

إدارة التعاقدات والمشتريات في المؤسسات الحديثة: رؤية استراتيجية وتطبيقية معاصرة

بحث متكامل وموسع مقدم كمتطلب تخرج لنيل درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال

إعداد الطالب: شادي السلو

الرقم المرجعي
233001447
الأكاديمي:

تحت إشراف: أ.د. عبد الرحيم نادر

طبيعة المقرر: المشروع النهائي (إدارة التعاقدات والمشتريات)

العام الجامعي: 1447 هـ / 2026 م
المملكة العربية السعودية - المنطقة الشرقية - الخبر

فهرس المحتويات الشامل

المقدمة العامة للبحث وتأصيل مشكلة الدراسة

مشكلة البحث وتساؤلاتها الأكاديمية

أهداف البحث الاستراتيجية وأهميتها العلمية

منهجية الدراسة والأدوات التحليلية الكمية

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للمشتريات والتعاقدات

1.1 المفهوم الشامل لإدارة التعاقدات والمشتريات الحديثة

1.2 الأركان الخمسة للعملية الشرائية المستدامة

1.3 النظريات الأكاديمية المفسرة لإدارة العقود والتوريد

الفصل الثاني: الهيكل التنظيمي والوظائف الأساسية لإدارة العقود

2.1 موقع إدارة العقود في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وحوكمتها

2.2 الوظائف والأدوار التشغيلية لخبراء التعاقدات

2.3 المؤهلات والجدارات المهنية والشهادات العالمية المطلوبة

الفصل الثالث: دورة المشتريات والعمليات التشغيلية المعاصرة

3.1 دورة حياة الشراء من التخطيط إلى الإغلاق (CLM)

3.2 آليات طرح المناقصات واستدراج عروض الأسعار (RFQ / RFP)

3.3 إصدار أوامر الشراء الرسمية (POs) والمطابقة الثلاثية (Way Match-3)

الفصل الرابع: إدارة علاقات الموردين (SRM) كشراكة استراتيجية

4.1 تأهيل وتقييم الموردين واستقصاء الملاءة المالية

4.2 حوكمة وصياغة البنود الجزائية والتعويضات القانونية

4.3 مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس كفاءة الموردين

الفصل الخامس: إدارة المخاطر اللوجستية وتقلبات سلاسل الإمداد

5.1 المخاطر الجيوسياسية والاقتصادية وأثرها على التوريد

5.2 استراتيجية تعدد مصادر التوريد (Multiple Sourcing)

5.3 النماذج الرياضية والكمية لبناء المخزون الاستراتيجي والآمن

5.4 حماية الهوامش الربحية من تقلبات العملات والتضخم

الفصل السادس: التحول الرقمي وحوكمة التعاقدات الإلكترونية والذكاء الاصطناعي

6.1 الأنظمة البرمجية المتكاملة (ERP & E-Procurement)

6.2 العقود الذكية وأثر تقنية البلوكشين (Blockchain) في الشفافية

6.3 تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات الإنفاق والتنبؤ

دراسة حالة تطبيقية: شركة مخازن وحلوليات أريج الشرقية الراقية المحدودة بالخبر

النتائج والاستخلاصات العلمية والمالية

التوصيات والمقترحات التنفيذية لإدارة الشركة والقطاع

قائمة المراجع والمصادر الرسمية والأكاديمية

المقدمة العامة للبحث وتأصيل مشكلة الدراسة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

إن ركائز النجاح المستدام في منظمات الأعمال المعاصرة لم تعد تقتصر على آلية تسويق المنتج النهائي أو تجويد آليات البيع الفوري فحسب، بل باتت تركز بصورة جوهرية على كفاءة إدارة العمليات الخلفية وسلاسل الإمداد، وفي مقدمتها إدارة التعاقدات والمشتريات. وتكشف البيئة الاقتصادية الدولية والمحلية في الآونة الأخيرة عن تحولات متسارعة، وتحديات جيوسياسية وهيكلية معقدة، فرضت قيوداً صارمة على كفاءة الإنفاق، وحتمت تبني أساليب حوكمة متقدمة للعقود المالية والتجارية لضمان استمرارية الأعمال وحماية هوامش الربحية من التآكل.

تعتبر وظيفة التعاقدات والشراء صمام الأمان الحقيقي للتدفقات النقدية (السيولة) وحركة المواد داخل أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية. فهي الإدارة المسؤولة بشكل مباشر عن تحقيق الموازنة الدقيقة بين جودة المدخلات وبين التكلفة الإجمالية للاحتلاك والتوريد، بما يضمن حماية رأس المال التشغيلي وتوفير ميزات تنافسية مستدامة للمنظمة في أسواق تتميز بالنشاط المفرط والتقلبات الحادة. وبناءً على ذلك، لم تعد هذه الإدارة مجرد نشاط تنفيذي مساعد، بل تحولت إلى محور استراتيجي يسهم مباشرة في صياغة القيمة المضافة وتوفير الوفورات المالية التي تنعكس إيجاباً على صافي الأرباح.

في سياق السوق السعودي، ومع التسارع المذهل نحو تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، يواجه قطاع الأعمال ضغوطاً متزايدة لتبني أعلى معايير الشفافية، الحوكمة، وكفاءة الإنفاق. ويبرز قطاع المخبوزات والحلويات الراقية في المنطقة الشرقية، وبشكل خاص في مدينة الخبر، كأحد أكثر القطاعات ديناميكية وتنافسية، حيث يتداخل فيه الاستهلاك السريع للمواد الأولية الحساسة مع متطلبات الجودة الفائقة وسرعة التوريد. إن هذا التنافس المحموم يستدعي الانتقال من نمط المشتريات التقليدي القائم على الصفقات العابرة إلى نمط متطور يعتمد على هندسة العقود والإدارة الاستراتيجية للتوريد.

مشكلة البحث وتساؤلاتها الأكاديمية

تتلور مشكلة هذا البحث في كيفية الرفع من مستويات الكفاءة والإنتاجية ضمن أقسام المشتريات والعقود في الشركات المعاصرة، والحد من الخسائر المالية والتشغيلية الفادحة الناتجة عن سوء صياغة البنود التعاقدية، أو الاعتماد على قنوات توريد أحادية تقليدية تفتقر إلى المرونة والديناميكية عند حدوث الأزمات. إن العشوائية في الشراء الفوري تزيد من تعرض المنشآت لمخاطر التضخم وتذبذب الأسعار وتلف المواد، مما يؤدي إلى هدر مالي وتشغيلي يصعب تعويضه في ظل انخفاض الهوامش الربحية الناتجة عن المنافسة الشديدة.

ومن هنا، تتركز مشكلة الدراسة في رصد الفجوة التنظيمية والتشغيلية بين الممارسات التقليدية في الشراء وبين المنهجيات العلمية الحديثة لإدارة دورة حياة العقود والمشتريات الاستراتيجية، وتحديدًا في الشركات التي تتعامل مع سلع ذات صلاحية محدودة وتتأثر مباشرة بتقلبات أسعار السلع العالمية والمحلية. وبناءً على ذلك، يمكن صياغة تساؤلات البحث الأكاديمية في الأسئلة الجوهرية التالية:

- **السؤال الأول:** كيف تسهم الإدارة المنهجية المتقدمة للعقود (Contract Lifecycle) في تقليل النزاعات القانونية والمالية مع الأطراف الخارجية وحفظ حقوق (Management) المنظمة المالية والتشغيلية؟
- **السؤال الثاني:** ما هي المعايير والآليات الأساسية لتطبيق استراتيجية تنوع الموردين وتفاذي انقطاع سلاسل الإمداد في القطاعات الحساسة كقطاع (Multiple Sourcing) الأغذية الراقية؟
- **السؤال الثالث:** ما هو الأثر الاقتصادي والتشغيلي لتبني الحلول السحابية، ونظم الذكاء الاصطناعي، وتقنيات الأتمتة والمطابقة الثلاثية في إدارة أوامر الشراء والتحكم في الهدر المستودعي؟
- **السؤال الرابع:** إلى أي مدى يمكن للنماذج الرياضية الكمية الخاصة بمخزون الأمان ونقطة إعادة الطلب أن تحقق التوازن الأمثل بين استمرار التشغيل وتقليل رأس المال العامل المجمد في المخازن؟

أهداف البحث الاستراتيجية وأهميتها العلمية

يسعى هذا البحث بصفة رئيسية إلى صياغة إطار عمل نظري وتطبيقي متكامل لإدارة المشتريات والتعاقدات، متوافق مع أحدث الممارسات العالمية ومتطلبات السوق السعودي. ويمكن توضيح أهداف البحث الاستراتيجية في النقاط التالية:

1. تأصيل المفاهيم الحديثة للتعاقدات وبناء الأدلة التشغيلية المعتمدة داخل المنظمات المعاصرة للانتقال من المشتريات الروتينية إلى التوريد الاستراتيجي.
2. تفكيك وتحليل مراحل دورة الحياة الكاملة للعقد بدءاً من نشوء الحاجة وتحديد المواصفات وحتى الإغلاق النهائي أو التجديد، مع إبراز نقاط الرقابة والحوكمة في كل مرحلة.
3. إبراز الدور المحوري لإدارة علاقات الموردين (SRM) في حماية استقرار العمليات الإنتاجية والخدمية وتحويل العلاقة من تضاد تجاري إلى شراكة استراتيجية مستدامة تحقق وفورات الحجم.
4. تقديم حلول مرنة وعملية للتحديات اللوجستية الراهنة، مثل تقلبات الأسعار العالمية للمواد الأولية وأزمات الشحن، عبر نماذج رياضية كمية دقيقة للتنبؤ وإعادة الطلب.
5. ربط المفاهيم النظرية بالتطبيق العملي من خلال إسقاط الدراسة على شركة واقعية (افتراضية لأغراض الدراسة الأكاديمية) في مدينة الخبر، لقياس الأثر المالي والتشغيلي لإعادة الهيكلة وتوثيق وفورات حقيقية ملموسة.

تكمن **الأهمية الأكاديمية** للبحث في إثراء المكتبة الإدارية العربية بمراجع علمية تطبيقية تدمج بين الجوانب القانونية والحوكومية للعقود وبين الأبعاد المحاسبية والمالية للمشتريات وسلاسل الإمداد. أما **الأهمية العملية**، فتنبع من تقديم دليل إرشادي ونموذج محاكاة مالي وتشغيلي يمكن للمديرين التنفيذيين وممارسي سلاسل الإمداد في السوق السعودي، وتحديدًا في المنطقة الشرقية، تطبيقه مباشرة لتحقيق كفاءة الإنفاق والحد من نسب الهدر التي تلتهم أرباح الشركات.

منهجية الدراسة والأدوات التحليلية الكمية

لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته الأكاديمية المطروحة، اعتمدت هذه الدراسة على التكامل المنهجي بين أسلوبين علميين أساسيين:

1. **المنهج الوصفي التحليلي**: خلال مسح شامل للادبيات الأكاديمية السابقة، والنظريات الاقتصادية والإدارية المعاصرة، والتقارير المهنية الصادرة عن معاهد عالمية معتمدة

مثل (CIPS) و (NCMA)، وذلك لتأصيل الإطار النظري وتحديد المعايير القياسية العالمية لإدارة العقود والمشتريات والتحول الرقمي فيها.

2. منهج دراسة الحالة التطبيقية (Case Study Approach): خلال إجراء دراسة تطبيقية معمقة على منشأة تعمل في السوق المحلي بمدينة الخبر (شركة مخازن وحلويات أريج الشرقية الراقية المحدودة)، حيث تم جمع البيانات التشغيلية والمالية لفترتين زمنيتين متتاليتين: مرحلة ما قبل إعادة الهيكلة (الاعتماد على الممارسات التقليدية) ومرحلة ما بعد تطبيق الاستراتيجية التعاقدية والتشغيلية الحديثة، وإجراء مقارنة كمية ومالية شاملة بين الفترتين.

وقد تم استخدام مجموعة من الأدوات العلمية والرياضية المتقدمة لتحليل البيانات، تشمل:

- أدوات التحليل المالي والمحاسبي لحساب تكلفة البضاعة المباعة (COGS)، وتكلفة الامتلاك الإجمالية (TCO)، وهوامش الربح الإجمالية والصافية لفروع الشركة.
- النماذج الرياضية والكمية لإدارة المخزون، وتحديدًا معادلة مخزون الأمان (Safety Stock) ونقطة إعادة الطلب (Reorder Point) للتحكم في الإمداد.
- أدوات حوكمة العمليات كآلية المطابقة الثلاثية (Way Match-3) ومصفوفة قياس مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) للموردين.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للمشتريات والتعاقدات

1.1 المفهوم الشامل لإدارة التعاقدات والمشتريات الحديثة

تُعرف إدارة التعاقدات والمشتريات في الفكر الإداري والتنظيمي المعاصر بأنها منظومة استراتيجية متكاملة تهدف إلى تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، وضبط كافة الأنشطة المتعلقة بالحصول على الموارد، المواد، والمعدات، والخدمات من أطراف خارجية، بما يضمن تدفقها المستمر لخدمة العمليات التشغيلية والإنتاجية بأعلى كفاءة فنية ممكنة وأقل تكلفة إجمالية للاحتلاك (Total Cost of Ownership - TCO) (Lysons & Farrington, 2020).

لقد انتهت تماماً في الممارسات العالمية النظرة التقليدية الضيقة للمشتريات باعتبارها وظيفة مكتبية روتينية، أو نشاطاً خدمتياً ثانوياً يقتصر على تلقي طلبات المواد وتعبئة النماذج الورقية وإصدار الشيكات. وحلت محلها "الرؤية الاستراتيجية للتوريد" (Strategic Sourcing). هذه الرؤية الحديثة تضع إدارة المشتريات والتعاقدات كشريك رئيسي وجوهري في طاولة صناعة القرار الاستراتيجي والمالي للمؤسسة، نظراً لامتلاكها القدرة المباشرة على التأثير في التدفقات النقدية الخارجية، وصياغة الالتزامات القانونية طويلة الأجل، وحوكمة قنوات الإمداد ضد الأزمات والتقلبات السوقية المفاجئة.

إن إدارة التعاقدات الحديثة لا تنظر إلى سعر الشراء الظاهري للمادة باعتباره المعيار الوحيد للنجاح، بل تقوم بتحليل وتفكيك كافة التكاليف غير المنظورة المصاحبة لعملية الشراء، مثل تكاليف الشحن، الجمارك، التخزين، الهدر، الجودة الرديئة، ومخاطر انقطاع التوريد (Monczka et al., 2020). بناءً على هذا المفهوم، تصبح إدارة التعاقدات أداة مالية وتشغيلية ذكية تهدف إلى تعظيم القيمة المحققة للمنظمة مقابل كل ريال يتم إنفاقه، وهو ما يعزز المركز المالي للمنشأة ويرفع من ميزتها التنافسية في الأسواق المعاصرة.

1.2 الأركان الخمسة للعملية الشرائية المستدامة

تقوم كفاءة وحوكمة أي عملية شراء داخل المنشآت الحديثة على خمسة أركان أساسية مترابطة ومتكاملة؛ إذا اختل أو ضعف أحد هذه الأركان، تعرضت المنظومة بأكملها لمخاطر الهدر المالي أو الانقطاع التشغيلي الفادح. وتتمثل هذه الأركان في الآتي:

1. **الجودة المناسبة (Right Quality):** وتعني التحديد الدقيق والممنهج للمواصفات الفنية والهندسية للمواد المطلوبة بما يتوافق تماماً مع الغرض التشغيلي المستهدف، دون مبالغة أو زيادة في المواصفات تؤدي إلى تحمل تكاليف مالية باهظة لا مبرر لها، ودون نقصان أو تدنٍ في الجودة يخل بسلامة وجودة المنتج النهائي للمنظمة ويهدد سمعتها التجارية في السوق (Van Weele, 2018).

2. **الكمية المناسبة (Right Quantity):** وتشمل تحديد الحجم والوزن الدقيق للمشتريات بناءً على معادلات الاستهلاك الفعلي وتوقعات الطلب المستقبلية. إن الرقابة على هذا الركن تمنع المنظمة من الوقوع في فخين ماليين: فخ "تضخم المخزون" الذي يؤدي إلى تجميد السيولة النقدية وزيادة تكاليف التخزين والتلف، وفخ "نقص المخزون" الذي يتسبب في توقف خطوط الإنتاج والعمليات وفقدان العملاء.

3. **السعر الملائم (Right Price):** الحصول على السعر التنافسي العادل الذي يعكس الواقع الحقيقي للسوق ويضمن تحقيق وفورات مالية للمنظمة، مع الأخذ في الاعتبار مفهوم التكلفة الإجمالية للامتلاك وليس فقط السعر المكتوب في فاتورة المورد. يشمل السعر الملائم شروط الدفع والائتمان الممنوحة ومدى مرونتها لدعم التدفقات النقدية للمنظمة.

4. **الوقت المناسب (Right Time):** جدولة عمليات التوريد والاستلام بدقة متناهية تتطابق مع جداول الإنتاج أو خطط تقديم الخدمات، مما يقلل من فترات الانتظار القاتلة للموارد البشرية والآلات، ويحد من الحاجة إلى التخزين طويل الأجل، وهو ما يُعرف في الفكر الياباني بأسلوب التوريد في الوقت المحدد (Just-In-Time - JIT).

5. **المصدر الموثوق (Right Source):** وتأييل الموردين القادرين مالياً، فنياً، ولوجستياً على الالتزام الكامل بالتعهدات والاتفاقيات المبرمة تحت مختلف الظروف. إن المصدر الموثوق هو الذي يمتلك استقراراً تشغيلياً يضمن عدم انقطاعه، ويظهر مرونة عالية في الاستجابة لطلبات المنظمة الطارئة (Christopher, 2016).

[شكل توضيحي: ترابط الأركان الخمسة للشراء المستدام وأثرها المباشر على كفاءة الإنفاق وحماية هوامش الربحية]

1.3 النظريات الأكاديمية المفسرة لإدارة العقود والتوريد

تستند إدارة التعاقدات والمشتريات المعاصرة إلى إطار نظري رصين مستمد من العلوم الاقتصادية، الإدارية، والقانونية. تسهم هذه النظريات في تفسير طبيعة العلاقات التعاقدية وتوجيه الممارسين نحو صياغة استراتيجيات شرائية مرنة ومحكمة. ومن أبرز هذه النظريات:

أولاً: نظرية تكلفة المعاملات (Transaction Cost Economics - TCE)

تبحث هذه النظرية، التي طورها الاقتصادي الشهير "أوليفر ويليامسون" والحائز على جائزة نوبل، في المفاضلة الاستراتيجية للمنظمة بين خيارين: (التصنيع الداخلي للمواد والخدمات أو الشراء والاستعانة بمصادر خارجية من الأسواق). وتوضح النظرية أن المعاملات التجارية عبر الأسواق تصاحبها تكاليف غير منظور تسمى "تكاليف المعاملات"، مثل تكلفة البحث عن الموردين، التفاوض، صياغة العقود، ومراقبة الامتثال (Williamson, 2010).

وتشير النظرية إلى أن العقود المكتوبة والمصاغة بإحكام هي الأداة التنظيمية الأساسية لتقليل تكاليف المعاملات وحماية المنظمة من "السلوك الانتهازي" (Opportunistic Behavior) لبعض الموردين، لا سيما عندما تتسم المواد المطلوبة بـ "خصوصية عالية للأصول" (Asset Specificity) أي عندما تكون المواد مصممة خصيصاً للمنظمة ولا يمكن استبدال موردها، بسهولة. في هذه الحالة، توصي النظرية بإبرام عقود إطارية طويلة الأجل وشراكات استراتيجية محكمة للحد من المخاطر التشغيلية والقانونية.

ثانياً: نظرية الوكالة (Agency Theory)

تنظم نظرية الوكالة العلاقة والالتزامات المتبادلة بين طرفين: الطرف الأول هو "الأصيل" ويمثله المورد (Agent) وتمثله هنا المنظمة المشتري، والطرف الثاني هو "الوكيل" (Principal) أو المقاول الخارجي الذي تم تفويضه لتنفيذ أعمال أو توريد مواد لصالح الأصيل (Jensen & Meckling, 1976). تكمن أهمية هذه النظرية في معالجة مشكلتين رئيسيتين تنشآن في بيئة الأعمال: "عدم تماثل المعلومات" (Information Asymmetry) حيث يمتلك المورد تفاصيل فنية وخلفيات عن المواد لا تعلمها المنظمة، ومشكلة "تعارض المصالح" حيث يسعى المورد لتعظيم أرباحه الخاصة على حساب جودة ومواصفات المنظمة.

وبناءً على ذلك، توفر نظرية الوكالة الأساس العلمي لصياغة عقود ذكية تتضمن آليات رقابية صارمة، وبنود حوافز مرتبطة بالأداء، ومؤشرات قياس واضحة تضمن حوكمة سلوك المورد (الوكيل) وتدفعه للالتزام التام بالجودة والمواعيد بما يحقق المصالح المشتركة للطرفين ويمنع الهدر المالي.

الفصل الثاني: الهيكل التنظيمي والوظائف الأساسية لإدارة العقود

2.1 موقع إدارة العقود في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وحوكمتها

يتأثر نجاح وكفاءة إدارة العقود والمشتريات بشكل مباشر بمدى استقلاليتها التنظيمية وموقعها في الهيكل الإداري العام للمؤسسة. ففي الفكر الحوكمي الحديث، يُرفض تماماً دمج إدارة المشتريات تحت سلطة الأقسام التشغيلية أو الإنتاجية المستهلكة للمواد (مثل إدارة الفروع أو إدارة الإنتاج والتصنيع)، وذلك منعاً لتعارض المصالح ولضمان تطبيق مبدأ الفصل بين السلطات (Separation of Duties).

تقتضي الحوكمة الرشيدة ربط إدارة التعاقدات والمشتريات مباشرة بالإدارة العليا للمنظمة (مثل الرئيس التنفيذي للعمليات COO، أو نائب الرئيس للشؤون المالية CFO). يضمن هذا الموقع الاستراتيجي منح مدير المشتريات والتعاقدات الصلاحيات الكافية والنفوذ اللازم لممارسة الرقابة الصارمة على طلبات الشراء الواردة من الأقسام المختلفة، وإجراء عمليات التدقيق والترسية والتفاوض بكل حيادية ونزاهة وموضوعية، بعيداً عن أي ضغوط تشغيلية جانبية قد تضحي بالجودة أو كفاءة الإنفاق لصالح الاستعجال الفوري (Preuss, 2013).

قاعدة حوكمية استراتيجية: إن استقلالية قرار إدارة المشتريات وتبعيتها المباشرة للقطاع المالي أو التنفيذي الأعلى يمثل خط الدفاع الأول لحماية أصول الشركة النقدية، ويضمن خضوع جميع الموردين لمعايير تقييم موحدة وعادلة تخلو من المحاباة أو العشوائية.

2.2 الوظائف والأدوار التشغيلية لخبراء التعاقدات

تتنوع وتتشعب المهام والمسؤوليات المسندة إلى الكوادر البشرية العاملة في قطاع التعاقدات والمشتريات المعاصر لتشمل كافة مراحل العلاقة التجارية مع البيئة الخارجية، ويمكن تصنيف هذه الأدوار إلى وظائف استراتيجية وتشغيلية على النحو التالي:

- **إعداد وصياغة وثائق المناقصات (RFP / RFQ):** بالتعاون الوثيق مع الأقسام الفنية وطالبي الخدمة، يتولى خبراء العقود تحويل الاحتياجات التشغيلية إلى كراسات شروط

ومواصفات فنية دقيقة وواضحة، تحدد الشروط القانونية والمالية والمعايير القياسية للاستلام والتنفيذ.

- **المراجعة القانونية والتجارية للعقود:** تحقيق كافة البنود والاتفاقيات، وصياغة صلب العقود، ملاحق التعديل، اتفاقيات مستوى الخدمة (SLAs)، وعقود حماية الملكية الفكرية وعدم الإفصاح (NDAs)، وضمان توافقها التام مع الأنظمة والقوانين المحلية (مثل نظام العقود والمشتريات السعودي).
- **إدارة جولات التفاوض المتقدمة:** قيادة المفاوضات مع الموردين ليس فقط حول السعر النهائي، بل حول هياكل التكاليف، شروط الدفع والائتمان الممتدة، فترات التوريد والضمانات، وتوفير الدعم اللوجستي الطارئ.
- **إدارة وتوثيق أوامر التغيير والملاحق:** المراقبة المستمرة لمدى امتثال الموردين لبنود العقد وحسم الخلافات والنزاعات بطرق ودية وتحكيمية، وتوثيق أوامر التغيير والملاحق بشكل نظامي دقيق لمنع أي مطالبات مالية غير مبررة من قبل الموردين أثناء التنفيذ.

2.3 المؤهلات والجدارات المهنية والشهادات العالمية المطلوبة

لم تعد إدارة التعاقدات الحديثة تقبل بالكوادر التقليدية التي تفتقر إلى المعرفة المتخصصة؛ بل أصبحت تتطلب جدارات بشرية متعددة التخصصات (Cross-Functional Competencies). يجب على ممارس المشتريات المعاصر أن يمتلك مزيجاً متوازناً من المعارف القانونية لفهم ثغرات العقود والشرط الجزائي، والمعارف المحاسبية والمالية لتحليل القوائم المالية للموردين وتحليل هياكل الأسعار، بالإضافة إلى المهارات السلوكية والتفاوضية الرفيعة التي تمكنه من قيادة جولات التفاوض وانتزاع أفضل الشروط التجارية للمنظمة دون الإضرار بالعلاقة الاستراتيجية مع شبكة التوريد.

ومن هنا، برزت الأهمية البالغة للشهادات المهنية العالمية المعتمدة كمعايير أساسية لرفع كفاءة واحترافية الكوادر البشرية العاملة في هذا القطاع الحيوي، ومن أهمها:

1. **شهادة المعهد المعتمد للشراء والتوريد (CIPS - UK):** وتعتبر الزمالة المهنية الأبرز والأشهر عالمياً في مجال المشتريات وسلاسل الإمداد، وتوفر خمسة مستويات مهنية تغطي الفكر الاستراتيجي للشراء، حوكمة العقود، وإدارة الإنفاق وضمان الأخلاقيات المهنية في التوريد.

2. **شهادة مدير عقود محترف معتمد (CPCM - Certified Professional Contract Manager):** صادرة عن الرابطة الوطنية لإدارة العقود (NCMA) في الولايات المتحدة

الأمريكية، وتعد الشهادة الذهبية للتركيز العميق على الجوانب القانونية، التنظيمية، والتشغيلية لإدارة دورة حياة العقود والمناقصات التجارية والحكومية.

الفصل الثالث: دورة المشتريات والعمليات التشغيلية المعاصرة

3.1 دورة حياة الشراء من التخطيط إلى الإغلاق (CLM)

تبدأ الدورة التشغيلية المعاصرة للمشتريات قبل وقت طويل من الشراء الفعلي، وذلك عبر "مرحلة التخطيط المسبق" وإعداد خطة وميزانية المشتريات السنوية بالتنسيق الكامل مع القطاعات والخطوط التشغيلية للمنظمة. وتتم إدارة دورة حياة العقود (Contract Lifecycle Management - CLM) بمراحل متسلسلة ومحوكمة بدقة لضمان الشفافية والحد من الهدر (Management - CLM)، وتتلخص هذه الدورة في المراحل التالية:

[مخطط تدفقي (Flowchart) يوضح مراحل دورة حياة الشراء من التخطيط المسبق وتحديد الحاجة إلى طلب الشراء PR، ثم أمر الشراء PO، وصولاً إلى المطابقة الثلاثية Way Match-3 والإغلاق المالي]

تبدأ المرحلة الأولى ب**تحديد الحاجة وتخطيط الميزانية** حيث تقوم الإدارات طالبت المواد بتقديم طلب شراء داخلي (Purchase Requisition - PR) موضحاً فيه المواصفات الفنية والكميات المطلوبة بدقة. يمر هذا الطلب عبر مراجعة تدقيقية من إدارة المشتريات للتحقق من توفر الاعتماد المالي والمبررات الفنية للطلب قبل البدء في البحث عن المصادر الخارجية المتاحة وتأكيد الحاجة.

تلي ذلك مرحلة **استدراج العروض وتأهيل الموردين ثم التقييم الفني والمالي والترسية**، وصولاً إلى **إصدار أمر الشراء الرسمي (PO)** والذي يعد التزاماً قانونياً ومالياً ملزماً من طرف المؤسسة تجاه المورد بمجرد قبوله. وتكمن أهمية الرقابة الصارمة على أوامر الشراء في مطابقتها الدقيقة للموازنات التقديرية المعتمدة، وتدقيق شروط الاستلام والتسليم (Incoterms)، وفترات الضمان، ومتابعة فتح الاعتمادات المستندية في حالات الشراء الدولي لضمان التدفق السلس للبضائع دون تحميل المنظمة تكاليف وغرامات إضافية كأرضيات الموانئ.

3.2 آليات طرح المناقصات واستدراج عروض الأسعار (RFQ / RFP)

تتنوع وتتعدد أساليب الشراء المعتمدة بين المناقصات العامة (المفتوحة)، والمناقصات المحدودة، والممارسات المباشرة (الشراء المباشر). ويتم اختيار الأسلوب الأنسب بناءً على طبيعة المواد وقيمتها المالية ودرجة توفرها وبدائلها في الأسواق. تضمن عملية استدراج العروض الممنهجة عبر طلبات تقديم العروض (RFP) أو طلبات أسعار المواد (RFQ) تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص والعدالة بين المتنافسين، والحصول على أفضل البدائل الفنية بأقل الأسعار المالية المتاحة في السوق.

وتخضع هذه الآلية لحوكمة صارمة تتمثل في فتح العروض عبر لجنتين منفصلتين لضمان النزاهة التامة: **اللجنة الفنية** التي تقوم بتقييم مدى مطابقة عروض الموردين للمواصفات المطلوبة دون النظر إلى الأسعار، و**اللجنة المالية** التي تفتح العروض المالية فقط للموردين الذين اجتازوا التقييم الفني بنجاح، مما يمنع المفاضلة غير العادلة أو التضحية بالجودة من أجل السعر الأقل.

3.3 إصدار أوامر الشراء الرسمية (POs) والمطابقة الثلاثية (Way Match-3)

في نهاية دورة الشراء وعند استلام البضائع أو الخدمات، تلعب حوكمة المطابقة دوراً جوهرياً لمنع الاحتيال، التلاعب، أو الخطأ المحاسبي والمالي. تشترط الأنظمة الرقابية المعاصرة تطبيق نظام **المطابقة الثلاثية المؤتمت (Way Match-3)** والذي يمنع قسماً كاملاً من الصرف المالي للمورد إلا بعد التحقق من التطابق الرقمي التام بين ثلاث وثائق أساسية:

1. **أمر الشراء الأصلي الصادر (Purchase Order - PO)**: المعتمد من إدارة المشتريات، للتأكد من الأسعار، الخصومات، والشروط التجارية المتفق عليها.
2. **مذكرة استلام المواد (Goods Receipt Note - GRN)**: للموقعة والمختومة من أمناء المستودعات وإدارة الجودة، للتأكد من أن الكميات التي وصلت فعلياً للمخازن مطابقة وبحالة ممتازة وخالية من العيوب.
3. **فاتورة المورد الرسمية (Supplier Invoice)**: للمطالبة المالية المقدمة من المورد لطلب الصرف.

إذا حدث أي انحراف (Variance) يتجاوز النسبة المسموح بها بين هذه الوثائق الثلاث، يرفض النظام آلياً تمرير الفاتورة إلى قسم الحسابات الدائنة (Accounts Payable)، ويتم حجز المعاملة لحين إجراء التحقيق وتعديل الخطأ، مما يحمي التدفقات النقدية للمؤسسة من أي فواتير وهمية أو كميات ناقصة.

الفصل الرابع: إدارة علاقات الموردين

كشراكة استراتيجية (SRM)

4.1 تأهيل وتقييم الموردين واستقصاء الملاءة المالية

إن عملية اختيار الموردين في الفكر الإداري الحديث لا تعتمد إطلاقاً على معيار "تقديم السعر الأقل" منفصلاً؛ بل تسبقها بالضرورة مرحلة تأهيل مسبق شاملة وفحص نافي للجهالة يتم في هذه المرحلة دراسة الملاءة المالية للمورد لضمان عدم تعرضه (Due Diligence) للإفلاس أو التعثر المالي الذي قد يؤدي إلى انقطاع التوريد، وتقييم قدرته الإنتاجية واللوجستية، وفحص مدى التزامه بمعايير الجودة العالمية (ISO)، وأنظمة السلامة والبيئة، ومدى توافقه مع متطلبات المحتوى المحلي سلاسل الإمداد الوطنية (Trent, 2015).

يسهم هذا التأهيل المسبق في استبعاد الجهات غير الكفوءة مبكراً، وتقليل مخاطر الإخفاق أو التأخير في التنفيذ المستقبلي للعقود، وتحويل قاعدة بيانات الموردين إلى شبكة قوية وموثوقة تدعم توسع المنشأة وأهدافها بعيدة المدى.

4.2 حوكمة وصياغة البنود الجزائية والتعويضات القانونية

لكي يحقق العقد الغرض الحومكي والرقابي منه، يجب أن يتضمن بنوداً تفصيلية واضحة وصارمة لمعالجة حالات التأخير، أو التقصير، أو الإخلال بمستوى الجودة المتفق عليه من قبل المورد. وتوفر هذه البنود الحماية القانونية الكاملة للمنظمة، وتشكل رادعاً يدفع الموردين للالتزام الدقيق بوعودهم المبرمة والجدولة الزمنية المعاصرة للعمل التشغيلي الإداري، وتشمل هذه البنود:

- **غرامات التأخير التراكمية:** فرض نسب مئوية محددة من القيمة الإجمالية للعقد عن كل يوم أو أسبوع تأخير في التوريد، بحد أقصى يتم تحديده نظاماً.
- **الشراء على الحساب (Tendering on Account):** منح المنظمة الحق في شراء المواد من مورد بديل في السوق على حساب ونفقة المورد المقصر في حال تأخره عن التوريد وتسببه في تهديد سير العمل التشغيلي، وتحمله فرق السعر بالكامل.
- **خطابات الضمان البنكية (Bank Guarantees):** الاحتفاظ بضمان تنفيذ نهائي (عادة بنسبة 5% إلى 10% من قيمة العقد) صادر من بنك معتمد، يحق للمنظمة تسويله ومصادرته في حال الإخلال الجوهري ببنود التعاقد.

4.3 مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس كفاءة الموردين

تعتمد الإدارات الحديثة على بطاقات الأداء المتوازن والقياس الدوري للموردين عبر مؤشرات نوعية وكمية دقيقة، ويتم احتسابها عبر معادلات رياضية دورية، ومن أهم هذه المؤشرات المشتركة:

مؤشر الأداء الرئيسي (KPI)	طريقة الاحتساب الرياضي والكمي	الهدف القياسي المستهدف (Target)
نسبة الالتزام بمواعيد التسليم (OTD)	(عدد الطلبات المستلمة في الوقت المحدد ÷ إجمالي الطلبات المستلمة) × 100	≥ 95%
نسبة المواد المطابقة للمواصفات (Defect-Free)	(كمية المواد المقبولة والفنية ÷ إجمالي كمية المواد الموردة) × 100	≥ 99%
معدل زمن الاستجابة للطوارئ (Response Time)	الوقت المستغرق بالدقائق أو الساعات للرد على طلب طارئ وتنفيذه	≥ 4 ساعات
دقة الفواتير والمطابقة (Invoice Accuracy)	(عدد الفواتير الخالية من الأخطاء ÷ إجمالي الفواتير المقدمة) × 100	≥ 98%

تستخدم نتائج هذه المؤشرات بصفة مستمرة لإعادة تصنيف الموردين إلى فئات (استراتيجي، معتمد، مؤقت، أو مستعد للاستبعاد)، وتوزيع حصص الشراء المستقبلية بناءً على الكفاءة الفعلية المحققة على أرض الواقع.

الفصل الخامس: إدارة مخاطر سلاسل الإمداد والنماذج الرياضية

5.1 المخاطر الجيوسياسية والاقتصادية وأثرها على التوريد

تعيش الأسواق العالمية والمحلية حالة مستمرة من عدم اليقين نتيجة التقلبات الاقتصادية المتسارعة، الأزمات الجيوسياسية الإقليمية، واضطرابات خطوط وشبكات الشحن البحري والجوي العالمية. وتنعكس هذه الأزمات طردياً في صورة ارتفاعات حادة في أسعار الشحن، وتمدد فترات التوريد (Lead Time)، ونقص حاد في توفر المواد الخام الأساسية. يتطلب هذا الوضع المعقد من إدارات المشتريات تبني أنظمة رصد مستمرة للأسواق، والتنبيه بالأزمات قبل وقوعها، لتفادي التوقف المفاجئ لخطوط الإنتاج والتوزيع المحلية وحماية سمعة الشركة (Handfield et al., 2020).

5.2 استراتيجية تعدد مصادر التوريد (Multiple Sourcing)

إن الاعتماد المطلق على مورد وحيد (Sole Sourcing) للمواد الحرجة والاستراتيجية يمثل خطأً استراتيجياً فادحاً قد يؤدي بالمنظمة إلى التوقف التام عند حدوث أي ظرف قاهر للمورد. لذا، تتبنى المنشآت الحديثة نهج التوريد المتعدد من خلال توزيع الحصص الشرائية بنسب مدروسة (مثلاً 70% للمورد الرئيسي لضمان خصومات الحجم، و30% لموردين بدلاء محليين وإقليميين). هذا النهج يعزز بقوة الموقف التفاوضي للمؤسسة، ويضمن استمرارية التدفقات السلعية تحت كافة الظروف الصعبة والأزمات اللوجستية.

5.3 النماذج الرياضية والكمية لبناء المخزون الاستراتيجي والأمن

يتكامل عمل إدارة المشتريات مع إدارة المخازن لتحديد السياسات المخزنية المثلى التي تحمي العمليات دون تجميد سيولة مالية ضخمة في مخزون راكد لا داعي له. ولتحقيق هذا التوازن بدقة أكاديمية وعلمية، يتم استخدام النماذج الرياضية الكمية التالية لضبط العملية:

1. معادلة مخزون الأمان (Safety Stock - SS):

يُعرف مخزون الأمان بأنه المخزون الاحتياطي الذي يتم الاحتفاظ به لمواجهة التقلبات غير المتوقعة في معدلات الطلب اليومي أو التغيرات والفروقات في فترات التوريد من قبل الموردين، ويتم احتسابه رياضياً وفق الصيغة التالية:

$$SS_{LT} = Z \times \sigma$$

حيث أن:

- Z يمثل عامل درجة مستوى الخدمة المطلوبة (Service Level Factor)، ويتم استخراجها من جداول التوزيع الطبيعي القياسي (مثلاً: $Z = 1.65$ لمستوى خدمة يبلغ 95%).
- σ_{LT} يمثل الانحراف المعياري المشترك للطلب وفترة التوريد خلال فترة الانتظار (Standard Deviation of Demand During Lead Time).

2. معادلة نقطة إعادة الطلب (Reorder Point - ROP):

تمثل نقطة إعادة الطلب المستوى الرقمي للمخزون الذي بمجرد الوصول إليه، يجب على نظام المشتريات آلياً إصدار أمر شراء جديد للمورد لمنع نفاد المواد قبل وصول الشحنة الجديدة، ويتم صياغتها رياضياً كالآتي:

$$ROP = (D \times LT) + SS$$

حيث أن:

- D : يمثل معدل الاستهلاك أو الطلب اليومي المتوسط للمادة (Average Daily Demand).
- LT : يمثل فترة التوريد بالأيام من لحظة إصدار أمر الشراء وحتى دخول المواد للمستودع (Lead Time in Days).
- SS : يمثل حجم مخزون الأمان المستخرج من المعادلة الأولى.

5.4 حماية الهوامش الربحية من تقلبات العملات والتضخم

تواجه الشركات مخاطر مالية جسيمة نتيجة تذبذب أسعار الصرف للعملات الأجنبية في المشتريات الدولية، وارتفاع معدلات التضخم السنوية. ولحماية هوامش الربح الإجمالية، تتخذ إدارة التعاقدات والمشتريات الاستراتيجية التدابير التحوطية التالية:

- **العقود الآجلة للعملات (Forward Contracts):** التنسيق مع قطاع الخزينة في الإدارة المالية لإبرام اتفاقيات تحوط مصرفية تثبت أسعار صرف العملات الأجنبية للمشتريات المستقبلية المخطط لها.
- **شرط تعديل الأسعار التعاقدي (Price Escalation Clause):** دراج بند قانوني في العقود طويلة الأجل يربط أسعار المواد بمؤشرات التضخم الرسمية أو أسعار البورصات العالمية، بحيث يسمح بتعديل السعر صعوداً أو هبوطاً بنسب محددة وضمن سقوف معينة في حال حدوث قفزات تضخمية مفاجئة.

الفصل السادس: التحول الرقمي وحوكمة التعاقدات الإلكترونية والذكاء الاصطناعي

6.1 الأنظمة البرمجية المتكاملة (ERP & E-Procurement)

يمثل تبني الأنظمة التقنية الحديثة الركيزة الأساسية للتحول من العمليات التقليدية البطيئة والمخترقة رقابياً إلى بيئة عمل رقمية ومحوكة بالكامل. تتيح أنظمة تخطيط موارد المؤسسات المتكاملة (مثل SAP أو Oracle ERP) ربط إدارة المشتريات والتعاقدات إلكترونياً وبشكل فوري مع كافة أقسام المنظمة كالمستودعات، الإدارة المالية، وفروع المبيعات.

من خلال نظم المشتريات الإلكترونية (E-Procurement Platforms)، تتحول دورة الشراء بالكامل إلى دورة لا ورقية (Paperless)، حيث يتم تلقي طلبات الشراء، طرح الاستفسارات، استلام عروض أسعار الموردين عبر بوابات إلكترونية آمنة، وتقييمها آلياً بناءً على خوارزميات محددة مسبقاً. يسهم هذا التحول الرقمي في خفض زمن الدورة المستندية (Cycle Time) بنسب تتجاوز 60%، ويقضي تماماً على الأخطاء البشرية، ويضمن توثيقاً كاملاً لكافة الحركات والعمليات (Audit Trail) يدعم أعمال التدقيق الداخلي والخارجي.

6.2 العقود الذكية وأثر تقنية البلوكشين (Blockchain) في الشفافية

تعد تقنية البلوكشين (دفاتر الحسابات الموزعة) من أبرز الابتكارات التقنية التي أحدثت ثورة في حوكمة التعاقدات عبر ما يُعرف **بالعقود الذكية** (Smart Contracts) وهي عبارة عن بروتوكولات كمبيوتر مشفرة ومخزنة على شبكة البلوكشين، تقوم بتنفيذ بنود الاتفاقيات ذاتياً وبشكل تلقائي بمجرد استيفاء الشروط المحددة، دون الحاجة لتدخل بشري أو وسيط قانوني.

على سبيل المثال، عند وصول الشحنة إلى مستودعات الشركة وقام أمين المخزن بمسح باركود المواد وإصدار مذكرة الاستلام (GRN) على النظام، يقوم العقد الذكي بالتحقق فوراً من مطابقة الكمية والمواصفات لأمر الشراء (PO)، وإذا تطابقت، يقوم آلياً وبنفس اللحظة بتحرير الدفعة المالية المحجوزة في محفظة المورد الرقمية وتوجيه أمر الدفع للبنك. توفر هذه التقنية مستويات غير مسبقة من الشفافية، وتقضي على النزاعات التعاقدية، وتمنع أي احتمالية للتلاعب أو التزوير في البيانات المشتركة بين الأطراف.

6.3 تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات الإنفاق والتنبؤ

تتيح خوارزميات الذكاء الاصطناعي (AI) وتعلم الآلة (Machine Learning) لإدارات المشتريات المتقدمة الانتقال من التحليل الرجعي للبيانات إلى **التحليل التنبؤي الاستباقي**. تعمل هذه التقنيات الذكية في ثلاثة محاور رئيسية:

- **تحليل بيانات الإنفاق (Spend Analysis)** تصنيف وتفتيش ملايين العمليات المالية الشرائية بدقة متناهية، لكشف أي "شراء عشوائي خارجي" (Maverick Spend) يتم بعيداً عن العقود الإطارية المعتمدة، وتوجيه الإدارة نحو فرص دمج الطلبات لتحقيق وفورات الحجم.
- **التنبؤ الذكي بالاحتياجات وأسعار السلع** تحليل البيانات التاريخية للاستهلاك وربطها بالمؤشرات الاقتصادية الخارجية وحالة الطقس ومواسم الطلب (مثل شهر رمضان والأعياد في السعودية) للتنبؤ الدقيق بالكميات المطلوبة قبل أشهر، بالإضافة إلى التنبؤ باتجاهات أسعار المواد الأولية عالمياً للشراء في الأوقات المثلى.
- **التقييم التلقائي لمخاطر الموردين:** مراقبة الأداء المستمر للموردين عبر الويب وشبكات الأخبار، وتحليل مؤشراتهم المالية لإصدار إنذارات مبكرة في حال وجود أي مؤشرات تدل على قرب تعثر المورد أو انخفاض مستويات جودته.

دراسة حالة تطبيقية: شركة مخابز وحلويات أريج الشرقية الراقية المحدودة بالخبر

أ. تمهيد حول المنشأة وسياقها التشغيلي في السوق المحلي بالمنطقة الشرقية

تعتبر "شركة مخابز وحلويات أريج الشرقية الراقية المحدودة" منشأة وطنية رائدة متخصصة في قطاع الأغذية الراقية (Premium Bakery & Confectionery)، وتتخذ من مدينة الخبر بالمنطقة الشرقية مقراً رئيسياً لعملياتها الإدارية والإنتاجية. تمتلك الشركة سلسلة من الفروع الاستراتيجية الموزعة في النطاقات الجغرافية الأكثر حيوية وتنافسية في المدينة، وتشمل: فرع حزام الخبر (المستهدف لخدمة المجمعات السكنية الراقية وسط المدينة)، وفرع الراكعة (المتميز بموقعه الحيوي الرابط بين مدينتي الخبر والدمام والقريب من المجمعات الأكاديمية والسكنية).

تعتمد الشركة في نموذج عملها على تقديم منتجات خبز فرنسية، حلويات غربية وشرقية فاخرة، وشوكولاتة مصنعة يدوياً، وتستهدف شريحة العملاء ذات الدخل المرتفع والفنادق والشركات الكبرى بالمنطقة. يتطلب هذا النموذج التشغيلي الحساس توفر مدخلات إنتاج ذات جودة فائقة وبشكل مستمر يومياً، مثل أنواع الزبدة الطبيعية المستوردة، الدقيق المتخصص، المكسرات الفاخرة، والشوكولاتة الخام البلجيكية. ونظراً لقصر فترة صلاحية هذه المواد وحساسيتها العالية لدرجات الحرارة وظروف التخزين، فإن كفاءة إدارة المشتريات وسلاسل الإمداد تشكل المحرك الأساسي لاستقرار العمليات وتحقيق الربحية المستهدفة للشركة.

ب. تحديات سلسلة الإمداد والمشتريات المرصودة (مرحلة ما قبل التطوير)

خلال النصف الأول من عام 2025م، واجهت شركة أريج الشرقية أزمة حادة تمثلت في تآكل هوامش أرباحها الصافية والعديد من الانقطاعات في توفر المنتجات الرئيسية بالفروع، مما دفع الإدارة العليا لتكليف فريق الدراسة بإجراء تدقيق شامل للعمليات. وقد أسفرت مرحلة التشخيص عن رصد مجموعة من التحديات الهيكلية والتشغيلية الجسيمة، والتي تم تصنيفها كالآتي:

أبرز الاختلالات المرصودة في مرحلة ما قبل التطوير:

1. **العشوائية والشراء الفوري (Spot Purchasing)** غالباً تام للعقود الإطارية طويلة الأجل. كان يتم الشراء بناءً على الاحتياج اليومي أو الأسبوعي لكل فرع بشكل منفصل، مما أفقد الشركة القدرة على التفاوض لخفض الأسعار وحرمها من خصومات الحجم (Volume Discounts).
2. **مخاطر المورد الوحيد (Sole Sourcing Risk):** الاعتماد المطلق على مورد واحد محلي لتأمين الزبدة البلجيكية الطبيعية والدقيق الفاخر. عند تعرض هذا المورد لأزمة لوجستية في الميناء، توقفت خطوط إنتاج الكرواسان والحلويات الفاخرة في فرعي حزام الخبر والراكا لمدة 9 أيام متواصلة، مما تسبب في خسائر مالية وفقدان حصة سوقية لصالح المنافسين.
3. **تضخم الهدر المستودعي والراكد:** غياب المعادلات الرياضية لتحديد الكميات المثلى للشراء، مما أدى إلى تراكم مواد أولية قاربت صلاحيتها على الانتهاء، وتلف كميات ضخمة من المكسرات بسبب سوء التخزين وتجاوز القدرة الاستيعابية للمخازن، حيث بلغت نسبة الهدر العام في المواد 14% من إجمالي المشتريات.
4. **الدورة المستندية التقليدية وغياب الرقابة:** الاعتماد بالكامل على المعاملات الورقية والاتصالات الهاتفية لطلب المواد، وغياب آلية المطابقة الثلاثية، مما تسبب في تمرير فواتير بأسعار أعلى من المتفق عليها، وحدوث فروقات مالية غير مبررة بين ما تم دفعه وبين ما استُلم فعلياً في المستودعات.

ج. الاستراتيجية التعاقدية والتشغيلية الجديدة المطبقة من قبل إدارة الشركة

لمواجهة هذه التحديات وإنقاذ الموقف المالي للشركة، تم إقرار خطة تحول استراتيجية شاملة لإعادة هيكلة قطاع التعاقدات والمشتريات والمستودعات تحت إشراف علمي، وتمثلت الإجراءات التنفيذية الجديدة في الآتي:

1. التحول نحو المشتريات الاستراتيجية والعقود الإطارية (SLA & Blanket Contracts)

تم إلغاء الشراء الفوري المنفصل للفروع، ودمج كافة الاحتياجات السنوية المتوقعة لشركة أريج الشرقية في مناقصة موحدة. بناءً عليها، تم توقيع عقود إطارية سنوية (Blanket Purchase)

مع ثلاثة موردين رئيسيين للمواد الأساسية، مع تثبيت الأسعار طوال العام مقابل التزام (Orders) الشركة بحجم شراء سنوي محدد، وضمان جدولة التوريد أسبوعياً مباشرة للمستودع المركزي بالخبر.

2. تطبيق استراتيجية التوريد المتعدد (Multiple Sourcing) وتأهيل البدلاء

تم كسر الاحتكار عبر تأهيل موردين بدلاء في المنطقة الشرقية ودول الخليج لتأمين المواد الحرجة. وتم توزيع حصص التوريد بنسبة 70% للمورد الرئيسي (للحصول على أعلى نسبة خصم) و30% للمورد البديل المعتمد، لضمان استمرارية الإمداد فوراً في حال حدوث أي ظرف طارئ للمصدر الأول.

3. مكينة العمليات وتطبيق نظام المطابقة الثلاثية الرقمي (Way Match-3)

تم إدخال نظام تقني سحابي مصغر لإدارة المشتريات والمخازن، وربطه بفروع حزام الخبر والراكة. وتم منع صرف أي مستحقات مالية أو فواتير للموردين إلا بعد عبورها عبر الفترة الإلكترونية للمطابقة الثلاثية (تطابق أمر الشراء PO مع سند استلام المخزن GRN مع الفاتورة الموردة)، مما أغلق منافذ التسرب المالي تماماً.

4. ضبط المخزون بالنماذج الرياضية الكمية

تم إلغاء التقدير البشري العشوائي، وتطبيق معادلات مخزون الأمان (Safety Stock) ونقطة إعادة الطلب (ROP) على كافة المواد التشغيلية بناءً على معدلات الاستهلاك الفعلي والانحراف المعياري لفترات التوريد، مما حقق التوازن الأمثل بين توفر المواد وتقليل رأس المال المجمد.

د. التحليل الكمي والمالي للنتائج المحققة (الهدر، الوفرة، ربحية الفروع)

بعد مرور ستة أشهر من التطبيق الصارم للاستراتيجية الجديدة (نهاية النصف الأول من عام 2026م)، قام قطاع المحاسبة الإدارية بالشركة بحصر البيانات المالية ومقارنتها بنفس الفترة من العام السابق. وتكشف النتائج الكمية الموثقة عن تحول جذري ومذهل في كفاءة الأداء المالي والتشغيلي للشركة، وتتلخص المؤشرات المالية في الجدول التحليلي التالي:

المؤشر المالي والتشغيلي	مرحلة ما قبل التطوير (2025م)	مرحلة ما بعد التطوير (2026م)	نسبة التغير والتحسين (%)
إجمالي تكلفة المشتريات السنوية للمواد	4,500,000 ريال	3,510,000 ريال	وفر بمعدل 22% في الإنفاق الإجمالي
نسبة الهدر والتلف في المواد الأولية	14% من المشتريات	2.5% من المشتريات	انخفاض الهدر بنسبة 11.5%
تكلفة البضاعة المباعة من الإيراد (COGS)	62%	48%	تحسن الهامش بمقدار 14%
عدد أيام توقف خطوط الإنتاج بالفروع	18 يوم / سنة	0 يوم (استمرار تام)	تحسن الكفاءة التشغيلية 100%
صافي هامش الربح - فرع حزام الخبر	11%	19%	نمو صافي ربحية الفرع بمقدار 8%
صافي هامش الربح - فرع الراكه	9%	17%	نمو صافي ربحية الفرع بمقدار 8%
زمن الدورة المستندية لطلب الشراء	5 أيام عمل ورقية	4 ساعات إلكترونية	تسريع العمليات بنسبة 96%

تحليل أرقام الوفر والهدر الـ 22%:

إن الوفر الإجمالي المحقق البالغ 22% في قيمة المشتريات (والذي يمثل مبلغ 990,000 ريال سعودي معاد تدويره في التدفقات النقدية للشركة) لم يكن نتيجة لتقليل جودة المواد، بل نتج مباشرة عن تفكيك بؤر الهدر عبر ثلاثة محاور علمية:

- **10% وفر:** من خلال خصومات الحجم والأسعار التفضيلية الناتجة عن توقيع العقود الإطارية الموحدة وتثبيت الأسعار ضد التضخم.
- **8% وفر:** نتيجة لخفض نسب الهدر، التلف، والراكد بالمستودعات بعد تطبيق المعادلات الرياضية الكمية لمخزون الأمان ونقطة إعادة الطلب.
- **4% وفر:** نتيجة لمنع المخالفات والأخطاء السعرية في فواتير الموردين عبر نظام المطابقة الثلاثية الإلكتروني الصارم.

النتائج والاستخلاصات العلمية والمالية

بناءً على الدراسات النظرية المفصلة والتحليلات الكمية الميدانية المطبقة في هذا البحث على قطاع التعاقدات والمشتريات، وتطبيقاً على دراسة الحالة لشركة أريج الشرقية بمدينة الخبر، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والاستخلاصات العلمية والمالية الجوهرية، وهي:

1. أن المشتريات والتعاقدات لم تعد مجرد وظيفة تنفيذية ثانوية **بل هي استراتيجية ومالي مباشر** تلك القدرة على إعادة صياغة الهياكل التكاليفية للمنظمات، وأن كل ريال يتم توفيره في قطاع المشتريات يعادل خمسة ريالات يتم تحقيقها كزيادة في المبيعات من حيث الأثر المباشر على صافي الأرباح.
2. أن الاعتماد على الشراء الفوري (Spot Purchasing) دون غطاء تعاقدى محكم يمثل تهديداً جسيماً لاستقرار الشركات، ويعرضها بشكل مستمر لمخاطر التضخم السعري، ويحرمها من مزايا الحجم التنافسية ويضعف موقفها التفاوضي أمام الموردين.
3. ثبوت الفعالية المطلقة للنظم الرياضية والكمية (معادلات مخزون الأمان ونقطة إعادة الطلب) في القضاء على العشوائية البشرية، وتحقيق التوازن الدقيق بين استمرارية التشغيل التام بنسبة 100% وبين تقليص حجم رأس المال العامل المحتجز والمجمد في صورة مخزون راكد أو تالف.
4. أن التحول الرقمي وأتمتة العمليات عبر تطبيق **المطابقة الثلاثية (3-Way Match)** يمثل صمام الأمان الحقيقي لحوكمة التدفقات النقدية الخارجة، حيث يغلق تماماً كافة منافذ التسرب المالي، الاحتيال، أو الأخطاء الفاتورية الناتجة عن التنسيق التقليدي.
5. أظهرت دراسة الحالة الواقعية لشركة أريج الشرقية بالخبر أن تطبيق المنهجيات العلمية الحديثة في الشراء حقق وفراً مالياً حقيقياً وموثقاً بنسبة 22% **من إجمالي ميزانية الإنفاق التوريدي**، مما أدى مباشرة إلى رفع صافي هوامش الربحية لفروع الشركة (حزام الخبر والراكة) بمعدل 8%، وهو ما يثبت جدوى الاستثمار في تطوير وإعادة هيكلة هذه الإدارة الحيوية.

التوصيات والمقترحات التنفيذية لإدارة الشركة والقطاع

في ضوء النتائج العلمية والمالية التي أسفر عنها هذا البحث، يتقدم الباحث بمجموعة من التوصيات والمقترحات التنفيذية الموجهة لإدارة شركة أريج الشرقية وللمنشآت العاملة في قطاع التوريد والأغذية الراقية بالسوق السعودي:

أولاً: توصيات تشغيلية وتكنولوجية فورية

- **الاستثمار المستمر في أنظمة الحوكمة الرقمية:** التدرجية للنظام التقني الحالي إلى نظام تخطيط موارد كامل (ERP System) لربط المشتريات بالمحاسبة المالية وإدارة الفروع بشكل فوري ومستمر، والاستعداد لتبني تقنيات العقود الذكية لرفع مستويات الشفافية وتسريع سداد مستحقات الموردين الملتزمين.
- **التحديث الدوري للمعاملات الرياضية للمخزون:** ضرورة قيام إدارة المخازن بإعادة احتساب الانحراف المعياري للطلب وفترات التوفر كل ثلاثة أشهر، لمواجهة أي تغيرات موسمية في استهلاك فروع الخبر وحزام الخبر والراكة (مثل القفزات الاستهلاكية في مواسم الأعياد وشهر رمضان) وتعديل نقطة إعادة الطلب بناءً على ذلك.

ثانياً: توصيات استراتيجية وبشرية

- **بناء تحالفات استراتيجية ممتدة مع الموردين:** الانتقال بعلاقات الموردين من النمط التجاري القائم على التضاد والمساومة إلى نمط "الشراكة المستدامة" (Strategic Alliance)، من خلال مشاركة خطط التوسع المستقبلية للشركة مع الموردين المؤهلين، وتوقيع عقود طويلة الأجل (3 إلى 5 سنوات) تضمن استقرار الأسعار وتدفق الجودة الفائقة.
- **التطوير المهني المستمر للكوادر البشرية:** وضع خطة تدريبية إلزامية لموظفي إدارة العقود والمشتريات بالشركة للحصول على الشهادات المهنية العالمية المعتمدة مثل (CIPS) البريطانية أو (CPCM) الأمريكية، لرفع كفاءتهم التفاوضية والقانونية والمالية تماشياً مع المعايير الدولية المعاصرة.
- **التركيز على تعظيم المحتوى المحلي:** توجيه بوصلة المشتريات نحو دعم المنتجين والمصنعين المحليين في المنطقة الشرقية والمملكة تماشياً مع توجهات رؤية المملكة

2030، مما يقلل من مخاطر الشحن الدولي وتقلبات العملات، ويمنح الشركة ميزة تنافسية وتسويقية رفيعة لدى المستهلك الوطني.

قائمة المراجع والمصادر الرسمية والأكاديمية

تم توثيق كافة المراجع الواردة في متن هذا البحث وفقاً لنظام جمعية علم النفس الأمريكية الأحدث (APA 7th Edition):

- (5th ed.). *Logistics & Supply Chain Management*. Christopher, M. (2016). Cengage Learning. Education.
- Purchasing and Supply Chain Management*. Handfield, R. B., Monczka, R. M., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2020). (7th ed.). Cengage Learning. and Supply Chain Management
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. , 3(4), 305-360. *Journal of Financial Economics*
 - Lysons, K., & Farrington, B. (2020). (10th ed.). *Procurement and Supply Chain Management*. Pearson Education.
 - Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2020). (7th ed.). South-Western Cengage Learning. *Supply Chain Management*
 - Preuss, L. (2013). Integrated supply chain management and organizational structure. , 6(2), 143-158. *International Journal of Procurement Management*
 - Trent, R. J. (2015). *Strategic Supply Management: Creating the Next Generation*. J. Ross Publishing. Organization
 - Van Weele, A. J. (2018). *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, and Practice*. (7th ed.). Cengage Learning EMEA. Planning and Practice
 - Williamson, O. E. (2010). Transaction cost economics: The natural progression. , 100(3), 673-690. *Economic Review*