

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة المخاطر



أثر إدارة مخاطر سلسلة الإمداد على استمرارية التوريد وخفض التكاليف: دراسة ميدانية
على شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

إعداد الطالب/

محمد عبدالعزيز اليوسف

الرقم الأكاديمي: 253002610

إشراف/

د. الفیصل عبدالحمید محمد حسن

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

1447-2026

3	● مقدمة:
4	● مشكلة الدراسة
6	● أهداف الدراسة
7	● أسئلة الدراسة
7	● فروض الدراسة
8	● أهمية الدراسة
9	● الدراسات السابقة:
17	● الفجوة البحثية
17	● المنطلقات النظرية للدراسة
20	● المنهجية وطرق البحث:
21	● مجتمع وعينة الدراسة
21	● مصادر جمع البيانات
22	● أداة الدراسة (الاستبانة)
23	● الأساليب الإحصائية المستخدمة
23	● حدود الدراسة
25	● المراجع:

مقدمة:

يشهد الاقتصاد العالمي المعاصر تحولات جذرية فرضتها العولمة والانفتاح التجاري والتطور التكنولوجي المتسارع، مما جعل المؤسسات تعمل ضمن بيئة أعمال بالغة التعقيد تتشابك فيها شبكات التوريد عبر الحدود الجغرافية والثقافية والقطاعية. وقد أدى هذا التشابك إلى اعتماد المؤسسات بشكل متزايد على سلاسل إمداد عالمية متعددة الحلقات لتأمين احتياجاتها من المواد الخام والمكونات والخدمات، وهو ما أكسب إدارة سلسلة الإمداد مكانة محورية في الفكر الإداري والتطبيق العملي باعتبارها وظيفة استراتيجية تتجاوز حدود التوريد التقليدي لتشمل التخطيط والتنسيق والتكامل بين جميع الأطراف المعنية من الموردين حتى العملاء النهائيين. (Suresh et al., 2020)

وتُعد إدارة مخاطر سلسلة الإمداد من أبرز الموضوعات التي استقطبت اهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء خلال العقد الأخير، وذلك في ظل تصاعد حدة المخاطر وتنوع مصادرها بصورة غير مسبوقة. فسلاسل الإمداد المعاصرة باتت عرضة لمخاطر متعددة الأبعاد تشمل المخاطر التشغيلية والمالية واللوجستية والبيئية والجيوسياسية، وهو ما يستوجب تبني منهجيات منظمة لتحديد هذه المخاطر وتقييمها والتخفيف من حدتها ومراقبتها بشكل مستمر. وقد أكدت الدراسات الحديثة أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات استباقية لإدارة المخاطر تتفوق في أدائها على تلك التي تعتمد على ردود الفعل التلقائية عند وقوع الأزمات. (Can Saglam, Yildiz Çankaya & Sezen, 2021) كما أن تكامل وظائف سلسلة الإمداد مع برامج إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال يُعزز قدرة المؤسسة على احتواء الأضرار التشغيلية والحفاظ على سمعتها المؤسسية. (Azadegan et al., 2020)

ويُمثل تحقيق استمرارية التوريد هدفاً جوهرياً تسعى إليه المؤسسات لضمان تدفق المواد والمنتجات دون انقطاع، لا سيما بعد أن كشفت الأزمات العالمية الأخيرة عن الآثار الكارثية لتعطل سلاسل الإمداد على الأداء التشغيلي والمالي للشركات. فالاضطرابات في سلاسل الإمداد العالمية أسهمت بشكل مباشر في ارتفاع معدلات التضخم وتراجع القدرة الإنتاجية للعديد من القطاعات الاقتصادية (عبدالله، 2023). وإلى جانب الاستمرارية، يُشكل خفض التكاليف التشغيلية ركيزة أساسية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، حيث أثبتت الدراسات أن تطبيق مفاهيم سلاسل الإمداد الحديثة يُسهم في تحسين القدرة التنافسية من

خلال ترشيد التكاليف ورفع كفاءة العمليات (محمد وفريد، 2025). كما أن تحليل سلسلة التوريد يُعد أداة فعالة للحد من مخاطر تجاوز التكاليف المستهدفة وضبط الإنفاق التشغيلي (خلف وآخرون، 2022).

وتتجلى العلاقة الوثيقة بين إدارة مخاطر سلسلة الإمداد من جهة واستمرارية التوريد وخفض التكاليف من جهة أخرى في أن التحديد المبكر للمخاطر وتقييمها بدقة والتخفيف من حدتها ومراقبتها باستمرار يُمكن المؤسسة من تجنب الانقطاعات المكلفة في سلسلة التوريد والحفاظ على تدفق العمليات بأقل تكلفة ممكنة. وقد أشارت الأبحاث إلى أن دمج قدرات معالجة المعلومات والتحول الرقمي في إدارة مخاطر سلسلة الإمداد يُعزز مرونة السلسلة وقدرتها على الصمود أمام الاضطرابات (Rashid, Rasheed, Ngah, Jayaratne, Rahi & Tunio, 2024). كما أكدت دراسات أخرى أن تطبيق استراتيجيات الرشاقة والمرونة في سلسلة الإمداد يُحسن إدارة المخاطر ويُخفض التكاليف المرتبطة بالاستجابة للأزمات (Ahmed & Huma, 2021).

وفي ضوء ما تقدم، وانطلاقاً من الأهمية المتنامية لإدارة مخاطر سلسلة الإمداد في تحقيق استمرارية التوريد وخفض التكاليف، ونظراً لخصوصية بيئة الأعمال السعودية ومتطلبات رؤية المملكة 2030 في تعزيز تنافسية القطاع الخاص وتطوير المنظومة اللوجستية الوطنية، تأتي هذه الدراسة لنتناول أثر إدارة مخاطر سلسلة الإمداد بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، التخفيف من المخاطر، مراقبة المخاطر) على استمرارية التوريد وخفض التكاليف في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، سعياً لتقديم إسهام علمي وعلمي يُثري المعرفة الأكاديمية ويدعم صناع القرار في تبني ممارسات أكثر فاعلية لإدارة مخاطر سلاسل الإمداد.

مشكلة الدراسة

تُشكل سلاسل الإمداد العمود الفقري للنشاط الاقتصادي في عالم تتسارع فيه وتيرة العولمة وتتشابك فيه شبكات التوريد عبر الحدود الجغرافية والقطاعية، إذ باتت الشركات تعتمد اعتماداً متزايداً على منظومات إمداد معقدة ومتعددة الأطراف لضمان تدفق المواد والمنتجات والخدمات من مصادرها الأولى حتى وصولها إلى المستهلك النهائي. غير أن هذا التشابك المتنامي قد أفرز في المقابل تعرضاً غير مسبوق لطيف واسع من المخاطر التي تهدد استمرارية عمليات التوريد وتُلقي بأعبائها المالية الثقيلة على كاهل

المؤسسات، وهو ما تجلّى بصورة صارخة خلال السنوات الأخيرة مع تعاقب أزمات عالمية كبرى أعادت تشكيل المشهد الاقتصادي الدولي برمته.

فقد كشفت جائحة كوفيد-19 عن هشاشة بنيوية عميقة في سلاسل الإمداد العالمية، حين أدى الإغلاق الشامل وتعطل حركة النقل الدولي وتذبذب الطلب إلى شلل واسع النطاق طال قطاعات حيوية كالصناعات الدوائية والغذائية والإلكترونية، وتبع ذلك اندلاع الأزمة الروسية الأوكرانية التي أحدثت اضطرابات حادة في أسواق الطاقة والحبوب والمعادن، فضلاً عن أزمة سلاسل الشحن البحري واختناقات الموانئ العالمية التي رفعت تكاليف النقل إلى مستويات قياسية. وقد أشارت تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي إلى أن ما يزيد عن (80%) من الشركات العالمية تعرضت لاضطرابات في سلاسل إمدادها خلال الفترة من 2020 إلى 2023، وأن الخسائر المالية الناجمة عن هذه الاضطرابات تجاوزت تريليونات الدولارات على المستوى العالمي.

وفي السياق السعودي تحديداً، يكتسب هذا الموضوع أبعاداً استراتيجية خاصة في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تضع تعزيز تنافسية القطاع الخاص ورفع مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي وتنويع القاعدة الاقتصادية في صدارة أولوياتها. وتواجه شركات القطاع الخاص السعودي تحديات جوهرية تتصل بإدارة سلاسل الإمداد، منها الاعتماد الكبير على الاستيراد من الخارج في كثير من المدخلات الصناعية والاستهلاكية، وتقلبات أسعار المواد الخام المرتبطة بأسواق النفط والطاقة العالمية، والتحويلات المتسارعة في أنماط الطلب المحلي والإقليمي، إلى جانب التحديات اللوجستية المتعلقة بالبنية التحتية والموقع الجغرافي. وعلى الرغم من الجهود الحكومية الملموسة في تطوير المنظومة اللوجستية الوطنية من خلال الاستراتيجية الوطنية للنقل واللوجستيات ومبادرات هيئة النقل العام، فإن كثيراً من شركات القطاع الخاص لا تزال تفتقر إلى منهجيات منظمة وفعالة لإدارة مخاطر سلاسل الإمداد، مما يُعرضها لانقطاعات متكررة في التوريد وارتفاع غير مبرر في التكاليف التشغيلية يُضعف قدرتها التنافسية ويُهدد استدامة أعمالها.

ومن خلال استقراء الأدبيات والدراسات السابقة، يتبين وجود فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات العربية عموماً والسعودية على وجه الخصوص التي تناولت أثر إدارة مخاطر سلسلة الإمداد بأبعادها المتكاملة على استمرارية التوريد وخفض التكاليف في إطار دراسة واحدة شاملة. فمعظم الدراسات السابقة

إما ركزت على جانب واحد من جوانب إدارة المخاطر دون بقية الجوانب، أو تناولت بيانات اقتصادية وثقافية مختلفة عن البيئة السعودية لا يمكن تعميم نتائجها بصورة مباشرة. كما أن الدراسات التي تناولت المتغيرين التابعين معاً وهما استمرارية التوريد وخفض التكاليف كمحصلة لإدارة مخاطر سلسلة الإمداد تكاد تكون معدومة في البيئة السعودية، وهو ما يؤسس لمشكلة بحثية حقيقية تستوجب الدراسة والتقصي العلمي المنهجي.

وعليه، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر إدارة مخاطر سلسلة الإمداد بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، التخفيف من المخاطر، مراقبة المخاطر) على استمرارية التوريد وخفض التكاليف في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى دراسة أثر إدارة مخاطر سلسلة الإمداد بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، التخفيف من المخاطر، مراقبة المخاطر) على استمرارية التوريد وخفض التكاليف في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على أثر تحديد المخاطر في سلسلة الإمداد على استمرارية التوريد وخفض التكاليف في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر تقييم المخاطر في سلسلة الإمداد على استمرارية التوريد وخفض التكاليف في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر التخفيف من المخاطر في سلسلة الإمداد على استمرارية التوريد وخفض التكاليف في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر مراقبة المخاطر في سلسلة الإمداد على استمرارية التوريد وخفض التكاليف في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- تقديم توصيات علمية وعملية لشركات القطاع الخاص بالمملكة لتعزيز قدراتها في إدارة مخاطر سلسلة الإمداد بما يحقق استمرارية التوريد وخفض التكاليف.

ثانياً: أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر إدارة مخاطر سلسلة الإمداد بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، التخفيف من المخاطر، مراقبة المخاطر) على استمرارية التوريد وخفض التكاليف في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر سلسلة الإمداد بأبعادها المختلفة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما مستوى استمرارية التوريد المتحقق في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
3. ما مستوى خفض التكاليف التشغيلية المتحقق في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
4. هل تختلف تصورات أفراد عينة الدراسة حول أثر إدارة مخاطر سلسلة الإمداد على استمرارية التوريد وخفض التكاليف باختلاف المتغيرات الديموغرافية (حجم الشركة، القطاع الصناعي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي الأول:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة مخاطر سلسلة الإمداد بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، التخفيف من المخاطر، مراقبة المخاطر) على استمرارية التوريد وخفض التكاليف في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع منه الفروض الفرعية التالية:

- **H1a:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد المخاطر على استمرارية التوريد وخفض التكاليف في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- **H1b:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم المخاطر على استمرارية التوريد وخفض التكاليف في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- **H1c:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخفيف من المخاطر على استمرارية التوريد وخفض التكاليف في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- **H1d:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمراقبة المخاطر على استمرارية التوريد وخفض التكاليف في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

الفرض الرئيسي الثاني:

H2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات أفراد عينة الدراسة حول أثر إدارة مخاطر سلسلة الإمداد على استمرارية التوريد وخفض التكاليف تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (حجم الشركة، القطاع الصناعي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية):

- تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية والأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة مخاطر سلسلة الإمداد، لا سيما في ظل محدودية الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع في السياق السعودي، مما يوفر إطاراً مرجعياً للباحثين في هذا المجال.
- تُقدم الدراسة نموذجاً نظرياً يربط بين أبعاد إدارة مخاطر سلسلة الإمداد الأربعة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، التخفيف من المخاطر، مراقبة المخاطر) ومتغيرات استمرارية التوريد وخفض التكاليف، وهو ما يُعد إضافة نوعية للإطار النظري في هذا الحقل المعرفي.
- تُعالج الدراسة فجوة واضحة في الأدبيات البحثية تتمثل في ندرة الدراسات التي جمعت بين متغيري استمرارية التوريد وخفض التكاليف كمتغيرات تابعة لإدارة مخاطر سلسلة الإمداد في دراسة واحدة، مما يوفر رؤية أشمل وأعمق للعلاقات بين هذه المتغيرات.

- تُمهّد الدراسة الطريق أمام دراسات مستقبلية تتناول متغيرات وسيطة أو معدلة أخرى في العلاقة بين إدارة مخاطر سلسلة الإمداد واستمرارية التوريد وخفض التكاليف، مثل التحول الرقمي أو الذكاء الاصطناعي أو الاستدامة البيئية.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- تُوفّر الدراسة لمديري سلاسل الإمداد والمسؤولين التنفيذيين في شركات القطاع الخاص السعودي توصيات عملية قائمة على أدلة تجريبية حول أفضل الممارسات في إدارة مخاطر سلسلة الإمداد وأثرها على استمرارية العمليات وخفض التكاليف.
- تُساعد نتائج الدراسة شركات القطاع الخاص السعودي في تعزيز قدرتها التنافسية من خلال تبني منهجيات فعالة لإدارة مخاطر سلسلة الإمداد، مما ينعكس إيجاباً على أدائها التشغيلي والمالي ويُعزز مكانتها في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية.
- تُقدم الدراسة إطاراً عملياً يُمكن شركات القطاع الخاص من بناء سلاسل إمداد أكثر مرونة وقدرة على الصمود أمام الأزمات والاضطرابات العالمية المتكررة، كالأوبئة والحروب والكوارث الطبيعية وتقلبات أسعار المواد الخام.
- تُساعد نتائج الدراسة في تحديد المجالات الأكثر تأثيراً في إدارة مخاطر سلسلة الإمداد على خفض التكاليف، مما يُمكن الشركات من توجيه مواردها واستثماراتها نحو الممارسات ذات العائد الأعلى.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (الفارسي والمسماري وحافظ، 2022): "أثر تطبيق مفهوم الموانئ الذكية على استدامة سلسلة التوريد: دراسة حالة المنطقة الحرة بمصراتة - دولة ليبيا"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق متطلبات التحول إلى مفهوم الميناء الذكي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، أنظمة المعلومات والاتصالات، الأتمتة والرقمنة) على استدامة سلسلة التوريد في

المنطقة الحرة بمصراته في دولة ليبيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة حالة، وتكونت العينة من العاملين في المنطقة الحرة بمصراته حيث تم جمع البيانات عبر الاستبانة كأداة رئيسية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق مفهوم الموائى الذكية على استدامة سلسلة التوريد، وأن البنية التحتية التكنولوجية تُعد من أهم متطلبات التحول نحو الميناء الذكي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير البنية التحتية الرقمية والتكنولوجية للموائى الليبية، والاستثمار في أنظمة المعلومات الحديثة لتحقيق استدامة أفضل لسلاسل التوريد.

دراسة (خلف ومحمد وأبو العزم، 2022): تحليل سلسلة التوريد كأداة للحد من مخاطر عقود التكلفة المستهدفة لقطاع البناء والتشييد في مصر: دراسة اختبارية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تحليل سلسلة التوريد بأبعاده (تحليل تكاليف المواد الخام، تحليل تكاليف النقل والتوزيع، تحليل تكاليف الأنشطة الإنتاجية) كأداة للحد من مخاطر عقود التكلفة المستهدفة في قطاع البناء والتشييد بمصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع الأسلوب الاختباري، وتكونت العينة من المحاسبين والمراجعين والمديرين الماليين العاملين في شركات البناء والتشييد المصرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تحليل سلسلة التوريد يُعد أداة فعالة للحد من المخاطر المرتبطة بعقود التكلفة المستهدفة، وأن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحليل مكونات سلسلة التوريد وتقليل مخاطر تجاوز التكاليف. وأوصت الدراسة بضرورة تبني شركات البناء والتشييد لمنهجية تحليل سلسلة التوريد كجزء أساسي من نظام إدارة التكاليف لديها.

دراسة (علوان ورستم وحمود، 2025): "إدارة سلسلة التوريد الخضراء: التحديات والفرص في الاقتصاد المالي في العراق"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة سلسلة التوريد الخضراء بأبعادها (المشتريات الخضراء، التصنيع الأخضر، التوزيع الأخضر، اللوجستيات العكسية) والتحديات والفرص المرتبطة بها في سياق الاقتصاد المالي في العراق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من المؤسسات العاملة في القطاع الصناعي والمالي العراقي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تبني ممارسات سلسلة التوريد الخضراء يُسهم في تحسين الأداء البيئي والمالي للمؤسسات، وأن هناك تحديات تتعلق بنقص الوعي البيئي وضعف البنية التحتية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي بأهمية

الاستدامة البيئية في سلاسل التوريد، وتقديم حوافز حكومية لتشجيع المؤسسات على تبني الممارسات الخضراء.

دراسة (عثمان، 2023): "تكامل سلسلة التوريد: دراسة ارتباطية للثقافة التنظيمية وأداء الشركة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (ثقافة العشيرة، ثقافة التشبع، ثقافة السوق، ثقافة التسلسل الهرمي) وتكامل سلسلة التوريد وأداء الشركة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من الشركات التي تم جمع بياناتها عبر الاستبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين ثقافات العشيرة والتشبع وتكامل سلسلة التوريد وأداء الشركة، وأن الهيكل التنظيمي المرن يزيد من تكامل سلسلة التوريد ويُحسّن الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لثقافات تنظيمية مرنة تدعم التكامل بين مكونات سلسلة التوريد لتحقيق أداء أفضل.

دراسة (حفصي وبن منصور وبن محمود، 2022): "أثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة في ظل جائحة كورونا: دراسة حالة شركة الطاسيلي للخدمات البترولية - منطقة إرارة 2 - حاسي مسعود"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير مخاطر إدارة الإمداد بأبعادها (مخاطر التوريد، مخاطر النقل واللوجستيات، مخاطر الطلب) على شركة الطاسيلي للخدمات البترولية في ظل جائحة كورونا. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة من خلال المقابلات الشخصية كأداة رئيسية لجمع البيانات مع عدد من مسؤولي الشركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن جائحة كورونا كان لها أثر سلبي على إدارة مخاطر الإمداد في الشركة، إلا أن الشركة تمكنت من تحقيق أقل الخسائر الممكنة من خلال إجرائها لمجموعة من التغييرات على مستوى استراتيجيات إدارة مخاطر الإمداد. وأوصت الدراسة بضرورة وضع خطط استباقية لإدارة مخاطر الإمداد وتطوير استراتيجيات مرونة سلسلة التوريد لمواجهة الأزمات المستقبلية.

دراسة (ثابت، 2022): "أثر إدارة سلسلة الإمداد الزراعية على الأداء المالي لشركات التصنيع الغذائي المصرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة سلسلة الإمداد الزراعية بأبعادها (إدارة العلاقة مع الموردين، إدارة التخزين والمخزون، إدارة النقل والتوزيع) على الأداء المالي لشركات التصنيع الغذائي المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام مقاييس متعددة تعبر عن ممارسات إدارة سلسلة الإمداد الزراعية والأداء المالي، وتكونت العينة من شركات التصنيع الغذائي المصرية المدرجة في البورصة المصرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة سلسلة الإمداد الزراعية على الأداء المالي لشركات التصنيع الغذائي. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام شركات التصنيع الغذائي بتطوير ممارسات إدارة سلسلة الإمداد وتعزيز العلاقة مع الموردين الزراعيين لتحسين أدائها المالي.

دراسة (ليشاني وعروش ودويس، 2022): "أثر مخاطر إدارة سلاسل الإمداد على المؤسسات الجزائرية في ظل جائحة Covid-19: دراسة عينة من مؤسسات الجنوب الشرقي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مخاطر إدارة سلاسل الإمداد بأبعادها (العلاقة مع الموردين، مدة التسليم، تكلفة النقل) على أداء المؤسسات الجزائرية في منطقة الجنوب الشرقي في ظل جائحة كوفيد-19. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستدلالي، وتكونت العينة من (21) مؤسسة صناعية وتجارية وخدمية في منطقة الجنوب الشرقي، حيث تم توزيع استبانة على إدارات هذه المؤسسات وتم استرجاع (32%) منها، وُحِلَّت البيانات باستخدام برنامج (SPSS V25) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة سلاسل الإمداد تأثرت بجائحة كوفيد-19 وأثرت على أداء المؤسسات الاقتصادية، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد إدارة سلسلة التوريد على أداء المؤسسات. وأوصت الدراسة بضرورة تنويع مصادر التوريد وبناء علاقات استراتيجية مع الموردين لتقليل مخاطر الانقطاع.

دراسة (عبدالله، 2023): "الاضطرابات في سلاسل الإمداد العالمية وأثرها على معدل التضخم"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي لعبته الاضطرابات في سلاسل الإمداد العالمية بأبعادها (اضطرابات الإنتاج، اضطرابات النقل والشحن، اضطرابات الطلب) خاصة بعد أزمة فيروس كورونا المستجد والحرب الروسية الأوكرانية في رفع معدل التضخم العالمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع تحليل البيانات والمؤشرات الاقتصادية العالمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن اضطرابات سلاسل الإمداد العالمية كانت من أبرز العوامل المؤثرة في ارتفاع معدلات التضخم، وأن جائحة كورونا

والحرب الروسية الأوكرانية أدتا إلى تعطل حركة التجارة العالمية وارتفاع تكاليف الشحن والنقل. وأوصت الدراسة بضرورة تنويع مصادر الإمداد وتعزيز مرونة سلاسل الإمداد العالمية لمواجهة الأزمات المستقبلية والحد من الآثار التضخمية.

دراسة (محمد وفريد، 2025): "أثر تطبيق مفاهيم سلاسل الإمداد على تحسين القدرة التنافسية بالتطبيق على الشركات العاملة في مجال الأجهزة المنزلية الكهربائية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفاهيم سلاسل الإمداد بأبعادها (إدارة العلاقة مع الموردين، إدارة المخزون، إدارة التوزيع واللوجستيات) على تحسين القدرة التنافسية للشركات العاملة في مجال الأجهزة المنزلية الكهربائية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في الشركات العاملة في مجال الأجهزة المنزلية الكهربائية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق مفاهيم سلاسل الإمداد على تحسين القدرة التنافسية للشركات. وأوصت الدراسة بأهمية تبني الشركات لمفاهيم سلاسل الإمداد الحديثة وتعزيز التكامل بين مكونات سلسلة الإمداد لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Azadegan, Syed, Blome & Tajeddini, 2020): "Supply Chain Involvement in Business Continuity Management: Effects on Reputational and Operational Damage Containment from Supply Chain Disruptions"

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية إدارة استمرارية الأعمال (BCM) ومشاركة سلسلة التوريد في إدارة استمرارية الأعمال (SCiBCM) بأبعادها (التكامل الداخلي، التخطيط لاستمرارية الأعمال، تقييم المخاطر) على احتواء الأضرار التشغيلية والسمعة الناتجة عن اضطرابات سلسلة التوريد في الشركات الأوروبية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال ثلاث دراسات تجريبية، وتكونت عينة الدراسة الأولى من (448) شركة تصنيع أوروبية، والدراسة الثانية من (110) مديرين تنفيذيين، والدراسة الثالثة من (117) مديرًا تنفيذيًا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة استمرارية الأعمال تحسّن احتواء الأضرار المتعلقة بالسمعة، بينما تحسّن مشاركة سلسلة التوريد في إدارة استمرارية الأعمال احتواء الأضرار

التشغيلية، وأن هذه التأثيرات تتضخم في الشركات التي تواجه هشاشة أعلى في سلسلة التوريد. وأوصت الدراسة بضرورة دمج وظائف سلسلة التوريد في برامج إدارة استمرارية الأعمال لتعزيز قدرة المنظمة على مواجهة الاضطرابات.

دراسة (Ruamchart & Pongpreecha, 2025): "Supply Chain Risk Management and Business Continuity: An Empirical Investigation in Thai Industry"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة مخاطر سلسلة التوريد بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، التخفيف من المخاطر، مراقبة المخاطر) واستمرارية الأعمال في الصناعة التايلاندية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التجريبي، وتكونت العينة من شركات صناعية تايلاندية حيث تم جمع البيانات من خلال الاستبانة وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية متقدمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد واستمرارية الأعمال، وأن تحديد المخاطر وتقييمها يُعدان من أهم العوامل المؤثرة في ضمان استمرارية العمليات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات الصناعية لمنهجيات منظمة لإدارة مخاطر سلسلة التوريد لضمان استمرارية أعمالها.

دراسة (Suresh, Sanders & Braunscheidel, 2020): "Business Continuity Management for Supply Chains Facing Catastrophic Events"

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية التوفيق والتكامل بين منهجيتين مختلفتين لإدارة المخاطر هما: إدارة استمرارية الأعمال (BCM) بأبعادها (تحليل تأثير الأعمال، تخطيط الطوارئ، إدارة الأزمات) ومنهجيات إدارة مخاطر سلسلة التوريد (المرونة، الرشاقة، المرونة التنظيمية) لمواجهة الأحداث الكارثية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات وتطوير إطار مفاهيمي يستند إلى معيار ISO 22301 ودورة ديمينج (PDCA). وتوصلت نتائج الدراسة إلى تقديم إطار متكامل لإدارة استمرارية الأعمال لسلاسل التوريد يتضمن ست مراحل تشمل فحص السياق التنظيمي والقيادة والوقاية والتعافي والتقييم والتحسين المستمر، مع تطبيق ذلك على حالات جائحة كوفيد-19. وأوصت

الدراسة بضرورة تبني سلاسل التوريد لمنهجية BCM المتكاملة المقترحة لتعزيز مرونتها وقدرتها على مواجهة الكوارث.

دراسة (Guntuka, Corsi & Cantor, 2024): "Recovery from Plant-Level Supply Chain Disruptions: Supply Chain Complexity and Business Continuity Management"

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تأثير العمليات الداخلية للمصنع وشبكة اتصالاته بأبعادها (عدد الأجزاء المصنعة، عدد العمليات الداخلية، عدد سلاسل التوريد المرتبطة، المسافة من المصنع الأصلي) على زمن التعافي من الاضطرابات، بالإضافة إلى دور خطط إدارة استمرارية الأعمال (BCP) كمتغير معدل. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال الشراكة مع شركة Resilinc المتخصصة في حلول إدارة مخاطر سلسلة التوريد، وتم استخدام أسلوب الانحدار المقطوع (Tobit) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عدد الأجزاء المصنعة وعدد العمليات الداخلية والتعقيد الشبكي يزيد بشكل معنوي من زمن التعافي، وأن هناك علاقة على شكل حرف U مقلوب بين التعقيد وزمن التعافي، كما وُجد دعم جزئي لدور خطط استمرارية الأعمال في تخفيف العلاقة بين التعقيد وزمن التعافي. وأوصت الدراسة بضرورة تبسيط العمليات الداخلية وتطوير خطط استمرارية أعمال فعالة على مستوى المصنع.

دراسة (Ahmed & Huma, 2021): "Impact of Lean and Agile Strategies on Supply Chain Risk Management"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاستراتيجيات الرشيقة (Lean) والمرنة (Agile) بأبعادهما (توجه السوق، إدارة الجودة، المتانة، المرونة) على إدارة مخاطر سلسلة التوريد في الشركات الصناعية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي الاستقصائي، وتكونت العينة من شركات صناعية في باكستان حيث تم جمع البيانات عبر الاستبانة وتحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن توجه السوق كقوة خارجية له تأثير أكبر في دفع الاستراتيجية المرنة مقارنة بالاستراتيجية الرشيقة، وأن كلتا الاستراتيجيتين تسهمان في تحسين إدارة مخاطر سلسلة التوريد من حيث المتانة والمرونة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لمزيج متوازن من الاستراتيجيات الرشيقة والمرنة لتعزيز قدراتها في إدارة مخاطر سلسلة التوريد.

دراسة (Can Saglam, Yildiz Çankaya & Sezen, 2021): "Proactive Risk Mitigation Strategies and Supply Chain Risk Management Performance: An Empirical Analysis for Manufacturing Firms in Turkey"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين استراتيجيات التخفيف الاستباقي للمخاطر بأبعادها (مرونة سلسلة التوريد، مرونة سلسلة التوريد التنظيمية، رقابة سلسلة التوريد) وأداء إدارة مخاطر سلسلة التوريد في شركات التصنيع التركية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من (127) شركة تصنيع تركية حيث تم جمع البيانات عبر المسح الميداني وتحليلها باستخدام تقنيات المربعات الصغرى الجزئية (PLS) لنموذج المعادلات الهيكلية عبر برنامج SmartPLS. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المرونة والمرونة التنظيمية والرقابة كاستراتيجيات استباقية لها أثر إيجابي معنوي على أداء إدارة مخاطر سلسلة التوريد. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد الشركات الصناعية لاستراتيجيات استباقية متعددة الأبعاد لتعزيز أداء إدارة المخاطر في سلاسل التوريد.

دراسة (Rashid, Rasheed, Ngah, Jayaratne, Rahi & Tunio, 2024): "Role of Information Processing and Digital Supply Chain in Supply Chain Resilience through Supply Chain Risk Management"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور معالجة المعلومات وسلسلة التوريد الرقمية بأبعادهما (قدرات معالجة المعلومات، التحول الرقمي لسلسلة التوريد، إدارة مخاطر سلسلة التوريد) في تعزيز مرونة سلسلة التوريد من خلال إدارة مخاطر سلسلة التوريد كمتغير وسيط. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي الاستقصائي، وتكونت العينة من شركات تصنيع حيث تم جمع البيانات عبر الاستبانة وتحليلها باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن معالجة المعلومات وسلسلة التوريد الرقمية تلعبان دوراً محورياً في تعزيز مرونة سلسلة التوريد، وأن إدارة مخاطر سلسلة التوريد تتوسط العلاقة بين هذه المتغيرات ومرونة سلسلة التوريد بشكل إيجابي ومعنوي. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في قدرات معالجة المعلومات والتحول الرقمي لسلاسل التوريد كآلية لتعزيز إدارة المخاطر وتحقيق المرونة المطلوبة.

الفجوة البحثية

من خلال المراجعة المعمقة والشاملة للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، تبين وجود فجوة بحثية واضحة تتمثل في عدة جوانب مترابطة. فمن حيث البيئة الجغرافية، فإن معظم الدراسات الأجنبية أُجريت في بيئات غربية وآسيوية كالدراسات الأوروبية (Azadegan et al., 2020) والتركية (Can Saglam et al., 2021) والتايلاندية (Ruamchart & Pongpreecha, 2025) والباكستانية (Ahmed & Huma, 2021)، بينما ركزت الدراسات العربية على بيئات مصرية (ثابت، 2022؛ خلف وآخرون، 2022؛ عبدالله، 2023) وجزائرية (حفصي وآخرون، 2022؛ ليشاني وآخرون، 2022) وليبية (الفارسي وآخرون، 2022) وعراقية (علوان وآخرون، 2025)، مع غياب شبه تام لدراسات سعودية تتناول هذا الموضوع في سياق القطاع الخاص السعودي. ومن حيث المتغيرات، فإن أغلب الدراسات السابقة تناولت إما إدارة المخاطر وعلاقتها بالأداء التشغيلي أو استمرارية الأعمال بشكل منفصل، ولم تجمع بين استمرارية التوريد وخفض التكاليف كمتغيرات تابعة في نموذج واحد متكامل. كما أن كثيراً من الدراسات لم تتناول أبعاد إدارة مخاطر سلسلة الإمداد الأربعة مجتمعة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، التخفيف من المخاطر، مراقبة المخاطر)، بل ركزت على بُعد أو بُعدين فقط. وعليه، تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج بحثي متكامل يربط بين الأبعاد الأربعة لإدارة مخاطر سلسلة الإمداد واستمرارية التوريد وخفض التكاليف في بيئة القطاع الخاص السعودي، وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة المستعرضة...

المنطلقات النظرية للدراسة

مفهوم سلسلة الإمداد (Supply Chain)

يُعد مفهوم سلسلة الإمداد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تبلورت بشكل واضح في أواخر القرن العشرين، وإن كانت جذوره تمتد إلى الممارسات اللوجستية التقليدية التي عرفت المؤسسات منذ عقود. وتُعرف سلسلة الإمداد بأنها شبكة مترابطة ومتكاملة من المنظمات والأنشطة والموارد والمعلومات التي تشترك معاً في عمليات التوريد والتحويل والتوزيع لإيصال المنتجات والخدمات من نقطة المنشأ الأولى حتى المستهلك النهائي. وتشمل هذه الشبكة الموردين بمختلف مستوياتهم والمصنعين والموزعين وتجار الجملة والتجزئة ومقدمي الخدمات اللوجستية، بالإضافة إلى تدفقات المواد والمعلومات والأموال التي

ترتبط بين هذه الأطراف. ويتجاوز مفهوم سلسلة الإمداد المعاصر الإطار التقليدي للعلاقة الثنائية بين المورد والمشتري ليشمل منظومة شاملة من العلاقات الاستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق القيمة المضافة لجميع الأطراف المعنية، حيث أصبح يُنظر إلى المنافسة في بيئة الأعمال المعاصرة على أنها منافسة بين سلاسل الإمداد وليس بين المؤسسات المنفردة (الفارسي والمسماري وحافظ، 2022).

إدارة مخاطر سلسلة الإمداد (Supply Chain Risk Management)

تُعرّف إدارة مخاطر سلسلة الإمداد بأنها عملية منهجية ومنظمة تهدف إلى تحديد مصادر المخاطر المحتملة التي قد تُهدد سلسلة الإمداد وتقييم احتمالية حدوثها وتأثيرها ووضع استراتيجيات فعالة للتخفيف من حدتها ومراقبتها بشكل مستمر، بما يضمن الحفاظ على تدفق العمليات واستمراريتها وحماية المؤسسة من الخسائر المالية والتشغيلية. ويُعد هذا المفهوم امتداداً طبيعياً لتطور الفكر الإداري في مجال إدارة المخاطر المؤسسية، حيث تحوّل التركيز من إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة الواحدة إلى إدارتها على مستوى سلسلة الإمداد بأكملها نظراً لتشابك العلاقات وتعدد الأطراف المؤثرة (Suresh, Sanders & Braunscheidel, 2020) وتتضمن إدارة مخاطر سلسلة الإمداد في هذه الدراسة أربعة أبعاد رئيسية هي:

أ- **تحديد المخاطر (Risk Identification):** ويُقصد به العملية المنهجية لرصد واكتشاف جميع المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على سلسلة الإمداد سواء كانت داخلية أو خارجية. ويشمل ذلك مخاطر التوريد ومخاطر الطاب والمخاطر التشغيلية والمخاطر البيئية والمخاطر الجيوسياسية ومخاطر المعلومات والمخاطر المالية. ويُعد تحديد المخاطر الخطوة التأسيسية الأولى في عملية إدارة المخاطر، إذ لا يمكن إدارة ما لم يتم تحديده والتعرف عليه أولاً، ويتطلب ذلك استخدام أدوات متعددة كتحليل أنماط الفشل وآثاره ومخططات السبب والنتيجة والعصف الذهني وتحليل السيناريوهات (Can Saglam, Yildiz & Çankaya & Sezen, 2021).

ب- **تقييم المخاطر (Risk Assessment):** ويُشير إلى عملية تحليل المخاطر التي تم تحديدها وتقدير احتمالية حدوث كل منها وحجم تأثيرها المحتمل على سلسلة الإمداد، ومن ثم ترتيبها وفقاً لأولوياتها ودرجة خطورتها. ويعتمد تقييم المخاطر على أساليب كمية ونوعية تشمل مصفوفة الاحتمالية والتأثير

وتحليل الحساسية ونمذجة المحاكاة والتحليل البياني، بهدف تمكين صناع القرار من تخصيص الموارد بكفاءة والتركيز على المخاطر الأكثر تهديداً. (Rashid et al., 2024)

ج- التخفيف من المخاطر (Risk Mitigation): ويُعرّف بأنه مجموعة الاستراتيجيات والإجراءات الاستباقية التي تتخذها المؤسسة للحد من احتمالية حدوث المخاطر أو تقليل آثارها السلبية على سلسلة الإمداد. وتشمل استراتيجيات التخفيف تنويع مصادر التوريد وبناء مخزون أمان وتطوير خطط الطوارئ والبدائل وتعزيز مرونة سلسلة الإمداد ورشاقتها وإقامة شراكات استراتيجية مع الموردين الرئيسيين. وقد أثبتت الدراسات أن الاستراتيجيات الاستباقية للتخفيف من المخاطر كالمرونة والرشاقة والمرونة التنظيمية تُحسّن بشكل جوهري أداء إدارة مخاطر سلسلة التوريد. (Ahmed & Huma, 2021)

د- مراقبة المخاطر (Risk Monitoring): ويُقصد بها العملية المستمرة والدورية لمتابعة المخاطر المحددة ورصد المستجدات والتغيرات في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية، وتحديث خطط الاستجابة والتخفيف وفقاً لذلك. وتشمل مراقبة المخاطر استخدام مؤشرات أداء رئيسية ولوحات متابعة وأنظمة إنذار مبكر وتقارير دورية، بما يضمن جاهزية المؤسسة للاستجابة السريعة لأي تغيرات أو تهديدات طارئة. وقد أكدت الأبحاث أن المراقبة المستمرة للمخاطر تُعد عنصراً حاسماً في تعزيز مرونة سلسلة الإمداد واستمراريتها. (Ruamchart & Pongpreecha, 2025)

3- استمرارية التوريد (Supply Continuity)

يُعرّف مفهوم استمرارية التوريد بأنه قدرة المؤسسة على الحفاظ على تدفق منتظم وغير منقطع للمواد والمنتجات والخدمات عبر سلسلة الإمداد بالكميات والجودة والتوقيت المطلوب، حتى في ظل الظروف الاستثنائية والاضطرابات غير المتوقعة. ويرتبط هذا المفهوم ارتباطاً وثيقاً بمفهوم إدارة استمرارية الأعمال (Business Continuity Management – BCM) الذي يُعد إطاراً إدارياً شاملاً لتحديد المخاطر التي قد تؤثر على استمرارية العمليات ووضع آليات للوقاية والاستجابة والتعافي. وقد أكدت الدراسات أن تضمين وظائف سلسلة الإمداد في برامج إدارة استمرارية الأعمال يُعزز قدرة المؤسسة على احتواء الأضرار التشغيلية الناجمة عن الاضطرابات (Azadegan, Syed, Blome & Tajeddini, 2020). كما أن تعقيد سلسلة الإمداد يؤثر بشكل مباشر على زمن التعافي من الاضطرابات، مما يجعل التخطيط لاستمرارية الأعمال ضرورة حتمية وليس خياراً. (Guntuka, Corsi & Cantor, 2024)

4- خفض التكاليف (Cost Reduction)

يُشير مفهوم خفض التكاليف في سياق إدارة سلسلة الإمداد إلى مجموعة الجهود والممارسات الهادفة إلى تقليل التكاليف الإجمالية المرتبطة بعمليات سلسلة الإمداد دون المساس بجودة المنتجات أو مستوى الخدمة المقدم للعملاء. ويشمل ذلك خفض تكاليف الشراء والتوريد وتكاليف التخزين والمخزون وتكاليف النقل والتوزيع وتكاليف المعالجة والتصنيع وتكاليف الجودة والفاقد، بالإضافة إلى التكاليف غير المباشرة المرتبطة بالتأخير والانقطاعات وإعادة العمل. ويُعد خفض التكاليف هدفاً محورياً في إدارة سلسلة الإمداد لارتباطه المباشر بالربحية والقدرة التنافسية للمؤسسة، حيث أثبتت الدراسات أن تحليل سلسلة التوريد يُساهم في الحد من مخاطر تجاوز التكاليف المستهدفة (خلف ومحمد وأبو العزم، 2022). كما أن تطبيق مفاهيم سلاسل الإمداد الحديثة يُحسن القدرة التنافسية من خلال ترشيد التكاليف ورفع الكفاءة التشغيلية (محمد وفريد، 2025).

المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً من خلال جمع البيانات والمعلومات من الميدان وتحليلها إحصائياً للكشف عن العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات. وسيتم توظيف هذا المنهج لدراسة أثر إدارة مخاطر سلسلة الإمداد بأبعادها الأربعة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، التخفيف من المخاطر، مراقبة المخاطر) على استمرارية التوريد وخفض التكاليف في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال الرجوع إلى المصادر الثانوية لبناء الإطار النظري والمصادر الأولية لجمع البيانات الميدانية.

وسيتم في الجانب الميداني تصميم استبانة محكمة علمياً وتوزيعها على عينة ممثلة من المديرين والعاملين في إدارات سلاسل الإمداد والمشتريات والعمليات واللوجستيات في شركات القطاع الخاص السعودي، ثم ستُجمع البيانات وتُعالج إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (Smart PLS) لنمذجة المعادلات الهيكلية، بهدف اختبار فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها والوصول إلى نتائج علمية دقيقة وموثوقة يُمكن تعميمها والاستفادة منها نظرياً وعملياً.

مجتمع وعينة الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والعاملين في إدارات سلاسل الإمداد والمشتريات والعمليات واللوجستيات في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وذلك بالتركيز على الشركات الكبيرة والمتوسطة العاملة في القطاعات الصناعية والتجارية والخدمية في المدن الرئيسية (الرياض، جدة، الدمام). ووفقاً لبيانات وزارة التجارة والهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)، يُقدّر عدد الشركات الكبيرة والمتوسطة العاملة في هذه القطاعات بنحو (3,500) شركة، ويُقدّر عدد العاملين في الإدارات المستهدفة بنحو (15,000) موظف ومدير.

ونظراً لصعوبة إجراء مسح شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية تضمن تمثيل القطاعات المختلفة (الصناعي، التجاري، الخدمي) والمناطق الجغرافية الرئيسية، وسيتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثومبسون (Steven Thompson) عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، وبناءً على ذلك سيبلغ الحد الأدنى المطلوب للعينة نحو (375) مفردة. وسيتم توزيع (450) استبانة لضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة، مع استهداف معدل استرداد لا يقل عن (85%) أي ما يعادل نحو (383) استبانة صالحة للتحليل.

مصادر جمع البيانات

سوف تعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

أ- **المصادر الثانوية:** وتشمل الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير الحكومية والمؤسسية، وقواعد البيانات الإلكترونية المعتمدة مثل (Scopus, Web of Science, EBSCOhost, المنهل، دار المنظومة)، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية.

ب- **المصادر الأولية:** وتتمثل في الاستبانة التي سيتم تصميمها خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، والتي ستوزع إلكترونياً وورقياً على أفراد عينة الدراسة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لاختبار فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

أداة الدراسة (الاستبانة)

سيتم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وستتكون من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

سيتضمن هذا القسم البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وتشمل: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، حجم الشركة، القطاع الصناعي

القسم الثاني: المتغير المستقل (إدارة مخاطر سلسلة الإمداد)

سيتضمن هذا القسم (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، وذلك على النحو التالي:

- البُعد الأول: تحديد المخاطر - ويتضمن (4) فقرات تقيس مدى قدرة الشركة على رصد وتحديد المخاطر المحتملة في سلسلة الإمداد بشكل منهجي واستباقي.
- البُعد الثاني: تقييم المخاطر - ويتضمن (4) فقرات تقيس مدى قدرة الشركة على تحليل المخاطر المحددة وتقدير احتمالية حدوثها وحجم تأثيرها وترتيب أولوياتها.
- البُعد الثالث: التخفيف من المخاطر - ويتضمن (4) فقرات تقيس مدى تبني الشركة لاستراتيجيات وخطط فعالة للحد من المخاطر وتقليل آثارها السلبية على سلسلة الإمداد.
- البُعد الرابع: مراقبة المخاطر - ويتضمن (4) فقرات تقيس مدى التزام الشركة بالمتابعة المستمرة والدورية للمخاطر وتحديث خطط الاستجابة وفقاً للمستجدات.

القسم الثالث: المتغير التابع (استمرارية التوريد وخفض التكاليف)

سيتضمن هذا القسم محوراً واحداً يتكون من (10) فقرات تقيس مستوى تحقيق استمرارية التوريد وخفض التكاليف التشغيلية في الشركة نتيجة تطبيق ممارسات إدارة مخاطر سلسلة الإمداد.

وبذلك يكون إجمالي فقرات الاستبانة (26) فقرة بالإضافة إلى فقرات البيانات الديموغرافية، وستُقاس جميع الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (1 = غير موافق بشدة) إلى (5 = موافق

بشدة). وسيتم التحقق من صدق الأداة من خلال صدق المحكمين بعرضها على عدد من الأساتذة المتخصصين، والصدق البنائي من خلال التحليل العاملي، كما سيتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ. (Cronbach's Alpha)

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.28) وبرنامج (Smart PLS) (4) لتحليل البيانات، وستستخدم الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة وترتيب الأبعاد وفقاً لأهميتها النسبية.
- معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي.
- معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation) لقياس درجة الارتباط بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع.
- تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد إدارة مخاطر سلسلة الإمداد مجتمعة على استمرارية التوريد وخفض التكاليف.
- تحليل الانحدار البسيط: (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد إدارة مخاطر سلسلة الإمداد على حدة على المتغير التابع.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر إدارة مخاطر سلسلة الإمداد بأبعادها الأربعة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، التخفيف من المخاطر، مراقبة المخاطر) على استمرارية التوريد وخفض التكاليف، دون التطرق إلى أبعاد أخرى لإدارة مخاطر سلسلة الإمداد أو متغيرات تابعة أخرى.
- الحدود المكانية: ستطبق الدراسة على شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية في المدن الرئيسية (الرياض، جدة، الدمام).

- **الحدود البشرية:** ستقتصر الدراسة على المديرين والعاملين في إدارات سلاسل الإمداد والمشتريات والعمليات واللوجستيات في الشركات المستهدفة، دون التوسع لتشمل إدارات أخرى.
- **الحدود الزمانية:** سيتم تطبيق الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1447/1448 هـ الموافق 2025/2026م

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- الفارسي، عز الدين سعيد إبراهيم، المسماري، هبة الله محمد، و حافظ، أحمد إسماعيل أحمد. (2022). أثر تطبيق مفهوم الموائى الذكية على استدامة سلسلة التوريد: دراسة حالة المنطقة الحرة بمصراتة - دولة ليبيا. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج13، ع4، 640 - 693. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1376528>
- خلف، عيد محمود حميدة، محمد، أمل عبدالفضيل عطية، و أبو العزم، محمد عبدالله زكي. (2022). تحليل سلسلة التوريد كأداة للحد من مخاطر عقود التكلفة المستهدفة لقطاع البناء والتشييد في مصر: دراسة اختبارية. مجلة الدراسات والبحوث المحاسبية، ع1، 483 - 505. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1405322>
- علوان، حميد جاسم، رستم، فوزي علاوي، و حمود، حسين جبر. (2025). إدارة سلسلة التوريد الخضراء: التحديات والفرص في الاقتصاد المالي في العراق. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج17، ع1، 290 - 306. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1587480>
- عثمان، عبدالرحمن عثمان عبدالرحمن. (2023). تكامل سلسلة التوريد: دراسة ارتباطية للثقافة التنظيمية وأداء الشركة. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج37، ع3، 869 - 943. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1505424>
- حفصي، أسماء، بن منصور، ملاك، و بن محمود، الحاج عرابة. (2022). أثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة في ظل جائحة كورونا: دراسة حالة شركة الطاسيلي للخدمات البترولية - منطقة إرارة 2 - حاسي مسعود (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1504874>
- ثابت، سهير. (2022). أثر إدارة سلسلة الإمداد الزراعية على الأداء المالي لشركات التصنيع الغذائي المصرية. المجلة العربية للإدارة، مج42، ع2، 57 - 77. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1287697>

- ليشاني، ملاك، عرشوش، أمينة، و الطيب، دويس محمد. (2022). أثر مخاطر إدارة سلاسل الإمداد على المؤسسات الجزائرية في ظل جائحة Covid-19: دراسة عينة من مؤسسات الجنوب الشرقي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1651789>
- عبدالله، محمد أمين حنفي. (2023). الاضطرابات في سلاسل الإمداد العالمية وأثرها على معدل التضخم. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج37، ع3، 141 - 205. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1505218>
- محمد، محمد عيد إسماعيل، و فريد، أسامة محمود. (2025). أثر تطبيق مفاهيم سلاسل الإمداد على تحسين القدرة التنافسية بالتطبيق على الشركات العاملة في مجال الأجهزة المنزلية الكهربائية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع3، 1281 - 1312. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1636648>

المراجع الأجنبية

- Azadegan, A., Syed, T. A., Blome, C., & Tajeddini, K. (2020). Supply chain involvement in business continuity management: effects on reputational and operational damage containment from supply chain disruptions. *Supply Chain Management: An International Journal*, 25(6), 747-772
- Ruamchart, B., & Pongpreecha, A. (2025). SUPPLY CHAIN RISK MANAGEMENT AND BUSINESS CONTINUITY: AN EMPIRICAL INVESTIGATION IN THAI INDUSTRY. *LogForum*, 21(4).
- Suresh, N. C., Sanders, G. L., & Braunscheidel, M. J. (2020). Business continuity management for supply chains facing catastrophic events. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 129-138

- Guntuka, L., Corsi, T. M., & Cantor, D. E. (2024). Recovery from plant-level supply chain disruptions: supply chain complexity and business continuity management. *International Journal of Operations & Production Management*, 44(1), 1–31.
- Ahmed, W., & Huma, S. (2021). Impact of lean and agile strategies on supply chain risk management. *Total quality management & business excellence*, 32(1–2), 33–56.
- Can Saglam, Y., Yildiz Çankaya, S., & Sezen, B. (2021). Proactive risk mitigation strategies and supply chain risk management performance: an empirical analysis for manufacturing firms in Turkey. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(6), 1224–1244.
- Rashid, A., Rasheed, R., Ngah, A. H., Pradeepa Jayaratne, M. D. R., Rahi, S., & Tunio, M. N. (2024). Role of information processing and digital supply chain in supply chain resilience through supply chain risk management. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 17(2), 429–447.

Mid Ocean University

College of Management

Department of risk management



**The impact of supply chain risk management on supply
continuity and cost reduction: A field study on private sector
companies in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

Mohammed Abdulaziz Alyousef

Academic number: 253002610

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Ali Jarad

1447-2026