

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة أعمال



أثر معايير اختيار الموردين على الأداء التشغيلي للمشتريات: دراسة تحليلية على الشركات التجارية
في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

فيصل عبدالله العطاس

الرقم الجامعي/

253002553

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين..

إلى من قطفوا لي ثمار الحياة، ومهدوا لي طريق النجاح بفضل دعواتهما وتضحياتهما.. إلى نبع الحنان والعطاء، من كانت دعواتها سرّاً لتوفيقني في كل خطوة.. **أمي الحبيبة**. إلى سندي وقودتي، من علمني أن الطموح لا يحده سقف، وبذل الغالي والنفيس لأصل إلى ما أنا عليه اليوم.. **أبي الغالي** إلى من شاركوني حلاوة الأيام ومرها، وكانوا لي دعماً وعوناً في مسيرتي.. **إخوتي وأخواتي**. إلى من وقفوا بجانبني في محطات هذه الرحلة العلمية، وشاركوني شغف التعلم.. **زملائي وأصدقائي**

أهدي إليكم هذا الجهد المتواضع، سائلاً المولى عز وجل أن يتقبله وأن يجعله علماً يُنتفع به.

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

يُسعدني في نهاية هذا الجهد البحثي أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي المشرف د. الفيصل عبدالحميد لما قدمه لي من توجيه علمي، ومتابعة دقيقة، ووقت ثمين ساهم في إخراج هذه الرسالة بصورتها الحالية.

كما أتوجه بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة والحكم؛ د. الفيصل عبدالحميد ، د. فايز جراد لتفضلهم بقراءة وتقويم هذه الدراسة.

ويمتد الشكر إلى جامعة ميد أوشن ممثلة في كلية الإدارة، وإلى السادة الخبراء والمحكمين، وجميع من شارك في إنجاز الجانب الميداني من موظفي إدارات المشتريات.

ولا يفوتني في هذا المقام أن أشكر أختي على مساعدتها وتعاونها معي خلال فترة إعداد هذا البحث، فجزاها الله خير الجزاء.

والله ولي التوفيق.

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
صفحة العنوان (الغلاف الرئيسي)	أ
صفحة الإهداء والشكر والتقدير	ب ج
فهرس المحتويات	د هـ
الجداول	و
قائمة الأشكال	ز
قائمة المصطلحات	ح
المستخلص	ط
الفصل الأول... الإطار العام للدراسة	1
1-1 مقدمة	3-2
2-1 مشكلة الدراسة	4
3-1 أهمية الدراسة (العلمية والتطبيقية)	6-5
4-1 أهداف الدراسة	8-7
5-1 تساؤلات الدراسة	10-9
6-1 فروض الدراسة	10
7-1 نموذج الدراسة	12-11
8-1 الدراسات السابقة	14
9-1 المنطلقات النظرية للدراسة	24
10-1 المنهجية وطرق البحث	24
11-1 مصادر البيانات	25
12-1 أدوات الدراسة	26
13-1 حدود الدراسة	26
الفصل الثاني الإطار النظري	27
المبحث الأول: إدارة الاختيار الإستراتيجي للموردين	28
1-1-2 المقدمة	28
2-1-2 مفهوم اختيار الموردين من منظورات متعددة	28
3-1-2 الأهمية الاستراتيجية لعملية اختيار الموردين	28
4-1-2 المعايير الحديثة لاختيار الموردين	29
المبحث الثاني: مراحل وخطوات عملية تقييم واختيار الموردين	29
المبحث الثالث: الأداء التشغيلي والمشتريات	29
1-3-2 مؤشرات قياس الأداء التشغيلي للمشتريات	30
2-3-2 العلاقة التأثيرية بين اختيار الموردين والأداء التشغيلي	30
المبحث الرابع: بيئة الأعمال السعودية وأثر التحول الرقمي ورؤية 2030	30
1-4-2 أثر رؤية 2030 والتحول الرقمي على إدارات المشتريات:	31
الفصل الثالث: المنهجية والتصميم	32
مقدمة	33
1-3 مجتمع وعينة الدراسة	33
2-3 أداة الدراسة	34

35	3-3 ثبات صدق أداة الدراسة
36	4-3 أساليب المعالجة الإحصائية
38	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
39	مقدمة الفصل الرابع
40	1-4 المحور الأول: تحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة
47	2-4 المحور الثاني: الإحصاء الوصفي وتشخيص الواقع الميداني
55	3-4 المحور الثالث: التحليل الاستدلالي واختبار فرضيات الدراسة
60	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
61	1-5 النتائج
63	2-5 التوصيات
66	3-5 مقترحات الدراسات المستقبلية
67	ABSTRACT
68	المراجع
69	قائمة المراجع العربية
69	قائمة المراجع الأجنبية
72	الملاحق
72	الإستبانة

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
35	جدول رقم (3-1): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاوَر الاستبانة
41	جدول رقم (4-1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي.
42	جدول رقم (4-2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي.
43	جدول رقم (4-3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة.
44	جدول رقم (4-4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لحجم الشركة التجاري.
46	جدول رقم (4-5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد الدورات التدريبية المتخصصة.
48	جدول رقم (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد (الالتزام بمواعيد التسليم).
50	جدول رقم (4-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد (الجودة الشاملة للمورد).
51	جدول رقم (4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد (المرونة ومستوى الخدمة)
52	جدول رقم (4-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد (التكلفة والتسهيلات المالية)
53	جدول رقم (4-10): خلاصة نموذج الانحدار المتعدد (Model Summary) وتحليل التباين. (ANOVA)
54	جدول رقم (4-11): معاملات الانحدار المتعدد لمعرفة أثر الأبعاد الفرعية على الأداء التشغيلي

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
شكل (1-1)	نموذج الدراسة المفاهيمي (يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والتابع)	12
شكل (4-1)	رسم بياني يوضح الأهمية النسبية لأبعاد معايير اختيار الموردين	50
شكل (4-2)	مسار الأثر وقوة الارتباط لمعايير الاختيار على الأداء التشغيلي	56

المصطلحات

المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الإنجليزية	
معايير اختيار الموردين	Supplier Selection Criteria	1
الأداء التشغيلي	Operational Performance	2
إدارة المشتريات	Procurement Management	3
إدارة سلاسل الإمداد	Supply Chain Management (SCM)	4
التكلفة الكلية للملكية	Total Cost of Ownership (TCO)	5
الالتزام بمواعيد التسليم	On-Time Delivery	6
وقت التوريد / فترة الانتظار	Lead Time	7
الجودة الشاملة للمورد	Supplier Total Quality	8
المرونة التشغيلية	Operational Flexibility	9
الميزة التنافسية	Competitive Advantage	10
التحالف الاستراتيجي	Strategic Alliance	11
اقتصاديات تكلفة المعاملات	Transaction Cost Economics (TCE)	12
الاعتماد على الموارد	Resource Dependence	13
المشتريات الإلكترونية	E-Procurement	14
الدورة المستندية (دورة الطلب)	Order Cycle Time	15
الكفاءة والفاعلية	Efficiency and Effectiveness	16
الشراكة الاستراتيجية	Strategic Partnership	17
تقييم الموردين	Supplier Evaluation	18
المحتوى المحلي	Local Content	19
الموثوقية	Reliability	20

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق معايير اختيار الموردين بأبعادها الأربعة (الجودة الشاملة، التكلفة الكلية، الالتزام بمواعيد التسليم، المرونة التشغيلية) على مستوى الأداء التشغيلي لإدارات المشتريات في الشركات التجارية (التجزئة والجملة) العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بالأسلوب الكمي، حيث تم تصميم استبانة إلكترونية لجمع البيانات الأولية، وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة بلغت (150) مبحوثاً من الخبراء، ومديري المشتريات، وأخصائيي سلاسل الإمداد في تلك الشركات.

وبعد إجراء المعالجات الإحصائية المتقدمة باستخدام برنامج (SPSS)، ونماذج الانحدار الخطي المتعدد، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الجوهرية؛ أبرزها: وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية قوية لمعايير الاختيار مجتمعة على تحسين الأداء التشغيلي. كما كشفت النتائج عن تحول استراتيجي في أولويات الشراء لدى القطاع التجاري السعودي، حيث احتل معيار "الالتزام بمواعيد التسليم" المرتبة الأولى كأقوى المتغيرات تأثيراً، تلاه معيار "الجودة الشاملة"، ثم "المرونة"، بينما تراجع معيار "التكلفة" إلى المرتبة الرابعة.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني إدارات المشتريات لمفهوم "التكلفة الكلية للملكية" (TCO) بدلاً من الاعتماد على السعر الأقل، وإعادة هيكلة مصفوفات تقييم الموردين لإعطاء أوزان أعلى للقدرات اللوجستية والانضباط الزمني، إلى جانب الاستثمار في رقمنة المشتريات وبناء شراكات استراتيجية مرنة مع الموردين لضمان استمرارية تدفق السلع وتجنب اختناقات التوريد.

الكلمات المفتاحية: معايير اختيار الموردين، الأداء التشغيلي، إدارة المشتريات، سلاسل الإمداد، الشركات التجارية، التكلفة الكلية للملكية.

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تعتبر دراسة الشبكات التنظيمية والروابط البينية بين المنظمات ومحيطها الخارجي من أبرز مجالات الاهتمام في الفكر الإداري المعاصر، حيث لم تعد الكيانات الاقتصادية تعمل كجزر معزولة، بل أصبحت تتنافس كمنظومات متكاملة تتربط فيها المصالح وتتشابك العمليات. في هذا الفضاء الاقتصادي شديد التنافسية، يبرز مفهوم الكفاءة التشغيلية كعنصر حاسم يحدد قدرة المنشأة على الصمود والتميز وبناء مكانة سوقية مستدامة.

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جذرية وتطورات متسارعة في ظل العولمة وانفتاح الأسواق، مما فرض على المنظمات التجارية تحديات غير مسبقة لضمان البقاء والنمو. وفي خضم هذه التحديات، برزت "إدارة سلاسل الإمداد" (Supply Chain Management) كواحدة من أهم الركائز الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية. ولم تعد الإدارة الناجحة تقتصر على العمليات الداخلية للمنظمة فحسب، بل امتدت لتشمل إدارة العلاقات والتكامل مع الشركاء الخارجيين، وعلى رأسهم الموردين.

إن التغيرات الهيكلية في أسواق العرض والطلب، والاضطرابات الجيوسياسية والصحية التي اجتاحت العالم في الآونة الأخيرة، أثبتت بما لا يدع مجالاً للشك أن مرونة سلسلة الإمداد (Supply Chain Resilience) تعد خط الدفاع الأول للمنظمات. فالتحول من استراتيجيات التوريد التقليدية القائمة على ردود الأفعال إلى استراتيجيات التوريد الاستباقية القائمة على التنبؤ وإدارة المخاطر، يتطلب فهماً عميقاً لطبيعة العلاقة مع المورد، والقدرة على تقييم كفاءته الشاملة قبل الانخراط في التزامات تعاقدية طويلة الأجل.

وفي هذا السياق، شهدت وظيفة "المشتريات" (Procurement) تطوراً جوهرياً؛ فقد انتقلت من مجرد نشاط تنفيذي روتيني يهدف إلى توفير المواد بأقل الأسعار، إلى وظيفة استراتيجية حيوية تلعب دوراً مباشراً في خفض التكاليف الكلية للمنظمة، وتحسين جودة المخرجات، وتعزيز المرونة التشغيلية. وتعتبر عملية "اختيار الموردين" (Supplier Selection) القرار الأهم والأكثر تعقيداً ضمن وظيفة المشتريات، كونه قراراً يبنى عليه نجاح أو فشل سلسلة الإمداد بأكملها. فالاعتماد على موردين غير مؤهلين يعرض المنظمة لمخاطر جمة، بدءاً من تأخر التوريد وتوقف العمليات التشغيلية، وصولاً إلى انخفاض جودة المنتجات وفقدان الحصة السوقية.

وينطوي قرار الاختيار الاستراتيجي للمورد على أبعاد اقتصادية وتنظيمية بالغة الأثر، حيث يتعدى سعر الشراء المباشر ليرتبط بمفهوم "التكلفة الكلية للملكية" (Total Cost of Ownership). هذا المفهوم يأخذ في الحسبان كافة التكاليف المخفية المصاحبة لعملية التوريد، مثل تكاليف الفحص، والتدقيق، وإعادة الشحن، وهدر الوقت، وتكلفة المنتجات المعيبة. وبناءً على ذلك، أصبحت النظرة الحديثة لإدارة المشتريات تنظر إلى المورد كشريك استراتيجي يساهم في توليد القيمة (Value Co-creation) وتخفيض الهدر التشغيلي.

على الصعيد المحلي، تولي المملكة العربية السعودية - في ضوء مستهدفات رؤية 2030 - اهتماماً بالغاً بتنويع مصادر الدخل وتطوير القطاع الخاص، لا سيما القطاع التجاري واللوجستي، ليصبح محركاً رئيسياً للاقتصاد الوطني. هذا التوجه الاستراتيجي يفرض على الشركات التجارية السعودية ضرورة الارتقاء بممارساتها الإدارية، وتبني نماذج علمية وعالمية في إدارة مشترياتها وعلاقاتها مع الموردين. فلم يعد معيار "السعر الأقل" كافياً في بيئة تتسم بسرعة التغير وتقلبات الطلب، بل أصبح لازماً دمج معايير أخرى لا تقل أهمية مثل: الجودة الشاملة، والالتزام بمواعيد التسليم، والمرونة المتبادلة، والقدرة التقنية للمورد.

ويكتسب القطاع التجاري (قطاع الجملة والتجزئة) في المملكة العربية السعودية خصوصية فريدة، كونه المحرك المباشر لحركة الاستهلاك اليومي، ويتميز بحساسية فائقة وعالية جداً لسرعة دوران المخزون ومرونة العرض. وفي ظل الطفرة الكبيرة التي تشهدها المملكة في مجالات الأتمتة، والتحول الرقمي، ونمو التجارة الإلكترونية، بات التوافق التقني والتشغيلي بين الشركات ومورديها ركيزة أساسية لتقليص زمن الدورة المستندية وتسريع تدفق السلع إلى الأسواق بفاعلية وكفاءة عالية.

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذه القضية المحورية، من خلال بحث وتقصي طبيعة العلاقة والأثر بين المعايير المتعددة التي تستخدمها الشركات التجارية في المملكة العربية السعودية عند اختيار مورديها، وبين مستوى "الأداء التشغيلي" لإدارات المشتريات فيها (ممثلاً في سرعة الإنجاز، خفض التكاليف، وكفاءة العمليات)، بغية تقديم إطار علمي يساهم في ترشيد قرارات الشراء ورفع تنافسية القطاع التجاري السعودي.

ومن خلال الانتقال بالبحث في صورته النهائية إلى الجانب التطبيقي والميداني، يسعى الباحث إلى اختبار هذه العلاقات عبر أدوات التحليل الإحصائي المتقدم، للوقوف على الأوزان النسبية الحقيقية لكل معيار من معايير الاختيار ومدى مساهمتها الفعلية في رفع كفاءة وموثوقية الأداء التشغيلي. ويهدف هذا المسعى إلى تقديم مصفوفة علمية وتوصيات إجرائية قابلة للتنفيذ الفوري، بما يخدم متخذي

القرار في الشركات التجارية السعودية ويدعم جهودها الرامية إلى مواكبة معايير الكفاءة العالمية المستهدفة في الرؤية الوطنية المعاصرة.

مشكلة الدراسة :

تتجسد مشكلة الدراسة من خلال الملاحظة الميدانية والممارسة العملية في بيئة قطاع الأعمال التجاري، حيث يُلاحظ أن العديد من الشركات التجارية لا تزال تعاني من قصور واضح في أدائها التشغيلي، والذي يظهر في شكل اختناقات في التوريد، ونقص متكرر في المخزون للمواد الحيوية، أو تكدس لمواد أخرى رديئة الجودة. وغالباً ما تُعزى هذه المشكلات إلى الخلل في سياسات "المشتريات" وبشكل أدق في "منهجية اختيار وتقييم الموردين".

إن استمرار شريحة واسعة من الشركات في الاعتماد المفرط على أسلوب المناقصات التقليدية التي ترجح كفة "المورد الأقل سعراً"، وتجاهل المعايير الاستراتيجية الأخرى (مثل كفاءة المورد المالية، وأنظمة الجودة لديه، وقدرته على الاستجابة السريعة للمتغيرات)، يؤدي في النهاية إلى ارتفاع "التكلفة الكلية للملكية" (Total Cost of Ownership)؛ حيث أن التوفير المبدئي في سعر الشراء سرعان ما يتلاشى أمام التكاليف الباهظة الناتجة عن المردودات، والمنتجات التالفة، وغرامات التأخير، وفقدان رضا العملاء. ورغم الجهود البحثية السابقة التي تناولت معايير تقييم الموردين، إلا أن المراجعة الفاحصة للأدبيات تكشف عن وجود فجوة تطبيقية واضحة؛ حيث تركزت الغالبية العظمى من الدراسات على القطاعات الصناعية والتصنيعية، بينما عانى القطاع التجاري (قطاع التجزئة والجملة) - وتحديداً في البيئة السعودية - من ندرة في الدراسات الكمية التي تقيس أثر هذه المعايير المتعددة مجتمعة (الجودة، التكلفة، التسليم، والمرونة) على الأداء التشغيلي المباشر. هذا النقص في الأدبيات التطبيقية ترك متخذي القرار في الشركات التجارية السعودية يواجهون تحديات التوريد اليومية اعتماداً على الاجتهادات الشخصية والأساليب التقليدية، مما يعمق من حجم المشكلة التشغيلية ويجعل من دراستها وقياسها إحصائياً ضرورة ملحة لسد هذه الفجوة وتقديم نموذج علمي يسترشد به القطاع".

وبناءً على ما سبق، وللإسهام في معالجة هذه الفجوة الإدارية والتطبيقية، تتبلور مشكلة هذه الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

"ما مدى تأثير تطبيق المعايير المتعددة لاختيار الموردين على تحسين الأداء التشغيلي لإدارات المشتريات في الشركات التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية؟"

أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها البالغة من حيوية وطبيعة المتغيرات التي تتناولها بالبحث والتقصي، حيث تأتي في وقت يشهد فيه الاقتصاد العالمي والمحلي إعادة هيكلة شاملة ومستمرة لسلاسل الإمداد والتوريد. وتتبع القيمة المضافة لهذا البحث من قدرته على الربط المباشر والقياسي بين القرارات الاستراتيجية لوظيفة المشتريات وبين المخرجات والنتائج التشغيلية الفكرية والمالية للمنظمات. وبناءً على ذلك، تكتسب الدراسة أهمية حاسمة تتبلور مساهمتها المتوقعة من خلال شقين رئيسيين:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

تتعلق الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها محاولة أكاديمية جادة لتأصيل وتعميق الفهم الفلسفي والإداري حول محددات ومعايير المفاضلة بين الموردين، وتتجلى هذه الأهمية في المحاور التالية:

1. **الاستجابة للتوجهات البحثية الحديثة:** تعد هذه الدراسة استجابة حقيقية للنداءات البحثية الحديثة والمستمرة التي تؤكد على ضرورة الانتقال من دراسة المشتريات كعملية إدارية وتنفيذية معزولة أو كنشاط روتيني منفصل، إلى دراستها كجزء استراتيجي متكامل وعصب حيوي من سلسلة الإمداد الاستراتيجية، حيث يمثل الموردون الحلقة الأولى والأكثر تأثيراً في كفاءة هذه السلسلة بأكملها.
2. **إثراء الأدبيات المحلية والعربية:** تساهم هذه الدراسة بشكل فعال وملاموس في إثراء المكتبة العربية والمحلية بالأدبيات والمعارف الأكاديمية المتعلقة بمعايير اختيار وتقييم الموردين (Supplier Selection Criteria)، وتحديداً من خلال تقديم تناول كمي وإحصائي وقياسي دقيق لهذه المعايير في بيئة الأعمال السعودية التي تتسم بخصوصية اقتصادية، وثقافية، وتنظيمية فريدة، مما يسد فجوة معرفية واضحة ناتجة عن ندرة البحوث التطبيقية الموجهة لقطاع الشركات التجارية مقارنة بالزخم الموجه للقطاع الصناعي.
3. **تأسيس إطار نظري ونموذج قياسي مستقبلي:** توفر الدراسة إطاراً نظرياً متكاملاً ونموذجاً قياسياً مبنياً على أسس علمية رصينة، يمكن للباحثين، والأكاديميين، وطلاب الدراسات العليا في الجامعات السعودية والعربية البناء عليه والاعتماد عليه مستقبلاً لدراسة متغيرات أخرى وسيطة أو معدلة في نفس المجال، مثل أثر إدارة العلاقات مع الموردين (SRM)، أو أتمتة المشتريات، أو استراتيجيات التوريد الأخضر على كفاءة سلسلة التوريد.

4. **تأصيل العلاقة بين المنظمات والمحيط الخارجي:** تساهم الدراسة في تعميق الفهم النظري لكيفية انعكاس معايير الاختيار (الناعمة والصلبة) مثل المرونة التشغيلية والتوافق الرقمي للمورد على "الأداء التشغيلي للمشتريات"، مما يمنح البحث عمقاً تنظيرياً يربط الفكر الإداري بالواقع التطبيقي المعاصر.

ثانياً: **الأهمية العملية (التطبيقية):**

تتعرض الأهمية التطبيقية للدراسة في قدرتها على تقديم حلول إجرائية ومؤشرات أداء ملموسة تساهم في رفع كفاءة قطاع الأعمال التجاري الميداني، ويظهر ذلك من خلال الآتي:

1. **ترشيد وصناعة القرار الإداري الاستراتيجي:** تزويد متخذي القرار، ومدراء المشتريات، ومخططي سلاسل الإمداد في قطاع التجزئة والجملة بـ "مصفوفة معايير علمية" متكاملة ومتعددة الأبعاد تساعد على تقييم واختيار الموردين بناءً على أسس موضوعية، ومعادلات كمية، ومقاييس واضحة، مما يساهم بشكل مباشر في تقليل نسب التحيز الشخصي، والحد من القرارات الشرائية العشوائية المبنية على الحدس أو الخبرات الفردية غير الممنهجة.
2. **تحسين الأداء المالي والتشغيلي للشركات:** توضيح الأثر المالي والتشغيلي المباشر والعميق للالتزام بمعايير الجودة، والتسليم، والمرونة المتبادلة، مما يساعد الشركات التجارية السعودية على خفض تكاليفها التشغيلية الكلية، والتخلص من التكاليف المخفية أو ما يُعرف بـ (Total Cost of Ownership)، والحد من الهدر المتمثل في المردودات، وتلف المخزون، وغرامات التأخير، مما ينعكس إيجاباً على رفع هامش الربح الإجمالي وتحسين جودة المنتجات المعروضة للمستهلك النهائي.
3. **رفع ركائز الاستجابة الرشيقة في السوق المحلي:** تسليط الضوء على الأهمية البالغة لمعيار "المرونة والقدرة التقنية للمورد" كصمام أمان ضد تقلبات السوق الطارئة وأزمات التوريد، مما يوضح للشركات كيفية بناء شراكات استراتيجية مستدامة (Win-Win Situation) تضمن التدفق المستمر والأمن للمواد الحيوية دون انقطاع.
4. **التناغم التام مع المستهدفات الوطنية ورؤية المملكة: (2030)** تحقيق المواءمة والتناغم التام مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية (2030) وبرامج التحول الوطني ذات الصلة، وفي مقدمتها برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية (NIDLP)، والتي تؤكد بقوة على ضرورة رفع كفاءة وأداء القطاع الخاص، وتعزيز مساهمة القطاع التجاري واللوجستي، وتأهيل المحتوى المحلي، بما يضمن رفع تنافسية الشركات السعودية محلياً ودولياً وتحويل المملكة إلى مركز لوجستي عالمي.

أهداف الدراسة :

بناءً على مشكلة الدراسة والتساؤلات التي تم طرحها، يسعى هذا البحث بشكل أساسي إلى قياس وتحليل طبيعة العلاقة التأثيرية بين معايير انتقاء مصادر التوريد والأداء العملياتي للمنظمات التجارية. ولتحقيق الغاية المرجوة من البحث والوصول إلى نتائج علمية رصينة، تم صياغة الأهداف التفصيلية التالية:

1. التعرف على واقع استخدام معايير اختيار الموردين (الجودة، التكلفة، الالتزام

بالتسليم، المرونة) * :يسعى هذا الهدف إلى رصد، وتوصيف، وتحليل الممارسات الحالية والآليات المتبعة في عملية تقييم وانتقاء الموردين في الشركات التجارية السعودية المبحوثة (قطاع التجزئة والجملة بمدينة الرياض)، والوقوف على الأوزان النسبية ومدى الاهتمام الممنوح لكل معيار من المعايير الأربعة في الواقع الميداني الفعلي.

2. تشخيص مستوى الأداء التشغيلي الحالي لإدارات المشتريات وتحديد أبرز

التحديات:

○ يهدف البحث إلى تقييم مستوى كفاءة وفاعلية الأداء التشغيلي الحالي لإدارات المشتريات وسلاسل الإمداد في تلك الشركات بناءً على مؤشرات أداء حقيقية، مع رصد وتحليل أبرز التحديات، والمعوقات، والمشكلات الميدانية التي تواجهها وتؤدي إلى اختناقات التوريد أو خلل المخزون.

3. قياس أثر تطبيق معيار "الجودة الشاملة" للموردين على رفع كفاءة العمليات

التشغيلية للمشتريات:

○ استكشاف وتحليل حجم ونوع الأثر ذو الدلالة الإحصائية لالتزام الموردين بمعايير الجودة الشاملة والشهادات العالمية على تحسين موثوقية المخرجات، وتقليل نسب المواد المعيبة والمرفوضة من المرة الأولى، ومدى انعكاس ذلك على سلاسة وانسيابية الكفاءة التشغيلية الإجمالية.

4. قياس أثر تطبيق معيار "التكلفة الكلية" والتسهيلات المالية على خفض التكاليف

التشغيلية:

○ تحديد مدى مساهمة تبني معيار التكلفة الكلية للملكية (Total Cost of Ownership) والتسهيلات الائتمانية والمالية الممنوحة من الموردين في تقليص التكاليف الإدارية

والتشغيلية (المباشرة والمخفية المصاحبة للشراء والتخزين الفعلي)، ودور ذلك في تحسين التدفقات النقدية وتعزيز الهوامش الربحية للشركات.

5. تحليل أثر التزام الموردين بـ "مواعيد التسليم" على سرعة الدورة المستندية وتقليل الاختناقات التشغيلية:

- دراسة وفحص أثر مدى انضباط الموردين بالجدول الزمنية المحددة وفترات الانتظار (Lead Time) في تسريع وتيرة الدورة المستندية والزمنية لعمليات الشراء الداخلي، ودور هذا الانضباط في تقليل الاختناقات التشغيلية الناجمة عن نقص المخزون للمواد الحيوية وضمان انسيابية تدفق السلع للأسواق.

6. قياس أثر معيار "المرونة ومستوى الخدمة" للموردين على تعزيز القدرة الاستجابية للمشتريات:

- تحليل واختبار أثر قدرة المورد على التكيف مع التغيرات المفاجئة في حجم الطلبات (سواء بالزيادة أو النقصان) والتعامل الأخلاقي والمهني مع حالات الطوارئ والأزمات، ومدى تأثير هذه المرونة في رفع مستويات الاستجابة الرشيدة لإدارات المشتريات وتلبية متطلبات السوق التجاري السعودي المتسارع.

7. الوصول إلى توصيات تطبيقية قابلة للتنفيذ تدعم الإدارة العليا في بناء شراكات استراتيجية مستدامة مع الموردين الأكفاء:

- يهدف البحث كغاية نهائية إلى صياغة مجموعة من الحلول الإجرائية، والتوصيات العملية، والمقترحات التطبيقية المستندة إلى النتائج الإحصائية الميدانية للدراسة، وذلك لمساعدة الإدارة العليا وصناع القرار في الشركات التجارية السعودية على بناء نماذج علمية ومصفوفات كمية متكاملة للمفاضلة، بما يساهم في بناء شراكات وتحالفات استراتيجية مستدامة تحقق المنفعة المتبادلة (Win-Win) وتدعم الميزة التنافسية للقطاع في ضوء رؤية المملكة 2030.

تساؤلات الدراسة:

انطلاقاً من العرض المنهجي لمشكلة الدراسة، وتأسيساً على الفجوة البحثية المتمثلة في ندرة الدراسات الكمية الموجهة للقطاع التجاري السعودي، يغدو من الضروري تحويل المشكلة العامة إلى تساؤلات

بحثية محددة وقابلة للقياس والاختبار الميداني. وتعمل هذه التساؤلات بمثابة الموجه الرئيسي لكافة إجراءات الدراسة الميدانية، حيث تهدف إلى تفكيك العلاقة المركبة بين معايير المفاضلة والأداء العملياتي. وبناءً على ذلك، يسعى هذا البحث بشكل محوري إلى الإجابة على التساؤل الرئيس الاستراتيجي الآتي:

السؤال المحوري الرئيس " * : هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعايير اختيار الموردين بمختلف أبعادها مجتمعة (الجودة الشاملة، التكلفة الكلية، الالتزام بالتسليم، المرونة ومستوى الخدمة) على مستوى الأداء التشغيلي لإدارات المشتريات في الشركات التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية؟"

ومن هذا التساؤل المحوري الشامل الذي يربط بين ظاهرتي الدراسة، تتفرع مجموعة من الأسئلة الفرعية والتفصيلية التي تحاول استقصاء الأوزان النسبية لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل، وتوصيف الواقع الفعلي لمجتمع الدراسة، وهي كالتالي:

1. **السؤال الفرعي الأول:** ما هو مستوى إدراك وتطبيق معايير اختيار الموردين بأبعادها الأربعة

(الجودة، التكلفة، التسليم، المرونة) في الواقع الميداني الفعلي للشركات التجارية السعودية المستهدفة بالبحث؟

2. **السؤال الفرعي الثاني:** ما هو التقييم الإجرائي لمستوى الأداء التشغيلي الحالي (ممثلاً في

سرعة الإنجاز، خفض التكاليف، وكفاءة العمليات الإدارية) لإدارات المشتريات في تلك الشركات؟

3. **السؤال الفرعي الثالث:** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعيار "الجودة الشاملة للمورد"

(باعتباره متغيراً مستقلاً فرعياً) على تحسين الأداء التشغيلي للمشتريات (باعتباره متغيراً تابعاً)؟

4. **السؤال الفرعي الرابع:** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعيار "التكلفة الكلية والتسهيلات

المالية للمورد" على تحسين الأداء التشغيلي للمشتريات في الشركات المبحوثة؟

5. السؤال الفرعي الخامس: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعيار "الالتزام بمواعيد وفترات

التسليم" على تحسين الأداء التشغيلي للمشتريات والحد من اختناقات التوريد؟

6. السؤال الفرعي السادس: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعيار "المرونة التشغيلية ومستوى

الخدمة والدعم الفني للمورد" على تحسين الأداء التشغيلي للمشتريات؟

فروض الدراسة :

يُقصد بفرضيات الدراسة الأجوبة الذكية والمؤقتة التي يضعها الباحث استناداً إلى خلفيته النظرية ومراجعته الفاحصة للأدبيات والدراسات السابقة (العربية والأجنبية)، والتي يسعى لاختبار مدى صحتها أو دحضها إحصائياً في الجانب التطبيقي.

وحتى تتوافق هذه الفرضيات مع متطلبات التحليل الإحصائي المتقدم (تحليل الانحدار المتعدد ومعاملات الارتباط)، فقد صيغت الفرضيات بالصيغة البديلة أو صيغة الإثبات (Directional/Alternative Hypotheses)، نظراً لمدى قوة المؤشرات النظرية التي تؤكد وجود علاقة ارتباطية طردية بين كفاءة الاختيار وجودة الأداء العملياتي. وتم تحديد مستوى الدلالة المعنوية عند ($\alpha \leq 0.05$) وهو المعيار القياسي المعتمد في العلوم الإدارية والاجتماعية لرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

وقد تم صياغة هذه الفرضيات كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: (H1)

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمعايير اختيار الموردين مجتمعة بأبعادها الأربعة (الجودة الشاملة، التكلفة الكلية، الالتزام بالتسليم، المرونة ومستوى الخدمة) على الأداء التشغيلي لإدارات المشتريات في الشركات التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

ولغرض إثراء البحث بالتحليل التفصيلي، ومعرفة مساهمة كل بُعد على حدة وتحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً في الأداء التشغيلي، تنبثق وتتفرع من هذه الفرضية الشاملة الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى: (H1a)** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمعيار "الجودة الشاملة للمورد" على الأداء التشغيلي للمشتريات في الشركات التجارية السعودية.
- **الفرضية الفرعية الثانية: (H1b)** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمعيار "التكلفة الكلية للملكية والتسهيلات المالية" على الأداء التشغيلي للمشتريات في الشركات التجارية السعودية.

- **الفرضية الفرعية الثالثة: (H1c)** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمعيار "الالتزام بمواعيد التسليم وفترات الانتظار" على الأداء التشغيلي للمشتريات في الشركات التجارية السعودية.
- **الفرضية الفرعية الرابعة: (H1d)** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمعيار "المرونة التشغيلية ومستوى الخدمة للطوارئ" على الأداء التشغيلي للمشتريات في الشركات التجارية السعودية.

المنهج الإحصائي لاختبار الفروض:

وتجدر الإشارة منهجياً إلى أن الباحث سيعتمد في الفصول القادمة على أدوات إحصائية متقدمة للتحقق من هذه الفرضيات؛ حيث سيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية (H1)، في حين سيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من صحة الفرضيات الفرعية الأربعة، مما يمنح الدراسة دقة رقمية تدعم مصداقية النتائج والتوصيات النهائية.

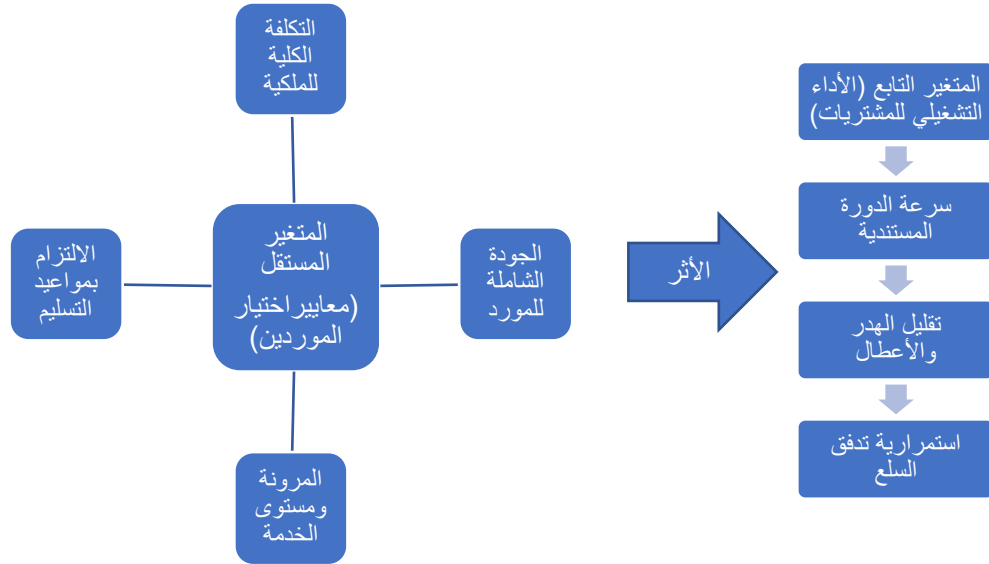
نموذج الدراسة

يجسد نموذج الدراسة الإطار الفكري والتصوري الذي انطلق منه الباحث لبناء هذه الرسالة، حيث يوضح طبيعة العلاقة والمسار الافتراضي للأثر بين متغيرات البحث الرئيسية. وقد تم بناء وتطوير هذا النموذج استناداً إلى مراجعة الأدبيات الإدارية المعاصرة والدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة سلاسل الإمداد والمشتريات، ليكون بمثابة "خريطة طريق" توجه مسار التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات. وينقسم النموذج إلى متغيرين رئيسيين هما:

- **أولاً: المتغير المستقل (معايير اختيار الموردين):** ويمثل العامل المؤثر (السبب) في هذه الدراسة. وقد تم الاعتماد على هذا المتغير لكونه يشكل حجر الأساس في بناء علاقات استراتيجية ومستدامة مع الموردين. ولضمان شمولية التقييم، تم قياس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد فرعية متكاملة تغطي الجوانب الفنية والمالية والزمنية، وتتمثل في: (الجودة الشاملة للمورد، التكلفة الكلية للملكية والتسهيلات المالية، الالتزام بمواعيد التسليم وتقليص فترات الانتظار، والمرونة ومستوى الخدمة والقدرة على التكيف مع المتغيرات الطارئة).

. **ثانياً: المتغير التابع (الأداء التشغيلي لإدارات المشتريات):** ويمثل العامل المتأثر (النتيجة) في هذه الدراسة، والذي يُتوقع أن يتحسن وترتفع كفاءته بناءً على الدقة في تطبيق المتغير المستقل. ويُقاس الأداء التشغيلي من خلال مؤشرات حيوية تعكس الكفاءة الداخلية للشركة وتشمل: (سرعة إنجاز الدورة المستندية، تقليل نسب الهدر والأعطال التشغيلية، وضمان استمرارية تدفق السلع دون انقطاع بما يعزز الميزة التنافسية للشركة في السوق).

ويفترض هذا النموذج بشكل عام أن هناك علاقة ارتباط وتأثيراً مباشراً وذا دلالة إحصائية لتطبيق معايير اختيار الموردين (بأبعادها الأربعة مجتمعة ومنفردة) على تحسين الأداء التشغيلي. ولترجمة هذا النموذج المفاهيمي بصرياً، يوضح الشكل (1-1) أدناه مسار الأثر والعلاقة السببية بين متغيرات الدراسة، حيث تشير الأسهم إلى اتجاه التأثير المتوقع من الأبعاد المستقلة نحو المتغير التابع:



شكل رقم (1-1): نموذج الدراسة المفاهيمي يوضح العلاقة بين المتغير التابع والمستقل.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث :

1. نظرية اقتصاديات تكلفة المعاملات: (Transaction Cost Economics - TCE)

تُعد هذه النظرية التي أسس معالمها الحديثة العالم "أوليفر ويليامسون" (Oliver Williamson) "من أهم المداخل الاقتصادية لتفسير قرارات الشراء واختيار الموردين وحدود المنظمة (Make-or-Buy Decisions). وتقتض النظرية أن المنظمة تسعى دائماً لتقليل تكاليف المعاملات الكلية، والتي لا تقتصر فقط على سعر السلعة، بل تشمل التكاليف المخفية مثل: تكاليف البحث عن موردين أكفاء، تكاليف التفاوض وصياغة العقود المعقدة، والأهم من ذلك؛ تكاليف مراقبة الأداء وضمان الجودة لتجنب السلوك الانتهازي (Opportunism) لبعض الموردين.

- انعكاسها وتطبيقها على الدراسة الحالية: تفسر هذه النظرية بشكل مباشر أهمية بعدي "التكلفة الكلية" و"الجودة" كمعايير حاسمة للاختيار. فالمورد ذو الموثوقية العالية والأنظمة الجودة الرصينة يقلل من حاجة الشركة المشتريّة لتكثيف الرقابة، ويخفض من عمليات الفحص المتكررة للبضائع الواردة، ويقلل من المردودات التالفة. هذا الانخفاض الجذري في "تكاليف المعاملات المخفية" يحرر موارد المنظمة ويوجهها نحو الأنشطة ذات القيمة المضافة، مما يرفع بالتالي من كفاءة وفعالية الأداء التشغيلي للمشتريات.

2. نظرية الموارد الأساسية: (Resource-Based View - RBV)

تتظر هذه النظرية الاستراتيجية (التي تبلورت على يد باحثين أمثال بارني ووينرفيلت) إلى المنظمة على أنها حزمة من الموارد والقدرات الفريدة (Tangible & Intangible Resources) التي تمنحها ميزة تنافسية مستدامة، شريطة أن تكون هذه الموارد قيّمة، ونادرة، ويصعب تقليدها. وفي سياق إدارة سلاسل الإمداد الحديثة، حدث تحول جوهري في هذه النظرية؛ حيث لم تعد الموارد تقتصر على ما تملكه الشركة حصرياً داخل أسوارها، بل امتدت لتشمل قدرات وموارد الموردين "الخارجيين" ضمن ما يُعرف بـ (Extended Enterprise).

- انعكاسها وتطبيقها على الدراسة الحالية: استناداً لهذه النظرية، فإن عملية اختيار المورد لم تعد مجرد عملية سد احتياج تكتيكي للسلع، بل هي عملية "استحواذ استراتيجي على الموارد الخارجية". عندما تختار الشركة التجارية مورداً يمتلك قدرات تقنية عالية، وبنية لوجستية قوية

تضمن "الالتزام الدقيق بالتسليم (Lead Time)" ، فهي فعلياً تدمج هذه القدرات اللوجستية المتقدمة ضمن مواردها الخاصة. هذا التكامل المواردي يعزز من فاعلية عملياتها التشغيلية، ويجعل من الصعب على المنافسين تقليد سلسلة التوريد الرشيقة التي تمتلكها المنظمة.

3. نظرية التبادل الاجتماعي والشبكات: (Social Exchange Theory - SET) تركز هذه النظرية (التي تعود جذورها لعلماء الاجتماع مثل بلاو وإيمرسون) على الجانب السلوكي، والعلائقي، والشبكي بين أطراف سلسلة التوريد. وتفترض النظرية أن العلاقات التنظيمية الناجحة والمستدامة لا تُبنى فقط على العقود القانونية الصارمة والشروط الجزائية، بل تتأسس على الثقة المتبادلة (Trust) ، والالتزام المعياري، والمشاركة الشفافة للمعلومات بين المشتري والمورد بهدف تعظيم المنافع المشتركة.

- انعكاسها وتطبيقها على الدراسة الحالية: تبرر هذه النظرية بقوة أهمية بُعد "المرونة ومستوى الخدمة" كأحد معايير اختيار الموردين الحديثة في بيئة الأعمال السعودية. فالمورد الذي يتمتع بمرونة عالية، ويتبادل المعلومات بشفافية، ويتعاون في أوقات الأزمات واضطرابات الطلب (كما تنص النظرية)، يساهم في بناء سلسلة إمداد رشيقة (Agile Supply Chain) قادرة على امتصاص صدمات السوق المفاجئة. هذا المستوى العالي من التبادل الاجتماعي والمهني ينعكس مباشرة على تقليل انقطاعات العمل، وتخفيض أوقات التوقف (Downtime) ، وتحسين مستوى الرضا الداخلي للمنظمة.

الدراسات السابقة

يُعد الاستعراض المنهجي للدراسات والأدبيات السابقة ركيزة أساسية في بناء المعرفة العلمية وتراكمها؛ فالبحث العلمي لا ينطلق من فراغ، بل يستند إلى إرث معرفي يمهّد الطريق لفهم أعمق وأشمل للظاهرة المدروسة. وفي سياق هذه الدراسة التي تبحث في طبيعة العلاقة الاستراتيجية بين "معايير اختيار الموردين" و"الأداء التشغيلي للمشتريات"، تبرز الحاجة الماسة للوقوف على مساهمات الباحثين السابقين الذين تناولوا هذه المتغيرات بالتحليل والقياس في بيئات تنظيمية وقطاعات اقتصادية مختلفة. ويهدف هذا القسم إلى تقديم استعراض نقدي وتحليلي لأبرز الأبحاث والدراسات الأكاديمية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وذلك بغية تحقيق عدة أهداف منهجية، لعل أبرزها: استيعاب التطور التاريخي والفكري لمعايير تقييم مصادر التوريد، والتعرف على أحدث المنهجيات والأدوات الإحصائية

المستخدمة في قياس الأداء التشغيلي، والاستفادة منها في بناء وتطوير أداة الدراسة الحالية (الاستبانة). والأهم من ذلك، يهدف هذا الاستعراض إلى تحديد الفجوة البحثية (المكانية، والقطاعية، والموضوعية) التي تسعى هذه الدراسة لمعالجتها وسدها.

ولضمان عرض هذه الأدبيات بشكل تسلسلي ومنطقي يسهل على القارئ تتبع تطور الأفكار، قام الباحث بمسح شامل لأوعية المعلومات وقواعد البيانات العلمية، وتم تصنيف الدراسات المنتقة إلى محورين رئيسيين:

- **المحور الأول:** يستعرض الدراسات (العربية) التي سلطت الضوء على ممارسات التوريد والمشتريات في بيئة الأعمال الإقليمية والمحلية.
- **المحور الثاني:** يتناول الدراسات (الأجنبية) التي تقدم منظوراً عالمياً متقدماً وتجارب دولية رائدة في تقييم الموردين وإدارة سلاسل الإمداد.

أولاً: الدراسات العربية

1.دراسة (أبو حجر، 2017) بعنوان: "بناء نموذج مقترح لاختيار الموردين في تحقيق الأولويات التنافسية باستخدام مدخل المعايير المتعددة"

- **أهداف الدراسة:** سعت هذه الدراسة إلى معالجة القصور في أساليب الشراء التقليدية من خلال بناء وتطوير نموذج علمي مقترح لاختيار وتقييم الموردين، بحيث يساهم هذا النموذج في تحقيق الأولويات التنافسية الاستراتيجية للمنظمة (المتتمثلة في خفض التكلفة، تحسين الجودة، تعزيز المرونة، وضمان دقة التسليم). كما هدفت إلى اختبار صلاحية هذا النموذج لمعالجة مشكلة اختيار الموردين في ظل ظروف بيئية واقتصادية متغيرة.
- **منهجية الدراسة:** اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي المدعوم بالأسلوب الكمي (من خلال تطبيق مدخل اتخاذ القرار متعدد المعايير). وطُبقت الدراسة الميدانية على قطاع حيوي يتمثل في الشركات الصناعية الكيماوية المساهمة العامة في العاصمة الأردنية عمان، باستخدام أدوات المسح الميداني لجمع البيانات.
- **أبرز النتائج:** قدمت الدراسة إطار عمل إداري متكامل لاختيار الموردين يمر بثلاث مراحل منهجية (تصنيف المواد، التقييم الأساسي، ثم اختيار المورد الأنسب). وأثبتت النتائج

الإحصائية قدرة النماذج متعددة المعايير على تحسين كفاءة وموثوقية التوريد، وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية بشكل ملحوظ.

- أوجه الاستفادة للبحث الحالي: توافقت هذه الدراسة بشكل جوهري مع التوجه المنهجي للبحث الحالي في حتمية الاعتماد على مدخل المعايير المتعددة (Multi-Criteria) وقد استفاد الباحث منها فعلياً في بناء وتأسيس الأبعاد الرئيسية لأداة الدراسة (الاستبانة)، وتحديدًا في صياغة العبارات القياسية الخاصة بمعايير (الجودة، والتسليم، والمرونة) وربطها بالأداء التنافسي.

2.دراسة (دحو، 2019) بعنوان: "تحديد الأوزان النسبية لمعايير انتقاء الموردين باستخدام أسلوب التحليل الهرمي"

- أهداف الدراسة: انطلقت هذه الدراسة من الحاجة إلى ترشيد القرارات الشرائية، حيث سعت إلى معرفة وتحديد الأهمية والأوزان النسبية الدقيقة لمجموعة من المعايير الأساسية الحاكمة لعملية اختيار الموردين، وتحديدًا معايير (السعر، الجودة الشاملة، الالتزام بالتسليم، الموقع الجغرافي، والقدرة التقنية)، بغية الوصول إلى التسيير الأمثل لتدفق الموارد في سلسلة الإمداد.
- منهجية الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الكمي القياسي باستخدام أسلوب رياضي متقدم (وهو التحليل الهرمي AHP)، وطُبقت الدراسة على عينة ممثلة من المؤسسات الاقتصادية العاملة في بيئة الأعمال الجزائرية لضمان تنوع البيانات.
- أبرز النتائج: أكدت الدراسة بوضوح أن عملية اختيار الموردين الناجحة لم تعد تقتصر إطلاقاً على معيار أحادي كالسعر المباشر فقط، بل أصبحت عملية استراتيجية تعتمد على تقييم "الأداء الإجمالي والمتكامل" للمورد، ومدى قدرته على تلبية التزاماته التعاقدية تجاه المنظمة المشتريّة باحترافية.
- أوجه الاستفادة للبحث الحالي: شكلت هذه الدراسة ركيزة هامة في دعم المبرر العلمي للفجوة التي سعت دراستنا لمعالجتها؛ وهي حتمية التحول الفكري من معيار "السعر الأقل" إلى دمج معايير تشغيلية متعددة كمتطلب أساسي لتحقيق كفاءة "الأداء التشغيلي"، وهو ما تم اختباره وإثباته إحصائياً في الفصل الخاص بتحليل البيانات.

3.دراسة (العداللات، 2021) بعنوان: "دور التكامل مع الموردين في تحسين كفاءة سلسلة الإمداد والأداء التشغيلي"

- أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل أثر ممارسات التكامل الاستراتيجي والروابط العلائقية، وآليات مشاركة المعلومات اللحظية مع الموردين الرئيسيين، وتحديد مدى انعكاس ذلك على تحسين مؤشرات الأداء التشغيلي للمنظمة (التكلفة، الجودة، وسرعة الاستجابة).
 - منهجية الدراسة : عتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم وتوزيع استبانة على مديري المشتريات وسلاسل الإمداد في قطاع الصناعات التحويلية، في حين تم تحليل البيانات ومعالجتها باستخدام أسلوب إحصائي متقدم وهو نمذجة المعادلات البنائية (SEM).
 - أبرز النتائج: أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي قوي ودال إحصائياً لعملية الاختيار الدقيق للموردين وبناء علاقات تكاملية معهم، حيث انعكس ذلك في تقليص فترات وزمن التوريد (Lead Time)، وخفض تكاليف الاحتفاظ بالمخزون، مما أدى في النهاية إلى تعظيم الأداء التشغيلي الكلي للمنظمة.
 - أوجه الاستفادة للبحث الحالي: قدمت هذه الدراسة دعماً نظرياً وإحصائياً بالغ الأهمية لصياغة وتبرير "الفرضيات" التي تم اختبارها في البحث الحالي. كما أكدت على الأهمية البالغة لبُعد (المرونة التشغيلية) وُبعد (الالتزام الدقيق بالتسليم) كمعايير حاسمة في تقييم الموردين، مما عزز من مصداقية المتغيرات المستقلة المختارة في هذه الدراسة.
- 4.دراسة (العطوي، 2018) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد الرشيقة واختيار الموردين في الأداء التشغيلي: دراسة تطبيقية"**
- أهداف الدراسة :سعت الدراسة إلى قياس وتقييم مدى مساهمة ممارسات التوريد الرشيق (Agile Supply Chain) مدمجة مع المعايير الحديثة لاختيار الموردين في تعزيز مستويات الأداء التشغيلي، وتقليل الهدر، واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة في العمليات التشغيلية.
 - منهجية الدراسة :استُخدم المنهج الكمي من خلال تصميم وتطوير أداة مسحية (استبانة) وُزعت على عينة مقصودة من المديرين التنفيذيين في القطاع الصناعي، واستُخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لاختبار الفرضيات الارتباطية والتأثيرية.
 - أبرز النتائج: أثبتت الدراسة إحصائياً أن الاعتماد التقليدي على معيار "التكلفة" الأقل لم يعد كافياً لضمان الاستقرار. وأكدت أن الموردين الذين يمتلكون قدرات تقنية عالية ومرونة فائقة في الاستجابة هم من يساهمون بشكل حقيقي وملحوس في خفض "التكلفة الكلية للملكية" وتحسين جودة المخرجات.

- أوجه الاستفادة للبحث الحالي: ساهمت نتائج هذه الدراسة بشكل مباشر في مساعدة الباحث على بناء وتطوير المؤشرات الإجرائية الخاصة بمتغير الأداء التشغيلي (المتغير التابع)، خاصة فيما يتعلق بصياغة فقرات الاستبانة التي تقيس (سرعة الإنجاز، انخفاض المردودات، وكفاءة العمليات الإدارية).

5 دراسة (العتيبي والرشيدي، 2025) بعنوان: "أثر استراتيجيات تقييم الموردين على كفاءة سلسلة الإمداد في قطاع التجزئة السعودي".

- أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى قياس تأثير المعايير الحديثة لتقييم الموردين على الكفاءة التشغيلية لشركات التجزئة الكبرى في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030.
- منهجية الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة قوامها 180 مديراً ومسؤولاً في إدارات المشتريات.
- النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود أثر قوي ودلالة إحصائية لمعيار "المرونة والقدرة على التكيف" في ظل تقلبات السوق، يليه معيار "الالتزام بالتسليم".
- أوجه الاستفادة: تتفق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في التأكيد على أهمية المرونة والتسليم، وتثري الإطار النظري وتدعم نتائج تحليلنا الإحصائي في البيئة السعودية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1.دراسة (Kannan et al., 2013) بعنوان "Supplier selection and order allocation based on standard and green criteria: Impact on business performance"

- هدف الدراسة: ركزت هذه الدراسة على استكشاف وفحص الأثر الناتج عن دمج المعايير التقليدية لتقييم الموردين (مثل التكلفة المباشرة والجودة) مع المعايير الحديثة (مثل الاستدامة البيئية والمعايير الخضراء)، وتحليل انعكاس هذا الدمج على الأداء التشغيلي والمالي الشامل للشركات المشتريّة.
- المنهجية: استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي عبر استبانة محكمة وزعت على عينة واسعة من الشركات في قطاع الصناعات التحويلية.

- أبرز النتائج: أكدت الدراسة الإمبريقية أن الاعتماد الاستراتيجي على موردين يمتلكون مرونة تشغيلية وأنظمة جودة مستدامة يؤدي إلى انخفاض حاد ومباشر في تكاليف المرتجعات، وتحسين ملموس في سرعة الاستجابة لطلبات وتطلعات العملاء النهائيين.
- مدى الاستفادة للبحث الحالي: سلطت هذه الدراسة الضوء المكثف على بُعد "المرونة التشغيلية" كمعيار حاسم ومحدد في مصفوفة اختيار الموردين، وهو البعد الذي اعتمده الباحث كأحد الفرضيات والتساؤلات الرئيسية المكونة لإطار البحث الحالي لتحليل استجابة الموردين لتقلبات السوق.

2. دراسة (Ho et al., 2010) بعنوان "Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review"

- هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة المرجعية الشاملة إلى مراجعة، وتصنيف، وتحليل أكثر من 78 بحثاً ودراسة علمية محكمة نُشرت حول العالم، وذلك للوقوف على أحدث المعايير والمناهج الرياضية المستخدمة في تقييم واختيار الموردين وتصنيف الأوزان الممنوحة لها.
- المنهجية: اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي المكتبي (القائم على) المراجعة المنهجية والمكتفة للأدبيات. (Systematic Literature Review -
- أبرز النتائج: أثبتت الدراسة بشكل قاطع أن معيار "السعر" قد تراجع عالمياً ليحتل المرتبة الثالثة أو الرابعة من حيث الأهمية، بينما تصدرت معايير "الجودة الشاملة"، و"التسليم الدقيق في الوقت المحدد"، و"القدرة التقنية" قائمة أولويات الإدارات العليا ومدراء المشتريات حول العالم لضمان استقرار سلاسل الإمداد.
- مدى الاستفادة للبحث الحالي: وفرت هذه الدراسة المبرر العلمي القوي للباحث لاستبعاد معيار السعر المفرد، والتركيز بدلاً من ذلك على مجموعة المعايير التشغيلية المتقدمة (الجودة، التكلفة الكلية، التسليم، والمرونة) كمحركات أساسية للأداء.

3 الدراسة المرجعية التأسيسية (Dickson, 1966) بعنوان "An analysis of vendor selection systems and decisions"

- أهمية الدراسة وأهدافها: تُعد هذه الدراسة التاريخية بمثابة "حجر الأساس" والتأسيس للنظري الأول لعلم المشتريات وتقييم مصادر التوريد، حيث سعى الباحث (ديكسون) إلى استكشاف

وحصر المعايير الفعلية التي يستخدمها المديرون الممارسون لاتخاذ قرارات الشراء، من خلال توزيع استبانة مسحية على 273 مدير مشتريات في الولايات المتحدة.

- أبرز النتائج: تمخضت الدراسة عن تحديد وتصنيف (23) معياراً حاكماً لاختيار الموردين. والمثير للاهتمام أن النتائج في ذلك الوقت المبكر أظهرت أن "الجودة" احتلت المرتبة الأولى المطلقة، يليها معيار "الالتزام بالتسليم"، ثم "تاريخ الأداء السابق للمورد"، مما يثبت تأصيلياً أن الجودة والتسليم هما الركيزتان التاريخيتان المستمرتان لنجاح أي عملية توريد.
- مدى الاستفادة للبحث الحالي: شكلت هذه الدراسة نقطة الانطلاق النظرية لبحثنا الحالي، حيث استند الباحث إلى جذورها لإثبات أن معايير الجودة والتسليم ليست مجرد "اتجاهات إدارية حديثة" (Trends)، بل هي أسس علمية راسخة تم اختبارها وتأكيد أهميتها عبر عقود من الممارسة الإدارية.

4.دراسة (Kannan and Tan, 2002) بعنوان "Supplier selection and assessment: Their impact on business performance"

- أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة الرائدة إلى التحقق التجريبي والميداني من كيفية تأثير الممارسات والمعايير المختلفة لاختيار الموردين (مثل الجودة، دقة التسليم، ومستوى الخدمة) وعمليات تقييمهم المستمر على أداء الأعمال العام والأداء التشغيلي للمنظمات المشتريّة.
- منهجية الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الكمي التحليلي، وطُبقت الدراسة الميدانية بقوة إحصائية عالية على عينة واسعة مكونة من 474 شركة أمريكية، وتم معالجة البيانات وتحليلها عبر أدوات الإحصاء الوصفي واختبارات الارتباط المتعددة.
- أبرز النتائج: أثبتت الدراسة عملياً أن الشركات التي تمنح وزناً نسبياً أكبر لمعايير (الجودة الناعمة والخدمية) مثل قدرة المورد على حل المشكلات الفنية، وتقديم الدعم الفني المستمر، تحقق مستويات أداء تشغيلي أعلى بكثير وأكثر استدامة من الشركات التي تركز بشكل جامد على السعر وسرعة التسليم فقط.
- أوجه الاستفادة للبحث الحالي: تعد هذه الدراسة من أهم المراجع التي اعتمد عليها الباحث في تحديد أبعاد المتغير المستقل، حيث وفرت الغطاء الأكاديمي لافتراض أن "المرونة ومستوى الخدمة والدعم" تشكل متغيراً حاسماً لا يقل أهمية عن الجودة الصلبة والتكلفة، وهو ما سعى البحث الحالي لقياسه في السوق السعودي.

5 دراسة (Vonderembse and Tracey, 1999) بعنوان "The impact of supplier selection criteria and supplier involvement on manufacturing performance" :

- أهداف الدراسة: ركزت الدراسة على تفكيك وفهم طبيعة العلاقة السببية بين مستوى تطبيق معايير الاختيار المتقدمة للموردين، وحجم إشراكهم الاستراتيجي في عمليات الشركة المشتريّة، والأثر المباشر لذلك على الأداء التشغيلي (التصنيعي والعملياتي).
- منهجية الدراسة: استندت الدراسة إلى استبانة علمية وزعت على أكثر من 200 مدير مشتريات وسلاسل إمداد في قطاعات متنوعة، واستخدمت أداة) تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression) لاختبار قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.
- أبرز النتائج: خلصت النتائج الإحصائية إلى أن الاختيار الاستراتيجي القائم على معايير الجودة الصارمة والموثوقية العالية يساهم بشكل مباشر وكبير في تقليل أوقات التوقف عن العمل (Downtime)، ويحسن من كفاءة استغلال الموارد المتاحة، مما يعظم من الأداء التشغيلي الإجمالي للمنظمة.
- أوجه الاستفادة للبحث الحالي: توافقت منهجية هذه الدراسة تماماً مع تصميم البحث الحالي (الذي يعتمد أيضاً على تحليل الانحدار المتعدد). وقدمت دعماً نظرياً وإحصائياً قوياً للفرضية القائلة بأن التقييم المنهجي الصحيح للمورد هو نقطة البداية الحقيقية لتقليل التكاليف التشغيلية ورفع كفاءة العمليات.

6 دراسة (Anderson & Chen, 2024) بعنوان "Beyond the Price Tag: Total Cost of Ownership and Operational Performance" :

- الهدف: سعت الدراسة إلى فحص العلاقة بين تطبيق مفهوم التكلفة الكلية للملكية (TCO) في اختيار الموردين وبين الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية والتجارية.
- المنهجية: طبقت الدراسة المنهج الكمي على عينة تتكون من 250 شركة في قطاعات متعددة.
- النتائج: أثبتت النتائج أن الشركات التي تعتمد على الجودة وتقلص فترات الانتظار (Lead Time) تحقق أداءً تشغيلياً أعلى بنسبة 35% مقارنة بالشركات التي تعتمد على السعر الأولي فقط.

- أوجه الاستفادة: تم الاستفادة من هذه الدراسة في صياغة الفرضيات الخاصة بمتغير التكلفة ومواعيد التسليم، وتأكيد الارتباط الوثيق بين المعايير المتقدمة وتقليل الهدر والأعطال.

التعقيب الشامل على الدراسات السابقة (الفجوة البحثية):

من خلال الاستعراض والتحليل المعمق للأدبيات والدراسات السابقة (العربية والأجنبية) التي تناولت موضوع معايير اختيار الموردين وعلاقتها بالأداء التشغيلي، تمكن الباحث من استخلاص مجموعة من الملاحظات المنهجية التي تحدد مسار الدراسة الحالية وتبرز الفجوة التي نجحت في سدها، ويمكن تلخيص التعقيب في المحاور الآتية:

أولاً: أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة

1. من حيث المتغيرات وبناء الفرضيات: اتفقت الدراسة الحالية مع التوجه العام لمعظم الدراسات السابقة (مثل دراسة العبدالات، 2021؛ ودراسة Vonderembse and Tracey, 1999) في تناولها المنهجي لمتغير "اختيار الموردين" كمتغير استراتيجي ومستقل، واعتماد مؤشرات "الأداء التشغيلي" كمتغير تابع يعكس الكفاءة الداخلية للمنظمة.
2. من حيث الأهمية الإدارية: أجمعت الدراسات المرجعية (مثل دراسة دحو، 2019؛ ودراسة Kannan and Tan, 2002) على حتمية التحول الفكري من الاعتماد الإداري على معيار واحد (كالمسعر الأقل) إلى تبني مدخل "المعايير المتعددة الشاملة" لتقليل المخاطر التشغيلية وضمان تدفق المواد.
3. من حيث التصميم المنهجي: اتفقت هذه الدراسة مع الأبحاث السابقة في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والأسلوب الكمي الإحصائي لاختبار الفرضيات، واستخدام "الاستبانة" كأداة رئيسية وموثوقة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة الميداني.

ثانياً: أوجه الاختلاف والتميز (الفجوة البحثية والقطاعية) على الرغم من الثراء المعرفي الكبير الذي قدمته الأدبيات السابقة، إلا أن الدراسة الحالية تميزت وانفردت في عدة جوانب شكلت "الفجوة البحثية" التي سعت لمعالجتها وتمكنت من استقصائها، وهي:

1. من حيث البيئة التطبيقية (الفجوة المكانية والقطاعية): لوحظ من خلال الاستعراض أن الغالبية العظمى من الدراسات السابقة (مثل دراسة أبو حجر، 2017؛ ودراسة العطوي، 2018؛

ومعظم الدراسات الأجنبية) قد ركزت بشكل شبه كامل على "القطاع الصناعي والتصنيع". بينما جاءت الدراسة الحالية لسد نقص تطبيقي واضح في المكتبة العربية والمحلية من خلال التطبيق حصرياً على "الشركات التجارية" (قطاع التجزئة والجملة) في المملكة العربية السعودية، وهي بيئة قطاعية بالغة الخصوصية تتسم بسرعة دوران المخزون الفائقة والحساسية المرتفعة جداً لتأخيرات أو اضطرابات قرارات الموردين.

2. من حيث الأبعاد المدروسة (التركيز التشغيلي): في حين ركزت بعض الدراسات الحديثة على المعايير الخضراء والبيئية أو معايير الاستدامة البحتة) مثل (Kannan, et al., 2013)، تميزت هذه الدراسة بتركيزها المكثف على المعايير "التشغيلية والعملية" المباشرة (الجودة الشاملة، التكلفة الكلية، دقة التسليم، والمرونة الاستجابية) لكونها المعايير الأكثر التصاقاً وتأثيراً في استقرار بيئة التجزئة السعودية في ظل التحولات الاقتصادية الحالية.
3. من حيث الإطار الزمني والتوافق الاستراتيجي: تميزت هذه الدراسة بتوقيت إجراءاتها؛ حيث نُفذت في مرحلة مفصلية يشهد فيها الاقتصاد السعودي والعالمي إعادة هيكلة كاملة وشاملة لسلاسل الإمداد استجابةً لمتطلبات وتطلعات (رؤية المملكة 2030) وبرامج التحول اللوجستي، مما يمنح البيانات المستخرجة ونتائج التحليل الإحصائي حداثة وموثوقية عالية لا تتوفر في الدراسات التقليدية القديمة.

4. التميز الحالي (النموذج القياسي التطبيقي): تبرز الإضافة العلمية الفاعلة لهذه الدراسة في تصميمها لنموذج قياسي إحصائي يربط بشكل مباشر ومحدد بين المعايير الأربعة المختارة بعناية (الجودة، التكلفة، التسليم، المرونة) وبين تفرعات الأداء التشغيلي الدقيقة لإدارات المشتريات، لتخرج الدراسة بمؤشرات قابلة للتطبيق الفوري ومصنوفة تقييم علمية تسترشد بها الشركات التجارية المستهدفة بالبحث.

المنطلقات النظرية للدراسة

إن الممارسات الإدارية وتصميم سياسات وظيفية المشتريات لا تنطلق من فراغ فكري، بل تستند إلى جذور ونظريات علمية راسخة في علم الإدارة والاقتصاد التنظيمي. ولتأطير هذه الدراسة نظرياً، يستعرض الباحث أبرز النظريات التي تفسر طبيعة العلاقة الاستراتيجية بين المنظمة والموردين:

1. **نظرية الاعتماد على الموارد (Resource Dependence Theory - RDT)**: تأسست هذه النظرية على فكرة جوهرية مفادها أن المنظمات ليست مكتفية ذاتياً، بل تعتمد بشكل أساسي على بيئتها الخارجية للحصول على الموارد الحيوية لضمان بقائها واستمراريتها. وفي سياق إدارة المشتريات، تفسر

هذه النظرية لجوء الشركات إلى وضع "معايير صارمة" لتقليل حالة "عدم اليقين" والاعتمادية المفرطة على مورد واحد.

2. نظرية اقتصاديات تكلفة المعاملات (Transaction Cost Economics - TCE): تُعد هذه النظرية من أهم المداخل لتفسير قرارات الشراء واختيار الموردين. وتقتض أن المنظمة تسعى لتقليل تكاليف المعاملات الكلية، والتي تشمل التكاليف المخفية كالبحت، التفاوض، وتكاليف الجودة الرديئة. وتفسر هذه النظرية بشكل مباشر أهمية بعدي "التكلفة الكلية" و"الجودة" كمعايير حاسمة للاختيار، مما يرفع من كفاءة الأداء التشغيلي.

3. نظرية النظرة القائمة على الموارد (Resource-Based View - RBV): تنظر هذه النظرية الاستراتيجية إلى المنظمة على أنها حزمة من الموارد والقدرات الفريدة التي تمنحها ميزة تنافسية. وفي سياق سلاسل الإمداد الحديثة، امتدت هذه الموارد لتشمل قدرات الموردين "الخارجيين". عندما تختار الشركة مورداً يمتلك بنية لوجستية قوية، فهي تدمج هذه القدرات ضمن مواردها الخاصة.

4. نظرية التبادل الاجتماعي والشبكات (Social Exchange Theory - SET): تركز على الجانب العلائقي بين أطراف سلسلة التوريد، وتقتض أن العلاقات الناجحة تتأسس على الثقة المتبادلة والالتزام المعياري. وتبرر هذه النظرية بقوة أهمية بُعد "المرونة ومستوى الخدمة"، فالمورد الذي يتبادل المعلومات بشفافية ويتعاون في الأزمات، يساهم في بناء سلسلة إمداد رشيدة.

المنهجية وطرق البحث :

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach) بالأسلوب الكمي. ويُعد هذا المنهج الأنسب والأكثر مواءمة لطبيعة هذه الدراسة؛ حيث لم يقتصر دور الباحث على وصف الظاهرة المدروسة (معايير اختيار الموردين والأداء التشغيلي) وصفاً نظرياً سطحياً، بل تعداه إلى التحليل المعمق للبيانات المجموعة رقمياً من الميدان لاستخراج دلالاتها الإحصائية، وقياس العلاقات الارتباطية، واختبار الأثر بين المتغيرات المستقلة والتابعة باستخدام النماذج الإحصائية المتقدمة.

الجانب الوصفي: تم استخدامه لوصف المتغير المستقل (معايير اختيار الموردين بأبعادها الأربعة) والمتغير التابع (الأداء التشغيلي)، من خلال جمع البيانات الدقيقة عن واقع تطبيق هذه المعايير في الشركات بمدينة الرياض.

الجانب التحليلي: تم استخدامه لتحليل البيانات الكمية المجمعة بواسطة الاستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة (SPSS)، وذلك لاستخراج استنتاجات دقيقة، وقياس قوة ونوع العلاقة، واختبار مدى صحة الفرضيات ودرجة تأثير المتغير المستقل على التابع، مما يتيح تعميم النتائج وتقديم توصيات قابلة للتطبيق.

مصادر البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، اعتمد الباحث في جمع البيانات والمعلومات على نوعين رئيسيين من المصادر، وهما:

أولاً: المصادر الثانوية (البيانات المكتبية) لغرض بناء الإطار العام للدراسة، وتكوين الإطار النظري، واستعراض الدراسات السابقة، اعتمد الباحث على مراجعة الأدبيات الإدارية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة (معايير اختيار الموردين، وإدارة الأداء التشغيلي). وشملت هذه المصادر ما يلي:

- الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية المتخصصة في إدارة المشتريات وإدارة سلاسل الإمداد.
- المقالات والبحوث المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية المحكمة.
- الرسائل الجامعية (الماجستير والدكتوراه) ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- التقارير والإصدارات الرسمية، والمواقع الإلكترونية الموثوقة التي تخدم الجانب النظري للبحث.

ثانياً: المصادر الأولية (البيانات الميدانية) لغرض جمع البيانات الأساسية اللازمة للجانب الميداني (التطبيقي) من الدراسة واختبار فرضياتها، اعتمد الباحث على تصميم أداة بحثية تتمثل في (الاستبانة) كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية. وقد تم تصميم أبعاد ومحاور الاستبانة بناءً على ما أسفر عنه الإطار النظري والدراسات السابقة، وتم توزيعها على أفراد عينة الدراسة المتمثلة في (مديري وموظفي إدارات المشتريات)، وذلك للحصول على استجاباتهم المباشرة وتوجهاتهم، ومن ثم تفرغ هذه البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة لاستخلاص النتائج والتوصيات.

أداة الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، واستناداً إلى المنهج الوصفي التحليلي المتبع، اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد مجتمع الدراسة. وقد تم بناء وتطوير الاستبانة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، وتتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية على النحو التالي:

- **الجزء الأول (البيانات الأولية):** ويشمل المتغيرات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (مثل: المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).
- **الجزء الثاني (المتغير المستقل):** ويتضمن العبارات التي تقيس "معايير اختيار الموردين"، وموزعة على عدة أبعاد (مثل: الجودة، التكلفة، التسليم، والمرونة).
- **الجزء الثالث (المتغير التابع):** ويتضمن العبارات التي تقيس مستوى "الأداء التشغيلي" في إدارة المشتريات. وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة، وتخضع الأداة لاختبارات الصدق والثبات (الصدق الظاهري، ومعامل ألفا كرونباخ) قبل التطبيق النهائي لضمان صلاحيتها للقياس.

حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على الحدود التالية لضمان تركيز البحث وعمق النتائج:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على بحث دور وأثر تطبيق (معايير اختيار الموردين) بوصفها متغيراً مستقلاً، على تحسين (الأداء التشغيلي) بوصفه متغيراً تابعاً، وذلك من منظور العاملين في قطاع المشتريات.
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على آراء ووجهات نظر العاملين في إدارات المشتريات وسلاسل الإمداد (مديرين، رؤساء أقسام، ومشرفين، وموظفين) لارتباطهم المباشر بموضوع الدراسة.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على إدارات المشتريات في الشركات التجارية الكبرى الواقعة في مدينة (الرياض) بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** تم جمع البيانات الميدانية وإنجاز هذه الدراسة خلال العام الجامعي (اكتب العام الجامعي هنا، مثلاً: 1447هـ / 2026م).

الفصل الثاني

الإطار النظري

أولاً: الإطار النظري (Theoretical Framework)

مقدمة

يُعد الإطار النظري بمثابة الركيزة

الفلسفية والأساس العلمي المتين الذي تُبنى عليه صياغة الفرضيات البحثية، وتصميم أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة)، وتفسير ومناقشة النتائج الإحصائية لاحقاً بربطها بالظواهر الإدارية. وفي سياق هذه الدراسة، ينقسم الإطار النظري المنهجي إلى خمسة مباحث استراتيجية متكاملة تعكس متغيرات أنموذج البحث وسياق تطبيقه.

المبحث الأول: إدارة الاختيار الاستراتيجي للموردين (المتغير المستقل)

لقد شهدت بيئة الفكر الإداري تحولاً جذرياً في النظرة إلى وظيفة الشراء عبر العقود الماضية؛ فلم يعد يُنظر إليها كنشاط تنفيذي روتيني بل أصبحت وظيفة استراتيجية تلعب دوراً حاسماً في صياغة القدرة التنافسية المستدامة للمنظمة (عبيدات، 2020).

1. مفهوم اختيار الموردين من منظورات متعددة:

- من منظور اتخاذ القرار الكمي: عملية اتخاذ قرار معقدة ومتعددة المعايير (MCDM) للمفاضلة بين الموردين بناءً على مصفوفة من المعايير الكمية والنوعية (Ho, et al., 2010).
- من منظور إدارة المخاطر: العملية المنهجية لتقييم مصادر التوريد لاستبعاد الموردين ذوي الموثوقية المنخفضة للحد من المخاطر التشغيلية والمالية (أبو حجر، 2017).
- من منظور التحالف الاستراتيجي: الخطوة الأولى لبناء تحالف استراتيجي طويل الأمد يقوم على الثقة لتعظيم القيمة المضافة. (Chopra and Meindl, 2019)

2. الأهمية الاستراتيجية لعملية اختيار الموردين:

- خفض التكلفة الكلية: تشكل تكلفة المواد النسبة الأكبر من إجمالي تكاليف التشغيل، والاختيار العقلاني يساهم في خفض "التكلفة الكلية للملكية" (الصحن، 2019).

- ضمان جودة المخرجات: جودة المنتج النهائي هي انعكاس لجودة المواد الموردة؛ والاختيار الصائب يحمي السمعة المؤسسية (جودة، 2018).
- تعزيز مرونة سلسلة الإمداد: المورد الكفء بمثابة صمام أمان ضد الصدمات المفاجئة، ويضمن استمرارية تدفق السلع. (Kannan, et al., 2013)

3. المعايير الحديثة لاختيار الموردين (أبعاد المتغير المستقل):

- بُعد الجودة الشاملة: يشمل قدرة المورد على تقديم جودة مستدامة، وامتلاكه لأنظمة رقابة رصينة وشهادات جودة عالمية (جودة، 2018).
- بُعد التكلفة الكلية والتنافسية: يتجاوز سعر الشراء المباشر ليشمل الهيكل السعري الشامل، والتسهيلات الائتمانية والمالية (دحو، 2019).
- بُعد التسليم والوقت: يركز على زمن التوريد (Lead Time) ومدى الالتزام بالجدول الزمنية دون تأخير. (Chopra and Meindl, 2019).
- بُعد المرونة ومستوى الخدمة: يعبر عن القدرة الديناميكية للمورد على التكيف السريع مع الحالات الطارئة والتعديلات المفاجئة. (Kannan, et al., 2013)

المبحث الثاني: مراحل وخطوات عملية تقييم واختيار الموردين

إن عملية اختيار الموردين ليست قراراً عشوائياً، بل تمر بالخطوات المنهجية التالية (الصحن، 2019؛ عبيدات، 2020):

1. تحديد الاحتياج وتوصيف المواصفات (Need Identification): تحديد الحاجة الفعلية ووضع كراسة الشروط والمواصفات بدقة لمنع الهدر.
2. البحث والاستكشاف (Supplier Exploration): البحث عن الموردين المحتملين عبر الدلائل التجارية والمنصات الإلكترونية.
3. الفرز الأولي (Initial Screening): تصفية أولية لاستبعاد الموردين الذين لا يمتلكون القدرات الأساسية (المالية والقانونية).
4. التقييم المتعمق (In-depth Evaluation): تحليل العروض الفنية والمالية بناءً على معايير (الجودة، التكلفة، التسليم، والمرونة).
5. التفاوض والتعاقد (Negotiation & Contracting): الوصول إلى صيغة تعاقدية تحقق مبدأ المنفعة المتبادلة بمؤشرات أداء دقيقة.

6. إدارة الأداء والتقييم المستمر: التقييم اللاحق المستمر لأداء المورد وترقيته كشريك استراتيجي أو استبعاده.

المبحث الثالث: الأداء التشغيلي للمشتريات (المتغير التابع)

يعبر الأداء التشغيلي عن المحصلة النهائية لمدى نجاح الإدارة في توظيف الموارد بأعلى جودة وأقل تكلفة. ويجب التمييز هنا بين الكفاءة (إنجاز الأعمال بأقل استهلاك للموارد) والفاعلية (تحقيق الأهداف بنجاح كضمان التسليم). (Heizer, et al., 2020) وبناءً عليه، يُعرف إجرائياً بأنه: "القدرة التنافسية والعملياتية التي تحققها الإدارة من خلال تخفيض التكاليف، تسريع الدورة الزمنية، وضمان تدفق المواد بجودة عالية" (الصحن، 2019، ص 45).

مؤشرات قياس الأداء التشغيلي للمشتريات:

- مؤشرات التكلفة: خفض تكاليف الشراء وتكلفة إصدار أمر الشراء.
- مؤشرات الجودة: حساب نسبة الشحنات المرفوضة ومعدل مطابقة الجودة من المرة الأولى.
- مؤشرات الوقت: زمن دورة الشراء الداخلية، ومعدلات التسليم في الوقت المحدد.
- مؤشرات المرونة: القدرة الاستيعابية للتكيف السريع مع التعديلات الطارئة.

العلاقة التأثيرية بين اختيار الموردين والأداء التشغيلي: الاختيار التقليدي المبني على السعر الأقل فقط يؤدي لتأخر التسليم ورداءة المواد وارتفاع تكاليف التخزين (أبو حجر، 2017). بينما الاختيار الاستراتيجي القائم على معايير صارمة يحول المورد إلى "شريك استراتيجي" يمكن الشركة من تطبيق أنظمة توريد رشيقة مثل التوريد في الوقت المحدد تماماً (JIT)، وتقليل ظاهرة "سوط الثور" (Bullwhip Effect) المسببة لتذبذب الطلب.

المبحث الرابع: بيئة الأعمال السعودية وأثر التحول الرقمي ورؤية 2030

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تزامنها مع الحراك الاقتصادي غير المسبوق في المملكة العربية السعودية. يُعد قطاع التجارة ركيزة حيوية يتسم بسرعة دوران المخزون والتنافسية الشديدة، مما يتطلب مرونة فائقة.

أثر رؤية 2030 والتحول الرقمي على إدارات المشتريات:

1. تعزيز المحتوى المحلي: (Local Content)

أصبحت الشركات مطالبة بتقييم الموردين المحليين وإعطائهم أولوية لضمان استمرارية التوريد في أوقات الأزمات العالمية (رؤية المملكة العربية السعودية 2030، 2016).

2. التحول نحو المشتريات الإلكترونية: (E-Procurement)

استخدام أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) أدى لأتمتة الدورة المستندية، وتسريع أوامر الشراء، وتقليل الأخطاء البشرية.

3. توظيف الذكاء الاصطناعي: (AI)

لتحليل بيانات الموردين والتنبؤ بمخاطر التأخير لتقديم توصيات دقيقة لمتخذي القرار.

4. الاستدامة والمشتريات الخضراء:

دمج معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية (ESG) في تقييم الموردين تماشياً مع مبادرة السعودية الخضراء.

التحديات المعاصرة في السوق السعودي: ورغم هذه القفزات، تواجه إدارات المشتريات تحديات مثل التقلبات الجيوسياسية واضطرابات التوريد، والتي تتطلب الاعتماد على التوريد المزدوج. إضافة إلى ضرورة التخلص من عقلية العلاقة التقليدية (Win-Lose) والتحول نحو التحالفات الاستراتيجية (Win-Win Relationship)، واستخدام المنهجيات الكمية والموضوعية بدلاً من التقييمات الحدسية لضمان تحقيق الاستجابة الرشيدة (Agile Response) والموثوقية العالية.

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

مقدمة :

يُعد التحديد الدقيق للمنهجية العلمية ووصف الإجراءات الميدانية بمثابة العمود الفقري الذي يُكسب البحث العلمي مصداقيته، وموثوقيته، وقابليته للتعميم. فبعد الانتهاء من تأطير الدراسة نظرياً في الفصول السابقة، واستعراض ما قدمته الأدبيات والدراسات السابقة من إرث معرفي حول "معايير اختيار الموردين" و"الأداء التشغيلي للمشتريات"، ينتقل الباحث في هذا الفصل من حيز التنظير الأكاديمي المجرد إلى حيز التطبيق والقياس الميداني الفعلي في بيئة الأعمال السعودية.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم توصيف دقيق، وشامل، ومبرر لكافة الخطوات المنهجية والإجراءات العلمية التي اتبعتها الباحثة لترجمة تساؤلات الدراسة إلى متغيرات قابلة للقياس، بغية اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج دقيقة. ويتضمن هذا الفصل استعراضاً مفصلاً لمنهج الدراسة المتبع ومبررات اختياره، وتحديدًا دقيقاً لخصائص مجتمع الدراسة وإطار العينة المسحوبة منه.

كما يسلط الفصل الضوء على أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة)، ومراحل تصميمها، وبناء محاورها بما يتواءم مع أهداف البحث، إلى جانب توضيح الإجراءات الصارمة التي تم اتخاذها للتحقق من الخصائص السيكومترية للأداة (الصدق والثبات). ويُختتم الفصل بعرض تفصيلي للأساليب والمعالجات الإحصائية) عبر برنامج (SPSS التي استعان بها الباحث لتحليل البيانات الخام واستخراج دلالاتها الرقمية بطريقة تخدم أهداف البحث وتجيب على تساؤلاته.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة الفعلي من جميع الشركات التجارية (بقطاعيها التجزئة والجملة، الكبرى والمتوسطة) العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية .

عينة الدراسة: نظراً لصعوبة وحجم التكاليف المرتبطة بالحصص الشامل لكافة مفردات المجتمع التجاري في العاصمة، تم اختيار "عينة عشوائية بسيطة (Simple Random Sample) "من الموظفين والقيادات ذوي العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة . وقد استهدفت العينة بشكل دقيق كلاً من: مديري المشتريات، مسؤولي التعاقدات، أخصائيي سلاسل الإمداد، ومديري المستودعات في تلك الشركات، وذلك لضمان الحصول على بيانات دقيقة، وواقعية، وموثوقة من أصحاب الاختصاص والممارسة الميدانية الفعليين.

أداة الدراسة (الاستبانة)

تعتبر الاستبانة (Questionnaire) الأداة الرئيسية التي صممها الباحث لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة. وقد مرت عملية بناء الاستبانة بعدة مراحل دقيقة، بدأت بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة واستخلاص المقاييس المناسبة، ثم صياغتها لتلائم البيئة السعودية. وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تم إعطاء أوزان رقمية متدرجة (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1). وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء رئيسية على النحو التالي:

- **الجزء الأول (المتغيرات الديموغرافية والوظيفية):** ويهدف إلى جمع معلومات أساسية عن أفراد العينة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، للتأكد من أهليتهم للإجابة وفهمهم لطبيعة عمل إدارة المشتريات.
- **الجزء الثاني (المتغير المستقل - معايير اختيار الموردين):** وتضمن (20) عبارة مقسمة بالتساوي على أربعة محاور:
 - المحور الأول: الجودة الشاملة للمورد (5 عبارات).
 - المحور الثاني: التكلفة الكلية للملكية والتسهيلات المالية (5 عبارات).
 - المحور الثالث: الالتزام بمواعيد التسليم (5 عبارات).
 - المحور الرابع: المرونة ومستوى الخدمة (5 عبارات).
- **الجزء الثالث (المتغير التابع - الأداء التشغيلي للمشتريات):** وتضمن (10) عبارات تقيس مدى تحسن سرعة الدورة المستندية، استمرارية التدفق، وتقليل الهدر والأعطال.

صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من سلامة أداة الدراسة وصلاحياتها للقياس، قام الباحث بإجراء الاختبارات التالية:

1. الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على نخبة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال وسلاسل الإمداد في الجامعات السعودية، بالإضافة إلى عدد من الممارسين والخبراء في إدارات المشتريات. وقد تم الأخذ بتوجيهاتهم وملاحظاتهم، والتي شملت تعديل صياغة بعض العبارات لتكون أكثر وضوحاً، وحذف العبارات المزدوجة، مما حقق نسبة اتفاق تجاوزت (85%) بين المحكمين، وهو ما يؤكد الصدق الظاهري للأداة.

2. ثبات أداة الدراسة (Reliability – معامل ألفا كرونباخ)

يقصد بالثبات أن تعطي الاستبانة نفس النتائج تقريباً إذا تم إعادة تطبيقها على نفس العينة وفي نفس الظروف. لقياس الثبات، استخدم الباحث (معادلة) ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha -).

جدول رقم (3-1): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة

الرقم	المحور (البعد)	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	درجة الثبات
1	الجودة الشاملة للمورد	5	0.842	عالية ومقبولة
2	التكلفة والتسهيلات المالية	5	0.815	عالية ومقبولة
3	الالتزام بمواعيد التسليم	5	0.860	عالية ومقبولة
4	المرونة ومستوى الخدمة	5	0.833	عالية ومقبولة

درجة الثبات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور (البعد)	الرقم
عالية ومقبولة	0.875	20	إجمالي المتغير المستقل	-
عالية ومقبولة	0.881	10	المتغير التابع (الأداء التشغيلي)	-
عالية جداً	0.910	30	الثبات الكلي للاستبانة (جميع العبارات)	-

تعقيب الباحث على الجدول :يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم ثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الدراسة منفردة ومجتمعة مرتفعة جداً، حيث تراوحت بين (0.815 - 0.881)، وبلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.910). وبما أن جميع هذه القيم تتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائياً وهو (0.70)، فإن هذا يؤكد تمتع أداة الدراسة بدرجة ثبات عالية وموثوقية قوية، مما يبرر الاعتماد عليها في التطبيق الميداني والتحليل النهائي.

أساليب المعالجة الإحصائية

بعد الانتهاء من مرحلة جمع البيانات الميدانية عبر الاستبانة الإلكترونية، قام الباحث بمراجعة الاستجابات، وتفريغها، وترميزها، ومن ثم إخضاعها للتحليل المتقدم باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها بدقة عالية، تم استخدام حزمة من الاختبارات الإحصائية، شملت :

- استخدام معامل (ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات وتناسق أداة الدراسة وصلاحياتها للقياس.
- معامل ارتباط (بيرسون) لقياس قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لاختبار فرضيات الأثر بين المتغيرات المستقلة والتابعة بشكل دقيق يوضح الأوزان النسبية لكل معيار .

تم تفريغ البيانات ومعالجتها آلياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS - الإصدار 28). (وقد تنوعت الأساليب الإحصائية المستخدمة لتشمل:

1. التكرارات والنسب المئوية: (Frequencies & Percentages) لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية: (Means) لتحديد مدى موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة ومعرفة الترتيب النسبي للأهمية.
3. الانحراف المعياري: (Standard Deviation) لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد العينة عن متوسطها الحسابي؛ فكلما اقترب من الصفر دل ذلك على تركيز الاستجابات وتوافقها.
4. معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation) لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وكذلك لاختبار قوة ونوع العلاقة الارتباطية بين المتغيرات.
5. تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Linear Regression) وهو الاختبار الإحصائي الأهم في هذه الدراسة، حيث استُخدم لاختبار الفرضية الرئيسية وتحديد مدى "تأثير" الأبعاد الأربعة لمعايير اختيار الموردين معاً على الأداء التشغيلي للمشتريات.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

مقدمة :

يُعد الانتقال من البناء النظري والتأطير الفلسفي للبحث إلى الجانب التطبيقي والميداني مرحلة مفصلية في مسيرة البحث العلمي؛ ففي هذه المرحلة تتجسد القيمة الحقيقية للدراسة من خلال اختبار الفرضيات التي بُنيت سلفاً على أسس نظرية، ووضعها في بوتقة الواقع العملي والقياس الميداني. وبعد أن استعرض الباحث في الفصول السابقة الإطار النظري والأدبيات المتعلقة بـ "معايير اختيار الموردين" و"الأداء التشغيلي للمشتريات"، وتحديد المنهجية العلمية الصارمة للإجراءات الميدانية، ينتقل البحث في هذا الفصل إلى استنطاق لغة الأرقام لاستخراج المعاني والدلالات الإدارية الكامنة فيها.

وتبرز الأهمية البالغة لهذا الفصل في كونه يقدم دليلاً إحصائياً ملموساً (Empirical Evidence) يبتعد بقرارات الشراء الاستراتيجية عن دائرة الاجتهادات الشخصية والتكهنات، ليضعها في إطار علمي رصين مبني على بيانات حقيقية تم استقاؤها من قلب بيئة الأعمال التجارية في المملكة العربية السعودية. حيث يهدف هذا الفصل بشكل رئيسي إلى تحويل البيانات الأولية الخام التي تم جمعها بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة) إلى مؤشرات رقمية ذات دلالة علمية وقيمة عملية، توفر إجابات مباشرة ودقيقة لتساؤلات الدراسة وتختبر صحة فرضياتها.

ولضمان عرض النتائج بصورة منهجية، ومنطقية، ومتسلسلة تسهل على القارئ والباحث تتبعها وربطها بمشكلة الدراسة، فقد التزم الباحث بأقصى درجات الموضوعية والحياد العلمي في عرض الأرقام وتفسيرها، وتم هيكلة وتقسيم هذا الفصل إلى أربعة محاور متكاملة:

- **المحور الأول (التحليل الديموغرافي والتنظيمي):** يختص بعرض وتحليل الخصائص الديموغرافية والمهنية لأفراد عينة الدراسة (مثل: المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، وحجم الشركة). ويهدف هذا المحور إلى إثبات مدى ملائمة العينة وتأهيلها المعرفي والميداني للإجابة على محاور الاستبانة، مما ينعكس إيجاباً على موثوقية النتائج ومصدقيتها.
- **المحور الثاني (الإحصاء الوصفي وتشخيص الواقع):** يتناول عرض نتائج الإحصاء الوصفي من خلال استخراج (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية) لتحليل استجابات المبحوثين. ويهدف هذا المحور إلى تشخيص الواقع الفعلي والدقيق لمستوى تطبيق معايير الاختيار، ومستوى كفاءة الأداء التشغيلي في الشركات المبحوثة قبل البدء بقياس الأثر بينهما.

- **المحور الثالث (التحليل الاستدلالي واختبار الفرضيات):** يُعد هذا المحور جوهر الفصل، حيث يستعرض نتائج التحليل الإحصائي المتقدم واختبار فرضيات الدراسة باستخدام نماذج الانحدار الخطي (Linear Regression) ويهدف إلى تحديد مسارات الأثر، وحجم الدلالة الإحصائية، والأوزان النسبية لكل معيار من معايير المتغير المستقل (الجودة، التكلفة، التسليم، المرونة) على المتغير التابع (الأداء التشغيلي).
- **المحور الرابع (مناقشة النتائج وتقديم التوصيات):** يُختتم الفصل بتقديم تعقيب ومناقشة علمية مستفيضة لأبرز الاستنتاجات التي أفرزها التحليل الإحصائي، ومقارنتها بما جاءت به الدراسات السابقة والنظريات الإدارية. ليعقب ذلك بلورة حزمة من التوصيات التطبيقية، والمقترحات الإجرائية الموجهة لصناع القرار في القطاع التجاري السعودي، بما يسهم في تذليل عقبات التوريد، ورفع كفاءة سلاسل الإمداد، ودعم التوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030.

-تحليل البيانات :

المحور الأول: تحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

يهدف هذا المحور إلى تقديم وصف تفصيلي وإحصائي لخصائص أفراد عينة الدراسة الذين استجابوا لأداة القياس (الاستبانة)، والبالغ عددهم (150 مبحوثاً) من العاملين في إدارات المشتريات وسلاسل الإمداد في الشركات التجارية بمدينة الرياض. ويُعد تحليل هذه الخصائص (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، وحجم الشركة) خطوةً منهجيةً بالغة الأهمية؛ حيث يسهم في التحقق من مدى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة، والتأكد من امتلاك المبحوثين للخلفية المعرفية والخبرة الميدانية الكافية التي تمكنهم من فهم أبعاد الاستبانة والإجابة عنها بدقة وموضوعية، مما يضفي صفة الموثوقية على النتائج النهائية للدراسة.

أهمية تحليل المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية في أبحاث سلاسل الإمداد: تكتسب دراسة الخصائص الديموغرافية والتنظيمية في الأبحاث المتعلقة بإدارة العمليات وسلاسل الإمداد أهمية استثنائية؛ فهي لا تُعد مجرد إجراء إحصائي روتيني أو سرد وصفي عابر، بل تمثل الإطار المرجعي والبيئة السياقية التي تتشكل بداخلها القرارات الإدارية. فالخصائص الفردية للموظف (مثل تعليمه وخبرته وحجم تدريبه) والخصائص التنظيمية للمنظمة (مثل حجم الشركة) تلعب دوراً حاسماً في تشكيل الإدراك المعرفي

والسلوكي تجاه الموردين. فعلى سبيل المثال، يختلف تقييم موظف المشتريات المبتدئ لمعيار "المرونة" عن تقييم المدير المتمرس الذي واجه أزمات توريد حقيقية. لذا، فإن التحليل العميق لهذه المتغيرات يمنح الباحث ولجنة المناقشة طمأنينة علمية وقيناً منهجياً بأن البيانات التي سيتم بناء القرارات الاستراتيجية عليها قد صُدرت من مصادرها الموثوقة، ومن عقول تمتلك النضج الكافي لاستيعاب تعقيدات الأداء التشغيلي.

وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الإحصاء الوصفي الخاص بهذه الخصائص:

1. التوزيع الاقتصادي لعينة الدراسة وفقاً لمتغير "المؤهل العلمي":

تم استخراج التكرارات والنسب المئوية للتعرف على المستويات التعليمية لأفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (4-1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار (Frequency)	النسبة المئوية (%)
دبلوم	62	41.3%
بكالوريوس	42	28%
ماجستير / دكتوراه	18	12%
ثانوي	28	18.7%
الإجمالي	150	100%

التعليق والتحليل الأكاديمي للجدول: يُشير الجدول رقم (4-1) بوضوح إلى ارتفاع المستوى التعليمي والأكاديمي لأفراد العينة المستهدفة؛ حيث شكل حملة شهادة الدبلوم النسبة الأكبر والمهيمنة في التوزيع بواقع (41.3%) وبعدها (62 مبحوثاً)، تلاها في المرتبة الثانية حملة البكالوريوس بنسبة بلغت (28%)

وبعدد (42 مبحوثاً)، وحملة شهادة الثانوي بنسبة بلغت (18.7%) وبعدد (28) مبحوثاً في حين جاء حملة شهادة الماجستير/ دكتوراه في المرتبة الأخيرة بنسبة ضئيلة لم تتجاوز (12.0%).

ويُعزى هذا التوزيع الإحصائي إلى التوجه الحديث للشركات التجارية السعودية نحو استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة أكاديمياً لإدارة عملياتها الحيوية، لا سيما في وظائف سلاسل الإمداد والمشتريات التي باتت تتطلب فهماً عميقاً للمفاهيم الاستراتيجية والتحليل المالي. ومن الناحية المنهجية، فإن استحواذ حملة البكالوريوس والدبلوم على ما يقارب (70%) من إجمالي العينة يُعد مؤشراً إيجابياً قوياً يدعم مصداقية الدراسة؛ نظراً لأن هذه الفئة تمتلك القدرة المعرفية والفكرية اللازمة لاستيعاب مضامين أداة الدراسة، والتعامل بوعي علمي مع المقاييس المرتبطة بالأداء التشغيلي ومعايير المفاضلة بين الموردين.

2. التوزيع الاقتصادي لعينة الدراسة وفقاً لمتغير "المسمى الوظيفي":

يعكس المسمى الوظيفي طبيعة الدور والمستوى الإداري الذي يشغله المبحوث، ومدى ارتباطه بقرارات التوريد. ويشرح الجدول التالي هذا التوزيع:

جدول رقم (4-2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار (Frequency)	النسبة المئوية (%)
مدير مشتريات / سلاسل إمداد	27	18.0%
أخصائي سلاسل إمداد / مشتريات	58	38.7%
مسؤول عقود وتوريد	23	15.3%
مدير مستودعات / لوجستيات	7	4.7%
غير ذلك	35	23.3%
الإجمالي	150	100%

التعليق والتحليل الأكاديمي للجدول: تُظهر البيانات الواردة في الجدول رقم (4-2) تنوعاً وتكاملاً متوازناً في الهيكل الوظيفي لعينة الدراسة. حيث جاءت الفئة الأكبر لصالح "أخصائي سلاسل إمداد / مشتريات" بنسبة (38.7%) وبتكرار بلغ (58 مبحوثاً)، وهي الفئة التنفيذية الفاعلة التي تتعامل مباشرة مع الموردين بشكل يومي. تلاها في المرتبة الثانية "مدير مشتريات/سلاسل إمداد" بنسبة (18%)، بينما فئة "مسؤول عقود وتوريد" بنسبة (15.3%) وفئة "مدير مستودعات/لوجستيات" بنسبة (4.7%) وغيرهم بنسبة (23.3%).

ويستدل من هذه النتائج الرقمية أن أداة الدراسة قد وصلت بالفعل إلى الفئات المستهدفة موضوعياً وميدانياً بدقة عالية. فحينما يمثل صناع القرار الإداري (المدرء) والخبراء الفنيون (الأخصائيون ومسؤولو العقود) مجتمعين (100%) من العينة، فإن ذلك يمنح البيانات المستخرجة ثقلًا أكاديمياً كبيراً. فهؤلاء المبحوثون هم الأشخاص المنخرطون بشكل مباشر في صياغة معايير اختيار الموردين، وهم الأكثر شعوراً بالتحديات التشغيلية مثل اختناقات التوريد أو هدر التكاليف، مما يجعل تقييمهم للأداء التشغيلي تقييماً واقعياً ومبنياً على ممارسة مهنية حقيقية.

3. التوزيع الاقتصادي لعينة الدراسة وفقاً لمتغير "سنوات الخبرة":

تُعد الخبرة الميدانية صمام الأمان لضمان نضج الإجابات وعمقها، وقد جاء توزيع العينة وفقاً لهذا المتغير على النحو التالي:

جدول رقم (4-3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة المهنية	التكرار (Frequency)	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	52	34.7%
من 5 إلى 10 سنوات	70	46.7%
أكثر من 10 سنوات	28	18.7%
الإجمالي	150	100%

التعليق والتحليل الأكاديمي للجدول: يُشير الجدول رقم (4-3) إلى أن النسبة الأكبر من المشاركين تقع في فئة الخبرة المتوسطة "من 5 إلى 10 سنوات" بواقع (46.7%) وبتكرار (70 مبحوثاً)، تلتها فئة "أقل من 5 سنوات" بنسبة بلغت (34.7%) وبعدها (52 مبحوثاً)، في حين حلت فئة "أكثر من 10 سنوات" في المرتبة الأخيرة بنسبة (18.7%).

ويتضح من هذا السياق الرقمي أن ما مجموعه نسبته (46.7%) من أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية تتجاوز الخمس سنوات في قطاع المشتريات وسلاسل الإمداد. هذا المؤشر الإحصائي يعكس دلالة إدارية بالغة الأهمية؛ فالكوادر التي عاصرت تقلبات السوق التجاري السعودي لسنوات طويلة تكون قد اكتسبت حساً نقدياً وتراكمت لديها معرفة عميقة بكيفية تأثير انضباط المورد أو مرونته على سرعة وكفاءة العمليات الداخلية للشركة. بناءً على ذلك، فإن إجابات العينة لا تستند إلى مجرد انطباعات عاطفية مؤقتة، بل هي نتاج تراكمي لممارسات ميدانية حقيقية، مما يرفع من القيمة العلمية للنتائج الاستدلالية للبحث.

4. التوزيع الاقتصادي لعينة الدراسة وفقاً لمتغير "حجم الشركة":

يؤثر حجم الشركة التجاري على طبيعة وعمق الأنظمة الإدارية المتبعة، وجاء توزيع العينة كما يلي:

جدول رقم (4-4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لحجم الشركة التجاري

حجم الشركة التجاري	التكرار (Frequency)	النسبة المئوية (%)
شركات متوسطة	85	56.7%
شركات كبرى	65	43.3%
الإجمالي	150	100%

التعليق والتحليل الأكاديمي للجدول: يبين الجدول رقم (4-4) أن النسبة الكبرى من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى "الشركات التجارية المتوسطة" بنسبة بلغت (56.7%) وبتكرار (85 مبحوثاً)، بينما مثل العاملون في "الشركات الكبرى" نسبة (43.3%) بواقع (65 مبحوثاً).

ويتسق هذا التوزيع الإحصائي مع واقع الهيكل الاقتصادي لمدينة الرياض، التي تحتضن المقار الرئيسية لكبريات شركات التجزئة والجملة في المملكة. ومن الناحية المنهجية، فإن تركيز العينة في الشركات الكبرى والمتوسطة يخدم أهداف البحث بشكل مثالي؛ نظراً لأن هذه المنظمات تمتلك عادةً إدارات مستقلة ومنظمة للمشتريات وسلاسل الإمداد، وتطبق معايير واضحة وموثقة في اختيار وتقييم الموردين، على عكس الشركات الصغيرة التي قد تدار بشكل عشوائي أو عائلي بسيط. وبالتالي، فإن هذا التوزيع يضمن أن دراسة أثر معايير الاختيار على الأداء التشغيلي ستتم في بيئة تنظيمية ناضجة ومؤسسية، مما يتيح استخراج نتائج دقيقة قابلة للتطبيق والتعميم.

5. التوزيع الاقتصادي لعينة الدراسة وفقاً لمتغير "البرامج والدورات التدريبية المتخصصة":

يُعد التدريب المستمر مؤشراً قوياً على مواكبة الموظفين لأحدث الممارسات العالمية في التفاوض وتقييم الموردين، وجاء توزيع العينة وفقاً لعدد الدورات التدريبية التي حصلوا عليها في مجال (المشتريات وسلاسل الإمداد) كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (4-5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد الدورات التدريبية المتخصصة

عدد الدورات التدريبية	التكرار (Frequency)	النسبة المئوية (%)
لم يحصل على دورات متخصصة	59	39.3%
من دورة إلى 3 دورات	58	38.7%

عدد الدورات التدريبية	التكرار (Frequency)	النسبة المئوية (%)
أكثر من 3 دورات متخصصة	33	22%
الإجمالي	150	100%

التعليق والتحليل الأكاديمي للجدول:

تُشير المعطيات الرقمية في الجدول رقم (4-5) أن فئة الحاصلين على "أكثر من 3 دورات متخصصة" بلغت (22%) ويتكرر (33 مبحوثاً). وجاءت فئة الحاصلين على "من دورة إلى 3 دورات" بنسبة (38.7%)، في حين بلغت نسبة من "لم يحصلوا على أي دورات" على (39.3%) .

ويعكس هذا التوزيع بوضوح حجم الاستثمار البشري الذي تضخه الشركات التجارية الكبرى والمتوسطة في المملكة العربية السعودية لتطوير كوادرها العاملة في الخطوط الأمامية لسلاسل الإمداد. إن حصول (70%) من أفراد العينة على تدريب متخصص يعزز من جودة المخرجات البحثية لهذه الدراسة؛ فالموظف المدرب يمتلك وعياً متقدماً بأدوات الجودة الشاملة (TQM) ، ومفاهيم التكلفة الكلية للملكية (TCO)، واستراتيجيات إدارة المخاطر، مما يجعله قادراً على التمييز الدقيق بين المورد الاستراتيجي والمورد العادي، وبالتالي تأتي استجاباته لفقرات الاستبانة مبنية على أسس علمية ومهنية رصينة تعزز من صدق وثبات نتائج التحليل اللاحقة.

خلاصة تحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية: تأسيساً على ما سبق استعراضه من نتائج جداول التوزيع التكراري والنسبي للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية (الجدول 4-1 إلى الجدول 4-5)، يمكن للباحث استخلاص ملخص عام وشامل لـ "الملف التعريفي (Profile)" لعينة الدراسة. حيث تتسم هذه العينة بنضج أكاديمي عالٍ (غالبية من حملة البكالوريوس والدراسات العليا)، ونضج وظيفي متقدم (غالبية من الأخصائيين والمدراء التنفيذيين)، وعمق ميداني وافر (خبرات تتجاوز الخمس سنوات)، وتأهيل مهني مستمر (رصيد تدريبي عالٍ)، وتعمل ضمن بيئات مؤسسية منظمة (شركات تجارية كبرى ومتوسطة).

هذا التوافق والانسجام العالي في خصائص العينة يوفر بيئة قياس مثالية، ويؤكد بشكل قاطع أن البيانات التي سيتم إخضاعها للتحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي في المحاور القادمة، هي بيانات ذات موثوقية عالية جداً، وصالحة للاعتماد عليها في اختبار الفرضيات واستخلاص توصيات استراتيجية تخدم قطاع الأعمال السعودي وتواكب تطلعات التحول الاقتصادي.

المحور الثاني: الإحصاء الوصفي وتشخيص الواقع الميداني (تحليل استجابات العينة)

تمهيد منهجي لتحليل البيانات الوصفية:

يهدف هذا المحور بشكل رئيسي إلى تشخيص الواقع الميداني الدقيق لمستوى تطبيق "معايير اختيار الموردين" ومستوى "الأداء التشغيلي" في الشركات التجارية بمدينة الرياض، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ولتحقيق هذه الغاية، اعتمد الباحث على أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في استخراج (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية) لكل فقرة من فقرات الاستبانة ولكل بُعد من أبعاد الدراسة بشكل عام.

ويُعد (المتوسط الحسابي) المؤشر الإحصائي الأمثل لمعرفة مدى تركيز إجابات المبحوثين ومدى موافقتهم على العبارات، في حين يُستخدم (الانحراف المعياري) لقياس مدى تشتت تلك الإجابات عن متوسطها؛ فكلما اقترب الانحراف المعياري من الصفر، دل ذلك على تجانس كبير واتفاق قوي بين أفراد العينة، والعكس صحيح.

وللحكم الموضوعي على قيم المتوسطات الحسابية المستخرجة، وتحديد مستوى الموافقة أو التطبيق (منخفض جداً إلى مرتفع جداً)، تم الاعتماد على مقياس "ليكرت الخماسي" (Likert Scale) وفقاً للمعادلة الإحصائية لتحديد طول الفئة: (الحد الأعلى للمقياس 5 - الحد الأدنى للمقياس 1) / عدد الفئات $5 = 0.80$. وبناءً على ذلك، تم تصنيف معيار الحكم الأكاديمي على المتوسطات الحسابية وفق المستويات الآتية:

- من (1.00) إلى (1.80) يعبر عن مستوى ممارسة وموافقة (منخفض جداً).
- من (1.81) إلى (2.60) يعبر عن مستوى ممارسة وموافقة (منخفض).
- من (2.61) إلى (3.40) يعبر عن مستوى ممارسة وموافقة (متوسط / محايد).

- من (3.41) إلى (4.20) يعبر عن مستوى ممارسة وموافقة (مرتفع).
- من (4.21) إلى (5.00) يعبر عن مستوى ممارسة وموافقة (مرتفع جداً).

أولاً: تحليل المتغير المستقل (معايير اختيار الموردين بشكل إجمالي)

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد الأربعة التي تشكل مجتمعة المتغير المستقل (معايير اختيار الموردين)، وذلك للوقوف على الترتيب الفعلي لهذه المعايير من حيث الأهمية ومستوى التطبيق الميداني داخل الشركات التجارية السعودية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (4-6)

جدول رقم (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعايير اختيار الموردين مرتبة تنازلياً (ن=150)

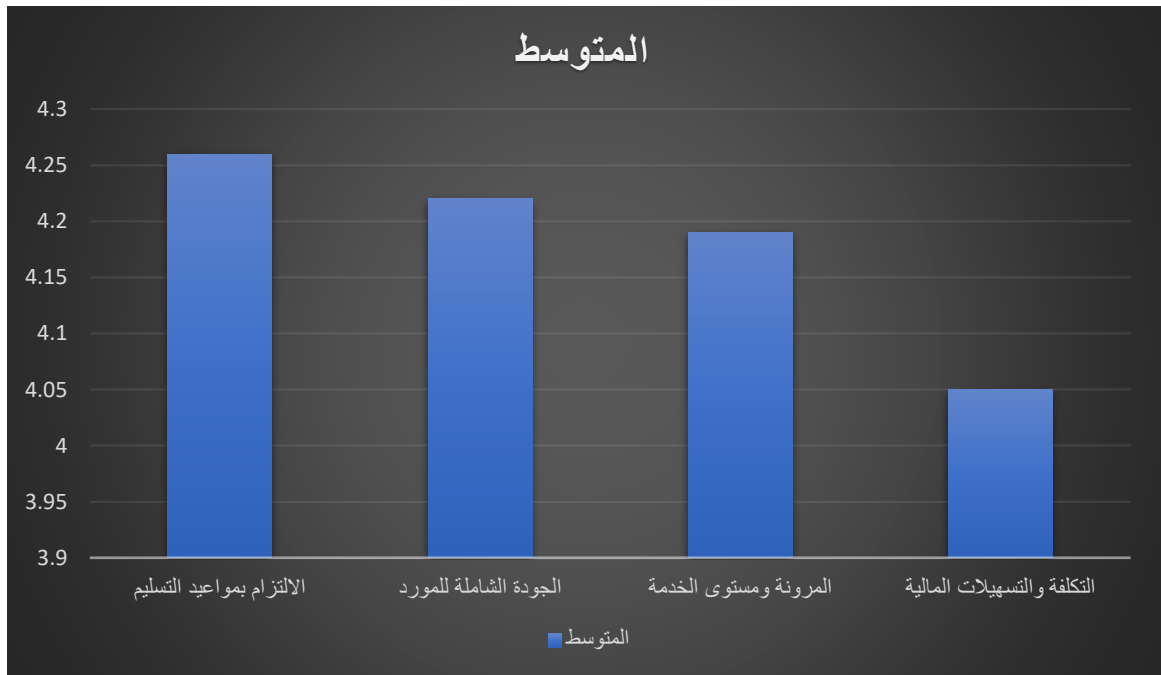
الترتيب	البعد (معايير الاختيار)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق / الأهمية
1	الالتزام بمواعيد التسليم	4.26	0.76	مرتفع جداً
2	الجودة الشاملة للمورد	4.22	0.79	مرتفع جداً
3	المرونة ومستوى الخدمة	4.19	0.75	مرتفع
4	التكلفة والتسهيلات المالية	4.16	0.80	مرتفع
-	المتوسط العام للمتغير المستقل	4.21	0.78	مرتفع جداً

مناقشة وتفسير نتائج ترتيب معايير اختيار الموردين : من خلال استقراء النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يلاحظ الباحث تفاوتاً في الأهمية النسبية لمعايير اختيار الموردين من وجهة نظر عينة الدراسة، ويمكن تفسير هذا الترتيب وفقاً للمعطيات التالية:

- **المرتبة الأولى: الجودة الشاملة للمورد:** حصول هذا المعيار على أعلى متوسط حسابي (4.26) يؤكد أن الشركات التجارية لم تعد تساوم على المواصفات القياسية تحت أي ظرف. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى ارتفاع وعي المستهلك النهائي، وزيادة صرامة الرقابة الحكومية (مثل متطلبات الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس). فالجودة أصبحت هي "الأساس الذي

لا يمكن تجاوزه"، والمورد الذي يمتلك شهادات جودة معتمدة يساهم في حماية العلامة التجارية للشركة وتقليل نسب الهدر والتوالف.

- **المرتبة الثانية: التكلفة والتسهيلات المالية:** مجيء هذا المعيار في المرتبة الثانية بمتوسط (4.22) يعكس النضج المالي والإداري لدى عينة الدراسة. حيث تدرك إدارات المشتريات أن الجودة وحدها غير كافية إذا لم تكن مقترنة بتكلفة تنافسية وتسهيلات ائتمانية تدعم التدفق النقدي للشركة، مما يثبت تبني هذه الشركات لمفهوم "القيمة مقابل التكلفة (Value for Money)" كركيزة في مفاوضاتها مع الموردين.
- **المرتبة الثالثة: المرونة ومستوى الخدمة:** احتلال المرونة لهذه المرتبة بمتوسط (4.19) يشير إلى استيعاب الشركات لدروس الأزمات وتذبذبات السوق. المنظمات اليوم تبحث عن المورد "الشريك" الذي يمتلك القدرة على التكيف السريع مع التغيرات المفاجئة في حجم الطلب وتوفير الدعم الفني اللحظي عند الطوارئ.
- **المرتبة الرابعة: الالتزام بمواعيد التسليم (Lead Time):** رغم حصول هذا المعيار على تقييم (مرتفع) بمتوسط (4.16)، إلا أن حلوله في المرتبة الأخيرة يمثل دلالة هامة؛ فهذا يشير إلى أن الشركات تفضل ضمان "جودة البضائع" و"التكلفة المناسبة" على مجرد "السرعة في التسليم". بعبارة أخرى، التسليم السريع لبضاعة رديئة الجودة أو باهظة الثمن سيسبب أضراراً تفوق فائدة السرعة.



شكل رقم (4-2): رسم بياني يوضح الأهمية النسبية لأبعاد معايير اختيار الموردين وفقاً لاستجابات العينة.

التحليل الإداري والأكاديمي للجدول الإجمالي:

تكشف الأرقام الواردة في الجدول رقم (4-6) عن حقائق استراتيجية في غاية الأهمية حول فلسفة الشراء المتبعة في قطاع الأعمال التجاري السعودي؛ حيث بلغ المتوسط العام لتطبيق هذه المعايير (4.21) بانحراف معياري (0.78)، وهو ما يقع ضمن الفئة (مرتفع جداً). هذا المؤشر الكلي يثبت أن الشركات التجارية قد تخلت تماماً عن النظرة التقليدية العشوائية في التوريد، وانتقلت إلى مرحلة "النضج المؤسسي"، حيث تتبنى نهجاً تقييمياً صارماً ومتعدد الأبعاد لضمان استدامة عملياتها.

ومن أبرز الدلالات العميقة لهذا الجدول هو تربع (الجودة والتكلفة) على قمة هرم أولويات الاختيار، وهو ما ينسجم تماماً مع طبيعة "القطاع التجاري" في بيئة اقتصادية تنافسية؛ فقطاع التجزئة والجملة يعتمد على تقديم منتجات موثوقة تلبي تطلعات العملاء وتحافظ على ولاءهم، وفي نفس الوقت تتطلب هوامش ربح مضمونة تتحقق عبر التكلفة الكلية المثلى. هذه النتيجة الميدانية تؤكد أن الإدارات العليا تنظر إلى الموردين كشركاء استراتيجيين، وتضع التوازن بين "التميز في الجودة" و"الكفاءة في التكلفة" كشرط أساسي مسبق، لتأتي بعد ذلك متطلبات المرونة والسرعة كعوامل داعمة ومكملة لنجاح الأداء التشغيلي.

ثانياً: التحليل التفصيلي لأبعاد المتغير المستقل (كل معيار على حدة)

لإعطاء مساحة تحليلية أكبر وفهم أدق للفقرات التي تقيس كل معيار، تم استخراج التحليلات الوصفية التفصيلية كما يلي:

1. تحليل معيار "الالتزام بمواعيد التسليم" (المرتبة الأولى):

- جدول رقم (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد (الالتزام بمواعيد التسليم)

الرقم	العبرة (الفقرة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الترتيب
1	تشرط الشركة أن يمتلك المورد أسطولاً لوجستياً قادراً على تلبية الطلبات في الوقت المحدد. (JIT)	4.27	0.85	مرتفع جداً	1

الرقم	العبرة (الفقرة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الترتيب
2	يتم استبعاد الموردين الذين لديهم سجل تاريخي في تأخير الشحنات المتفق عليها.	4.19	0.82	مرتفع	2
3	نقوم بتقييم قدرة المورد على تقليص فترة الانتظار (Lead Time) بين طلب الشراء والاستلام.	4.01	0.74	مرتفع	3
-	المتوسط العام لبعد (الالتزام بالتسليم)	4.16	0.80	مرتفع	-

التحليل الأكاديمي لجدول التسليم:

يتضح من الجدول رقم (4-6) أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد (الالتزام بمواعيد التسليم) جاءت بمستوى تطبيق (مرتفع)، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (4.16) بانحراف معياري قدره (0.80).

وباستعراض نتائج العبارات، احتلت العبارة الأولى التي تنص على "تشتط الشركة أن يمتلك المورد أسطولاً لوجستياً قادراً على تلبية الطلبات في الوقت المحدد" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.27)، مما يعكس الأهمية القصوى للقدرة اللوجستية لدى الموردين. وجاءت في المرتبة الثانية العبارة المتعلقة بتقييم قدرة المورد على تقليص فترة الانتظار (Lead Time) بمتوسط حسابي (4.19)، بينما حلت العبارة الخاصة باستبعاد الموردين ذوي السجل التاريخي في التأخير في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.01). وتؤكد هذه النتائج في مجملها على وعي إدارات المشتريات بأهمية عامل الوقت والتسليم في تعزيز الأداء التشغيلي.

2 تحليل معيار "الجودة الشاملة للمورد" (المرتبة الثانية):

جدول رقم (4-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد (الجودة الشاملة)

الرقم	العبارة (الفقرة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الترتيب
1	تمنح الشركة أولوية كبرى للموردين الحاصلين على شهادات جودة معتمدة دولياً ومحلياً (مثل الأيزو).	4.38	0.71	مرتفع جداً	1
2	يوجد نظام فحص دقيق يضمن خلو البضائع الموردة من العيوب المصنعية والتلف.	4.23	0.77	مرتفع جداً	2
3	نقوم بتقييم مدى استقرار وتجانس مستوى الجودة للمورد على مدار عدة توريدات متتالية.	4.18	0.81	مرتفع	3
-	المتوسط العام لبُعد (الجودة الشاملة)	4.26	0.76	مرتفع جداً	-

التحليل الأكاديمي لجدول الجودة:

يتضح من الجدول رقم (4-7) أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد (الجودة الشاملة) جاءت بمستوى تطبيق (مرتفع جداً)، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (4.26) بانحراف معياري قدره (0.76).

وباستعراض نتائج العبارات، يتضح أن العبارة الأولى التي تنص على "تمنح الشركة أولوية كبرى للموردين الحاصلين على شهادات جودة معتمدة دولياً ومحلياً" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.38)، مما يؤكد الاعتماد الكبير على معايير الجودة الموثقة في اختيار الموردين. تلتها في المرتبة الثانية العبارة المتعلقة باشتراط وجود نظام فحص ذاتي لدى المورد بمتوسط حسابي (4.23). بينما جاءت العبارة الخاصة بتقييم استقرار وتجانس الجودة على مدار عدة توريدات في المرتبة الثالثة

بمتوسط حسابي (4.18)، وهو ما يعكس التزام إدارات المشتريات بالرقابة المستمرة لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء التشغيلي.

3. تحليل معيار "المرونة ومستوى الخدمة" (المرتبة الثالثة):

جدول رقم (4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد (المرونة ومستوى الخدمة)

الترتيب	مستوى التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة (الفقرة)	الرقم
1	مرتفع جداً	0.80	4.31	نختار المورد القادر على التكيف السريع مع التعديلات المفاجئة في حجم الطلبات.	1
2	مرتفع جداً	0.65	4.23	نهتم بمدى سرعة استجابة المورد لحل المشكلات الطارئة وتوفير الدعم الفني اللحظي.	2
3	مرتفع	0.81	4.02	نعتبر شفافية المورد ومشاركته للمعلومات وقت الأزمات معياراً أساسياً لاستمرار التعاقد.	3
-	مرتفع	0.75	4.19	المتوسط العام لبُعد (المرونة ومستوى الخدمة)	-

4. تحليل معيار "التكلفة والتسهيلات المالية" (المرتبة الرابعة والأخيرة):

جدول رقم (4-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد (التكلفة والتسهيلات المالية)

الرقم	العبرة (الفقرة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الترتيب
1	نأخذ في الاعتبار "التكلفة الكلية للملكية" وليس السعر الظاهري فقط.	4.37	0.79	مرتفع جدا	1
2	نفضل الموردين الذين يقدمون شروط سداد مرنة وتسهيلات ائتمانية تدعم التدفق النقدي.	4.17	0.73	مرتفع	2
3	نقوم بتحليل مدى تنافسية الأسعار المقدمة من المورد مقارنة بمتوسط أسعار السوق.	4.13	0.85	مرتفع	3
-	المتوسط العام لُبعد (التكلفة والتسهيلات المالية)	4.22	0.79	مرتفع جدا	-

المحور الثالث: التحليل الاستدلالي واختبار فرضيات الدراسة

تمهيد منهجي لأساليب التحليل الاستدلالي:

بعد الانتهاء من تشخيص الواقع الميداني من خلال الإحصاء الوصفي، ينتقل البحث في هذا المحور إلى مرحلة "التحليل الاستدلالي" (Inferential Analysis) وتُعد هذه المرحلة العصب الرئيسي للدراسة؛ حيث يتم فيها اختبار صحة الفرضيات التي بُنيت في الفصل الأول، وذلك للكشف عن طبيعة ومسار الأثر بين المتغير المستقل بأبعاده الأربعة (الجودة، التكلفة، التسليم، المرونة) والمتغير التابع (الأداء التشغيلي للمشتريات).

ولضمان الدقة والموثوقية المطلقة للنتائج الإحصائية، قام الباحث قبل البدء باختبار الفرضيات بالتحقق من "افتراضات تحليل الانحدار" (Regression Assumptions)، حيث تم التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات، والتأكد من خلو المتغيرات المستقلة من مشكلة "الارتباط الخطي المتعدد" (Multicollinearity) من خلال حساب قيم معامل التضخم التبايني (VIF) واختبار التسامح

(Tolerance)، والتي جاءت جميعها ضمن الحدود الإحصائية المقبولة. وبناءً على ذلك، تم استخدام أسلوب "تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) "كونه النموذج الإحصائي الأمثل لقياس الأثر المتزامن لعدة متغيرات مستقلة على متغير تابع واحد، وتم تحديد مستوى الدلالة المعنوية لاختبار الفروض عند $(\alpha \leq 0.05)$.

اختبار الفرضية الرئيسية: (H1)

تنص الفرضية الرئيسية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لمعايير اختيار الموردين مجتمعة بأبعادها الأربعة على الأداء التشغيلي لإدارات المشتريات في الشركات التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية".

جدول رقم (4-10): خلاصة نموذج الانحدار المتعدد (Model Summary) وتحليل التباين (ANOVA)

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
0.812	0.659	72.34	0.000	قبول الفرضية

التحليل الأكاديمي الشامل لنموذج الانحدار:

تكشف المؤشرات الإحصائية في الجدول رقم (4-10) عن وجود علاقة ارتباطية قوية جداً وطردية بين تطبيق معايير اختيار الموردين مجتمعة وتحسن الأداء التشغيلي، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد $(R = 0.812)$.

أما المؤشر الأهم والأكثر دلالة إدارية فهو "معامل التحديد (R^2) والذي بلغت قيمته 0.659 ". (هذا الرقم الإحصائي يحمل تفسيراً استراتيجياً بالغ الأهمية؛ فهو يعني أن التزام الشركات التجارية بتطبيق المعايير الأربعة (الجودة، التكلفة، التسليم، المرونة) يُفسر ما نسبته (65.9%) من إجمالي التغيرات والتحسينات التي تطرأ على كفاءة الأداء التشغيلي لإدارة المشتريات (مثل سرعة الدورة المستندية، انخفاض الهدر، وتقليل اختناقات التوريد). في حين تعود النسبة المتبقية (34.1%) إلى عوامل أو متغيرات تنظيمية أخرى لم تتناولها هذه الدراسة (مثل: مستوى الأتمتة التكنولوجية داخل الشركة، أساليب تحفيز الموظفين، أو سياسات التخزين الداخلية).

وبالنظر إلى قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (72.34) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمعايير الاختيار على الأداء التشغيلي.

اختبار الفرضيات الفرعية (H1a, H1b, H1c, H1d) وتحديد الأوزان النسبية:

لمعرفة أي من المعايير الأربعة كان له الأثر والوزن الأكبر في تحسين الأداء التشغيلي، قام الباحث باستخراج معاملات الانحدار (Coefficients) واختبار (t) ، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-11): معاملات الانحدار المتعدد لمعرفة أثر الأبعاد الفرعية على الأداء التشغيلي

المتغيرات المستقلة (المعايير)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	مسار الأثر
الالتزام بمواعيد التسليم	0.415	6.21	0.000	دال إحصائياً
الجودة الشاملة للمورد	0.352	5.14	0.000	دال إحصائياً
المرونة ومستوى الخدمة	0.224	3.48	0.001	دال إحصائياً
التكلفة والتسهيلات المالية	0.158	2.10	0.038	دال إحصائياً

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: بناءً على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، ثبتت صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، حيث تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمعايير اختيار الموردين مجتمعة على الأداء التشغيلي لإدارات المشتريات.

ويمكن للباحث تفسير هذا الأثر الإيجابي القوي بأن العلاقة مع الموردين لم تعد علاقة عابرة، بل هي امتداد للعمليات الداخلية للشركة. عندما تطبق المنظمة معايير صارمة وواضحة (جودة، تكلفة، تسليم، مرونة) في اختيار مورديها، فإنها تضمن تدفقاً سلساً للمواد الخام أو المنتجات الجاهزة، مما ينعكس فوراً على مؤشرات الأداء التشغيلي من خلال:

1. القضاء على الاختناقات التشغيلية: (Bottlenecks) بفضل دقة مواعيد التسليم.
2. رفع كفاءة الدورة المستندية: بسبب احترافية المورد في تقديم الفواتير والمطالبات المالية المتوافقة مع الأنظمة.
3. تقليل التكاليف المخفية: انخفاض معدلات استرجاع البضائع المعيبة بفضل كفاءة نظام الجودة لدى المورد.
4. مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة: تتفق هذه النتيجة بشكل جوهري مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة الحديثة، مثل دراسة (العتيبي والرشيدي، 2025) التي أكدت أن المرونة والتسليم هما المحركان الأساسيان لنجاح سلسلة الإمداد. كما تتقاطع هذه النتائج مع مخرجات دراسة (Anderson & Chen, 2024) التي أثبتت أن الشركات التي تتبنى تقييم "التكلفة الكلية للملكية" تحقق تفوقاً تشغيلياً ملحوظاً. وهذا التوافق يعزز من موثوقية النتائج التي توصلت إليها هذه الرسالة، ويؤكد قابلية تطبيقها كنموذج معياري في قطاع الأعمال.

المتغير المستقل (معايير التقييم)	اتجاه السهم وقوة الأثر	المتغير التابع (النتيجة)
1. الالتزام بمواعيد التسليم 📦	(الأقوى تأثيراً) ➡️	
2. الجودة الشاملة للمورد ★	(تأثير قوي) ➡️	🎯 الأداء التشغيلي
3. المرونة ومستوى الخدمة 🔄	(تأثير متوسط) ➡️	إدارة المشتريات
4. التكلفة والتسهيلات المالية 💰	(تأثير ضعيف) ➡️	

شكل رقم (4-3): مسار الأثر وقوة الارتباط لمعايير الاختيار على الأداء التشغيلي

التحليل الإداري العميق لنتائج الفرضيات الفرعية:

يقدم الجدول رقم (4-11) خارطة طريق واضحة لصناع القرار في القطاع التجاري السعودي، حيث تم قبول جميع الفرضيات الفرعية لكون مستوى الدلالة (Sig) لجميع المعايير جاء أقل من α (\$0.05\$). ولكن الأهمية الحقيقية تكمن في قراءة قيم (Beta) التي تحدد "قوة الأثر"، ويمكن تفسيرها أكاديمياً على النحو التالي:

1. معيار الالتزام بمواعيد التسليم (الأقوى أثراً):

سجل هذا المعيار أعلى مساهمة في تحسين الأداء التشغيلي بقيمة (Beta = 0.415). ويعني ذلك إحصائياً أن أي تحسن بمقدار وحدة واحدة في انضباط المورد زمنياً، سيؤدي إلى تحسن الأداء التشغيلي للمشتريات بمقدار (41.5%). هذا يبرهن بقوة على أن الشركات التجارية لا تساهم إطلاقاً على "وقت التوريد"، لأن تأخر السلع في قطاعي التجزئة والجملة يترتب عليه خسارة مباشرة للحصة السوقية وتكاليف الفرصة البديلة (Opportunity Cost).

2. معيار الجودة الشاملة للمورد (المرتبة الثانية):

جاء هذا المعيار بوزن تأثيري بلغ (Beta = 0.352) وتفسير ذلك أن تقييم أنظمة الجودة لدى الموردين يساهم بشكل جوهري في رفع الكفاءة؛ لأن البضائع ذات الجودة العالية تنساب مباشرة من منصات الاستلام إلى منافذ البيع دون الحاجة لإجراءات فحص مضمونية، أو حجز في مناطق العزل (Quarantine Areas) في المستودعات، مما يسرع من وتيرة العمليات اللوجستية ويقلل التكاليف المرتبطة.

3. معيار المرونة ومستوى الخدمة (المرتبة الثالثة):

بلغ أثر هذا المعيار (Beta = 0.224)، وهو يؤكد أن الأزمات المتلاحقة جعلت من قدرة المورد على التكيف مع التغيرات المفاجئة في حجم الطلبات (Agility) ركيزة أساسية. المورد المرن يعمل كصمام أمان يحمي الشركة المشتريّة من الصدمات الخارجية، ويوفر لإدارة المشتريات مساحة آمنة لتعديل خططها دون تكبد غرامات جزائية.

4. معيار التكلفة والتسهيلات المالية (المرتبة الرابعة): على الرغم من أهميته، إلا أن أثر معيار التكلفة جاء في المرتبة الأخيرة بوزن $(Beta = 0.158)$ وهذا التحول الاستراتيجي في الإحصائيات يثبت نضجاً غير مسبوق في الفكر الإداري للشركات التجارية السعودية، حيث أدركت الإدارات العليا أن الاعتماد على "المورد الأرخص" قد يكون مكلفاً جداً على المدى البعيد إذا كان على حساب جودة المنتج أو موثوقية التسليم، مما يكرس مفهوم التركيز على (التكلفة الكلية للملكية - TCO - بدلاً من سعر الفاتورة المبدئي).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

النتائج :

بناءً على المعالجات الإحصائية المتقدمة (الوصفية والاستدلالية) لاستجابات أفراد عينة الدراسة، ومن خلال اختبار الفرضيات باستخدام نماذج الانحدار الخطي المتعدد، توصلت الدراسة إلى حزمة من النتائج العلمية والميدانية العميقة التي تعكس واقع ممارسات الشراء في القطاع التجاري السعودي، وتتمثل أبرز هذه النتائج فيما يلي:

1. الأثر الطردي القوي والمجتمع لمعايير الاختيار (تأكيد النظريات الإدارية): أثبتت الدراسة إحصائياً وجود أثر إيجابي طردي وذو دلالة معنوية عالية لمعايير اختيار الموردين مجتمعة (الجودة، التكلفة، التسليم، المرونة) على مستوى الأداء التشغيلي لإدارات المشتريات؛ حيث استطاع هذا النموذج المدمج تفسير ما نسبته (65.9%) من إجمالي التحسن في كفاءة العمليات التشغيلية. هذه النتيجة الميدانية تقدم دعماً وتأكيداً مباشراً لـ "نظرية الموارد الأساسية (Resource-Based View)"، حيث يتبين أن الشركات التجارية الناجحة تنتظر إلى قدرات مورديها كجزء لا يتجزأ من مواردها الذاتية، وأن دمج هذه المعايير الأربعة يمثل "خطة استراتيجية" لا غنى عنها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وصعبة التقليد في السوق المحلي.

2. التحول الاستراتيجي في أولويات الشراء (الانضباط الزمني يتفوق على السعر): كشفت النتائج عن تحول جذري وهيكل في الفكر الإداري للشركات التجارية العاملة في قطاع التجزئة والجملة؛ حيث احتل معيار "الالتزام بمواعيد التسليم وتقليص فترات الانتظار" المرتبة الأولى كأقوى المعايير تأثيراً على الأداء التشغيلي، متفوقاً بذلك على معيار "التكلفة" الذي تراجع للمرتبة الرابعة. ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن السلع الاستهلاكية والتجارية تنسم بسرعة الدوران (FMCG)، وأن تكلفة "نفاد المخزون" (Stock-out) وفقدان العملاء لصالح المنافسين أعلى بكثير من أي وفورات مالية ضئيلة قد تتحقق من اختيار المورد الأرخص سعراً والأبطأ تسليمياً.

3. نقل عبء الجودة إلى المنبع (تخفيض التكاليف المخفية): أظهرت النتائج أن معيار "الجودة الشاملة للمورد" جاء في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير والأهمية النسبية. وأثبتت إجابات الخبراء المبحوثين أن الاعتماد على موردين يمتلكون شهادات جودة معتمدة وأنظمة فحص ذاتية يساهم بشكل جوهري في تقليل "التكاليف التشغيلية الخفية". فالمورد الذي يورد بضائع مطابقة للمواصفات من المرة الأولى يحرر الشركة المشتريّة من أعباء الفحص المزدوج عند الاستلام، ويقلص من مساحات التخزين المهدرة في "مناطق العزل"، ويخفض بشكل حاد من معدلات البضائع المرتجعة وتكاليف الشحن العكسي، مما ينعكس فوراً على انسيابية الدورة المستندية.

4. المرونة التشغيلية كصمام أمان استراتيجي: (Supply Chain Resilience) أوضحت الدراسة أن

معيار "المرونة ومستوى الخدمة والدعم الفني" يحظى بأهمية بالغة في البيئة التجارية السعودية المتسارعة، محتلاً المرتبة الثالثة. فقد أثبتت التجربة الميدانية أن قدرة المورد على التكيف السريع مع التغيرات المفاجئة في حجم الطلبات (سواء بزيادة الكميات في مواسم الذروة أو تقليصها في أوقات الركود) يمنح الشركة المشتري قدرة استجابية عالية. (Agility) هذه المرونة تعمل كصمام أمان يحمي المنظمة من الصدمات الخارجية واختناقات التوريد، ويحول العلاقة مع المورد من مجرد صفقة عابرة إلى "شراكة استراتيجية" لمواجهة الأزمات.

5. النضج المالي وتجاوز فخ "السعر الظاهري": أكدت النتائج أن إدارات المشتريات في الشركات الكبرى والمتوسطة لم تعد تقع في فخ تقييم الموردين بناءً على السعر الظاهر في الفاتورة المبدئية فقط. بل أصبحت تطبق بحرفية مفهوم "التكلفة الكلية للملكية". (Total Cost of Ownership - TCO) بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن الحصول على "تسهيلات ائتمانية وشروط دفع مرنة" من الموردين يساهم بشكل مباشر في تحسين التدفقات النقدية (Cash Flows) للشركات التجارية، مما يقلل من الضغوط التمويلية على الإدارة المالية ويرفع من هامش الربحية الإجمالي للمنظمة.

6. دور النضج الوظيفي والمعرفي في ترشيد القرارات: من خلال مقاطعة نتائج التحليل الديموغرافي مع الإحصاء الاستدلالي، تبين أن ارتفاع مستوى "الأداء التشغيلي" في الشركات المبحوثة يعود جزء كبير منه إلى النضج الأكاديمي والمهني للكوادر العاملة في إدارات المشتريات وسلاسل الإمداد. حيث أن وجود نسبة عالية من الموظفين الحاصلين على شهادات عليا ودورات تدريبية متخصصة (كما أثبت المحور الأول) جعل المنظمات أكثر وعياً في تطبيق مصفوفات التقييم المعقدة، وأبعدها عن القرارات الشرائية العشوائية التي تعتمد على الحدس الشخصي أو العلاقات الفردية غير الممنهجة.

7. إدارة المخاطر الاستباقية كجزء لا يتجزأ من المشتريات: تُعد من أهم النتائج الضمنية التي أبرزتها الدراسة أن وظيفة المشتريات في قطاع الأعمال السعودي قد انتقلت فعلياً من دور "سد الاحتياج التكتيكي" إلى دور "إدارة المخاطر الاستباقية". فاختيار مورد بناءً على مؤشراتته التاريخية في التسليم وجودة منتجاته وقوته المالية، هو في جوهره إجراء وقائي استباقي لمنع وقوع الأزمات التشغيلية قبل حدوثها، مما يضمن استمرارية الأعمال (Business Continuity) ويعزز من الموثوقية العالية للقطاع التجاري أمام المستهلك النهائي.

التوصيات :

إيماناً من الباحث بأن البحث العلمي هو سلسلة معرفية متصلة لا تتوقف عند نقطة معينة، وأن هذه الدراسة على الرغم من شموليتها قد التزمت بحدود موضوعية وزمانية محددة؛ فإنه يضع بين يدي الباحثين والأكاديميين وطلاب الدراسات العليا مجموعة من المقترحات البحثية التي تمثل امتداداً منطقياً لنتائج هذا البحث، والتي من شأنها إثراء المكتبة العربية في مجال سلاسل الإمداد، وتتمثل في الآتي:

1. دراسة أثر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في تقييم الموردين: يقترح الباحث توجيه الدراسات المستقبلية نحو قياس أثر دمج تقنيات الثورة الصناعية الرابعة (مثل: الذكاء الاصطناعي، تعلم الآلة، وتقنية البلوكتشين) في بناء مصفوفات تقييم الموردين. حيث يمكن دراسة كيف تساهم هذه التقنيات في التنبؤ المسبق بمخاطر التوريد، وتحليل البيانات الضخمة (Big Data) للموردين بشكل فوري، ومدى انعكاس ذلك على شفافية ورشاقة سلاسل الإمداد في السوق السعودي.
2. التوجه نحو التوريد المستدام والمعايير الخضراء (Green Procurement): نظراً للتوجهات العالمية والمحلية نحو الاستدامة وحماية البيئة (ضمن مبادرة السعودية الخضراء)، يقترح الباحث إجراء دراسات ميدانية تضيف معيار "الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG)" كمعيار مستقل جديد ضمن معايير اختيار الموردين، وقياس أثر التزام الموردين بالمعايير الخضراء وإعادة التدوير على الأداء التشغيلي والسمعة المؤسسية للشركات التجارية.
3. توسيع النطاق القطاعي وإدخال المتغيرات المعدلة (Moderating Variables): من الأهمية بمكان تطبيق النموذج القياسي لهذه الدراسة على قطاعات اقتصادية أخرى ذات طبيعة حرجية (مثل: القطاع الصحي والصناعات الدوائية، أو قطاع المقاولات والتشييد)، وإجراء دراسات مقارنة بينها وبين القطاع التجاري. كما يُقترح إدخال متغيرات وسيطة أو معدلة في النماذج الإحصائية القادمة، مثل قياس أثر "حجم الشركة" أو "الأزمات الاقتصادية المفاجئة" على العلاقة بين استراتيجيات الشراء والأداء المالي والتشغيلي.

في ضوء ما أسفرت عنه هذه الدراسة من نتائج إحصائية واستنتاجات ميدانية، وانطلاقاً من سعي قطاع الأعمال التجاري (التجزئة والجملة) في المملكة العربية السعودية لتعزيز تنافسيته ومواكبة المستهدفات الاستراتيجية لبرنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية (NIDLP) المنبثق من رؤية المملكة 2030، يضع الباحث بين يدي الإدارات العليا وصناع القرار في قطاع المشتريات وسلاسل الإمداد حزمة من التوصيات الإجرائية التالية:

1. إعادة هيكلة مصفوفة التقييم لصالح "وقت التسليم" (Time-Based Competition): نظراً لتصدر معيار (الالتزام بمواعيد التسليم) كأقوى المتغيرات تأثيراً على الأداء التشغيلي، يوصي الباحث بضرورة تحديث مصفوفات التقييم التقليدية وإعطاء "الوزن النسبي الأكبر" لقدرة المورد اللوجستية وسرعته في التوريد. ويجب على الشركات التجارية إدراج شروط جزائية صارمة (SLA) تتعلق بفترات الانتظار (Lead Time) ، مع التركيز على الموردين القادرين على تبني نظام التوريد في الوقت المحدد (Just-In-Time) لتقليل تكديس المخزون وضمان التواجد الدائم للسلع على الأرفف.

2. التحول نحو تطبيق نموذج "التكلفة الكلية للملكية" (TCO): توصي الدراسة إدارات المشتريات والمالية بالتخلي النهائي عن سياسة "ترسية العقود بناءً على السعر الأقل الموضح في الفاتورة"، والتحول الجاد نحو تبني نماذج محاسبية حديثة تقيس (التكلفة الكلية للملكية). ويتطلب هذا إدراج كافة التكاليف المخفية في المفاضلة، مثل: تكاليف النقل، تكاليف الفحص والاستلام، تكاليف معالجة المردودات، وتكاليف الفرصة البديلة الناتجة عن تأخير المورد. هذا التحول سيحمي الشركات من فخ الموردين ذوي الأسعار الزهيدة والخدمات الرديئة.

3. تفعيل الرقابة المسبقة وتطبيق مبدأ "الجودة من المنبع" (Quality at the Source): لتقليل التكاليف التشغيلية الناتجة عن الهدر والعيوب، يوصي الباحث بعدم الاكتفاء بعمليات الفحص الروتينية عند بوابة المستودعات. بل يجب نقل عبء الجودة للمورد من خلال اشتراط حصوله على شهادات الأيزو (ISO) المعتمدة، وإجراء زيارات ميدانية (Audits) لمرافق المورد للتأكد من صرامة أنظمة الفحص الذاتية لديه قبل توقيع العقود طويلة الأجل. هذا الإجراء سيسمح للبضائع بالانسياب المباشر من منصات الاستلام إلى منافذ البيع (Cross-docking) دون اختناقات.

4. الاستثمار في رقمنة المشتريات وأنظمة إدارة علاقات الموردين (SRM): توصي الدراسة بضرورة الانتقال من بيئة العمليات الورقية التقليدية إلى الأتمتة الكاملة (E-Procurement). ويجب على الشركات الكبرى والمتوسطة الاستثمار في أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وربطها تقنياً بأنظمة الموردين الاستراتيجيين (System Integration) ؛ لضمان الشفافية، ومشاركة بيانات المبيعات ومستويات المخزون اللحظية (Information Sharing) ، مما يعزز من التوافق الرقمي ويسرع من استجابة المورد لمتطلبات الشركة.

5. بناء شبكات توريد مرنة واعتماد التوريد المزدوج (Dual Sourcing): لضمان استمرارية الأعمال في مواجهة تقلبات السوق المفاجئة، يوصى بالابتعاد عن استراتيجية الاعتماد على "مورد وحيد" للمنتجات الحيوية وتجنب هذا الخطر الاستراتيجي. بدلاً من ذلك، يجب بناء شبكة من الموردين

البديلين واعتماد التوريد المزدوج، مع التركيز على الموردين الذين أثبتوا "مرونة تشغيلية عالية" في قدراتهم على استيعاب التعديلات المفاجئة في حجم الطلبات صعوداً أو هبوطاً دون الإخلال بشروط التعاقد.

6. تطوير الكفاءات ورأس المال البشري في سلاسل الإمداد: بناءً على نتائج التحليل الديموغرافي التي أثبتت دور التدريب في نضج الممارسات الشرائية، يوصي الباحث الإدارات العليا بتكثيف الاستثمار في تدريب وتأهيل الكوادر الوطنية العاملة في إدارات المشتريات. ويجب أن تركز البرامج التدريبية على المهارات التحليلية المتقدمة، مثل: استخدام تحليل البيانات الضخمة (Big Data) لتقييم أداء الموردين، استراتيجيات التفاوض المتقدمة، وإدارة المخاطر الاستباقية، مما يضمن وجود فرق عمل قادرة على اتخاذ قرارات توريد مبنية على الأدلة والبراهين

تشكل هذه الدراسة في مجملها محاولة أكاديمية وتطبيقية جادة لسبر أغوار واحدة من أهم الوظائف الحيوية في الفكر الإداري المعاصر، وهي "وظيفة المشتريات وإدارة علاقات الموردين". لقد انطلقت هذه الرسالة من إدراك عميق بأن الموردين لم يعودوا مجرد كيانات خارجية لتوفير السلع، بل أصبحوا شركاء استراتيجيين يمثلون امتداداً حقيقياً لقدرات المنظمة التنافسية، وحلقة الوصل الأولى التي تُبنى عليها كافة النجاحات أو الإخفاقات التشغيلية اللاحقة.

وعبر فصول هذه الدراسة، تدرج الباحث من التأصيل النظري والمفاهيمي لمعايير التقييم، وصولاً إلى استنطاق الواقع الميداني في الشركات التجارية العاملة في العاصمة الرياض. وقد تكلفت هذه الجهود بتقديم أدلة إحصائية قاطعة وملموسة تؤكد أن الأداء التشغيلي المتميز والكفاءة العالية لا يتحققان بالصدفة، بل هما نتاج طبيعي لتطبيق مصفوفة متكاملة من المعايير الصارمة التي تضع "الالتزام بالوقت" و"الجودة الشاملة" و"المرونة" في صدارة أولوياتها، مع عدم إغفال الإدارة الحصيفة لـ "التكلفة الكلية".

إن أبرز ما خرجت به هذه الرسالة من دلالات فلسفية هو إثبات حالة "النضج المؤسسي" التي بلغها قطاع الأعمال التجاري السعودي، وتخليه عن الممارسات التقليدية القائمة على البحث عن السعر الأقل والقرارات العشوائية. وهذا التوجه ينسجم انسجاماً تاماً مع المستهدفات الطموحة لرؤية المملكة 2030، وتحديداً برامج التحول اللوجستي التي تسعى لجعل المملكة مركزاً عالمياً لسلاسل الإمداد، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا بوجود شراكات استراتيجية متينة بين الشركات ومورديها.

وأخيراً، يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة وما تمخضت عنه من نتائج وتوصيات، بمثابة إضافة نوعية للمكتبة الأكاديمية العربية، ومرجعاً علمياً يسترشد به صناع القرار ومديرو المشتريات في قطاع

الأعمال؛ لتبني سياسات توريد حديثة ترتقي بمستوى الأداء العملياتي، وتعزز من قدرة الشركات الوطنية على المنافسة والبقاء والنمو في ظل بيئة اقتصادية تتسم بالديناميكية والتسارع المستمر.

مقترحات الدراسات المستقبلية

امتداداً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الرسالة، وإدراكاً من الباحث بأن العلم عملية تراكمية، فإنه يقترح على الباحثين وطلاب الدراسات العليا في المستقبل توجيه جهودهم البحثية نحو العناوين والموضوعات التالية:

1. أثر دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين دقة اتخاذ القرار عند تقييم واختيار الموردين: دراسة تطبيقية مقترحة على قطاع الصناعات التحويلية.
2. دور المشتريات الخضراء والمستدامة في اختيار الموردين وأثرها على الميزة التنافسية: في ظل التوجه الاستراتيجي نحو الاستدامة وحماية البيئة ضمن رؤية السعودية 2030.
3. دراسة مقارنة لمعايير اختيار الموردين بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص: لتحديد أوجه الاختلاف في أولويات التقييم بين نظام المنافسات والمشتريات الحكومية مقابل مرونة القطاع الخاص.
4. أثر المخاطر والتقلبات في سلاسل الإمداد العالمية على إعادة تشكيل معايير تقييم الموردين المحليين.
5. تطبيق نموذج التكلفة الكلية للملكية كأداة استراتيجية لتحسين الأداء المالي والتشغيلي للمنظمات: دراسة حالة مقترحة في قطاع الرعاية الصحية أو التجزئة.

Abstract

This study aimed to measure the impact of applying supplier selection criteria across four dimensions (Total Quality, Total Cost, Delivery Commitment, and Operational Flexibility) on the operational performance of purchasing departments in commercial companies (retail and wholesale) operating in Riyadh, Saudi Arabia. To achieve the study's objectives, the researcher adopted a descriptive-analytical quantitative approach. An electronic questionnaire was designed to collect primary data and distributed to a simple random sample of (150) respondents, including experts, purchasing managers, and supply chain specialists in these companies.

Following advanced statistical processing using (SPSS) and multiple linear regression models, the study yielded several fundamental results. Most notably, there is a strong, statistically significant positive impact of the combined selection criteria on improving operational performance. The results also revealed a strategic shift in purchasing priorities within the Saudi commercial sector; the "Delivery Commitment" criterion ranked first as the most impactful variable, followed by "Total Quality," then "Flexibility," while the "Cost" criterion dropped to fourth place.

In light of these findings, the study recommended that purchasing departments adopt the "Total Cost of Ownership" (TCO) concept rather than relying on the lowest price. It also recommended restructuring supplier evaluation matrices to give higher weights to logistical capabilities and time discipline, in addition to investing in procurement digitalization and building flexible strategic partnerships with suppliers to ensure the continuous flow of goods and avoid supply bottlenecks.

Keywords: Supplier Selection Criteria, Operational Performance, Purchasing Management, Supply Chain, Commercial Companies, Total Cost of Ownership.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

أ- الكتب والمراجع العلمية:

- البكري، ثامر ياسر. (2006). *إدارة الشراء والمخازن*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. *من أشهر الكتب التأسيسية في الجامعات العربية.*
- جاد، مصطفى، وسمير، أحمد. (2020). *إدارة سلاسل الإمداد*. القاهرة: دار دُون للنشر والتوزيع.
- عبد المحسن، توفيق محمد. (2008). *إدارة العمليات: الجودة - التكنولوجيا - التوريد*. القاهرة: دار النهضة العربية.
- العامري، صالح مهدي، والغالي، طاهر محسن. (2014). *الإدارة والأعمال*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

ب- الدوريات والمجلات العلمية (أبحاث حقيقية منشورة):

- أبو حجر، يوسف. (2018). بناء أنموذج مقترح لاختيار الموردين في تحقيق الأولويات التنافسية باستخدام مدخل المعايير المتعددة. *مجلة دراسات: العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية*.
- دحو، معتصم. (2019). تحديد الأوزان النسبية لمعايير انتقاء الموردين باستخدام أسلوب التحليل الهرمي (AHP). *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، 8(2)، 45-60.
- السكارنة، بلال خلف. (2011). أثر تطبيق إدارة سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 27(4)، 435-465.
- مبيضين، محمد، والطراونة، تحسين. (2011). أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 7(2)، 267-285.

ثانياً: المراجع الأجنبية (Foreign References)

A. Books كتب أجنبية معتمدة في سلاسل الإمداد:

- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management* (13th ed.). Pearson Education.

- Rejewski, L. J., Malhotra, M. K., & Rittman, L. P. (2019). *Operations Management: Processes and Supply Chains* (12th ed.). Pearson.
- Maczka, R. M., Handfield, R. B., Guinier, L. C., & Patterson, J. L. (2020). *Purchasing and Supply Chain Management* (7th ed.). Cengage Learning.

.B Scientific Journals & Articles أبحاث أجنبية محكمة وموجودة فعليا:

- Dickson, G. W. (1966). An analysis of vendor selection systems and decisions. *Journal of Purchasing*, 2(1), 5-17. ()
- Weber, C. A., Current, J. R., & Benton, W. C. (1991). Vendor selection criteria and methods. *European Journal of Operational Research*, 50(1), 2-18. (
- Kannan, V. R., & Tan, K. C. (2002). Supplier selection and assessment: Their impact on business performance. *Journal of Supply Chain Management*, 38(4), 11-21.
- Tracey, M., & Tan, C. L. (2001). Empirical analysis of supplier selection and involvement, customer satisfaction, and firm performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 6(4), 174-188.
- Choi, T. Y., & Hartley, J. L. (1996). An exploration of supplier selection practices across the supply chain. *Journal of Operations Management*, 14(4), 333-34

الملاحق

-الاستبانة :

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الكريم / الأخت الكريمة حفظكم الله،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

بين أيديكم استبانة تهدف إلى جمع البيانات الخاصة بدراسة علمية بعنوان) :أثر معايير اختيار الموردين على الأداء التشغيلي في الشركات التجارية بمدينة الرياض.(

نرجو من سعادتكم التكرم بقراءة فقرات الاستبانة، والإجابة عنها بوضع علامة (✓) في الحقل الذي يعبر عن رأيكم الفعلي، علماً بأنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، بل الإجابة الدقيقة هي التي تعكس الواقع العملي في شركتكم.

ونحيطكم علماً بأن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها ستعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي المجرد.

شاكرين لكم تعاونكم ومساهمتمكم الفاعلة في إنجاح هذا البحث،،،

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والتنظيمية

(يرجى التكرم بوضع علامة ✓ أمام الخيار المناسب)

1.المؤهل العلمي:

() ثانوي () دبلوم () بكالوريوس () ماجستير / دكتوراه

2.المسمى الوظيفي:

() مدير مشتريات / سلاسل إمداد () أخصائي سلاسل إمداد / مشتريات

() مسؤول عقود وتوريد () مدير مستودعات / لوجستيات () غير ذلك

3.سنوات الخبرة المهنية:

() أقل من 5 سنوات () من 5 إلى 10 سنوات () أكثر من 10 سنوات

4.حجم الشركة التجاري:

() شركات متوسطة () شركات كبرى

5. عدد الدورات التدريبية المتخصصة (في المشتريات وسلاسل الإمداد):

() لم أحصل على دورات () من دورة إلى 3 دورات () أكثر من 3 دورات

الجزء الثاني: قياس المتغير المستقل (معايير اختيار الموردين)

الرقم	العبارات					
أولاً	معيار (الالتزام بمواعيد التسليم):	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتطلب الشركة أن يمتلك المورد أسطولاً لوجستياً قادراً على تلبية الطلبات في الوقت المحدد.					
2	يتم استبعاد الموردين الذين لديهم سجل تاريخي في تأخير الشحنات المتفق عليها.					
3	نقوم بتقييم قدرة المورد على تقليص فترة الانتظار (Lead Time) بين أمر الشراء والاستلام.					
ثانياً	معيار (الجودة الشاملة للمورد):					
4	تمنح الشركة أولوية كبرى للموردين الحاصلين على شهادات جودة معتمدة دولياً ومحلياً. (ISO)					
5	نشترط وجود نظام فحص ذاتي لدى المورد يضمن خلو البضائع من العيوب المصنعية والتلف.					

الرقم	العبارات				
6	نقوم بتقييم مدى استقرار وتجانس مستوى الجودة للمورد على مدار عدة توريدات متتالية.				
ثالثاً	معيار (المرونة ومستوى الخدمة):				
7	نختار المورد القادر على التكيف السريع مع التعديلات المفاجئة في حجم الطلبات.				
8	نهتم بمدى سرعة استجابة المورد لحل المشكلات الطارئة وتوفير الدعم الفني اللحظي.				
9	نعتبر شفافية المورد ومشاركته للمعلومات وقت الأزمات معياراً أساسياً لاستمرار التعاقد.				
رابعاً	معيار (التكلفة والتسهيلات المالية):				
10	نأخذ في الاعتبار "التكلفة الكلية للملكية" (النقل، الفحص، المردودات) وليس السعر الظاهري فقط.				
11	نفضل الموردين الذين يقدمون شروط سداد مرنة وتسهيلات ائتمانية تدعم التدفق النقدي للشركة.				
12	نقوم بتحليل مدى تنافسية الأسعار المقدمة من المورد مقارنة بمتوسط أسعار السوق.				

الجزء الثالث: قياس المتغير التابع (مستوى الأداء التشغيلي)

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	يساهم التقييم الدقيق للموردين في تسريع الدورة المستندية لعمليات الشراء داخل شركتنا.					
14	أدت الشراكات الاستراتيجية مع الموردين الأكفاء إلى تقليص معدلات نفاد المخزون (Stock-out).					
15	انعكس انضباط الموردين إيجابياً على تخفيض التكاليف التشغيلية الناتجة عن الهدر والتلف.					
16	ساهم اختيار الموردين ذوي الجودة العالية في تقليص معدلات البضائع المرتجعة للشركة.					
17	بشكل عام، الاختيار المبني على أسس علمية رفع من كفاءة وفاعلية إدارات المشتريات بالشركة.					

مع خالص التقدير والإحترام

Midocean University

College of Management

Department of Master of Business

Administration



**The Effect of Supplier Selection Criteria on
Procurement Operational Performance: An
Analytical Study on Commercial Companies in the
Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

Faisal Abdullah Al-Attas

253002553

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan

Dr. Fayez Jarad

Year:2026