



إدارة سلاسل الإمداد في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

لينا بنت محمد الموسى
الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: 443204177@student.ksu.edu.sa

أ.د. لينا بنت سليمان الخليوي
الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: lalkhlewi@ksu.edu.sa

الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الممارسات المطبقة في إدارة سلاسل الإمداد لتحسين كفاءة الإنفاق في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي. واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من (417) فردًا من الموظفون العاملون في وكالة الخدمات المشتركة في وزارة التعليم بالإدارات المختصة التالية: (الإدارة العامة للمشتريات، والإدارة العامة للمستودعات، وإدارة مراقبة المخزون، والإدارة العامة للشؤون المالية، والإدارة العامة للميزانية، وإدارة الرقابة المالية). وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي للممارسات المطبقة لإدارة سلاسل (4.16)، أي أن عبارات هذا المحور تطبق غالبًا من وجهة نظر أفراد الدراسة. حيث جاء بُعد الشؤون المالية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.32). يليه في المرتبة الثانية بُعد المشتريات بمتوسط حسابي (4.17)، يليه بُعد المستودعات ومراقبة المخزون في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.15)، وفي المرتبة الأخيرة بُعد العلاقات مع الموردين بمتوسط حسابي (4.07).

الكلمات المفتاحية: إدارة سلاسل الإمداد، وزارة التعليم، المشتريات، المستودعات، المورد.



Supply Chain Management in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia

Leena Mohammed Al-Mousa

Educational Administration, College of Education, King Saud University, Saudi Arabia

Email: 443204177@student.ksu.edu.sa

Dr. Leena Sulaiman Al-Khalawi

Educational Administration, College of Education, King Saud University, Saudi Arabia

Email: lalkhlewi@ksu.edu.sa

ABSTRACT

The study aimed to identify the practices implemented in supply chain management to improve spending efficiency in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia. It employed a descriptive survey approach, using a questionnaire as the data collection tool. The study population comprised 417 employees working in the Joint Services Agency of the Ministry of Education, within the following specialized departments: the General Department of Procurement, the General Department of Warehousing, the Inventory Control Department, the General Department of Financial Affairs, the General Budget Department, and the Financial Control Department. The study revealed an average score of 4.16 for the supply chain management practices, indicating that these practices are commonly implemented from the participants' perspectives. The Financial Affairs dimension ranked first with an average score of 4.32, followed by the Procurement dimension in second place with an average score of 4.17. The Warehousing and Inventory Control dimension was in third place with an average score of 4.15, while the Supplier Relations dimension ranked last with an average score of 4.07.

Keywords: Supply Chain Management, Ministry of Education, Procurement, Warehousing, Supplier.



المبحث الأول

مقدمة

أدركت المنظمات أهمية أنشطة إدارة سلاسل الإمداد وتأثيرها في تحقيق أهدافها، ومقدار ما تحققه من وفورات في تكاليف خدماتها ومواردها، من خلال تجميع أنشطة الإمداد والتوزيع والأفراد المسؤولين عن أدائها في مكان تنظيمي واحد لأداء العمل بشكل أكثر كفاءة، والنظر إلى كل الأنشطة بصورة مجمعة، والعمل على تضافرها، وفي نفس الوقت محاولة تقليل التكاليف الكلية للأنشطة دون الإخلال بهدف المنظمة المتمثل في تعظيم قيمة خدماتها (أحمد، 2008).

ويعرف Seebacher & Winkler (2015) إدارة سلاسل الإمداد بأنها: "الإطار الذي تستخدمه المنظمة لتحقيق التكامل بين وظائفها المختلفة التي تبدأ بالموردين وتنتهي عند العميل النهائي، وذلك لتدفق السلع والخدمات الخاصة بالمنظمة والمعلومات ذات الصلة، بغرض رفع كفاءة إدارة المنظمة لعملياتها الداخلية، وتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها" (أبوخشيبة وسلطان، 2019، ص31).

لذا اتجهت المنظمات إلى تبني ممارسات جديدة تعتمد على الشراكة بين سلسلة من الأقسام أو المنظمات التي تعمل معاً في إطار تكاملي تحت مسمى إدارة سلاسل الإمداد، لأن من أكبر الممكّنات لسلاسل الإمداد المعاصرة هو تكامل إدارة حلقات هذه السلسلة، والتنسيق والسيطرة على جميع العمليات من خلال وضع مجموعة من الممارسات التي تتكيف مع مخاطر سلاسل الإمداد، التي تنشأ من عدم التنسيق بين الأنشطة، والإستراتيجيات غير الكفوة، وسوء التخطيط والتحكم في التدفقات، فضلاً على عدم تدفق المعلومات الكاملة في الوقت المناسب (نويجي، 2023؛ يوسف، 2019).

وتؤكد نتائج الدراسة التي أجراها ناجي وآخرون (2011) على أثر العمليات التشغيلية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات في سرعة استجابة سلاسل الإمداد، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات (عمرو، 2023). وعليه اتجهت وزارة التعليم للعمل على إدارة كافة أطراف السلسلة بمنهج الاستدامة، للتحوّل من إطارها التقليدي إلى تحقيق المنظور المعاصر في إدارة سلاسل الإمداد بغية تحقيق منافع إستراتيجية وميزة تنافسية، وعلى سبيل المثال التخطيط لتنفيذ مشروع يهدف إلى تطوير المستودعات، وتطوير نموذج عملها من خلال أتمتة الإجراءات؛ لخفض التكاليف ورفع مستوى العمليات التشغيلية (العززي، 2022).

مشكلة الدراسة:

على الرغم مما تبذله وزارة التعليم من جهود حثيثة لتطوير سلاسل الإمداد إلا أن هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية أكدت على وجود هدر نتيجة المبالغة في تقدير احتياجات المستلزمات التعليمية أو المكتبية، وعدم إعادة توزيع المستلزمات التعليمية غير المستخدمة حتى ينتهي تاريخ صلاحيتها، وشراء تجهيزات لمعامل في ظل وجود تجهيزات في معامل أخرى غير مستغلة بشكل كامل (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، ب.ت).

وقد سعت وزارة التعليم في جهودها الأخيرة إلى تحسين منظومة سلاسل الإمداد باعتماد عدة مبادرات، مثل أتمتة العديد من الإجراءات الإلكترونية عبر نظام فارس لعمليات الشراء، وعمليات المستودعات، والتخلص من العديد من المستودعات المستأجرة، وخصخصة عمليات الشراء والصيانة في شركة تطوير التعليم القابضة، وذلك بحسب نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة مع أربعة مسؤولين من مكتب كفاءة الإنفاق ووكالة الخدمات المشتركة في وزارة التعليم التي تضم: (الإدارة العامة للمشتريات، والإدارة العامة للمستودعات، وإدارة مراقبة المخزون، والإدارة العامة للشؤون المالية، والإدارة العامة للميزانية، وإدارة الرقابة المالية) كما أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية وجود فجوات في السلسلة اللوجستية بسبب قصور نظام إدارة البيانات، وضعف إطار حوكمة سلسلة الإمداد، ومن ثمّ عدم انتظام فترات التوريد والتوزيع التي قد تكون سبباً لحدوث نقص أو فائض بالمخزون، كما أن قصور السياسات والقواعد الإشرافية المتبعة لطريقة التخزين والنقل والتوزيع، وغياب نظام إدارة الأداء والتخطيط الإستراتيجي؛ ينتج عنه ضعف فعالية الترابط التقني بين الجهات ذات العلاقة في عملية الشراء والتخزين، مع ضعف التواصل والتنسيق والازدواجية في عمليات الشراء بين إدارة المشتريات وإدارة مراقبة المخزون، إضافة إلى ارتفاع إجمالي تكاليف المستودعات بما يقارب 290 مليون ريال سنوياً إذ إن عدد المستودعات يبلغ 95 مستودعاً، وعدم استغلالها الاستغلال الأمثل بالنظر لمساحة



التخزين المستغلة التي تشكل 72٪ فقط. كما أن معدل دوران المخزون يُعد منخفضاً، وبعض محتويات المخازن تعتبر راکدة أو مكدسة، وكذلك غياب منهجية توزيع القوى العاملة في إدارات سلاسل الإمداد، فبعض المستودعات يوجد فيها 28 أمين مستودع، بينما مستودعات أخرى لا يوجد فيها إلا أمين مستودع واحد فقط، مع انخفاض نسبة التوريد المباشر إلى 10٪ فقط. وارتفاع تكلفة النقل الإجمالي ليصل إلى 22 مليون ريال سنوياً. بناءً على ذلك، ونظرًا لأهمية الموضوع، وقلّة الدراسات الحالية فيه؛ تبرز الحاجة إلى تطوير إدارة سلاسل الإمداد، وتحقيق أهداف وزارة التعليم في تحسين كفاءة الإنفاق؛ مما يساهم في تلبية جهود هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية للوصول إلى أحد مستهدفات رؤية 2030 في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي كأحد أهدافها الرئيسية لتحقيق الاستدامة المالية.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما الممارسات المطبقة في إدارة سلاسل الإمداد لتحسين كفاءة الإنفاق في بُعد المشتريات من وجهة نظر الموظفين العاملين في وكالة الخدمات المشتركة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟
- ما الممارسات المطبقة في إدارة سلاسل الإمداد لتحسين كفاءة الإنفاق في بُعد العلاقات مع الموردين من وجهة نظر الموظفين العاملين في وكالة الخدمات المشتركة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟
- ما الممارسات المطبقة في إدارة سلاسل الإمداد لتحسين كفاءة الإنفاق في بُعد المشتريات ومراقبة المخزون من وجهة نظر الموظفين العاملين في وكالة الخدمات المشتركة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟
- ما الممارسات المطبقة في إدارة سلاسل الإمداد لتحسين كفاءة الإنفاق في بُعد الشؤون المالية من وجهة نظر الموظفين العاملين في وكالة الخدمات المشتركة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن الممارسات المطبقة في إدارة سلاسل الإمداد لتحسين كفاءة الإنفاق في بُعد المشتريات في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- الكشف عن الممارسات المطبقة في إدارة سلاسل الإمداد لتحسين كفاءة الإنفاق في بُعد العلاقات مع الموردين في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- الكشف عن الممارسات المطبقة في إدارة سلاسل الإمداد لتحسين كفاءة الإنفاق في بُعد المشتريات ومراقبة المخزون في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- الكشف عن الممارسات المطبقة في إدارة سلاسل الإمداد لتحسين كفاءة الإنفاق في بُعد الشؤون المالية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة إلى الاعتبارات التالية:

أولاً: الأهمية النظرية:

تكتسب الدراسة أهميتها النظرية مما يلي:

- استمدت الدراسة أهميتها من أهمية وحدانية تناول موضوع تطوير إدارة سلاسل لاتخاذ تدابير الترشيد اللازمة لتحقيق رؤية المملكة 2030 والتي وضعت تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي كأحد أهدافها الرئيسية.
- يُؤمل أن تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدب البحثي باللغة العربية بأفضل الممارسات لإدارة كافة أطراف سلسلة الإمداد بمنهجية تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في التعليم.



ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- قد تفتح نتائج الدراسة آفاقاً جديدة للباحثين لتكون بمثابة انطلاقة لعمل دراسات أخرى مماثلة حول موضوع تطوير إدارة سلاسل الإمداد لتحسين كفاءة الإنفاق في المؤسسات التعليمية، وخاصة في المملكة العربية السعودية، وذلك للنقص الشديد - حسب اطلاع الباحثة - في الدراسات التي تناولتها بالبحث.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية:

اقتصرت حدود الدراسة الموضوعية على دراسة الممارسات المطبقة لإدارة سلاسل الإمداد لتحسين كفاءة الإنفاق في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في أربعة أبعاد (بُعد المشتريات، وُبعد العلاقات مع الموردين، وُبعد المستودعات ومراقبة المخزون، وُبعد الشؤون المالية).

- الحدود المكانية:

تحددت الدراسة مكانياً في الإدارات التابعة لوكالة الخدمات المشتركة، وهي: (الإدارة العامة للمشتريات، والإدارة العامة للمستودعات، وإدارة مراقبة المخزون، والإدارة العامة للشؤون المالية، والإدارة العامة للميزانية، وإدارة الرقابة المالية) في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

- الحدود البشرية:

وتتمثل حدود الدراسة البشرية في الموظفين العاملين في الإدارات التابعة لوكالة الخدمات المشتركة، وهي: (الإدارة العامة للمشتريات، والإدارة العامة للمستودعات، وإدارة مراقبة المخزون، والإدارة العامة للشؤون المالية، والإدارة العامة للميزانية، وإدارة الرقابة المالية).

- الحدود الزمانية:

طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (1446هـ).

مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة مصطلحات علمية عدة، وفي إطار مشكلة الدراسة وأهدافها، جرى الاختصار على التعريف بالمصطلحات الآتية:

- إدارة سلاسل الإمداد Supply Chain Management:

تعرف بأنها "جميع الأنشطة المرتبطة بتدفق المواد الخام والمنتجات والخدمات من مصادر التوريد وصولاً إلى المستهلك النهائي" (خشبة وسلطان، 2019، ص31).

وتعرف إجرائياً بأنها: الممارسات المطبقة لعمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة الهادفة لتكامل أنشطة سلاسل الإمداد في الإدارات ذات العلاقة بسلاسل الإمداد في وزارة التعليم وذلك لاتخاذ القرارات المهمة في تقديم الخدمات والموارد بالكمية والمواسفات الصحيحتين، وبالموقع الصحيح، والتكلفة والوقت المناسبين إلى المستفيدين.

- كفاءة الإنفاق Spending efficiency:

تعرف بأنها "تعظيم الأثر مقابل الصرف، ويكون ذلك من خلال استغلال أمثل للموارد، ومعالجة أنواع الهدر المختلفة بما لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة" (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، د.ت).

وتعرف إجرائياً بأنها كفاءة الأنشطة المرتبطة بسلاسل الإمداد في وزارة التعليم، وذلك باستخدامها الأمثل للموارد المتاحة لتقديم موارد وخدمة ذات جودة عالية بأقل التكاليف.



المبحث الثاني

يستعرض هذا المبحث في قسمه الأول الإطار النظري للدراسة عن طريق عرض الأدبيات التي تناولت المفاهيم والجوانب النظرية ذات العلاقة بالدراسة وذلك ضمن مبحثين رئيسيين، وهما: إدارة سلاسل الإمداد، وممارسات إدارة سلاسل الإمداد.

الإطار النظري:

أولاً: إدارة سلاسل الإمداد:

أدت تحديات عصر الاقتصادات وثورة تكنولوجيا المعلومات وازدياد متطلبات المستهلكين والاهتمام بمستويات الخدمة المقدمة لهم إلى موجات متلاحقة من التحسينات في ممارسات الأعمال خلال العقود الأخيرة. بدءاً بمفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج، ثم إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات، وإدارة المعرفة. وأخيراً، ظهرت إدارة سلاسل الإمداد كمفهوم إداري حديث يسعى إلى تعزيز كفاءة وفعالية تكامل العمليات التنظيمية للحصول على الموارد أو الخدمات في المكان والوقت والتكلفة والجودة المناسبة (كدسة، 2016).

وفي السنوات الأخيرة تم تطوير إدارة سلسلة الإمداد لتصبح أكثر تركيزاً على مجال مواضيع علم الإدارة لتنفيذ الوظائف الإدارية. كالتنظيم والاستراتيجيات والتخطيط والتحكم ومستويات صنع القرار المختلفة في مستوياته الثلاث الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية. مع الحاجة إلى تكنولوجيا المعلومات. وفي المقابل، فإن مستوى التقنية الحالية يمكن أن يعطل مفاهيم الإدارة. وبالتالي، يجب اعتبار إدارة سلسلة الإمداد إطاراً متعدد التخصصات لعلم الإدارة وعلوم الهندسة وعلوم المعلومات (Ivanov, 2017). وفي هذه الدراسة، ننظر إلى سلاسل الإمداد من وجهة نظر علم الإدارة المذكورة أعلاه.

وفي ضوء ذلك تشمل إدارة سلاسل الإمداد مجموعة من الوظائف والأنشطة الأساسية مثل التنبؤ، التخطيط، الرقابة، الشراء، إدارة المخزون، إدارة تدفق المعلومات، ضمان الجودة، النقل، والتسليم، وغيرها من المتطلبات الضرورية لخدمة المستهلك. فهي بذلك تكاد تكون تشمل جميع أنشطة المنظمة (كدسة، 2016).

وعليه اتجهت العديد من المنظمات الحكومية في الآونة الأخيرة إلى تطبيق نظام إدارة سلسلة الإمداد لرفع كفاءة وفعالية مهام وأنشطة الإمداد وتحسين أدائها ورفع مستوى جودة الخدمات المقدمة. وفي هذا المبحث جرى التركيز على الموضوعات الآتية: مفهوم إدارة سلاسل الإمداد، وأهدافها، وأهمية تكامل سلاسل الإمداد.

مفهوم إدارة سلاسل الإمداد:

تمثل إدارة سلاسل الإمداد مفهوم معاصر يتناسب مع متغيرات العالم ومتطلباته للمنظمات التي تبحث عن السرعة والدقة والمرونة والجودة في الموارد والخدمات (الغزاوي والسريجي، 2023). وتوجهاً إدارياً حديثاً يهدف إلى ربط استراتيجيات الإدارة بسلاسل الإمداد، مع التركيز على تحسين مستوى الخدمة. كما يسعى هذا المفهوم إلى تحقيق التوازن بين التكلفة والأداء من خلال الاستفادة المثلى من المزايا المتاحة (السعد، 2018). توجد سلاسل الإمداد في كافة الشركات والمنظمات ومؤسسات الأعمال والخدمات، بمختلف أحجامها وأنشطتها وأهدافها وطبيعتها عملها، ويتضمن الأدب النظري العديد من التعريفات الخاصة بسلسلة الإمداد من منظورات مفاهيمية متعددة تعكس آراء وفلسفات الباحثين.

وبالنظر إلى عام 1963م أشار الباحث الاستشاري العالمي بيتر دركر Peter Drucker في كتاب نشر له على ضرورة توليد إدارة واحدة هدفها قناعة المستهلك. وقد أطلق الباحث على هذه الإدارة بإدارة الإمداد (العلي وكنعاني، 2009).

وفي هذا الصدد ظهر مفهوم إدارة سلسلة الإمداد في عام 1990 بالولايات المتحدة الأمريكية، وهو يشكل امتداداً وتطوراً لمفهوم الإمداد. لذا، فإن دراسة إدارة سلسلة الإمداد تتطلب فهماً عميقاً لمفهوم الإمداد، والذي يعد مصطلح عسكري ظهر إبان الحرب العالمية الثانية إذ كانت الجيوش تستخدمه لتموين ودعم المجهود الحربي عبر نقل الجنود المعدات من المعسكرات إلى ميادين القتال في الوقت المناسب وبتكلفة مناسبة. وبذلك يعد الإمداد عملية إتاحة وتوفير الموارد بالكمية والنوعية المناسبة وفي الوقت والمكان المناسبين (تربش وكريمه، 2019). لقد أثبت أن مفهوم إدارة سلسلة الإمداد أنه ذو أهمية كبرى في ميدان الحروب إذ كان السبب الرئيسي في فشل ونجاح العديد



من المعارك. فقد كانت الخسارة البريطانية في حرب الاستقلال الأمريكية وخسارة إروين رومل في الحرب العالمية الثانية تتعلق بشكل كبير بفشل لوجستي. ونظرًا للدور الكبير الذي لعبه اللوجستيك سعى العديد من الباحثين والمهتمين في العلوم الإدارية إلى محاولة تطوير هذا المصطلح وتطبيقه في المجال الإداري والاقتصادي (كافي، 2019) ومصطلح الإدارة هنا يتعلق بوجهة النظر المبسطة لأبعادها الإدارية التي تقوم بها المنظمة لرفع كفاءة سلاسل الإمداد الخاصة بها والتي تشمل تخطيط وتنظيم ورقابة أنشطة سلسلة الإمداد (أحمد، 2008، ص 43).

كما أن مفهوم إدارة سلسلة الإمداد مبني على منهجية مدخل النظم، حيث يتمثل جوهر هذا المفهوم في تكامل العمليات المختلفة داخل المنظمة وخارجها، مما يعزز من كفاءة الأداء ويضمن تنسيقًا فعالًا (Ghadge et al, 2013). وفي هذا الصدد عرفت شعرواي إدارة سلسلة الإمداد (2021) بأنها "ممارسات متكاملة لاستخدام المدخلات وتحويلها إلى مخرجات بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الجودة والالتزام بمواعيد التسليم والأسعار المناسبة وتوفير الكميات اللازمة والتكنولوجيا المطلوبة" (ص 66). ومن تعريفاتها أنها "كافة العناصر والعمليات المتداخلة واللازمة لضمان الكمية المطلوبة من المنتج في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة" (الرفاعي، 2016، ص 19). ويمكن القول ان مفهوم إدارة سلاسل الإمداد مهم لجميع المنظمات الخدمية على الرغم من اختلاف حجم ودرجة تعقد سلسلة الإمداد لديها. وإدارة سلاسل الإمداد في القطاع الخدمي تعنى إدارة المعلومات والعمليات والاموال واداء الخدمة بدءًا من المورد وحتى المستهدف (Wang et al., 2015).

لذا يلاحظ من التعريفات السابقة أنها ركزت على تكامل العمليات داخل المنظمة وخارجها بهدف خدمة المستفيد، والقدرة على التسليم في الوقت المناسب، وتحسين الأداء بهدف رفع مستوى جودة الخدمة المقدمة مع تخفيض التكاليف. وعليه فإن إدارة سلاسل الإمداد في المنظمات التعليمية هي مصطلح يستخدم لتوصيف الممارسات المطبقة لعمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة بهدف تعزيز علاقتها مع أطراف سلسلة الإمداد لتكامل أنشطة سلاسل الإمداد. وبالتالي فإن سلاسل الإمداد تتطلب التزام الإدارة لضمان اتخاذ القرار المناسب في تقديم الخدمات والموارد بالكمية والمواصفات الصحيحة، وبالموقع الصحيح، والتكلفة والوقت المناسبين إلى المستفيد في المؤسسات التعليمية. وتختلف الأنشطة والوظائف التي تندرج ضمن أنشطة إدارة سلسلة الإمداد من منظمة لأخرى وعادة ما تشمل على الوظائف الآتية: المشتريات، والعلاقات مع الموردين، والتخزين في المستودعات، وإدارة المخزون، والشؤون المالية.

أهداف إدارة سلاسل الإمداد:

تعد إدارة سلاسل الإمداد حجر الأساس في المنظمات على اختلافها، حيث إن ممارسات إدارة سلاسل الإمداد موجهة نحو تحسين أداء المنظمة لتحقيق أهدافها. وتتمحور الأهداف التي تعمل إدارة سلاسل الإمداد لتحقيقها، حول التعاون والتنسيق وتكامل العمليات والأنشطة وتقاسم المخاطر (Al-Madi, 2017). ولذلك فإن المنظمات تسعى جاهده إلى تبني إدارة سلسلة الإمداد لما لها من أهمية في مساعدة القيادات على التركيز على الأهداف التنظيمية، واتخاذ القرارات بصورة سريعة، وتحقيق الاتصال والتكامل بين أطراف السلسلة، وتحسين العمليات، والاستخدام الكفؤ للأصول الثابتة، وإنجاز الأعمال بصورة متميزة، وتخفيض تكاليف كافة أنشطة الإمداد (الرفاعي، 2016).

لذا حظيت إدارة سلاسل الإمداد باهتمام كبير في حقل الإدارة، نظرًا للدور الذي تلعبه في توفير التكاليف وتحسين كفاءة الإنفاق والاستخدام الفعال للموارد والتخلص من النفقات غير الضرورية. وذلك من خلال مركزية عملية الشراء للشراء بالجملة باستخدام جدول مواصفات محدد، مما يؤدي إلى توفير التكاليف.

كما توفر إدارة سلاسل الإمداد الحفاظ على مستويات مخزون كافية بهدف تقليل المخزون الزائد لتجنب زيادة التكاليف. كما تمكن القيادات من تقييم المخاطر المحتملة وتخفيفها وتوقع المشكلات المحتملة وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية بشكل استباقي لضمان سلاسة العمليات (In Utilities One Inc, 2023).

علاوة على ذلك أن أحد الأهداف الرئيسية لإدارة سلاسل الإمداد هو إدارة العلاقات مع الموردين لإقامة شراكات للحفاظ على الإمدادات عالية الجودة بأسعار تنافسية. كما يعد التنبؤ الدقيق بالطلب أمرًا ضروريًا لضمان توافر الموارد عند الحاجة، دون تخزين زائد. وذلك من خلال تحليل المتطلبات والاحتياجات ودراسة البيانات التاريخية وبالتالي التنبؤ بالطلب المستقبلي والتخطيط للخدمات والمشتريات وفقًا لذلك. وهذا يمنع نقص المخزون أو الإفراط



في تخزينه، مما يقلل من تكاليف الاحتفاظ بالمخزون. كما أن استخدام التقنية للاستفادة من الحلول التقنية لمراقبة كافة عمليات السلسلة. كإمكانية متابعة مستويات المخزون، وحالة الطلب، والجدول الزمنية للتسليم، والتواصل الفعال بين مختلف أصحاب المصلحة وأتمتة سلسلة الإمداد يعزز ممارساتها، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة الإنفاق نتيجة تقليل تكاليف العمالة وتقليل الأخطاء البشرية (oboloo Limited, 2024).

ومن هذا المبدأ قامت شركة لوجستية متعددة الجنسيات بأتمتة عمليات المستودعات الخاصة بها، مما أدى إلى انخفاض بنسبة 50% في تكاليف العمالة وزيادة بنسبة 30% في دقة الطلب (فاستر كابتال، 2024). وتتم من أحد أهداف إدارة سلاسل الإمداد في فحص الخدمات المقدمة من خلال الاتصال المستمر بالمستفيدين لمعرفة احتياجاتهم، وأوجه القصور في الخدمات المقدمة. أخيراً يُمكننا القول أن إدارة سلاسل الإمداد لها دور كبير في ضبط تكاليف كافة أنشطة المنظمة دون الإخلال بمستوى الخدمة، وذلك من خلال استغلال كافة الموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة من خلال العمل على تنسيق وتكامل أنشطتها المختلفة بشكل يضمن الحصول على أكبر قدر من المخرجات وبأقل تكلفة ممكنة (أحمد، 2008).

ويذكر الغزاوي والسريجي (2023) أن أهم خمسة أهداف تسعى إليها منظمات سلاسل الإمداد هي: تحقيق الاستدامة وتخفيض التكلفة وتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء ودعم الاختراع والإبداع لمنتجات وخدمات جديدة. أن أحد الأهداف الرئيسية لسلسلة الإمداد التعليمية هو تحسين رفاة المستفيد أو المجتمع. كما تتضمن سلسلة الإمداد المُدارة بشكل جيد التنسيق والتخطيط التعاوني والتواصل السلس بين شركاء السلسلة لتبادل المعلومات في الوقت المناسب لضمان تحقيق النتائج المرغوبة (Habib & Jungthirapanich, 2009).

وقد أوضح ميستري وبودالينا (Mestry & Bodalina, 2015) أن أنشطة الإمداد تعد أحد أهم العناصر المؤثرة على مستوى الخدمة التعليمية المقدمة، حيث أن عدم إنشاء هياكل وسياسات منهجية لإدارة عمليات الشراء من مراقبة وتقييم الشراء وغيرهما، سيؤدي إلى الهدر المالي وانخفاض كفاءة الإنفاق في المدارس، والفشل في إدارة الأصول والموارد التعليمية بكفاءة وفعالية.

ويوضح مما سبق ان إدارة سلسلة الإمداد في المؤسسات التعليمية هي طريقة جديدة لإدارة المعلومات والاموال والامدادات من خدمات ومستلزمات ومعدات وأدوات تعليمية مختلفة، وإدارة شبكة من التسهيلات والعلاقات والانشطة المتعلقة بحركة وتدفق الامدادات من المورد وحتى وصولها إلى المستفيد. وكون سلاسل الإمداد يجب أن تتضمن سلسلة إمداد مُدارة بشكل فعال فبالنتالي الالتزام بتقديم الخدمات والموارد الصحيحة بالكمية الصحيحة في الوقت المحدد.

أهمية تكامل سلاسل الإمداد:

مع زيادة المنافسة في تسعينيات القرن العشرين، تزايدت التحديات المرتبطة بإيصال الخدمات أو الموارد في الوقت المناسب إلى المكان المناسب. وفي العصر الحالي، فإن أحد التحديات الرئيسية هو تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات والموارد، كما أنه لن تتمكن معظم المنظمات من البقاء من خلال تحسين الهياكل والبنى التحتية الداخلية فقط. لأن المنظمات الأكثر نجاحاً هي التي تربط عملياتها الداخلية بالعمليات الخارجية لتحقيق سلسلة إمداد كفاءة (Zailani & Rajagopal, 2005).

فقد تحول النظام الإداري العالمي في المنظمات المعاصرة بُعد مواجهة العالم لتحدي جائحة كورونا من مفهوم المركزية إلى اللامركزية ومن مفهوم التصاعد الرأسي إلى مفهوم الترابط الحلقي ومن مفهوم الذاتية إلى مفهوم الشراكة، ومن ثم أصبح هناك نظاماً جديداً كسر الحدود الجغرافية والسياسية والمكانية والزمانية، فأصبحت لا توجد منظمة واحدة مستقلة تقوم بجميع عمليات سلاسل الإمداد بشكل منفرد. أن هذه الحقيقة نقلت مفهوم الإدارة المعاصرة من صندوق ما يُعرف بـ "سلسلة القيمة" للباحث مايكل بورتر إلى عالم "إدارة سلاسل الإمداد" المبني على نظريات الشبكات الإدارية والعلاقات والاستدامة، والتي تتصف بتصميم المنظمات على أساس تكوين شبكة من شركاء وفاعلي سلاسل الإمداد. وكذلك نقلت المنظمات من المراقبة والسيطرة الإدارية إلى مفهوم التكامل الذي يعتمد عليه المزيج التكاملية أو Integration Mix (4C's) وهو مكون من أربعة عناصر جوهرية هي: التواصل والتعاون والتنسيق والعمل المشترك كاستراتيجية أساسية لتحقيق التكامل (الغزاوي والسريجي، 2023).

ويعد التكامل هو التنسيق المنسجم للأنشطة والعمليات والوظائف داخل المنظمة والتي يتم تنظيمها لضمان تحقيق المنظمة لأفضل مستوى في الأداء. كما يُعرّف فيجاياساراثي (Vijayasathy, 2010) التكامل بأنه دمج الأجزاء في كل واحد، ويشير تكامل سلسلة الإمداد إلى تبني واستخدام الهياكل والعمليات والتقنيات والممارسات التعاونية



والتنسيقية بين شركاء سلسلة الإمداد التي يمكن من خلالها ضمان تبادل المعلومات وتدفق الموارد والخدمات في الوقت المناسب.

ويعبر عن تكامل الموردين بأنه العملية التعاونية التي تسمح بتبادل المعلومات والمعرفة والموارد والخبرات، أما التكامل الداخلي فهو عملية الحفاظ على التنسيق والتعاون بين الوظائف المختلفة داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف الإستراتيجية للتنظيمية. وأخيراً يعبر عن تكامل المستفيد بأنه إنشاء علاقات تعاونية وتفاعلية مع المستفيدين ويشمل نقل المعلومات والخبرات والموارد والخدمات لهم (Masadehet al,2022,P.5).

يعد التكامل الداخلي والتكامل مع الموردين ونظام الطلب الإلكتروني والوصول إلى معلومات المخزون وتسليم الموارد والخدمات بالوقت المحدد. جميعها محددات أساسية تعزز أداء سلسلة الإمداد بما ينعكس بشكل مباشر في احتواء تكاليف إدارة سلسلة الإمداد (Al-Madi,2017). ويؤكد ذلك نتائج دراسة (السعد،2018) بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل بأنواعه الثلاث الداخلي، والخارجي، والاستراتيجي على تخفيض تكاليف سلسلة الإمداد. ومما يجدر الإشارة إليه أن لكل من التكامل الداخلي والتكامل الخارجي أدواتًا مختلفة في إدارة سلاسل الإمداد. ويكمن دور التكامل الداخلي بقدرة المنظمة على دمج العمليات والتنسيق بين الأنشطة في الإدارات المختلفة في عملية تعاونية متكاملة، أما التكامل الخارجي فيعمل على إقامة المنظمة علاقات تعاونية وتفاعلية مع المستفيدين والموردين. لذا يُمكننا القول إن كلا المنظورين مهمان لتمكين شركاء سلسلة الإمداد بالعمل بطريقة متسقة Flynn (et al.,2010).

ونظرًا لأن هذه الدراسة تركز على إدارة سلاسل الإمداد في قطاع المؤسسات التعليمية لضمان تلبية احتياجات المستفيد بفعالية لتحقيق مستويات متميزة من الكفاءة بهدف رفع جودة عمليات التعليم ومخرجاته؛ وتطوير بيئة تعليمية مُحفزة على الإبداع والابتكار. وهذا يتطلب التكامل الداخلي والخارجي لعملياتها. ان من استراتيجيات تكامل سلسلة الإمداد الداخلي هو توحيد وأتمتة إجراءات العمل عبر الأقسام المختلفة للمنظمة. أما من استراتيجيات التكامل الخارجي هو إقامة علاقات استراتيجية مع مورديها والتواصل معهم (Masadehet al,2022).

ثانيًا: ممارسات إدارة سلاسل الإمداد:

يعد قطاع التعليم من أهم القطاعات التي تحظى بالاهتمام والأولوية في برامج ومبادرات رؤية المملكة 2030، إذ تهدف إلى تحقيق تحول شامل في نظام التعليم لتلبية احتياجات المستقبل وتمكين الطلاب، من خلال تخصيص الموارد والاستثمارات اللازمة لتطوير جيل مؤهل ومبدع، يسهم في تحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز مستقبل المملكة (رؤية المملكة 2030، 2023). ولأن القطاع التعليمي في المملكة يعد قطاع دفاعي ذو هوامش نقدية وإمكانيات نمو مرتفعة، لذا خلال السنوات الماضية ارتفعت فيه النفقات الرأسمالية والتي بدورها ساهمت في البحث لإيجاد تدابير استباقية وممارسات قوية تساهم في تحسين كفاءة الإنفاق في قطاع التعليم (صكوك المالية، 2024). في هذا المبحث جرى التركيز على الموضوعات الآتية: ممارسات إدارة سلاسل الإمداد بأبعادها الأربعة: (المشتريات، وإدارة المستودعات ومراقبة المخزون، والعلاقات مع الموردين، والشؤون المالية)، ومتطلبات النجاح في إدارة سلاسل الإمداد.

البُعد الأول: المشتريات:

لقد أخذت إدارة المشتريات أهمية متزايدة في كافة المنظمات لأنها المسؤولة عن توفير كافة احتياجات المنظمة من الموارد والتجهيزات والإمدادات والخدمات اللازمة، وذلك بالوقت والكمية والسعر والجودة المناسبة. فهي إدارة تعمل بانسجام مع الإدارات الأخرى. ونظرًا لأهميتها يجب على المنظمة تنظيم الأعمال المنوطة إليها (العلواني،2019).

أن إدارة المشتريات الفعالة لها تأثير إيجابي في توفير التكاليف وتحسين مستوى أداء الخدمات وتعزيز أداء المورد في المؤسسات التعليمية وذلك من خلال التخطيط ووضع السياسات والضوابط للمشتريات ومراقبة العمليات بهدف التحسين المستمر، والكشف عن أي خروقات في المشتريات لاتخاذ الإجراءات اللازمة للتصحيح (Awuah et al., 2022).



أن نجاح نظام المشتريات يعتمد على أن يكون هناك خطة سنوية للمشتريات، مع أهمية إلزام الإدارات للالتزام بها. من خلال وجود نظام رقابي يضمن الامتثال لجميع سياسات وضوابط المشتريات. كذلك يعتمد نجاح نظام المشتريات على وجود هيكل تنظيمية داعمة لنظام المشتريات، يتم تمكينها من أداء واجبات الشراء بكفاءة وفعالية؛ كذلك جود فريق متعدد التخصصات ذوي كفاءة عالية للتعامل مع جميع قضايا الشراء، كما يجب على الإدارة العليا تدميتهم مهنيًا من خلال ورش العمل ودراسات تدريبية في برامج المشتريات وإدارة سلسلة الإمداد. مع أهمية استخدام التقنيات الحديثة، مثل الشراء الإلكتروني والدفع الإلكتروني وغيرها لتعزيز كفاءة عمليات الشراء الخاصة بها وسرعة تلبية احتياجات المستفيدين. أما فيما يتعلق بإدارة العقود، فيوصى بصياغة العقد الصحيح؛ والتأكد من أن فريق إدارة العقود لديه المؤهلات والمعرفة والخبرة اللازمة لإدارة التعاقد بشكل فعال (Osarfo, 2010).

لقد أشارت نتائج دراسة منساه (Mensah, 2020) أن عرض الأسعار كأسلوب شراء هو الأكثر استخدامًا لتجنب إجراءات الشراء المطولة وكذلك لتقليل المهلة الزمنية، بمعنى أنه يتم شراء كميات محدودة للاحتفاظ بمخزون قليل كسياسة لتجنب الإفراط في التخزين وإعادة الطلب بشكل مستمر عند الاحتياج. ومما يجدر الإشارة إليه أن الإنفاق العام على المشتريات في مؤسسات التعليم يتضخم في جميع أنحاء العالم. فلقد بلغت ميزانية الموارد والخدمات في وزارة التعليم لعام 2023م إلى 7,607,084,571.00 (وزارة التعليم، 2023). لذلك فإن أي هدر في أنشطة المشتريات سيكون له عواقب على المنظمة بشكل خاص وعلى الدولة والمجتمع بشكل عام. لذلك من المهم أن ترتبط خطة المشتريات بالموازنة المعتمدة، كما تعتمد على الشراء وفق جدول مواصفات محدد. مع أهمية الرقابة والتدقيق الداخلي في المشتريات. كما يجب أن تشمل عملية التدقيق ما يلي: تحليل إجمالي نفقات المشتريات؛ والأسعار العالية للموارد أو الخدمات. مع التأكيد على أهمية إدارة الوثائق والسجلات لأنشطة المشتريات، لتقديم الأدلة الداعمة للمشتريات والإجراءات المتخذة، وتوفير مسار التدقيق للتحقق من الشفافية والمساءلة. وقد اقترحت جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين (ACCA) عدة إجراءات للرقابة والتي يجب أن يتم تنفيذها من قبل قسم المراجعة الداخلية في المنظمة ومنها، وضع سياسات وإجراءات المشتريات، والموافقة على المشتريات، وإجراءات التفاوض على أفضل الصفقات في السوق بكميات محددة، وقائمة الموردين المعتمدة، مع عدم إجراء أي عمليات شراء خارج تلك القائمة بدونها إذن مسبق، وإجراءات الدفع الفعالة (Osarfo, 2010). وفي ضوء ذلك يجب أن تتبع إدارة المشتريات الفعالة بعض الاستراتيجيات لتقليل تكلفة الشراء. كعقود الحجم، والمشتريات دون تخزين، وتطوير المورد، وطلب تقليل تكلفة المورد، وتحليل الشراء، وتحليل القيمة، وتقليل العادم، أو الخردة، وتحسين شروط الدفع، وكيفيته. (جيمس ولامبرت، 2009/2001).

إن المنظمات الخدمية رغم إدراكها لأهمية تطبيق ممارسات سلسلة الإمداد، إلا أنها مازالت لم تطبقها بشكل جيد. وبناءً على ذلك يجب على جميع المنظمات الخدمية تبني إستراتيجيات مناسبة للشراء؛ كرفع مستوى التنسيق والتعاون بين المنظمة ومورديها في مجالات القرارات المختلفة، كقرارات تطوير مواصفات الموارد، وقرارات خفض التكاليف، وزيادة مستوى التشارك بالمعلومات بين المنظمة ومورديها. وأن تعمل المنظمات على زيادة قدرتها التفاوضية، من خلال العمل على تحسين قدراتها اللازمة لتقييم مورديها وتطويرهم، ورفع مستوى تحكم المنظمة بمستويات طلبات الإمداد (الشعار، 2011).

ووفق تلك الرؤية جاء نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الذي يهدف إلى تعزيز الوضع الاقتصادي للمملكة بما يخدم رؤية المملكة 2030 والتمثلة في الرقي باقتصاد المملكة ليكون ضمن أكبر خمسة عشر اقتصادًا في العالم بحلول عام 2030 من خلال تحقيق مستهدفات الرؤية في برنامجها تحقيق التوازن المالي عن طريق تعزيز فاعلية التخطيط المالي وكفاءة الإنفاق الحكومي. لذا يساهم نظام المنافسات والمشتريات الحكومية بتوضيح المتطلبات التي يجب أن يلتزم بها مسؤولي المشتريات في الجهات الحكومية (وزارة المالية، 2019). لقد سعت المملكة إلى تنظيم الإجراءات ذات الصلة بالمشتريات الحكومية، بما يحقق أفضل قيمة للمال العام عند التعاقد على الأصناف والخدمات، ولتنظيم عملها أصدر نظام المنافسات والمشتريات الحكومية. ويسعى النظام لتحقيق أربع مستهدفات:

1. تنظيم إجراءات المنافسات والمشتريات التي تقوم بها الجهات الحكومية.
2. الحصول على المشتريات الحكومية وتنفيذ مشروعاتها بأسعار تنافسية عادلة.
3. تعزيز النزاهة والمنافسة، وتوفير معاملة عادلة للمتعهدين والمقاولين؛ تحقيقاً لمبدأ تكافؤ الفرص.
4. تحقيق الشفافية في جميع مراحل إجراءات المنافسات والمشتريات الحكومية.



وتعد المنصة الإلكترونية للخدمات المالية الحكومية "منصة اعتماد" التي أطلقت في عام 2018م من أهم اللبانات الأساسية للحكومة الإلكترونية، وذراعًا إلكترونيًا يوحد ويسهل إجراءات المنافسات والمشتريات الحكومية في جميع القطاعات الحكومية، كما تدعم منصة اعتماد مبدأ الشفافية بين الجهات الحكومية من جهة والموردين من جهة أخرى، وتساعد للوصول إلى أكبر شريحة منهم. مما يرفع روح التنافس والجودة في المشروعات الحكومية. وتمكن المنصة من طرح المناقصات واستقبال الدعوات وشراء الكراسات وفحص العروض والترسية في عملية إلكترونية كاملة (المنصة الوطنية، 2024).

وحتى تتضح الرؤية كان نظام المنافسات والمشتريات الحكومية في المملكة الهدف الرئيسي لبرنامج إصلاح المشتريات في المنظمات. لأنه يلزم جميع الجهات الحكومية بإجراءات الأعمال والمشتريات الحكومية بما يحقق النزاهة والشفافية والحصول على أسعار تنافسية عادلة. وفي المقابل على كل جهة حكومية نشر خطة أعمالها ومشترياتها السنوية على موقعها الإلكتروني وفي البوابة الإلكترونية (اعتماد). كما يجب على الجهات الحكومية عرض جميع أعمالها ومشترياتها على مركز تحقيق كفاءة الإنفاق. ومما يجدر الإشارة إليه يجب أن تقوم كل جهة حكومية قبل عملية كل شراء بوضع تكلفة تقديرية للأعمال في جداول البنود والكميات الخاصة بالمنافسة بعد دراسة أسعار السوق بشكل دقيق مع الاستعانة بالجهاز الفني الذي شارك في إعداد المواصفات مع الأخذ بالاعتبار بما يلي: الأسعار السائدة في السوق، والأسعار التي سبق التعامل بها، والمرجعيات السعرية المعتمدة داخليًا وخارجيًا، وبيانات الأسعار الصادرة عن الجهات المتخصصة، والتكاليف التقديرية للأعمال والمشتريات التي يعدها مركز تحقيق كفاءة الإنفاق، وأن تعكس الأسعار القيمة الفعلية للأعمال والمشتريات المطروحة (وزارة المالية، ب. ت). لقد أثرت رؤية المملكة 2030 على تحقيق العديد من التطورات في مجال تعزيز إدارة سلاسل الإمداد فقد حققت هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية "إكسبرو" جائزتين بالمركز الأول، والمقدمة من منظمة "CIPS" العالمية المتخصصة في قطاع المشتريات وسلاسل الإمداد في المملكة المتحدة. فقد حصلت "إكسبرو" على جائزة أفضل مشروع عمل جماعي تعاوني، بالشراكة مع وزارة الصحة، والخدمات الطبية في وزارة الدفاع، والشؤون الصحية في وزارة الحرس الوطني، ومؤسسة مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث، والشركة الوطنية للشراء الموحد للأدوية والأجهزة والمستلزمات الطبية "نوبكو"، والجائزة الثانية جاءت بعنوان: التنوع المتميز وممارسات الشمول في فرق المشتريات، وذلك لتنوع قاعدة الموردين وزيادة فرص المنشآت الصغيرة والمتوسطة، لتعزيز حجم المشاركة في الاتفاقيات الإطارية المبرمة بشكل يضمن تعدد المنتجات والخدمات لقطاع تكنولوجيا المعلومات والمستلزمات المكتبية (المنصة الوطنية، 2023).

ومن هذا المبدأ فأن شراء الموارد والخدمات وفقًا لنظام المنافسات والمشتريات الحكومية يساعد المنظمات في تطبيق الحوكمة والالتزام بقواعد المساءلة والشفافية لإثبات استخدام الموارد بكفاءة وفعالية. كما يضمن ممارسات صحيحة لإدارة المال العام في كل عملية شراء.

البُعد الثاني: العلاقات مع الموردين:

أن من أبرز متطلبات تطوير إدارة سلاسل الإمداد هو تغيير نمط العلاقات مع الموردين والمستفيدين وبناء علاقات قوية ووطيدة معهم قائمة على التعاون والتكامل (الطيب وحسين، 2022). ومما يجدر الإشارة إليه بأنه توجد العديد من الميزات التنافسية والمنافع المادية وغير المادية نتيجة اهتمام المنظمة لبناء علاقات بعيدة المدى مع الموردين قائمة على أساس الثقة والالتزام والتعاون وتبادل المعلومات. مع أهمية بناء علاقات إستراتيجية مع عدد من الموردين المؤهلين للاستفادة من الخبرة والتعلم واقتصاديات الحجم. وقد تثمر العلاقة مع الموردين بتوقيع عقود تنفيذ نظام الجدولة الفورية (JIT) Just in Time، والاستفادة من الخبرات التقنية المتراكمة لدى كلا الطرفين. ومع مرور الوقت يصبح الموردون جزءًا من سلسلة الإمداد (كافي، 2019).

وفي ضوء ما سبق يجب أن تتحدد إدارة المشتريات إستراتيجيات الشراء من الموردين، بمعنى هل ستتبع المنظمة الشراء من مورد واحد أو سيتم الاعتماد على العديد من الموردين، أو ستعتمد المنظمة المنتج الأصلي أو الموزع، أو الشراء من مصادر محلية أو مصادر خارجية أم اعتماد المصدرين معًا. كذلك يجب أن تتحدد إدارة المشتريات فيما إذا كانت طريقة المناقصات هي المتبعة أم الشراء المباشر عن طريق مندوبي الشراء أو عن طريق لجنة ذات خبرات، كذلك مسألة الدفع فيما إذا كان المورد يقبل الاعتماد أو الدفع المؤجل أو الدفع نقدًا (حمو، 2015).



وقد تتبع إدارة المشتريات استراتيجية تطوير علاقات طويلة المدى مع عدد صغير من الموردين القريبين منها بهدف التسليم قطعة بقطعة عند الحاجة، على الرغم أن تسليم القطعة بقطعة يقود إلى تكاليف نقل أكبر إلا إذا كان المورد، والمنظمة قريبين من بعضهما (جيمس ولامبرت، 2009/2001).

وما إن تتوفر المعلومات عن الموردين فإن المرحلة التالية هي المفاضلة بين مصادر الشراء لاختيار أنسبها من خلال التعرف على مزايا كل مورد وتحليل إمكانياتهم في ضوء مجموعة من المعايير لمعرفة مدى قدرتهم على تلبية الاحتياجات بأعلى كفاءة ممكنة، ويتم ذلك التقييم على ضوء عوامل متعددة منها الموقع الجغرافي للمورد لانعكاساته على تكاليف النقل، والجودة ومدى التحسينات في تصميم السلع والخدمات التي يقدمها المورد، والمقدرة المالية للمورد كالضمان والصيانة، والاعتبارات المالية كالأسعار ومدى استقرارها والخصومات والتسهيلات المالية، وتوفر المهارات الفنية وحجم الطاقة الإنتاجية الإضافية تساعد في تلبية الطلبات الطارئة والاستقرار في العمل وانتظامه (العلواني، 2019).

ومما يجدر الإشارة إليه أن التقنية تسهل التعاون مع الموردين من خلال تمكين تبادل البيانات والتواصل في الوقت الفعلي بهدف تحسين التنسيق وتحديد الاختناقات وحل المشكلات على الفور. وذلك من خلال مراقبة المورد لمستويات المخزون في مستودعات المنظمة وتجديد المخزون تلقائيًا عند الاحتياج. من خلال مشاركة المعلومات في الوقت الفعلي، مما يقلل من نفاد المخزون، ويحسن تلبية الطلبات مما يعزز كفاءة سلسلة الإمداد بشكل عام (فاستركايبیتال، 2024).

كما ان بناء علاقات مع الموردين يساهم في رفع كفاءة إدارة سلسلة الإمداد من حيث تقليل التكاليف من خلال التفاوض للحصول على أسعار مناسبة، وتقليل المخاطر. وفيما يلي بعض الخطوات لإنشاء علاقات قوية مع الموردين والحفاظ عليها:

- اختيار موردين موثوقين يتمتعون بسجل تاريخي في تقديم الموارد عالية الجودة.
- إشراك الموردين في تخطيط سلسلة الإمداد وعمليات صنع القرار.
- وجود قنوات اتصال مفتوحة وشفافة مع الموردين وعقد اجتماعات دورية لمعالجة المشاكل أو المخاطر المحتملة على الفور.
- مشاركة المعلومات والبيانات بشفافية لتحسين التنسيق الشامل واتخاذ القرار
- العمل بشكل تعاوني مع الموردين لتحسين مستويات المخزون وتنفيذ ممارسات التسليم في الوقت المناسب (In Utilities One Inc, 2023).
- بناء شراكات طويلة الأمد مع الموردين مع التركيز على الثقة والمنفعة المتبادلة، كالتفاوض على شروط سداد أطول مع الموردين مقابل حجم ملتزم به من المشتريات. وبالتالي من الممكن أن يمكن تؤدي هذه الاستراتيجية إلى تحسين التدفق النقدي مع تزويد المورد بعميل مستقر. وعليه يساعد هذا النهج الاستباقي على ضمان توافق الطرفين مع أهدافهما وتوقعاتهما (فاستركايبیتال، 2024).
- ومما يجدر الإشارة إليه من المهم أن تطبق المنظمات مقاييس ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لضمان التزام الموردين بتنفيذ الشروط المتفق عليها. وفيما يلي تقييم لأداء الموردين وفقاً لما يلي (كافي، 2013):
- هدف التسليم في الوقت المناسب: من خلال تقييم درجة التزام المورد بموعد التسليم في الموعد المتفق عليه. ويذكر بيترسون وسيجرشتيدت (Pettersson&Segerstedt, 2014) بأن شركة أريكسون (Ericsson) طبقت استراتيجية هدفت إلى الحفاظ على مستوى دقة التسليم والمهلة الزمنية من خلال الشحن مباشرة من المورد إلى المستفيد مباشرة. وبالتالي ينخفض التخزين في المستودعات وتخفض التكاليف والمهلة الزمنية نتيجة إزالة النقل بين المستودعات في المناطق المختلفة.
- هدف الجودة: وتعني قياس التزام المورد بمستوى الجودة المحدد.
- معيار السعر المناسب: وتعني قياس أداء السعر للمورد عن طريق معرفة أقل الأسعار لأي مورد مقسوماً على السعر الفعلي أو الصافي وهذا يتطلب الوقوف على نسب الخصم الممنوحة وتكاليف النقل.
- ووفق تلك الرؤية جاء نظام المنافسات والمشتريات الحكومية لتحديد أسلوب التعاقد الأنسب مع الموردين، من خلال أن تطرح الجهة الحكومية جميع الأعمال والمشتريات في منافسة عامة، عدا ما يستثنى منها بموجب أحكام النظام



ولائحته التنفيذية. ومن ثم تحدد أسلوب التعاقد الأنسب شريطة تحقق كافة الشروط. وللجهة الحكومية إجراء تأهيل للموردين للتأكد من مدى ملائمة مؤهلاتهم. (وزارة المالية، ب.ت).
لقد أثرت رؤية المملكة 2030 على تحقيق العديد من التطورات في مجال تعزيز إدارة سلاسل الإمداد في الجهات الحكومية فقد حصلت هيئة "الزكاة والضريبة والجمارك" على جائزة أفضل مبادرة في إدارة علاقات الموردين على مستوى الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وذلك خلال مؤتمر "Cips Mena" للمشتريات وسلاسل التوريد. حيث أنشئت هيئة "الزكاة والضريبة والجمارك" بوابة إلكترونية تمكن الموردين لديها من إتمام جميع متطلبات العلاقة التعاقدية. بما يساهم في الارتقاء بكفاءة وفاعلية عمليات المشتريات، ورفع جودة العمليات التشغيلية المرتبطة بهذه المشروعات، وتحقيق التميز التشغيلي، وتعزيز الثقة بين الهيئة وجميع الموردين، وتقليص الوقت اللازم لإنهاء جميع المتطلبات خلال مرحلة التعاقد، وتعزيز جودة البيانات المقدمة من الموردين (هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، 2024).

مما سبق يُمكننا القول بأنه من المهم أن تبني المنظمة علاقات تعاونية استراتيجية فعالة مع مورديها من خلال جدول اجتماعات أسبوعية لمناقشة خطة الإمداد، مع أهمية متابعة مؤشرات الأداء لمراقبة مستوى جودة الخدمات المقدمة، والتحوط للمشكلات المحتملة.

البُعد الثالث: المستودعات ومراقبة المخزون:

تعتمد المنظمات على المخزون ومع ذلك، يمكن أن يكون المخزون أحد أكثر الأصول تكلفة في المنظمة، لأن تكاليف الاحتفاظ بالمخزون الزائد يربط رأس المال ويحمل تكاليف عديدة مثل التخزين والتأمين والتقاعد (فاستر كابييتال، 2024)؛ وبالتالي يجب إدارته عن كثب لتحقيق التوازن بين العرض والطلب لإن الكمية المناسبة من المخزون تدعم تحسين كفاءة الإنفاق لإدارة سلاسل الإمداد، كما أن مستوى المخزون المنخفض من الممكن أن يؤثر سلباً على خدمة المستفيدين، وفي المقابل أن مستوى المخزون الزائد قد يؤدي إلى تكاليف إضافية. وفي ضوء ذلك من المرجح أنه مع زيادة مركزية المستودعات أن تنخفض تكاليف التشغيل لأن هناك عدداً أقل من المستودعات، وعدداً أقل من الموظفين، ومعدات أقل، وتكاليف صيانة أقل، وتكاليف الإيجار أقل. كما أنه تقل احتمالية نفاذ المخزون لمستوى معين من متوسط مخزون المستودعات في النظام، حيث يتمكن الموردون من شحن كميات أكبر إلى عدد أقل من مواقع المستودعات فتتخفض بالمقابل تكاليف النقل الوارد، وفي المقابل من الممكن أن تزيد تكاليف النقل الصادر وأوقات التسليم للمستفيدين. أخيراً يُمكننا القول يعتمد التأثير الإجمالي على تكاليف النقل على مواقع المستودعات المحددة، والموارد المخزنة، ومواقع الموردين ووسائل النقل المستخدمة (Wisner, et al, 2021) وتعرف المستودعات المركزية بأنها "تقوم بخدمة المركز الرئيس للجهة، واستلام الأصناف الواردة إليها، كما تتولى تموين المستودعات الفرعية وغرف الإمداد والطوارئ في حدود النسب المعتمدة" (الديوان العام للمحاسبة، 2020، ص.10).

أن إدارة المخزون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالعمليات واستدامة المنظمة. فعندما تكون إدارة المشتريات وإدارة المخزون إدارة استراتيجية فإن استراتيجيتها تكون عدم شراء أي صنف حتى تصل كميته في المستودعات إلى الحد الأدنى. وكذلك قد تضع استراتيجية الرقابة على المخزون لتقرير وقت الشراء أو إلغاء شراء بعض الأصناف. أو الشراء بالحجم الأمثل الاقتصادي، مع الأخذ بالاعتبار مدى استيعاب المستودعات لذلك. للحد من زيادة التكاليف (حمو، 2015). لأن الاحتفاظ بالمخزون للتشغيل له تكلفة. فكلما زادت قيمة المخزون في المستودعات، زادت تكلفة الاحتفاظ بمخزون المنظمة. فمن الأفضل إنفاق القليل جداً من المال على المخزون لأن الأموال ستكون متاحة لعمليات أخرى في المنظمة.

أن مؤشرات مستويات المخزون، والوقت اللازم لدوران المخزون وتسليم الطلبات، لها علاقة إيجابية بممارسات إدارة سلسلة الإمداد داخل المنظمة (Al-Madi, 2017) ومن هذا المبدأ يُنظر إلى التحكم في المخزون باعتباره وظيفة من وظائف إدارة سلاسل الإمداد التي تضمن وجود إمداد كافٍ من المواد لإبقاء المنظمة قيد التشغيل. لذلك، يُعتقد أن إدارة المخزون تتعلق في المقام الأول بتحديد حجم وموضع العناصر المختلفة في السلع المخزنة. لذلك، فهي مطلوبة في مواقع مختلفة داخل منشأة من مواقع متعددة لشبكة الإمداد لحماية الطلب والمسار المخطط له للتشغيل للمنظمة ضد الاضطرابات العشوائية لنفاذ المخزون. وفي ضوء ذلك يشغل المخزون في منظمات التعليم قدراً كبيراً من ميزانيتها الإجمالية؛ ومع ذلك، فإن التحكم في المخزون هو أحد أكثر المجالات إهمالاً في معظم تلك المنظمات. مما قد يسبب تراكم المخزون في مستودعاتها (Mensah, 2020). ووفق منظور سلسلة الإمداد لا بد



من استغلال مستويات المخزون بشكل مثالي، نظرًا لأن الاحتفاظ بالمخزون يعد من الأنشطة المكلفة وينطوي على العديد من المشاكل ككفاءة إدارة المخزون، وكلفة تقييم المخزون المحاسبي وغيرها (الشعار، 2011). وعليه إن تطوير المنظمة لقدراتها في إدارة سلسلة الإمداد، سيساهم في تحريك الأصناف بسرعة أكبر عبر المستودعات ومراكز التوزيع الواردة والصادرة. وبالتالي، يتعين على هذه المستودعات ومراكز التوزيع تطوير قدرات أكثر رشاقة من خلال أن تتبنى استراتيجية التخزين المرن. ومن الأمثلة على هذه القدرات ما يلي: التركيز بشكل أكبر على النقل المتبادل. من خلال استلام موظفي المستودعات للشحنات الواردة ودمجها بسرعة في الشحنات الصادرة. كذلك من الأمثلة أن تكون أحجام كميات الشحن الواردة أو الصادرة أصغر وأكثر تكرارًا، وبالتالي تتطلب المزيد من المناولة. كذلك زيادة الأتمتة لتحسين سرعة المناولة والموثوقية، لتصبح أنشطة المستودعات آلية، باستخدام أنظمة تتبع الكمبيوتر بالماسح الضوئي/الباركود، وتطبيقات برامج إدارة المستودعات، وأنظمة التخزين والاسترجاع الآلية (Wisner, et al, 2021). كذلك من استراتيجيات تقليل المخزون الزائد وتقليل تكاليف الحمل بشكل فعال ما يلي:

- التنبؤ بالطلب وتحليلات البيانات: من خلال برامج إدارة المخزون المتقدمة التي تستخدم التحليلات التاريخية التنبؤية المبنية حول أنماط طلبات المستفيدين والاتجاهات الموسمية لتحسين دقة التنبؤ بالطلب لاتخاذ قرارات صحيحة، وعلى سبيل المثال قد تلاحظ إدارة المشتريات أن بعض الموارد أو الخدمات تواجه زيادة في الطلب خلال أوقات محددة من السنة. وبالتالي تعمل إدارة السلسلة على تعديل مستويات مخزونهم وفقًا لذلك.

- إدارة المخزون في الوقت المناسب (JIT): من خلال طلب واستلام الموارد والخدمات حسب طلب الاحتياج. وهذا يقلل من الحاجة إلى مساحات التخزين مع تقليل مخاطر المخزون الزائد.

- تحسين سلامة المخزون: من خلال إجراء تحليل شامل للمهل الزمنية وموثوقية المورد وتقلب الطلب، ومن ثم تحديد الكمية المناسبة من مخزون السلامة المطلوب. على سبيل المثال، إذا كان لدى المورد سجل جيد من عمليات التسليم في الوقت المحدد، بالتالي من الممكن تقليل مستويات المخزون الآمن إلى نسبة 20% دون المخاطرة بنفاذ المخزون. وبالتالي انخفاض كبير في تكاليف الحمل (فاستركاينثال، 2024).

ووفق تلك الرؤية جاء نظام قواعد وإجراءات المستودعات الحكومية في المملكة تنفيذًا لقرار مجلس الوزراء رقم (51) وتاريخ 1441/1/18 هـ المتضمن بأن يتولى الديوان العام للمحاسبة مهمات الرقابة الميدانية، وأعمال التفتيش على المستودعات الحكومية، وتطوير قواعد وإجراءات المستودعات الحكومية وتحديثها. مع أتمتة نماذج الأوراق ذات القيمة الخاصة بالمستودعات الحكومية، مع التأكيد بأن على كل جهة حكومية أرشفة وثائقها ومستنداتها وعقودها وقراراتها وخطاباتها وبياناتها إلكترونياً، وربطها بأنظمتها المالية والإدارية في نظام آلي يساعدها على سرعة الوصول إليها، للارتباط آلياً مع الديوان العام للمحاسبة. وذلك إعمالاً لما نصت عليه المادة (الرابعة) من نظام وظائف مباشرة الأموال العامة الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م) 17) وتاريخ 1437/2/23 هـ من أن على الجهة استخدام الوسائل الإلكترونية التي تضبط مدخلات الصناديق والمستودعات ومخرجاتها، والأمر السامي رقم (921) وتاريخ 1437/1/5 هـ القاضي به التأكيد على الجهات الحكومية بالإسراع في تبني استخدام أنظمة الحاسب الآلي في جميع العمليات المالية والمحاسبية، وإعداد الحسابات والبيانات المالية إلكترونياً، تمشياً مع البند (أولاً) من الأمر السامي التعميمي رقم (57231) وتاريخ 1439/11/10 هـ (الديوان العام للمحاسبة، 2020).

إن نظام قواعد وإجراءات المستودعات الحكومية يحقق إدارة فعالة من الديوان العام للمحاسبة مع أجهزة الرقابة المالية والإدارية في المنظمة على المستودعات في النواحي التالية: تطوير المستودعات وإصدار إرشادات عامة لتنظيم المخزون، وإعداد دليل بالأصناف الشائعة الاستعمال على مستوى كافة الجهات الحكومية، والتنسيق والتعاون مع الجهات ذات الاختصاص في وضع برامج التدريب في مجال المستودعات، وإعداد تقارير شاملة بكافة النتائج التي تسفر عنها أعمال الرقابة على المستودعات ومتابعة تطبيق مدى الأنظمة والتعليمات، والتحقق من مدى مناسبة مواقع المستودعات، ومدى التزام الجهة بالتطبيق الكامل لأتمتة مستودعاتها، ومدى ملاءمة المستودعات الأرضية - المساحة - التهوية - الإضاءة - النظافة) لنوعية المخزون، ومدى كفاءة طرق التخزين، ووسائل الحفظ، والصيانة، ومدى الالتزام بوسائل السلامة، والوقاية في المستودعات، ومدى كفاءة تجهيزات التخزين ومعدات المناولة، ومدى وجود أصناف مكدسة، أو راكدة، وبحث أسبابها مع الجهة، والإجراءات المتخذة للاستفادة، أو التخلص منها، وعدم تكرارها، ومدى كفاءة العنصر البشري في المستودعات (الديوان العام للمحاسبة، 2020).



لقد أثر نظام قواعد المستودعات الحكومية في المملكة على إدارة مخزون الجهات الحكومية لذلك من المتوقع أن تطور المنظمات أنظمة المستودعات وإدارة المخزون. لضمان توفر المخزون للتشغيل في جميع الأوقات دون الإفراط في التخزين. إن تحقيق التوازن المثالي بين تطبيق استراتيجيات شراء فعالة وعمليات إدارة المخزون في المنظمة والالتزام بنظام المشتريات في المملكة يتطلب خبرة وجهد بشري. وبالنظر إلى نظام قواعد وإجراءات المستودعات الحكومية، فقد نص على سياسات لإدارة المخزون والتي ستعمل في تزامن وثيق مع نظام المشتريات لضمان توافر المخزون باستمرار لتشغيل المنظمة. أخيراً أن تبسيط إدارة المخزون عنصرًا حاسمًا في تقليل المخزون الزائد وتكاليف النقل مع تحسين الكفاءة الإجمالية لسلسلة الامداد وخفض التكاليف على المدى الطويل.

البُعد الرابع: الشؤون المالية:

تضع القيادة الرشيدة التعليم ضمن أولوياتها، وتخصص له ميزانيات ضخمة لتواكب التطلعات المستقبلية في تمكين هذا القطاع من دوره التنموي والاقتصادي بما ينسجم مع رؤية المملكة 2030. وقد قدر الإنفاق الحكومي المتوقع على قطاع التعليم في العام 2020م، بمبلغ (193) مليار ريال، وهو ما يمثل (19%) من إجمالي المصروفات الحكومية. في حين إن إجمالي الإنفاق الفعلي على قطاع التعليم بنهاية العام 2019م، وصل إلى (202) مليار ريال، وهو ما يمثل (19%) من إجمالي المصروفات الحكومية (وزارة التعليم، 2019). وبالنظر لأهداف إدارة سلسلة الإمداد فإن أحد أهدافها هو تقليل إجمالي تكلفة سلاسل الإمداد لتحقيق أهدافها، لذلك من المهم أن يكون لدى المنظمة إدارة فعالة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية لتخطيط ورقابة وتقييم تكاليف المنظمة والموارد والخدمات والنقل والاحتفاظ بالمخزون.

ويطلب هذا الهدف في حد ذاته تخطيطاً مالياً إستراتيجياً مدروساً ليتم تحقيقه على الوجه المطلوب، حيث يهتم التخطيط المالي بتقدير الاحتياجات المستقبلية من الأموال وتحديد المصادر التي يمكن اللجوء إليها للحصول على الأموال والعمل على توفيرها في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، كما يعمل على حوكمة الموازنات، وبناء نظام للمساءلة المالية. ولعل من أبرز متطلبات كفاءة التخطيط المالي في وزارة التعليم بناء أدلة تنظيمية وإجرائية لكل مراحل عمليات التخطيط المالي، وتحديث اللوائح والأنظمة والسياسات المالية لوزارة التعليم وتأهيل الكادر الإداري التنفيذي تقنياً وإحصائياً. ومُنح استقلالية مالية لوزارة التعليم والإدارات التعليمية في تخصيص بنود الإنفاق التعليمي، وإيجاد مصادر تمويل مبتكرة، وبناء نظام للحوكمة المالية والمؤسسية بما يحقق الاستدامة المالية (العمرى، 2021).

وفي ضوء ما سبق عرفت الجوبعد (2024) الاستدامة المالية بأنها: "قدرة وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية على تحقيق وضع مالي إيجابي مع ضمان الحفاظ عليه بشكل مستدام مستقبلاً، من خلال أنشطتها وممارساتها الداخلية والخارجية، في مختلف جوانب المنظومة التعليمية عموماً وجانب التمويل خصوصاً، بما يمكنها من الاستمرارية في تحقيق أهدافها بكفاءة" (ص.10).

وبالنظر إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإنفاق على التعليم وما توصلت إليه من نتائج، تتضح الحاجة لتأكيد أهمية العمل بمفهوم تحسين كفاءة الإنفاق لتوفير النفقات المخصصة للإنفاق على التعليم ويؤكد ذلك ما أشارت إليه نتائج دراسة الشعار (2011) إن ممارسات سلاسل الإمداد وإستراتيجيات الشراء المتبعة في المنظمات تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في الأداء المالي. وفي المقابل ذكرت نتائج دراسة الجوبعد (2024) أن وزارة التعليم تحتاج إلى استراتيجية رفع كفاءة الإنفاق لمراجعة وتحسين عدد من الممكنات الأساسية لإدارة كفاءة الإنفاق بوزارة التعليم وهي: الحوكمة، ومعالجة الإجراءات، والتحول الرقمي والتقنية، وثقافة كفاءة الإنفاق، والبيانات.

ان من أبرز إجراءات تحسين كفاءة الإنفاق على التعليم هي مراجعة ضوابط وإجراءات الإنفاق على التعليم وتحديثها بما يتماشى مع تحقيق ترشيد الإنفاق، وينسجم مع السياسة المالية لوزارة التعليم، ومنح مزيد من الصلاحيات وتمكين العاملين بما ينعكس إيجاباً على ترشيد الإنفاق، ودعم سياسة ترشيد الإنفاق بإجراءات واضحة للمساءلة والمحاسبة والرقابة، وتطوير آليات وأساليب تقييم ما يتم تنفيذه، والاستفادة من الإمكانيات المادية والمالية وتوظيفها بشكل فعال لضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتدريب العاملين على سبل ترشيد الإنفاق لرفع مستوى وعي المعنيين في نظام التعليم بمفهوم تحسين كفاءة الإنفاق وأهميته وأهدافه، مع التركيز على توفير برامج تدريبية في الجانب المالي للقيادات. مع أهمية تعزيز مشاركة جميع الأطراف في تقديم المقترحات لتحسين كفاءة الإنفاق وتخفيف العبء المالي على وزارة التعليم (إسماعيل والجابري، 2019).



ان جميع المنظمات تسعى إلى تحقيق الكفاءة المالية لأنها مقياس لمدى جودة استخدام المنظمة لمواردها. وإحدى طرق تحقيق الكفاءة هي اعتماد ممارسات الإدارة السليمة. ويتطلب ذلك إدارة المال العام بشكل مناسب ورقابة الممارسات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب (Kinuthia, 2012).
وفقاً لتلك الرؤية جاء الأمر السامي رقم (16380)، بتاريخ 1440/3/25هـ؛ بتكوين فريق عمل لتعزيز كفاءة الإنفاق في الجهات الحكومية، وعليه جعلت وزارة التعليم كفاءة الإنفاق هدفاً استراتيجياً في عملها فقد أعدت إستراتيجية لرفع كفاءة الدعم الحكومي بالتنسيق مع مركز تحقيق كفاءة الإنفاق، وبناءً عليه تم تكوين لجنة كفاءة الإنفاق في وزارة التعليم، وعليه أعدت اللجنة إستراتيجية كفاءة الإنفاق تكونت من 6 مستويات تشتمل على أهداف، ومؤشرات أداء، ومبادرات محورية ونموذج حوكمة. وتضمنت الإستراتيجية تسعة أهداف إستراتيجية، منها: رفع كفاءة التخطيط المالي، ورفع كفاءة إدارة البيانات والمعلومات ونظم دعم القرار، ورفع كفاءة الاستفادة من الموارد البشرية، ورفع كفاءة استخدام الأصول وتشغيلها، ورفع كفاءة الخدمات التعليمية (وزارة التعليم، 2019).

أخيراً أن إدارة سلاسل الإمداد الكفؤة عنصرًا حاسمًا في تحقيق الكفاءة الإجمالية لسلسلة الإمداد، وتحسين مخرجات التعليم والتعلم، وتعزيز الأثر مقابل الصرف، وخفض التكاليف على المدى الطويل.

متطلبات إدارة سلاسل الإمداد:

اهتمت العديد من الدراسات بتحديد متطلبات تطبيق إدارة سلاسل الإمداد بمختلف المنظمات بصفة عامة. وفي ضوء تلك الدراسات هناك العديد من الاستراتيجيات والممارسات لسلاسل الإمداد الفعالة التي يمكن أن تقوم بها المنظمات لتحقيق أقصى قدر من كفاءة الأداء التشغيلي وخفض التكاليف وتحقيق قدر أكبر من رضا المستفيدين. ولعل من أبرز متطلبات إدارة سلاسل الإمداد ما يلي:

- التكامل الداخلي والذي يتطلب إحداث حالة من التعاون والتنسيق الفعال بين الأقسام الداخلية من خلال توفير القيادة الداعمة، والموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تطبيق مفهوم إدارة سلاسل الإمداد، وهيكلة تنظيمي ملائم، وبناء فرق عمل، ووضع نظم حوافز، والتشارك في المعلومات، وبناء ثقافة منظمة مبنية على تعزيز فرق العمل، بما يحسن من كفاءة العمليات الداخلية وحسن استغلال الموارد (الحبيشي، 2018).
- تكامل سلسلة الإمداد الخارجي في المنظمات من خلال تطوير الشراكات الإستراتيجية مع أصحاب المصلحة كبناء علاقات تعاونية مع أفضل الموردين. والاهتمام بتأهيلهم وتحسين وتطوير العلاقات معهم في إطار الثقة المتبادلة والصدق والالتزام والوضوح واقتسام المزايا والمخاطر والمشاركة في حل المشكلات والتدريب وتبادل المعلومات واستخدام التقنية (مصطفى، 2019).
- على المنظمات الاهتمام بقدرات التكامل مع المستفيدين، من أجل ضمان إدارة فعالة لهم وبناء تحالفات إستراتيجية ومشاركة المعلومات والتعاون معهم.
- الاهتمام بنظم إدارة التكلفة المطبقة داخل المنظمة، من خلال التقييم وتحديد حجم التكاليف ومجالات التحسين. وتطبيق أدوات إدارة التكلفة مثل التكلفة المستهدفة وتكاليف الأنشطة والتحسين المستمر ونظرية القيود والتدفقات الخالية من الفاقد وجداول التكلفة ودالة انتشار الجودة واطاحة السجلات المفتوحة (الحبيشي، 2018).
- إيجاد حلول تقنية داعمة لتحسين كفاءة الإنفاق في التعليم في المجالات الثلاث (المالي، التعليمي، الإداري) لتجويد العمل وتحسين كفاءة الإنفاق. وذلك لأن الحلول التقنية تقدم طرق أكثر فعالية للقيام بالمهام والعمليات بسرعة أكبر ودقة أفضل، مما يسهم في زيادة الجودة والإنتاجية وتقليل التكاليف (الجويعد، 2024).

الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، وبالرغم من ندرة الدراسات التي تناولت تطوير إدارة سلاسل الإمداد لتحسين كفاءة الإنفاق في مجال التعليم إلا أن المتوفر منها ناقشت إدارة سلاسل الإمداد في مجالات أخرى، كإدارة الأعمال والصناعة وغيرها، ومما يجدر الإشارة إليه أن معظم الدراسات السابقة جاءت بمسميات أخرى تعد مرادفة لمتغيرات الدراسة، كما اقتصر على دراسة أحد جوانب إدارة سلاسل الإمداد، كعمليات التخطيط أو التنفيذ أو الرقابة لأنشطة المشتريات أو المخزون أو الإدارة المالية، أو إدارة نظام البيانات والمعلومات، أو الهدر أو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسات التعليمية؛ لذا تم عرض الدراسات العربية



والأجنبية مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، ومن ثم التعليق عليها وبيان أوجه الشبه والاختلاف والاستفادة منها، والجوانب التي تفردت بها الدراسة الحالية، على النحو التالي:

دراسة لاولو (2007) بعنوان: إدارة سلسلة الإمداد التعليمية: دراسة حالة Educational supply chain management: A case study

هدفت إلى دراسة آليات تطبيق منهجية إدارة سلسلة الإمداد في مؤسسات التعليم العالي في جامعة هونغ كونغ. وقد تم استخدام المنهج النوعي، واستخدمت دراسة الحالة والمقابلة مع عددًا من الموظفين العاملين في إدارة سلسلة الإمداد في إدارة المشتريات والتوريد وإدارة وثائق الجامعة في جامعة هونغ كونغ. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أهمية تحسين سلاسل إمداد السلع والموارد العامة، والطلبات والاحتياجات الخاصة لرفع كفاءة أداء مؤسسات التعليم العالي.

دراسة حبيب وجونجثيرابانيش Habib & Jungthirapanich (2009) بعنوان: الإطار البحثي لإدارة سلسلة التوريد التعليمية للجامعات Research Framework of Educational Supply Chain Management for the Universities

تتناول الدراسة سلسلة التوريد التعليمية وسلسلة التوريد البحثية كمكونات رئيسية في إدارة سلسلة التوريد التعليمية للجامعات. وقد هدفت إلى دراسة مدى إسهام إدارة سلسلة التوريد في نجاح العمليات في الجامعات، كما هدفت لتقديم نهج جديد لتطوير وتقييم تطبيق سلاسل التوريد في الأوساط التعليمية؛ لإنتاج خريجين ذوي كفاءة ونتائج بحثية عالية التأثير من أجل تحسين المجتمع في مدينة بانكوك في تايلاند. وقد تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وكانت العينة من أصحاب العمل وطلاب الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها أنه ينبغي تعزيز التكامل والتنسيق بين جميع أصحاب المصلحة في سلسلة الإمداد لضمان تحقيق النتائج المطلوبة.

دراسة أوسارفو Osarfo (2010) بعنوان: التحقيق في العوائق التي تحول دون تحسين نظام المشتريات في مؤسسات التعليم العالي العامة في غانا: دراسة حالة لجامعة سونياني للفنون التطبيقية

تهدف الدراسة إلى معرفة أسباب عدم حصول المؤسسات التعليمية على مستوى "التميز" في أدائها في مجال المشتريات. ومعرفة آلية نظام المشتريات في عمليات الشراء وأنظمة تكنولوجيا المعلومات وإدارة العقود. وقد تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وكان حجم العينة (60) من الموظفين العاملين في إدارة المشتريات في جامعة سونياني للفنون التطبيقية في غانا، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، بأن أحد أسباب عدم حصول المؤسسات التعليمية على مستوى "التميز" في أدائها في مجال المشتريات نتيجة أنه عدم التزام الموظفين العاملين في إدارة المشتريات بنظام المشتريات.

دراسة صايغ وآخرين (2011) بعنوان: الهدر المالي في التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى قياس حجم الهدر المالي في وزارة التعليم ومصادره، واقتراح السبل الملائمة التي يمكن أن تسهم في الحد منه، وبخاصة على المستوى التنفيذي المتمثل في المدرسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأداة للدراسة، فقد تم تصميم استمارة لجمع معلومات عن كلفة كل مدرسة (الرأسمالية والجزائية)، إضافة للمقابلة وورش العمل. وكانت حجم العينة (1813) مدرسة (بنين-بنات) موزعة على خمس مناطق تعليمية في المملكة العربية السعودية، وقد كانت أبرز نتائج الدراسة أنه تقدر نسبة الهدر بـ 22,1% ناتجة عن مصروفات (الاستخدام الفعلي للموارد والأجهزة والمختبرات، الأنشطة، الصيانة، فواتير الخدمات، إيجار المبنى المدرسي)، وقد قدر الهدر المالي الإجمالي السنوي 34 مليار ريال (13 مليار لمدارس البنين، 20 مليار لمدارس البنات).



دراسة الحضيف (2012) بعنوان: عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة سلسلة الإمداد وعلاقتها برضا المستفيدين من المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.
هدفت الدراسة إلى معرفة عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة سلسلة الإمداد في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ودراسة علاقة هذه العوامل برضا المستفيد كأحد مؤشرات نجاح التطبيق الأساسية، والكشف عن الصعوبات التي تواجه تطبيق نظم إدارة سلسلة الإمداد في المنظمات الحكومية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة كأداة للدراسة، وكانت حجم العينة (300) من جميع موظفي إدارة سلاسل الإمداد بالمنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ولقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين رضا المستفيد من جهة وبين كل من دعم الإدارة العليا لتطبيق النظام ووضوح الإستراتيجية، ومشاركة المستفيدين في عملية التطبيق. ولقد أوصت هذه الدراسة بالإعداد الجيد لأعمال تطبيق إدارة سلسلة الإمداد في المنظمات الحكومية قبل تنفيذ تلك المشاريع، إضافة إلى تبادل الخبرات المكتسبة بين الجهات الحكومية المختلفة والتي سبق وان تبنت مثل تلك الأنظمة.

دراسة كينوثيا KINUTHIA (2012) بعنوان تأثير الضوابط المالية على الكفاءة المالية لصناديق التعليم الثانوي المجاني بين المدارس الثانوية في مقاطعة مورانجا في كينيا THE IMPACT OF FINANCIAL CONTROLS ON FINANCIAL EFFECIENCY OF FREE SECONDARY EDUCATION FUNDS AMONG SECONDARY SCHOOLS IN MURANG'A COUNTY

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الضوابط المالية على الكفاءة المالية لصناديق FSE في مقاطعة مورانجا في كينيا. وقد تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وكانت حجم العينة (32) من مديري المدارس الثانوية الحكومية في مقاطعة مورانجا في كينيا، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها تأثير الضوابط المالية على الكفاءة المالية، كما أن ضوابط الشراء فيها ثغرات تؤثر بشكل سلبي على الكفاءة المالية لصناديق التعليم الثانوي المجاني في المدارس الثانوية.

دراسة ميستري وبودالينا Mestry & Bodalina (2015) بعنوان: تصورات وتجارب كادر الإدارة المدرسية ومعلمي إدارة الموارد المادية في المدارس الحكومية The Perceptions and Experiences of School Management Teams and Teachers of the Management of Physical Resources in Public Schools

هدفت الدراسة إلى معرفة ممارسات الكادر الإداري والمعلمين في إدارة وشراء الموارد المادية في المدارس الحكومية، والتحقق من وجود الهياكل والعمليات والسياسات اللازمة لإدارة الأصول المادية والموارد التعليمية بكفاءة وفعالية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وكانت حجم العينة (497) من الكادر الإداري والمعلمين في المدارس الحكومية في جنوب أفريقيا، ووفقاً لقانون المدارس في جنوب إفريقيا لعام 1996 تكون الهيئة الإدارية مسؤولة عن إدارة الشؤون المالية للمدرسة وأصولها المادية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها أهمية وجود الهياكل والعمليات والسياسات اللازمة لإدارة الأصول المادية والموارد التعليمية بكفاءة وفعالية، وأن العديد من الهيئات الإدارية تفتقر إلى المهارات المالية اللازمة لوضع ميزانيات مناسبة لشراء الموارد المادية الاقتصادية للمدارس، كما إن هذه الهيئات غير قادرة على إنشاء هياكل وسياسات منهجية لإدارة عمليات الشراء من مراقبة وتقييم الشراء وغيرهما، مما أدى إلى الهدر المالي وانخفاض كفاءة الإنفاق في المدارس الحكومية، وفشل العاملين في الحفاظ على الموارد المادية واستخدامها بشكل جيد.

دراسة الماضي Al-Madi (2017) بعنوان: أثر ممارسات إدارة سلسلة الإمداد على أداء سلسلة الإمداد في القطاع الصناعي الأردني The Impact of Supply Chain Management Practices on Supply Chain Performance in the Jordanian Industrial Sector

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات إدارة سلسلة الإمداد على أداء سلسلة الإمداد في القطاع الصناعي الأردني. وتقييم مستوى الوعي والفهم لمفاهيم وممارسات إدارة سلسلة الإمداد في السياق الأردني. وقد تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وكانت حجم العينة (120) من فرداً في الشركات الصناعية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة



سلسلة الإمداد داخل المنظمة ومؤشرات مستويات المخزون، والوقت اللازم لدوران المخزون وتسليم الطلبات في الوقت المحدد، ومشاركة المعلومات بين جميع الإدارات بهدف تخطيط الأعمال، والشراكة الاستراتيجية مع الموردين على أداء سلسلة الإمداد في القطاع الصناعي الأردني. كما كشفت عن وجود مستوى عالٍ من الوعي بين المستجيبين حول مفاهيم إدارة سلسلة الإمداد.

دراسة السعد (2018) بعنوان: دور سلسلة التوريد في تخفيض كلفة المنتج دراسة ميدانية شركة الكوترا- مشروع سوا.

والتي تهدف إلى دراسة دور سلسلة الإمداد في تخفيض كلفة المنتج وذلك بالتطبيق على شركة ألكوترا- مشروع سوا واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على عينة قوامها (89) من موظفي شركة ألكوترا- مشروع سوا. وتؤكد نتائج الدراسة على عدم احتلال مفهوم حساب تكاليف سلسلة الإمداد مكانة كبيرة في المحاسبة التحليلية لدى القسم المحاسبي، إضافة عدم وجود نظام محاسبي يساعد في تحليل التكاليف، وعدم وجود التقنيات المتعلقة بحساب تكاليف وعدم توفر بيانات تكاليف دقيقة لتكاليف التخزين والنقل بشكل صحيح ومحاسبي. كما أن سلسلة الإمداد تساهم في تخفيض التكاليف من خلال التخطيط للخدمات وتحديد مصادر الموارد والرقابة المشتركة بين أطراف سلسلة الإمداد وإشراكهم في تخطيط العمليات المشتركة، والتعاون وتوطيد العلاقة مع الموردين من خلال الاجتماعات إضافة إلى إشراكهم في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، وإقامة دورات تدريبية للموظفين والمسؤولين.

دراسة إسماعيل والجابري (2019) بعنوان: إجراءات مقترحة لترشيد الإنفاق الحكومي على التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

هدفت الدراسة إلى اقتراح تصور لبعض الإجراءات حول ترشيد الإنفاق على التعليم الأساسي في سلطنة عمان في ضوء انخفاض العائدات النفطية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على عينة قوامها (122) موظفًا في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي. وتؤكد نتائج الدراسة على أهمية توزيع الموارد على المدارس بكفاءة. وأهمية تصميم حاسبة إلكترونية لاحتساب الاحتياجات اللازمة لكل مدرسة، مع مراجعة تلك الاحتياجات لقياس مدى أهميتها وأولويتها، وربط تلك الحاسبة بنظام إلكتروني مع وزارة التعليم لبيتم رصد المخصصات المالية للمدارس لسد احتياجاتها. رفع مستوى وعي العاملين في نظام التعليم بمفهوم تحسين كفاءة الإنفاق وأهميته وأهدافه وضرورة الأخذ بمختلف الوسائل الممكنة لتحقيقه، وتدريبهم على سبل ترشيد الإنفاق.

دراسة الفكي وعلي (2019) بعنوان: طرق وأساليب الشراء وأثرها في الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في السودان: دراسة حالة جامعة شندي - جامعة وادي النيل - جامعة الشيخ عبد الله البدري 2008م.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طرق وأساليب الشراء وأثرها على الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي السودانية، والوقوف على المعوقات والمشاكل التي تواجه القائمين على أمر الشراء. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي. واستخدمت المقابلة والاستبانة أداة لجمع البيانات من القائمين على أمر الشراء، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: لا تهتم الكليات والوحدات الإدارية بتقديم طلبات احتياجاتها قبل وقت كافٍ، وفي الغالب تكون الاحتياجات المحددة غير دقيقة (غير واقعية)، ولا توجد خطة واضحة للشراء؛ بل تتخذ قرارات الشراء وفقاً لأهداف قصيرة المدى، كما لا يزال استخدام التقنية الحديثة محدوداً في عمليات الشراء، وغالب تتم أعمال إدارة المشتريات بالطرق التقليدية.

دراسة ميون وآخرين Mbon et al (2020) بعنوان: هدر الموارد المادية المدرسية وفعالية نظام المدارس الثانوية: أدلة من دراسة استقصائية في نيجيريا

Wastage of School Material Resources and Effectiveness of the Secondary School System: Evidence from a Survey in Nigeria
هدفت إلى دراسة هدر الموارد المدرسية في نيجيريا؛ لتقييم الآثار السلبية لإهدار الموارد المادية المدرسية في المدارس الثانوية في نيجيريا. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. إضافة إلى إجراء مسح باستخدام عينة مكونة من 1,480 مشاركاً [271 مديراً، و396 نائب مدير، و813 معلماً]. وأظهرت نتائج الدراسة أن الموارد المادية المدرسية تهدر بطرق مختلفة ومتعددة، وتشمل التجهيزات التعليمية



التي يتم إهدارها في المدارس والمكاتب، والكتب المدرسية، وأجهزة العرض، والملاعب، وكتب الرسم والطباشير، والمختبرات والسيورات والأقلام، والكتيبات وأجهزة الكمبيوتر، كما تبين أن زيادة هدر الموارد المادية المدرسية سيؤدي إلى انخفاض فعالية المدارس.

دراسة منساه Mensah (2020) بعنوان: عتبة المشتريات في نظام المشتريات في غانا، النظام 663 (2003) بصيغته المعدلة: هل هناك أي تأثير على إدارة المخزون في مؤسسات التعليم العالي في غانا؟
THE PROCUREMENT THRESHOLD IN THE PROCUREMENT ACT OF GHANA, ACT 663 (2003) AS AMENDED: ANY IMPACT ON INVENTORY MANAGEMENT OF TERTIARY INSTITUTIONS IN GHANA?

هدفت إلى دراسة تأثير نظام المشتريات في غانا على إدارة المخزون من حيث تكلفة الأصناف المشتراة والمهلة الزمنية وحجم المخزون في مؤسسات التعليم العالي في غانا. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وذلك على (40) مستجيباً من موظفي جامعة كيب كوست في الإدارات الآتية: (إدارة المشتريات، وإدارة المستودعات، وإدارة مراقبة المخزون، والإدارة المالية، وإدارة المراجعة الداخلية). وأظهرت نتائج الدراسة أن نظام المشتريات له تأثير إدارة المخزون، كما أن مؤسسات التعليم العالي في غانا تتبع منهجية شراء كميات محدودة للاحتفاظ بمخزون قليل كسياسة لتجنب تكاليف التخزين، ولتجنب إجراءات الشراء المطولة، وتقليل المهلة الزمنية، مع إمكانية الاستفادة من الميزانية المخصصة لأعمال أخرى. ومما يجدر الإشارة إليه أن الدراسة قدمت عدداً من المقترحات منها ضرورة مراجعة نظام المشتريات كل أربع (4) سنوات على الأقل. كذلك على هيئة المشتريات العامة الرقابة والتقييم المستمر للأصناف المشتراة لضمان الامتثال لنظام المشتريات.

دراسة سوهاترو وآخرين Suharto et al (2021) بعنوان: فاعلية وكفاءة الإنفاق الحكومي على التعليم
EFFECTIVENESS AND EXPENDITURE EFFICIENCY OF THE GOVERNMENT OF THE EDUCATION

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى فاعلية وكفاءة الإنفاق الحكومي على التعليم في مدينة ساماريندا في إندونيسيا. وقد تم استخدام المنهج النوعي، واستخدم أسلوب المقابلة وتحليل المحتوى أداة لجمع البيانات، وقد تم الحصول على البيانات الأولية من المقابلات لعينة من (12) من ذوي الخبرة في الجهات التعليمية الحكومية ذات الصلة بصناديق وظائف التعليم، كما تم الحصول على البيانات الثانوية من ميزانية الإيرادات والنفقات الإقليمية لمدينة ساماريندا للفترة 2013 - 2019 من خلال وكالات جمع البيانات، وهي وكالة تخطيط تنمية مدينة ساماريندا، والوكالة المالية وإدارة الأصول لمدينة ساماريندا في إندونيسيا. وتوصلت الدراسة إلى أن أبرز العوامل التي تؤثر على كفاءة الإنفاق الحكومي في قطاع التعليم هو عملية شراء السلع والخدمات التي لا تتم في الوقت المحدد وليس حسب المواصفات، كذلك زيادة تكاليف المشتريات من الميزانية.

دراسة العمري (2021) بعنوان: كفاءة التخطيط المالي بوزارة التعليم في ضوء التغيرات الاقتصادية: إستراتيجية مقترحة

هدفت الدراسة إلى تقديم إستراتيجية مقترحة لتطبيق التخطيط المالي بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، والتعرف إلى مستوى كفاءته وتحدياته المختلفة ومتطلبات تطبيقه. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال أداتي جمع البيانات الاستبانة والمقابلة؛ وطبقت الاستبانة على (228) مشاركاً من المشرفين والمشرفات في إدارة التخطيط والتطوير العامة، وإدارات التخطيط، والتطوير بالمناطق، والمحافظات، في حين طبقت المقابلة على (16) خبيراً في مجال الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها: جاءت الحاجة لمتطلبات كفاءة التخطيط المالي في وزارة التعليم بدرجة مرتفعة جداً. مع وجود عدد من التحديات من أبرزها: القصور في إجراء الدراسات المسحية التي تستهدف تحديد احتياجات التعليم العام الفعلية، وصعوبة حصول المعنيين على المعلومات الكافية والموثقة عن الميزانيات، وقصور التنسيق والاتصال بين الوحدات الإدارية الداخلية بالإدارة.



دراسة الخديدي (2022) بعنوان: دور إدارة سلسلة التوريد في تعزيز جودة الخدمات المقدمة دراسة ميدانية على مؤسسات الطوافة.

هدفت إلى معرفة دور إدارة سلسلة الإمداد في تعزيز جودة الخدمات المقدمة في مؤسسات الطوافة في مكة المكرمة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي. واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، وكانت العينة من (138) من العاملين في مؤسسات الطوافة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها أنه توجد علاقة بين إدارة سلسلة الإمداد وتعزيز جودة الخدمات المقدمة، كما أن عمليات التوريد والتخزين تؤثر في جودة الخدمات المقدمة. كالتخزين في مستودعات قريبة من جهة الاستخدام لتفادي مخاطر الانتظار وتقليل الوقت اللازم في عملية النقل. وقد أوصت الدراسة مؤسسات الطوافة بالاهتمام بمجال النقل وكذلك الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة.

دراسة الطيب وحسين (2022) بعنوان: إطار مفاهيمي لقياس مستوى ممارسات إدارة سلاسل الإمداد بالمستشفيات المصرية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية.

وهدفت الدراسة إلى الوصول إلى إطار مفاهيمي لمستويات ممارسات إدارة وحدات الإمداد بالمستشفيات الجامعية الجديدة، وذلك من خلال التعرف على الوضع الحالي لممارسات إدارة سلاسل الإمداد بالمستشفيات الجامعية وكذلك التعرف على معوقات وصعوبات ومتطلبات مفهوم إدارة أنشطة مستلزمات المستشفيات، وقد تم استخدام المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت العينة من (١٢٨) من مديري أنشطة الإمداد بالمستشفيات الجامعية الحكومية المصرية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها تعدد معوقات وصعوبات تطبيق فكرة إدارة سلاسل الإمداد بالمستشفيات الجامعية كنقص الرقابة على المخزون وضعف نظم المعلومات وضعف المناولة الداخلية. ولعل من أبرز هذه المعوقات هي نقص المعلومات المعرفية والمعلوماتية ونقص الموارد المالية اللازمة وعدم وجود تكنولوجيا حديثة. ومن نتائج الدراسة تعدد متطلبات تطبيق مفهوم إدارة وحدات الإمداد بالمستشفيات الجامعية، ولعل من أهمها توظيف تكنولوجيا المعلومات لتحقيق التنسيق والترابط بين شركاء سلسلة الإمداد، وجمع البيانات ومعالجتها وتحليلها والحصول على المعلومات وتداولها داخل المنظمة وخارجها في الوقت الفعلي لتحقيق درجة عالية من التعاون ودعم اتخاذ القرار. كما أن من أبرز متطلبات تطوير إدارة سلاسل الإمداد هو تغيير نمط العلاقات مع الموردين والمستفيدين وبناء علاقات قوية ووطيدة معهم قائمة على التعاون والتكامل.

دراسة أواه وآخرون (2022) Awuah et al بعنوان: تأثير منهجية الشراء على أداء المشتريات في مؤسسات التعليم العالي في غانا The Effect of procurement process on procurement performance of public tertiary institutions in Ghana

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير منهجية الشراء، والتخطيط ورقابة وتقييم المشتريات على جودة المشتريات في مؤسسات التعليم العالي في غانا وقد تم استخدام المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت حجم العينة (٩٥) من الموظفين العاملين في الإدارات الآتية: (إدارة المشتريات، والإدارة المالية، وإدارة المراجعة الداخلية). وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها أن تخطيط ورقابة آليات الشراء المتبعة لها تأثير إيجابي على أداء المشتريات في مؤسسات التعليم العالي في غانا. كما توصي الدراسة بأهمية رقابة عمليات الشراء بشكل مستمر لاكتشاف الثغرات واتخاذ الإجراءات اللازمة وتصحيحها.

دراسة الغزاوي والسريجي (2023) بعنوان: إدارة سلاسل الإمداد المعاصرة خلال التكامل مع إدارة المعرفة عبر استخدام منهجية النظرية المجردة وتحليل المحتوى.

هدفت إلى دراسة وتحليل جميع عمليات سلاسل الإمداد، مثل التوزيع والنقل والتخزين وإعادة التوزيع والتدوير، وإمداد المنظمات بالمعلومات والآراء والاقتراحات التي يقدمها المستخدمون للموارد والخدمات، ودراسة تأثير القوى الاجتماعية والاقتصادية على أداء سلاسل الإمداد، والمتطلبات التي يتوجب على منظمات سلاسل الإمداد تحصيلها لتصل إلى مستوى الاستدامة، وقد تم استخدام المنهج النوعي. واستخدمت الدراسة المقابلة وتحليل المحتوى على عشرة دراسات عالمية لجمع البيانات، وكانت العينة من (16) من الخبراء والممارسين في إدارة سلاسل الإمداد في منظمات عالمية في عدة دول من القارات الخمس. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها أن إدارة سلاسل الإمداد مفهوم مُعاصر يتناسب مع متغيرات العالم ومتطلباته للمنظمات التي تبحث عن



السرعة والدقة والمرونة والجودة في الموارد والخدمات، كما أن تكامل إدارة المعرفة وتوفير خدمات التقنية الفائقة أساس تكوين ونجاح منظومة سلاسل الإمداد المعاصرة.

دراسة الجويد (2024) بعنوان: تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية: نموذج مقترح.

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لتفعيل تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، وقد تم استخدام المنهج المزجي بأسلوب التصميم التقاربي المتوازي. واستخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات، وزعت الاستبانة على (307) من القيادات التربوية والعاملين في الإدارات والوكالات ذات العلاقة بتحسين كفاءة الإنفاق في وزارة التعليم. أما المقابلة فقد طبقت على (26) قائدًا من القيادات في التعليم. وقد كان من أبرز نتائج الدراسة أن أبرز التحديات التي تواجهها وزارة التعليم هي ضعف الدعم الفني للمشكلات التقنية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، وجمود الأساليب الإدارية المطبقة في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، وقصور دعم الابتكار لإيجاد حلول تقنية داعمة لتحسين كفاءة الإنفاق في التعليم. كذلك أن وزارة التعليم تحتاج إلى استراتيجية رفع كفاءة الإنفاق لمراجعة وتحسين عدد من الممكنات الأساسية لإدارة كفاءة الإنفاق بوزارة التعليم منها: الحوكمة، ومعالجة الإجراءات، والتحول الرقمي والتقنية، والبيانات. وثقافة كفاءة الإنفاق.

التعليق على الدراسات السابقة:

مما يجدر الإشارة إليه في ضوء ما تم استعراضه من الدراسات السابقة أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت إدارة سلاسل الإمداد في مؤسسات التعليم العام، الأمر الذي يؤكد الحاجة للدراسة الحالية لتطبيقها في قطاع التعليم، خاصة في المملكة العربية السعودية.

وتتشابه الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، ماعدا دراسة لـ Lau (2007) ودراسة سوهاترو وآخرين (2021) Suharto et al ودراسة الغزاوي والسريجي (2023) ودراسة الجويد (2024).

كما أن الدراسة الحالية استفادت من دراسة لـ Lau (2007)، ودراسة أوسارفو Osarfo (2010)، ودراسة الحضيف (2012)، ودراسة منساه Mensah (2020)، ودراسة الطيب وحسين (2022)، ودراسة دراسة أواه أواه وآخرون (2022) Awuah et al، في اختيار عينة الدراسة، حيث نجد أنهم اختاروا عينة الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارات ذات العلاقة بسلاسل الإمداد كإدارة المشتريات، وإدارة المستودعات، وإدارة مراقبة المخزون، والإدارة المالية، وإدارة المراجعة الداخلية، وذلك كونهم أكثر خبرة ودراية بموضوع الدراسة. وتتفرد الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بعدها الموضوعي من خلال التعرف على الممارسات المطبقة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

ولقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة أمور منها: بلورة مشكلة الدراسة الحالية، وصياغة أسئلتها وأهدافها، واختيار المنهجية المناسبة لطبيعة الدراسة، وتكوين تصور شامل عن آليات سلاسل الإمداد.



المبحث الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا المبحث عرضاً مفصلاً لمنهجية الدراسة الميدانية، والإجراءات المتبعة فيها، بدءاً بتوضيح منهج الدراسة المتبع، وتحديد مجتمع الدراسة، وعينتها، ثم عرضاً للأدوات التي تم استخدامها في جمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وآلية التحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات تطبيقها، وأساليب تحليلها.

منهج الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأسئلتها، والبيانات المراد الحصول عليها؛ فإنه تم استخدام المنهج الوصفي المسحي باستخدام (الاستبانة) كأداة للدراسة، وذلك لأنها أكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة الموجهة نحو الملاحظة الدقيقة والتوثيق التفصيلي للظاهرة المعنية بالدراسة (باتشيرجي، 2015).

وقد عرف العساف (2012) المنهج الوصفي المسحي بأنه "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع الدراسة، أو عينة كبيرة منها؛ وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة كما توجد في الواقع؛ من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها فقط".

مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في وكالة الخدمات المشتركة في وزارة التعليم بالإدارات المختصة التالية: (الإدارة العامة للمشتريات، والإدارة العامة للمستودعات، وإدارة مراقبة المخزون، والإدارة العامة للشؤون المالية، والإدارة العامة للميزانية، وإدارة الرقابة المالية)، والبالغ عددهم (417)، وفق إحصائية عام 1445هـ، ويمكن توضيح أعدادهم بالتفصيل في الجدول الآتي:

جدول (1-3): إحصائية مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في وكالة الخدمات المشتركة في وزارة التعليم

| الإدارة | الأعداد وفق المسمى الوظيفي (الفئة) |
|--------------------------------|------------------------------------|
| الإدارة العامة للشؤون المالية | 185 |
| الإدارة العامة للميزانية | 50 |
| الإدارة العامة للمشتريات | 78 |
| الإدارة العامة لمراقبة المخزون | 27 |
| الإدارة العامة للمستودعات | 60 |
| إدارة الرقابة المالية | 17 |
| المجموع | 417 |

المصدر: مركز إحصاءات التعليم ودعم القرار- التعليم العام، 1445هـ

عينة الدراسة:

تم اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية من الموظفين العاملين في وكالة الخدمات المشتركة في وزارة التعليم بالإدارات المختصة التالية: (الإدارة العامة للمشتريات، والإدارة العامة للمستودعات، وإدارة مراقبة المخزون، والإدارة العامة للشؤون المالية، والإدارة العامة للميزانية، وإدارة الرقابة المالية)، وبناء على جدول مورغان وكريس (Morgan & krejcie, 1970) للعينات فإن عينة مجتمع الدراسة الذي يبلغ (417) فرداً تكونت من (201) فرداً.

أدوات الدراسة:

بناء على أهداف الدراسة، وأسئلتها، ومنهجها، فإن الباحثة استخدمت الأداة التالية:

الاستبانة:

بعد الرجوع للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، تم بناء أداة الاستبانة وقد شملت الاستبانة في مقدمتها على التعريف بالدراسة، وهدفها، وتكونت من قسمين رئيسيين وهما:



- القسم الأول: احتوى على البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة.
- القسم الثاني: الممارسات المطبقة لإدارة سلاسل الإمداد في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. ويتضمن المحور عددًا من الأبعاد الرئيسية لتطوير إدارة سلاسل الإمداد لتحسين كفاءة الإنفاق في وزارة التعليم جاءت على النحو الآتي: البُعد الأول: المشتريات، ويتكون من (4) عبارات، والبُعد الثاني: العلاقات مع الموردين، ويتكون من (7) عبارات والبُعد الثالث: المستودعات ومراقبة المخزون، ويتكون من (6) عبارات والبُعد الرابع: الشؤون المالية، ويتكون من (4) عبارات، وأصبحت مجموع عباراتها (21) عبارة ولإعداد عبارات هذا المحور تم استخدام الشكل المغلق Closed Questionnaire الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل عبارة، إضافة إلى استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وفيه تتوزع الاستجابات لكل عبارة على مدى تدرج خماسي تقابله درجات لتتم معالجتها إحصائياً وفق الترتيب الآتي: دائماً (5) غالباً (4)، أحياناً (3) نادرًا (2) أبدًا (1).
- (الحد الأعلى للمقياس-الحد الأدنى للمقياس)/عدد الفئات المطلوبة = $5/(1-5) = 0.8$
- وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في جدول رقم (3-3) الذي تم اعتماده لغرض تحليل النتائج.

جدول (3-3): تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

| المتوسط | درجة التطبيق |
|-------------|--------------|
| 5 – 4.21 | دائمًا |
| 4.20 – 3.41 | غالبًا |
| 3.40 – 2.61 | أحيانًا |
| 2.60 – 1.81 | نادرًا |
| 1.80 – 1 | أبدًا |

صدق أدوات الدراسة:

الاستبانة:

للتحقق من صدق الاستبانة في قياس ما وضعت لقياسه، تم التأكد من الصدق الظاهري، والاتساق الداخلي للاستبانة، على النحو الآتي:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين) للاستبانة:

للتأكد من مدى صدق المحكمين للاستبانة عرضتها الباحثة على المشرفة الأكاديمية على الدراسة أولاً ثم تم التعديل عليها لتأخذ صورتها الأولية، ثم جرى عرضها بصورتها الأولية على عدد من الخبراء المحكمين المختصين في موضوع الدراسة، وعددهم (32) محكمًا، وقد طلب منهم إبداء آرائهم في الاستبانة من حيث مناسبة المقياس للمحور، وسلامة الصياغة، ووضوح العبارة، وارتباطها بالمحور، وإبداء الرأي والاقتراحات في إدخال أي تعديلات لازمة للتطوير.

الاتساق الداخلي للاستبانة:

بُعد التأكد من الصدق الظاهري (صدق المحكمين) (الاستبانة) تم تطبيقها ميدانيًا، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient) للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وكذلك درجة ارتباطها بالمحور، إضافة إلى التعرف على درجة ارتباط كل بُعد بالدرجة الكلية للأداة.

وفي ضوء مما سبق كانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور.

ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الأداة قدرتها على إعطاء نفس النتائج إذا تكرر نفس القياس عدّة مرّات في نفس الظروف، وقد جرى التأكد من ثبات الاستبانة عن طريق استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب الثبات لأبعاد الاستبانة، والأداة ككل.



الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها تم إجراء التحليل الكمي باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية؛ وذلك لتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات محور الدراسة الاستبانة، التي قامت بتشخيص واقع الممارسات المطبقة في إدارة سلاسل الإمداد لتحسين كفاءة الإنفاق في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة للاستبانة، إضافة إلى كونه يفيد في ترتيب فقرات الاستبانة ومحاورها حسب أعلى متوسط حسابي.
- معامل ارتباط "بيرسون" لحساب مدى الاتساق الداخلي للاستبانة.
- معامل ارتباط (ألفا كرونباخ) لحساب معامل ثبات الاستبانة.
- الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستبانة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستبانة عن متوسطها الحسابي، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها في المقياس، ودل ذلك على انسجام الاستجابات، وتوافقها، كما يفيد في ترتيب فقرات الاستبانة ومحاوره عند تساوي متوسطاتها الحسابية.

المبحث الرابع

النتائج

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرضاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد إجراء المعالجات المنهجية والإحصائية، إضافة إلى مناقشة هذه النتائج وتفسيرها، وربطها بالإطار النظري للدراسة، وبتنتائج الدراسات السابقة، وجرى عرضها حسب تسلسل أسئلة الدراسة، على النحو الآتي:

- نتائج سؤال ما الممارسات المطبقة في إدارة سلاسل الإمداد لتحسين كفاءة الإنفاق في وزارة التعليم من وجهة نظر الموظفين العاملين في وكالة الخدمات المشتركة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟ للإجابة عن هذا السؤال جرى استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والرتب الاستجابات أفراد الدراسة على عبارات كل بُعد من أبعاد المحور والتي تقيس بمجملها الممارسات المطبقة في إدارة سلاسل الإمداد لتحسين كفاءة الإنفاق في وزارة التعليم، وعددها (21) عبارة، إضافة إلى استخراج المتوسط الحسابي العام، والانحراف المعياري الكلي لكل بُعد من أبعاد المحور، وعددها (4) أبعاد، وهي (المشتريات، والعلاقات مع الموردين، والمستودعات ومراقبة المخزون، والشؤون المالية)، وكذلك حساب المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي للمحور، كما هو موضح فيما يأتي:

جدول (1-4): استجابات أفراد الدراسة على أبعاد الممارسات المطبقة لإدارة سلاسل الإمداد لتحسين كفاءة الإنفاق في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

| م | البُعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة التطبيق |
|---|----------------------------|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| 4 | الشؤون المالية | 4.32 | 0.702 | 1 | دائمًا |
| 1 | المشتريات | 4.17 | 0.678 | 2 | غالبًا |
| 3 | المستودعات ومراقبة المخزون | 4.15 | 0.661 | 3 | غالبًا |
| 2 | العلاقات مع الموردين | 4.07 | 0.733 | 4 | غالبًا |
| المتوسط الحسابي العام = 4.16، الانحراف المعياري العام = 0.616 | | | | | |



يتضح من جدول رقم (4-1) أن المتوسط الحسابي العام لمحور الممارسات المطبقة لإدارة سلاسل الإمداد لتحسين كفاءة الإنفاق في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية (4.16)، أي أن عبارات هذا المحور تطبق غالبًا من وجهة نظر أفراد الدراسة، كما أن المتوسط الحسابي لأبعاد هذا المحور تتراوح بين (4.07-4.32)، حيث يأتي بُعد الشؤون المالية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.32) أي أنها تطبق دائمًا. يليه في المرتبة الثانية بُعد المشتريات بمتوسط حسابي (4.17) أي أنها تطبق غالبًا، يليه بُعد المستودعات ومراقبة المخزون في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.15) أي أنها تطبق غالبًا، وفي المرتبة الأخيرة بُعد العلاقات مع الموردين بمتوسط حسابي (4.07) أي أنها تطبق غالبًا. والرسم البياني رقم (2) يوضح ذلك.

وقد يُعزى السبب في ذلك إلى المبادرات والجهود المبذولة لتحقيق رؤية المملكة 2030؛ كمبادرات هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية لتحسين كفاءة الإنفاق الحكومي من خلال الآليات والسياسات المطبقة والتي رفعت من كفاءة إنفاق الأجهزة الحكومية، وعليه جعلت وزارة التعليم كفاءة الإنفاق هدفًا استراتيجيًا في عملها، وبناءً عليه تم تكوين لجنة كفاءة الإنفاق في وزارة التعليم، وعليه أعدت اللجنة إستراتيجية كفاءة الإنفاق في وزارة التعليم. أما تفصيل الممارسات المطبقة لإدارة سلاسل الإمداد لتحسين كفاءة الإنفاق في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية فتناقشها الجداول التالية بالتفصيل:

- بُعد المشتريات:

للتعرف على الممارسات المطبقة في إدارة سلاسل الإمداد لتحسين كفاءة الإنفاق في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد المشتريات، كما تم ترتيب هذه العبارات تنازليًا حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وجاءت النتائج كالآتي:

جدول (4-2): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة على الممارسات المطبقة في إدارة سلاسل الإمداد لتحسين كفاءة الإنفاق في وزارة التعليم. حول بُعد الأول المشتريات

| م | العبرة | درجة التطبيق | | | | | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة التطبيق |
|---|---|--------------|--------|---------|--------|-------|---------|-------------------|---------|--------------|
| | | دائمًا | غالبًا | أحيانًا | نادرًا | أبدًا | | | | |
| 1 | تقوم وزارة التعليم بدراسة وحصر احتياجات المستقبل قبل الشراء. | 118 | 57 | 22 | 2 | 2 | 4.42 | 0.803 | 1 | دائمًا |
| | | 58.7 | 28.4 | 10.9 | 1 | 1 | | | | |
| 4 | تلتزم وزارة التعليم بتسليم الاحتياجات للمستفيد بمواعيد التسليم المحددة. | 83 | 85 | 29 | 2 | 2 | 4.21 | 0.801 | 2 | دائمًا |
| | | 41.3 | 42.3 | 14.4 | 1 | 1 | | | | |
| 2 | تنفذ وزارة التعليم عددًا من الاستراتيجيات الفعالة لعمليات الشراء متضمنة الشراء حسب المواصفات المحددة. | 84 | 48 | 66 | 1 | 2 | 4.05 | 0.926 | 3 | غالبًا |
| | | 41.8 | 23.9 | 32.8 | 0.5 | 1 | | | | |
| 3 | تنفذ وزارة التعليم عددًا من الاستراتيجيات الفعالة لعمليات الشراء متضمنة الشراء حسب الكميات المطلوبة. | 74 | 63 | 53 | 9 | 2 | 3.98 | 0.951 | 4 | غالبًا |
| | | 36.8 | 31.3 | 26.4 | 4.5 | 1 | | | | |
| المتوسط الحسابي العام = 4.17، الانحراف المعياري العام = 0.678 | | | | | | | | | | |



ويتضح من النتائج في جدول رقم (2-4) أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البُعد قد تراوحت بين (3.98-4.42)، ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (4.17) من (5) أي أن جميع عبارات هذا البُعد تطبق غالباً من وجهة نظر أفراد الدراسة، مما يعني اتفاق أفراد الدراسة في الاستجابة على هذا البُعد حيث إنه يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، وتُعزى هذه النتيجة إلى جهود وزارة التعليم في تحسين نظام المشتريات وما حققته من إنجازات، من خلال تنفيذ عمليات الشراء عبر قنوات التسوق الإلكتروني المعتمدة "كمنصة اعتماد" والتي وحدت وسهلت إجراءات المنافسات والمشتريات الحكومية وبما يتوافق مع نظام المنافسات والمشتريات الحكومية؛ وساهمت بتوضيح المتطلبات التي يجب أن يلتزم بها مسؤولي المشتريات في الجهات الحكومية، عند التعاقد على الأصناف والخدمات. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الفكي وعلي (2019) والتي أكدت على أنه غالباً تتم أعمال إدارة المشتريات بالطرق التقليدية.

وقد تم ترتيب العبارات تنازلياً وفق متوسطها الحسابي وجاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (1) وهي:

- "تقوم وزارة التعليم بدراسة وحصر احتياجات المستفيد قبل الشراء" حيث وافق عليها أفراد الدراسة عليها بدرجة دائماً، بمتوسط حسابي (4.42)، وانحراف معياري (0.803) وتُعزى هذه النتيجة إلى التزام الإدارة العامة للمستودعات بمشاركة القطاعات ذات العلاقة لتقدير الاحتياجات السنوية الخاصة بها من الأصناف المختلفة، وإعداد التقارير التنبؤية والتقارير التنفيذية المتعلقة بالمستودعات والاحتياج فيها؛ وذلك بالتنسيق مع إدارة المشتريات التي تقوم بأعمال الرقابة والتقييم المستمر للأصناف المشتراة لضمان الامتثال لنظام المشتريات. حيث يتم حالياً تحديد احتياجات المدارس من الكتب والتجهيزات والأثاث والأجهزة عبر الأنظمة الإلكترونية الخاصة بالوزارة: مثل نظام نور وفارس وخدماتي. وهذا يتفق مع نتائج دراسة إسماعيل والجابري (2019) والتي أكدت على أهمية تصميم حاسبة إلكترونية لاحتساب الاحتياجات اللازمة لكل مدرسة، وربط هذه الحاسبة بنظام الكروني في وزارة التعليم، مع مراجعة تلك الاحتياجات لقياس مدى أهميتها وأولويتها. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العمري (2021) التي ذكرت أن هناك قصور في إجراء الدارسات المسحية التي تستهدف تحديد احتياجات التعليم العام الفعلية. وقد يعزى ذلك إلى وجود قصور في تحديد الاحتياجات المستقبلية للتعليم العام خلال زمن إجراء الدراسة (2021) وتتم معالجته حالياً مع توجه وزارة التعليم إلى خفض نفقاتها تماشياً مع رؤية 2030 من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، كما أن أحد مهام مكتب كفاءة الإنفاق في وزارة التعليم دراسة تفاصيل الإنفاق التشغيلية والرأسمالية.

- وقد جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الثانية وهي: تلتزم وزارة التعليم بتسليم الاحتياجات للمستفيد بمواعيد التسليم المحددة. حيث وافق عليها أفراد الدراسة عليها بدرجة دائماً، بمتوسط حسابي (4.21)، وانحراف معياري (0.801)؛ وقد يُعزى السبب في ذلك إلى أن هناك جهوداً مبذولة من قبل وزارة التعليم للالتزام بالمواعيد المحددة نتيجة تطبيق استراتيجية التوريد المباشر للكتب المدرسية، لحل إشكالية اتساع نطاق التغطية الجغرافية للمستفيدين في كافة أنحاء المملكة؛ وارتفاع تكلفة النقل والتخزين. وذلك لتفادي كل ما يمكن أن يؤثر على كفاءة الإنفاق الحكومي وعدم تقديم الخدمات للمستفيدين في الوقت المحدد حيث أكدت دراسة سوهارتو وآخرون (Suharto et al,2021) أن أبرز العوامل التي تؤثر على كفاءة الإنفاق الحكومي في قطاع التعليم هو عملية شراء السلع والخدمات التي لا تتم في الوقت المحدد.

- وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (2) وهي: تنفذ وزارة التعليم عددًا من الاستراتيجيات الفعالة لعمليات الشراء متضمنة الشراء حسب المواصفات المحددة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.05) وانحراف معياري (0.926) أي أنها تطبق غالباً. وتُعزى تلك النتيجة إلى جهود وزارة التعليم في الفترة الأخيرة لتنظيم عمليات المشتريات بداية من استخدام أسلوب الشراء باستخدام الاتفاقية الإطارية والتي حسنت من الشراء حسب المواصفات المحددة، لأنها تحدد المواصفات والأسعار، كما أنها توفر الوقت والجهد المستغرق في عمليات الشراء من خلال الأتمتة والتعاقد والشراء عبر سوق اعتماد الإلكتروني؛ ومن ثم أصبحت وزارة التعليم قادرة على اختيار أفضل الأسعار والمواصفات المتاحة لجميع الموارد من بين الاتفاقيات الإطارية المبرمة. كذلك أن أحد مهام إدارة المشتريات في وزارة التعليم هي تحديد المتطلبات والمواصفات الفنية الخاصة بجودة السلع والخدمات المطلوبة بالتنسيق مع القطاعات الطالبة لها، والتنسيق مع الإدارة العامة لقياس الأداء في توفير متطلبات الرقابة على تنفيذ خطة المشتريات المعتمدة. وهذا يقع ضمن سعي وزارة التعليم نحو كفاءة الإنفاق، حيث جاءت نتائج دراسة



سوهارتو وآخرون (Suharto et al,2021) مؤكدة على أن من أبرز العوامل التي تؤثر على كفاءة الإنفاق الحكومي في قطاع التعليم هو عملية شراء السلع والخدمات التي لا تتم حسب المواصفات.

– وجاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة العبارة رقم (3) وهي: تنفذ وزارة التعليم عددًا من الاستراتيجيات الفعالة لعمليات الشراء متضمنة الشراء حسب الكميات المطلوبة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.98) وانحراف معياري (0.951) أي أنها تطبق غالبًا. وذلك على الرغم من أن نظام المنافسات والمشتريات الحكومية يلزم وزارة التعليم بعرض جميع أعمالها ومشترياتها على مكتب كفاءة الإنفاق. كما أن أحد مهام إدارة المشتريات في وزارة التعليم التنسيق مع الإدارة العامة لقياس الأداء في توفير متطلبات الرقابة على تنفيذ خطة المشتريات المعتمدة. وقد يُعزى السبب في ذلك إلى الاعتماد في بعض الأحيان على التقديرات والافتراضات في عملية التخطيط، أو قصور المعلومات الدقيقة عن الاحتياجات المستقبلية؛ وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة العمري (2021) التي أشارت إلى وجود قصور في تحديد الاحتياجات المستقبلية في التعليم العام، ودراسة الجويعد (2024) التي أكدت على توفر البيانات كميًا رئيسيًا في رفع كفاءة الإنفاق بوزارة التعليم.

– بُعد العلاقات مع الموردين:

للتعرف على الممارسات المطبقة في إدارة سلاسل الإمداد لتحسين كفاءة الإنفاق في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد العلاقات مع الموردين، كما تم ترتيب هذه العبارات تنازليًا حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وجاءت النتائج كالآتي:

جدول (3-4): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على الممارسات المطبقة في إدارة سلاسل الإمداد لتحسين كفاءة الإنفاق في وزارة التعليم. حول البعد الثاني العلاقات مع الموردين

| م | العبارة | درجة التطبيق | | | | | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة التطبيق |
|---|--|--------------|--------|---------|--------|-------|---------|-------------------|---------|--------------|
| | | دائمًا | غالبًا | أحيانًا | نادرًا | أبداً | | | | |
| 4 | يلتزم المورد بالكميات المحددة للمكتب المدرسية وفق المنافسة المحددة. | ك | 110 | 64 | 23 | 1 | 3 | 4.37 | 1 | دائمًا |
| | | % | 54.7 | 31.8 | 11.4 | 0.5 | 1.5 | | | |
| 1 | تُعد الجودة معيارًا أساسيًا لدى وزارة التعليم في اختيار الموردين. | ك | 111 | 52 | 28 | 8 | 2 | 4.30 | 2 | دائمًا |
| | | % | 55.2 | 25.9 | 13.9 | 4 | 1 | | | |
| 3 | يلتزم المورد بمواعيد تسليم محددة للمكتب المدرسية. | ك | 100 | 64 | 33 | 1 | 3 | 4.27 | 3 | دائمًا |
| | | % | 49.8 | 31.8 | 16.4 | 0.5 | 1.5 | | | |
| 7 | تعتمد وزارة التعليم على استراتيجية التوريد المباشر من المورد إلى المستفيد. | ك | 76 | 59 | 49 | 14 | 3 | 3.95 | 4 | غالبًا |
| | | % | 37.8 | 29.4 | 24.4 | 7 | 1.5 | | | |
| 5 | يلتزم المُتعهَد بتقديم خدمات النظافة ذات الجودة العالية. | ك | 71 | 66 | 41 | 19 | 4 | 3.90 | 5 | غالبًا |
| | | % | 35.3 | 32.8 | 20.4 | 9.5 | 2 | | | |
| 6 | يلتزم المُتعهَد بتقديم خدمات الصيانة ذات الجودة العالية. | ك | 66 | 73 | 36 | 21 | 5 | 3.86 | 6 | غالبًا |
| | | % | 32.8 | 36.3 | 17.9 | 10.4 | 2.5 | | | |
| 2 | تحرص وزارة التعليم على بناء علاقات استراتيجية طويلة الأمد مع الموردين. | ك | 64 | 65 | 51 | 17 | 4 | 3.83 | 7 | غالبًا |
| | | % | 31.8 | 32.3 | 25.4 | 8.5 | 2 | | | |
| المتوسط الحسابي العام = 4.07، الانحراف المعياري العام = 0.733 | | | | | | | | | | |



ويتضح من النتائج في جدول رقم (3-4) أن المتوسط الحسابي العام والبالغ (4.07) من (5) أي أن عبارات هذا البُعد تطبق غالبًا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث إنه يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، وتُعزى هذه النتيجة إلى حداثة قسم العلاقات مع الموردين بوزارة التعليم، ففي عام 2024م استحدثت وزارة التعليم قسم سمي "علاقات المقاولين" تابع لإدارة المشتريات يهدف إلى إدارة العلاقات مع الموردين بطريقة فعالة مبنية على الشراكة تضمن حصول وزارة التعليم على أفضل العروض والخدمات من النواحي الفنية والمالية. كما أن منصة اعتماد الإلكترونية وحدت وسهلت إجراءات المنافسات والمشتريات الحكومية، كما أنها تدعم مبدأ الشفافية بين وزارة التعليم من جهة والموردين من جهة أخرى، وتساعد للوصول إلى أكبر شريحة منهم.

أما المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البُعد قد تراوحت بين (3.83-4.27)، وحصلت ثلاث عبارات منها على درجة موافقة (دائمًا)، وهي العبارات رقم (1،3،4)، بينما حصلت أربع عبارات منها على درجة موافقة (غالبًا) من وجهة نظر أفراد الدراسة وهي العبارات رقم (2،5،6،7)، وتم ترتيبها تنازليًا وفق متوسطها الحسابي.

- وجاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (4) وهي: " يلتزم المورد بالكميات المحددة للكتب المدرسية وفق المنافسة المحددة" حيث وافق عليها أفراد الدراسة عليها بدرجة دائمًا، بمتوسط حسابي (4.37)، وانحراف معياري (0.822) أي أنها تطبق دائمًا؛ ويعزى ذلك إلى نظام المنافسات والمشتريات الحكومية، الذي يلزم وزارة التعليم قبل عملية كل شراء أن تطرح جميع المشتريات في منافسة عامة. ومن ثم تحدد أسلوب التعاقد الأنسب شريطة وضع تكلفة تقديرية، والكمية الخاصة بالمنافسة. كما أن إدارة المشتريات تطابق مخرجات الموردين للعقد للتأكد من توريد المطلوب وفقًا له. ومن ثم تقيم أداء الموردين وتحدث قوائمهم في نظام وزارة التعليم الداخلي (فارس) لأخذ الإجراءات النظامية مع المخالفين منهم. ومما يجدر الإشارة إليه أن تطبيق وزارة التعليم لاستراتيجية التوريد المباشر للكتب المدرسية من المطابع إلى المدرسة مباشرة ساعدت في تحقيق التزام كل مطبعة بالكميات المحددة للكتب المدرسية. وعليه أن هذه الرؤية التي تنتهجها وزارة التعليم تتفق مع دراسة (الحضيف، 2012) والتي أكدت على أهمية الدراسة والإعداد الجيد لأعمال تطبيق إدارة سلسلة الإمداد في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية قبل تنفيذ تلك المشاريع.

وجاءت في المراتب الأربع الأخيرة العبارات الآتية:

- جاءت العبارة رقم (7) وهي: " تعتمد وزارة التعليم على استراتيجية التوريد المباشر من المورد إلى المستفيد" في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (1.01) أي أنها تطبق غالبًا. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ندرة البحوث التي تطرقت لآليات التوريد المباشر في منظمات خدمية، أو إلى المبادرات والتحويلات النوعية التي تقوم بها وزارة التعليم في مجال التحول إلى استراتيجية التوريد المباشر، وبالرغم من تلك الجهود إلا أنها مازالت في مرحلة التحول وبالتالي ستحتاج إلى مزيد من الوقت، ففي عام 2024م تم البدء بتطبيق استراتيجية التوريد المباشر للكتب المدرسية من المطابع إلى المدرسة مباشرة. كذلك تم إغلاق العديد من المستودعات بالفترة الماضية، للوصول بحلول عام 2025م إلى عدد 25 مستودع موزعة حسب التوزيع الجغرافي إلى 16 مستودع لإدارات التعليم، ومستودع واحد مركزي للوزارة، و8 مستودعات موزعة للإدارات الكبرى. والذي بدوره سيحقق مزيد من التقدم في استراتيجية التوريد المباشر للمستفيد بنسبة 80%، والتوريد للمستودعات بنسبة 20% فقط. وتتفق هذه النتيجة مع جاءت به دراسة لاو (Lau,2007) والتي أكدت على أهمية تحسين سلاسل إمداد الموارد العامة، والطلبات والاحتياجات الخاصة لرفع كفاءة أداء مؤسسات التعليم العالي.

- جاءت العبارة رقم (5) وهي: " يلتزم المُتَّعِد بتقديم خدمات النظافة ذات الجودة العالية " في المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.05) أي أنها تطبق غالبًا. والعبارة رقم (6) وهي: " يلتزم المُتَّعِد بتقديم خدمات الصيانة ذات الجودة العالية " في المرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.06) أي أنها تطبق غالبًا. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى تطبيق قرار وزير التعليم "في عام 2024م بأن يكون دور وزارة التعليم تشريعي فقط"، ففي هذا العام 2024م تم خصخصة عمليات الصيانة والنظافة إلى شركة تطوير التعليم القابضة، وإسناد جميع المشاريع المتعلقة بتشغيل وصيانة المدارس (بما في ذلك النظافة)، وترميم وتأهيل المباني المدرسية والتعليمية والمرافق الإدارية بجميع إدارات التعليم وطرحتها وترسيبها، وتوقيع عقودها وإدارتها والإشراف عليها وجميع الأعمال التأثيث، إلى شركة تطوير للمباني بهدف الإسراع في تنفيذ ومتابعة أعمال التشغيل والنظافة والصيانة بشكل مستمر. وعليه



وبالرغم من جهود وزارة التعليم الكبيرة في مجال التحول لإسناد بعض الأعمال إلى جهات أخرى تنفيذية إلا أنها مازالت في مرحلة التحول وبالتالي ستحتاج إلى مزيد من الوقت؛ لاختيار شركات ومؤسسات مؤهلة ومتخصصة لتنفيذ تلك الأعمال، وتطوير وتحسين آليات تشغيل الصيانة والنظافة. حيث تعد عمليات الصيانة للمباني المدرسية أحد مسببات الهدر المالي بوزارة التعليم وفقاً لنتائج دراسة صابغ وآخرين (2011) والتي أكدت على أهمية اتباع السبل الملائمة التي يمكن أن تسهم في الحد من حجم الهدر المالي في وزارة التعليم الناتج عن صيانة المباني المدرسية.

– جاءت العبارة رقم (2) وهي: "تحرص وزارة التعليم على بناء علاقات استراتيجية طويلة الأمد مع الموردين" في المرتبة السابعة والأخيرة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، وبمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.03) أي أنها تطبق غالباً. وتُعزى هذه النتيجة إلى حداثة قسم علاقات المقاولين، والذي سيساهم في إدارة العلاقة مع الموردين على المستوى الاستراتيجي وإبرام شراكات استراتيجية معهم بما يحقق مصلحة وزارة التعليم وكفاءة الإنفاق فيها، وإدامة التواصل الفعال معهم وإطلاعهم على ما يستجد من توجهات استراتيجية للوزارة في مجال الخدمات أو الموارد التي يقدمونها. وهو ما تتفق مع دراسة السعد (2018) التي أكدت على أهمية التعاون وتوطيد العلاقة مع الموردين. كما تتفق مع نتائج دراسة الماضي (Al-Madi, 2017) والتي أكدت على أهمية الشراكة الاستراتيجية مع الموردين لما لها من انعكاسات على ممارسات إدارة سلسلة الإمداد. ودراسة الغزوي والسريحي (2023) التي خلصت إلى أهمية تكوين شبكة من شركاء وموردي سلاسل الإمداد.

– بُعد المستودعات ومراقبة المخزون:

للتعرف على الممارسات المطبقة في إدارة سلاسل الإمداد لتحسين كفاءة الإنفاق في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد المستودعات ومراقبة المخزون، كما تم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وجاءت النتائج كالآتي:

جدول (4-4): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على الممارسات المطبقة في إدارة سلاسل الإمداد لتحسين كفاءة الإنفاق في وزارة التعليم. حول البُعد الأول المستودعات ومراقبة المخزون

| م | العبارة | درجة التطبيق | | | | | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة التطبيق |
|---|--|--------------|--------|---------|--------|-------|---------|-------------------|---------|--------------|
| | | دائماً | غالباً | أحياناً | نادراً | أبداً | | | | |
| 2 | تستخدم وزارة التعليم نظاماً تقنياً لمراقبة المخزون لضمان توفر المواد اللازمة بشكل مستمر. | 108 | 66 | 22 | 3 | 2 | 4.36 | 0.814 | 1 | دائماً |
| | | 53.7% | 32.8% | 10.9% | 1.5% | 1 | | | | |
| 6 | تقوم وزارة التعليم بإعادة تدوير أو بيع الرجيع من الأصناف غير الصالحة للاستخدام. | 97 | 74 | 23 | 6 | 1 | 4.29 | 0.823 | 2 | دائماً |
| | | 48.3% | 36.8% | 11.4% | 3% | 0.5 | | | | |
| 3 | تستخدم وزارة التعليم نظاماً تقنياً لمعرفة معدل دوران المخزون. | 92 | 77 | 26 | 5 | 1 | 4.26 | 0.815 | 3 | دائماً |
| | | 45.8% | 38.3% | 12.9% | 2.5% | 0.5 | | | | |
| 5 | تتم عملية التخزين في مستودعات قريبة من جهة الاستخدام. | 73 | 80 | 34 | 10 | 4 | 4.03 | 0.955 | 4 | غالباً |
| | | 36.3% | 39.8% | 16.9% | 5% | 2 | | | | |
| 1 | تستخدم وزارة التعليم نظاماً تقنياً لإدارة عمليات المخزون. | 75 | 64 | 53 | 7 | 2 | 4.01 | 0.932 | 5 | غالباً |
| | | 37.3% | 31.8% | 26.4% | 3.5% | 1 | | | | |



| درجة التطبيق | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط | درجة التطبيق | | | | | العبارة | م | |
|--------------|---------|-------------------|---------|--|--------|---------|--------|--------|---------|---|--|
| | | | | أبدًا | نادرًا | أحيانًا | غالبًا | دائمًا | | | |
| غالبًا | 6 | 1.05 | 3.94 | 4 | 13 | 54 | 50 | 80 | ك | 4 | تتبع وزارة التعليم ممارسات صحيحة في التخزين للمحافظة على سلامة الأصناف المخزنة وتقليل الفاقد والتلف. |
| | | | | 2 | 6.5 | 26.9 | 24.9 | 39.8 | % | | |
| غالبًا | | | | المتوسط الحسابي العام = 4.15 ، الانحراف المعياري العام = 0.661 | | | | | | | |

من جدول رقم (4-4) يتضح أن المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث (المستودعات ومراقبة المخزون) هو (4.15) من (5) أي أن عبارات هذا البعد تطبق غالبًا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث إنه يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، وتُعزى هذه النتيجة إلى نظام قواعد وإجراءات المستودعات الحكومية في المملكة الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم (51) وتاريخ 1441/1/18 هـ المتضمن بأن يتولى الديوان العام للمحاسبة مهمات الرقابة الميدانية، وأعمال التفتيش على المستودعات الحكومية، وتطوير قواعد وإجراءات المستودعات الحكومية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ميس تري وبودالينا (Mestry & Bodalina, 2015) أهمية وجود الهياكل والعمليات والسياسات اللازمة لإدارة الأصول المادية والموارد التعليمية بكفاءة وفعالية.

كما يتضح من جدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد قد تراوحت بين (3.94-4.36)، وحصلت ثلاث عبارات منها على درجة موافقة (دائمًا)، وهي العبارات رقم (2،3،6)، كذلك حصلت ثلاث عبارات على درجة موافقة (غالبًا) من وجهة نظر أفراد الدراسة وهي العبارات رقم (1،4،5)، وتم ترتيبها تنازليًا وفق متوسطها الحسابي.

– وجاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (2) وهي: "تستخدم وزارة التعليم نظامًا تقنيًا لإدارة عمليات المخزون" حيث وافق عليها أفراد الدراسة عليها بدرجة دائمًا، بمتوسط حسابي (4.36)، وانحراف معياري (0.814) أي أنها تطبق دائمًا؛ ويعود ذلك إلى تطبيق نظام قواعد وإجراءات المستودعات الحكومية، مع التأكيد بأن على كل جهة حكومية أرشفة وثائقها وبياناتها إلكترونيًا، وربطها بأنظمتها المالية والإدارية في نظام آلي يساعدها على سرعة الوصول إليها، للارتباط آليًا مع الديوان العام للمحاسبة. فقد نصت المادة (الرابعة) من نظام وظائف مباشرة الأموال العامة أن على الجهة استخدام الوسائل الإلكترونية التي تضبط مدخلات الصناديق والمستودعات ومخرجاتها. وعليه تحولت وزارة التعليم من إطارها التقليدي إلى تطوير نموذج عمل المستودعات من خلال أتمتة الإجراءات؛ ورفع مستوى العمليات التشغيلية. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه الدراسات: الجويد (2024) والخديدي (2022) والغزوي والسريحي (2023) من أهمية التقنية في نموذج عمل سلاسل الإمداد. وجاءت في المراتب الثلاث الأخيرة العبارات الآتية:

– جاءت العبارة رقم (5) وهي: "تتم عملية التخزين في مستودعات قريبة من جهة الاستخدام" في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، وبمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.955) أي أنها تطبق غالبًا. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى جهود وزارة التعليم الحديثة لتطوير أنظمة المستودعات تماشيًا مع نظام قواعد وإجراءات المستودعات الحكومية الذي يؤكد على أهمية التحقق من مدى مناسبة مواقع المستودعات، وبالرغم من ذلك مازال هناك عددًا من التحديات التي تحول دون كفاءة التطبيق نتيجة وجود العديد من المستودعات والتي بصدد الإغلاق من قبل وزارة التعليم. فقد كان عدد المستودعات بالسابق (103) مستودع، ثم تم إلغاء (8) مستودعات فأصبحت (95) مستودع، والان في صدد إغلاق عددًا من المستودعات، للوصول في عام 2025م إلى (25) مستودعًا فقط.

وتتفق هذه النتيجة مع جاءت به نتائج دراسة الخديدي (2022) أن عمليات التوريد والتخزين تؤثر في جودة الخدمات المقدمة؛ كالتخزين في مستودعات قريبة من جهة الاستخدام لتفادي مخاطر الانتظار وتقليل الوقت اللازم في عملية النقل.

– جاءت العبارة رقم (1) وهي: "تستخدم وزارة التعليم نظامًا تقنيًا لمعرفة معدل دوران المخزون" في المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، وبمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.932) أي أنها



تطبق غالبًا. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى الجهود المبذولة من قبل إدارة المستودعات وإدارة مراقبة المخزون لتطبيق نظام قواعد وإجراءات المستودعات الحكومية لأتمتة مستودعات وزارة التعليم، وفحص الأصناف الراكدة والمكدسة، مع إعداد تقارير دورية عن حالات العجز، والزيادة، وتزويد الجهات ذات العلاقة بها وفقًا لمخرجات النظام. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الماضي (Al-Madi, 2017) والتي أكدت على أهمية مؤشرات مستويات المخزون ودورها في تحسين ممارسات إدارة سلسلة الإمداد داخل المنظمة.

– جاءت العبارة رقم (4) وهي: "تتبع وزارة التعليم ممارسات صحيحة في التخزين للمحافظة على سلامة الأصناف المخزنة وتقليل الفاقد والتلف" في المرتبة السادسة والأخيرة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، وبمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (1.05) أي أنها تطبق غالبًا. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ندرة البحوث التي تطرقت إلى ممارسات المحافظة على سلامة الأصناف المخزنة في المنظمات الخدمية، وبالرغم من ذلك نجد جهود وزارة التعليم الحديثة لإدارة عمليات المستودعات تماشيًا مع نظام قواعد وإجراءات المستودعات الحكومية الصادرة من الديوان العام للمحاسبة الذي يؤكد على أهمية متابعة تدابير الأمن والسلامة في المستودعات بالتنسيق مع الجهات والقطاعات ذات العلاقة من خلال اتباع معايير وممارسات التخزين الجيدة لحفظ الأصناف، مع التحقق من مدى ملائمة المستودعات من ناحية (الأرضية - المساحة - التهوية - الإضاءة - النظافة) لنوعية المخزون، ومدى كفاءة طرق التخزين، ووسائل الحفظ، والصيانة، ومدى الالتزام بوسائل السلامة، والوقاية في المستودعات، ومدى كفاءة تجهيزات التخزين ومعدات المناولة، وبالرغم من ذلك مازال هناك عددًا من التحديات التي تحول دون كفاءة التطبيق نتيجة وجود بعض المستودعات المستأجرة والتي يصدد الإغلاق من قبل وزارة التعليم. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الخديدي (2022) حيث كانت نسبة ممارسات التخزين في مؤسسات الطوافة بالمملكة 75,73% وذلك لوجود التشريعات والأنظمة الرسمية في هذا المجال، ويكون القصور في التطبيق والالتزام.

– بُعد الشؤون المالية:

للتعرف على الممارسات المطبقة في إدارة سلاسل الإمداد لتحسين كفاءة الإنفاق في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد الشؤون المالية، كما تم ترتيب هذه العبارات تنازليًا حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وجاءت النتائج كالآتي:

جدول (4-5): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة على الممارسات المطبقة في إدارة سلاسل الإمداد لتحسين كفاءة الإنفاق في وزارة التعليم. حول بُعد الشؤون المالية

| م | العبارة | درجة التطبيق | | | | | المتوسط الحسابي العام = 4.32، الانحراف المعياري العام = 0.702 |
|---|--|--------------|--------|---------|--------|-------|---|
| | | دائمًا | غالبًا | أحيانًا | نادرًا | أبدًا | |
| 1 | تلتزم وزارة التعليم باللوائح والأنظمة لإدارة الشؤون المالية. | ك | 149 | 28 | 14 | 8 | 2 |
| | | % | 74.1 | 13.9 | 7 | 4 | 1 |
| 2 | تعتمد وزارة التعليم على أنظمة محاسبية لضمان الاستخدام الأمثل للموارد. | ك | 135 | 37 | 24 | 3 | 2 |
| | | % | 67.2 | 18.4 | 11.9 | 1.5 | 1 |
| 4 | تُشرك وزارة التعليم ممثلين من جميع الإدارات ذات العلاقة بسلاسل الإمداد في تقديم المقترحات؛ لتخفيف العبء المالي عن وزارة التعليم. | ك | 102 | 59 | 33 | 5 | 2 |
| | | % | 50.7 | 29.4 | 16.4 | 2.5 | 1 |
| 3 | تمتلك وزارة التعليم القدرة الشرائية للاحتياجات المطلوبة وفق مستويات الجودة المطلوبة. | ك | 84 | 50 | 52 | 13 | 2 |
| | | % | 41.8 | 24.9 | 25.9 | 6.5 | 1 |
| | | | | | | | دائمًا |



ويتضح من النتائج في جدول رقم (4-5) أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البُعد قد تراوحت بين (4.00-4.56)، ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (4.32) من (5) أي أن جميع عبارات هذا البُعد تطبق دائماً من وجهة نظر أفراد الدراسة، مما يعني اتفاق أفراد الدراسة في الاستجابة على هذا البُعد حيث إنه يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي، وتُعزى هذه النتيجة إلى جهود وزارة التعليم في تحسين النظام المالي وما حققته من إنجازات لتحقيق رؤية 2030، ومن أبرزها استحدثت وزارة التعليم في عام 2024م إدارة جديدة بمسمى "الرقابة المالية" تقوم بدور الرقابة المالية على العمليات المالية بالوزارة لضمان تطبيق الأنظمة والتعليمات المالية وتحديد مجالات التحسين. كذلك نجد أن مكتب كفاءة الإنفاق يحسن النظام المالي في وزارة التعليم من خلال إنجاز الأعمال والمشاريع بالشكل الصحيح لإنتاج أكبر كم من المخرجات بأقل موارد ممكنة وبالجودة المطلوبة، مع تحقيق جودة في مخرجات البرامج والعمليات التشغيلية، ومتابعة مؤشرات كفاءة الإنفاق في الأنشطة الرأسمالية والتشغيلية. وقد تم ترتيب العبارات تنازلياً وفق متوسطها الحسابي، وفقاً لما يلي:

جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (1) وهي: "تلتزم وزارة التعليم باللوائح والأنظمة لإدارة الشؤون المالية" حيث وافق عليها أفراد الدراسة عليها بدرجة دائماً، بمتوسط حسابي (4.56)، وانحراف معياري (0.864) أي أنها تطبق دائماً. وتُعزى هذه النتيجة إلى دور وكالة الخدمات المشتركة في تدقيق كافة أنواع الصرف والتأكد من مدى الالتزام بالأنظمة والتعليمات المالية، وبالنظر إلى إدارة الرقابة المالية نجد أنها تساهم في التنسيق مع الإدارة العامة للمراجعة الداخلية فيما يتعلق بالالتزام باللوائح، والضوابط المالية، ومتابعة تقييد إدارات المالية والميزانية والمشتريات والمستودعات ومراقبة المخزون، بالضوابط والتعليمات المالية المعتمدة. مع إعداد تقارير دورية عن الملاحظات والمخالفات المالية ورفعها لوكيل وزارة التعليم للخدمات المشتركة بشكل دوري متضمنة المقترحات والتوصيات اللازمة بشأنها. كما أن الإدارة العامة للشؤون المالية تساهم في متابعة مدى التزام وزارة التعليم باللوائح والأنظمة لإدارة الشؤون المالية من خلال تطبيق الأنظمة والتعليمات المالية بخصوص النفقات والمصروفات. وترتبط هذه النتيجة بنتائج دراسة العمري (2021) والتي ذكرت أن من أبرز متطلبات كفاءة التخطيط المالي في وزارة التعليم هي تحديث اللوائح والأنظمة والسياسات المالية لوزارة التعليم. وقد لوحظ التزام الوزارة بما تم وضعه وتحديثه من اللوائح والسياسات المالية. كما تتفق مع دراسة كينوثيا (KINUTHIA, 2012) والتي أكدت على وضع الضوابط المالية.

– وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (2) وهي: "تعتمد وزارة التعليم على أنظمة محاسبية لضمان الاستخدام الأمثل للموارد" حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.49) وانحراف معياري (0.837) أي أنها تطبق دائماً. وتُعزى ذلك إلى اعتماد وزارة التعليم على مجموعة متنوعة من الأنظمة المحاسبية لإدارة نظام المعلومات المالية والمحاسبية والتي تساهم في ضمان الاستخدام الأمثل للموارد بشكل فعال وكفؤ. مثل نظام فارس لإدارة الموارد البشرية والمالية، والذي يغطي العديد من العمليات المحاسبية مثل الرواتب، والمصروفات، والإيرادات، كما تستخدم وزارة التعليم منصة اعتماد والتي تم تطويرها من قبل وزارة المالية بهدف توحيد وتسهيل إجراءات المنافسات والمشتريات الحكومية. وكانت دراسة السعد (2018) قد أكدت على وجود نظام محاسبي يساعد في تحليل التكاليف، والتقنيات المتعلقة بحساب تكاليف التخزين والنقل بشكل صحيح ومحاسبي.

– وقد جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الثالثة وهي: "تُشرك وزارة التعليم ممثلين من جميع الإدارات ذات العلاقة بسلاسل الإمداد في تقديم المقترحات؛ لتخفيف العبء المالي عن وزارة التعليم". حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.26)؛ وانحراف معياري (0.891) وقد يُعزى السبب في ذلك إلى أن هناك جهوداً مبذولة من قبل وزارة التعليم لتحسين كفاءة الإنفاق من خلال التنسيق مع الإدارات المختلفة في وكالة الخدمات المشتركة لمعالجة حالات تجاوز الميزانية، ومع ذلك هناك أيضاً بعض التحديات في تطبيق تلك الاقتراحات نتيجة مركزية العمل في وزارة التعليم؛ وفي المقابل نجد أنها جاءت بدرجة يَطبق دائماً؛ وهو ما خلصت إليه دراسة الحضيف (2012) من إشراك المستفيدين من نظام سلاسل الإمداد في المنظمات الحكومية بالمملكة في أعمال تطبيق النظام: من حيث التخطيط والتصميم والاختبار.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة إسماعيل والجابري (2019) والتي أكدت على تعزيز مشاركة جميع الأطراف في عملية ترشيح الإنفاق. ومع دراسة السعد (2018) التي خرجت بأهمية الرقابة المشتركة بين أطراف سلسلة الإمداد وإشراكهم في تخطيط العمليات المشتركة.



- وجاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة العبارة رقم (3) وهي: "تمتلك وزارة التعليم القدرة الشرائية للاحتياجات المطلوبة وفق مستويات الجودة المطلوبة" حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.00) وانحراف معياري (1.01). أي أنها تطبق غالبًا. وتُعزى هذه النتيجة إلى جهود إدارة المشتريات في المشاركة في تحديد المتطلبات والمواصفات الفنية الخاصة بجودة السلع والخدمات المطلوبة بالتنسيق مع القطاعات الطلابية لها. وبالرغم من ذلك قد تواجه في بعض الأحيان بعض التحديات نتيجة قصور الميزانية المخصصة لشراء كافة الاحتياجات والموارد اللازمة، وارتفاع تكلفة توفير هذه الاحتياجات مع اتساع رقعة خدمات الوزارة وكثرة مستفيديها وتبرر هذه النتيجة نتائج دراسة سوهارتو وآخرون (Suharto et al,2021) والتي أكدت على أن أبرز العوامل التي تؤثر على كفاءة الإنفاق الحكومي في قطاع التعليم زيادة تكاليف المشتريات من الميزانية.

التوصيات

استنادًا على النتائج التي أسفرت عنها الدراسة توصلت الباحثة إلى وضع التوصيات الآتية:

- التعاون والتنسيق الفعال بين الإدارات ذات العلاقة بسلاسل الإمداد في وزارة التعليم من خلال توفير القيادة الداعمة، والهيكل التنظيمي الملائم، والكوادر البشرية المؤهلة، والاستعانة بخبراء خارجيين لتوفير الدعم والتوجيه، ووضع نظم حوافز، والتشارك في المعلومات، وبناء ثقافة منظمة مبنية على تعزيز فرق العمل، بما يحسن من كفاءة العمليات الداخلية.
- تطوير الشراكات الإستراتيجية مع أفضل الموردين الاستراتيجيين الذين يتمتعون بالكفاءة والجودة والموثوقية، وتحسين وتطوير العلاقات معهم في إطار الثقة المتبادلة والصدق والالتزام والوضوح واقتسام المزايا والمخاطر والمشاركة في حل المشكلات والتدريب وتبادل المعلومات.
- التعرف على حاجات المستفيدين ورغباتهم وتنفيذها بالمواصفات والسعر المناسبين والتسليم بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب، والتعرف على شكاوى المستفيدين والعمل على حلها.
- الاهتمام بنظم إدارة التكلفة، من خلال التقييم وتحديد حجم التكاليف ومجالات التحسين.

المصادر والمراجع

1. أحمد، محمد. (2008). إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع. الدار الجامعية.
2. إسماعيل، عمر هاشم؛ الجابري، بدرية خلفان. (2019). إجراءات مقترحة لترشيد الإنفاق الحكومي على التعليم الأساسي بسلطنة عمان. العلوم التربوية، 27 (4)، 464-493. <https://search.mandumah.com>
3. باتشبرجي، أنول. (2015). بحوث العلوم الاجتماعية المبادئ والمناهج والممارسات (خالد آل حيان، مترجم). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
4. تربش، م؛ ماجد، بوحاجب؛ كريمة، مزوار (2019) أثر إدارة سلسلة الإمداد على أداء المؤسسات الإنتاجية دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح - مغنية. مجلة نوميروس الأكاديمية، 1(1)، 64-95.
5. الحبيشي، محمد. (2018). أثر إدارة التكاليف الداخلية وتكامل سلسلة التوريد على فاعلية إدارة تكاليف البيئية استنادا إلى مدخل الموارد. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، 38 (4)، 57-104.
6. الحضيف، سليمان. (2012). عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة سلسلة الإمداد وعلاقتها برضا المستفيدين من المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 8(1)، 61-80.
7. حمو، محمد. (2015). إدارة الشراء والتخزين. دار الراجحة للنشر والتوزيع.
8. الجويد، مشاعل. (2024). تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية: نموذج مقترح [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
9. الخديدي، ع. ع. ر. (2022). دور إدارة سلسلة التوريد في تعزيز جودة الخدمات المقدمة (دراسة ميدانية على مؤسسات الطوافة). المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 12(2)، 138-154. <https://doi.org/10.31559/gjeb2022.12.2.1154>
10. الديوان العام للمحاسبة. (2020). قواعد وإجراءات المستودعات الحكومية. <https://www.gca.gov.sa/uploads/PageImages/202106012426Warehouse.02.pdf>
11. الرفاعي، ممدوح. (2016). إدارة سلاسل الإمداد مدخل بيئي. دار الكتب والوثائق القومية



12. السعد، عامر. (2018). دور سلسلة التوريد في تخفيض كلفة المنتج دراسة ميدانية شركة الوكوترا-مشروع سوا [رسالة ماجستير غير منشورة]. المعهد العالي لإدارة الأعمال.
13. الشعار، اسحق محمود؛ جواد، شوقي ناجي. (2011). تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء على الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية في الأردن [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عمان العربية.
14. شعراوي، دينا. (2021). العلاقة بين الميزة التنافسية وسلاسل التوريد. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 12(1). <https://doi.org/10.21608/jces.2021.16866080-58>
15. شوبرا، سونيل؛ ميندل، بيتر. (2018). إدارة سلاسل التوريد الاستراتيجية والتخطيط والتشغيل (وائل الجراحي، مترجم). الشقري للنشر وتقنية المعلومات. (العمل الأصلي نشر في 2015).
16. صايغ، عبد الرحمن؛ والضويان، محمد؛ والعنبي، فهد؛ والجضعي، خالد. (2011). الهدر المالي في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. الرياض: وكالة التخطيط والتطوير بوزارة التعليم.
17. صكوك المالية. (2024). تقرير قطاع التعليم مؤشرات قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية. https://eduschool40.blog/download-attachment/vRaMY_5g2a-fUWx-vsblCA
18. العساف، صالح. (2012). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. دار الزهراء للنشر والتوزيع.
19. العلواني، عديلة. (2019). إدارة الشراء والتخزين. دار أسامة للنشر والتوزيع.
20. العلي، عبدالستار؛ الكنعاني، خليل. (2009). إدارة سلاسل التوريد. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
21. العمري، مها بنت مرعي. (2021). كفاءة التخطيط المالي بوزارة التعليم في ضوء التغيرات الاقتصادية: إستراتيجية مقترحة. الإدارة العامة، (4)، 1071-1033. <https://doi.org/10.36715/0328-061-004-004>
22. الغزاوي، وليد؛ السريحي، حسن. (2023). إدارة سلاسل الإمداد المعاصرة خلال التكامل مع إدارة المعرفة عبر استخدام منهجية النظرية المجردة وتحليل المحتوى. مجلة اعلم، (33)، 186-105. <https://search.mandumah.com/Record/1408155>
23. العنزي، سليمان (2022، أبريل ٢٠). تأجير وتشغيل مستودعات التعليم. صحيفة الوطن. <https://www.alwatan.com.sa/article/1105418>
24. فاستر كابيتال. (2024، مايو 22). تحسين إدارة سلسلة التوريد لتوفير التكاليف على المدى الطويل. <https://fastercapital.com/arabpreneur/html/#القضاء-على-الهدر-وتحسين-الكفاءة>
25. الفكي، نصر الدين؛ علي محمد أدهم. (2019). طرق وأساليب الشراء وأثرها في الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في السودان: دراسة حالة جامعة شندي - جامعة وادي النيل - جامعة الشيخ عبد الله البديري 2008م [رسالة دكتوراه غير منشورة]. <https://shamaa.org/ara/>
26. الطيب، س. ح ؛ حسين، ي.س.أ. (2022). إطار مفاهيمي لقياس مستوى ممارسات إدارة سلاسل الإمداد بالمستشفيات المصرية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية الحكومية. مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للبحوث التجارية، 6(1)، 108-103. <https://doi.org/10.21608/mgsji.2023.229437.1013151-108>
27. كافي، مصطفى. (2019). إدارة اللوجستيات الإمداد والتوزيع المادي الأخضر. دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
28. كافي، مصطفى. (2013). إدارة الأعمال اللوجستية مدخل استراتيجي-كمي. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
29. كدسه، ن؛ القحطاني، م. (2016). ممارسات إدارة سلاسل الإمداد بالتطبيق على الشركات في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 36(1)، 187-171. <https://doi.org/10.21608/aja.2016.17587>
30. مصطفى، عمرو. (2019). دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الأعمال. المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، 49(1)، 451-450. <https://doi.org/10.21608/jsec.2019.38808500-451>
31. المنصة الوطنية. (2024). المنافسات والمشتريات <https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/aboutksa/e-Procurement>



32. المنصة الوطنية. (2023، مايو 14). هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية تفوز بجائزتين من منظمة "CIPS" للمشتريات لعام 2023 في نسخة الشرق الأوسط.

<https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/content/news/newsDetails/CONT-news-2105202311>

33. نويجي، عبدالعزيز. (2023). إدارة مخاطر سلاسل الإمداد وأثرها على سمعة العلامة التجارية بالتطبيق على قطاع التجارة الإلكترونية في القاهرة. مجلة البحوث الإدارية، 41 (3)، 1-37

34. هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. (2024، مايو 19). " الزكاة والضريبة والجمارك" تحصد جائزة أفضل مبادرة في إدارة "علاقات الموردين" خلال حفل جوائز CIPS 2024 للمشتريات وسلاسل التوريد.

https://zatca.gov.sa/ar/MediaCenter/News/Pages/news_1239.aspx

35. هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية. (ب. ت). الدليل الاسترشادي لرفع كفاءة الإنفاق في مؤسسات التعليم العالي. هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية.

36. وزارة التعليم. (2023). ميزانية وزارة التعليم للعام المالي 2023م.

<https://moe.gov.sa/ar/aboutus/aboutministry/Budget/MOE-BUDGET-2023.pdf>

37. وزارة التعليم. (2019). التقرير السنوي لوزارة التعليم عام 2019. وزارة التعليم.

38. وزارة المالية. (2019). الدليل الإرشادي لرحلة عملية المشتريات الحكومية. هيئة المحتوى المحلي والمشتريات الحكومية.

39. وزارة المالية. (ب. ت). الأسئلة الشائعة حول نظام المناقصات والمشتريات الحكومية الجديد. مركز تحقيق كفاءة

<https://www.mof.gov.sa/Knowledgecenter/newGovTendandProcLow/Documents/FAQ.pdf>

40. يوسف، مصطفى. (2019). إدارة اللوجستيات الإمداد والتوزيع المادي الأخضر. شركة الأكاديميون للنشر والتوزيع.

41. Al-Madi, F. (2017). The Impact of Supply Chain Management Practices on Supply Chain Performance in the Jordanian Industrial Sector. *European Journal of Business and Management*, 9, 150-165.
42. Awuah, G & Anane, A and Egyir, S. (2022). The Effect of procurement process on procurement performance of public tertiary institutions in Ghana. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 13(2), 121-130. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2022.13.2.0097>
43. Beheshti, H. (2010). A decision support system for improving performance of inventory management in a supply chain network. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(5), 452-467.
44. Flynn, B.B., Huo, B. and Zhao, X. (2010), The impact of supply chain integration on performance: a contingency and configuration approach, *Journal of Operations Management*, 28(1), 58-71 <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.06.001>
45. Ghadge, A, Dani, S, Chester, M & Kalawsky, R. (2013). A systems approach for modelling supply chain risks. *Supply Chain Management*. 18(5), 523-538. <https://doi.org/10.1108/SCM-11-2012-0366>
46. Habib, M & Jungthirapanich, C. (2009, Septembe, 20-22). Research Framework of Educational Supply Chain Management for the Universities. [Conference



- Paper]. IEEE International Conference on Engineering Management and Service Sciences EMS, China. <https://doi.org/10.1109/icmss.2009.5303124>
47. Ivanov, D. (2017). Structural Dynamics and Resilience in Supply Chain Risk Management. Springer International Publishing. Germany
 48. Kinuthia, V. W. (2012). The impact of financial controls on financial efficiency of free secondary schools in MURANG'A County [Unpublished Master thesis, The University of Nairobi]. http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/95656/Kinuthia_The%20impact%20of%20financial%20controls%20on%20financial%20efficiency%20of%20free%20secondary%20education.pdf?sequence=1
 49. Lau, A. K. W. (2007). Educational supply chain management: a case study. Horizon The International Journal of Learning. 15(1), 15–27. <https://doi.org/10.1108/10748120710735239>
 50. Masadeh, R. & Muheisen, I. & Obeidat, B. & Mohammad, A. (2022). The Impact of Supply Chain Integration on Operational Performance: An Empirical Study. MDPI Journal, 14(24), 16634. <https://doi.org/10.3390/su142416634>
 51. Mbon, U., E. Ukpabio, G., E. Ekanem, E., E. Okon, J., S. Uko, E., N. Ngaji, M., & E. Okon, E. (2020). Wastage of School Material Resources and Secondary School System Effectiveness: Evidence from a Survey in Nigeria. Humanities and Social Sciences Letters, 8(3), 252–267. <https://doi.org/10.18488/journal.73.2020.83.264.279>
 52. Mensah, E. (2020). The Procurement Threshold in the Procurement Act of Ghana, ACT 663 (2003) as Amended: Any Impact on Inventory Management of Tertiary Institutions in Ghana? (2020). European Journal of Logistics, Purchasing and Supply Chain Management, 8(2), 35–48. <https://doi.org/10.37745/ejlp SCM/vol8.no2.pp35-48.2020>
 53. oboloo Limited. (2024). Maximizing Efficiency And Cost Savings: The Power Of Supply Chain Management And Analytics In Procurement. <https://oboloo.com/blog/maximizing-efficiency-and-cost-savings-the-power-of-supply-chain-management-and-analytics-in-procurement/>
 54. Osarfo, R. (2010). Investigating the obstacles to the improvement of the procurement system in Public Tertiary Institutions in Ghana: a case study of the Sunyani Polytechnic [Unpublished Master thesis]. Institute of Distance Learning, KNUST.
 55. Pettersson, A. & Segerstedt, A. (2014). To Evaluate Cost Savings in a Supply Chain : Two Examples from Ericsson in the Telecom Industry. An International Journal, 6(3), 94–102. <https://doi.org/10.31387/oscm0150094>
 56. Suharto, R. B., Hasid, Z., Awaluddin, M., & Setini, M. (2021). EFFECTIVENESS AND EXPENDITURE EFFICIENCY OF THE GOVERNMENT OF THE EDUCATION. Review of International Geographical Education Online, 11(10), 2534–2552. <https://rigeo.org>
 57. Vijayarathay, L. (2010). Supply integration: An investigation of its multi-dimensionality and relational antecedents. International Journal of Production Economics, 124 (2), 489–505. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.01.010>



58. Wang, Y., Wallace, S. W., Shen, B., & Choi, T. M. (2015). Service supply chain management: A review of operational models. In *European Journal of Operational Research* (Vol. 247, Issue 3). <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.05.053>
59. Wisner, J. D., Tan, K. C., & Leong, K. (2021). *Principles of supply chain management: A balanced approach*. South-Western, Cengage Learning.
60. Zailani, S., & Rajagopal, P. (2005). Supply chain integration and performance: US versus East Asian companies. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10(5), 379-393
61. Zhang, X., Li, R. Y. M., Sun, Z., Li, X., Samad, S., Comite, U., & Matak, L. M. (2022). Supply Chain Integration and Its Impact on Operating Performance: Evidence from Chinese Online Companies. *Sustainability*, 14(21), No 1-16. <https://doi.org/10.3390/su142114330>