

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير ادارة مشاريع



**دور التخطيط الاستباقي للمشتريات في الحد من تأخير المشاريع: دراسة
ميدانية على شركات الإنشاءات بمدينة الرياض.**

إعداد الطالب/

محمد عبدالله الدرباس

٢٦١٠٠٢٨٢٩

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2026

٣		مقدمة الدراسة
٤		مشكلة الدراسة
٥		أهمية الدراسة
٦		أهداف الدراسة
٧		أسئلة الدراسة
٨		فروض الدراسة
٨		الدراسات السابقة:
١٤		الفجوة البحثية
١٦		المنطلقات النظرية للدراسة
١٨		منهجية الدراسة
١٩		مجتمع وعينة الدراسة
١٩		مصادر جمع البيانات
٢٠		أداة الدراسة
٢٠		الأساليب الإحصائية المستخدمة
٢١		حدود الدراسة
٢٢		المراجع:

مقدمة الدراسة

يشهد قطاع الإنشاءات على المستوى العالمي تحولات متسارعة نتيجة اتساع نطاق المشاريع وتشعب سلاسل الإمداد المرتبطة بها، وهو ما جعل كفاءة إدارة الموارد ومواعيد التسليم من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات في مختلف الدول. فقد بات الأداء الزمني للمشاريع مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بمدى قدرة المنظمات على استباق احتياجاتها المادية والبشرية والتقنية، والتخطيط لها بصورة مسبقة تجنّبها الاختناقات التشغيلية والتأخيرات المكلفة. وفي ظل هذا الواقع، برزت أهمية إعادة النظر في الممارسات التقليدية لإدارة المشتريات والانتقال نحو مقاربات استباقية أكثر تكاملاً مع الأهداف الاستراتيجية للمشاريع (Latif et al., 2023).

وتُشير الأدبيات المعاصرة إلى أن التخطيط الاستباقي للمشتريات لم يعد مجرد وظيفة داعمة تقتصر على شراء المواد بأقل التكاليف، بل تحوّل إلى ركيزة استراتيجية تُسهم في تعزيز القدرة التنافسية وضمان استمرارية العمليات وتقليص الفجوات الزمنية بين مراحل التنفيذ. إذ إن التخطيط المسبق يُمكن المنظمة من تحديد احتياجاتها بدقة، واختيار الموردين وفق معايير موثوقة متقدمة، وبناء جداول توريد متزامنة مع الجداول الزمنية للمشروع، بما يُقلّص من احتمالات التوقف غير المخطط له ويُعزّز موثوقية الأداء (Zarghami, 2026).

كما أن التطور المتسارع في تقنيات المعلومات وأنظمة تخطيط موارد المؤسسات قد وفّر بيئة داعمة لتفعيل التخطيط الاستباقي للمشتريات، حيث أصبح بإمكان المنظمات الاعتماد على التحليلات التنبؤية والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء لاستشراف احتياجاتها المستقبلية بدقة عالية، وتنسيق عملياتها الشرائية مع باقي الوظائف بصورة متكاملة. وقد أثبتت الدراسات أن الاعتماد على النماذج التنبؤية في تخطيط المشتريات يُسهم في استدامة وقت التشغيل ويحدّ من الاختلالات الناتجة عن غياب الرؤية المستقبلية لسلسلة الإمداد (Okonkwo et al., 2024).

يُمثّل تأخير المشاريع أحد أخطر الظواهر التي تُعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات العاملة في قطاع الإنشاءات، لما يترتب عليه من تجاوزات في التكلفة وتدهور في جودة المخرجات وإخلال بالتزامات التعاقدية. وقد أظهرت الدراسات أن التأخير في المشاريع الإنشائية ظاهرة عالمية تمتد آثارها لتشمل الاقتصاد الكلي، إذ تؤدي إلى تراجع في مستويات التوظيف وإحجام المستثمرين الأجانب عن الدخول في مشاريع طويلة الأمد (Latif et al., 2023).

ويُشكّل الربط بين التخطيط الاستباقي للمشتريات وتأخير المشاريع محوراً بحثياً يستحق الاهتمام، خصوصاً في ظل اتفاق الأدبيات على أن ضعف الممارسات الشرائية يُعدّ من أكثر العوامل تأثيراً في الأداء الزمني للمشاريع. فالتخطيط الاستباقي يُمثّل جسراً يربط بين وظيفة المشتريات ومخرجات المشروع، إذ يُتيح استباق المخاطر وتقليص فجوات التوريد، وضبط تدفق الموارد بما يتوافق مع المسار الحرج للمشروع، مما ينعكس مباشرة على تقليص فترات التأخير وتحقيق الكفاءة الزمنية المستهدفة (Omoegun et al., 2024).

وفي ضوء ما تشهده مدينة الرياض من نمو استثنائي في قطاع الإنشاءات ارتباطاً بالمشاريع الكبرى والتحويلات التنموية المتسارعة، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين التخطيط الاستباقي للمشتريات والحد من تأخير المشاريع في شركات الإنشاءات العاملة بالمدينة، بوصفها إسهاماً علمياً يُثري الأدبيات ويُقدّم رؤية تطبيقية تخدم صانعي القرار في هذا القطاع الحيوي .

مشكلة الدراسة

تُعدّ ظاهرة تأخير المشاريع الإنشائية من أكثر الإشكاليات المزمنة التي تُواجه قطاع الإنشاءات على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي، إذ لا تكاد تخلو بيئة مشاريع من تجاوزات زمنية ومالية تُفضي إلى إخلال جوهري في تحقيق أهداف المشروع الاستراتيجية. وتكتسب هذه الإشكالية بُعداً أكثر حدة في البيئات التي تشهد نمواً عمرانياً متسارعاً كمدينة الرياض، حيث يتضاعف حجم المشاريع وتتشابك سلاسل الإمداد وتزداد الضغوط الزمنية على شركات الإنشاءات، مما يجعل أي خلل في التخطيط المسبق للمشتريات مصدراً محتملاً لتأخيرات مكلفة تنعكس على الأداء المؤسسي والسمعة التنافسية.

وعلى الرغم من تعدّد الدراسات التي تناولت أسباب تأخير المشاريع الإنشائية، فإن غالبيتها ركّزت على الأسباب التقليدية كالتمويل والعمالة والتصاميم، دون أن تولي التخطيط الاستباقي للمشتريات ما يستحقه من اهتمام بوصفه متغيراً محورياً قادراً على استباق كثير من هذه الأسباب ومعالجتها من جذورها. فقد أشارت دراسة الجالودي والنسور (٢٠٢٣) إلى أن ضعف التخطيط المسبق وتأخر توريد المواد يتصدّران قائمة أسباب التأخير في المشاريع الإنشائية، فيما أكّدت دراسة الخريسات وأبو زيد (٢٠٢١) أن الأسباب المرتبطة بضعف تخطيط المشتريات تحتل مرتبة متقدمة ضمن العوامل المؤدية إلى تأخير مشاريع الطرق، وهو ما يعكس فجوة واضحة بين حجم الأثر الفعلي للمتغير المستقل وحجم الاهتمام البحثي الموجه إليه.

ويزداد الأمر تعقيداً حين يُلاحظ أن الدراسات التي تناولت التخطيط الشرائي في السياق العربي تركّزت في معظمها على قطاعات صناعية كالأدوية والصناعات البترولية (سالم وابن نجمة، ٢٠٢١؛ علي وحلمي، ٢٠٢٢؛ جلال وآخرون، ٢٠٢٤)، دون أن تمتد بشكل كافٍ إلى قطاع الإنشاءات الذي يتميز بخصوصية عالية من حيث تنوع المواد وتعدد الموردين وتشابك جداول التنفيذ. كما أن الدراسات الأجنبية التي تناولت التخطيط الاستباقي للمشتريات جاءت في أغلبها ذات طابع نظري أو نمذجي قائم على مراجعة الأدبيات (Omoegun et al., 2024؛ Okonkwo et al., 2024؛ Zarghami, 2026) مما يُبقي الحاجة قائمة إلى دراسات ميدانية تقيس الأثر الفعلي لهذا المتغير في بيئات إنشائية حقيقية.

لاحظ الباحث من خلال الاستطلاع الأولي أن شركات الإنشاءات بمدينة الرياض تُعاني من تأخيرات متكررة في تسليم المشاريع، وأن جزءاً كبيراً من هذه التأخيرات يعود إلى ضعف الاستباقية في تخطيط المشتريات، سواء من حيث التنبؤ بالاحتياجات أو اختيار الموردين الموثوقين أو مواءمة جداول التوريد مع الجداول التنفيذية. وقد أكدت دراسة الحسن والفارسي (٢٠٢٥) أن التخطيط المسبق للمشتريات وإدارة سلسلة الإمداد من أكثر الاستراتيجيات فاعلية في تقليص فترات التأخير في المشاريع الإنشائية، مما يُعزز الفرضية القائلة بوجود علاقة تأثيرية جوهرية بين المتغيرين.

وبناءً على ما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة في وجود فجوة معرفية وتطبيقية تتعلق بمدى إسهام التخطيط الاستباقي للمشتريات بأبعاده المتعددة في الحد من تأخير المشاريع الإنشائية في شركات الإنشاءات بمدينة الرياض، وهي فجوة تُشكّل مبرراً علمياً كافياً لإجراء هذه الدراسة الميدانية. ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما أثر التخطيط الاستباقي للمشتريات بأبعاده (التنبؤ بالاحتياجات، اختيار الموردين، إدارة المخاطر التوريدية، التكامل مع نظم المعلومات، جدولة التوريد) في الحد من تأخير المشاريع في شركات الإنشاءات بمدينة الرياض؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

- تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالتخطيط الاستباقي للمشتريات، وهو موضوع لا يزال يحظى باهتمام محدود مقارنة بالدراسات الأجنبية.

- تُقدّم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين التخطيط الاستباقي للمشتريات بأبعاده المتعددة وتأخير المشاريع الإنشائية، بما يُعزّز البناء المفاهيمي لهذا المجال البحثي.
- تسدّ الدراسة فجوة معرفية في الأدبيات المتعلقة بالمشاريع الإنشائية السعودية، حيث تندر الدراسات الميدانية التي تربط بين المتغيرين في هذا السياق.
- تُثري الدراسة الأدبيات المرتبطة بإدارة سلسلة الإمداد وإدارة المشاريع باعتبارها حقلين متداخلين، وتُقدّم قاعدة معرفية يمكن أن تنطلق منها دراسات مستقبلية.
- تفتح الدراسة آفاقاً بحثية جديدة للباحثين في مجالات إدارة المشتريات وإدارة المشاريع ونظم المعلومات الإدارية.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

- تُقدّم الدراسة رؤية تطبيقية لصانعي القرار في شركات الإنشاءات بمدينة الرياض حول كيفية توظيف التخطيط الاستباقي للمشتريات في تقليص فترات تأخير المشاريع.
- تُساعد الدراسة إدارات المشتريات في الشركات الإنشائية على تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في الأداء الزمني للمشاريع، بما يُمكنها من ترتيب أولوياتها التطويرية.
- تُقدّم الدراسة معطيات ميدانية يمكن الاستفادة منها في تصميم برامج تدريبية للكوادر العاملة في وظائف المشتريات وإدارة المشاريع.
- تُسهم نتائج الدراسة في دعم توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ المتعلقة برفع كفاءة القطاع الإنشائي وتسليم المشاريع الكبرى في مواعيدها المحددة.
- تُقدّم الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق يمكن أن تعتمد عليها الشركات لتحسين ممارساتها الشرائية وتعزيز موثوقية مواعيد التسليم.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: تهدف الدراسة إلى دراسة أثر التخطيط الاستباقي للمشتريات بأبعاده (التنبؤ بالاحتياجات، اختيار الموردين، إدارة المخاطر التوريدية، التكامل مع نظم المعلومات، جدولة التوريد) على الحد من تأخير المشاريع في شركات الإنشاءات بمدينة الرياض.

الأهداف الفرعية:

- قياس أثر بُعد التنبؤ بالاحتياجات على الحد من تأخير المشاريع في شركات الإنشاءات بمدينة الرياض.
- قياس أثر بُعد اختيار الموردين على الحد من تأخير المشاريع في شركات الإنشاءات بمدينة الرياض.
- قياس أثر بُعد إدارة المخاطر التوريدية على الحد من تأخير المشاريع في شركات الإنشاءات بمدينة الرياض.
- قياس أثر بُعد التكامل مع نظم المعلومات على الحد من تأخير المشاريع في شركات الإنشاءات بمدينة الرياض.
- قياس أثر بُعد جدولة التوريد على الحد من تأخير المشاريع في شركات الإنشاءات بمدينة الرياض.
- تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تُسهم في تعزيز التخطيط الاستباقي للمشتريات والحد من ظاهرة تأخير المشاريع في شركات الإنشاءات بمدينة الرياض.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما أثر التخطيط الاستباقي للمشتريات بأبعاده (التنبؤ بالاحتياجات، اختيار الموردين، إدارة المخاطر التوريدية، التكامل مع نظم المعلومات، جدولة التوريد) في الحد من تأخير المشاريع في شركات الإنشاءات بمدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية:

- ما أثر التنبؤ بالاحتياجات في الحد من تأخير المشاريع في شركات الإنشاءات بمدينة الرياض؟
- ما أثر اختيار الموردين في الحد من تأخير المشاريع في شركات الإنشاءات بمدينة الرياض؟
- ما أثر إدارة المخاطر التوريدية في الحد من تأخير المشاريع في شركات الإنشاءات بمدينة الرياض؟
- ما أثر التكامل مع نظم المعلومات في الحد من تأخير المشاريع في شركات الإنشاءات بمدينة الرياض؟
- ما أثر جدولة التوريد في الحد من تأخير المشاريع في شركات الإنشاءات بمدينة الرياض؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستباقي للمشتريات بأبعاده (التنبؤ بالاحتياجات، اختيار الموردين، إدارة المخاطر التوريدية، التكامل مع نظم المعلومات، جدولة التوريد) في الحد من تأخير المشاريع في شركات الإنشاءات بمدينة الرياض.

الفروض الفرعية:

- **H1.1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتنبؤ بالاحتياجات في الحد من تأخير المشاريع في شركات الإنشاءات بمدينة الرياض.
- **H1.2:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاختيار الموردين في الحد من تأخير المشاريع في شركات الإنشاءات بمدينة الرياض.
- **H1.3:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر التوريدية في الحد من تأخير المشاريع في شركات الإنشاءات بمدينة الرياض.
- **H1.4:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل مع نظم المعلومات في الحد من تأخير المشاريع في شركات الإنشاءات بمدينة الرياض.
- **H1.5:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجدولة التوريد في الحد من تأخير المشاريع في شركات الإنشاءات بمدينة الرياض.

الدراسات السابقة:

وفيما يلي عرض للدراسات السابقة موزعة على محورين رئيسيين:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (التخطيط الاستباقي للمشتريات) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة سالم وابن نجمة (٢٠٢١) بعنوان: "تحسين القدرة الإنتاجية مدخل لفهم محددات التخطيط الشرائي الفعال: دراسة ميدانية بالشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية بمدينة طرابلس"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تحسين القدرة الإنتاجية بأبعاده (تخفيض التكاليف، تحسين الجودة، رفع الإنتاجية، تقليص أوقات الإنتاج) في فهم محددات التخطيط الشرائي الفعال في الشركة العامة

لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية بمدينة طرابلس. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من مجموعة من العاملين في إدارة المشتريات والإنتاج بالشركة محل الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين القدرة الإنتاجية وفعالية التخطيط الشرائي، وأن التخطيط الشرائي الفعّال يُسهم بشكل مباشر في رفع القدرة الإنتاجية عبر ضمان توافر المواد الأولية في الوقت المناسب وبالجودة والكمية المطلوبة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركة لأساليب حديثة في التخطيط الشرائي وربطها بخطط الإنتاج، وتعزيز التنسيق بين إدارتي المشتريات والإنتاج لتفادي الاختناقات التموينية.

دراسة جلال وفريد ويوسف (٢٠٢٤) بعنوان: “دور نظام تخطيط موارد المؤسسات في تحسين مرونة العملية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في جمهورية مصر العربية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) بأبعاده (التكامل المعلوماتي، الأتمتة، دعم اتخاذ القرار، إدارة سلسلة الإمداد) في تحسين مرونة العملية بأبعادها (مرونة الإنتاج، مرونة التوريد، مرونة التسليم) في شركات صناعة الأدوية في جمهورية مصر العربية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (٢٥٠) مفردة من العاملين في المستويات الإدارية والتشغيلية بشركات الأدوية المصرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لنظام تخطيط موارد المؤسسات على مرونة العملية، وأن التكامل المعلوماتي بين وحدات النظام يُسهم في تسريع دورة الشراء وتحسين الاستجابة للتغيرات في الطلب. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير نظم ERP وربطها بشكل استراتيجي بوظيفة المشتريات، وتدريب الكوادر البشرية على استخدامها بكفاءة لتعزيز مرونة العمليات التشغيلية.

دراسة علي وحلمي (٢٠٢٢) بعنوان: “دور نظم المعلومات في تحقيق التكامل بين إدارة المشتريات والإدارات الأخرى بالمنظمة: دراسة تطبيقية على الشركة الهندسية للصناعات البترولية والكيماوية - إنبي”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نظم المعلومات بأبعادها (البنية التحتية التقنية، جودة المعلومات، تكامل قواعد البيانات، دعم اتخاذ القرار) في تحقيق التكامل بين إدارة المشتريات والإدارات الأخرى (المالية، الإنتاج، المخازن، التخطيط) بالشركة الهندسية للصناعات البترولية والكيماوية - إنبي.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من العاملين في إدارتي المشتريات والإدارات المرتبطة بها في الشركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نظم المعلومات تلعب دوراً محورياً في تحقيق التكامل بين إدارة المشتريات والإدارات الأخرى، وأن جودة المعلومات المتدفقة عبر النظام تُسهم في تحسين قرارات الشراء والحد من ازدواجية العمليات. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير البنية التحتية لنظم المعلومات وتوحيد قواعد البيانات بين الإدارات لتحقيق تكامل شامل يخدم أهداف التخطيط الشرائي.

دراسة حامد وأحمد (٢٠٢١) بعنوان: “بناء نظام إلكتروني لإدارة المشتريات والمبيعات والمخازن: دراسة حالة (شركة الزمزمي للمعدات الطبية)”

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات بناء نظام إلكتروني متكامل لإدارة المشتريات والمبيعات والمخازن بأبعاده (تخطيط الطلب، المتابعة الفورية للمخزون، أتمتة أوامر الشراء، التقارير الإدارية) في شركة الزمزمي للمعدات الطبية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل النظم في تصميم النظام المقترح، وتكوّنت العينة من العاملين في إدارات المشتريات والمبيعات والمخازن بالشركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن بناء نظام إلكتروني متكامل يُسهم في تحسين كفاءة عمليات الشراء وتقليل الأخطاء البشرية وتسريع اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة الطلب. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركة للنظام المقترح والاستمرار في تطويره بما يواكب التحولات الرقمية في إدارة سلسلة التوريد.

دراسة (2026) Zarghami بعنوان “Enhancing Procurement Decision Making in Projects: A Reliability-Based Model for Contracting Suppliers”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور اتخاذ القرار في المشتريات بأبعاده (تقييم الموثوقية، تحليل المخاطر، اختيار الموردين، هيكل العقود) في تعزيز أداء المشاريع من خلال بناء نموذج قائم على الموثوقية للتعاقد مع الموردين. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على النمذجة الاحتمالية ومحاكاة مونت كارلو، وتكوّنت العينة من بيانات عدد من مشاريع الإنشاءات ومقاولي التوريد. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن اعتماد نموذج التعاقد القائم على الموثوقية يُسهم في تقليل مخاطر تأخر التوريد بشكل جوهري ويُعزّز جودة قرارات الشراء الاستباقية. وأوصت الدراسة بضرورة دمج تحليل الموثوقية في مراحل التخطيط الشرائي المبكرة، واعتماد معايير كمية لاختيار الموردين بدلاً من الاعتماد على المعايير التقليدية كالسعر الأدنى فقط.

دراسة Okonkwo وآخرون (٢٠٢٤) بعنوان “Model for Predictive Procurement Planning to Sustain Operational Uptime”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط التنبؤي للمشتريات بأبعاده (التحليلات التنبؤية، البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، إدارة المخاطر التوريدية) في استدامة وقت التشغيل ومنع توقف العمليات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات وبناء نموذج مفاهيمي، وتكونت العينة من مجموعة من المنظمات الصناعية والمشاريع كثيفة الأصول. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن اعتماد التخطيط التنبؤي المدعوم بالتحليلات المتقدمة يُسهم في التنبؤ باحتياجات المشتريات قبل حدوث الاختناقات، ويُقلل من فترات التوقف غير المخطط لها. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لنماذج التخطيط التنبؤي للمشتريات ودمجها بأنظمة ERP لتحقيق استمرارية التشغيل وتعزيز الكفاءة الاستباقية.

دراسة Omoegun وآخرون (٢٠٢٤) بعنوان “Advances in ERP-Integrated Logistics Management for Reducing Delivery Delays and Enhancing Project Delivery”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الخدمات اللوجستية المتكاملة مع نظم تخطيط موارد المؤسسات بأبعادها (الرؤية الفورية، الأتمتة، التنبؤ بالطلب، تنسيق أصحاب المصلحة) في تقليل تأخيرات التسليم وتعزيز أداء تسليم المشاريع. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على المراجعة المنهجية للأدبيات المنشورة بين عامي (٢٠١٩-٢٠٢٤)، وتكونت العينة من مجموعة من الدراسات والحالات التطبيقية في قطاعات الإنشاءات والبتروكيمياويات والتصنيع. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دمج نظم ERP مع إدارة الخدمات اللوجستية يُحقق تخفيضاً بنسبة تتراوح بين (١٨-٢٥٪) في زمن التوريد، ويرفع نسبة الالتزام بالمواعيد بأكثر من (٢٠٪)، إضافة إلى تعزيز الشفافية والاستجابة للتقلبات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات للتحويل الرقمي في وظيفة المشتريات واللوجستيات، واستثمار تقنيات إنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية لتعزيز التخطيط الاستباقي.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (تأخير المشاريع) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة الجالودي والنسور (٢٠٢٣) بعنوان: “أسباب تأخير المشاريع الإنشائية في بلديات الأردن”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب تأخير المشاريع الإنشائية بأبعادها (الأسباب المتعلقة بالمالك، الأسباب المتعلقة بالمقاول، الأسباب المتعلقة بالاستشاري، الأسباب الخارجية، أسباب تتعلق بالتوريد والمشتريات) في بلديات الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (١٢٠) مفردة من المهندسين والمقاولين والاستشاريين العاملين في بلديات الأردن. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أبرز أسباب التأخير هي ضعف التخطيط المسبق للمشتريات وتأخر توريد المواد، وضعف التمويل، وسوء إدارة المشروع، والتغييرات المتكررة في التصميم. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين التخطيط المسبق وتفعيل نظم إدارة المشتريات في البلديات لتقليل فجوات التأخير.

دراسة الخريسات وأبو زيد (٢٠٢١) بعنوان: "تحليل أسباب وآثار تأخير تنفيذ مشاريع الطرق في الأردن: دراسة تطبيقية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب تأخير تنفيذ مشاريع الطرق بأبعادها (أسباب إدارية، أسباب مالية، أسباب فنية، أسباب متعلقة بالتوريد) وآثار هذا التأخير على تكلفة المشروع والجودة والسمعة المؤسسية في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (١٠٠) مفردة من المهندسين والمقاولين المتخصصين في مشاريع الطرق. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الأسباب المرتبطة بضعف تخطيط المشتريات وتأخر وصول المواد تحتل مرتبة متقدمة ضمن أسباب التأخير، وأن آثار التأخير تمتد لتشمل زيادة التكاليف بنسب معتبرة وتدهور جودة الأعمال. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التخطيط الاستباقي للمشتريات وتحسين آليات اختيار الموردين والالتزام بجداول التوريد.

دراسة الحسن والفارسي (٢٠٢٥) بعنوان: "استراتيجيات الحد من تأخير المشاريع الإنشائية في دولة الكويت: نحو تحقيق الكفاءة الزمنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات الحد من تأخير المشاريع الإنشائية بأبعادها (التخطيط المسبق، إدارة المخاطر، تطوير المشتريات، تعزيز الرقابة، استخدام التكنولوجيا) في تحقيق الكفاءة الزمنية للمشاريع الإنشائية في دولة الكويت. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من مجموعة من العاملين في القطاعين الحكومي والخاص المرتبطين بالمشاريع الإنشائية في الكويت. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط المسبق للمشتريات وإدارة سلسلة الإمداد يُعدّان من أكثر الاستراتيجيات فاعلية في تقليص فترات التأخير، وأن استخدام التقنيات الحديثة يُعزّز الكفاءة الزمنية

بشكل ملموس. وأوصت الدراسة بضرورة تبني منهجية استباقية شاملة تدمج التخطيط الشرائي مع إدارة المخاطر لتحقيق الأداء الزمني المستهدف.

دراسة Latif و Saleem و (2023) بعنوان "Analyzing the Key Factors Contributing to Project Delays in the Construction Industry: A Comprehensive Study"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل الرئيسية المساهمة في تأخير المشاريع الإنشائية بأبعادها (ضعف التخطيط، ظروف الموقع غير المتوقعة، نقص العمالة، تعديلات التصميم، الاضطرابات المناخية، تأخر توريد المواد) في صناعة الإنشاءات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على المراجعة المنهجية للأدبيات ودراسات الحالة ومقابلات الخبراء، وتكونت العينة من مجموعة من الخبراء والدراسات في قطاع الإنشاءات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ضعف التخطيط وتأخر توريد المواد وضعف خبرة المقاولين تُعدّ من أبرز أسباب التأخير، وأن آثار التأخير تمتد لتشمل تدهوراً اقتصادياً وفقداناً للوظائف وتراجعاً في ثقة المستثمرين. وأوصت الدراسة بضرورة تبني إجراءات وقائية واستباقية في إدارة المشاريع، وتعزيز أساليب التخطيط الشرائي لضمان تدفق المواد في الوقت المناسب.

دراسة Offiong & Ogwueleka (2025) بعنوان "Procurement Planning Improvement Strategies and Challenges in Construction Project Delivery within the Public Tertiary Education Sector"

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات تحسين تخطيط المشتريات بأبعادها (تحسين الإطار المؤسسي، دمج الاستدامة، متابعة الأداء، تدريب الكوادر، إدارة المخاطر، التقنيات الرقمية) والتحديات التي تواجهها في تسليم المشاريع الإنشائية داخل قطاع التعليم العالي الحكومي في نيجيريا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، وتكونت العينة من (٥١٧) مفردة من أصحاب المصلحة في ولايتي ريفرز وأكوا إييوم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجيات تحسين تخطيط المشتريات تُحقق ارتباطاً قوياً ($r=1.00$) مع تخفيف التحديات التي تُعيق التخطيط الشرائي الفعال، وأن عدم الالتزام بإجراءات المشتريات يقود إلى التأخير وتجاوز التكاليف

وضعف مخرجات المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة إنفاذ قوانين المشتريات، وتطوير خطط إدارة المخاطر، وتبني التقنيات الرقمية كالمشتريات الإلكترونية.

دراسة (2024) Sanusi بعنوان "The Role of Data-Driven Decision-Making in Reducing Project Delays and Cost Overruns in Civil Engineering Projects"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور اتخاذ القرار المبني على البيانات بأبعاده) التحليلات التنبؤية، نمذجة معلومات البناء BIM، إنترنت الأشياء IoT، خوارزميات التعلم الآلي (في تقليل تأخير المشاريع وتجاوزات التكلفة في مشاريع الهندسة المدنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات ودراسات الحالة العالمية، وتكونت العينة من مجموعة من مشاريع الهندسة المدنية التي طبقت مناهج قائمة على البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دمج المنهجيات القائمة على البيانات يُخفّض بشكل مستمر من تجاوزات التكلفة وتأخير المشاريع عبر أنواع مختلفة من المشاريع، وأن التحليلات التنبؤية تُمكن من التعرف المبكر على المخاطر وتحسين تخصيص الموارد. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في البنية التحتية للبيانات وتبني ثقافة اتخاذ القرار القائم على التحليل الكمي رغم التحديات المرتبطة بجودة البيانات والاستثمار الأولي.

الفجوة البحثية

تتفق الدراسة الحالية مع كثير من الدراسات السابقة في **الهدف العام** المتمثل في استكشاف العلاقة بين ممارسات التخطيط الشرائي وأداء المنظمات، إذ اشتركت مع دراسة سالم وابن نجمة (٢٠٢١) في التركيز على فاعلية التخطيط الشرائي، ومع دراسة Zarghami (2026) في تناول الجانب الاستباقي لقرارات المشتريات، ومع دراسة Okonkwo وآخرون (٢٠٢٤) في اعتبار التخطيط التنبؤي مدخلاً استراتيجياً لتحسين الأداء التشغيلي. كما تلتقي مع دراسات الجالودي والنسور (٢٠٢٣) والخريسات وأبو زيد (٢٠٢١) و Latif وآخرون (٢٠٢٣) في الاهتمام بظاهرة تأخير المشاريع الإنشائية بوصفها ظاهرة مركزية تستحق الدراسة والتحليل. ومن حيث **الأبعاد**، تتفق الدراسة الحالية مع دراسة علي وحلمي (٢٠٢٢) في تضمين بُعد التكامل مع نظم المعلومات، ومع دراسة Zarghami (2026) في تناول بُعد اختيار

الموردين وفق معايير الموثوقية، ومع دراسة Offiong و (2025) Ogwueleka في التركيز على أبعاد التخطيط الشرائي كإدارة المخاطر وجدولة التوريد. أما من حيث **المنهج**، فتتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات العربية كدراسة سالم وابن نجمة (٢٠٢١) وعلي وحلمي (٢٠٢٢) وجلال وآخرون (٢٠٢٤) والحسن والفارسي (٢٠٢٥) في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة لجمع البيانات الميدانية، كما تلقت جزئياً مع دراسة Offiong و (2025) Ogwueleka في التوجه نحو القياس الكمي للعلاقات بين المتغيرات. ومن حيث **بيئة التطبيق**، تتفق الدراسة الحالية مع دراستي الجالودي والنسور (٢٠٢٣) والحسن والفارسي (٢٠٢٥) في اختيار قطاع الإنشاءات ميداناً للتطبيق، بوصفه من أكثر القطاعات تأثراً بضعف التخطيط الشرائي وأشدّها معاناة من ظاهرة التأخير.

تتباين الدراسة الحالية عن سابقتها في عدد من الجوانب الجوهرية؛ فمن حيث **الهدف**، ركّزت دراسات كسالم وابن نجمة (٢٠٢١) وجلال وآخرون (٢٠٢٤) على العلاقة بين المشتريات والقدرة الإنتاجية أو مرونة العملية دون ربطها بتأخير المشاريع، بينما اتجهت دراسات الجالودي والنسور (٢٠٢٣) والخريسات وأبو زيد (٢٠٢١) و Latif وآخرون (٢٠٢٣) نحو تشخيص أسباب التأخير بشكل عام دون تسليط الضوء على التخطيط الاستباقي للمشتريات بوصفه متغيراً تفسيرياً مستقلاً، وهو ما تتجاوزه الدراسة الحالية عبر بناء علاقة تأثيرية مباشرة بين المتغير المستقل الاستباقي والمتغير التابع الزمني. ومن حيث **الأبعاد**، اعتمدت الدراسات السابقة أبعاداً متفرقة؛ إذ ركّزت دراسة (2026) Zarghami على بُعد الموثوقية بشكل حصري، وركّزت دراسة Okonkwo وآخرون (٢٠٢٤) على البُعد التنبؤي، وركّزت دراسة Omoegun وآخرون (٢٠٢٤) على البُعد اللوجستي المتكامل مع نظم ERP، بينما تجمع الدراسة الحالية بين خمسة أبعاد متكاملة (التنبؤ بالاحتياجات، اختيار الموردين، إدارة المخاطر التوريدية، التكامل مع نظم المعلومات، جدولة التوريد) في إطار نموذجي واحد، وهو ما يمنحها شمولية لا تتوفر في أي من الدراسات المرجعية. ومن حيث **المنهج**، اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة (2026) Zarghami التي اعتمدت النمذجة الاحتمالية ومحاكاة مونت كارلو، وعن دراسات Okonkwo وآخرون (٢٠٢٤) و Sanusi (2024) و Omoegun وآخرون (٢٠٢٤) التي اعتمدت المنهج النظري القائم على المراجعة المنهجية للأدبيات، وعن دراسة حامد وأحمد (٢٠٢١) التي اعتمدت منهج تحليل النظم، إذ تعتمد الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي الميداني القائم على جمع بيانات أولية من مجتمع الدراسة مباشرة. ومن حيث **بيئة التطبيق**، تتميز الدراسة الحالية بتطبيقها على شركات الإنشاءات بمدينة الرياض، وهي بيئة لم

تتناولها الدراسات السابقة بهذا التوجه؛ إذ طُبِّقَت دراسة سالم وابن نجمة (٢٠٢١) في طرابلس، وجلال وآخرون (٢٠٢٤) في مصر، وعلي وحلمي (٢٠٢٢) في القاهرة، وحامد وأحمد (٢٠٢١) في الخرطوم، والجالودي والنسور (٢٠٢٣) والخريسات وأبو زيد (٢٠٢١) في الأردن، والحسن والفارسي (٢٠٢٥) في الكويت، و Latif وآخرون (٢٠٢٣) في باكستان، و Offiong و Ogwueleka (2025) في نيجيريا، و Zarghami (2026) في أستراليا.

في ضوء ما تقدّم، تتبلور الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها في كونها تُعدّ من الدراسات القليلة التي تربط بشكل مباشر بين التخطيط الاستباقي للمشتريات بأبعاده الخمسة المتكاملة وتأخير المشاريع الإنشائية في بيئة تطبيقية سعودية، وتحديدًا في شركات الإنشاءات بمدينة الرياض التي تشهد نموًا استثنائيًا ارتباطاً بالمشاريع الكبرى ورؤية المملكة ٢٠٣٠. فالدراسات السابقة إما تناولت المتغير المستقل في قطاعات غير إنشائية كالصناعات الدوائية والبتروولية، وإما تناولت المتغير التابع دون ربطه بمنظور استباقي شامل للمشتريات، وإما اعتمدت مناهج نظرية أو نمذجية لا تُقدّم رؤية ميدانية دقيقة. كما أن غياب الدراسات التي تجمع بين الأبعاد الخمسة المقترحة في نموذج بحثي واحد، وغياب التطبيقات الميدانية على البيئة السعودية الإنشائية، يُشكّلان فجوة معرفية وتطبيقية تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها عبر تقديم قراءة كمية دقيقة لأثر كل بُعد من أبعاد التخطيط الاستباقي للمشتريات على الحد من تأخير المشاريع، بما يُسهم في إثراء الأدبيات العربية وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في السياق المحلي.

المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: مفهوم التخطيط الاستباقي للمشتريات وتطوّره

يُشكّل التخطيط الاستباقي للمشتريات (Proactive Procurement Planning) امتداداً مفاهيمياً متطوراً لممارسات إدارة المشتريات التقليدية التي كانت تنظر إلى وظيفة الشراء بوصفها نشاطاً داعماً يقتصر على تنفيذ طلبات الشراء بعد ورودها. وقد شهد هذا المفهوم تحولاً جوهرياً في العقود الأخيرة، إذ انتقل من كونه نشاطاً تفاعلياً يعتمد على ردود الأفعال إلى نشاط استراتيجي استباقي يعتمد على التنبؤ بالاحتياجات وتحليل المخاطر واستشراف تحولات سلاسل الإمداد. ويُعرّف التخطيط الاستباقي للمشتريات إجرائياً بأنه المنظومة المتكاملة من الأنشطة والقرارات التي تتخذها المنظمة قبل ظهور الحاجة الفعلية

للمواد والخدمات، بهدف ضمان توافرها في الوقت المناسب وبالجودة والكلفة المطلوبة، مع تقليل حالات عدم اليقين وحماية العمليات التشغيلية من الاختناقات المحتملة.(Okonkwo et al., 2024)

ثانياً: الجذور النظرية للمتغير المستقل

تستند فكرة التخطيط الاستباقي للمشتريات إلى عدد من الأطر النظرية المتكاملة، أبرزها نظرية سلسلة الإمداد المتكاملة (Integrated Supply Chain Theory) التي تؤكد أن المنظمات لا يمكنها تحقيق التميز التشغيلي بمعزل عن شركائها في الأمام والخلف، وأن التكامل المعلوماتي والعملياتي بين حلقات السلسلة يُمثل شرطاً جوهرياً لتقليل الفاقد والتأخير. كما تستند إلى نظرية الاعتماد على الموارد (Resource Dependence Theory) التي تُبرز الحاجة إلى تنويع الموردين وإدارة العلاقات معهم بشكل استباقي، وإلى نظرية إدارة عدم اليقين (Uncertainty Management Theory) التي تعتبر التخطيط المسبق أداةً محورية لمواجهة تقلبات البيئة وعدم انتظام الطلب. وقد أضافت الأدبيات الحديثة بُعداً تقنياً متمثلاً في نظرية التحول الرقمي في المشتريات (Digital Procurement Transformation)، التي تعتبر توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والتحليلات التنبؤية عاملاً حاسماً في تحويل المشتريات من وظيفة عملياتية إلى وظيفة استراتيجية استباقية (Omoegun et al., 2024).

ثالثاً: أبعاد التخطيط الاستباقي للمشتريات

اعتمدت الدراسة الحالية خمسة أبعاد رئيسية للتخطيط الاستباقي للمشتريات، تعكس مجتمعةً الطبيعة الشمولية للمفهوم. ويشمل البُعد الأول التنبؤ بالاحتياجات (Needs Forecasting) الذي يُعبر عن قدرة المنظمة على استشراف احتياجاتها المستقبلية من المواد والخدمات بالاعتماد على البيانات التاريخية والتحليلات الكمية والنماذج الإحصائية، بما يُقلل من مخاطر النقص أو الفائض (Okonkwo et al., 2024). ويتناول البُعد الثاني اختيار الموردين (Supplier Selection) الذي يُعبر عن اعتماد معايير موضوعية متعددة الأبعاد لتقييم الموردين وفق مؤشرات الموثوقية والجودة والالتزام الزمني والقدرة المالية، بدلاً من الاقتصار على معيار السعر الأدنى. (Zarghami, 2026) أما البُعد الثالث فيتمثل في إدارة المخاطر التوريدية (Supply Risk Management) التي تُعبر عن الأنشطة التي تسعى إلى تشخيص المخاطر المحتملة في سلسلة الإمداد وتصنيفها وتقييمها ووضع خطط الاستجابة والطوارئ اللازمة لها. ويشمل البُعد الرابع التكامل مع نظم المعلومات (Information Systems Integration) الذي يُعبر

عن ربط وظيفة المشتريات بأنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) وأنظمة إدارة سلسلة الإمداد بما يضمن تدفق المعلومات في الوقت الحقيقي بين الوحدات التنظيمية المختلفة (علي وحلمي، ٢٠٢٢؛ جلال وآخرون، ٢٠٢٤). ويأتي البُعد الخامس متمثلاً في جدولة التوريد (Supply Scheduling) التي تُعبر عن مواعيد وصول المواد مع الجدول الزمني لتنفيذ المشروع، بحيث لا تصل المواد قبل موعدها فتُشكّل عبئاً تخزينياً، ولا تصل بعد موعدها فتُسبب توقف الأعمال (Omoegun et al., 2024).

رابعاً: مفهوم تأخير المشاريع الإنشائية

يُعرف تأخير المشاريع الإنشائية (Construction Project Delay) بأنه تجاوز الفترة الزمنية الفعلية لتنفيذ المشروع للفترة الزمنية المخططة والمتفق عليها تعاقدياً بين الأطراف، سواء كان هذا التجاوز نتيجة لأسباب داخلية تتعلق بالمقاول أو الاستشاري، أو أسباب خارجية تتعلق بالظروف البيئية والاقتصادية والتشريعية. ويُعدّ التأخير من أخطر المشكلات التي تُواجه قطاع الإنشاءات على المستوى العالمي، إذ تترتب عليه آثار متعددة تشمل الجانب المالي من خلال تجاوزات التكلفة وتحمل الغرامات التعاقدية، والجانب الفني من خلال تدهور الجودة نتيجة التسريع اللاحق للأعمال، والجانب المؤسسي من خلال الإضرار بسمعة الشركة وثقة العملاء والمستثمرين (Latif et al., 2023). وقد صنّفت الأدبيات أنواع التأخير إلى تأخير مبرّر يستحق التعويض، وتأخير مبرّر لا يستحق التعويض، وتأخير غير مبرّر، وتأخير مترامز.

منهجية الدراسة

سوف تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة الظاهرة موضع الدراسة، حيث سيُستخدم الجانب الوصفي في تشخيص واقع تطبيق التخطيط الاستباقي للمشتريات بأبعاده المختلفة (التنبؤ بالاحتياجات، اختيار الموردين، إدارة المخاطر التوريدية، التكامل مع نظم المعلومات، جدولة التوريد)، ورصد مستوى ظاهرة تأخير المشاريع في شركات الإنشاءات بمدينة الرياض، وذلك من خلال جمع البيانات الأولية وتحليلها إحصائياً واستخلاص الدلالات المرتبطة بها. وسوف يُوظف الجانب التحليلي في اختبار العلاقات التأثيرية بين المتغير المستقل بأبعاده الخمسة والمتغير التابع، وتفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بما يُتيح الوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة يمكن البناء عليها في صياغة التوصيات.

مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية والفنية في شركات الإنشاءات العاملة بمدينة الرياض، وتحديدًا العاملين في إدارات المشتريات وإدارات المشاريع وإدارات سلسلة الإمداد والمخازن، ممن تتوفر لديهم المعرفة الكافية بممارسات التخطيط الشرائي وظاهرة التأخير في المشاريع. ووفقاً للإحصاءات المتاحة عن قطاع الإنشاءات في مدينة الرياض، فإن عدد شركات المقاولات المصنفة لدى الهيئة السعودية للمقاولين والعاملة في المدينة يزيد على (١٢٠٠) شركة موزعة على الدرجات التصنيفية المختلفة، ويعمل فيها ما يقارب (١٨٠٠٠) موظف في الوظائف الإدارية والفنية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وهو ما يجعل تطبيق الدراسة على المجتمع بأكمله أمراً غير ممكن من الناحية العملية.

ونظراً لكِبَر حجم المجتمع، سوف تُختار عينة عشوائية طبقية (Stratified Random Sample) تُراعي التوزيع النسبي لدرجات تصنيف الشركات، وسيُحدّد حجم العينة اعتماداً على معادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) عند مستوى ثقة (95%) وحد خطأ (٥٪)، ليصل حجم العينة إلى (٣٧٧) مفردة، وسوف يُضاف إليها ما نسبته (15%) لتعويض الاستبانات غير الصالحة للتحليل، ليصبح إجمالي الاستبانات الموزعة (٤٣٤) استبانة. وسوف تُوزّع الاستبانات على مفردات العينة عبر القنوات الإلكترونية والزيارات الميدانية، ويُتوقّع أن يكون معدل الاسترداد لا يقل عن (٨٥٪)، بما يضمن توفّر عدد كافٍ من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي واختبار فروض الدراسة.

مصادر جمع البيانات

- **المصادر الثانوية:** وتشتمل الكتب والمراجع العلمية والدوريات المحكّمة والرسائل الجامعية والأبحاث المنشورة والتقارير الرسمية الصادرة عن الجهات المعنية بقطاع الإنشاءات في المملكة العربية السعودية، وستُستخدم في بناء الإطار النظري وعرض الدراسات السابقة.
- **المصادر الأولية:** وستتمثّل في البيانات الميدانية التي ستُجمع مباشرة من مفردات عينة الدراسة عبر أداة الاستبانة المصممة لأغراض هذه الدراسة.

أداة الدراسة

سوف تعتمد الدراسة على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وستُصمَّم وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (موافق بشدة) إلى (غير موافق بشدة). وستتكوّن الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية، ويشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، درجة تصنيف الشركة).

القسم الثاني: التخطيط الاستباقي للمشتريات (المتغير المستقل)، ويشمل خمسة أبعاد:

- بُعد التنبؤ بالاحتياجات: (٤) فقرات.

- بُعد اختيار الموردين: (٤) فقرات.

- بُعد إدارة المخاطر التوريدية: (٤) فقرات.

- بُعد التكامل مع نظم المعلومات: (٤) فقرات.

- بُعد جدولة التوريد: (٤) فقرات.

- إجمالي فقرات المتغير المستقل: (٢٠) فقرة.

القسم الثالث: تأخير المشاريع (المتغير التابع)، وسيُقاس بوصفه محوراً أحادياً يشمل (١٠) فقرات.

- إجمالي فقرات الاستبانة: (٣٠) فقرة موضوعية إضافة إلى بيانات القسم الأول.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف تُعالج البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك من خلال الأساليب الإحصائية الآتية:

- **الإحصاء الوصفي:** التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛

لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد مستوى استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة.

- **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)** لقياس ثبات أداة الدراسة.

- **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation):** لقياس الصدق البنائي والعلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
- **اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov):** للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات.
- **اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance):** للتأكد من عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة.
- **تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression):** لاختبار الفروض الفرعية.
- **تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression):** لاختبار الفرض الرئيسي وقياس الأثر المشترك لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
- **اختبار (T-Test) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA):** للكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** ستقتصر الدراسة على تناول موضوع "أثر التخطيط الاستباقي للمشتريات بأبعاده (التنبؤ بالاحتياجات، اختيار الموردين، إدارة المخاطر التوريدية، التكامل مع نظم المعلومات، جدولة التوريد) في الحد من تأخير المشاريع".
- **الحدود المكانية:** ستُطبق الدراسة الميدانية على شركات الإنشاءات العاملة بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** ستقتصر الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية والفنية في إدارات المشتريات وإدارات المشاريع وإدارات سلسلة الإمداد والمخازن في شركات الإنشاءات محل الدراسة.
- **الحدود الزمانية:** ستُنَفَّذ الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من عام ٢٠٢٦م إلى عام ٢٠٢٧م.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- سالم، عطية عبدالواحد، و ابن نجمة، سالم مفتاح. (٢٠٢١). تحسين القدرة الإنتاجية مدخل لفهم محددات التخطيط الشرائي الفعال: دراسة ميدانية بالشراكة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية بمدينة طرابلس. المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، مج ٣، ١٤، ١١٢ - ١٣٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1254396>
- جلال، محمد جلال ريان، فريد، أسامة محمود، و يوسف، محمود سامح أحمد أحمد. (٢٠٢٤). دور نظام تخطيط موارد المؤسسات في تحسين مرونة العملية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في جمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ١٤، ٢٨١ - ٣٠٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1458899>
- علي، هاني مهران بشير، و حلمي، يحيى مصطفى كمال. (٢٠٢٢). دور نظم المعلومات في تحقيق التكامل بين إدارة المشتريات والإدارات الأخرى بالمنظمة: دراسة تطبيقية على الشركة الهندسية للصناعات البترولية والكيماوية - إنبي (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة حلوان، القاهرة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1557174>
- حامد، انسام الجنة أحمد محمد، و أحمد، شاذلى صديق محمد. (٢٠٢١). بناء نظام إلكتروني لإدارة المشتريات والمبيعات والمخازن: دراسة حالة (شركة الزمزمي للمعدات الطبية) (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1290780>
- الجالودي، يزن مروان عبدالفتاح، و النسور، جمال أحمد محمد. (٢٠٢٣). أسباب تأخير المشاريع الإنشائية في بلديات الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1389273>
- الخريسات، أسماء زياد نعمان، و أبو زيد، محمد خير سليم. (٢٠٢١). تحليل أسباب وآثار تأخير تنفيذ مشاريع الطرق في الأردن: دراسة تطبيقية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1302617>

— الحسن، عبدالله محمد عبدالحميد، و الفارسي، حمد ناصر حمد. (٢٠٢٥). استراتيجيات الحد من تأخير المشاريع الإنشائية في دولة الكويت: نحو تحقيق الكفاءة الزمنية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع ٧٨ ، ١ - ٢٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1568658>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Zarghami, S. A. (2026). Enhancing Procurement Decision Making in Projects: A Reliability-Based Model for Contracting Suppliers. Journal of Management in Engineering, 42(1), 04025058 .

- Okonkwo, C. S., Agbabiaka, J., Mayo, W., & Okeke, O. T. (2024). Model for Predictive Procurement Planning to Sustain Operational Uptime. *International Journal of Scientific Research in Humanities and Social Sciences*, 1(2), 909–928
- Latif, M., Saleem, M., & Cheema, S. M. (2023). Analyzing the key factors contributing to project delays in the construction industry: A comprehensive study. *Journal of Development and Social Sciences*, 4(3), 936–944.
- Offiong, J. B., & Ogwueleka, A. C. (2025). Procurement Planning Improvement Strategies and Challenges in Construction Project Delivery within the Public Tertiary Education Sector. *Journal of Construction Project Management and Innovation*, 15(1), 39–52.
- Sanusi, B. O. (2024). The role of data-driven decision-making in reducing project delays and cost overruns in civil engineering projects. *SAMRIDDHI: A Journal of Physical Sciences, Engineering and Technology*, 16(04), 182–192.
- Omoegun, G., Fiemotongha, J. E., Omisola, J. O., Okenwa, O. K., & Onaghinor, O. (2024). Advances in ERP-Integrated Logistics Management for Reducing Delivery Delays and Enhancing Project Delivery. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, 4(6), 2374–2392.

Mid Ocean University

College of Management

Department of project management



**The role of proactive procurement planning in reducing
project delays: A field study on construction companies
in Riyadh**

Prepared by:

Mohammad Abdullah Alderbas

261002829

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1448-2026