

هل كنت تعتقد أن البيع هو السبيل  
الوحيد للربح ؟ فكر مجدداً

ربح عندما تشتري  
ليس  
عندما  
تبيع

Abdalbagi Mohammed

الدليل الذهبي للمشتريات الذكية

## تقديم الكتاب

وفق ما تم طرحة من دراسات عالمية على رأسها منظمة العمل الدولية (ILO) أن أكثر من 56% من سكان العالم يعملون أو يبحثون عن عمل يمكنهم من تلبية احتياجاتهم الأساسية، يضمن لهم حياة كريمة ويقودهم إلى الحرية المالية. ومع ذلك، تكشف دراسات مثل **Gallup World Poll 2023** أن نحو 60% إلى 80% من هؤلاء العاملين يشعرون أن دخلهم لا يكفي لتغطية نفقاتهم، ما يدفع العديد منهم للبحث عن حلول بديلة. بينما يسعى بعضهم لتحسين وضعهم الوظيفي وزيادة كفاءتهم، يتوجه الجزء الأكبر نحو المشاريع الشخصية أو التجارة لتحقيق دخل إضافي واستقلال مالي نسبي.

هذا الكتاب ليس ولد اللحظة، بل هو نتاج تجارب وتحليل لمشاريع وشركات أثبتت قدرتها على البقاء والتطور. يرتكز على ما يمكن اعتباره "حلقة الوصل

**الأولى**" لأي مشروع ناجح، وهي إدارة المشتريات وأدواتها، باعتبارها حجر الأساس الذي يُبنى عليه أي نشاط تجاري مستدام.

يمكن وصف الكتاب بأنه يقدم طريقة تقليدية وتجربة لكسب المال، بعيداً عن وعود الثراء السريع أو الطرفات المالية الفجائية. إنه موجّه لكل من يسعى لإنشاء مشروع أو يملّكه بالفعل، ولمن يعمل في قسم المشتريات أو المبيعات، وكذلك لمن يدير المشاريع ويطمح لفهم مسار تدفق النقود واستغلال الموارد المتاحة بأكثر الطرق فعالية.

# الفهرس

---

## المقدمة :

**الفصل الأول: المشهد كما لم تره من قبل**

**الفصل الثاني: السيولة لا تأتي من البنك**

**الفصل الثالث: المال المضاد للتضخم**

**الفصل الرابع: صندوق الأدوات الاستراتيجي**

**الفصل الخامس: البقالة مقابل الشركة**

**الفصل السادس: من يشتري يتحكم**

**الفصل السابع: كيف تشتري ولا تدفع -المشتريات  
كأداة تمويل**

**الفصل الثامن: العرض والطلب كما لم يُشرح**

**الفصل التاسع: المشتريات ...رحلة بين الفرص  
والمخاطر**

**الفصل العاشر: تطبيقات عملية**

**الخاتمة: البوابة الجديدة**

## ♦ المقدمة:

### "حين تتحول المشتريات إلى لغة المال الحقيقية"

فإنقذ للحظة، لا لنبيع ولا لنشتري، بل لنفكّر.  
في عالم الأعمال، اعتدنا أن نوجّه الضوء نحو  
المبيعات، فهي التي تُدرّر الدخل، وتحرّك المؤشرات،  
وتبهج المستثمرين. لكن، هل فكّرنا يوماً أن المشتريات  
هي الوجه الآخر للعملة؟ بل قد تكون العملة ذاتها!

في كل شركة، هناك جانب يُوصف بالهامشي،  
"الإداري"، أو "الداعم"، يُربط بالتكاليف والرقابة،  
ويُنظر له على أنه عبء لا بد منه. نعم، إننا نتحدث عن  
المشتريات.

لكن هذا الكتاب لا يتعامل مع المشتريات على أنها  
وظيفة تنفيذية فقط، بل يكشف لك، خطوة بخطوة، كيف  
يمكن أن تكون المشتريات:

نقوداً مضادة للتضخم، لا تستند إلى البنك بل إلى التفاوض.

أداة تمويل ذكية، تمكّنك من توسيع مشروعك دون أن تفترض.

محركاً للسيولة، أكثر فعالية من أي قرض قصير الأجل.

وسيلة للسيطرة على السوق، حتى قبل أن تبدأ بالحملات التسويقية.

سننتقل معًا، بين سوق البقالة وعالم الشركات، نكتشف فيما الأبعاد المشتركة: الحاجة، والعرض، والطلب، لكن نراها من زاوية الشراء، لا البيع.

في هذا الدليل، لن تجد وصفات جاهزة، بل أدوات للفهم، ومنهجاً للفكر. كل فصل يفتح لك باباً، وكل سؤال في نهايته يدفعك لاكتشاف الباب التالي.

اللغة التي نعتمدها ليست أكاديمية بحتة، بل مزيج من التحليل العملي والسرد الموجّه، كأننا في جولة بين

أروقة شركة، أو خلف كاونتر متجر، نراجع الفواتير لا  
كأرقام، بل كقصص تروي كيف تتشاءم الأموال، وكيف  
تتدفق.

ستلاحظ أن كل فصل لا ينتهي بانتهاء الشرح، بل يبدأ  
مرحلة جديدة من التفكير.

في نهاية كل فصل، ستجد:

كلمة الكاتب: رأيي الشخصي وتجربتي مع موضوع  
الفصل، لأضع لك منظوراً مختلفاً قد لا تجده في أي  
مصدر آخر.

أسئلة تحفيزية: مصممة لتدفعك لتطبيق ما قرأته على  
مشروعك أو حياتك العملية فوراً.

الهدف ليس أن تنهي الكتاب فحسب، بل أن تنهي كل  
فصل وأنت أقرب خطوة إلى ربك القادر.

هل أنت مستعد لترى المال وهو يُخلق من الشراء، لا  
من البيع؟  
هل تجرؤ أن تنظر إلى المشتريات كأداة استراتيجية، لا

إجراءً روتينياً؟

إن كنت كذلك، فلنبدأ من حيث لا يبدأ الآخرون... من حيث تصرف الأموال.

---

## ♦ الفصل الأول: المشهد كما لم تره من قبل

### "عندما يتحول الشراء من وظيفة... إلى

### سلاح استراتيجي"

دعنا نبدأ من نقطة ظن الجميع أنها معروفة، لكنها في الحقيقة غامضة أكثر مما تبدو:  
لماذا نشتري؟

سؤال بسيط، لكنه يفتح أبواباً لفهم أكبر مما قد تتوقع.

في عالم الاستهلاك اليومي، الجواب يكون غالباً: "لأننا نحتاج". نحتاج طعاماً، نحتاج ملابس، نحتاج هاتفاً جديداً لأن القديم لم يعد يعمل جيداً. الحاجة إذاً، هي الدافع الأول للشراء.

لكن ما لا يُقال غالباً هو: أن الحاجة لا تعني دائماً أن هناك من سببها لك، أو يسوق لك، أو يُقتك. في

الحقيقة، الطلب أسبق من العرض، والشراء أسبق من البيع في حركة السوق.

فلنقترب أكثر.

في قطاع الأعمال، عندما تحتاج شركة إلى مواد خام لتشغيل مصنع، أو قطع غيار لمعداتتها، فهي لا تنتظر من يسوق لها هذه الأشياء. هي تذهب وتحث، تطلب، تفاوض، وتشتري.

هنا، لا وجود لمدير تسويق في الجهة المورّدة يقنع مدير المشتريات "بشراء شيء لا يحتاجه" بل إن العكس هو الأقرب: مدير المشتريات هو من يقود اللعبة.

هذه النقطة، وإن بدت بديهية، تحمل تحولاً عميقاً في الفهم:

أن الحاجة لا تعني البيع، بل الشراء فقط بمعنى أدق: وجود الحاجة في السوق لا يعني أنك ستتجه في تسويق منتجك، بل يعني أن هناك من سيشتري - بشرط أن يصل إليك.

فلنوسّع الدائرة.

إذا قلّبنا المعادلة، فسنكتشف أن الشراء – وليس البيع –

هو الذي يُحرّك السوق.

فالطلب الحقيقي لا يبدأ عندما يُقنعك إعلان بمنتج، بل حين يشعر شخص أو مشروع أو مؤسسة بحاجة فعلية، ثم يبدأ بالبحث عن طريقة لتأبيتها.

وفي هذه المرحلة، من يشتري هو صاحب القرار، لا من يبيع.

لناخذ مثلاً: شركة شحن دولية تحتاج إلى نظام تتبع دقيق لأسطولها. لا تبحث عن الإعلانات في إنستغرام. بل ترسل طلبات عروض (RFQ) لشركات محددة.

سلسلة مطاعم تبحث عن مورد لحوم مجّدة. لن تنتظر مندوبي المبيعات ليطرقوا الباب، بل تتجه هي نحو الأفضل من حيث الجودة والالتزام.

وهنا تنشأ الصورة غير التقليدية للعرض والطلب:

في الكلاسيكيات الاقتصادية، يُقال: "العرض يخلق الطلب".

لكن في عالم الشركات، الطلب هو من يخلق العرض، ويوجهه، ويضع شروطه أحياناً. ومن هنا، تأتي المشتريات بوصفها اللاعب الذي يُترجم هذا الطلب إلى قرار مالي فعال.

وقفة سريعة:

المبيعات تسعى لإقناع العميل.  
المشتريات لا تحتاج إلى الإقناع، بل تحتاج إلى الخيارات.  
المبيعات تبيع الأحلام.  
المشتريات تبحث عن الواقع.

في الشركات الكبرى، يُخصص قسم المشتريات بميزانية ضخمة تتجاوز أحياناً ميزانيات التسويق والمبيعات مجتمعة. ليس لأنه يصرف أكثر، بل لأنه مسؤول عن تدفق المال في الاتجاه الآخر: اتجاه الشراء الذكي الذي يوفر، ويؤمن الاستقرار، ويضمن الاستمرار.

مثال عالمي واضح: شركة "Apple"

لا تصنع كل أجهزتها، لكنها تشتري كل شيء تقريباً:

الشراائح، المعادن، خطوط الإنتاج، حتى خدمات الشحن.

نجاح أبل لم يكن فقط في البيع، بل في شراء مكونات

عالية الجودة بأسعار تنافسية، من مورّدين استراتيجيين.

ما تقدمه أبل من منتج هو حاجة أساسية للمشتري فهي

توفر له جهاز بأعلى درجات الأمان والحماية، وتلك

حاجة المستخدم الأول فهو يبحث عن الأمان

والخصوصية. فلا نرى أبل تسوق لمنتجاتها بكثرة بل

نرى العميل هو الذي يسوق لها

مثال عربي:

"أرامكو السعودية"، أحد أكبر المشترين في المنطقة،

تدير سلسلة توريد ضخمة ومعقدة. قرارات الشراء فيها

ليست تنفيذية فقط، بل استراتيجية، وتأثر على السوق

المحلّي والدولي في مجالات عديدة.

للخاتمة:

تعتبر إدارة المشتريات من الإدارات الأكثر قابلية للتحكم والإدارة بفعالية، لأنها ترتبط مباشرة بالقرارات الداخلية للنشاط التجاري. على عكس المبيعات التي تتأثر بعوامل خارجية مثل سلوك العملاء، أو إدارة الموارد البشرية التي تتعامل مع متغيرات معقدة كالتفاعل مع الموظفين والعمال، فإن التحكم في المشتريات يمنحك القدرة على توجيه النشاط بأكمله. إدارة مشترياتك بكفاءة لا تقتصر على ضبط التكلفة وجودة المواد فحسب، بل تمتد لتكون أداة استراتيجية لتعزيز المبيعات وتحقيق الأداء الأمثل للنشاط التجاري.

في الفصول القادمة، لن نبقى في هذه المشاهدة السطحية، بل سنبدأ بالنزول تحت السطح، لنفهم كيف تدار المشتريات من الداخل، كيف يمكنها أن تصبح وسيلة تمويل، ومصدراً للنمو، ودرعاً ضد التضخم.

### كلمة الكاتب:

كانت هذه الفكرة تطرق بابي مراراً: لماذا أشتري؟

سؤال بسيط ظاهريًا، لكنه كلما طرحت أمامي أدركت أن الإجابات التي أعرفها ليست لي، بل هي انعكاس لما غذّي به عقلي عبر المجتمع والإعلانات.

لماذا أريد ملابس باهظة؟ لماذا أرغب في تغيير هاتفي؟ هل هي رغبتي حقًا أم أن "العقل الجماعي" هو من يقرر عني؟

حين وجدت الإجابة، انفتحت أمامي أبواب كثيرة. أحدها كان سؤالًا جديداً: هل المشتريات التي أقوم بها لمشروع يعكس احتياجاته الحقيقية، أم أنها مجرد تقليد أعمى لما تفعله مشاريع أخرى؟

عندما بدأت أتعامل مع مشروع ليس ككيان جامد، بل كشخصية اعتبارية لها إرادتها واحتياجاتها، تغيرت قواعد اللعبة.

المشتريات هي غذاء المشروع؛ فإن أحسنت اختيار ما تقدم له، أحسن هو في أدائه وإناته.

عامله كما تعامل أبناءك... وعندما يكبر، سيعاملك كما  
يعامل ابن أباه.

لكن قبل أن نغادر هذا الفصل، دعنا نطرح عليك سؤالاً  
صغيراً:

---

♦ سؤال للتأمل والتطبيق:

هل سبق أن احتجت لمنتج أو خدمة،  
وبحثت عنها أنت، دون أن يرّجها لك  
أحد؟

ما الذي جعلك تشتري؟ الحاجة؟ الثقة؟  
التوقيت؟ وهل كان البائع هو من قرر أم  
أنت؟

---

---

## الفصل الثاني :

### أين تختبئ السيولة؟ – الوجه الآخر للمال

لندع ضوء الحقيقة يلامس جدران المعتقدات الشائعة. هناك ظن سائد بأن المال يُصنع فقط من المبيعات، وأن السيولة الحقيقية لا تأتي إلا من الأرباح الظاهرة في تقارير الإيرادات. لكن الواقع، كما سنكتشف الآن، أكثر تعقيداً وإثارة.

فإنبدأ من مشهد بسيط: في سوق البقالة، يقف صاحب المتجر الصغير وقد امتلأت رفوفه بالبضائع. هذه البضائع لم يدفع ثمنها نقداً، بل حصل عليها بالدين من المورّد، على أن يسدّد

بعد 30 يوماً. خلال هذه المدة، يقوم ببيع  
معظمها نقداً، فيجمع مالاً لم يكن ليملكه  
أصلاً. هذا البائع لم ينتظر تحقيق أرباح  
ليملك السيولة، بل استخدم المشتريات  
كأداة للحصول عليها.

ما فعله البقال هو استخدام "الشراء  
بالدين" كأداة تمويل. إنها سيولة مولدة من  
الشراء، لا من البيع.

لنتأمل هذا المشهد مجدداً في عالم  
الشركات:  
شركة Dell في بداياتها لم تكن تملك  
تمويلياً ضخماً. لكنها صممت نموذجاً  
مبنياً على الطلب المسبق، بحيث يدفع  
العميل أولاً، ثم تقوم الشركة بتجميع  
المكونات من الموردين. الموردون  
يمنحونها مهلة للدفع، بينما العملاء  
يدفعون فوراً. النتيجة؟

Dell تملك المال قبل أن تدفعه، وثُمّول

نفسها من خلال مشترياتها.

السيولة هنا لا تأتي من بيع منتج جاهز،  
بل من القدرة على التحكم في شروط  
الشراء.

المشتريات، في هذا السياق، تتحول إلى  
نقود مؤجلة الدفع، حين تشتري الآن  
وتدفع لاحقاً، فأنت تحمي نفسك من  
ارتفاع الأسعار، وتستفيد من قيمة الوقت.  
إذا ارتفعت تكلفة المواد خلال مدة الدفع،  
فأنت الرابح، لأنك حصلت عليها بسعر  
أقل.

من ناحية محاسبية، قد لا يظهر هذا  
بشكل مباشر، لكنه يظهر في الدورة  
النقدية الفعلية للمشروع.

المشاريع التي تشتري بشكل ذكي، وتتبع

بشكل نقي، تدور نقودها أسرع، وتحقق  
سيولة أعلى دون الحاجة لتمويل خارجي.

حتى في المشاريع الناشئة، يمكن تطبيق  
هذه القاعدة ببساطة. فبدلاً من السعي  
وراء القروض أو ضخ رأس مال جديد،  
يمكن التفاوض على شروط دفع أطول  
مع الموردين، وتحقيق بيع نقي سريع.  
وهكذا تتحول المشتريات إلى مصدر  
تمويل فعلي، لا عبء على الميزانية.

لكن فلنكن دقيقين: هذا النوع من الإداره  
يحتاج لفهم عميق للتدفقات النقدية،  
ولتقدير صحيح للطلب، وإلا تحولت  
البضائع إلى عبء راكد لا تمويل.

وفي هذا الفصل، ننقل زاوية النظر من  
المبيعات إلى المشتريات، ومن الإيرادات  
إلى الشروط الزمنية، لنكشف أن

المشتريات ليست تكلفة فقط، بل قد تكون  
رأس المال الخفي الذي يحرك المشروع.

### كلمة الكاتب :

من أكثر المعضلات التي تواجه الشركات  
— حتى الناجحة منها — هي أزمة  
السيولة.

قد تُظهر الدفاتر أرباحاً كبيرة، لكن هذه  
الأرقام لا تدفع الرواتب، ولا تسدد  
الفواتير، ولا تُمول التشغيل اليومي.

هنا تبرز المشتريات كأداة ذكية لتوليد  
السيولة، دون الحاجة للجوء إلى القروض  
بفوائد أو ديون مشروطة.

ما فعلته Dell في بداياتها مثل على ذلك:  
اشترت المكونات بعد أن حصلت على  
طلبات العملاء، وبذلك تحرك المال في

دورة مغلقة تقريرياً دون تجميد رأس  
المال.

هذه الفلسفة تتقاطع مع ما وصفه روبرت  
كيوساكى عن أصحاب الفئة B أولئك  
الذين يحركون أموال الآخرين ووقتهم  
لصالحهم

---

## أسئلة للتفكير والتطبيق:

هل تعتمد في مشروعك على الدفع النقدي  
عند الشراء؟ وهل فكرت في التفاوض  
على مهلة دفع أطول؟

كيف يمكنك استخدام شروط الشراء  
لصالحك لخلق سيولة أفضل دون الحاجة  
لتمويل بنكي؟

ما الفرق بين امتلاك منتج في المخزون  
الآن، وامتلاكه بعد شهر، في ظل موجات  
التضخم؟

هل بائع الجملة الذي يبيع لك بالدين  
يموّلك دون أن تدرّي؟ وكيف يمكن  
تحويل هذه العلاقة إلى أداة استراتيجية؟

---

---

## الفصل الثالث :

# المال المضاد للتضخم – حين تُصبح المشتريات قوة مالية مستقرة

فإندر رؤوسنا الآن نحو إحدى زوايا السوق التي يغفل عنها كثيرون. إنها الزاوية التي لا تلمع كبريق المبيعات، لكنها أكثر صلابة منها في مواجهة الزمن.

التضخم، ذاك الزائر الثقيل، لا يستأذن أحداً. يُقلل من قيمة النقود بمرور الوقت، حتى ولو كانت محفوظة في خزنة محكمة. كل من يملك نقداً في جيده أو حسابه المصرفي، يعلم أنه غداً سيشتري به أقل. في هذا السياق، تبدو المشتريات

– التي تُنفذ بذكاء – وكأنها نقود من نوع  
خاص: نقود مضادة للتضخم.

لكن كيف يمكن للمشتريات أن تكون  
كذلك؟

فإنبدأ من مبدأ بسيط:  
عندما تشتري اليوم كمية من المواد  
الخام، أو المنتجات، أو حتى الخدمات  
بعقود ثابتة، فإنك تقوم بثبيت قيمة معينة  
مقابل سلعة أو خدمة. ومع ارتفاع  
الأسعار في المستقبل، تُصبح هذه  
المشتريات ذات قيمة أكبر، لأنك حصلت  
عليها بسعر منخفض نسبياً مقارنة  
بالسوق.

مثال عالمي:  
شركة IKEA مثلاً، تشتهر بتوقيع عقود  
شراء طويلة الأجل للمواد الخام مثل  
الخشب والقطن. هذا لا يمنحها فقط  
استقراراً في التكاليف، بل أيضاً يحميها

من ارتفاع الأسعار المفاجئ. فعندما يضرب التضخم الأسواق، تبقى IKEA تتبع بسعر ثابت مع هامش ربح مستقر، لأنها ضمنت أسعاراً أرخص من خلال مشترياتها المبكرة.

مثال عربي:

شركة تعبئة مياه في السعودية كانت تشتري العبوات البلاستيكية من مورد محلي. وعندما بدأت أسعار البتروكيموبيات في الارتفاع، قررت الشركة شراء كمية كبيرة من العبوات وتخزينها. بعد شهور، ارتفعت الأسعار بنسبة 20٪، لكنها لم تتأثر – فقد تحولت مشترياتها السابقة إلى أصل ثابت القيمة وسط سوق متقلب.

ما يحدث هنا:

أنت لم تحفظ النقود. بل قمت بتحويلها إلى شيء يحفظ قيمته، بل ويحقق ربحاً

بسبب التضخم نفسه. لأنك اشتريت  
دولاراً بـ 90 سنتاً، فقط لأنك كنت  
مبكراً.

علاقة المشتريات بالتضخم – المعادلة  
غير المرئية:

النقود السائلة = تتناقص قيمتها مع الوقت  
المشتريات الذكية = تحافظ بقيمتها أو  
تزداد مع الوقت

وفي بعض الصناعات – كالتجزئة  
والإنشاءات – تكون المشتريات ليست  
 مجرد أدوات عمل، بل أدوات تحّوط  
 مالي. لأنها تمنح المشروع استقراراً في  
 التكاليف، وربما ميزة تسعيرية تنافسية  
 يصعب على الآخرين مجاراتها.

ماذا يعني هذا للمشاريع الناشئة؟

بالنسبة للمشاريع الصغيرة، التي لا تمتلك  
 موارد وفيرة أو قدرة تفاوضية ضخمة،

يمكن لفكرة الشراء المبكر أو الشراء بالعقود أن تمثل أداة حماية مالية في مواجهة تقلبات السوق.

فبدلاً من أن تخشى ارتفاع الأسعار، تُبادر إلى تحويل السيولة إلى مواد تشغيلية أو مخزون استراتيجي.

وهنا تبرز فكرة غير تقليدية:

المشتريات ليست تكلفة، بل هي أصل مالي إذا أُدبرت بعقلية واعية.

تماماً كما يقوم المستثمر بشراء الذهب أو العقار كوسيلة لحفظ القيمة، يقوم المشروع بشراء مواده ومعداته بسعر اليوم، ليحتمي بها من أسعار الغد.

### كلمة الكاتب :

أخبرني صديق ذات يوم ان : «طباعة النقود سرقةٌ من جيوبنا بطريقة قانونية».  
و هذه العبارة ليست مبالغة؛ فعندما تضخ

الدولة نقوداً جديدة توازي ٥٪ من السيولة في السوق، فإن قيمة كل وحدة نقدية تنخفض تقريباً بنفس النسبة — بمعنى عملي: ما كنت تشتريه بمائة وحدة أمس يحتاج اليوم إلى مئة وخمسة. هذه هي خطورة التضخم: يُقلّص القوة الشرائية للنقد ويحول الأرقام إلى وهم. والغرابة أن المبيعات الزائفة أو منخفضة الربح تسلك مساراً مشابهاً في واقع الشركات. تبدو الأرقام مرتفعة — عائدات كبيرة وحركة مبيعات — لكنها في النهاية لا تترجم إلى سيولة حقيقة أو قيمة قابلة للاستخدام. كلا الحالتين يزرعان وهم النجاح المالي: أرقام في دفتر الحسابات لا تعادل قدرة فعلية على الشراء أو إعادة الشراء.

فإن نصف مثلاً رقمياً يوضح التشابه عملياً: سعر البيع لكل وحدة = 100.

تكلفة الشراء لكل وحدة = 96.

ربح الوحدة =  $100 - 96 = 4$

إن بعت 1,000 وحدة، فإن: إجمالي

المبيعات =  $1,000 \times 100 = 100,000$

× 4، وإجمالي الربح = 100,000

.4,000 = 1,000

الآن تخيل موجة تضخمية 5%: قيمة

الربح الحقيقية بعد التضخم  $\approx 4,000 \times$

.3,800 = 0.95

النتيجة العملية: بينما تبدو عائداتك

100,000 — رقمٌ جذاب — فإن الربح

الصافي القابل للاستخدام فعلياً ضئيل

(4,000) ويتقلّص أكثر بسبب التضخم

(يُصبح نحو 3,800). هذا يقودنا إلى

استنتاج هام: حجم المبيعات وحدة ليس

مقياساً لقوّة المالية، بل هامش الربح

والقيمة الحقيقية للنقد هما الحكم.

المشتريات الذكية هنا تعمل كدرعٍ  
مزدوج: تحفظ قيمة النقود من تأكل  
التضخم وتحمّل المشروع هامش تحكم  
أعلى ليمحو وهم المبيعات الزائفة.

---

## نهاية الفصل – أسئلة للتفكير والتطبيق

ما هي العناصر أو المواد في مشروعك  
التي قد ترتفع قيمتها مع التضخم؟

هل قمت بشراء شيء ما في الماضي  
ووجده لاحقاً أغلى بكثير؟ ما الدرس  
الذي يمكن استخلاصه من ذلك؟

كيف يمكنك بناء سياسة مشتريات تُمكّنك  
من مقاومة التضخم دون تعطيل السيولة؟

## الفصل الرابع : صندوق الأدوات الاستراتيجي

"حين تصبح المشتريات فناً للبناء لا مجرد عملية شراء"

فإنقذ قليلاً... وتخيل معي أنك تمسك بيديك صندوق أدوات كبير. هذا الصندوق ليس مليئاً بالمطارق والمسامير، بل بالخطط، والفرص، وطرق مبتكرة لإدارة المال. إنه صندوق الأدوات الاستراتيجي لقسم المشتريات — القسم الذي، إن أحسنت استخدامه، يمكنه أن يحمي مشروعك من الخسائر، ويضاعف أرباحك، وينحك مرونة تتحكم بها في السوق بدل أن يتحكم السوق بك.

المشتري الاستراتيجي يشبه قائد العمليات في ساحة المعركة. لا يختار الصفقات بناءً على السعر وحده، بل يسأل نفسه:

كيف ستؤثر هذه الصفقة على استمرارية المشروع؟ هل تمنعني قوة تفاوضية مستقبلاً؟ هل تزيد من قدرتي على المناورة وقت الأزمات؟ دعنا الآن نفتح الصندوق معًا، أداة تلو الأخرى، ونرى كيف يمكن لكل أداة أن تغيّر مسار أي مشروع.

## ١. الشراء بعقود طويلة الأجل — ثبات التكلفة وراحة البال

في عام 2011، أبرمت McDonald's اتفاقيات توريد طويلة الأجل مع مورّدين عالميين للحوم والبطاطس. وعندما ارتفعت أسعار الغذاء بنسبة 15% لاحقاً، ظلت الشركة تبيع بنفس السعر، محتفظة بهامش ربح أعلى من منافسيها الذين اضطروا إلى رفع الأسعار وخسارة جزء من عملائهم.

أثر هذه الأداة عليك: عندما تربط أسعارك المستقبلية بعقد طويل الأجل، فإنك تؤمن نفسك ضد تقلبات السوق و تستطيع التخطيط المالي بهدوء وثقة.

## 2. الشراء بالأجل — تمويل مجاني قصير الأمد

في 2017، اتفقت شركة إلكترونيات في دبي مع مورّدين على مهلة دفع 90 يوماً استخدمت الشركة هذه الفترة لضخ السيولة في حملة تسويقية ضخمة رفعت المبيعات بنسبة 25% في موسم واحد، دون أن تقرض فلساً واحداً . شركات كبرى مثل Samsung تعتمد نفس المبدأ في علاقاتها مع المورّدين.

أثر هذه الأداة عليك: بدل أن تجمّد أموالك فوراً، يمكنك تحريكها لاقتناص فرص تحقق أرباحاً قبل أن يحين موعد الدفع.

### 3. الشراء بالدين — أصول تدر عليك المال

في 2019، اشتترت شركة إنشاءات سعودية رافعة بتمويل مصرفي يمتد على 18 شهراً. هذه الرافعة بدأت العمل فوراً في مشروع يدر عليها دخلاً يغطي القسط الشهري ويترك فائضاً إضافياً. بحلول نهاية التمويل، كان أصل الرافعة ملكاً كاملاً للشركة، إلى جانب أرباح تجاوزت 300 ألف ريال. شركات عالمية مثل Caterpillar تقدم هذه التسهيلات لعملائها حول العالم.

أثر هذه الأداة عليك: يمكنك التوسيع الآن وجنى العوائد فوراً، بدل الانتظار حتى تجمع رأس المال كاملاً.

### 4. التفاوض — ما وراء السعر

في 2015، أبرمت Singapor Airlines صفقة مع مصنع طائرات

تضمنت ليس فقط شراء الطائرات، بل تدريب الطيارين، وصيانة لمدة 5 سنوات، وتحديثات تقنية. هذه البنود الإضافية وفرت ملايين الدولارات على الشركة وخفّضت مخاطر الأعطال. أثر هذه الأداة عليك: عندما تتفاوض، فكر في ما هو أبعد من السعر — اشتري شروطًا أفضل، خدمات إضافية، وضمانات تقلل التكاليف المستقبلية.

**5. الشراء المشترك — قوة الجماعة**

في 2020، تحالفت خمس شركات أثاث صغيرة لشراء الخشب من مورد عالمي بكميات ضخمة، مما منحها خصمًا بنسبة 15%. هذه الخطوة سمحت لها ببيع منتجات بأسعار أقل من المنافسين الكبار والاستحواذ على حصة سوقية أكبر. في مجال الرعاية الصحية، تقوم منظمات

شراء جماعي مثل Vizient بنفس الفكرة على نطاق أوسع بين المستشفيات.

أثر هذه الأداة عليك: حتى لو كنت صغيراً، يمكنك عبر التعاون أن تحصل على نفس مزايا الكبار. هذه الأدوات ليست مجرد نظريات. يمكنك مزجها لتبني استراتيجية شراء تحميك من تقلبات السوق وتحلّك القدرة على التوسيع بثقة. عقد طويل الأجل + مهلة دفع + تفاوض ذكي = حماية ثلاثة من ارتفاع الأسعار ونقص السيولة وضعف القدرة التنافسية.

في الفصل السابق، تحدثنا عن المشتريات ك"مال مضاد للتضخم". الآن ترى كيف يتحقق ذلك عملياً — ليس بالحظ، بل باستخدام أدوات واضحة تستطيع تطبيقها من اليوم.

تذّكر: قسم المشتريات ليس مجرد مكتب يوقع أوامر الشراء. إنه ورشة صناعة

القرارات التي تحدد مستقبل مشروعك.

ومن يعرف كيف يستخدم صندوق أدواته، يعرف كيف يبني مشروعًا لا يكتفي بالصمود... بل يتفوق.

### كلمة الكاتب:

صندوق الأدوات الاستراتيجي يضم أدوات مختلفة لأغراض متنوعة، لكن كل أداة تحتاج إلى يد بارعة تعرف كيف تستخدمها بذكاء.

خذ مثلاً: الشراء التشاركي بين الشركات الصغيرة بهدف الحصول على خصم جيد من المورد. فكرة ذكية... لكن إن أسيء استخدامها، قد تتحول إلى ثغرة تمنحك منافسيك معلومات حساسة عن قدرتك الشرائية، والكمية التي تحتاجها من المنتج، بل وحتى حجم سيولتك بشكل غير مباشر.

والآن، تخيل معي شخصاً استخدم نفس الأداة بطريقة مختلفة تماماً. كان يعلم حاجة بقية الشركات للمنتج، فبادر بالحصول على عرض أو تمويل قصير الأجل، ثم ذهب للمورد واشترى كمية تساوي مجموع الكمية التشاركية للجميع، ليحصل على الخصم الأكبر لنفسه. بعد ذلك، أعاد بيع الفائض لبقية الشركات بخصم أقل من الخصم الذي حصل عليه، لكنه ما زال مغرّياً لهم.

ما الذي فعله هنا؟ لقد استخدم أداة الشراء التشاركي، لكنه دمجها مع أداة التمويل المؤجل، بل وحسن الفكرة لتصبح في صالحه وحده. والنتيجة؟ أصبح على دراية بما تملكه بقية الشركات المنافسة من موارد، وبمقدار سيولتها التقريبية.

الخلاصة: الصندوق قد يحتوي على أدوات، لكن الشخص الذكي هو من يعيد

تعريف هذا الصندوق وأدواته، ويطوّعها  
لخدمة مصالحه بأقصى قدر ممكن.

---

### نهاية الفصل – أسئلة لتفكير وتطبيق

ما الأدوات التي تستخدمها حالياً في  
قرارات الشراء؟ هل تعتمد على الحدس  
أم خطة واضحة؟

هل هناك فرصة لعقد اتفاقيات طويلة  
الأجل مع مورّديك الأساسيين؟

هل فكرت يوماً في تأجيل السداد كأداة  
تمويل؟ ما الشروط التي يجب أن تتوفر  
حتى يكون هذا الخيار آمناً؟

---

---

## الفصل الخامس :

### البقالة مقابل الشركة: عندما تتحدث الرفوف بلغة الميزانيات

تخيل أنك تتجول داخل متجر بقالة...  
تفاح يلمع تحت الأضواء، عبوات حليب  
مصطففة، أكياس أرز، وزجاجات زيت.  
كل منتج أمامك لم يظهر هنا بالصدفة.  
خلف كل عبوة هناك قرار شراء، وتوقيت  
مدروس، وتفاوضة على السعر، وحساب  
للكميات، وربما حتى متابعة لحالة الطقس  
أو الموسم.

والآن، انقل المشهد إلى داخل شركة  
كبيرة. الرفوف هنا تتحول إلى جداول  
و المنتجات إلى أرقام وبيانات.  
ورغم اختلاف البيئة، إلا أن جوهر  
القرارات يكاد يكون واحداً: قراءة

## السوق، التفاوض مع الموردين، وإدارة المخزون بحكمة.

خذ مثلاً صاحب البقالة الذي يشتري خمسين كرتونة بيض كل أسبوع. إذا ارتفعت الأسعار فجأة، فهو أمام عدة خيارات: هل يواصل شراء الكمية نفسها؟ هل يقللها؟ هل يخزن كمية إضافية قبل أن ترتفع أكثر؟ هذه الأسئلة نفسها يطرحها مدبر المشتريات في أكبر الشركات. كلاهما يقرأ إشارات السوق ويتحرك وفقها — الفرق فقط في حجم الأرقام.

هذا المبدأ نفسه تتبناه شركات عملاقة مثل Walmart، التي تعمل بنظام "Just-In-Time" للتقليل الهدر وزيادة سرعة دوران المال. المفاجأة أن هذا النظام بدأ في مصانع تويوتا في اليابان، ثم انتقلت فكرته إلى تجارة التجزئة.

في البقالة، التنبؤ بالطلب يعتمد على ملاحظة المبيعات اليومية. في الشركة، يتم عبر أنظمة تحليل بيانات متقدمة. البقال يطلب البضاعة قبل أن تتدنى، بينما الشركة تستخدم نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) لتوقع احتياجاتها. النتيجة في الحالتين واحدة: توفر المنتج في الوقت المناسب، وتجنب الفائض الذي يحمد المال أو النقص الذي يضيع الفرص.

لكن وراء كل رف قصة أعمق. المنتج الذي تراه أمامك له دورة حياة محددة، ومعدل تلف يجب مراقبته، وهامش ربح يجب حسابه بدقة، ومكان في السوق يجب فهمه: هل هو سلعة منشرة، أم فرصة احتكار نادرة؟ كما جاء في تقرير صادر عن معهد CIPS البريطاني: "حتى في أصغر المؤسسات، تشكل

عملية الشراء مركز قوة مالية  
واستراتيجية، لا مجرد استهلاك".

هنا يبرز السؤال: هل تحتاج الشركة إلى  
عقلية البقال؟

الجواب نعم، وبقوة. البقال الماهر لا يملأ  
رفوفه دفعة واحدة، ولا يتركها فارغة.  
وعندما تدخل هذه المهارة إلى عالم  
الشركات، تمنحها سيطرة أكبر على  
التدفقات النقدية، وتقلل الهدر، وتزيد  
القدرة على مواجهة تقلبات السوق.

انظر إلى مثال شركة Zara الإسبانية،  
التي تُعرف بسرعتها في الاستجابة  
للطلب. سر نجاحها أنها تشتري كميات  
قليلة جداً ولكن بشكل متكرر، بناءً على  
بيانات المبيعات الأسبوعية. تماماً كما  
يفعل بائع الخضار الذي يرى ماذا باع  
اليوم ليقرر ماذا يشتري غداً.

الدرس الذي يبقى ثابتاً هو أن حجم المؤسسة لا يغير جوهر الفكرة. سواء كنت صاحب بقالة صغيرة أو مدير مشتريات في شركة بمليارات الدولارات، يبقى السؤال واحداً: هل تشتري بذكاء، أم مجرد ملء الرفوف؟

الفصل السابق أعطاك أدوات الشراء الاستراتيجية. لكن هذه الأدوات، مهما كانت قوية، لن تحقق نتائجها ما لم يكن لديك إحساس ميداني يشبه إحساس البقال الذي يعرف بالضبط متى يشتري البندورة، ومتى يتذنبها. هذا الإحساس هو الجسر الذي يربط النظرية بالواقع، ويحول المشتريات من أرقام على الورق إلى قرارات تصنع فرقاً حقيقياً في مشروعك.

## كلمة الكاتب :

هنا يظهر جوهر هذا الفصل — العقلية.  
المشتري الذي ليس مجرد صاحب بقالة  
يراقب رفوفه كل صباح، ولا هو مدير  
مشتريات يكتفي بالجداول والتقارير.  
البقال قد يفتقر إلى أنظمة التحليل المتقدمة  
والبيانات المفصلة، لكنه يعوض ذلك  
بحدسٍ حاد، وسرعة في الجسم، وقدرة  
على تبسيط الأمور إلى جوهرها. أما  
كثير من مديري المشتريات، فمشكلتهم  
أنهم يكتفون بلقب "مدير" وينسون صفة  
"المشتري"؛ يغيب عنهم الحس الميداني،  
وتضيع منهم لحظة القرار.

القوة الحقيقة تأتي حين نمزج أفضل ما  
لدى الاثنين: حدس البقال الذي يشعر  
بتقلبات السوق قبل أن تراها الأرقام، مع  
أدوات المدير التي تمنح القرار عمقاً  
وتحليلاً واستراتيجية. هنا فقط تتحول

المشتريات من مجرد عملية تنفيذ إلى  
إدارة مشتريات ذكية — إدارة تمسك  
بزمام القرار، وتحوّل كل عملية شراء  
إلى خطوة محسوبة نحو نمو المشروع،  
لا مجرد بند جديد في سجل المصاروفات

المبدأ	البقالة	الشركة
التنبؤ بالطلب	يلاحظ حركة البيع اليومية	يستخدم أدوات تحليل البيانات
تخطيط المشتريات	يطلب قبل نفاد المخزون	يعتمد على تخطيط موارد المؤسسة ERP
التفاوض مع الموردين	وجهًا لوجه مع المورّد المحلي	عبر عقود طويلة وشروط مفصلة
التمويل	أحياناً شراء بالدين من المورّدين	استخدام الدفع المؤجل أو الاعتمادات البنكية

---

## نهاية الفصل – أسئلة للتأمل والتطبيق

هل تعرف "المنتجات السريعة التلف" في  
مشروعك؟ وكيف تتعامل مع مشترياتها؟

ما مقدار المرونة لديك في تعديل خطة  
الشراء أسبوعياً أو شهرياً؟

هل تستطيع تحديد "عقلية البقالة" في  
بعض قراراتك؟ وكيف يمكن نقلها إلى  
المستويات الأعلى في شركتك؟

---

---

## الفصل السادس:

# من يشتري يحكم – حين تصبح المشتريات مركز السيطرة الحقيقي

لتوقف قليلاً هنا.

نحن الآن أمام فكرة لا تُناقش كثيراً في كتب الإدارة التقليدية، لكنها تظهر جليّة حين ننظر بعين أعمق إلى الاقتصاد من الداخل:

التحكم الحقيقي لا يكون بالبيع، بل بالشراء.

في هذا الفصل، نُعيد ترتيب المفاهيم. سنكشف لماذا يكون صاحب القرار الشرائي هو "قائد المعركة" لا مجرد جندي يُنفذ، وكيف أن من يملك القدرة على الشراء بذكاء، هو من يوجه دفة الأعمال، حتى وإن لم يكن في الواجهة الإعلامية أو التسويقية.

أولاً: قلب المعادلة – هل يبيع من لا يجد من يشتري؟

السوق يتشكل من طرفين: بائع ومشتري.  
لكن السوق لا يبدأ بالبيع، بل بالطلب.

دعنا نوضح هذا بمثال تطبيقي:

تقول ماري بارا، الرئيسة التنفيذية لشركة جنرال موتورز:  
"البيانات التي نحللها من الموردين تعطينا إشارات أكثر دقة من تقارير المبيعات الشهرية."

بمعنى آخر، ما يُشتري من مكونات يُعبر عن اتجاه السوق القائم، وليس ما يُباع فقط.

ثانياً: سلطة الشراء = سلطة القرار  
في الشركات الحديثة، هناك إدارات قوية – المالية، التسويق، الموارد البشرية.  
لكن إدارة المشتريات اليوم تُعد أحد أكثر مراكز النفوذ حساسية، وهذا لعدة أسباب:

هي من يوقع على الأموال فعلياً. حتى قسم الإنتاج لا يبدأ عمله إلا بعد أن تصل المواد.

هي من تتفاوض مع العالم الخارجي، وتحدد من يدخل ومن يُستبعد من سلسلة التوريد.

هي من تضبط الميزانية عملياً – فكل خفض في تكلفة الشراء يرفع هامش الربح مباشرة.

وليس عبثاً أن تُعتبر إدارة المشتريات الآن جزءاً من الهيكل الاستراتيجي الأعلى في شركات مثل **Apple** و **Unilever**.

**ثالثاً: منطق السيطرة** – حين تحكم ما يدخل، تحكم ما يحدث

دعونا نعود إلى مثال البقالة.

لو أراد المورد أن يفرض على البقال منتجات جديدة، فهل ينجح؟ لا، ما لم يقتنع البقال بشراء المنتج. فالبقال هو بوابة الدخول، وبالتالي هو من يملك "حق الفيتو" الحقيقي.

نفس المنطق ينطبق في عالم الأعمال:  
المشتري هو من يمنح الموردين الحياة أو العكس.  
ومن هنا تُمارس السلطة الناعمة عبر الشراء.

اقتباس من كتاب *Procurement 4.0* للبروفيسور Michael Henke – جامعة Fraunhofer:  
"الشركات التي تسيطر على منظومة التوريد تملك قوة تضاهي قوة الابتكار ذاته."

رابعاً: التحكم بالمخزون = التحكم بالسوق  
في الأزمات – مثل جائحة كورونا – لم تكن الشركات التي تتبع أكثر هي الأقوى.  
بل كانت الشركات التي تشتري وتخزن وتدير سلسلة التوريد باحتراف.

خذ مثال شركة **Samsung**، التي تفوقت على منافسيها لأنها ضمنت توريد أشباه الموصلات من

البداية.

لقد اشتريت قبل الأزمة، وأدارت علاقتها مع الموردين بمرونة استراتيجية، فحافظت على الإنتاج، بينما عجز منافسون عن شراء المكونات في وقت الذروة.

خامسًا: الشركات التي تحكم عبر الشراء

لنظر إلى بعض الحالات الواقعية:

الشركة	كيف استخدمت الشراء كأداة تحكم
Amazon	تحكم في آلاف الموردين من خلال أنظمتها وتحليلات الطلب وتفرض شروطها
Toyota	طورت مفهوم "Kaizen" المستمر عبر التفاعل الوثيق مع الموردين
Apple	تشتري المواد الخام قبل غيرها وتحكم في جداول التصنيع العالمية

في جميع هذه الحالات، لم تكن السيطرة عبر الإعلان، بل عبر بوابة واحدة: الشراء الذكي.

سادسًا: علاقة الشراء بالقوة التفاوضية

كل من درس "قوى بورتر الخمسة" (Michael Porter's Five Forces) يعرف أن إحدى القوى الكبرى هي: قوة المشترين.

لكن في كثير من الشركات، القوة الحقيقية تكون بيد "المشتري الداخلي"، أي موظف أو مدير المشتريات، لأنه:

يملك معلومات دقيقة عن السوق.

يتعامل مع أكثر من مورد.

يُدير عملية اتخاذ القرار بشكل شبه مطلق.

وهنا تظهر الحاجة إلى بناء كفاءات شرائية عالية، لأن "من يشتري بلا وعي، يُفقر المشروع بصمت."

## كلمة الكاتب:

هنا يبدأ الجانب العملي الأعمق لعالم المشتريات، المرحلة التي تتحول فيها الاستراتيجيات إلى قوة حقيقة تؤثر على السوق والمنافسين معًا. ما يتناوله هذا الفصل ليس مجرد امتداد لما سبق، بل هو النتيجة الطبيعية لتطبيق الشراء الذكي بجميع أدواته.

إدارة المشتريات المدروسة تمنحك سيطرة شاملة — على مشروعك، وعلى السوق، وعلى سيولتك في مواجهة التضخم. تخيل أن تمتلك احتكاراً لمنتج رئيسي داخل سوقك، حينها تستطيع فرض شروطك على من يسعى للحصول عليه. ومع إضافة عقود الشراء طويلة الأجل، تزداد قوتك، إذ تضمن استقرار تكاليفك وتحكم في الأسعار وفق استراتيجياتك الخاصة، بعيداً عن ضغط المنافسة.

أما ذروة التأثير فتظهر عندما تطبق النموذج الذي استعرضناه في فصل "صندوق الأدوات الاستراتيجي" — الشراء من المورد ثم إعادة البيع للمنافس. في هذه اللحظة، تتغير معادلة المنافسة كلّياً، إذ يتحول المنافس

من خصم مباشر إلى عميل يعتمد عليك، فتنتقل أنت من  
موقع الدفاع إلى موقع السيطرة.

---

### نهاية الفصل – أسئلة للتأمل والتطبيق

هل موقع المشتريات في شركتك هو مركز تنفيذ فقط؟  
أم مركز قرار حقيقي؟

ما مدى شفافية وقدرة قسم المشتريات لديك على تقييم  
الموردين و اختيار الأفضل؟

هل تمتلك القدرة على الشراء الاستراتيجي لا العملياتي  
فقط؟ وهل تُدرب فريقك على ذلك؟

---

---

## الفصل السابع:

### كيف تشتري ولا تدفع؟ – المشتريات كأداة

#### تمويل ذكية

في عالم المال، هناك مشهد يربك من يراه لأول مرة: شركة تتسع، تضيف منتجات جديدة، تملأ المخازن، وتزيد من موظفيها... ومع ذلك، لم تدفع شيئاً بعد مقابل ما حصلت عليه! لا، هذه ليست قصة من عالم الخيال، وليس حيلة محاسبية مشبوهة، بل هي واحدة من أكثر استراتيجيات التمويل ذكاءً في عالم الأعمال: الدفع الآجل كأداة تمويل عبر المشتريات.

ليس كل من اشتري سلعة أو خدمة دفع ثمنها من ماله فوراً، بعض الشركات تدير دورة أموالها بحيث تموّل نفسها من إيرادات البيع قبل أن يحين موعد الدفع للمورد، وهذا يعني أن المورد، بشكل غير مباشر، هو

من وفر التمويل للمشروع دون أن يطلب فائدة أو ضمانات كما يفعل البنك.

الفارق الجوهرى هنا هو التوقيت: شركة تدفع فور الشراء وتنتظر شهوراً لتحصل على العائد، وشركة تبيع أولاً وتدفع لاحقاً، فتستخدم أموال المبيعات في تمويل نفسها، وهذا التوقيت هو ما يصنع الفرق بين السيولة الإيجابية والسيولة الخانقة. ولتوسيع الفكرة، لنفترض أن

شركة ملابس اتفقت مع المورد على شراء بضاعة بقيمة 100,000 دولار، بشروط دفع بعد 90 يوماً، وخلال هذه المدة باعت 70% من البضاعة وحققت إيرادات قدرها 140,000 دولار، ثم دفعت للمورد من أرباح البيع، لا من رأس المال، النتيجة أنها ربحت قبل أن تدفع، وحافظت على سيولتها النقدية.

و هذا ما فعلته Dell في بداياتها حين دمجت الدفع الآجل مع نموذج "التصنيع عند الطلب"، حيث كانت

تتلقي الأموال من العملاء قبل أن تدفع للموردين، والنتيجة كانت نمواً متسارعاً وسيولة إيجابية دائمة.

وكذلك Walmart التي تدفع لمورديها بعد 90 يوماً بينما تبيع المنتجات خلال أسبوعين فقط، ما يمنحها رأس مال تشغيلي مجاني تقريرياً.

وفي مثال مصغر:-

نجد في أحد الأحياء القديمة بقالة صغيرة بلا إعلانات ضخمة أو لافتات براقة، لكنها دائمًا مليئة بالبضائع، والسر هو دفتر الدين مع الموردين، حيث يمنحه المورد مهلة أسبوع أو شهر للسداد لأنه يعرف أن البضاعة ستبيع بسرعة.

وهنا يصبح الدين ليس عبئاً بل وقود لدورة العمل ورافعة مالية طبيعية . حيث يسمى هذا النموذج في عالم المال بالتمويل التجاري أو **Trade Credit**، ووفق تقرير **PwC Working Capital Survey 2023** فإن أكثر من 52% من الشركات الكبرى تعتمد على الدفع المؤجل كمصدر تمويل أساسي

لأنه لا يستهلك السيولة النقدية فوراً، ويمنح مرونة عالية في إدارة التدفق النقدي، ويقلل الاعتماد على القروض البنكية المكلفة.

وهنا نصل إلى القاعدة الذهبية: "الخطر في الدين لا يكمن في الدين ذاته، بل في توقيت سداده مقارنة بتدفق الإيرادات"

فإذا كان بإمكانك تحصيل إيرادات قبل موعد الدفع فأنت عملياً تموّل نفسك دون افتراض، أما إذا كان الدفع يسبق التحصيل فأنت تموّل المورد من جيبك، وهو ما يعكس دورة مالية ضعيفة.

لذا إدارة هذا النوع من التمويل تتطلب أدوات ذكية، منها تحليل دورة الدفع لتحديد أفضل مدة سداد، والتفاوض على شروط مرنة مثل 10/2 Net 30،

وربط المشتريات بأنظمة محاسبية متكاملة ERP لمتابعة الالتزامات بدقة. وكما يقول البروفيسور:

**Kenneth Lysons** "من يتقن التفاوض على شروط السداد، يمّول شركته بقدر ما يشتري لها".

ويمكن تصنيف الدين المرتبط بالمشتريات إلى ثلاثة أنواع:

النوع	التعريف	الفائدة	الخطر
دين تجاري	شراء مقابل دفع مؤجل من المورد	لا فائدة عليه — غالباً مجاني	قد تتأثر سمعة الشركة إن تأخر السداد
دين مصرفية	قرض من البنك بغرض شراء مواد أو بضائع	يعطيك سيولة مرنة	فوائد أعلى من الدين التجاري
دين مرن Hybrid))	تمويل من طرف ثالث بضمان الفوائد Factoring))	يحول الفوائد إلى سيولة فورية	يتطلب وجود تاريخ ائتماني جيد

## كلمة الكاتب:

عندما ترى أن المورد نفسه قد يصبح ممولك، تدرك أن لعبة الأعمال ليست دائمًا من طرف واحد. التمويل ليس حكراً على البنوك ولا على رأس المال الخاص بك، بل هو فمن إدارة التوقيت والثقة والعلاقات. الشركات التي تفهم هذه القاعدة تصنع تدفقاً نقدياً إيجابياً حتى في أصعب الظروف، والشركات التي تجهلها تظل أسيرة الديون الثقيلة حتى لو كانت مبيعاتها قوية. في النهاية، المورد الذكي لا يمول الجميع، بل يمول من يثق أنه سيحول البضاعة إلى مال قبل أن يحين موعد الدفع.

## نهاية الفصل – أسئلة للتفكير والتقييم

هل تعرف كم يوماً تأخذ شركتك في سداد الموردين؟  
وهل هذا مفيد أم ضار لها؟

هل لديك خريطة واضحة لكل التزامات الشراء  
المؤجلة؟

هل بإمكانك التفاوض للحصول على شروط أفضل  
بدون زيادة أسعار الموردين؟

---

---

## الفصل الثامن:

### العرض والطلب كما لم يُشرح من قبل – لماذا تبدأ المعادلة من المشتري؟

تخيل أن السوق هو آلة ضخمة، وكل قرار شراء هو الزنبرك الذي يحركها. كثير من الناس يعتقدون أن السوق يبدأ بالمنتج المعروض للبيع، وأن المبيعات هي التي تحدد الطلب. الحقيقة أكثر تعقيداً وإثارة: المشتري هو من يبدأ كل شيء، وهو المحرك الحقيقي الذي يخلق الأسواق قبل أن تظهر المنتجات على الرفوف.

داخل أي مشروع، يتحرك المال في دورة واضحة: يبدأ من رأس المال أو التمويل، ويمر عبر الأصول، المشتريات، المصاريف التشغيلية، والتسويق.

بين هذه العناصر، تأتي المشتريات لتلعب الدور الأكبر: فهي تحول رأس المال إلى منتج نهائي جاهز للبيع.

وعندما يُباع هذا المنتج، يعود المال إلى المشروع، وتبدأ دورة جديدة، تضمن استمرارية السوق واستدامة الربح.

يُتَحدَّد دور التسويق بحسب طبيعة الحاجة. إذا كان المنتج ضروريًا للعميل، مثل الكهرباء أو المياه أو الوقود، فالشراء يحدث تلقائيًا، ولا يحتاج إلى تسويق. أما إذا كان المنتج غير أساسي، فإن التسويق يصبح أداة حيوية، يخلق رغبة لدى العميل ويحوّل عرضًا لم يكن مطلوبًا في الأصل إلى حاجة محسوسة في ذهنه.

لذا في هذه المعادلة، المشتريات تمثل الطلب الحقيقي، والمبيعات هي تحقيق العرض، والتسويق هو ما يجعل العرض غير الأساسي مهمًا للعميل.

إليك شركة Nestlé كمثال. تطلب مسحوق كاكاو بمواصفات دقة بكميات كبيرة، فتبدأ المصانع بتعديل خطوط الإنتاج لإنشاء المنتج وفق تلك المعايير قبل أن يكون هناك أي عرض جاهز.

اما في قطاع التكنولوجيا، عندما أعلنت Apple عن شريحة M1 قبل أن تكون خطوط الإنتاج جاهزة،

فقامت بتوقيع عقود مسبقة مع TSMC لتصنيع الشريحة وفق الطلب المؤسسي، وهكذا تم خلق العرض من الصفر.

وعلى المستوى العالمي، شهدت أزمة كورونا طلباً هائلاً على الكمامات والمعقمات قبل أي حملات تسويقية، فاستجابت المصانع فوراً للحاجة الفعلية.

وحتى في الحياة اليومية، إذا توقف الناس عن شراء عصير معين في متجر، فلن يعاود البائع شراءه مهما كثرت الحملات الإعلانية، لأن القرار الفعلي للشراء هو ما يحرك السوق وخير مثال ما حدث في حملات المقاطعة الأخيرة المتعلقة بالوضع في غزة.

من المهم أيضاً فهم الفرق بين طلب الشراء وطلب البيع. طلب البيع غالباً ما يكون سلوكاً تسويقياً لإقناع العميل، بينما طلب الشراء هو قرار مدروس من جهة مسؤولة عن حاجة فعلية، مدعّم بميزانية وموارد.

لذلك القرار الفعلي للمشتريات هو الذي يشكل السوق، و يجعل من المشتريات أداة استراتيجية لصناعة الأسواق وليس مجرد استجابة لها.

الدرس الأساسي هو أن السوق الحقيقي ليس مجرد تبادل عرض وطلب نظري، بل هو نظام ديناميكي يبدأ بالمشتري، ويتشكل فيه المنتج وفق طلبه، وتحرك الأموال باستمرار داخل دورة متكاملة. الشركات التي تفهم هذه الديناميكية تستطيع توجيه رأس المال بشكل استراتيجي، تصنع المنتجات، تحدد الأسعار، وتأثر في حركة السوق بأكملها.

راقب الإنفاق على المشتريات: الجزء الأكبر منه هو ما يحدد منتجاتك المستقبلية.

أسأل دائمًا: هل هذا الشراء مبني على حاجة فعلية أم مجرد توقع تسويقي؟

إذا أردت إنشاء سوق جديد، ابدأ بإنشاء طلب مؤسسي أو عقد تجاري يخلق المنتج قبل أن يراه العميل.

بهذه الطريقة، نرى أن المشتريات هي المحرك الاستراتيجي للسوق، والتسويق والمبيعات هما أدوات لدعم الطلب وتوسيع نطاقه، لكن السوق الحقيقي يبدأ دائمًا من قرار شراء فعلي.

### كلمة الكاتب :

العرض والطلب هما من أهم أدوات تحليل السوق، إذ يقدمان رؤية متكاملة لحركة المنتجات وقيمتها في الأسواق المختلفة.

فهم ديناميكيات العرض والطلب يمكن المستثمر أو رجل الأعمال من اتخاذ قرارات تجارية دقيقة، مثل تحديد أفضل توقيت للشراء والبيع، حساب الكميات المثلثة للمنتجات، بل حتى آلية وكيفية الشراء والبيع أضف إلى ذلك وضع استراتيجيات فعالة للتخزين أو التصرف في المخزون حسب حالة السوق.

إن تحليل العرض والطلب لا يكتفي برصد السوق في الوقت الحالي فقط، بل يمكنه التنبؤ بالحالة الاقتصادية

المستقبلية قبل حدوثها، من خلال متابعة المؤشرات الدقيقة مثل أسعار المواد الخام، كمية الإنتاج، أو توافر المنتجات الأساسية.

ورؤية العرض والطلب من منظور المشتري الذكي، تتيح رصد السوق بطريقة موضوعية بعيداً عن الانطباعات النفسية للمستهلك الفردي، الذي قد يتأثر بالعوامل النفسية والاجتماعية ويقوده أحياناً إلى قرارات غير دقيقة.

و بالتالي، فإن رصد بيانات الموردين—مثل نوع المنتج، الكمية، والسعر—يعتبر أداة أقوى وأكثر دقة من الاعتماد فقط على سلوك المستهلك النهائي، لأنها توفر صورة واقعية لحركة السوق وتساعد على اتخاذ قرارات تجارية واقتصادية صائبة.

حتى على المستوى العالمي، تعتمد شركات عملاقة مثل أمازون و وولمارت على تحليل العرض والطلب لتحديد أسعار منتجاتها وكميات المخزون، بحيث يضمنون تلبية

الطلب دون حدوث فائض يسبب خسائر. كذلك، في أسواق النفط والسلع الأساسية، تُستخدم بيانات العرض والطلب لتوقع تحركات الأسعار، مما يساعد الحكومات والشركات الكبرى على اتخاذ قرارات استراتيجية مثل توقيت شراء النفط أو تخزينه.

---

## نهاية الفصل – أسئلة للتأمل

هل تأخذ مؤسستك قرارات الشراء بناءً على طلب  
 حقيقي أم مجرد تنبؤات؟

هل تعرف كم من "العرض" الذي تراه في السوق هو  
 نتيجة لمشتريات مؤسساتية؟

كيف تستطيع التأثير على السوق من خلال تحسين  
 قرارات الشراء لديك؟

---

---

## الفصل التاسع : المشتريات... رحلة بين الفرص والمخاطر

أثناء عملك، قد تبدو الفرصة وكأنها تتلألأً أمامك، فرصة لا تتكرر، صفة يفترض أن تكون مصدر أرباح حقيقة. لكن بين الفكرة والقرار، هناك مسافة مليئة بالتساؤلات والمخاوف: هل هي فعلاً فرصة حقيقة، أم فخ خفي يجذبك ، قبل أن تدرك أنك عدت إلى نقطة البداية، محاطاً بخوف قديم من الفشل يتسلل إلى قلبك وعقلك معاً.

إن الواقع النفسي للمشتري يشبه رحلة عبر مسار متعرج، حيث الفرص تلتقي بمخاوف العقل، والطموح يتقطع مع القلق. ولتحقيق النجاح، يصبح فهم هذه المخاوف خطوة لا تقل أهمية عن تحليل السوق نفسه.

## الخوف من المخاطرة: الصوت الداخلي الذي يردد "ماذا لو خسرت كل شيء؟"

أول ما يواجهك عادة هو الخوف من فقدان رأس المال. حتى مع وضوح المؤشرات وفرص السوق الوعادة، يبقى هذا الخوف حاضرًا كصوت داخلي يردد احتمالات الخسارة. التاجر أو المستثمر قد يشعر وكأنه عالق، كل خطوة إلى الأمام تبدو محفوفة بالمخاطر. الوعي بهذا الخوف، وفهم أن المخاطرة جزء طبيعي من العملية التجارية، يمنحك قدرة على التعامل معه بعقلانية، ويحول التردد إلى تقييم مدروس للمخاطر.

### الشكوك وعدم اليقين: ضبابية الطريق نحو القرار

مع الخوف، غالباً ما يتسلل شعور بالشك وعدم اليقين: هل سيستجيب السوق للمنتج؟ هل ستظل الأسعار مستقرة؟ هذه الأسئلة تخلق ضباباً نفسياً قد يعيق اتخاذ القرار. هنا يظهر دور جمع المعلومات وتحليلها بشكل دقيق، واستخدام نماذج توقع الأداء، لتقليل الضبابية وتحويل الشكوك إلى مؤشرات تساعدك على تقدير احتمالات النجاح والفشل بشكل أفضل.

## التحيزات المعرفية: العقل الذي يرى ما يريد

حتى مع البيانات الواضحة، لا يزال العقل عرضة للتحيزات. أحياناً يبحث عن المعلومات التي تؤكّد رأيه المسبق ويتجاهل ما يناقضها. أحياناً أخرى، يُعلق عاطفياً بمنتج أو فكرة، ما يجعل رؤية الواقع بموضوعية صعبة. الخوف من الندم يعمّق هذا التأثير، مؤجلاً الصفقة أو محولاً إياها إلى فرصة ضائعة. الاستعانة بآراء محايِدة والتحليل الموضوعي يجعل القرار أكثر وضوحاً وموضوعية، ويقلل تأثير الانفعالات والعاطفة على الحكم.

## ضغط الوقت: شعور "الآن أو لا شيء"

الفرص العاجلة تضيف طبقة جديدة من الضغط النفسي، حيث يبدو القرار وكأنه يجب أن يُتَخَذ بسرعة. هنا يكمن التحدي في تمييز القرارات العاجلة الحقيقية عن الضغوط المصطنعة، وتخصيص وقت محدد للتحليل، مما يقلل من تأثير الضغط النفسي ويزيد فرص اتخاذ قرار متزن.

## القلق الاجتماعي والضغط النفسي: آراء الآخرين في عقلك

القلق من رأي الشركاء أو الزملاء قد يضيف عبئاً إضافياً على العقل، حتى وإن كانت تحليلاتك واضحة ومؤشرات السوق إيجابية. التركيز على أهدافك واستراتيجياتك الخاصة، بعيداً عن التوقعات الخارجية، يعيض السيطرة على عملية اتخاذ القرار و يجعلها نابعة من تقييم واقعي وليس من مخاوف اجتماعية.

## الثقة: حجر الأساس لأي صفقة

غياب الثقة بالمورد أو المنتج قد يجعل كل المؤشرات واضحة مشوهة و يخلق حاجزاً نفسياً يصعب تجاوزه. التحقق من سمعة المورد، مراجعة شهادات الجودة، والبدء بتجربة صغيرة قبل الالتزام الكامل، يساعد على بناء الثقة و يجعل الصفقة أكثر أماناً من الناحية النفسية والمادية.

## تأثير التجارب السابقة: الماضي الذي يلاحق الحاضر

الخسائر السابقة تترك أثراً، ويصبح العقل بطبيعته مرتبطاً بالماضي. هذا الارتباط قد يثقل القرار ويزيد

التردد، حتى مع وجود فرصة حقيقة. تحويل التجارب السابقة إلى دروس قيمة، وتقسيم المخاطر على مراحل، يساعد على التعامل مع هذا التأثير النفسي وتحويله إلى أداة توجيهية بدلاً من عقبة.

### الشعور بعدم الكفاءة أو نقص المعرفة: صوت الشك الداخلي

الشك في القدرة على اتخاذ القرار أو افتقارك للمعلومات الكاملة قد يعطل الصفقة حتى مع وجود فرصة واعدة. التعلم المستمر، الاستعانة بالمستشارين والخبراء، واستخدام أدوات التحليل الموثوقة، تعزز ثقة المستثمر أو التاجر بنفسه وتحفف من تأثير الشكوك الداخلية على القرار.

### كلمة الكاتب :

الصفقة ليست مجرد تبادل مالي، بل تجربة نفسية متكاملة، حيث الطموح يتقاطع مع المخاوف، والحكمة تتقاطع مع القلق. المخاوف، التحيزات، الضغوط، والتجارب السابقة تشكل تحديات حقيقة، لكنها أيضاً توفر فرصة لفهم الذات وتحليل السوق بعقل هادئ.

مع فهم النفس قبل فهم السوق، تصبح القدرة على اتخاذ قرارات أكثر وعيًا واقعية، مع تقليل المخاطر، وتحويل الفرص إلى نجاحات ملموسة. الرحلة النفسية، رغم تعقيداتها، هي ما يميز المستثمر أو التاجر الناجح عن غيره، فهي الرحلة التي تصلق القرارات وتحلها القوة لتصبح أكثر حكمة وربحية.

يقول مارك مانسون في كتابه *فن اللامبالاة* .

” إن الرغبة في مزيد من التجارب الإيجابية هي تجربة سلبية في حد ذاتها ، وقبول التجارب السلبية هي تجربة إيجابية ”

---

## الفصل العاشر:

# تطبيقات عملية – كيف تترجم المفاهيم إلى أدوات تنفيذية؟

لقد استعرضنا حتى الآن المشتريات من زوايا متعددة: كأداة تمويل، وكآلية سيولة، وكاستراتيجية مضادة للتضخم. لكن لا قيمة للمعرفة ما لم تتحول إلى تطبيق. لذا، دعونا في هذا الفصل نجري جولة في السوق – بين بقالة ذكية وشركة محترفة – لنرى كيف تدار المشتريات بوعي تطبيقي.

أولاً: ما المقصود بـ"تطبيقات عملية"؟

ليست أفكاراً نظرية، بل:

إجراءات يمكن تنفيذها غداً.

قرارات قائمة على معلومات حقيقة.

أدوات تتناسب مع حجم النشاط (سواء متجر أو مصنع).

ثانياً: حالات واقعية توضح الصورة

1. متجر إلكتروني صغير – إدارة المخزون دون امتلاك مخزون

الحالة: شركة ناشئة تبيع عبر الإنترن特 ملابس لم تُنتجها، بل تعتمد على الشراء عند الطلب.

التطبيق:

تُبرم اتفاقاً مع المورد على الدفع بعد البيع.

تعرض المنتجات في متجرها.

بعد تلقي الطلب، تشتري القطعة المطلوبة فقط.

النتيجة:

لا حاجة لرأس مال ضخم.

لا يوجد مخزون راكد.

تمويل ذاتي عبر دورة المبيعات.

الدرس: حتى المشاريع الصغيرة يمكنها استخدام آلية  
"اشترِ ولا تدفع الآن".

## 2. شركة متوسطة في قطاع البناء – التفاوض على شروط الدفع

الحالة: شركة إنشاءات تحتاج شراء مواد بكميات كبيرة.

التطبيق:

تفاوض مع الموردين للحصول على آجال دفع 90 يوماً.

ترتيب دورة التنفيذ بحيث تنجذب الأعمال خلال 45 يوماً.

تحصل على دفعات من العملاء قبل أن تسدد الموردين.

النتيجة:

تعمل برأس مال سلبي (تقبض قبل أن تدفع).

تقلل اعتمادها على البنوك.

تزيد هامش الربح بفضل التفاوض الذكي.

3. مصنع إنتاج غذائي – استخدام المورد كجزء من التمويل

الحالة: مصنع يُنتج العصائر ويحتاج مواد خام شهرية.

التطبيق:

يتلقى مع المورد على توريد شهري، بفوائير تُدفع بعد 60 يوماً.

يباع المنتجات خلال 30 يوماً من التصنيع.

النتيجة:

المورد هو من يموّل المواد الخام عملياً.

المصنع يحتفظ بسيولة أفضل.

نسبة الاعتماد على القروض البنكية تقل.

ثالثاً: أدوات تنفيذية يمكنك استخدامها الآن

## جدول التدفق النقدي (Cash Flow Calendar):

راقب دخول وخروج الأموال أسبوعياً.

يساعدك على معرفة متى تحتاج لتأجيل الدفع أو تسريعه.

### تحليل الموردين:

صنف الموردين حسب مرونة الدفع.

تفاوض مع الأكثر مرونة أولاً.

### دورة المشتريات والبيع:

اضبط دورة البيع لتسبق ميعاد السداد.

استخدم برامج لإدارة المشتريات تساعدك على تنظيم التوقيت.

### فواتير الشراء كنقطة تمويل:

استخدم فواتير الموردين للحصول على تمويل قصير الأجل من أطراف ثالثة.

رابعاً: هل يمكن تنفيذ هذه الاستراتيجيات في أي مكان؟

نعم، بشرط أن:

تكون علاقاتك بالموردين جيدة.

يكون لديك سجل التزام بالسداد.

تفهم قوانين العقود التجارية في بلدك.

حتى في الأسواق ذات الموارد المحدودة، يمكن تفعيل هذه الآليات من خلال الثقة والتفاوض الذكي.

خامساً: لا تنسِ البقالة

صاحب البقالة الذي:

يشتري من الموزع "الحساب."

يبيع خلال أسبوع.

ثم يسدد بعد أسبوعين.

هو يطبق حرفياً نظرية:

"كيف تشتري ولا تدفع... إلا بعد أن تربح."

نفس العقلية تطبق على شركة بملايين الدولارات،  
والاختلاف فقط في الأرقام.

---

## نهاية الفصل – أسئلة للتأمل

هل تدير مشترياتك كأداة تمويل أم كنفقات فقط؟

ما هو متوسط فترة الدفع لمورديك؟

هل لديك خريطة زمنية واضحة للمشتريات والسداد  
والبيع؟

كيف يمكن تحويل المورد إلى شريك في تمويل نشاطك؟

---

---

## الخاتمة:

# البوابة الجديدة – حين تتحول المشتريات من وظيفة إلى فلسفة

فلنغلق دفاتر الأمثلة ونطوي فصول النظرية قليلاً،  
ونقف الآن أمام البوابة الحقيقية لهذا الكتاب.

طوال الصفحات الماضية، لم تكن المشتريات مجرد  
عمليات شراء، ولا كانت مجرد تفاوض على سعر أو  
شروط دفع. لقد قدّمناها كـ"نقود مضادة للتضخم"، كأداة  
سيولة، كحركة استراتيجية تعكس فهمك العميق للسوق،  
للعرض، وللحاجة.

أنت لم تعد تشتري فقط  
بل أصبحت تحكم عبر الشراء.

لماذا نسميها "البوابة الجديدة"؟

لأن هذا الفهم الجديد للمشتريات يفتح لك باباً على:

التحكم المالي دون الحاجة إلى تمويل بنكي.

إدارة المخاطر قبل حدوثها.

قراءة السوق بناءً على حركة الشراء، وليس بناءً على  
الحملات الدعائية.

بناء شراكات استراتيجية مع الموردين، بدلاً من مجرد  
علاقات تبادل.

إنها البوابة التي لا تُفتح إلا لمن فهم أن "الشراء الذكي" "ليس فعلاً تابعاً للمبيعات، بل قوة ناعمة تدير المشروع  
من الخلف.

لا تُعد من هنا كما دخلت

لا نريد لهذا الكتاب أن يكون مجرد محتوى آخر  
 تستهلكه. بل أن يتحول إلى:

مرجع شخصي تستند عليه حين تقرر شراء أي شيء.

مرآة تعكس لك ما إذا كانت مشترياتك تدعم نموك أم تستنزفك.

سؤال دائم: "هل هذه المشتريات تموّلني؟ أم أنا من أموّلها؟"

والآن... ما بعد الكتاب؟

راقب مشترياتك كما تراقب أرباحك.

استخدم فوائير الشراء كأداة استراتيجية، لا ك مجرد أوراق.

درّب فريقك على رؤية المشتريات كـ"قرارات مالية".

احتفظ بنسخة من هذا الفهم - فهي رأس مالك الجديد.

اقتباس ختامي:

"الشركات التي تحسن البيع تنمو... لكن الشركات التي تحسن الشراء، تبقى."

— مقتبس من مقوله في أوساط مدير المشتريات في أوروبا

---

\*الكاتب: مرحباً جمِيعاً اتمنى ان يكون  
الكتاب قد نال اعجابكم فهو نتاج تجربتي  
المتواضعة في عالم المشاريع والادارة من  
سنين قليلة لكنها اثبتت لي الكثير  
حاولت وضع الكتاب في ابسط صورة ممكنة  
حتى يتسع الجميع مطالعته .

قد لا يرقى الكتاب الى مستوى عال من  
المعرفة وطريقة السرد لكنني امل انه كان  
مرشدكم السياحي في رحلة تكشف الغطاء  
عن معالم عالم اخر وتزكيح عنه غبار كاد  
يخفي اثاره الجميلة .

وهنا نكون قد وضعنا اولى اسس المشاريع  
"المشترىات" الى ان نلتقي مرة اخرى  
سأترك لكم كامل الحرية والتعليق عليه  
؛افكاركم وتقديراتكم هي حافز لتوسيع  
وتطوير الكتاب .

وشكراً

Email [wd2018shaib@gmail.com](mailto:wd2018shaib@gmail.com)