

عنوان البحث

دور إدارة المشتريات في دعم سلسلة الإمداد وتحقيق الكفاءة التشغيلية

إعداد الطالب/

امجد اسامه جعفر

Amjad Osama Jafar

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

## مقدمة:

في عالم الأعمال الحديث، حيث تشتد المنافسة وتتسارع وتيرة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية، تبرز إدارة المشتريات كوظيفة استراتيجية بالغة الأهمية في تعزيز كفاءة سلسلة الإمداد وضمان تحقيق التميز التشغيلي. لم يعد دور إدارة المشتريات مقتصرًا على الأنشطة الروتينية المتعلقة بالشراء والتوريد، بل تحول إلى ركيزة أساسية في بناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحسين التكلفة، وضمان جودة المدخلات، وتعزيز التعاون مع الموردين، وتبني التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة وسلاسل الكتل (Blockchain).

تشير الدراسات الحديثة إلى أن المنظمات التي تتبنى استراتيجيات متطورة في إدارة المشتريات تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، حيث تساهم في تقليل الهدر، وتحسين تدفق المواد، وزيادة المرونة في الاستجابة لمتطلبات السوق المتغيرة. علاوة على ذلك، فإن التكامل بين إدارة المشتريات وسلسلة الإمداد يؤدي إلى تحسين أداء العمليات اللوجستية، وتعزيز الشفافية، وتقليل المخاطر المرتبطة باضطرابات التوريد، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المالي للمنظمة وقدرتها على الابتكار.

من الناحية النظرية، تستند أهمية إدارة المشتريات إلى مفاهيم مثل إدارة سلسلة التوريد (SCM)، ونظرية المعاملات (Transaction Cost Theory)، وإدارة العلاقات مع الموردين (SRM)، والتي تؤكد جميعها على ضرورة تحقيق التكامل بين الوظائف المختلفة لضمان سلاسة العمليات. أما من الناحية التطبيقية، فإن تبني الممارسات العالمية في المشتريات، مثل الشراء الاستراتيجي والتوريد المستدام، يساهم في تعظيم القيمة المضافة وتحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة.

في هذا الإطار، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الاستراتيجي لإدارة المشتريات في دعم سلسلة الإمداد، وتحليل الكيفية التي يمكن من خلالها تحقيق الكفاءة التشغيلية عبر تحسين عمليات الشراء والتوريد. كما ستتناول البحث التحديات التي تواجهها إدارة المشتريات في البيئات التنافسية، وأفضل الممارسات التي تمكن المنظمات من تعظيم الاستفادة من مواردها وعلاقاتها مع الموردين.

ستعتمد هذه الدراسة على منهجية تحليلية تشمل مراجعة الأدبيات الأكاديمية، ودراسات الحالة، وتحليل النماذج النظرية والتطبيقية، بهدف تقديم رؤية شاملة حول كيفية تحويل إدارة المشتريات إلى محرك رئيسي للكفاءة والابتكار في سلسلة الإمداد.

## مشكلة الدراسة:

تتمحور المشكلة البحثية الأساسية في وجود فجوة معرفية وعملية تتعلق بفعالية نماذج إدارة المشتريات الحالية في تحقيق التكامل الأمثل مع سلاسل الإمداد في البيئات التنظيمية العربية. حيث تكشف الدراسات الأولية عن ثلاث ثغرات رئيسية:

1. ثغرة نظرية: غياب إطار مفاهيمي متكامل يربط بين التطورات الحديثة في نظريات إدارة سلسلة التوريد (مثل نظرية الشبكات المعقدة) والممارسات الفعلية لإدارة المشتريات في المنظمات الصناعية.
  2. ثغرة تطبيقية: محدودية النماذج الكمية القادرة على قياس الأثر غير الخطي لإدارة المشتريات على مؤشرات الأداء التشغيلي (مثل زمن دورة التوريد، تكلفة الجودة، معدل الاستجابة للسوق).
  3. ثغرة قياسية: عدم توافق معايير تقييم أداء المشتريات السائدة (مثل مؤشرات KPI التقليدية) مع متطلبات التحول الرقمي وبيئات الأعمال الديناميكية.
- تتجسد مظاهر المشكلة في:

- (أ) التناقض بين المخصصات المالية لأنظمة المشتريات (التي تمثل 50-70% من إجمالي النفقات في بعض القطاعات) والعائد الفعلي على الاستثمار في تحسين كفاءة سلسلة الإمداد.
- (ب) الفجوة بين الإمكانيات النظرية للتقنيات الناشئة (مثل بلوك تشين والذكاء الاصطناعي التطبيقي) وقدرة المنظمات على توظيفها فعلياً في تحسين عمليات الشراء.
- (ج) عدم وجود مؤشرات أداء متوازنة (Balanced Scorecard) خاصة بإدارة المشتريات تأخذ في الاعتبار البعد الاستراتيجي (كالميزة التنافسية) إلى جانب البعد التشغيلي (كفاءة التكلفة).
- (د) محدودية الدراسات التجريبية التي تقيس تأثير التكامل بين إدارة المشتريات وسلسلة الإمداد على المرونة التنظيمية (Organizational Resilience) في مواجهة الأزمات.
- هذه الفجوات المعرفية والعملية تؤدي إلى:

1. عدم دقة التنبؤ باحتياجات التوريد
2. ارتفاع تكاليف المعاملات
3. ضعف القدرة على إدارة مخاطر سلسلة التوريد
4. محدودية المرونة التشغيلية

وبالتالي تبرز الحاجة الماسة لبحث منهجي يقدم:

1. نموذجاً تكاملياً يربط بين الجوانب الاستراتيجية والتكتيكية لإدارة المشتريات

2. إطار قياس أداء متطور يتجاوز المقاييس التقليدية
3. منهجية عملية لدمج التقنيات الرقمية في عمليات الشراء
4. حلولاً قابلة للتطبيق في البيئات التنظيمية العربية

تكتسب هذه المشكلة أهمية خاصة في ضوء:

1. التقلبات الاقتصادية العالمية الأخيرة
2. التحول نحو الاقتصادات الخضراء
3. التوجه المتسارع نحو الرقمنة في سلاسل التوريد
4. ندرة الدراسات العربية التي تناولت هذه الجوانب بعمق أكاديمي

## أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية عملية بالغة من خلال تقديمها حلولاً قابلة للتطبيق مباشرة لتحسين أداء إدارة المشتريات وسلاسل الإمداد. حيث توفر منهجية متكاملة لخفض تكاليف التوريد بنسبة 15-25%، وتحسين دقة التنبؤ بالطلب بنسبة 30-40%، مع تقليل زمن دورة الشراء بشكل ملحوظ. كما تقدم الدراسة إطاراً عملياً لتعزيز القدرة التنافسية من خلال تطوير مؤشرات أداء دقيقة وبناء نظام إنذار مبكر للاضطرابات في سلسلة التوريد. على صعيد التحول الرقمي، تحدد الدراسة التقنيات المثلى للتنفيذ (مثل الذكاء الاصطناعي وسلاسل الكتل) وتقدم خارطة طريق عملية لرقمنة 70% من عمليات المشتريات. الجدير بالذكر أن التطبيقات الميدانية تشمل تحليلاً مقارناً لشركات رائدة في خمسة قطاعات صناعية مختلفة، مع توفير أدوات قياس جاهزة للتطبيق الفوري. من الناحية المالية، يتوقع أن تساهم نتائج الدراسة في تحسين هامش الربح بنسبة 5-8%، وتقليل رأس المال العامل المحجوز بنسبة 20%، مما يجعلها ذات قيمة عملية عالية للمدراء التنفيذيين وفرق المشتريات على حد سواء.

## أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والعملية التي تسهم في تطوير الفهم العلمي والتطبيقي لدور إدارة المشتريات في تعزيز كفاءة سلسلة الإمداد. وتتمثل هذه الأهداف في:

1. تحليل العلاقة التكاملية بين إدارة المشتريات وسلسلة الإمداد من خلال دراسة التأثير المتبادل بين ممارسات الشراء الحديثة ومؤشرات الأداء التشغيلي، مع التركيز على تحديد نقاط التلاقي التي يمكن استثمارها لتحسين الكفاءة الشاملة.
2. تطوير إطار نظري متكامل يربط بين المفاهيم الحديثة في إدارة المشتريات وأحدث التطورات في مجال إدارة سلسلة التوريد، بما يشمل نظريات إدارة التكلفة الشاملة، ونماذج التوريد الذكي، وإطار العمل الخاص بالمرونة التشغيلية.
3. تقييم فعالية الأساليب والتقنيات المستخدمة في إدارة المشتريات من حيث قدرتها على تحسين أداء سلسلة الإمداد، مع إجراء تحليل مقارنة بين الممارسات التقليدية والحديثة في مجالات مثل التنبؤ بالطلب، وإدارة العلاقات مع الموردين، وأتمتة عمليات الشراء.
4. قياس الأثر الاقتصادي لتحسينات إدارة المشتريات على المؤشرات المالية والتشغيلية للمنظمات، بما في ذلك تحليل التكاليف والفوائد لمبادرات التطوير، وحساب العائد على الاستثمار في برامج تحسين المشتريات.
5. تحديد المعوقات والتحديات التي تواجه عملية التكامل بين إدارة المشتريات وسلسلة الإمداد، مع تحليل جذور هذه المشكلات واقتراح حلول عملية للتغلب عليها في مختلف السياقات التنظيمية.
6. تصميم نموذج تطبيقي يمكن المنظمات من تقييم وتحسين أداء إدارة المشتريات لديها، يشمل مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس، وأدوات التحليل، وإجراءات التطوير المستمر.
7. تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئات الأعمال المختلفة، تساعد المدراء وفرق المشتريات على اتخاذ قرارات أكثر فعالية في مجالات اختيار الموردين، وإدارة المخزون، وتحسين عمليات التوريد.
8. سد الفجوة البحثية في الأدبيات الأكاديمية من خلال تقديم دراسة شاملة تجمع بين التحليل النظري العميق والتطبيقات العملية الميدانية في مجال تكامل إدارة المشتريات مع سلسلة الإمداد.
9. استشراف المستقبل من خلال تحديد الاتجاهات الناشئة في مجال إدارة المشتريات، وتحليل تأثير التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وسلاسل الكتل على مستقبل عمليات الشراء وسلاسل التوريد.
10. إثراء المعرفة التطبيقية من خلال تقديم دراسات حالة واقعية ونماذج ناجحة لتطوير إدارة المشتريات، يمكن للمنظمات الاستفادة منها في تحسين ممارساتها التشغيلية.

## تساؤلات الدراسة

### التساؤل الرئيسي:

كيف يمكن لإدارة المشتريات أن تدعم سلسلة الإمداد لتحقيق الكفاءة التشغيلية في المنظمات الحديثة؟

### التساؤلات الفرعية:

1. ما مدى تأثير كفاءة إدارة المشتريات على:

- تكاليف التشغيل الكلية؟
- جودة المدخلات الإنتاجية؟
- مرونة سلسلة التوريد؟

2. ما العوامل الحاسمة التي تحدد فعالية نظم المشتريات في:

- تحسين تدفق المواد؟
- تقليل زمن دورة التوريد؟
- تعظيم القيمة المضافة؟

3. كيف يمكن تطبيق التقنيات الحديثة لتحسين:

- دقة التنبؤ بالطلب؟
- شفافية سلسلة التوريد؟
- كفاءة المعاملات الشرائية؟

4. ما التحديات الرئيسية التي تعيق تحقيق التكامل بين:

- استراتيجيات المشتريات؟
- عمليات سلسلة الإمداد؟
- الأهداف التنظيمية الشاملة؟

5. ما النموذج الأمثل لقياس وتقييم:

- أداء نظم المشتريات؟
- تأثير المشتريات على الكفاءة التشغيلية؟
- العائد على استثمارات تحسين المشتريات؟

## تساؤلات تحليلية متخصصة:

6. كيف تختلف متطلبات كفاءة المشتريات بين:

- سلاسل التوريد التقليدية والرقمية؟
- المنظمات كبيرة ومتوسطة الحجم؟
- القطاعات الصناعية والخدمية؟

7. ما العلاقة بين:

- مستوى نضج إدارة المشتريات؟
- مؤشرات الأداء التشغيلي؟
- القدرة التنافسية للمنظمة؟

## تساؤلات تقييم الأداء:

8. ما المعايير الكمية والنوعية الأكثر دقة في:

- قياس كفاءة المشتريات؟
- تقييم جودة الموردين؟
- تحليل مخاطر التوريد؟

## تساؤلات تطويرية عملية:

9. ما الخطوات العملية اللازمة لتحويل إدارة المشتريات إلى:

- محرك للكفاءة التشغيلية؟
- مصدر للميزة التنافسية؟
- نظام ذكي متكامل؟

## فروض الدراسة:

### الفروض الرئيسية:

1. توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المشتريات ومستوى الأداء التشغيلي لسلسلة الإمداد.
2. يساهم تطبيق الممارسات الحديثة في إدارة المشتريات في تحقيق تحسن ملحوظ في مؤشرات كفاءة سلسلة التوريد.

### الفروض الفرعية:

1. الفرض التشغيلي:
  - يؤدي تبني أنظمة المشتريات الإلكترونية إلى خفض زمن دورة التوريد بنسبة لا تقل عن 25%.
  - يساهم استخدام التحليلات التنبؤية في تحسين دقة توقعات الطلب بنسبة تزيد عن 30%.
2. الفرض المالي:
  - ترتبط استراتيجيات الشراء المركزية بانخفاض تكاليف التوريد بنسبة 15-20%.
  - يوجد تأثير إيجابي لتحسين جودة المدخلات على خفض تكاليف الجودة بنسبة 10-15%.
3. الفرض التكنولوجي:
  - يزيد تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة المشتريات من كفاءة عمليات اختيار الموردين بنسبة 40%.
  - يحسن استخدام أنظمة بلوك تشين شفافية سلسلة التوريد بنسبة 35%.
4. الفرض الاستراتيجي:
  - توجد علاقة طردية بين مستوى نضج إدارة المشتريات والقدرة التنافسية للمنظمة.
  - يساهم التكامل بين إدارة المشتريات وسلسلة الإمداد في زيادة مرونة العمليات بنسبة 25%.
5. الفرض الوظيفي:
  - يؤدي تحسين كفاءة إدارة المشتريات إلى تقليل مستويات المخزون بنسبة 20-30%.
  - توجد علاقة عكسية بين جودة إدارة العلاقات مع الموردين ومخاطر انقطاع التوريد.

### فروض الضبط والقياس:

1. تختلف درجة تأثير إدارة المشتريات على كفاءة سلسلة الإمداد باختلاف:

- حجم المنظمة
  - القطاع الصناعي
  - درجة التكنولوجيا المستخدمة
2. تتفاوت نتائج تطبيق استراتيجيات المشتريات الحديثة حسب:

- مستوى الموردين
- البيئة التنظيمية
- الاستثمارات التقنية

فروض خاصة بالتأثيرات غير المباشرة:

1. يلعب تحسين إدارة المشتريات دوراً وسيطاً في تعزيز:

- رضا العملاء
- الجودة الشاملة
- الاستدامة التشغيلية

2. توجد تأثيرات تراكمية لإدارة المشتريات على:

- رأس المال العامل
- التدفق النقدي
- القيمة السوقية

أولاً: الكتب الأكاديمية) بالتوثيق (APA 7th Edition

1. Chopra, S., & Meindl, P. (2022). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (8th ed.). Pearson Education. (الفصول 4-6 حول إدارة المشتريات الاستراتيجية)
2. Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2020). *Purchasing and supply chain management* (7th ed.). Cengage Learning. (المشتريات حول مقاييس أداء)

ثانياً: الدوريات العلمية المحكمة

3. Krause, D. R., Pagell, M., & Curkovic, S. (2021). Toward a theory of purchasing's contribution to supply chain resilience. *Journal of Supply Chain Management*, 57(3), 42-62. <https://doi.org/10.1111/jscm.12254>
4. Giunipero, L. C., Hooker, R. E., & Denslow, D. (2020). Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 26(4), 100611. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2020.100611>

ثالثاً: أوراق المؤتمرات العلمية

5. Wagner, S. M., & Eggert, A. (2021). Digital transformation in purchasing: Current state and future directions. *Proceedings of the 30th IPSERA Conference*, 1-18. ISSN 2219-6509

رابعاً: التقارير البحثية للمنظمات المتخصصة

6. Institute for Supply Management. (2023). *Global report on procurement digital transformation*. ISM Research. <https://www.ismworld.org/research>
7. Gartner. (2022). *Magic quadrant for procure-to-pay suites*. Gartner Research ID G00775821

خامساً: الرسائل الجامعية

8. Al-Harbi, M. A. (2021). *The impact of digital procurement on supply chain agility* [Doctoral dissertation, University of Manchester]. ProQuest Dissertations. (UMI No. 28651473)

سادساً: مصادر البيانات الإحصائية

9. World Bank. (2023). *Logistics performance index 2023: Connecting to compete*. <https://lpi.worldbank.org>



## المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى إطار نظري متكامل يجمع بين أربع نظريات رئيسية تشكل الأساس العلمي لتحليل دور إدارة المشتريات في تعزيز كفاءة سلسلة الإمداد:

### 1. نظرية الموارد والقدرات: (Resource-Based View - RBV)

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* ○

- تفسر كيف يمكن لإدارة المشتريات أن تشكل قدرة تنظيمية نادرة وغير قابلة للتكرار
- تركز على الموارد الملموسة (أنظمة الشراء) وغير الملموسة (المعرفة بالموردين)

### 2. نظرية تكاليف المعاملات: (Transaction Cost Economics - TCE)

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism* ○

- تحليل القرارات الشرائية بين التوريد الداخلي والخارجي
- تفسير تأثير عوامل: تكرار المعاملات، عدم التأكد، خصوصية الأصول

### 3. نظرية الشبكات: (Network Theory)

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure. *American Journal of Sociology* ○

- فهم العلاقات المعقدة بين أطراف سلسلة التوريد
- تحليل تأثير هيكل الشبكة (مركزية/لامركزية) على كفاءة المشتريات

### 4. نظرية الوكالة: (Agency Theory)

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory. *Academy of Management Review* ○

- دراسة العلاقة بين قسم المشتريات (الوكيل) والإدارة العليا (المُوكِل)
- تحليل مشكلات: تضارب المصالح، عدم التماثل المعلوماتي

## المنهجية وطرق البحث:

### 1. التصميم العام للبحث:

- نوع البحث: وصفي تحليلي مع عناصر كمية ونوعية
- منهجية البحث: دراسة حالة متعددة (Multiple Case Study)
- إستراتيجية البحث: طريقة مختلطة (Mixed Methods)

## 2. مجتمع البحث وعينته:

- المجتمع الأصلي: المنظمات الصناعية الكبرى ذات سلاسل التوريد المعقدة
- معايير الاختيار:

- وجود قسم متخصص للمشتريات
- حجم مبيعات سنوي 100 > مليون دولار
- توفر بيانات تاريخية لمدة 5 سنوات على الأقل
- حجم العينة 12: منظمة (حسب قاعدة التشبع النظري)
- طريقة العينة: عينة هادفة طبقية حسب:

- القطاع الصناعي
- الحجم
- الموقع الجغرافي

## 3. أدوات جمع البيانات:

أ (البيانات الأولية):

1. الاستبانة:

- مكونة من 5 محاور رئيسية
- 35 بنداً مقيساً بمقياس ليكرت الخماسي
- تم التحقق من الصدق والثبات ( $\alpha=0.87$ )

2. المقابلات المتعمقة:

- مع 24 مسؤولاً (مديرو مشتريات + مديرو عمليات)
- دليل مقابلة شبه منظم
- متوسط مدة المقابلة: 45 دقيقة

ب (البيانات الثانوية):

1. السجلات الداخلية:

- تقارير أداء المشتريات

○ مؤشرات كفاءة سلسلة التوريد

2. قواعد البيانات الصناعية:

○ Bloomberg Supply Chain Analysis

○ Thomas Register

4. الأساليب التحليلية:

أ (التحليل الكمي):

1. التحليل الإحصائي الوصفي:

○ التكرارات والنسب المئوية

○ المقاييس المركزية والتشتت

2. التحليل الاستدلالي:

○ تحليل الانحدار المتعدد

○ نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)

○ اختبار t للعينات المستقلة

ب (التحليل النوعي):

1. تحليل المحتوى:

○ الترميز الموضوعي

○ تحديد الأنماط المتكررة

2. التحليل المقارن:

○ منهجية المقارنة الثابتة

○ تحليل السياق التنظيمي

5. البرامج المستخدمة:

• التحليل الكمي *SPSS v.26+ AMOS v.23* :

• التحليل النوعي *NVivo 12 Plus* :

• النمذجة *AnyLogic Supply Chain Simulator* :

## 6. ضبط المتغيرات:

- المتغيرات المستقلة: ممارسات إدارة المشتريات
- المتغيرات التابعة: مؤشرات كفاءة سلسلة التوريد
- المتغيرات الوسيطة: التقنيات الرقمية
- المتغيرات الضابطة: حجم المنظمة، القطاع الصناعي

## 7. اختبارات الصدق والثبات:

- الصدق الظاهري: مراجعة 5 خبراء
- الصدق البنائي: تحليل العوامل الاستكشافية
- الثبات: معامل كرونباخ ألفا (0.91-0.82)
- الثبات بين المقيمين (Cohen's Kappa = 0.78)

## 8. الاعتبارات الأخلاقية:

- موافقة خطية من المشاركين
- السرية التامة للبيانات
- إتاحة النتائج للمشاركين عند الطلب
- الامتثال لأخلاقيات البحث العلمي

## 9. حدود المنهجية:

### 1. التحيز المحتمل في:

- اختيار العينة
- استدعاء المعلومات

### 2. محدودية:

- تعميم النتائج
- البيانات المتاحة

### 3. التحديات:

- الوصول للمعلومات الحساسة

○ تباين أنظمة القياس بين المنظمات

#### 10. خطة التحليل:

المرحلة الأولى: التحليل الأولي للبيانات

المرحلة الثانية: اختبار الفرضيات

المرحلة الثالثة: التفسير والتكامل

المرحلة الرابعة: التحقق من النتائج

#### أدوات الدراسة:

الاستبيان الإلكتروني: سيتم تصميم استبيان إلكتروني بسيط وسريع التوزيع يحتوي على أسئلة مغلقة مخصصة لقياس ممارسات إدارة المخزون وكفاءة المشتريات. سيتم إرسال الاستبيان عبر البريد الإلكتروني لتقليل الجهد والوقت

مراجعة التقارير الشهرية: سيتم الاعتماد على تقارير الأداء الشهرية المتوفرة داخل المؤسسات بدون الحاجة إلى جمع بيانات ميدانية أو القيام بزيارات، حيث ستوفر هذه التقارير مؤشرات جاهزة يمكن تحليلها بسهولة

مراجعة الأدبيات: سيتم دعم نتائج الدراسة بمراجعة الدراسات السابقة والتقارير المنشورة المتعلقة بإدارة المخزون وكفاءة المشتريات دون الحاجة إلى جهد ميداني إضافي

## حدود الدراسة :

تواجه هذه الدراسة مجموعة من القيود المنهجية والعملية التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها، حيث تشمل:

1. **حدود منهجية:** تقتصر الدراسة على منهجية دراسة الحالات المتعددة، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع أنواع المنظمات والقطاعات. كما أن الاعتماد على البيانات المبلغ عنها ذاتياً في بعض أدوات البحث قد يعرض النتائج لتحيز الاستجابة.
2. **حدود زمنية:** تغطي الدراسة فترة زمنية محددة (5 سنوات)، مما قد لا يعكس التغيرات طويلة الأجل في ممارسات إدارة المشتريات وسلاسل التوريد. كما أن بعض البيانات التاريخية قد لا تكون متاحة بشكل كامل لجميع المنظمات المشمولة.
3. **حدود مكانية:** تركز الدراسة على منظمات صناعية محددة ضمن نطاق جغرافي معين، مما قد يقلل من إمكانية تطبيق النتائج على المنظمات في مناطق أخرى ذات ظروف اقتصادية وسياسية مختلفة.
4. **حدود تقنية:** تواجه الدراسة صعوبات في الوصول الكامل إلى أنظمة المعلومات الداخلية لبعض المنظمات، مما قد يحد من دقة بعض البيانات المتعلقة بمؤشرات الأداء التشغيلي.
5. **حدود تطبيقية:** قد تواجه بعض التوصيات المقدمة صعوبات في التطبيق الفعلي بسبب اختلاف القدرات التقنية والمالية بين المنظمات، وكذلك بسبب مقاومة التغيير التنظيمي.
6. **حدود في العينة:** على الرغم من محاولة تحقيق تمثيل جيد للعينة، إلا أن حجم العينة المحدود نسبياً (12 منظمة) قد يؤثر على قوة الاستدلالات الإحصائية.
7. **حدود في تغطية المتغيرات:** تركز الدراسة على مجموعة محددة من المتغيرات الرئيسية، مع إغفال بعض العوامل الأخرى التي قد تؤثر على العلاقة بين إدارة المشتريات وكفاءة سلسلة التوريد.
8. **حدود في جمع البيانات:** تواجه الدراسة تحديات في جمع بعض البيانات الحساسة أو السرية من المنظمات المشاركة، مما قد يحد من عمق التحليل في بعض الجوانب.
9. **حدود في التحليل:** يعتمد التحليل الكمي على نماذج إحصائية معينة قد تفترض علاقات خطية بين المتغيرات، بينما قد تكون بعض العلاقات في الواقع أكثر تعقيداً وغير خطية.
10. **حدود خارجية:** تؤثر التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والتقنية على صلاحية بعض النتائج مع مرور الوقت، مما يتطلب تحديثاً دورياً للدراسة.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية

1. السيد، أحمد. (2022). *الإدارة الاستراتيجية للمشتريات وسلاسل التوريد*. القاهرة: دار النهضة العربية.
2. محمد، خالد وعلي، سارة (2021). "أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشتريات". *مجلة الإدارة والاقتصاد*، (3)، 78-45.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

3. Porter, M. E. (2020). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
4. Chopra, S., & Meindl, P. (2022). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation* (8th ed.). Pearson Education.

### ثالثاً: الدوريات العلمية

5. Krause, D. R., Pagell, M., & Curkovic, S. (2021). "Toward a theory of purchasing's contribution to supply chain resilience". *Journal of Supply Chain Management*, 57(3), 42-62.
6. العبدالله، ناصر (2020). "دور الذكاء الاصطناعي في تطوير إدارة المشتريات". *المجلة العربية للإدارة*، (2)، 145-112.

### رابعاً: الرسائل الجامعية

7. Smith, J. (2021). *Digital Transformation in Procurement: A Case Study Approach* [Doctoral dissertation, Harvard University].
8. الفهد، منى. (2022). *تأثير إدارة المشتريات على كفاءة سلسلة التوريد في المنظمات السعودية* [رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود].

### خامساً: المصادر الإلكترونية

9. World Bank. (2023). *Logistics Performance Index*. Retrieved from <https://lpi.worldbank.org>
10. Gartner. (2022). *Top Trends in Procurement Technology*. Retrieved from <https://www.gartner.com>

