

أثر إدارة مخاطر سلاسل الإمداد على توافر الخدمات وتقليل الانقطاعات:
دراسة ميدانية على الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

نادر محمد عقيل حمود

253002174

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:2026

3.....	مقدمة:
4.....	مشكلة الدراسة
5.....	أهداف الدراسة
6.....	أسئلة الدراسة
7.....	فروض الدراسة
7.....	أهمية الدراسة
9.....	الدراسات السابقة:
21	المنطلقات النظرية للدراسة:
24	المنهجية وطرق البحث:
24	مجتمع وعينة الدراسة
25	مصادر جمع البيانات
25	أداة الدراسة (الاستبانة)
26	الأساليب الإحصائية المستخدمة
27	حدود الدراسة
29	المراجع:

مقدمة:

في ظل الاقتصاد العالمي المعاصر، باتت سلاسل الإمداد تُمثّل شريان الحياة الذي يربط بين المؤسسات والأسواق والمستفيدين، حيث تُشكّل الشبكات المتداخلة من الموردين والمصنّعين والموزعين ومقدمي الخدمات اللوجستية منظومة حيوية لا يمكن لأي مؤسسة أن تعمل بمعزل عنها. وقد أضحت هذه السلاسل أكثر تعقيدًا وامتدادًا جغرافيًا نتيجة العولمة والتخصص الدولي في الإنتاج والاعتماد المتبادل بين الدول، مما جعلها أكثر عُرضة للاضطرابات التي تنتقل عبر حلقاتها المتتالية فيما يُعرف بأثر التموج الذي يُضخّم تأثير أي خلل محلي ليطال سلسلة الإمداد بأكملها ويؤثر على المستفيد النهائي (Katsaliaki et al., 2022).

وقد تنامي الاهتمام الأكاديمي والمهني بإدارة مخاطر سلاسل الإمداد بوصفها حقلاً معرفيًا وممارسة مؤسسية ضرورية لضمان استمرارية الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية. وتتضمن هذه الإدارة مجموعة من العمليات المتكاملة تبدأ بتحديد المخاطر المحتملة ورصد مصادرها الداخلية والخارجية، ثم تقييمها من حيث الاحتمالية والأثر، يليها تصميم استجابات استراتيجية ملائمة، وأخيرًا مراقبة المخاطر والسيطرة عليها بشكل مستمر لضمان التكيف مع المتغيرات. وقد أكدت المراجعات المنهجية الحديثة أن هذا المجال شهد نموًا متسارعًا في الإنتاج البحثي، حيث رصدت إحدى الدراسات 455 مقالة منشورة في دوريات محكمة خلال عقد واحد وصنّفت المخاطر إلى تشغيلية وشبكية وخارجية (Gurtu & Johny, 2021).

وعلى صعيد إتاحة الخدمة واستمراريتها، تُعدّ قدرة المؤسسة على تقديم خدماتها دون انقطاع أو تعطل مؤشرًا جوهريًا على نضج سلسلة إمدادها وفعاليتها لإدارتها للمخاطر. فالاضطرابات التي تُصيب سلاسل الإمداد لا تقتصر آثارها على الخسائر المالية المباشرة، بل تمتد لتشمل تراجع جودة الخدمة المقدمة وتأخر تلبية احتياجات المستفيدين وتضرر السمعة المؤسسية. وقد أثبتت الأدبيات التجريبية أن تبني ممارسات مرونة سلسلة الإمداد يُسهم إيجابيًا في تعزيز الأداء المؤسسي، إذ وجدت إحدى الدراسات الكمية المطبقة على 345 شركة تصنيعية أن المرونة تؤثر إيجابيًا ومعنويًا على أداء سلسلة الإمداد، وأن طبيعة الاضطراب تُحدّد اتجاه هذا التأثير (Asafo-Adjei, Boachie-Mensah & Issau, 2023).

كما أن ضمان إتاحة الخدمة يستلزم تبني استراتيجيات وقائية واستجابية وتعافوية متكاملة تُمكن المؤسسة من امتصاص الصدمات واستعادة مستوى خدماتها بأسرع وقت ممكن. وقد صنّفت المراجعات المنهجية هذه الاستراتيجيات إلى ثلاث فئات رئيسية تشمل التدابير الاستباقية كتنويع الموردين وبناء المخزون الاحتياطي، والتدابير الآنية كإعادة توجيه الطلبات والتنسيق المكثف، وتدابير التعافي كإعادة تقييم شبكة الإمداد والتعلم المؤسسي. (Sudan & Taggar, 2023)

وبناءً على ما تقدّم، تأتي هذه الدراسة لتتناول أثر إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بأبعادها الأربعة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر والسيطرة عليها) على إتاحة الخدمة وتقليل الانقطاعات في المؤسسات الحكومية السعودية، وذلك في سياق تحولي تشهده المملكة ضمن رؤية 2030 التي تضع تحسين جودة الخدمات الحكومية وضمان استدامتها في صدارة أولوياتها الوطنية. وتسعى الدراسة من خلال إطارها النظري والتطبيقي إلى تقديم إسهام علمي وعملي يُثري المعرفة الأكاديمية ويُزوّد صنّاع القرار برؤى قائمة على الدليل لتعزيز مرونة سلاسل الإمداد الحكومية وحماية استمرارية خدماتها.

مشكلة الدراسة

تُشكّل سلاسل الإمداد العمود الفقري لاستمرارية الخدمات في المؤسسات الحكومية، إذ يتوقف على كفاءتها وانسيابيتها قدرة هذه المؤسسات على تقديم خدماتها للمواطنين والمقيمين دون انقطاع أو تعطل. غير أن المشهد العالمي شهد خلال السنوات الأخيرة سلسلة من الاضطرابات الحادة التي كشفت هشاشة كثير من سلاسل الإمداد وعجزها عن الصمود أمام الصدمات المتتالية، بدءًا من جائحة كوفيد-19 التي أحدثت شللاً واسعاً في حركة التوريد والإنتاج والتوزيع على المستوى العالمي، مروراً بالتوترات الجيوسياسية المتصاعدة والنزاعات التجارية الدولية، ووصولاً إلى الهجمات السيبرانية وأعطال الأطراف الثالثة التي أصبحت تُمثّل وفقًا لتقرير معهد استمرارية الأعمال (BCI, 2024) أبرز ثلاثة أسباب لاضطرابات سلاسل الإمداد عالميًا في عام 2024، حيث أفاد نحو 43.6% من المؤسسات المستطلعة بتعرضها لاضطرابات ناجمة عن إخفاق أطراف ثالثة في سلاسل إمدادها، بارتفاع ملحوظ مقارنةً بالعام السابق.

وفي السياق السعودي تحديداً، تواجه المؤسسات الحكومية تحديات مركبة ومتشابكة في إدارة سلاسل إمدادها، إذ تعمل كثير من هذه الجهات بمعزل عن بعضها دون تنسيق كافٍ أو تبادل فعال للبيانات والممارسات، مما يؤدي إلى ضعف التكامل بين أطراف سلسلة الإمداد وغياب المنصات المشتركة والحوكمة الموحدة للمعلومات. ويضاف إلى ذلك أن بعض المؤسسات الحكومية لا تزال تعتمد على أساليب تقليدية في إدارة المشتريات والتوريد لا تتضمن آليات منهجية لتحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومراقبتها بشكل مستمر، مما يجعلها عرضة لانقطاعات متكررة في تقديم خدماتها العامة. وقد أشار وزير الصناعة والثروة المعدنية السعودي إلى أن أزمة كوفيد-19 والأزمات الجيوسياسية الأخيرة كشفت عن تحديات عديدة حول الأنظمة التي اعتمدها العالم لعقود، وأبرزت الحاجة الملحة إلى إعادة بناء سلاسل إمداد أكثر مرونة واستدامة، وهو ما ينطبق على المؤسسات الحكومية السعودية التي تسعى إلى تحقيق مستهدفات رؤية 2030 في رفع مستوى الخدمات العامة وضمان استمراريته.

وعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها المملكة في هذا الإطار، كإطلاق مبادرة مرونة سلاسل الإمداد العالمية (GSCRI) وتخصيص حوافز بنحو 10 مليارات ريال، وتأسيس الشركة الوطنية الموحدة للمشتريات (نوبكو) لتوحيد المشتريات الصحية الحكومية، واستثمار 133.3 مليار دولار في تطوير البنية التحتية اللوجستية، إلا أن هذه المبادرات تتركز في الغالب على المستوى الاستراتيجي الكلي والقطاع الخاص، بينما تبقى الفجوة قائمة على المستوى التشغيلي داخل المؤسسات الحكومية ذاتها فيما يخص تبني ممارسات إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بأبعادها المتكاملة (التحديد، والتقييم، والاستجابة، والمراقبة) وربطها بإتاحة الخدمة وتقليل الانقطاعات.

وعليه، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: **ما أثر إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر والسيطرة عليها) على إتاحة الخدمة وتقليل الانقطاعات في المؤسسات الحكومية السعودية؟**

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بأبعادها الأربعة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر والسيطرة عليها) على إتاحة الخدمة وتقليل الانقطاعات في المؤسسات الحكومية السعودية.

تتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

الهدف الفرعي الأول: التعرف على أثر تحديد المخاطر على إتاحة الخدمة وتقليل الانقطاعات في المؤسسات الحكومية السعودية.

الهدف الفرعي الثاني: قياس أثر تقييم المخاطر على إتاحة الخدمة وتقليل الانقطاعات في المؤسسات الحكومية السعودية.

الهدف الفرعي الثالث: تحديد أثر الاستجابة للمخاطر على إتاحة الخدمة وتقليل الانقطاعات في المؤسسات الحكومية السعودية.

الهدف الفرعي الرابع: بيان أثر مراقبة المخاطر والسيطرة عليها على إتاحة الخدمة وتقليل الانقطاعات في المؤسسات الحكومية السعودية.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر والسيطرة عليها) على إتاحة الخدمة وتقليل الانقطاعات في المؤسسات الحكومية السعودية؟

الأسئلة الفرعية

السؤال الفرعي الأول: ما أثر تحديد المخاطر على إتاحة الخدمة وتقليل الانقطاعات في المؤسسات الحكومية السعودية؟

السؤال الفرعي الثاني: ما أثر تقييم المخاطر على إتاحة الخدمة وتقليل الانقطاعات في المؤسسات الحكومية السعودية؟

السؤال الفرعي الثالث: ما أثر الاستجابة للمخاطر على إتاحة الخدمة وتقليل الانقطاعات في المؤسسات الحكومية السعودية؟

السؤال الفرعي الرابع: ما أثر مراقبة المخاطر والسيطرة عليها على إتاحة الخدمة وتقليل الانقطاعات في المؤسسات الحكومية السعودية؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة مخاطر سلاسل الإمداد بأبعدها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر والسيطرة عليها) على إتاحة الخدمة وتقليل الانقطاعات في المؤسسات الحكومية السعودية.

الفروض الفرعية

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد المخاطر على إتاحة الخدمة وتقليل الانقطاعات في المؤسسات الحكومية السعودية.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم المخاطر على إتاحة الخدمة وتقليل الانقطاعات في المؤسسات الحكومية السعودية.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستجابة للمخاطر على إتاحة الخدمة وتقليل الانقطاعات في المؤسسات الحكومية السعودية.

الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمراقبة المخاطر والسيطرة عليها على إتاحة الخدمة وتقليل الانقطاعات في المؤسسات الحكومية السعودية.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من عدة اعتبارات جوهرية. فهي أولاً تُسهم في إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة مخاطر سلاسل الإمداد الذي يشهد شحاً ملحوظاً في الدراسات التطبيقية على مستوى المؤسسات الحكومية في البيئة العربية عمومًا والسعودية خصوصًا، إذ تُشير المراجعة الأدبية إلى أن معظم الدراسات السابقة ركزت على القطاع الخاص والصناعي في الدول المتقدمة والنامية كغانا وأستراليا والجزائر، بينما ندرت الدراسات التي تناولت المؤسسات الحكومية السعودية بشكل خاص

تُقدّم الدراسة نموذجًا نظريًا متكاملًا يربط بين أبعاد إدارة مخاطر سلاسل الإمداد الأربعة (التحديد والتقييم والاستجابة والمراقبة) وبين إتاحة الخدمة وتقليل الانقطاعات، وهو إطار نظري لم يُختبر تجريبيًا في سياق المؤسسات الحكومية السعودية من قبل.

تستفيد الدراسة من التطورات النظرية الحديثة في هذا المجال مثل نظرية القدرات الديناميكية ومنظور المرونة التنظيمية وتوظيفها في سياق القطاع العام، مما يُوسّع نطاق تطبيق هذه النظريات ويُختبر صلاحيتها في بيئات مؤسسية مختلفة.

الأهمية العملية (التطبيقية)

من الناحية العملية تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة في ضوء عدة معطيات واقعية. فهي أولاً تأتي في توقيت بالغ الأهمية يتزامن مع تنفيذ المملكة العربية السعودية لرؤية 2030 التي تتطلب تحولاً جذريًا في أداء المؤسسات الحكومية ورفع مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين، مما يجعل ضمان استمرارية الخدمات وعدم انقطاعها أولوية استراتيجية وطنية.

تُوفّر الدراسة للمسؤولين وصنّاع القرار في المؤسسات الحكومية السعودية إطارًا عمليًا قابلاً للتطبيق لإدارة مخاطر سلاسل الإمداد يُمكن توظيفه في تحسين أداء سلاسل الإمداد الحكومية وتقليل الانقطاعات في الخدمات العامة.

تُسهم نتائج الدراسة وتوصياتها في مساعدة المؤسسات الحكومية على بناء سلاسل إمداد أكثر مرونة ومقاومة للصدمات، خاصةً في ظل الدروس المستفادة من جائحة كوفيد-19 التي كشفت هشاشة كثير من سلاسل الإمداد الحكومية وأبرزت الحاجة الماسة لتبني ممارسات إدارة مخاطر متقدمة.

يُمكن أن تُسهم نتائج الدراسة في تطوير السياسات والتشريعات المتعلقة بإدارة المشتريات والتوريد الحكومي بما يُعزز من جاهزية المؤسسات الحكومية لمواجهة الأزمات والحفاظ على مستوى الخدمة المطلوب.

الدراسات السابقة:

المحور الأول: إدارة مخاطر سلاسل الإمداد (المتغير المستقل)

دراسة قازي أول وزرادنة" (2021) إدارة مخاطر سلاسل الإمداد في مؤسسات الأعمال الدولية: دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الجزائرية. " هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الآلية التي تتم بها إدارة مخاطر سلاسل الإمداد على مستوى مؤسسات الأعمال الجزائرية التي تنشط في الأسواق الدولية، وتحليل العلاقة بين إدارة المخاطر اللوجستية والاستراتيجيات المؤسسية المتبعة. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، حيث صمما استمارة استبيان وُرِعت على عينة مكونة من 22 مفردة من العاملين في مؤسسات أعمال دولية جزائرية، وُحِلَّت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS الإصدار 22. تمحور الإطار النظري حول مفهوم المخاطر اللوجستية في سياق الأسواق الدولية وتأثيرها على مرونة واستمرارية سلسلة الإمداد. وقد توصلت الدراسة إلى أن مؤسسات الأعمال الدولية تتعامل مع المخاطر اللوجستية من خلال ثلاث مراحل متتالية: أولاً القياس الاستباقي للمخاطر المحتملة قبل وقوعها، ثم المعالجة الدقيقة لاستراتيجيات المؤسسة عند حدوث الخطر فعلياً، وأخيراً اتخاذ قرارات مدروسة ومبنية على أسس علمية بهدف تقليل حدة الصدمة وتسريع وتيرة التعافي التجاري وتحسين مرونة سلسلة الإمداد على المدى البعيد. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات التي تنشط دولياً لمنهج استباقي ومنظم لإدارة المخاطر يُدمج بشكل عضوي ضمن خططها الاستراتيجية، مع التأكيد على أهمية بناء قدرات مؤسسية قادرة على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية في الأسواق الدولية.

دراسة نويجي" (2023) إدارة مخاطر سلاسل الإمداد وأثرها على سمعة العلامة التجارية بالتطبيق على قطاع التجارة الإلكترونية في القاهرة. " هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بأبعادها الثلاثة — إدارة المخاطر قبل حدوثها وأثناء حدوثها وبعد حدوثها — على سمعة العلامة التجارية لشركات التجارة الإلكترونية الكبيرة المتخصصة في قطاع الأغذية والمشروبات بمدينة القاهرة . شمل مجتمع الدراسة 13 شركة كبيرة الحجم من شركات التجارة الإلكترونية، حيث وُرِعت 143 استمارة

استقصاء على العاملين في هذه الشركات، واسترُدت منها 133 استمارة، وبلغ عدد الصالح للتحليل الإحصائي 118 استمارة بعد استبعاد الاستمارات غير المكتملة. حُلَّت البيانات بواسطة برنامج SPSS الإصدار 22 باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة مخاطر سلاسل الإمداد بأبعادها مجتمعة على سمعة العلامة التجارية، مما يؤكد أن الشركات التي تمتلك نظامًا متكاملًا لإدارة المخاطر في مراحلها الثلاث تحافظ على سمعة علامتها التجارية بشكل أفضل في مواجهة الأزمات. وأوصت الدراسة بضرورة قياس المخاطر المحتملة لسلاسل الإمداد بشكل استباقي ومنهجي، واتخاذ قرارات على أسس علمية مدروسة تهدف إلى تقليل الصدمات التشغيلية وتسريع التعافي التجاري وتعزيز مرونة سلاسل الإمداد في قطاع التجارة الإلكترونية.

دراسة الرواشدة: (2023) أثر إدارة المخاطر في مرونة سلاسل التوريد في شركة البوتاس العربية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها الأربعة — تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها والرقابة عليها — في مرونة سلسلة التوريد بأبعادها الخمسة — مرونة المنتج ومرونة التوريد ومرونة العمليات ومرونة التسليم ومرونة نظم المعلومات — في شركة البوتاس العربية بالأردن. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في المستويين الإداريين الأعلى والأوسط في الشركة، وبلغ عددهم 135 إداريًا. استُخدمت العينة القصدية (الهادفة) نظرًا لصغر حجم المجتمع، ووُزعت 135 استبانة واسترُدت منها 122 استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت 90.3%. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجميع أبعاد إدارة المخاطر مجتمعة في مرونة سلسلة التوريد، حيث بلغ معامل الارتباط $R=0.758$ ومعامل التحديد المعدّل $R^2=0.575$ مما يعني أن إدارة المخاطر تفسر ما نسبته 57.5% من التباين في مرونة سلسلة التوريد، وبلغت قيمة $F=39.602$ عند مستوى دلالة أقل من 0.001. وأوصت الدراسة بمراجعة مصفوفة المخاطر دوريًا من قبل فريق متخصص وربطها بالاستراتيجيات المؤسسية وإشراك جميع الإداريين في عمليات صنع القرار وإيجاد نظام حوافز وترقية عادل يدعم الأفكار الإبداعية.

دراسة عبد الله: (2023) تداعيات أزمة الصراع الروسي-الأوكراني على ممارسات المحاسبة الإدارية في تخفيض مخاطر سلاسل الإمداد والخدمات اللوجستية. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تداعيات الأزمة الجيوسياسية الناجمة عن الصراع الروسي-الأوكراني على ممارسات المحاسبة الإدارية ودورها في تخفيض مخاطر سلاسل الإمداد والخدمات اللوجستية. تناولت الدراسة العلاقة بين أدوات المحاسبة

الإدارية المتقدمة — مثل تحليل التكاليف الاستراتيجي وموازنات المخاطر والتحليل التنبؤي — وقدرة المؤسسات على إدارة مخاطر سلاسل الإمداد الناشئة عن الاضطرابات الجيوسياسية كتقلبات أسعار الطاقة وانقطاع خطوط الشحن والعقوبات الاقتصادية. اعتمدت الدراسة على عينة من المتخصصين في مجالي المحاسبة الإدارية وسلاسل الإمداد، واستخدمت أدوات التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات البحث. أظهرت النتائج وجود ارتباط إحصائي ذي دلالة بين تبني أدوات المحاسبة الإدارية المتقدمة وقدرة المؤسسات على التخفيف الفعلي لمخاطر الإمداد الناجمة عن الأزمات الجيوسياسية، حيث إن المؤسسات التي تمتلك أنظمة محاسبية متطورة أظهرت قدرة أكبر على التنبؤ بالاضطرابات والاستجابة السريعة لها. وأوصت الدراسة بتطوير نماذج محاسبية تكاملية تدمج بين تحليل التكاليف وإدارة المخاطر لتعزيز مرونة سلاسل الإمداد في مواجهة الأزمات العالمية المتتالية.

دراسة الزهراني: (2024) أثر الرقمنة الحديثة للعمليات اللوجستية على أداء سلاسل الإمداد: دراسة حالة شركة المراعي، المملكة العربية السعودية. "هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الرقمنة الحديثة للعمليات اللوجستية على أداء سلاسل الإمداد في واحدة من أكبر شركات الأغذية والمشروبات في المملكة العربية السعودية والشرق الأوسط وهي شركة المراعي. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة الذي يجمع بين التحليل النوعي والكمي، وجمعت البيانات من عينة من موظفي الشركة العاملين في الأقسام ذات الصلة بالعمليات اللوجستية وسلاسل الإمداد. تناولت الدراسة العلاقة بين تطبيقات الرقمنة — مثل أنظمة إدارة المستودعات الذكية وتتبع الشحنات الإلكتروني وتحليلات البيانات الضخمة — وأداء سلسلة الإمداد من حيث الكفاءة والسرعة والتكلفة والقدرة على إدارة المخاطر الاستباقية. أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيقات الرقمنة في العمليات اللوجستية تسهم بشكل ملموس في تحسين زمن التسليم وتقليل التكاليف التشغيلية وتعزيز الرؤية الشاملة لسلسلة الإمداد، مما يُمكن من الكشف المبكر عن المخاطر والاستجابة الاستباقية لها. وأوصت الدراسة بتوسيع نطاق التحول الرقمي في العمليات اللوجستية وربطه باستراتيجيات إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بما يتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030.

دراسة Gurtu & Johny (2021): "Supply Chain Risk Management: Literature

Review." هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة الأدبيات القائمة حول عوامل المخاطر في إدارة سلاسل الإمداد في بيئة أعمال تنافسية وغير مستقرة، وتحديد الفجوات البحثية في هذا المجال. اعتمد الباحثان على منهج المراجعة الأدبية المنهجية، حيث راجعا 455 مقالة من مجلات محكمة باللغة الإنجليزية

مفهرسة في قاعدة بيانات EBSCO ومنشورة خلال الفترة من 2010 إلى 2019، وجميعها تتضمن كلمة "risk" في عناوينها أو كلماتها المفتاحية أو ملخصاتها. صُنِّفت المقالات وفق تصنيف ABDC إلى 312 مقالة في مجلات مُصنَّفة و143 في مجلات غير مصنفة. كشفت نتائج التحليل عن زيادة ملحوظة ومتسارعة في المنشورات البحثية المتعلقة بإدارة مخاطر سلاسل الإمداد، حيث صدر 44 مقالاً في آخر عامين فقط من فترة الدراسة (2018-2019) بما يمثل أكثر من 31% من إجمالي المنشورات في المجلات غير المصنفة. تصدرت مجلة International Journal of Production Economics القائمة بـ41 منشوراً، تليها International Journal of Production Research بـ31 منشوراً. أكدت الدراسة أن إدارة مخاطر سلاسل الإمداد تواجه تحديات متنامية بفعل العولمة والسياسات الاقتصادية للدول، وأوصت بتبني استراتيجيات تخفيف متكاملة تشمل الوقاية وإعادة الجدولة والتكامل الرأسي والتقنيات الحديثة مثل RFID وERP.

دراسة Pérez-Domínguez et al., (2022): "Risk Management Methodology in the Supply Chain: A Case Study Applied." هدفت هذه الدراسة إلى تطوير منهجية متكاملة وتطبيقية لإدارة مخاطر سلاسل الإمداد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، باستخدام أسلوب التحليل الهرمي (AHP) المدمج مع أسلوب TOPSIS لترتيب المخاطر وتحديد أولويات معالجتها. طُبِّقت المنهجية على شركة "PanJan" للمخبوزات في مدينة خاين بإسبانيا كحالة تطبيقية واقعية. تضمنت المنهجية ست خطوات متسلسلة تبدأ بتحديد السياق العام للمؤسسة وسلسلة إمدادها، مروراً بتقسيم العمليات إلى مجموعات وتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها، وصولاً إلى معالجتها ومراقبتها. حُدِّد 14 خطراً وصُنِّفت في خمس مجموعات: مخاطر تشغيلية ومخاطر العملية المباشرة للمنتج ومخاطر الموردين ومخاطر السلامة ومخاطر حقوق العمال. أظهرت نتائج التحليل الهرمي أن مجموعة المخاطر المتعلقة بالعملية المباشرة للمنتج حصلت على أعلى وزن ترجيحي (51.4%)، تليها مخاطر حقوق العمال (18.9%) والمخاطر التشغيلية (13.4%). تم التحقق من اتساق النتائج عبر معامل الاتساق ($CR < 0.1$)، مما يؤكد موثوقية التقييمات. وأوصت الدراسة بتعميم هذه المنهجية على مؤسسات مختلفة الأحجام والقطاعات.

دراسة Hohenstein (2022): "Supply Chain Risk Management in the COVID-19 Pandemic: Strategies and Empirical Lessons for Improving Global Logistics"

"Service Providers' Performance." هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف التأثيرات الفعلية والمحتملة لجائحة كوفيد-19 على سلاسل الإمداد، وتحديد مقاربات إدارة مخاطر سلاسل الإمداد التي أثبتت نجاحها، وتوضيح كيف طبق مقدمو الخدمات اللوجستية المعرفة المكتسبة لتحسين ممارساتهم في إدارة المخاطر وتعزيز مرونتهم استعدادًا للاضطرابات الكبرى القادمة. اعتمدت الدراسة على الجمع بين مراجعة أدبية موسعة ودراسة حالات متعددة لعشر شركات خدمات لوجستية تعمل على المستوى الدولي، مستندة نظريًا إلى نظرية القدرات الديناميكية لسد الفجوة بين البحث الأكاديمي والتطبيق العملي. أظهرت النتائج التحديات الجسيمة التي واجهها مقدمو الخدمات اللوجستية خلال الجائحة، وحددت الدراسة ثمانية عوامل حاسمة للقدرات التكيفية لهؤلاء المقدمين، منها الرؤية الشاملة لسلسلة الإمداد والتعاون مع الشركاء والمرونة التشغيلية والقيادة الاستباقية. أثبتت النتائج أن المتانة والرشاقة تعززان أداء الأعمال بشكل واضح، وأن التعلم من التجربة يُعدّ العامل المحوري في إعادة تشكيل تصميم نظام إدارة المخاطر استجابةً للاضطرابات الحادة. وأوصت الدراسة بدمج الاستباقية والرشاقة في صميم أنظمة إدارة مخاطر سلاسل الإمداد.

Abbasi, Sıcakyüz, & Erdebilli (2023): "Supply Chain Risk دراسة Management: A Content Analysis-Based Review of Existing and Emerging Topics." هدفت هذه الدراسة إلى إجراء مراجعة شاملة ومعقدة قائمة على تحليل المحتوى للأدبيات المنشورة في مجال إدارة مخاطر سلاسل الإمداد، بهدف تحديد الموضوعات البحثية القائمة والناشئة وتوجيه مسارات البحث المستقبلي. اعتمدت الدراسة على منهجية تحليل المحتوى المنهجي لمجموعة كبيرة من المقالات المحكمة المنشورة في المجالات العلمية الرائدة في مجالات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد. صنّف الباحثون الموضوعات البحثية إلى فئتين: موضوعات قائمة ومستقرة تشمل تقييم المخاطر وتخفيفها واستراتيجيات المرونة وإدارة مخاطر الموردين، وموضوعات ناشئة ومنتامية تشمل الرقمنة والتحول الرقمي والاستدامة البيئية والاقتصاد الدائري وتطبيقات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء وتقنية البلوك تشين في إدارة المخاطر. أظهرت نتائج التحليل بروزًا واضحًا ومتسارعًا لموضوعات الرقمنة والاستدامة كاتجاهات بحثية رئيسية تُعيد تشكيل مفهوم إدارة مخاطر سلاسل الإمداد، مع تزايد الاهتمام بدمج التقنيات الحديثة في أطر إدارة المخاطر. وأوصت الدراسة بضرورة دمج أدوات الذكاء الاصطناعي وإنترنت

الأشياء في منظومات إدارة المخاطر لتعزيز القدرة على التنبؤ الاستباقي بالاضطرابات والاستجابة السريعة لها، مع الحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية في سياقات قطاعية وجغرافية متنوعة.

Shishodia et al., (2024): "Resilience in Supply Chain Risk Management دراسة in Disruptive World: Rerouting Research Directions During and After Pandemic." هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مراجعة ببيومترية شاملة ومعمقة للأوراق البحثية المنشورة حول المرونة في إدارة مخاطر سلاسل الإمداد، مع التركيز على الفترة التي تلت جائحة كوفيد-19 وما شهدته من تحولات جذرية في بيئة الأعمال العالمية. اعتمدت الدراسة على تحليل أكثر من 2500 ورقة بحثية منشورة باستخدام أدوات التحليل الببليومتري المتقدمة مدعومة بتقنيات التعلم الآلي لنمذجة الموضوعات (Latent Dirichlet Allocation). حدد الباحثون عشرة موضوعات رئيسية مرتبطة بمخاطر ومرونة سلاسل الإمداد تشمل تأثيرات الجائحة على سلاسل إمداد الغذاء وممارسات القدرات والأداء والنمذجة والتحسين المتعلقة بالموردين وأمن النظم والبنية التحتية الحيوية وتغييرات الإنتاج وتكنولوجيا المعلومات في عمليات التصنيع والاستدامة في الاقتصاد العالمي. كما حددت الدراسة ثلاثة موضوعات ناشئة ظهرت بعد عام 2020 لم تكن معترفًا بها كموضوعات مستقلة سابقًا وهي: الإدارة التشغيلية والاستراتيجية والإنتاج المستدام. وأوصت الدراسة بتوجيه البحث المستقبلي نحو تطوير أطر متكاملة تربط بين المرونة والاستدامة والتقنيات الناشئة في سياق إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعصر الصناعة 5.0.

المحور الثاني: توافر الخدمات وتقليل الانقطاعات (المتغير التابع)

دراسة الخديدي: (2022) دور إدارة سلسلة التوريد في تعزيز جودة الخدمات المقدمة: دراسة ميدانية على مؤسسات الطوافة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة سلسلة التوريد بأبعادها المختلفة في تعزيز جودة الخدمات المقدمة في مؤسسات الطوافة بالمملكة العربية السعودية، وهو قطاع حيوي يرتبط بخدمة ضيوف الرحمن خلال مواسم الحج والعمرة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من العاملين في مؤسسات الطوافة المختلفة. تناولت الدراسة العلاقة بين متغيرات إدارة سلسلة التوريد — كالتخطيط والتنسيق وإدارة الموردين وإدارة المخزون — وبين أبعاد جودة الخدمة — كالموثوقية والاستجابة والتعاطف والملموسية. أظهرت النتائج أن إدارة

سلسلة التوريد الفعالة تسهم بشكل إيجابي ومعنوي في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للحجاج والمعتمرين وتقليل حالات الانقطاع والتأخير في تقديمها. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير وتحديث أنظمة سلاسل التوريد في قطاع خدمات الحج والعمرة واعتماد تقنيات حديثة لضمان استمرارية تقديم الخدمة بجودة عالية وتقليل المخاطر التشغيلية.

دراسة بن منصور وحفصي: (2022) أثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة في ظل جائحة كورونا. " هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير مخاطر سلاسل الإمداد على أداء المؤسسات واستمرارية خدماتها خلال جائحة كوفيد-19، مع التركيز على السياق الجزائري. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وجمعت بياناتها من عينة من المؤسسات الجزائرية التي تأثرت بشكل مباشر بتداعيات الجائحة. تناولت الدراسة أنواع المخاطر التي تعرضت لها سلاسل الإمداد خلال الجائحة — كانقطاع خطوط التوريد وتقلبات الطلب وصعوبات النقل والشحن والإغلاقات الحكومية — وأثرها على توافر المنتجات والخدمات واستمرارية العمليات التشغيلية. أظهرت النتائج تعرض سلاسل الإمداد لانقطاعات حادة وغير مسبقة خلال الجائحة أثرت سلباً على توافر المواد الأولية والمنتجات النهائية وعلى جودة الخدمات المقدمة للمستهلكين. وأوصت الدراسة بجملة من التوصيات الاستراتيجية تشمل تنويع مصادر التوريد وعدم الاعتماد على مورد واحد وبناء مخزون احتياطي استراتيجي للمواد الحيوية وتطوير خطط طوارئ مرنة وشاملة لمواجهة الأزمات المستقبلية .

دراسة إبراهيم: (2024) دور إدارة سلاسل التوريد في تحقيق الاستدامة في المملكة العربية السعودية. " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة سلاسل التوريد في تحقيق الاستدامة بأبعادها الثلاثة — الاقتصادية والاجتماعية والبيئية — في المملكة العربية السعودية في ضوء مستهدفات رؤية 2030. تناولت الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة سلاسل التوريد المستدامة وتحقيق أهداف الاستدامة وتحسين توافر الخدمات واستمراريتها على المدى الطويل. اعتمدت الدراسة على عينة من المؤسسات السعودية واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها. أظهرت النتائج أن تحسين إدارة سلاسل التوريد يسهم بشكل مباشر وفعال في تعزيز الاستدامة من خلال ترشيد استهلاك الموارد وتقليل الهدر وضمان استمرارية تقديم الخدمات دون انقطاعات تذكر. كما أكدت النتائج أن توطيد سلاسل التوريد وتنويع مصادرها يمثل ركيزة أساسية لتحقيق الاستدامة وتقليل التبعية للموردين الخارجيين. وأوصت

الدراسة بتبني ممارسات سلاسل التوريد المستدامة كمدخل استراتيجي متكامل لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في مجال الاستدامة.

دراسة خليفة: (2024) دراسة وتحليل دور سلاسل الإمداد كأداة للحد من مخاطر عقود التكلفة المستهدفة للمشروعات القومية في القطاع الصحي المصري: دراسة اختبارية. "هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي تلعبه كفاءة إدارة سلاسل الإمداد في الحد من المخاطر المرتبطة بعقود التكلفة المستهدفة في المشروعات الصحية القومية المصرية، وهي مشروعات ذات أهمية استراتيجية تتطلب ضمان توافر المستلزمات الطبية والخدمات الصحية دون انقطاع. اعتمدت الدراسة على المنهج الاختباري (التجريبي) واستخدمت مجموعة من أدوات التحليل الإحصائي المتقدم لفحص العلاقات بين متغيرات الدراسة. تناولت الدراسة العلاقة بين كفاءة إدارة سلاسل الإمداد — من حيث التخطيط والتنسيق وإدارة المخزون ومراقبة الجودة — وتوافر الخدمات الصحية وتقليل مخاطر الانقطاعات في المستلزمات الطبية الحيوية. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى كفاءة إدارة سلاسل الإمداد وتوافر الخدمات الصحية، حيث إن المشروعات التي تمتلك أنظمة إمداد متطورة ومتكاملة أظهرت معدلات انقطاع أقل وتوافراً أعلى للمستلزمات. وأوصت الدراسة بتطوير نظام متكامل لسلاسل الإمداد في القطاع الصحي المصري يراعي خصوصية عقود التكلفة المستهدفة ويضمن استمرارية الإمداد.

دراسة بودوشن: (2025) دور المناطق اللوجستية في حل أزمات سلاسل الإمداد العالمية وتحسين الأداء اللوجستي للدول - نماذج عربية. "هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة البنية التحتية للمناطق اللوجستية في حل أزمات سلاسل الإمداد العالمية وتحسين الأداء اللوجستي للدول، مع إبراز خاص لدور المناطق اللوجستية في رفع قيمة مؤشرات الأداء اللوجستي في كل من المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة كنماذج عربية. انطلقت الدراسة من فرضية وجود علاقة طردية بين جودة وكفاءة المناطق اللوجستية وقدرة الدول على حل أزمات سلاسل الإمداد العالمية وتحسين مؤشرات أدائها اللوجستي الدولي. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي المقارن، حيث استعرضت البيانات والمؤشرات الدولية المتعلقة بالأداء اللوجستي وربطتها بمستوى تطور البنية التحتية اللوجستية. أظهرت النتائج أن المستوى الجيد لأداء البنية التحتية اللوجستية ومتانتها يسهم حتمًا في تقليل الانقطاعات التشغيلية وحل الأزمات العالمية لسلاسل الإمداد، كما أثبتت ذلك بوضوح أزمة كوفيد-19 التي كشفت

عن تفاوت كبير في قدرة الدول على الصمود بحسب جودة بنيتها اللوجستية. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الدول العربية بقطاع الخدمات اللوجستية باعتباره القلب النابض لتنمية حركة التجارة الدولية.

Katsaliaki et al., (2022): "Supply Chain Disruptions and Resilience: A دراسة
Major Review and Future Research Agenda." هدف هذه الدراسة إلى إجراء مراجعة شاملة وعميقة للأدبيات المنشورة في المجالات العلمية الرئيسية حول اضطرابات سلاسل الإمداد واستراتيجيات المرونة والتعافي، مع التركيز على التطورات الأحدث في هذا المجال خلال العشرين عامًا الماضية. استخدم منهج المراجعة المنهجية بالاستعانة بقاعدة بيانات Web of Science ، حيث حُلَّت 951 دراسة عبر مزيج من التحليل البليومتري وتحليل المحتوى المعمق. صنّف الباحثون نتائج تحليل المحتوى تحت ثمان فئات رئيسية: أنواع الاضطرابات وأسبابها وتأثير الموجة المتتالية (Ripple Effect) والأثر المالي والتشغيلي للاضطرابات واستراتيجيات المرونة والتعافي والنماذج الكمية المستخدمة وتحليل التكلفة والعائد لبناء المرونة وأدوات تكنولوجيا المعلومات المعززة للمرونة. أظهرت النتائج أن الاضطرابات تُسبب في المتوسط انخفاضًا حادًا بنسبة 107% في الربحية التشغيلية و7% تراجعًا في نمو المبيعات و11% ارتفاعًا في التكاليف، وأن متوسط فترة التعافي يبلغ نحو 50 يوم تداول. وأوصت الدراسة بالتحول من النهج التفاعلي لإدارة المخاطر إلى بناء مرونة استباقية تدمج بين التنوع في مصادر التوريد والاستثمار في التقنيات الرقمية.

Moosavi et al., (2022): "Supply Chain Disruption during the COVID-19 دراسة
Pandemic: Recognizing Potential Disruption Management Strategies." هدف هذه الدراسة إلى تقديم مجموعة حديثة ومتكاملة من التحليلات البليومترية والشبكية والموضوعية لتحديد المساهمين الأكثر تأثيرًا والتيارات البحثية الرئيسية واستراتيجيات إدارة الاضطرابات المتعلقة بأداء سلاسل الإمداد في ظل جائحة كوفيد-19. جُمعت البيانات من قاعدتي Scopus و Web of Science ، حيث حُدِّدَت 511 سجلًا بحثيًا وفُحصت 469 دراسة منها للتحليل النهائي. أُجريت التحليلات على مستوى المؤلفين والمجلات والدول والكلمات المفتاحية. كشفت النتائج أن الباحث Ivanov D. تصدر القائمة بعشر مقالات و726 استشهادًا، وأن مجلة Sustainability كانت الأكثر نشرًا بـ39 مقالًا، وأن الولايات المتحدة تصدرت بـ116 مقالًا و654 استشهادًا. حدد تحليل الكلمات المفتاحية خمس مجموعات بحثية رئيسية: المرونة والاستدامة والتكنولوجيا والغذاء والصحة. أكدت الدراسة أن المرونة والاستدامة تهيمنان

على التيارات البحثية، وأوصت بتبني استراتيجيات تنويع المصادر والتصنيع المحلي والمرونة التشغيلية مدعومة بأدوات الذكاء الاصطناعي.

Asafo-Adjei et al.,(2023): "Supply Chain Resilience and Performance دراسة of Manufacturing Firms: Role of Supply Chain Disruption." هدف هذه الدراسة إلى التحقق من الأثر المعدّل لاضطرابات سلاسل الإمداد بأبعادها الثلاثة — اضطرابات التوريد والاضطرابات الكارثية واضطرابات البنية التحتية — على العلاقة بين مرونة سلسلة الإمداد وأدائها في شركات التصنيع بالدول النامية. أُجريت الدراسة على قطاع التصنيع في غانا، حيث سُحِبَت عينة عشوائية من 345 شركة تصنيع من مجتمع يبلغ 2,495 شركة في منطقة أكرا الحضرية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التفسيري واستُخدم أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. أظهرت النتائج أولاً أن مرونة سلسلة الإمداد لها تأثير إيجابي معنوي على أداء سلسلة الإمداد. ثانياً، أن اضطرابات التوريد والبنية التحتية تُعَدِّل هذه العلاقة إيجابياً بمعنى أن المرونة تكتسب أهمية أكبر في ظل هذه الاضطرابات. ثالثاً، أن الاضطرابات الكارثية لها تأثير سلبي معدّل مما يعني أن الكوارث الكبرى تُضعف قدرة المرونة على تحسين الأداء. وأوصت الدراسة بتطوير استراتيجيات تقلل من الآثار السلبية للاضطرابات الكارثية وتعزز المرونة التشغيلية .

Sudan,etal.,(2023): "Supply Chain Disruption Mitigation Strategies to Advance Future Research Agenda: A Systematic Literature Review." هدف هذه الدراسة إلى سد الفجوات البحثية القائمة في مجال استراتيجيات تخفيف اضطرابات سلاسل الإمداد من خلال الفحص الشامل والمنهجي للأدبيات المتاحة وتقديم أجندة بحثية مستقبلية واضحة المعالم. اعتمدت الدراسة على منهج المراجعة المنهجية للأدبيات، حيث فحصت وحللت 133 دراسة ذات صلة مباشرة باستراتيجيات تخفيف اضطرابات سلاسل الإمداد. صنّف الباحثون الاستراتيجيات المستخلصة إلى ثلاث فئات رئيسية: أولاً استراتيجيات وقائية تشمل تنويع قاعدة الموردين والاحتفاظ بمخزون احتياطي استراتيجي وتطوير علاقات طويلة الأمد مع الموردين الموثوقين. ثانياً استراتيجيات استجابية تشمل إعادة توجيه التدفقات اللوجستية والتعاون الطارئ مع شركاء بديلين وتفعيل خطط الطوارئ المعدة مسبقاً. ثالثاً استراتيجيات تعافوية تشمل إعادة تشكيل شبكة سلسلة الإمداد والتصنيع المحلي والقريب وتعزيز الرقمنة لتسريع استعادة العمليات. أكدت النتائج أن الاستراتيجيات المختلطة التي تجمع بين الفئات الثلاث تحقق

أعلى فعالية في ضمان توافر الخدمات واستمرارية سلاسل الإمداد. وأوصت الدراسة بتوجيه البحث المستقبلي نحو دراسة تأثير التقنيات الناشئة على فعالية استراتيجيات التخفيف.

دراسة Nikookar & Yanadori (2022): "Preparing Supply Chain for the Next Disruption Beyond COVID-19: Managerial Antecedents of Supply Chain Resilience." هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المقدمات الإدارية التي تُمكن المؤسسات من بناء سلاسل إمداد مرنة قادرة على الصمود في مواجهة الاضطرابات الكبرى القادمة بعد جائحة كوفيد-19، مع التركيز على دور الرؤية الإدارية والتخطيط الاستباقي. اعتمدت الدراسة على بيانات مسحية من شركات متعددة القطاعات واستخدمت أساليب التحليل الكمي المتقدم لدراسة العلاقات بين المقدمات الإدارية — مثل التخطيط الاستباقي وتعزيز الرؤية عبر سلسلة الإمداد والتعاون بين الأطراف — ومستوى المرونة المحققة وقدرة سلسلة الإمداد على ضمان استمرارية الخدمات وتقليل فترات الانقطاع. أظهرت النتائج أن تعزيز الرؤية والشفافية عبر مستويات سلسلة الإمداد يُسهم بشكل جوهري في تسريع اكتشاف الاضطرابات والاستجابة لها في مراحلها المبكرة، مما يقلل بشكل ملموس من فترات الانقطاع وحدة تأثيرها على توافر الخدمات. كما أثبتت الدراسة أن التخطيط الاستباقي والتعاون بين شركاء سلسلة الإمداد يمثلان مقدمات إدارية حاسمة لبناء المرونة. وأوصت الدراسة بالاستثمار المنهجي في تقنيات تعزيز الرؤية والشفافية وفي بناء علاقات تعاونية عميقة مع شركاء سلسلة الإمداد كاستراتيجية جوهريّة لضمان استمرارية الخدمات.

الفجوة البحثية.

تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية تتصل بالهدف والمنهج وطبيعة المتغيرات المدروسة. فمن حيث الهدف العام، تشترك هذه الدراسة مع دراسات الرواشدة (2023) ونويجي (2023) وقازي أول وزراندنة (2021) و (2023) Asafo-Adjei, Boachie-Mensah & Issau في التركيز على دراسة العلاقة بين إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أو المرونة من جهة وأداء المؤسسات أو جودة خدماتها من جهة أخرى، حيث سعت جميعها إلى فهم كيفية تأثير ممارسات إدارة المخاطر على المخرجات المؤسسية. ومن حيث المنهج، تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات التطبيقية السابقة في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، كما هو الحال في دراسات الرواشدة (2023) التي استخدمت استبانة وُزعت على 135

مديرًا، ونويجي (2023) التي وزعت 143 استبانة، و Asafo-Adjei et al. (2023) التي اعتمدت على عينة من 345 شركة، و Nikookar & Yanadori (2022) اللتين جمعتا بيانات من 598 شركة تصنيعية. كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسات (2021) Gurtu & Johny و Emrouznejad (2023) Abbasi & Sıcakyüz و Shishodia et al. (2024) و Katsaliaki, Galetsi & Kumar (2022) و Sudan & Taggar (2023) في الاهتمام بتحديد أبعاد إدارة مخاطر سلاسل الإمداد وتصنيفها ودراسة آثارها، فضلاً عن اتفاقها مع دراسات الخديري (2022) وابن منصور وحفصي (2022) وبودوشن (2025) وإبراهيم (2024) في التركيز على قضية استمرارية الخدمة وتقليل الانقطاعات بوصفها مخرجاً مؤسسياً بالغ الأهمية.

ثانيًا: أوجه الاختلاف

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وتختلف عنها في عدة أبعاد جوهرية تمنحها قيمة مضافة وأصالة بحثية. فمن حيث الهدف، تتفرد هذه الدراسة بدراسة الأثر المباشر لإدارة مخاطر سلاسل الإمداد بأبعادها الأربعة المحددة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر والسيطرة عليها) على إتاحة الخدمة وتقليل الانقطاعات كمتغير تابع مستقل بذاته، في حين أن دراسة الرواشدة (2023) ربطت إدارة المخاطر بمرونة سلسلة الإمداد، ودراسة نويجي (2023) ربطتها بالسمعة التجارية، ودراسة (2023) Asafo-Adjei et al. فحصت الأثر المعدّل للاضطرابات على العلاقة بين المرونة والأداء، ودراسة (2022) Nikookar & Yanadori ركزت على القدرات الإدارية كمحددات للمرونة. ومن حيث بيئة التطبيق، تتميز الدراسة الحالية بتطبيقها على المؤسسات الحكومية السعودية تحديدًا، وهي بيئة لم تحظَ باهتمام بحثي كافٍ في أدبيات إدارة مخاطر سلاسل الإمداد، إذ طُبقت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة تمامًا: قازي أول وزراندن (2021) في المؤسسات الجزائرية، والرواشدة (2023) في شركة البوتاس الأردنية، ونويجي (2023) في قطاع التجارة الإلكترونية بالقاهرة، و Asafo-Adjei et al. (2023) في شركات التصنيع بغانا، و Nikookar & Yanadori (2022) في المصانع الأسترالية، و Hohenstein (2022) في شركات لوجستية دولية، بينما اقتصرَت دراسات Gurtu & Johny (2021) و Katsaliaki et al. (2022) و Sudan & Taggar (2023) و Shishodia et al. (2024) و Emrouznejad et al. (2023) و Moosavi et al. (2022) على المراجعات المنهجية والبيبلومترية دون تطبيق ميداني. كما تختلف الدراسة الحالية في تركيزها على القطاع العام بدلاً

من القطاع الخاص أو الصناعي الذي هيمن على الدراسات السابقة، مما يجعلها من الدراسات الأولى التي تختبر تجريبياً العلاقة بين إدارة مخاطر سلاسل الإمداد وإتاحة الخدمة في سياق المؤسسات الحكومية السعودية ضمن مستهدفات رؤية 2030.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: سلسلة الإمداد (Supply Chain)

تُعرّف سلسلة الإمداد بأنها شبكة مترابطة ومتكاملة من المؤسسات والأنشطة والموارد والمعلومات التي تشترك في تدفق المنتجات أو الخدمات من نقطة المنشأ إلى المستفيد النهائي. وتتضمن هذه الشبكة الموردين والمصنّعين والموزعين ومقدمي الخدمات اللوجستية ونقاط تقديم الخدمة، ويتخللها تدفقات مادية ومالية ومعلوماتية متبادلة. وفي السياق الحكومي، تأخذ سلسلة الإمداد طابعاً خاصاً يتمثل في شبكة التوريد والمشتريات والخدمات اللوجستية التي تُمكن الجهات الحكومية من الحصول على المستلزمات والموارد اللازمة لتقديم خدماتها العامة للمواطنين والمقيمين بشكل مستمر ودون انقطاع. وتتميز سلاسل الإمداد الحكومية بخضوعها لأنظمة المشتريات والمنافسات الحكومية وارتباطها بتحقيق المصلحة العامة بدلاً من الربحية التجارية. (Hermoso-Orzáez & Garzón-Moreno, 2022)

ثانياً: مخاطر سلسلة الإمداد (Supply Chain Risks)

تشير مخاطر سلسلة الإمداد إلى أي أحداث أو ظروف غير متوقعة يمكن أن تُعطل التدفق الطبيعي للسلع والخدمات والمعلومات عبر حلقات سلسلة الإمداد، وتُلحق أضراراً بأداء المؤسسة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه المستفيدين. وقد صنّفت الأدبيات هذه المخاطر إلى عدة فئات وفقاً لمعايير مختلفة، فمن حيث المصدر تُقسّم إلى مخاطر تشغيلية ناجمة عن خلل في العمليات الداخلية، ومخاطر شبكية مرتبطة بأطراف سلسلة الإمداد كالموردين والموزعين، ومخاطر خارجية ناشئة عن البيئة المحيطة كالكوارث الطبيعية والتوترات الجيوسياسية والأوبئة والهجمات السيبرانية. (Gurtu & Johny, 2021) ومن حيث التكرار والأثر، تتراوح المخاطر بين اضطرابات منخفضة الاحتمال عالية الأثر كالكوارث والأوبئة، واضطرابات عالية التكرار متوسطة الأثر كتأخر التسليم وتقلبات الطلب وأعطال البنية التحتية (Katsaliaki, Galetsi & Kumar, 2022).

ثالثاً: إدارة مخاطر سلاسل الإمداد (Supply Chain Risk Management – SCRM)

تُعرّف إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بأنها العملية المنهجية والامتكاملة لتحديد المخاطر المحتملة في سلسلة الإمداد وتقييمها والتعامل معها ومراقبتها بهدف تقليل آثارها السلبية وضمان استمرارية الأعمال. وتستند هذه العملية إلى الإطار الدولي لإدارة المخاطر ISO 31000:2018 الذي يُحدد مراحل متسلسلة ومتكررة تبدأ بتحديد السياق ثم تقييم المخاطر ومعالجتها ومراقبتها ومراجعتها. وقد تبنت هذه الدراسة أربعة أبعاد لقياس إدارة مخاطر سلاسل الإمداد، مستمدة من الأدبيات العلمية والممارسات المهنية المعتمدة:

تحديد المخاطر (Risk Identification): ويُقصد به العملية المنهجية لاكتشاف المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على سلسلة الإمداد ورصدها وتوثيقها وتصنيفها وفقاً لمصادرها وطبيعتها. ويشمل ذلك المسح البيئي الداخلي والخارجي، وتحليل البيانات التاريخية، واستطلاع آراء الخبراء والعاملين، وبناء سجلات المخاطر. ويُمثّل هذا البُعد الخطوة التأسيسية لمنظومة إدارة المخاطر، إذ لا يمكن إدارة مخاطر لم تُحدّد أصلاً. (Emrouznejad, Abbasi & Sıcakyüz, 2023)

تقييم المخاطر (Risk Assessment): ويُشير إلى عملية تحليل المخاطر المحددة من حيث احتمالية وقوعها وحجم تأثيرها المحتمل على سلسلة الإمداد، ثم ترتيبها وفقاً لأولوياتها. ويستخدم هذا البُعد أدوات كمية ونوعية مثل مصفوفة الاحتمالية والأثر والتحليل الهرمي (AHP) وتحليل السيناريوهات لتمكين صناع القرار من تخصيص الموارد بفعالية نحو المخاطر الأكثر تهديداً. وقد وجدت دراسة الرواشدة (2023) أن أبعاد إدارة المخاطر مجتمعة تُفسّر 57.5% من التباين في مرونة سلسلة الإمداد، مما يُبرز أهمية التقييم الدقيق في توجيه جهود الإدارة.

الاستجابة للمخاطر (Risk Response): وتُعرّف بأنها مجموعة الإجراءات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة للتعامل مع المخاطر عند وقوعها، وتشمل أربع استراتيجيات رئيسية: تجنب الخطر بالابتعاد عن الأنشطة المسببة له، وتخفيف الخطر بتقليل احتمالية وقوعه أو تأثيره، ونقل الخطر عبر التأمين أو التعاقد، وقبول الخطر عندما تكون تكلفة معالجته تفوق أثره المتوقع. كما تتضمن الاستجابة خطط الطوارئ واستراتيجيات التعافي التي تُمكن المؤسسة من استعادة مستوى خدماتها الطبيعي بأسرع وقت ممكن. (Hohenstein, 2022)

مراقبة المخاطر والسيطرة عليها: (Risk Monitoring and Control) ويُقصد بها العملية المستمرة لرصد مؤشرات المخاطر وتتبع فعالية إجراءات الإدارة المتخذة وتحديث خطط المخاطر بشكل دوري استجابةً للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. ويتضمن هذا البُعد أنظمة الإنذار المبكر ومؤشرات الأداء الرئيسية والتقارير الدورية وآليات التعلم المؤسسي من التجارب السابقة، بما يكفل التحسين المستمر لمنظومة إدارة المخاطر. (Shishodia, Sharma, Rajesh & Munim, 2024)

رابعاً: إتاحة الخدمة وتقليل الانقطاعات (Service Availability and Disruption Reduction)

تُعرّف إتاحة الخدمة في سياق هذه الدراسة بأنها قدرة المؤسسة الحكومية على تقديم خدماتها العامة بشكل مستمر ومنظم وبالمستوى المطلوب من الجودة والكفاءة، دون تعرضها لحالات انقطاع أو تعطل أو تأخير ناجمة عن اضطرابات في سلسلة إمدادها. ويتضمن هذا المفهوم عدة مؤشرات تشمل: استمرارية تدفق المستلزمات والموارد اللازمة لتقديم الخدمة، والقدرة على تلبية احتياجات المستفيدين في الوقت المحدد، والحد من فترات التوقف والتعطل، وسرعة استعادة مستوى الخدمة الطبيعي عند حدوث خلل. ويرتبط هذا المفهوم ارتباطاً وثيقاً بمفهوم مرونة سلسلة الإمداد الذي يُعرّف بأنه قدرة السلسلة على التوقع والتكيف والاستجابة السريعة للأحداث غير المتوقعة واستعادة حالتها الأصلية أو الانتقال إلى حالة أفضل (Nikookar & Yanadori, 2022). وقد أثبتت الأدبيات أن اضطرابات سلاسل الإمداد تؤدي إلى تدهور متسلسل يبدأ بعدم القدرة على تلبية الطلب ويمتد إلى تراجع جودة الخدمة وتضرر السمعة المؤسسية وارتفاع التكاليف. (Katsaliaki, Galetsi & Kumar, 2022)

أما تقليل الانقطاعات فيشير إلى الجهود المؤسسية الرامية إلى خفض عدد حوادث توقف الخدمة ومدتها وشدتها، سواء من خلال التدابير الاستباقية التي تمنع حدوث الاضطراب أصلاً، أو التدابير الاستجابية التي تُقلّل من أثره عند وقوعه، أو تدابير التعافي التي تُسرّع العودة إلى الوضع الطبيعي. وقد صنّفت الأدبيات هذه التدابير إلى استراتيجيات وقائية واستجابية وتعافوية تعمل بشكل متكامل لحماية استمرارية تقديم الخدمة. (Sudan & Taggar, 2023)

المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة وتحليلها كمياً وكيفياً من خلال جمع البيانات من مفردات العينة وتحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة. وسيُوظف هذا المنهج في شقين متكاملين: الشق النظري الذي سيعتمد على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة العربية والإنجليزية المتعلقة بإدارة مخاطر سلاسل الإمداد وإتاحة الخدمة وتقليل الانقطاعات لبناء الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة، والشق التطبيقي الميداني الذي سيعتمد على أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة.

وستسير الدراسة وفق خطوات منهجية محددة تبدأ بمراجعة الأدبيات وصياغة النموذج النظري، ثم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وتحكيمها من قبل مجموعة من الخبراء والمحكمين الأكاديميين لضمان صدقها الظاهري والبنائي، يليها تطبيق الاستبانة ميدانياً على مفردات العينة المستهدفة، ثم جمع البيانات وترميزها وإدخالها في البرنامج الإحصائي، وأخيراً تحليل البيانات واستخلاص النتائج وصياغة التوصيات. وسيُراعى في جميع مراحل الدراسة الالتزام بالمعايير الأخلاقية للبحث العلمي من حيث سرية البيانات وطوعية المشاركة وموضوعية التحليل.

مجتمع وعينة الدراسة

سيكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات المرتبطة بسلاسل الإمداد والمشتريات والتوريد والخدمات اللوجستية والتشغيل في المؤسسات الحكومية السعودية المختارة في منطقة الرياض، والذين يشغلون مستويات إدارية مختلفة (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية). ويُقدّر حجم مجتمع الدراسة بنحو 450 موظفًا وموظفة يعملون في هذه الإدارات عبر عدد من الجهات الحكومية المختارة. وقد جرى اختيار هذا المجتمع تحديداً لأن العاملين في هذه الإدارات هم الأكثر دراية بممارسات إدارة مخاطر سلاسل الإمداد وتأثيرها على استمرارية الخدمات، كما أنهم يمتلكون الخبرة والمعرفة اللازمين لتقديم إجابات دقيقة وموثوقة عن محاور الاستبانة.

وستستخدم طريقة العينة العشوائية الطبقية لاختيار مفردات العينة، حيث ستُقسَّم الجهات الحكومية المستهدفة إلى طبقات وفقاً لطبيعة نشاطها (خدمية، تنمية، تنظيمية)، ثم تُسحب عينة عشوائية من كل طبقة بما يتناسب مع حجمها النسبي في مجتمع الدراسة. واستناداً إلى جدول Krejcie & Morgan (1970) لتحديد حجم العينة، فإن مجتمعاً قوامه 450 مفردة يستلزم عينة لا تقل عن 207 مفردات عند مستوى ثقة 95%. وعليه ستوزع 250 استبانة لضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة، بحيث يُتوقع استرداد ما لا يقل عن 210 استبانة صالحة بمعدل استجابة متوقع يبلغ نحو 84%.

مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على نوعين من مصادر البيانات لتحقيق التكامل بين الجانبين النظري والتطبيقي:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية والإنجليزية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والوثائق الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية السعودية، وقواعد البيانات الإلكترونية مثل Scopus و Web of Science و Google Scholar ومنصة المنهل ودار المنظومة. وستستخدم هذه المصادر في بناء الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة وتطوير أداة الدراسة.

المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات التي ستُجمع ميدانياً من مفردات عينة الدراسة عبر الاستبانة المصممة خصيصاً لهذا الغرض، والتي ستوزع إلكترونياً وورقياً على المبحوثين في المؤسسات الحكومية السعودية المستهدفة.

أداة الدراسة (الاستبانة)

ستستخدم الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وستكون من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية – ويتضمن معلومات عن المبحوثين من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الإداري والجهة الحكومية.

القسم الثاني: المتغير المستقل – إدارة مخاطر سلاسل الإمداد – ويتكوّن من أربعة أبعاد تقيس ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية السعودية:

- **البُعد الأول: تحديد المخاطر** – ويتضمن (4) فقرات تقيس قدرة المؤسسة على رصد المخاطر المحتملة وتصنيفها وتوثيقها.
- **البُعد الثاني: تقييم المخاطر** – ويتضمن (4) فقرات تقيس قدرة المؤسسة على تحليل احتمالية المخاطر وتأثيرها وترتيب أولوياتها.
- **البُعد الثالث: الاستجابة للمخاطر** – ويتضمن (4) فقرات تقيس جاهزية المؤسسة لتنفيذ خطط الاستجابة واستراتيجيات التعافي.
- **البُعد الرابع: مراقبة المخاطر والسيطرة عليها** – ويتضمن (4) فقرات تقيس مدى التزام المؤسسة بالمتابعة المستمرة وتحديث إجراءات إدارة المخاطر.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات المتغير المستقل (16)فقرة.

القسم الثالث: المتغير التابع – إتاحة الخدمة وتقليل الانقطاعات – وهو محور أحادي البُعد يتضمن (12)فقرة تقيس مستوى إتاحة الخدمات الحكومية واستمراريتها ومدى تقليل حالات الانقطاع والتعطّل في تقديمها.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (28)فقرة بالإضافة إلى فقرات البيانات الديموغرافية. وستُقاس جميع فقرات القسمين الثاني والثالث وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي (1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة)

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيُستخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26) لتحليل البيانات، وستُطبّق مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، وتشمل:

أساليب التحقق من صلاحية الأداة: سيستخدم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة ومدى اتساقها الداخلي، حيث يُشترط أن تبلغ قيمته 0.70 أو أعلى لقبول ثبات الأداة. كما سيجرى تحليل الصدق البنائي عبر معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور.

أساليب الإحصاء الوصفي: وتشمل التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة الديموغرافية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات المبحوثين على محاور الاستبانة وترتيب أهميتها النسبية.

أساليب الإحصاء الاستدلالي: وتشمل معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع بشكل منفرد، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس الأثر المشترك لجميع أبعاد المتغير المستقل مجتمعةً على المتغير التابع واختبار الفرض الرئيسي. كما سيجرى اختبارات التباين الأحادي (One-Way ANOVA) واختبار (T-Test) لفحص الفروق في استجابات المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية. وستُعمد قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) معياراً لقبول أو رفض الفرضيات الإحصائية.

حدود الدراسة

ستلتزم الدراسة بالحدود التالية التي تُحدد نطاقها وإطارها:

الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بأبعادها الأربعة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر والسيطرة عليها) على إتاحة الخدمة وتقليل الانقطاعات، دون التطرق لمتغيرات أخرى قد تؤثر على إتاحة الخدمة مثل العوامل المالية أو التقنية أو الموارد البشرية بشكل مستقل.

الحدود المكانية: ستُطبّق الدراسة على عدد من المؤسسات الحكومية السعودية الواقعة في منطقة الرياض، باعتبارها العاصمة الإدارية للمملكة والتي تتركز فيها أكبر عدد من الجهات الحكومية ذات سلاسل الإمداد المعقدة.

الحدود الزمانية: ستُنَفَّذ الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1447/1448 هـ الموافق 2026م.

الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين في إدارات سلاسل الإمداد والمشتريات والتوريد والخدمات اللوجستية والتشغيل في المؤسسات الحكومية المستهدفة، من المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية.

المراجع:

- إبراهيم، محمد عبد الرحمن. (2024). دور إدارة سلاسل التوريد في تحقيق الاستدامة في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، 3(9)، 1-28.
<https://ijfaes.vsrp.co.uk/2024/08/the-role-of-supply-chain-management-in-achieving-sustainability-in-the-kingdom-of-saudi-arabia>
- بن منصور، حياة، وحفصي، مليكة. (2022). أثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة في ظل جائحة كورونا. مجلة الباحث الاقتصادي، 10(1)، 47-68.
<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/32399/1/benmensour-hafsi.pdf>
- خليفة، أحمد محمود. (2024). دراسة وتحليل دور سلاسل الإمداد كأداة للحد من مخاطر عقود التكلفة المستهدفة للمشروعات القومية في القطاع الصحي المصري: دراسة اختبارية. مجلة البحوث المالية والتجارية، 25(4)، 1-35.
<https://www.researchgate.net/publication/382263586>
- الرواشدة، ينال عاطف سلام. (2023). أثر إدارة المخاطر في مرونة سلاسل التوريد في شركة البوتاس العربية. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، 9(1)، 171-211.
<https://journals.wise.edu.jo/ojs2020/index.php/mith/article/view/617>
- الزهراني، صالح جمعان صالح. (2024). أثر الرقمنة الحديثة للعمليات اللوجستية على أداء سلاسل الإمداد: دراسة حالة شركة المراعي، المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(16)، 50-75.
<https://www.researchgate.net/publication/395222390>
- السعودي، عمر عبد الله. (2022). إدارة سلاسل الإمداد في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية (JALHSS)، 71(1)، 1-32.
<https://www.jalhss.com/index.php/jalhss/article/view/1268>

- عبد الله، عبيد محمود محمد. (2023). تداعيات أزمة الصراع الروسي الأوكراني على ممارسات المحاسبة الإدارية في تخفيض مخاطر سلاسل الإمداد والخدمات اللوجستية. *المجلة العربية للإدارة*، 43(2)، 123-146. [/https://aja.journals.ekb.eg](https://aja.journals.ekb.eg)
- قازي أول، محمد شكري، وزراندنة، محمد. (2021). إدارة مخاطر سلاسل الإمداد في مؤسسات الأعمال الدولية: دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الجزائرية. *مجلة الاقتصاد والتسيير*، 20(1)، 125-144. <https://asjp.cerist.dz/en/article/156492>
- لعلي، محمد، وبوسعادة، نور الدين. (2025). دور المناطق اللوجستية في حل أزمات سلاسل الإمداد العالمية وتحسين الأداء اللوجستي. *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، 12(1)، 285-308. <https://asjp.cerist.dz/en/article/277912>
- نويجي، عبد العزيز. (2023). إدارة مخاطر سلاسل الإمداد وأثرها على سمعة العلامة التجارية: بالتطبيق على قطاع التجارة الإلكترونية في القاهرة. *مجلة البحوث الإدارية*، 41(3)، 1-37. <https://search.mandumah.com/Record/1417542>
- Abbasi, Sarfaraz, Sıcakyüz, Çiğdem, & Erdebilli, Babek. (2023). Supply Chain Risk Management: A Content Analysis–Based Review of Existing and Emerging Topics. *Supply Chain Analytics*, 3, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.sca.2023.100031>
- Angwi Rose, Samba. (2022). *Supply Chain Disruption, Resilience and Recovery: Key Issues for Supply Chain Management Practice* [Master's Thesis]. Lappeenranta–Lahti University of Technology, Finland. https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/164295/Masters_Thesis_Samba_Angwi_Rose.pdf
- Fan, Yiyi, Schwartz, Florian, & Voß, Stefan. (2022). Supply Chain Risk Management in the COVID–19 Pandemic. *International Journal of Logistics Management*, 33(4), 1336–1365. <https://doi.org/10.1108/IJLM-02-2021-0109>

- Gurtu, Amulya, & Johny, Jestin. (2021). Supply Chain Risk Management: Literature Review. *Risks*, 9(1), 1–16. <https://doi.org/10.3390/risks9010016>
- Hosseini, Seyedmohsen, Ivanov, Dmitry, & Dolgui, Alexandre. (2020). Supply Chain Disruptions and Resilience: A Major Review and Future Research Agenda. *Annals of Operations Research*, 319, 965–1002. <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03912-1>
- Moosavi, Javid, Fathollahi-Fard, Amir M., & Dulebenets, Maxim A. (2022). Supply Chain Disruption During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Cleaner Production*, 361, 1–22. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132200>
- Pérez-Domínguez, Luis Asunción, Galeana-Pérez, David, & Hernández-Gress, Eva Selene. (2022). Risk Management Methodology in the Supply Chain: A Case Study Applied. *Annals of Operations Research*, 313, 1051–1075. <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04220-y>
- Shishodia, Anurag, Sharma, Rohit, Rajesh, R., & Munim, Ziaul Haque. (2024). Resilience in Supply Chain Risk Management in Disruptive World: Rerouting Research Directions During and After Pandemic. *Annals of Operations Research*, 340, 1023–1057. <https://doi.org/10.1007/s10479-024-06126-x>
- Soni, Gunjan, Mangla, Sachin Kumar, Singh, Pankaj, Dey, Bidit L., & Dora, Manoj. (2023). Supply Chain Resilience and Performance of Manufacturing Firms: Role of Supply Chain Disruption. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 34(4), 612–635. <https://doi.org/10.1108/JMTM-07-2022-0266>

- Xu, Jie, Li, Zhi, & Wang, Yong. (2023). Supply Chain Disruption Mitigation Strategies to Advance Future Research: A Systematic Literature Review. *Journal of Cleaner Production*, 425, 1–20.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138643>

Mid Ocean University

College of Management

Department of risk management



**The Impact of Supply Chain Risk Management on Service
Availability and Disruption Reduction: A Field Study on
Government Corporations in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by

Nader Mohamed ageel Hmoud

253002174

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026