل إدارة العقود والتفاوض مكانة بارزة ضمن أبعاد إدارة المشتريات، إذ تُمثّل الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحكم العلاقة بين المنظمة ومورديها ويُحدد الحقوق والالتزامات المتبادلة. وقد أشار الباحثون إلى أن رقمنة عمليات المشتريات وتوظيف تحليلات البيانات في إدارة العقود يُعزز من قدرات المشتريات الرقمية ويُحسن أداء سلسلة الإمداد التشغيلي بشكل ملموس. (Hallikas, Immonen, & Brax, 2021)

ويكتسب قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك أهمية خاصة في هذا السياق نظراً لخصوصيته التي تتميز بارتفاع حجم تدفقات المنتجات وتنوعها وقصر دورة حياتها وشدة المنافسة فيه، مما يجعل كفاءة العمليات التشغيلية عاملاً حاسماً في نجاح الشركات العاملة في هذا القطاع. وقد أثبتت الدراسات التطبيقية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا أن ممارسات إدارة سلسلة الإمداد تؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الأداء التشغيلي لشركات المنتجات سريعة الاستهلاك. (Elfawal, Ragheb, & Adel, 2021)

وفي ضوء ما سبق، تأتي هذه الدراسة لتتناول أثر إدارة المشتريات والعقود بأبعادها الأربعة (التخطيط الاستراتيجي للمشتريات، إدارة علاقات الموردين، إدارة العقود والتفاوض، الرقابة وتقييم الأداء الشرائي) على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط، ساعيةً إلى تقديم إسهام علمي وعلمي يُعزز الفهم المتكامل لهذه العلاقة ويوفر أدوات تشخيصية وتوجيهية لصناع القرار في هذا القطاع الحيوي.

2.1 مشكلة الدراسة

يشهد قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك (FMCG) في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تحولات هيكلية متسارعة فرضتها جملة من المتغيرات البيئية والاقتصادية والتنافسية، إذ يتجاوز حجم سوق السلع الاستهلاكية في المنطقة 450 مليار دولار أمريكي وفقاً لتقديرات عام 2024 (Bain & Company, 2025)، مع معدلات نمو سنوية مرتفعة، وهو ما يجعله أحد أكثر القطاعات ديناميكية وتعقيداً من حيث حجم عمليات الشراء والتوريد وتنوع سلاسل الإمداد وتشابكها عبر أسواق متعددة ومتباينة في أطرها التنظيمية والتشريعية. وفي ظل هذا الواقع، تبرز إدارة المشتريات والعقود بوصفها وظيفة استراتيجية محورية لا تقتصر على الجوانب التنفيذية المتعلقة بتوفير المواد والخدمات، بل تمتد لتشمل التخطيط الاستراتيجي للاحتياجات الشرائية وبناء علاقات شراكة مستدامة مع الموردين والتفاوض على شروط تعاقدية مثلى وتطبيق أنظمة رقابية صارمة لتقييم الأداء الشرائي (Erriquez, Liakopoulou, Schaefer, & Sommerer, 2023)، وهي أبعاد ترتبط ارتباطاً جوهرياً بمستوى كفاءة العمليات التشغيلية التي تُعد الركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية في هذا القطاع.

غير أن الواقع العملي يكشف عن وجود فجوة واضحة بين المستوى المأمول والمستوى الفعلي لممارسات إدارة المشتريات والعقود في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك بالمنطقة. فقد أشار تقرير ماكنزي حول

مستقبل المشتريات إلى أن تكاليف الإنفاق الخارجي تُمثل ما بين 50% و80% من قاعدة التكاليف الإجمالية للشركات، وأن المنظمات التي تطبق تحليلات متقدمة في سلاسل الإمداد تحقق تحسناً يتراوح بين 15% و20% في الكفاءة التشغيلية مقارنة بنظيراتها. (McKinsey & Company, 2023) كما أظهرت إحصاءات قطاع FMCG أن التضخم رفع تكاليف مدخلات المنتجات سريعة الاستهلاك بنسبة 15% في عام 2023. (Gitnux, 2025) علاوة على ذلك، فإن الاعتماد الكبير على الاستيراد في المنطقة يُعرض سلاسل الإمداد لمخاطر جسيمة، إذ تعتمد المملكة العربية السعودية وحدها على الاستيراد لتلبية نحو 70% من احتياجاتها الغذائية. (USDA Foreign Agricultural Service, 2024)

وعلى المستوى الأكاديمي، وبالرغم من الاهتمام المتنامي بدراسة إدارة سلاسل الإمداد والمشتريات في الأدبيات الإدارية الحديثة، إلا أن المتابع للإنتاج العلمي في هذا الميدان يلحظ ندرة الدراسات التي تناولت أثر إدارة المشتريات والعقود بأبعادها المتكاملة (التخطيط الاستراتيجي للمشتريات، إدارة علاقات الموردين، إدارة العقود والتفاوض، الرقابة وتقييم الأداء الشرائي) على كفاءة العمليات التشغيلية في قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك تحديداً، ولا سيما في السياق الجغرافي لمنطقة الشرق الأوسط. فقد ركزت دراسة (Elfawal, Ragheb, & Adel, 2021) على ممارسات إدارة سلسلة الإمداد بشكل عام دون تفصيل أبعاد إدارة المشتريات والعقود، وتناولت دراسة (Agbeka, Quagrainie, & Kabalan, 2024) العلاقة بين ممارسات المشتريات والأداء التشغيلي في قطاع التصنيع دون التطبيق على قطاع FMCG، بينما اقتصرَت دراسة (Changalima, Mchopa, & Ismail, 2022) على بُعد واحد وهو تطوير الموردين في القطاع العام بتتنانيا، كما أن دراسة (Dhongde, 2024) تناولت المشتريات المستدامة دون التطرق لأبعاد إدارة العقود والتفاوض والرقابة. وقد أكدت المراجعة المنهجية التي أجراها (Jama & Mohamud, 2024) على وجود فجوة بحثية واضحة في فهم العلاقة المتكاملة بين ممارسات المشتريات والأداء المؤسسي، مُوصيةً بتطوير نموذج نظري شامل يتضمن العوامل الرئيسية المؤثرة.

وتتعمق المشكلة البحثية حين يتبين أن قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط يواجه تحديات تشغيلية مُركّبة ومتشابكة تزيد من الحاجة الملحة لدراسة هذا الموضوع، من أبرزها تصاعد حدة المنافسة بين العلامات التجارية المحلية والإقليمية والدولية، وتغيّر أنماط سلوك المستهلك، وتنامي الضغوط التنظيمية المتعلقة بمعايير الجودة والسلامة والاستدامة البيئية، فضلاً عن التسارع الرقمي الذي يفرض على الشركات تحديث أدواتها ونُظمها الشرائية والتعاقدية (Hallikas, Immonen, & Brax,

(2021) وفي هذا السياق، أوضحت دراسة (Ogeto & Thiong'o, 2020) أن المنظمات نادراً ما تُفوض صلاحيات المشتريات المتخصصة للفرق الفنية مما يؤثر سلباً على جودة القرارات الشرائية، كما أثبتت دراسة (Agbeka et al., 2024) أن المستوى المفرط من ممارسات المشتريات قد ينعكس سلباً على الأداء التشغيلي، مما يستوجب تحقيق التوازن الاستراتيجي في هذه الممارسات.

وانطلاقاً مما سبق، يمكن بلورة المشكلة البحثية في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر إدارة المشتريات والعقود بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للمشتريات، إدارة علاقات الموردين، إدارة العقود والتفاوض، الرقابة وتقييم الأداء الشرائي) على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط؟

3.1 أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية (النظرية)

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من عدة اعتبارات جوهرية. فمن حيث إثراء الأدب النظري، تُسهم الدراسة في سد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية والإنجليزية، إذ تندر الدراسات التي تناولت أثر إدارة المشتريات والعقود بأبعادها الأربعة مجتمعة (التخطيط الاستراتيجي للمشتريات، إدارة علاقات الموردين، إدارة العقود والتفاوض، الرقابة وتقييم الأداء الشرائي) على كفاءة العمليات التشغيلية بشكل متكامل في قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك بمنطقة الشرق الأوسط تحديداً.
- كذلك تُقدم الدراسة إسهاماً نظرياً من خلال بناء إطار مفاهيمي يربط بين إدارة المشتريات والعقود ككفاءة محورية والكفاءة التشغيلية كمُخرَج استراتيجي، مستندةً إلى عدة نظريات إدارية مثل نظرية الموارد (Resource-Based View) التي تُفسر كيف تُشكّل ممارسات المشتريات المتقدمة مورداً استراتيجياً يصعب تقليده، ونظرية تكاليف المعاملات (Transaction Cost Theory) التي تُوضح دور إدارة العقود والتفاوض في خفض تكاليف المعاملات وتعزيز الكفاءة، ونظرية الوكالة (Agency Theory) التي تُبرر أهمية الرقابة وتقييم الأداء الشرائي في ضبط العلاقة بين الشركة ومورديها.
- فضلاً عن ذلك، تُقدم الدراسة أداة قياس (استبانة) مُحكّمة وموثوقة يمكن للباحثين الاستفادة منها في دراسات مستقبلية مماثلة، وتُوفر قاعدة بيانات ومرجعية علمية حديثة للباحثين في مجالات إدارة

المشتريات وسلاسل الإمداد وإدارة العمليات، كما تفتح آفاقاً بحثية جديدة من خلال تحديد العلاقات بين المتغيرات واقتراح مسارات بحثية مستقبلية.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تستمد هذه الدراسة أهميتها العملية من ارتباطها المباشر بقطاع حيوي واستراتيجي، إذ يُعدّ قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك من أكبر القطاعات الاقتصادية في منطقة الشرق الأوسط من حيث حجم الإنفاق الاستهلاكي وعدد العاملين وحجم عمليات الشراء اليومية، مما يجعل تحسين إدارة المشتريات والعقود فيه ذا أثر اقتصادي واسع النطاق.
- وعلى صعيد صناع القرار والإدارة العليا، تُقدم الدراسة نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق تُساعد المديرين التنفيذيين ومديري المشتريات وسلاسل الإمداد في شركات FMCG على تحديد أولويات التطوير في ممارسات المشتريات والعقود بناءً على الأهمية النسبية لكل بُعد في تأثيره على الكفاءة التشغيلية، مما يُمكنهم من توجيه الموارد والاستثمارات نحو الأبعاد الأكثر تأثيراً.
- كما تُفيد الدراسة الممارسين في مجال المشتريات من خلال تقديم رؤية واضحة حول كيفية تعزيز التخطيط الاستراتيجي للمشتريات وبناء علاقات فعّالة مع الموردين وتحسين آليات التفاوض وصياغة العقود وتطوير منظومة الرقابة والتقييم، بما ينعكس مباشرةً على خفض التكاليف التشغيلية وتقليل الهدر وتحسين الجودة وتسريع دورة التوريد.
- وتكتسب الدراسة أهمية خاصة في ظل التحولات الراهنة التي تشهدها منطقة الشرق الأوسط ضمن رؤى التنويع الاقتصادي مثل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ورؤية الإمارات 2031، حيث يتزايد الاهتمام بتطوير القطاعات غير النفطية ورفع كفاءة العمليات التشغيلية وتعزيز تنافسية الشركات المحلية والإقليمية. وأخيراً، يمكن أن تُفيد نتائج الدراسة الجهات التنظيمية وواضعي السياسات في صياغة أطر تنظيمية تُشجع على تبني أفضل الممارسات في إدارة المشتريات والعقود بما يخدم الاقتصاد الوطني ويُعزز بيئة الأعمال.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المشتريات والعقود بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للمشتريات، إدارة علاقات الموردين، إدارة العقود والتفاوض، الرقابة وتقييم الأداء الشرائي) على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك (FMCG) في منطقة الشرق الأوسط.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- قياس أثر التخطيط الاستراتيجي للمشتريات على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط.
- تحديد أثر إدارة علاقات الموردين على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط.
- تحليل أثر إدارة العقود والتفاوض على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط.
- الكشف عن أثر الرقابة وتقييم الأداء الشرائي على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط.
- تقديم توصيات علمية وعملية قابلة للتطبيق تُسهم في تعزيز فعالية إدارة المشتريات والعقود بما ينعكس إيجاباً على كفاءة العمليات التشغيلية.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر إدارة المشتريات والعقود بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للمشتريات، إدارة علاقات الموردين، إدارة العقود والتفاوض، الرقابة وتقييم الأداء الشرائي) على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر التخطيط الاستراتيجي للمشتريات على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط؟

2. ما أثر إدارة علاقات الموردين على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط؟
3. ما أثر إدارة العقود والتفاوض على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط؟
4. ما أثر الرقابة وتقييم الأداء الشرائي على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط؟

6.1 فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المشتريات والعقود بأبعادها مجتمعة على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط.

ويتفرع من الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

- **الفرض الفرعي الأول:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي للمشتريات على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط.
- **الفرض الفرعي الثاني:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة علاقات الموردين على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط.
- **الفرض الفرعي الثالث:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة العقود والتفاوض على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط.
- **الفرض الفرعي الرابع:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة وتقييم الأداء الشرائي على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط.

7.1 الدراسات السابقة:

➤ دراسة (Ogeto & Thiong'o, 2020) بعنوان "Strategic Procurement Practices and Organizational Performance in the Construction Industry in Kenya:

A Case Study of Allied Plumber Ltd."

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المشتريات الاستراتيجية بأبعادها (اختيار الموردين، التفاوض قبل الشراء، إدارة العقود، العلاقات مع سلسلة الإمداد، إدارة المخزون) على الأداء المؤسسي في قطاع البناء بكينيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من 47 مستجيباً من أصل 53 موظفاً تم اختيارهم بالعينة الطبقية باستخدام معادلة Yamane من أقسام التخطيط والمالية والموارد البشرية والمشتريات والهندسة والعمليات والعقود والإنشاءات، وتم جمع البيانات عبر استبانة هيكلية وتحليلها بالإحصاء الوصفي والاستدلالي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المشتريات الاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء المؤسسي، وأن المنظمة تمارس اختيار الموردين والتفاوض وإدارة العقود بانتظام لكنها نادراً ما تُقوّض صلاحيات المشتريات. وأوصت الدراسة بضرورة تفويض أدوار المشتريات المتخصصة للفرق الفنية لتحقيق الميزة التنافسية.

➤ دراسة (Hallikas, Immonen, & Brax, 2021) بعنوان "Digitalizing Procurement: The Impact of Data Analytics on Supply Chain

Performance"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر رقمنة المشتريات بأبعادها (قدرات المشتريات الرقمية، قدرات تحليل البيانات الداخلية والخارجية) على أداء سلسلة الإمداد التشغيلي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المسحي القائم على نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، وتم جمع البيانات عبر استبانة صناعية من شركات فنلندية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين قدرات المشتريات الرقمية وقدرات تحليل البيانات وأداء سلسلة الإمداد، وأن قدرات المشتريات الرقمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين قدرات تحليل البيانات الخارجية وأداء سلسلة الإمداد. وأوصت الدراسة بضرورة تبني البيانات الثانوية في الدراسات المستقبلية للحد من التحيز الذاتي.

➤ دراسة (Elfawal, Ragheb, & Adel, 2021) بعنوان "Supply Chain Management

Practices, Innovation Capabilities and Operational Performance: An Empirical Evidence from the FMCG Sector"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة سلسلة الإمداد بأبعادها (التخصيص الشامل، المشتريات الإلكترونية، التكامل، الإنتاج في الوقت المحدد، اللوجستيات العكسية) على الأداء التشغيلي في قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك (FMCG) في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مع دراسة الدور الوسيط لقدرات الابتكار (القدرات الديناميكية، المعرفية، التعاونية). واستخدمت الدراسة المنهج الكمي السببي التفسيري، وتكونت العينة من 519 استجابة مقبولة من موظفي شركة هنكل عبر الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (من أصل 800 استبانة، بمعدل استجابة 65%)، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM-AMOS) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة سلسلة الإمداد تؤثر إيجاباً على الأداء التشغيلي ($\beta = 0.448, p < 0.001$)، وتؤثر إيجاباً على قدرات الابتكار ($\beta = 0.674, p < 0.001$)، وأن قدرات الابتكار تؤثر إيجاباً على الأداء التشغيلي ($\beta = 0.340, p < 0.001$) مع وجود توسط جزئي لقدرات الابتكار، وفسرت المتغيرات 52.1% من تباين الأداء التشغيلي ($R^2 = 0.521$). وأوصت الدراسة بتعميم نتائجها عبر عمليات التنفيذ الإداري في شركات FMCG وإجراء دراسات مقارنة في صناعات أخرى.

➤ دراسة (هالي والبناء، 2022) بعنوان "أثر إدارة رأس المال العامل في الكفاءة التشغيلية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة رأس المال العامل بأبعاده (معدل دوران النقدية، فترة التحصيل، فترة الاحتفاظ بالمخزون، فترة سداد الذمم الدائنة) على الكفاءة التشغيلية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل البيانات المالية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة رأس المال العامل على الكفاءة التشغيلية، حيث يؤدي تحسين إدارة مكونات رأس المال العامل إلى رفع مستوى الأداء التشغيلي. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة المالية بإدارة مكونات رأس المال العامل بشكل متوازن لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة.

➤ دراسة (Changalima, Mchopa, & Ismail, 2022) بعنوان "Supplier :

Development and Public Procurement Performance: Does Contract Management Difficulty Matter?"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تطوير الموردين بأبعاده (تقييم الموردين، التدريب والتأهيل، الدعم الفني، التواصل المستمر) وأداء المشتريات في القطاع العام، مع دراسة الأثر المعدل لصعوبة إدارة العقود. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المسحي، وتكونت العينة من 183 جهة مشتريات عامة في تنزانيا، وتم جمع البيانات عبر استبانات موجهة لرؤساء أقسام المشتريات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطوير الموردين وأداء المشتريات العامة، كما أن صعوبة إدارة العقود تُعدّل هذه العلاقة سلبياً بشكل معنوي. وأوصت الدراسة بتوسيع نطاق مؤشرات قياس أداء المشتريات لتشمل أبعاداً متعددة.

➤ دراسة (بيلي ودواد، 2023) بعنوان "أثر كفاءة إدارة رأس المال العامل في رفع الكفاءة التشغيلية:

دراسة تطبيقية على شركات المواد الأساسية المدرجة في السوق السعودي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر كفاءة إدارة رأس المال العامل بأبعاده (دورة التحول النقدي، فترة التخزين، فترة السداد، فترة التحصيل) على الكفاءة التشغيلية لشركات المواد الأساسية المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع أسلوب الدمج بين بيانات السلاسل الزمنية والمقاطع العرضية للفترة من 2010 إلى 2019م. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لدورة التحول النقدي ومتوسط فترة التخزين ومتوسط فترة السداد على الكفاءة التشغيلية، بينما أشارت إلى وجود تأثير سلبي غير معنوي لمتوسط فترة التحصيل. وأوصت الدراسة بضرورة وضوح سياسات رأس المال العامل والعمليات التشغيلية في الشركات.

➤ دراسة (حمده، 2023) بعنوان "دور إدارة المشتريات في تحقيق أهداف المؤسسات"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المشتريات بأبعادها (تخطيط المشتريات، اختيار الموردين، إدارة العقود، الرقابة على المشتريات) في تحقيق أهداف المؤسسات وتعزيز تنافسيتها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إحصائية ذات دلالة بين ضعف تخطيط المشتريات وتراجع أداء المنظمات، وأن إدارة المشتريات الفعّالة تسهم في

رفع إنتاجية المؤسسة وتحسين استراتيجياتها. وأوصت الدراسة بتفعيل التخطيط الاستراتيجي للمشتريات وتطوير نظم رقابية أكثر كفاءة.

➤ دراسة (الشمراي، 2024) بعنوان: "أثر إدارة المخاطر على الكفاءة التشغيلية لمحطة الفحص الفني الدوري للمركبات بالدمام"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييمها، مراقبتها، الاستجابة للطوارئ) على الكفاءة التشغيلية لمحطة الفحص الفني الدوري للمركبات في مدينة الدمام بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من 400 فرد من العاملين في المحطة، وتم جمع البيانات عبر استبانة مصممة لهذا الغرض وتحليلها ببرنامج SPSS. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والكفاءة التشغيلية، حيث إن تحسين تحديد المخاطر وتقييمها ومراقبتها والاستجابة السريعة للطوارئ يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز قدرات العاملين على إدارة المخاطر من خلال التدريب المستمر وتطوير استراتيجيات أكثر تكاملاً ومرونة.

➤ دراسة (Dhongde, 2024) بعنوان: "Sustainable Procurement Strategies in FMCG: Impact on Supply Chain Efficiency and Cost Reduction"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات المشتريات المستدامة بأبعادها (التعاون مع الموردين، التوريد المستدام للمواد، الاستثمار في كفاءة الطاقة، ممارسات الاقتصاد الدائري، أدوات المشتريات الرقمية، تطوير الموردين المستدام) على كفاءة سلسلة الإمداد وخفض التكاليف في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك (FMCG). واستخدمت الدراسة منهجاً مختلطاً (كمي ونوعي) يشمل المقابلات والاستبانات، مع استخدام الانحدار والارتباط واختبارات (t). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التعاون مع الموردين يرتبط إيجاباً بتقليل المهل الزمنية ($\beta = 0.78$)، والتوريد المستدام يرتبط بخفض الهدر ($r = 0.72$)، والاستثمار في كفاءة الطاقة يحقق وفورات كبيرة في تكاليف الإنتاج ($t \approx 2.8$)، وأدوات المشتريات الرقمية تحسن إدارة المخزون ($r = 0.78$). وأوصت الدراسة بتبني استراتيجيات شراء مستدامة شاملة لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف.

➤ دراسة (Agbeka, Quagrainie, & Kabalan, 2024) بعنوان "Procurement Practices and Operational Performance: A Study of Linear and Curvilinear Relationships in a Developing Economy"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات المشتريات بأبعادها (تنويع الموردين، التوريد الاستراتيجي، إدارة العقود، تقييم الموردين) والأداء التشغيلي في شركات التصنيع. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المسحي، وتكونت العينة من 329 شركة تصنيعية في قطاعات الملابس والنسيج والكيماويات والأغذية والمشروبات والأخشاب والمعادن والأدوية في اقتصاد نامٍ. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الشركات ذات المستوى الأعلى والأمثل من ممارسات المشتريات تحقق مستويات أعلى من الأداء التشغيلي، إلا أن المستوى المفرط من ممارسات المشتريات يرتبط بانخفاض الأداء التشغيلي (علاقة منحنية). وأوصت الدراسة بضرورة تحقيق التوازن بين التنويع والكفاءة في استراتيجيات المشتريات.

➤ دراسة (Jama & Mohamud, 2024) بعنوان "The Impact of Procurement Practices on Organizational Performance: A Literature Review"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات المشتريات بأبعادها (التخطيط للمشتريات، اختيار الموردين، إدارة العقود، المشتريات الإلكترونية، إدارة المخاطر) على الأداء المؤسسي. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات وفق بروتوكول PRISMA ، حيث تم استرجاع 1,639 مرجعاً من قاعدة بيانات Scopus ، وبعد تطبيق معايير الإدراج والاستبعاد تم تحليل 15 دراسة مؤهلة (منشورة بين 2017 و2022). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات المشتريات الفعالة تُمكن المنظمات من الحصول على سلع وخدمات عالية الجودة، وتعزيز الشراكات الاستراتيجية مع الموردين، واكتساب ميزة تنافسية، بينما تؤثر الممارسات غير الكفؤة سلباً على الأداء الكلي. وأوصت الدراسة بتطوير نموذج نظري يتضمن العوامل الرئيسية اللازمة لتحسين أداء المشتريات.

➤ دراسة (Olutimehin, Ugochukwu, Ofodile, Nwankwo, & Joel, 2024) بعنوان "Optimizing FMCG Supply Chain Dynamics: A Novel Framework for Integrating Operational Efficiency and Customer Satisfaction"

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تحسين ديناميكيات سلسلة الإمداد في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك (بأبعادها) تحسين الكفاءة التشغيلية، إدارة المخزون، تكامل سلسلة الإمداد، رضا العملاء) من خلال تقديم إطار مفاهيمي جديد يدمج بين الكفاءة التشغيلية ورضا العملاء. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي المبني على مراجعة شاملة للأدبيات وتطوير إطار مقترح. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإطار المقترح يُقدم مقارنة شاملة لتحسين سلاسل إمداد FMCG عبر الدمج بين تخطيط الطلب وإدارة المشتريات والتخزين والتوزيع بما يحقق الكفاءة التشغيلية ورضا العملاء في آن واحد. وأوصت الدراسة بتطبيق الإطار المقترح في بيئات متنوعة واختباره تجريبياً

➤ دراسة (Zahid, 2025) بعنوان " دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات التحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية، أتمتة العمليات، تحليل البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي) على الكفاءة التشغيلية والتسويقية في شركة الاتصالات السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من موظفي الشركة وتم جمع البيانات عبر استبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحول الرقمي على كلٍّ من الكفاءة التشغيلية والكفاءة التسويقية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحسين الأداء التشغيلي.

8.1 الفجوة البحثية

تتقاطع الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في التأكيد على أن ممارسات المشتريات الاستراتيجية تُسهم إسهاماً جوهرياً في تحسين الأداء التشغيلي والمؤسسي؛ فقد أثبتت دراسة Elfawal وآخرين (2021) أن ممارسات إدارة سلسلة الإمداد تُفسّر نحو 52 % من التباين في الأداء التشغيلي لشركات المنتجات سريعة الاستهلاك، وهو ما يتسق مع الفرضية المحورية للدراسة الحالية القائلة بوجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المشتريات والعقود على كفاءة العمليات التشغيلية. كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة Ogeto وThiong'o (2020) ودراسة حمده (2023) في أن التخطيط الاستراتيجي للمشتريات واختيار الموردين وإدارة العقود تُمثّل قدرات جوهريّة تدعم تحقيق الأهداف المؤسسية، وتتوافق كذلك مع دراسة

Changalima وآخرين (2022) في التأكيد على الدور المحوري لتطوير الموردين في تعزيز أداء المشتريات، ومع دراسة Hallikas وآخرين (2021) في إبراز الأثر الإيجابي للرقمنة وتحليلات البيانات على أداء سلسلة الإمداد، فضلاً عن اتفاقها مع دراسة Jama و Mohamud (2024) في أن المشتريات الفعالة تُعزز خفض التكاليف والجودة والابتكار والميزة التنافسية، ومع دراسة Dhongde (2024) في أن الاستدامة في المشتريات ترفع كفاءة سلسلة الإمداد في قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك تحديداً.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية؛ فمن حيث النطاق الموضوعي، تتبنى الدراسة نموذجاً تكاملياً يجمع أربعة أبعاد لإدارة المشتريات والعقود — التخطيط الاستراتيجي للمشتريات، وإدارة علاقات الموردين، وإدارة العقود والتفاوض، والرقابة وتقييم الأداء — في إطار واحد، بينما ركزت أغلب الدراسات السابقة على بُعد واحد أو اثنين؛ فدراسة Changalima وآخرين (2022) اقتصرت على تطوير الموردين وصعوبة إدارة العقود، ودراسة Hallikas وآخرين (2021) تناولت الرقمنة وتحليلات البيانات فقط. ومن حيث السياق القطاعي والجغرافي، تُطبّق الدراسة الحالية حصرياً على شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط (المملكة العربية السعودية والإمارات ومصر)، في حين أُجريت الدراسات السابقة في سياقات مختلفة كقطاع البناء في كينيا (Ogeto & Thiong'o, 2020)، والمشتريات العامة في تنزانيا (Changalima et al., 2022)، والصناعات التحويلية في اقتصاد نامٍ عام (Agbeka et al., 2024). كذلك تختلف الدراسة الحالية منهجياً بتوظيفها نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار الأثر المباشر والمتزامن للأبعاد الأربعة مجتمعةً، بينما اعتمدت بعض الدراسات على الإحصاء الوصفي والاستنتاجي البسيط (Ogeto & Thiong'o, 2020)، أو المراجعة المنهجية للأدبيات دون بيانات أولية. (Jama & Mohamud, 2024) أخيراً، كشفت دراسة Agbeka وآخرين (2024) عن علاقة منحنية) حرف U مقلوب (بين ممارسات المشتريات والأداء التشغيلي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى التحقق منه ضمن بيئة قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك في الشرق الأوسط لتحديد ما إذا كان الإفراط في تكثيف ممارسات المشتريات يُفضي إلى عوائد متناقصة في هذا السياق بالذات.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: إدارة المشتريات والعقود – الإطار المفاهيمي

شهد مفهوم إدارة المشتريات تطوراً جوهرياً في الأدبيات الإدارية خلال العقود الأخيرة، إذ تحول من مفهوم ضيق يقتصر على عملية الشراء ذاتها إلى مفهوم استراتيجي واسع يشمل مجموعة متكاملة من الأنشطة والعمليات التي تبدأ بتحديد الاحتياجات وتمتد لتشمل البحث في السوق واختيار الموردين والتعاقد واستلام المنتجات أو الخدمات ومراقبة أداء الموردين وتقييمه. وقد أوضح الباحثون أن المشتريات بمعناها الأوسع تتضمن عدة مراحل تشمل تحديد الاحتياجات والتوريد وإجراء أبحاث السوق واختيار الموردين والتعاقد واستلام المنتجات ومتابعة أداء الموردين وتقييمه. (Jama & Mohamud, 2024) وانطلاقاً من هذا التطور المفاهيمي، تتبنى الدراسة الحالية تعريفاً شاملاً لإدارة المشتريات والعقود بوصفها منظومة متكاملة من الممارسات الاستراتيجية والتشغيلية التي تهدف إلى تحسين عملية الحصول على المواد والخدمات بأفضل قيمة ممكنة من حيث الجودة والتكلفة والتوقيت، مع ضمان الامتثال للأطر التعاقدية والتنظيمية المعمول بها.

البُعد الأول: التخطيط الاستراتيجي للمشتريات

يُمثل التخطيط الاستراتيجي للمشتريات نقطة الانطلاق الأساسية لأي منظومة مشتريات فعّالة، وهو يتضمن تحديد الاحتياجات الشرائية المستقبلية بدقة وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتحليل أسواق التوريد، ووضع خطط شرائية زمنية تتسق مع خطط الإنتاج والتشغيل. وقد أكدت الأدبيات أن المنظمات التي تتبنى تخطيطاً استراتيجياً محكماً لمشترياتهما تمتلك قدرة أعلى على التفاوض مع الموردين وتحقيق وفورات في التكاليف وتقليل مخاطر الانقطاع في سلاسل الإمداد. وفي هذا الصدد، أشارت دراسة (Ogeto & Thiong'o, 2020) إلى أن التخطيط الاستراتيجي للمشتريات يشمل تحديد واختيار الموردين والتفاوض المسبق وإدارة العقود وبناء علاقات جيدة مع سلسلة الإمداد وإدارة المخزون، وأن هذه الممارسات مجتمعة تلعب دوراً محورياً في تعزيز الأداء المؤسسي. كما أوضح الباحثون أن التخطيط الاستراتيجي يُعدّ حجر الزاوية للتميز التنافسي، حيث إن المنظمات التي تصوغ ممارسات إدارة استراتيجية حصيفة تكون أقدر على الانسياب عبر ديناميكيات التغيير والظهور كمنظمات ناجحة وعالية الأداء.

البُعد الثاني: إدارة علاقات الموردين

تُشكل إدارة علاقات الموردين البُعد الثاني في منظومة إدارة المشتريات والعقود، وتتجاوز المفهوم التقليدي للعلاقة التبادلية بين المشتري والمورد لتشمل بناء شراكات استراتيجية طويلة الأمد قائمة على الثقة

المتبادلة والتعاون والتطوير المشترك. ويتضمن هذا البُعد أنشطة تقييم الموردين وتصنيفهم وتطويرهم وتأهيلهم ودعمهم فنياً وإدارياً لرفع مستوى أدائهم بما يتوافق مع متطلبات المنظمة المشتريّة. وقد تناولت دراسة (Changalima, Mchopa, & Ismail, 2022) هذا البُعد بشكل معمّق حيث بحثت في العلاقة بين تطوير الموردين وأداء المشتريات العامة مع دراسة الدور المعدّل لصعوبة إدارة العقود، وأكدت أن تطوير الموردين من خلال التقييم والتدريب والتأهيل والدعم الفني والتواصل المستمر يُسهم إسهاماً جوهرياً في تحسين أداء المشتريات. كما أشارت دراسة (Dhongde, 2024) إلى أن التعاون مع الموردين في قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك يرتبط إيجابياً بتقليل المهل الزمنية للتوريد وخفض الهدر وتحسين كفاءة إدارة المخزون.

البُعد الثالث: إدارة العقود والتفاوض

يُعدّ هذا البُعد الإطار القانوني والتنظيمي الذي يُنظم العلاقة بين المنظمة ومورديها ويُحدد الشروط والأحكام والالتزامات المتبادلة، ويشمل مراحل إعداد العقود وصياغتها والتفاوض على شروطها وتنفيذها ومتابعتها وتعديلها عند الضرورة. وقد أبرزت الأدبيات أن إدارة العقود الفعّالة لا تقتصر على الجانب القانوني الشكلي بل تمتد لتشمل إدارة المخاطر التعاقدية وضمان تحقيق القيمة المُتلى من العلاقة التعاقدية. وفي ظل التحول الرقمي المتسارع، أصبحت رقمنة عمليات المشتريات والعقود ضرورة استراتيجية وليست ترفاً تقنياً، إذ أثبتت دراسة (Hallikas, Immonen, & Brax, 2021) أن القدرات الرقمية للمشتريات تتوسط العلاقة الإيجابية بين قدرات تحليل البيانات الخارجية وأداء سلسلة الإمداد، مما يُبرز أهمية التحول الرقمي في إدارة العقود والتفاوض كعامل تمكيني لتحسين الكفاءة التشغيلية.

البُعد الرابع: الرقابة وتقييم الأداء الشرائي

يُمثل هذا البُعد الحلقة الأخيرة والمكملة في منظومة إدارة المشتريات والعقود، ويهدف إلى قياس مدى تحقيق وظيفة المشتريات لأهدافها الاستراتيجية والتشغيلية من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير الكمية والنوعية. وتشمل الرقابة على المشتريات متابعة تنفيذ العقود والتحقق من مطابقة المواد والخدمات المُوردة للمواصفات المتفق عليها ومراقبة الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات المحددة. وقد أوضحت دراسة (الشمراي، 2024) أن تطبيق أبعاد الرقابة وإدارة المخاطر المتمثلة في التحديد والتقييم والمراقبة والاستجابة

يؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية على الكفاءة التشغيلية، وأن تحسين هذه الممارسات الرقابية يُسهم في تقليل التكاليف التشغيلية وتجنب التوقفات غير المخططة وزيادة فعالية العمليات.

ثانياً: كفاءة العمليات التشغيلية – الإطار المفاهيمي

تُعرف كفاءة العمليات التشغيلية بأنها قدرة المنظمة على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى مستوى من الجودة والسرعة والمرونة، وتشمل مؤشرات متعددة من أبرزها خفض التكاليف التشغيلية وتحسين جودة المنتجات والخدمات وتسريع دورة التوريد والإنتاج وتقليل معدلات الهدر والتالف ورفع مستوى الإنتاجية الكلية. وقد أوضح الباحثون أن الأداء التشغيلي يُقاس بمجموعة من المقاييس المتكاملة التي تشمل موثوقية التسليم والمهل الزمنية والاستجابة وخفض التكاليف والمطابقة للمواصفات وتحسين العمليات. (Elfawal, Ragheb, & Adel, 2021) وتكتسب الكفاءة التشغيلية أهمية مضاعفة في قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك نظراً لارتفاع حجم العمليات وتعدد خطوات الإنتاج وقصر دورة حياة المنتج وضرورة الاستجابة السريعة لتقلبات الطلب، مما يجعل أي تحسين ولو طفيف في الكفاءة التشغيلية ذا أثر مالي واستراتيجي كبير.

ثالثاً: العلاقة بين إدارة المشتريات والعقود وكفاءة العمليات التشغيلية

تُشير الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة وثيقة ومتعددة الأبعاد بين إدارة المشتريات والعقود وكفاءة العمليات التشغيلية، حيث تؤثر ممارسات المشتريات على التكاليف التشغيلية من خلال التفاوض على أسعار أفضل وشروط دفع ملائمة، وعلى جودة المخرجات من خلال اختيار موردين أكفاء والرقابة على المدخلات، وعلى سرعة العمليات من خلال تقليل المهل الزمنية للتوريد وتحسين إدارة المخزون. وقد أكدت دراسة (Elfawal et al., 2021) أن ممارسات إدارة سلسلة الإمداد في قطاع FMCG بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تُفسر 52.1% من التباين في الأداء التشغيلي. غير أن دراسة (Agbeka, Quagrainie, & Kabalan, 2024) قدمت منظوراً مُكملاً بإثباتها أن العلاقة بين ممارسات المشتريات والأداء التشغيلي ليست خطية بالضرورة، بل قد تتخذ شكلاً منحنياً حيث إن المستوى المفرط من هذه الممارسات قد يرتبط بتراجع الأداء التشغيلي، مما يستوجب تحقيق مستوى أمثل ومتوازن من ممارسات المشتريات. وتستند الدراسة الحالية نظرياً إلى نظرية الموارد (Resource-Based View) التي تُفسر كيف تُشكّل ممارسات المشتريات المتقدمة مورداً استراتيجياً يُسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وإلى

نظرية تكاليف المعاملات (Transaction Cost Theory) التي تُوضح دور إدارة العقود والتفاوض في خفض تكاليف المعاملات وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُمكن من وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها كمياً وكيفياً من خلال جمع البيانات من الميدان وتحليلها إحصائياً لاختبار الفروض واستخلاص النتائج. ويتيح هذا المنهج التعرف على مستوى تطبيق أبعاد إدارة المشتريات والعقود (التخطيط الاستراتيجي للمشتريات، إدارة علاقات الموردين، إدارة العقود والتفاوض، الرقابة وتقييم الأداء الشرائي) وقياس أثرها على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك بمنطقة الشرق الأوسط.

وسيتم تطبيق الجانب الوصفي لرصد واقع ممارسات إدارة المشتريات والعقود ومستوى الكفاءة التشغيلية من وجهة نظر العاملين في الشركات محل الدراسة، بينما سيستخدم الجانب التحليلي لقياس العلاقات الارتباطية والأثر بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

11.1 مجتمع وعينة الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات ذات الصلة المباشرة بعمليات المشتريات والعقود والعمليات التشغيلية وسلاسل الإمداد في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك (FMCG) العاملة في منطقة الشرق الأوسط، وتحديداً في المملكة العربية السعودية ودولة الإمارات العربية المتحدة وجمهورية مصر العربية، باعتبارها أكبر ثلاثة أسواق استهلاكية في المنطقة. ويشمل المجتمع المستهدف المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين والموظفين العاملين في أقسام المشتريات والعقود والعمليات واللوجستيات والتخزين وسلاسل الإمداد في هذه الشركات، ويُقدّر حجم المجتمع الكلي بنحو 2,500 موظف وموظفة وفقاً للبيانات المتاحة من السجلات الرسمية للشركات المستهدفة.

وستعتمد الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية لضمان تمثيل جميع المستويات الوظيفية والشركات المشاركة بشكل متوازن، وسيتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة (Krejcie &

(Morgan, 1970) يبلغ حجم العينة المستهدفة 334 مفردة، مع إضافة نسبة 15 % لتعويض الفاقد المتوقع في الاستبانة، ليصبح العدد الإجمالي للاستبانة الموزعة 384 استبانة. وسيتم توزيع العينة بشكل تناسبي على الدول الثلاث بحسب حجم مجتمع كل دولة، كما سترعى نسب التوزيع بين المستويات الإدارية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية) لضمان شمولية النتائج وقابليتها للتعميم.

12.1 مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات.

المصادر الثانوية وتتمثل في الكتب والمراجع العلمية المتخصصة والدوريات والمجلات العلمية المحكمة والرسائل الجامعية وأوراق المؤتمرات وقواعد البيانات الإلكترونية مثل Scopus و Web of Science و Emerald و Google Scholar، وذلك لبناء الإطار النظري والاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة.

أما المصادر الأولية فستتمثل في البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً من أفراد عينة الدراسة عبر استبانة إلكترونية مُصممة خصيصاً لهذا الغرض وموزعة من خلال المنصات الرقمية المعتمدة.

13.1 أدوات الدراسة:

ستُستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وسيتم تصميمها وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) المتدرج من (1 = غير موافق بشدة) إلى (5 = موافق بشدة). وستكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية ويشمل 4 فقرات تتناول المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي وحجم الشركة.

القسم الثاني: المتغير المستقل – إدارة المشتريات والعقود ويتكون من 4 محاور تمثل أبعاد المتغير المستقل، حيث يضم كل محور 4 فقرات، وذلك على النحو التالي:

➤ **المحور الأول:** التخطيط الاستراتيجي للمشتريات ويتضمن 4 فقرات.

- **المحور الثاني:** إدارة علاقات الموردين ويتضمن 4 فقرات.
- **المحور الثالث:** إدارة العقود والتفاوض ويتضمن 4 فقرات.
- **المحور الرابع:** الرقابة وتقييم الأداء الشرائي ويتضمن 4 فقرات ، وبذلك يبلغ إجمالي فقرات المتغير المستقل 16 فقرة.

القسم الثالث: المتغير التابع – كفاءة العمليات التشغيلية وهو محور أحادي يتضمن 15 فقرة تقيس مستوى كفاءة العمليات التشغيلية من حيث خفض التكاليف وتحسين الجودة وتسريع دورة التوريد وتقليل الهدر ورفع الإنتاجية.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة 35 فقرة (4 فقرات ديموغرافية + 16 فقرة للمتغير المستقل + 15 فقرة للمتغير التابع).

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.28) ، وستستخدم الأساليب الإحصائية التالية:

في مرحلة التحليل الوصفي سيتم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة ومحاورها.

وفي مرحلة اختبار جودة الأداة سيتم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من الثبات، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، والتحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من صدق البناء وجودة نموذج القياس.

وفي مرحلة اختبار الفروض سيتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، ومعامل التحديد (R^2) لتحديد نسبة التباين المُفسَّر في المتغير التابع.

15.1 حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** ستقتصر الدراسة على دراسة أثر إدارة المشتريات والعقود بأبعادها الأربعة (التخطيط الاستراتيجي للمشتريات، إدارة علاقات الموردين، إدارة العقود والتفاوض، الرقابة وتقييم الأداء الشرائي) على كفاءة العمليات التشغيلية.
- **الحدود المكانية:** ستطبق الدراسة على شركات المنتجات سريعة الاستهلاك (FMCG) العاملة في منطقة الشرق الأوسط، وتحديداً في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمنية:** سيتم تطبيق الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2026م.
- **الحدود البشرية:** ستقتصر الدراسة على العاملين في الإدارات المرتبطة بالمشتريات والعقود والعمليات التشغيلية وسلاسل الإمداد في الشركات محل الدراسة، وتشمل المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين والموظفين التنفيذيين.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: إدارة المشتريات والعقود

1.1.2 تمهيد

تُمثّل إدارة المشتريات والعقود أحد الأعمدة الرئيسية التي ترتكز عليها منظومة العمل في المنظمات المعاصرة، إذ لم تعد وظيفة شرائية تقليدية تُعنى بتدبير الاحتياجات وتنفيذ أوامر الشراء، وإنما تطوّرت لتصبح وظيفة استراتيجية متكاملة تُسهم في صياغة الميزة التنافسية للمنظمة وتدعم قدرتها على مواجهة تقلّبات الأسواق وضغوط التكلفة وتذبذب سلاسل الإمداد. وقد رافق هذا التحوّل في طبيعة الوظيفة الشرائية تحوّل مماثل في أدواتها ومداخلها الفكرية، حيث انتقلت من المنظور التشغيلي قصير الأجل الذي يركّز على تأمين المواد بأقل تكلفة ممكنة، إلى المنظور الاستراتيجي طويل الأجل الذي يُولي اهتمامًا متوازنًا للجودة والاستدامة وإدارة المخاطر وبناء علاقات تعاونية مع الموردين. وفي قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك تحديدًا، الذي يتسم بقصر دورة حياة المنتج وارتفاع معدلات الدوران وحساسية الطلب، تكتسب هذه الوظيفة أهمية مضاعفة؛ إذ أن أي اضطراب في التوريد أو خلل في تنفيذ العقود ينعكس مباشرة على قدرة الشركة في الاستجابة لحاجات السوق وتلبية توقعات المستهلكين (حمده، 2023). ومن هذا المنطلق، يسعى هذا المبحث إلى تأطير مفهوم إدارة المشتريات والعقود نظريًا، وبيان أهميته وأهدافه وأبعاده والاستراتيجيات الحاكمة له، وذلك بأسلوب يربط بين الأدبيات الإدارية المعاصرة وخصوصية بيئة التطبيق في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك بمنطقة الشرق الأوسط.

2.1.2 مفهوم إدارة المشتريات والعقود

تعدّدت زوايا النظر إلى مفهوم إدارة المشتريات والعقود في الأدبيات الإدارية تبعًا لاختلاف المداخل النظرية التي ينطلق منها الباحثون، فمنهم من تناوله بوصفه عملية وظيفية ضمن سلسلة الإمداد، ومنهم من اعتبره منظومة استراتيجية متكاملة، ومنهم من ركّز على بُعده العلائقي والتعاقدي. وفي إطار المدخل الوظيفي، يُنظر إلى إدارة المشتريات باعتبارها مجموعة الأنشطة المنظّمة التي تهدف إلى تأمين السلع والخدمات اللازمة لسير العمليات داخل المنظمة بالكميات المناسبة وفي التوقيت الملائم وبالمواصفات

المطلوبة، بحيث تُلبى احتياجات الإدارات المختلفة وتُسهّم في تحقيق أهداف المؤسسة الكلية (حمده، 2023).

ومن منظور أكثر شمولاً، يُقدّم بعض الباحثين تعريفاً يتجاوز البعد التنفيذي ليُبرز الطابع التكاملي للمشتريات بوصفها وظيفة استراتيجية تُسهّم في تشكيل القيمة عبر سلسلة الإمداد بأكملها، وذلك من خلال مواءمة قرارات الشراء مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة وربطها بمتطلبات الإنتاج والتسويق والمالية في آنٍ واحد. (Jama & Mohamud, 2024) ويُكمل هذا المنظور ما يطرحه فريق آخر من الباحثين الذي يرى أن إدارة المشتريات في صورتها الحديثة تتطوّر على ممارسات متعدّدة الأبعاد تشمل التخطيط الاستراتيجي والاختيار الرشيد للموردين وتطوير علاقات الشراكة وإدارة دورة حياة العقد، وأن هذه الممارسات تتفاعل فيما بينها لِتُنتج قيمة مضافة تتجاوز مجرد توفير المدخلات. (Agbeka et al., 2024)

أما من زاوية إدارة العقود تحديداً، فيُعرّفها فريق ثالث بوصفها مجموعة الأنشطة المنظمة التي تبدأ من صياغة شروط التعاقد ومروراً بإدارة تنفيذه وانتهاءً بتقييم مدى التزام أطرافه بالتعهدات المتفق عليها، وذلك بهدف الحدّ من المخاطر التعاقدية وضمان تحقيق المنفعة المتبادلة بين أطراف العلاقة (Akannobe et al., 2026). ويضيف باحثون آخرون بُعداً تطويرياً لهذا التعريف، حيث يُنظر إلى إدارة المشتريات بوصفها أداة لتطوير الموردين ورفع كفاءتهم وتأهيلهم بما يخدم الأهداف بعيدة المدى للمنظمة المشتريّة، وهو ما يُحوّل العلاقة من علاقة صفقات منفصلة إلى علاقة شراكة مستدامة. (Changalima et al., 2022)

وفي السياق ذاته، يطرح فريق من الباحثين منظوراً تكنولوجياً حديثاً، إذ يُعرّفون إدارة المشتريات الرقمية بوصفها توظيف أدوات تحليل البيانات والنظم المعلوماتية في رفع كفاءة قرارات الشراء وتعزيز الشفافية وتسريع دورة التنفيذ، وهو ما يعكس التحوّل الجذري في طبيعة الوظيفة الشرائية في ظل الثورة الصناعية الرابعة. (Hallikas et al., 2021) ويتقاطع هذا الطرح مع توجه آخر يربط بين إدارة المشتريات وتقنيات الصناعة 4.0، إذ يرى أن المشتريات الذكية تُمثّل امتداداً طبيعياً للتحوّل الرقمي في المنظمات، وأنها تتطوّر على دمج تقنيات الأتمتة وإنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي في عمليات الشراء. (Althabatah et al., 2023).

ومن المنظور الاستراتيجي البحث، يُعرّف بعض الباحثين الممارسات الشرائية الاستراتيجية بوصفها الإطار الذي يضع قرارات الشراء في خدمة الأهداف التنافسية للمنظمة على المدى البعيد، بحيث تتحوّل

المشتريات من نشاط إداري داعم إلى مصدر للميزة التنافسية المستدامة. (Ogeto & Thiong'o, 2020). كما يُضاف إلى ذلك تعريف يربط بين ممارسات إدارة المشتريات وأداء المشروعات، حيث يُنظر إلى المشتريات بوصفها وظيفة تتفاعل مع متطلبات إدارة المشروعات وتسهم في تحقيق نتائجها (Yazidi & Rana, 2025).

وفي ضوء استعراض هذه التعريفات وتعدّد مداخلها، يرى الباحث أن إدارة المشتريات والعقود في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك يمكن تعريفها إجرائيًا بأنها منظومة متكاملة من الممارسات الاستراتيجية والتشغيلية التي تشمل التخطيط بعيد المدى لاحتياجات الشراء، وبناء شبكة موردين قادرة على الاستجابة لتقلبات الطلب، وصياغة عقود محكمة تحفظ مصالح الأطراف وتقلّل المخاطر، إلى جانب الرقابة المستمرة على الأداء الشرائي وتقييمه بمؤشرات موضوعية، وذلك بهدف تحقيق التوازن بين خفض التكلفة وضمان الجودة وتسريع دورة التوريد، بما يُعزّز قدرة الشركة على المنافسة في سوق يتسم بسرعة التغير وارتفاع حساسية المستهلك.

3.1.2 أهمية إدارة المشتريات والعقود

تتبع أهمية إدارة المشتريات والعقود من كونها تستحوذ على نسبة كبيرة من الإنفاق الكلي للمنظمات، ولا سيما في القطاعات الصناعية وقطاع المنتجات سريعة الاستهلاك، الأمر الذي يجعل أي تحسين في كفاءتها ينعكس مباشرة على هيكل التكاليف والربحية الإجمالية. كما أن هذه الوظيفة تقع في قلب سلسلة القيمة، وترتبط بين المنظمة وبيئتها الخارجية عبر شبكة الموردين، مما يجعل أداءها مؤثرًا حاكمًا على قدرة المنظمة في إدارة علاقاتها الخارجية وتأمين تدفق مواردها. وقد تنامي الاهتمام بهذه الوظيفة في العقدين الأخيرين بفعل العولمة وتعدّد سلاسل الإمداد وتزايد الضغوط البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي تواجه المنظمات.

ويشير حمده (2023) إلى أن أهمية إدارة المشتريات تتجلى في عدة محاور أساسية؛ أولها أنها تسهم في تحقيق التوازن بين تكلفة المدخلات وجودتها بما يدعم القدرة التنافسية للمنظمة في الأسواق، وثانيها أنها تُمثّل حلقة الوصل بين المنظمة ومحيطها الخارجي من الموردين ومقدمي الخدمات، وثالثها أنها تسهم في ضمان استمرارية العمليات الإنتاجية والتشغيلية من خلال تأمين الاحتياجات في الوقت المناسب وبالكميات

الملائمة، ورابعها أنها تُمثّل أداة استراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة بعيدة المدى من خلال موازنة قرارات الشراء مع الخطط العامة للمنظمة.

ويرى (Jama & Mohamud, 2024) أن أهمية ممارسات المشتريات في المنظمات المعاصرة تتمحور حول كونها أداة لتعزيز القيمة المضافة عبر سلسلة الإمداد، وذلك من خلال إسهامها في رفع مستوى الأداء التنظيمي وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، فضلاً عن دورها في تحسين القدرة على الاستجابة للتغيرات السوقية المتسارعة. ويكمل هذا المنظور ما يطرحه (Agbeka et al., 2024) من أن ممارسات الشراء تكتسب أهميتها من إسهامها في رفع الأداء التشغيلي عبر علاقات قد تتخذ أشكالاً خطية وغير خطية، وهو ما يعكس أن أثرها لا يقتصر على بُعد واحد، بل يمتد ليشمل أبعاداً متعددة من الأداء.

ويبرز (Erriquez et al., 2023) جانباً آخر من الأهمية يتعلق بدور المشتريات في خلق القيمة عبر سلسلة الإمداد، إذ يرون أن الوظيفة الشرائية دخلت حقبة جديدة باتت فيها مصدراً رئيسياً لتوليد القيمة الاقتصادية للمنظمات، وذلك من خلال تطوير القدرات الشرائية وتوظيف التحليلات المتقدمة وبناء علاقات استراتيجية مع الموردين. ويتقاطع هذا الطرح مع ما تُشير إليه (McKinsey & Company, 2023) من أن مديري المشتريات أصبحوا في موقع محوري يُمكنهم من التعامل مع التحديات المتنامية التي تواجه المنظمات، بدءاً من تقلبات الأسعار العالمية ومروراً باضطرابات سلاسل الإمداد وانتهاءً بضغط الاستدامة والامتثال التنظيمي.

ويضيف (Hallikas et al., 2021) بُعداً حديثاً لأهمية إدارة المشتريات يتمثل في كونها بوابة لإدخال التحول الرقمي إلى المنظمة، إذ إن رقمنة عمليات الشراء وتوظيف تحليلات البيانات في اتخاذ القرارات الشرائية يُساهم في رفع كفاءة سلسلة الإمداد بأكملها وتعزيز الشفافية وتسريع دورة اتخاذ القرار. ويتقاطع ذلك مع ما يطرحه (Althabatah et al., 2023) من أن تكامل تقنيات الصناعة 4.0 مع ممارسات المشتريات بات يُمثّل محوراً حاسماً في تحديث الوظيفة الشرائية وتعزيز قدرتها على خلق القيمة.

ومن منظور القطاع المدروس، يُشير (Dhongde, 2024) إلى أن أهمية المشتريات في قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك تنبع من خصوصية هذا القطاع الذي يتسم بحجم تعاملات ضخم وتتوّع في فئات المنتجات وحساسية مرتفعة للتكلفة، مما يجعل الممارسات الشرائية المستدامة عاملاً حاسماً في تحقيق كفاءة سلسلة الإمداد وخفض التكاليف. ويكمل هذا الطرح ما يُقدّمه (Olutimehin et al., 2024) من

تأكيد على أن تحسين ديناميكيات سلسلة الإمداد في هذا القطاع لا يمكن أن يتم بمعزل عن تطوير الممارسات الشرائية، نظرًا للدور المركزي الذي تلعبه المشتريات في تكامل الكفاءة التشغيلية ورضا العملاء.

ويُبرز (Akanobe et al., 2024) أهمية إدارة العقود تحديدًا بوصفها رافدًا أساسيًا لرفع أداء المشتريات، إذ إن جودة صياغة العقد وإدارته بفاعلية تُمثّل ضمانة جوهرية لتحقيق العائد المرجو من العلاقة التعاقدية وتقليل الفجوة بين المتوقع والفعلي في تنفيذ الالتزامات. ويرى (Yazidi & Rana, 2025) أن أهمية ممارسات إدارة المشتريات تتجلى أيضًا في انعكاسها المباشر على أداء المشروعات، باعتبار أن نجاح المشروع يتوقف إلى حدّ كبير على كفاءة تأمين موارده وضبط تكلفته الزمنية والمالية.

4.1.2 أهداف إدارة المشتريات والعقود

تتعدّد الأهداف التي تسعى إدارة المشتريات والعقود إلى تحقيقها داخل المنظمة، وتتراوح بين أهداف تشغيلية قصيرة المدى وأهداف استراتيجية بعيدة المدى، وهي أهداف يُلاحظ أنها تتكامل فيما بينها بدلًا من أن تتعارض، إذ تخدم في مجموعها رفع الأداء الكلي للمنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية. وقد اجتهد الباحثون في تصنيف هذه الأهداف وفق معايير مختلفة، فمنهم من يُصنّفها تبعًا للأفق الزمني، ومنهم من يُصنّفها تبعًا للجهات المستفيدة منها، ومنهم من يربطها بأبعاد الأداء التنظيمي.

ويرى حمده (2023) أن إدارة المشتريات تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيصها في النقاط التالية: أولاً، تأمين الاحتياجات من السلع والخدمات بالكميات والمواصفات المطلوبة وفي التوقيت المناسب لضمان استمرارية العمليات، وثانيًا، تحقيق الوفرة في التكاليف من خلال التفاوض الفعال مع الموردين والمقارنة بين البدائل المتاحة، وثالثًا، بناء قاعدة موردين موثوقة قادرة على دعم متطلبات المنظمة في الأجلين القصير والطويل، ورابعًا، الإسهام في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكلية للمؤسسة عبر مواءمة قرارات الشراء مع التوجهات العامة، وخامسًا، ضمان جودة المدخلات بما يُسهم في تحقيق جودة المخرجات النهائية.

ويُكمل هذه الزاوية ما يطرحه (Ogeto & Thiong'o, 2020)، إذ يُبرزان أهدافًا أخرى تتعلق بالبعد الاستراتيجي للمشتريات، وتشمل تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة عبر تطوير سلسلة الإمداد، ودعم الاستجابة السريعة لتغيرات السوق، وبناء قدرات تنظيمية قائمة على الكفاءة الشرائية. ويُضيف (Jama & Mohamud, 2024) أهدافًا تتعلق بالبعد القيمي والأخلاقي للمشتريات، حيث تسعى الممارسات الشرائية الحديثة إلى

تحقيق الشفافية والنزاهة في عمليات الشراء، وضمان تكافؤ الفرص بين الموردين، والامتثال للأطر التنظيمية والقانونية المعمول بها.

ومن منظور إدارة الموردين، يُشير (Changalima et al., 2022) إلى أن أهداف المشتريات تمتد لتشمل تطوير قدرات الموردين وتأهيلهم، بما يضمن الارتقاء بمستوى الأداء العام لسلسلة الإمداد وتقليل الاعتماد على موردين بعينهم وتعزيز المرونة في مواجهة الاضطرابات. ويتقاطع هذا الطرح مع ما يؤكده (Akannobe et al., 2026) من أن إدارة العقود تستهدف ضمان الالتزام التعاقدية بين الأطراف وتقليل النزاعات وحماية حقوق المنظمة في حال إخلال أي طرف بالتزاماته، فضلاً عن توفير الإطار القانوني الذي ينظم العلاقة طوال دورة حياة العقد.

ويُضيف (Hallikas et al., 2021) أهدافاً متصلة بالتحول الرقمي، إذ تسعى المشتريات الرقمية إلى تسريع دورة اتخاذ القرار الشرائي وتحسين دقة التنبؤ بالاحتياجات وتعزيز شفافية البيانات عبر سلسلة الإمداد، وهو ما يكمله (Althabatah et al., 2023) بإبراز هدف يتمثل في تحويل الوظيفة الشرائية إلى منظومة ذكية قادرة على التعلم والتكيف مع المتغيرات. وفي السياق ذاته، يُبرز (Dhongde 2024) أهدافاً متصلة بالاستدامة، حيث تسعى استراتيجيات المشتريات المستدامة إلى تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في قرارات الشراء، وتقليل البصمة الكربونية لسلسلة الإمداد، ودعم الموردين الملتزمين بمعايير المسؤولية المجتمعية.

ومن زاوية الأداء المؤسسي، يطرح (Yazidi & Rana 2025) أهدافاً تتعلق بإسهام المشتريات في تحسين أداء المشروعات من خلال ضبط الجدول الزمني للتنفيذ والالتزام بالمواعيد المعتمدة وتحقيق المواصفات الفنية المطلوبة. ويُلخّص (Erriquez et al., 2023) الهدف الأشمل للمشتريات في عبارة “خلق القيمة عبر سلسلة الإمداد”، وهي عبارة جامعة تستوعب كل الأهداف الجزئية السابقة وتضعها في إطار استراتيجي موحّد يُعيد تعريف دور المشتريات في المنظمة المعاصرة.

5.1.2 أبعاد إدارة المشتريات والعقود

تم تحديد أبعاد إدارة المشتريات والعقود في الدراسة الحالية بناءً على ما طرحه عدد من الباحثين، وفي مقدمتهم (Ogeto & Thiong'o 2020) الذين تناولوا الممارسات الاستراتيجية للمشتريات، و (Jama & Mohamud 2024) الذين قدّموا مراجعة شاملة لممارسات الشراء وأبعادها، و (Changalima et al.,

(2022)الذين ركّزوا على بُعد تطوير الموردين، و (Akannobe et al., 2026)الذين تناولوا بُعد إدارة العقود، فضلاً عن (Agbeka et al., 2024) الذين بحثوا في العلاقة بين ممارسات المشتريات والأداء التشغيلي. وفي ضوء هذه الأدبيات، اعتمدت الدراسة أربعة أبعاد رئيسية تُمثّل في مجموعها إطاراً متكاملًا لإدارة المشتريات والعقود، وهي: التخطيط الاستراتيجي للمشتريات، وإدارة علاقات الموردين، وإدارة العقود والتفاوض، والرقابة وتقييم الأداء الشرائي. وفيما يلي عرض تفصيلي لكل بُعد.

البُعد الأول: التخطيط الاستراتيجي للمشتريات

يُمثّل التخطيط الاستراتيجي للمشتريات نقطة الانطلاق في منظومة الشراء الحديثة، إذ يُعنى بصياغة الرؤية بعيدة المدى للوظيفة الشرائية ومواءمتها مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، بحيث لا تُترك قرارات الشراء للتفاعلات اللحظية مع الاحتياجات، وإنما تستند إلى تصوّر مسبق يأخذ في الاعتبار التوجهات السوقية وتقلبات الأسعار وتوافر البدائل وحالة الموردين. ويرى (Ogeto & Thiong'o 2020) أن هذا البُعد يتضمن تحليل احتياجات المنظمة من المدخلات على المدى البعيد، وتحديد فئات الشراء الاستراتيجية وتصنيفها وفق درجة أهميتها وتأثيرها على الأداء، ووضع خطط بديلة لمواجهة سيناريوهات الاضطراب في التوريد. ويُضيف هذا التصور أن التخطيط الاستراتيجي للمشتريات يستلزم قدرة تحليلية مرتفعة لدى مديري المشتريات، وفهمًا عميقًا لطبيعة السوق وهيكل الموردين، ومهارة في التنبؤ بالتغيرات المستقبلية في الطلب والعرض.

وفي سياق قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك، يكتسب هذا البُعد أهمية مضاعفة نظرًا لتقلب الطلب وقصر دورة حياة المنتج، مما يستوجب أن يكون التخطيط الشرائي مرناً وقادراً على التكيف مع التغيرات السريعة، مع الحفاظ على الالتزام بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة. كما يستوجب هذا البُعد بناء قاعدة معلوماتية متكاملة عن الموردين والأسعار والاتجاهات السوقية، وتوظيف أدوات التحليل الاستراتيجي مثل تحليل الإنفاق وتصنيف فئات الشراء ومصفوفة كراچيك في تصنيف الموردين، بما يُتيح اتخاذ قرارات شرائية مدروسة تخدم الأهداف الكلية للمنظمة.

البُعد الثاني: إدارة علاقات الموردين

يُمثّل هذا البُعد التحوّل الجوهرى في فلسفة المشتريات من النموذج العدائي القائم على المساومة قصيرة المدى إلى النموذج التعاوني القائم على بناء شراكات مستدامة مع الموردين. ويُبرز Changalima et

(2022)، al. أن إدارة علاقات الموردين تشمل أنشطة تطوير الموردين وتأهيلهم وبناء قدراتهم بما يضمن تحقيق المنفعة المتبادلة، إذ لم يعد الاكتفاء بتقييم الموردين القائمين كافيًا، بل بات من الضروري الاستثمار في تطويرهم ورفع مستوى أدائهم. ويتضمن هذا البُعد عدة أنشطة جوهرية تبدأ من اختيار الموردين وفق معايير موضوعية تشمل القدرة الإنتاجية والجودة والاستقرار المالي والامتثال للمعايير البيئية والاجتماعية، ومرورًا بتصنيفهم وفق درجة أهميتهم الاستراتيجية، وانتهاءً ببناء برامج تطوير وتأهيل تستهدف رفع كفاءتهم.

ويُكمل هذا التصور ما يطرحه (2023) Erriquez et al. من أن إدارة علاقات الموردين باتت تُمثّل مصدرًا رئيسيًا لخلق القيمة في الوظيفة الشرائية المعاصرة، إذ تسمح الشراكات الاستراتيجية بتبادل المعرفة والتكنولوجيا وتقاسم المخاطر بين الأطراف، فضلًا عن تعزيز الابتكار المشترك في تطوير المنتجات والعمليات. وفي بيئة شركات المنتجات سريعة الاستهلاك، تُمثّل علاقات الموردين عنصرًا حاسمًا في ضمان استقرار التوريد وتنويع المصادر وتقليل المخاطر المرتبطة بالاعتماد على مورد واحد، خاصة في ظل التذبذبات التي تشهدها الأسواق الإقليمية والعالمية. ويستلزم هذا البُعد تطوير أنظمة معلوماتية متكاملة تربط المنظمة بمورديها وتتيح تبادل البيانات في الوقت الفعلي، وهو ما يُكمّله ما يطرحه Hallikas et al. (2021) من أن رقمنة العلاقة مع الموردين باتت مدخلًا جوهريًا لرفع كفاءة هذه العلاقة وتعزيز شفافيتها.

البُعد الثالث: إدارة العقود والتفاوض

تُمثّل إدارة العقود والتفاوض البُعد الذي يُترجم الاستراتيجيات الشرائية والعلاقات مع الموردين إلى التزامات قانونية واضحة تحكم الأداء الفعلي للأطراف. ويُبرز (2026) Akannobe et al. أن هذا البُعد يبدأ من مرحلة ما قبل التعاقد التي تشمل تحليل احتياجات المنظمة وصياغة شروط التعاقد بدقة، ومرورًا بمرحلة التفاوض التي تستلزم مهارات عالية في إدارة الحوار وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف، وانتهاءً بمرحلة تنفيذ العقد ومتابعته وتقييم مدى التزام الأطراف ببوده. ويتضمن هذا البُعد عدة أنشطة جوهرية، أهمها وضع الإطار القانوني للعلاقة التعاقدية بما يضمن حماية حقوق المنظمة، وتحديد آليات حل النزاعات في حال نشوئها، وضبط شروط الجزاءات والحوافز بما يُحفّز الالتزام ويُقلّل المخالفات.

ويُكمل هذا التصور ما يطرحه (2022) Changalima et al. من أن صعوبة إدارة العقود قد تُمثّل عاملاً وسيطاً في العلاقة بين تطوير الموردين والأداء الشرائي، وهو ما يعكس الأهمية الحاسمة لهذا البُعد في منظومة المشتريات. كما يستلزم هذا البُعد تطوير مهارات التفاوض لدى مديري المشتريات، وتمكينهم

من قراءة موازين القوى في علاقة التعاقد، والقدرة على صياغة شروط مرنة تستوعب احتمالات التغيير في ظروف السوق دون الإخلال بالتزامات الأطراف. ويُضيف (Yazidi & Rana (2025 أن جودة إدارة العقد تنعكس مباشرة على أداء المشروعات والعمليات، إذ إن غموض الشروط التعاقدية أو ضعف متابعتها يُفضي إلى تأخيرات في التنفيذ وارتفاع في التكاليف.

البُعد الرابع: الرقابة وتقييم الأداء الشرائي

يُمثل هذا البُعد حلقة التغذية الراجعة في منظومة المشتريات، إذ يُتيح قياس مدى تحقّق الأهداف المرسومة وكشف الانحرافات وتصحيحها. ويُبرز (Jama & Mohamud (2024 أن الرقابة على الأداء الشرائي تستلزم بناء منظومة متكاملة من مؤشرات الأداء الرئيسية التي تُغطّي جوانب التكلفة والجودة والوقت والامتثال، بحيث يُمكن قياس أداء وظيفة المشتريات بشكل موضوعي ومقارنته بالمعايير المرجعية. ويتضمن هذا البُعد أنشطة عدة، تبدأ من تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية المناسبة لطبيعة المنظمة وقطاعها، ومرورًا بقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمستهدفات، وانتهاءً بتحليل أسباب الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

ويُكمل هذا التصور ما يطرحه (Agbeka et al., (2024 من أن العلاقة بين ممارسات الشراء والأداء قد تتخذ أشكالًا متنوعة، خطية وغير خطية، مما يستلزم اعتماد منظومة قياس قادرة على رصد هذه العلاقات بدقة وتفسيرها. ويُضيف (Olutimehin et al., (2024 بُعدًا مهمًا يتعلق بربط مؤشرات الأداء الشرائي بمؤشرات الكفاءة التشغيلية ورضا العملاء في قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك، باعتبار أن الهدف النهائي للوظيفة الشرائية يتحقق من خلال إسهامها في الأداء الكلي للمنظمة. كما يستلزم هذا البُعد توظيف الأدوات التكنولوجية الحديثة في جمع البيانات وتحليلها، وهو ما يُكمّله Hallikas وزملاؤه (2021) بإبراز دور تحليلات البيانات في تعزيز الرقابة على الأداء الشرائي.

6.1.2 استراتيجيات إدارة المشتريات والعقود

تتنوّع الاستراتيجيات التي تتبنّاها المنظمات في إدارة مشترياتها وعقودها تبعًا لطبيعة نشاطها وحجم إنفاقها وخصائص سلسلة إمدادها. ومن أبرز هذه الاستراتيجيات، استراتيجية المشتريات المستدامة التي يُسلّط الضوء عليها (Dhongde (2024 باعتبارها استجابة للضغوط البيئية والاجتماعية المتنامية، إذ تسعى هذه الاستراتيجية إلى دمج معايير الاستدامة في قرارات الشراء، واختيار الموردين الذين يلتزمون

بمعايير المسؤولية البيئية، وتقليل الهدر عبر سلسلة الإمداد. وتُكمل هذه الاستراتيجية ما يطرحه Olutimehin et al., (2024) من أهمية تكامل الكفاءة التشغيلية مع رضا العملاء في قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك.

وتأتي بعد ذلك استراتيجية المشتريات الرقمية التي يُبرزها Hallikas et al., (2021) بوصفها استراتيجية تقوم على توظيف تقنيات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء في رفع كفاءة قرارات الشراء وتسريع دورة التنفيذ. ويُكمل Althabatah et al., (2023) هذه الزاوية بإبراز اتجاه دمج تقنيات الصناعة 4.0 في الوظيفة الشرائية بما يُحوّلها إلى منظومة ذكية قادرة على التعلم والتكيف. وتُمثّل استراتيجية الشراكة الاستراتيجية مع الموردين توجّهًا ثالثًا، إذ تسعى المنظمات إلى بناء علاقات طويلة المدى مع موردين رئيسيين بدلًا من توزيع المشتريات على عدد كبير من الموردين، وذلك بهدف تعميق التعاون وتقاسم المخاطر وتعزيز الابتكار المشترك.

وفي السياق الإقليمي، يُشير McKinsey & Company (2023) إلى أن مديري المشتريات في المنطقة يواجهون تحديات متشعبة تستلزم تبني استراتيجيات متعددة في آن واحد، تتراوح بين خفض التكلفة وإدارة المخاطر وتعزيز الاستدامة وتطوير القدرات الرقمية. وتُكمل هذه الزاوية البيانات التي يُقدّمها Bain & Company (2025) عن سوق المنتجات الاستهلاكية في الشرق الأوسط، والتي تُبرز خصوصية هذا السوق وحاجته إلى استراتيجيات شرائية مُصمّمة وفق طبيعته. ويُضيف USDA Foreign Agricultural Service (2024) في تقريره عن السوق السعودي بُعدًا تطبيقيًا يتعلق بطبيعة المشتريات في السوق المحلية واحتياجاتها من الواردات، وهو ما يُلقي الضوء على أهمية تكيف الاستراتيجيات الشرائية مع خصوصية البيئة المحلية. كما تُسلّط بيانات Gitnux (2025) الضوء على معطيات سلسلة الإمداد في قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك، وهو ما يُعزّز فهم السياق الذي تعمل فيه استراتيجيات المشتريات في هذا القطاع.

7.1.2 محددات تطبيق إدارة المشتريات والعقود الفعالة

يتوقّف نجاح تطبيق إدارة المشتريات والعقود على جملة من المحددات التي تتقاطع فيها العوامل التنظيمية والبشرية والتكنولوجية والبيئية. فمن الناحية التنظيمية، يستلزم التطبيق الفعّال وجود هيكل تنظيمي يمنح وظيفة المشتريات الموقع الاستراتيجي اللائق بها، ويوفر لها الصلاحيات الكافية للتفاعل مع الإدارات الأخرى. ومن الناحية البشرية، يستلزم وجود كوادر مؤهلة قادرة على ممارسة المهارات التحليلية والتفاوضية

والقانونية اللازمة لإدارة المشتريات والعقود. ومن الناحية التكنولوجية، يستلزم توفير البنية التحتية الرقمية الداعمة لرقمنة عمليات الشراء، وهو ما يُؤكّده Althabatah et al., (2023) في حديثهم عن أهمية تقنيات الصناعة 4.0 في تطوير المشتريات. ومن الناحية البيئية، يستلزم فهم خصوصية السوق المحلية والإقليمية والعالمية وتكييف الاستراتيجيات الشرائية معها، وهو ما يتجلى بوضوح في خصوصية بيئة شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط.

المبحث الثاني: كفاءة العمليات التشغيلية

1.2.2 تمهيد

تُمثل كفاءة العمليات التشغيلية أحد المفاهيم المحورية في الفكر الإداري المعاصر، إذ تعكس قدرة المنظمة على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات بأعلى قيمة ممكنة وبأقل قدر من الموارد المستهلكة، بما يخدم تحقيق أهدافها الاستراتيجية ويُعزز قدرتها التنافسية في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والديناميكية. ولم تعد كفاءة العمليات التشغيلية في مفهومها الحديث تقتصر على البُعد الإنتاجي الضيق المتمثل في خفض التكلفة ورفع الإنتاجية، وإنما اتسعت لتشمل أبعادًا متعدّدة تتضمن الجودة والمرونة والاستجابة وسرعة التسليم والاستدامة، الأمر الذي جعلها بمثابة المرآة التي ينعكس عليها أداء كل وظائف المنظمة وقدرتها على التكامل والتنسيق فيما بينها. وفي قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك تحديدًا، الذي يتسم بحجم تعاملات ضخم وقصر دورة حياة المنتج وحساسية مرتفعة لتغيرات الطلب، تتحوّل كفاءة العمليات التشغيلية من مجرد مؤشر أداء إلى عامل بقاء ونمو، إذ يتوقف نجاح الشركات على قدرتها في تحقيق التوازن بين سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق وضبط التكاليف وضمان جودة المنتج (راشد وآخرون، 2022). ومن هذا المنطلق، يسعى هذا المبحث إلى تأطير مفهوم كفاءة العمليات التشغيلية نظريًا، وبيان أهميته وأهدافه وأبعاده ومحدداته والمداخل الاستراتيجية الحاكمة له، بما يُتيح فهمًا معمقًا لهذا المتغير التابع في الدراسة الحالية.

2.2.2 مفهوم كفاءة العمليات التشغيلية

تعدّدت زوايا النظر إلى مفهوم كفاءة العمليات التشغيلية في الأدبيات الإدارية تبعًا لاختلاف المداخل النظرية التي ينطلق منها الباحثون، فمنهم من تناوله من منظور إنتاجي بحت يُركّز على العلاقة بين المدخلات والمخرجات، ومنهم من تناوله من منظور استراتيجي شامل يربطه بالأداء التنظيمي الكلي، ومنهم من ركّز على بُعده التكاملي ضمن سلسلة القيمة. ومن المنظور الإنتاجي، يُنظر إلى كفاءة العمليات التشغيلية بوصفها قدرة المنظمة على إنجاز عملياتها بأقل قدر من الموارد المستخدمة وأعلى مستوى من المخرجات المتحقّقة، بحيث يتحقق التوازن بين التكلفة والجودة والوقت في إطار يخدم تحقيق أهداف المنظمة (هالي والبناء، 2022).

ومن منظور أكثر شمولاً، يُقدّم بعض الباحثين تعريفاً يتجاوز البُعد الإنتاجي ليبرز الطابع التكاملي للكفاءة التشغيلية، حيث تُعرّف بأنها منظومة متكاملة من الممارسات والقدرات التي تُمكن المنظمة من إدارة عملياتها بشكل يُحقّق الفاعلية والاقتصاد في استخدام الموارد، ويستجيب لمتطلبات العملاء في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة (محمد وآخرون، 2025). ويُكمل هذا المنظور ما تطرحه دراسة أخرى تنظر إلى كفاءة العمليات التشغيلية بوصفها ناتجاً لتفاعل عدة وظائف داخل المنظمة، وتعتبرها مؤشراً حاكماً على مدى تكامل سلسلة الإمداد وانسيابيتها (بيلي وداود، 2023).

أما من المنظور الاستراتيجي، فيُعرّفها فريق من الباحثين بوصفها قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال إدارة عملياتها بفاعلية وكفاءة في آنٍ واحد، بحيث تتحوّل العمليات من مجرد نشاط داعم إلى مصدر للقيمة التنافسية. (Elfawal et al., 2021) ويُضيف باحثون آخرون بُعداً ديناميكياً لهذا التعريف، حيث يُنظر إلى الكفاءة التشغيلية بوصفها قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات السوقية وإعادة هيكلة عملياتها بما يحفظ مستوى أدائها في ظل التقلبات (الجهمي وموسى، 2023).

وفي السياق ذاته، يطرح فريق ثالث منظوراً تكنولوجياً حديثاً، إذ يُعرّفون كفاءة العمليات التشغيلية بوصفها انعكاساً لمستوى التحوّل الرقمي في المنظمة، حيث تُسهم التقنيات الحديثة في رفع كفاءة العمليات من خلال الأتمتة وتحليل البيانات والتنبؤ بالطلب (زاهد، 2025). ويتقاطع هذا الطرح مع توجه آخر يربط بين الكفاءة التشغيلية والنظم السحابية، حيث يُنظر إليها بوصفها ناتجاً طبيعياً لتطبيق هذه النظم في إدارة العمليات (الجندي وآخرون، 2025).

ومن المنظور التكاملي، يُعرّف بعض الباحثين كفاءة العمليات التشغيلية بوصفها محصلة لتفاعل ممارسات إدارة سلسلة الإمداد مع القدرات الابتكارية للمنظمة، بحيث تتحول هذه الكفاءة إلى نتاج لمنظومة متكاملة من الممارسات وليس إلى مخرج لوظيفة بعينها. (Olutimehin et al., 2024) كما يُضاف إلى ذلك تعريف يربط بين الكفاءة التشغيلية وممارسات التصنيع الليني (Lean Manufacturing)، حيث يُنظر إليها بوصفها نتاجاً لتطبيق مبادئ القضاء على الهدر وتعظيم القيمة المضافة في كل خطوة من خطوات العملية الإنتاجية (خشبة وآخرون، 2025).

ومن منظور إدارة المخاطر، يُعرّفها بعض الباحثين بأنها قدرة المنظمة على الحفاظ على مستوى أدائها التشغيلي في مواجهة المخاطر المتنوعة التي تُهدّد استقرار عملياتها، سواء أكانت مخاطر تشغيلية أو مالية

أو خارجية (الشمراي، 2024). ويُضيف فريق آخر بُعدًا تنافسيًا للتعريف، إذ يُنظر إلى كفاءة العمليات التشغيلية بوصفها رافعة جوهرية لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة في الأسواق، وذلك من خلال أتمتة العمليات وتحسين انسيابيتها (الشعبي والبيومي، 2024).

ومن منظور الأنظمة الإدارية، يُعرّفها الشمري (2025) بوصفها قدرة المنظمة على إدارة عملياتها الإدارية والتشغيلية بدرجة عالية من الدقة والسرعة من خلال توظيف الذكاء الاصطناعي وتقنيات التحليل المتقدم، وهو ما يعكس التحوّل الذي تشهده مفاهيم الكفاءة في ظل الثورة الصناعية الرابعة.

وفي ضوء استعراض هذه التعريفات وتعدّد مداخلها، يرى الباحث أن كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك يُمكن تعريفها إجرائيًا بأنها قدرة الشركة على إدارة عملياتها التحويلية والإنتاجية والخدمية بشكل يُحقّق التوازن بين خفض التكاليف وتحسين الجودة وتسريع دورة التوريد وتقليل الهدر ورفع الإنتاجية، وذلك من خلال توظيف أفضل الممارسات الإدارية والتقنيات الحديثة وبناء قدرات تنظيمية تُمكنها من الاستجابة المرنة لتقلّبات السوق، بما يُعزّز قدرتها التنافسية في بيئة قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك التي تتسم بحساسية مرتفعة للتكلفة وسرعة التغير.

3.2.2 أهمية كفاءة العمليات التشغيلية

تتبع أهمية كفاءة العمليات التشغيلية من كونها تُمثّل المحور الذي تدور حوله كل وظائف المنظمة، إذ إن مستوى كفاءة العمليات يعكس مستوى التكامل والتنسيق بين هذه الوظائف ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة. كما أن هذه الكفاءة تُمثّل مؤشرًا حاكمًا على قدرة المنظمة في التعامل مع ضغوط البيئة الخارجية، سواء أكانت ضغوطًا تنافسية أم تنظيمية أم اقتصادية، وتُحدّد إلى حدّ كبير قدرتها على الاستمرار والنمو في الأسواق. وقد تنامي الاهتمام بهذا المفهوم في العقدين الأخيرين بفعل العولمة وتعدّد سلاسل الإمداد وتزايد توقعات العملاء وضغوط التكلفة، الأمر الذي جعل كفاءة العمليات التشغيلية في صدارة أولويات المنظمات في مختلف القطاعات.

ويشير راشد وآخرون (2022) إلى أن أهمية كفاءة العمليات التشغيلية تتجلى في عدة محاور أساسية؛ أولها أنها تُسهم في تحسين أداء المنظمة بشكل عام من خلال رفع كفاءة استخدام الموارد، وثانيها أنها تُمثّل أداة لخفض التكاليف وتحقيق الوفرة الذي ينعكس على الربحية، وثالثها أنها تُعزّز قدرة المنظمة على تلبية

احتياجات العملاء بسرعة ودقة، ورابعها أنها تُمثّل ركيزة لتحقيق التميّز التشغيلي الذي يُفرّق المنظمة عن منافسيها.

ويرى محمد وآخرون (2025) أن أهمية كفاءة العمليات التشغيلية في شركات النقل والقطاعات الخدمية تتمحور حول كونها أداة لتحقيق التوازن بين الفاعلية والكفاءة، حيث تُتيح للمنظمة تحقيق أهدافها بأقل قدر من الموارد، وضمان استمرارية تقديم خدماتها بمستوى الجودة المطلوب، وتعزيز قدرتها على المنافسة في أسواق تتسم بالتنافسية الشديدة. ويُكمل هذا المنظور ما يطرحه بيلى وداود (2023) من أن كفاءة العمليات التشغيلية تكتسب أهميتها من ارتباطها الوثيق بإدارة رأس المال العامل، إذ إن أي تحسين في الكفاءة ينعكس مباشرة على دورة التحويل النقدي وعلى السيولة المالية للمنظمة.

ويُبرز هالي والبناء (2022) جانباً آخر من الأهمية يتعلق بدور كفاءة العمليات التشغيلية في تعزيز الاستقرار المالي للمنظمة، إذ تُسهم العمليات الكفؤة في تقليل الفاقد وتحسين معدلات الدوران ورفع العائد على الاستثمار، وهو ما يُعزّز القدرة المالية للمنظمة ويُمكّنها من تمويل خطط نموها المستقبلية. ويتقاطع هذا الطرح مع ما تُشير إليه دراسة الجنيدي وآخرون (2025) من أن كفاءة العمليات التشغيلية في عصر التحوّل الرقمي باتت مرتبطة بمدى توظيف النظم السحابية والتقنيات الحديثة في إدارة العمليات، وأن المنظمات التي تتأخّر في هذا التوظيف تفقد جزءاً من قدرتها التنافسية.

ويُضيف الشمراني (2024) بُعداً حديثاً لأهمية كفاءة العمليات التشغيلية يتمثل في كونها انعكاساً لجودة إدارة المخاطر داخل المنظمة، إذ إن المنظمات التي تتمتع بمنظومة فعّالة لإدارة المخاطر تكون أقدر على الحفاظ على كفاءتها التشغيلية في مواجهة الاضطرابات والأزمات. ويتقاطع ذلك مع ما يطرحه الشعبي والبيومي (2024) من أن أتمتة العمليات التشغيلية باتت تُمثّل عاملاً حاسماً في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، خاصة في القطاعات اللوجستية التي تتسم بكثافة العمليات وتعدّد أطرافها.

ومن منظور القطاع المدروس، تُشير دراسة Olutimehin et al. (2024) إلى أن أهمية كفاءة العمليات التشغيلية في قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك تنبع من خصوصية هذا القطاع الذي يتسم بكثافة التعاملات وحساسية الطلب، مما يجعل أي خلل في الكفاءة التشغيلية ينعكس بسرعة على رضا العملاء وحصّة المنظمة من السوق. ويُكمل هذا الطرح ما يُقدّمه Elfawal et al. (2021) من تأكيد على أن

قدرات الابتكار وممارسات إدارة سلسلة الإمداد تُمثل عاملين رئيسيين في تعزيز الأداء التشغيلي في قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك، وهو ما يعكس الطبيعة المركبة للكفاءة التشغيلية في هذا القطاع.

ويرى الشمري (2025) أن أهمية كفاءة العمليات التشغيلية تتنامى في ظل التحوّلات التي يحدثها الذكاء الاصطناعي في المنظمات، إذ باتت هذه التقنيات تُقدّم إمكانات هائلة لرفع كفاءة العمليات الإدارية والتشغيلية على حد سواء. ويُخصّص خشبة وآخرون (2025) الأهمية الجوهرية لكفاءة العمليات التشغيلية بأنها المحور الذي يربط بين مبادئ التصنيع الليني وممارسات تحسين العمليات المستمرة، وأنها المؤشر الذي يقيس مدى نجاح هذه الممارسات في تحقيق أهدافها. وتُسهّم بيانات (Gitnux 2025) عن سلاسل الإمداد في قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك في إبراز السياق الذي تعمل فيه كفاءة العمليات التشغيلية في هذا القطاع وأهمية تطويرها لمواكبة التحديات المتنامية.

4.2.2 أهداف تحقيق كفاءة العمليات التشغيلية

تتعدّد الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تعزيز كفاءة عملياتها التشغيلية، وتتراوح بين أهداف اقتصادية ومالية وأخرى تتعلق بالعملاء والسوق وثالثة تتعلق بالقدرات التنظيمية الداخلية. وقد اجتهد الباحثون في تصنيف هذه الأهداف وفق معايير مختلفة، فمنهم من يُصنّفها تبعاً للجهات المستفيدة منها، ومنهم من يُصنّفها تبعاً للأفق الزمني، ومنهم من يربطها بأبعاد الأداء التنظيمي المتوازن.

ويرى راشد وآخرون (2022) أن كفاءة العمليات التشغيلية تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف يُمكن تلخيصها في النقاط التالية: أولاً، تحسين أداء الصناعات والمنظمات من خلال رفع جودة المخرجات وضبط التكاليف، وثانياً، تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة في أسواق تتسم بالتنافسية الشديدة، وثالثاً، تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يُقلّل من الفاقد ويُعظّم القيمة المضافة، ورابعاً، الإسهام في تطوير الصناعات المغذية وتعزيز التكامل بين حلقات سلسلة القيمة.

ويُكمل هذه الزاوية ما يطرحه محمد وآخرون (2025)، إذ يُبرزون أهدافاً أخرى تتعلق بالبُعد الخدمي للكفاءة التشغيلية، وتشمل تحقيق الفاعلية في تقديم الخدمات، ورفع مستوى رضا العملاء، وتعزيز موثوقية المنظمة في إنجاز التزاماتها. ويُضيف بيلي وداود (2023) أهدافاً تتعلق بالبُعد المالي للكفاءة، حيث تسعى إلى تحسين دورة التحويل النقدي وتقليل تكاليف الاحتفاظ بالمخزون ورفع معدل دوران رأس المال العامل، وهو ما ينعكس بدوره على الربحية الإجمالية للمنظمة.

ومن منظور إدارة المخاطر، يُشير الشمراني (2024) إلى أن أهداف كفاءة العمليات التشغيلية تمتد لتشمل تعزيز قدرة المنظمة على إدارة المخاطر بفاعلية، وضمان استمرارية الأعمال في مواجهة الاضطرابات، وحماية الأصول التشغيلية من التهديدات المتنوعة. ويتقاطع هذا الطرح مع ما يؤكد هالي والبناء (2022) من أن كفاءة العمليات تستهدف تحقيق توازن مستدام بين متطلبات النمو ومحددات الموارد المتاحة، بحيث تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها التوسعية دون الإخلال باستقرارها التشغيلي.

ويُضيف الجهمي وموسى (2023) أهدافاً متصلة بجودة العمليات، إذ تسعى الكفاءة التشغيلية إلى ضمان تقديم عمليات بمستوى جودة عالٍ يلبي توقعات العملاء ويُحقّق رضاهم، وذلك من خلال توظيف التحوّل الرقمي كأداة لتعزيز هذه الجودة. ويكمل ذلك زاهد (2025) بإبراز هدف يتمثل في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية في آنٍ واحد، باعتبار أن العمليات الكفؤة تُسهم في تعزيز القدرة التسويقية للمنظمة وتعزيز قيمة علامتها التجارية في السوق.

ومن منظور التميّز التشغيلي، يطرح الشعبي والبيومي (2024) أهدافاً تتعلق بأتمتة العمليات وتسريع دورتها، وتقليل الاعتماد على الجهد البشري في الأنشطة الروتينية، وتوجيه الموارد البشرية نحو المهام ذات القيمة المضافة الأعلى. وفي السياق ذاته، يُبرز Olutimehin et al. (2024) أهدافاً متصلة بتكامل الكفاءة التشغيلية مع رضا العملاء في قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك، إذ تسعى الكفاءة التشغيلية في هذا القطاع إلى تحقيق التوازن بين متطلبات الإنتاج الكثيف وضرورة الاستجابة السريعة لتغيرات الطلب.

ويرى Elfawal et al. (2021) أن أهداف كفاءة العمليات التشغيلية في قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك تتمحور حول تعظيم القيمة المتحقّقة من سلسلة الإمداد ودعم القدرات الابتكارية للمنظمة، بحيث تتحول الكفاءة من مجرد هدف تشغيلي إلى عنصر استراتيجي يدعم القدرة التنافسية. ويُلخّص خشبة وآخرون (2025) الهدف الأشمل للكفاءة التشغيلية في عبارة "تعظيم القيمة المضافة وتقليل الهدر"، وهي عبارة جامعة تستوعب كل الأهداف الجزئية السابقة وتضعها في إطار استراتيجي موحّد. ويُضيف الشمري (2025) هدفاً حديثاً يتمثل في توظيف الذكاء الاصطناعي لرفع كفاءة العمليات الإدارية وتقليل أزمّة الإنجاز، وهو ما يفتح آفاقاً جديدة لتطوير الكفاءة التشغيلية في المنظمات.

5.2.2 أبعاد كفاءة العمليات التشغيلية

تم تحديد أبعاد كفاءة العمليات التشغيلية في الدراسة الحالية بناءً على ما طرحه عدد من الباحثين، وفي مقدمتهم هالي والبناء (2022) الذين تناولوا الكفاءة التشغيلية من منظور إدارة رأس المال العامل، وبيلي وداود (2023) الذين قدّموا تصنيفاً تفصيلياً لمؤشرات الكفاءة في قطاع المواد الأساسية، ومحمد وآخرون (2025) الذين تناولوا الكفاءة من منظور لوجستي تكاملي، و Olutimehin et al. (2024) الذين بحثوا في تكامل الكفاءة التشغيلية مع رضا العملاء، فضلاً عن Elfawal et al. (2021) الذين تناولوا الكفاءة التشغيلية من منظور سلسلة الإمداد. وفي ضوء هذه الأدبيات، اعتمدت الدراسة خمسة أبعاد رئيسية تُمثّل في مجموعها إطاراً متكاملاً لكفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك، وهي: خفض التكاليف، وتحسين الجودة، وتسريع دورة التوريد، وتقليل الهدر، ورفع الإنتاجية. وفيما يلي عرض تفصيلي لكل بُعد.

البُعد الأول: خفض التكاليف

يُمثّل خفض التكاليف الهدف الكلاسيكي الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه من خلال تعزيز كفاءة عملياتها، وهو يعكس قدرة المنظمة على تقديم منتجاتها وخدماتها بأقل تكلفة ممكنة دون الإخلال بالجودة. ويرى هالي والبناء (2022) أن خفض التكاليف يتضمن مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تبدأ من التحكم في تكاليف المدخلات ومروراً بتحسين كفاءة استخدام الموارد وانتهاءً بتقليل التكاليف الإدارية وغير المباشرة. ويُضيف هذا التصور أن خفض التكاليف لا يعني الانخفاض المطلق لها، وإنما يعني تحقيق أفضل علاقة بين التكلفة والقيمة المضافة، بحيث يكون كل ريال أو دولار يُنفق له مردود واضح في المخرجات.

وفي سياق قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك، يكتسب هذا البُعد أهمية مضاعفة نظراً لحساسية المستهلك للسعر وحدّة المنافسة التي تُجبر الشركات على البحث المستمر عن فرص خفض التكلفة. وتُكمل هذا الطرح ما تناوله دراسة Dhongde (2024) من أن استراتيجيات المشتريات المستدامة تُسهم في خفض التكلفة عبر سلسلة الإمداد بأكملها في هذا القطاع، مما يجعل خفض التكاليف بُعداً تتقاطع فيه عدة وظائف داخل المنظمة. ويستلزم تحقيق هذا البُعد توظيف أدوات تحليل التكلفة المتقدمة، وتطبيق منهجيات مثل التكلفة المستهدفة (Target Costing) وتحليل القيمة (Value Analysis)، وبناء ثقافة الوعي بالتكلفة لدى العاملين في كل المستويات.

البُعد الثاني: تحسين الجودة

يُمثل تحسين الجودة البُعد الذي يضمن أن خفض التكاليف لا يأتي على حساب قيمة المنتج المقدم للعملاء. ويُبرز الجهمي وموسى (2023) أن جودة العمليات تتضمن جوانب متعددة تشمل دقة التنفيذ وانخفاض معدلات الأخطاء والتزام المواصفات وتلبية توقعات العملاء، وأن التحول الرقمي بات يُمثل أداة جوهرية لرفع جودة العمليات من خلال الأتمتة وتقليل التدخل البشري في الأنشطة الروتينية. ويتضمن هذا البُعد عدة أنشطة جوهرية تبدأ من تصميم المنتج والعملية على نحو يضمن الجودة منذ المصدر، ومروراً بتطبيق منهجيات إدارة الجودة الشاملة وضبط الجودة الإحصائي، وانتهاءً بإجراء التحسينات المستمرة بناءً على تغذية راجعة من العملاء والعمليات الداخلية.

ويُكمل هذا التصور ما يطرحه (Elfawal et al. (2021) من أن قدرات الابتكار تُمثل رافداً جوهرياً لتحسين جودة العمليات في قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك، إذ تُتيح هذه القدرات تطوير منتجات أفضل وعمليات أكثر كفاءة. وفي بيئة هذا القطاع، تُمثل الجودة عنصراً حاسماً في بناء ولاء العملاء وتعزيز قيمة العلامة التجارية، لذا تستثمر الشركات الرائدة موارد كبيرة في أنظمة ضبط الجودة وفرق التحسين المستمر. ويستلزم هذا البُعد أيضاً توظيف المعايير الدولية للجودة مثل أنظمة الأيزو (ISO) ومنهجية ستة سيجما (Six Sigma)، وبناء ثقافة تنظيمية تُولي الجودة الأولوية في كل قرار تشغيلي.

البُعد الثالث: تسريع دورة التوريد

يُمثل هذا البُعد قدرة المنظمة على تقليص الزمن المستغرق من لحظة استلام الطلب وحتى تسليم المنتج للعميل، وهو ما يُعرف في الأدبيات بـ"زمن الاستجابة" أو "دورة الوفاء بالطلب". ويُبرز محمد وآخرون (2025) أن تسريع دورة التوريد يتطلب تكاملاً وثيقاً بين وظائف المنظمة المختلفة، خاصة في شركات النقل واللوجستيات، إذ إن أي تأخير في حلقة من حلقات السلسلة ينعكس مباشرة على زمن التسليم الكلي. ويتضمن هذا البُعد عدة أنشطة، تبدأ من تخطيط الطلب والتنبؤ به، ومروراً بإدارة المخزون بكفاءة، وانتهاءً بتنفيذ عمليات الشحن والتوزيع.

ويُكمل هذا التصور ما تطرحه دراسة (Olutimehin et al. (2024) من أن تسريع دورة التوريد في قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك يُمثل أحد المحاور الرئيسية لتحقيق التكامل بين الكفاءة التشغيلية ورضا العملاء، نظراً لأن سرعة التسليم باتت من أهم معايير المفاضلة بين الشركات في هذا القطاع. ويتقاطع

ذلك مع ما يُؤكّده زاهد (2025) من أن استراتيجيات التحوّل الرقمي تُسهم في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية في آنٍ واحد، وأن من أبرز انعكاسات هذا التحوّل تسريع دورة الاستجابة للعملاء. كما يستلزم هذا البُعد توظيف تقنيات الأتمتة وأنظمة تخطيط موارد المنظمة (ERP) وأدوات تحليل البيانات الكبيرة في إدارة سلسلة الإمداد.

البُعد الرابع: تقليل الهدر

يُمثّل هذا البُعد جوهر فلسفة التصنيع الليني (Lean Manufacturing) التي تنطلق من فكرة أن أي نشاط لا يُضيف قيمة للعميل يُعدّ هدرًا يجب التخلّص منه. ويُبرز خشبة وآخرون (2025) أن تقليل الهدر يستلزم تحديد كل مصادره داخل العملية الإنتاجية، سواء أكان هدرًا في الوقت أم المواد أم الجهد البشري أم الطاقة، ثم وضع برامج منهجية للتخلّص منه. ويتضمن هذا البُعد أنشطة عدة تشمل تطبيق منهجيات رسم خرائط تدفق القيمة (Value Stream Mapping) لتحديد أنشطة الهدر، وتطبيق مبادئ الإنتاج في الوقت المناسب (Just-In-Time)، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر (Kaizen) لدى العاملين.

ويُكمل هذا التصور ما يطرحه الشعبي والبيومي (2024) من أن أتمتة العمليات تُمثّل أداة فعّالة في تقليل الهدر، إذ تُلغي الحاجة إلى الأنشطة اليدوية المتكرّرة وتُقلّل من الأخطاء البشرية التي تُعدّ مصدرًا للهدر في معظم العمليات. وفي بيئة قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك، يكتسب تقليل الهدر أهمية مضاعفة نظرًا لضخامة حجم الإنتاج، إذ إن أي تقليص ولو بنسبة ضئيلة في معدلات الهدر يُمكن أن يُترجم إلى وفر مالي ضخم على المستوى الكلي. ويستلزم هذا البُعد أيضًا توظيف أدوات قياس متقدمة لرصد معدلات الهدر بأنواعه المختلفة، وبناء أنظمة للحوافز تُشجّع العاملين على تقديم اقتراحات لتقليل الهدر.

البُعد الخامس: رفع الإنتاجية

يُمثّل رفع الإنتاجية البُعد الذي يقيس قدرة المنظمة على زيادة مخرجاتها مقارنة بالموارد المستخدمة، وهو يُمثّل المحصلة النهائية لكل الأبعاد السابقة. ويُبرز الشمري (2025) أن رفع الإنتاجية في عصر الذكاء الاصطناعي بات يستلزم توظيف هذه التقنيات في الأنشطة الإدارية والتشغيلية على حد سواء، بما يُمكن المنظمة من تحقيق طفرات إنتاجية كانت بعيدة المنال في السابق. ويتضمن هذا البُعد عدة أنشطة جوهرية، تشمل تطوير مهارات العاملين وتدريبهم، وتحديث التقنيات الإنتاجية، وتحسين ظروف العمل، وتطبيق نظم الحوافز المرتبطة بالأداء.

ويُكمل هذا التصور ما يطرحه الجنيدي وآخرون (2025) من أن النظم السحابية باتت تُمثل رافدًا أساسيًا لرفع الإنتاجية، إذ تُتيح للمنظمات الوصول إلى موارد حاسوبية ومعلوماتية مرنة وقابلة للتوسع دون الحاجة إلى استثمارات ضخمة في البنية التحتية. ويُضيف بيلى وداود (2023) بُعدًا ماليًا لإنتاجية العمليات، حيث تنعكس الإنتاجية المرتفعة على معدل دوران الأصول وعلى الربحية الإجمالية للمنظمة. كما يستلزم هذا البُعد قياس الإنتاجية بمؤشرات موضوعية تشمل إنتاجية العمل وإنتاجية رأس المال والإنتاجية الكلية للعوامل، ومتابعة هذه المؤشرات بشكل دوري لرصد التحسن.

6.2.2 استراتيجيات تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية

تتنوع الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات في تعزيز كفاءة عملياتها التشغيلية تبعًا لطبيعة نشاطها وحجمها وخصائص بيئتها. ومن أبرز هذه الاستراتيجيات، استراتيجية التحول الرقمي التي تُسلط الضوء عليها زاهد (2025) باعتبارها استراتيجية شاملة تستهدف رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية في آن واحد، من خلال توظيف تقنيات المعلومات في مختلف العمليات. وتُكمل هذه الاستراتيجية ما يطرحه الجهمي وموسى (2023) من أن كفاءة التحول الرقمي تُسهم في رفع جودة العمليات التشغيلية وتقليل أزمّة التنفيذ.

وتأتي بعد ذلك استراتيجية الأتمتة التي يُبرزها الشعبي والبيومي (2024) بوصفها استراتيجية تقوم على إحلال التقنيات محل الأنشطة اليدوية المتكررة، بما يُتيح رفع سرعة الإنجاز وتقليل الأخطاء وتوجيه الجهد البشري نحو المهام ذات القيمة المضافة الأعلى. ويُكمل الشمري (2025) هذه الزاوية بإبراز اتجاه توظيف الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة العمليات الإدارية، وهو ما يُمثل النسخة المتطورة من استراتيجية الأتمتة. وتُمثل استراتيجية التصنيع الليني توجّهًا ثالثًا، إذ تسعى المنظمات إلى التخلص من كل أنشطة الهدر وتركيز الجهد على الأنشطة المضيفة للقيمة، وهو ما يطرحه خشبة وآخرون (2025) بوصفه نموذجًا يُمكن تطبيقه في قطاعات متنوعة، ومن بينها قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك.

وتُمثل استراتيجية إدارة المخاطر التشغيلية اتجاهًا رابعًا، إذ يُشير الشمراني (2024) إلى أن المنظمات التي تتمتع بمنظومة فعّالة لإدارة المخاطر تكون أقدر على الحفاظ على كفاءتها التشغيلية في مواجهة الاضطرابات، وهو ما يستلزم تطوير قدرات استشراف المخاطر وتقييمها ووضع خطط للاستجابة لها. كما تأتي استراتيجية النظم السحابية التي يُبرزها الجنيدي وآخرون (2025) بوصفها استراتيجية حديثة تُتيح للمنظمات الاستفادة من البنية التحتية المعلوماتية بشكل مرّن واقتصادي.

وفي السياق الإقليمي، تُسهم بيانات (Bain & Company (2025) عن سوق المنتجات الاستهلاكية في الشرق الأوسط في إبراز خصوصية هذا السوق وحاجته إلى استراتيجيات تشغيلية مصممة وفق طبيعته، كما يُضيف (USDA Foreign Agricultural Service (2024) في تقريره عن السوق السعودي بُعدًا تطبيقيًا يتعلق بطبيعة العمليات في هذا السوق ومتطلبات تطويرها. وتُلقى بيانات (Gitnux (2025) الضوء على معطيات سلاسل الإمداد في قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك، وهو ما يُعزّز فهم السياق الذي تعمل فيه استراتيجيات الكفاءة التشغيلية في هذا القطاع.

7.2.2 محدّدات تحقيق كفاءة العمليات التشغيلية

يتوقّف نجاح المنظمة في تحقيق كفاءة عملياتها التشغيلية على جملة من المحدّدات التي تتقاطع فيها العوامل التنظيمية والبشرية والتكنولوجية والبيئية. فمن الناحية التنظيمية، يستلزم التحقيق الفعّال للكفاءة وجود هيكل تنظيمي مرّن يدعم تدفق المعلومات والقرارات بين الإدارات، ويُتيح للعاملين الصلاحيات الكافية لاتخاذ قرارات تحسينية في مواقعهم. ومن الناحية البشرية، يستلزم وجود كوادر مؤهلة تمتلك المهارات التقنية والإدارية اللازمة لإدارة العمليات بكفاءة، وهو ما يستدعي الاستثمار في التدريب والتطوير المستمر. ومن الناحية التكنولوجية، يستلزم توفير البنية التحتية الرقمية الداعمة، وهو ما يُؤكّده الجنيدي وآخرون (2025) في حديثهم عن أهمية النظم السحابية في تعزيز كفاءة العمليات. ومن الناحية البيئية، يستلزم فهم خصوصية السوق والقطاع وتكييف الممارسات التشغيلية معها، وهو ما يتجلى بوضوح في خصوصية بيئة شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يُمثل هذا الفصل الإطار المنهجي الذي ارتكزت عليه الدراسة في تحقيق أهدافها واختبار فروضها، إذ يُعدّ المنهج العلمي الركيزة التي تستند إليها أي دراسة أكاديمية في الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن الاعتماد عليها في التفسير والتعميم. وانطلاقاً من طبيعة الموضوع المدروس المتعلق بأثر إدارة المشتريات والعقود بأبعادها الأربعة على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك بمنطقة الشرق الأوسط، فقد حرصت الدراسة على اختيار المنهج الأنسب لطبيعتها، وتحديد مجتمعها وعينتها بدقة، وتصميم أداة جمع البيانات وفق أسس علمية تضمن صدقها وثباتها، فضلاً عن اختيار الأساليب الإحصائية الملائمة لمعالجة البيانات واختبار الفروض. ويتناول هذا الفصل بالتفصيل المنهج المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة وإجراءات بنائها، واختبارات الصدق والثبات، ومصفوفة الارتباط بين المتغيرات، ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة موضوع الدراسة كما هي في الواقع، وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تُسهم في فهم العلاقات بين متغيراتها. وقد أتاح هذا المنهج للباحث إمكانية وصف ممارسات إدارة المشتريات والعقود بأبعادها الأربعة (التخطيط الاستراتيجي للمشتريات، إدارة علاقات الموردين، إدارة العقود والتفاوض، والرقابة وتقييم الأداء الشرائي) في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك بمنطقة الشرق الأوسط، وقياس مستوى كفاءة العمليات التشغيلية في هذه الشركات، ثم تحليل العلاقة بين المتغيرين واختبار الأثر بينهما.

كما اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات؛ البيانات الثانوية التي جُمعت من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والكتب والمقالات العلمية والتقارير المتخصصة ذات الصلة بمتغيري الدراسة، وقد أسهمت هذه البيانات في بناء الإطار النظري وصياغة فقرات الاستبانة. أما البيانات الأولية فقد جُمعت من خلال

أداة الاستبانة التي وُزعت على مفردات عينة الدراسة، وخضعت بعد ذلك للمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات المرتبطة بالمشتريات والعقود والعمليات التشغيلية وسلاسل الإمداد في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك (FMCG) العاملة في المملكة العربية السعودية، وتشمل هذه الفئات: المديرين، ورؤساء الأقسام، والمشرفين، والموظفين التنفيذيين، ممّن يمتلكون اطلاعًا مباشرًا على ممارسات إدارة المشتريات والعقود ومستوى كفاءة العمليات التشغيلية في شركاتهم.

ويُعدّ قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك من أكبر القطاعات وأكثرها ديناميكية في السوق السعودي، إذ يضم مجموعة واسعة من الشركات المحلية والإقليمية والعالمية العاملة في فئات متعددة تشمل المواد الغذائية والمشروبات ومنتجات العناية الشخصية والمنزلية ومستحضرات التجميل. ووفقًا للإحصاءات الصادرة عن الجهات المتخصصة في رصد القطاع، فقد بلغ العدد التقديري للعاملين في الإدارات المستهدفة (المشتريات والعقود والعمليات وسلاسل الإمداد) في الشركات الكبرى والمتوسطة بالقطاع داخل المملكة العربية السعودية نحو (2,850) موظفًا وموظفة موزعين على ما يزيد على (120) شركة عاملة في القطاع، تتمركز غالبيتها في المدن الرئيسية: الرياض، وجدة، والدمام/الخبر، إلى جانب فروع لشركات كبرى في مدن أخرى كمكة المكرمة والمدينة المنورة.

عينة الدراسة

نظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة حصره بالكامل، لجأ الباحث إلى أسلوب العينة الميسرة (Convenience Sampling) مدعومة بأسلوب العينة القصدية (Purposive Sampling)، وذلك لضمان وصول الاستبانة إلى الفئات الوظيفية المستهدفة التي تمتلك معرفة كافية بموضوع الدراسة. وقد جرى تحديد حجم العينة وفق معادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson) لتحديد حجم العينة في المجتمعات المحدودة، عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، وذلك على النحو التالي:

وبتطبيق المعادلة على حجم المجتمع البالغ (2,850) مفردة، فإن الحجم الأدنى للعينة يبلغ تقريباً (339) مفردة. وقد ارتأى الباحث رفع الحجم المستهدف إلى (400) استبانة تحسباً لاحتمالات عدم الاستجابة أو الاستبانات غير الصالحة للتحليل.

إجراءات توزيع الاستبانة

وُزعت الاستبانة بشكل إلكتروني عبر منصة Google Forms ومن خلال البريد الإلكتروني المباشر ومنصات التواصل المهني (LinkedIn)، إلى جانب التوزيع الميداني المحدود في بعض الشركات التي أتاحت ذلك، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2026م، حيث امتدت فترة جمع البيانات نحو عشرة أسابيع. والجدول التالي يوضح توزيع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل وفق المناطق الجغرافية الرئيسية بالمملكة العربية السعودية.

جدول (3 - 1): توزيع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل وفق المنطقة الجغرافية

المنطقة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات الصالحة للتحليل	نسبة الاستجابة الصالحة
منطقة الرياض	170	156	9	147	86.5%
المنطقة الغربية (جدة ومكة المكرمة والمدينة المنورة)	130	118	7	111	85.4%
المنطقة الشرقية (الدمام والخبر والظهران)	100	92	6	86	86.0%
الإجمالي	400	366	22	344	86.0%

ويلاحظ من الجدول السابق أن إجمالي الاستبانات الصالحة للتحليل بلغ (344) استبانة، بنسبة استجابة صالحة بلغت (86.0%)، وهي نسبة مرتفعة تعكس جدية المشاركين وملاءمة الأداة لطبيعة مجتمع الدراسة. وقد جرى استبعاد (22) استبانة لعدم اكتمال الإجابات

4.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة وحجم العينة وتوزعها الجغرافي. وقد جرى تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Five-Point Scale) المتدرج من (1 = غير موافق بشدة) إلى (5 = موافق بشدة)، وذلك لتمكين المشاركين من التعبير عن آرائهم بدرجات متفاوتة.

مكونات الاستبانة

تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

- **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية والوظيفية، ويتضمن (4) فقرات تتناول المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وحجم الشركة.
 - **القسم الثاني:** المتغير المستقل – إدارة المشتريات والعقود، ويتكوّن من (4) محاور تُمثّل أبعاد المتغير المستقل، يضم كل محور (4) فقرات، وذلك على النحو التالي: المحور الأول التخطيط الاستراتيجي للمشتريات (4 فقرات)، والمحور الثاني إدارة علاقات الموردين (4 فقرات)، والمحور الثالث إدارة العقود والتفاوض (4 فقرات)، والمحور الرابع الرقابة وتقييم الأداء الشرائي (4 فقرات). وبذلك يبلغ إجمالي فقرات المتغير المستقل (16) فقرة.
 - **القسم الثالث:** المتغير التابع – كفاءة العمليات التشغيلية، وهو محور أحادي يتضمن (15) فقرة تقيس مستوى كفاءة العمليات التشغيلية من حيث خفض التكاليف وتحسين الجودة وتسريع دورة التوريد وتقليل الهدر ورفع الإنتاجية.
- وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (35) فقرة موزعة على (4) فقرات ديموغرافية و(16) فقرة للمتغير المستقل و(15) فقرة للمتغير التابع.

تحديد فئات مقياس ليكرت

اعتمد على المدى لتحديد طول فئات المقياس الخماسي، إذ يُحسب المدى بطرح الحد الأدنى من الحد الأعلى (4=1-5)، ثم يُقسم على عدد فئات المقياس (4=5÷0.80)، ويُضاف الناتج إلى أقل قيمة في المقياس، وذلك على النحو الموضح في الجدول التالي:

جدول (3 - 2): فئات مقياس ليكرت الخماسي ومستوى الموافقة

المتوسط المرجح	درجة الموافقة	المستوى
من 1.00 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	منخفض جدًا
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	مرتفع
من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة	مرتفع جدًا

5.3 صدق وثبات أداة الدراسة

1. الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات إدارة الأعمال وإدارة سلاسل الإمداد والمشتريات وعلم الإحصاء، بلغ عددهم (9) محكمين من جامعات سعودية ومصرية وإماراتية. وقد طُلب من المحكمين إبداء الرأي في مدى ملاءمة الفقرات لقياس ما وُضعت لقياسه، ووضوح الصياغة اللغوية، وسلامة الانتماء لأبعاد المتغيرين. وفي ضوء ملاحظات المحكمين جرى تعديل صياغة بعض الفقرات، ودمج فقرتين، وحذف فقرة كانت تتقاطع مع فقرات أخرى، حتى استقرت الاستبانة في صورتها النهائية.

2. صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، جرى حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير. والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل.

جدول (3 - 3): معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية

البُعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي للمشتريات	0.842**	0.000
إدارة علاقات الموردين	0.871**	0.000
إدارة العقود والتفاوض	0.836**	0.000
الرقابة وتقييم الأداء الشرائي	0.858**	0.000

**دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة ومرتفعة ودالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يدل على أن الأبعاد الأربعة تتمتع باتساق داخلي مع الدرجة الكلية للمتغير المستقل.

3. ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

للتحقق من ثبات الأداة، جرى حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل وللمتغير التابع ولالأداة ككل، وذلك على النحو التالي.

جدول (3 - 4): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

المحور/البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التخطيط الاستراتيجي للمشتريات	4	0.847
إدارة علاقات الموردين	4	0.862
إدارة العقود والتفاوض	4	0.831
الرقابة وتقييم الأداء الشرائي	4	0.854
المتغير المستقل ككل (إدارة المشتريات والعقود)	16	0.918
المتغير التابع (كفاءة العمليات التشغيلية)	15	0.926
الأداة ككل	31	0.941

يُتَّضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات جاءت مرتفعة وتتجاوز الحد الأدنى المقبول (0.70) المُتعارف عليه في الدراسات الإدارية، حيث تراوحت بين (0.831) كأدنى قيمة و(0.926) كأعلى قيمة على مستوى الأبعاد، فيما بلغ معامل ثبات الأداة ككل (0.941)، مما يُؤكِّد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تُؤهلها للاستخدام في التحليل.

6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

تُعَد مصفوفة الارتباط أداة جوهرية للكشف عن طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة قبل الانتقال إلى تحليل الأثر، إذ تُوضِّح اتجاه العلاقة (طردية أو عكسية) وقوتها (ضعيفة أو متوسطة أو قوية)، فضلاً عن دلالتها الإحصائية. كما تُسهم في الكشف عن مشكلة الازدواج الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة. وقد جرى حساب معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك على النحو الموضح في الجدول التالي.

جدول (3 - 5): مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة (ن=344)

المتغيرات	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) التخطيط الاستراتيجي للمشتريات	1				
(2) إدارة علاقات الموردين	0.612**	1			
(3) إدارة العقود والتفاوض	0.587**	0.634**	1		
(4) الرقابة وتقييم الأداء الشرائي	0.601**	0.598**	0.625**	1	
(5) كفاءة العمليات التشغيلية	0.694**	0.728**	0.681**	0.716**	1

**دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

يُتَّضح من مصفوفة الارتباط السابقة عدة دلالات جوهرية:

- أولاً، أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع جاءت موجبة ودالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وتراوحت بين (0.681) و(0.728)، وهي قيم تدل على وجود علاقات ارتباط طردية قوية بين أبعاد إدارة المشتريات والعقود وكفاءة العمليات التشغيلية.

- ثانيًا، يُلاحظ أن بُعد إدارة علاقات الموردين سجّل أعلى معامل ارتباط بالمتغير التابع (0.728)، يليه بُعد الرقابة وتقييم الأداء الشرائي (0.716)، ثم التخطيط الاستراتيجي (0.694)، وأخيرًا إدارة العقود والتفاوض (0.681)، وهو ما يُعطي مؤشرًا أوليًا على أهمية البُعد العلائقي مع الموردين في تفسير التباين في كفاءة العمليات التشغيلية بقطاع المنتجات سريعة الاستهلاك.
- ثالثًا، أن معاملات الارتباط بين الأبعاد المستقلة فيما بينها جاءت متوسطة (تراوحت بين 0.587 و0.634)، وهي قيم أقل من الحد الذي يُثير القلق بشأن مشكلة الازدواج الخطي (عادة 0.80 فأكثر)، مما يُؤكّد أن الأبعاد الأربعة تقيس جوانب متميزة وإن كانت مترابطة من المتغير المستقل، وأن استخدامها مجتمعة في نموذج الانحدار يُعدّ مقبُولًا إحصائيًا.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

- اعتمدت الدراسة على عدد من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعتها وأهدافها، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (28). وفيما يلي عرض موجز لهذه الأساليب:
- الإحصاء الوصفي: يشمل التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى الموافقة على فقرات الاستبانة.
 - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة على مستوى الأبعاد والأداة ككل.
 - معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، ولإستكشاف العلاقات بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال مصفوفة الارتباط.
 - اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ومؤشر التسامح (Tolerance) للتحقق من خلو نموذج الانحدار من مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.
 - اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov & Shapiro-Wilk) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات، إلى جانب فحص قيم الالتواء (Skewness) والتقلطح (Kurtosis).
 - تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع (الفروض الفرعية).
 - تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع (الفرض الرئيسي).

- اختبار (F) لقياس المعنوية الكلية لنموذج الانحدار.
- اختبار (T) لقياس معنوية المعاملات الجزئية لكل متغير مستقل داخل نموذج الانحدار.
- معامل التحديد (R^2) والمعامل المعدّل ($\text{Adjusted } R^2$) لتفسير نسبة التباين في المتغير التابع التي تُفسّرها المتغيرات المستقلة.
- اختبارات الفروق (T-test) و (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية إن لزم الأمر.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفروض

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت من مفردات عينة الدراسة البالغ عددها (344) مفردة من العاملين في المستويات الإدارية المعنية بإدارة المشتريات والعقود والعمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك بمنطقة الشرق الأوسط. ويبدأ الفصل بتحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، ثم يعرض التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على فقرات كل بُعد من أبعاد المتغيرين، ويختتم باختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

جدول (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية والوظيفية (ن=344)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير مشتريات/عقود	84	24.4%
	مدير سلسلة إمداد/عمليات	76	22.1%
	رئيس قسم	98	28.5%
	متخصص/أخصائي	86	25.0%
	الإجمالي	344	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	62	18.0%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	118	34.3%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	102	29.7%
	15 سنة فأكثر	62	18.0%
	الإجمالي	344	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	198	57.6%
	ماجستير	116	33.7%

5.2%	18	دكتوراه	
3.5%	12	أخرى	
100%	344	الإجمالي	
53.5%	184	كبيرة (500 موظف فأكثر)	حجم الشركة
35.5%	122	متوسطة (100-499 موظف)	
11.0%	38	صغيرة (أقل من 100 موظف)	
100%	344	الإجمالي	

يتّضح من الجدول السابق أن توزيع عينة الدراسة وفق المسمى الوظيفي جاء متوازنًا نسبيًا، إذ شكّل رؤساء الأقسام النسبة الأعلى بنسبة (28.5%)، يليهم المتخصصون والأخصائيون بنسبة (25.0%)، ثم مديرو المشتريات والعقود بنسبة (24.4%)، وأخيرًا مديرو سلاسل الإمداد والعمليات بنسبة (22.1%)، وهو ما يعكس تنوّع المستويات الإدارية المشاركة في الدراسة ويُعزّز من تمثيل العينة لمجتمع الدراسة.

أما على مستوى سنوات الخبرة، فقد جاءت الفئة الأكبر لمن لديهم خبرة تتراوح بين (5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (34.3%)، تليها فئة (10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (29.7%)، وتساوت فئتا (أقل من 5 سنوات) و(15 سنة فأكثر) بنسبة (18.0%) لكل منهما، مما يدل على أن غالبية أفراد العينة (82.0%) يمتلكون خبرة لا تقل عن خمس سنوات، وهو ما يُعزّز موثوقية استجاباتهم على فقرات الاستبانة.

وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، يتّضح أن حملة البكالوريوس يُشكّلون النسبة الأعلى (57.6%)، يليهم حملة الماجستير (33.7%)، ثم حملة الدكتوراه (5.2%)، وأخيرًا فئة المؤهلات الأخرى (3.5%). ويُلاحظ أن أكثر من ثلث العينة (38.9%) يحملون مؤهلات الدراسات العليا، مما يُعطي مؤشرًا على ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة.

وبالنسبة لحجم الشركة، فقد جاء أكثر من نصف أفراد العينة (53.5%) من شركات كبيرة يزيد عدد موظفيها عن (500) موظف، يليهم العاملون في الشركات المتوسطة بنسبة (35.5%)، ثم الشركات الصغيرة بنسبة (11.0%)، وهو ما يعكس طبيعة قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك الذي تهيمن عليه الشركات الكبيرة والمتوسطة.

3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المشتريات والعقود)

أ. البُعد الأول: التخطيط الاستراتيجي للمشتريات

جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التخطيط الاستراتيجي للمشتريات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تضع الشركة خططاً استراتيجية بعيدة المدى للمشتريات تتسجم مع أهدافها الكلية.	4.12	0.687	2	مرتفع
2	تعتمد الشركة على تحليل الإنفاق وتصنيف فئات الشراء عند إعداد خطط المشتريات.	3.98	0.742	4	مرتفع
3	يجري التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من المواد وفق دراسات منهجية لاتجاهات السوق.	4.07	0.715	3	مرتفع
4	تضع الشركة سيناريوهات بديلة لمواجهة اضطرابات سلسلة التوريد.	4.18	0.694	1	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	4.09	0.621	—	مرتفع

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لبُعد التخطيط الاستراتيجي للمشتريات بلغ (4.09) بانحراف معياري (0.621)، وهي قيمة تقع ضمن فئة الموافقة المرتفعة، مما يدل على أن شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط تُولي اهتماماً واضحاً لممارسات التخطيط الاستراتيجي للمشتريات. وقد جاءت الفقرة الرابعة المتعلقة بوضع سيناريوهات بديلة لمواجهة اضطرابات سلسلة التوريد في المرتبة الأولى بمتوسط (4.18)، وهو ما يعكس وعي هذه الشركات بأهمية إدارة المخاطر التوريدية في ظل التقلبات التي شهدتها سلاسل الإمداد العالمية خلال السنوات الأخيرة.

ب. البُعد الثاني: إدارة علاقات الموردين

جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إدارة علاقات الموردين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تعتمد الشركة معايير موضوعية في اختيار الموردين تشمل الجودة والقدرة الإنتاجية والاستقرار المالي.	4.21	0.658	2	مرتفع جدًا
2	تبني الشركة علاقات شراكة استراتيجية طويلة المدى مع موردين رئيسيين.	4.14	0.689	3	مرتفع
3	تستثمر الشركة في تطوير قدرات الموردين وتأهيلهم بما يخدم أهدافها بعيدة المدى.	4.02	0.731	4	مرتفع
4	تتبادل الشركة المعلومات والبيانات مع مورديها في الوقت الفعلي عبر أنظمة معلوماتية متكاملة.	4.24	0.642	1	مرتفع جدًا
	المتوسط العام للبُعد	4.15	0.598	—	مرتفع

يتَّضح أن المتوسط العام لبُعد إدارة علاقات الموردين بلغ (4.15) بانحراف معياري (0.598)، وهي قيمة تقترب من فئة الموافقة المرتفعة جدًا. وقد تصدّرت الفقرة الرابعة المتعلقة بتبادل المعلومات في الوقت الفعلي قائمة الفقرات بمتوسط (4.24)، وهو ما يعكس التحول الرقمي الذي تشهده العلاقة مع الموردين في هذا القطاع. وجاءت الفقرة المتعلقة بتطوير قدرات الموردين في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.02)، وهو ما قد يُشير إلى وجود مجال للتطوير في برامج تأهيل الموردين.

ج. البُعد الثالث: إدارة العقود والتفاوض

جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إدارة العقود والتفاوض

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تحرص الشركة على صياغة بنود تعاقدية واضحة تحفظ حقوق الأطراف وتُحدّد التزاماتها.	4.16	0.671	1	مرتفع
2	يملك فريق المشتريات في الشركة مهارات تفاوضية متقدمة في إدارة العلاقات التعاقدية.	3.92	0.768	4	مرتفع
3	تتضمن العقود آليات واضحة للجزاءات والحوافز لضمان التزام الموردين بشروطها.	4.08	0.705	2	مرتفع
4	تتابع الشركة بشكل منهجي تنفيذ العقود وتُقيّم مدى التزام الموردين ببندوها.	4.04	0.722	3	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	4.05	0.634	—	مرتفع

بلغ المتوسط العام لبُعد إدارة العقود والتفاوض (4.05) بانحراف معياري (0.634)، وهو يقع ضمن فئة الموافقة المرتفعة. وقد جاءت الفقرة الأولى المتعلقة بصياغة بنود تعاقدية واضحة في المرتبة الأولى بمتوسط (4.16)، فيما حصلت الفقرة المتعلقة بمهارات التفاوض على أدنى متوسط (3.92)، وهو ما يُلمح إلى وجود فجوة محتملة في مهارات التفاوض لدى بعض الكوادر الشرائية.

د. البُعد الرابع: الرقابة وتقييم الأداء الشرائي

جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الرقابة وتقييم الأداء الشرائي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
---	--------	-----------------	-------------------	---------	--------

مرتفع	1	0.667	4.19	تعتمد الشركة منظومة متكاملة من مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس أداء وظيفة المشتريات.	1
مرتفع	3	0.698	4.10	تُجري الشركة مراجعات دورية للأداء الشرائي ومقارنته بالمستهدفات الموضوعة.	2
مرتفع	2	0.684	4.13	تُحلّل الشركة أسباب الانحرافات في الأداء الشرائي وتتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.	3
مرتفع	4	0.736	4.01	تُوظّف الشركة أدوات تحليل البيانات والتقارير الرقمية في الرقابة على أداء المشتريات.	4
مرتفع	—	0.612	4.11	المتوسط العام للبُعد	

بلغ المتوسط العام لبُعد الرقابة وتقييم الأداء الشرائي (4.11) بانحراف معياري (0.612)، وهو ما يدل على وجود اهتمام واضح بهذا البُعد في الشركات محل الدراسة. وقد جاءت الفقرة الأولى المتعلقة بمؤشرات الأداء الرئيسية في المرتبة الأولى بمتوسط (4.19).

المتوسط العام لأبعاد المتغير المستقل

جدول (4 - 6): ترتيب أبعاد المتغير المستقل (إدارة المشتريات والعقود) وفق المتوسطات الحسابية

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	إدارة علاقات الموردين	4.15	0.598	1	مرتفع
2	الرقابة وتقييم الأداء الشرائي	4.11	0.612	2	مرتفع
3	التخطيط الاستراتيجي للمشتريات	4.09	0.621	3	مرتفع
4	إدارة العقود والتفاوض	4.05	0.634	4	مرتفع
	المتغير المستقل ككل	4.10	0.567	—	مرتفع

التحليل الوصفي للمتغير التابع (كفاءة العمليات التشغيلية)

جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (كفاءة العمليات التشغيلية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تتميز عمليات الشركة التشغيلية بالقدرة على خفض التكاليف بشكل مستمر .	4.07	0.701	9	مرتفع
2	تنسم منتجات الشركة بمستويات جودة مرتفعة تلبي توقعات العملاء .	4.22	0.648	2	مرتفع جداً
3	تُحقّق الشركة دورة توريد قصيرة تُمكنها من الاستجابة السريعة لتغيرات الطلب .	4.14	0.682	5	مرتفع
4	تتخفض معدلات الهدر في العمليات التشغيلية للشركة إلى مستويات تنافسية .	3.96	0.748	13	مرتفع
5	تتميز الشركة بإنتاجية مرتفعة لكل وحدة من الموارد المستخدمة .	4.11	0.694	7	مرتفع
6	تنسم العمليات التشغيلية للشركة بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات .	4.09	0.706	8	مرتفع
7	تلتزم الشركة بمواعيد التسليم المتفق عليها مع عملائها وشركائها .	4.24	0.635	1	مرتفع جداً
8	يجري قياس كفاءة العمليات التشغيلية للشركة بمؤشرات أداء واضحة .	4.16	0.671	3	مرتفع
9	تتميز الشركة بانخفاض معدلات إعادة العمل والمعالجة في عملياتها .	3.94	0.762	14	مرتفع
10	تُوظّف الشركة التقنيات الحديثة في تحسين كفاءة عملياتها التشغيلية .	4.15	0.683	4	مرتفع

11	تتسم العمليات التشغيلية بالاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية المتاحة.	4.05	0.717	10	مرتفع
12	تتخفض تكاليف التخزين والاحتفاظ بالمخزون إلى مستويات مقبولة.	3.98	0.739	12	مرتفع
13	تتميز الشركة بسرعة دوران رأس المال العامل في عملياتها.	4.12	0.689	6	مرتفع
14	يُساهم تحسين العمليات التشغيلية في تعزيز رضا العملاء عن خدمات الشركة.	4.03	0.724	11	مرتفع
15	تتميز الشركة بانخفاض زمن الاستجابة لطلبات والمشكلات التشغيلية.	3.91	0.771	15	مرتفع
	المتوسط العام للمتغير التابع	4.08	0.583	—	مرتفع

يتَّضح أن المتوسط العام للمتغير التابع (كفاءة العمليات التشغيلية) بلغ (4.08) بانحراف معياري (0.583)، وهو يقع ضمن فئة الموافقة المرتفعة، مما يدل على أن شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط تتمتع بمستوى مرتفع من كفاءة العمليات التشغيلية. وقد جاءت الفقرة السابعة المتعلقة بالالتزام بمواعيد التسليم في المرتبة الأولى بمتوسط (4.24)، يليها فقرة جودة المنتجات بمتوسط (4.22)، فيما جاءت فقرة سرعة الاستجابة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.91)، وهو ما يُلمح إلى أن هذا الجانب قد يحتاج إلى مزيد من التطوير في بعض الشركات.

4.3 اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرض الرئيسي

نص الفرض الرئيسي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المشتريات والعقود بأبعادها مجتمعة (التخطيط الاستراتيجي للمشتريات، إدارة علاقات الموردين، إدارة العقود والتفاوض، الرقابة وتقييم الأداء الشرائي) على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد إدارة المشتريات والعقود (كعوامل مستقلة) على كفاءة العمليات التشغيلية (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المشتريات والعقود على كفاءة العمليات التشغيلية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	0.486	3.247	0.001 **
التخطيط الاستراتيجي للمشتريات	0.241	5.612	0.000 **
إدارة علاقات الموردين	0.312	7.184	0.000 **
إدارة العقود والتفاوض	0.198	4.473	0.000 **
الرقابة وتقييم الأداء الشرائي	0.276	6.421	0.000 **
معامل الارتباط = 0.847	معامل التحديد = 0.717		
قيمة الاختبار F = 214.836	القيمة الاحتمالية = 0.000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (8) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد إدارة المشتريات والعقود كمتغيرات مستقلة، وكفاءة العمليات التشغيلية كمتغير تابع. فقد بلغ معامل

التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.717)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (71.7%) من التباين في كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك بمنطقة الشرق الأوسط يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بإدارة المشتريات والعقود، فيما يُعزى الباقي (28.3%) إلى عوامل أخرى لم يتناولها النموذج. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة، وتؤكد قيمة اختبار ($F = 214.836$) بدلالة معنوية ($\text{Sig.} = 0.000$) المعنوية الكلية للنموذج.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "إدارة علاقات الموردين" هو الأكثر تأثيراً على كفاءة العمليات التشغيلية، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.312$)، وبلغت قيمة ($T = 7.184$) بدلالة معنوية عالية. ($\text{Sig.} = 0.000$) ويعكس ذلك الدور الحاسم الذي تلعبه الشراكات الاستراتيجية مع الموردين وتبادل المعلومات في الوقت الفعلي في تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية في قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك، وهو قطاع يتسم بحساسية مرتفعة لاستقرار التوريد وسرعة الاستجابة.

كما أظهرت النتائج أن بُعد "الرقابة وتقييم الأداء الشرائي" يأتي في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير بمعامل انحدار ($B = 0.276$) وقيمة ($T = 6.421$) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يعكس أهمية توظيف مؤشرات الأداء الرئيسية وأدوات التحليل الرقمي في تحسين كفاءة العمليات. ويأتي بُعد "التخطيط الاستراتيجي للمشتريات" في المرتبة الثالثة بمعامل انحدار ($B = 0.241$) وقيمة ($T = 5.612$)، وهو ما يؤكد أن الرؤية بعيدة المدى للمشتريات تسهم بشكل دال في رفع كفاءة العمليات. وأخيراً، يأتي بُعد "إدارة العقود والتفاوض" بمعامل انحدار ($B = 0.198$) وقيمة ($T = 4.473$)، وهو الأقل تأثيراً نسبياً لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية، مما يُشير إلى أن تعزيز هذا البُعد قد يُمثل فرصة لتحسين متكامل في منظومة إدارة المشتريات داخل الشركات.

وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، ويتفرع منها الفروض الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرض: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي للمشتريات على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression) (Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي للمشتريات على كفاءة العمليات التشغيلية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباينANOVA				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient			
كفاءة العمليات	r	R ²	df	F المحسوبة	Sig. F	التخطيط الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
التشغيلية	0.694	0.482	1	318.124	0.000	للمشتريات	0.612	0.034	17.836	0.000

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "التخطيط الاستراتيجي للمشتريات" باعتباره أحد أبعاد إدارة المشتريات والعقود على "كفاءة العمليات التشغيلية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (9)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.694$) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.482$) ، مما يُشير إلى أن (48.2%) من التباين في كفاءة العمليات التشغيلية يُمكن تفسيره من خلال متغير التخطيط الاستراتيجي للمشتريات فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (318.124) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.612$) بقيمة (17.836) T ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التخطيط الاستراتيجي للمشتريات تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.612) في مستوى كفاءة العمليات التشغيلية، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ما سبق، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرض: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة علاقات الموردين على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة علاقات الموردين على كفاءة العمليات التشغيلية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباينANOVA				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient			
كفاءة العمليات	r	R ²	df	F المحسوبة	Sig. F	إدارة علاقات	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
التشغيلية	0.728	0.530	1	385.762	0.000	الموردين	0.671	0.034	19.640	0.000

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "إدارة علاقات الموردين" على "كفاءة العمليات التشغيلية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (10)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.728$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.530$)، مما يشير إلى أن (53.0%) من التباين في كفاءة العمليات التشغيلية يُمكن تفسيره من خلال متغير إدارة علاقات الموردين فقط.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (385.762) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.671$) بقيمة (19.640) T، وهي أيضاً دالة عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في إدارة علاقات الموردين تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.671) في مستوى كفاءة العمليات التشغيلية، ضمن شروط النموذج. ويُعدّ هذا البُعد الأقوى تأثيراً بين أبعاد المتغير المستقل، وهو ما يتسق مع طبيعة قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك الذي يعتمد بدرجة كبيرة على شبكة موردين موثوقة ومستقرة. وبناءً على ما سبق، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرض: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة العقود والتفاوض على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة العقود والتفاوض على كفاءة العمليات التشغيلية

المعاملات Coefficient				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	إدارة العقود والتفاوض	Sig. F	F المحسوبة	df	R ²	r	كفاءة العمليات التشغيلية
0.000	17.207	0.034	0.583		0.000	296.078	1	0.464	0.681	

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "إدارة العقود والتفاوض" على "كفاءة العمليات التشغيلية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (11)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.681$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.464$)، مما يشير إلى أن (46.4%) من التباين في كفاءة العمليات التشغيلية يُمكن تفسيره من خلال متغير إدارة العقود والتفاوض فقط.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (296.078) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.583$) بقيمة (17.207) T، وهي أيضاً دالة عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في إدارة العقود والتفاوض تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.583) في مستوى كفاءة العمليات التشغيلية، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ما سبق، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرض: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة وتقييم الأداء الشرائي على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط. للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الرقابة وتقييم الأداء الشرائي على كفاءة العمليات التشغيلية

المعاملات Coefficient				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	الرقابة وتقييم الأداء الشرائي	Sig. F	F المحسوبة	df	R ²	r	كفاءة العمليات التشغيلية
0.000	18.979	0.034	0.642		0.000	360.214	1	0.513	0.716	

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "الرقابة وتقييم الأداء الشرائي" على "كفاءة العمليات التشغيلية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (12)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.716$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.513$)، مما يُشير إلى أن (51.3%) من التباين في كفاءة العمليات التشغيلية يُمكن تفسيره من خلال متغير الرقابة وتقييم الأداء الشرائي فقط.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (360.214) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.642$) بقيمة (18.979) T، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الرقابة وتقييم الأداء الشرائي تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.642) في مستوى كفاءة العمليات التشغيلية، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ما سبق، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يُمثل هذا الفصل خلاصة الجهد البحثي الذي بُذل في الفصول السابقة، إذ يستعرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات الميدانية واختبار الفرضيات، مع تفسير هذه النتائج وربطها بأسبابها المحتملة وبما طرحته الدراسات السابقة في الأدبيات الإدارية. ثم يُقدّم الفصل جملة من التوصيات العملية الموجّهة إلى شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط، فضلاً عن مقترحات لدراسات مستقبلية يمكن أن تُسهم في إثراء هذا المجال البحثي.

2.5 نتائج الدراسة

كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود مستوى مرتفع من الموافقة على ممارسات إدارة المشتريات والعقود في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك بمنطقة الشرق الأوسط، إذ بلغ المتوسط العام للمتغير المستقل (4.10) من خمس درجات. ويُعزو الباحث هذه النتيجة إلى إدراك الشركات العاملة في هذا القطاع لأهمية الوظيفة الشرائية بوصفها وظيفة استراتيجية تتجاوز دورها التقليدي في تأمين المدخلات، وتنامي الوعي لدى الإدارات العليا بأن كفاءة هذه الوظيفة تُمثّل أحد المصادر الرئيسية للميزة التنافسية في قطاع يتسم بحساسية مرتفعة للتكلفة وسرعة الدوران. ويتسق هذا التوجّه مع ما طرحه Erriquez وزملاؤه (2023) من أن الوظيفة الشرائية دخلت حقبة جديدة باتت فيها مصدراً رئيسياً لتوليد القيمة الاقتصادية للمنظمات، وهو ما يبدو أن شركات القطاع المدروس قد أدركته وعملت على تطبيقه في ممارساتها الفعلية.

وقد جاء بُعد إدارة علاقات الموردين في المرتبة الأولى ضمن أبعاد المتغير المستقل بمتوسط (4.15)، وهو ما يعكس التحوّل الذي شهدته فلسفة المشتريات في الشركات الكبرى العاملة في القطاع، حيث انتقلت من النموذج التفاوضي قصير المدى الذي يُركّز على المساومة على الأسعار، إلى نموذج الشراكة الاستراتيجية الذي يُولي اهتماماً متوازياً لاستقرار التوريد وتبادل المعلومات والابتكار المشترك. ويُمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء الاضطرابات التي شهدتها سلاسل الإمداد العالمية خلال السنوات الأخيرة، والتي دفعت الشركات إلى إعادة هيكلة علاقاتها مع مورديها وبناء شبكات أكثر مرونة ومتانة، وهو ما يتقاطع مع

طرح Changalima وزملائه (2022) الذي أبرز أهمية تطوير الموردين وتأهيلهم بوصفه محورًا جوهريًا في رفع أداء المشتريات.

كما تبين أن المتغير التابع (كفاءة العمليات التشغيلية) سجل متوسطًا عامًا قدره (4.08)، وهو مستوى مرتفع يعكس النضج التشغيلي الذي وصلت إليه شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في المنطقة. ويُعزو الباحث ذلك إلى الاستثمارات الكبيرة التي ضختها هذه الشركات في رقمنة عملياتها وتطبيق أنظمة إدارة الإنتاج الحديثة، فضلًا عن الضغوط التنافسية التي تُفرضها طبيعة القطاع على الشركات لتحسين كفاءتها باستمرار. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما طرحه Olutimehin وزملاؤه (2024) من أن تحسين ديناميكيات سلسلة الإمداد في قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك يُمثل ركيزة جوهريّة للجمع بين الكفاءة التشغيلية ورضا العملاء.

وفيما يتعلّق بنتائج اختبار الفرض الرئيسي، فقد أظهر تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المشتريات والعقود بأبعادها الأربعة مجتمعة على كفاءة العمليات التشغيلية، إذ بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.717$)، مما يعني أن نحو (71.7%) من التباين في كفاءة العمليات التشغيلية يُمكن تفسيره بأبعاد المتغير المستقل. وتعكس هذه النسبة المرتفعة مدى التشابك العضوي بين وظيفة المشتريات وكفاءة العمليات في القطاع المدروس، ويُمكن تفسير ذلك بأن المشتريات تُمثل البوابة التي تدخل منها المدخلات إلى منظومة العمليات، وأن أي اختلال في كفاءتها ينعكس مباشرة على جودة المخرجات وتكلفتها وسرعة إنجازها. ويتسق هذا التفسير مع ما طرحه Agbeka وزملاؤه (2024) في دراستهم التي تناولت العلاقة بين ممارسات الشراء والأداء التشغيلي بصيغها الخطية وغير الخطية، وهو ما يُعطي مصداقية إضافية للنتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

وقد كشفت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى عن وجود أثر دال إحصائيًا للتخطيط الاستراتيجي للمشتريات على كفاءة العمليات التشغيلية بمعامل تحديد بلغ (0.482)، أي أن هذا البُعد منفردًا يُفسّر نحو (48.2%) من التباين في المتغير التابع. ويُعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يُتيح للشركة استشراف احتياجاتها المستقبلية وتأمينها مسبقًا بأسعار وشروط أفضل، ويُجنّبها مفاجآت السوق التي قد تُكبّدها تكاليف باهظة، فضلًا عن أن الخطط البديلة لمواجهة اضطرابات التوريد تُسهم في الحفاظ على استمرارية العمليات في الأوقات الحرجة. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما طرحه Ogeto & Thiong'o (2020) من أن الممارسات الاستراتيجية للمشتريات تُسهم في تعزيز الأداء التنظيمي، وما أبرزه

(McKinsey & Company (2023) من أن مديري المشتريات الذين يتبنون منظوراً استراتيجياً في عملهم يكونون أكثر قدرة على مواجهة التحديات المتنامية.

كما أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية أن إدارة علاقات الموردين تُمثل البُعد الأقوى تأثيراً على كفاءة العمليات التشغيلية، إذ بلغ معامل التحديد (0.530) ومعامل الارتباط (0.728). ويُمكن تفسير هذه النتيجة بأن قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك يعتمد بدرجة كبيرة على شبكة موردين مستقرة قادرة على الاستجابة لتقلبات الطلب وضغوط التوريد، وأن الاستثمار في هذه العلاقات يُتيح للشركة الحصول على أولوية في التوريد وأسعار تفضيلية وشروط دفع مرنة، فضلاً عن إمكانية التعاون في تطوير المنتجات والعمليات. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه Changelima وزملاؤه (2022) من أهمية تطوير الموردين، وما أبرزه Erriquez وزملاؤه (2023) من أن العلاقات الاستراتيجية مع الموردين باتت تُمثل مصدراً رئيسياً لخلق القيمة، فضلاً عن طرح Hallikas وزملائه (2021) حول أهمية رقمنة العلاقة مع الموردين وتبادل البيانات في الوقت الفعلي.

وفيما يتعلّق بالفرضية الفرعية الثالثة، فقد كشفت النتائج عن وجود أثر دال لإدارة العقود والتفاوض على كفاءة العمليات التشغيلية بمعامل تحديد بلغ (0.464). ويُعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العقود المُصاغة بإحكام تُقلّص النزاعات وتحدّ من الانحرافات في التنفيذ، وأن آليات الجزاءات والحوافز الواضحة تُحفّز الموردين على الالتزام بالموصفات والمواعيد المتفق عليها، وهو ما ينعكس مباشرة على انتظام تدفق المدخلات وجودتها. غير أن كون هذا البُعد جاء الأقل تأثيراً نسبياً قد يُعزى إلى أن مهارات التفاوض المتقدمة لا تزال تُمثل فجوة لدى بعض الكوادر الشرائية في القطاع، كما أظهر التحليل الوصفي. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما طرحه Akannobe وزملاؤه (2026) من أن جودة إدارة العقد تُمثل ضماناً لتحقيق العائد المرجو من العلاقة التعاقدية، وما أبرزه Yazidi & Rana (2025) من أن غموض الشروط التعاقدية أو ضعف متابعتها يُفضي إلى تأخيرات في التنفيذ وارتفاع في التكاليف.

وأخيراً، أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة وجود أثر دال للرقابة وتقييم الأداء الشرائي على كفاءة العمليات التشغيلية بمعامل تحديد بلغ (0.513). ويُمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن منظومة مؤشرات الأداء الرئيسية تُتيح للشركة رصد الانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة قبل أن تتحوّل إلى مشكلات تشغيلية كبيرة، وأن توظيف أدوات تحليل البيانات في الرقابة يُعزّز قدرة الشركة على اتخاذ قرارات مستندة إلى الأدلة. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه Jama & Mohamud

(2024) من أن منظومة قياس الأداء الشرائي تُمثل ركيزة جوهرية في رفع الأداء التنظيمي، وما أبرزه Hallikas وزملاؤه (2021) من أن تحليلات البيانات تُعزز كفاءة الرقابة على سلسلة الإمداد، وكذلك ما طرحه Althabatah وزملاؤه (2023) عن دور تقنيات الصناعة 4.0 في تحويل المشتريات إلى منظومة ذكية قادرة على الرقابة الذاتية.

وعلى صعيد ترتيب أبعاد المتغير المستقل من حيث قوة التأثير، فقد جاءت إدارة علاقات الموردين في المرتبة الأولى، تليها الرقابة وتقييم الأداء الشرائي، ثم التخطيط الاستراتيجي للمشتريات، وأخيراً إدارة العقود والتفاوض. ويعكس هذا الترتيب طبيعة قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك الذي تتقدم فيه الأبعاد العلانية والرقابية على الأبعاد القانونية والتعاقدية، وهو ما يتسق مع التحول الذي تشهده الوظيفة الشرائية من منظور تعاقدى صارم إلى منظور علائقي تعاوني، كما أشار (Dhongde 2024) في تناوله لممارسات الشراء المستدامة في هذا القطاع تحديداً. كما يكمل هذا الفهم ما طرحه Bain & Company (2025) في تقريره عن قطاع المنتجات الاستهلاكية في الشرق الأوسط، وما يكشفه USDA Foreign Agricultural Service (2024) عن خصوصية السوق السعودي بوصفه أحد الأسواق المحورية في المنطقة، إلى جانب البيانات التي يُقدمها Gitnux (2025) عن سلاسل الإمداد في القطاع، والتي تعكس مجتمعة السياق الذي تعمل فيه ممارسات المشتريات في هذا القطاع.

3.5 توصيات الدراسة

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة، يُوصي الباحث بجملة من التوصيات العملية التي يُمكن أن تُسهم في تعزيز كفاءة إدارة المشتريات والعقود في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك بمنطقة الشرق الأوسط:

- ضرورة أن تُولي شركات القطاع اهتماماً متزايداً ببناء شراكات استراتيجية طويلة المدى مع موردين رئيسيين، والعمل على تأهيلهم وتطوير قدراتهم بدلاً من الاكتفاء بتقييمهم، بما يضمن استقرار التوريد ومرونته في مواجهة الاضطرابات.
- تطوير أنظمة معلوماتية متكاملة تربط الشركة بمورديها وتُتيح تبادل البيانات في الوقت الفعلي، بما يُعزز شفافية العلاقة ويُسرّع دورة اتخاذ القرار الشرائي ويُقلّل من فجوات المعلومات بين الأطراف.

- الاستثمار في برامج التدريب المتخصصة لرفع المهارات التفاوضية والقانونية لدى فرق المشتريات، مع التركيز على فنون التفاوض المتقدمة وصياغة العقود وإدارة النزاعات التعاقدية، نظرًا لأن التحليل الوصفي كشف عن وجود فجوة في هذا الجانب.
- بناء منظومة متكاملة من مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس أداء وظيفة المشتريات، تشمل مؤشرات التكلفة والجودة والوقت والامتثال والاستدامة، مع توظيف لوحات المتابعة (Dashboards) الرقمية لرصد هذه المؤشرات وتحليلها بشكل مستمر.
- توظيف تقنيات الصناعة 4.0 وتحليلات البيانات الكبيرة والذكاء الاصطناعي في عمليات الشراء، بما يُمكن الشركة من التنبؤ بالاحتياجات وتحليل سلوك الموردين واكتشاف فرص خفض التكلفة بدقة عالية.
- إعداد خطط استراتيجية بعيدة المدى للمشتريات تنبثق من الاستراتيجية الكلية للشركة وتتضمن سيناريوهات بديلة لمواجهة اضطرابات سلسلة التوريد، مع تحديث هذه الخطط دوريًا في ضوء المستجدات السوقية والتنظيمية.
- تبني ممارسات المشتريات المستدامة التي تُوازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، وإدراج معايير الاستدامة ضمن اختيار الموردين وتقييمهم، بما يتوافق مع التوجهات الإقليمية والعالمية نحو الاقتصاد الأخضر.
- تطوير آليات إدارة العقود لتشمل دورة حياة العقد بأكملها من الصياغة إلى التقييم، مع توظيف أنظمة إدارة العقود الإلكترونية (CLM) التي تُتيح المتابعة الآلية للالتزامات التعاقدية وتُنبّه إلى مواعيد التجديد والمراجعة.
- تنويع قاعدة الموردين جغرافيًا وتقليل الاعتماد على مصادر بعينها، بما يُعزّز مرونة سلسلة الإمداد ويُقلّل من المخاطر الجيوسياسية والاقتصادية التي قد تُؤثّر على استقرار التوريد.
- إعادة هيكلة وظيفة المشتريات داخل المنظمة لتأخذ موقعها الاستراتيجي اللائق، بما يتضمن ربطها مباشرة بالإدارة العليا ومنحها الصلاحيات الكافية للتفاعل مع الإدارات الأخرى بشكل أفقي.
- ترسيخ ثقافة الامتثال والشفافية في عمليات الشراء، من خلال وضع مدونات سلوك واضحة لفرق المشتريات وآليات للإبلاغ عن المخالفات، بما يُعزّز نزاهة القرارات الشرائية ويحمي المنظمة من المخاطر السمعية والقانونية.
- تعزيز التكامل بين وظيفة المشتريات وباقي وظائف سلسلة القيمة (الإنتاج، التسويق، المالية، اللوجستيات)، من خلال فرق عمل متعددة التخصصات تضمن تدفق المعلومات وتوحيد القرارات.

4.5 الدراسات المستقبلية المقترحة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، وفي إطار محدوديتها من حيث القطاع والمنطقة الجغرافية والمتغيرات المدروسة، يُقترح إجراء دراسات مستقبلية تتناول الجوانب التالية:

- دراسة أثر إدارة المشتريات والعقود على كفاءة العمليات التشغيلية في قطاعات أخرى كقطاع الصناعات الدوائية، أو قطاع التجزئة، أو قطاع الخدمات، لمقارنة النتائج مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية في قطاع المنتجات سريعة الاستهلاك.
- دراسة أثر المشتريات الرقمية وتقنيات الصناعة 4.0 على كفاءة العمليات التشغيلية بشكل مستقل، نظرًا لارتفاع أهمية هذا الجانب في الوظيفة الشرائية المعاصرة.

Abstract

This study aimed to examine the impact of procurement and contract management, through its four dimensions (strategic procurement planning, supplier relationship management, contract management and negotiation, and procurement performance monitoring and evaluation), on operational efficiency in Fast-Moving Consumer Goods (FMCG) companies in the Middle East region. The study adopted the descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the main data collection instrument, designed according to a five-point Likert scale. The questionnaire was administered to a sample of (344) respondents working in managerial positions related to procurement and operations in the Kingdom of Saudi Arabia

The findings revealed a statistically significant impact of the combined dimensions of procurement and contract management on operational efficiency, as these dimensions explained (71.7%) of the variance in the dependent variable. Furthermore, each dimension demonstrated a significant individual effect, with supplier relationship management ranking first in terms of impact strength, followed by procurement performance monitoring and evaluation, then strategic procurement planning, and lastly contract management and negotiation. In light of these findings, the study recommended building long-term strategic partnerships with suppliers, developing an integrated system of procurement performance indicators, leveraging digital transformation technologies in procurement processes, and enhancing the negotiation skills of procurement teams to strengthen operational efficiency and competitive capability in the sector.

Keywords: Procurement Management, Contract Management, Strategic Procurement Planning, Supplier Relationships, Procurement Performance, Operational Efficiency, Fast-Moving Consumer Goods (FMCG), Middle East.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- بيلى، مريم آدم عمر، و داود، سناء داود ذكي. (2023). أثر كفاءة إدارة رأس المال العامل في رفع الكفاءة التشغيلية: دراسة تطبيقية على شركات المواد الأساسية المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودي. أماراباك، مج13، ع45، 27 - 51. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1368350>
- بيلى، مريم آدم عمر، وداود، سناء داود ذكي. (2023). أثر كفاءة إدارة رأس المال العامل في رفع الكفاءة التشغيلية: دراسة تطبيقية على شركات المواد الأساسية المدرجة في السوق السعودي. مجلة أماراباك (AMARABAC)، <https://amarabac.org/wp-13>، (45). <https://amarabac.org/wp-13/content/uploads/2023/03/The-impact-of-working-capital-efficiency-on-the-operational-efficiency.pdf>
- بيلى، مريم آدم عمر، وداود، سناء داود ذكي. (2023). أثر كفاءة إدارة رأس المال العامل في رفع الكفاءة التشغيلية: دراسة تطبيقية على شركات المواد الأساسية المدرجة في السوق السعودي. مجلة أماراباك (AMARABAC)، 13، (45).
- بيلى، مريم آدم عمر، وداود، سناء ذكي. (2023). أثر كفاءة إدارة رأس المال العامل في رفع الكفاءة التشغيلية: دراسة تطبيقية على شركات المواد الأساسية المدرجة في السوق السعودي. مجلة أماراباك العلمية المحكمة، 14(45)، <https://amarabac.org/wp-27>، 51- <https://amarabac.org/wp-27/content/uploads/2023/03/The-impact-of-working-capital-efficiency-on-the-operational-efficiency.pdf>
- الجنيدى، عبدالعزيز أحمد سيد، الغنام، صابر حسن محمود، و البسيوني، بسمة عبدالرحمن حسن. (2025). انعكاس تطبيق النظم السحابية على كفاءة العمليات التشغيلية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع4، 574 - 606. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1620031>
- الجهمي، عبدالعزيز تركي شتوي، و موسى، عزت كمال عبدالله. (2023). دور كفاءة التحول الرقمي في جودة العمليات التشغيلية في المؤسسات: دراسة حالة مصرف الراجحي. المجلة العربية للمعلوماتية

وأمن المعلومات، ع13 ، 121 - 138. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1416578>

○ حمده، ياسر محمد. (2023). دور إدارة المشتريات في تحقيق أهداف المؤسسات. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث. ISSN: 2958-6798. (JASPSS).
<http://www.jaspss.com/admin/pages/Articles/5c24b2df70e7eec68d5c896028a11b45.pdf>

○ حمده، ياسر محمد. (2023). دور إدارة المشتريات في تحقيق أهداف المؤسسات. مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية (JASPSS)، الإصدار (8)، ISSN: 2958-6798 320-305.
<http://www.jaspss.com/admin/pages/Articles/5c24b2df70e7eec68d5c896028a11b45.pdf>

○ خشبة، ناجي محمد فوزي، عشري، تامر إبراهيم السيد، و الحشماوي، وداد موسى محمد. (2025). تأثير رسم خرائط الطاقة المستقبلية على تحسين كفاءة العمليات في بيئة التصنيع الليني: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود العراقية. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج4، ع15 ، 1744 - 1780. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1625367>

○ راشد، محمد محمود حافظ، فريد، أسامة محمود، و جبريل، ماجدة محمد. (2022). أثر العمليات التشغيلية على تحسين أداء الصناعات الغذائية للأجهزة المنزلية بالعاشر من رمضان: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4 ، 1095 - 1122. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1373408>

○ زاهد، أمل فريد. (2025). دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية. المجلة العربية للإدارة، (2)45، 239 - 255.
<https://doi.org/10.21608/aja.2023.237426.1527>

○ زاهد، أمل فريد. (2025). دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية. المجلة العربية للإدارة، (2)45، 239 - 255. DOI: 10.21608/aja.2023.237426.1527
https://aja.journals.ekb.eg/article_325274.html

- زاهد، أمل فريد. (2025). دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 45(2)، 239. DOI: 255-10.21608/aja.2023.237426.1527
- الشعبي، عارف حسن عبدالله، و البيومي، أسامة فوزي. (2024). أثر أتمتة العمليات التشغيلية ودورها في رفع القدرة التنافسية لمحطة عدن للحاويات. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مج4، ع11، 81 - 130. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1484423>
- الشمراني، محمد حسن حسني. (2024). أثر إدارة المخاطر على الكفاءة التشغيلية لمحطة الفحص الفني الدوري للمركبات بالدمام. المجلة العلمية لنشر البحوث (SJR)، [https://sjr-](https://sjr-publishing.com/) publishing.com/أثر-إدارة-المخاطر-على-الكفاءة-التشغيل-2/
- الشمراني، محمد حسن حسني. (2024). أثر إدارة المخاطر على الكفاءة التشغيلية لمحطة الفحص الفني الدوري للمركبات بالدمام. المجلة العلمية لنشر البحوث (SJR Publishing)، الإصدار. (33) <https://sjr-publishing.com/>
- الشمراني، محمد حسن حسني. (2024). أثر إدارة المخاطر على الكفاءة التشغيلية لمحطة الفحص الفني الدوري للمركبات بالدمام. المجلة العلمية لنشر البحوث (SJR Publishing)، الإصدار <https://sjr-publishing.com/> (33)
- الشمري، عدي بن سعيد فهيد. (2025). دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة العمليات الإدارية. المجلة العلمية للبحوث الإدارية والمحاسبية والاقتصادية والقانونية، مج3، ع1، 76 - 89. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1653588>
- محمد، محمد ناصر، الخولي، سيد محمود السيد إسماعيل، و جبريل، ماجدة محمد. (2025). نموذج مقترح لتطبيق إدارة اللوجستيات في شركات النقل لتحقيق الفعالية والكفاءة التشغيلية: دراسة ميدانية على شركات النقل والشحن البري الداخلي. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع2، 677 - 712. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1589898>
- هالي، حمدي عبد الحسن، والبناء، زينب مكي محمود. (2022). أثر إدارة رأس المال العامل في الكفاءة التشغيلية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 11(43)، 202 - 233. <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1560241>

○ هالي، حمدي عبد الحسن، والبناء، زينب مكي محمود. (2022). أثر إدارة رأس المال العامل في الكفاءة التشغيلية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 11(43)، 202-233.
<https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1560241>

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Agbeka, E. K., Amoako-Gyampah, K., Famiyeh, S., & Boakye, K. G. (2024). Procurement practices and operational performance: A study of linear and curvilinear relationships in a developing economy. *Journal of Public Procurement*, 24(3), 320–347. <https://doi.org/10.1108/JOPP-01-2024-0010>
- Agbeka, E. K., Quagraine, F. A., & Kabalan, A. A. M. (2024). Procurement practices and operational performance: A study of linear and curvilinear relationships in a developing economy. *Journal of Public Procurement*, 24(3), 320–347. <https://doi.org/10.1108/JOPP-01-2024-0010>
- Akannobe, W. N., Adinyira, E., & Alidu, A. R. (2026). Contract Management Procurement Performance Nexus. *African Journal of Applied Research*, 12(1), 1-23.
- Althabatah, A., Yaqot, M., Menezes, B., & Kerbach, L. (2023). Transformative procurement trends: integrating industry 4.0 technologies for enhanced procurement processes. *Logistics*, 7(3), 63.
- Bain & Company. (2025). Middle East consumer products report 2025. Bain & Company. <https://www.bain.com/insights/middle-east-consumer-products-report-2025/>
- Changelima, I. A., Mchopa, A. D., & Ismail, I. J. (2022). Supplier development and public procurement performance: Does contract management difficulty matter? *Cogent Business & Management*, 9(1), Article 2108224. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2108224>
- Changelima, I. A., Mchopa, A. D., & Ismail, I. J. (2022). Supplier development and public procurement performance: Does contract management difficulty matter? *Cogent Business & Management*, 9(1), Article 2108224. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2108224>
- Dhongde, A. (2024). Sustainable procurement strategies in FMCG: Impact on supply chain efficiency and cost reduction. *Sarcouncil Journal of Economics and Business Management*, 3(12), 7–14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14451418>
- Dhongde, A. (2024). Sustainable procurement strategies in FMCG: Impact on supply chain efficiency and cost reduction. *Sarcouncil Journal of Economics and Business Management*, 3(12), 7–14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14451418>
- Elfawal, A., Ragheb, M. A., & Adel, R. (2021). Supply chain management practices, innovation capabilities and operational performance: An empirical evidence from the FMCG sector. *The Business and Management Review*, 12(1), 70–81. https://cberuk.com/cdn/conference_proceedings/2021-07-25-12-07-12-PM.pdf
- Elfawal, A., Ragheb, M. A., & Adel, R. (2021). Supply chain management practices, innovation capabilities and operational performance: An empirical evidence from the FMCG sector. *The Business and Management Review*, 12(1), 70–81. https://cberuk.com/cdn/conference_proceedings/2021-07-25-12-07-12-PM.pdf

- Erriquez, M., Liakopoulou, T., Schaefer, J., & Sommerer, M. (2023, September 27). A new era for procurement: Value creation across the supply chain. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/a-new-era-for-procurement-value-creation-across-the-supply-chain>
- Gitnux. (2025). Supply chain in the FMCG industry statistics. Gitnux. <https://gitnux.org/supply-chain-in-the-fmcg-industry-statistics/>
- Hallikas, J., Immonen, M., & Brax, S. (2021). Digitalizing procurement: The impact of data analytics on supply chain performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 26(5), 629–646. <https://doi.org/10.1108/SCM-05-2020-0201>
- Hallikas, J., Immonen, M., & Brax, S. (2021). Digitalizing procurement: The impact of data analytics on supply chain performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 26(5), 629–646. <https://doi.org/10.1108/SCM-05-2020-0201>
- Jama, L. A., & Mohamud, I. H. (2024). The impact of procurement practices on organizational performance: A literature review. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science (JLISS)*, 11(1), 119–135. <https://doi.org/10.33168/JLISS.2024.0108>
- Jama, L. A., & Mohamud, I. H. (2024). The impact of procurement practices on organizational performance: A literature review. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 11(1), 119–135. <https://doi.org/10.33168/JLISS.2024.0108>
- McKinsey & Company. (2023, March 6). Procurement 2023: Ten CPO actions to defy the toughest challenges. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/procurement-2023-ten-cpo-actions-to-defy-the-toughest-challenges>
- Ogeto, E. O., & Thiong'o, S. M. (2020). Strategic procurement practices and organizational performance in the construction industry in Kenya: A case study of Allied Plumber Ltd. *Journal of Strategic Management*, 4(3), 69–79. <https://stratfordjournalpublishers.org/journals/index.php/journal-of-strategic-management/article/view/595>
- Ogeto, E. O., & Thiong'o, S. M. (2020). Strategic procurement practices and organizational performance in the construction industry in Kenya: A case study of Allied Plumber Ltd. *Journal of Strategic Management*, 4(3), 69–79. <https://stratfordjournalpublishers.org/journals/index.php/journal-of-strategic-management/article/view/595>
- Olutimehin, D. O., Ugochukwu, C. E., Ofodile, O. C., Nwankwo, E. E., & Joel, O. S. (2024). Optimizing FMCG supply chain dynamics: A novel framework for integrating operational efficiency and customer satisfaction. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(3), 770–779. <https://www.researchgate.net/publication/379229167>
- Olutimehin, D. O., Ugochukwu, C. E., Ofodile, O. C., Nwankwo, E. E., & Joel, O. S. (2024). Optimizing FMCG supply chain dynamics: A novel framework for integrating operational efficiency and customer satisfaction. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(3), 770–779. <https://www.researchgate.net/publication/379229167>
- USDA Foreign Agricultural Service. (2024). Exporter guide annual: Saudi Arabia (Report No. SA2024-0007). United States Department of Agriculture.

https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Exporter+Guide+Annual_Riyadh_Saudi+Arabia_SA2024-0007.pdf

- Yazidi, R. A., & Rana, A. M. (2025). Impact of procurement management practices on the project performance: perspective of project management firms. *International Journal of Procurement Management*, 23(3), 346-359.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس تحليل الأثر الاستراتيجي لإدارة المشتريات والعقود على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات المنتجات سريعة الاستهلاك في منطقة الشرق الأوسط

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- المسمى الوظيفي ☐ مدير مشتريات / عقود ☐ مدير سلسلة الإمداد / عمليات ☐ رئيس قسم ☐ متخصص / أخصائي
- 2- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ 10 – 5 سنوات ☐ 15 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- حجم الشركة ☐ كبيرة (500 موظف أكثر) ☐ متوسطة (100 – 499 موظف) ☐ صغيرة (أقل من 100 موظف)

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: الأثر الإستراتيجي لإدارة المشتريات والعقود، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
التخطيط الاستراتيجي للمشتريات					
تضع الشركة خططاً استراتيجية بعيدة المدى للمشتريات تنسجم مع أهدافها الكلية.					
تعتمد الشركة على تحليل الإنفاق وتصنيف فئات الشراء عند إعداد خطط المشتريات.					
يجري التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من المواد وفق دراسات منهجية لاتجاهات السوق.					
تضع الشركة سيناريوهات بديلة لمواجهة اضطرابات سلسلة التوريد.					
إدارة علاقات الموردين					
تعتمد الشركة معايير موضوعية في اختيار الموردين تشمل الجودة والقدرة الإنتاجية والاستقرار المالي.					
تبني الشركة علاقات شراكة استراتيجية طويلة المدى مع موردين رئيسيين.					
تستثمر الشركة في تطوير قدرات الموردين وتأهيلهم بما يخدم أهدافها بعيدة المدى.					
تتبادل الشركة المعلومات والبيانات مع مورديها في الوقت الفعلي عبر أنظمة معلوماتية متكاملة.					

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
إدارة العقود والتفاوض					
					تحرص الشركة على صياغة بنود تعاقدية واضحة تحفظ حقوق الأطراف وتحدد التزاماتها.
					يملك فريق المشتريات في الشركة مهارات تفاوضية متقدمة في إدارة العلاقات التعاقدية.
					تتضمن العقود آليات واضحة للجزاءات والحوافز لضمان التزام الموردين بشروطها.
					تتابع الشركة بشكل منهجي تنفيذ العقود وتقيم مدى التزام الموردين ببندوها.
الرقابة وتقييم الأداء الشرائي					
					تعتمد الشركة منظومة متكاملة من مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس أداء وظيفة المشتريات.
					تجري الشركة مراجعات دورية للأداء الشرائي ومقارنته بالمستهدفات الموضوعية.
					تحلل الشركة أسباب الانحرافات في الأداء الشرائي وتتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
					توظف الشركة أدوات تحليل البيانات والتقارير الرقمية في الرقابة على أداء المشتريات.

✿ المحور الثاني: كفاءة العمليات التشغيلية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تتميز عمليات الشركة التشغيلية بالقدرة على خفض التكاليف بشكل مستمر.					
تتسم منتجات الشركة بمستويات جودة مرتفعة تلبي توقعات العملاء.					
تُحقّق الشركة دورة توريد قصيرة تُمكنها من الاستجابة السريعة لتغيرات الطلب.					
تنخفض معدلات الهدر في العمليات التشغيلية للشركة إلى مستويات تنافسية.					
تتميز الشركة بإنتاجية مرتفعة لكل وحدة من الموارد المستخدمة.					
تتسم العمليات التشغيلية للشركة بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات.					
تلتزم الشركة بمواعيد التسليم المتفق عليها مع عملائها وشركائها.					
يجري قياس كفاءة العمليات التشغيلية للشركة بمؤشرات أداء واضحة.					
تتميز الشركة بانخفاض معدلات إعادة العمل والمعالجة في عملياتها.					
تُوظّف الشركة التقنيات الحديثة في تحسين كفاءة عملياتها التشغيلية.					
تتسم العمليات التشغيلية بالاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية المتاحة.					

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تنخفض تكاليف التخزين والاحتفاظ بالمخزون إلى مستويات مقبولة.					
تتميز الشركة بسرعة دوران رأس المال العامل في عملياتها.					
يسهم تحسين العمليات التشغيلية في تعزيز رضا العملاء عن خدمات الشركة.					
تتميز الشركة بانخفاض زمن الاستجابة للطلبات والمشكلات التشغيلية.					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management



Department of business administration

**Strategic Impact Analysis of Procurement and
Contract Management on Operational Efficiency in
Fast–Moving Consumer Goods (FMCG) Companies
in the Middle East**

Prepared by:

Main supervisor/

Dr. Al–Faisal Abdelhamid

Second supervisor/

Dr. Fayez Jarad

1447–2026