

الحوكمة القانونية لسلاسل الإمداد في الشركات (دراسة تطبيقية على القطاع اللوجستي السعودي)

د. عماد محمد يوسف احمد جان
الأستاذ المساعد، قسم القانون الخاص، كلية الشريعة والقانون، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: emjan@uj.edu.sa

الملخص

تتناول الدراسة الحوكمة القانونية لسلاسل الإمداد في الشركات بوصفها إطارًا يتجاوز الامتثال المنفرد للأنظمة إلى بناء منظومة متكاملة لتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات، وضبط العلاقات التعاقدية مع الموردين ومقدمي الخدمات، وإدارة المخاطر النظامية والتشغيلية والرقمية، وتوثيق قرارات العناية الواجبة والرقابة على الأطراف الثالثة. وتكتسب المسألة أهمية خاصة في القطاع اللوجستي السعودي في ظل التوسع المتسارع للبنية التحتية والمراكز اللوجستية، وتعدد الجهات التنظيمية، والتحول الرقمي في النقل والتخزين والتخليص والتجارة الإلكترونية. اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي النظامي والمنهج المقارن، مع تطبيق مصفوفة تحليلية على البيئة التنظيمية السعودية؛ شملت نظام الشركات، ولائحة حوكمة الشركات، ونظام المعاملات المدنية، ونظام النقل البري على الطرق ولوائحه التنفيذية، ونظام حماية البيانات الشخصية، وضوابط الأمن السيبراني، ونظام المنافسة، ونظام التعاملات الإلكترونية، وبرنامج التشغيل الاقتصادي السعودي المعتمد، مع الاستفادة من مبادئ OECD وإرشادات العناية الواجبة والاتجاهات المقارنة في تنظيم سلاسل الإمداد. وتوصلت الدراسة إلى أن البيئة السعودية توفر أساسًا نظاميًا متقدمًا للحوكمة والامتثال، إلا أن الالتزامات ذات الصلة بسلسلة الإمداد ما زالت موزعة بين أطر متعددة، بما قد يؤدي عمليًا إلى فجوة بين مسؤولية مجلس الإدارة وبين إدارة المخاطر الممتدة إلى الموردين من المستويات غير المباشرة. وتقتصر الدراسة نموذجًا سعوديًا متكاملًا للحوكمة القانونية لسلاسل الإمداد يقوم على ستة محاور: إشراف مجلس الإدارة، الحوكمة التعاقدية، الامتثال القطاعي والجمركي، حوكمة البيانات والأمن السيبراني، العناية الواجبة والاستدامة، والمرونة واستمرارية الأعمال. وتوصي بتبني دليل تنظيمي وطني مرن للحوكمة القانونية لسلاسل الإمداد، وربط تقييم الموردين بمؤشرات قانونية قابلة للتدقيق، وتطوير الإفصاح عن المخاطر الجوهرية في سلاسل الإمداد لدى الشركات الكبيرة والمدرجة دون تحويل الحوكمة إلى عبء شكلي على المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة القانونية؛ سلاسل الإمداد؛ الشركات؛ الخدمات اللوجستية؛ العناية الواجبة؛ إدارة المخاطر؛ المملكة العربية السعودية.

Legal Governance of Supply Chains in Companies (A Case Study of the Saudi Logistics Sector)

Dr. Emad Mohammed Yousef Ahmed Jan
Assistant Professor, Department of Private Law, Faculty of Sharia and Law, Jeddah
University, Kingdom of Saudi Arabia
Email: emjan@uj.edu.sa

ABSTRACT

This study examines the legal governance of corporate supply chains as an integrated framework that goes beyond fragmented regulatory compliance. It focuses on the allocation of corporate responsibilities, contractual control of suppliers and logistics providers, management of regulatory, operational and digital risks, and documented due diligence over third parties. The Saudi logistics sector provides a particularly relevant setting due to rapid infrastructure expansion, regulatory diversification and digitisation of transportation, warehousing, customs and e-commerce operations. The study adopts a doctrinal analytical and comparative method and applies a regulatory mapping matrix to the Saudi framework, including the Companies Law, Corporate Governance Regulations, Civil Transactions Law, Land Transport on Roads Law and implementing regulations, Personal Data Protection Law, cybersecurity controls, Competition Law, Electronic Transactions Law and the Saudi Authorized Economic Operator programme. International benchmarks include the G20/OECD Principles of Corporate Governance, OECD due diligence guidance and comparative supply-chain due diligence legislation. The study finds that Saudi law provides a strong foundation for corporate governance and sectoral compliance, yet supply-chain obligations remain distributed across several legal regimes, creating a potential implementation gap between board-level accountability and risks generated by direct and indirect suppliers. It proposes an integrated Saudi model built on six pillars: board oversight, contractual governance, sectoral and customs compliance, data and cybersecurity governance, responsible-business due diligence, and resilience/business continuity. The study recommends a flexible national guidance framework, auditable legal indicators for supplier assessment, and proportionate disclosure of material supply-chain risks for large and listed companies.

Keywords: Legal Governance, Supply Chains, Corporate Governance, Logistics, Due Diligence, Risk Management, Saudi Arabia.

مقدمة

لم تعد سلسلة الإمداد في الشركة مجرد مسار تشغيلي يبدأ بالمورد وينتهي بالعميل، بل أصبحت شبكة من العلاقات القانونية والتقنية والمالية تتداخل فيها عقود التوريد والنقل والتخزين والوساطة والتأمين والبيانات والدفع والتخليص الجمركي. ومن ثم فإن تعطل حلقة واحدة قد ينتج عنه أثر يتجاوز التكلفة التشغيلية المباشرة إلى المسؤولية التعاقدية، والمخالفة التنظيمية، وتسرب البيانات، وتوقف العمليات، والإضرار بالسمعة، بل وقد يمتد إلى مساءلة أعضاء الإدارة متى ثبت قصور منظومة الرقابة أو اتخاذ القرار. هذه الطبيعة الشبكية تجعل «حوكمة سلسلة الإمداد» موضوعاً قانونياً بقدر ما هو موضوع إداري ولوجستي.¹

يزداد هذا التحول وضوحاً في المملكة العربية السعودية؛ فالاستراتيجية الوطنية للنقل والخدمات اللوجستية لا تتعامل مع القطاع بوصفه خدمة مساندة فحسب، وإنما بوصفه أحد روافع التنويع الاقتصادي والربط بين القارات. ويتضمن المخطط العام للمراكز اللوجستية شبكة من 59 مركزاً مستهدفاً، بينما يستهدف المسار الاستراتيجي تعزيز موقع المملكة العربية السعودية ضمن الاقتصادات الأعلى كفاءة لوجستياً، وهذا الاتساع في البنية المادية بصاحبه اتساع مواز في البنية التنظيمية، مثل ترخيص الأنشطة، سلامة النقل، إدارة مرافق البضائع، حماية البيانات، الأمن السيبراني، المنافسة، التعاملات الإلكترونية، الجمارك، والحوكمة المؤسسية.²

لكن تعدد القواعد لا يعني بالضرورة اكتمال الحوكمة. فالشركة قد تكون ملتزمة بترخيصها القطاعي، ومع ذلك لا تمتلك خريطة قانونية لمورديها من المستوى الثاني؛ وقد تستخدم عقداً متفقاً مع الناقل، دون أن تربط مؤشرات أداء الناقل بمخاطر البيانات أو الأمن السيبراني؛ وقد تدير إدارة المشتريات الموردين بمعايير السعر والجودة، بينما يظل مجلس الإدارة بعيداً عن المخاطر القانونية المتولدة عن سلسلة الإمداد. ومن هنا تنشأ الحاجة إلى مفهوم جامع هو «الحوكمة القانونية لسلاسل الإمداد»، أي تحويل المتطلبات النظامية والعقدية إلى نظام قرار ورقابة وتوثيق ومساءلة داخل الشركة.³ وتزداد أهمية هذا المدخل مع الاتجاه الدولي المتنامي من الإفصاح الطوعي إلى العناية الواجبة المنظمة قانوناً في سلاسل القيمة. إرشادات OECD للسلوك المسؤول للأعمال تربط العناية الواجبة بالآثار السلبية التي قد تنشأ في العمليات وسلاسل الإمداد وعلاقات الأعمال⁴، بينما أدخلت المبادئ المحدثة لحوكمة الشركات لعام 2023 الاستدامة والمرونة ضمن بنية الحوكمة الحديثة. وفي الاتحاد الأوروبي برزت قواعد للعناية الواجبة في الاستدامة تضع آثار الشركاء في سلسلة الأنشطة ضمن دائرة الاهتمام القانوني للشركة⁵. ولا يعني ذلك نقل هذه الأطر إلى المملكة بصورة آلية، وإنما استخدامها كمرآة مقارنة لاختبار مدى تكامل النموذج المحلي.

أولاً: مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتمثل مشكلة الدراسة في أن التنظيم القانوني لسلاسل الإمداد في البيئة السعودية موزع على أنظمة ولوائح قطاعية ومؤسسية متعددة، في حين تُدار المخاطر داخل الشركة غالباً وفق هياكل وظيفية منفصلة: الإدارة القانونية، المشتريات، الامتثال، المخاطر، الأمن السيبراني، التشغيل والجودة. وقد يؤدي هذا التجزؤ إلى ضعف الربط بين السلطة والمسؤولية،

¹ Gary Gereffi, John Humphrey & Timothy J. Sturgeon, "The Governance of Global Value Chains," Review of International Political Economy 12, no. 1 (2005): 78-104, <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>.

² وزارة النقل والخدمات اللوجستية، «عن الوزارة»؛ عرض الاستراتيجية الوطنية للنقل والخدمات اللوجستية والمخطط العام للمراكز اللوجستية، <https://mot.gov.sa/ar/about-motls> تاريخ الاطلاع 9 أغسطس 2026.

³ Capital Market Authority (Saudi Arabia), Corporate Governance Regulations, as amended by CMA Board Resolution No. 8-5-2023 dated 18 January 2023, especially Arts. 70-72 on internal control, risk management and internal audit, <https://cma.org.sa/en/RulesRegulations/Regulations/Documents/CorporateGovernanceRegulations1.pdf> (accessed 9 August 2026).

⁴ OECD, G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023 (Paris: OECD Publishing, 2023), <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>.

⁵ OECD, OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct (Paris: OECD Publishing, 2018), <https://doi.org/10.1787/15f5f4b3-en>.

أو إلى تكرار الرقابة دون تغطية المخاطر الفعلية⁶. وتتمحور المشكلة حول السؤال الرئيس الآتي: إلى أي مدى يوفر الإطار النظامي السعودي أساساً متكافلاً للحوكمة القانونية لسلاسل الإمداد في الشركات العاملة بالقطاع اللوجستي، وما النموذج الملائم لتجميع هذه الالتزامات في منظومة قابلة للتطبيق والتدقيق؟

ويقرع عن السؤال الرئيس عدد من الأسئلة: ما المقصود بالحوكمة القانونية لسلسلة الإمداد وما حدودها عن الإدارة التشغيلية والامتثال التقليدي؟ كيف تتوزع مسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ووظائف الرقابة تجاه مخاطر الموردين ومقدمي الخدمات؟ ما الأدوات العقدية القادرة على نقل متطلبات الامتثال عبر حلقات السلسلة دون إفراط تعاقدية؟ كيف تتكامل قواعد النقل والبيانات والأمن السيبراني والمنافسة والجمارك في نموذج واحد؟ وأخيراً، ما الفجوات التنظيمية أو التطبيقية التي تظهر عند إسقاط هذه العناصر على القطاع اللوجستي السعودي؟

ثانياً: أهمية الدراسة وأهدافها

تتبع الأهمية العلمية من محاولة وصل أدبيات حوكمة الشركات بأدبيات حوكمة العلاقات بين المنشآت وسلاسل الإمداد؛ فالدراسات الإدارية اهتمت بعلاقة العقود والثقة والأداء، بينما اتجهت البحوث القانونية الحديثة إلى العناية الواجبة والمسؤولية عن الآثار الممتدة عبر سلاسل القيمة. أما الأهمية التطبيقية فترتبط بحاجة الشركات اللوجستية إلى إطار يحول النصوص النظامية المتعددة إلى ضوابط قابلة للتنفيذ: من يوافق على المورد عالي المخاطر؟ متى يلزم تدقيقه؟ ما الحد الأدنى للبيانات التعاقدية؟ كيف تحفظ الأدلة؟ ومن يرفع المخاطر الجوهرية إلى مجلس الإدارة؟⁷

وتهدف الدراسة إلى تأصيل مفهوم الحوكمة القانونية لسلاسل الإمداد؛ وتحليل أهم مصادر الالتزام في البيئة السعودية؛ وتحديد نقاط الالتقاء بين واجبات مجلس الإدارة وإدارة مخاطر الطرف الثالث؛ وبيان أثر التحول الرقمي على المسؤولية والبيانات والأمن السيبراني؛ ومقارنة الإطار المحلي بمبادئ دولية مختارة دون افتراض إلزامها؛ ثم بناء نموذج تطبيقي بستة محاور يمكن للشركات والجهات التنظيمية الاسترشاد به⁸.

ثالثاً: منهج الدراسة وحدودها

تعتمد الدراسة منهجاً قانونياً تحليلياً يقوم على تفسير النصوص ذات الصلة وربطها بوظائف الحوكمة داخل الشركة، مع منهج مقارنة محدود يستخدم مبادئ OECD والتوجهات الأوروبية الحديثة باعتبارها نماذج مرجعية لا مصادر ملزمة في النظام السعودي⁹. وتطبق الدراسة كذلك «مصفوفة تنظيمية» على القطاع اللوجستي، بحيث تُختبر كل مجموعة من القواعد وفق أربعة أسئلة: مصدر الالتزام، صاحب المسؤولية داخل الشركة، أداة التنفيذ، ودليل الامتثال القابل للمراجعة. ولا تعتمد الدراسة على استبانة أو بيانات ميدانية منشأة؛ لذلك فإن وصفها بالتطبيقية يعني التطبيق المنهجي على البيئة التنظيمية للقطاع وليس ادعاء نتائج إحصائية.

وتتخصص الحدود الموضوعية في سلاسل الإمداد التي تشترك فيها الشركات اللوجستية أو تعتمد عليها، مع التركيز على النقل البري ومرافق نقل البضائع بوصفها مجالاً تتوافر فيه قواعد تنظيمية حديثة ومباشرة. ويُستعان بقواعد البيانات والأمن السيبراني والجمارك والمنافسة بقدر اتصالها بحوكمة السلسلة. أما الحدود الزمنية فتمتد إلى الأنظمة واللوائح

⁶ European Parliament and Council, Directive (EU) 2024/1760 of 13 June 2024 on Corporate Sustainability Due Diligence, consolidated text, EUR-Lex, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32024L1760> (accessed 9 August 2026).

⁷ Laura Poppo & Todd Zenger, "Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements?," Strategic Management Journal 23, no. 8 (2002): 707-725, <https://doi.org/10.1002/smj.249>.

⁸ Zhi Cao & Fabrice Lumineau, "Revisiting the Interplay between Contractual and Relational Governance: A Qualitative and Meta-Analytic Investigation," Journal of Operations Management 33-34 (2015): 15-42, <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.009>.

⁹ المملكة العربية السعودية، نظام النقل البري على الطرق، الصادر بالمرسوم الملكي رقم م (188) وتاريخ 24/8/1446 هـ، المنشور في أم القرى بتاريخ 28 فبراير 2025، بوابة الأنظمة واللوائح/المركز الوطني للتنافسية، <https://ncar.gov.sa/> (تاريخ الاطلاع 9 أغسطس 2026).

والمصادر المتاحة حتى 9 أغسطس 2026،¹⁰ وهو أمر مهم في ضوء حادثة نظام النقل البري على الطرق ولوائح التنفيذ.¹¹

رابعاً: الدراسات السابقة والفجوة البحثية

على المستوى الدولي، قدم Gereffi و Humphrey و Sturgeon تصورًا مؤثرًا لحوكمة سلاسل القيمة يقوم على أنماط تختلف باختلاف تعقيد المعاملات وقابلية ترميز المعلومات وقدرات الموردين.¹² غير أن هذا الإطار يفسر بنية القوة والتنسيق أكثر مما يحدد المسؤوليات القانونية الداخلية للشركة.¹³ وفي اتجاه مواز، أثبتت الأدبيات أن العقود الرسمية والحوكمة العلائقية لا يلزم أن تكونا بديلين؛ فقد تعملان بصورة تكاملية في الحد من الانتهازية وتحسين أداء العلاقة بين المنشآت.¹⁴

وفي أدبيات المرونة، ارتبطت سلامة سلسلة الإمداد بالقدرة على توقع الاضطرابات والاستجابة والتعافي وإعادة تشكيل الشبكة. وساهمت أعمال Peck و Christopher، ثم Ponomarov و Holcomb، ولاحقاً Dolgui و Ivanov، في توسيع النقاش من إدارة الخطر الفردي إلى «قابلية البقاء» في الشبكات المترابطة.¹⁵ وهذه الأدبيات مهمة قانونيًا؛ لأن المرونة لا تتحقق بمجرد مخزون احتياطي، بل تحتاج إلى حقوق تعاقدية للبدائل، وقواعد تصعيد، وتوثيق أحداث القوة القاهرة والظروف الطارئة، وضمان الوصول إلى البيانات والموردين البديل.¹⁶

أما الأدبيات الحديثة في العناية الواجبة فتنبه إلى أن الرقابة على الموردين يمكن أن تتحول إلى «حكمة عن بعد» تعتمد على قوائم تدقيق وتصنيفات شكلية لا تحقق مساءلة فعلية،¹⁷ خصوصاً عندما تكون الأدلة مقدمة من المورد نفسه دون تحقق مستقل. كما تبرز دراسات العناية الواجبة أن الفاعلية تتوقف على التعرف على الأثر، اتخاذ الإجراءات، ثم تتبع النتائج،¹⁸ وليس مجرد إضافة بند عام في العقد. وهذه الملاحظة ستكون مركزية في النموذج المقترح، لأن الحوكمة القانونية الجيدة يجب أن تنتج أثراً قابلاً للإثبات، لا وثائق امتثال منفصلة عن الواقع.¹⁹

¹⁰ الهيئة العامة للنقل، اللائحة التنفيذية لأنشطة النقل الثقيل للبضائع لأغراض تجارية ولأغراض غير تجارية، إصدار 22 ربيع الأول 1447 هـ، (<https://www.tga.gov.sa/ar/Regulations/Regulation/4785>) تاريخ الإطلاع 9 أغسطس 2026.

¹¹ الهيئة العامة للنقل، اللائحة التنفيذية لأنشطة تشغيل مرافق نقل البضائع، إصدار 22 ربيع الأول 1447 هـ، ولا سيما المواد المتعلقة بالترخيص، الإدارة التشغيلية، أنظمة إدارة العمليات، الأمن والسلامة والبيئة، (<https://www.tga.gov.sa/ar/Regulations/Regulation/4789>) تاريخ الإطلاع 9 أغسطس 2026.

¹² Gary Gereffi, John Humphrey & Timothy J. Sturgeon, "The Governance of Global Value Chains," *Review of International Political Economy* 12, no. 1 (2005): 78-104, <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>.

¹³ Laura Poppo & Todd Zenger, "Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements?," *Strategic Management Journal* 23, no. 8 (2002): 707-725, <https://doi.org/10.1002/smj.249>.

¹⁴ Zhi Cao & Fabrice Lumineau, "Revisiting the Interplay between Contractual and Relational Governance: A Qualitative and Meta-Analytic Investigation," *Journal of Operations Management* 33-34 (2015): 15-42, <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.009>.

¹⁵ Martin Christopher & Helen Peck, "Building the Resilient Supply Chain," *The International Journal of Logistics Management* 15, no. 2 (2004): 1-13, <https://doi.org/10.1108/09574090410700275>.

¹⁶ Dmitry Ivanov & Alexandre Dolgui, "Viability of Intertwined Supply Networks: Extending the Supply Chain Resilience Angles towards Survivability," *International Journal of Production Research* 58, no. 10 (2020): 2904-2915, <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1750727>.

¹⁷ Serhiy Y. Ponomarov & Mary C. Holcomb, "Understanding the Concept of Supply Chain Resilience," *The International Journal of Logistics Management* 20, no. 1 (2009): 124-143, <https://doi.org/10.1108/09574090910954873>.

¹⁸ Galit A. Sarfaty & Raphael Deberdt, "Supply Chain Governance at a Distance," *Law & Social Inquiry* 49, no. 2 (2024): 1036-1059, <https://doi.org/10.1017/lsi.2023.17>.

¹⁹ Robert McCorquodale, Lise Smit, Stuart Neely & Robin Brooks, "Human Rights Due Diligence in Law and Practice: Good Practices and Challenges for Business Enterprises," *Business and Human Rights Journal* 2, no. 2 (2017), <https://www.cambridge.org/core/journals/business-and-human-rights-journal/article/human->

في البيئة السعودية، تناول فلاتة فعالية الأنظمة المرتبطة بسلاسل الإمداد في توفير بيئة مناسبة للتجارة الإلكترونية، وهو عمل قريب من البعد النظامي للموضوع²⁰، بينما درست البلوي أثر رقمنة العمليات اللوجستية على أداء سلسلة الإمداد في حالة شركة المراعي. تكشف هاتان الدراستان أهمية البنية القانونية والرقمية، لكنهما لا تبنيان إطاراً جامعاً لمسؤولية مجلس الإدارة والحوكمة التعاقدية وحماية البيانات والأمن السيبراني والعناية الواجبة ضمن نموذج واحد مخصص للشركات اللوجستية. ومن هنا تتمثل الفجوة التي تحاول الدراسة سدها²¹.

خامساً هيكل البحث: يتكون هيكل البحث من الآتي:

- المبحث الأول: التأسيس المفاهيمي والنظري للحوكمة القانونية لسلاسل الإمداد
- المطلب الأول: مفهوم الحوكمة القانونية لسلسلة الإمداد
- المطلب الثاني: مستويات الحوكمة داخل سلسلة الإمداد
- المطلب الثالث: المخاطر القانونية باعتبارها محور الحوكمة
- المبحث الثاني: الإطار النظامي السعودي للحوكمة القانونية لسلاسل الإمداد
- المطلب الأول: مسؤولية مجلس الإدارة وإدارة المخاطر
- المطلب الثاني: الحوكمة التعاقدية في ضوء نظام المعاملات المدنية
- المطلب الثالث: التنظيم القطاعي للنقل ومرافق البضائع
- المطلب الرابع: برنامج التشغيل الاقتصادي
- المبحث الثالث: الحوكمة الرقمية والسيبرانية والاستدامة في سلسلة الإمداد
- المطلب الأول: التعاملات الإلكترونية والأثر الإيجابي للبيانات
- المطلب الثاني: حماية البيانات الشخصية في شبكة الموردين
- المطلب الثالث: الأمن السيبراني ومخاطر الطرف الثالث
- المطلب الرابع: العناية الواجبة والاستدامة عبر السلسلة
- المبحث الرابع: الدراسة التطبيقية على القطاع اللوجستي السعودي والنموذج المقترح
- المطلب الأول: خصائص البيئة اللوجستية السعودية ذات الصلة بالحوكمة
- المطلب الثاني: مصفوفة تقييم الإطار السعودي
- المطلب الثالث: النموذج السعودي المتكامل للحوكمة القانونية لسلاسل الإمداد (SILG-SC)
- المطلب الرابع: دورة حياة المورد وفق النموذج المقترح
- المطلب الخامس: مؤشرات الأداء والامتثال المقترحة
- المطلب السادس: اختبار النموذج على سيناريوهات لوجستية
- المطلب السابع: الأثر المتوقع للنموذج على الشركات والجهات التنظيمية
- الخاتمة وتحتوي على النتائج والتوصيات.

rights-due-diligence-in-law-and-practice-good-practices-and-challenges-for-business-enterprises/0306945323DD6F6C9392C5DBDE167001.

²⁰ حسام إبراهيم فلاتة، «مدى فعالية الأنظمة المعنية بسلاسل الإمداد في توفير بيئة مثلى للتجارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية»، Journal of Educational and Human Sciences، العدد 39، (2024)، ص 286-301، <https://doi.org/10.33193/JEHS.39.2024.695>.

²¹ حنان راشد البلوي، «أثر الرقمنة الحديثة للعمليات اللوجستية على أداء سلاسل الإمداد: دراسة حالة شركة المراعي، المملكة العربية السعودية»، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، (2025) 9(8)، ص 44-60، <https://doi.org/10.26389/AJSRP.L021224>.

المبحث الأول التأصيل المفاهيمي والنظري للحوكمة القانونية لسلاسل الإمداد

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة القانونية لسلسلة الإمداد

الحوكمة في معناها المؤسسي لا تساوي الإدارة اليومية. الإدارة تتخذ قرارات التشغيل، أما الحوكمة فتحدد من يملك القرار، وبأي معايير، وتحت أي رقابة، وما الذي يجب الإفصاح عنه، وكيف تُدار المصالح المتعارضة وتُراجع النتائج. وعند نقل هذا المعنى إلى سلسلة الإمداد، تصبح المسألة أوسع من «إدارة الموردين»: إنها بناء قواعد تحكم العلاقة بين الشركة والشبكة الخارجية التي تعتمد عليها في تحقيق غرضها، مع الاحتفاظ بخط واضح للمساءلة داخل الشركة. وعليه يمكن تعريف الحوكمة القانونية لسلاسل الإمداد بأنها (منظومة من القواعد المؤسسية والتعاقدية والتنظيمية وآليات الرقابة والتوثيق التي توزع صلاحيات ومسؤوليات إدارة المخاطر القانونية الناشئة عن الموردين ومقدمي الخدمات وعلاقات الأعمال المتصلة بتدفق السلع والمعلومات والأموال، وتضمن اتخاذ قرارات متناسبة مع مستوى الخطر وإمكان تتبعها ومراجعتها). يركز التعريف على أربعة عناصر: الشبكة لا العقد المفرد، والمخاطر لا المخالفة الواقعة فقط، والتناسب لا المتطلبات الموحدة، والدليل لا النية المجردة.

ويختلف المفهوم عن الامتثال Compliance؛ فالامتثال يجيب غالباً عن سؤال: هل تحققت متطلبات نظام معين؟ بينما تسأل الحوكمة: هل لدى الشركة بنية قادرة على اكتشاف الالتزامات المتداخلة وتحديد صاحب القرار ومراقبة الاستثناءات والتعامل مع الإخفاقات؟ وقد تكون الشركة ممثلة لكل ترخيص منفرد لكنها ضعيفة الحوكمة إذا لم تجمع المخاطر في صورة واحدة أمام الإدارة العليا. في المقابل، لا يجوز أن تتحول الحوكمة إلى طبقة بيروقراطية منفصلة عن الأنظمة؛ فهي وسيلة لترجمة الالتزام إلى ممارسة قابلة للتحقق.

المطلب الثاني: مستويات الحوكمة داخل سلسلة الإمداد

تعمل الحوكمة القانونية على ثلاثة مستويات مترابطة. المستوى الأول هو الحوكمة الداخلية للشركة: مجلس الإدارة، اللجان، الإدارة التنفيذية، المخاطر، الامتثال، المراجعة الداخلية، الإدارة القانونية والمشتريات. المستوى الثاني هو الحوكمة التعاقدية للعلاقات الثنائية مع المورد، أو الناقل أو المستودع أو وسيط الشحن. أما المستوى الثالث فهو الحوكمة الشبكية، حيث لا تكفي السيطرة على الطرف المتعاقد مباشرة، لأن الخطر قد ينشأ من مقاول فرعي أو مزود سحابي أو مورد من المستوى الثاني أو منصة رقمية لا تربطها بالشركة علاقة توريد تقليدية²².

المستويات الثلاثة لا يمكن اختزالها في نموذج (نقل المخاطر بالعقد) فالبنء الذي يلزم المورد بالامتثال لا يعفي الشركة من مسؤوليتها الخاصة إذا كان النظام يخاطبها مباشرة، كما أن نقل الخطر المالي إلى الطرف الآخر لا يزيل خطر توقف الخدمة أو السمعة أو العقوبة التنظيمية. ولهذا فإن الحوكمة التعاقدية الفاعلة لا تسال فقط عمن يتحمل التعويض، بل تُصمم حق الشركة في الحصول على المعلومات، وحق التدقيق، والإخطار بالحوادث، والموافقة على التعاقد من الباطن، وخطط الإصلاح، والتعليق أو الإنهاء عند المخاطر الجسيمة²³.

وتبين أدبيات الحوكمة بين المنشآت أن العقد والثقة والعادات العلائقية يمكن أن تتكامل. وهذه نتيجة لها قيمة عملية في القطاع اللوجستي السعودي؛ فالعلاقة طويلة الأجل مع ناقل أو مشغل مستودع تحتاج إلى مؤشرات أداء واتفاقيات خدمة دقيقة، لكنها تحتاج كذلك إلى قنوات حل مبكر للمشكلات وتبادل بيانات موثوق وآليات مشتركة لاستمرارية الأعمال. إن

²² Elcio M. Tachizawa & Chee Yew Wong, "Towards a Theory of Multi-Tier Sustainable Supply Chains: A Systematic Literature Review," Supply Chain Management: An International Journal 19 (2014): 643-663, <https://doi.org/10.1108/SCM-02-2014-0070>.

²³ Laura Poppo & Todd Zenger, "Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements?," Strategic Management Journal 23, no. 8 (2002): 707-725, <https://doi.org/10.1002/smj.249>.

العقد الذي يحاول التنبؤ بكل الاحتمالات قد يصبح جامداً، بينما العلاقة غير المكتوبة قد تصبح غير قابلة للإثبات. الحوكمة الرشيدة توازن بين الاثنين²⁴.

المطلب الثالث: المخاطر القانونية باعتبارها محور الحوكمة

تتوزع المخاطر القانونية لسلسلة الإمداد على فئات متداخلة. هناك مخاطر الترخيص وممارسة النشاط، ومخاطر العقد والمسؤولية والتأخير والتلف، ومخاطر البيانات والسرية، ومخاطر الأمن السيبراني، ومخاطر المنافسة الناتجة عن تبادل المعلومات الحساسة أو تنسيق الأسواق، ومخاطر الجمارك والمنشأ، ومخاطر الصحة والسلامة والبيئة، ومخاطر السلوك المسؤول. ويضاف إلى ذلك (خطر الإثبات) أن تكون الشركة قد اتخذت إجراءً صحيحاً لكنها لا تستطيع إثبات من وافق عليه وما المعلومات التي كانت متاحة وقت القرار.

ولا ينبغي ترتيب هذه المخاطر بحسب احتمال وقوعها فقط؛ فالأثر النظامي قد يكون مرتفعاً حتى مع احتمال منخفض، كما في تسرب واسع لبيانات العملاء أو توقف مرفق حرج. لذلك يقترح البحث أن يكون تصنيف الموردين ثنائي البعد (حرجية المورد) بالنسبة لاستمرار العملية، و(شدة الخطر القانوني) المتصل بنشاطه وبياناته وسلطته التعاقدية. المورد منخفض الإنفاق قد يكون عالي الخطورة إذا كان يدير نظام تتبع مركزياً أو يحتفظ ببيانات شخصية واسعة، بينما مورد مرتفع الإنفاق قد يكون منخفض الخطر القانوني إذا كانت الخدمة معيارية وقابلة للاستبدال بسرعة²⁵. هذا التصنيف يربط الحوكمة القانونية بإدارة المرونة. وقد أظهرت أدبيات المرونة أن بناء القدرة لا يقوم على رد الفعل وحده، بل على الاستعداد والتعاون والرؤية عبر الشبكة. ومن الناحية القانونية، تتحول تلك المبادئ إلى حقوق وصول للمعلومات، خرائط تبعية للموردين، بدائل معتمدة، شروط استمرارية الأعمال، اختبارات دورية، ومسارات قرار مسبقة عند الاضطراب²⁶.

المبحث الثاني

الإطار النظامي السعودي للحوكمة القانونية لسلاسل الإمداد

المطلب الأول: مسؤولية مجلس الإدارة وإدارة المخاطر

الشركة مدير تلزم والعشرون السادسة فالمادة الإدارة؛ بمسؤولية الإمداد سلسلة لربط مهمًا أساسًا الشركات نظام يضع وبذل العناية، نجاحها وتعزيز الشركة لمصلحة العمل وتشمل والولاء، العناية بواجبات إدارتها مجلس عضو أو والاهتمام والمهارة المعقولة وتجنب تعارض المصالح، حيث نصت على الآتي "يجب على مدير الشركة، أو عضو مجلس إدارتها، الالتزام بواجبات العناية والولاء، وبوجه خاص ما يأتي:

- أ- ممارسة مهامه في حدود الصلاحيات المقررة له.
- ب- العمل على مصلحة الشركة، وتعزيز نجاحها.
- ج- اتخاذ القرارات أو التصويت عليها باستقلال.
- د- بذل العناية والاهتمام والحرص والمهارة المعقولة والمتوقعة.
- هـ- تجنب حالات تعارض المصالح.
- و- الإفصاح عن أي مصلحة له مباشرة أو غير مباشرة في الأعمال والعقود التي تتم لحساب الشركة.

²⁴ Zhi Cao & Fabrice Lumineau, "Revisiting the Interplay between Contractual and Relational Governance: A Qualitative and Meta-Analytic Investigation," *Journal of Operations Management* 33-34 (2015): 15-42, <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.009>.

²⁵ Kirstin Scholten, Pamela Sharkey Scott & Brian Fynes, "Mitigation Processes – Antecedents for Building Supply Chain Resilience Capabilities," *Supply Chain Management: An International Journal* 19, no. 2 (2014), <https://doi.org/10.1108/SCM-06-2013-0191>.

²⁶ Dmitry Ivanov & Alexandre Dolgui, "Viability of Intertwined Supply Networks: Extending the Supply Chain Resilience Angles towards Survivability," *International Journal of Production Research* 58, no. 10 (2020): 2904-2915, <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1750727>.

ز- عدم قبول أي منفعة ممنوحة له من الغير فيما له علاقة بدوره في الشركة. وتحدد اللوائح الأحكام الخاصة بهذه المادة²⁷.

ولا تذكر المادة (سلسلة الإمداد) بالاسم، لكن المخاطر الجوهرية المتولدة عن مورد حرج أو مشغل لوجستي رئيس لا يمكن أن تبقى خارج نطاق العناية إذا كان تأثيرها المتوقع على الشركة كبيراً. وتصبح الدلالة أكثر مباشرة بالنسبة للشركات المدرجة؛ فلانحة حوكمة الشركات تربط مجلس الإدارة بنظام الرقابة الداخلية وتقييم سياسات وإجراءات إدارة المخاطر والالتزام بالأنظمة واللوائح، كما تتطلب وجود وحدات أو إدارات لتقييم وإدارة المخاطر والمراجعة الداخلية. وبلاستناد إلى ذلك، يمكن القول إن مخاطر الأطراف الثالثة لا ينبغي أن تُعامل كمكلف مشتريات صرف؛ بل تدخل ضمن نظام المخاطر حين تكون جوهرية، مع ضرورة تحديد حدود التصعيد إلى لجنة المراجعة أو المجلس²⁸.

غير أن المسؤولية لا تعني أن مجلس الإدارة يراجع كل عقد أو مورد. الحوكمة الفاعلة تقوم على (التفويض المنضبط) لمجلس يقر سياسة مخاطر سلسلة الإمداد وبيان المخاطر والفئات التي تحتاج موافقة استثنائية²⁹، والإدارة التنفيذية تنفذ، والمراجعة الداخلية تختبر التصميم والفاعلية. ويُستحسن أن تتضمن السياسة تعريف المورد الحرج، ومتطلبات العناية الواجبة حسب الفئة، وقواعد قبول الاستثناءات، والحد الأدنى للعقود، ودورية التقارير، ومسؤولية مالك العلاقة Vendor Owner.

كما أن مصلحة الشركة لا تُختزل في خفض التكلفة. فقد يكون المورد الأرخص أعلى تعرضاً للمخاطر أو أضعف قدرة على الاستمرارية. وهنا يظهر البعد الاقتصادي لواجب العناية: بقرار الشراء الرشيد هو قرار يعتمد على التكلفة الكلية للمخاطر، لا سعر الخدمة وحده. لذلك فإن دمج الإدارة القانونية والمخاطر في لجان التوريد للصفاقات الحرجة يمثل تطبيقاً للحوكمة وليس تعطيلاً للعمل التجاري.

المطلب الثاني: الحوكمة التعاقدية في ضوء نظام المعاملات المدنية

يمثل نظام المعاملات المدنية نقطة ارتكاز مهمة للعقود في سلسلة الإمداد. فالعقد الصحيح ملزم، ويجب تنفيذه طبقاً لمضمونه وبطريقة تتفق مع حسن النية، ولا تقتصر آثاره على الألفاظ الصريحة، بل تمتد إلى مستلزماته وفق النظام والعرف وطبيعة العقد. وهذه القاعدة تمنح الحوكمة التعاقدية بعداً وظيفياً: جودة صياغة الالتزامات ليست مجرد تفصيل شكلي، وإنما تحدد إمكانية المطالبة بالمعلومات أو المعالجة أو التعويض عند الإخلال³⁰.

تحتاج عقود سلسلة الإمداد الحرجة إلى بنية تختلف عن العقود البسيطة. أولاً، يجب وصف نطاق الخدمة ومؤشرات الأداء والتبعية الفنية بصورة قابلة للقياس. ثانياً، ينبغي توزيع المسؤولية عن التراخيص والتصاريح والضرائب، والجمارك، والبيانات، والسلامة. ثالثاً، يلزم إدراج التزامات الإخطار المبكر بالحوادث والتحقيق والتعاون. رابعاً، يجب تحديد شروط التعاقد من الباطن، لأن خطر السلسلة كثيراً ما ينتقل إلى طرف غير ظاهر للشركة. خامساً، تحتاج العقود إلى خطة خروج تضمن إعادة البيانات والأصول ونقل المعرفة عند انتهاء العلاقة.

وفي الاضطرابات العامة، تبرز المادة السابعة والتسعون من نظام المعاملات المدنية بشأن الظروف الاستثنائية العامة غير المتوقعة التي تجعل التنفيذ مرهقاً وتهدد المدين بخسارة فادحة، مع فتح باب التفاوض وإمكان تدخل المحكمة لرد الالتزام

²⁷ المملكة العربية السعودية، نظام الشركات، الصادر بالمرسوم الملكي رقم م (132) وتاريخ 1443/12/1 هـ (30 يونيو 2022)، ولا سيما المادة (26) بشأن واجبات العناية والولاء، هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، <https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/a8376aea-1bc3-49d4-9027-aed900b555af/1> (تاريخ الاطلاع 9 أغسطس 2026).

²⁸ Capital Market Authority (Saudi Arabia), Corporate Governance Regulations, as amended by CMA Board Resolution No. 8-5-2023 dated 18 January 2023, especially Arts. 70-72 on internal control, risk management and internal audit, <https://cma.org.sa/en/RulesRegulations/Regulations/Documents/CorporateGovernanceRegulations1.pdf> (accessed 9 August 2026).

²⁹ السنهوري، عبد الرزاق. الوسيط في شرح القانون المدني. القاهرة: دار النهضة العربية، ص158.
³⁰ المملكة العربية السعودية، نظام المعاملات المدنية، الصادر بالمرسوم الملكي رقم م (191) وتاريخ 1444/11/18 هـ (18 يونيو 2023)، ولا سيما المادتان (94) و (95) والمادة (97)، هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، <https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/655fdb42-8c96-422b-b8c4-b04f0095c94c/1> (تاريخ الاطلاع 9 أغسطس 2026).

إلى الحد المعقول وفق الشروط النظامية. ومن منظور الحوكمة، لا ينبغي انتظار النزاع؛ بل يستحسن أن تحدد العقود مسبقاً آلية إخطار وتصعيد وتبادل معلومات وخيارات توريد بديلة عند الأحداث المرفقة، بما لا يتعارض مع القواعد الأمرة.³¹

ويلاحظ أن الإفراط في شروط نقل المسؤولية قد يخلق وهماً بالسيطرة. الشركة لا تستطيع أن تتعاقد على إعفاء نفسها من التزام نظامي موجه إليها، كما أن المورد الضعيف مالياً قد لا يستطيع تحمل تعويض كبير حتى لو نص العقد عليه. لذلك يجب أن تسبق الصياغة عملية تقييم للقدرة الفعلية: التأمين، الملاء، البنية التقنية، الموردون الفرعيون، وخطة الاستمرارية. هنا تتكامل الحوكمة القانونية مع الائتمان والمخاطر التشغيلية.

المطلب الثالث: التنظيم القطاعي للنقل ومرافق البضائع

أحدث نظام النقل البري على الطرق نفقة تنظيمية مهمة، إذ ينظم أنشطة ومركبات ومرافق النقل البري، ويهدف إلى تطوير الخدمات وتشجيع الاستثمار مع مراعاة الجوانب البيئية ومتطلبات الأمن والسلامة. ويحظر ممارسة النشاط دون الترخيص اللازم. بالنسبة للحوكمة القانونية، يعني ذلك أن صلاحية الترخيص ليست مستنداً يراجع مرة واحدة عند التعاقد، بل حالة تنظيمية ينبغي مراقبتها طوال دورة حياة العلاقة، بما في ذلك التجديد والتغيير في الكيان القانوني والقدرة التشغيلية.³²

وتظهر اللوائح التنفيذية الحديثة أن التنظيم يتجه إلى ربط النشاط بالأنظمة الإلكترونية والاشتراطات التشغيلية والبيانات. فاللائحة التنفيذية لأنشطة النقل الخفيف، على سبيل المثال، تضع ضمن متطلبات المنشأة الارتباط بمنصة الهيئة الإلكترونية أو الأنظمة التي تحددها الهيئة.³³ أما لائحة تشغيل مرافق نقل البضائع فتلزم المرخص بتطبيق متطلبات الأمن والسلامة والبيئة والصحة العامة، وإجراء الصيانة، وإدارة الدخول والخروج، وتوفير مدير مسؤول عن المتابعة على مدار الساعة، وموافقة الهيئة بالبيانات، كما تشترط في مراكز الخدمات اللوجستية أنظمة تمكن من إدارة العمليات.³⁴

هذه المتطلبات ذات أثر مباشر على تصميم الرقابة داخل الشركة. فالتعاقد مع مشغل مرفق لا ينبغي أن يكتفي بطلب نسخة ترخيص؛ بل يلزم تقييم مستمر لسلامة الوضع النظامي، ووجود آلية للتحقق من انتهاء التراخيص أو تعليقها، وتحديد الطرف المسؤول عن حفظ السجلات والبيانات المطلوبة للهيئة. كما أن شرط وجود مدير نشاط ومسؤولية تشغيلية واضحة يسهل ربط الحوكمة الداخلية للشركة بمالك العلاقة لدى الطرف المتعاقد.

ومن المهم كذلك التمييز بين مورد الخدمة ومرفق الخدمة، فقد تكون الشركة متعاقدة مع ناقل مرخص، لكنه يعتمد على مواقف أو مراكز لوجستية أو مقاولين فرعيين؛ ما يخلق تبعيات قانونية لا تظهر في قائمة الموردين المباشرة. ولهذا يجب أن تسمح عقود الأنشطة الحرجة للشركة بمعرفة المواقع التشغيلية الأساسية والتغييرات الجوهرية فيها، خصوصاً إذا كانت ترتبط بسلامة البضائع أو متطلبات التخزين أو استمرارية الخدمة.³⁵

المطلب الرابع: برنامج المشغل الاقتصادي

تتجاوز سلسلة الإمداد اللوجستية الحدود التنظيمية لهيئة واحدة. وفي جانب التجارة العابرة للحدود، يقدم برنامج المشغل الاقتصادي السعودي المعتمد نموذجاً للحكومة القائمة على الثقة المدعومة بالتحقق؛ إذ يمنح مزايا وتسهيلات للمنشآت المستوفية للشروط والمعايير، ويرتبط بمفهوم أمن سلسلة الإمداد وتيسير التجارة. وقد أعلنت زاتكا في يونيو 2026

³¹ المملكة العربية السعودية، نظام المعاملات المدنية، الصادر بالمرسوم الملكي رقم م (191) وتاريخ 29/11/1444 هـ (18 يونيو 2023)، ولا سيما المادتان (94) و (95) والمادة (97)، هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، <https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/655fdb42-8c96-422b-b8c4-b04f0095c94c/1> (9 أغسطس 2026).

³² المملكة العربية السعودية، نظام النقل البري على الطرق، الصادر بالمرسوم الملكي رقم م (188) وتاريخ 24/8/1446 هـ، المنشور في أم القرى بتاريخ 28 فبراير 2025، بوابة الأنظمة واللوائح/المركز الوطني للتنافسية، <https://ncar.gov.sa/> (9 أغسطس 2026).

³³ الهيئة العامة للنقل، اللائحة التنفيذية لأنشطة النقل الخفيف للبضائع لأغراض تجارية ولأغراض غير تجارية، إصدار 22 ربيع الأول 1447 هـ، <https://www.tga.gov.sa/ar/Regulations/Regulation/4786> (9 أغسطس 2026).

³⁴ الهيئة العامة للنقل، اللائحة التنفيذية لأنشطة تشغيل مرافق نقل البضائع، إصدار 22 ربيع الأول 1447 هـ، ولا سيما المواد المتعلقة بالترخيص، الإدارة التشغيلية، أنظمة إدارة العمليات، الأمن والسلامة والبيئة، <https://www.tga.gov.sa/ar/Regulations/Regulation/4789> (9 أغسطس 2026).

³⁵ هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، برنامج المشغل الاقتصادي السعودي المعتمد، <https://zatca.gov.sa/ar/HelpCenter/AEO/Pages/default.aspx> (9 أغسطس 2026).

توسيع المزايا بالتعاون مع جهات حكومية متعددة، وهو ما يعكس أن الامتثال المرتفع يمكن أن يتحول من تكلفة إلى ميزة تشغيلية³⁶.

ومن منظور الشركة، يحمل البرنامج دلالة تتجاوز الحصول على ميزة جمركية: النضج في التوثيق، سلامة الإجراءات، وضوح المسؤوليات، والقدرة على إظهار تاريخ امتثال موثوق يمكن أن يخفف احتكاك السلسلة. لذلك يقترح البحث إدراج حالة الاعتماد الجمركي والامتثال المرتبط به ضمن مؤشرات تقييم الموردين المتصلين بالاستيراد والتصدير، دون افتراض أن العضوية بديل عن العناية الواجبة الخاصة بالشركة.

أما نظام المنافسة فيدخل إلى الحوكمة من زاويتين. الأولى هي منع الممارسات المنافسة للمنافسة في العلاقات بين الشركات. والثانية - وهي أقل ظهوراً - مخاطر تبادل المعلومات التجارية الحساسة داخل التعاون اللوجستي أو منصات القطاع. فالتنسيق التشغيلي قد يتطلب مشاركة بيانات عن الساعات والمسارات والمخزون، لكن يجب الفصل بين المعلومات الضرورية للتنفيذ وبين المعلومات التي قد تؤثر في المنافسة إذا جرى تبادلها على نحو غير مشروع. ولهذا يوصى بإدراج بروتوكول لمشاركة البيانات في الشركات والتحالفات اللوجستية³⁷.

المبحث الثالث

الحوكمة الرقمية والسيبرانية والاستدامة في سلسلة الإمداد

المطلب الأول: التعاملات الإلكترونية والأثر الإيجابي للبيانات

تعتمد السلسلة اللوجستية الحديثة على بيانات متدفقة لحظياً: أوامر الشحن، إثبات التسليم، المواقع، فواتير الخدمات، صور البضائع، توقيعات الاستلام، وسجلات المنصات. ويمنح نظام التعاملات الإلكترونية أساساً للاعتداد بالتعامل والسجل والتوقيع الإلكتروني متى استوفى المتطلبات النظامية، كما يربط حجية السجل بدرجة الثقة في طريقة إنشائه وتخزينه وسلامة المعلومات وتحديد شخصية المنشئ. لذلك فإن إدارة السجلات ليست وظيفة تقنية محضة؛ إنها جزء من استراتيجية الإثبات القانوني للشركة³⁸.

ينبغي أن تحدد سياسة السجلات في سلسلة الإمداد ما الذي يُعد سجلاً أصلياً عند اختلاف الأنظمة، وما مدة الاحتفاظ، ومن يملك صلاحية التعديل، وكيف تحفظ سجلات الاستثناءات والموافقات. ففي نزاع عن تأخير أو تلف، قد تكون قيمة البيانات الزمنية ومسار التتبع أكبر من قيمة مراسلات لاحقة، والحوكمة الجيدة تمنع أن تصبح أدلة الشركة موزعة بين بريد موظف، ومنصة مورد، وتطبيق سائق، ونظام مستودع دون قدرة على جمعها بصورة موثوقة³⁹. كما تزداد قيمة التكامل الرقمي مع استخدام التحليلات المتقدمة وسلاسل الكتل وتقنيات التتبع. غير أن التقنية لا تلغي سؤال المسؤولية؛ بل تغير موقعه. فكلما اعتمد القرار على بيانات مشتركة، ازدادت الحاجة إلى تعريف مالك البيانات ومصدر الحقيقة ومسؤولية الخطأ أو التأخر. وقد أبرزت أدبيات البيانات الضخمة في إدارة السلاسل أن القيمة تعتمد على جودة

³⁶ هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، «زاتكا بالتعاون مع 14 جهة حكومية تقدم مزايا جديدة للمستوردين والمصدرين الأعضاء في برنامج التشغيل الاقتصادي»، 28 يونيو 2026، <https://zatca.gov.sa/ar/MediaCenter/News/Pages/authorized-economic-operator-2025.aspx> تاريخ الاطلاع 9 أغسطس 2026.

³⁷ المملكة العربية السعودية، نظام المنافسة، الصادر بالمرسوم الملكي رقم م (75) وتاريخ 29/6/1440 هـ (6 مارس 2019)، هيئة الخبراء، <https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/e3605c0d-ef87-4cff-b5da-aa3f0102bpb4/1> تاريخ الاطلاع 9 أغسطس 2026.

³⁸ المملكة العربية السعودية، نظام التعاملات الإلكترونية، الصادر بالمرسوم الملكي رقم م (18) وتاريخ 8/3/1428 هـ (27 مارس 2007)، ولا سيما المواد (2) و(9)، هيئة الخبراء، <https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/6f509360-2c39-4358-ae2a-9a700f2ed16/1> تاريخ الاطلاع 9 أغسطس 2026.

³⁹ Florian Kache & Stefan Seuring, "Challenges and Opportunities of Digital Information at the Intersection of Big Data Analytics and Supply Chain Management," International Journal of Operations & Production Management 37, no. 1 (2017): 10-36, <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2015-0078>.

المعلومات وتوقيتها وقابليتها للاستخدام، بينما تقدم دراسات البلوك تشين وعدًا بالشفافية والتتبع لكنها تشير أيضًا إلى تحديات الحوكمة والتكامل والتنفيذ.⁴⁰

المطلب الثاني: حماية البيانات الشخصية في شبكة الموردين

قد تعالج الشركات اللوجستية بيانات أسماء المستلمين وأرقام الاتصال والعناوين والمواقع وسجلات التسليم، كما قد تتشارك هذه البيانات مع ناقلين فرعيين أو مشغلي منصات أو مستودعات. ويطبق نظام حماية البيانات الشخصية على معالجة البيانات المتعلقة بالأفراد وفق نطاقه⁴¹، وتؤكد سدايا مبادئ المشروعية وتحديد الغرض والحد الأدنى للبيانات ومدة الاحتفاظ والحماية. لذلك فإن علاقة الشركة بجهة المعالجة أو مقدم الخدمة يجب أن تُصمم بحيث تضمن أن مشاركة البيانات لها مسوغ وغرض محدد وأنها لا تتحول إلى إعادة استخدام غير منضبط.⁴²

تظهر هنا إحدى أكثر فجوات الحوكمة شيوعًا: تقييم المورد تقنيًا دون ربط ذلك بدور البيانات. المورد الذي لا يرى بيانات شخصية قد لا يحتاج المتطلبات نفسها التي يحتاجها مزود منصة توصيل يرى ملايين السجلات. لذلك يقترح النموذج تصنيفًا خاصًا يسمى «بصمة البيانات Data Footprint» للمورد، يتضمن نوع البيانات، حجمها، مواقع المعالجة، الأطراف الفرعية، وسائل النقل، والاحتفاظ. ثم تُحدد على أساسه بنود العقد وعمق التقييم وحقوق التدقيق. ويجب ألا يُنظر إلى شرط حماية البيانات في العقد كبديل عن إدارة الصلاحيات. فالحوكمة العملية تقتضي تقليل البيانات المرسله للمورد إلى الحد اللازم، ومنع الحسابات المشتركة، ومراجعة الوصول عند تغيير الموظفين، والتأكد من إعادة أو إتلاف البيانات عند انتهاء الخدمة. كما يجب ربط حادثة البيانات بخطة إدارة الحوادث العامة حتى لا تتأخر الإشعارات النظامية بسبب تشتت المسؤولية بين الطرفين.

المطلب الثالث: الأمن السيبراني ومخاطر الطرف الثالث

الاعتماد على الموردين الرقميين يجعل الأمن السيبراني جزءًا من استمرارية سلسلة الإمداد. فالاختراق الذي يصيب شركة نقل أو منصة تتبع قد يمنع التسليم، حتى لو كانت البضائع والمركبات سليمة. والضوابط الأساسية للأمن السيبراني الصادرة عن الهيئة الوطنية للأمن السيبراني تضع الحوكمة وحماية الأصول المعلوماتية في إطار وطني، كما أن تحديثاتها وإرشاداتها تؤكد أهمية البناء المؤسسي للضوابط، وبالنسبة للمنشآت غير الملزمة مباشرة بكل نطاق من نطاقات الضوابط، تظل هذه الأطر معيارًا مرجعيًا مهمًا عند تصميم متطلبات الطرف الثالث بحسب مستوى الخطر.⁴³ ينبغي أن تشمل العقود الحرجة الحد الأدنى من متطلبات الأمن السيبراني، والإبلاغ عن الحوادث خلال مدد متناسبة، والتعاون في التحقيق، وإدارة الثغرات، وحماية النسخ الاحتياطية، واستمرارية الخدمة، وحقوق الشركة في طلب أدلة مستقلة أو تقارير تدقيق. لكن يجب الحذر من القوائم المستنسخة التي تفرض مئات المتطلبات على جميع الموردين؛ لأنها ترفع تكلفة الامتثال دون زيادة فعلية في الأمان. الأفضل هو نموذج طبقي: متطلبات أساسية للجميع، ومتطلبات معززة لمن يملك وصولًا حساسًا أو يشغل وظيفة حرجية.

⁴⁰ Sara Saberi, Mahtab Kouhizadeh, Joseph Sarkis & Lejia Shen, "Blockchain Technology and Its Relationships to Sustainable Supply Chain Management," International Journal of Production Research 57, no. 7 (2019): 2117-2135, <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1533261>.

⁴¹ المملكة العربية السعودية، نظام حماية البيانات الشخصية، الصادر بالمرسوم الملكي رقم م (19) وتاريخ 9/2/1443هـ، بصيغته المعدلة، هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، <https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/b7cfae89-828e-4994-b167-adaa00e37188/1> (9 أغسطس 2026).

⁴² الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا)، حماية البيانات الشخصية: نطاق النظام ومبادئ المعالجة والحوكمة، <https://sdaia.gov.sa/ar/Research/Pages/DataProtection.aspx> تاريخ الاطلاع 9 أغسطس 2026).

⁴³ الهيئة الوطنية للأمن السيبراني، الضوابط الأساسية للأمن السيبراني ECC 2-2024، آخر تحديث للصفحة 17 مايو 2026، <https://nca.gov.sa/ar/regulatory-documents/controls-list/ecc/> تاريخ الاطلاع 9 أغسطس 2026).

ومن المفيد أن يشارك الأمن السيبراني في قرار التوريد قبل التعاقد، لا بعد اختيار المورد. فالقوة التفاوضية للشركة تكون أعلى قبل توقيع العقد، كما أن تكلفة استبدال مورد غير مناسب ترتفع بعد التكامل التقني. وهذه قاعدة حوكمة عامة: الضبط الوقائي في مرحلة التصميم أقل تكلفة من العلاج بعد تثبيت التبعية.

المطلب الرابع: العناية الواجبة والاستدامة عبر السلسلة

تطورت العناية الواجبة في الأعمال من مفهوم يركز على فحص الصفقة إلى عملية مستمرة لتحديد الآثار السلبية ومنعها أو تخفيفها وتتبع الاستجابة والتواصل بشأنها. وتقدم إرشادات OECD إطارًا عمليًا لهذا النهج في العمليات وسلاسل الإمداد وعلاقات الأعمال⁴⁴، كما أن مبادئ G20/OECD لحوكمة الشركات في إصدار 2023 تربط الحوكمة بالاستدامة والمرونة، ولا يشكل ذلك التزامًا مباشرًا على كل شركة سعودية لمجرد صدور هذه الوثائق، لكنه معيار مقارن مهم للشركات ذات الانتشار الدولي أو المتعاملة مع عملاء يخضعون لقواعد خارجية⁴⁵. وتكشف التجارب الدولية الحديثة عن انتقال من الاكتفاء بالإفصاح إلى تصميم واجبات أكثر تفصيلاً للعناية الواجبة في بعض النظم. ويظهر النقاش حول التوجيه الأوروبي للعناية الواجبة في الاستدامة⁴⁶، وكذلك قانون سلسلة الإمداد الألماني، صعوبة تحديد نطاق الشبكة، والاعتماد على الموردين المباشرين وغير المباشرين، وكلفة التحقق، وخطر تحول الرقابة إلى نقل للعبء على الموردين الأصغر. لذلك لا يدعو البحث إلى نسخ هذه القواعد، وإنما إلى استخلاص مبادئ: التناسب مع الخطر، وعدم اعتبار التعاقد الخارجي وسيلة لإخراج الخطر من مجال الحوكمة⁴⁷. ومن زاوية تصميم السياسة السعودية، تبدو الإرشادات المرنة أكثر ملاءمة كنقطة بداية من إنشاء نظام أفقي واسع جديد على جميع الشركات. يمكن للجهات المختصة وضع دليل لحوكمة سلاسل الإمداد لدى الشركات الكبيرة والمدرجة والقطاعات الحرجة، مع السماح بالمواءمة حسب الحجم والخطر. ويكون التركيز على النتيجة: خريطة موردين، تقييم مخاطر موثق، إجراءات معالجة، متابعة، ومسار تصعيد، بدل فرض شكل واحد للتقارير⁴⁸. كما أن الاستدامة في الخدمات اللوجستية ليست مسألة انبعاثات فقط. فهي تشمل سلامة العاملين والسائقين، ساعات العمل، التعامل مع المواد الخطرة، الأثر البيئي للمرافق، والممارسات الشرائية التي قد تدفع المورد إلى اختصار متطلبات السلامة مقابل السعر. وتبين أدبيات الحوكمة الخضراء ومتعددة المستويات أن تعقيد الشبكة يحد من فاعلية الأدوات التقليدية ويحتاج إلى آليات تتناسب مع هيكل السلسلة⁴⁹.

⁴⁴ European Parliament and Council, Directive (EU) 2024/1760 of 13 June 2024 on Corporate Sustainability Due Diligence, consolidated text, EUR-Lex, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32024L1760> (accessed 9 August 2026).

⁴⁵ OECD, G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023 (Paris: OECD Publishing, 2023), <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>.

⁴⁶ Christian Scheper, "Due Diligence Legislation and the Politics of Implementation: The Case of the German Supply Chain Law," Regulation & Governance (2026), <https://doi.org/10.1111/rego.70134>.

⁴⁷ Vera Săvulescu & Luc Franssen, "Can Scope Make a Difference? Assessing the Reach of Due Diligence Laws in Supply Networks," Global Policy (2026), <https://doi.org/10.1111/1758-5899.70175>.

⁴⁸ Elcio M. Tachizawa & Chee Yew Wong, "The Performance of Green Supply Chain Management Governance Mechanisms: A Supply Network and Complexity Perspective," Journal of Supply Chain Management 51, no. 3 (2015): 18-32, <https://doi.org/10.1111/jscm.12072>.

⁴⁹ Juliane Reinecke & Jimmy Donaghey, "Towards Worker-Driven Supply Chain Governance: Developing Decent Work Through Democratic Worker Participation," Journal of Supply Chain Management 57, no. 2 (2021): 14-28, <https://doi.org/10.1111/jscm.12250>.

المبحث الرابع الدراسة التطبيقية على القطاع اللوجستي السعودي والنموذج المقترح

المطلب الأول: خصائص البيئة اللوجستية السعودية ذات الصلة بالحوكمة

تجمع البيئة اللوجستية السعودية بين ثلاث اتجاهات متزامنة: نمو البنية التحتية والمراكز، ارتفاع درجة الرقمنة والربط الإلكتروني، وتحديث الإطار التنظيمي للنقل. وقد أطلقت المملكة الاستراتيجية الوطنية للنقل والخدمات اللوجستية في 2021، ثم المخطط العام للمراكز اللوجستية في 2023، الذي يستهدف 59 مركزاً بإجمالي مساحة تتجاوز 100 مليون متر مربع، مع توسيع الربط بين المراكز ومناطق التوزيع والتجارة الإلكترونية. هذا النمو يخلق فرصاً، لكنه يزيد كذلك عدد نقاط التفاعل بين الشركات والجهات والموردين⁵⁰.

وتضيف اللوائح التنفيذية الصادرة في سياق نظام النقل البري الجديد بعداً مؤسسياً مهماً: الترخيص مرتبط بمركز النشاط، والمرافق تحتاج إلى اشتراطات سلامة وبيئة وتشغيل⁵¹، وبعض الأنشطة ترتبط بالمنصات الإلكترونية للهيئة. ومن منظور الحوكمة، تتحول المتطلبات التنظيمية إلى «بيانات امتثال» يجب أن تكون متاحة للقرار⁵²؛ فلا يكفي أن يعرف قسم الترخيص حالة المنشأة بينما تستمر المشتريات في إصدار أوامر لمورد انتهى أو تغير وضعه التنظيمي⁵³.

كما أن برنامج التشغيل الاقتصادي المعتمد يوضح إمكان الانتقال من الرقابة المتساوية إلى نموذج يعتمد على مستوى الثقة والامتثال. وهذه الفكرة قابلة للتطبيق داخل الشركات نفسها: المورد ذو سجل قوي وضوابط موثقة يمكن أن يخضع لمراجعة أخف، بينما يزداد عمق الرقابة على المورد الجديد أو عالي الخطورة. الحوكمة القائمة على المخاطر أكثر كفاءة من المطالبة بالوثائق نفسها من كل الأطراف⁵⁴.

المطلب الثاني: مصفوفة تقييم الإطار السعودي

لتقييم مدى تكامل الحوكمة، تطبق الدراسة مصفوفة من ستة محاور. لا تقيس المصفوفة وجود نص فقط، بل تميز بين أربعة مستويات: وجود قاعدة نظامية؛ وضوح المسؤولية داخل الشركة؛ توافر أداة تنفيذ؛ وتوافر دليل قابل للتدقيق. والجدول الآتي يلخص نتيجة التحليل النوعي:

أداة الحوكمة المقترحة	الفجوة التطبيقية المحتملة	القوة الحالية	الأساس النظامي/المرجعي	المحور
سياسة معتمدة للموردين الحرجين وتقارير دورية للمجلس	عدم تخصيص سلسلة الإمداد كقوة مخاطر في بعض الشركات	قوي من حيث واجبات العناية والرقابة على المخاطر	نظام الشركات ولائحة الحوكمة	إشراف مجلس الإدارة

⁵⁰ وزارة النقل والخدمات اللوجستية، «عن الوزارة»؛ عرض الاستراتيجية الوطنية للنقل والخدمات اللوجستية والمخطط العام للمراكز اللوجستية، <https://mot.gov.sa/ar/about-motls>، تاريخ الاطلاع 9 أغسطس 2026.

⁵¹ الهيئة العامة للنقل، اللائحة التنفيذية لأنشطة تشغيل مرافق نقل البضائع، إصدار 22 ربيع الأول 1447 هـ، ولا سيما المواد المتعلقة بالترخيص، الإدارة التشغيلية، أنظمة إدارة العمليات، الأمن والسلامة والبيئة، <https://www.tga.gov.sa/ar/Regulations/Regulation/4789>، تاريخ الاطلاع 9 أغسطس 2026.

⁵² الهيئة العامة للنقل، اللائحة التنفيذية لأنشطة النقل الثقيل للبضائع لأغراض تجارية ولأغراض غير تجارية، إصدار 22 ربيع الأول 1447 هـ، <https://www.tga.gov.sa/ar/Regulations/Regulation/4785>، تاريخ الاطلاع 9 أغسطس 2026.

⁵³ الهيئة العامة للنقل، اللائحة التنفيذية لأنشطة النقل الخفيف للبضائع لأغراض تجارية ولأغراض غير تجارية، إصدار 22 ربيع الأول 1447 هـ، <https://www.tga.gov.sa/ar/Regulations/Regulation/4786>، تاريخ الاطلاع 9 أغسطس 2026.

⁵⁴ هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، «زاتكا بالتعاون مع 14 جهة حكومية تقدم مزايا جديدة للمستوردين والمصدرين الأعضاء في برنامج التشغيل الاقتصادي»، 28 يونيو 2026، <https://zatca.gov.sa/ar/MediaCenter/News/Pages/authorized-economic-operator-2025.aspx>، تاريخ الاطلاع 9 أغسطس 2026.

مكتبة بنود حسب مستوى الخطر وعقود نموذجية مرنة	تفاوت العقود وغياب حقوق التدقيق والتعاقد من الباطن	أساس تعاقدى واضح	نظام المعاملات المدنية والعقود القطاعية	الحكومة التعاقدية
سجل امتثال مركزي وربط آلي بحالة المورد	تجزؤ متابعة التراخيص بين الأنظمة الداخلية	حديث ومتطور	نظام النقل البري ولوائحه وبرنامج AEO	الامتثال القطاعي والجمركي
تصنيف بصمة البيانات ومتطلبات طرف ثالث طبقية	الفصل بين تقييم المورد القانوني والتقني	إطار متقدم	PDPL، المعاملات الإلكترونية، ضوابط NCA	البيانات والأمن السبيري
دليل وطني قائم على المخاطر والتناسب	غياب إطار جامع للموردين متعدد المستويات	تتطور وفق القطاع والعقود	قواعد محلية متفرقة + مراجع دولية	العناية الواجبة والاستدامة
اختبارات دورية ومورد بديل وحقوق خروج ونقل بيانات	خطط استمرارية لا ترتبط دائماً بحقوق تعاقدية	موجودة عناصرها دون تجميع	واجب العناية، العقد، متطلبات تشغيلية	المرونة والاستمرارية

تظهر المصنوفة أن التحدي الرئيس ليس نقص التنظيم بالمعنى التقليدي، بل التكامل المؤسسي، فالسعودية تملك قواعد حديثة في الشركات والنقل والبيانات والأمن السبيري، لكن الشركة تحتاج إلى طبقة داخلية تجمع هذه القواعد عند نقطة القرار المتعلق بالمورد. وإذا لم توجد هذه الطبقة، فقد تتكرر الفحوص أو تتناقض إدارة المعلومات توافق على المورد تقنياً، بينما لا تعلم الإدارة القانونية عن مقاوليه الفرعيين؛ أو تقرر المشتريات مورداً منخفض السعر قبل اكتمال فحص البيانات.

المطلب الثالث: النموذج السعودي المتكامل للحكومة القانونية لسلاسل الإمداد (SILG-SC)

يقترح البحث نموذجاً تطبيقياً يُشار إليه اختصاراً بـ SILG-SC وهي اختصار لـ (Saudi Integrated Legal Governance for Supply Chains) لولا يهدف النموذج إلى إنشاء هيكل إداري جديد، بل إلى ربط الهياكل القائمة عبر ستة محاور. ويبدأ النموذج من قاعدة بسيطة كل مورد يجب أن يكون له مالك أعمال، وتصنيف مخاطر، ومسار موافقة، وعقد متناسب، ودليل متابعة، وخطة خروج عند الحاجة. ثم تختلف درجة التعقيد بحسب حرجية المورد.

المحور الأول: إشراف مجلس الإدارة وتحديد فئات للمخاطر

يقر المجلس أو الجهة المخولة منه سياسة حوكمة سلسلة الإمداد، ويحدد فئات المخاطر التي لا يجوز قبولها دون تصعيد، مثل الاعتماد على مورد وحيد لخدمة حرجية دون بديل أو تعاقد مع طرف عالي المخاطر في البيانات دون ضمانات. وتُرفع للمجلس أو لجنة المراجعة مؤشرات مركزة: عدد الموردين الحرجين، نسب انتهاء التقييمات، الاستثناءات المفتوحة، الحوادث الجوهرية، درجة التركيز، ونتائج اختبارات الاستمرارية. هذا يحافظ على مستوى إشراف مناسب دون إغراق المجلس في التفاصيل.

المحور الثاني: الحوكمة التعاقدية المتدرجة

يقسم النموذج العقود إلى ثلاث درجات: أساسية، معززة، وحرية والعقود الأساسية تركز على النطاق، السرية، الامتثال، والتسليم، والعقود المعززة تضيف الإخطار بالحوادث، حقوق التحقق، متطلبات البيانات والتعاقد من الباطن. أما العقود الحرجية فتضيف اختبارات الاستمرارية، خطة الخروج، حق التدقيق، سقوف انقطاع الخدمة،

التزام المساعدة في الانتقال، ومتطلبات تأمين أو ضمانات بحسب طبيعة الخطر. وبهذا تُخفض كلفة التفاوض على المورد من مخفضي الخطر دون التضحية بحماية الخدمات الحساسة⁵⁵.

المحور الثالث: سجل الامتثال القطاعي والجمركي

ينشأ سجل موحد للمورد يتضمن التراخيص والوثائق النظامية والتصاريح والشهادات ذات الصلة ونطاق النشاط وتاريخ الانتهاء. ويجب أن يرتبط السجل بمنع أو تعليق أوامر الشراء عند انتهاء وثيقة جوهريّة وفق سياسة محددة، مع استثناءات موثقة للطوارئ. وبالنسبة للأنشطة المرتبطة بالاستيراد والتصدير، يمكن إدراج حالة المشغل الاقتصادي المعتمد أو متطلبات التخليص ذات الصلة ضمن الملف، مع مراعاة أن الاعتماد لا يحل محل الفحص الخاص بالشركة⁵⁶.

المحور الرابع: حوكمة البيانات والأمن السيبراني

قبل مشاركة البيانات، يحدد مالك العلاقة «بصمة بيانات المورد». ويتم تصنيف الوصول إلى أربع درجات من عدم الوصول إلى وصول حساس/حرج⁵⁷. ويترتب على الدرجة مستوى مختلف من الفحص التعاقدية والتقني. كما يجب أن تُؤخذ إدارة الحوادث بحيث لا يوجد مسار منفصل لحدث المورد؛ فالحدث السيبراني قد يكون في الوقت نفسه خرقاً لعقد، وحادثة بيانات، وتعطلاً تشغيلياً. الوحدة في الاستجابة تقلل التأخير وتضمن توثيق القرار⁵⁸.

المحور الخامس: العناية الواجبة والسلوك المسؤول

لا يفترض النموذج أن جميع الشركات ملزمة بإطار دولي واحد، لكنه يقترح استبياناً مختصراً قائماً على المخاطر للموردين ذوي الصلة، يغطي السلامة، البيئة، حقوق العاملين، مكافحة الرشوة، التعارض، وسلسلة التعاقد الفرعي⁵⁹. وعند ظهور إشارة خطر، تنتقل الشركة من الاستبيان إلى التحقق أو خطة المعالجة. ويجب أن يكون الهدف معالجة الخطر، لا مجرد استبعاد المورد تلقائياً؛ فقد يؤدي الاستبعاد السريع إلى إخفاء المشكلة أو نقلها إلى شبكة أقل شفافية⁶⁰.

المحور السادس: المرونة واستمرارية الأعمال وحوكمة الخروج

يُطلب من المورد الحرج تقديم خطة استمرارية مناسبة، لكن الشركة لا تكتفي باستلامها؛ بل تختبر نقطة أو سيناريو كل فترة. كما تُحدد بدائل المورد، وحدود الاعتماد على موقع واحد أو منصة واحدة⁶¹، وحقوق الوصول إلى البيانات والمخزون عند التوقف. وتصبح «حوكمة الخروج» جزءاً من قرار الدخول؛ قبل التعاقد، يجب

⁵⁵ المملكة العربية السعودية، نظام المعاملات المدنية، الصادر بالمرسوم الملكي رقم م (191) وتاريخ 29/11/1444 هـ (18 يونيو 2023)، ولا سيما المادتان (94) و (95) والمادة (97)، هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، <https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/655fdb42-8c96-422b-b8c4-b04f0095c94c/1> (9 أغسطس 2026).

⁵⁶ هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، برنامج المشغل الاقتصادي السعودي المعتمد، <https://zatca.gov.sa/ar/HelpCenter/AEO/Pages/default.aspx> تاريخ الاطلاع 9 أغسطس 2026 (19/10/2026).
⁵⁷ المملكة العربية السعودية، نظام حماية البيانات الشخصية، الصادر بالمرسوم الملكي رقم م (19) وتاريخ 9/2/1443 هـ، بصيغته المعدلة، هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، <https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/b7cfae89-828e-4994-b167-adaa00e37188/1> (9 أغسطس 2026).

⁵⁸ الهيئة الوطنية للأمن السيبراني، الضوابط الأساسية للأمن السيبراني ECC 2-2024، آخر تحديث للصفحة 17 مايو 2026، <https://nca.gov.sa/ar/regulatory-documents/controls-list/ecc/> تاريخ الاطلاع 9 أغسطس 2026).

⁵⁹ OECD, OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct (Paris: OECD Publishing, 2018), <https://doi.org/10.1787/15f5f4b3-en>.

⁶⁰ OECD, Promoting Responsible Business Conduct through Trade and Investment in the Middle East, North Africa and Türkiye (Paris: OECD Publishing, 2026), <https://doi.org/10.1787/520109c0-en>.

⁶¹ Martin Christopher & Helen Peck, "Building the Resilient Supply Chain," The International Journal of Logistics Management 15, no. 2 (2004): 1-13, <https://doi.org/10.1108/09574090410700275>.

معرفه كيف تنتهي العلاقة دون فقد البيانات أو توقف الخدمة. هذه الفكرة ترتبط مباشرة بأدبيات المرونة وقابلية البقاء في الشبكات⁶².

المطلب الرابع: دورة حياة المورد وفق النموذج المقترح

يمكن تحويل النموذج إلى دورة حياة من سبع مراحل؛ وتكمن فائدتها في منع انتقال المورد من مرحلة إلى أخرى دون الأدلة المطلوبة:

- 1- تحديد الحاجة ومالك العلاقة: تعريف الخدمة، أهميتها، البيانات المتوقعة، والبدائل المتاحة.
 - 2- التصنيف الأولي للمخاطر: حرجية التشغيل، الخطر القانوني، بصمة البيانات، التركيز الجغرافي والاعتماد على المقاولين الفرعيين.
 - 3- العناية الواجبة قبل التعاقد: التراخيص، الملاعة، الامتثال، الأمن السيبراني، السلامة، والسلوك المسؤول بحسب درجة الخطر.
 - 4- التعاقد: اختيار مكتبة البنود المناسبة وتوثيق أي استثناء ومن وافق عليه ولماذا.
 - 5- التهيئة والربط: تفعيل الصلاحيات، تبادل البيانات، تدريب الفرق، وتأكيد نقاط الاتصال والحوادث.
 - 6- المراقبة: مؤشرات الأداء، انتهاء الوثائق، الحوادث، تغييرات الملكية أو المواقع، التعاقد من الباطن، وإعادة التقييم حسب الخطر.
 - 7- الخروج أو التجديد: تقييم الأداء والمخاطر، استرجاع الأصول والبيانات، إلغاء الصلاحيات، ونقل الخدمة عند اللزوم.⁶³
- ميزة دورة الحياة أنها تربط المستند بالفعل. فنسخة الترخيص لا قيمة لها إذا لم يُرصد تاريخ انتهائها؛ وشرط إخطار الحوادث لا قيمة له إذا لم تُعرف قناة الإخطار؛ وخطة الخروج لا قيمة لها إذا لم تُختبر صلاحية تصدير البيانات. الحوكمة القانونية هنا ليست «ملفًا» بل سلسلة من قرارات قابلة للتتبع.

المطلب الخامس: مؤشرات الأداء والامتثال المقترحة

حتى لا يبقى النموذج وصفيًا، يقترح البحث مجموعة مؤشرات يمكن للشركات تكييفها. ويجب ألا يفهم المؤشر كغاية في ذاته؛ فالقياس يخدم القرار. ولذلك يُفضل الجمع بين مؤشرات اكتمال الإجراءات ومؤشرات النتيجة.

المؤشر	طريقة القياس	الدلالة	التكرار المقترح
تغطية الموردين الحرجين	نسبة الموردين الحرجين ذوي تقييم ساري	سلامة نطاق الحوكمة	شهري/ربع سنوي
التراخيص المنتهية	عدد الوثائق الجوهرية المنتهية أو القريبة من الانتهاء	مخاطر ممارسة النشاط	شهري
استثناءات العقود المفتوحة	عدد الاستثناءات التي تجاوزت تاريخ المعالجة	انحراف عن شهية المخاطر	شهري
حوادث الطرف الثالث	عدد الحوادث الجوهرية وزمن الإبلاغ والمعالجة	فاعلية الرقابة والاستجابة	ربع سنوي
اختبارات الاستمرارية	نسبة الموردين الحرجين الذين اجتازوا اختبارًا خلال الفترة	المرونة الفعلية	نصف سنوي/سنوي

⁶² Dmitry Ivanov & Alexandre Dolgui, "Viability of Intertwined Supply Networks: Extending the Supply Chain Resilience Angles towards Survivability," International Journal of Production Research 58, no. 10 (2020): 2904-2915, <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1750727>.

⁶³ International Organization for Standardization, ISO 28000:2022, Security and Resilience — Security Management Systems — Requirements (Geneva: ISO, 2022), <https://www.iso.org/standard/79612.html>.

التركيز	نسبة الإنفاق/الخدمة الحرجة لدى مورد واحد أو موقع واحد	خطر الاعتماد	ربع سنوي
إغلاق خطط المعالجة	نسبة إجراءات التصحيح المغلقة في الموعد	فاعلية العناية الواجبة	شهري

ويجب أن تخضع المؤشرات لمبدأ المادية. Materiality. فرفع عشرات الأرقام إلى مجلس الإدارة قد يطمس الخطر بدل أن يكشفه. لذلك يفضل أن تتضمن لوحة المجلس من خمسة إلى ثمانية مؤشرات مع سرد موجز للحوادث والاستثناءات الجوهرية⁶⁴، بينما تحتفظ الإدارات التنفيذية بلوحات أكثر تفصيلاً. هذا التمييز يحافظ على المسألة دون إدارة دقيقة من المجلس.

المطلب السادس: اختبار النموذج على سيناريوهات لوجستية

ويقوم هذا الأمر على أربعة سيناريوهات

السيناريو الأول: ناقل بري حرج يعتمد على مقاولين فرعيين

إذا تعاقدت شركة توزيع مع ناقل يغطي منطقة واسعة ثم تبين أن جزءاً مهماً من الرحلات ينفذ عبر مقاولين فرعيين، فإن الخطر لا يقتصر على جودة الناقل الأصلي، لذا يطبق النموذج أولاً فحص الترخيص والنطاق، ثم يشترط الإفصاح عن المقاولين الفرعيين في الخدمات الحرجة أو الحصول على موافقة مسبقة لفئات محددة⁶⁵. ويجب أن تنتقل متطلبات السلامة والبيانات والإخطار بالحوادث إلى المقاول الفرعي بطريقة يمكن إثباتها. وإذا كان الاعتماد على مقاول معين جوهرياً، يدخل هو أيضاً في خريطة الموردين الحرجة⁶⁶.

السيناريو الثاني: منصة رقمية لإدارة التوصيل

في منصة التوصيل، قد يكون الخطر الأكبر بيانات العملاء واستمرارية الخدمة، لا الترخيص اللوجستي وحده. لذلك تبدأ الحوكمة من بصمة البيانات: نوع البيانات، مكان الاستضافة، الجهات الفرعية، الصلاحيات، وآليات الإتلاف⁶⁷. ثم تُضاف متطلبات الأمن السيبراني واختبار الاستمرارية، مع بند يضمن تصدير البيانات بصيغة قابلة للاستخدام عند انتهاء العقد. كما ينبغي تحديد أثر تعطل المنصة على قدرة الشركة على تنفيذ التزاماتها تجاه العملاء، وليس فقط قيمة اشتراك البرنامج⁶⁸.

السيناريو الثالث: مشغل مركز لوجستي متعدد العملاء

المركز اللوجستي متعدد العملاء يجمع مخاطر الموقع، والتخزين، والسلامة، والبيئة، والبيانات. وتلزم اللائحة التنفيذية لمرافق نقل البضائع بمجموعة من المتطلبات التشغيلية، بما فيها أنظمة إدارة العمليات ومرافق السلامة وموافاة الهيئة بالبيانات. في هذا السيناريو يجب أن يربط عقد العميل بين الالتزامات النظامية للمشغل ومستوى

⁶⁴الكاساني، علاء الدين. بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع (في مسائل الضمان والعقود)، ص412

⁶⁵الزرقا، مصطفى أحمد. المدخل الفقهي العام. دمشق: دار القلم، ص249.

⁶⁶الهيئة العامة للنقل، اللائحة التنفيذية لأنشطة النقل الثقيل للبضائع لأغراض تجارية ولأغراض غير تجارية، إصدار 22 ربيع الأول 1447 هـ، <https://www.tga.gov.sa/ar/Regulations/Regulation/4785> تاريخ الاطلاع 9 أغسطس 2026.

⁶⁷المملكة العربية السعودية، نظام حماية البيانات الشخصية، الصادر بالمرسوم الملكي رقم م (19) وتاريخ 9/2/1443 هـ، بصيغته المعدلة، هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، <https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/b7cfae89-828e-4994-b167-adaa00e37188/1> (تاريخ الاطلاع 9 أغسطس 2026).

⁶⁸الهيئة الوطنية للأمن السيبراني، الضوابط الأساسية للأمن السيبراني ECC 2-2024، آخر تحديث للصفحة 17 مايو 2026، <https://nca.gov.sa/ar/regulatory-documents/controls-list/ecc/> تاريخ الاطلاع 9 أغسطس 2026).

الخدمة المتفق عليه، وأن يحدد مسؤولية فقد أو تلف البضائع، وإجراءات الدخول والتحكم، والمواد المحظورة، وأثر توقف المرفق، وخطة الانتقال إلى موقع بديل⁶⁹.

السيناريو الرابع: اضطراب إقليمي يرفع تكلفة ومسافة النقل

عند حدوث اضطراب واسع يفرض مسارات أطول أو تكاليف استثنائية، تتحول المسألة من تشغيل إلى حوكمة تعاقدية ومالية. يقتضي النموذج تحديد من يملك قرار تغيير المسار، ومتى يحتاج الأمر موافقة العميل، وكيف تُسجل التكاليف، وما شروط إعادة التفاوض. ويجب الفصل بين القوة القاهرة التي قد تجعل التنفيذ مستحيلًا وبين الظروف الطارئة التي تجعل الالتزام مرهقًا وفق شروطها النظامية؛ فالمعالجة القانونية تعتمد على الوقائع والعقد والقواعد المطبقة ولا يصح افتراض نتيجة واحدة لكل اضطراب⁷⁰.

المطلب السابع: الأثر المتوقع للنموذج على الشركات والجهات التنظيمية

بالنسبة للشركات، يقلل النموذج مخاطر المنطقة الرمادية بين الإدارات؛ إذ يحدد مالك كل قرار ويُنشئ لغة مشتركة للمخاطر. كما يتيح توجيه الموارد نحو الموردين الأعلى خطرًا بدل استهلاكها في مراجعات متساوية. وبالنسبة للجهات التنظيمية، يمكن أن يساعد وجود أدلة داخلية موحدة على تسريع التفتيش وإثبات الامتثال، خصوصًا مع الاتجاه إلى الرقمنة والربط بالمنصات.

أما بالنسبة للموردين، فالميزة الأساسية هي الوضوح والتناسب. كثير من برامج امتثال الأطراف الثالثة تصبح عبئًا حين يطلب كل عميل نموذجًا مختلفًا وكمية كبيرة من الوثائق. ويمكن للقطاع مستقبلًا تطوير متطلبات مشتركة أو شهادات معترف بها لبعض عناصر السلامة والأمن السيبراني والاستدامة، مع بقاء مسؤولية الشركة عن تقييم ما إذا كانت الشهادة تغطي خطرًا فعليًا. ويقدم ISO 28000 مثالًا لمعيار يركز على نظم إدارة الأمن والمرونة في سياق سلاسل الإمداد، ويمكن الاستفادة منه كمرجع اختياري بحسب طبيعة النشاط⁷¹.

خاتمة

تؤكد الدراسة أن سلسلة الإمداد أصبحت امتدادًا قانونيًا للشركة لا مجرد امتداد تشغيلي لها. فقرارات التوريد والنقل والتخزين والرقمنة تنشئ شبكة من الالتزامات التي لا يمكن إدارتها بكفاءة إذا بقي كل نظام في جزيرة إدارية منفصلة، وتبدو البيئة السعودية مهيأة لبناء نموذج متقدم في هذا المجال؛ لأنها تجمع بين تحديث نظام الشركات والمعاملات المدنية والنقل، والتوسع في البنية اللوجستية، وحوكمة البيانات والأمن السيبراني، وبرامج الثقة الجمركية.

وتكشف الدراسة أن الحوكمة القانونية لسلسلة الإمداد تقع في منطقة وسطى بين القانون الخاص والقانون التنظيمي وحوكمة الشركات. فالعقد يضبط العلاقة الثنائية، لكنه لا يغني عن الترخيص؛ والامتثال القطاعي لا يغني عن واجب مجلس الإدارة في الرقابة على المخاطر؛ وحماية البيانات لا يمكن تنفيذها بمعزل عن تصميم الصلاحيات التقنية؛ والعناية الواجبة لا تكتمل إذا اقتصر على استبيان المورد. لهذا فإن المقاربة المجزأة تعجز عن التعامل مع الخطر الشبكي.

وتؤكد الدراسة أن الإطار السعودي لا يبدأ من فراغ. نظام الشركات ولائحة حوكمة الشركات يوفران أساسًا واضحًا للمساءلة وإدارة المخاطر، ونظام المعاملات المدنية يوفر قواعد حديثة للالتزام وحسن النية والظروف

⁶⁹ الهيئة العامة للنقل، اللائحة التنفيذية لأنشطة تشغيل مرافق نقل البضائع، إصدار 22 ربيع الأول 1447 هـ، ولا سيما المواد المتعلقة بالترخيص، الإدارة التشغيلية، أنظمة إدارة العمليات، الأمن والسلامة والبيئة، (4789/Regulations/Regulation/https://www.tga.gov.sa/ar/ 9: أغسطس 2026).
⁷⁰ المملكة العربية السعودية، نظام المعاملات المدنية، الصادر بالمرسوم الملكي (رقم م (191) وتاريخ 29/11/1444 هـ 18 يونيو 2023)، ولا سيما المادتان (94) و (95) والمادة (97)، هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، (655fdb42-8c96-422b-b8c4-https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/ 9: أغسطس 2026).
⁷¹ International Organization for Standardization, ISO 28000:2022, Security and Resilience — Security Management Systems — Requirements (Geneva: ISO, 2022), https://www.iso.org/standard/79612.html.

الاستثنائية⁷²، ونظام النقل البري ولوائحه يقدم بنية قطاعية محدثة، بينما تنظم قواعد البيانات والأمن السيبراني الجانب الرقمي⁷³. القضية البحثية إذن ليست المطالبة بنشر جديد شامل بالضرورة، بل بناء صلة تنظيمية بين هذه الأطر داخل الشركة⁷⁴.

ولا يحتاج التطوير، في مرحلته الأولى، إلى مضاعفة عدد القواعد بقدر حاجته إلى جعل القواعد الحالية تعمل معاً عند نقطة القرار. ويحقق النموذج المقترح ذلك عبر ستة محاور تضع مجلس الإدارة في مستوى الإشراف المناسب، والعقد في مكانه كأداة لا كستار، والبيانات والأمن السيبراني داخل تحليل المورد، والعناية الواجبة كعملية مستمرة، والمرونة والخروج كجزء من التصميم منذ البداية. وبذلك تتحول الحوكمة القانونية من نشاط دفاعي يهدف إلى تجنب المخالفة إلى بنية تمكن الشركة من التوسع بثقة، وتحمي استمرارية السلسلة، وترفع جاذبية القطاع اللوجستي السعودي في بيئة الأعمال العالمية.

وأخيراً، تتسق هذه الرؤية مع الاتجاهات الحديثة في السلوك المسؤول للأعمال في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، التي تؤكد انتقال الشركات من مجرد الالتزام الوطني المنفصل إلى التعامل مع توقعات المستثمرين والعلاء العالميين وسلاسل القيمة العابرة للحدود. وبالنسبة للسعودية، يمكن تحويل هذا الاتجاه إلى ميزة تنافسية إذا صُمم بطريقة تحافظ على سرعة القطاع اللوجستي وتجنب الاستيراد الميكانيكي لمتطلبات تشريعية أجنبية⁷⁵. وتوصلت للنتائج والتوصيات الآتية:

أولاً: النتائج

1. تتأسس الحوكمة القانونية لسلاسل الإمداد على دمج المسؤولية المؤسسية والتعاقد والامتثال القطاعي وحوكمة البيانات والمرونة في نظام قرار واحد؛ وهي أوسع من مفهوم إدارة الموردين أو الامتثال المنفرد.
2. يوفر نظام الشركات السعودي ولائحة حوكمة الشركات أساساً قوياً لربط مخاطر الموردين الجوهرية بواجبات العناية ونظم إدارة المخاطر والرقابة الداخلية، خصوصاً في الشركات المدرجة.
3. يمنح نظام المعاملات المدنية أساساً حديثاً للحوكمة التعاقدية من خلال إلزامية العقد وحسن النية ومعالجة الظروف الاستثنائية، لكن فاعلية الحماية تتوقف على تصميم العقد وقدرة الطرف الآخر لا على كثرة البنود.
4. أدى نظام النقل البري على الطرق ولوائحه التنفيذية الحديثة إلى رفع مستوى التنظيم والرقمنة في القطاع، ما يزيد أهمية المراقبة المستمرة لحالة الترخيص والربط الإلكتروني والاشتراطات التشغيلية بدل الفحص عند التعاقد فقط.
5. تُظهر حماية البيانات والأمن السيبراني أن المورد منخفض القيمة المالية قد يكون عالي الخطر إذا كان يملك وصولاً إلى بيانات أو أنظمة حرجية؛ ولذلك يجب فصل قيمة العقد عن درجة الخطر.
6. البيئة السعودية تضم عناصر الحوكمة المطلوبة لكنها موزعة على أنظمة وجهات متعددة؛ والفجوة الأساسية هي التكامل المؤسسي داخل الشركة أكثر من غياب النصوص.
7. التجارب الدولية في العناية الواجبة مفيدة كمرجع للمقارنة، لكنها تكشف أيضاً مخاطر الإفراط التنظيمي ونقل العبء إلى الموردين وتحويل التدقيق إلى نشاط شكلي.

⁷² المملكة العربية السعودية، نظام الشركات، الصادر بالمرسوم الملكي رقم م (132) وتاريخ 1/12/1443 هـ (30 يونيو 2022)، ولا سيما المادة (26) بشأن واجبات العناية والولاء، هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، <https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/a8376aea-1bc3-49d4-9027-aed900b555af/1> (9 أغسطس 2026).

⁷³ المملكة العربية السعودية، نظام النقل البري على الطرق، الصادر بالمرسوم الملكي رقم م (188) وتاريخ 24/8/1446 هـ، المنشور في أم القرى بتاريخ 28 فبراير 2025، بوابة الأنظمة واللوائح/المركز الوطني للتنافسية، <https://ncar.gov.sa/> (9 أغسطس 2026).

⁷⁴ المملكة العربية السعودية، نظام المعاملات المدنية، الصادر بالمرسوم الملكي رقم م (191) وتاريخ 29/11/1444 هـ (18 يونيو 2023)، ولا سيما المادتان (94) و (95) والمادة (97)، هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، <https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/655fdb42-8c96-422b-b8c4-b04f0095c94c/1> (9 أغسطس 2026).

⁷⁵ OECD, Promoting Responsible Business Conduct through Trade and Investment in the Middle East, North Africa and Türkiye (Paris: OECD Publishing, 2026), <https://doi.org/10.1787/520109c0-en>.

8. النموذج الأنسب للقطاع السعودي هو نموذج قائم على المخاطر والتناسب، بمتطلبات متدرجة حسب حرجية المورد وبصمة البيانات والنطاق التنظيمي والتبعية التشغيلية.
9. وجود دليل امتثال قابل للتدقيق - سجل قرار، فحص، موافقة، متابعة، معالجة - هو عنصر جوهري في الحوكمة؛ لأن جودة القرار لا تقاس بالسياسة المكتوبة وحدها.
10. إدخال حوكمة الخروج والاستمرارية منذ مرحلة التعاقد يقلل أثر الاضطرابات ويمنع تحول اعتماد تقني أو تشغيلي على مورد واحد إلى احتجاز للشركة.

ثانياً: التوصيات

1. إصدار دليل وطني استرشادي للحوكمة القانونية لسلاسل الإمداد يركز في مرحلته الأولى على الشركات المدرجة والكبيرة والقطاعات اللوجستية الحرجة، ويبنى على المخاطر والتناسب بدل المتطلبات الموحدة.
2. حث مجالس إدارة الشركات ذات السلاسل المعقدة على اعتماد سياسة لمخاطر الطرف الثالث تحدد المورد الحرج، شهية المخاطر، مستويات الموافقة، الاستثناءات، وآلية التقارير إلى المجلس أو لجانه.
3. إنشاء سجل مركزي للموردين داخل الشركات يربط التراخيص والوثائق التنظيمية بمواعيد الانتهاء، ويمنع استمرار الخدمة الحرجة عند انتهاء متطلب جوهري إلا باستثناء مسبب ومحدد المدة.
4. تطوير مكتبة بنود تعاقدية متدرجة تشمل حقوق التدقيق والإخطار بالحوادث والتعاقد من الباطن وحماية البيانات والاستمرارية والخروج، وتستخدم حسب تصنيف الخطر بدل نسخ عقد واحد لكل الموردين.
5. اعتماد بصمة البيانات ضمن تقييم المورد بحيث يحدد نوع البيانات وحجمها ومواقع المعالجة والجهات الفرعية؛ وربط الدرجة بمتطلبات PDPL والأمن السيبراني.
6. دمج التقييم القانوني والتقني والعملي للموردين الحرجين في بوابة موافقة واحدة، مع تحديد مالك أعمال واحد مسؤول عن اكتمال الدورة وليس عن تنفيذ كل الفحوص بنفسه.
7. إجراء اختبارات دورية لاستمرارية الموردين الحرجين، تتضمن سيناريو فقد موقع أو منصة أو ناقل، والتحقق من قابلية نقل البيانات والخدمة إلى البديل.
8. الاستفادة من برنامج المشغل الاقتصادي السعودي المعتمد والشهادات والمعايير الموثوقة كأدلة مساعدة في نموذج الثقة القائم على المخاطر، دون اعتبارها إعفاء من التقييم الخاص بالشركة.
9. تطوير مؤشرات مجلس إدارة مختصرة لمخاطر السلسلة تشمل التركيز، الاستثناءات، الوثائق المنتهية، الحوادث الجوهرية، واختبارات الاستمرارية، مع حفظ المؤشرات التفصيلية على المستوى التنفيذي.
10. تشجيع استخدام أدوات تحقق مشتركة على مستوى القطاع لتقليل تكرار طلب الوثائق من الموردين، مع وجود آليات مستقلة للتحقق من المعلومات في الحالات عالية المخاطر.
11. عند تطوير أي التزامات وطنية مستقبلية للعناية الواجبة، ينبغي مراعاة حجم المنشأة وحرجية النشاط ونطاق سلسلة الموردين، وتوفير مسار مبسط للمنشآت الصغيرة مع عدم إعفاء الخدمات الحساسة لمجرد صغر المورد.
12. تعزيز البحوث الميدانية اللاحقة لاختبار النموذج المقترح داخل شركات النقل والتخزين والتوصيل، وقياس أثره على الحوادث، سرعة التعاقد، تكلفة الامتثال، واستمرارية الأعمال.

المراجع

1. المملكة العربية السعودية. نظام الشركات. مرسوم ملكي رقم م (132) وتاريخ 1/12/1443 هـ، 2022. هيئة الخبراء بمجلس الوزراء.
2. المملكة العربية السعودية. نظام المعاملات المدنية. مرسوم ملكي رقم م (191) وتاريخ 29/11/1444 هـ، 2023. هيئة الخبراء بمجلس الوزراء.
3. المملكة العربية السعودية. نظام النقل البري على الطرق. مرسوم ملكي رقم م (188) وتاريخ 24/8/1446 هـ، 2025.
4. المملكة العربية السعودية. نظام المنافسة. مرسوم ملكي رقم م (75) وتاريخ 29/6/1440 هـ، 2019.
5. المملكة العربية السعودية. نظام التعاملات الإلكترونية. مرسوم ملكي رقم م (18) وتاريخ 8/3/1428 هـ، 2007.
6. المملكة العربية السعودية. نظام حماية البيانات الشخصية. مرسوم ملكي رقم م (19) وتاريخ 9/2/1443 هـ، بصيغته المعدلة.
7. الهيئة العامة للنقل. اللائحة التنفيذية لأنشطة النقل الثقيل للبضائع لأغراض تجارية ولأغراض غير تجارية. 1447 هـ.
8. الهيئة العامة للنقل. اللائحة التنفيذية لأنشطة النقل الخفيف للبضائع لأغراض تجارية ولأغراض غير تجارية. 1447 هـ.
9. الهيئة العامة للنقل. اللائحة التنفيذية لأنشطة تشغيل مرافق نقل البضائع 1447 هـ.
10. هيئة السوق المالية. لائحة حوكمة الشركات، بصيغتها المعدلة بقرار مجلس الهيئة رقم 8-5-2023 بتاريخ 18/1/2023.
11. الهيئة الوطنية للأمن السيبراني. الضوابط الأساسية للأمن السيبراني. ECC 2-2024.
12. الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدابا). (حماية البيانات الشخصية والمواد الإرشادية المرتبطة بالنظام).
13. هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. برنامج المشغل الاقتصادي السعودي المعتمد، 2026.
14. وزارة النقل والخدمات اللوجستية. الاستراتيجية الوطنية للنقل والخدمات اللوجستية والمخطط العام للمراكز اللوجستية، بيانات الموقع الرسمي.
15. البلوي، حنان راشد. «أثر الرقمنة الحديثة للعمليات اللوجستية على أداء سلاسل الإمداد: دراسة حالة شركة المراعي، المملكة العربية السعودية». «مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية» 9، ع 44-60: (2025) 8 <https://doi.org/10.26389/AJSRP.L021224>.
16. فلاتة، حسام إبراهيم. «مدى فعالية الأنظمة المعنية بسلاسل الإمداد في توفير بيئة مثلى للتجارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية». Journal of Educational and Human Sciences، ع 39 (2024): 286-301. <https://doi.org/10.33193/JEAHS.39.2024.695>.
17. السنهوري، عبد الرزاق. الوسيط في شرح القانون المدني. القاهرة: دار النهضة العربية.
18. الكاساني، علاء الدين. بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع (في مسائل الضمان والعقود).
19. الزرقا، مصطفى أحمد. المدخل الفقهي العام. دمشق: دار القلم.
20. Cao, Zhi, and Fabrice Lumineau. "Revisiting the Interplay between Contractual and Relational Governance: A Qualitative and Meta-Analytic Investigation." Journal of Operations Management 33-34 (2015): 15-42. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.009>.
21. Christopher, Martin, and Helen Peck. "Building the Resilient Supply Chain." The International Journal of Logistics Management 15, no. 2 (2004): 1-13. <https://doi.org/10.1108/09574090410700275>.

22. Gereffi, Gary, John Humphrey, and Timothy J. Sturgeon. "The Governance of Global Value Chains." *Review of International Political Economy* 12, no. 1 (2005): 78-104. <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>.
23. International Organization for Standardization. ISO 28000:2022, Security and Resilience — Security Management Systems — Requirements. Geneva: ISO, 2022.
24. Ivanov, Dmitry, and Alexandre Dolgui. "Viability of Intertwined Supply Networks: Extending the Supply Chain Resilience Angles towards Survivability." *International Journal of Production Research* 58, no. 10 (2020): 2904-2915. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1750727>.
25. Jabotinsky, Hadar Yoana, and Roei Sarel. "The Corporate Sustainability Due Diligence Directive: A Law and Economics Evaluation." *npj Climate Action* 5, Article 55 (2026). <https://doi.org/10.1038/s44168-026-00393-z>.
26. Kache, Florian, and Stefan Seuring. "Challenges and Opportunities of Digital Information at the Intersection of Big Data Analytics and Supply Chain Management." *International Journal of Operations & Production Management* 37, no. 1 (2017): 10-36. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2015-0078>.
27. McCorquodale, Robert, Lise Smit, Stuart Neely, and Robin Brooks. "Human Rights Due Diligence in Law and Practice: Good Practices and Challenges for Business Enterprises." *Business and Human Rights Journal* 2, no. 2 (2017).
28. OECD. OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct. Paris: OECD Publishing, 2018. <https://doi.org/10.1787/15f5f4b3-en>.
29. OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>.
30. OECD. Promoting Responsible Business Conduct through Trade and Investment in the Middle East, North Africa and Türkiye. Paris: OECD Publishing, 2026. <https://doi.org/10.1787/520109c0-en>.
31. OECD. "Reporting Requirements in Social and Environmental Due Diligence Legislation." Paris: OECD Publishing, 2026. <https://doi.org/10.1787/52f15766-en>.
32. Ponomarov, Serhiy Y., and Mary C. Holcomb. "Understanding the Concept of Supply Chain Resilience." *The International Journal of Logistics Management* 20, no. 1 (2009): 124-143. <https://doi.org/10.1108/09574090910954873>.
33. Poppo, Laura, and Todd Zenger. "Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements?" *Strategic Management Journal* 23, no. 8 (2002): 707-725. <https://doi.org/10.1002/smj.249>.
34. Reinecke, Julianne, and Jimmy Donaghey. "Towards Worker-Driven Supply Chain Governance: Developing Decent Work Through Democratic Worker Participation." *Journal of Supply Chain Management* 57, no. 2 (2021): 14-28. <https://doi.org/10.1111/jscm.12250>.
35. Saberi, Sara, Mahtab Kouhizadeh, Joseph Sarkis, and Lejia Shen. "Blockchain Technology and Its Relationships to Sustainable Supply Chain Management." *International Journal of Production Research* 57, no. 7 (2019): 2117-2135. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1533261>.

36. Sarfaty, Galit A., and Raphael Deberdt. "Supply Chain Governance at a Distance." *Law & Social Inquiry* 49, no. 2 (2024): 1036-1059. <https://doi.org/10.1017/lsi.2023.17>.
37. Săvulescu, Vera, and Luc Fransen. "Can Scope Make a Difference? Assessing the Reach of Due Diligence Laws in Supply Networks." *Global Policy* (2026). <https://doi.org/10.1111/1758-5899.70175>.
38. Scheper, Christian. "Due Diligence Legislation and the Politics of Implementation: The Case of the German Supply Chain Law." *Regulation & Governance* (2026). <https://doi.org/10.1111/rego.70134>.
39. Scholten, Kirstin, Pamela Sharkey Scott, and Brian Fynes. "Mitigation Processes – Antecedents for Building Supply Chain Resilience Capabilities." *Supply Chain Management: An International Journal* 19, no. 2 (2014). <https://doi.org/10.1108/SCM-06-2013-0191>.
40. Shardeo, Vipulesh. "Modelling Enablers of Sustainable and Resilient Supply Chain Due Diligence: Evidence from Global Operations." *Benchmarking: An International Journal* (2026): 1-24. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2025-1154>.
41. Tachizawa, Elcio M., and Chee Yew Wong. "Towards a Theory of Multi-Tier Sustainable Supply Chains: A Systematic Literature Review." *Supply Chain Management: An International Journal* 19 (2014): 643-663. <https://doi.org/10.1108/SCM-02-2014-0070>.
42. Tachizawa, Elcio M., and Chee Yew Wong. "The Performance of Green Supply Chain Management Governance Mechanisms: A Supply Network and Complexity Perspective." *Journal of Supply Chain Management* 51, no. 3 (2015): 18-32. <https://doi.org/10.1111/jscm.12072>.
43. European Parliament and Council. Directive (EU) 2024/1760 of 13 June 2024 on Corporate Sustainability Due Diligence. Official Journal of the European Union / EUR-Lex.