

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

مقدمة:

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.

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.

على الصعيد المحلي، تولي المملكة العربية السعودية - في ضوء مستهدفات رؤية 2030 - اهتماماً بالغاً بتنوع 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.

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.

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 تكس للمواد 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.

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 من خلال مساهمتها المتوقعة على شقين رئيسيين:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

تُعد هذه الدراسة استجابة للدعاءات البحثية الحديثة التي تؤكد على ضرورة الانتقال من دراسة المشتريات كعملية معزولة، إلى دراستها كجزء متكامل من سلسلة الإمداد الاستراتيجية. تساهم في إثراء المكتبة العربية والمحلية بالأدبيات المتعلقة بـ (Supplier Selection Criteria)، وتحديدًا التناول الكمي والقياسي لهذه المعايير في بيئة الأعمال السعودية التي تتسم بخصوصية اقتصادية وتنظيمية.

توفر إطاراً نظرياً يمكن للباحثين وطلاب الدراسات العليا البناء عليه مستقبلاً لدراسة متغيرات أخرى بسيطة أو معدلة في نفس المجال.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

تزويد متخذي القرار ومدراء المشتريات وسلاسل الإمداد في قطاع التجزئة والجملة بـ "مصفوفة معايير علمية" تساعد على تقييم واختيار الموردين بناءً على أسس موضوعية تقلل من التحيز الشخصي.

توضيح الأثر المالي والتشغيلي المباشر للالتزام بمعايير الجودة والتسليم، مما يساعد الشركات على خفض تكاليفها التشغيلية ورفع هامش الربح.

التناغم التام مع مستهدفات (رؤية المملكة 2030) وبرامج التحول الوطني (مثل برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية NIDLP)، والتي تؤكد على ضرورة رفع كفاءة القطاع الخاص وتعزيز تنافسيته محلياً ودولياً.

أهداف الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة، تم صياغة الأهداف التالية لتحقيق الغاية المرجوة من البحث:

التعرف على واقع استخدام معايير اختيار الموردين (الجودة، التكلفة، الالتزام بالتسليم، المرونة) في الشركات التجارية السعودية المبحوثة.

تشخيص مستوى الأداء التشغيلي الحالي لإدارات المشتريات في تلك الشركات، وتحديد أبرز التحديات التي تواجهها.

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

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

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

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

تساؤلات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، يسعى الباحث للإجابة على التساؤلات الآتية:

السؤال المحوري: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعايير اختيار الموردين بمختلف أبعادها على الأداء التشغيلي للمشتريات في الشركات التجارية؟
الأسئلة الفرعية:

ما هو مستوى تطبيق معايير اختيار الموردين (الجودة، التكلفة، التسليم، المرونة) في مجتمع الدراسة؟

ما هو مستوى الأداء التشغيلي لإدارات المشتريات في الشركات التجارية؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعيار "الجودة" على الأداء التشغيلي للمشتريات؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعيار "التكلفة" على الأداء التشغيلي للمشتريات؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعيار "التسليم" على الأداء التشغيلي للمشتريات؟

فروض الدراسة:

في ضوء مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، صيغت فرضيات الدراسة على النحو التالي (مُصاغة بصيغة الإثبات):

الفرضية الرئيسية: (H1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمعايير اختيار الموردين مجتمعة (الجودة، التكلفة، التسليم، المرونة) على الأداء التشغيلي للمشتريات في الشركات التجارية السعودية.

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: (H1a) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعيار "الجودة" على الأداء التشغيلي للمشتريات.

الفرضية الفرعية الثانية: (H1b) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعيار "التكلفة" على الأداء التشغيلي للمشتريات.

الفرضية الفرعية الثالثة: (H1c) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعيار "الالتزام بالتسليم" على الأداء التشغيلي للمشتريات.

الفرضية الفرعية الرابعة: (H1d) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعيار "المرونة" على الأداء التشغيلي للمشتريات.

الدراسات السابقة:

استكمالاً للإطار النظري، وحرصاً على بناء هذه الدراسة على أسس علمية رصينة، قام الباحث بالاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع "معايير اختيار الموردين" و"الأداء التشغيلي للمشتريات". وقد تم تقسيم هذه الدراسات إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية، ليتم استعراض أهدافها، ومنهجيتها، وأبرز نتائجها على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات العربية

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

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لاختيار الموردين يساهم في تحقيق الأولويات التنافسية للمنظمة (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم)، وتطبيق هذا النموذج لمعالجة مشكلة اختيار الموردين في ظروف بيئية متغيرة.

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والكمي (مدخل المعايير المتعددة)، وطُبقت الدراسة الميدانية على الشركات الصناعية الكيماوية المساهمة العامة في العاصمة الأردنية عمان.

أبرز النتائج: قدمت الدراسة إطار عمل متكامل لاختيار الموردين يمر بثلاث مراحل (تصنيف المواد، التقييم الأساسي، ثم اختيار المورد الأنسب)، وأثبتت قدرة النماذج متعددة المعايير على تحسين كفاءة التوريد وتقليل المخاطر التشغيلية.

أوجه الاستفادة: تتفق هذه الدراسة مع توجه بحثنا الحالي في الاعتماد على مدخل المعايير المتعددة (Multi-Criteria)، وتفيد الباحث في بناء أبعاد الاستبانة الخاصة بمعايير (الجودة، والتسليم، والمرونة).

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

أهداف الدراسة: سعت هذه الدراسة إلى معرفة الأهمية النسبية لبعض المعايير الأساسية في عملية اختيار الموردين، وتحديدًا معايير (السعر، الجودة، التسليم، الموقع، والقدرة التقنية)، بهدف التسيير الأمثل لتدفق الموارد.

منهجية الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الكمي باستخدام أسلوب التحليل الهرمي (AHP)، وطُبقت الدراسة على عينة من المؤسسات في بيئة الأعمال الجزائرية.

أبرز النتائج: أكدت الدراسة أن عملية اختيار الموردين لم تعد تقتصر على معيار واحد كالسعر فقط، بل أصبحت تعتمد على تقييم "الأداء الإجمالي" للمورد وتلبية التزاماته تجاه المنظمة باحترافية.

أوجه الاستفادة: تؤكد هذه الدراسة على الفجوة التي نعالجها؛ وهي حتمية التحول من معيار "السعر" إلى دمج معايير أخرى لتحقيق كفاءة "الأداء التشغيلي" في سلسلة الإمداد.

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

• أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر ممارسات التكامل الاستراتيجي ومشاركة المعلومات مع الموردين الرئيسيين على تحسين مؤشرات الأداء التشغيلي (التكلفة، الجودة، وسرعة الاستجابة).

• منهجية الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على مديري المشتريات وسلاسل الإمداد في قطاع الصناعات التحويلية، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات البنائية (SEM).

• أبرز النتائج: أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي قوي ودال إحصائياً للاختيار الدقيق للموردين وبناء علاقات تكاملية معهم في تقليص فترات التوريد، وخفض تكاليف المخزون، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التشغيلي الكلي للمنظمة.

• أوجه الاستفادة: تفيد هذه الدراسة بحثنا الحالي في دعم "الفرضيات" التي سنختبرها، وتؤكد على أهمية بُعد (المرونة) وبُعد (الالتزام بالتسليم) كمعايير حاسمة في تقييم المورد.

4. دراسة (العطوي، 2018) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد الرشيقة واختيار الموردين في الأداء التشغيلي: دراسة تطبيقية".

- **أهداف الدراسة:** سعت الدراسة إلى قياس مدى مساهمة ممارسات التوريد الرشيق (Agile Supply Chain) والمعايير الحديثة لاختيار الموردين في تعزيز الأداء التشغيلي وتقليل الهدر في العمليات.
- **منهجية الدراسة:** استُخدم المنهج الكمي من خلال تصميم وتطوير استبانة وُزعت على عينة من المديرين في القطاع الصناعي، واستُخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لاختبار الفرضيات.
- **أبرز النتائج:** أكدت الدراسة أن الاعتماد على معيار "التكلفة" الأقل لم يعد كافياً، وأن الموردين الذين يمتلكون قدرات تقنية عالية ومرونة في الاستجابة هم من يساهمون بشكل حقيقي في خفض "التكلفة الكلية" وتحسين جودة المخرجات.
- **أوجه الاستفادة:** ساعدت هذه الدراسة الباحث في صياغة المؤشرات الخاصة بمتغير الأداء التشغيلي، خاصة فيما يتعلق بـ (سرعة الإنجاز وانخفاض المردودات).

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" (اختيار الموردين وتخصيص الطلبات بناءً على المعايير القياسية والخضراء: الأثر على أداء الأعمال)
هدف الدراسة: استكشاف كيف يؤثر دمج المعايير التقليدية (التكلفة والجودة) مع المعايير الحديثة (الاستدامة البيئية) على الأداء التشغيلي والمالي للشركات.
المنهجية: استخدمت الدراسة المنهج الكمي عبر استبانة وزعت على شركات في قطاع الصناعات التحويلية.
أبرز النتائج: أكدت الدراسة أن الاعتماد على موردين يمتلكون مرونة تشغيلية وأنظمة جودة مستدامة يؤدي إلى انخفاض حاد في تكاليف المرتجعات وتحسين سرعة الاستجابة لطلبات العملاء.
مدى الاستفادة منها: تسلط هذه الدراسة الضوء على بُعد "المرونة" كمعيار حاسم في اختيار الموردين، وهو ما تم تبنيه كأحد الفرضيات الرئيسية في الدراسة الحالية.
2. دراسة (Ho et al., 2010) بعنوان: "Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review" (مناهج اتخاذ القرار متعدد المعايير لتقييم واختيار الموردين: مراجعة للأدبيات)

هدف الدراسة: مراجعة وتحليل أكثر من 78 بحثاً ودراسة علمية نُشرت حول العالم للوقوف على أحدث المعايير المستخدمة في اختيار الموردين وتصنيفها.

المنهجية: المنهج الوصفي التحليلي المكتبي (مراجعة منهجية للأدبيات - Systematic Literature Review).

أبرز النتائج: أثبتت الدراسة أن معيار "السعر" تراجع عالمياً ليحتل المرتبة الثالثة أو الرابعة، بينما تصدرت معايير "الجودة الشاملة"، "التسليم في الوقت المحدد"، و"القدرة التقنية" قائمة أولويات مدراء المشتريات حول العالم لضمان استقرار سلاسل الإمداد.

3. الدراسة المرجعية التأسيسية (Dickson, 1966) بعنوان: "An analysis of vendor selection systems and decisions (تحليل أنظمة وقرارات اختيار البائعين/الموردين)"

أهمية الدراسة: تُعد هذه الدراسة حجر الأساس في علم المشتريات، حيث قام الباحث (ديكسون) بتوزيع استبانة على 273 مدير مشتريات في الولايات المتحدة.

أبرز النتائج: تم تحديد (23) معياراً لاختيار الموردين. والمثير للاهتمام أن النتائج في ذلك الوقت أظهرت أن "الجودة" كانت في المرتبة الأولى، يليها "التسليم"، ثم "تاريخ الأداء السابق للمورد"، مما يثبت أن الجودة هي الركيزة التاريخية المستمرة لنجاح التوريد.

التعقيب العام على الدراسات السابقة (الفجوة البحثية): من خلال الاستعراض السابق للأدبيات والدراسات السابقة، يمكن للباحث تسجيل الملاحظات التالية لتوضيح مساهمة وفجوة الدراسة الحالية:

الاتفاق والاختلاف: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في أهمية وظيفة المشتريات وضرورة الاعتماد على معايير متعددة (Multi-Criteria) بدلاً من معيار السعر المفرد.

الفجوة المكانية والقطاعية: لوحظ أن أغلب الدراسات (خاصة الأجنبية) ركزت على "القطاع الصناعي والتصنيع"، بينما تعاني المكتبة العربية من نقص في الدراسات التي تقيس أثر هذه المعايير على الأداء التشغيلي في "قطاع التجزئة والشركات التجارية" في المملكة العربية السعودية، وهو القطاع الذي يتسم بسرعة دوران المخزون والحساسية العالية لقرارات الموردين.

التميز الحالي: تتميز هذه الدراسة بتصميمها لنموذج قياسي يربط بشكل مباشر ومحدد بين أربعة معايير مختارة بعناية (الجودة، التكلفة، التسليم، المرونة) وبين تفرعات الأداء التشغيلي، لتخرج بمؤشرات قابلة للتطبيق الفوري في الشركات التجارية المستهدفة بالرياض.

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 من كيفية تأثير المعايير المختلفة لاختيار الموردين (مثل الجودة، التسليم، ومستوى الخدمة) وتقييمهم المستمر على أداء الأعمال والأداء التشغيلي للمنظمات المشتريّة.
- **منهجية الدراسة:** استخدم الباحثان المنهج الكمي التحليلي، وطُبقت الدراسة الميدانية على عينة واسعة مكونة من 474 شركة أمريكية، وتم تحليل البيانات عبر أدوات الإحصاء الوصفي واختبارات الارتباط.
- **أبرز النتائج:** أثبتت الدراسة أن الشركات التي تضع وزناً أكبر لمعايير (الجودة الناعمة) مثل قدرة المورد على حل المشكلات وتقديم الدعم الفني، تحقق أداءً تشغيلياً أعلى بكثير من الشركات التي تركز فقط على السعر وسرعة التسليم.
- **أوجه الاستفادة:** تعد هذه الدراسة من أهم المراجع التي تبيننا عليها أبعاد المتغير المستقل، حيث تؤكد أن "المرونة والخدمة" لا تقل أهمية عن الجودة والتكلفة المباشرة.

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

- **أهداف الدراسة:** ركزت الدراسة على فهم العلاقة بين تطبيق معايير الاختيار المتقدمة للموردين، ومستوى إشراكهم في عمليات الشركة، وأثر ذلك المباشر على الأداء التشغيلي (التصنيعي).
- **منهجية الدراسة:** استندت الدراسة إلى استبانة وزعت على أكثر من 200 مدير مشتريات في قطاعات متنوعة، واستخدمت تحليل الانحدار المتعدد لاختبار قوة العلاقة بين المتغيرات.
- **أبرز النتائج:** خلصت النتائج إلى أن الاختيار القائم على معايير الجودة والموثوقية يقلل بشكل كبير من أوقات التوقف عن العمل (Downtime)، ويحسن من كفاءة استغلال الموارد، مما يعظم الأداء التشغيلي الإجمالي.
- **أوجه الاستفادة:** تتوافق هذه الدراسة تماماً مع مشكلة بحثنا، وتقدم دعماً نظرياً قوياً لفرضية أن التقييم الصحيح للمورد هو نقطة البداية لتقليل التكاليف التشغيلية.

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية: من خلال الاستعراض والتحليل المعمق للدراسات السابقة (العربية والأجنبية) التي تناولت موضوع معايير اختيار الموردين والأداء التشغيلي، تمكن الباحث من استخلاص مجموعة من النقاط الجوهرية التي تحدد مسار هذه الدراسة وتبرز شخصية الباحث التحليلية، ويمكن تلخيص التعقيب في المحاور الآتية:

أولاً: أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة

1. من حيث المتغيرات: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة مثل دراسة (العبدلات، 2021) ودراسة (Vonderembse and Tracey, 1999) في تناولها لمتغير "اختيار الموردين" كمتغير استراتيجي ومستقل، واعتماد "الأداء التشغيلي" كمتغير تابع يعكس كفاءة المنظمة.

2. من حيث الأهمية: أجمعت الدراسات المرجعية (مثل دراسة دحو، 2019؛ ودراسة Kannan and Tan, 2002) على حتمية التحول من الاعتماد على معيار واحد (كالسعر الأقل) إلى تبني مدخل "المعايير المتعددة" لتقليل المخاطر التشغيلية.

3. من حيث المنهجية: اتفقت هذه الدراسة مع التوجه العام للأبحاث السابقة في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والأسلوب الكمي، واستخدام "الاستبانة" كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة.

ثانياً: أوجه الاختلاف والتميز (الفجوة البحثية) على الرغم من الثراء المعرفي الذي قدمته الأدبيات السابقة، إلا أن هذه الدراسة تتميز وتختلف عنها في عدة جوانب تشكل "الفجوة البحثية" التي تسعى لمعالجتها:

1. من حيث البيئة التطبيقية (المكانية): ركزت الغالبية العظمى من الدراسات السابقة (مثل دراسة أبو حجر، 2017؛ ودراسة العطوي، 2018) على القطاع "الصناعي" أو الصناعات التحويلية. بينما تتوجه هذه الدراسة لسد نقص واضح في المكتبة العربية من خلال التطبيق على "الشركات التجارية" (التجزئة والجملة) في المملكة العربية السعودية، وهي بيئة تتسم بسرعة دوران المخزون وحساسية عالية لتأخيرات الموردين.

2. من حيث الأبعاد المدروسة: ركزت بعض الدراسات على المعايير الخضراء والبيئية (مثل Kannan, et al., 2013)، بينما تركز هذه الدراسة بشكل مكثف على المعايير "التشغيلية" المباشرة (الجودة، التكلفة، التسليم، والمرونة) لكونها الأكثر التصاقاً ببيئة التجزئة السعودية في ظل التحولات الاقتصادية الحالية.

3. من حيث الإطار الزمني: تأتي هذه الدراسة في وقت حرج يشهد فيه العالم والمملكة إعادة هيكلة كاملة لسلاسل الإمداد استجابةً لمتطلبات (رؤية 2030)، مما يعطي نتائجها حداثة وموثوقية عالية لا تتوفر في الدراسات القديمة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

يُعد الإطار النظري بمثابة الأساس العلمي المتين الذي تُبنى عليه صياغة الفرضيات، وتصميم أداة الدراسة، وتفسير النتائج لاحقاً. وفي هذه الدراسة، ينقسم الإطار النظري إلى محورين رئيسيين يعكسان متغيرات البحث؛ حيث يتناول المحور الأول المتغير المستقل (معايير اختيار الموردين)، بينما يركز المحور الثاني على المتغير التابع (الأداء التشغيلي للمشتريات).

المحور الأول: إدارة الاختيار الاستراتيجي للموردين (Supplier Selection)

لقد تطورت النظرة إلى وظيفة الشراء عبر العقود الماضية، فلم تعد مجرد عملية تبادل مالي روتينية للحصول على السلع، بل أصبحت وظيفة استراتيجية تلعب دوراً حاسماً في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة (عبيدات، 2020). ويقف على رأس هذه الوظيفة الاستراتيجية قرار "اختيار الموردين"، والذي يعتبر نقطة الانطلاق الحقيقية لبناء سلسلة إمداد قوية، مرنة، ومستدامة.

أولاً: مفهوم اختيار الموردين: تعددت وجهات نظر الباحثين في تعريف عملية اختيار الموردين نظراً لتعدد أبعادها وتأثيراتها، ويمكن استعراض أبرز المفاهيم على النحو التالي:

من منظور اتخاذ القرار: يُعرف اختيار المورد بأنه عملية اتخاذ قرار متعدد المعايير (Multi-Criteria Decision Making)، حيث يقوم متخذ القرار بالمفاضلة التحليلية بين مجموعة من البدائل بناءً على مصفوفة من المعايير الكمية والنوعية للوصول إلى المورد الأمثل (Ho, et al., 2010).

من منظور إدارة المخاطر: تُعرف بأنها العملية المنهجية لتقييم مصادر التوريد الخارجية بهدف تصفية واستبعاد الموردين غير الأكفاء، وبالتالي الحد من المخاطر التشغيلية والمالية (أبو حجر، 2017).

من منظور الشراكة الاستراتيجية: ينظر إليها الباحثون المعاصرون على أنها الخطوة الأولى في بناء تحالف استراتيجي طويل الأمد لتعزيز القيمة المضافة للطرفين (Chopra and Meindl, 2019).

ثانياً: أهمية عملية اختيار الموردين: لا يمكن المبالغة في التأكيد على أهمية قرار اختيار المورد، وتبرز هذه الأهمية في النقاط التالية:

التأثير المباشر على التكلفة الكلية: تشكل تكلفة المواد المشتراة النسبة الأكبر من إجمالي التكاليف، وبالتالي فإن اختيار المورد المناسب يساهم في خفض التكلفة الكلية للملكية من خلال تقليل تكاليف النقل والفحص والتالف (الصحن, 2019).

ضمان جودة المخرجات: جودة المنتج النهائي المعروض للعميل هي انعكاس مباشر لجودة السلع الموردة، مما يحمي السمعة المؤسسية ويرفع رضا العملاء (جودة, 2018).

تعزيز مرونة سلسلة الإمداد: في بيئة الأعمال المتقلبة، المورد المرن يعتبر صمام أمان للشركة ضد تقلبات السوق المفاجئة (Kannan, et al., 2013).

ثالثاً: مراحل عملية اختيار الموردين: إن اختيار الموردين ليس حدثاً عشوائياً، بل يمر بعدة مراحل متسلسلة لضمان الموضوعية والدقة، تبدأ بتحديد الحاجة، ثم مسح السوق، تليها التصفية الأولية، وصولاً إلى التقييم العميق للعروض، وانتهاءً بمرحلة التفاوض والتعاقد والمتابعة المستمرة للأداء (الصحن, 2019; عبيدات, 2020).

رابعاً: المعايير الحديثة لاختيار الموردين: (أبعاد المتغير المستقل) لقد حظيت معايير اختيار الموردين باهتمام واسع عبر العقود الماضية، حيث تطورت النظرة من التركيز على السعر والجودة فقط، وصولاً إلى المعايير المتعددة والمرونة التشغيلية (Dickson, 1966; Ho, et al., 2010; Kannan, et al., 2013). وتركز هذه الدراسة على الأبعاد التالية:

بُعد الجودة: لم تعد الجودة تعني مطابقة المواصفات فحسب، بل اتسع المفهوم ليشمل قدرة المورد على تقديم جودة مستدامة وامتلاكه لشهادات عالمية (جودة, 2018).

بُعد التكلفة: تتجاوز النظرة الحديثة للتكلفة سعر الشراء الأساسي لتشمل السعر التنافسي، والتسهيلات المالية التي تحسن التدفقات النقدية (دحو, 2019).

بُعد التسليم والوقت: تقييم زمن الانتظار (Lead Time)، ومدى الالتزام المطلق بتسليم البضاعة في الوقت المحدد والكمية المطلوبة (Chopra and Meindl, 2019).

بُعد المرونة والخدمة: قدرة المورد على التكيف مع الطوارئ، وتغيير حجم الطلبية زيادة أو نقصاناً في وقت قصير (Kannan, et al., 2013).

المحور الثاني: الأداء التشغيلي للمشتريات (Procurement Operational Performance)

بعد استعراض الأسس المنهجية لاختيار الموردين، يتناول هذا المحور النتيجة الحتمية لتلك الاختيارات، ألا وهو "الأداء التشغيلي" (المتغير التابع).

أولاً: مفهوم الأداء التشغيلي للمشتريات يعبر الأداء التشغيلي عن مدى نجاح الإدارة في استغلال الموارد لتحقيق أهداف التوريد. ولفهم الأداء بدقة، يجب التمييز بين (الكفاءة) التي تعني تقليل التكاليف الإدارية والتشغيلية، و(الفاعلية) التي تعني قدرة المشتريات على تحقيق الأهداف الاستراتيجية كالجودة العالية والتسليم الدقيق (Heizer, et al., 2020). ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه "القدرة التنافسية والتشغيلية التي تحققها إدارة المشتريات في الشركات التجارية من خلال تخفيض التكاليف الكلية وتسريع الدورة الزمنية وضمان تدفق المواد بجودة عالية" (الصحن, 2019, 45).

ثانياً: مؤشرات قياس الأداء التشغيلي للمشتريات (KPIs) تعتمد الشركات الحديثة على مؤشرات لتقييم عمليات المشتريات، وتُصنف وفقاً لأربعة أبعاد رئيسية (Heizer, et al., 2020):

مؤشرات الأداء المالي والتكلفة: تشمل معدل خفض التكاليف، وتكلفة أمر الشراء الإدارية، وتخفيض التكلفة الكلية للملكية.

مؤشرات أداء الجودة: تشمل نسبة المرفوضات للمواد غير المطابقة، ومعدل مطابقة المواصفات من المرة الأولى.

مؤشرات أداء الوقت والسرعة: تشمل قياس زمن دورة الشراء الداخلية، وزمن التوريد الفعلي، ومعدل التسليم في الوقت المحدد.

مؤشرات الاستجابة والمرونة: تقيس قدرة إدارة المشتريات على استيعاب التعديلات المفاجئة في حجم الطلب لتلبية احتياجات السوق.

ثالثاً: العلاقة التأثيرية بين "اختيار الموردين" و"الأداء التشغيلي" إن الجوهر الحقيقي لهذه الدراسة يكمن في إثبات العلاقة العضوية بين قرار الاختيار والنتيجة التشغيلية:

أثر الاختيار السيئ للمورد: الاعتماد المفرط على السعر الأقل واختيار مورد ضعيف القدرات يؤدي حتماً لتأخر التسليم، مما يجبر الشركة على زيادة مخزون الأمان لتجنب نفاد المخزون، وهذا يرفع تكاليف التخزين ويجمد رأس المال (أبو حجر, 2017).

أثر الاختيار الاستراتيجي للمورد: عندما يتم اختيار المورد بناءً على مقاييس الجودة والالتزام، يتحول إلى شريك استراتيجي يتيح للشركة تطبيق أنظمة توريد رشيدة (Chopra and Meindl, 2019).

تبادل المعلومات لتقليل التذبذب: ربط الأنظمة إلكترونياً يجعل تبادل المعلومات حول المخزون شفافاً، ويقلص تأثير ظاهرة سوط الثور التي تربك خطط التوريد (الصحن, 2019; عبيدات, 2020).

المحور الثالث: بيئة الأعمال التجارية في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030

لا يمكن دراسة معايير اختيار الموردين والأداء التشغيلي بمعزل عن البيئة الاقتصادية والتجارية التي تعمل فيها المنظمات. تكتسب هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من تزامنها مع حراك اقتصادي غير مسبوق تشهده المملكة العربية السعودية، والذي أعاد تشكيل مفاهيم إدارة سلاسل الإمداد ووظائف الشراء في القطاعين العام والخاص.

أولاً: الأهمية الاستراتيجية لقطاع التجارة في الاقتصاد السعودي يُعد قطاع التجارة (بشقيه التجزئة والجملة) من أهم القطاعات الحيوية التي تعتمد عليها المملكة في استراتيجيتها لتنويع مصادر الدخل بعيداً عن النفط. ويتميز هذا القطاع بعدة خصائص تجعله حقلاً خصباً لتطبيق معايير المشتريات الحديثة:

1. **سرعة دوران المخزون:** يتسم القطاع التجاري بحساسيته العالية لمتطلبات المستهلكين، مما يتطلب استجابة سريعة وتدفقاً مستمراً للسلع. هذا التدفق لا يتحقق إلا بوجود قاعدة موردين تتسم بالمرونة والموثوقية العالية.

2. **الاعتماد الكثيف على سلاسل الإمداد العالمية والمحلية:** تلعب الشركات التجارية دور "الوسيط الاستراتيجي" بين المصنعين (في الداخل والخارج) والمستهلك النهائي. وتعد كفاءة اختيار الموردين في هذه المرحلة الضامن الأساسي لاستقرار الأسعار وتوفر السلع في السوق المحلي.

3. **التنافسية العالية:** مع انفتاح السوق السعودي ودخول شركات عالمية كبرى، لم يعد البقاء للشركات التي تقدم أسعاراً منخفضة فقط، بل لتلك التي تدير تكاليفها الكلية (Total Cost) بذكاء من خلال الشراكات الاستراتيجية مع الموردين، مما يعزز هوامشها الربحية وأداءها التشغيلي.

ثانياً: التحول اللوجستي وتطوير سلاسل الإمداد ضمن رؤية 2030 أولت وثيقة (رؤية المملكة 2030) اهتماماً بالغاً بتطوير البنية التحتية اللوجستية، وظهر ذلك جلياً من خلال إطلاق "برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية" (NIDLP) "هذا التوجه يفرض واقعاً جديداً على إدارات المشتريات في الشركات التجارية يتمثل في:

- **تعزيز المحتوى المحلي:** أصبحت الشركات مطالبة بتقييم الموردين المحليين وتأهيلهم لدعم الاقتصاد الوطني، مما أضاف معيار "دعم المحتوى المحلي" كأحد المعايير الحديثة في مفاضلة الموردين، إلى جانب الجودة والتكلفة (رؤية المملكة العربية السعودية 2030، 2016).

- **التحول نحو الرقمنة والأتمتة:** تدعم الرؤية التحول الرقمي في كافة المعاملات التجارية. وبالتالي، أصبح معيار "القدرة التقنية للمورد" (Technical Capability) وإمكانية ربط نظامه الإلكتروني بنظام الشركة المشتراة (ERP Integration) ضرورة حتمية لتقليل زمن دورة الشراء ورفع الكفاءة التشغيلية.

• **الاستدامة والمشتريات الخضراء:** تماشياً مع مبادرات (السعودية الخضراء)، بدأت كبرى الشركات التجارية في المملكة بدمج معايير الاستدامة البيئية ضمن مصفوفة اختيار الموردين، مفضلة الموردين الذين يلتزمون بتقليل الانبعاثات الكربونية وتقليل التالف في التغليف.

ثالثاً: تحديات وظيفة المشتريات في السوق السعودي المعاصر على الرغم من التطورات الإيجابية، تواجه إدارات المشتريات في قطاع التجزئة والجملة السعودي تحديات تشغيلية تبرز الحاجة الماسة لتبني معايير اختيار دقيقة، ومن أبرزها:

1. **التقلبات الجيوسياسية واضطرابات التوريد:** أثبتت الأزمات العالمية الأخيرة هشاشة سلاسل الإمداد التقليدية. المنظمات التي كانت تعتمد على مورد واحد بناءً على معيار "السعر الأقل" واجهت توقفاً كاملاً في أعمالها. ومن هنا برزت أهمية معيار "المرونة" (Flexibility) "وضرورة تنويع مصادر التوريد (Dual Sourcing) لضمان استمرارية الأعمال.

2. **إدارة العلاقة مع الموردين (SRM):** لا تزال بعض الشركات المحلية تدير علاقتها مع المورد بعقلية "الرابح والخاسر" (Win-Lose) "القائمة على الضغط المستمر لخفض الأسعار. بينما يتطلب الأداء التشغيلي المتميز تبني عقلية "الشراكة الاستراتيجية" (Win-Win) "التي تضمن تبادل المعلومات والشفافية.

3. **ضعف أدوات التقييم المنهجي:** الاعتماد على الخبرة الشخصية أو الحدس في تقييم الموردين بدلاً من استخدام النماذج الكمية والإحصائية (مثل التحليل الهرمي AHP) يؤدي إلى قرارات شراء غير دقيقة تنعكس سلباً على تكلفة الجودة وزمن التوريد.

رابعاً: الانعكاسات المتوقعة لتطبيق معايير الاختيار على تنافسية الشركات التجارية إن التطبيق الصارم والمدرّوس لمعايير اختيار الموردين (الجودة، التكلفة، التسليم، والمرونة) لا يقف أثره عند تحسين "الأداء التشغيلي" الداخلي لإدارة المشتريات فحسب، بل يمتد ليشكل ركيزة للميزة التنافسية للشركة التجارية ككل في السوق السعودي، وذلك من خلال:

• **تخفيض التكاليف المخفية:** المورد الملتزم يقلل من حاجة الشركة لفحص البضائع عند الاستلام، ويقلل من تكاليف إعادة الشحن والمردودات.

• **الاستجابة الرشيقة (Agile Response):** القدرة على تلبية تطلعات المستهلك السعودي المتسارعة من خلال موردين قادرين على تسليم منتجات جديدة ومتنوعة في أوقات قياسية.

• **تعزيز الموثوقية:** بناء سمعة تجارية قوية مبنية على وفرة المنتجات العالية الجودة على أرفف العرض باستمرار دون انقطاع.

وبهذا يتضح أن ارتقاء الشركات التجارية السعودية بأدائها التشغيلي يرتبط ارتباطاً شرطياً بتطوير وتحديث المعايير التي تنتقي بناءً عليها شركاءها الاستراتيجيين في سلسلة الإمداد.

المحور الرابع: النظريات المفسرة لعلاقة المنظمة بالموردين

إن الممارسات الإدارية في وظيفة المشتريات لا تنطلق من فراغ، بل تستند إلى جذور ونظريات علمية راسخة في علم الإدارة والاقتصاد. ولتأطير هذه الدراسة نظرياً، يستعرض الباحث أبرز النظريات التي تفسر طبيعة العلاقة بين الشركة المشتراة والموردين، وكيف تنعكس هذه العلاقة على الأداء التشغيلي:

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

تعد هذه النظرية من أهم المداخل لتفسير قرارات الشراء واختيار الموردين. وتفترض النظرية أن المنظمة تسعى دائماً لتقليل "تكاليف المعاملات" التي تشمل تكاليف البحث عن موردين، تكاليف التفاوض وصياغة العقود، وتكاليف مراقبة الأداء وضمان الجودة. (Chopra and Meindl, 2019)

• **انعكاسها على الدراسة:** تفسر هذه النظرية لماذا يجب اختيار الموردين بناءً على معايير "الالتزام" و"الجودة". فالمورد ذو الموثوقية العالية يقلل من حاجة الشركة المشتريّة لتكثيف الرقابة وعمليات الفحص المتكررة، مما يخفض بشكل جذري من "تكاليف المعاملات المخفية" ويرفع بالتالي من كفاءة الأداء التشغيلي.

2. **نظرية الموارد الأساسية (Resource-Based View – RBV) :** تنظر هذه النظرية إلى المنظمة على أنها مجموعة من الموارد والقدرات الفريدة التي تمنحها ميزة تنافسية مستدامة. وفي سياق إدارة سلاسل الإمداد الحديثة، لم تعد الموارد تقتصر على ما تملكه الشركة داخلياً فحسب، بل تمتد لتشمل "قدرات الموردين الخارجيين" (عبيدات، 2020).

• **انعكاسها على الدراسة:** استناداً لهذه النظرية، فإن عملية اختيار المورد لم تعد مجرد تلبية احتياج، بل هي عملية "استحواذ استراتيجي على الموارد". عندما تختار الشركة مورداً يمتلك قدرات تقنية عالية ومرونة في التوريد، فهي فعلياً تدمج هذه القدرات ضمن مواردها الخاصة، مما يعزز فاعلية عملياتها التشغيلية ويجعل من الصعب على المنافسين تقليدها.

3. **نظرية التبادل الاجتماعي والشبكات (Social Exchange Theory) :** تركز هذه النظرية على الجانب السلوكي والعلائقي بين أطراف سلسلة التوريد. وتفترض أن العلاقات الناجحة لا تُبنى فقط على العقود القانونية الصارمة، بل على الثقة، الالتزام المتبادل، ومشاركة المعلومات بين المشتري والمورد (الصحن، 2019).

• **انعكاسها على الدراسة:** تبرر هذه النظرية أهمية بُعد "المرونة ومستوى الخدمة" كأحد معايير اختيار الموردين. فالمورد الذي يتبادل المعلومات بشفافية ويتعاون في أوقات الأزمات (كما تنص النظرية) يساهم في بناء سلسلة إمداد رشيقة قادرة على امتصاص صدمات السوق، مما ينعكس مباشرة على تقليل انقطاعات العمل وتحسين الرضا الداخلي للمنظمة.

وبهذا، يشكل التكامل بين النظريات الثلاث الأساس العلمي الذي تنطلق منه فرضيات هذه الدراسة، حيث تفسر نظرية (تكلفة المعاملات) بُعد التكلفة والجودة، وتفسر نظرية (الموارد) بُعد الكفاءة وسرعة التسليم، بينما توطر نظرية (التبادل الاجتماعي) بُعد المرونة والشراكة الاستراتيجية.

المنهجية وطرق البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، سيعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ((Descriptive Analytical Approach) بالأسلوب الكمي. ويُعد هذا المنهج الأنسب لطبيعة هذه الدراسة؛ حيث لا يقتصر على وصف الظاهرة (معايير اختيار الموردين والأداء التشغيلي) وصفاً دقيقاً فحسب، بل يتعداه إلى تحليل البيانات المجمعة رقمياً لاستخراج دلالاتها، وقياس العلاقات الارتباطية، واختبار الأثر بين المتغيرات المستقلة والتابعة باستخدام النماذج الإحصائية.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات التجارية (التجزئة والجملة) الكبرى والمتوسطة العاملة في مدينة الرياض.

عينة الدراسة: سيتم اختيار "عينة عشوائية بسيطة" (Simple Random Sample) من الموظفين ذوي العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة (مديري المشتريات، مسؤولي التعاقدات، أخصائيي سلاسل الإمداد، ومديري المستودعات) في تلك الشركات، وذلك لضمان الحصول على بيانات دقيقة من أصحاب الاختصاص التجريبي.

أدوات الدراسة :

نظراً لطبيعة المنهج الكمي المستخدم، سيعتمد الباحث على (الاستبانة - Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة. وسيتم تصميم الاستبانة إلكترونياً، وستبنى فقراتها بالاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة، وتُصاغ إجاباتها وفق مقياس ليكرت الخماسي (5-point Likert Scale) (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

وتتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول (البيانات الديموغرافية والتنظيمية): لجمع معلومات عامة عن المبحوثين (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، وحجم الشركة التجاري).

الجزء الثاني (قياس المتغير المستقل - معايير اختيار الموردين): ويتضمن فقرات تقيس الأبعاد الأربعة: (بُعد الجودة، بُعد التكلفة والتسهيلات المالية، بُعد الالتزام بوقت التسليم، وبُعد المرونة).

الجزء الثالث (قياس المتغير التابع - الأداء التشغيلي للمشتريات): ويتضمن فقرات تقيس مستوى الكفاءة والفاعلية من خلال (خفض التكاليف، سرعة الإنجاز، انخفاض المردودات، والرضا الداخلي).

المعالجة الإحصائية: بعد جمع البيانات عبر الاستبانة، سيتم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS). وسيتم استخدام اختبارات (معامل ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات الأداة، و(معامل ارتباط بيرسون) لقياس قوة العلاقات، و(تحليل الانحدار الخطي المتعدد - Multiple Regression) لاختبار فرضيات الأثر بين المتغيرات.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة وتتعين إمكانية تعميم نتائجها وفقاً للحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على استقصاء "أثر معايير اختيار الموردين (الجودة، التكلفة، التسليم، المرونة) على الأداء التشغيلي للمشتريات".

الحدود المكانية: سيتم التطبيق الميداني حصراً على مقار وفروع "الشركات التجارية" (قطاع التجزئة والجملة) الواقعة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: تقتصر عينة الدراسة على الموظفين والمديرين العاملين في إدارات (المشتريات، العقود، وسلاسل الإمداد والمستودعات) في تلك الشركات.

الحدود الزمانية: سيتم تنفيذ الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال الفصل الدراسي من العام الجامعي 1445هـ (2024م - 2025م).

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

أبو حجر، يوسف. (2017) بناء أنموذج مقترح لاختيار الموردين في تحقيق الأولويات التنافسية باستخدام مدخل المعايير المتعددة (رسالة دكتوراه غير منشورة). الأردن: جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

جودة، محفوظ. (2018) إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. الأردن: دار زهران للنشر.

دحو، معنصم. (2019) تحديد الأوزان النسبية لمعايير انتقاء الموردين باستخدام أسلوب التحليل الهرمي. مجلة البشائر الاقتصادية. (2)5 ، 45-60.

رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2016) وثيقة رؤية المملكة 2030. المملكة العربية السعودية: رؤية 2030. تم الاسترجاع بتاريخ 15 نوفمبر 2024، من الموقع : <https://www.vision2030.gov.sa>

الصحن، محمد. (2019) إدارة الشراء والتخزين: منظور معاصر. مصر: الدار الجامعية.

العدلات، عبد الله. (2021) دور التكامل مع الموردين في تحسين كفاءة سلسلة الإمداد والأداء التشغيلي (رسالة ماجستير غير منشورة). الأردن: الجامعة الأردنية.

عبيدات، سليمان. (2020) إدارة سلاسل التوريد: مدخل حديث. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

العطوي، عامر. (2018) أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد الرشيدة واختيار الموردين في الأداء التشغيلي. مجلة الإدارة والاقتصاد. (22)7 ، 15-40.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Chopra, Sunil; Meindl, Peter (2019). **Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation**. USA: Pearson Education.

Dickson, Gary (1966). *An analysis of vendor selection systems and decisions*. Journal of Purchasing. 2(1), 5-17.

Heizer, Jay; Render, Barry; Munson, Chuck (2020). **Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management**. USA: Pearson.

Ho, William; Xu, Xiaowei; Dey, Prasanta (2010). *Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review*. European Journal of Operational Research. 202(1), 16-24.

- Kannan, Devika; Khodaverdi, Roohollah; Olfat, Laya; Jafarian, Ahmad; Diabat, Ali (2013). *Supplier selection and order allocation based on standard and green criteria: Impact on business performance*. Journal of Cleaner Production. **50**, 162-172.
- Kannan, Vijay; Tan, Keah (2002). *Supplier selection and assessment: Their impact on business performance*. Journal of Supply Chain Management. **38(4)**, 11-21.
- Vonderembse, Mark; Tracey, Michael (1999). *The impact of supplier selection criteria and supplier involvement on manufacturing performance*. Journal of Supply Chain Management. **35(3)**, 33-39.