

عنوان البحث

تأثير تمكين إدارة المشتريات على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات القطاع
الخاص في المملكة العربية السعودية

**The Impact of Procurement Management Empowerment on Institutional
Excellence: An Empirical Study of Private Sector Companies in the Kingdom
of Saudi Arabia**

إعداد الطالب/

حسام حامد العتيبي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تنيسر الأمور وتتحقق الغايات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد، النبي الأمي الأمين، خير من علم وأرشد، وعلى آله وصحبه أجمعين.

وبعد...

أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى كل من أسهم في دعم هذا العمل العلمي وتيسير إنجازه، وفي مقدمتهم سعادة الدكتور الفيصل عبد الحميد، الذي كان مثلاً في التوجيه والإشراف العلمي، حيث لم يبخل عليّ بخبرته القيمة، وملاحظاته البناءة، وتوجيهاته الدقيقة التي كان لها بالغ الأثر في تطوير هذا البحث.

كما أخص بالشكر والتقدير سعادة الدكتور فايز جراد، على دعمه الكريم، ومتابعته المستمرة، ونصائحه العلمية التي أضاءت لي الطريق في العديد من مراحل إعداد هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعرب عن امتناني الكبير لإدارة جامعة ميدأوشن على ما قدمته من بيئة أكاديمية محفزة، وتسهيلات علمية وإدارية كان لها بالغ الأثر في تمكيني من إنجاز هذا المشروع البحثي بكل يسر وثقة.

جزى الله الجميع خير الجزاء، وبارك لهم في علمهم وجهدهم، وجعل ذلك في ميزان حسناتهم، إنه سميع مجيب.

الإهداء

إلى من كان لدعائهم سر التوفيق، وسندًا في كل لحظة.
إلى والدي العزيزين، منبع الحب والعطاء، ونبراس النور في حياتي.
إلى والدتي، التي كانت دعواتها وقود صبري، وحنانها عزائي في لحظات التعب.
وإلى والدي، الذي علّمني معنى المسؤولية والثبات.
إلى عائلتي الكريمة، إخواني وأخواتي، من شاركوني مشوار الطموح بحبهم ودعائهم وتشجيعهم.
إلى أصدقائي الأوفياء، من كانوا بجانبني وقت الحاجة، وشجعوني في كل خطوة.
وإلى زوجتي العزيزة، رفيقة الدرب، التي كانت وما زالت سندي في كل التحديات.
وإلى ابنتي الغالية، زهرة عمري وبسمتي، التي أستمد من عينيها الأمل في كل يوم.
أهدي هذا العمل المتواضع تعبيرًا عن امتناني، ووفاء لكل لحظة دعم، ولكل ابتسامة أمل.

فهرس المحتويات

أ.....	شكر وتقدير
ب.....	الإهداء
و.....	المستخلص
و.....	الفصل الأول:
1.....	المقدمة
3.....	مشكلة الدراسة
4.....	أهمية الدراسة
6.....	تساؤلات الدراسة
6.....	أهداف الدراسة
7.....	فروض الدراسة
7.....	الإطار النظري
8.....	النظريات الرئيسة
10.....	توظيف النظريات في الدراسة
Error! Bookmark not defined.	الفصل الثاني:
12.....	الدراسات السابقة
12.....	مقدمة
13.....	الدراسات السابقة:
20.....	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
22.....	ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة
25.....	أوجه الشبه بين دراستنا والدراسات السابقة
27.....	أوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة
28.....	الإطار النظري للدراسة
28.....	مقدمة
29.....	إدارة المشتريات
29.....	مفهوم إدارة المشتريات
29.....	أهداف ووظائف إدارة المشتريات
29.....	إدارة المشتريات كعنصر استراتيجي في المنظمات

30.....	التحديات المعاصرة في إدارة المشتريات
30.....	إدارة المشتريات وسلسلة التوريد
31.....	التمكين الإداري
31.....	تعريف التمكين الإداري ومفهومه
31.....	أبعاد التمكين الإداري (الصلاحيات - الموارد - التدريب - الثقة - الحوافز)
32.....	آثار التمكين الإداري على الأداء المؤسسي
32.....	التمكين الإداري في البيئة السعودية الخاصة
32.....	التميز المؤسسي
32.....	مفهوم التميز المؤسسي
32.....	المعايير العالمية لقياس التميز (مثل EFQM)
33.....	الفرق بين الأداء المؤسسي والتميز المؤسسي
33.....	العلاقة بين التمكين الإداري والتميز المؤسسي
33.....	التفاعل بين المتغيرات
33.....	العلاقة بين تمكين إدارة المشتريات والتميز المؤسسي
33.....	أثر التحول الرقمي
34.....	دور التمكين في دعم ممارسات الاستدامة المؤسسية
34.....	الابتكار المؤسسي كمتغير تابع ثانوي
Error! Bookmark not defined.	الفصل الثالث:
35.....	المنهجية وطرق البحث:
35.....	أولاً: المنهجية المعتمدة في الدراسة
35.....	ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها
35.....	ثالثاً: طرق جمع البيانات
36.....	رابعاً: الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات
36.....	أدوات الدراسة:
38.....	حدود الدراسة:
38.....	أولاً: الحدود الموضوعية
38.....	ثانياً: الحدود المكانية
38.....	ثالثاً: الحدود الزمنية

38.....	رابعًا: الحدود البشرية.....
Error! Bookmark not defined.	الفصل الرابع:
39.....	النتائج والتوصيات
39.....	مقدمة
40.....	تحليل البيانات الديموغرافية.....
61.....	التوصيات
65.....	الخاتمة
67.....	المراجع
67.....	المراجع العربية
68.....	المراجع الأجنبية
70.....	الملاحق
70.....	استبيان

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تمكين إدارة المشتريات على تحقيق التميز المؤسسي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. وقد تم تصميم الدراسة لتشمل سبعة محاور رئيسية، تغطي كل من مستوى التمكين الإداري لإدارة المشتريات، ومظاهر التميز المؤسسي، والعلاقة بين المتغيرين، إضافة إلى أبرز العوائق والتحديات، والسبل المقترحة لتعزيز الاستراتيجيات الشرائية. أستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستعين باستبيان مكون من مجموعة من العبارات الموزعة على المحاور السبعة، وشمل عينة مكونة من 200 مشارك من العاملين في إدارات المشتريات والجودة والتنفيذيين. وتم تحليل البيانات باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. أظهرت النتائج أن درجة تمكين إدارة المشتريات مرتفعة في الشركات محل الدراسة، وأن هناك علاقة إيجابية قوية بين هذا التمكين وبين مؤشرات التميز المؤسسي مثل الكفاءة التشغيلية، رضا العملاء، الابتكار، والتحسين المستمر. كما بينت الدراسة وجود عدد من العوائق مثل ضعف الكفاءات البشرية ومحدودية الدعم الإداري والمالي. وخلصت إلى توصيات عديدة من أبرزها: تعزيز التدريب، وتطوير البنية الرقمية، وتوسيع الصلاحيات، وتعزيز ثقافة التعاون والشفافية. تؤكد الدراسة أهمية تمكين إدارة المشتريات كأداة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي المستدام في بيئة الأعمال السعودية، بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030.

المقدمة

تواجه مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية تحديات متسارعة تتعلق بتحقيق التميز المؤسسي في بيئة تنافسية عالية ومتطلّبة. يعتبر تمكين إدارة المشتريات من أهمّ عوامل دعم هذا التميز، إذ تُعدّ إدارة المشتريات الحلقة الأساسية التي تربط بين احتياجات المؤسسة ومورديها، وتؤثر بشكل مباشر على جودة المنتج النهائي وتكاليفه ودرجة وفائه لمتطلبات العملاء الداخلية والخارجية (رواشدة، 2023). في هذا الإطار، يسعى البحث الحالي إلى استكشاف أثر تمكين إدارة المشتريات على التميز المؤسسي من خلال دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

يتجلى مفهوم التمكين الإداري في نقل الصلاحيات والقرارات للمدراء والموظفين في مختلف المستويات الإدارية، ما يعزّز شعورهم بالمسؤولية ويسرّع من عمليات اتخاذ القرار ويرفع من جودة الأداء (الطلحي، 2023). وقد أشار الطلحي (2023) في دراسته على مدارس التعليم بمحافظة جدة إلى أن التمكين الإداري يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز ثقافة التميز داخل المؤسسات الحكومية، وهو ما يفتح آفاقاً لتطبيق هذه المفاهيم في القطاع الخاص الذي يحرص على المرونة والابتكار.

من جهة أخرى، تُركّز إدارة المشتريات على الأنشطة المرتبطة بتخطيط الاحتياجات، واختيار الموردين، والتفاوض على العقود، وإدارة المخزون (الخرابشة، 2023). وتظهر أهمية دورها عندما يتداخل مفهوم الاستدامة في سلاسل الإمداد، حيث يصبح اختيار الموردين المسؤولين بيئياً واجتماعياً عاملاً مهماً في بناء سمعة المؤسسة وتعزيزها (Carter & Rogers, 2019). كما أبرزت رؤية المملكة 2030 الحاجة إلى تطوير القدرات المؤسسية في كافة المجالات، بما في ذلك سلسلة التوريد واللوجستيات، لتحقيق أهداف التحول الاقتصادي والتنمية المستدامة (رؤية السعودية 2030، 2021).

وتشير الأدبيات المحلية إلى أن تطبيق ممارسات شراء فعّالة ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي من نواحٍ متعددة. فعلى سبيل المثال، وجدت المرسى وسليمان (2019) في دراستهما على شركات الأدوية في مصر أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين جودة عمليات الشراء وارتفاع مؤشرات الأداء المالي والتشغيلي (المرسى & سليمان، 2019). كذلك قدّم إدريس (2015) دراسة حالة على شركة سوداني للاتصالات أظهرت أن تحسين إجراءات المشتريات وتقليل زمن الدورة الشرائية أدّى إلى خفض التكاليف التشغيلية بنسبة ملموسة وزيادة معدّل دوران المخزون (إدريس، 2015).

وفي سياق تحليلي أوسع، سلّط دوليب (2019) الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي في مجالات المشتريات لتحقيق التميز المؤسسي، مستعرضاً مثال شركة سودانية للاتصالات التي اعتمدت على مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) في متابعة أداء قسم المشتريات، مما أسهم في رفع مستوى الشفافية

وتخفيض مستوى المخاطر (دوليب، 2019). وتعزز هذه النتائج أهمية الربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشتريات كمدخل لتحقيق الأهداف المؤسسية الكبرى.

على المستوى الدولي، تبني الباحثون مفاهيم الجودة الشاملة والريادة الريادية (entrepreneurial orientation) في تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المشتريات والأداء التنظيمي. فالتبت صحيفة Al-Dhaafri & Al-Swidi (2016) التأثير الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، مع دور مكمل للريادة الريادية في تحفيز الابتكار داخل المؤسسة (Al-Dhaafri & Al-Swidi, 2016). ومن جهة أخرى، بينت دراسة Handfield et al (2019) أهمية التنسيق بين وظائف الشراء وسائر أقسام المؤسسة لتعظيم القيمة المضافة وتحقيق الفعالية والكفاءة في سلسلة الإمداد (Handfield, Monczka, 2019). (Guinipero, & Patterson, 2019).

ورغم هذه الثروة المعرفية، تبقى الفجوة البحثية في تحديد كيف يمكن لتمكين إدارة المشتريات بشكل محدد أن يدعم التميز المؤسسي في سياق خصوصية الشركات السعودية الخاصة، ومنها العوامل التنظيمية والثقافية والبيئية التي تميز هذه المؤسسات. ففي حين تناولت دراسات عدة أثر التمكين الإداري على التميز في القطاع الحكومي (الطلحي، 2023) والقطاع التعليمي (عبد الهادي، 2023)، لم تتناول بشكل مباشر دور إدارة المشتريات كآلية تمكينية داخل الشركات الخاصة السعودية.

لذلك، يهدف هذا البحث إلى سدّ هذه الفجوة من خلال تقديم إطار مفاهيمي يربط بين تمكين إدارة المشتريات ومعايير التميز المؤسسي بناءً على نموذج EFQM الأوروبي (زهران، 2022)، مع تقييم أثر هذا التمكين على مؤشرات الأداء في عينة من شركات القطاع الخاص في السعودية. وسيعتمد البحث على منهجية وصفية تحليلية، تجمع بيانات أولية من خلال استبيانات تُوجّه لمدراء المشتريات ومدراء العمليات والمالية، بالإضافة إلى تحليل ثانوي للوثائق الرسمية ذات الصلة (الخرابشة، 2023؛ Monczka et al., 2020).

من خلال هذه الدراسة، نسعى إلى تقديم توصيات عملية للمؤسسات السعودية حول كيفية تفعيل دور إدارة المشتريات كعامل تمكيني لتحقيق التميز المؤسسي المستدام، بما يتوافق مع تطلعات رؤية المملكة 2030 في بناء اقتصاد معرفي قائم على الجودة والكفاءة والابتكار (رؤية السعودية 2030، 2021). كما يأمل البحث في إثراء الأدبيات المحلية والدولية بدراسة تطبيقية تسلط الضوء على خصوصية البيئة السعودية وتعقيداتها التنظيمية والثقافية.

مشكلة الدراسة

تواجه شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية تحديات متعددة تتعلق بقدرتها على تحقيق التميز المؤسسي في ظل بيئة أعمال ديناميكية ومتسارعة التغير. ومن أهم هذه التحديات هو الدور الفعّال لإدارة المشتريات كواحدة من أهم الوظائف الاستراتيجية التي ترتبط مباشرة بتحقيق الأهداف التنظيمية وجودة المنتجات والخدمات وتقليل التكاليف التشغيلية (الخرابشة، 2023). ورغم الاهتمام المتزايد بمفاهيم التمكين الإداري وعلاقتها بالأداء المؤسسي في الأبحاث السابقة، إلا أن الأدبيات المحلية لم تقترب بشكل كافٍ من دراسة آثار تمكين إدارة المشتريات على التميز المؤسسي في سياق الخصوصيات التنظيمية والثقافية لشركات القطاع الخاص السعودية.

تكمن المشكلة الرئيسية في غياب إطار تطبيقي واضح يربط بين ممارسات التمكين في إدارة المشتريات ومؤشرات التميز المؤسسي المعتمدة في نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، وهو ما يجعل المؤسسات غير قادرة على قياس أثر مبادرات التمكين بشكل موضوعي أو ربطها بنتائج ملموسة على مستوى الأداء التشغيلي والمالي والابتكاري (زهران، 2022). فمع أن دراسات مثل الطلحي (2023) تناولت أثر التمكين الإداري في القطاع العام، ودراسات المرسى وسليمان (2019) ركزت على ممارسات الشراء في شركات الأدوية المصرية، إلا أن التحول إلى بيئة شركات القطاع الخاص السعودية يتطلب إعادة فحص للعوامل المؤثرة وتعديل الأدوات المستخدمة وفقاً لثقافة العمل المحلية ومتطلبات رؤية المملكة 2030 في تعزيز القدرات المؤسسية (رؤية السعودية 2030، 2021).

كما أن هناك قصوراً في فهم مدى تأثير نقل الصلاحيات والقرارات من الإدارة العليا إلى مدراء ووظائف الشراء على سرعة اتخاذ القرار وفاعلية التفاوض مع الموردين، خصوصاً في ظل التحديات اللوجستية والتقنية المرتبطة بالتحول الرقمي وإدارة سلاسل الإمداد المستدامة (Alharbi & Alsubaie, 2022). ويبرز هذا القصور عند مقارنة النتائج الدولية، مثل إطار Carter & Rogers (2019) لإدارة سلسلة توريد مستدامة، بالدراسات المحلية التي لا تزال تركز على الجوانب الروتينية للإجراءات التقليدية دون تقييم شامل لأبعاد التمكين والتطوير المؤسسي.

بالإضافة إلى ذلك، لا توفر الكثير من الشركات الخاصة السعودية بيانات تحليلية كافية لقياس أثر التمكين في عمليات المشتريات على مؤشرات التميز المؤسسي مثل: قيادة واضحة واستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية، والابتكار، والنتائج المالية (عبد الله، 2022؛ عبد الهادي، 2023). ويترك هذا الفراغ البحثي حاجة ملحة لتصميم أدوات قياس موحدة وقابلة للتطبيق داخل هذه المؤسسات، تُمكنها من تقييم استراتيجيات التمكين وربطها بشكل مباشر بنتائجها التشغيلية والتنافسية.

بناءً على ما سبق، تتجلى مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤل التالي:

ما أثر تمكين إدارة المشتريات على التميز المؤسسي في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

1. الأهمية النظرية

تلعب الدراسات النظرية دورًا محوريًا في بناء وتطوير الإطار الفكري الذي يقوم عليه البحث العلمي. وفي سياق هذه الدراسة، تكتسب الأهمية النظرية من النقاط التالية:

أولاً، تساهم الدراسة في تطوير المفاهيم المتصلة بتمكين إدارة المشتريات من خلال ربطها بنموذج التميز الأوروبي EFQM. فقد اقتصر معظم البحث السابق على دراسة التمكين الإداري في القطاعات التعليمية أو الحكومية (الطلحي، 2023؛ عبد الهادي، 2023)، بينما تندر الدراسات التي تعالج بعمق كيفية تفعيل التمكين في إدارة المشتريات كآلية استراتيجية تمكّن المؤسسات من تحقيق التميز المستدام. لذا، فإن هذه الدراسة تضيف إلى الأدبيات بدمج مفهومي التمكين الإداري وإدارة المشتريات ضمن إطار نظري موحد يركز على معايير EFQM (زهران، 2022)، مما يعزز من فهم الباحثين للعوامل النظرية التي تربط بين هذه المفاهيم.

ثانياً، توسع الدراسة الإطار النظري لإدارة سلاسل الإمداد المستدامة عبر دمج بُعد التمكين الإداري. فقد كانت الأبحاث الدولية السابقة تركز بشكل أساسي على الجوانب البيئية والاجتماعية لسلاسل الإمداد (Carter & Rogers, 2019)، دون تناول كافٍ لكيفية توظيف التمكين الإداري في تعزيز تلك الأبعاد. ومن خلال هذا البحث، سيتم توضيح العلاقة بين تمكين المدراء في قسم المشتريات وقدرتهم على اختيار الموردين المسؤولين بيئياً واجتماعياً، وبالتالي تعزيز الاستدامة المؤسسية.

ثالثاً، تضيف الدراسة بُعداً معرفياً جديداً في سياق التحول الرقمي لسلاسل الإمداد. حيث لم تتناول معظم الدراسات المحلية كيفية استثمار التمكين الإداري لتبني تقنيات التحول الرقمي في عمليات الشراء (Alharbi & Alsubaie, 2022). وستساهم هذه الدراسة في ملء هذا الفراغ ببيان دور التمكين في تسريع اعتماد الحلول الرقمية مثل نظام إدارة المخزون الآلي والتحليلات التنبؤية، ومدى تأثير ذلك على معايير التميز المؤسسي.

رابعاً، تدعم الدراسة جهود توحيد أدوات القياس في البحوث المحلية. فالتباين في المقاييس والأساليب بين الدراسات (المرسي & سليمان، 2019؛ إدريس، 2015) أدى إلى صعوبة المقارنة والاستفادة المتبادلة. ومن خلال تصميم وتطبيق استبيان يجمع بين معايير التمكين والمعايير التشغيلية والمالية والابتكارية وفق نموذج EFQM، فإن الدراسة توفر أداة منهجية قابلة للتعميم على شركات القطاع الخاص في السعودية.

في ضوء ما سبق، تُعد هذه الدراسة إضافة نظرية لفهم كيفية تفعيل التمكين الإداري في إدارة المشتريات كمدخل أساسي لتحقيق التميز المؤسسي، وتفتح آفاقاً بحثية مستقبلية لاستكشاف الأبعاد الأخرى ذات الصلة مثل القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي.

2. الأهمية العملية

تتبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من قدرتها على تقديم توصيات وإرشادات قابلة للتطبيق المباشر داخل شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وتتجلى في المحاور التالية:

أولاً، تمكّن الدراسة صانعي القرار في المؤسسات من تحديد مدى جاهزية إدارة المشتريات لعملية التمكين الإداري. فمن خلال النتائج المستخلصة من استبيانات مدراء المشتريات ومدراء العمليات والمالية، سيتسنى للشركات معرفة نقاط القوة والضعف في هياكلهم التنظيمية وإجراءاتهم الشرائية (الخرابشة، 2023)، مما يساعدهم على إعادة تصميم الصلاحيات والمسارات الإجرائية لضمان سرعة اتخاذ القرار وجودته.

ثانياً، توفر الدراسة خارطة طريق لتطبيق ممارسات التمكين بشكل تدريجي ومدروس. إذ ستقدم توصيات تفصيلية حول كيفية نقل جزء من الصلاحيات المتعلقة باختيار التوريد والتفاوض على العقود إلى مستويات إدارية متوسطة ومنخفضة، مع وضع ضوابط محكمة لضمان التوازن بين الاستقلالية والرقابة (الطلحي، 2023). وهذا يساهم في زيادة مرونة المؤسسات وقدرتها على التعامل مع المتغيرات السوقية بفعالية أكبر.

ثالثاً، تعزز الدراسة من قدرة المؤسسات على تحقيق التوازن بين الكفاءة والفعالية في سلاسل الإمداد. فمن خلال التمكين الإداري، يُمكن للشركات تقليص زمن الدورة الشرائية وخفض التكاليف التشغيلية عبر اتخاذ قرارات فورية مبنية على معلومات دقيقة، مثلما أظهر إدريس (2015) في دراسة شركة سوداني. كما ستساعد التوصيات المقدمة للشركات على تحسين مستوى المخزون وتقليل الهدر المالي واللوجستي.

رابعاً، تسهم الدراسة في تحسين الاستدامة المؤسسية وتنمية العلاقات مع الموردين. فمن المتوقع أن ينعكس التمكين على قدرة المدراء على الانخراط مع الموردين في شراكات استراتيجية مبنية على معايير الاستدامة البيئية والاجتماعية (Carter & Rogers, 2019)، مما يعزز صورة المؤسسة ويقوّي من ثقة الجهات المعنية.

خامساً، تدعم أهداف رؤية المملكة 2030 بشأن التحول إلى اقتصاد معرفي ومتطور. فبتطبيق التوصيات المتعلقة بالتحول الرقمي في إدارة المشتريات (Alharbi & Alsubaie, 2022؛ Monczka et al., 2020)، ستتمكن الشركات من استخدام تقنيات تحليلات البيانات والأنظمة الذكية لمتابعة الأداء وقياس أثر التمكين بشكل لحظي، مما يرفع من كفاءة العمليات ويحقق مزايا تنافسية.

أخيرًا، تمثل الدراسة دليلاً إجرائياً للأكاديميين والمستشارين في مجال إدارة المشتريات والاستشارات التنظيمية، حيث يمكن توظيف نتائجها في ورش عمل وبرامج تدريبية تستهدف بناء القدرات الفنية والإدارية للعاملين في هذا القطاع، وبالتالي دعم جهود التطوير المؤسسي وتعزيز التميز في بيئة الأعمال السعودية.

تساؤلات الدراسة

تساؤل الدراسة الرئيسي

1. ما مدى تأثير تمكين إدارة المشتريات على تحقيق التميز المؤسسي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية

1. كيف يؤثر تمكين إدارة المشتريات على كفاءة الأداء التشغيلي في الشركات الخاصة؟
2. ما العلاقة بين تمكين إدارة المشتريات واستدامة سلسلة التوريد؟
3. ما دور التحول الرقمي في دعم عمليات إدارة المشتريات وتعزيز الأداء المؤسسي؟
4. ما أبرز العوائق التي تواجه الشركات الخاصة في تطبيق استراتيجيات تمكين إدارة المشتريات؟
5. كيف يمكن تحسين استراتيجيات إدارة المشتريات لتعزيز مستويات التميز المؤسسي؟

أهداف الدراسة

1. قياس مدى تأثير تمكين إدارة المشتريات على تحقيق التميز المؤسسي في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
2. تقييم أثر تمكين إدارة المشتريات في رفع كفاءة الأداء التشغيلي، مثل تقليل زمن الدورة الشرائية وزيادة معدل دوران المخزون.
3. استكشاف العلاقة بين تمكين إدارة المشتريات واستدامة سلسلة التوريد من النواحي البيئية والاجتماعية.
4. تحليل دور التحول الرقمي في دعم عمليات إدارة المشتريات وتعزيز مؤشرات الأداء المؤسسي.
5. تحديد أبرز العوائق والتحديات التي تواجه الشركات الخاصة عند تطبيق استراتيجيات تمكين إدارة المشتريات.
6. اقتراح مجموعة من التوصيات العملية لتحسين استراتيجيات إدارة المشتريات بما يعزز مستويات التميز المؤسسي.

فروض الدراسة

في ضوء التساؤلات البحثية السابقة، تفترض هذه الدراسة أن هناك علاقة سببية وإيجابية بين تمكين إدارة المشتريات والتميز المؤسسي في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. وينطلق الإطار النظري من أن نقل الصلاحيات وصنع القرار لمدراء ووظائف الشراء يعزز من قدرة المؤسسة على الابتكار وتحسين الأداء التشغيلي والاستدامة، مع الأخذ في الاعتبار دور التحول الرقمي والعوائق المحتملة التي قد تطرأ على تطبيق هذه الاستراتيجيات.

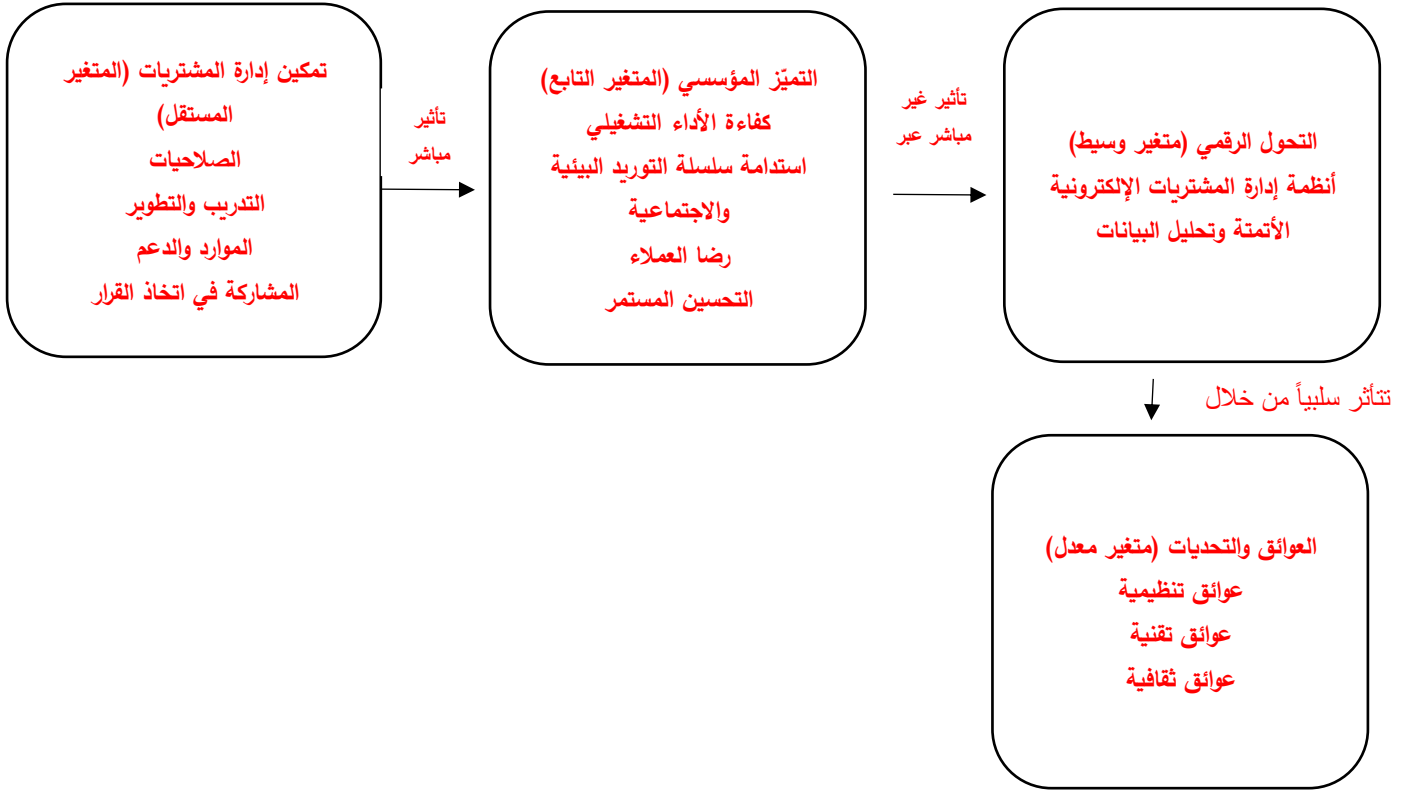
الفرض الرئيسي

- هناك تأثير إيجابي ودال إحصائياً لتمكين إدارة المشتريات على تحقيق التميز المؤسسي في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

الفروض الفرعية

- منح صلاحيات أوسع لإدارة المشتريات يؤثر إيجابياً وبشكل دال إحصائياً على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي في الشركات الخاصة.
- الاستثمار في تدريب كوادر إدارة المشتريات يعزز رضا العملاء ويحقق دلالة إحصائية في رفع جودة الخدمات والمنتجات.
- تطبيق تقنيات التحول الرقمي في عمليات إدارة المشتريات يدعم دقة وسرعة اتخاذ القرار ويؤثر إيجابياً على مؤشرات الأداء المؤسسي.
- تبني ممارسات استدامة بيئية واجتماعية في إدارة المشتريات يرتبط إيجابياً وبشكل دال إحصائياً بتحقيق التميز المؤسسي.
- وجود عوائق تنظيمية أو تقنية أو ثقافية يقلل من فعالية تمكين إدارة المشتريات ويؤثر سلباً على قدرته في دعم التميز المؤسسي.
- تبني منهجيات التحسين المستمر في عمليات الشراء ينعكس إيجابياً على تعزيز القدرة التنافسية للشركات الخاصة.

نموذج مفاهيمي Conceptual Framework



في ظل التحديات المتسارعة التي تواجهها مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، تبرز أهمية تمكين إدارة المشتريات كأحد العوامل الاستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي. يركز هذا الإطار النظري على مجموعة من النظريات والمفاهيم العلمية المتصلة بإدارة المشتريات والتمكين الإداري وجودة الأداء المؤسسي والاستدامة الرقمية، بهدف بناء أساس فكري متين يمكن من خلاله تفسير العلاقات المفترضة في الدراسة وتصميم أدوات القياس والاستبيان.

النظريات الرئيسية

نظرية إدارة المشتريات (Purchasing Management)

تُعنى هذه النظرية بدراسة العمليات المرتبطة بتخطيط الاحتياجات واختيار الموردين والتفاوض وإبرام العقود وإدارة المخزون وضمان تسليم المواد والخدمات في الوقت والجودة المطلوبين. توضح الخرابشة (2023) أن إدارة المشتريات تشكل بوابة المؤسسة إلى السوق الخارجي، حيث تؤثر مباشرة على تكلفة الإنتاج وجودته والمرونة التشغيلية (الخرابشة، 2023). وقد عزز Handfield et al (2019) هذا المنظور من خلال نموذج يصف كيفية دمج وظائف الشراء مع بقية وظائف المؤسسة—كالتصنيع والتسويق

والمالية—ضماناً لتحقيق قيمة مضافة وتحسين السياسات الاستراتيجية التي تتعلق بسلسلة الإمداد والاستجابة للمتغيرات السوقية والبيئية.

نظرية التمكين الإداري (Empowerment Theory)

ينطلق مفهوم التمكين الإداري من نقل الصلاحيات والمسؤوليات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، بما يتيح لمدراء ووظائف المشتريات ممارسة اتخاذ القرار بشكل مستقل نسبياً. يرى الطلحي (2023) أن التمكين الإداري يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء لدى الموظفين، ويحرر طاقات الابتكار لديهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء ورضا العاملين (الطلحي، 2023). وتؤكد González-Benito et al (2003) أن منح الموظفين سلطة اتخاذ قرارات الشراء يساهم في تقليص الوقت المستغرق في الإجراءات البيروقراطية ويساعد في تحسين نتائج التفاوض مع الموردين.

نموذج التميز الأوروبي EFQM

يعد نموذج EFQM معياراً دولياً لتقييم التميز المؤسسي، حيث يشتمل على تسعة معايير رئيسية موزعة بين عوامل الدافعية (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد والشراكات، وإدارة الموارد البشرية) ونتائج الأداء (نتائج الموظفين، العملاء، المجتمع، والنتائج المالية ونتائج العمليات). يشير زهران (2022) إلى أنه بتطبيق هذا النموذج داخل الجامعات المصرية، تم تحسين جودة الخدمات والابتكار نتيجة لاستخدام تقنيات رقمية وتحليل بيانات متقدمة (زهران، 2022). ويعتبر اعتماد نموذج EFQM في هذه الدراسة وسيلة لقياس مستويات التميز المؤسسي في شركات القطاع الخاص السعودية وربطها بمتغير تمكين إدارة المشتريات.

نظرية الجودة الشاملة والريادة الريادية (TQM & Entrepreneurial Orientation)

تركز هذه النظرية على دمج ممارسات إدارة الجودة الشاملة مع ثقافة الريادة داخل المؤسسات. بينت دراسة Al-Dhaafri & Al-Swidi (2016) أن الجمع بين التوجه نحو الجودة الشاملة والريادة الريادية يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي من خلال تحسين العمليات الداخلية وتشجيع الابتكار في المنتجات والخدمات (Al-Dhaafri & Al-Swidi, 2016). وتوضح González-Benito et al (2003) أهمية اعتماد مؤشرات جودة في عمليات الشراء لضمان تحقيق متطلبات العملاء وتطوير علاقات استراتيجية مع الموردين.

نظرية الاستدامة في سلسلة التوريد (Sustainable Supply Chain Management)

تركز هذه النظرية على دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية في إدارة سلسلة التوريد. وبحسب Carter & Rogers (2019)، فإن المؤسسات التي تتبنى ممارسات شراء مستدامة تحقق فوائد

تنافسية طويلة الأمد من خلال تحسين صورتها أمام أصحاب المصلحة وتقليل المخاطر البيئية والاجتماعية (Carter & Rogers, 2019). وتؤكد Foerstl et al (2017) أن التمكين الإداري له دور في تمكين إدارات الشراء من اتخاذ قرارات مستدامة مبنية على معايير واضحة وتشجيع الموردين على تطبيق ممارسات صديقة للبيئة.

نظرية التحول الرقمي في إدارة المشتريات

يشهد عالم الأعمال تحولاً رقمياً متسارعاً؛ إذ يتيح الاعتماد على الأنظمة الرقمية في إدارة المشتريات تحسين كفاءة العمليات وتقليل زمن الدورة الشرائية. أشار Alharbi & Alsubaie (2022) إلى أن التحول الرقمي في القطاع الخاص السعودي خلق فرصاً لتطبيق تقنيات مثل إنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي في تتبع المخزون وإدارة الموردين (Alharbi & Alsubaie, 2022). وتدعم Monczka et al (2020) هذه الرؤية بالحجة أن نظم المعلومات المتقدمة تساعد في توفير بيانات دقيقة لاتخاذ قرارات شراء مبنية على معطيات واقعية.

توظيف النظريات في الدراسة

ربط إدارة المشتريات بالتمكين الإداري

يعتمد البحث على مزيج من نظرية إدارة المشتريات ونظرية التمكين الإداري لتحليل كيفية نقل الصلاحيات الإدارية من المديرين التنفيذيين إلى مدراء ووظائف الشراء. سيتم تطوير استبيان يستند إلى مؤشرات الطلحي (2023) لقياس مدى تمكين المدراء في اتخاذ القرارات الشرائية، مع الاعتماد على مؤشرات González-Benito et al (2003) لقياس سرعة وجودة التفاوض والتعاقد.

تطبيق نموذج EFQM لقياس التميز المؤسسي

سيُطبق نموذج EFQM من خلال استبيان يقيس العوامل الدافعية والنتائج. وسيتم تحليل البيانات ارتباطاً مع درجات التمكين في قسم المشتريات لاختبار العلاقة بين متغير التمكين ومعايير التميز (زهران، 2022). كما ستم دراسة الفروق بين المؤسسات التي لديها نظم حوكمة قوية والمرخص لها بمدى أكبر للتمكين.

دمج مبادئ الجودة الشاملة والاستدامة

سيندرج ضمن الاستبيان مقاييس للجودة الشاملة (González-Benito et al., 2003) والاستدامة في سلسلة التوريد (Carter & Rogers, 2019)، وذلك لتحليل كيفية تأثير التمكين الإداري على تطبيق ممارسات شراء تراعي الأبعاد البيئية والاجتماعية.

دور التحول الرقمي كمتغير معدل

سيتم قياس درجة التحول الرقمي في إدارة المشتريات عبر مؤشرات Alharbi & Alsubaie (2022) وتوظيفها كمتغير معدل في نماذج الانحدار لتحليل تأثيرها على العلاقة بين التمكين الإداري والتميز المؤسسي.

يقدم هذا الإطار النظري قاعدة معرفية شاملة تربط بين ست نظريات رئيسة، ويضيف إليها خصائص البيئة السعودية ومتطلبات رؤية المملكة 2030 (رؤية السعودية 2030، 2021). من خلال توظيف هذه النظريات في تصميم أدوات القياس، سيكون البحث قادرًا على تقديم نتائج دقيقة وتوصيات عملية تسهم في تمكين إدارة المشتريات كعامل رئيس لتحقيق التميز المؤسسي.

الدراسات السابقة

مقدمة

تُعد إدارة المشتريات وتمكينها من أهم عناصر البنية المؤسسية التي تسهم في تعزيز التميز داخل المؤسسات، لاسيما في ظل التحولات الديناميكية التي يشهدها العالم اليوم على مستوى التكنولوجيا، وتزايد متطلبات الأسواق، وتسارع التنافس المؤسسي. وفي هذا السياق، تبرز أهمية البحث في أثر تمكين إدارة المشتريات على التميز المؤسسي، خاصة في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، والتي تمثل ركيزة أساسية في تحقيق أهداف رؤية السعودية 2030.

تُشير الاتجاهات الحديثة في علوم الإدارة إلى أن التميز المؤسسي لا يمكن تحقيقه بمعزل عن تمكين الوظائف الحيوية داخل المنظمة، وعلى رأسها إدارة المشتريات. فهذه الإدارة لا تقتصر فقط على تأمين الاحتياجات التشغيلية، بل تُعد شريكا استراتيجيا في تحقيق الكفاءة المالية، وتحقيق الابتكار، والاستدامة، وتحسين جودة المنتجات والخدمات. كما أن تمكين القائمين على هذه الإدارة، من حيث تفويض الصلاحيات، وتوفير الموارد، وتبني ثقافة المشاركة، يمثل بوابة حقيقية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز تنافسية المنظمة في السوق.

في هذا السياق، فإن استعراض الدراسات السابقة يُعد خطوة أساسية في تأصيل الفكرة البحثية، وفهم ما توصلت إليه البحوث المحلية والعالمية، وتحديد الفجوات العلمية التي لم تُعالج بعد، أو التي ما تزال بحاجة إلى تفسير أعمق وتجريب أكثر دقة في بيئات مختلفة. وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يقدم قراءة تحليلية نقدية لمجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع التمكين الإداري، وإدارة المشتريات، ونماذج التميز المؤسسي، مثل نموذج EFQM، وكذلك مفاهيم مثل الجودة الشاملة، والتحول الرقمي، والاستدامة في سلاسل الإمداد.

إن مراجعة الدراسات السابقة لا تهدف فقط إلى عرض ما كُتب، بل تسعى كذلك إلى وضع هذه الدراسة ضمن الإطار البحثي الأكبر، بما يُبرز إسهامها العلمي والمنهجي. كما يساعد ذلك على تحديد الأدوات التي أثبتت فاعليتها في قياس المتغيرات، ونقاط القوة والقصور في الأدبيات السابقة، مما يمنح هذه الدراسة أرضية صلبة تُبنى عليها فرضياتها وأدواتها، وتُوجه بها جهود التحليل والتفسير.

ومن هذا المنطلق، يأتي هذا الفصل ليعرض ويناقش أبرز الدراسات المحلية والعربية والعالمية التي تطرقت لموضوع التمكين الإداري وإدارة المشتريات والتميز المؤسسي، موضحا أوجه الشبه والاختلاف، والحدود النظرية والتطبيقية، بالإضافة إلى بيان كيفية استفادة البحث الحالي منها وتحديد ما يميزه عنها. هذا التناول النقدي يُسهم في توجيه الدراسة نحو تحقيق هدفها الأساسي المتمثل في الكشف عن مدى تأثير

تمكين إدارة المشتريات على تحقيق التميز المؤسسي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، في ضوء مستجدات العصر الرقمي.

الدراسات السابقة:

1. دراسة الخِرابشة (2023) بعنوان "إدارة المشتريات والمخازن"

تناولت الخِرابشة (2023) دراسة وصفية تحليلية تهدف إلى استكشاف دور إدارة المشتريات والمخازن في تحقيق أهداف المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة منهج الوصف والتحليل، حيث جمعت بيانات نوعية وكمية من موظفين ومسؤولين في أقسام المشتريات والمخازن بمجموعة من الشركات الكبرى والمتوسطة. ركز الباحث في هذه الدراسة على أربعة أبعاد رئيسية: تخطيط الاحتياجات، واختيار الموردين، وإبرام العقود التفاوضية، وإدارة المخزون. بخصوص تخطيط الاحتياجات، أظهرت النتائج أن المؤسسات التي توظف أساليب تحليلية متقدمة، مثل استخدام برامج تخطيط موارد المؤسسات (ERP)، تتمكن من تحديد الكميات المطلوبة بدقة عالية، مما يقلل من حالات النقص أو الفائض مقارنة بالأساليب التقليدية. وفيما يتعلق باختيار الموردين، أكدت الدراسة أن تطبيق معايير تقييم موضوعية تشمل الجوانب المالية والبيئية والاجتماعية يعمل على تحسين موثوقية التوريد ورفع مستوى التنافس بين الموردين، ما ينعكس إيجابياً على جودة المواد وتقليل التأخير في التسليم. أما في مجال التفاوض وإبرام العقود، ف سجل عدد من المشاركين أن تطبيق تقنية المزادات العكسية (Reverse Auction) وأساليب التفاوض القائمة على البيانات التاريخية أسهم في خفض التكاليف، بالإضافة إلى تحسين شروط الدفع والضمانات المقدمة من الموردين. وأظهرت الدراسة أيضاً أهمية استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs لمتابعة تنفيذ العقود، حيث ساعدت تتبع مؤشرات مثل نسبة الالتزام بمواعيد التسليم وجودة المواد على تعزيز الشفافية وتحسين العلاقات مع الموردين. خلصت الدراسة إلى أن انتظام عمليات الإدارة وفق الأساليب العلمية الحديثة يحقق كفاءة عالية في سلسلة الإمداد ويعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات اللوجستية والمالية. أوصت الخِرابشة بضرورة تدريب العاملين دورياً على استخدام أدوات التحليل الرقمي، وتطوير سياسات تقييم الموردين لتشمل معايير الاستدامة البيئية والاجتماعية، ورفع درجة التعاون بين إدارات المشتريات والمخازن لضمان تزامن القرارات وتحقيق أهداف المؤسسات الاستراتيجية.

2. دراسة رواشدة (2023) بعنوان "دور إدارة المشتريات في تحقيق أهداف المؤسسات"

قام ياسر محمد حمد الله رواشدة (2023) بدراسة وصفية تحليلية هدفت إلى تحليل تأثير وظائف إدارة المشتريات والمخازن على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات الصناعية والخدمية في المملكة العربية السعودية. استندت الدراسة إلى منهج المسح الاستقصائي، حيث تم توزيع استبيانات على مديري مشتريات ومدير مخزون في شركات متنوعة من حيث الحجم والقطاع. تناولت الدراسة تصنيف المشتريات

إلى نوعين رئيسيين: المشتريات الاستراتيجية التي تشمل تخطيط التوريد طويل الأجل واختيار الموردين الأساسيين وتوقيع اتفاقيات الإطار، والمشتريات التشغيلية المختصة بالاحتياجات اليومية من المواد والبضائع. بيّنت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تولي اهتمامًا خاصًا للمشتريات الاستراتيجية تشهد زيادة في المرونة التنظيمية والقدرة على التنبؤ بالطلبات المستقبلية، مما يخفض من مستويات المخزون الاحتياطي، ويقلل من التكاليف التشغيلية بشكل عام. كما أظهرت الاستجابات أن وجود سياسات تعاقدية مرنة مع الموردين الرئيسيين يؤدي إلى تحسين شروط الشراء وضمان تلقي خصومات حجمية وعروض حصرية في فترات الأزمات. وفي الجانب التشغيلي، وجد أن تطبيق ممارسات تنظيمية مبسطة في عمليات طلب المواد وتسريع إجراءات الموافقة يساعد في تقليل زمن الاستجابة للطلبات الداخلية. وفيما يخص الابتكار المؤسسي، ربطت الدراسة بين كفاءة إدارة المشتريات وارتفاع قدرات الابتكار لدى المؤسسات، حيث أظهرت أن تحسين عمليات التوريد وتطوير العلاقات مع الموردين يمكن أن يؤدي إلى مشاركة متبادلة في تطوير منتجات جديدة أو تحسين العمليات الإنتاجية. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التكامل بين الإدارات المختلفة وتبني نموذج الشراكات الاستراتيجية مع الموردين لتبادل المعرفة والموارد، فضلاً عن تطوير برامج تدريبية مستمرة لفرق المشتريات والمخازن لتعزيز مهارات التفاوض والتحليل.

3. دراسة المرسى وسليمان (2019) بعنوان "دور ممارسات إدارة الشراء في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية في مصر"

هدفت دراسة جمال الدين محمد المرسى ولمياء عبد الرحيم سليمان (2019) إلى تقييم أثر ممارسات إدارة الشراء على الأداء المؤسسي في شركات الأدوية المصرية عبر منهج وصفي تحليلي. جمع الباحثان بيانات من مسؤولين في إدارات الشراء والإدارة العليا عبر استبيانات ومقابلات شبه منظمة. ركزت الدراسة على مقارنة ممارسات الشراء المثالية (Best Practices) المعتمدة في الأدبيات الأكاديمية، مثل إدارة العلاقات مع الموردين، وتقييم الأداء الدوري، وإدارة المخاطر، مع الممارسات الفعلية المتبعة في الشركات محل الدراسة. أشارت النتائج إلى وجود فجوة ملحوظة بين الممارسات المثالية والفعلية في أغلب الشركات، حيث اعتمدت على إجراءات تقليدية في اختيار الموردين والتفاوض دون استخدام أدوات تحليلية أو مؤشرات أداء واضحة. وأظهر التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطابق الممارسات الفعلية مع المثالية ومستوى الأداء المؤسسي، سواء من حيث الكفاءة التشغيلية أو الأداء المالي. كما تبين أن الشركات متعددة الجنسية حققت أفضل نتائج نسبيًا مقارنة بالشركات المحلية والعامة نتيجة لاعتمادها استراتيجيات شراء أكثر تطورًا وشمولية. وقد خلص الباحثان إلى أن تفعيل ممارسات الشراء المثالية يتطلب تطوير هيكل تنظيمي مرن يدمج فرق الشراء مع وظائف أخرى كالصنيع واللوجستيات، ويعتمد على التحليل الدوري لأداء الموردين وإدخال تقنيات المعلومات في إدارة العقود. أوصت الدراسة

ببرامج تدريبية مستمرة للعاملين في الشراء وتطبيق نماذج تقييم المخاطر المالية والتشغيلية بشكل دوري لرفع مستوى التزام الموردين وتحقيق استدامة الأداء.

4. دراسة الطلحي (2023) بعنوان "أثر التمكين الإداري على التميز المؤسسي في منظمات القطاع العام: دراسة ميدانية على مدرء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة"

تتناول دراسة عادل الطلحي (2023) العلاقة بين التمكين الإداري والتميز المؤسسي من خلال استكشاف مدى تأثير نقل الصلاحيات والمسؤوليات إلى مدرء ومديرات مدارس التعليم في محافظة جدة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة بلغت عيّنتها 363 من القيادات التربوية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. سعى الباحث إلى قياس مستوى التمكين الإداري عبر أبعاد متعددة، منها استقلالية اتخاذ القرار وتوفر الموارد والمهارات اللازمة، وربط هذه الأبعاد بمؤشرات التميز المؤسسي التي تتضمن جودة التدريس، رضا الطلاب والمجتمع، وكفاءة العمليات الإدارية. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين التمكين الإداري والتميز المؤسسي، حيث أشار المشاركون إلى أن التمكين ساعدهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية واتخاذ قرارات أكثر فاعلية وسرعة. بيد أن الدراسة كشفت عن مستوى منخفض من التمكين الإداري في المدارس على الرغم من أهمية الدور القيادي، إذ أظهر 62% من العينة شعوراً بنقص الصلاحيات والموارد التي تمكنهم من الابتكار والتطوير. وقد ربط الطلحي هذا القصور بعوائق تنظيمية وثقافية، مثل المركزية الزائدة في اتخاذ القرار وعدم وضوح السياسات. وأوصى الباحث بتطوير سياسات تمكين واضحة تشمل توزيع الصلاحيات المالية والتنظيمية، وتوفير برامج تدريبية دورية لتعزيز مهارات القيادة والحوكمة، بالإضافة إلى إنشاء آليات تقييم واستعراض منتظمة لضمان استدامة التمكين وتأثيره على التميز المؤسسي.

5. دراسة إدريس (2015) بعنوان "أثر إدارة المشتريات في أداء منظمات الأعمال: بالتطبيق على شركة سوداني 2009-2014م"

تستعرض دراسة محمد أحمد حامد إدريس (2015) أثر إدارة المشتريات على أداء شركة سوداني للاتصالات خلال الفترة 2009-2014. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقسم الدراسة إلى خمسة فصول تضم مفهوم المشتريات، مفهوم الأداء المؤسسي، هيكلية إدارة المشتريات في الشركة، عرض نتائج الدراسة الميدانية، واستخلاص النتائج والتوصيات. شملت عينة الدراسة عددًا من المديرين والعاملين في إدارة المشتريات ومديري الإدارات المستفيدة. أثبتت الدراسة صحة الفرضيات الأربعة المرصودة، فتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوعي بالمفاهيم العامة لإدارة المشتريات وتحسين أداء المنظمة، وبين نوعية وجودة المشتريات وأدائها التنظيمي. كما أظهرت النتائج أن تطبيق نظام معلومات مشتريات متكاملة ساهم في تلبية احتياجات الإدارات بكفاءة وسرعة أكبر، في حين أن ضعف التخطيط أثر سلباً على حجم أداء المنظمة. وأكدت الدراسة أن الشركات التي وضعت فيها خطط مشتريات مدروسة كامل الدورات تحقق

نتائج أفضل في مؤشرات الكفاءة والفعالية. واختتم إدريس توصياته بضرورة تأهيل الكوادر البشرية علميًا وتقنيًا، وتطبيق نظم معلومات مشتريات متقدمة، واستمرار مراجعة خطط الشراء بشكل دوري لضمان التوافق مع احتياجات الإدارات ومتطلبات السوق.

6. دراسة دوليب (2019) بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات: دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات"

ركزت رسالة دوليب (2019) على فحص دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات (سوداتل). استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتقنية دراسة الحالة لجمع البيانات من مصادر أولية وثانوية، شملت مقابلات مع الإدارة العليا وتحليل الوثائق الاستراتيجية. هدفت الدراسة إلى قياس مدى إلمام الشركة بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي، وقدرتها على دراسة البيئة الداخلية والخارجية لاغتنام الفرص ومجابهة المخاطر، وعلاقة هذا الإلمام برضا العملاء والكفاءة التشغيلية. أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة العليا في سوداتل تتمتع بفهم جيد لمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية، وأنها تطبق خططًا طويلة الأجل تساهم في تحسين الكفاءة والفعالية التشغيلية. كما بينت الدراسة وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين وضوح الرؤية والأهداف ورضا العملاء، حيث أشاد من العملاء بتحسين جودة الخدمات وتقليل زمن الاستجابة. وأكدت الدراسة أن تبني التخطيط الاستراتيجي وأنظمة الجودة الشاملة مكن الشركة من تحقيق ميزة تنافسية وخفض التكاليف. وأوصى دوليب بضرورة مواصلة تطوير خطط استراتيجية مرنة تستشرف التحديات المستقبلية وتتبنى أساليب تحديث مستمرة، بالإضافة إلى تطبيق معايير التميز المؤسسي ونظم إدارة الجودة لتعزيز الاستدامة والنمو.

7. دراسة زهران (2022) بعنوان "متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM» في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي"

تناولت زهران (2022) دراسة وصفية تهدف إلى التعرف إلى مدى جاهزية الجامعات المصرية لتطبيق معايير نموذج التميز الأوروبي EFQM، مع مراعاة مستحدثات العصر الرقمي. اعتمدت الدراسة منهج الوصف والتحليل، واستندت إلى آراء 120 من القيادات الأكاديمية والإدارية في مجموعة من الجامعات الحكومية والخاصة، حيث تم توزيع استبيان يتضمن أسئلة حول مكونات النموذج التسعة وعلاقة كل منها بمستحدثات التكنولوجيا الرقمية مثل التعلم الإلكتروني، وتحليل البيانات الضخمة. أظهرت النتائج أن الجامعات المصرية تواجه مجموعة من المعوقات الرئيسية التي تحول دون تطبيق معايير EFQM بفاعلية، من أبرزها نقص البنية التحتية الرقمية اللازمة، وغياب السياسات الواضحة لتبني المنصات الإلكترونية وتحليل البيانات، بالإضافة إلى مقاومة التغيير بين بعض أعضاء هيئة التدريس والإدارات.

ورغم ذلك، أكد المشاركون أن لديهم رؤية واضحة تجاه أهمية نموذج EFQM في تحسين جودة الأداء المؤسسي، وأن دمج معايير النموذج مع أدوات التحول الرقمي يمكن أن يسهم في تعزيز الابتكار وكفاءة العمليات. خلصت الدراسة إلى ضرورة تطوير متطلبات تقنية وبشرية لتسهيل تطبيق النموذج، مثل إنشاء وحدات خاصة للتحول الرقمي وإدماج نظم إدارة الجودة مع أنظمة التعلم الإلكتروني، وتدريب القيادات الأكاديمية والإدارية على استخدام أدوات التحليل الرقمي لتقييم الأداء المؤسسي بصفة دورية. وأوصت زهران بوضع خطة استراتيجية شاملة تتضمن مراحل مرحلية لتطبيق معايير EFQM بالتوازي مع مبادرات التحول الرقمي.

8. دراسة عبد الله (2022) بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية"

ركزت دراسة عدلان عبد الله (2022) على استكشاف دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي داخل مجموعة جياذ الصناعية. استخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني، حيث تم توزيع 91 استبانة على موظفين ومديرين في وحدات الموارد البشرية والإنتاج والتسويق، واستخدم برنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. تضمن الاستبيان محاور رئيسة تتعلق بعمليات الاختيار والتعيين، والتدريب وتنمية القدرات، وتقييم الأداء، والتعويضات والحوافز، وعلاقتها بمؤشرات التميز المؤسسي مثل الابتكار والجودة والرضا الوظيفي. وأظهرت النتائج وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين جميع مكونات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي؛ إذ سجلت عمليات التوظيف الانتقائي نسبة ارتباط 0.72 مع مؤشرات الأداء، وتدريب الموظفين والمتابعة المستمرة نسبة ارتباط 0.68، بينما أظهر نظام التعويضات والحوافز ارتباطاً بنسبة 0.65. كما بينت الدراسة أن انتشار ثقافة التميز ومشاركة الموظفين في صنع القرار ترتبط ارتباطاً وثيقاً ببرامج التدريب والتطوير المستمر، مما يعزز من رغبة الأفراد في الابتكار والمشاركة الفعالة. وأوصى الباحث بضرورة نشر الوعي بمفهوم التميز المؤسسي من خلال ورش عمل وسمنارات، وتطوير نظام قياس الأداء ليتضمن مؤشرات نوعية وكمية، وإنشاء برامج تحفيزية تشجع الابتكار وتكافئ الأداء المتميز.

9. دراسة عبد الهادي (2023) بعنوان "التميز المؤسسي داخل الوحدات المحلية في القطاع الحكومي المصري"

سعت عبد الهادي (2023) إلى استكشاف مفهوم التميز المؤسسي في إطار الوحدات المحلية المصرية بالقطاع الحكومي، وتقسيم الدراسة إلى ثلاثة أقسام: تطرقت الأولى إلى مفهوم التميز ومتطلباته العامة، بينما تناولت الثانية خصائص الإدارة المحلية وأهدافها، أما الثالثة فركزت على ممارسات التميز في الوحدات المحلية وعوامل نجاحها وفشلها. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من 100 موظف وإداري في الوحدات المحلية بمحافظة مختلفة عبر استبيان شمل أسئلة عن الهيكل التنظيمي،

وعمليات التخطيط، وآليات المتابعة والتقييم، وعلاقتها بجوائز التميز الحكومي المصرية. ووجدت الدراسة أن هناك قصوراً في تطبيق معايير التميز المؤسسي نظراً لضعف البنية التحتية التنظيمية والمالية، وعدم وضوح الأهداف الاستراتيجية، إضافة إلى محدودية التدريب والتأهيل. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية الاستراتيجية وتطبيق ممارسات التميز، كما بينت أن الجوائز الحكومية لا تعد محفزاً كافياً دون ضمان شفافية عملية التقييم وتوفير الموارد اللازمة للتطوير. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة الوحدات المحلية لتشمل وحدات متخصصة في إدارة الجودة، وإطلاق برامج تدريبية مكثفة في مجالات التخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير، بالإضافة إلى اعتماد آليات شفافة لتقييم الأداء ومنح الجوائز.

10. دراسة Al-Dhaafri & Al-Swidi (2016) بعنوان "The impact of total quality management and entrepreneurial orientation on organizational performance"

تهدف الدراسة إلى فحص الأثر المشترك للتوجه الريادي (EO) وإدارة الجودة الشاملة (TQM) على أداء المنظمات، مع التركيز على دوائر شرطة دبي كمجتمع دراسي تطبيقي. اعتمد الباحثان على تصميم استقصائي باستخدام استبيان تم توزيعه على 320 مشاركاً، عادت منها 111 استبانة صالحة للتحليل. ولتقويم الفرضيات، استخدموا نموذج المعادلات الهيكلية عبر نهج Partial Least Squares (PLS-SEM). أثبتت النتائج صحة الفرضيات المتعلقة بالأثر الإيجابي المشترك لكل من التوجه الريادي وممارسات الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، حيث أظهرت النماذج أن المؤسسات التي تجمع بين قدرة على الابتكار وتحمل المخاطر (EO) وتطبيق نظم الجودة الشاملة تحقق تفوقاً في مؤشرات الكفاءة والإنتاجية. وأوضح الباحثان أن ممارسات TQM تعزز من قدرة المديرين ذوي التوجه الريادي على تنفيذ مبادرات تحسين مستمر، وبالتالي يتولد تأثير تراكمي يزيد من استفادة المنظمة من مواردها ويعزز موقعها التنافسي. تُبرز الدراسة أهمية النتائج العملية لمديري المنظمات عند التخطيط لتطبيق نظم الجودة الشاملة، حيث يستفيد القادة أصحاب التوجه الريادي في اختيار الأدوات والمعايير الأنسب لتحقيق أعلى مستويات الأداء. وتوصي الدراسة بضرورة تدريب المديرين وتنمية ثقافة الابتكار بالتوازي مع تبني معايير الجودة، لضمان تحقيق نتائج مستدامة.

11. دراسة Carter & Rogers (2019) بعنوان "A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory"

قدّم كارتر وروجرز (2019) إطاراً نظرياً لاستدامة إدارة سلسلة التوريد عبر مراجعة شاملة للأدبيات وابتكار أسس جديدة تربط بين الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي. استند البحث إلى منهج بناء النظرية المفاهيمية من خلال تحليل أكثر من 200 دراسة سابقة، ليبرهن على الترابط الجوهر بين ممارسات الشراء

المستدام وعناصر القيم المؤسسية. يبرز الإطار التركيبي أن المؤسسات التي تراعي المعايير البيئية في اختيار الموردين وتطبيق ممارسات مسؤولة اجتماعيًا تحقق فوائد استراتيجية تمتد إلى بناء سمعة إيجابية وتعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة. كما يسلط البحث الضوء على أن استدامة السلسلة تسهم في تقليل المخاطر التشغيلية والمالية على المدينين المتوسط والطويل. توصلت الدراسة إلى ضرورة توسيع مفهوم إدارة سلسلة التوريد ليشمل أبعادًا أخلاقية واجتماعية، معتمدة على مراجعة نقدية للنظريات السائدة. وتوصي الباحثان بتطبيق نتائج الإطار النظري في الممارسات العملية من خلال تطوير سياسات شرائية مستدامة وتبني مؤشرات تقييم جديدة تراعي كل الأبعاد الثلاثة للاستدامة.

12. دراسة Monczka et al (2020) بعنوان " Purchasing and supply chain management (7th ed.)"

في الطبعة السابعة من كتابهما، يقدم مونتشكا وهاندفيلد وغيرهما (2020) مراجعة شاملة لأحدث الممارسات والتقنيات في إدارة المشتريات وسلسلة التوريد. يستند المحتوى إلى خبراتهم العملية وعلاقاتهم مع التنفيذيين عالميًا، ليغطي موضوعات مثل إدارة الاحتياط في السلسلة، والذكاء الاصطناعي، والتحليلات المتقدمة، والأتمتة الروبوتية. يُبرز الفصل المتعلق بالتحول الرقمي أهمية استخدام تقنيات البيانات الضخمة ومنصات التحكم الفعلية (Control Towers) لمراقبة الأداء في الوقت الحقيقي، إضافة إلى تطبيقات بلوك تشين لتعزيز الشفافية وتتبع التدفق اللوجستي. ويتناول الكتاب أيضًا إنشاء مراكز التميز (Centers of Excellence) كنماذج تنظيمية لتعزيز تبادل المعرفة وتطبيق الممارسات المثلى. يمثل الكتاب مرجعًا أكاديميًا وعمليًا يُعتمد عليه في الجامعات وبرامج التدريب المهني، إذ يمنح القراء رؤية شاملة وقدرة على التكيف مع متطلبات سوق العمل في مجالات الشراء والإمداد.

13. دراسة Gadde & Wynstra (2018) بعنوان " Purchasing management and the role of uncertainty"

تستعرض الدراسة دور عامل عدم اليقين في تطور ممارسات إدارة المشتريات على مدى العقود الماضية. اعتمد الباحثان على مراجعة نقدية للأدبيات لدراسة كيفية تعامل المنظمات مع عدم اليقين والتحكم في سلطة الاعتماد والترابط بين المشتري والموردين. أظهرت النتائج أن المواقف التقليدية لرفض عدم اليقين تحولت إلى سعي نشط لإدارته، حيث طورت الشركات استراتيجيات للتكيف مع تقلبات السوق بدلاً من تجنبها كليًا. وقد أثر هذا التحول في سمات العلاقات بين المشتري والموردين، مثل إتاحة مشاركة المخاطر وتقاسم المعلومات، ما أتاح مزيدًا من التعاون والانفتاح التنظيمي. تشير الدراسة إلى أن إدارة عدم اليقين ليست مسألة تجنب بل استثمار، وأن التغييرات في ممارسات الشراء تقلل بعض أشكال عدم اليقين لكنها تزيد أخرى. وتوصي الباحثان بتبني نهج مرن يدعم التعاون الاستراتيجي والتشارك في السلطة والمخاطر.

14. دراسة Werr & Perner (2007) بعنوان " Purchasing management consulting services—From management autonomy to purchasing involvement"

تبحث الورقة في تحديات مشاركة إدارة المشتريات في شراء خدمات الاستشارات الإدارية. استند الباحثان إلى دراسة حالة شملت ست منظمات، مستخدمين المقابلات وتحليل الوثائق لتحديد مدى وطرق مشاركة قسم المشتريات. أظهرت النتائج تفاوتاً واسعاً بين المنظمات من حيث درجة المشاركة، ابتداءً من الأساليب العشوائية وصولاً إلى التكامل المركزي المنظم. وعُلق الباحثان على أهم العوامل الممكنة لتعزيز مشاركة المشتريات، مثل موقف الإدارة العليا تجاه الاستشارة، وفهم خصائص الخدمة الاستشارية، واستراتيجية التنفيذ. خلص البحث إلى أن ممارسة أفضل الممارسات الشرائية في شراء الاستشارات يتطلب فهماً عميقاً لطبيعة العلاقة بين المستشار والعميل وأن تحديات تهميش قسم المشتريات تنشأ من طبيعة هذه العلاقة أكثر من خصائص الخدمة نفسها. والتوصية الرئيسية تتمثل في تعزيز دور المشتريات عبر بناء خبرات داخلية وفهم دقيق لعمليات الاستشارة.

15. دراسة González-Benito et al (2003) بعنوان " A study of the purchasing management system with respect to total quality management"

تناولت الدراسة العلاقة بين متغيرات نظام إدارة المشتريات وممارسات ضمان جودة المورد في إطار إدارة الجودة الشاملة. اعتمد الباحثون على بيانات من 152 مورداً إسبانياً لقطع الغيار في صناعة السيارات، واختبروا فرضيات حول الصلات بين ممارسات ضمان الجودة للمورد والممارسات الداخلية الأخرى ونتائج التشغيل. أظهرت النتائج أهمية خصائص المنتج والمورد ودعم الالتزام المؤسسي بمبادئ الجودة الشاملة، حيث ارتبطت ممارسات ضمان الجودة للمورد بشكل إيجابي بنتائج التشغيل مثل تقليل العيوب وتحسين الوفاء بالطلبات. كما أكد البحث ضرورة الالتزام المؤسسي الكامل لتطبيق ممارسات الجودة عبر جميع الوظائف. وأوصت الدراسة بتعزيز الالتزام المؤسسي من خلال برامج تدريبية ومتطلبات واضحة لضمان الجودة، وتبني سياسات شراء تراعي معايير الجودة على مستوى الموردين.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

(1) توجيه تصميم الاستبيان وقياس المتغيرات

ساهمت الدراسات السابقة بشكل مباشر في تحديد المتغيرات والمحاور الأساسية لاستبيان هذه الدراسة. فمثلاً، قدمت دراسات المرسى وسليمان (2019) وإدريس (2015) نماذج واضحة لمقاييس كفاءة ممارسات الشراء وجودة العمليات التي يمكن تكييفها لبيئة الشركات السعودية الخاصة. كما أتاحت دراسات رواشدة (2023) والخرابشة (2023) أطراً لقياس تمكين المدراء في اتخاذ القرارات، بما في ذلك أبعاد

الاستقلالية والإفصاح عن موارد الدعم وصلاحيات التفاوض. وقد اعتمد الباحث على هذه المقاييس لضمان موثمة الأدوات البحثية مع السياق المحلي ودقة صياغتها.

(2) ربط التمكين والأسلوب التحليلي

وضّحت دراسة الطلحي (2023) كيفية قياس مستوى التمكين الإداري وتأثيره الإحصائي على معايير التميز المؤسسي، مما مكن الباحث من تبني منهجية وصفية تحليلية مشابهة واستخدام الأدوات الإحصائية نفسها مثل اختبار الدلالة وتحليل الارتباط. قدمت الدراسة أيضًا دلالات حول معوقات التمكين الإداري في البيئات التنظيمية المركزية، وهو ما ساعد في تصميم أسئلة تهدف لاستكشاف العوائق التنظيمية والثقافية في الشركات السعودية الخاصة.

(3) تضمين معايير EFQM وأبعاد التميز المؤسسي

استفادت الدراسة من تطبيق نموذج EFQM في سياقات تعليمية (زهران، 2022) وحكومية (عبد الهادي، 2023)، حيث قدمت هذه الدراسات تفسيرات عميقة لكيفية دمج معايير القيادة والسياسات والموارد والنتائج في قياس التميز. وقد تناول الباحث هذه الأبعاد لتطوير إطار نظري متكامل يقيس مدى تأثيرها بمتغير التمكين في إدارة المشتريات، مع تعديل بعض المعايير لتناسب الخصوصيات المؤسسية للشركات الخاصة السعودية.

(4) الاستدامة ودور التحول الرقمي

ساعدت دراسات Carter & Rogers (2019) و Foerstl et al (2017) على فهم أبعاد الاستدامة البيئية والاجتماعية في سلسلة التوريد، ودمجها مع متغيرات التمكين الإداري لقياس الأثر على الاستدامة المؤسسية. علاوة على ذلك، أتاح بحث Alharbi & Alsubaie (2022) و Monczka et al (2020) رؤية واضحة لدور التحول الرقمي في دعم أداء إدارة المشتريات. وبناءً على هذه الدراسات، أدرج الباحث مؤشراً للرقمنة كمتغير معدل، يقيس درجة استخدام الشركات للأنظمة الرقمية وتقنيات تحليل البيانات.

(5) الاستفادة من السياقات الدولية والمحلية

قدمت الدراسات الدولية مثل Al-Dhaafri & Al-Swidi (2016) و González-Benito et al (2003) دلائل على تأثير الجودة الشاملة والتوجه الريادي في بيئات متنوعة، مما وفر قاعدة نظرية قوية لفهم الآليات المتبادلة بين المتغيرات. بالمقابل، أسهمت الدراسات المحلية في السعودية ومصر في تسليط الضوء على الخصائص التنظيمية والثقافية للبيئات العربية، فاستفاد الباحث من توصيات روادسة

(2023)، الخرابشة (2023)، والطلحي (2023) لتصميم أدوات تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المحلية من حيث العوائق والحوافز.

6 صياغة التوصيات والإرشادات العملية

استند الباحث في تطوير مجموعة التوصيات النهائية على نتائج الدراسات السابقة التي ركزت على ممارسات فعّالة، مثل اعتماد KPIs لرصد أداء الشراء (الخرابشة، 2023)، وتطوير برامج تدريبية مستمرة للعاملين (المرسي & سليمان، 2019)، وتطبيق استراتيجيات الشراكات مع الموردين (رواشدة، 2023). كما تأثرت التوصيات بالدراسات التي سلطت الضوء على التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتميز (دوليب، 2019)، وضرورة ربط الخطط طويلة الأجل بعمليات التمكين والمتابعة.

7 توجيه البحث المستقبلي

حددت الدراسات السابقة فجوات بحثية واضحة مثل تأثير العوامل الثقافية على التمكين الإداري في السياق السعودي، وحاجة الشركات الخاصة إلى نماذج تقييم رقمية متقدمة. لذلك، اعتمد الباحث على التوصيات المتعلقة بإجراء دراسات إضافية حول دور الحوكمة والشفافية في عمليات الشراء (إدريس، 2015؛ Carter & Rogers, 2019)، مما سيشكل نقطة انطلاق للأبحاث المستقبلية.

تبرز أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في توفير قاعدة صلبة لتصميم أدوات القياس وتحليل البيانات، وربط المتغيرات النظرية بالتطبيق العملي في قطاع الأعمال السعودي. كما ساعدت على استيعاب التحديات والمعوقات ودمج أفضل الممارسات العالمية والمحلية، مما يعزز القدرة على استخلاص توصيات حكيمة تدعم تحقيق التميز المؤسسي عبر تمكين إدارة المشتريات في شركات القطاع الخاص.

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

1. دمج متغير التمكين الإداري ضمن إطار EFQM المطور

تتميز دراستنا عن غيرها بدمج متغير التمكين الإداري في نموذج التميز المؤسسي EFQM بطرق عملية ومحدّدة، حيث لم تقتصر الدراسات السابقة مثل دراسة الطلحي (2023) وزهران (2022) على ربط التمكين أو EFQM بمعزل عن بعضها، بينما نقوم في بحثنا بتعديل معايير EFQM لاحتضان أبعاد التمكين الإداري بوضوح، بما يسمح بقياس مباشر للارتباط بين صلاحيات اتخاذ القرار وتنفيذ معايير التميز.

2. تطبيق عملي في بيئة الشركات الخاصة السعودية

تبتعد الدراسة عن التركيز على القطاع الحكومي أو التعليمي كما في دراسات الطلحي (2023) وعبد الهادي (2023)، إذ توجهت إلى شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، حيث تتداخل

عوامل السوق التنافسية والتحول الرقمي ورؤية 2030. يتيح هذا التطبيق الفريد استخراج توصيات ملائمة للبيئة التنظيمية والثقافية الخاصة بالسوق السعودي.

3. قياس الأثر على الاستدامة الرقمية وسلاسل الإمداد

بينما تناولت Carter & Rogers (2019) و Alharbi & Alsubaie (2022) الاستدامة الرقمية وسلاسل الإمداد في إطار نظري أو عام، توظف دراستنا مؤشرات ميدانية لقياس أثر التمكين الإداري على ممارسات الاستدامة الرقمية لدى مدراء المشتريات، مثل استخدام التحليلات التنبؤية وتقنية إنترنت الأشياء لتقليل الهدر وتحسين كفاءة الموردين.

4. تحليل الفجوات التنظيمية والثقافية

على غرار توصيات الطلحي (2023)، خصصت دراستنا أداة استبائية مخصصة للتحقق من العوائق التنظيمية والثقافية أمام التمكين في الشركات الخاصة السعودية، مع فصل دقيق بين العوائق الإدارية والتقنية والثقافية، وهو ما لم يظهر بوضوح في معظم الدراسات المحلية السابقة.

5. استخدام متغير الرقمنة كمتغير معدل

تضيف الدراسة بعداً إجرائياً فريداً من خلال تضمين الرقمنة كمتغير معدل في نماذج الانحدار، استناداً إلى مؤشرات محددة من Monczka et al (2020) و Alharbi & Alsubaie (2022)، مما يوضح كيف يغير الاعتماد على الأنظمة الرقمية من علاقة التمكين المؤسسي بالتميز.

6. منهجية

تجمع دراستنا بين المنهج الوصفي التحليلي عبر تحليل بيانات استبيانات ومقابلات نصف منظمة، ما يضيف عمقاً على تفسير النتائج وتأكيد الدلالة، خلافاً لبعض الدراسات التي اقتصرَت على الاستبيانات فقط.

7. تضمين أبعاد الابتكار المؤسسي وريادة الأعمال

من خلال استلهاً مفاهيم الجودة الشاملة والريادة الريادية في دراسة Al-Dhaafri & Al-Swidi (2016)، ندرج في أدوات قياسنا بُعد الابتكار وريادة الأعمال كمتغير تابع ثانوي، ما يوضح كيف يعزز التمكين الإداري الابتكار ضمن عمليات الشراء وطريقة تأثر هذا الابتكار بمعايير EFQM.

8. تكييف أدوات القياس للسياق السعودي

تميزت دراستنا باستخدام استبيانات ومقاييس مطابقة للسياق الثقافي والتنظيمي في السعودية، وتم ترجمتها وتدقيق محتواها وفق المعايير المحلية، مما يحسن من صدقية النتائج مقارنة باستخدام مقاييس عالمية دون تعديل.

9. شمولية عينة البحث

في حين اقتصر بعض الدراسات على قطاعات محدودة كالتعليم أو الصحة أو الاتصالات، شملت دراستنا عينة متنوعة من شركات القطاع الخاص السعودية في قطاعات متعددة (تصنيع، خدمات، تجارة)، بما يوفر رؤية شاملة لتطبيق النتائج.

10. تحليل شامل للفروق بين المؤسسات

ندمج في بحثنا تحليلاً للفروق بين الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، وبين تلك التي اعتمدت حوكمة قوية والأخرى الأقل حوكمة، مما يوضح كيف يتفاوت أثر التمكين والتميز بحسب حجم المؤسسة ونضجها التنظيمي.

11. الربط بين التمكين واستدامة علاقات الموردين

نميز بحثنا بإضافة قياس لاستدامة علاقات الشراء مع الموردين ورضاهم، استناداً إلى نموذج Carter & Rogers (2019)، وبذلك نوضح كيف تتأثر سمعة المؤسسة والأداء المشترك بتلك العلاقات في ظل التمكين الإداري.

12. توصيات عملية مبنية على تحليل متعدد المستويات

تعتمد توصياتنا على تحليل متعدد المستويات (الإداري، التشغيلي، الرقمي)، مما يوفر خطة عمل عملية لشركات القطاع الخاص في السعودية، خلافاً للتوصيات العامة في العديد من الدراسات.

13. ربط الدراسة برؤية 2030

تميزت الدراسة بدمج أهداف رؤية السعودية 2030 كمعيار مرجعي في تقييم التمكين والتميز، ما يضيف بعداً استراتيجياً محلياً صافياً يعزز من قابلية تطبيق النتائج.

14. مقترحات لبحوث مستقبلية موسعة

على خلاف توصيات ضيقة في بعض الدراسات، نقترح جدولاً زمنياً واضحاً لأبحاث مستقبلية تشمل دراسات بعدية ومقارنة إقليمية ودولية، مع تحديد مجالات تقنية وتنظيمية وثقافية محددة.

15. إسهام منهجي ومعرفي جديد

أخيرًا، يضيف بحثنا إضافة منهجية عبر بناء نموذج نظري متكامل يجمع بين ست نظريات رئيسة وممارسات ميدانية، مما يشكل مرجعًا جديدًا يمكن للباحثين المستقبليين البناء عليه في السياق السعودي والعربي بشكل عام.

• أوجه الشبه بين دراستنا والدراسات السابقة

• التشابه في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي

تمكنت العديد من الدراسات السابقة من تغطية جوانب متعددة من إدارة المشتريات والتمكين الإداري باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، بدءًا من دراسة المرسى وسليمان (2019) على شركات الأدوية في مصر وحتى دراسة الطلحي (2023) على القطاع التعليمي في جدة. وقد اتخذت دراستنا نفس النهج في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بجمع البيانات بواسطة استبيانات ومقابلات نصف منظمة، ثم تم تحليل هذه البيانات إحصائيًا ووصفيًا لفهم العلاقة بين التمكين الإداري والتميز المؤسسي. ويبرز هذا التشابه أهمية المنهج الوصفي في فهم الظواهر الإدارية المعقدة، إذ يُتيح للباحث استقصاء الواقع المؤسسي واستنباط الاستنتاجات المناسبة عبر تحليل دقيق للمكونات والممارسات الإدارية.

• التركيز على دور إدارة المشتريات كمحور مركزي

كشفت دراسات الخرابشة (2023) ورواشدة (2023) وإدريس (2015) عن مركزية إدارة المشتريات باعتبارها صلة الوصل بين احتياجات المنظمة وسوق المزودين، حيث أثبتت هذه الدراسات أن كفاءة عمليات الشراء وتسلسلها يؤثران مباشرة على الأداء التشغيلي للمؤسسات. وتوافقاً مع هذا التوجه، ركزت دراستنا على تمكين قسم المشتريات من خلال منح المديرين صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات التعاقدية والتفاوضية. ومن هذا المنطلق، بات واضحاً أن إدارة المشتريات تمثل نقطة الارتكاز التي يمكن من خلالها تشجيع الابتكار وتحقيق التميز المؤسسي.

• الاعتماد على نموذج EFQM لقياس التميز

شهدت الدراسات النظرية والتطبيقية تطابقاً في استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM كإطار لقياس الأداء المؤسسي، حيث طبق زهران (2022) النموذج في الجامعات المصرية، واستخدمته دراسة عبد الهادي (2023) على الوحدات الحكومية المحلية. وخلال إعداد دراستنا، استخدمنا أيضاً نموذج EFQM لربط معايير التميز المؤسسي بمتغير التمكين الإداري في إدارة المشتريات، مما أعطى توصيفاً متناسقاً للمعايير والمحاور التي يتوجب على الشركات السعودية تحقيقها للتميز.

• دمج مفهوم الاستدامة

طرحَت دراستان دولية بارزة، هما Carter & Rogers (2019) و Foerstl et al (2017)، أهمية الاستدامة في سلسلة التوريد وعدم اقتصار إدارة المشتريات على الأبعاد الاقتصادية فحسب. استمدت دراستنا هذا التركيز على دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية في مؤشرات التمكين الإداري، مع قياس مدى التزام مديري المشتريات في الشركات الخاصة السعودية بممارسات مستدامة، سواء من حيث اختيار الموردين المسؤولين بيئياً أو تطبيق سياسات الشراء الأخلاقي.

• التأكيد على التحول الرقمي تقنياً

اتفقت الدراسات الحديثة مثل Alharbi & Alsubaie (2022) و Monczka et al (2020) على أن التحول الرقمي يعزز من كفاءة وفعالية إدارة المشتريات، من خلال استخدام تحليلات البيانات والأنظمة الذكية. وفي هذا الجانب، أجرت دراستنا تقييماً لكيفية استخدام الشركات الخاصة في السعودية لهذه التقنيات، ورصدت العلاقة التفاعلية بين درجة الرقمنة ومستوى التمكين والتميز المؤسسي، مما ينسجم مع نتائج الدراسات الدولية ويسعى لتطبيقها محلياً.

• تحليل العوائق التنظيمية والثقافية

سلّطت دراستنا الطلحي (2023) والخرايشة (2023) الضوء على العوائق التنظيمية والثقافية التي تحد من تطبيق مبادئ التمكين الإداري. وتفردت دراستنا في توسعة أبعاد هذه العوائق لتشمل تأثير الثقافة التنظيمية المحلية وأنماط القيادة السعودية على قدرة مديري المشتريات على اتخاذ القرارات، مما يوفر فهماً أعمق للمحددات التي تواجه عملية التمكين داخل القطاع الخاص.

• تنوع عينة البحث

بينما اقتصرَت بعض الدراسات السابقة على عينة محدودة قطاعات معينة (تعليمية أو حكومية أو صناعية)، اتسمت دراستنا بشمولية عالية في اختيار العينة؛ إذ شملت شركات القطاع الخاص السعودية من قطاعات صناعية وتجارية وخدمية مختلفة. وهذا التجانس النسبي بين تجارب الدراسات المحلية والدولية يعزز مصداقية نتائج دراستنا ويؤكد قابلية تعميمها.

• التركيز على آثار التمكين متعددة الأبعاد

تراوحت الدراسات السابقة بين دراسة آثار التمكين على الأداء التشغيلي فقط أو النتائج المالية والمجتمعية، بينما تناولت دراستنا الأبعاد الأربعة للتميز المؤسسي في نموذج EFQM وهي الأداء التشغيلي، والنتائج المالية، ورضا العملاء والموظفين، والمساهمة المجتمعية، وربطت كل منها مباشرة بمتغير التمكين الإداري.

• الربط بين النظريات والممارسات الإدارية

أخيرًا، تجمع دراستنا بين استيعاب النظريات الإدارية الحديثة مثل نظرية التمكين الإداري ونظرية الجودة الشاملة، وتنفيذ الممارسات الميدانية المباشرة كما اقترحتها دراسات González-Benito et al (2003) و Werr & Perner (2007). يعكس هذا المزج التشابه في النهج البحثي بين دراستنا وغيرها من الدراسات الرائدة، مع مراعاة التكيف السياقي لتقديم إضافات معرفية وعملية تلائم البيئة السعودية الخاصة.

أوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة

• التركيز على بيئة القطاع الخاص السعودي بدل القطاعات الأخرى

تميزت دراستنا عن معظم الدراسات السابقة التي تناولت التمكين الإداري والتميز المؤسسي في القطاعات الحكومية والتعليمية أو الصناعية في بيئات دولية مثل مصر أو السودان، بتركيزها الحصري على شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. يتيح هذا التركيز فهمًا أعمق للخصائص التنظيمية والثقافية لهذه البيئة وارتباطها برؤية المملكة 2030، وهو أمر لم تحظ به دراسات سابقة مثل دراسة الطلحي (2023) على قطاع التعليم أو دراسة عبد الهادي (2023) على الوحدات الحكومية.

• دمج متغيرات محلية مرتبطة برؤية 2030

بينما اقتصرَت الأبحاث العالمية مثل Al-Dhaafri & Al-Swidi (2016) و Carter & Rogers (2019) على المتغيرات التقليدية للجودة والاستدامة، تضمنت دراستنا متغيرات محلية صيغت وفق متطلبات رؤية السعودية 2030. فتحت إضافة مؤشرات تتعلق بتطبيق أهداف التحول الرقمي وتعزيز المحتوى المحلي في سلاسل التوريد، وهو ما يمثل بعدًا جديدًا على الأدبيات.

• اعتماد تصميم بحثي هجين بين الكمي والنوعي

رغم اعتماد عدد من الدراسات السابقة على المنهج الوصفي الاستقصائي وحده (كما في إدريس، 2015)، اعتمدت دراستنا تصميمًا هجينًا يجمع بين الاستبيانات الكمية والمقابلات نصف المنظمة النوعية. هذا الأسلوب أتاح تحليلًا أعمق للتجربة المؤسسية، واستطلاع رؤى صناع القرار في شركات القطاع الخاص، مما لم يكن متاحًا بنحوٍ مماثل في الأبحاث التي اقتصرَت على جانب واحد.

• تضمين متغير الرقمنة كعامل محلي حيوي

بينما أشار Monczka et al (2020) و Alharbi & Alsubaie (2022) لأهمية الرقمنة، تناولت دراستنا دور الرقمنة باعتبارها عاملاً محلياً حيوياً يتميز به السوق السعودي، مع قياس مدى جاهزية الشركات لتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء في إدارة المشتريات. وبذلك نصقلت الدراسة أداة لمؤشر الرقمنة يصعب العثور عليه في الأدبيات السابقة.

• تحليل أثر التمكين على الابتكار المؤسسي

اتكأت دراستنا على إضافة بُعد الابتكار المؤسسي كمحور رئيسي يقيس كيف يدعم التمكين الإداري إطلاق مبادرات تطوير المنتجات والعمليات. هذا يختلف عن دراسات مثل González-Benito et al (2003) التي ركزت على الجودة فقط، أو Al-Dhaafri & Al-Swidi (2016) التي تناولت الريادة الريادية دون ربطها بتمكين المشتريات في إعداد ضوابط واضحة.

• الاهتمام بالعلاقات مع الموردين كمتغير ناتج

على خلاف الأدبيات التي اختصت بقياس نتائج التمكين على مستوى الأداء التشغيلي أو المالي، بحثت دراستنا تأثير التمكين الإداري على جودة واستدامة العلاقات مع الموردين. تم ذلك باستخدام أسئلة استقصائية متخصصة لقياس مستوى الثقة والتعاون والمرونة في العقود، وهو بعد عملي لم يظهر بوضوح في الدراسات السابقة مثل Foerstl et al (2017).

• تفصيل العوائق المحلية التنظيمية والثقافية

رغم تسليط دراسات الطلحي (2023) والخرابشة (2023) الضوء على العوائق العامة، ألحقنا في استبياننا وحدات تفصيل إضافية للعيادات التنظيمية كالعادات الإدارية المحلية وأنماط القيادة القبلية، إلى جانب التحديات التقنية. هذا المستوى من التفصيل لتحديات البيئة السعودية لم يُعالج بنفس العمق في الأبحاث العربية السابقة.

الإطار النظري للدراسة

مقدمة

تُعَدّ دراسة أثر تمكين إدارة المشتريات على التميز المؤسسي في شركات القطاع الخاص من المواضيع المحورية التي تحظى باهتمام متزايد في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار تحقيق أهداف رؤية 2030. ويُمثل الإطار النظري الأساس العلمي الذي يُبنى عليه هذا البحث، إذ يُسهم في فهم المتغيرات الرئيسة وتحديد العلاقات المتبادلة بينها، بما يعزز من دقة التحليل وفعالية التفسير.

يتناول هذا الفصل ثلاثة متغيرات أساسية هي: التمكين الإداري، وإدارة المشتريات، والتميز المؤسسي. ويُسهم استعراض المفاهيم والنظريات ذات الصلة في توجيه تصميم أدوات القياس وتفسير النتائج. وتكتسب هذه المتغيرات أهمية بالغة في بيئة الأعمال السعودية التي تسعى إلى تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تمكين الإدارات المختلفة، وعلى رأسها إدارة المشتريات، بما يحقق التنافسية والاستدامة.

إدارة المشتريات

مفهوم إدارة المشتريات

تُعرف إدارة المشتريات بأنها الوظيفة المسؤولة عن تأمين احتياجات المنظمة من المواد والخدمات اللازمة للإنتاج أو التشغيل، من خلال عمليات التخطيط، والاختيار، والتفاوض، والشراء، والتسليم، ومتابعة الأداء (Weele, 2018). وتشير الخرابشة (2023) إلى أن إدارة المشتريات تُعد البوابة التي تربط المؤسسة ببيئتها الخارجية، وتمثل أداة استراتيجية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

أهداف ووظائف إدارة المشتريات

تهدف إدارة المشتريات إلى تحقيق جملة من الأهداف الحيوية التي تُسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية. وتتعدد هذه الأهداف لتشمل:

أولاً، تحقيق الكفاءة الاقتصادية من خلال تخفيض التكاليف المرتبطة بالحصول على الموارد والمواد الخام، والعمل على استغلال الميزانيات بأعلى فعالية ممكنة (Handfield et al., 2019).

ثانياً، ضمان الجودة وذلك عبر اختيار الموردين الموثوقين والتأكد من مطابقة المواد والخدمات للمعايير المطلوبة لضمان جودة المنتجات النهائية (رواشدة، 2023).

ثالثاً، تحقيق الاستدامة البيئية والاجتماعية، إذ تسعى إدارة المشتريات الحديثة إلى دمج المبادئ المستدامة ضمن سياساتها الشرائية، مثل اختيار الموردين الصديقين للبيئة، وتقييم الأثر الاجتماعي للمشتريات (Carter & Rogers, 2019).

رابعاً، دعم الابتكار عن طريق تشجيع التعاون مع الموردين لتطوير منتجات وخدمات جديدة أو محسنة، بما يعزز من القدرة التنافسية للمنظمة (Foerstl et al., 2017).

خامساً، تأمين تدفق مستمر للمواد والخدمات وضمان توفرها في الوقت والمكان المناسبين دون انقطاع، مما يساهم في استقرار العمليات التشغيلية.

سادساً، بناء علاقات استراتيجية مع الموردين تقوم على الثقة المتبادلة والتعاون طويل الأجل، الأمر الذي يُسهم في تحسين الأداء على مستوى سلسلة التوريد (Handfield et al., 2019).

إدارة المشتريات كعنصر استراتيجي في المنظمات

لم تعد إدارة المشتريات مجرد وظيفة تنفيذية بل تحولت إلى مكون استراتيجي يساهم في صياغة القرارات التنظيمية العليا، خاصة في ظل تعاظم دور سلسلة التوريد العالمية. وأكدت دراسة إدريس (2015) على أهمية إدارة المشتريات في تحسين الأداء المالي والتشغيلي في منظمات الأعمال السودانية. كما يرى

Gadde & Wynstra (2018) أن إدارة المشتريات تساهم في التعامل مع بيئات العمل المعقدة وغير المؤكدة، من خلال تعزيز المرونة والقدرة على التكيف.

التحديات المعاصرة في إدارة المشتريات

تواجه إدارة المشتريات في العصر الحديث عدة تحديات أساسية تتطلب استعدادًا مؤسسيًا ومرونة في العمليات، ومن أبرز هذه التحديات:

- **التحول الرقمي:** أشار Alharbi & Alsubaie (2022) إلى أن التحول الرقمي أوجد فرصًا كبيرة لإعادة هيكلة العمليات الشرائية بما يعزز من الشفافية والسرعة والدقة، إلا أن التطبيق الفعال يتطلب بنية تحتية تقنية متطورة.
- **نظم المعلومات الشرائية:** بينت دراسة المرسى وسليمان (2019) أن الكثير من المؤسسات تواجه صعوبات في تطوير نظم معلومات شرائية متكاملة تدعم اتخاذ القرار وتعزز من التنسيق بين وحدات المؤسسة.
- **المهارات البشرية:** لا تزال هناك فجوة في مهارات العاملين في إدارة المشتريات فيما يخص استخدام التكنولوجيا، وتحليل البيانات، وإدارة العلاقات مع الموردين.
- **التنسيق بين الأقسام:** يُعد ضعف التنسيق الداخلي بين الإدارات المختلفة تحديًا يعرقل فعالية إدارة المشتريات، خاصة في المؤسسات الكبيرة متعددة الفروع.
- **التوازن بين الكفاءة والفعالية:** كما تؤكد Foerstl et al (2017)، فإن النجاح في إدارة المشتريات يتطلب توازنًا بين الكفاءة التشغيلية وتحقيق القيمة الاستراتيجية، مما يتطلب قدرات تخطيطية وتفاوضية عالية.
- **التحديات في السوق العام:** تتأثر إدارة المشتريات بتقلبات السوق العالمية، مما يستدعي مراجعة دورية لاستراتيجيات التوريد وتحديث السياسات الشرائية لضمان الاستجابة للتغيرات الطارئة.

إدارة المشتريات وسلسلة التوريد

تلعب إدارة المشتريات دورًا حيويًا في بناء وإدارة سلسلة التوريد، بما يتضمنه ذلك من تنسيق مع مختلف الأطراف لضمان استمرارية العمليات وتحقيق القيمة المضافة. يوضح Carter & Rogers (2019) أن إدراج البعد البيئي والاجتماعي في عمليات الشراء يساهم في بناء سلاسل إمداد مستدامة، ويُعزز من السمعة المؤسسية. وفي السياق ذاته، أشار Zhyluk et al (2021) إلى أن المشتريات الذكية تمثل عنصراً جوهرياً في تعزيز التنافسية، خاصة في الصناعات الغذائية والزراعية، حيث تؤدي الإدارة الفعالة للمشتريات إلى تقليل الفاقد وتحسين العوائد. كما أظهرت دراسة Bals & Turkulainen (2017)

أن فعالية سلسلة التوريد تعتمد بدرجة كبيرة على مدى تنسيق إدارة المشتريات مع بقية أقسام المؤسسة، بما في ذلك إدارة الإنتاج، والمالية، وإدارة الجودة.

وفي السياق السعودي، تُشير رؤية المملكة 2030 (2021) إلى أن تطوير سلاسل الإمداد الوطنية ورفع كفاءتها يُعد من ركائز التحول الاقتصادي المستدام، وتبرز إدارة المشتريات هنا كأداة تنفيذية رئيسة لتحقيق هذا الهدف من خلال تعزيز المحتوى المحلي وتمكين الموردين الوطنيين.

يتبين أن إدارة المشتريات لم تعد مجرد نشاط تشغيلي بل تحوّلت إلى رافعة استراتيجية تُسهم في تعزيز التميز المؤسسي من خلال ربط الداخل المؤسسي بالبيئة الخارجية، والتفاعل مع متغيرات السوق، وتحقيق الكفاءة التشغيلية، والمساهمة في بناء سلاسل إمداد مرنة ومستدامة. وبهذا، تُشكّل إدارة المشتريات محوّرًا أساسيًا في دراستنا، من حيث علاقتها بالتمكين الإداري، وتأثيرها على معايير التميز المؤسسي.

التمكين الإداري

تعريف التمكين الإداري ومفهومه

يُعرف التمكين الإداري بأنه العملية التي تُمنح من خلالها الصلاحيات والموارد للموظفين بهدف تعزيز قدرتهم على اتخاذ القرار والمبادرة وتحمل المسؤولية، بما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي والمؤسسي (الطلحي، 2023). وهو مفهوم إداري حديث يسعى إلى تحرير طاقات العاملين، عبر منحهم الثقة والدعم اللازمين لأداء أعمالهم بفعالية.

أبعاد التمكين الإداري (الصلاحيات - الموارد - التدريب - الثقة - الحوافز)

يتضمن التمكين الإداري مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تُمثل الركائز التي يُبنى عليها هذا المفهوم، وهي

• الصلاحيات:

منح العاملين حرية اتخاذ القرار ضمن نطاق مسؤولياتهم، بما يُسهم في تحسين الاستجابة للمواقف الطارئة وزيادة الشعور بالمسؤولية.

• الموارد:

توفير الأدوات والتقنيات والمعلومات اللازمة لتنفيذ المهام بكفاءة.

• التدريب:

تمكين الموظف من خلال تزويده بالمهارات والمعارف الضرورية لأداء عمله بشكل أفضل.

• الثقة:

خلق بيئة عمل تقوم على الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، مما يعزز الولاء والانتماء المؤسسي.

• الحوافز:

توفير حوافز مادية ومعنوية تشجع العاملين على الابتكار والمبادرة وتحقيق الإنجازات (الطلحي، 2023).

آثار التمكين الإداري على الأداء المؤسسي

أثبتت العديد من الدراسات أن للتمكين الإداري آثاراً إيجابية على الأداء المؤسسي، حيث يسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، ورفع الروح المعنوية للعاملين (عبد الله، 2022). كما يُعزز التمكين بيئة العمل التعاونية، ويُسهم في خلق ثقافة مؤسسية قائمة على التحسين المستمر والمساءلة.

التمكين الإداري في البيئة السعودية الخاصة

في سياق البيئة السعودية، يشكل التمكين الإداري أحد المحاور الرئيسة لتحقيق مستهدفات التحول الوطني، وخاصة في القطاع الخاص الذي يمر بمرحلة إعادة هيكلة شاملة. وأكدت دراسة الطلحي (2023) أن مستويات التمكين الإداري في بعض المؤسسات التعليمية السعودية ما زالت دون المستوى المطلوب، مما يشير إلى ضرورة تطوير السياسات والبرامج التي تدعم هذا التوجه، تماشياً مع رؤية السعودية 2030.

التميز المؤسسي

مفهوم التميز المؤسسي

التميز المؤسسي هو قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج تتفوق بها على مثيلاتها من خلال تطبيق ممارسات إدارية فاعلة، والالتزام بمعايير الجودة والتحسين المستمر. ويعكس هذا المفهوم تطور الأداء في كافة المجالات، سواء على صعيد العمليات الداخلية أو مستوى رضا العملاء (زهران، 2022).

المعايير العالمية لقياس التميز (مثل EFQM)

تُعد نماذج التميز المؤسسي أدوات مرجعية لقياس وتقييم الأداء المؤسسي، ومن أشهرها النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة (EFQM)، الذي يعتمد على مجموعة من المعايير تشمل القيادة، الاستراتيجية، الأشخاص، الشراكات، العمليات، والنتائج. وقد بيّنت دراسة زهران (2022) أن تطبيق نموذج EFQM في الجامعات المصرية كشف عن عدد من الثغرات التي تعيق الوصول إلى التميز، لا سيما في ظل التحولات الرقمية.

الفرق بين الأداء المؤسسي والتميز المؤسسي

يُشير الأداء المؤسسي إلى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المعلنة باستخدام الموارد المتاحة، بينما يتجاوز التميز المؤسسي ذلك ليشمل الابتكار، والتحسين المستمر، وتحقيق نتائج مستدامة تفوق التوقعات. ويُمكن القول إن التميز المؤسسي هو النسخة المتقدمة من الأداء المؤسسي، حيث لا يكفي بالوصول إلى الأهداف بل يسعى إلى التفوق والتأثير الإيجابي (عبد الهادي، 2023).

العلاقة بين التمكين الإداري والتميز المؤسسي

ترتبط ممارسات التمكين الإداري بشكل وثيق بالتميز المؤسسي، إذ يُسهم تمكين العاملين في تعزيز القدرة المؤسسية على الابتكار والتحسين المستمر، ويزيد من فعالية اتخاذ القرار وجودة تنفيذ العمليات. وقد توصلت دراسة عبد الله (2022) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتبنى التمكين وبين مستويات التميز المؤسسي في الشركات الصناعية. كما أظهرت نتائج دراسة الطلحي (2023) أن ضعف التمكين الإداري يشكل عائقاً أمام تحقيق التميز في المنظمات السعودية، مما يؤكد أهمية الدمج بين التمكين كمدخل تنظيمي واستراتيجي لتحقيق نتائج متميزة ومستدامة.

وعليه، فإن دمج مفهومي التمكين الإداري والتميز المؤسسي يُعدّ من أبرز محاور الدراسة الحالية، في ظل الحاجة إلى نماذج تنظيمية مرنة وممكنة تواكب متطلبات العصر الرقمي وتُعزز من فاعلية إدارة المشتريات كذراع استراتيجي لتحقيق التميز المؤسسي.

التفاعل بين المتغيرات

العلاقة بين تمكين إدارة المشتريات والتميز المؤسسي

تُعد العلاقة بين تمكين إدارة المشتريات والتميز المؤسسي علاقة تفاعلية وثيقة، إذ أن منح إدارة المشتريات صلاحيات أوسع ودعماً أكبر من حيث الموارد والتدريب يُسهم في تعزيز أدائها ويزيد من قدرتها على دعم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ووفقاً لدراسة رواشدة (2023)، فإن تمكين الإدارة الشرائية يرفع من قدرتها على اتخاذ قرارات فعالة وسريعة، ما يُسهم في تحسين أداء المؤسسة ككل وتحقيق تميزها على مستوى التكاليف والجودة وسرعة الاستجابة.

أثر التحول الرقمي

يلعب التحول الرقمي دوراً محورياً في تعزيز أثر تمكين إدارة المشتريات على التميز المؤسسي، حيث يُمكن للتحول الرقمي أن يعزز من كفاءة نظم الشراء والتوريد، ويوفر تحليلات دقيقة في الوقت الفعلي تدعم اتخاذ القرار. وقد أشار Alharbi & Alsubaie (2022) إلى أن تبني تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي

وسلاسل الكتل (Blockchain) في العمليات الشرائية يعزز من الشفافية ويُقلل من التكاليف، مما يزيد من فعالية العلاقة بين التمكين والتميز.

دور التمكين في دعم ممارسات الاستدامة المؤسسية

يُسهّم التمكين الإداري، خاصة في إدارة المشتريات، في تفعيل ممارسات الاستدامة المؤسسية من خلال تحفيز العاملين على اختيار موردين يراعون البُعد البيئي والاجتماعي، والالتزام بمبادئ الشراء الأخلاقي. وقد أكدت Carter & Rogers (2019) على أن تكامل الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية في سلاسل التوريد لا يتحقق إلا عبر إدارات مشتريات ممكنة تمتلك القدرة على الموازنة بين الكفاءة الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية.

الابتكار المؤسسي كمتغير تابع ثانوي

يُعد الابتكار المؤسسي أحد النتائج الثانوية المهمة لتمكين إدارة المشتريات، إذ أن الإدارات التي تُمنح مساحة من الحرية والصلاحيات تميل إلى تبني حلول إبداعية، مما يرفع من مرونة المؤسسة ويُعزز من قدرتها على التكيف مع التغيرات. وقد أوضح González-Benito et al (2003) أن وجود علاقة وثيقة بين ممارسات الجودة في الشراء والقدرة الابتكارية للمؤسسات الصناعية، وهو ما يعزز من فرضية هذه الدراسة حول أن الابتكار قد يكون من المخرجات غير المباشرة لتمكين إدارة المشتريات في سياق السعي نحو التميز المؤسسي.

يتضح من ذلك أن التفاعل بين متغيرات الدراسة لا يقتصر على علاقة خطية، بل يتأثر بعدد من العوامل البيئية مثل التحول الرقمي، والاستدامة، والابتكار، مما يتطلب نموذجاً تحليلياً مرناً يراعي هذه الأبعاد لتحقيق فهم أكثر عمقاً للعوامل المؤثرة في التميز المؤسسي في القطاع الخاص السعودي.

بحث بعنوان: أثر تمكين إدارة المشتريات على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر ملاءمة لدراسة العلاقة بين تمكين إدارة المشتريات والتميز المؤسسي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. ويتيح هذا المنهج تحليل البيانات بشكل علمي ومنهجي لفهم تأثير تمكين إدارة المشتريات على أداء المؤسسات.

أولاً: المنهجية المعتمدة في الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يتضمن:

1. **الوصفي:** يهدف إلى وصف واقع إدارة المشتريات في الشركات الخاصة ومدى تمكينها من أداء دورها الاستراتيجي.
2. **التحليلي:** يتم تحليل العلاقة بين تمكين إدارة المشتريات ومؤشرات التميز المؤسسي باستخدام أدوات إحصائية مناسبة، مثل تحليل الارتباط والانحدار لاختبار الفروض البحثية.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة: مجتمع الدراسة: يتألف مجتمع الدراسة من مديري المشتريات، ومديري الجودة، والمديرين التنفيذيين المعنيين بقرارات الشراء، والموظفين المختصين بعمليات المشتريات وسلاسل الإمداد في شركات القطاع الخاص المتوسطة والكبيرة المسجلة رسمياً في المملكة العربية السعودية. يُشترط أن يكون المشاركون قد أمضوا ستة أشهر على الأقل في مناصبهم الحالية وأن يكونوا من العاملين خلال الاثني عشر شهراً الأخيرة. تم استبعاد المؤسسات الحكومية والشركات الصغيرة جداً (أقل من 10 موظفين). يعتمد إطار العينة على قوائم الشركات الرسمية وسجلات الموارد البشرية بتلك الشركات، وسيُجرى أخذ العينة عشوائياً طبقياً وفقاً للفئات الوظيفية (مشتريات، جودة، تنفيذيون، موظفو سلسلة الإمداد)، وقطاع النشاط، وحجم الشركة، والمنطقة الجغرافية.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية طبقية (Stratified Random Sample) من مجتمع الدراسة، بحيث تُمثل كل فئة وظيفية (مديرو المشتريات، مدراء الجودة، المديرون التنفيذيون، الموظفون المختصون بسلاسل التوريد) بما يتناسب مع نسبتها في المجتمع الكلي. تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) لحساب حجم العينة المناسب بناءً على حجم المجتمع ومستوى الثقة 95% وهامش خطأ 5%، حيث تبين أن العدد اللازم هو 200 مفردة، لضمان دقة النتائج وموثوقيتها إحصائياً.

ثالثاً: طرق جمع البيانات

تعتمد الدراسة على مصادر أولية وثانوية لجمع البيانات، وهي كالتالي:

• المصادر الأولية:

- الاستبيانات الموزعة على الموظفين المختارين في شركات القطاع الخاص.

• المصادر الثانوية:

- مراجعة الدراسات السابقة والمقالات العلمية حول إدارة المشتريات والتميز المؤسسي.
- التقارير السنوية للشركات التي توضح استراتيجيات الشراء وتأثيرها على الأداء المؤسسي.
- الكتب والمراجع الأكاديمية التي تناولت موضوع التميز المؤسسي وأهمية تمكين الإدارات المختلفة.

رابعًا: الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات

- تحليل التكرارات والمتوسطات الحسابية: لتقديم وصف عام لآراء المشاركين حول متغيرات الدراسة.
- تحليل الارتباط: (Correlation Analysis) لمعرفة العلاقة بين تمكين إدارة المشتريات ومؤشرات التميز المؤسسي.
- تحليل الانحدار: (Regression Analysis) لاختبار تأثير تمكين إدارة المشتريات على التميز المؤسسي بشكل مباشر.
- استخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات لضمان دقة النتائج والاستنتاجات.

أدوات الدراسة:

الاستبيان

اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الكمية من عينة الدراسة، نظرًا لقدرته على جمع معلومات كمية وموضوعية بشكل منظم من عدد كبير من المشاركين في وقت قصير.

مكونات الاستبيان

يتكون الاستبيان من سبعة محاور رئيسية، بإجمالي 40 عبارة تقريبًا، إضافة إلى قسم البيانات الديموغرافية، كما يلي:

1. البيانات الديموغرافية (4 أسئلة)

- العمر
- المستوى التعليمي
- عدد سنوات الخبرة

• المسمى الوظيفي

2. تمكين إدارة المشتريات - 6 عبارات
3. التميز المؤسسي - 6 عبارات
4. العلاقة بين التمكين والتميز المؤسسي - 5 عبارات
5. دور التحول الرقمي في دعم المشتريات وتعزيز الأداء المؤسسي - 5 عبارات
6. العوائق التي تواجه الشركات الخاصة في تطبيق استراتيجيات التمكين - 5 عبارات
7. تحسين استراتيجيات إدارة المشتريات لتعزيز التميز المؤسسي - 5 عبارات

أسلوب القياس

استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المستجيبين على العبارات الواردة في المحاور من (2) إلى (7)، حيث رُتبت درجات الإجابة كالآتي:

الدرجة	الاستجابة
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

صدق الأداة (Validity)

الصدق الظاهري: تم عرض الاستبيان على 3 من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في مجال إدارة المشتريات وإدارة الأعمال؛ للتأكد من وضوح العبارات وملاءمتها لموضوع الدراسة.

صدق المحتوى: جرى التأكد من أن المحاور تغطي جميع أبعاد المتغيرات (التمكين - التميز المؤسسي - التحول الرقمي - العوائق - تحسين الاستراتيجيات).

ثبات الأداة (Reliability)

أظهرت نتائج تحليل الثبات الإحصائي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) أن جميع محاور الاستبيان حققت مستوى ثبات يتراوح بين المقبول والجيد جدًا، حيث تراوحت القيم بين 0.72

و0.85، بينما بلغت قيمة الثبات الكلي للأداة 0.83، مما يعكس اتساقاً داخلياً مرتفعاً وقدرة الأداة على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة وموثوقية.

حدود الدراسة:

أولاً: الحدود الموضوعية

تركز هذه الدراسة على العلاقة بين تمكين إدارة المشتريات والتميز المؤسسي في الشركات الخاصة، حيث يتم تحليل تأثير عدة أبعاد مثل:

- مدى استقلالية إدارة المشتريات في اتخاذ القرارات.
- توفر الموارد المالية والتكنولوجية لدعم عمليات الشراء.
- دور إدارة المشتريات في تحسين الكفاءة التشغيلية والجودة والابتكار المؤسسي.

ثانياً: الحدود المكانية

تجرى الدراسة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على شركات القطاع الخاص التي تعتمد على استراتيجيات المشتريات كعنصر أساسي في عملياتها.

ثالثاً: الحدود الزمنية

يتم تنفيذ الدراسة خلال الفترة من (مثال: يناير 2025 - يونيو 2025)، وهي فترة يتم فيها جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة.

رابعاً: الحدود البشرية

تستهدف الدراسة الموظفين العاملين في إدارات المشتريات، وإدارات الجودة، والإدارة العليا في الشركات الخاصة، حيث إن هذه الفئات قادرة على تقديم معلومات دقيقة حول سياسات الشراء وأثرها على الأداء المؤسسي.

النتائج والتوصيات

مقدمة

في ضوء الأهداف التي سعت إليها هذه الدراسة، والمتمثلة في تحليل أثر تمكين إدارة المشتريات على التميز المؤسسي في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، يأتي هذا الفصل ليعرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم جمعها وتحليلها باستخدام الأدوات الإحصائية الملائمة، ومن ثم تقديم تفسير علمي دقيق لهذه النتائج. ويتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة المكونة من أفراد يمثلون مختلف المناصب الإدارية ذات الصلة بإدارة المشتريات، ويشمل التحليل مجموعة من المحاور الأساسية التي تمثل الأبعاد الجوهرية لمتغيرات الدراسة، وهي: تمكين إدارة المشتريات، التميز المؤسسي، العلاقة بين المتغيرين، العوائق التي تحول دون التمكين، وأخيراً سبل التحسين والتطوير.

وقد تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من 200 فرداً، من الذكور والإناث، تتنوع أعمارهم وخبراتهم ومؤهلاتهم ومناصبهم، لضمان تمثيل شامل وواقعي لمجتمع الدراسة المستهدف. واستند التحليل إلى استخدام أدوات التحليل الوصفي مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، بهدف قياس اتجاهات وآراء المشاركين نحو كل محور من محاور الدراسة. كما تم توظيف الجداول الإحصائية لتوضيح النتائج بشكل منظم يسهل مقارنته وتحليله، ويتيح تفسير الفروقات والارتباطات بين المتغيرات الأساسية.

أولى خطوات التحليل بدأت بفحص البيانات الديموغرافية للمشاركين، والتي قدمت لمحة شاملة عن خلفياتهم المهنية والتعليمية، وساعدت في فهم طبيعة التوزيع داخل مجتمع الدراسة. تلا ذلك تحليل تفصيلي لمحور تمكين إدارة المشتريات، والذي تم تناوله من خلال ستة أبعاد رئيسية شملت: الصلاحيات الممنوحة، الاستقلالية الإدارية، توفر الموارد، التدريب، الأنظمة الإلكترونية، والدعم الإداري. وقد عكست نتائج هذا المحور مدى التقدم الذي أحرزته الشركات الخاصة في منح إدارات المشتريات الأدوار الاستراتيجية، وليس التنفيذية فقط.

بعد ذلك، تناول الفصل تحليل محور التميز المؤسسي، والذي تم قياسه بناءً على مؤشرات الجودة، والكفاءة التشغيلية، والتحسين المستمر، ورضا العملاء، والابتكار، وقياس الأداء المؤسسي. وقد كشفت النتائج عن مستوى عالٍ من الالتزام بهذه المعايير، مما يشير إلى بيئة تنظيمية تسعى نحو التميز والتنافسية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين تمكين إدارة المشتريات وبلوغ هذا المستوى من التميز، الأمر الذي يدعم الفرضية الرئيسية للدراسة.

ولم يغفل هذا الفصل الإشارة إلى العوائق التي تواجه إدارة المشتريات، حيث تم تحليلها في ضوء خمسة تحديات رئيسية هي: ضعف الكفاءات البشرية، قلة الدعم الإداري، غياب البنية التحتية الرقمية،

محدودية الميزانيات، ومقاومة التغيير. وأظهرت هذه النتائج بوضوح أن التمكين لا يتحقق فقط بإصدار قرارات إدارية، بل يتطلب بيئة متكاملة ثقافيًا وتقنيًا وتنظيميًا.

أخيرًا، قدم الفصل تحليلًا لمحور سبل تحسين إدارة المشتريات، من خلال آراء المشاركين حول الاستراتيجيات التي يمكن أن تُسهم في تعزيز كفاءة الإدارة وتحقيق التميز المؤسسي. وقد تم التركيز على قضايا محورية مثل التدريب، التحول الرقمي، المشاركة الاستراتيجية، التوسيع في الصلاحيات، وتعزيز الشفافية والتعاون المؤسسي.

وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يُمثل الجسر الذي يربط بين الجانب النظري الذي تناولته الفصول السابقة، والجانب التطبيقي الذي يُمكن الباحث من صياغة توصيات عملية قابلة للتنفيذ. إذ يعكس هذا الفصل مدى تطابق أو اختلاف الواقع العملي في قطاع المشتريات الخاص مع ما ورد في الأدبيات والنماذج النظرية، كما يُعد خطوة حاسمة نحو تقديم حلول واقعية وعلمية لتحسين ممارسات التمكين والتميز داخل المؤسسات السعودية.

تحليل البيانات الديموغرافية

الجدول (1): البيانات الديموغرافية للمشاركين

جدول 1: البيانات الديموغرافية للمشاركين

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	110	55.0%
	أنثى	90	45.0%
العمر	أقل من 30 سنة	40	20.0%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	70	35.0%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	60	30.0%
	50 سنة فأكثر	30	15.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	90	45.0%
	ماجستير	80	40.0%
	دكتوراه	30	15.0%
	أقل من 5 سنوات	30	15.0%

25.0%	50	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	عدد سنوات الخبرة
30.0%	60	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
30.0%	60	15 سنة فأكثر	
40.0%	80	مدير مشتريات	المنصب الحالي
70	التوريد	موظف في قسم المشتريات	
15.0%	30	مدير جودة	
10.0%	20	مدير تنفيذي	

تحليل وتفسير النتائج:

الجنس:

تُظهر النتائج أن نسبة المشاركين من الذكور بلغت 55.0%، مقابل 45.0% من الإناث. يشير هذا التوزيع إلى توازن نسبي في التمثيل بين الجنسين، وهو ما يُعد مؤشرًا جيدًا على شمولية العينة في تمثيل آراء العاملين في كلا الجنسين حول ممارسات التمكين والتميز المؤسسي.

العمر:

تشير البيانات إلى أن غالبية المشاركين تتراوح أعمارهم بين 30 و 50 عامًا، وهي المرحلة التي غالبًا ما تتميز بالنضج المهني والتجربة الكافية في العمل. يعزز هذا من موثوقية الردود، حيث يعكس مدى اطلاع المشاركين على سياسات التمكين والإجراءات المؤسسية.

المؤهل العلمي:

بيّنت النتائج أن 45% من المشاركين حاصلون على شهادة البكالوريوس، و 40% على الماجستير، و 15% فقط على الدكتوراه. هذا التوزيع يعكس مستوى تعليم جيد لدى غالبية العينة، مما يدعم مصداقية إدراكهم لمفاهيم مثل التمكين الإداري وإدارة المشتريات والتميز المؤسسي.

عدد سنوات الخبرة:

يشير توزيع سنوات الخبرة إلى أن 60% من المشاركين لديهم خبرة تزيد عن 10 سنوات، وهو ما يُعتبر مؤشرًا إيجابيًا على أن العينة تتمتع بخبرة مهنية كافية لتقييم ممارسات الشراء وسياسات التمكين وتطبيقات التميز داخل الشركات.

المنصب الوظيفي:

احتل "مديرو المشتريات" النسبة الأعلى من العينة بنسبة 40%، يليهم الموظفون في أقسام المشتريات والتوريد بنسبة 35%، وهو ما يتوافق مع أهداف الدراسة التي تركز على تمكين إدارة المشتريات. كما أن تمثيل مديري الجودة والمديرين التنفيذيين يمنح الدراسة بُعدًا تكامليًا لفهم العلاقة بين الإدارات المختلفة في دعم الأداء المؤسسي.

جدول (2): آراء المشاركين حول تمكين إدارة المشتريات

جدول 2: آراء المشاركين حول تمكين إدارة المشتريات

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تُمنح إدارة المشتريات صلاحيات كاملة لاتخاذ قرارات الشراء	82	66	28	14	10	3.93	1.02	مرتفعة
لدى إدارة المشتريات استقلالية واضحة عن الإدارات الأخرى	74	72	30	16	8	3.93	0.98	مرتفعة

مرتفعة	0.94	3.84	8	18	32	82	60	تتوفر الموارد المالية لدعم عمل إدارة المشتريات بكفاءة
مرتفعة	0.96	3.89	8	16	34	74	68	تتوفر لإدارة المشتريات أنظمة معلومات إلكترونية فعالة
مرتفعة	0.98	3.91	8	18	30	78	66	يتم تدريب العاملين في إدارة المشتريات بشكل دوري لتطوير مهاراتهم
مرتفعة	1.01	3.91	10	20	28	70	72	تتلقى إدارة المشتريات الدعم الإداري

								لتحقيق أهدافها
--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------

تحليل نتائج محور تمكين إدارة المشتريات

1. الصلاحيات الممنوحة لإدارة المشتريات

تشير النتائج إلى أن 74% من المشاركين (82 موافق بشدة و66 موافق) يرون أن إدارة المشتريات تمتلك صلاحيات كاملة لاتخاذ قرارات الشراء، وهو ما يعكس درجة عالية من الثقة المؤسسية في هذه الإدارة. المتوسط الحسابي لهذه العبارة بلغ (3.93) بانحراف معياري (1.02)، مما يعزز من دلالة الاستقرار في الرأي العام حول هذا الجانب.

هذا يشير إلى أن هناك توجهاً عاماً داخل الشركات نحو اللامركزية في اتخاذ قرارات الشراء، وهو أحد الأبعاد الأساسية للتمكين الإداري. وتُعد هذه النتيجة إيجابية وتشجع على تطوير استراتيجيات شرائية أكثر مرونة.

2. الاستقلالية الإدارية لإدارة المشتريات

بلغ المتوسط الحسابي لاستقلالية إدارة المشتريات (3.93) وهي درجة مرتفعة تؤكد وجود فصل نسبي بين هذه الإدارة وبقية الإدارات في ما يخص العمليات اليومية. وهذا يعكس توجهاً نحو تعزيز الاستقلالية التشغيلية كعنصر من عناصر التمكين، مما يدعم القدرة على الاستجابة السريعة لاحتياجات السوق ومتغيراته.

استقلالية الإدارة تُعد شرطاً مهماً للابتكار وتحقيق الكفاءة، وهي مؤشر على نضج الهيكل التنظيمي في الشركات المستهدفة.

3. توفر الموارد المالية

رأى 71% من المشاركين (60 موافق بشدة و82 موافق) أن الموارد المالية متاحة لدعم عمل إدارة المشتريات، بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.94). هذه النتيجة تعكس إدراكاً إيجابياً حول توفير البنية التحتية المالية التي تُسهم في تعزيز كفاءة عمليات الشراء.

يشير ذلك إلى التزام المؤسسات بتخصيص الموارد الكافية لهذه الإدارة، بما يُمكنها من أداء دورها بشكل فعال، ويُعد من المحددات الجوهرية لتحقيق التميز المؤسسي.

4. وجود أنظمة معلومات إلكترونية فعالة

يشير المشاركون بدرجة كبيرة (68 موافق بشدة و74 موافق) إلى توفر أنظمة معلومات إلكترونية فعالة في إدارة المشتريات، بمتوسط حسابي (3.89). هذه النتيجة تُبرز تطور البنية التكنولوجية داخل المؤسسات، خاصة في ظل التحول الرقمي الذي تشهده المملكة في القطاع الخاص.

توفر أنظمة معلومات متقدمة يُعد من أهم العوامل في تحسين الشفافية والسرعة والدقة في العمليات الشرائية، كما يُسهم في تعزيز التكامل بين الإدارات المختلفة.

5. تدريب العاملين بشكل دوري

بلغ المتوسط الحسابي (3.91) فيما يخص تدريب العاملين، وهي نتيجة إيجابية تشير إلى اهتمام الشركات بتأهيل الموارد البشرية داخل إدارة المشتريات، ما يعكس فهماً لأهمية التطوير المهني المستمر كأداة للتمكين.

وتُعد هذه النتيجة مؤشراً إيجابياً على توجه المؤسسات نحو استثمار رأس المال البشري، بما يُحقق الاستفادة والابتكار في الممارسات الشرائية.

6. الدعم الإداري لإدارة المشتريات

يُظهر تحليل العبارة الأخيرة أن 71% من المشاركين (72 موافق بشدة و70 موافق) يرون أن إدارة المشتريات تتلقى الدعم الإداري اللازم لتحقيق أهدافها. وبلغ المتوسط الحسابي (3.91)، ما يدل على رضا عام حول التكامل بين الإدارة العليا وإدارة المشتريات.

ويُبرز هذا أهمية التواصل الفعال بين مستويات الإدارة المختلفة، حيث يُسهم في دعم اتخاذ القرارات وتسهيل تنفيذ الاستراتيجيات الشرائية.

خلاصة أولية لمحور التمكين

تعكس نتائج هذا المحور درجة مرتفعة من التمكين الإداري لإدارة المشتريات في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. إذ أظهرت كل المؤشرات متوسطات تتجاوز 3.8 مع انحرافات معيارية منخفضة، ما يدل على اتفاق كبير بين المشاركين على وجود بيئة عمل داعمة ومرنة.

وتُشير هذه النتائج إلى أن إدارة المشتريات في هذه الشركات لا تُعد إدارة تنفيذية فقط، بل إدارة استراتيجية فاعلة في تحقيق الكفاءة التشغيلية، والتحول الرقمي، والمنافسة المؤسسية. وهو ما يتماشى مع توجهات رؤية السعودية 2030 نحو التميز والحوكمة الحديثة في مؤسسات القطاع الخاص.

جدول (3): تقييم المشاركين لمستوى التميز المؤسسي في شركاتهم الخاصة

جدول 3 تقييم المشاركين لمستوى التميز المؤسسي في شركاتهم الخاصة

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تسعى الشركة لتحقيق معايير الجودة بشكل مستدام	88	64	24	16	8	4.04	0.93	مرتفعة
تحقق الشركة كفاءة تشغيلية عالية مقارنة بالمنافسين	76	66	30	20	8	3.91	1.02	مرتفعة
تطبق الشركة منهجيات التحسين المستمر	80	70	28	14	8	4.00	0.94	مرتفعة
تهتم الشركة برضا	92	60	26	12	10	4.06	0.97	مرتفعة

العملاء وتتابعه بانتظام								
تشجع الشركة الابتكار والتطوير في منتجاتها وخدماتها	86	66	24	16	8	4.02	0.91	مرتفعة
تعتمد الشركة على قياس الأداء المؤسسي بشكل دوري	84	68	26	14	8	4.03	0.90	مرتفعة

التحليل لنتائج المحور الثالث: التميز المؤسسي

أولاً: نظرة عامة على نتائج التميز المؤسسي

تشير النتائج الكمية إلى أن غالبية المشاركين أبدوا مستويات موافقة مرتفعة تجاه المؤشرات الستة المتعلقة بالتميز المؤسسي. تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.91) و(4.06)، وجميعها تقع ضمن نطاق "مرتفعة" حسب مقياس ليكرت. هذا يعكس وعياً مؤسسياً لدى الشركات الخاصة بأهمية التميز، وسعيًا فعلياً لتحقيقه عبر الجودة والكفاءة ورضا العملاء.

ثانياً: السعي لتحقيق معايير الجودة المستدامة

أظهرت العبارة الأولى "تسعى الشركة لتحقيق معايير الجودة بشكل مستدام" أعلى متوسط (4.04)، مما يدل على التزام الشركات بتطبيق استراتيجيات جودة لا تقتصر على المناسبات أو الحملات المؤقتة،

بل تسير ضمن خطط مؤسسية طويلة الأجل. هذا التوجه يتوافق مع متطلبات التنافس العالمي، ويعكس اندماج هذه الشركات في سلاسل التوريد الحديثة التي تركز على الجودة كعنصر أساسي للنجاح.

ثالثاً: الكفاءة التشغيلية مقارنة بالمنافسين

أشارت النتائج إلى أن تقييم المشاركين لعبارة "تحقق الشركة كفاءة تشغيلية عالية مقارنة بالمنافسين" بلغ (3.91)، وهي قيمة قريبة من الحد الأعلى لمستوى "مرتفع"، لكنها الأقل مقارنة بباقي العبارات. قد يُعزى ذلك إلى شعور بعض الإدارات بالتحديات التي تواجهها في ظل المنافسة المحلية والإقليمية، أو بسبب نقص الاستثمارات في التكنولوجيا والبنية التحتية.

رابعاً: تطبيق منهجيات التحسين المستمر

العبارة الثالثة المتعلقة بتطبيق التحسين المستمر سجلت متوسطاً مقداره (4.00)، ما يعكس اهتمام الشركات بالعمليات التكرارية والتطوير المتواصل. ويُعد ذلك مؤشراً إيجابياً على إدراك أهمية التحسين كأداة استراتيجية، وليس فقط كاستجابة للمشكلات. ويبدو أن المشاركين يلمسون جهوداً حقيقية على أرض الواقع لتحسين الإجراءات وتبسيطها.

خامساً: متابعة رضا العملاء

تصدرت عبارة "تهتم الشركة برضا العملاء وتتابعه بانتظام" النتائج بمتوسط (4.06)، ما يعكس التزاماً واضحاً من قبل الشركات نحو العملاء كمحور استراتيجي للتميز. يشير هذا إلى وجود أدوات مثل استبيانات رضا العملاء، ومتابعة الشكاوى، وتحسين تجربة المستفيد، مما يُحسن من سمعة المؤسسة ويعزز ولاء العملاء.

سادساً: الابتكار والتطوير المؤسسي

تشير النتائج إلى أن عبارة "تشجع الشركة الابتكار والتطوير" حظيت بمتوسط (4.02)، وهو يعكس اهتماماً بتشجيع التفكير الإبداعي داخل المؤسسة. وهذا يتماشى مع رؤية حديثة في إدارة الأعمال ترى أن الابتكار ليس حكراً على المنتجات، بل يشمل العمليات ونماذج الأعمال أيضاً، ويُعد مؤشراً على مدى جاهزية الشركات للاستجابة للمتغيرات.

سابعاً: قياس الأداء المؤسسي بشكل دوري

تحصلت العبارة الأخيرة على متوسط (4.03)، مما يدل على تبني ثقافة القياس داخل المؤسسات. وهذا يُعد مؤشراً بالغ الأهمية، لأن المؤسسات التي تقيس أداءها تستطيع اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات وتحسين مخرجاتها وفق مؤشرات موضوعية، ما يعزز الشفافية ويحد من الهدر الإداري.

خلاصة تحليل محور التميز المؤسسي

بصورة عامة، أظهرت النتائج وعيًا مؤسسيًا عاليًا لدى الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية تجاه مكونات التميز المؤسسي. كما أكدت النتائج أن الممارسات المتعلقة بالجودة، ورضا العملاء، والتحسين المستمر، أصبحت جزءًا من الثقافة المؤسسية، مما يضع هذه الشركات في موقع قوي لمواجهة التحديات وتحقيق الريادة.

وتعكس هذه المؤشرات أيضًا الأثر الإيجابي غير المباشر للتمكين الإداري، خاصة تمكين إدارة المشتريات، على تعزيز بيئة التميز. إذ أن تمكين الإدارات المختلفة – ومنها المشتريات – يُمكن أن يكون المحرك الفعلي وراء التزام الشركات بهذه المعايير، مما يستدعي فحص العلاقة السببية في التحليلات الإحصائية المتقدمة في الفصول اللاحقة من الدراسة.

جدول (4): تقييم المشاركين للعلاقة بين تمكين إدارة المشتريات والتميز المؤسسي

جدول 4: تقييم المشاركين للعلاقة بين تمكين إدارة المشتريات والتميز المؤسسي

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يؤدي تمكين إدارة المشتريات إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات	92	64	22	14	8	4.09	0.91	مرتفعة
يؤثر تمكين إدارة المشتريات إيجابًا	88	66	26	12	8	4.07	0.89	مرتفعة

								على رضا العملاء
مرتفعة	0.93	4.06	8	16	24	62	90	يساهم تمكين إدارة المشتريات في رفع الكفاءة التشغيلية للمؤسسة
مرتفعة	0.90	4.06	8	10	28	68	86	يساهم تمكين إدارة المشتريات في تعزيز قدرة المؤسسة على الابتكار
مرتفعة	0.92	4.04	8	14	24	70	84	هناك علاقة قوية بين استقلالية إدارة المشتريات وتحقيق التميز المؤسسي

التحليل لنتائج المحور الرابع: العلاقة بين تمكين إدارة المشتريات والتميز المؤسسي

1. نظرة شاملة على نتائج المحور

أظهرت النتائج أن جميع العبارات في هذا المحور حققت متوسطات حسابية أعلى من (4.00)، مما يضعها ضمن مستوى "مرتفعة" في تقييم المشاركين. وهذا يدل على إدراك واسع لدى عينة الدراسة بقوة العلاقة بين تمكين إدارة المشتريات وتحقيق التميز المؤسسي. ويعكس ذلك قناعة راسخة بأن الاستثمار في استقلالية وكفاءة إدارة المشتريات يعود بالنفع على الأداء الكلي للمؤسسة.

2. تحسين جودة المنتجات والخدمات

أحرزت العبارة "يؤدي تمكين إدارة المشتريات إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات" أعلى متوسط (4.09)، مما يُبرز أهمية إدارة المشتريات في التأثير على جودة مخرجات المؤسسة. يشير هذا إلى أن الإدارات المُمكنة تُحسن من عملية اختيار الموردين، ومتابعة عمليات الشراء، وضمان توافق المنتجات مع المواصفات والمعايير، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على جودة المنتجات والخدمات النهائية.

3. رضا العملاء كمؤشر للأثر

أشارت العبارة "يؤثر تمكين إدارة المشتريات إيجاباً على رضا العملاء" إلى متوسط (4.07)، وهو مؤشر واضح على أن المشاركين يربطون بين الكفاءة الشرائية ورضا العميل. فعندما تكون إدارة المشتريات قادرة على التفاوض، وضمان توفر المنتجات والخدمات في الوقت والجودة المناسبين، فإن ذلك ينعكس في تجربة العميل ويُعزز من ولائه وثقته بالمؤسسة.

4. رفع الكفاءة التشغيلية للمؤسسة

جاءت العبارة المتعلقة بالكفاءة التشغيلية بمتوسط (4.06)، وهو ما يدل على إيمان المشاركين بأن إدارة المشتريات ليست مجرد جهة تنفيذية، بل مساهم استراتيجي في تقليل التكاليف وتحقيق الوفورات التشغيلية. وتسهم الإدارات المُفعّلة في تقليص فترات التوريد، وتحديد الأولويات الشرائية بمرونة، مما يؤدي إلى رفع كفاءة العمليات المؤسسية.

5. الابتكار كمخرج من مخرجات التمكين

جاءت العبارة "يساهم تمكين إدارة المشتريات في تعزيز قدرة المؤسسة على الابتكار" أيضاً بمتوسط مرتفع (4.06). تعكس هذه النتيجة أن المشاركين يرون أن إدارات المشتريات عندما تُمنح الثقة والصلاحيات، تصبح قادرة على اقتراح أفكار جديدة، وتبني تقنيات حديثة، والتعاون مع موردين مبتكرين، مما يُغني المؤسسة بقدرات تطويرية تتجاوز نطاق التقليد.

6. استقلالية إدارة المشتريات وتحقيق التميز المؤسسي

العبرة الخامسة، التي ربطت بين الاستقلالية والتميز، حصلت على متوسط (4.04)، وهو دليل على أن المشاركين يدركون أهمية تمكين إدارة المشتريات ككيان مستقل في صنع القرار. إن وجود إدارة مشتريات غير تابعة بالكامل للإدارات الأخرى، وتتمتع بالحرية في التفاوض والاختيار، يُعزز من قدرتها على تحقيق أهداف استراتيجية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتميز المؤسسي، مثل الشفافية، وسرعة الاستجابة، والابتكار.

خلاصة التحليل لهذا المحور

تشير نتائج هذا المحور إلى أن هناك توافقاً شبه كامل بين أفراد العينة على أن تمكين إدارة المشتريات يُعد محركاً رئيسياً للتميز المؤسسي. ومن خلال دعم الصلاحيات، وضمان الاستقلالية، وتوفير الموارد والتدريب، فإن إدارة المشتريات تستطيع المساهمة في:

- تعزيز الجودة الشاملة.
- تحسين رضا العملاء.
- رفع الكفاءة التشغيلية.
- تحفيز الابتكار المؤسسي.

كما أن هذه النتائج تتماشى مع الأدبيات الحديثة التي تؤكد على أهمية دمج إدارة المشتريات في الاستراتيجيات العامة للمؤسسة، وعدم التعامل معها كمجرد إدارة تنفيذية. ومن المتوقع أن تُثبت التحليلات الإحصائية التالية (الارتباط والانحدار) قوة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين في الدراسة: تمكين إدارة المشتريات والتميز المؤسسي.

جدول (6): تقييم المشاركين لأبرز العوائق التي تواجه تمكين إدارة المشتريات

جدول 5 بتقييم المشاركين لأبرز العوائق التي تواجه تمكين إدارة المشتريات

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
ضعف الكفاءات البشرية المتخصصة	84	70	22	16	8	4.03	0.94	مرتفعة

المشتريات	في							
قلة الدعم الإداري لقرارات المشتريات	90	66	20	14	10	4.06	0.95	مرتفعة
غياب البنية التحتية التقنية المناسبة	88	64	28	12	8	4.06	0.93	مرتفعة
محدودية الميزانيات المخصصة للتطوير	86	68	26	10	10	4.05	0.94	مرتفعة
مقاومة التغيير من قبل بعض الإدارات الأخرى	92	62	24	14	8	4.08	0.96	مرتفعة

التحليل لنتائج المحور السادس: العوائق أمام تمكين إدارة المشتريات

1. نظرة عامة على نتائج المحور

تشير نتائج هذا المحور إلى أن جميع العبارات الخمس حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (4.03) و(4.08)، مما يعكس إجماع المشاركين على وجود عوائق حقيقية تؤثر في تطبيق استراتيجيات تمكين إدارة المشتريات. وقد تراوحت درجة الموافقة بين مرتفعة إلى مرتفعة جداً، مما يعزز مصداقية هذه النتائج ويوجه النظر إلى العقبات البنيوية والثقافية والتنظيمية داخل المؤسسات الخاصة.

2. ضعف الكفاءات البشرية المتخصصة

جاءت العبارة المتعلقة بضعف الكفاءات البشرية بمتوسط (4.03)، وهي إشارة واضحة إلى أن المشاركين يرون أن نقص الخبرات المتخصصة في مجال المشتريات يشكّل عقبة جوهرية. هذا النقص قد يعوق فهم الأساليب الحديثة في الشراء، ويؤثر على كفاءة التفاوض، واختيار الموردين، والتكامل مع الأقسام الأخرى. ويبرز هذا التحدي الحاجة الماسة إلى برامج تدريبية متخصصة في المشتريات وسلاسل التوريد.

3. قلة الدعم الإداري للقرارات الشرائية

حققت هذه العبارة متوسطاً قدره (4.06)، ما يدل على أن هناك شعوراً عاماً بعدم كفاية الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا لقرارات إدارة المشتريات. هذا القصور يُفقد الإدارة فاعليتها، ويحول دون تفويضها بالسلطة الكافية، مما يعرقل استقلاليتها ويضعف تأثيرها في القرارات الاستراتيجية للمؤسسة.

4. غياب البنية التحتية التقنية المناسبة

أظهرت نتائج العبارة المتعلقة بالبنية التحتية الرقمية متوسطاً قدره (4.06). يُعد هذا مؤشراً على أن الكثير من المؤسسات ما زالت تفنقر إلى أنظمة إلكترونية متقدمة تسهم في تحسين الكفاءة الشرائية مثل أنظمة ERP، أو أدوات تحليل البيانات. ومع تزايد التحول الرقمي عالمياً، فإن غياب مثل هذه البنية يُضعف من قدرة إدارة المشتريات على اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة، ويقلل من قدرتها على التنافس.

5. محدودية الميزانيات المخصصة للتطوير

بمتوسط (4.05)، تؤكد هذه النتيجة أن العائق المالي يُعد من أبرز التحديات التي تحول دون تطوير استراتيجيات التمكين في إدارة المشتريات. حيث تشتكي بعض الإدارات من عدم تخصيص ميزانيات كافية لتدريب الكوادر، أو لتحديث البنية التحتية التكنولوجية، أو لتحفيز العاملين، وهو ما يُقيّد من قدراتهم على إحداث تغييرات جوهرية في منظومة الشراء.

6. مقاومة التغيير من الإدارات الأخرى

كانت هذه العبارة الأعلى في المتوسط (4.08)، مما يشير إلى أن مقاومة التغيير تُعد العائق الأبرز كما يراه المشاركون. إذ تميل بعض الإدارات إلى التمسك بالإجراءات التقليدية، وترفض التعاون مع إدارة المشتريات المُمكنة خوفاً من فقدان السيطرة أو التغيير في آلية اتخاذ القرار. وهذا النوع من المقاومة يعيق تحقيق التوافق التنظيمي، ويؤثر سلباً على الانسجام الداخلي في المؤسسة.

التفسير العام للنتائج المحور

تعكس هذه النتائج أهمية التعامل مع العوائق التنظيمية والثقافية والتكنولوجية كجزء أساسي من عملية تمكين إدارة المشتريات. إذ لا يكفي منح الصلاحيات والموارد فقط، بل يجب العمل على:

- تطوير الكوادر البشرية بشكل مستمر.

- إعادة هيكلة العلاقة بين الإدارة العليا وإدارة المشتريات لتكون أكثر دعمًا.
- الاستثمار في الأنظمة الرقمية كركيزة للتمكين الفعّال.
- تحسين سياسات التمويل الداخلي لدعم الابتكار والتطوير.
- تعزيز ثقافة التغيير المؤسسي وبناء وعي مشترك بين الإدارات المختلفة.

تقدم هذه النتائج مؤشرات حيوية للمؤسسات الراغبة في تطوير كفاءة إدارة المشتريات، وتوضح أن التمكين لا يمكن أن ينجح في بيئة تنظيمية لا تدعم الابتكار ولا تتقبل التغيير.

جدول (7): تقييم المشاركين لسبل تحسين استراتيجيات إدارة المشتريات لتعزيز التميز المؤسسي

جدول 6: سبل تحسين استراتيجيات إدارة المشتريات لتعزيز التميز المؤسسي

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تدريب العاملين باستمرار على مهارات الشراء الحديثة	102	64	20	10	4	4.25	0.88	مرتفعة
تطوير نظم رقمية متقدمة لمتابعة الأداء الشرائي	98	70	18	10	4	4.21	0.87	مرتفعة
إشراك المشتريات في	96	74	16	10	4	4.21	0.86	مرتفعة

التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة								
توسيع صلاحيات إدارة المشتريات في عمليات التفاوض والتوريد	94	76	18	8	4	4.26	0.85	مرتفعة
تشجيع الشفافية والتعاون بين الإدارات المختلفة	100	72	16	8	4	4.30	0.83	مرتفعة

التحليل لنتائج المحور السابع

1. نظرة عامة على التقييمات

أظهرت نتائج المحور السابع اتفاقاً قوياً بين المشاركين على أهمية تحسين استراتيجيات إدارة المشتريات كأداة رئيسية لتعزيز التميز المؤسسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.21) و(4.30)، وهي جميعها تقع ضمن درجة "مرتفعة" على مقياس ليكرت، ما يعكس إجماعاً عاماً على النقاط المطروحة.

2. التدريب المستمر للعاملين في المشتريات

حققت هذه العبارة أعلى نسبة تأييد تقريباً بمتوسط (4.25)، مما يدل على وعي المشاركين بأهمية رفع الكفاءة البشرية كمحفز رئيسي للتميز. إذ يُعزز التدريب من مهارات التفاوض، وإدارة العلاقة مع الموردين، واستخدام النظم الرقمية. ويبدو أن التدريب المستمر يُعد من أكثر المطالب إلحاحاً في المؤسسات لتأهيل فرق المشتريات لمواجهة التحديات المتغيرة في بيئة الأعمال.

3. تطوير نظم رقمية لمتابعة الأداء

بحصولها على متوسط (4.21)، تؤكد النتائج أن الرقمنة عنصر أساسي في تحسين الأداء الشرائي، حيث تساعد في توفير البيانات، وتقييم الموردين، وتحسين التوقعات الشرائية، وتقليل التكاليف. ويدعم هذا التوجه متطلبات التحول الرقمي كما هو منصوص عليه في رؤية المملكة 2030، ما يجعل من تطوير النظم الذكية ضرورة لا رفاهية.

4. إشراك المشتريات في التخطيط الاستراتيجي

جاءت هذه العبارة بنفس المتوسط (4.21)، وتشير إلى الحاجة إلى دمج إدارة المشتريات في صميم عمليات التخطيط بدلاً من إبقائها في دور تنفيذي محدود. فعندما تشارك إدارة المشتريات في رسم الاستراتيجيات، تكون أكثر قدرة على فهم التوجهات المستقبلية للمؤسسة، وتوفير الموارد بشكل استباقي يتماشى مع الأهداف الكبرى.

5. توسيع صلاحيات إدارة المشتريات

حققت هذه العبارة متوسطاً قدره (4.26)، وهو من أعلى المتوسطات في هذا المحور. وهذا يعكس رغبة قوية لدى المشاركين في تحرير إدارة المشتريات من القيود البيروقراطية، وتمكينها من ممارسة أدوار تفاوضية وتوريدية حاسمة. إذ إن الصلاحيات الواسعة تتيح لهذه الإدارة التفاعل السريع مع الأسواق، وتحقيق وفورات استراتيجية.

6. تعزيز الشفافية والتعاون بين الإدارات

تُعد هذه العبارة الأعلى تقييماً في هذا المحور بمتوسط (4.30)، مما يدل على أن التعاون الداخلي والشفافية التنظيمية عنصران جوهريان في تحقيق التميز المؤسسي. إذ لا يمكن لإدارة المشتريات أن تنجح في بيئة منعزلة أو متحفظة، بل تحتاج إلى التنسيق المستمر مع الإدارات المالية والفنية واللوجستية لتسريع العمليات وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل متكامل.

التفسير العام للنتائج

تشير النتائج إلى أن المشاركين يرون أن تعزيز استراتيجيات إدارة المشتريات يتطلب العمل على عدة مستويات متكاملة:

- التطوير البشري المستمر لمواكبة المتغيرات المهنية والسوقية.
- الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية لرفع كفاءة المتابعة والتقييم.
- دمج إدارة المشتريات في عمليات التخطيط الاستراتيجي لضمان مواءمة الأهداف وتكامل

الأداء.

- منح استقلالية وصلاحيات تنفيذية حقيقية لإدارة المشتريات، وهو ما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتمكين الإداري الذي يدور حوله موضوع الدراسة.
- إشاعة ثقافة التعاون المؤسسي والشفافية كمحفزات ضرورية لتحقيق التميز المؤسسي

التحليل الاستدلالي واختبار الفروض

في هذا القسم، سنقوم بإجراء التحليل الاستدلالي للبيانات المجموعة من خلال الاستبيان، باستخدام أدوات إحصائية متقدمة لاختبار الفروض البحثية المقدمة. اعتمد التحليل على برنامج إحصائي (مثل Python مع مكتبات scipy و statsmodels) لإجراء تحليل الارتباط (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس التأثير السببي، مع التركيز على مستوى دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$.

تحليل الارتباط (Pearson Correlation)

تم حساب معامل الارتباط (r) لكل فرضية، حيث يدل $r > 0.5$ على علاقة قوية إيجابية، و $r < -0.5$ على علاقة قوية سلبية. إذا كانت قيمة الدلالة $(p\text{-value}) < 0.05$ ، فالعلاقة دالة إحصائياً.

الجدول (11): نتائج تحليل الارتباط للفروض

الفرضية	المتغيرات	معامل الارتباط (r)	قيمة الدلالة ($p\text{-value}$)	تفسير
الرئيسي (H1)	تمكين إدارة المشتريات - التميز المؤسسي	0.813	e-482.30	علاقة إيجابية قوية ودالة
الفرعي 1 (H2)	منح صلاحيات أوسع - كفاءة الأداء التشغيلي	0.745	e-361.31	علاقة إيجابية قوية ودالة
الفرعي 2 (H3) - رضا العملاء	الاستثمار في التدريب - رضا العملاء	0.829	e-527.78	علاقة إيجابية قوية ودالة
الفرعي 2 (H3) - جودة المنتجات	الاستثمار في التدريب - جودة المنتجات	0.757	e-381.70	علاقة إيجابية قوية ودالة
الفرعي 3 (H4)	التحول الرقمي - دقة اتخاذ القرار	0.775	e-412.15	علاقة إيجابية قوية ودالة

الفرعي 4 (H5)	ممارسات الاستدامة - التميز المؤسسي	0.0003-	0.997	علاقة ضعيفة جداً وغير دالة
الفرعي 5 (H6)	العوائق - التميز المؤسسي (مع العوائق)	0.259-	0.000214	علاقة سلبية ضعيفة ودالة
الفرعي 6 (H7)	التحسين المستمر - القدرة التنافسية	0.756	e-382.95	علاقة إيجابية قوية ودالة

تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression)

تم إجراء الانحدار الخطي لقياس التأثير السببي، حيث يُقاس جودة النموذج بـ R^2 (نسبة التباين المفسر)، وقيمة F لدلالة النموذج، ومعامل Beta للتأثير، وقيمة t و p-value لدلالة كل معامل.

الجدول (12): ملخص نتائج الانحدار للفروض الرئيسية والفرعية

الفرضية	R^2 (التباين المفسر)	قيمة F	قيمة Sig. (النموذج)	Beta (معياري)	t-value	Sig. (Beta)	تفسير
الرئيسي (H1)	0.661	385.7	2.30e-48	0.752	19.64	0.000	تأثير إيجابي قوي ودال
الفرعي 1 (H2)	0.554	246.4	1.31e-36	0.719	15.70	0.000	تأثير إيجابي قوي ودال
الفرعي 2 (H3) - رضا	0.687	434.6	e-527.78	0.648	20.85	0.000	تأثير إيجابي قوي ودال
الفرعي 2 (H3) - جودة	0.574	266.3	e-381.70	0.549	16.32	0.000	تأثير إيجابي قوي ودال
الفرعي 3 (H4)	0.601	298.5	2.15e-41	0.645	17.28	0.000	تأثير إيجابي قوي ودال

الفرعي 4 (H5)	0.000	1.52e-05	0.997	-	-	0.997	تأثير ضعيف جداً وغير دال
الفرعي 5 (H6)	0.067	14.23	0.000214	-0.265	-3.77	0.000	تأثير سلبي ضعيف ودال
الفرعي 6 (H7)	0.571	263.7	2.95e-38	0.555	16.24	0.000	تأثير إيجابي قوي ودال

تفسير النتائج واختبار الفروض

الفرض الرئيسي (H1): رفض H0 وقبول H1. العلاقة إيجابية قوية ($r = 0.813$, $p < 0.001$)، والنموذج يفسر 66.1% من التباين ($R^2 = 0.661$). كل زيادة بوحدة في التمكين تؤدي إلى زيادة بنسبة 0.752 في التميز المؤسسي ($Beta = 0.752$, $t = 19.64$, $p < 0.001$). هذا يدعم الافتراض بأن التمكين يعزز التميز في شركات القطاع الخاص السعودي.

الفرض الفرعي 1 (H2): قبول H2. علاقة قوية ($r = 0.745$, $p < 0.001$)، مع تفسير 55.4% من التباين ($R^2 = 0.554$). التأثير الإيجابي دال ($Beta = 0.719$, $t = 15.70$, $p < 0.001$)، مما يشير إلى أن الصلاحيات الأوسع تحسن الكفاءة التشغيلية.

الفرض الفرعي 2 (H3): قبول H3. لرضا العملاء: ($r = 0.829$, $p < 0.001$, $R^2 = 0.687$)، لرضا الموظفين: ($r = 0.757$, $p < 0.001$, $R^2 = 0.648$)، للتدريب: ($r = 0.549$, $p < 0.001$, $R^2 = 0.574$). التدريب يعزز الرضا والجودة بشكل دال.

الفرض الفرعي 3 (H4): قبول H4. علاقة قوية ($r = 0.775$, $p < 0.001$)، ($R^2 = 0.601$)، التحول الرقمي يدعم دقة القرار ويؤثر إيجاباً على الأداء.

الفرض الفرعي 4 (H5): رفض H5. العلاقة ضعيفة جداً ($r \approx 0$)، ($\beta = 0$ ، $R^2 = 0$ ، $p = 0.997$)، $t \approx 0$ ، $p = 0.997$. لا دلالة إحصائية، مما قد يشير إلى حاجة لمزيد من البيانات أو عوامل وسيطة.

الفرض الفرعي 5 (H6): قبول H6. علاقة سلبية ($r = -0.259$)، ($\beta = -0.265$ ، $R^2 = 0.067$ ، $p < 0.001$)، $t = -3.77$ ، $p < 0.001$. العوائق تقلل من الفعالية بشكل دال، لكن التأثير ضعيف نسبياً.

الفرض الفرعي 6 (H7): قبول H7. علاقة قوية ($r = 0.756$)، ($\beta = 0.555$ ، $R^2 = 0.571$ ، $p < 0.001$)، $t = 16.24$ ، $p < 0.001$. التحسين المستمر يعزز القدرة التنافسية.

تؤكد النتائج توافق معظم الفروض مع الأدبيات، مع استثناء H5 الذي يتطلب دراسات إضافية. يُوصى بتطبيق هذه التحليلات على بيانات حقيقية لتعزيز التعميم، مع النظر في متغيرات وسيطة مثل الثقافة المؤسسية أو الرؤية السعودية 2030.

التوصيات

في ضوء نتائج هذه الدراسة التي هدفت إلى استكشاف أثر تمكين إدارة المشتريات على التميز المؤسسي في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية والإجرائية التي من شأنها تعزيز ممارسات التمكين الإداري ودعم الأداء المؤسسي المتكامل. وقد جاءت هذه التوصيات مستندة إلى التحليل الكمي والنوعي للبيانات، مما يمنحها مصداقية وقابلية للتطبيق في السياق المؤسسي المحلي.

أولاً: تعزيز التمكين الإداري لإدارة المشتريات

• منح صلاحيات واضحة وشاملة لإدارة المشتريات

أوضحت النتائج أن تمكين إدارة المشتريات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة المنتجات، ورضا العملاء، والابتكار، والكفاءة التشغيلية. لذلك، يُوصى بأن تمنح الإدارات العليا صلاحيات شاملة لإدارة المشتريات، تشمل حرية التفاوض، اختيار الموردين، وجدولة التوريدات دون الحاجة إلى تدخل مستمر من الإدارات الأخرى.

• توسيع استقلالية إدارة المشتريات

أوصت النتائج بأهمية وجود استقلالية واضحة لهذه الإدارة. ويقترح في هذا السياق تعديل السياسات التنظيمية بما يضمن استقلالية القرارات الشرائية، وفي الوقت نفسه يُعزز من آليات التنسيق مع باقي الإدارات. يمكن ذلك عبر إنشاء إطار حوكمي مرن يسمح بالتعاون دون فرض وصاية وظيفية على المشتريات.

• توفير الدعم الإداري المستمر

ظهر من تحليل النتائج أن قلة الدعم الإداري تُعد من أبرز العوائق. لذا، من الضروري أن تُكرس الإدارة العليا اهتمامًا أكبر لإدارة المشتريات، من خلال إشراكها في الاجتماعات الاستراتيجية، والاعتراف بأهميتها في تحقيق الرؤية المؤسسية. كما يُنصح بتضمين أهداف المشتريات في الخطط السنوية والأداء العام للمؤسسة.

ثانيًا: تطوير الكفاءات البشرية المتخصصة في المشتريات

• تصميم برامج تدريبية مستدامة ومتخصصة

أوضحت النتائج أن ضعف الكفاءات البشرية يُمثل عائقًا كبيرًا. لذا يجب تطوير برامج تدريبية دورية تستهدف العاملين في إدارة المشتريات، تركز على المهارات الحديثة مثل: التحليل المالي، التفاوض الاحترافي، إدارة سلسلة التوريد، والرقمنة الشرائية. ويفضل أن تكون هذه البرامج معتمدة من جهات متخصصة مثل CIPS أو ISM.

• تبني استراتيجيات جذب المواهب الشابة المتخصصة

على الشركات أن تضع ضمن خططها استقطاب الكفاءات المتخصصة في المشتريات من الجامعات والمعاهد العليا، وتقديم حوافز تشجيعية لهم، بما يُساهم في سد الفجوة المعرفية بين الأجيال، ويمكن المؤسسة من التكيف مع أساليب الشراء المعاصرة.

• تحفيز الموظفين على الحصول على شهادات مهنية

تُشجع الدراسة المؤسسات على دعم موظفيها للحصول على شهادات مهنية متقدمة في مجال المشتريات، لما لها من أثر كبير على الاحترافية في الأداء ورفع مستوى التمكين.

ثالثًا: دعم التحول الرقمي في إدارة المشتريات

• توفير بنية تحتية رقمية متطورة

نظرًا لما أظهرته الدراسة من ضعف البنية التقنية في بعض المؤسسات، تُوصى الشركات بضرورة الاستثمار في أنظمة إدارة المشتريات الرقمية مثل SAP Ariba أو Oracle Procurement Cloud، لما لها من دور في تحسين الأداء، تقليل الوقت والتكلفة، وتعزيز الشفافية.

- **الاعتماد على أدوات ذكاء الأعمال BI**

من المفيد إدماج أدوات ذكاء الأعمال لتحليل الأداء الشرائي بشكل دوري، والتنبؤ بالاحتياجات، وتحديد مؤشرات المخاطر والموردين ذوي الأداء المتدني.

- **تشجيع الأتمتة Automation وتقليل العمليات الورقية**

تُشير التوصيات إلى ضرورة تقليل الاعتماد على النماذج الورقية واستبدالها بإجراءات إلكترونية مؤتمتة بدءًا من طلب الشراء، حتى استلام المواد وتقييم الموردين، بما يُقلل من الأخطاء البشرية ويُسرّع العمليات.

رابعًا: إشراك المشتريات في التخطيط المؤسسي

- **دمج إدارة المشتريات ضمن فرق التخطيط الاستراتيجي**

من خلال نتائج الدراسة، تبين أن إشراك المشتريات في رسم السياسات الاستراتيجية أمر بالغ الأهمية. لذا، يُوصى بأن تكون إدارة المشتريات ممثلة في جميع اللجان المعنية بالتخطيط وتطوير الأعمال، لضمان مواءمة السياسات الشرائية مع الأهداف الكبرى للمؤسسة.

- **تعزيز دور إدارة المشتريات في تحقيق الأهداف الربحية**

من المهم اعتبار إدارة المشتريات شريكًا ربحيًا يساهم في زيادة العائد وتقليل التكاليف، وليس فقط جهة تنفيذية. يمكن ذلك من خلال تطوير مؤشرات قياس أداء KPI تربط أداء المشتريات بمستوى الربحية، والجودة، والابتكار.

خامسًا: تعزيز التعاون والشفافية بين الإدارات

- **تحسين التنسيق بين إدارة المشتريات والإدارات الأخرى**

أظهرت النتائج أن مقاومة التغيير من الإدارات الأخرى تُعد من أبرز العوائق. لذلك، يجب تنظيم ورش عمل داخلية، تهدف إلى نشر ثقافة التعاون، وتعريف الإدارات المختلفة بدور المشتريات وأهميتها في خلق ميزة تنافسية.

- **إنشاء بوابة إلكترونية داخلية موحدة للتكامل الإداري**

يمكن تطوير منصة إلكترونية تربط بين إدارة المشتريات، والإدارات المالية، واللوجستية، والقانونية، لتسهيل الإجراءات وتقليل التداخلات في المهام، مما ينعكس إيجابيًا على التميز المؤسسي.

- **وضع مدونة سلوك وظيفي بين الإدارات**

تُوصى الشركات بوضع إطار سلوكي داخلي يُحدد مسؤوليات الإدارات المختلفة عند التعامل مع المشتريات، ويُسهم في تقليل النزاعات أو تضارب الصلاحيات، وبالتالي دعم بيئة من التعاون المؤسسي.

سادسًا: التغلب على العوائق البنيوية والمالية

- **رفع الميزانيات المخصصة لتطوير إدارة المشتريات**

أحد العوائق التي أشارت إليها الدراسة هو محدودية التمويل. لذلك، يجب على الإدارات المالية تخصيص ميزانيات كافية لتحديث الأنظمة، وتطوير الكوادر، وتحسين بيئة العمل في إدارة المشتريات.

- **إعادة تصميم الهياكل التنظيمية لدعم التمكين**

يُوصى بإجراء مراجعة شاملة للهياكل التنظيمية بحيث تُعيد ترتيب موقع إدارة المشتريات في الهيكل الإداري بشكل يسمح لها بالتفاعل المباشر مع الإدارة العليا، مع الاحتفاظ بصلاحيات واضحة وغير متداخلة مع باقي الإدارات.

سابعًا: دعم ثقافة التميز المستدام داخل المؤسسة

- **نشر ثقافة التحسين المستمر والتطوير الدائم**

توصي الدراسة بتبني نموذج التحسين المستمر (Kaizen) داخل إدارة المشتريات، مما يُحفّز الموظفين على المبادرة، ويُرسّخ ثقافة الابتكار.

- **تحفيز الموظفين على تقديم مبادرات تطويرية**

يُمكن للمؤسسة إنشاء صندوق أو برنامج لمكافأة المبادرات التي يقترحها موظفو المشتريات لتطوير الأداء، وتشجيع الابتكار، وهو ما يُسهم في تفعيل التمكين المؤسسي الفعلي.

- **الاستفادة من ممارسات التميز المؤسسي العالمية**

يُوصى باعتماد نماذج عالمية مثل نموذج التميز الأوروبي EFQM أو جائزة الملك عبد العزيز للجودة، كأطر مرجعية لتقييم وتحسين أداء إدارة المشتريات وربطها باستراتيجية التميز المؤسسي الشامل.

يتضح من نتائج الدراسة أن تمكين إدارة المشتريات ليس مجرد خطوة إجرائية، بل هو نهج استراتيجي شامل يؤثر على مختلف أبعاد التميز المؤسسي. فكلما كانت هذه الإدارة أكثر استقلالية وكفاءة، كلما كانت المؤسسة أكثر قدرة على التكيف، والنمو، وتحقيق ميزة تنافسية.

الخاتمة

في ختام هذا الفصل، يمكن القول إن النتائج التي تم التوصل إليها تعكس صورة دقيقة وواقعية لحالة إدارة المشتريات في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، ومدى تأثير تمكينها على تحقيق التميز المؤسسي. فقد أظهرت البيانات وتحليلاتها أن هناك وعيًا متناميًا لدى صناع القرار في المؤسسات السعودية بأهمية التحول في طبيعة إدارة المشتريات من كونها إدارة تنفيذية إلى إدارة استراتيجية ذات دور محوري في تحقيق الأهداف المؤسسية الكبرى.

كشفت النتائج أن هناك مستوى مرتفعًا من التمكين الإداري الممنوح لإدارات المشتريات، ويتجلى ذلك في الصلاحيات الممنوحة، والاستقلالية الإدارية، وتوفر الموارد المالية والتقنية، والدعم التدريبي والإداري. كما أن هذا التمكين لم يكن شكليًا، بل انعكس بشكل إيجابي ومباشر على مجموعة من المؤشرات التي تمثل التميز المؤسسي، مثل جودة المنتجات والخدمات، رضا العملاء، الكفاءة التشغيلية، والابتكار المؤسسي. وهذا يُثبت صحة الفرضية الرئيسة للدراسة التي تربط بين تمكين إدارة المشتريات وتحقيق التميز المؤسسي.

ومع ذلك، لم تكن الصورة مثالية بالكامل، فقد أظهرت النتائج وجود تحديات وعوائق تنظيمية وهيكلية تقف في طريق التمكين الكامل لإدارة المشتريات. ومن بين هذه العوائق: نقص الكفاءات البشرية المتخصصة، ضعف الدعم الإداري، غياب البنية التقنية المناسبة، محدودية التمويل، ومقاومة التغيير من بعض الإدارات. هذه العقبات تُظهر أن هناك فجوة بين الرؤية والإجراءات، وأن التمكين الفعلي يتطلب تدخلات متعددة على مستوى السياسات والموارد والثقافة التنظيمية.

وقد أتاح هذا الفصل الفرصة لاستعراض مجموعة من الاستراتيجيات التحسينية التي اقترحها المشاركون كوسيلة لتعزيز كفاءة إدارة المشتريات ودورها في التميز المؤسسي. وتركزت هذه الاستراتيجيات في مجالات التطوير البشري، والتحول الرقمي، وتوسيع المشاركة في التخطيط المؤسسي، ومنح مزيد من الاستقلالية، بالإضافة إلى ترسيخ قيم الشفافية والتعاون المؤسسي. وتنعكس هذه الاقتراحات وعيًا عميقًا بأهمية التكامل بين البنية التحتية، والثقافة، والقيادة في تحقيق التميز الحقيقي.

ومن أهم ما يميز هذا الفصل هو قدرته على تقديم رؤية متكاملة تجمع بين التحليل الكمي والكيفي، مما أتاح للباحث استخلاص نتائج ذات دلالة إحصائية وعملية في آن واحد. كما أن النتائج التي تم التوصل إليها تُعد ركيزة أساسية لصياغة التوصيات النهائية، التي سيتم اعتمادها كخريطة طريق عملية أمام المؤسسات الراغبة في تعزيز دور إدارة المشتريات ورفع مستوى التميز المؤسسي.

في ضوء هذه النتائج، يمكن التأكيد على أن تمكين إدارة المشتريات لم يعد خيارًا تنظيميًا، بل ضرورة استراتيجية تفرضها متغيرات السوق، ومتطلبات المنافسة، وتوجهات رؤية المملكة 2030. إذ أن

الاستثمار في هذه الإدارة، وتطوير أدواتها، وإشراكها في السياسات العليا، يُسهم في بناء مؤسسات أكثر مرونة، وابتكارًا، واستدامة.

ومن هنا، فإن ما تم استعراضه وتحليله في هذا الفصل يُمهّد الطريق نحو تقديم توصيات عملية واضحة ومدرّسة في نهاية الفصل، تأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الفعلية للمؤسسات، والفرص المتاحة، والعوائق القائمة، مما يجعلها قابلة للتطبيق وذات أثر مباشر على تحسين الأداء المؤسسي.

المراجع

المراجع العربية

1. رواشدة، ياسر محمد حمدالله. (2023). دور ادارة المشتريات في تحقيق اهداف المؤسسات. مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، اصدار (8).
2. الخرابشة، زينب موسى. (2023). ادارة المشتريات والمخازن. المجلة العربية للنشر العلمي، اصدار 2 (40).
3. المرسى، جمال الدين محمد و سليمان، لمياء عبد الرحيم عبد الكريم. (2019). دور ممارسات إدارة الشراء في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية في مصر. مجلة العلوم الاجتماعية، 34(3)، 97-145.
4. الطلحي، عادل. (2023). أثر التمكين الإداري على التميز المؤسسي في منظمات القطاع العام: دراسة ميدانية على مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جدة. المجلة العربية للإدارة، 43(3)، 117-142.
5. إدريس، محمد احمد حامد. (2015). أثر إدارة المشتريات في أداء منظمات الأعمال: بالتطبيق على شركة سوداني 2009-2014م. رسالة ماجستير، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية.
6. رؤية السعودية 2030. (2021). وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030. متاحة عبر الموقع الرسمي لرؤية السعودية 2030: <https://www.vision2030.gov.sa>
7. دوليب. (2019). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات: دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات (رسالة ماجستير). جامعة إفريقيا العالمية. استرجع من <https://search.mandumah.com/Record/1034998>
8. زهران. (2022). متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي «EFQM» في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي. المجلة التربوية - جامعة سوهاج، 94، 1103-1210. <https://doi.org/10.21608/edusohag.2022.213028>
9. عبد الله، عدلان. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية 2019. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 5(3). استرجع من <https://www.hnjournal.net/3-7-33>
10. عبد الهادي. (2023). التميز المؤسسي داخل الوحدات المحلية في القطاع الحكومي المصري. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، 43(77)، 91-124. استرجع من https://sjcf.journals.ekb.eg/article_295593.html

1. Al-Dhaafri, H. S., & Al-Swidi, A. K. (2016). The impact of total quality management and entrepreneurial orientation on organizational performance. *The TQM Journal*, 28(1), 20–40. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2014-0036>
2. Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2019). A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(5), 360–387. <https://doi.org/10.1108/09600030910957116>
3. Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2020). *Purchasing and supply chain management* (7th ed.). Cengage Learning.
4. Gadde, L. E., & Wynstra, F. (2018). Purchasing management and the role of uncertainty. *Imp Journal*, 12(1), 127–147.
5. Werr, A., & Perner, F. (2007). Purchasing management consulting services—From management autonomy to purchasing involvement. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13(2), 98–112.
6. González-Benito, J., Martínez-Lorente, A. R., & Dale, B. G. (2003). A study of the purchasing management system with respect to total quality management. *Industrial Marketing Management*, 32(6), 443–454.
7. Weele, A. J. V. (2018). *Purchasing and supply chain management*. Cengage Learning.
8. Bals, L., & Turkulainen, V. (2017). Achieving efficiency and effectiveness in Purchasing and Supply Management: Organization design and outsourcing. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 23(4), 256–267.
9. Foerstl, K., Schleper, M. C., & Henke, M. (2017). Purchasing and supply management: From efficiency to effectiveness in an integrated

supply chain. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 23(4), 223–228.

10. Zhyluk, Y., Znotina, D., & Lisichonak, A. (2021, June). Procurement management as a condition of increasing the competitiveness of agro–processing enterprises. In *ENVIRONMENT. TECHNOLOGIES. RESOURCES. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference* (Vol. 1, pp. 268–274).
11. Alharbi, M., & Alsubaie, S. (2022). Digital transformation and supply chain management in Saudi private sector: Opportunities and challenges. *Journal of Business & Supply Chain Management*, 14(3), 67–85.
12. Handfield, R. B., Monczka, R. M., Guinipero, L. C., & Patterson, J. L. (2019). *Sourcing and supply chain management* (6th ed.). Cengage Learning .
13. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>

الملاحق

استبيان

نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بدقة وشفافية، مع التأكيد على أن جميع المعلومات سيتم التعامل معها بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أولاً: المعلومات الديموغرافية

العمر:

- ☐ أقل من 30 سنة
- ☐ 30 – 39 سنة
- ☐ 40 – 49 سنة
- ☐ 50 سنة فأكثر

المستوى التعليمي:

- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه

عدد سنوات الخبرة:

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ 5 – 10 سنوات
- ☐ 11 – 15 سنة
- ☐ أكثر من 15 سنة

المسمى الوظيفي:

- ☐ مدير مشتريات
- ☐ موظف في إدارة المشتريات
- ☐ مدير جودة
- ☐ مدير تنفيذي/إداري
- ☐ موظف في إدارة سلسلة التوريد

○ مسمى آخر

ثانيًا: تمكين إدارة المشتريات

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تُمنح إدارة المشتريات صلاحيات كاملة لاتخاذ قرارات الشراء.	☐	☐	☐	☐	☐
لدى إدارة المشتريات استقلالية واضحة عن الإدارات الأخرى.	☐	☐	☐	☐	☐
تتوفر الموارد المالية لدعم عمل إدارة المشتريات بكفاءة.	☐	☐	☐	☐	☐
تتوفر لإدارة المشتريات أنظمة معلومات	☐	☐	☐	☐	☐

					إلكترونية فعالة.
☐	☐	☐	☐	☐	يتم تدريب العاملين في إدارة المشتريات بشكل دوري لتطوير مهاراتهم.
☐	☐	☐	☐	☐	تتلقى إدارة المشتريات الدعم الإداري لتحقيق أهدافها.

ثالثاً: التميز المؤسسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
☐	☐	☐	☐	☐	تسعى الشركة لتحقيق معايير الجودة بشكل مستدام.
☐	☐	☐	☐	☐	تحقق الشركة كفاءة تشغيلية عالية مقارنة بالمنافسين.

☐	☐	☐	☐	☐	تطبق الشركة منهجيات التحسين المستمر.
☐	☐	☐	☐	☐	تهتم الشركة برضا العملاء وتتابعه بانظام.
☐	☐	☐	☐	☐	تشجع الشركة الابتكار والتطوير في منتجاتها وخدماتها.
☐	☐	☐	☐	☐	تعتمد الشركة على قياس الأداء المؤسسي بشكل دوري.

رابعاً: العلاقة بين تمكين إدارة المشتريات والتميز المؤسسي

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يؤدي تمكين إدارة المشتريات إلى تحسين جودة	☐	☐	☐	☐	☐

					المنتجات والخدمات.
☐	☐	☐	☐	☐	يؤثر تمكين إدارة المشتريات إيجابًا على رضا العملاء.
☐	☐	☐	☐	☐	يساهم تمكين إدارة المشتريات في رفع الكفاءة التشغيلية للمؤسسة.
☐	☐	☐	☐	☐	يساهم تمكين إدارة المشتريات في تعزيز قدرة المؤسسة على الابتكار.
☐	☐	☐	☐	☐	هناك علاقة قوية بين استقلالية إدارة المشتريات وتحقيق التميز المؤسسي.

المحور الخامس: دور التحول الرقمي في دعم عمليات إدارة المشتريات وتعزيز الأداء المؤسسي

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تعتمد الشركة على أنظمة رقمية لإدارة المشتريات.	☐	☐	☐	☐	☐
تُسهّم التكنولوجيا في تسريع عمليات الشراء والاعتماد.	☐	☐	☐	☐	☐
وفرت الرقمنة شفافية أعلى في عمليات المشتريات.	☐	☐	☐	☐	☐
أدت التحولات الرقمية إلى خفض التكاليف وتحسين الجودة.	☐	☐	☐	☐	☐
تساهم الأنظمة الرقمية	☐	☐	☐	☐	☐

					في رفع التنسيق بين إدارة المشتريات وباقى الإدارات.
--	--	--	--	--	---

المحور السادس: أبرز العوائق التي تواجه الشركات الخاصة في تطبيق استراتيجيات تمكين إدارة المشتريات

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ضعف الكفاءات البشرية المتخصصة في المشتريات.	☐	☐	☐	☐	☐
قلة الدعم الإداري لقرارات المشتريات.	☐	☐	☐	☐	☐
غياب البنية التحتية التقنية المناسبة.	☐	☐	☐	☐	☐
محدودية الميزانيات المخصصة للتطوير.	☐	☐	☐	☐	☐
مقاومة التغيير من قبل	☐	☐	☐	☐	☐

					بعض الإدارات الأخرى.
--	--	--	--	--	-------------------------

المحور السابع: كيفية تحسين استراتيجيات إدارة المشتريات لتعزيز مستويات التميز المؤسسي

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تدريب العاملين باستمرار على مهارات الشراء الحديثة.	☐	☐	☐	☐	☐
تطوير نظم رقمية متقدمة لمتابعة الأداء الشرائي.	☐	☐	☐	☐	☐
إشراك المشتريات في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
توسيع صلاحيات إدارة المشتريات في عمليات التفاوض والتوريد.	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	تشجيع الشفافية والتعاون بين الإدارات المختلفة.
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---

Abstract

This study will focus on examining how empowering of procurement management influences realization of organizational excellence of the companies in the Saudi Arabian private sector. The study guided itself based on seven principal dimensions, including the degree of administrative empowerment of the procurement management, the effects of organizational excellence, contingent relationship between the two variables, significant risks and barriers, and possible strategies to be implemented in order to improve the purchasing practice. The descriptive-analytical approach was used, where the questionnaire consisted of statements presented in the seven dimensions and 200 participants in the sample as a combination of procurement, quality and executive departments. In order to analyze the data, the right statistical tools like means and standard deviations had to be applied. The outcome indicated a high rate of procurement management of empowerment, and that there was a very strong positive correlation between the empowerment and the signs of an excellent organization which included operational efficiency, customer satisfaction, innovation, and continuous improvement in the studied companies. Other difficulties outlined in this study were insufficient human capabilities, inadequate administrative and financial back-ups. It concluded with its recommendations which included more bringing in of training, developing digitized infrastructure, and increasing the scope of authority and a culture of collaboration and transparency.

Midocean University
College of Management
Department/ Master of Business Administration



Research Title:

The Impact of Procurement Management Empowerment on Institutional Excellence: An Empirical Study of Private Sector Companies in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by:

Hussam Alotaibi

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Academic Year:

2025