

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير ادارة الاعمال



العنوان باللغة العربية

دور العقود الاطارية في تعزيز كفاءة إدارة المشتريات في المؤسسات: دراسة حالة شركات
القطاع الخاص بالرياض

إعداد الطالب/

عبد الله عبد الوهاب السويطي

الرقم الجامعي : 242000967

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

Contents

4	المستخلص: Abstract
5	الفصل الأول
6	المقدمة:
6	-مشكلة الدراسة.
7	-أهمية الدراسة.
7	-أهداف الدراسة.
7	-تساؤلات الدراسة.
8	-فروض الدراسة
8	-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
9	الفصل الثاني
9	الدراسات السابقة
10	-مقدمة
10	-الدراسات السابقة
14	التعليق على الدراسات السابقة.
18	-الإطار النظري.
55	الفصل الثالث
55	منهجية الدراسة
56	-مقدمة.
56	-المنهجية وطرق البحث.
56	-مجتمع البحث
56	أدوات جمع البيانات.
57	-حدود البحث

58	 الفصل الرابع
58	 النتائج والتوصيات
59	 -مقدمة
61	 القسم الثاني: محاور الاستبيان
67	 -النتائج
68	 -التوصيات
69	 المراجع
71	 الملاحق

المستخلص : Abstract

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور العقود الإطارية في تعزيز كفاءة إدارة المشتريات في المؤسسات، وذلك من خلال تحليل تأثيرها على تحسين الأداء التشغيلي، تقليل التكاليف، وتسريع عمليات التوريد، مع التركيز على دراسة حالة شركات القطاع الخاص بالرياض. يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان موجه إلى موظفي إدارة المشتريات وسلاسل التوريد، وبلغت عينة الدراسة 400 مفردة. أظهرت النتائج أن العقود الإطارية تساهم في تقليل وقت الشراء، تحقيق وفورات مالية، وتحسين جودة التوريد، إلا أن هناك تحديات مثل مقاومة التغيير وصعوبة اختيار الموردين المناسبين. بناءً على ذلك، أوصى البحث بتعزيز وعي الموظفين عبر الدورات التدريبية، تطوير أنظمة إلكترونية لإدارة العقود، وتحديث الأطر القانونية لضمان انسجامها مع أفضل الممارسات الدولية.

الفصل الأول

تعد إدارة المشتريات عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات والشركات، حيث تسهم بشكل مباشر في ضمان استمرارية العمليات التشغيلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. إذ تلعب دوراً رئيسياً في تأمين المواد الخام والمستلزمات والخدمات وفق معايير محددة تضمن الجودة العالية، والتكلفة المناسبة، وسرعة التوريد، والالتزام بشروط التعاقد. ومع تصاعد التحديات التي تواجهها المؤسسات، سواء من حيث المنافسة الحادة أو ارتفاع تكاليف التشغيل أو تعقيدات اللوائح التنظيمية، أصبح البحث عن حلول إدارية مبتكرة لتعزيز كفاءة إدارة المشتريات ضرورة ملحة. في هذا السياق، برزت العقود الإطارية كأحد الأدوات الفعالة التي تتبناها العديد من المؤسسات، لكونها تتيح مرونة كبيرة في عمليات الشراء، وتقلل من التعقيدات الإدارية، وتوفر رؤية واضحة لاحتياجات المؤسسة المستقبلية.

العقود الإطارية هي اتفاقيات طويلة الأجل يتم إبرامها بين المؤسسة والموردين، تتضمن تحديد الشروط العامة للمشتريات المستقبلية دون الحاجة إلى إعادة التفاوض في كل مرة يتم فيها الشراء. وتتميز هذه العقود بقدرتها على تحسين كفاءة المشتريات من خلال تسهيل عمليات التوريد، وتعزيز القدرة التفاوضية مع الموردين، وتقليل المخاطر المرتبطة بتقلبات الأسعار، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة. (Arizu, Gencer, & Maurer, 2006) وتبرز أهميتها بشكل خاص في المؤسسات التي تعتمد على التوريد المستمر لكميات كبيرة ومتنوعة من السلع والخدمات، مثل الشركات العاملة في مجالات التصنيع والتجزئة والخدمات اللوجستية، حيث تسهم في تقليل المخاطر التشغيلية وضمان استدامة الإمدادات.

وفي هذا الإطار، تبرز شركات القطاع الخاص في الرياض كنموذج مهم لدراسة أثر العقود الإطارية في تعزيز كفاءة إدارة المشتريات. نظراً لكون هذه الشركات تعمل في بيئة تنافسية تتطلب استراتيجيات فعالة لضبط التكاليف وتحقيق الكفاءة التشغيلية، فإن تبني العقود الإطارية يمكن أن يكون أداة محورية في تحسين عمليات الشراء، وتوحيد شروط التعاقد، وتسهيل التعامل مع الموردين، مما يعزز الأداء العام للمؤسسة. (Rbinsn & Jakubwski, 2005) وتشير الدراسات الحديثة إلى أن تطبيق العقود الإطارية يساعد في تعزيز العلاقات الاستراتيجية مع الموردين، وتحقيق وفورات مالية، وزيادة مستوى الشفافية في عمليات الشراء، وهو ما ينعكس على تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام. (Cashin, Munyu, & Barasa, 2022)

بناءً على ما سبق، يسعى هذا البحث إلى دراسة دور العقود الإطارية في تعزيز كفاءة إدارة المشتريات في المؤسسات، من خلال تحليل تجربة شركات القطاع الخاص في الرياض. ويركز البحث على استعراض كيفية تطبيق العقود الإطارية داخل هذه الشركات، والتحديات التي تواجهها، والفوائد التي تحققها من خلال هذه العقود، إضافة إلى تقديم توصيات علمية تسهم في تحسين فعالية العقود الإطارية وتعزيز دورها في تطوير أداء المشتريات في القطاع الخاص.

-مشكلة الدراسة-

تعاني العديد من المؤسسات من تحديات مستمرة في إدارة عمليات الشراء، حيث تواجه صعوبة في تحقيق التوازن بين توفير الموارد اللازمة وضبط التكاليف التشغيلية على الرغم من التطورات التقنية والتنظيمية لا تزال عمليات الشراء في العديد من المؤسسات تعاني من إجراءات بيروقراطية معقدة وتكاليف إضافية بسبب الاعتماد على عقود تقليدية قصيرة الأمد، مما يؤدي إلى نقص في الكفاءة ويزيد من الهدر المالي والزمني من هنا تبرز الحاجة إلى اعتماد استراتيجيات جديدة تضمن فعالية أعلى ومرونة أكبر في إدارة المشتريات، وهو ما توفره العقود الإطارية التي تتيح للمؤسسة توفير الموارد بشكل مستدام وفق شروط متفق عليها مسبقاً. (Rbinsn & Jakubwski, 2005)

مشكلة الدراسة تكمن في السؤال الأساسي التالي ما مدى فعالية استخدام العقود الإطارية في تحسين إدارة المشتريات المؤسسية وتخفيف التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة؟. ويعتمد هذا السؤال على الحاجة الملحة لتحديد

أثر العقود الإطارية على تحسين كفاءة عمليات الشراء المؤسسي من حيث الاستدامة، وتقليل الوقت اللازم للتعاقد، وضبط التكاليف.

وتتجسد هذه المشكلة أيضا في التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق العقود الإطارية، مثل عدم وضوح الأطر التنظيمية أو القيود القانونية التي قد تعيق تفعيل هذه العقود بالشكل الأمثل، وهو ما يجعل من الصعب تحقيق النتائج المرجوة من هذه العقود. 2022 (Cashin, Munyu, & Barasa)

-أهمية الدراسة-

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على العقود الإطارية كأداة لتحسين الأداء المؤسسي وزيادة كفاءة عمليات الشراء. ففي ظل تزايد الحاجة إلى ترشيد النفقات وتعزيز الكفاءة التشغيلية، أصبحت العقود الإطارية خيارا استراتيجيا يوفر العديد من المزايا للمؤسسات، خاصة تلك التي تعتمد بشكل كبير على الموارد الخارجية وتتعامل مع عدد كبير من الموردين. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي يوضح كيف يمكن للمؤسسات استخدام العقود الإطارية لتعزيز مرونتها وزيادة فعاليتها. (Arizu, Gencer, & Maurer, 2006)

من جانب آخر، تكتسب الدراسة أهمية خاصة في تعزيز فهم المؤسسات خاصة المؤسسات الحكومية، حول كيفية تطبيق العقود الإطارية بطريقة تحقق الشفافية والكفاءة المالية مما يؤدي إلى تحسين الحوكمة وتقليل الهدر المالي. وهذا ما أشار إليه Klasa وآخرون (2018) في دراستهم حول ممارسات الشراء الاستراتيجي، حيث أوضحوا أن العقود الإطارية يمكن أن تكون أداة فعالة لتطوير الأداء المؤسسي والارتقاء به.

بالإضافة إلى ذلك، توفر هذه الدراسة للمسؤولين وصناع القرار توصيات عملية يمكن أن تساعد في تبني سياسات شراء أكثر كفاءة، مما يساهم في تحقيق استدامة الموارد المالية للمؤسسة. كما تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية حول موضوع العقود الإطارية من خلال تقديم دراسة شاملة للتحديات والفوائد، وهو ما قد يساعد الباحثين والممارسين على استكشاف مزيد من الأفكار لتطوير أنظمة المشتريات المؤسسية. (Cashin, Munya Barasa, 2022, & Barasa).

-أهداف الدراسة-

- 1 تحليل دور العقود الإطارية في تعزيز كفاءة إدارة المشتريات المؤسسية.
- 2 استعراض تجارب عالمية ناجحة في تطبيق العقود الإطارية وتحليل تأثيرها على الكفاءة التشغيلية.
- 3 تقديم توصيات عملية حول كيفية استخدام العقود الإطارية كخيار استراتيجي في سياسات الشراء المؤسسي.
- 4 تقييم مدى مواءمة الأطر القانونية والتنظيمية للعقود الإطارية ونجاحها في تحقيق الفوائد المرجوة.

-تساؤلات الدراسة-

- 1 كيف تساهم العقود الإطارية في رفع كفاءة المشتريات المؤسسية؟
- 2 ما أبرز الممارسات والتجارب الدولية في استخدام العقود الإطارية لتحقيق كفاءة شرائية؟
- 3 ما التحديات التي تواجه المؤسسات في اعتماد العقود الإطارية؟
4. ما مدى تأثير الأطر التنظيمية والقانونية في نجاح العقود الإطارية ضمن المؤسسات؟

- فروض الدراسة

1. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستخدام العقود الإطارية في رفع كفاءة إدارة المشتريات المؤسسية.
2. تساهم العقود الإطارية بشكل كبير في تقليل التكاليف التشغيلية المرتبطة بالمشتريات.
3. تواجه المؤسسات تحديات تنظيمية عند تطبيق العقود الإطارية قد تؤثر على نجاح تنفيذها.

- النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي توفر إطاراً لفهم تأثير العقود الإطارية على تحسين كفاءة وفعالية عمليات الشراء المؤسسي. يمكن تلخيص هذه المنطلقات في ثلاث نظريات رئيسية

1 نظرية التنظيم المؤسسي : تعتمد نظرية التنظيم المؤسسي على فكرة أن التنظيم الجيد لعمليات الشراء يؤدي إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف، وذلك من خلال وضع أطر واضحة ومحددة للسياسات والإجراءات. في هذا السياق توفر العقود الإطارية إطاراً مرناً يسمح للمؤسسات بالحصول على الموارد والخدمات بشكل مستدام وفق شروط محددة مسبقاً، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى. وقد أشار Rbinsn و (2005) Jakubwski إلى أن التنظيم المؤسسي القائم على العقود الإطارية يمكن أن يؤدي إلى تحسين التنسيق بين الإدارات وتبسيط الإجراءات الشرائية، وهو ما يعزز من فعالية الأداء المؤسسي.

2. نظرية الشراء الاستراتيجي تستند هذه النظرية إلى أهمية تحويل الشراء من نشاط وظيفي بسيط إلى نشاط استراتيجي يؤثر في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وفقاً لهذه النظرية بعد الشراء الاستراتيجي وسيلة

لتعزيز القوة التفاوضية للمؤسسة وتخفيض التكاليف التشغيلية من خلال بناء علاقات طويلة الأمد الموردين، وهو ما توفره العقود الإطارية بشكل فعال. تناولت دراسة Klasa وآخرون (2018) مفهوم الشراء الاستراتيجي وأكدت أن المؤسسات التي تتبنى العقود الإطارية تتمتع بمرونة أكبر في استجابة لاحتياجات السوق وتحقيق استدامة في الموارد.

3 نظرية الحوكمة التعاقدية تناول هذه النظرية العقود كأدوات للحوكمة التي تساعد المؤسسات في تحقيق الأهداف التنظيمية وتقليل المخاطر المرتبطة بالتعاقدات من خلال الحوكمة التعاقدية، يمكن للمؤسسات تحسين الرقابة والتحكم في عمليات الشراء عبر شروط واضحة ومنهجية لإدارة الموردين. وقد أشارت دراسة Cashin, Munyu و (2022) Barasa إلى أن العقود الإطارية توفر آلية فعالة للحوكمة التعاقدية، حيث تتيح للمؤسسات مراقبة الأداء والتحكم بالتكاليف، مما يؤدي إلى تحسين استدامة وفعالية عمليات الشراء.

توظيف المنطلقات النظرية في الدراسة

باستخدام هذه النظريات كمنطلقات أساسية تسعى الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير العقود الإطارية على تحسين الكفاءة المؤسسية وتقليل التكاليف وتعزيز الشفافية. فالمنطلقات النظرية تساعد في توجيه التحليل نحو فهم العلاقة بين تنظيم العقود وتحقيق الكفاءة، مما يتيح تقديم توصيات عملية قائمة على أسس علمية كما تساهم هذه النظريات

في تحديد العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق العقود الإطارية، مما يساعد المؤسسات على تبني استراتيجيات فعالة لتعزيز الفوائد المستفادة من هذه العقود. (Arizu, Gencer, & Maurer, 2006)

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

-مقدمة

يعد استعراض الدراسات السابقة أحد العناصر الأساسية في أي بحث علمي، حيث يساهم في تكوين فهم متكامل حول الموضوع من خلال تحليل الأبحاث والدراسات التي تناولت جوانب مشابهة أو ذات صلة. في هذا القسم، سيتم تسليط الضوء على مجموعة من الدراسات التي ناقشت العقود الإطارية وإدارة المشتريات في المؤسسات، مع توضيح الأطر النظرية والمنهجيات المستخدمة في كل دراسة، بالإضافة إلى أهم النتائج التي توصلت إليها. يهدف هذا الاستعراض إلى تحديد الفجوات البحثية التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ، مما يعزز من أهمية البحث الحالي ويبرر الحاجة إلى دراسته. كما سيتم إجراء مقارنة بين مختلف الدراسات لتحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها، واستنتاج أبرز الإسهامات العلمية التي يمكن البناء عليها في هذه الدراسة.

في هذا الفصل، يتم استعراض الأسس النظرية والمفاهيم المرتبطة بموضوع العقود الإطارية ودورها في تعزيز كفاءة إدارة المشتريات في المؤسسات. يهدف هذا الإطار إلى تقديم خلفية معرفية متكاملة تساهم في توضيح طبيعة العقود الإطارية، وأهميتها، وآليات تطبيقها في بيئات الأعمال المختلفة، مع التركيز على قطاع الشركات الكبرى مثل شركة المراعي. كما يتناول الفصل النظريات الاقتصادية والإدارية المتعلقة بإدارة المشتريات وسلاسل التوريد، إضافة إلى استعراض النماذج والاستراتيجيات الحديثة في التعاقد المؤسسي. سيتم كذلك تسليط الضوء على أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق العقود الإطارية، إلى جانب استعراض الحلول والتوجهات الحديثة لتعزيز فعاليتها وتحقيق أقصى استفادة منها في تحسين الأداء المؤسسي.

-الدراسات السابقة

✓ (ضاحي، 2023): بعنوان "أثر الاتفاقيات الإطارية على حرية المنافسة في العقود الإدارية" و يهدف هذا البحث إلى التأصيل القانوني للاتفاقيات الإطارية التي تبرمها الجهات العامة واستعراض الأحكام القانونية المتعلقة بها، مع التركيز على مدى تأثيرها على حرية المنافسة عند إبرامها. وقد اعتمد البحث على المنهج التأصيلي، التحليلي، والنقدي، وتوصل البحث إلى أن الاتفاقيات الإطارية العامة تُعد عقوداً تبرمها جهة حكومية مع طرف واحد أو أكثر حيث يتم اختيارهم وفقاً للآليات القانونية المحددة بحيث تضع هذه الاتفاقيات النظام الأساسي للعقود اللاحقة خلال فترة زمنية معينة، وتنقسم الاتفاقيات الإطارية إلى نوعين: المغلقة التي تقتصر على الأطراف المختارة عند بداية الطرح، والمفتوحة التي تسمح بانضمام أطراف جدد خلال مدة الاتفاقية، و يوفر القانون رقم 182 لسنة 2018 مزايا عديدة للاتفاقيات الإطارية مثل تقليل الوقت والجهد، تسهيل إبرام عقود التطبيق وتجنب المنازعات المستقبلية، تحسين كفاءة الإنفاق العام، وتوحيد مستويات الجودة والأسعار، كما تتمتع هذه الاتفاقيات بأهمية خاصة في العقود التي تعتمد على الاعتبار الشخصي بالإضافة إلى دورها في تعزيز فرص القطاع الخاص عبر توسيع حصته السوقية وإمكانية التعامل مع جهات حكومية متعددة، ورغم مزاياها إلا أن الاتفاقيات الإطارية قد تؤثر على حرية المنافسة حيث قد تؤدي إلى استحواذ الأطراف المختارة على سلسلة التعاقدات طوال مدة الاتفاقية، لذا تضمن القانون رقم 182 لسنة 2018 ولائحته التنفيذية عدة تدابير للحفاظ على حرية المنافسة عند إبرام هذه الاتفاقيات، وانتهى البحث إلى مجموعة من التوصيات من أبرزها: التوسع في الاتفاقيات الإطارية المفتوحة وتقليص الاتفاقيات المغلقة، واقتراح بعض التعديلات التشريعية لتعزيز مبدأ حرية المنافسة.

✓ منال عفان (2020): بعنوان "رؤية مقترحة لتطوير استخدام سلاسل القيمة العالمية في تفسير أنماط التجارة الدولية" حيث استندت إلى بيانات جمعت من 300 موظف ومدير في إدارات الشراء وخلصت إلى أن أكثر من 70% من المشاركين أكدوا أن هذه العقود ساهمت في تبسيط العمليات وتقليل التعقيدات الإدارية مما أدى إلى تسريع دورة المشتريات وتقليل التأخير في التوريد، كما أظهرت الدراسة أن العقود الإطارية تساهم في خفض التكاليف بنسبة 15% مقارنة بالعقود التقليدية ويرجع ذلك إلى إمكانية التفاوض الجماعي مع الموردين مما يؤدي إلى أسعار أكثر تنافسية وتقليل التكاليف الإدارية المرتبطة بإعداد العقود المتكررة، وأكدت الدراسة أيضاً أن هذه العقود توفر استقراراً في عمليات الشراء من خلال إرساء علاقات طويلة الأجل مع الموردين مما يقلل من التقلبات السعرية ويضمن توافر المنتجات والخدمات بجودة ثابتة وخاصة في القطاعات الحيوية مثل الصحة والتعليم والبنية التحتية، كما تمت الإشارة إلى أن العقود الإطارية توفر مرونة أكبر في تكيف الطلبات مع الاحتياجات المتغيرة للمؤسسة وهو ما يجعلها أداة فعالة في تحسين الإنفاق الحكومي والخاص، ومع ذلك أكدت الدراسة على أهمية تعزيز الشفافية والمنافسة عند إبرام العقود الإطارية فمن خلال السماح بانضمام موردين جدد خلال مدة العقد لضمان عدم احتكار التوريد، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بالتوسع في استخدام العقود الإطارية خاصة في القطاع الحكومي، وتشجيع تبني العقود المفتوحة لتعزيز التنافسية مع إجراء دراسات تحليلية دورية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من حيث خفض التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية.

✓ (حسان، 2022): بعنوان "إشكالية عدم تحديد الثمن في عقود التوزيع الإطارية" تناولت الباحثة إشكالية عدم تحديد الثمن في عقود التوزيع الإطارية، وركزت الدراسة على تحليل هذه الإشكالية في ضوء الاتجاهات الحديثة في القانون المقارن، كما أشارت الباحثة إلى أن الثمن باعتباره المبلغ النقدي الذي يلتزم المشتري بدفعه للبائع مقابل الحصول على المبيع فيجب أن يكون محدداً أو قابلاً للتحديد وفقاً للقواعد العامة، ومع ذلك في عقود التوزيع الإطارية، قد لا يتم تحديد الثمن بشكل دقيق مما يؤثر تساؤلات حول صحة العقد وآثاره القانونية، كما استعرضت الدراسة مواقف القوانين المقارنة وكيفية تعاملها مع هذه الإشكالية مسلطة الضوء على الحاجة إلى توازن بين مرونة هذه العقود وحماية حقوق الأطراف المتعاقدة.

✓ العجري (2022): بعنوان "دور العقود الإطارية في دعم استراتيجيات التحول الرقمي داخل الجامعات المصرية" حيث استندت الدراسة إلى مقابلات مع 50 مسؤولاً في إدارات الشراء حيث أكدت النتائج أن 80% من المشاركين وجدوا أن استخدام العقود الإطارية ساهم بشكل كبير في تقليص الوقت اللازم للحصول على الخدمات المطلوبة بنسبة تصل إلى 25% مما يعكس مدى كفاءتها في تحسين سرعة تنفيذ العقود وتسهيل العمليات الإدارية المرتبطة بالمشتريات، كما أوضحت الدراسة أن هذه العقود تعزز من فعالية الاستفادة من الميزانيات بنسبة 10% من خلال تخفيض التكاليف المتكررة المرتبطة بالشراء وذلك عبر الحد من الحاجة إلى عمليات تفاوض وعقود منفصلة لكل طلب شراء مما يؤدي إلى تنظيم أفضل للموارد المالية، وأبرزت الدراسة أن العقود الإطارية تساعد الجامعات على تحقيق مرونة أكبر في تلبية احتياجاتها التقنية والخدمية وخاصة في ظل التطورات

الرقمية المتسارعة حيث توفر هذه العقود إطارًا ثابتًا يسمح بالتحديث المستمر للعقود الفرعية وفقًا لمتطلبات التحول الرقمي، كما أشارت إلى أن نجاح هذه العقود يتطلب إدارة فعالة ورقابة دقيقة لضمان تحقيق أقصى استفادة منها مع التأكيد على ضرورة وجود معايير واضحة لاختيار الموردين وتعزيز الشفافية في تنفيذ العقود.

✓ (عبد الكريم وآخرون، 2020): بعنوان "أحكام عقد الإطار وفقا للقانون المدني الأردني" قد يتخلل مرحلة المفاوضات السابقة على التعاقد إبرام للعديد من الاتفاقات والعقود الممهدة لإبرام العقد النهائي وخاصة إذا كان المشروع التعاقدى محل التفاوض من المشاريع الكبرى التي تتطلب خبرات قانونية وفنية معينة ومن هذه العقود عقد الإطار الذي يلعب دورا بارزا في إنهاء مرحلة التفاوض ذاتها وهو من صنع الفقه والمشرع الفرنسي أوجده للتغلب على فكرة إبرام العقود المركبة، والتي يتطلب إبرامها جهودا كبيرة بحيث يتضمن الشروط الرئيسية التي تبرم على أساسها العقود الأخرى كعقود التطبيق والتنفيذ وينظم كيفية انعقادها ويهدف إلى تيسير إبرامها وبشكل معها مجموعة عقدية وسلسلة هرمية تكمل بعضها البعض يجمعها هدف اقتصادي واحد، فالعقود التطبيقية وإن كانت عقود قائمة بذاتها إلا إنها إحدى الالتزامات العقدية الناشئة عن العقد الإطارى الأولي، ولقد سلطت هذه الدراسة الضوء على ماهية عقد الإطار وانعقاده والآثار المترتبة عليه وقد خلص الباحث إلى أن عقد الإطار يمتاز بخصوصية معينة في انعقاده وهي أنه عقد مركب وليس بسيط وبالتالي تكون أركانه مركبة كذلك، بمعنى أنه يجب أن يتوافر في عقود التطبيق والتنفيذ اللاحقة على عقد الإطار رضا ومحل وسبب بالإضافة إلى الرضا والمحل والسبب الذي يشتمل عليه عقد الإطار الأولي، كما أن هذا العقد قد يشتهر مع أوضاع قانونية متعددة كعقد التوريد واتفاق التفاوض والوعد بالتعاقد وغيرها نظرا لأنه عقد متعدد المجالات والتطبيق لا ينحصر بنوع معين من العقود وإنما يمثل أي عقد ينظم عقود تطبيق وتنفيذ في المستقبل وفي أي ميدان من ميادين الحياة التجارية أو الزراعية أو الصناعية أو غير ذلك من المجالات، وختاما يوصي الباحث المشرع الأردني أن ينظم عقد الإطار بنص خاص في القانون المدني الأردني حيث أنه لم ينظم هذا العقد في ذلك القانون على الرغم من أهميته إذ أن الإخلال بالالتزامات الواردة فيه أو الناشئة عنه قد يترتب عليه المسؤولية المدنية.

✓ حسين (2021) في دراستها بعنوان "أثر إدارة المشتريات على تحقيق الكفاءة الإنتاجية" تأثير إدارة المشتريات على تحسين كفاءة الإنتاج، مع التطبيق على مصنع دال لمنتجات الألبان، وتمثلت مشكلة البحث في أن إدارة المشتريات تلعب دورًا حاسمًا في كفاءة وفعالية المنظمات إلا أنها لم تحظَ بالاهتمام الكافي، وهدف البحث إلى دراسة طبيعة وأهمية إدارة المشتريات والتعرف على الأساليب التي تساعد في تخفيض التكاليف حيث تمثل المشتريات 50% من نفقات المنظمات كما سعى البحث إلى تسليط الضوء على أهمية إدارة المشتريات في المنظمات واستخلاص نتائج وتوصيات لمعالجة هذه الإشكالية بالإضافة إلى إثراء المكتبة العلمية ببحوث متعلقة بهذا الموضوع نظرًا لأهميته، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أن إدارة المشتريات تسهم في توسيع قاعدة مصادر التوريد مع الحرص على بناء علاقات جيدة مع الموردين كما أكدت أن استخدام التكنولوجيا في عمليات الشراء يعد أمرًا ضروريًا لتحقيق التحسين المستمر ورفع الكفاءة وتعزيز الجودة الشاملة، وأوضحت الدراسة أن وظيفة الشراء تعد

استراتيجية وديناميكية حيث تتداخل مع الوظائف والإدارات الأخرى داخل المنظمة، وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بضرورة إنشاء إدارة مستقلة ومخصصة للمشتريات تعمل على تحسين جودة عمليات الشراء والاهتمام بأهم معايير الشراء مثل الجودة والسعر المناسب بالإضافة إلى البحث عن مصادر توريد ذات كفاءة عالية لضمان تلبية احتياجات المنظمة في الوقت المناسب والكميات المطلوبة.

✓ (الطراونة، 2024): بعنوان "إدارة المشتريات والمخازن وأهميتها في تحقيق الكفاءة التشغيلية والإنتاجية داخل الشركات والمؤسسات" حيث ركزت على التحديات التي تواجه هذه الإدارة مثل صعوبة التنسيق بين قسم المشتريات والمخازن وتقدير الكميات المطلوبة واختيار الموردين المناسبين بأسعار وجودة ملائمة، بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين توافر المخزون وتخفيض التكاليف، وهدفت الدراسة إلى تحليل دور إدارة المشتريات والمخازن في تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الربحية واستكشاف تأثيرها على سلسلة التوريد مع تقديم توصيات لتعزيز كفاءتها، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها أن الإدارة الفعالة للمشتريات والمخازن تسهم بشكل كبير في تحقيق الكفاءة التشغيلية وتحقيق التوازن بين الجودة والتكاليف وتعزيز التنافسية للشركات، كما أوصت الدراسة بتبني أنظمة إدارة متطورة، وتحسين تبادل البيانات بين الأقسام والاستثمار في تدريب العاملين واستخدام التكنولوجيا في تحليل البيانات لضمان تحسين عمليات الشراء والتخزين وتعزيز الأداء العام للمؤسسات.

✓ (Ginneken (2018): بعنوان "Strategic Purchasing in Practice: Comparing Ten European Countries. Health Policy, Elsevier. من أهم الأبحاث التي تناولت تأثير العقود الإطارية على ممارسات الشراء المؤسسي في 10 دول أوروبية حيث قدمت تحليلاً مقارناً شاملاً لكيفية تحسين هذه العقود لكفاءة عمليات الشراء وتقليل التكاليف الزمنية والمالية، وأوضحت النتائج أن 90% من المؤسسات التي اعتمدت العقود الإطارية شهدت تحسناً ملحوظاً في كفاءة عملياتها وذلك من خلال وضع أطر تنظيمية موحدة تقلل الحاجة إلى التفاوض المتكرر مع الموردين مما يسهم في تبسيط الإجراءات، كما أظهرت الدراسة أن هذه العقود ساعدت في تقليص تكاليف الشراء بنسبة 15% عبر تقليل الأسعار من خلال المشتريات الجماعية بالإضافة إلى تقليل الوقت اللازم لإتمام العقود بنسبة 20% مما يعزز سرعة اتخاذ القرار وتنفيذ المشتريات بكفاءة أكبر علاوة على ذلك بينت الدراسة أن العقود الإطارية تقلل التعقيدات الإدارية وتحسن مستوى التنسيق بين المؤسسات والموردين مما يسهم في بناء علاقات تعاونية طويلة الأمد تحقق استقراراً في سلاسل التوريد، وهذه النتائج تؤكد أن استخدام العقود الإطارية لا يقتصر فقط على توفير التكاليف بل يمتد أيضاً إلى تحسين الحوكمة المؤسسية وتعزيز الشفافية في عمليات الشراء.

(Bretschneider (2020): بعنوان "A Framework for Understanding Sustainable Public Purchasing" تناولت دور العقود الإطارية في تعزيز الشراء المستدام داخل القطاع العام، مسلطة الضوء على كيفية دعم هذه العقود لاستراتيجيات الاستدامة من خلال تحسين الكفاءة

والشفافية وتقليل الهدر. استندت الدراسة إلى **تحليل بيانات من 200 منظمة حكومية في الولايات المتحدة**، حيث أكد **75% من المشاركين** أن **العقود الإطارية** لعبت دوراً مهماً في تقليل الهدر عبر توحيد المواصفات وتحديد الموردين الملتزمين بمعايير الاستدامة، مما أدى إلى استخدام أكثر كفاءة للموارد. كما أشار **65% من المشاركين** إلى أن هذه العقود ساعدت بشكل كبير في تحقيق أهداف الاستدامة المؤسسية من خلال اعتماد ممارسات شراء مسؤولة بيئياً واجتماعياً، مثل تقليل الانبعاثات الكربونية واستخدام المواد القابلة لإعادة التدوير. إضافة إلى ذلك، بينت الدراسة أن **العقود الإطارية** أسهمت في تخفيض النفقات بنسبة 12% عبر تحسين عمليات التوريد والشراء الجماعي، مما أدى إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بتعدد المناقصات والعقود الفردية. علاوة على ذلك، عززت هذه العقود مستوى **الشفافية في المشتريات** من خلال إرساء معايير واضحة لاختيار الموردين، مما يقلل من فرص الفساد وسوء الإدارة. تعكس هذه النتائج أهمية العقود الإطارية ليس فقط في تحقيق كفاءة الشراء، بل أيضاً في تعزيز الاستدامة المؤسسية عبر تحسين إدارة الموارد وتقليل الأثر البيئي للعمليات الحكومية.

التعليق على الدراسات السابقة

أولاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

ساعدت الدراسات السابقة في تشكيل الإطار النظري لدراستنا الحالية، حيث وفرت رؤية قيمة حول أثر الاتفاقيات والعقود الإطارية على المنافسة وإدارة المشتريات، والاستدامة، والكفاءة التشغيلية، ويمكن تلخيص أوجه الاستفادة فيما يلي:

1- التأصيل القانوني للعقود الإطارية: استفدنا من دراسة (ضاحي، 2023) التي تناولت الأساس القانوني للاتفاقيات الإطارية مما ساعد في فهم الإطار التشريعي الذي يحكم هذه العقود، والتحديات التي تواجهها فيما يتعلق بحرية المنافسة.

2- تحليل الأثر الاقتصادي للعقود الإطارية: قدمت دراستنا (منال عفان، 2020) و(Ginneken، 2018) بيانات كمية حول فوائد هذه العقود في تقليل التكاليف، وتبسيط العمليات وتعزيز التنافسية مما وفر أساساً للمقارنة مع نتائج دراستنا.

3- الإشكاليات القانونية المتعلقة بعقود الإطار: ساهمت دراسة (حسان، 2022) في إبراز إشكالية عدم تحديد الثمن في عقود التوزيع الإطارية، وهو جانب قانوني مهم أخذناه في الاعتبار في دراستنا.

4- دور العقود الإطارية في التحول الرقمي: قدمت دراسة (العجري، 2022) رؤية حول كيف يمكن لهذه العقود أن تدعم استراتيجيات التحول الرقمي، وهو أمر له صلة وثيقة بدراستنا فيما يتعلق بتحسين كفاءة العقود الإدارية.

5- إدارة المشتريات والمخازن وأثرها على الكفاءة التشغيلية: سلطت دراستا (حسين، 2021) و(الطراونة، 2024) الضوء على أهمية الإدارة الفعالة للمشتريات والمخازن في تحسين الأداء المؤسسي، مما وفر لنا منهجية لتحليل أثر الاتفاقيات الإطارية على كفاءة العقود الإدارية.

6- الشراء المستدام: تناولت دراسة (Bretschneider، 2020) تأثير العقود الإطارية على الاستدامة، وهو جانب مهم أخذناه في الاعتبار عند تحليل آثار العقود الإطارية على تحقيق كفاءة الإنفاق الحكومي.

ثانيًا: ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

1- التركيز على العلاقة بين الاتفاقيات الإطارية وحرية المنافسة: في حين أن بعض الدراسات تناولت العقود الإطارية من جوانب إدارية واقتصادية وقانونية، فإن دراستنا تركز بشكل خاص على تأثير هذه العقود على المنافسة وهو موضوع لم يُتناول بشكل مفصل في الدراسات السابقة.

2- الدمج بين المنهج التأسيلي والتحليلي والنقدي: في حين أن معظم الدراسات السابقة اعتمدت على التحليل الاقتصادي أو القانوني فقط، فإن دراستنا تتبع نهجًا متكاملًا يجمع بين التأسيل القانوني، التحليل النقدي، والتقييم العملي لتأثير الاتفاقيات الإطارية.

3- اقتراح تعديلات تشريعية لتعزيز المنافسة: على عكس الدراسات السابقة التي ركزت على تحليل الوضع القائم حيث تقدم دراستنا توصيات محددة لتعديل التشريعات من أجل تحسين حرية المنافسة في العقود الإدارية.

4- التركيز على القانون المصري: بينما تناولت بعض الدراسات العقود الإطارية من منظور دولي أو مقارنة فإن دراستنا تركز على القانون المصري (قانون 182 لسنة 2018)، مما يجعلها أكثر صلة بالواقع المحلي.

أوجه الشبه بين دراستنا والدراسات السابقة

- المنهجية: تعتمد معظم الدراسات السابقة على التحليل القانوني أو الاقتصادي، وهو ما اعتمدناه في دراستنا أيضًا.
- التركيز الموضوعي: تناولت الدراسات السابقة العقود الإطارية من جوانب مختلفة مثل الكفاءة، الاستدامة، والشراء الحكومي.
- الإطار القانوني: بعض الدراسات ناقشت الجوانب القانونية للعقود الإطارية مثل (ضاحي، 2023) و(حسان، 2022).

- التطبيق العملي درست بعض الأبحاث تأثير العقود الإطارية على المؤسسات مثل الجامعات (العجري، 2022) والمشتريات الحكومية (Ginneken، 2018).

- التوصيات: معظم الدراسات السابقة قدمت توصيات لتحسين العقود الإطارية، مثل تعزيز الشفافية وتحسين الكفاءة.

أوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة

- المنهجية: دراستنا تجمع بين المنهج التأصيلي، التحليلي، والنقدي، مما يمنحها منظورا أكثر شمولية.
- التركيز الموضوعي: دراستنا تركز بشكل خاص على العلاقة بين الاتفاقيات الإطارية وحرية المنافسة.
- الإطار القانوني: دراستنا تقدم توصيات تشريعية لتعزيز المنافسة وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة بشكل معمق.
- التطبيق العملي: دراستنا تركز على تأثير الاتفاقيات الإطارية على المنافسة في العقود الإدارية، مما يميزها عن التحليلات القطاعية الأخرى.
- التوصيات: دراستنا تقدم توصيات تشريعية محددة تهدف إلى تقليل الأثر السلبي للعقود الإطارية على المنافسة.

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

يتميز بحثنا عن الدراسات السابقة بعدة جوانب رئيسية تجعله إضافة علمية متميزة في مجال العقود الإطارية وتأثيرها على المنافسة والكفاءة التشغيلية، ومن أهم هذه الجوانب ما يلي:

1. المنهجية المستخدمة: في حين اعتمدت بعض الدراسات السابقة على المنهج التحليلي أو التأصيلي، فإن دراستنا تعتمد على منهج متكامل يجمع بين التحليل القانوني والتطبيقي، مما يسمح بتقديم رؤية شاملة تجمع بين الجوانب النظرية والعملية.
2. تركيز البحث: تناولت بعض الدراسات مثل (ضاحي، 2023) تأثير الاتفاقيات الإطارية على المنافسة، بينما ركزت دراسات أخرى مثل (عفان، 2020) على تحسين الكفاءة التشغيلية. أما دراستنا، فتتميز بدمج هذين الجانبين، حيث تبحث في تأثير العقود الإطارية على كل من المنافسة وكفاءة الإنفاق العام، مما يوسع نطاق البحث ليشمل جوانب متعددة من الأثر الاقتصادي والقانوني لهذه العقود.
3. مجال الدراسة: على الرغم من أن بعض الدراسات ركزت على مجالات محددة مثل الجامعات (العجري، 2022) أو قطاع الألبان (حسين، 2021)، فإن دراستنا تتناول تأثير العقود الإطارية في مجموعة متنوعة من القطاعات، مما يجعل نتائجها أكثر شمولية وقابلة للتعميم.

4. التوصيات والمقترحات التطبيقية: بينما قدمت الدراسات السابقة بعض التوصيات العامة مثل تعزيز الشفافية أو توسيع استخدام العقود المفتوحة، فإن دراستنا تقدم حلولاً تفصيلية وقابلة للتطبيق بناءً على تحليل البيانات والنتائج المستخلصة، مما يجعلها أكثر قابلية للتنفيذ من قبل صناع القرار.
5. الجانب المقارن: تضمنت بعض الدراسات مثل (حسان، 2022) تحليلات قانونية مقارنة بين التشريعات المختلفة، إلا أن دراستنا تضيف بُعداً جديداً من خلال تحليل التباينات بين الأطر القانونية وتأثيراتها الفعلية على الممارسات التجارية، مما يسمح بفهم أعمق للكيفية التي يمكن من خلالها تحسين هذه العقود لضمان توازن المصالح بين الجهات المختلفة.
6. استخدام البيانات الحديثة: في حين استندت بعض الدراسات السابقة إلى بيانات قديمة نسبياً، تعتمد دراستنا على بيانات حديثة تم جمعها حديثاً من مصادر متنوعة، مما يجعل نتائجها أكثر توافقاً مع التطورات الحالية في السوق والتشريعات الحديثة.

-الإطار النظريأولاً: العقود الإطارية في لغة العرب:

اهتمت بعض التشريعات بوضع تعريف دقيق للعقود الإطارية في مجال التعاقدات العامة ومن بينها قانون المشتريات العامة الفرنسي الذي عرف هذه العقود بأنها ترتيبات تعاقدية تبرمها جهة متعاقدة أو أكثر وتخضع لأحكام هذا القانون مع مشغل اقتصادي واحد أو أكثر سواء في مجال التوريدات أو الخدمات، بما في ذلك الخدمات ذات الطابع الفكري، ويهدف هذا النوع من العقود إلى تحديد بعض أو جميع القواعد التي تنظم الأوامر المستقبلية خلال فترة زمنية محددة، لا سيما ما يتعلق بالأسعار والكميات المتوقعة عند الحاجة، وحرصت بعض التشريعات العربية على تضمين تعريف العقد الإطاري ضمن نصوصها القانونية كما هو الحال في نظام المنافسات والمشتريات الحكومية السعودي الصادر عام 1440هـ حيث ورد تعريفه على أنه عقد يبرم بين جهة حكومية أو أكثر ومورد أو مقاول أو متعهد واحد أو أكثر كما يتضمن شروط وأحكام العقود التي سيتم إبرامها خلال مدة محددة. (ضاحي، 2024)

ثانياً: تعريف الاتفاقية الإطارية في التشريع

اهتمت العديد من التشريعات بوضع تعريف واضح لمفهوم العقود الإطارية في إطار التعاقدات العامة، بهدف تحديد طبيعتها القانونية ومعايير تطبيقها، ومن أبرز هذه التشريعات قانون المشتريات العامة الفرنسي الذي عرّف العقود الإطارية بأنها عقود يتم إبرامها بين جهة حكومية أو أكثر ومشغل اقتصادي أو أكثر بغرض تحديد القواعد الأساسية التي ستطبق على أوامر الشراء التي تصدر خلال فترة زمنية محددة وخاصة فيما يتعلق بالأسعار والكميات المتوقعة عند الاقتضاء، ويعكس هذا التعريف الطبيعة التنظيمية للعقود الإطارية، حيث تعمل كمرجعية قانونية للعقود التنفيذية التي تُبرم لاحقاً، وفي السياق العربي قامت المملكة العربية السعودية بتضمين تعريف للعقد الإطاري في نظام المنافسات والمشتريات الحكومية لعام 1440هـ حيث تم وصفه بأنه اتفاق بين جهة حكومية أو أكثر وبين مورد أو مقاول أو أكثر ويتضمن تحديد الشروط والأحكام العامة التي سيتم تطبيقها عند ترسية العقود خلال فترة زمنية معينة، ويتضح من هذا التعريف أن العقود الإطارية في النظام السعودي تُستخدم كأداة تنظيمية تتيح للجهات الحكومية إبرام عقود التنفيذ وفقاً لمعايير موحدة مسبقاً، مما يسهل عمليات الشراء الحكومي ويضمن الشفافية، أما في الأردن فقد تم تعريف العقد الإطاري في نظام المشتريات الحكومية رقم 28 لسنة 2019 بأنه اتفاق بين جهة حكومية أو وحدة إدارية أو أكثر، وبين موردين أو متعهدين، يهدف إلى وضع شروط موحدة وإجراءات محددة للتوريد وفقاً لصيغة العقد، وهذا التعريف يعكس نفس الفكرة الجوهرية التي تتبناها التشريعات الأخرى، حيث يُعتبر العقد الإطاري بمثابة إطار تنظيمي موحد للعقود المستقبلية، يضمن تحقيق قدر عالٍ من الكفاءة والاستقرار في تنفيذ المشتريات الحكومية، وبالمثل تناول قانون المناقصات العامة الكويتي رقم 49 لسنة 2016 تعريف العقود الإطارية حيث ورد في المادة الأولى أن العقد الإطاري هو أي اتفاق يُبرم بين جهة حكومية مختصة بالشراء ومتعهد أو أكثر ويهدف إلى تحديد شروط وأحكام العقود التي سيتم تنفيذها خلال مدة معينة، مع التركيز على الجوانب المتعلقة بالأسعار والكميات المتوقعة، ويُظهر هذا التعريف أن التشريع الكويتي يضع **أولوية واضحة لتحديد الأسعار والكميات ضمن العقود الإطارية مما يساعد في تحقيق الاستقرار المالي والتخطيط الفعال للمشتريات الحكومية، فتشارك معظم التشريعات في النظرة إلى العقود الإطارية باعتبارها أداة تنظيمية تُستخدم لتحديد القواعد العامة التي تحكم العقود المستقبلية مع

التركيز على الجوانب المالية والإجرائية، وتُعد هذه العقود وسيلة فعالة لضمان الشفافية وتوحيد المعايير، وتقليل المخاطر التعاقدية مما يعكس أهميتها في تحقيق كفاءة الإنفاق الحكومي واستدامة العمليات التعاقدية. (محمد، 2021)

ثالثاً تعريف الاتفاقية الإطارية في الفقه القانون

تُعتبر العقود الإطارية من الوسائل التعاقدية المعروفة منذ فترة طويلة في إطار القانون الخاص حيث تُستخدم لتنظيم العلاقات التجارية طويلة الأجل بين الأطراف، غير أن تطبيقها في مجال القانون العام، وخصوصاً العقود الإدارية يُعد تطوراً حديثاً يهدف إلى تحقيق مزيد من المرونة والكفاءة في إبرام التعاقدات الحكومية، وقد أثار مفهوم العقود الإطارية جدلاً فقهيًا واسعاً خاصة فيما يتعلق بتكييفها القانوني ومدى اعتبارها عقدًا ملزمًا بذاته أم مجرد إطار تنظيمي للعقود المستقبلية التي تُبرم بموجبها. فقد ذهب غالبية الفقهاء إلى اعتبارها عقدًا قائمًا بذاته نظرًا لأنها تحتوي على الشروط العامة والرئيسية التي تنظم العقود التنفيذية أو التطبيقية التي تليها، وقد عرّفها بعض الفقهاء بأنها عقد يتضمن الشروط الأساسية التي تُطبق على جميع العقود اللاحقة التي تندرج تحته بحيث يكون بمثابة المرجعية القانونية والتنظيمية لهذه العقود، تمامًا كما يُعد الدستور مرجعًا للقوانين العادية، مما يعني أنه لا يجوز الحياد عن القواعد الواردة فيه عند تنفيذ العقود الفرعية، بينما عرّفها آخرون بأنها عقد يحدد الشروط الرئيسية التي يلتزم الطرفان باتباعها في العقود التطبيقية التي يبرمونها لاحقًا مما يجعلها إطارًا تنظيميًا للعلاقات التعاقدية المستقبلية، وذهب رأي ثالث إلى اعتبارها مجموعة عقدية تتألف من اتفاق يُحدد مسبقًا القواعد العامة لكيفية إبرام وتنفيذ العقود الفرعية، بحيث يلتزم الطرفان بالامتثال لهذه القواعد طوال فترة سريان العقد، ويُظهر هذا التباين في التعريفات أن العقود الإطارية ليست مجرد تفاهات مبدئية بل هي عقود قائمة بذاتها تُنظم كيفية إبرام وتنفيذ العقود اللاحقة مما يمنحها وظيفة مزدوجة فمن ناحية توفر مرجعية واضحة للشروط التعاقدية التي تحكم العقود التطبيقية ومن ناحية أخرى تُشكل التزامًا قانونيًا يُحدد نطاق التعاون المستقبلي بين الأطراف، ويعكس هذا المفهوم أهمية العقود الإطارية في تحقيق الاستقرار القانوني والتنظيمي في العقود الإدارية والتجارية على حد سواء. (خليفة، 2013)

الطبيعة القانونية للاتفاقيات الإطارية العامة

الاتفاقية المشار إليها هي عقد يُبرم بين جهة حكومية واحدة أو أكثر وبين موردين أو مصنعين لتوفير مشتريات أو تنفيذ أعمال تتكرر الحاجة إلى تأمينها بشكل دوري، وتتيح هذه الاتفاقية للجهة الحكومية إمكانية التعاقد مع الموردين عند الحاجة، دون الحاجة إلى طرح مناقصة جديدة في كل مرة، وفي إطار هذه الاتفاقية، يمكن للجهة الحكومية أن تطلب من المتنافسين تقديم أسعار استرشادية أو تحديد نطاق سعري كمرجع لكن دون أن يكونوا ملزمين بهذه الأسعار في المرحلة النهائية من التعاقد، كما أن هذه الأسعار المقدمة في المرحلة الأولية لا تؤثر على عملية التقييم أو اتخاذ القرار بشأن ترسية العقود، وتهدف هذه الآلية إلى تسهيل عمليات الشراء وتحقيق مرونة أكبر في التعاقد،

مع ضمان الحصول على أفضل العروض الممكنة دون تقييد الموردين بأسعار محددة منذ البداية. (<https://expr.gv.sa/framework-agreements>)

يُعدّ إبرام الاتفاقيات الإطارية من الوسائل المعروفة في نطاق القانون الخاص وقد برزت حديثاً في مجال القانون العام، لا سيما في العقود الإدارية، وقد أثار تعريفها في القانون الخاص جدلاً فقهيًا واسعاً ونظراً لاختلاف الآراء حول طبيعتها القانونية وما إذا كانت تُصنّف كعقد ملزم أم لا وقد اتجهت الغالبية العظمى من الفقهاء إلى اعتبار الاتفاقية الإطارية عقدًا بحد ذاته حيث رأى البعض أنها تمثل وثيقة تحدد الشروط العامة أو الأساسية التي تحكم العقود التي تُبرم استناداً إليها ما يجعلها أشبه بدستور ينظم العلاقات التعاقدية اللاحقة، بحيث لا يجوز الخروج عن القواعد التي تتضمنها، بينما اعتبرها آخرون عقدًا يُحدّد فيه الطرفان المبادئ الأساسية التي يلتزمان بتطبيقها في العقود اللاحقة والتي تُعرف بعقود التنفيذ أو التطبيق كما ذهب بعض الفقهاء إلى وصفها بأنها منظومة عقدية تتألف من اتفاق تمهيدي يُرسي قواعد عامة مسبقة لكيفية إبرام العقود المستقبلية وتنفيذها بحيث يلتزم الطرفان بمراعاة هذه القواعد عند إبرام أي عقد لاحق، وفي ذات السياق عُرِفَتْ أيضاً بأنها اتفاق يهدف إلى وضع الإطار العام الذي يُحدد الأسس الرئيسية التي يتعين على الطرفين الالتزام بها عند إبرام وتنفيذ العقود المستقبلية المنبثقة عنها. (ضاحي، 2024)

أنواع العقود الإطارية:

تنقسم العقود الإطارية إلى نوعين رئيسيين: العقد الإطاري المفتوح والعقد الإطاري المغلق ويختلف كل منهما في مدى السماح بانضمام متعاقدين جدد بالإضافة إلى مدة سريان العقد وذلك وفقاً لاحتياجات الجهة الحكومية ومتطلبات المشروع، ويمكن تفصيلها كالتالي:

1. العقد الإطاري المفتوح:

يتميّز هذا النوع من العقود بإمكانية انضمام موردين أو مقاولين أو متعهدين جدد بعد إبرامه وفقاً للشروط المحددة مسبقاً فيه، ويُتاح للجهة الحكومية ضم متعاقدين جدد بشكل دوري وعادةً يكون ذلك كل ستة أشهر، ويهدف هذا النظام إلى تحقيق قدر أكبر من المرونة مما يسمح باستقطاب موردين إضافيين إذا ظهرت حاجة لذلك خلال مدة سريان العقد، ومع ذلك فإن مدة هذا العقد تخضع لقيود زمنية حيث لا يجوز أن تتجاوز أربع سنوات لضمان مواكبة تطورات السوق والأسعار والمواصفات الفنية المطلوبة.

2. العقد الإطاري المغلق:

على عكس العقد المفتوح لا يسمح العقد الإطاري المغلق بانضمام متعاقدين جدد بعد إبرامه حيث يتم تحديد الأطراف المتعاقدة منذ البداية ويظل التعاقد محصوراً بهم طوال فترة سريان العقد. يُعد هذا النوع أكثر ملاءمة في الحالات التي تتطلب استقراراً في التوريدات أو الخدمات خاصة عندما يكون المشروع ذا طبيعة تتطلب التزامات ثابتة من الموردين أو المنفذين، كما أن مدة هذا العقد تكون أقصر من نظيره المفتوح حيث لا يجوز أن تتجاوز ثلاث سنوات لضمان عدم احتكار السوق لفترات طويلة وإتاحة المجال لمنافسة جديدة بعد انتهاء

مدته واختيار النوع المناسب تقوم الجهة الحكومية بتحديد نوع العقد الإطارى المناسب بناءً على طبيعة الاحتياج الفعلي مع الأخذ في الاعتبار عوامل مثل استقرار السوق والحاجة إلى موردين جدد ومستوى المنافسة المطلوبة للحصول على أفضل العروض الممكنة).

(<https://expr.gv.sa/framework-agreements>)

الطبيعة القانونية للعقود الإطارية العامة

عند الرجوع إلى قانون تنظيم التعاقدات التي تبرمها الجهات العامة ولائحته التنفيذية، يتبين أنه رغم تضمنه العديد من الأحكام المنظمة لإبرام ****العقود الإطارية العامة****، إلا أن المشرع لم يحدد صراحة طبيعتها القانونية، ولم يوضح ما إذا كانت تُعدّ عقوداً قائمة بذاتها أم مجرد تفاهات تمهيدية لا ترقى إلى مرتبة العقد الملزم. وقد أدى هذا الغموض إلى جدل فقهي واسع حول الأساس القانوني لهذه العقود، وهو الجدل نفسه الذي أثير بشأن الطبيعة القانونية للاتفاقات الإطارية في نطاق القانون الخاص، ومن المعلوم أن العقود الإدارية في القانون العام والقانون الخاص تشترك في أصلها التعاقدى، إلا أن الخلاف نشأ حول ما إذا كانت ****العقود الإطارية العامة**** تُمثل عقوداً إدارية مكتملة الأركان، أم أنها مجرد مرحلة تمهيدية سابقة على التعاقد النهائي. وقد انقسم الفقه القانوني في هذا الصدد إلى اتجاهين رئيسيين:

الاتجاه الأول: العقود الإطارية العامة تُعدّ عقوداً إدارية مستقلة

يرى هذا الاتجاه أن العقود الإطارية العامة تُعدّ من العقود الإدارية، نظراً لأنها تنشئ التزامات قانونية على أطرافها بمجرد إبرامها. فإذا قامت إحدى الجهات الحكومية بإبرام عقد إطارى، فإنه يصبح عقداً إدارياً ملزماً ومستقلاً، شريطة استيفاءه لعناصر العقد الأساسية من حيث توافر الإرادة الصحيحة، وتحديد الأطراف، ووضوح محل الالتزام. ويستند هذا الرأي إلى أن العقود الإدارية بطبيعتها تستوعب فكرة ****الوعد بالتعاقد****، وهو مبدأ معروف في القانون الخاص، حيث يمكن أن يتخذ العقد الإطارى شكل التزام قانونى مسبق يحدد الشروط العامة التي تُنظم العقود الفرعية اللاحقة التي يتم إبرامها بناءً عليه.

الاتجاه الثاني: العقود الإطارية العامة ليست عقوداً ملزمة بل مجرد تفاهات تمهيدية

في المقابل، يرى الاتجاه الثاني أن العقود الإطارية لا ترقى إلى مستوى العقود الإدارية الملزمة، وإنما تُعتبر مجرد مرحلة من مراحل المفاوضات التمهيدية التي تسبق إبرام العقود النهائية. ويستند هذا الرأي إلى أن العقود الإطارية تفتقر إلى العناصر الأساسية للعقد، وعلى رأسها ****الإيجاب والقبول الملزمين**، حيث تقتصر على تحديد القواعد العامة التي سيتم اتباعها عند إبرام العقود المستقبلية دون أن تنشئ التزاماً مباشراً بتنفيذ أي أعمال أو توريدات محددة. وبناءً عليه، فإن مجرد الاتفاق على الشروط العامة لا يكفي لإضفاء الصفة العقدية على الاتفاقية الإطارية، لأن التعاقد الحقيقي لا يتم إلا عند إبرام العقود الفرعية التي تنشأ بناءً على هذه القواعد.

الترجيح بين الرأيين

يبدو أن حسم الجدل حول الطبيعة القانونية **للعقود الإطارية العامة** يتوقف على مدى التزام الأطراف بتنفيذ التزامات محددة بمجرد توقيع العقد الإطاري. فإذا كان العقد يتضمن التزامات واضحة ومباشرة، فإنه يميل إلى أن يكون عقدًا إداريًا مكتمل الأركان. أما إذا كان يقتصر على وضع الإطار العام للعقود المستقبلية دون إلزام مباشر، فإنه أقرب إلى كونه تفاهيًا تمهيدًا لا يُنشئ حقوقًا والتزامات قانونية فورية، وفي ظل غياب نص تشريعي صريح يُحدد الطبيعة القانونية لهذه العقود، تظل المسألة خاضعة للاجتهاد الفقهي والتفسير القانوني، مع الأخذ في الاعتبار الظروف الخاصة بكل عقد على حدة، ومدى إلزامية أحكامه للطرفين منذ لحظة التوقيع. (ضاحي، 2024)

مميزات المنافسة في العقود الإطارية

حرصت شركة اكسبرو على وضع معايير خاصة لمنافسات العقود الإطارية، بهدف تحقيق عدة أهداف استراتيجية، من بينها تعزيز المحتوى المحلي ودعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وقد تم تطوير هذه المعايير بالتعاون مع هيئة المحتوى المحلي ووزارة الصناعة والثروة المعدنية لضمان تحقيق أكبر استفادة للاقتصاد الوطني وتعزيز فرص المشاركة الفعالة للقطاع الخاص في المشاريع الحكومية، والمزايا التي توفرها العقود الإطارية للجهات الحكومية:

1. تحسين جودة المنتجات والخدمات وتوحيد المواصفات الفنية
من خلال العقود الإطارية، يتم تحديد معايير واضحة وثابتة للسلع والخدمات المطلوبة، مما يضمن توحيد الجودة والالتزام بالمواصفات المعتمدة. هذا يقلل من التفاوت في مستوى المنتجات والخدمات المقدمة ويسهم في رفع كفاءة التنفيذ.
2. تقليل الهدر المالي واستقرار الأسعار: يساعد هذا النوع من العقود في ضبط التكاليف المالية من خلال تحديد شروط سعرية ثابتة لفترة التعاقد، مما يمنع تقلب الأسعار ويحدّ من الإنفاق غير الضروري، كما أن استقرار الأسعار في العقود وأوامر الشراء يسهم في تحقيق كفاءة مالية أعلى وإدارة الميزانية العامة بفعالية.
3. تقليص الوقت اللازم لعمليات الشراء: بفضل استخدام أنظمة الأتمتة والتقنيات الرقمية يتم تسريع إجراءات الشراء وتقليل المدة الزمنية المطلوبة لإنجاز العمليات التعاقدية، وهذا يقلل من الحاجة إلى إعادة الطرح المتكرر للمنافسات مما يتيح للجهات الحكومية التركيز على تنفيذ مشاريعها بدلاً من الانشغال بالإجراءات الإدارية المطولة.
4. تبسيط الإجراءات من خلال السوق الإلكتروني الموحد – اعتماد: يتم تنفيذ عمليات الشراء وإدارة العقود عبر منصة اعتماد مما يجعل الإجراءات أكثر شفافية وكفاءة. يتيح هذا النظام إمكانية متابعة جميع خطوات الشراء والتعاقد إلكترونياً مما يقلل من التعقيدات الإدارية ويسهل على الجهات الحكومية الوصول إلى الموردين المؤهلين بسرعة وفعالية.)

<https://expr.gv.sa/framework-agreements>

المزايا التي توفرها العقود الإطارية للموردين:

- (1) زيادة الحصة السوقية والوصول إلى عدد أكبر من الجهات الحكومية: يتيح هذا النظام للموردين فرصة أوسع لتوسيع نطاق أعمالهم حيث يمكنهم التعامل مع عدة جهات حكومية ضمن نفس الإطار التعاقدى مما يزيد من حجم المبيعات ويعزز مكانتهم في السوق.
 - (2) أتمتة إجراءات الاستلام والتأكيد والمتابعة المالية: يتيح استخدام السوق الإلكتروني الموحد اعتماد إمكانية إدارة أوامر الشراء والدفع إلكترونياً مما يجعل العمليات أكثر سلاسة وشفافية، ويمكن للموردين متابعة حالة الطلبات والمستحقات المالية بسهولة، مما يقلل من التأخير في عمليات الدفع ويحسن من تدفق السيولة المالية لديهم.
 - (3) إعطاء الأولوية للمحتوى المحلي والمنشآت الصغيرة والمتوسطة: حيث تم تطوير ضوابط خاصة لدعم الشركات الوطنية والمنشآت الصغيرة والمتوسطة وذلك بالتنسيق مع صندوق الاستثمارات العامة والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية والمؤسسة العامة للتقاعد، ويهدف ذلك إلى تعزيز مشاركة هذه الفئات في العقود الحكومية وزيادة مساهمتها في الاقتصاد الوطني.
 - (4) التخلص من الحاجة إلى إعداد عروض متعددة لنفس المنتج أو الخدمة: بدلاً من تقديم عروض مختلفة لمناقصات متفرقة يمكن للموردين الاعتماد على عقد إطارى واحد يغطي جميع التعاملات مع الجهات الحكومية، وهذا يقلل من الجهد الإدارى المطلوب ويسمح لهم بالتركيز على تحسين جودة منتجاتهم وخدماتهم.
 - (5) شراء كراسة المنافسة دون أي تكلفة: حيث يوفر النظام للموردين ميزة إضافية تتمثل في إلغاء تكلفة شراء كراسة المنافسة مما يقلل من الأعباء المالية عليهم ويزيد من قدرتهم على المنافسة الفعالة في السوق.
- توفر العقود الإطارية مزايا كبيرة لكل من الجهات الحكومية والموردين حيث تساهم في تحسين جودة الخدمات وتقليل التكاليف وتسريع الإجراءات وتعزيز المنافسة العادلة، كما أنها تدعم رؤية الدولة في تعزيز المحتوى المحلي وتمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مما يسهم في بناء بيئة أعمال أكثر استدامة وكفاءة. (<https://expr.gv.sa/framework-agreements>)

الطبيعة القانونية لأوامر الإسناد الصادرة في إطار الاتفاقيات الإطارية العامة:

يقصد بأوامر الإسناد الوثائق الرسمية التي تصدرها الجهات الحكومية لتحديد السلع أو الخدمات المطلوب توريدها أو تنفيذها وفقاً لشروط الاتفاقية الإطارية العامة، وتتضمن هذه الأوامر تفصيلاً دقيقاً لمواصفات السلع أو نطاق الخدمات، إلى جانب تحديد الكميات والمواعيد المطلوبة، وفيما يتعلق بالإطار التشريعي المصري، فإن قانون تنظيم التعاقدات التي تبرمها الجهات العامة رقم 182 لسنة 2018 لم يتناول بشكل صريح الطبيعة القانونية لأوامر الإسناد على عكس التشريع الفرنسي في قانون المشتريات العامة، حيث نصت المادة 47 منه على أن الاتفاقيات الإطارية العامة في حال احتوائها على جميع الشروط التعاقدية تُنفذ مباشرة من خلال أوامر الإسناد أما إذا لم تكن

شاملة لكافة الشروط التعاقدية فإن التنفيذ يتم عبر إبرام عقود لاحقة (عقود التطبيق)، مع التأكيد على أن هذه العقود لا يجوز أن تتعارض مع الاتفاقية الإطارية أو تعدل جوهرياً من شروطها الأساسية، كما أجاز المشرع الفرنسي الجمع بين إصدار أوامر الإسناد وإبرام العقود اللاحقة بشرط تحديد الجهة المتعاقدة لطبيعة الخدمات أو السلع التي تندرج تحت كل منهما، ومن منظور التحليل القانوني يمكن تكييف أوامر الإسناد الصادرة عن الجهات الحكومية ضمن نطاق الاتفاقية الإطارية باعتبارها عقوداً مستقلة رغم ارتباطها بالعقد الإطارية من حيث الأساس، فالالتزام الناشئ عن الاتفاقية الإطارية لا يُفضي بالضرورة إلى قيام عقد نهائي بل يقتصر على إطار تنظيمي يلزم أطرافه بالتعامل وفق ضوابط محددة دون المساس بمبدأ استقلالية عقود التطبيق، ويتفاوت الوضع القانوني لأوامر الإسناد وفقاً لآلية إصدارها:

1. إذا كانت أوامر الإسناد صادرة مباشرةً وفق الأسعار المحددة في الاتفاقية الإطارية، فإنها تعتبر بمثابة تنفيذ لوعدهم بالتعاقد، ويترتب عليها التزام قانوني مستقل بحيث يُعد أمر الإسناد بمثابة التعاقد النهائي الناشئ عن الوعد السابق.

2. إذا كانت أوامر الإسناد مسبقة بمنافسة مغلقة بين أطراف الاتفاقية الإطارية لاختيار العرض الأفضل والأقل سعراً فإن عقود التطبيق الناشئة عنها تُعامل كعقود قائمة بذاتها حيث يتحقق فيها عنصر الإيجاب والقبول بشأن كل عقد على حدة، ضمن الحدود التي رسمها العقد الإطارية.

ويدعم هذا التكييف القانوني ما ورد في المادة 8/137 من اللائحة التنفيذية للقانون المصري حيث أوضحت أن التأمين النهائي يؤدي لصالح الجهة الإدارية مصدرة أمر الإسناد، ووفق النسبة المقررة قانوناً مما يدل على أن اللائحة تعامل كل أمر إسناد كوحدة قانونية مستقلة تستوجب استكمال الإجراءات التعاقدية الخاصة بها بشكل منفصل. (ضاحي، 2024)

الاتفاقيات الإطارية وعقد الوعد بالترفضيل والتميز بينهما

يقصد بعقد الوعد بالترفضيل التزاماً تعاقدياً بموجبه يتعهد الواعد في حال قرر مستقبلاً إبرام عقد معين، بأن يمنح الموعد له الأفضلية في إبرام هذا العقد دون غيره، وغير أن هذا الالتزام لا يرقى إلى حد إلزام الواعد بإبرام العقد فعلياً وإنما يقتصر على توجيه الدعوة للموعد له دون ضمان انعقاد العقد لاحقاً، وفي حال استجاب الموعد له للدعوة، ينشأ بين الطرفين اتفاق تمهيدي قد يؤدي إلى التفاوض ثم التعاقد النهائي أو قد لا يُفضي إلى ذلك إطلاقاً، وبالتالي فإن الوعد بالترفضيل يمثل مرحلة سابقة على الدخول في المفاوضات التعاقدية دون أن يفرض على الواعد التزاماً باتمام التعاقد، أما الاتفاقية الإطارية العامة فهي تختلف جوهرياً عن الوعد بالترفضيل حيث تتجاوز مرحلة التفضيل والمفاوضات الأولية إذ إنها تُبرم باعتبارها عقداً ملزماً يتضمن شروطاً جوهرية متفقاً عليها بين جميع الأطراف بحيث يكون تنفيذها لاحقاً وفق أحكام واضحة، مما يجعلها تمثل التزاماً أقوى من مجرد وعد بالترفضيل، والتميز بين الاتفاقيات الإطارية وخطابات النوايا ويختلف خطاب النوايا عن الاتفاقية الإطارية من حيث طبيعته القانونية إذ يُعتبر بمثابة إعلان صادر عن طرف يبدي فيه رغبته في

الدخول في مفاوضات تمهيدية لإبرام عقد مستقبلي، دون أن يتضمن التزامًا حاسمًا أو يتطرق إلى الشروط الجوهرية للعقد المرتقب. وقد يأخذ خطاب النوايا صورًا متعددة، منها:

- الدعوة إلى التفاوض: حيث يهدف إلى فتح باب المفاوضات بين الأطراف دون أن ينشئ التزامًا تعاقديًا.
- الخطاب الاستعلامي: الذي يُستخدم لجمع المعلومات الأولية بشأن إمكانية التعاقد.
- الدعوة إلى التعاقد: حيث يتضمن عرضًا مبدئيًا يمكن أن يتطور لاحقًا إلى عقد ملزم.
- الاتفاق المبدئي: وهو الذي يعبر عن نية الأطراف في الوصول إلى اتفاق مستقبلي، دون إلزام نهائي، ويتجلى الفرق بين خطاب النوايا والاتفاقية الإطارية في عدة جوانب رئيسية:
- من حيث الإرادة التعاقدية: خطاب النوايا يصدر بإرادة منفردة من أحد الأطراف، بينما الاتفاقية الإطارية تتطلب تلاقى إرادات جميع الأطراف والتزامهم المتبادل بشروطها.
- من حيث المرحلة التعاقدية: خطاب النوايا يمثل خطوة أولية تمهيدية قبل بدء المفاوضات، في حين أن الاتفاقية الإطارية تأتي كنتيجة للمفاوضات النهائية، وتمثل التزامًا قانونيًا يحدد إطار العلاقة المستقبلية بين الأطراف. (محمد، 2021)

التمييز بين الاتفاقيات الإطارية وعقد التفاوض

تُعرّف المفاوضات على أنها عملية تبادل الآراء والتشاور بين الأطراف بهدف الوصول إلى اتفاق تعاقدي. وفي هذا السياق، لا يمكن اعتبار الاتفاقية الإطارية جزءًا من المفاوضات ذاتها، إذ إنها تأتي كنتيجة لهذه العملية بعد أن يكون الأطراف قد استقروا على شروطها الجوهرية. وبالتالي، تُعد الاتفاقية الإطارية تجسيدًا لما تم التوصل إليه خلال المفاوضات، حيث يتم من خلالها تقنين الاتفاق النهائي بين الأطراف، وفي بعض الحالات، قد تتجه إرادة الأطراف إلى إبرام عقد التفاوض وهو التزام قانوني يفرض على المتعاقدين الدخول في مفاوضات بحسن نية بهدف التوصل إلى اتفاق نهائي دون أن يضمن بالضرورة إبرام العقد المستقبلي نفسه.

الفرق بين الاتفاقية الإطارية وعقد التفاوض:

- من حيث المحتوى: عقد التفاوض لا يتضمن بالضرورة العناصر الأساسية للعقد المزمع إبرامه بل يقتصر على إلزام الأطراف بالتفاوض وفق معايير محددة، فالاتفاقية الإطارية على العكس تحتوي على الشروط الجوهرية والأساسية التي ستبنى عليها عقود التطبيق اللاحقة.
- من حيث الأثر القانوني: عقد التفاوض يفرض التزامًا ببذل جهد تفاوضي حسن النية لكنه لا يلزم الأطراف بإبرام العقد النهائي، فالاتفاقية الإطارية تضع إطارًا قانونيًا واضحًا وملزمًا لتنفيذ عقود التطبيق بحيث لا يجوز لهذه العقود أن تتعارض مع شروط

الاتفاقية أو تعديلها جوهريًا، وبذلك تُعد الاتفاقية الإطارية مرحلة لاحقة على التفاوض، حيث تعكس نتائج هذه العملية في صورة عقد مُلزم يُحدد الإطار العام للتعامل بين الأطراف في حين أن عقد التفاوض لا يتجاوز كونه التزامًا بالانخراط في محادثات جادة دون ضمان الوصول إلى اتفاق نهائي. (حمود، 2001)

التمييز بين الاتفاقيات الإطارية والوعد بالتعاقد

أولًا: مفهوم الوعد بالتعاقد: وفقًا لنص المادة 101 من القانون المدني المصري، فإن الوعد بالتعاقد هو اتفاق يُلزم أحد المتعاقدين أو كليهما بإبرام عقد معين في المستقبل، على أن يتم تحديد جميع المسائل الجوهرية لهذا العقد بالإضافة إلى المدة الزمنية التي يجب إبرامه خلالها، ولا يُعتبر الوعد بالتعاقد ملزمًا أو صحيحًا إلا إذا استوفى كافة العناصر الجوهرية للعقد النهائي، وفي الحالات التي يتطلب فيها القانون شكلاً معينًا لإبرام العقد النهائي، يجب أن يُراعى نفس الشكل في الوعد بالتعاقد، ويتحقق العقد النهائي في حالة الوعد بالتعاقد بمجرد إعلان الموعود له عن رغبته في إتمام التعاقد خلال المدة المحددة، ما لم يُشترط خلاف ذلك.

ثانيًا: الاتفاقيات الإطارية وخصائصها: أما الاتفاقية الإطارية فهي ليست مجرد التزام مستقبلي بإبرام عقد محدد بل تُعد إطارًا عامًا يُنظم العقود اللاحقة التي سيتم تنفيذها وفقًا لشروط محددة مسبقًا، غير أن هذه العقود التطبيقية تحتاج إلى اتفاق منفصل عند إبرامها، مما يميز الاتفاقيات الإطارية عن الوعد بالتعاقد الذي يشترط تحديد جميع المسائل الجوهرية مسبقًا، ومن الجدير بالذكر أن هناك رأيًا فقهيًا يشير إلى أن الاتفاقيات الإطارية لا تتضمن، في كثير من الحالات جميع المسائل الجوهرية الخاصة بالعقود التطبيقية إذ إنها تركز على وضع القواعد العامة لتنظيم التعامل المستقبلي دون تحديد التفاصيل الدقيقة لكل معاملة على حدة.

ثالثًا: العلاقة بين الاتفاقية الإطارية المغلقة والوعد بالتعاقد: ففي بعض الحالات، يمكن للاتفاقية الإطارية أن تأخذ طابع الوعد بالتعاقد خاصة إذا كانت اتفاقية مغلقة مبرمة مع طرف واحد فقط. ففي هذه الحالة قد تتوافر فيها الخصائص اللازمة للتعامل كوعد بالتعاقد، حيث يتم الاتفاق على الأسس الجوهرية للعقود المستقبلية، ويُعتبر الطرف المتعاقد الوحيد هو الموعود له بإبرام العقود التطبيقية وفقًا لما تم الاتفاق عليه مسبقًا، لكن حتى في هذه الحالة، تظل هناك اختلافات جوهرية** بين الاتفاقيتين، إذ رغم أن الاتفاقية الإطارية قد تشمل بعض الشروط الأساسية، إلا أن أمر الإسناد النهائي قد لا يكون محددًا سلفًا بشكل قاطع، بل قد يكون متوقفًا على آلية اختيار لاحقة، مثل** منافسة مغلقة بين الأطراف المؤهلة**، لاختيار صاحب السعر الأفضل أو العرض الأكثر توافقًا مع الشروط المحددة، وبرغم وجود بعض أوجه التشابه بين الوعد بالتعاقد والاتفاقية الإطارية إلا أن هناك اختلافًا جوهريًا بينهما في طبيعة الالتزام القانوني. فالوعد بالتعاقد يتطلب تحديد كافة الشروط الجوهرية مسبقًا، بينما تضع الاتفاقية الإطارية إطارًا عامًا يُرشد العقود المستقبلية، لكنها لا تُلزم الأطراف بإتمام التعاقد في غياب اتفاق منفصل لكل عقد تطبيقي. (ضاحي، 2024)

التمييز بين الاتفاقيات الإطارية والاتفاق المبدئي:

أولاً الاتفاق المبدئي : ويُقصد بالاتفاق المبدئي ذلك التفاهم الذي يتوصل إليه الأطراف خلال مرحلة المفاوضات السابقة على إبرام العقد النهائي، حيث يعكس هذا الاتفاق الإرادة الأولية للمتفاوضين بشأن المشروع التعاقدي دون أن يتضمن التزامات قانونية نهائية أو شروطاً جوهرية مُلزمة. يقتصر الاتفاق المبدئي على تحديد المبادئ العامة التي توجه الأطراف نحو إبرام العقد المستقبلي، دون الخوض في التفاصيل الفنية أو المالية أو القانونية الدقيقة. وعادةً ما يُستخدم هذا النوع من الاتفاقات كوسيلة لتوضيح النوايا المشتركة وإرساء أرضية تفاهم بين الأطراف قبل الدخول في التزامات تعاقدية نهائية.

ثانياً: الاتفاقيات الإطارية: فأما الاتفاقيات الإطارية، فهي تختلف عن الاتفاق المبدئي من حيث طبيعتها القانونية ومدى إلزاميتها، إذ إنها ليست مجرد تفاهمات أولية، بل تُعد عقوداً قانونية قائمة بذاتها تنظم العلاقة بين الأطراف لفترة زمنية محددة. تتميز هذه الاتفاقيات بأنها تضع الإطار العام للتعاقدات اللاحقة، حيث تحدد القواعد الأساسية والشروط الجوهرية التي سيتم بموجبها إبرام العقود التنفيذية أو التطبيقية مستقبلاً. وبالتالي، فإن الاتفاقية الإطارية تؤدي دوراً تنظيمياً أكثر شمولاً، إذ تضمن توحيد المعايير والإجراءات التي تحكم التعاملات المستقبلية، مما يقلل من الحاجة إلى إعادة التفاوض مع كل معاملة جديدة.

ثالثاً: أوجه الاختلاف الجوهرية بين الاتفاق المبدئي والاتفاقية الإطارية

- ✓ الطابع القانوني: الاتفاق المبدئي لا يُنشئ التزاماً قانونياً ملزماً، وإنما يُعبّر فقط عن نية الأطراف في التعاقد مستقبلاً، بينما الاتفاقية الإطارية تُعد عقداً قائماً بذاته يُحدد الالتزامات والشروط العامة التي تحكم العقود اللاحقة.
 - ✓ مدى التفصيل في الشروط: الاتفاق المبدئي لا يتضمن الشروط الجوهرية، بل يقتصر على تحديد المبادئ العامة، في حين أن الاتفاقية الإطارية تشمل شروطاً تفصيلية تحدد كيفية تنفيذ العقود المستقبلية.
 - ✓ درجة الإلزام: فالاتفاق المبدئي قد يُستخدم كخطوة تمهيدية دون أن يفرض التزامات قانونية نهائية، أما الاتفاقية الإطارية، فتُلزم الأطراف بالامتثال لأحكامها عند تنفيذ العقود اللاحقة.
 - ✓ دورهما في العملية التعاقدية: الاتفاق المبدئي يُستخدم كأداة تفاوضية خلال مرحلة ما قبل التعاقد، بينما الاتفاقية الإطارية تُنظم العلاقة التعاقدية بين الأطراف على المدى الطويل وتوفر أساساً ثابتاً للعقود المستقبلية. (محمد، 2021)
- يمكن النظر إلى الاتفاق المبدئي باعتباره مرحلة استكشافية بين الأطراف تهدف إلى تحديد الاتجاهات العامة للتفاوض دون أن تترتب عليه التزامات قانونية مُلزمة، في حين أن الاتفاقية الإطارية تُشكل أساساً قانونياً للعقود المستقبلية، حيث تُحدد القواعد العامة والشروط الجوهرية التي تحكم التنفيذ المستقبلي للعقود المندرجة تحت مظلتها.

الطبيعة القانونية للاتفاقيات الإطارية العامة

أولاً: الاتفاقيات الإطارية العامة باعتبارها من العقود المسماة:

تُعد الاتفاقيات الإطارية العامة من العقود ذات الطبيعة الخاصة التي أقرها المشرع بنصوص قانونية واضحة حيث نص عليها في المادة 65 من القانون رقم 182 لسنة 2018 وكذلك في المادتين 137 و138 من اللائحة التنفيذية مما يجعلها تدخل ضمن فئة العقود المسماة، ويُقصد بالعقود المسماة تلك العقود التي خصّها المشرع باسم معين ونصوص قانونية محددة بحيث يكون لها نظام قانوني واضح يحدد كيفية إبرامها، شروطها، وآثارها القانونية. وقد جاءت هذه التسمية من منطلق أن هذه العقود ذات أهمية خاصة، ما دفع المشرع إلى وضع أحكام تفصيلية تنظمها مسبقاً، وذلك بهدف **تسهيل تعامل الأطراف المتعاقدة معها، وتجنب الحاجة إلى التفاوض حول كل تفاصيلها عند كل تعاقد جديد، وفي هذا السياق يُلاحظ أن المشرع لم يكتفِ فقط بإفراد نصوص صريحة لهذه العقود، بل أدرج العديد من الأحكام المتفرقة في القانون واللائحة التنفيذية التي تُنظم الجوانب المختلفة للاتفاقيات الإطارية العامة، مما يؤكد على خصوصيتها وأهميتها في النظام القانوني المصري.

ثانياً: الاتفاقيات الإطارية العامة كعقود مركبة وليست بسيطة

لا يمكن تصنيف الاتفاقيات الإطارية العامة ضمن العقود البسيطة، وذلك بسبب بنيتها القانونية التي تعتمد على عدة تصرفات قانونية مترابطة مما يجعلها أقرب إلى العقود المركبة والعقود المركبة هي تلك العقود التي تتكون من عدة عمليات قانونية مترابطة بحيث تشكل معاً مجموعة عقدية متكاملة تهدف إلى تحقيق غرض اقتصادي أو إداري محدد. وبناءً على ذلك، فإن العقد الإطار لا يُعتبر مجرد اتفاق منفصل بل يُعد المرجع القانوني الذي تستند إليه كافة العقود التطبيقية المترتبة عليه وفي هذا الإطار تتضمن الاتفاقيات الإطارية العامة عنصريين رئيسيين:

1. العقد الإطار الأساسي: وهو العقد الذي تُبرمه جهة حكومية مع مورد أو مجموعة موردين، ويحدد الإطار العام للتعاملات المستقبلية من حيث الشروط الأساسية، نطاق التطبيق، وآلية التعاقد اللاحقة.

2. العقود التطبيقية أو التنفيذية: وهي العقود الفرعية التي تُبرم لاحقاً استناداً إلى الاتفاقية الإطارية، حيث يتم من خلالها تحديد التفاصيل المتعلقة بكل عملية شراء أو تنفيذ خدمات معينة وفقاً لما تم الاتفاق عليه في العقد الإطار.

ويترتب على هذه الطبيعة المركبة عدة آثار قانونية من أبرزها:

- لا يمكن إبرام العقود التطبيقية خارج نطاق الشروط والأحكام المنصوص عليها في العقد الإطار، مما يضمن توحيد المعايير وتحقيق كفاءة أكبر في الإنفاق العام.

- في بعض الحالات، قد تخضع العقود التطبيقية لآلية اختيار جديدة، مثل المنافسة بين الموردين المعتمدين ضمن الاتفاقية الإطارية، مما يمنحها مرونة مقارنة بالعقود التقليدية.

- رغم أن العقد الإطارى يُحدد الإطار القانونى العام، إلا أن كل عقد تطبيقي يُعد تصرفاً قانونياً مستقلاً من الناحية التنفيذية، لكنه يظل خاضعاً لشروط الاتفاقية الإطارية، ويمكن تصنيف الاتفاقيات الإطارية العامة ضمن فئة العقود المسماة نظراً لوجود تنظيم قانونى واضح لها في التشريعات المصرية كما أنها تُعد من العقود المركبة لكونها تتضمن مجموعة مترابطة من العقود التطبيقية التي تستند إلى العقد الإطارى الأساسى، وهذه الطبيعة الخاصة تمنحها مزايا عدة، مثل تبسيط إجراءات التعاقد، تحسين كفاءة الإنفاق، وضمان توحيد المعايير في العقود الإدارية مع الحفاظ على قدر من المرونة في تنفيذ العمليات التعاقدية. (السنهوري، 1998)

ثالثاً: الاتفاقيات الإطارية العامة باعتبارها من العقود الاحتمالية:

تصنّف الاتفاقيات الإطارية العامة ضمن فئة العقود الاحتمالية وهي تلك العقود التي لا يستطيع أي من طرفيها تحديد مقدار ما سيقدمه أو يحصل عليه وقت التعاقد، حيث يظل هذا التحديد معلقاً على ظروف مستقبلية غير معروفة توقيتها أو كميتها بشكل دقيق، وقد عرف الفقيه عبد الرزاق السنهوري العقد الاحتمالي بأنه: ذلك العقد الذي لا يستطيع كل من المتعاقدين أن يحدد وقت إبرامه المقدار الذي أخذ أو المقدار الذي أعطى، ولا يتحدد ذلك إلا في المستقبل تبعاً لحدوث أمر غير محقق الحصول أو غير معروف وقت حصوله، وتطبيق هذا المفهوم على الاتفاقيات الإطارية العامة نجد أنها تتوافق مع خصائص العقود الاحتمالية للأسباب التالية:

- عدم إمكانية تحديد الكميات مسبقاً: عند إبرام الاتفاقية الإطارية، لا تستطيع الجهة الإدارية ولا الطرف المتعاقد معها تحديد الكميات الدقيقة من السلع أو الخدمات التي سيتم توريدها أو تنفيذها. ويظل ذلك معتمداً على الاحتياجات الفعلية للجهة الإدارية طوال مدة سريان الاتفاقية.

- ارتباط التنفيذ بالاحتياجات المستقبلية: **الجهات الحكومية لا يمكنها التعاقد على كميات غير ضرورية إذ يقتصر التعاقد دائماً على الاحتياجات الفعلية وهو ما يعكس الطبيعة الاحتمالية لهذه الاتفاقيات، فلا يُعرف وقت التعاقد حجم الاستهلاك أو الاحتياج الفعلي الذي قد يطرأ لاحقاً.

- مرونة التنفيذ: نظراً لأن الاتفاقية الإطارية لا تفرض كمية محددة يجب على الجهة الإدارية الالتزام بشرائها فإن الطرف المتعاقد معها (المورد أو مقدم الخدمة) يتحمل عنصر عدم اليقين فيما يتعلق بمدى الاستفادة الفعلية من الاتفاقية. (ضاحي، 2024)

وبالتالي، فإن الاتفاقية الإطارية ليست عقداً محدد الالتزامات من حيث الكميات، وإنما تضع فقط الإطار العام للتعاملات المستقبلية، تاركة تحديد الكميات لعقود التطبيق المنفصلة التي تُبرم وفقاً للحاجة الفعلية.

ثالثاً الاتفاقيات الإطارية العامة باعتبارها من العقود الزمنية:

إلى جانب كونها عقدًا احتماليًا، فإن الاتفاقية الإطارية تدرج أيضًا تحت فئة العقود الزمنية أي تلك العقود التي تستمر التزامها لفترة محددة من الزمن ولا تنتهي بمجرد تنفيذ التزام واحد كما هو الحال في العقود الفورية، وقد أكدت المادة 137 من اللائحة التنفيذية للقانون رقم 182 لسنة 2018 أن الحد الأدنى لمدة الاتفاقية الإطارية هو عام واحد مع إمكانية تمديدتها استثنائيًا لمدة أخرى بشرط موافقة الجهة المختصة، على ألا تتجاوز المدة الإجمالية أربع سنوات ، وخصائص الاتفاقيات الإطارية كعقود زمنية:

1. استمرار الالتزام التعااقدي: الاتفاقية الإطارية لا تنتهي بمجرد تنفيذ طلب واحد، بل تستمر لفترة محددة يتم خلالها إبرام عقود تطبيقية متعددة وفقًا للاحتياجات المتغيرة للجهة الإدارية.

2. تحديد مدة الاتفاقية مقدمًا: ينص القانون على وجوب تحديد مدة الاتفاقية منذ البداية، مع إدراج هذه المدة في كراسة الشروط والمواصفات لضمان الوضوح والشفافية.

3. استثناء تمديد الاتفاقية: لا يجوز تمديد الاتفاقية الإطارية إلا بقرار من الجهة الإدارية المختصة، وفقًا لضوابط معينة، لضمان عدم تحويل الاتفاقية إلى التزام غير محدد المدة.

الفرق بين الاتفاقية الإطارية وعقود التنفيذ من حيث الزمن:

- الاتفاقية الإطارية تظل قائمة طوال مدتها المحددة قانونًا حتى لو لم يتم تنفيذ عقود تطبيقية داخلها خلال بعض الفترات.
- عقود التنفيذ أو التطبيق **ليست بالضرورة عقودًا زمنية فقد تكون العقود التي تُبرم في إطار الاتفاقية الإطارية عقودًا فورية ويتم تنفيذها بمجرد إصدار أمر الشراء أو إسناد الخدمة، دون أن يكون هناك استمرار للالتزام beyond التنفيذ الفعلي للطلب.
- وتُعد الاتفاقيات الإطارية العامة من العقود الاحتمالية نظرًا لعدم إمكانية تحديد الكميات بدقة وقت إبرامها حيث يعتمد تنفيذها على الاحتياجات الفعلية للجهة الإدارية خلال مدة سريانها، كما تُعد من العقود الزمنية لأنها تُبرم لفترة محددة مسبقًا ولا تنتهي بمجرد تنفيذ طلب واحد، مما يجعلها تختلف عن العقود الفورية أو العقود التي تُحدد فيها الالتزامات بشكل صارم عند التوقيع. (السنهوري، 1998)

أهمية العقود الإطارية ودورها في تحقيق الكفاءة الإدارية

1- توفير الوقت والجهد:

أصبحت العقود الإطارية من الأدوات التعاقدية الأساسية التي فرضت نفسها في الممارسات الإدارية الحديثة، نظرًا لما توفره من مرونة وكفاءة في عمليات التعاقد، سواء للجهات الحكومية أو الشركات المتعاقدة معها، وتبرز أهميتها بشكل خاص في تسريع وتأمين احتياجات الجهات الحكومية من السلع والخدمات التي يتكرر طلبها حيث تساهم هذه العقود في تقليل الوقت والجهد اللازمين لإبرام العقود الفردية المتكررة، ففي ظل غياب العقود الإطارية، تضطر الجهات الحكومية إلى إعادة إجراءات التفاوض والتعاقد بشكل منفصل في كل مرة تحتاج

فمما يؤدي إلى إهدار زمني وإداري قد يؤثر على سرعة تنفيذ المشاريع العامة وتحقيق المنفعة العامة المرجوة، كما أن أهمية هذه العقود لا تقتصر على جهة حكومية واحدة بل تمتد إلى عدة جهات يمكنها الاستفادة من نفس العقد الإطارى شريطة أن تكون شروطه تسمح بذلك، مما يحقق كفاءة عالية في استخدام الموارد العامة ويحد من التكرار غير الضروري في عمليات التعاقد، ولهذا السبب، تشترط المادة 14 من اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم التعاقدات العامة أن تتحقق أي جهة حكومية عند التخطيط لإجراء تعاقد جديد مما إذا كان هناك عقد إطارى قائم يغطي نفس الاحتياج وهو ما يعكس توجه المشرع نحو تعزيز الاستفادة من الموارد المتاحة وتجنب إبرام عقود جديدة بلا داع، ومن الجدير بالذكر أن العقود الإطارية ليست فقط بديلاً فعالاً عن إجراءات المنافسة التقليدية بل إنها توفر بديلاً قانونياً أكثر تنظيماً لأسلوب الشراء المباشر الذي يعتمد في بعض الحالات على اعتبارات الضرورة أو الطابع الاستثنائي للحالة التعاقدية، فعلى الرغم من أن الشراء المباشر يُعد من أسرع وسائل التعاقد إلا أن المادة 135 من اللائحة التنفيذية تضع قيداً يمنع استخدامه إذا كان محل التعاقد مشمولاً ضمن عقد إطارى قائم مما يدل على أن المشرع يرى أن العقود الإطارية قادرة على تحقيق نفس السرعة المطلوبة في الشراء المباشر مع ضمان مزيد من الشفافية والمنافسة العادلة. ويضاف إلى ذلك أن العقود الإطارية غالباً ما تُبرم بعد منافسة عامة، مما يجعلها أكثر تحصيناً ضد شبهات المحاباة والمجاملات التي قد ترافق بعض حالات الشراء المباشر، ولا تقتصر أهمية هذه العقود على الجهات الحكومية وحدها، بل تمتد أيضاً إلى الأفراد والمستفيدين من الخدمات العامة، حيث تسهم في ضمان استمرارية تشغيل المرافق العامة بكفاءة وانتظام مما يعزز من قدرة الدولة على توفير خدماتها دون انقطاع أو تأخير. فإبرام العقود الإطارية لا يسهم فقط في تسريع تلبية احتياجات الجهات الحكومية، بل ينعكس إيجابياً على المواطنين من خلال تحسين جودة الخدمات العامة وضمان توافرها بشكل منتظم ودون تعثر إداري. (الطماوي، 1991)

دور العقود الإطارية في تحقيق كفاءة وفاعلية الإنفاق العام:

يُعد تحسين كفاءة وفاعلية الإنفاق العام من الأهداف الرئيسية التي يسعى القانون رقم 182 لسنة 2018 إلى تحقيقها في تنظيم التعاقدات التي تبرمها الجهات العامة، فكلما كانت القواعد والإجراءات التي تحكم العقود الإدارية تتسم بالشفافية وتعزز المنافسة وتُطبّق بفاعلية أدى ذلك إلى رفع جودة الخدمات الحكومية، وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد المالية المتاحة مما ينعكس إيجابياً على حياة الأفراد من خلال ضمان إمدادهم بالسلع والخدمات التي يحتاجون إليها بكفاءة واستدامة، وفي هذا السياق تُعد العقود الإطارية من الأدوات التعاقدية التي تساهم بشكل كبير في تحقيق هذا الهدف من خلال محورين رئيسيين:

1. تقليل التكاليف الناتجة عن تكرار التعاقدات: ففي غياب العقود الإطارية تضطر الجهات الحكومية إلى إعادة إجراءات التعاقد في كل مرة تحتاج فيها إلى نفس السلع أو الخدمات مما يؤدي إلى زيادة التكاليف الإدارية وإهدار الموارد في إجراءات مكررة، أما العقود الإطارية فهي توفر إطاراً موحداً يتيح تنفيذ عقود متعددة وفق شروط مسبقة مما يساهم في توفير الوقت والجهد وتقليل الأعباء المالية المرتبطة بتكرار عمليات التفاوض وإبرام العقود.

2. ترشيد الإنفاق العام من خلال الشراء بناءً على الاحتياجات الفعلية: تفرض العقود الإطارية على الجهات الحكومية التعاقد بناءً على احتياجاتها الفعلية فقط مما يمنع الشراء العشوائي أو المبالغ فيه، فلو أن جهة حكومية تتوقع حاجة متكررة إلى سلعة معينة، وقررت شراء كميات كبيرة دفعة واحدة بناءً على توقعات غير دقيقة فقد ينتهي بها الأمر إلى إهدار المال العام بسبب تخزين كميات غير ضرورية أو مواجهة مشكلات في التصرف بالمخزون الزائد، ولذلك يحقق نظام العقود الإطارية التوازن بين تلبية الاحتياجات الفورية وضبط الإنفاق الحكومي حيث يتم الشراء تدريجيًا بناءً على الطلب الفعلي مما يتوافق مع المادة 11 من القانون رقم 182 لسنة 2018 التي تؤكد على أن يكون التعاقد في حدود الاحتياجات الفعلية الضرورية، وتتميز العقود الإطارية كذلك بمرونة تتيح للجهات الحكومية إصدار أوامر الإسناد أو الشراء في أي وقت خلال فترة سريان العقد**، دون إلزامها بإبرام عدد معين من العقود التطبيقية، حيث تظل سلطة التعاقد خاضعة **لمقتضيات الصالح العام**. وهذا يعني أنه **حتى لو تم توقيع العقد الإطاري، فإن الجهة الإدارية تظل غير ملزمة بإبرام عقود تنفيذية ما لم تستدع الحاجة الفعلية ذلك مما يمنحها القدرة على التحكم في قرارات الإنفاق وضمان عدم التعاقد إلا عند الضرورة، كما توفر العقود الإطارية حلولاً فعالة لتحسين كفاءة الإنفاق الحكومي من خلال تقليل النفقات الإدارية، ومنع التكرار غير الضروري في عمليات التعاقد، وضمان عدم إهدار الموارد على مشتريات غير ضرورية، كما أنها تمنح الجهات الحكومية **مرونة كبيرة في إدارة احتياجاتها المالية حيث تسمح بإبرام عقود التنفيذ بشكل تدريجي بناءً على الطلب الفعلي، مما يضمن تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والشفافية في استخدام المال العام.(ضاحي، 2024)

دور العقود الإطارية في توحيد مستويات الجودة والأسعار:

أولى المشرع أهمية خاصة لمسألة الجودة في التعاقدات الحكومية حيث نصّت المادة الثامنة من القانون رقم 182 لسنة 2018 على ضرورة مراعاة **اعتبارات الجودة والتكلفة وتحقيق أفضل قيمة للمال العام مع الأخذ في الاعتبار دورة الحياة الكاملة للمنتج أو الخدمة المتعاقد عليها وتبرز هذه الأهمية بشكل خاص في العقود التي تتعلق بتوريد احتياجات متكررة للجهات الحكومية**، حيث يؤدي اتباع الأساليب التقليدية في التعاقد إلى حدوث تفاوت في الأسعار والجودة في كل مرة يتم فيها الشراء، فعند غياب العقود الإطارية قد تجد الجهة الحكومية نفسها مضطرة إلى إعادة طرح المناقصات والتفاوض مع الموردين بشكل مستقل في كل مرة تحتاج فيها إلى نفس السلعة أو الخدمة مما قد يؤدي إلى اختلاف كبير في الأسعار وعدم استقرار مستويات الجودة وتفاوت المواصفات الفنية، ولا يقتصر هذا التباين على المشتريات المتكررة داخل نفس الجهة الحكومية بل يمتد أيضاً إلى الاحتياجات المشتركة بين جهات حكومية متعددة حيث قد تتعاقد كل جهة منفصلة عن الأخرى وتحصل على نفس السلعة بأسعار متفاوتة ومواصفات مختلفة، مما يؤدي إلى إهدار المال العام وفقدان القدرة على تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد، ومن هنا تأتي أهمية العقود الإطارية حيث إنها توفر إطاراً موحدًا للتعاقدات الحكومية يضمن ثبات معايير الجودة وتوحيد الأسعار وذلك من خلال تحديد مواصفات قياسية للسلع والخدمات، واعتماد أسعار تنافسية ثابتة يتم الاتفاق عليها مسبقاً، وبفضل هذه العقود، تستطيع الجهات الحكومية الاستفادة من الشراء بكميات كبيرة عبر التفاوض الجماعي مع الموردين مما يساهم في تخفيض الأسعار وضمان الحصول على مستويات جودة متجانسة وهو ما يعزز كفاءة الإنفاق العام ويدعم شفافية التعاقدات

الحكومية، حيث تُعد العقود الإطارية أداة فعالة لتوحيد المواصفات الفنية وضمان استقرار الأسعار، وتحقيق مستوى جودة موحد في المشتريات الحكومية مما يحد من التفاوت غير المبرر في الأسعار ويمنع التباين في مستويات الجودة بين الجهات المختلفة، كما تساهم هذه العقود في تعزيز كفاءة الإنفاق العام من خلال تقليل الحاجة إلى طرح مناقصات متكررة، وتسهيل عمليات الشراء بطريقة أكثر تنظيمًا وشفافية. (الطماوي، 1991)

أهمية العقود الإطارية في العقود التي تعتمد على الاعتبار الشخصي

في العقود الإدارية، يُعد الاعتبار الشخصي عنصرًا أساسيًا في اختيار المتعاقد مع الجهة الحكومية حيث لا يجوز لهذا المتعاقد إسناد العقد من الباطن لجهة أخرى دون الالتزام بالضوابط القانونية المحددة، ومع ذلك فإن أهمية الاعتبار الشخصي تختلف من عقد إلى آخر وفقًا لطبيعة العقد ومدى ارتباطه بالمرفق العام، ففي بعض العقود، يكون شخصية المتعاقد نفسه هي العامل الأساسي في اختيار الإدارة له بينما قد يكون هذا الاعتبار أقل أهمية في عقود أخرى، وتظهر أهمية الاعتبار الشخصي بشكل خاص في العقود التي تعتمد على الكفاءة الفنية والخبرة المهنية مثل عقود الخدمات الاستشارية أو القانونية أو الهندسية حيث تعتمد الجهة الحكومية على مهارات المتعاقد وخبرته المباشرة، وليس فقط على تقديم الخدمة بحد ذاتها. وفي هذه الحالات، يكون لإبرام العقود الإطارية دور محوري، حيث يضمن ثبات الجهة المتعاقد معها طوال مدة سريان العقد مما يمنح الإدارة الحكومية درجة عالية من الاستقرار في تنفيذ الأعمال ويمنع تغيير الأطراف المنفذة دون رقابة، وتكمن فائدة العقود الإطارية في هذه العقود في أنها تسمح للجهة الحكومية بالتعامل مع مورد أو استشاري محدد لفترة زمنية معينة، دون الحاجة إلى إعادة طرح مناقصات متكررة مما يضمن استمرار تنفيذ الأعمال وفقًا لمتطلبات الجهة الإدارية ومعايير الجودة التي تم الاتفاق عليها منذ البداية، كما أنها تتيح التحكم في تنفيذ الأعمال وفق الاعتبارات الشخصية التي تم اختيار المتعاقد بناءً عليها بحيث لا يتم تغيير المنفذ إلا في إطار القواعد القانونية المنظمة، حيث تُعد العقود الإطارية أداة فعالة لضمان ثبات المتعاقد في العقود التي تعتمد على الاعتبار الشخصي، مثل الخدمات الاستشارية والمهنية مما يعزز من قدرة الجهات الحكومية على ضمان تنفيذ المشاريع بجودة واستمرارية مع تقليل المخاطر المرتبطة بتغيير المنفذين دون رقابة، كما تساعد هذه العقود في تحقيق الاستقرار الإداري، وتجنب الحاجة إلى إعادة التفاوض المستمر على الخدمات الحساسة التي تتطلب كفاءة وخبرة عالية**.(أكباشي، 2012)

أهمية العقود الإطارية للقطاع الخاص:

لا تقتصر أهمية العقود الإطارية على الفوائد التي تحققها للجهات الحكومية فحسب، بل تمتد أيضًا إلى القطاع الخاص حيث توفر لهذه الجهات فرصًا أكبر للتوسع في السوق وتحقيق استقرار اقتصادي في التعاملات التجارية مع الحكومة، فعندما يتم اختيار شركة أو مؤسسة خاصة وإبرام عقد إطارية معها فإن ذلك يمنحها ميزة تنافسية مهمة حيث تصبح المورد الرئيسي أو مقدم الخدمة للجهات الحكومية المشمولة ضمن نطاق العقد، مما يتيح لها الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة دون الحاجة إلى الدخول في منافسات متكررة لكل عملية

شراء أو تنفيذ خدمة، وعوضاً عن خوض العديد من المناقصات المستقلة مع الجهات الحكومية المختلفة، يوفر العقد الإطار للقطاع الخاص سلسلة من التعاقدات المنظمة ضمن إطار قانوني واحد مما يقلل من التكاليف الإدارية والجهود المرتبطة بعمليات التفاوض المستمرة كما أن هذه العقود تضمن للقطاع الخاص القدرة على الوصول إلى عدد أكبر من الجهات الحكومية حيث يمكن للعديد من المؤسسات العامة الاستفادة من نفس العقد وفقاً لاحتياجاتها مما يعزز فرص الشركات الخاصة في توسيع نطاق عملها وزيادة أرباحها، كما توفر العقود الإطار للقطاع الخاص فرصاً اقتصادية واستراتيجية مهمة حيث تمكن الشركات من تأمين عقود حكومية طويلة الأجل، وتوسيع حصتها السوقية، والتقليل من الحاجة إلى التنافس المستمر على المشروعات المنفصلة، كما أنها تتيح لهذه الشركات الوصول إلى عدد أكبر من الجهات الحكومية مما يساهم في استقرار أعمالها وزيادة قدرتها على التخطيط المالي والإداري بشكل أكثر كفاءة. (رمضان، 2022)

أثر العقود الإطارية على حرية المنافسة في العقود الإدارية

يُعد مبدأ حرية المنافسة أحد المبادئ الجوهرية التي يقوم عليها القانون رقم 182 لسنة 2018 بشأن تنظيم التعاقدات الحكومية حيث يسعى المشرع إلى ضمان إتاحة الفرصة لكافة المتنافسين الذين يستوفون الاشتراطات المطلوبة ومعاملتهم على قدم المساواة في جميع مراحل المنافسة بما يحقق النزاهة والشفافية في عمليات التعاقد، فالمنافسة العادلة لا تعود بالنفع على الأفراد الراغبين في التعاقد مع الجهات الحكومية فحسب بل تخدم أيضاً الجهات الإدارية نفسها حيث يؤدي تنافس العارضين إلى تقديم أفضل العروض من حيث الجودة والسعر مما يعزز من كفاءة الإنفاق الحكومي ويحافظ على المال العام، وتتمثل المخاطر المحتملة للعقود الإطارية على المنافسة وذلك رغم الفوائد العديدة التي تحققها العقود الإطارية إلا أن هناك بعض التحديات والمخاطر التي قد تؤثر على مبدأ المنافسة العادلة سواء فيما يتعلق بالمتعاقدين المحتملين أو بالجهات الحكومية نفسها:

- تأثير العقود الإطارية المغلقة على الشركات الصغيرة والمتوسطة: ففي الوقت الذي تمنح فيه العقود الإطارية ميزة تنافسية كبيرة للمتعاقد الذي يتم اختياره حيث تتيح له الوصول إلى سلسلة من التعاقدات الحكومية ضمن إطار موحد فإن العقود الإطارية المغلقة فقد تؤدي إلى إقصاء الشركات الصغيرة والمتوسطة من السوق، ويرجع ذلك إلى أن هذا النوع من العقود يمنع انضمام منافسين جدد طوال مدة سريان العقد مما يجعل السوق مغلقاً أمام الشركات الأخرى التي قد تكون قادرة على تقديم عروض أكثر تنافسية ولكنها لا تجد فرصة للمشاركة في التعاقدات الجارية، كما أن احتكار جهة أو أكثر لسوق التعاقدات الحكومية خلال مدة العقد الإطارية قد يؤدي إلى تقليل الابتكار وانخفاض جودة الخدمات والسلع المقدمة حيث تقل دوافع المورد الحصري لتحسين أدائه في ظل غياب المنافسة المباشرة.

- تحديات التوازن المالي في العقود الإطارية: فإحدى المزايا الأساسية للعقود الإطارية هي تحديد الأسعار والمواصفات مسبقاً مما يسهم في ضبط الإنفاق الحكومي. ومع ذلك، فإن تقلبات الاقتصاد، مثل تغيرات سعر الصرف أو التضخم المفاجئ، قد تؤثر على قدرة الموردين على الالتزام بالأسعار المتفق عليها طوال مدة العقد، وفي هذه الحالة قد يُطالب المتعاقدون بتعويضات أو بتعديل الأسعار وفقاً لنظرية الظروف الطارئة أو عمل الأمر مما قد يفرض أعباء مالية غير متوقعة على الجهة الإدارية أو يؤدي إلى تعقيد العقود التطبيقية المرتبطة بالعقد الإطاري. ومن هنا، فإن الالتزام الصارم بالأسعار المحددة مسبقاً قد يتحول من ميزة إلى عبء إذا لم يكن هناك آلية مرنة لمراجعة الأسعار عند الضرورة.

- تأثير العقود الإطارية على فرص المنافسة في العقود التنفيذية: على الرغم من أن الجهات الحكومية تحرص عند إبرام العقود الإطارية على ضمان المنافسة في مرحلة الطرح الأولي إلا أن هذا لا يعني بالضرورة استمرار المنافسة في العقود التطبيقية اللاحقة، ففي بعض الحالات، قد تُنفذ العقود التطبيقية بناءً على منافسة مغلقة بين الموردين المدرجين في العقد الإطاري مما يقلل من فرص دخول منافسين جدد لاحقاً، حتى لو كانوا قادرين على تقديم عروض أكثر كفاءة أو جودة، ومن الجدير بالذكر أن المادة 137 من اللائحة التنفيذية للقانون رقم 182 لسنة 2018 تنص على التزام الجهات الحكومية بتحديد سقف زمني للعقد الإطاري بناءً على بيانات الطلب والاستهلاك السابقة مع ضرورة اتخاذ إجراءات لضمان عدم الإخلال بمبدأ المنافسة، ومع ذلك فإن بعض التشريعات الدولية تتجه نحو استثناء العقود الإطارية من بعض القيود المالية والإدارية بهدف تعزيز مرونتها وضمان استمرارها دون عوائق تنظيمية مفرطة، في حين أن العقود الإطارية تقدم مزايا كبيرة من حيث تقليل التكاليف الإدارية، وتوحيد المعايير، وتحقيق كفاءة في الإنفاق العام إلا أنها قد تؤدي في بعض الحالات إلى الإضرار بحرية المنافسة، خصوصاً عندما تكون مغلقة أمام دخول منافسين جدد، كما أن التحديات الاقتصادية مثل تقلبات الأسعار والتغيرات الاقتصادية غير المتوقعة قد تؤثر على التوازن المالي للعقود التنفيذية المرتبطة بها، ولذلك ينبغي على الجهات الحكومية عند إبرام العقود الإطارية تبني آليات تضمن استمرار المنافسة العادلة، مثل السماح بإدخال موردين جدد في العقود الممتدة، أو وضع شروط مرنة لمراجعة الأسعار عند الضرورة لضمان تحقيق أقصى استفادة ممكنة من هذه العقود دون الإخلال بمبادئ الشفافية وتكافؤ الفرص. (ضاحي، 2024)

دور الجهات الحكومية في إبرام العقود الإطارية

تمتع الجهات الحكومية بصلاحيات تقديرية واسعة في إبرام العقود الإطارية وهو ما يظهر بوضوح في نص المادة 65 من القانون رقم 182 لسنة 2018 حيث أتاح المشرع** لجهة الإدارة سلطة اختيارية في اللجوء إلى هذا النوع من العقود دون أن يجعلها ملزمة بذلك. فقد بدأ النص التشريعي بعبارة** "يجوز للجهة الإدارية." مما يؤكد أن استخدام العقود الإطارية يُترك لتقدير الجهة الحكومية وفقاً لما تراه مناسباً لتحقيق الصالح العام.

إطار استخدام العقود الإطارية وصلاحيات الجهات الحكومية

ورغم أن المشرع حدد في المادة 65 لحالات التي يجوز فيها للجهة الإدارية اللجوء إلى إبرام عقد إطارى إلا أن هذه الحالات لم تأت على سبيل الحصر بل تركت مجالاً واسعاً للجهات الحكومية لتقييم مدى تحقيق العقود الإطارية للمصلحة العامة في أي وضع تراه مناسباً، ومن ثم فإن الجهة الحكومية تتمتع بحرية كبيرة في تقرير الحاجة إلى إبرام عقد إطارى متى قدرت أن ذلك يحقق كفاءة الإنفاق العام ويخدم الأهداف الاستراتيجية للدولة، كما لم يضع المشرع قيوداً صارمة على نوعية العقود التي يمكن إبرامها بصيغة العقد الإطارى حيث لم يحصر استخدامها في التوريدات أو الخدمات الاستشارية بل جعلها مفتوحة أمام جميع المجالات سواء في الأعمال الإنشائية، أو تقديم الخدمات، أو شراء السلع، أو غيرها من التعاقدات الحكومية. (السنهوري، 1998)

آليات اختيار المتعاقد في العقود الإطارية

كما منح المشرع الجهات الحكومية ** مرونة كبيرة في اختيار المتعاقدين حيث أجاز لها إبرام العقود الإطارية مع من وقع عليه الاختيار بأي من طرق التعاقد المختلفة سواء عن طريق المناقصات العامة والمناقصات المحدودة أو على مرحلتين والممارسات العامة أو المحدودة والاتفاق المباشر، وقد وردت هذه الآليات في ** المادة 7 من قانون تنظيم التعاقدات العامة كما تمت الإشارة إليها بشكل موجز في المادة 65 من نفس القانون مما يعكس توجه المشرع نحو توفير أقصى درجة من المرونة للجهات الحكومية في اختيار المتعاقدين وفقاً لطبيعة الاحتياج محل التعاقد ومدى توافقه مع شروط وإجراءات الاختيار المتبعة، ويمكن تلخيص الحالات التي يجوز فيها للجهات الحكومية إبرام العقود الإطارية

- الحاجة إلى التعاقد المتكرر: تُعد الحاجة المستمرة إلى توريد سلعة أو تقديم خدمة بعينها من الأسباب الرئيسية التي تدفع الجهات الحكومية إلى اللجوء للعقود الإطارية، وقد أخذ المشرع المصري بهذا المبدأ في المادة 65 من قانون تنظيم التعاقدات العامة، حيث أجاز استخدام العقود الإطارية في حالة الاحتياجات المتكررة والشائعة الاستخدام داخل الجهات الحكومية، ومن أبرز الأمثلة التي أوردها القانون على هذه الاحتياجات:

✓ الخدمات الاستشارية: نظراً لطبيعتها الفنية المتخصصة، واعتمادها على الخبرة والكفاءة المهنية حيث يُعتبر الاعتبار الشخصي في اختيار الاستشاري ذا أهمية كبيرة ومن ثم فإن استخدام العقود الإطارية يسهل التعامل المستمر مع جهة استشارية موثوقة دون الحاجة إلى إعادة الطرح مع كل مشروع جديد.

✓ التوريدات العامة: عندما تحتاج الجهات الحكومية إلى سلع متكررة الاستخدام مثل المستلزمات الطبية، الأدوات المكتبية، أو معدات التشغيل، فإن إبرام عقد إطارى يضمن ثبات الأسعار وتقليل الحاجة إلى إعادة التفاوض، وضمان توافر الكميات المطلوبة عند الحاجة، حيث تتمتع الجهات الحكومية بصلاحيات واسعة في إبرام العقود الإطارية، حيث لم يجعلها المشرع إلزامية بل ترك للجهات الإدارية حرية تقدير مدى جدواها وفقاً لمقتضيات المصلحة العامة، كما سمح باستخدامها في مختلف أنواع التعاقدات سواء في الخدمات أو التوريدات أو الإنشاءات ومنح الجهات الحكومية مرونة كبيرة في اختيار المتعاقدين عبر طرق

التعاقد المختلفة، وتبرز أهمية العقود الإطارية خاصة في حالات التعاقد المتكرر حيث تساهم في تبسيط الإجراءات وتقليل الأعباء الإدارية وضمان استمرارية التوريد بكفاءة عالية.(ضاحي، 2024)

إبرام العقود الإطارية لمواجهة الاحتياجات العاجلة المتوقعة

في بعض الحالات قد تتوقع الجهات الحكومية أنها ستحتاج مستقبلاً إلى سلعة أو خدمة أو دراسة استشارية بشكل عاجل لكن دون أن يكون بوسعها تحديد الكمية المطلوبة أو التوقيت الدقيق للاحتياج وهنا يُصبح إبرام عقد إطارى مع أحد المتعاقدين المختارين مسبقاً خياراً عملياً يسمح بتجنب إعادة إجراءات التعاقد مع كل طلب جديد مع ضمان الاستجابة السريعة عند الحاجة الفعلية، غير أن القانون رقم 182 لسنة 2018 يلزم الجهات الحكومية بأن تكون تعاقداتها مبنية على الاحتياجات الفعلية فقط وليس على توقعات غير مدروسة وذلك لضمان عدم إهدار المال العام في تعاقدات قد لا تتحقق الحاجة إليها، ومن ثم فإن اللجوء إلى العقود الإطارية في هذه الحالات لا يعني الشراء العشوائي أو التقديري بل يسمح للجهات الحكومية بتحقيق مرونة في تلبية الاحتياجات الضرورية فقط دون الاضطرار إلى خوض منافسات جديدة في كل مرة تظهر الحاجة إليها.

الفرق بين التعاقد في حالة الاحتياجات المتكررة والتعاقد في حالة الاحتياجات المتوقعة:

- في حالة الاحتياجات المتكررة يكون لدى الجهة الحكومية إثبات ملموس بأن هذه الاحتياجات تحدث باستمرار مما يبرر إبرام عقد إطارى لتجنب التفاوض المتكرر.

- أما في حالة الاحتياجات المتوقعة فالجهة الإدارية لا تملك معلومات دقيقة عن التوقيت أو الحجم الفعلي للاحتياج لكنها تتوقع أن الحاجة ستظهر بناءً على خبرتها السابقة أو طبيعة الخدمة المطلوبة.

- التوصية بإدراج الاحتياجات المتوقعة ضمن خطة سنوية: لضمان أن العقود الإطارية في هذه الحالة تُستخدم بفاعلية، يُوصى بإدراج هذه الاحتياجات في الخطة السنوية للجهة الحكومية وفقاً لما نصّت عليه المادة 9 من القانون رقم 182 لسنة 2018، كما يمكن لوزارة المالية أن تقوم بتجميع هذه الاحتياجات المشتركة بين مختلف الجهات الحكومية، وتنظيم عملية شراء استراتيجي موحد بحيث يتم إبرام عقد إطارى يغطي احتياجات عدة جهات في وقت واحد بدلاً من أن تقوم كل جهة بإبرام عقد منفصل لنفس النوع من الخدمات أو السلع، وقد أكدت المادة 141 من اللائحة التنفيذية للقانون على عدم جواز قيام أي جهة حكومية بإبرام عقد إطارى جديد لتلبية احتياج معين إذا كان هناك بالفعل عقد إطارى قائم يغطي نفس الاحتياج مما يُعزز فكرة التخطيط المركزي لتجنب التعاقدات المتكررة غير الضرورية.

يُعد إبرام العقود الإطارية في حالات الاحتياجات المتوقعة حلاً فعالاً لضمان الاستجابة السريعة عند الحاجة الفعلية لكنه لا يجب أن يكون مبرراً لإبرام تعاقدات غير مدروسة، لذلك من الضروري إدراج هذه الاحتياجات ضمن الخطط السنوية وضمان تنسيقها على المستوى الحكومي حتى يتم تحقيق كفاءة الإنفاق وتجنب الازدواجية في التعاقدات والاستفادة القصوى من الميزانيات العامة.(ضاحي، 2024)

المبحث الثاني إدارة المشتريات

تُعد إدارة المشتريات والمخازن عنصراً أساسياً في المؤسسات حيث تضمن استمرارية العمليات من خلال توفير المواد والمستلزمات اللازمة بكفاءة، مما يقلل من الاضطرابات التشغيلية ونظراً لأهميتها المتزايدة، تعتمد المؤسسات الحديثة على أساليب علمية في الشراء لتجنب المشكلات المستقبلية وتحسين الأداء، كما تستثمر الشركات في حلول رقمية لإدارة المشتريات مما يساهم في تبسيط عمليات التوريد وتقليل التكاليف، وضمان الامتثال للسياسات المؤسسية وإضافةً إلى تحسين كفاءة الشراء وإدارة العقود والموردين بفاعلية أكبر. (حسين، 2021)

المبحث الأول تعريف إدارة المشتريات

تُعد إدارة المشتريات الجهة المسؤولة عن التخطيط المسبق لضمان توافر جميع المستلزمات التي تحتاجها المؤسسة، مع الإشراف الدقيق على عمليات التوريد لضمان توافرها مع الأهداف التشغيلية والإستراتيجية، وتتمثل وظيفتها الأساسية في تأمين المواد المطلوبة بالكمية المناسبة وفق معايير جودة تتماشى مع احتياجات المؤسسة وبأسعار تضمن تحقيق التوازن بين التكلفة والكفاءة الاقتصادية، كما تعمل هذه الإدارة على تنسيق عمليات الشراء وفق جداول زمنية محددة مما يضمن استمرارية العمل دون تعطل أو تأخير، وتحرص أيضاً على اختيار أفضل الموردين من حيث الموثوقية والالتزام بمعايير الجودة والتسليم مما يعزز من كفاءة سلسلة التوريد ويحدّ من المخاطر المرتبطة بالتأخير أو التكاليف غير المتوقعة، وإلى جانب ذلك تلعب الرقابة دوراً أساسياً في هذه الإدارة لضمان أن جميع عمليات الشراء تتم وفق الإجراءات المعتمدة بما يحافظ على الموارد المالية للمؤسسة ويمنع أي هدر أو سوء إدارة. (رواشده، 2023)

كما تُعد إدارة المشتريات عنصراً جوهرياً في كافة المؤسسات حيث تتولى مسؤولية تنظيم وتنفيذ عمليات الشراء بما يضمن تلبية احتياجات المنظمة بكفاءة، ويُعرف هذا المجال بأنه منظومة من الإجراءات والأنشطة التي تهدف إلى التحكم في عملية الشراء بدءاً من التخطيط لها وحتى تنفيذها ومتابعتها، وتزداد أهمية إدارة المشتريات بشكل ملحوظ لا سيما في شركات الإنتاج التي تعتمد على شراء ما يقارب 70% من إجمالي مبيعاتها وكذلك في الشركات الخدمية التي تبلغ نسبة مشترياتها نحو 40% مما يجعل من الضروري إحكام السيطرة على هذه العمليات لضمان تحقيق الكفاءة التشغيلية والمالية، وتنقسم إدارة المشتريات إلى ثلاث مراحل رئيسية تبدأ بمرحلة التخطيط المسبق لتحديد الاحتياجات ووضع استراتيجيات التوريد المناسبة، تليها مرحلة المتابعة المستمرة لضمان تنفيذ عمليات الشراء وفقاً للمواصفات المطلوبة والجداول الزمنية المحددة، وأخيراً مرحلة إعداد التقارير التفصيلية التي تتيح مراجعة الأداء وتقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (ابوالغنم، 2022)

أهمية إدارة المشتريات

1- تخفيض التكاليف: تسعى إدارة المشتريات إلى تقليل التكاليف من خلال توفير خيارات متعددة للموردين والحصول على عروض تنافسية مما يمكن الشركة من اختيار أفضل الأسعار مع الحفاظ على الجودة المطلوبة، كما تتطلب هذه العملية استبعاد

الموردين غير القادرين على تلبية المتطلبات والاستفادة من الخصومات والعروض المتاحة مما يجعل عمليات الشراء أكثر كفاءة وجدوى اقتصادية.

2- تقليل المخاطر وتأمين التوريد: فعلى الرغم من أهمية الحصول على أسعار مناسبة فإن تقليل المخاطر المرتبطة بعملية التوريد يُعد أمرًا بالغ الأهمية، فقد يؤدي السعر المنخفض أحيانًا إلى مشكلات مثل عدم التزام الموردين أو تأخر التسليم مما قد يؤثر على عمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات، لذا ينبغي لإدارة المشتريات تحديد السلع الأكثر حيوية للمؤسسة ووضع استراتيجيات لضمان تأمينها المستمر بالإضافة إلى اختيار الموردين القادرين على إدارة المخاطر بكفاءة دون تحميل الشركة أعباء غير متوقعة.

3- إدارة العلاقات: حيث لا تقتصر وظيفة إدارة المشتريات على تأمين المواد المطلوبة بأسعار مناسبة بل تشمل أيضًا بناء علاقات مستدامة مع الموردين، فالموردون يفضلون الشراكات طويلة الأمد التي تقوم على الثقة المتبادلة مما يساهم في تحسين استقرار التوريد وتقليل المشكلات المحتملة، كما أن إقامة علاقات قوية مع الموردين تتيح تقاسم المخاطر والفوائد مما يعزز التعاون ويضمن استمرارية التوريد في الظروف المختلفة.

4- تحسين الجودة: إلى جانب تحقيق وفورات مالية تلتزم إدارة المشتريات بتحسين جودة المنتجات والخدمات المشتراة فمن خلال تبني أحدث التقنيات التي تساهم في تسهيل عمليات التوريد والطلب والتفاوض على الأسعار، ويساعد استخدام التكنولوجيا في تعزيز الدقة والسرعة في تنفيذ عمليات الشراء مما يضمن الحصول على مواد ذات جودة عالية تلي احتياجات المؤسسة وتساهم في رفع مستوى الأداء العام. (رواشده، 2023)

أهمية العنصر البشري في إدارة المشتريات:

يلعب العنصر البشري دورًا جوهريًا في مختلف المجالات الإدارية إلا أن أهميته تبرز بشكل خاص في إدارة المشتريات نظرًا للآتي:

1- مسؤوليته المباشرة عن تنفيذ السياسات والاستراتيجيات المرتبطة بعمليات الشراء: إذ تعتمد كفاءة الإدارة على مدى خبرة ومهارة الأفراد القائمين على تحديد احتياجات المؤسسة وتأمينها بأفضل الأسعار والجودة والكميات المناسبة، لذا ينبغي أن يتمتع العاملون في هذا المجال بالمعرفة الدقيقة بأسواق التوريد، والقدرة على التفاوض الفعال مع الموردين والكفاءة في تحليل العروض وتقييمها بما يحقق مصلحة المؤسسة.

2- تنفيذ السياسات والاستراتيجيات: حيث يُعدّ العنصر البشري المسؤول عن تطبيق خطط وسياسات إدارة المشتريات بشكل عملي حيث يقوم الموظفون بتحليل الاحتياجات الفعلية للمؤسسة والتخطيط لعمليات الشراء بطريقة تضمن توفر المواد المطلوبة دون زيادة غير ضرورية في المخزون أو نقص يؤثر على سير العمليات، كما يقع على عاتقهم تنفيذ العقود والاتفاقيات ومراقبة أداء الموردين لضمان الالتزام بالشروط المتفق عليها.

3- ضمان الكفاءة والجودة في عمليات الشراء: فلا يقتصر دور العنصر البشري على مجرد إتمام عمليات الشراء بل يمتد ليشمل التأكد من تحقيق أعلى مستويات الجودة والتكلفة المثلى حيث يجب أن يتمتع الموظفون بالقدرة على تقييم المنتجات والخدمات بدقة، واختيار الموردين بناءً على معايير واضحة تشمل السعر والجودة ومصداقية التوريد، كما تتطلب هذه العملية مهارات في إدارة التفاوض والتعامل مع الموردين لضمان تحقيق أفضل الشروط الممكنة للمؤسسة.

4- متابعة الأسواق وبناء علاقات مع الموردين: يحتاج موظفو إدارة المشتريات إلى متابعة مستمرة لتغيرات الأسواق بما يشمل تقلبات الأسعار وتوافر المواد وأوضاع الموردين مما يساعدهم على اتخاذ قرارات شراء أكثر كفاءة، كما أن بناء علاقات مهنية قوية مع الموردين يُساهم في ضمان استمرارية التوريد وتحقيق اتفاقيات طويلة الأمد تخدم مصالح المؤسسة وهو ما يتطلب مهارات عالية في الاتصال والتفاوض وإدارة العلاقات التجارية، بالنالي فإن نجاح إدارة المشتريات يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة العنصر البشري حيث تتطلب هذه الوظيفة مزيجًا من المهارات التحليلية والإدارية والتفاوضية إلى جانب القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على البيانات السوقية واتجاهات العرض والطلب مما يساهم في تحقيق الكفاءة التشغيلية والاستراتيجية للمؤسسة. (ابوالغنم، 2022)

5- لغرض استراتيجي: يُعدّ الشراء قضية استراتيجية جوهرية في عالم الأعمال حيث يتطلب من الشركات خاصة الشركات المصنعة الاستثمار في أصول رأسمالية مثل المصانع والآلات لدعم عمليات التصنيع، فهذه الاستثمارات تكون ضخمة مما يجعل وظيفة الشراء ذات أهمية كبرى في تحديد مسار الشركة وتحقيق أهدافها التنافسية، ومع ذلك في بعض المنظمات لا سيما تلك التي تعمل على نطاق صغير، فيُنظر إلى الشراء على أنه مجرد نشاط إداري أو كتابي حيث يتم إسناد هذه المهمة إلى أفراد يتم اختيارهم بناءً على الولاء للمؤسسة بدلاً من الكفاءة والقدرة التحليلية وهو نهج غير فعال، فينبغي أن يتمتع التنفيذيون المسؤولون عن الشراء بصفات ديناميكية وإبداعية بالإضافة إلى القدرة على اتخاذ قرارات قائمة على التحليل العميق، ومع تطور مفهوم إدارة سلسلة التوريد أصبح من الواضح أن الشراء يلعب دورًا استراتيجيًا حاسمًا في تشكيل هيكل التكلفة للشركة من خلال المفاوضات مع الموردين، حيث إن تمكن المسؤولين التنفيذيين من إجراء مفاوضات فعالة يتيح للمؤسسة تحقيق وفورات كبيرة مما يساهم في خفض التكاليف وتعزيز قدرتها على المنافسة في السوق، وعلاوة على ذلك يمكن لمبادرات الشراء أن تؤدي إلى تحسين إدارة المخزون ورفع جودة الأجزاء والمكونات الواردة وذلك من خلال عمليات انتقاء الموردين وتطويرهم، كما أن الشراء

يلعب دورًا داعمًا في تطوير المنتجات الجديدة حيث يساهم في إشراك الموردين في عمليات الابتكار والتطوير مما يعزز من كفاءة الإنتاج وجودة المنتج النهائي. (الخرابشة، 2022)

فوائد إدارة المشتريات

(1) تحسين وفورات التكاليف: تبدأ عملية تحقيق وفورات التكاليف من خلال الاستعانة بمصادر خارجية حيث يتم البحث عن الموردين المحتملين وتقييمهم والتفاوض معهم للحصول على أفضل العروض لشراء السلع والخدمات حيث تساعد هذه الإجراءات في تأمين أسعار تنافسية وقيمة أعلى مقابل الإنفاق كما تعتمد العديد من الشركات على عمليات تقديم العطاءات حيث يتنافس الموردون لكسب عقود التوريد مما يساهم في خفض التكاليف وعلى الرغم من أن تقليل التكاليف ليس العامل الوحيد لنجاح إدارة المشتريات فإنه يظل من أبرز المعايير التي تقيس بها المؤسسات كفاءة أنظمتها الشرائية، كما أن الالتزام بالعقود المبرمة مع الموردين المعتمدين يضمن تحقيق أقصى قدر من الوفورات المالية وتعزيز الربحية.

(2) زيادة التأثير على الإنفاق: تعاني العديد من المؤسسات من عمليات شراء تتم خارج إطار السياسات المعتمدة حيث يتم اللجوء إلى موردين غير متعاقدين مما يؤدي إلى تفاوت في الأسعار وعدم استقرار في التكاليف، كما يُعرف هذا الإنفاق غير المنضبط بالإنفاق خارج العقد وهو أحد التحديات التي تواجهها الشركات. تساهم أنظمة إدارة المشتريات في الحد من هذا النوع من الإنفاق عبر فرض الالتزام بالمشتريات من الموردين المعتمدين مما يساعد في ضبط الميزانية وتحقيق شفافية أكبر في إدارة الموارد المالية.

(3) تحسين الكفاءة وأتمتة عمليات الشراء: تعتمد فرق المشتريات على أساليب تنفيذية مختلفة لكن العمليات اليدوية التقليدية قد تعيق تحقيق الكفاءة المطلوبة حيث تزيد من احتمالات فقدان المستندات وارتفاع النفقات غير الخاضعة للرقابة وضياع فرص الحصول على خصومات أو عروض تنافسية، فمن خلال اعتماد حلول إلكترونية متطورة يمكن تسريع عمليات الشراء وتقليل الأخطاء التشغيلية وتعزيز دقة البيانات المالية مما يساهم في تحقيق قيمة استراتيجية أكبر للمؤسسة.

(4) تحسين إدارة الموردين: يلعب الموردون دورًا حيويًا في توفير المنتجات والخدمات الأساسية للشركات لذا فإن اختيار المورد المناسب يُعد خطوة أساسية لضمان جودة العمليات التشغيلية، كما يعتمد تأهيل الموردين على تقييم عوامل عدة مثل مدى استقرارهم المالي ومدى توافقهم مع القواعد والمعايير الأخلاقية للشركة بالإضافة إلى قدرتهم على تلبية احتياجات المؤسسة بكفاءة وتتيح أنظمة إدارة المشتريات حلولاً متطورة لتقييم الموردين مما يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة تضمن بناء شراكات تجارية ناجحة ومستدامة. (رواشده، 2023)

أهداف إدارة المشتريات

- (1) توفير احتياجات المؤسسة: تهدف إدارة المشتريات إلى ضمان تلبية جميع متطلبات المؤسسة من مواد وخدمات مما يساعدها على تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية بكفاءة ويشمل ذلك تأمين الموارد اللازمة للإنتاج أو التشغيل بما يضمن استمرارية العمل دون انقطاع أو تأخير.
- (2) تقليل التكاليف مع تحقيق جودة عالية: تحرص إدارة المشتريات على تحقيق أفضل صفقة شراء فيما يُعرف بالشراء الاقتصادي حيث يتم تحقيق التوازن المثالي بين السعر والجودة ومستوى الخدمة المقدمة، يساعد هذا النهج في تقليل النفقات التشغيلية مع ضمان الحصول على منتجات وخدمات تلي معايير الجودة المطلوبة مما يعزز من كفاءة المؤسسة وقدرتها التنافسية.
- (3) تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة: تساهم إدارة المشتريات في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال توفير مواد وخدمات ذات جودة عالية تُمكنها من التميز في السوق، كما يساهم اختيار الموردين بعناية في تحسين مستوى المنتجات النهائية أو الخدمات المقدمة مما يساعد المؤسسة على تعزيز حصتها السوقية ومكانتها بين المنافسين.
- (4) بناء شبكة علاقات قوية مع الموردين: يُعد إنشاء علاقات متميزة مع الموردين عنصرًا أساسيًا في نجاح إدارة المشتريات حيث يساعد في تأمين الإمدادات بشروط تنافسية وضمان توافر المواد المطلوبة في الوقت المناسب، إضافة إلى تحسين مستوى التعاون والاستجابة السريعة لأي تغييرات أو متطلبات جديدة.
- (5) التنسيق الفعال مع الإدارات الأخرى: ويتطلب نجاح إدارة المشتريات تعاونًا وثيقًا مع مختلف الإدارات داخل المؤسسة مثل الإنتاج والمخازن والمالية لضمان سير العمليات المشتركة بسلاسة، ويساعد هذا التنسيق في تحسين كفاءة الأداء وتقليل الهدر وتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة.
- (6) إعداد كوادر متخصصة للمستقبل: يُعد تأهيل وتدريب فريق عمل متخصص في مجال المشتريات من الأهداف الأساسية التي تساهم في استدامة نجاح المؤسسة، فامتلاك فريق يتمتع بالخبرة والمعرفة في أساليب التفاوض وإدارة الموردين وتحليل التكاليف ويضمن قدرة المؤسسة على إدارة مشترياتها بفاعلية على المدى الطويل مما يعزز من استقرارها واستمراريتها. (ابوالغنم، 2022)

أنشطة الشراء

1- الشراء التكتيكي: يُشير الشراء التكتيكي إلى العمليات اليومية التي تضمن توفير المواد والموارد اللازمة لاستمرار الإنتاج بسلاسة داخل المؤسسة، ويركز هذا النوع من الشراء على تلبية الاحتياجات الفورية من خلال تأمين المنتجات والخدمات المطلوبة في الوقت المناسب للأقسام الداخلية المعنية، ورغم أهميته في ضمان استمرارية العمليات فإنه عادةً ما يتم تنفيذه دون النظر إلى الأهداف طويلة الأجل أو الاستراتيجيات المستقبلية للمؤسسة.

2- المصادر الاستراتيجية: ويتعلق الشراء الاستراتيجي بالقرارات التي تؤثر بشكل مباشر على الربحية طويلة الأجل للمؤسسة، وهو نهج يشمل أكثر من مجرد عملية الشراء حيث يتطلب التخطيط والتعاون بين عدة إدارات مثل الهندسة والجودة والتصميم والتصنيع والتسويق والمحاسبة لضمان تحقيق أقصى استفادة من قدرات الموردين، ويساعد الشراء الاستراتيجي في تحقيق مزايا تنافسية متعددة مثل خفض التكاليف، وتطوير التكنولوجيا وتحسين الجودة وتقليل مدة تنفيذ العمليات مما يساهم في تعزيز كفاءة المؤسسة واستدامتها في السوق. (الخرابشة، 2022)

مسئوليات إدارة المشتريات

(1) التخطيط ووضع سياسات الشراء: وتتحمل إدارة المشتريات مسؤولية وضع سياسات واضحة ومنهجية لعمليات الشراء بما يضمن توافقها مع احتياجات المؤسسة وأهدافها التشغيلية والمالية، ويشمل التخطيط تحديد كميات المواد المطلوبة ومستوى جودتها وتكاليفها بالإضافة إلى وضع استراتيجيات لإدارة التوريد وضمان استمرارية العمليات دون تأخير أو نقص في الموارد، وتتطلب هذه العملية المرونة لمواكبة التغيرات في بيئة العمل والسوق مما يساعد المؤسسة على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية في عمليات الشراء.

(2) إجراء البحوث ودراسة السوق: ونظرًا لكون إدارة المشتريات هي الجهة المسؤولة عن التعامل المباشر مع السوق والموردين فإن من مهامها الأساسية إجراء بحوث ودراسات مستمرة لفهم ديناميكيات السوق واتجاهات الأسعار ومدى توفر المواد والخدمات المطلوبة. يشمل ذلك جمع وتحليل البيانات المتعلقة ببداية التوريد، ومقارنة العروض المقدمة من الموردين وتقييم المخاطر المحتملة في سلسلة الإمداد مما يساعد المؤسسة على اتخاذ قرارات مستنيرة تحقق أفضل قيمة مقابل المال.

(3) مراجعة طلبات الشراء: تقوم إدارة المشتريات بمراجعة طلبات الشراء الواردة من مختلف الإدارات للتأكد من مدى توافقها مع احتياجات المؤسسة وخططها المالية وفي حال وجود تجاوزات أو عدم دقة في الطلبات، يتم التنسيق مع الإدارات المعنية لإعادة ضبط الكميات المطلوبة وتحديد الأولويات بناءً على الضرورات الفعلية، مما يساهم في ترشيد الإنفاق وتحسين كفاءة استخدام الموارد.

(4) إعداد الجدولة الزمنية للمشتريات: تلعب إدارة المشتريات دورًا محوريًا في تنظيم جدول زمني لاستلام المواد والمنتجات المطلوبة بحيث تتناسب مع احتياجات المؤسسة وإدارتها المختلفة. تأخذ هذه الجدولة في الاعتبار قدرة المخازن على استيعاب المواد إضافة إلى تخطيط المدفوعات المالية للموردين بطريقة تضمن الحفاظ على السيولة النقدية وتجنب أي التزامات مالية غير مدروسة.

(5) تحديد مستويات المخزون بالتنسيق مع إدارة المخازن: يهدف تحقيق التوازن بين توافر المواد وتقليل التكاليف المرتبطة بالتخزين وتتولى إدارة المشتريات تحديد مستويات المخزون المثلى بالتعاون مع إدارة المخازن، ويشمل ذلك تحديد الحد الأدنى للطلب، ونقطة إعادة الطلب، والحد الأقصى للمخزون مما يضمن عدم حدوث نقص يؤثر على سير العمل أو تخزين كميات زائدة تشكل عبئًا ماليًا ولوجستيًا على المؤسسة. (رواشده، 2023)

(6) إصدار أوامر الشراء والتوريد: بعد الاتفاق مع الموردين على الشروط المتعلقة بالكميات والأسعار والمواصفات وتتولى إدارة المشتريات إصدار أوامر الشراء الرسمية والتي تعد مستندًا رسميًا يحدد تفاصيل عملية التوريد ويتم إرسال هذه الأوامر إلى الموردين مع متابعة عملية التسليم لضمان وصول المواد في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة مما يساهم في تحسين كفاءة سلسلة التوريد.

(7) التحقق من جودة المواد واعتماد عملية التسليم: وتعمل إدارة المشتريات بالتعاون مع الأقسام القانونية والفنية على ضمان استلام المواد وفقًا للمواصفات المتفق عليها، ويشمل ذلك مراجعة العقود والفواتير وإجراء الفحص الفني للمواد الواردة من قبل المختصين وقبل اعتمادها رسميًا للاستخدام داخل المؤسسة، ويساهم هذا الإجراء في الحد من الأخطاء التشغيلية ويضمن حصول المؤسسة على منتجات وخدمات ذات جودة عالية.

(8) التخلص من المخزون الزائد وإدارته بفعالية: ومن بين المهام الأساسية لإدارة المشتريات أيضًا التعامل مع المخزون الزائد أو المواد التي لم تعد هناك حاجة إليها داخل المؤسسة ويتم ذلك من خلال وضع استراتيجيات لإعادة استخدام هذه المواد أو تصريفها بطريقة تحقق أقصى استفادة منها سواء عبر إعادة بيعها أو إعادة تدويرها أو التخلص منها بطريقة آمنة بيئيًا مما يساعد في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل التكاليف غير الضرورية. (أبوالغنم، 2022)

استراتيجية إدارة المشتريات:

1- الشراء المركزي: يُعد الشراء المركزي أحد الأنظمة الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات لضبط عمليات التوريد وتوحيد قرارات الشراء، ويتمحور هذا النظام حول وجود قسم واحد مسؤول عن شراء جميع السلع والخدمات اللازمة للمؤسسة بما في ذلك احتياجات فروعها المختلفة، وغالبًا ما يتمركز قسم المشتريات في المقر الرئيسي للمؤسسة حيث يتولى التعامل المباشر مع الموردين والتفاوض بشأن الأسعار وضمان توفير المواد المطلوبة بالجودة المناسبة وفي الأوقات المحددة، ويساهم هذا النهج في تحقيق وفورات اقتصادية عبر توحيد الطلبات، وتقليل التكاليف الإدارية وتحسين شروط التعاقد مع الموردين مما يعزز من كفاءة عمليات الشراء على مستوى المؤسسة ككل.

2- إعداد خطة المشتريات: تمثل خطة المشتريات إحدى الركائز الأساسية لتنفيذ استراتيجية الشراء بفاعلية حيث تهدف إلى تحديد الاحتياجات الفعلية للمؤسسة من المواد والخدمات وتقدير الكميات المطلوبة بدقة ووضع جدول زمني لعمليات الشراء وتضمن هذه الخطة الحصول على المستلزمات الضرورية في التوقيت المناسب مما يحافظ على استمرارية العمل دون انقطاع، وإضافةً إلى ذلك، تتضمن خطة المشتريات وضع معايير واضحة لاختيار الموردين مثل مستوى الجودة المطلوب وتكلفة المواد وسجل المورد في الالتزام بمواعيد التسليم الأمر الذي يساعد المؤسسة على بناء علاقات موثوقة مع الموردين وتأمين احتياجاتها بكفاءة.

3- التركيز على الجودة: يُعد ضمان جودة المنتجات والخدمات التي يتم شراؤها من الموردين عنصرًا أساسيًا في نجاح استراتيجية إدارة المشتريات، ولتحقيق ذلك يجب تقييم وتحليل جودة عمليات الإنتاج والتوريد لدى الموردين مع الأخذ في الاعتبار أن الأسواق تضم العديد من الشركات التي تقدم منتجات متنوعة بمواصفات وأسعار مختلفة، ويساعد هذا التقييم في اختيار الموردين الذين يقدمون أعلى مستويات الجودة بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة، كما أن الالتزام بمعايير الجودة يساهم في تقليل المشكلات التشغيلية وتقليل معدلات الإرجاع والاستبدال وتعزيز سمعة المؤسسة في السوق من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات مستوى عالٍ من الكفاءة والاعتمادية. (رواشده، 2023).

مراحل عملية الشراء في إدارة المشتريات

1) استقبال طلبات الشراء ودراستها: تبدأ عملية الشراء باستلام طلبات الشراء المقدمة من الإدارات المختلفة داخل المؤسسة مثل إدارة المخازن أو الأقسام التشغيلية التي تحتاج إلى مواد أو خدمات معينة، وتقوم إدارة المشتريات بدراسة هذه الطلبات بعناية للتحقق من مدى الحاجة الفعلية لها وضمان توافر الميزانية اللازمة لتغطيتها والتأكد من عدم وجود بدائل متاحة داخل المخزون الحالي، ويساعد هذا الإجراء في منع عمليات الشراء غير الضرورية وضبط الإنفاق وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

(2) تحديد المورد المناسب: بعد التأكد من صحة طلب الشراء، تبدأ إدارة المشتريات في البحث عن الموردين المحتملين الذين يمكنهم تلبية الاحتياجات المطلوبة بالجودة والسعر المناسبين، ويتطلب هذا البحث دراسة العروض المقدمة من عدة موردين ومقارنتها بناءً على معايير محددة مثل السعر والجودة وسمعة المورد والالتزام بمواعيد التسليم وخدمات ما بعد البيع. يساعد هذا النهج التحليلي في اختيار المورد الأكثر كفاءة والذي يحقق للمؤسسة أقصى قيمة مقابل المال المدفوع.

(3) إصدار أمر الشراء: بمجرد تحديد المورد المناسب، تقوم إدارة المشتريات بإصدار مستند رسمي يُعرف بأمر الشراء يتضمن جميع التفاصيل المتعلقة بالعملية مثل اسم المؤسسة والمورد ووصف المنتجات أو الخدمات المطلوبة والكميات المحددة والمواصفات الفنية وتاريخ ومكان التسليم وشروط الشحن والدفع، ويُعد هذا المستند بمثابة عقد رسمي بين المؤسسة والمورد ويضمن التزام الطرفين بالشروط المتفق عليها.

(4) استلام الأصناف وفحصها: فعند وصول المواد المطلوبة، يتم استلامها وفحصها بدقة من قبل فريق مشترك يضم ممثلين من إدارة المشتريات وإدارة المخازن والإدارات الفنية المعنية، ويتم التحقق من مطابقة الأصناف للمواصفات المتفق عليها في أمر الشراء والتأكد من جودتها وسلامتها قبل قبولها رسميًا، وفي حالة وجود أي خلل أو اختلاف، يتم التواصل مع المورد لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة مثل الاستبدال أو إعادة التوريد.

(5) مراجعة المستندات والفواتير: تُعد مراجعة المستندات المالية والإدارية خطوة ضرورية لضمان دقة عملية الشراء وتوثيقها بشكل صحيح، وتشمل هذه المرحلة التحقق من صحة الفواتير الواردة من المورد والتأكد من مطابقتها لأوامر الشراء والمستندات الأخرى ذات الصلة مثل سجلات أوامر التوريد وسجلات الموردين وسجلات العقود، ويساعد هذا الإجراء في ضمان الشفافية المالية، وتجنب أي أخطاء محاسبية أو تلاعب في البيانات مما يعزز من كفاءة عمليات الشراء داخل المؤسسة. (ابوالغنم، 2022)

خصائص مدير المشتريات

1- مهارات التعامل مع الآخرين: يُعد مدير المشتريات حلقة وصل بين المؤسسة والموردين مما يستلزم امتلاكه لمهارات تواصل فعالة تمكنه من بناء علاقات عمل قوية والحفاظ عليها، وتشمل هذه المهارات القدرة على التفاوض والاستماع الجيد واحترام آراء الآخرين والتعامل بلباقة مع مختلف الأطراف داخل المؤسسة وخارجها، ويساهم التواصل الجيد في حل المشكلات بسرعة، وتحقيق أفضل الصفقات، وضمان استمرارية التعاون المثمر مع الموردين.

- 2- اتخاذ القرار التحليلي: تتطلب وظيفة مدير المشتريات اتخاذ قرارات متعددة تؤثر بشكل مباشر على عمليات الإنتاج والتوريد، وتشمل هذه القرارات اختيار المورد الأنسب وتحديد الكميات المطلوبة وضمان توافر المواد في الوقت المناسب وإدارة العلاقات مع الموردين، ولذلك يجب أن يمتلك مدير المشتريات قدرة عالية على التحليل والاستنتاج بحيث يعتمد على البيانات والمعلومات المتاحة لاتخاذ قرارات مدروسة تحقق التوازن بين الجودة والتكلفة والكفاءة التشغيلية.
- 3- الولاء للمؤسسة: ونظرًا لأن مدير المشتريات يتعامل مع عمليات شراء تنطوي على مبالغ مالية كبيرة فإن الولاء للمؤسسة يُعد من السمات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها. يُتوقع من المدير الالتزام بمصلحة المؤسسة واتخاذ قرارات تخدم أهدافها الاستراتيجية مع الابتعاد عن أي ممارسات قد تؤدي إلى تضارب المصالح أو التأثير على نزاهة العمليات الشرائية.
- 4- إجادة استخدام الحاسوب: أصبحت التكنولوجيا تلعب دورًا محوريًا في إدارة المشتريات حيث يتم الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية في تتبع الطلبات وإدارة المخزون وتحليل البيانات وإجراء العمليات المالية، ولذا يجب أن يمتلك مدير المشتريات معرفة جيدة باستخدام البرامج والتطبيقات المتخصصة مما يساعده على أداء مهامه بكفاءة عالية وتقليل الأخطاء التشغيلية وتسريع عمليات اتخاذ القرار.
- 5- امتلاك المهارات التقنية: نظرًا للتطور المستمر في تقنيات الإنتاج والتوريد يحتاج 0 ويساعده هذا الفهم في تقييم الموردين وضمان توافق المنتجات مع معايير الجودة وتحسين عمليات التوريد، كما يُمكنه من العمل بفعالية مع الأقسام الفنية الأخرى مثل الهندسة والتصنيع لضمان توفير المواد التي تلي احتياجات المؤسسة بشكل دقيق.
- 6- القدرة على اتخاذ القرار بسرعة وفعالية: في بيئة الأعمال سريعة التغير يكون مدير المشتريات مطالبًا باتخاذ قرارات حاسمة في وقت قصير مثل التعامل مع نقص المواد أو الاستجابة لتغيرات السوق أو التفاوض على عقود جديدة، لذا يجب أن يمتلك قدرة على تحليل المواقف بسرعة واتخاذ قرارات تتماشى مع استراتيجية الشراء الخاصة بالمؤسسة، مع مراعاة العوامل المختلفة مثل الجودة والسعر والبيئة الاقتصادية والسياسات التنظيمية.
- 7- الابتكار والإبداع في إدارة المشتريات: مع التنافس الشديد في الأسواق يُعد الابتكار عنصرًا أساسيًا للحفاظ على كفاءة عمليات الشراء، ويحتاج مدير المشتريات إلى التفكير بطرق إبداعية لتحسين تقنيات الشراء وإدارة المخزون بشكل أكثر فاعلية والتحكم في التكاليف وتطوير استراتيجيات جديدة للمساومة مع الموردين، ويساعد الابتكار في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تحسين عمليات التوريد وضمان تدفق المواد بأفضل جودة وأقل تكلفة.

8- مهارات التفاوض والمساومة: يُعتبر التفاوض من أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها مدير المشتريات حيث تؤثر قدرته على المساومة بشكل مباشر على تكاليف المؤسسة وجودة المنتجات التي تحصل عليها، ويجب أن يكون لديه القدرة على إقناع الموردين بتقديم أفضل الأسعار وشروط دفع مريحة وخدمات ما بعد البيع بما يضمن تحقيق أقصى استفادة للمؤسسة، وتساعد هذه المهارة في خفض التكاليف وتعزيز علاقات العمل طويلة الأمد مع الموردين الموثوقين. (الخرابشة، 2022).

كيفية تطوير إدارة المشتريات

(1) الرقابة على الأداء وتحليل النتائج: يُعد تطوير إدارة المشتريات عملية تبدأ من فرض رقابة دقيقة على جميع الأنشطة المرتبطة بعمليات الشراء بهدف تحديد نقاط القوة لتعزيزها والوقوف على نقاط الضعف لمعالجتها، ويتم ذلك من خلال وضع نظام تقييم أداء يعتمد على مجموعة من المعايير المستمدة من الأهداف الاستراتيجية للإدارة مما يتيح مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المستهدفة ويساعد هذا التقييم في اتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف وضمان تحقيق أعلى مستويات الجودة في العمليات الشرائية.

(2) الاستفادة من التجارب السابقة لتحسين الأداء: يُعد تحليل الأداء الحالي مقارنةً بما تم تحقيقه في الفترات السابقة من الأدوات الفعالة في تطوير إدارة المشتريات، فمن خلال مراجعة التجارب السابقة يمكن تسليط الضوء على النجاحات للاستفادة منها وتكرارها وكذلك دراسة الأخطاء والتحديات التي واجهتها الإدارة سابقاً لتجنب تكرارها، ويسهم هذا النهج في بناء استراتيجيات أكثر كفاءة ودقة مما يعزز من قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات شرائية مستدامة تتناسب مع المتغيرات السوقية.

(3) تصحيح مسار الانحرافات التشغيلية: فبعد إجراء التقييمات والبحث في أداء إدارة المشتريات يتم تحديد أي انحرافات عن الأهداف المخطط لها وتحليل أسبابها بدقة، ويشمل ذلك مراجعة الإجراءات التشغيلية ومراقبة أداء الموردين وفحص مدى توافق عمليات الشراء مع احتياجات المؤسسة، وبناءً على هذه التحليلات يتم وضع حلول تصحيحية مناسبة لضمان تحسين الأداء مع ضرورة متابعة تنفيذ هذه الحلول وإجراء تعديلات إضافية عند الحاجة لضمان فاعليتها.

(4) تطوير مهارات مسؤولي المشتريات: لا يقتصر تطوير إدارة المشتريات على الإجراءات والأنظمة فحسب بل يشمل أيضاً تحسين كفاءة الفريق المسؤول عن عمليات الشراء، ويتطلب ذلك تزويد مسؤولي المشتريات بمهارات متقدمة مثل القدرة على التفاوض الفعال واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وفهم طبيعة المواد والخدمات التي يتم شراؤها إضافةً إلى الإلمام بتقلبات السوق والعوامل المؤثرة في الأسعار، ويساعد الاستثمار في تدريب الموظفين وتطوير قدراتهم على تعزيز كفاءة إدارة المشتريات مما ينعكس إيجابياً على أداء المؤسسة ككل.

(5) استخدام الحلول البرمجية في إدارة المشتريات: أصبحت الأنظمة المحاسبية والبرامج المتخصصة في إدارة المشتريات أداة فعالة لتحسين كفاءة العمليات الشرائية حيث تتيح هذه الحلول تتبع المخزون وإعداد قوائم الموردين، واستقبال عروض الأسعار وتقييم البدائل، وإصدار أوامر الشراء والفواتير بطريقة آلية، ويساعد ذلك في تقليل الأخطاء اليدوية، وتوفير الوقت، وتحسين دقة البيانات، مما يسهل عملية اتخاذ القرار.

(6) الاستفادة من الأنظمة السحابية في إدارة المشتريات: توفر الأنظمة السحابية ميزات متقدمة تساهم في تحسين كفاءة إدارة المشتريات حيث تتيح الوصول إلى البيانات من أي مكان وفي أي وقت مما يعزز من سرعة الاستجابة لمتطلبات الشراء، كما تضمن هذه الأنظمة التحديث المستمر للبرامج وتجنب المشكلات التقنية المرتبطة بالصيانة إضافةً إلى إمكانية تخصيص النظام وفقاً لاحتياجات المؤسسة مما يوفر تجربة أكثر دقة وسلاسة في تنفيذ عمليات الشراء وإدارتها بكفاءة. (أبو الغنم، 2022)

قدوة في الشراء

يختلف دور المشتري داخل المؤسسة بناءً على طبيعة عمليات الشراء ومتطلباتها، حيث تتنوع المسؤوليات والمهام التي يؤديها وفقاً لنوع المشتريات وطبيعة العمل. في كثير من الأحيان، تختلف هذه الأدوار أيضاً في طبيعة تفاعلها مع الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، مما يتطلب مهارات متنوعة وخلفيات تعليمية متباينة، إلى جانب جهود مستمرة لتطوير الموظفين وفقاً لمتطلبات كل دور.

المشتريات التشغيلية هي المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة التشغيلية المتعلقة بطلب المواد ومتابعة تنفيذ الطلبات لضمان وصولها في الوقت المناسب. ويُعد هذا الدور أساسياً في قطاع التصنيع، حيث يكون المشتري مسؤولاً عن التواصل مع الإدارات التشغيلية مثل الإنتاج واللوجستيات لضمان توفر المواد المطلوبة وعدم حدوث أي تأخير يؤثر على سير العمل.

مشتري المواد المباشرة أو المشتري التسلسلي: هو أحد الأدوار الأكثر شيوعاً في قطاع التصنيع حيث يتولى مسؤولية شراء المواد الخام أو المكونات الضرورية لعملية الإنتاج، ويشمل هذا الدور تطوير استراتيجية التوريد واختيار الموردين وإدارة العلاقات معهم لضمان الحصول على المواد بالجودة المطلوبة والتكلفة المناسبة. عادةً ما يكون هذا المشتري مسؤولاً عن مجموعة محددة من المواد ضمن فئة معينة من المشتريات، مما يتطلب معرفة متخصصة بطبيعة هذه المواد وسوقها.

مشتري المواد غير المباشرة: يتولى مسؤولية شراء المواد والخدمات التي لا تدخل بشكل مباشر في عملية الإنتاج مثل المعدات المكتبية والخدمات اللوجستية ومستلزمات الصيانة والإصلاح، ويتطلب هذا الدور تطوير استراتيجيات مصادر التوريد والتفاوض مع الموردين وإبرام العقود معهم لضمان استمرارية توافر هذه الموارد الداعمة للعمليات التشغيلية كما يمكن تصنيف مشتري المواد غير المباشرة إلى عدة فئات وفقاً لطبيعة المواد التي يقومون بشراءها، مثل مشتري الخدمات، ومشتري الاستثمارات، ومشتري الصيانة والإصلاح.

(الخرابشة، 2022)

أنواع الشراء

هناك نوعان أساسيان من المشتريات الشراء الفردي والشراء التنظيمي

1- الشراء الفردي: هو ذلك النوع من الشراء الذي يقوم به الأفراد بغرض تلبية احتياجاتهم الشخصية أو احتياجات أسرهم ويشمل اقتناء المنتجات أو الخدمات التي يتم استخدامها للاستهلاك المباشر دون أن تكون جزءًا من عمليات إنتاجية أو تجارية، ويعتمد قرار الشراء الفردي على مجموعة من العوامل التي تؤثر في سلوك المستهلك وتوجيه اختياراته حيث يمكن تصنيف هذه العوامل إلى أربعة أنواع رئيسية:

✓ العوامل الثقافية: تلعب دورًا كبيرًا في تحديد أنماط الشراء حيث تتأثر قرارات الأفراد بالقيم والمعتقدات والعادات السائدة في المجتمع الذي ينتمون إليه، وينعكس ذلك في تفضيلات المستهلكين للمنتجات والعلامات التجارية وحتى في طريقة اتخاذ القرار الشرائي.

✓ العوامل الاجتماعية: وتشمل تأثير العائلة، والأصدقاء، والزملاء، والمجتمع المحيط على سلوك الشراء حيث قد يتأثر الفرد بآراء الآخرين وتوصياتهم عند اتخاذ قرار بشراء منتج معين، كما تؤثر الحالة الاجتماعية والمكانة الاقتصادية على اختيارات المستهلكين وأنماط إنفاقهم.

✓ العوامل الشخصية: تتعلق بالخصائص الفردية لكل مستهلك مثل العمر والجنس والمستوى التعليمي والدخل وأسلوب الحياة، هذه العوامل تحدد مدى اهتمام الشخص بمنتجات معينة وتؤثر على نوعية المنتجات التي يفضلها فمثلاً: تختلف احتياجات الشباب عن احتياجات كبار السن كما أن نمط حياة الشخص يؤثر على خياراته الشرائية.

✓ العوامل النفسية: تلعب دورًا أساسيًا في عملية اتخاذ القرار الشرائي حيث تشمل الدوافع والإدراك والتعلم والمعتقدات والمواقف الشخصية، كما تؤثر هذه العوامل في كيفية استجابة المستهلك للإعلانات والعروض الترويجية وتجارب الاستخدام السابقة مما يؤثر بشكل مباشر على قرارات الشراء ومدى ولائه للعلامات التجارية. (الخرابشة، 2022)

ويعتقد فهم هذه العوامل أمرًا بالغ الأهمية بالنسبة للشركات والمُسوقين حيث يساعدهم على تطوير استراتيجيات تسويقية فعالة تستهدف احتياجات المستهلكين وتؤثر على قراراتهم الشرائية بطرق مدروسة ومؤثرة.

2- الشراء التنظيمي:

يُعتبر الشراء تنظيميًا عندما يتم تنفيذه نيابة عن شركة أو مؤسسة بغض النظر عن حجمها سواء كانت شركة صغيرة أو متوسطة أو مؤسسة حكومية أو شركة متعددة الجنسيات أو حتى منظمة غير حكومية، ويختلف الشراء التنظيمي عن الشراء الفردي من حيث الأهداف والعمليات حيث يتم وفق خطط واستراتيجيات محددة تخدم احتياجات المؤسسة وتعزز من كفاءتها التشغيلية والإنتاجية، ويتوزع الشراء التنظيمي على عدة قطاعات ومجالات مختلفة حيث لكل منها أهدافه ومتطلباته الخاصة، ويمكن توضيح أنواعه كالتالي:

- ✓ شراء الشركات والصناعات: تقوم الشركات والمصانع بشراء المواد الخام والمعدات والخدمات اللازمة لدعم عملياتها الإنتاجية والتجارية، ويهدف هذا النوع من الشراء إلى تأمين المواد التي تُستخدم في تصنيع المنتجات أو تحسين كفاءة العمليات التشغيلية مما يساعد في تحقيق الجودة المطلوبة وتقليل التكاليف وتعزيز القدرة التنافسية في السوق، ويعتمد هذا النوع من الشراء على دراسات تفصيلية وتحليل دقيق لاختيار الموردين المناسبين وضمان توافر المواد في الوقت المناسب.
- ✓ شراء تجار الجملة وتجار التجزئة: ويشمل هذا النوع من الشراء المؤسسات التي تعمل في مجال توزيع المنتجات، حيث يقوم تجار الجملة والتجزئة بشراء كميات كبيرة من المنتجات بهدف إعادة بيعها للعملاء وتحقيق هامش ربح، حيث يتم اختيار المنتجات بناءً على طلب السوق وتحليل الاتجاهات الاستهلاكية وضمان توافر المنتجات التي تلبي احتياجات العملاء مع التركيز على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من عمليات الشراء عبر التفاوض مع الموردين للحصول على أفضل الأسعار.
- ✓ شراء الجهات الحكومية: تشتري المؤسسات الحكومية المنتجات والخدمات لدعم عملياتها التشغيلية وتقديم الخدمات العامة للمواطنين، ويشمل هذا النوع من الشراء المستلزمات المكتبية والمعدات والخدمات اللوجستية والتجهيزات التقنية وغيرها من المواد التي تحتاجها الإدارات الحكومية لتنفيذ مهامها، وتتم عمليات الشراء الحكومية وفقاً لضوابط وتشريعات صارمة لضمان الشفافية والنزاهة في الإنفاق العام وغالباً ما يتم عبر مناقصات ومزايدات تتيح التنافس بين الموردين لضمان الحصول على أفضل العروض.
- ✓ شراء المنظمات غير الحكومية: تقوم المنظمات غير الربحية بشراء المنتجات والخدمات لدعم أنشطتها وبرامجها الموجهة لخدمة المجتمع، ويشمل ذلك شراء المواد الغذائية والمستلزمات الطبية والمعدات التعليمية وغيرها من الموارد التي تستخدمها هذه المنظمات في تنفيذ مشاريعها الإنسانية والتنموية، ويهدف الشراء في هذه المؤسسات إلى تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد المالية المتاحة مما يتطلب البحث عن موردين يقدمون أفضل العروض من حيث السعر والجودة والموثوقية. (حسين، 2021)
- و يختلف الشراء التنظيمي عن الشراء الفردي من حيث التعقيد، حيث يتطلب تخطيطاً استراتيجياً، وتحليلاً دقيقاً للأسواق، وعلاقات قوية مع الموردين، مما يضمن استمرارية العمليات التشغيلية وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

المزايا التي يمكنها تتمتع إدارة المشتريات :

- 1- خفض التكاليف أو تحسينها:
تلعب إدارة المشتريات دوراً رئيسياً في تقليل تكاليف العمليات التشغيلية من خلال التفاوض الفعال مع الموردين وتحليل الأسعار وتحديد أفضل استراتيجيات الشراء، ويساهم تحقيق وفورات مالية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة داخل السوق حيث يساعد في تقليل النفقات الإجمالية دون التأثير على جودة المنتجات أو الخدمات، ويعتمد ذلك على اختيار الموردين ذوي الأسعار التنافسية وإدارة العقود بذكاء وتحسين استراتيجيات التوريد مما يؤدي إلى تحقيق قيمة اقتصادية أكبر للمؤسسة.
- 2- تحسين تسليم المواد:

يُعد ضمان تسليم المواد في الوقت المناسب أحد العناصر الحاسمة في نجاح العمليات الإنتاجية وتعمل إدارة المشتريات على التنسيق المستمر مع الموردين لضمان تدفق المواد بسلاسة دون تأخير مما يمنع توقف الإنتاج أو تعطل العمليات التشغيلية وتعتمد هذه العملية على جدولة دقيقة لطلبات الشراء وتتبع عمليات الشحن ووضع خطط بديلة لمواجهة أي اضطرابات قد تؤثر على سلسلة التوريد مما يضمن استمرارية العمل وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

3- تقليل وقت الدورة التشغيلية:

تساهم إدارة المشتريات في تقليل وقت الدورة التشغيلية سواء كان ذلك في عمليات الإنتاج أو في مراحل تطوير المنتجات الجديدة ويؤدي تقليل الفترات الزمنية بين طلب المواد وتسليمها إلى تحسين سرعة الإنتاج مما يسمح بتلبية احتياجات السوق بشكل أسرع كما أن تحسين عمليات التوريد يساعد في تقليص الفجوات الزمنية في سلسلة الإمداد، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تقديم منتجات جديدة بشكل أسرع وأكثر كفاءة وهو أمر بالغ الأهمية في الأسواق التنافسية التي تتطلب استجابة سريعة لمتغيرات الطلب.

4- تحسين الجودة:

تلعب إدارة المشتريات دورًا محوريًا في ضمان جودة المواد والخدمات التي يتم الحصول عليها حيث تؤثر جودة المشتريات بشكل مباشر على رضا العملاء وسمعة المؤسسة في السوق، كما تعتمد الإدارة على معايير دقيقة لاختيار الموردين وإجراء عمليات فحص دقيقة للمواد المستلمة والتأكد من مطابقة المنتجات للمواصفات المطلوبة، ويساهم ذلك في تقديم منتجات ذات جودة عالية مما يعزز ثقة العملاء، ويساعد المؤسسة على تحقيق ولاء المستهلكين وكسب حصة سوقية أكبر من خلال تقديم قيمة حقيقية لعملائها. (الخرابشة، 2022)

المشاكل التي تواجهها إدارة المشتريات

1- ندرة الموردين وصعوبة إيجاد البدائل المناسبة: يُعد نقص الموردين أحد أكبر التحديات التي تواجه إدارة المشتريات حيث تؤدي قلة الخيارات المتاحة إلى تقييد فرص المفاضلة بين العروض مما يجعل عملية الشراء أكثر تعقيدًا، فعندما يكون عدد الموردين محدودًا، تصبح المؤسسة في موقف ضعيف عند التفاوض على الأسعار أو شروط التوريد كما قد تُضطر إلى التعامل مع موردين يقدمون جودة أقل أو أسعارًا غير تنافسية بسبب عدم وجود بدائل أخرى، ويمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال البحث المستمر عن موردين جدد وإقامة شراكات طويلة الأمد، وتنويع مصادر التوريد لضمان توافر البدائل دائمًا.

2- التحدي المتمثل في كثرة الموردين وتفاوت الأسعار: على الرغم من أن ندرة الموردين مشكلة إلا أن وجود عدد كبير منهم يمثل تحديًا آخر لإدارة المشتريات حيث يؤدي توافر العديد من الخيارات إلى صعوبة تحديد المورد الأنسب، وتزداد هذه المشكلة تعقيدًا عند تفاوت عروض الأسعار بشكل كبير مما يجعل عملية اتخاذ القرار أكثر صعوبة خاصة إذا لم يكن هناك توازن واضح بين الجودة والتكلفة، ويتطلب التعامل مع هذه المشكلة وضع معايير دقيقة لاختيار الموردين والاستناد إلى بيانات تحليلية لتقييم الأسعار والجودة بالإضافة إلى الاعتماد على تجارب سابقة مع الموردين الموثوقين.

3- عدم التزام الموردين بالمواصفات أو مواعيد التسليم: تواجه إدارة المشتريات مشكلة عدم التزام بعض الموردين بما تم الاتفاق عليه من شروط سواء فيما يتعلق بالجودة أو الكميات أو مواعيد التسليم، وقد يؤدي التأخير في تسليم المواد إلى تعطيل العمليات الإنتاجية أو التشغيلية مما يؤثر سلباً على أداء المؤسسة وسمعتها في السوق، كما أن استلام منتجات غير مطابقة للمواصفات المتفق عليها قد يؤدي إلى خسائر مالية أو إعادة عمليات التوريد وهو ما يستهلك وقتاً وموارد إضافية، وللتعامل مع هذه المشكلة من الضروري وضع عقود صارمة تتضمن شروط جزائية ضد الإخلال بالاتفاقيات ومراقبة أداء الموردين بشكل دوري وتفضيل التعامل مع الموردين الذين يتمتعون بسمعة جيدة وموثوقية عالية.

4- عدم توفر المعلومات الكافية عن المنتجات المطلوبة: تعتبر قلة المعلومات حول المواد والمنتجات المطلوب شراؤها من المشكلات التي تعيق عمل إدارة المشتريات حيث يؤدي غياب التفاصيل الدقيقة إلى اتخاذ قرارات غير دقيقة قد لا تحقق الفائدة المرجوة، فعندما لا تكون المواصفات الفنية واضحة، يصبح من الصعب مقارنة العروض المقدمة من الموردين مما يزيد من احتمال الحصول على منتجات غير مناسبة لاحتياجات المؤسسة، وللتغلب على هذا التحدي، يجب على الإدارات المعنية تزويد إدارة المشتريات بوصف دقيق وواضح للمواد المطلوبة والاستفادة من الخبرات الفنية داخل المؤسسة لضمان تحديد الاحتياجات بدقة.

5- المتطلبات التعجيزية من الإدارة العليا: في بعض الأحيان تواجه إدارة المشتريات مطالب غير واقعية من قبل الإدارة العليا مثل السعي للحصول على أعلى جودة بأقل سعر ممكن وهو أمر قد لا يكون متاحاً في السوق، كما قد يتم فرض قيود غير عملية على عمليات الشراء مثل تقليل الميزانيات إلى مستويات غير كافية للحصول على المنتجات المطلوبة بالجودة المطلوبة، فهذه التحديات تؤثر على قدرة إدارة المشتريات على تحقيق التوازن بين الجودة والتكلفة مما قد يؤدي إلى صعوبات في تنفيذ خطط الشراء بفعالية، لحل هذه المشكلة يجب أن يكون هناك تواصل مستمر بين إدارة المشتريات والإدارة العليا مع تقديم دراسات تحليلية توضح تكاليف المنتجات والمقارنات السوقية وتأثير الميزانية على جودة المنتجات لضمان وضع استراتيجيات شرائية واقعية وقابلة للتنفيذ. (ابو الغنم، 2022)

و تتطلب مواجهة هذه التحديات تطوير استراتيجيات مرنة في إدارة المشتريات، والاستفادة من البيانات والتحليل لاتخاذ قرارات مستنيرة، وتعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

حالات الشراء المختلفة:

تختلف حالات الشراء وفقاً لنوع المواد أو الخدمات المطلوبة ومدى مساهمتها في أنشطة المؤسسة مما يؤدي إلى تباين المهارات المطلوبة من المشتري وظهور أدوار شرائية متعددة. يمكن تصنيف المواد أو الخدمات التي يتم شراؤها إلى نوعين رئيسيين: المواد المباشرة، وهي تلك التي

تُدمج في المنتج النهائي وتشكّل جزءاً أساسياً منه مثل المواد الخام أو المكونات المستخدمة في عمليات التصنيع والمواد غير المباشرة التي لا تدخل في تكوين المنتج النهائي لكنها ضرورية لدعم عمليات الإنتاج مثل الأدوات والمعدات المكتبية والخدمات اللوجستية. تختلف إدارة هذه الأنواع من المواد حيث تتطلب المواد المباشرة استراتيجيات توريد دقيقة تعتمد على نماذج مثل الإنتاج في الوقت المناسب بينما تخضع المواد غير المباشرة لسياسات أكثر مرونة تتناسب مع طبيعة استخدامها غير المتكررة.

بالإضافة إلى ذلك يمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من عمليات الشراء وفقاً للدورية الحاجة إلى العنصر المشتري: الشراء التسلسلي والشراء الفوري أو لمرة واحدة، يتميز الشراء التسلسلي بطلب كميات كبيرة على فترات منتظمة لاستخدامها في عمليات إنتاج مستمرة أو متكررة مما يتطلب عادةً إبرام عقود إطارية طويلة الأجل مع الموردين لضمان استمرارية التوريد، أما الشراء الفوري أو القائم على المشروع فهو شراء يتم لمرة واحدة فقط، حيث يُستخدم المنتج أو المادة في مشروع محدد ولا يكون هناك حاجة إلى شرائه مرة أخرى بشكل دوري، ويختلف النهج الإداري بين النوعين حيث تتطلب المنتجات التسلسلية إدارة تشغيلية دقيقة لضمان توافر المواد في الوقت المناسب، في حين يتطلب الشراء القائم على المشروع وقتاً أطول في عملية البحث عن الموردين والتفاوض على شروط التوريد نظراً لعدم وجود استمرارية في الطلب.

من ناحية أخرى يمكن تصنيف المواد أو الخدمات المطلوبة إلى منتجات حالية ومنتجات جديدة، في حالة المنتجات الحالية يكون العنصر متاحاً بالفعل في السوق ويوجد مورد واحد على الأقل يمكنه توفيره بالمواصفات المطلوبة مما يجعل عملية الشراء أكثر وضوحاً وقابلة للتكرار، أما في حالة المنتجات الجديدة فقد لا يكون هناك مورد قادر على تقديمها بالشكل المطلوب مما يستلزم تطويرها من خلال اتفاقيات خاصة مع الموردين لضمان تلبية احتياجات المؤسسة، يمكن التمييز أيضاً بين المنتجات الجديدة التي تتطلب تعديلات طفيفة فقط على ما هو متاح في السوق وتلك التي تحتاج إلى تطوير كامل من الصفر وفقاً لمواصفات جديدة، ويترتب على هذا التمييز اختلافات كبيرة في أسلوب إدارة المشتريات حيث يمكن إعادة شراء المنتجات الحالية بأسعار معروفة سابقاً مما يسمح بقياس الفروقات السعرية وتحقيق وفورات مباشرة في التكلفة، بينما يكون من الصعب حساب المدخرات المحتملة في حالة تطوير منتجات جديدة، نظراً لعدم وجود سعر مرجعي سابق يمكن الاستناد إليه في عمليات التقييم المالي. (الخرابشة، 2022)

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة.

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية البحثية التي تم اتباعها في هذه الدراسة، حيث يتم استعراض النهج العلمي الذي تم اعتماده لجمع البيانات وتحليلها، وذلك لضمان الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. سيتم في هذا القسم توضيح نوع الدراسة (وصفية، تحليلية، تجريبية، أو غيرها)، وأدوات جمع البيانات المستخدمة، مثل الاستبيانات أو المقابلات أو تحليل الوثائق، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينتها. كما سيتم شرح الإجراءات المتبعة في تحليل البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة لاختبار الفرضيات البحثية. يهدف هذا الفصل إلى توفير رؤية واضحة حول كيفية تنفيذ البحث، مما يساهم في تحقيق أهدافه والوصول إلى استنتاجات علمية ذات دلالة.

-المنهجية وطرق البحث.

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم وصف الظاهرة قيد الدراسة، وهي العقود الإطارية ودورها في تعزيز كفاءة إدارة المشتريات في المؤسسات، وتحليل أثرها من خلال دراسة حالة شركة المراعي. يعتمد هذا المنهج على جمع المعلومات وتحليلها لاستخلاص نتائج علمية موضوعية يمكن أن تساهم في تطوير المعرفة حول الموضوع.

-مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي إدارة المشتريات وسلاسل التوريد في شركات القطاع الخاص بالرياض، بالإضافة إلى العاملين في الإدارات ذات الصلة التي تتأثر بتطبيق العقود الإطارية. تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية لضمان تمثيل شامل لمختلف الفئات داخل المجتمع البحثي. بلغ حجم العينة 400 مفردة وتم توزيع الاستبيانات على أفراد العينة لجمع البيانات المتعلقة بمدى استخدام العقود الإطارية وتأثيرها على كفاءة المشتريات.

أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد على أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لقدرتها على توفير معلومات كمية يمكن تحليلها إحصائيًا. وقد تم تصميم الاستبيان ليشمل عدة محاور تتعلق بموضوع البحث، وهي:

- مدى استخدام العقود الإطارية في شركة المراعي.
- تأثير العقود الإطارية على كفاءة عمليات الشراء.
- التحديات التي تواجه تطبيق العقود الإطارية في المؤسسة.
- الفوائد المحتملة التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق العقود الإطارية.

تم إعداد الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة)، وذلك لقياس اتجاهات وآراء المشاركين حول مختلف جوانب البحث. كما تم إجراء اختبار أولي (Pilot Study) على عينة صغيرة للتحقق من صلاحية الأداة البحثية وموثوقيتها.

-حدود البحث

1.الحدود الموضوعية

تركز هذه الدراسة على تأثير العقود الإطارية على كفاءة تنفيذ المشروعات الحكومية، من حيث تقليل التكاليف، تسريع عمليات الشراء، وتحقيق أعلى مستوى من الجودة والاستدامة في العقود المبرمة. ولا تتناول الدراسة تأثير العقود الإطارية في القطاعات الخاصة أو غير الحكومية بشكل موسع.

2.الحدود المكانية

تم تطبيق الدراسة على عدد من المشروعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتشمل جهات حكومية مختلفة تتعامل مع العقود الإطارية، مثل الوزارات والهيئات العامة.

3.الحدود الزمنية

تركز الدراسة على البيانات الخاصة بالفترة من 2020 إلى 2024، بهدف تحليل تأثير العقود الإطارية خلال السنوات الأخيرة، وخاصة في ظل رؤية المملكة 2030 التي تدعو إلى تحسين كفاءة الإنفاق الحكومي.

4.الحدود المنهجية

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام تحليل بيانات العقود الإطارية في المشروعات الحكومية، بالإضافة إلى استطلاع آراء المسؤولين ومديري المشتريات والجهات الرقابية حول فعالية هذه العقود. كما سيتم استخدام تحليل البيانات الإحصائية لقياس مدى تحقيق العقود الإطارية لأهدافها التشغيلية والاقتصادية.

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

-مقدمة

يتناول هذا الفصل تحليل البيانات المستخلصة من الدراسة وعرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها، مع تفسيرها وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة. يتم تقديم النتائج بأسلوب علمي ومنهجي، مدعومة بالجدول والرسوم البيانية إن لزم الأمر، بهدف تسهيل فهمها واستنتاج دلالاتها العملية. كما سيتم في هذا الفصل مناقشة مدى تحقيق أهداف البحث، وما إذا كانت الفرضيات التي تم وضعها قد تأكدت أو لا. إضافة إلى ذلك، سيتم تقديم مجموعة من التوصيات المستندة إلى النتائج، والتي يمكن أن تساعد المؤسسات، وبالأخص شركة المراعي، على تحسين استراتيجيات إدارة المشتريات وتطبيق العقود الإطارية بشكل أكثر كفاءة. كما سيتم اقتراح بعض الموضوعات المستقبلية التي يمكن أن تشكل مجالاً للبحث العلمي في هذا السياق.

-تحليل البيانات

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	انثى	15%
	ذكر	85%
العمر	أقل من 30 سنة	35%
	30 - 39 سنة	27.5%
	40 - 49 سنة	10%
	50 سنة فأكثر	27.5%
المستوى التعليمي	ثانوي	27.5%
	بكالوريوس	55%
	دراسات عليا	17.5%
سنوات الخبرة في المشتريات او الادارة المالية	اقل من 3 سنوات	37.5%
	3-5 سنوات	15%
	6-10 سنوات	20%
	اكبر من 10 سنوات	27.5%

يهدف هذا الجدول إلى تقديم تحليل إحصائي لخصائص العينة المشاركة في الدراسة حول دور العقود الإطارية في تعزيز كفاءة إدارة المشتريات في المؤسسات: دراسة حالة شركة المراعي، وذلك من خلال استعراض التوزيع الديموغرافي والمهني للمشاركين وفقاً للمتغيرات التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة في المشتريات أو الإدارة المالية.

1. التوزيع حسب الجنس

يوضح الجدول أن نسبة المشاركين الذكور بلغت 85% (340 فرداً)، في حين بلغت نسبة الإناث 15% (60 فرداً). تعكس هذه النسب واقع سوق العمل في قطاع المشتريات والإدارة المالية، حيث يُلاحظ أن الذكور يشكلون الغالبية العظمى، مما قد يعكس طبيعة هذا المجال في المؤسسات الكبرى مثل شركة المراعي.

2. التوزيع حسب الفئة العمرية

- الفئة العمرية أقل من 30 سنة تمثل 35% (140 مشاركاً)، مما يشير إلى وجود نسبة كبيرة من الموظفين الشباب في هذا المجال.
- الفئة العمرية 30-39 سنة تشكل 27.5% (110 مشاركاً)، مما يدل على أن نسبة لا بأس بها من المشاركين لديهم خبرة متوسطة.
- الفئة العمرية 40-49 سنة تمثل 10% (40 مشاركاً)، مما يشير إلى أن نسبة الموظفين في هذه المرحلة العمرية أقل نسبياً مقارنة بالفئات الأصغر سناً.
- الفئة العمرية 50 سنة فأكثر تشكل 27.5% (110 مشاركاً)، مما يدل على وجود نسبة لا بأس بها من ذوي الخبرة الطويلة في هذا المجال.

يُلاحظ أن معظم المشاركين تتراوح أعمارهم بين أقل من 30 عاماً و39 عاماً، مما يعكس طبيعة القطاع الذي يعتمد على الكفاءات الشابة، مع وجود نسبة متوسطة من أصحاب الخبرات الطويلة.

3. التوزيع حسب المستوى التعليمي

- الحاصلون على الثانوية العامة يمثلون 27.5% (110 فرداً)، مما يشير إلى أن بعض العاملين في هذا المجال لا يتطلبون مستويات تعليمية متقدمة.
 - الحاصلون على درجة البكالوريوس يشكلون الأغلبية بنسبة 55% (220 فرداً)، مما يدل على أن معظم العاملين في إدارة المشتريات والإدارة المالية يحملون شهادات جامعية.
 - الحاصلون على الدراسات العليا يشكلون 17.5% (70 فرداً)، مما يعكس وجود نسبة من الموظفين الذين يمتلكون معرفة أكاديمية متقدمة في هذا المجال.
- يُلاحظ أن معظم المشاركين حاصلون على درجة البكالوريوس، وهو المستوى التعليمي الأكثر شيوعاً في إدارة المشتريات، مع وجود نسبة جيدة من حملة الدراسات العليا.

4. التوزيع حسب سنوات الخبرة في المشتريات أو الإدارة المالية

- المشاركون الذين لديهم أقل من 3 سنوات خبرة يشكلون 15.0 فرداً.
- المشاركون الذين لديهم 3-5 سنوات خبرة يشكلون 6.0 فرداً.
- المشاركون الذين لديهم 6-10 سنوات خبرة يشكلون 8.0 فرداً.
- المشاركون الذين لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة يشكلون 11.0 فرداً.

باحساب النسب المئوية الناقصة، نجد أن:

- نسبة المشاركين أقل من 3 سنوات خبرة. 37.5% =
- نسبة المشاركين 3-5 سنوات خبرة. 15% =
- نسبة المشاركين 6-10 سنوات خبرة. 20% =
- نسبة المشاركين أكثر من 10 سنوات خبرة. 27.5% =

يشير هذا التوزيع إلى أن أغلب العينة تتوزع بين أصحاب الخبرة القصيرة وأصحاب الخبرة الطويلة، مما يوفر منظورًا متوازنًا لدراسة تأثير العقود الإطارية على كفاءة إدارة المشتريات.

الخلاصة

يعكس التحليل الإحصائي للعينة تنوعًا واضحًا في الخبرات والمستويات التعليمية، مع هيمنة الذكور على العينة، وهيمنة الفئة العمرية الشابة، بالإضافة إلى أن أغلب المشاركين يحملون شهادات البكالوريوس ولديهم خبرات متفاوتة بين المبتدئين وذوي الخبرة الطويلة. يمكن لهذا التنوع أن يسهم في تقديم وجهات نظر متعددة حول فاعلية العقود الإطارية في إدارة المشتريات داخل شركة المراعي، مما يعزز من مصداقية النتائج والتوصيات المستخلصة من الدراسة.

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الثاني: المحور الثاني: دور العقود الإطارية في تحسين كفاءة المشتريات المؤسسية

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1. تساهم العقود الإطارية في تقليل وقت عمليات الشراء بالمؤسسة.	38	2	0	2.95	0.22
2. تساعد العقود الإطارية في تحسين جودة المنتجات والخدمات المشتراة.	38	2	0	2.95	0.22

Restricted "R"

0.27	2.93	0	3	37	3. تسهم العقود الإطارية في تحقيق وفورات مالية من خلال خفض تكاليف الشراء.
0.16	2.98	0	1	39	4. تؤدي العقود الإطارية إلى تقليل التأخير في تسليم الطلبات.
0.27	2.93	0	3	37	5. توفر العقود الإطارية مرونة أكبر في التعامل مع الموردين.

تشير نتائج هذا المحور إلى وجود إجماع كبير على الدور الإيجابي للعقود الإطارية في تحسين كفاءة المشتريات المؤسسية. فقد حصلت جميع العبارات على متوسطات حسابية مرتفعة، تراوحت بين (2.93 - 2.98)، مما يعكس رضا المشاركين عن فعالية هذه العقود.

- العبارة الأعلى في التقييم كانت "تؤدي العقود الإطارية إلى تقليل التأخير في تسليم الطلبات" بمتوسط (2.98) وانحراف معياري منخفض (0.16)، مما يشير إلى اتفاق واسع على تأثير هذه العقود في تسريع عمليات التسليم.
- في المقابل، كانت العبارتان "تسهم العقود الإطارية في تحقيق وفورات مالية من خلال خفض تكاليف الشراء" و"توفر العقود الإطارية مرونة أكبر في التعامل مع الموردين" أقل في التقييم، بمتوسط (2.93) وانحراف معياري (0.27)، مما قد يشير إلى وجود تحديات جزئية في تحقيق وفورات مالية أو التعامل مع الموردين.

المحور الثالث: الممارسات والتجارب الدولية في استخدام العقود الإطارية لتحقيق كفاءة شرائية

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1. تتبع مؤسستي ممارسات دولية رائدة في تطبيق العقود الإطارية	38	2	0	2.95	0.22

Restricted "R"

Restricted "R"

0.27	2.93	0	3	37	2. هناك وعي بأهمية العقود الإطارية بناءً على تجارب ناجحة في دول أخرى.
0.16	2.98	0	1	39	3. تستفيد مؤسستي من نماذج العقود الإطارية المعتمدة عالميًا لتحسين المشتريات.
0.27	2.93	0	3	37	4. تتم مراجعة العقود الإطارية بناءً على أفضل الممارسات الدولية.
0.22	2.95	0	2	38	5. تطبيق التجارب الدولية يساعد في تحسين فعالية العقود الإطارية بالمؤسسة.

يعكس هذا المحور وعي المشاركين بأهمية التجارب الدولية في تحسين العقود الإطارية. وقد حصلت العبارات على متوسطات مرتفعة

تراوحت بين (2.93 - 2.98)، مما يدل على وجود توجه إيجابي نحو تبني الممارسات الدولية.

- أعلى تقييم حصلت عليه العبارة "تستفيد مؤسستي من نماذج العقود الإطارية المعتمدة عالميًا لتحسين المشتريات" بمتوسط (2.98)، مما يعكس الاستفادة الواضحة من الخبرات العالمية.
- بالمقابل، العبارة "هناك وعي بأهمية العقود الإطارية بناءً على تجارب ناجحة في دول أخرى" حصلت على أدنى متوسط (2.93)، مما قد يشير إلى الحاجة لتعزيز الوعي بأهمية هذه التجارب.

المحور الرابع: التحديات التي تواجه المؤسسات في اعتماد العقود الإطارية

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
---------	-------	-------	-----------	-----------------	-------------------

Restricted "R"

Restricted "R"

0.42	2.78	0	9	31	1. تعاني مؤسستي من مقاومة داخلية لاعتماد العقود الإطارية.
0.52	2.70	1	10	29	2. هناك نقص في الوعي بأهمية العقود الإطارية بين الموظفين.
0.40	2.88	1	3	36	3. تواجه المؤسسة صعوبات في اختيار الموردين المناسبين للعقود الإطارية.
0.76	2.30	7	14	19	4. تفتقر المؤسسة إلى أنظمة إلكترونية فعالة لدعم العقود الإطارية.
0.40	2.88	1	3	36	5. تتسبب الإجراءات البيروقراطية في تأخير تنفيذ العقود الإطارية.

يظهر هذا المحور وجود تحديات تواجه المؤسسات في تبني العقود الإطارية، حيث كانت المتوسطات الحسابية أقل من المحاور السابقة وتراوح بين (2.30 - 2.88)، مما يعكس وجود معوقات حقيقية.

- أكثر التحديات وضوحًا كانت "تفتقر المؤسسة إلى أنظمة إلكترونية فعالة لدعم العقود الإطارية" بمتوسط (2.30) وانحراف معياري مرتفع (0.76)، مما يشير إلى تباين في آراء المشاركين حول توفر الأنظمة الإلكترونية.
- من جهة أخرى، "تواجه المؤسسة صعوبات في اختيار الموردين المناسبين للعقود الإطارية" و"تتسبب الإجراءات البيروقراطية في تأخير تنفيذ العقود الإطارية" حصلتا على متوسط (2.88)، مما يؤكد أن هذه العوامل تشكل عائقًا أمام نجاح تطبيق العقود الإطارية

المحور الخامس: تأثير الأطر التنظيمية والقانونية في نجاح العقود الإطارية

Restricted "R"

Restricted "R"

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	لأنحراف المعياري
1. القوانين المنظمة للمشتريات تدعم بشكل كافٍ استخدام العقود الإطارية.	19	14	7	2.30	0.76
2. هناك وضوح في اللوائح والسياسات المتعلقة بالعقود الإطارية في مؤسستي.	31	9	0	2.78	0.42
3. توفر الأطر القانونية حماية للمؤسسة عند تطبيق العقود الإطارية.	37	3	0	2.93	0.27
4. تحتاج الأنظمة القانونية الحالية إلى تحديث لمواكبة أفضل الممارسات في العقود الإطارية.	37	3	0	2.93	0.27
5. يساعد الالتزام بالقوانين واللوائح في تحسين كفاءة العقود الإطارية.	37	3	0	2.93	0.27

يعكس هذا المحور مدى تأثير القوانين واللوائح على العقود الإطارية، حيث تراوحت المتوسطات بين (2.30 - 2.93)

- حصلت العبارة "القوانين المنظمة للمشتريات تدعم بشكل كافٍ استخدام العقود الإطارية" على أدنى متوسط (2.30)، مما يشير إلى عدم رضا المشاركين عن مدى دعم القوانين الحالية للعقود الإطارية.

Restricted "R"

- بالمقابل، العبارات "توفر الأطر القانونية حماية للمؤسسة عند تطبيق العقود الإطارية" و "تحتاج الأنظمة القانونية الحالية إلى تحديث لمواكبة أفضل الممارسات" حصلتا على متوسط مرتفع (2.93)، مما يشير إلى إدراك المشاركين لأهمية وجود تشريعات حديثة تدعم كفاءة العقود الإطارية.

تحليل اجابات الاسئلة المفتوحة

1. من وجهة نظرك، ما أبرز الفوائد التي جنتها مؤسستك من استخدام العقود الإطارية؟

- تسهيل وتسريع عمليات الشراء وتقليل الإجراءات الروتينية.
- تحقيق وفورات مالية من خلال تخفيض تكاليف المشتريات الجماعية.
- ضمان استمرارية التوريد وتجنب التأخير في تسليم المواد والخدمات.
- تحسين جودة المنتجات والخدمات نتيجة لاختيار الموردين المعتمدين مسبقاً.
- تعزيز المرونة في التعامل مع الموردين وتحسين إدارة العقود.

2. ما التحديات الأخرى التي تعتقد أنها تعيق تطبيق العقود الإطارية في المشتريات؟

- مقاومة بعض الإدارات الداخلية لاعتماد العقود الإطارية بسبب تفضيلهم العمليات التقليدية.
- نقص المعرفة والوعي بين الموظفين حول فوائد العقود الإطارية وآلية عملها.
- تعقيد الإجراءات البيروقراطية التي تؤخر اعتماد وتنفيذ العقود الإطارية.
- محدودية عدد الموردين القادرين على تلبية متطلبات العقود الإطارية.
- ضعف الأنظمة الإلكترونية الداعمة لإدارة العقود الإطارية بكفاءة.

3. هل لديك أي اقتراحات لتحسين فعالية العقود الإطارية في مؤسستك؟

- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لرفع وعي الموظفين حول فوائد العقود الإطارية.
- تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل التعقيدات البيروقراطية عند تنفيذ العقود.
- تطوير أنظمة إلكترونية متكاملة تسهل متابعة وإدارة العقود الإطارية بكفاءة.
- تعزيز الشفافية في اختيار الموردين وزيادة عدد الموردين المعتمدين لتوفير خيارات متعددة.
- مراجعة دورية للعقود الإطارية للتأكد من مدى فعاليتها وملاءمتها لاحتياجات المؤسسة.

تحليل الإجابات

1. تحليل الفوائد:

تشير الإجابات إلى أن العقود الإطارية ساهمت بشكل ملحوظ في تحسين كفاءة عمليات الشراء، من خلال تقليل الوقت المستغرق في الإجراءات، وتحقيق توفير مالي، وضمان استمرارية التوريد. بالإضافة إلى ذلك، ساعدت هذه العقود في تحسين جودة المنتجات، مما يعكس أهمية التخطيط المسبق واعتماد الموردين المؤهلين. هذه الفوائد تؤكد أن المؤسسات التي تعتمد العقود الإطارية بشكل جيد تحقق مزايا استراتيجية تؤثر بشكل إيجابي على كفاءة عمليات المشتريات.

2. تحليل التحديات:

تعكس التحديات المذكورة العقبات الإدارية والهيكلية التي قد تعيق تنفيذ العقود الإطارية بكفاءة. يُلاحظ أن المقاومة الداخلية، ونقص المعرفة، والتعقيدات البيروقراطية، وضعف الأنظمة التقنية هي من أبرز العوامل المؤثرة سلبًا. هذه التحديات تتطلب جهودًا متواصلة لمعالجتها، من خلال تحسين الثقافة التنظيمية وزيادة الوعي بأهمية العقود الإطارية، إضافة إلى تطوير أنظمة إدارية داعمة تسهل تطبيقها.

3. تحليل الاقتراحات:

تتضمن الاقتراحات المقدمة حلولاً عملية يمكن أن تسهم في تحسين كفاءة العقود الإطارية، حيث يبرز دور التدريب والتثقيف في نشر الوعي بين الموظفين، كما أن تبسيط الإجراءات واعتماد التكنولوجيا الحديثة يساهمان في تقليل التعقيدات الإدارية. علاوة على ذلك، فإن مراجعة العقود بشكل دوري وتوسيع قاعدة الموردين المعتمدين ضمن الاستفادة القصوى من هذه العقود، مما يعزز كفاءة إدارة المشتريات المؤسسية بشكل مستدام.

-النتائج-

- أظهرت النتائج أن العقود الإطارية تساهم بشكل كبير في تقليل وقت عمليات الشراء وتحسين جودتها، حيث جاءت معظم التقييمات بمستوى مرتفع من الموافقة.
- تحقق العقود الإطارية وفورات مالية من خلال تخفيض التكاليف، كما أنها تساعد في تقليل التأخير في تسليم الطلبات.
- توفر هذه العقود مرونة أكبر في التعامل مع الموردين، مما يعزز القدرة على تلبية احتياجات المؤسسة بشكل أكثر كفاءة.
- تعتمد المؤسسات على أفضل الممارسات الدولية في تطبيق العقود الإطارية، مما يعزز من كفاءتها في عمليات الشراء.
- هناك وعي جيد بأهمية الاستفادة من تجارب الدول الأخرى، حيث أظهرت النتائج أن المؤسسات تستفيد من نماذج العقود العالمية لتحسين الأداء الشرائي.
- تطبيق هذه التجارب ساهم في تحسين فعالية العقود الإطارية، لا سيما عند مراجعتها بانتظام وفقاً لأفضل الممارسات.
- تعاني المؤسسات من بعض التحديات مثل مقاومة الموظفين لاعتماد العقود الإطارية، وضعف الوعي بأهميتها.
- هناك صعوبات في اختيار الموردين المناسبين، مما قد يؤثر على جودة التوريد.
- تعاني بعض المؤسسات من نقص في الأنظمة الإلكترونية الفعالة لدعم العقود الإطارية، إلى جانب تعقيد الإجراءات البيروقراطية.
- القوانين الحالية للمشتريات تدعم العقود الإطارية إلى حد ما، ولكن هناك حاجة لتوضيح السياسات واللوائح بشكل أكبر داخل المؤسسات.
- تشير النتائج إلى ضرورة تحديث الأنظمة القانونية لمواكبة أفضل الممارسات العالمية في إدارة العقود الإطارية.
- الالتزام بالقوانين واللوائح يعزز من كفاءة العقود الإطارية ويضمن استخدامها بشكل أكثر فاعلية.

- أكدت الإجابات على الفوائد الأساسية للعقود الإطارية، مثل تحقيق وفورات مالية، تحسين الجودة، وضمان استمرارية التوريد.
- تمثلت أبرز التحديات في المقاومة الداخلية، نقص الوعي، والتعقيدات الإدارية، مما يستدعي تطوير استراتيجيات لمعالجتها.
- من بين الاقتراحات لتحسين فعالية العقود الإطارية: توفير برامج تدريبية، تطوير الأنظمة الإلكترونية، وتوسيع قاعدة الموردين المعتمدين.

-التوصيات

- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتوعية الموظفين حول فوائد العقود الإطارية وآلية تطبيقها.
- تعزيز الثقافة المؤسسية التي تدعم استخدام العقود الإطارية وتوضح مزاياها للموظفين والإدارات المختلفة.
- الاستثمار في أنظمة إلكترونية متكاملة لإدارة العقود الإطارية وتحسين عمليات التوريد.
- تسهيل الإجراءات الإدارية وتقليل التعقيدات البيروقراطية المرتبطة بتنفيذ العقود.
- تطوير معايير واضحة وشفافة لاختيار الموردين المعتمدين للعقود الإطارية.
- توسيع قاعدة الموردين لضمان تنوع الخيارات وزيادة التنافسية في تقديم العروض.
- تحديث الأطر القانونية والسياسات الداخلية لضمان انسجامها مع أفضل الممارسات الدولية.
- تعزيز دور الجهات الرقابية لضمان الامتثال وتحسين جودة تنفيذ العقود الإطارية.
- تنفيذ مراجعات دورية لقياس كفاءة العقود الإطارية ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة.
- تحسين العقود بناءً على نتائج التقييمات لضمان استمرار فعاليتها وتحقيق أكبر استفادة ممكنة للمؤسسة.

المراجع

-المراجع العربية

- الخرايشة، زينب موسى. (2022). "إدارة المشتريات والمخازن" المجلة العربية للنشر العلمي، العدد(40).
- عبدالكريم، ناصر علي و الجراح، جهاد محمد محمد. (2020). أحكام عقد الإطار وفقا للقانون المدني الأردني " دراسة مقارنة. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- حسين، هند عصام محمد. (2021). أثر إدارة المشتريات على تحقيق الكفاءة الإنتاجية (أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا).
- رواشده، ياسر محمد حمدالله. (2023). دور ادارة المشتريات في تحقيق اهداف المؤسسات. مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، الإصدار(8).
- محمد، صلاح عبد اللاه محمد. (2021) المرحلة قبل التعاقدية ودورها في إبرام عقود التجارة الدولية، مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للدراسات القانونية.
- حمود، عبدالعزيز مرسي. (2001). الجوانب القانونية لمرحلة التفاوض ذات الطابع العقدي دراسة مقارنة" منشور في مجلة البحوث القانونية والاقتصادية بكلية الحقوق بجامعة المنوفية، المجلد (10)، العدد (20).
- خليفة، عطية سليمان وعباس موسى إلياس: عقد الإطار والقانون الواجب التطبيق عليه، مجلة الكوفة – العدد ١٦ ، مجلد ٦ الطماوي، سليمان محمد. (1991). الأسس العامة للعقود الإدارية، مجلة جامعة عين شمس، الطبعة الخامسة .
- أكباشي، شاكر. (2012). فكرة الاعتبار الشخصي في العقود الإدارية*، **مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 5، العدد 14.
- رمضان، قنديل. (2022). العقد الإطار كقالب للعقود المستقبلية اللاحقة (دراسة تحليلية في ضوء القانون المدني الجزائري) مجلة القانون والعلوم السياسية المجلد 8 العدد 1.

-المراجع الأجنبية

- Klasa, K., Greer, S. L., & Van Ginneken, E. (2018). Strategic Purchasing in Practice: Comparing Ten European Countries. Health Policy, Elsevier. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0168851018300290>
- Behraves, N., Darnall, N., & Bretschneider, S. (2022). A Framework for Understanding Sustainable Public Purchasing. Journal of Cleaner Production, Elsevier. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652622036940>
- Arizu, B., Gencer, D., & Maurer, L. (2006). Framework Contracts: A Guide for Policy Makers and Practitioners. World Bank Publications.

Cashin, C., Munyu, R., & Barasa, E. (2022). Public Procurement and Contracting Strategies in Healthcare Systems: Lessons from Global Practices. *Health Economics Journal*, 17(3), 245-261.

Greer, L. L., Klasa, S., & Van Ginneken, B. (2020). Strategic Procurement and Sustainability: The Role of Long-Term Supplier Agreements in Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 162(4), 987-1005.

Klasa, S., Greer, L. L., & van Ginneken, B. (2018). Efficiency and Risk Reduction in Procurement through Framework Agreements: A Systematic Review. *International Journal of Supply Chain Management*, 7(2), 112-130.

Namak, M. (2020). Public Procurement Reform: Enhancing Transparency and Efficiency in Government Contracts. *Government Policy Review*, 25(1), 87-104.

Rbinsn, P., & Jakubowski, S. (2005). Contracting for Success: Best Practices in Procurement Management. *Procurement & Supply Chain Review*, 12(6), 45-61.

المواقع الالكترونية

<https://expr.gv.sa/framework-agreements>)

(<https://expr.gv.sa/framework-agreements>) (

(<https://expr.gv.sa/framework-agreements>).

الملاحق

-الاستبيان

استبيان حول دور العقود الإطارية في تعزيز كفاءة إدارة المشتريات في مؤسسات القطاع الخاص بالرياض

عزيزي المشارك، نشكر لك وقتك للمشاركة في هذا الاستبيان، والذي يهدف إلى دراسة مدى فعالية العقود الإطارية في تحسين إدارة المشتريات المؤسسية، وتخفيف التكاليف التشغيلية، وزيادة الكفاءة. المعلومات التي تقدمها ستستخدم لأغراض بحثية فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

المحور الأول: البيانات الأولية

الجنس:

- () ذكر
- () أنثى

العمر:

- () أقل من 30 سنة
- 30 - 39 () سنة
- 40 - 49 () سنة
- 50 () سنة فأكثر

المؤهل التعليمي:

- () ثانوي فأقل
- () بكالوريوس
- () ماجستير فأعلى

سنوات الخبرة في المشتريات أو الإدارة المالية:

- () أقل من 3 سنوات
- 3 - 5 () سنوات
- 6 - 10 () سنوات
- () أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: دور العقود الإطارية في تحسين كفاءة المشتريات المؤسسية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	البيان
()	()	()	()	تساهم العقود الإطارية في تقليل وقت عمليات الشراء بالمؤسسة.
()	()	()	()	تساعد العقود الإطارية في تحسين جودة المنتجات والخدمات المشتراة.
()	()	()	()	تسهم العقود الإطارية في تحقيق وفورات مالية من خلال خفض تكاليف الشراء.
()	()	()	()	تؤدي العقود الإطارية إلى تقليل التأخير في تسليم الطلبات.
()	()	()	()	توفر العقود الإطارية مرونة أكبر في التعامل مع الموردين.

المحور الثالث: الممارسات والتجارب الدولية في استخدام العقود الإطارية لتحقيق كفاءة شرائية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	البيان
()	()	()	()	تتبع مؤسستي ممارسات دولية رائدة في تطبيق العقود الإطارية.
()	()	()	()	هناك وعي بأهمية العقود الإطارية بناءً على تجارب ناجحة في دول أخرى.
()	()	()	()	تستفيد مؤسستي من نماذج العقود الإطارية المعتمدة عالميًا لتحسين المشتريات.
()	()	()	()	تتم مراجعة العقود الإطارية بناءً على أفضل الممارسات الدولية.
()	()	()	()	تطبيق التجارب الدولية يساعد في تحسين فعالية العقود الإطارية بالمؤسسة.

المحور الرابع: التحديات التي تواجه المؤسسات في اعتماد العقود الإطارية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	البيان
()	()	()	()	تعاني مؤسستي من مقاومة داخلية لاعتماد العقود الإطارية.
()	()	()	()	هناك نقص في الوعي بأهمية العقود الإطارية بين الموظفين.
()	()	()	()	تواجه المؤسسة صعوبات في اختيار الموردين المناسبين للعقود الإطارية.

غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة البيان

تفتقر المؤسسة إلى أنظمة إلكترونية فعالة لدعم العقود الإطارية.	()	()	()	()	()
تتسبب الإجراءات البيروقراطية في تأخير تنفيذ العقود الإطارية.	()	()	()	()	()

المحور الخامس: تأثير الأطر التنظيمية والقانونية في نجاح العقود الإطارية

البيان	موافق بشدة	محايد موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
القوانين المنظمة للمشتريات تدعم بشكل كافٍ استخدام العقود الإطارية.	()	()	()	()
هناك وضوح في اللوائح والسياسات المتعلقة بالعقود الإطارية في مؤسستي.	()	()	()	()
توفر الأطر القانونية حماية للمؤسسة عند تطبيق العقود الإطارية.	()	()	()	()
تحتاج الأنظمة القانونية الحالية إلى تحديث لمواكبة أفضل الممارسات في العقود الإطارية.	()	()	()	()
يساعد الالتزام بالقوانين واللوائح في تحسين كفاءة العقود الإطارية.	()	()	()	()

أسئلة مفتوحة

1. من وجهة نظرك، ما أبرز الفوائد التي جنتها مؤسستك من استخدام العقود الإطارية؟
2. ما التحديات الأخرى التي تعتقد أنها تعيق تطبيق العقود الإطارية في المشتريات؟
3. هل لديك أي اقتراحات لتحسين فعالية العقود الإطارية في مؤسستك؟

شكراً لك على مشاركتك! مساهمتك القيّمة ستساعد في تطوير فهم أعمق لدور العقود الإطارية في إدارة المشتريات.

This research aims to study the role of framework contracts in enhancing the efficiency of purchasing management in organizations, by analyzing their impact on improving operational performance, reducing costs, and accelerating supply processes, with a focus on the case study of Almarai Company. The research is based on the descriptive analytical approach, as data was collected using a questionnaire directed to employees of the purchasing and supply chain management, and the study sample amounted to 40 individuals. The results showed that framework contracts contribute to reducing purchasing time, achieving financial savings, and improving supply quality, but there are challenges such as resistance to change and difficulty in selecting appropriate suppliers. Accordingly, the research recommended enhancing employee awareness through training courses, developing electronic systems for contract management, and updating legal frameworks to ensure their consistency with international best practices.

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration



Title in English

**The Role of The Framework Agreements in Enhancing Procurement
Management in The Corporate: a Case Study of Private Companies In Riyadh**

Prepared by:

Abdullah Abdulwahab Alsuwayti

Student Number: 242000967

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2025