

عنوان الرسالة:

مرونة سلاسل الإمداد في الشركات السعودية في مواجهة الأزمات الجيوسياسية في الخليج

إعداد الطالب:

حمود خلف الشمري

الرقم الجامعي:

253001759

إشراف:

د الفيصـل عبد الحميد محمد حسن

د فايز جراد

العام الدراسي:

2025

وَقَدْ عَلِمْنَا

Qabilas.com

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وفقني لإتمام هذا العمل، وأسأله سبحانه أن يجعله خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به كل من يطلع عليه.

أهدي هذا العمل إلى أسرتي الكريمة، التي كانت سندًا حقيقيًا لي طوال فترة الدراسة، وتحملت معي ضغوط البحث ومتطلباته، وقدمت لي الدعم النفسي والمعنوي الذي كان له بالغ الأثر في الوصول إلى هذه المرحلة.

كما أهديه إلى أساتذتي الأفاضل، الذين أناروا طريقي بالعلم والمعرفة، وغرسوا في نفسي حب البحث العلمي، فكان لتوجيهاتهم ونصائحهم أثر كبير في بناء شخصيتي العلمية والعملية.

وأهديه إلى زملائي وكل من وقف إلى جانبي وساندني بكلمة طيبة أو نصيحة مخلصية أو دعاء صادق، وأسهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في إنجاز هذه الرسالة.

كما أهدي هذا العمل إلى جميع الباحثين والمهتمين بمجال الإدارة ونظم المعلومات الإدارية، راجيًا أن يكون إضافة علمية متواضعة تسهم في إثراء المعرفة، وأن يحقق الفائدة للدارسين وصناع القرار.

وفي الختام، أسأل الله تعالى أن يتقبل هذا العمل، وأن يجعله خالصًا لوجهه الكريم، وأن يوفقنا جميعًا لما فيه الخير والصلاح، وأن يجعل العلم نورًا نهتدي به، ووسيلة لخدمة أوطاننا ومجتمعاتنا، إنه ولي ذلك والقادر عليه.

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم أولاً بخالص الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى، الذي وفقني وأعاني على إتمام هذه الرسالة، ومنحني القوة والصبر لتجاوز جميع الصعوبات التي واجهتني خلال مراحل إعدادها.

ويطيب لي أن أتقدم بأسى آيات الشكر والتقدير والامتنان إلى المشرفين الكريمين على هذه الرسالة، الدكتور الفیصل عبد الحمید محمد حسن والدكتور فايز جراد، لما قدماه من إشراف علمي متميز، وتوجيهات قيمة، ومتابعة مستمرة، وما بذلاه من وقت وجهد في تقديم النصح والإرشاد طوال مراحل إعداد هذه الدراسة، الأمر الذي كان له بالغ الأثر في إنجاز هذا العمل وإخراجه بالصورة العلمية المرجوة.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة الموقرة، لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وما سيقدمونه من ملاحظات علمية قيمة تسهم في تطويرها وإثرائها.

وأتوجه بجزيل الشكر إلى كلية العلوم الاقتصادية والتصرف بجامعة صفاقس، وإلى جميع أعضاء هيئة التدريس، لما قدموه من علم ومعرفة، ولما وفرتة الكلية من بيئة أكاديمية وبحثية ساعدت على إنجاز هذه الدراسة.

ولا يفوتني أن أتقدم بخالص الامتنان إلى والديَّ الكريمين وأسرتي العزيزة، لما قدموه من دعم وتشجيع وصبر ودعاء متواصل، وإلى كل من ساندني وقدم لي العون أو المشورة، وكان له دور، مباشراً أو غير مباشر، في إنجاز هذه الرسالة.

وفي الختام، أسأل الله تعالى أن يجزي الجميع خير الجزاء، وأن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به الباحثين والمهتمين، إنه ولي ذلك والقادر عليه.

قائمة المحتويات:

3	الإهداء.....
4	الشكر والتقدير.....
7	قائمة الجداول.....
8	قائمة الاشكال.....
9	المستخلص.....
10	الفصل الأول.....
11	المقدمة.....
12	مشكلة الدراسة.....
14	أهمية الدراسة.....
15	اهداف الدراسة.....
16	تساؤلات الدراسة.....
16	فرضيات الدراسة.....
17	النظرية العلمية المتبعة في إعداد البحث.....
20	الفصل الثاني: الاطار النظري.....
21	المقدمة.....
22	متغيرات الدراسة.....
26	الدراسات السابقة.....
37	الاطار النظري.....
40	الفصل الثالث: المنهجية وطرق البحث.....
41	المقدمة.....
42	المنهجية وطرق البحث.....

43	مجتمع البحث:
44	حدود الدراسة:
45	خطوات جمع البيانات:
47	محددات حجم العينة:
49	الفصل الرابع: نتائج الدراسة.
50	المقدمة:
51	تحليل البيانات:
52	الوصف الاحصائي لبيانات التجربة:
90	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.
90	المقدمة:
91	ملخص النتائج:
91	الاستنتاجات:
92	الآثار العملية:
93	قيود الدراسة:
93	مقترحات للبحوث المستقبلية.
94	ملخص الفصل:
94	Abstract
96	الملاحق:
100	المراجع.

قائمة الجداول:

53	جدول 1 : الوصف الاحصائي لبيانات التجربة.
54	جدول 2 : الوصف الاحصائي لعمر المشاركين في التجربة.
55	جدول 3 : الوصف الاحصائي لجنس المشاركين في التجربة.
57	جدول 4 : الوصف الاحصائي للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة.
58	جدول 5 : الوصف الاحصائي لتستطيع الشركة تعديل خططها التشغيلية بسرعة عند حدوث أزمات جيوسياسية.
59	جدول 6 : الوصف الاحصائي لتمتلك الشركة القدرة على تغيير جداول الإنتاج وفق الظروف الطارئة.
60	جدول 7 : الوصف الاحصائي لتتمكن الشركة من الاستجابة السريعة للتغيرات في الطلب الناتجة عن الأزمات.
62	جدول 8 : الوصف الاحصائي لتستطيع الشركة إعادة توزيع الموارد التشغيلية عند حدوث اضطرابات في سلسلة الإمداد.
63	جدول 9 : الوصف الاحصائي لتتميز عمليات الشركة بالمرونة الكافية لمواجهة الظروف غير المتوقعة.
65	جدول 10 : الوصف الاحصائي لتعتمد الشركة على أكثر من مورد لتجنب مخاطر انقطاع الإمدادات.
66	جدول 11 : الوصف الاحصائي لتمتلك الشركة بدائل مناسبة للموردين الرئيسيين في حالات الطوارئ.
67	جدول 12 : الوصف الاحصائي لتستطيع الشركة الحصول على المواد الخام من مصادر مختلفة عند الأزمات.
69	جدول 13 : الوصف الاحصائي ليتم تقييم مخاطر الموردين بشكل دوري.
70	جدول 14 : الوصف الاحصائي لتمتلك الشركة خططاً واضحة للتعامل مع تعطل الموردين.
71	جدول 15 : الوصف الاحصائي لتستطيع الشركة تغيير وسائل النقل عند تعطل المسارات المعتادة.
73	جدول 16 : الوصف الاحصائي لتمتلك الشركة بدائل فعالة لشبكات التوزيع أثناء الأزمات.
74	جدول 17 : الوصف الاحصائي لتتمكن الشركة من التعامل مع تأخيرات الشحن بكفاءة.
75	جدول 18 : الوصف الاحصائي لتمتلك الشركة مخزوناً احتياطياً لمواجهة الاضطرابات اللوجستية.
77	جدول 19 : الوصف الاحصائي لتستطيع الشركة الحفاظ على استمرارية التسليم للعملاء خلال الأزمات.
78	جدول 20 : الوصف الاحصائي لتمتلك الشركة خططاً استراتيجياً لمواجهة الأزمات الجيوسياسية.
80	جدول 21 : الوصف الاحصائي لتقوم الإدارة بمراجعة خطط الطوارئ بشكل دوري.
81	جدول 22 : الوصف الاحصائي لتستثمر الشركة في تطوير قدراتها على إدارة المخاطر.
82	جدول 23 : تحليل الموثوقية والمصادقية.
82	جدول 24 : إحصائيات الموثوقية.
83	جدول 25 : اختبار كاي سكوير لدور سلاسل الامداد في تنظيم جداول الإنتاج.
85	جدول 26 : اختبار كاي سكوير لدور سلاسل الامداد في إدارة الأزمات الجيوسياسية.
86	جدول 27 : اختبار كاي سكوير لدور سلاسل الامداد في إدارة المخاطر.
87	جدول 28 : تحليل التباين الأحادي.
88	جدول 29 : ملخص نموذج عامل بايز.
88	جدول 30 : تقديرات بايزية لتباين الخطأ.

قائمة الاشكال:

- رسم توضيحي 1 : متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة 23
- رسم توضيحي 2: الاطار النظري للدراسة..... 37
- رسم توضيحي 3 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة..... 55
- رسم توضيحي 4 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة 56
- رسم توضيحي 5 : التمثيل البياني للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة 57
- رسم توضيحي 6 : التمثيل البياني لتستطيع الشركة تعديل خططها التشغيلية بسرعة عند حدوث أزمات جيوسياسية 58
- رسم توضيحي 7 : التمثيل البياني لتمتلك الشركة القدرة على تغيير جداول الإنتاج وفق الظروف الطارئة 59
- رسم توضيحي 8 : التمثيل البياني لتتمكن الشركة من الاستجابة السريعة للتغيرات في الطلب الناتجة عن الأزمات 61
- رسم توضيحي 9 : التمثيل البياني لتستطيع الشركة إعادة توزيع الموارد التشغيلية عند حدوث اضطرابات في سلسلة الإمداد 62
- رسم توضيحي 10 : التمثيل البياني ل تتميز عمليات الشركة بالمرونة الكافية لمواجهة الظروف غير المتوقعة 64
- رسم توضيحي 11 : التمثيل البياني لتعتمد الشركة على أكثر من مورد لتجنب مخاطر انقطاع الإمدادات 65
- رسم توضيحي 12 : التمثيل البياني لتمتلك الشركة بدائل مناسبة للموردين الرئيسيين في حالات الطوارئ 66
- رسم توضيحي 13 : التمثيل البياني لتستطيع الشركة الحصول على المواد الخام من مصادر مختلفة عند الأزمات 68
- رسم توضيحي 14 : التمثيل البياني ليتم تقييم مخاطر الموردين بشكل دوري 69
- رسم توضيحي 15 : التمثيل البياني لتمتلك الشركة خططاً واضحة للتعامل مع تعطل الموردين 70
- رسم توضيحي 16 : التمثيل البياني لتستطيع الشركة تغيير وسائل النقل عند تعطل المسارات المعتادة 72
- رسم توضيحي 17 : التمثيل البياني لتمتلك الشركة بدائل فعالة لشبكات التوزيع أثناء الأزمات 73
- رسم توضيحي 18 : التمثيل البياني لتتمكن الشركة من التعامل مع تأخيرات الشحن بكفاءة 74
- رسم توضيحي 19 : التمثيل البياني لتمتلك الشركة مخزوناً احتياطياً لمواجهة الاضطرابات اللوجستية 76
- رسم توضيحي 20 : التمثيل البياني لتستطيع الشركة الحفاظ على استمرارية التسليم للعملاء خلال الأزمات 77
- رسم توضيحي 21 : التمثيل البياني لتمتلك الشركة خططاً استراتيجية لمواجهة الأزمات الجيوسياسية 79
- رسم توضيحي 22 : التمثيل البياني لتقوم الإدارة بمراجعة خطط الطوارئ بشكل دوري 80
- رسم توضيحي 23 : التمثيل البياني لتستثمر الشركة في تطوير قدراتها على إدارة المخاطر 81
- رسم توضيحي 25 : المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور سلاسل الامداد في تنظيم جداول الإنتاج 84
- رسم توضيحي 26 : المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور سلاسل الامداد في إدارة الازمات الجيوسياسية 85
- رسم توضيحي 27 : المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور سلاسل الامداد في إدارة المخاطر 86

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى تقييم تأثير الأزمات الجيوسياسية على مرونة سلاسل التوريد في الشركات السعودية العاملة في منطقة الخليج، مع التركيز بشكل خاص على دور جدولة الإنتاج وإدارة المخاطر في تعزيز مرونة هذه الشركات. وقد سعى البحث إلى دراسة مدى مساهمة هذه العناصر في ضمان استمرارية العمليات وتجنب الانقطاعات الناجمة عن المخاوف الجيوسياسية.

تم اختيار منهج البحث الكمي، باستخدام تصميم دراسة وصفية تحليلية. جُمعت البيانات من خلال استبيان مُهيكل وُزِعَ على العاملين والمديرين في سلاسل التوريد والخدمات اللوجستية والعمليات والمجالات ذات الصلة في الشركات السعودية. وكان الاستبيان الأداة البحثية الرئيسية لجمع البيانات المتعلقة بأهداف الدراسة. وقد جُمع ما مجموعه 180 ردًا صالحًا، وخضعت للتحليل باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أظهرت الدراسات أن الأزمات الجيوسياسية تؤثر بشكل كبير على عمليات سلاسل التوريد وأداء الشركات. كما أشارت النتائج إلى أن جدولة الإنتاج الجيدة وإجراءات إدارة المخاطر الشاملة لها تأثير إيجابي وكبير على مرونة سلاسل التوريد. تتمتع الشركات التي تتبنى جداول إنتاج مرنة، وتقييمًا استباقيًا للمخاطر، وخططًا للطوارئ، بقدرة أكبر على تحمل الانقطاعات والتعافي من الأزمات بسرعة أكبر.

وبناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة الشركات السعودية بتعزيز أطر إدارة مخاطر سلسلة التوريد، وتنويع الموردين وخطوط النقل، والاستثمار في التقنيات الرقمية المتقدمة للمراقبة واتخاذ القرارات في الوقت الفعلي، وتحسين مرونة الإنتاج لتعزيز قدرتها على الصمود في وجه الاضطرابات الجيوسياسية المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: مرونة سلسلة التوريد، الأزمات الجيوسياسية، جدولة الإنتاج، إدارة المخاطر، المملكة العربية

السعودية، منطقة الخليج.

الفصل الأول:

المقدمة:

في السنوات الأخيرة، أصبحت سلاسل التوريد العالمية أكثر عرضةً للاضطرابات الخارجية، لا سيما تلك الناجمة عن التوترات الجيوسياسية والحروب الإقليمية. ويعني ترابط التجارة الدولية أن عدم الاستقرار السياسي في منطقة ما قد يؤثر بشكل كبير على عمليات الشركات وشبكاتها اللوجستية في العديد من البلدان. وقد عانت منطقة الخليج، التي تلعب دورًا محوريًا في إمدادات النفط العالمية وخطوط النقل الدولية، من أزمات جيوسياسية متعددة على مدى العقود الماضية. وتشمل هذه الأزمات النزاعات الدبلوماسية، والمخاوف الأمنية الإقليمية، واضطرابات خطوط النقل البحري التي قد تؤثر بشكل مباشر على حركة البضائع والخدمات. وبالنسبة لدول كالمملكة العربية السعودية، التي يرتبط اقتصادها ارتباطًا وثيقًا بالتجارة العالمية والتنمية الصناعية، أصبح ضمان سلاسل توريد آمنة وفعالة هدفًا استراتيجيًا للشركات والسياسيين على حد سواء (Panya, 2025).

وتُعدّ المملكة العربية السعودية من أكبر الاقتصادات في الشرق الأوسط، وتمثل مركزًا هامًا لإنتاج الطاقة والصناعة والتجارة الدولية. وقد عززت سياسة التنوع الاقتصادي في المملكة، ولا سيما في إطار برامج مثل رؤية 2030، الحاجة إلى أنظمة سلاسل توريد قوية وفعالة. مع توسع الشركات السعودية في أنشطتها وانخراطها بشكل أعمق في الأسواق العالمية، تزداد تعرضها للمخاطر الناجمة عن عدم الاستقرار الجيوسياسي في المنطقة. فالاضطرابات في طرق النقل، والقيود التجارية، والنزاعات السياسية، قد تؤدي إلى تأخير الشحنات، ورفع النفقات التشغيلية، وخلق حالة من عدم اليقين للشركات التي تعتمد على التوريد الفوري للمواد الخام والمنتجات النهائية. ونتيجة لذلك، يتعين على الشركات وضع آليات تمكنها من الاستجابة السريعة والحفاظ على استمرارية عملياتها في مواجهة هذه الاضطرابات (Islam, 2024).

وتشير مرونة سلسلة التوريد إلى قدرة نظام سلسلة التوريد على التنبؤ بالاضطرابات المستقبلية، والاستجابة الفعالة للعقبات غير المتوقعة، والتعافي السريع من الأحداث السلبية. وفي حالة الأزمات الجيوسياسية، تكتسب المرونة أهمية بالغة، إذ عادةً ما تحدث هذه الأحداث بسرعة وقد يكون لها تداعيات اقتصادية واسعة النطاق. وقد تواجه الشركات التي تعتمد بشكل كبير على عدد محدود من الموردين أو طرق النقل تحديات تشغيلية خطيرة إذا ما تم تقييد هذه القنوات بسبب التوترات السياسية

أو الحروب الإقليمية. لذلك، يجب على المؤسسات تطبيق أساليب استباقية تشمل تنويع الموردين، وتخطيط إدارة المخاطر، ومرونة المخزون، واستخدام التكنولوجيا الرقمية لمراقبة نشاط سلسلة التوريد (Krantz, 2024).

يُعدّ الموقع الجغرافي الاستراتيجي لمنطقة الخليج بوابةً حيويةً للتجارة العالمية، لا سيما عبر الطرق البحرية التي تربط آسيا وأوروبا وأفريقيا. إلا أن هذه الأهمية الاستراتيجية تجعل المنطقة عرضةً للمخاوف الجيوسياسية التي قد تُعيق عمليات الشحن والخدمات اللوجستية. بالنسبة للشركات السعودية العاملة في قطاعات مثل التصنيع والتجزئة والطاقة، قد تؤدي هذه الاضطرابات إلى تأخيرات في عمليات الإنتاج وتراجع القدرة التنافسية في الأسواق الدولية. ونتيجةً لذلك، أصبح فهم كيفية تعزيز مرونة سلاسل التوريد لدى المؤسسات موضوعًا بالغ الأهمية للباحثين والممارسين في مجال الأعمال (Du, 2023).

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل كيفية الشركات السعودية مع الأزمات الجيوسياسية في منطقة الخليج، والتكتيكات التي تستخدمها لتعزيز مرونة سلاسل التوريد. ومن خلال تقييم المشكلات التي تواجهها المؤسسات والاستراتيجيات التي تُوظفها للسيطرة على مخاطر سلاسل التوريد، يسعى البحث إلى تقديم رؤى قد تُساعد الشركات على تصميم أنظمة سلاسل توريد أكثر مرونة وقدرةً على التكيف. في نهاية المطاف، يُعدّ بناء مرونة سلاسل التوريد أمرًا حيويًا ليس فقط لضمان استمرارية الأعمال، بل أيضًا لدعم الاستقرار الاقتصادي والازدهار على المدى الطويل في المملكة العربية السعودية (Barbary, 2025).

مشكلة الدراسة:

أدى تزايد حدة الأزمات الجيوسياسية في منطقة الخليج إلى خلق بيئة صعبة وغير مستقرة لعمليات الشركات، لا سيما في مجال إدارة سلاسل التوريد. وتلعب المملكة العربية السعودية دورًا محوريًا في التجارة الإقليمية والعالمية نظرًا لموقعها الجغرافي الاستراتيجي ومكانتها كإحدى الاقتصادات الكبرى في الشرق الأوسط. وتعتمد العديد من الشركات السعودية بشكل كبير على الموردين الأجانب وشبكات النقل العالمية وطرق التجارة البحرية لضمان استمرار تدفق المواد الخام والسلع المصنعة. ومع ذلك، يمكن أن تؤثر التوترات الجيوسياسية والنزاعات الإقليمية والخلافات الدبلوماسية وانقطاع طرق التجارة البحرية الحيوية تأثيرًا كبيرًا على استقرار سلاسل التوريد. وقد تؤدي هذه الاضطرابات إلى تأخيرات في التسليم، وارتفاع تكاليف الخدمات اللوجستية، ونقص في الموارد الحيوية، وتحديات في الحفاظ على عمليات التصنيع والتوزيع بشكل منتظم (Althaqafi, 2025).

في السنوات الأخيرة، برزت حساسية سلاسل التوريد للأحداث الجيوسياسية بشكل أوضح. وقد بينت أحداث مثل التوترات السياسية بين الدول المجاورة، والتهديدات الأمنية الإقليمية، والقيود المفروضة على طرق التجارة، كيف يمكن للقضايا السياسية الخارجية أن تؤثر بشكل مباشر على النجاح الاقتصادي. وقد تنكبد الشركات التي تفتقر إلى التخطيط السليم لمثل هذه الاضطرابات انتكاسات تشغيلية وخسائر مالية وانخفاضاً في قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية على حد سواء. يُبرز هذا الحدث الحاجة المتزايدة إلى إنشاء شبكات إمداد مرنة قادرة على الصمود أمام الاضطرابات الجيوسياسية غير المتوقعة والتعافي منها بسرعة (Hosseinkhani، 2025).

وتشير مرونة سلسلة الإمداد إلى قدرة الشركات على توقع الانقطاعات المحتملة، والتكيف مع الظروف المتغيرة، واستئناف العمليات الاعتيادية في غضون فترة وجيزة. بالنسبة للشركات العاملة في المملكة العربية السعودية، يتطلب تطوير سلاسل إمداد مرنة تخطيطاً استراتيجياً، وإجراءات لإدارة المخاطر، وتنوعاً في الموردين، وتطبيق تقنيات حديثة تُعزز الشفافية والتنسيق داخل شبكات الإمداد. ومع ذلك، ورغم التركيز المتزايد على مرونة سلسلة الإمداد في بحوث الإدارة، لا تزال العديد من الشركات تواجه صعوبة في تبني سياسات فعّالة تحمّيها من التهديدات الجيوسياسية (Mishra، 2024).

علاوة على ذلك، يوجد عدد محدود من الدراسات التجريبية التي تُركز بشكل خاص على كيفية تعامل الشركات السعودية مع انقطاعات سلسلة الإمداد الناجمة عن الأحداث الجيوسياسية في منطقة الخليج. وتميل معظم الدراسات السابقة إلى النظر إلى مرونة سلسلة الإمداد من منظور عالمي أوسع دون دراسة الديناميكيات السياسية والاقتصادية المحلية لمنطقة الخليج. يؤدي هذا النقص في الدراسات المتخصصة إلى فجوة معرفية في كيفية استعداد الشركات في المملكة العربية السعودية لمواجهة عدم الاستقرار الجيوسياسي، والخطوات التي تتخذها لضمان استمرارية أنشطة سلاسل التوريد الخاصة بها (Khalifa، 2024).

وبناءً على ما سبق، يُفرضي طرح مشكلة البحث إلى طرح سؤال البحث الرئيسي التالي:

- كيف تُعزز الشركات السعودية مرونة سلاسل التوريد لديها للحد من تأثير الأحداث الجيوسياسية في منطقة الخليج؟

أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية:

إسهام في المعرفة الأكاديمية: تُسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة الحالية في مجال إدارة الأعمال وإدارة سلاسل التوريد من خلال تحليل مرونة سلاسل التوريد في سياق الأزمات الجيوسياسية في منطقة الخليج. فبينما ركزت العديد من الدراسات السابقة على اضطرابات سلاسل التوريد العالمية، لم تتناول سوى دراسات قليلة المشكلات الفريدة التي تواجهها الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية. ومن خلال دراسة كيفية تأثير عدم الاستقرار الجيوسياسي على عمليات سلاسل التوريد، وكيفية تكيف الشركات مع هذه الاضطرابات، يُسهم هذا البحث في سد فجوة جوهرية في الأدبيات، ويُوفر منصة للدراسات الأكاديمية المستمرة في هذا الموضوع (إ، 2024).

تطوير الفهم النظري: تُعزز هذه الدراسة أيضًا الفهم النظري من خلال ربط مفاهيم أساسية مثل المخاطر الجيوسياسية، ومرونة سلاسل التوريد، وإدارة المخاطر الاستراتيجية. كما تُقدم إطارًا يُحدد كيفية توقع الشركات للاضطرابات الناجمة عن عدم الاستقرار السياسي، وكيفية استجابتها لها. وقد يُساعد هذا الدمج للأفكار الأكاديميين في بناء نماذج أكثر شمولًا تُفسر سلوك سلاسل التوريد في سياقات غير مستقرة، لا سيما في المناطق التي تُؤثر فيها الأوضاع السياسية والاقتصادية بشكل كبير على عمليات الشركات (Sultana، 2024).

- الأهمية العملية:

دعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية: يمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة المديرين وقادة الأعمال في الشركات السعودية على إدراك المخاطر المحتملة المرتبطة بالآزمات الجيوسياسية، وكيفية تأثير هذه المخاطر على أداء سلسلة التوريد. ومن خلال تحديد الأساليب الناجحة المُستخدمة للتعامل مع الاضطرابات، قد يُسهم البحث في مساعدة الشركات على تحسين عمليات التخطيط، وبناء علاقات متينة مع الموردين، وتطبيق مناهج استباقية لإدارة المخاطر تُعزز الاستقرار التشغيلي (Yadav، 2024).

تحسين استراتيجيات سلسلة التوريد: يُقدم التقرير أفكارًا عملية قد تُساعد المؤسسات على إنشاء أنظمة سلسلة توريد أكثر مرونة، قادرة على الصمود أمام الانقطاعات غير المتوقعة. قد تشمل هذه التوصيات تنويع الموردين، واستخدام تقنيات لوجستية مبتكرة، ووضع خطط طوارئ. يُمكن أن يُساعد تطبيق هذه الأساليب الشركات على ضمان استمرارية العمليات، وتجنب الخسائر المالية، وتعزيز القدرة التنافسية في الأسواق الإقليمية والعالمية (Riad، 2024).

اهداف الدراسة:

- الهدف الرئيسي:

استكشاف كيفية تعزيز الشركات السعودية لمرونة سلاسل التوريد لديها للحد من آثار الأزمات الجيوسياسية في منطقة الخليج، والحفاظ على استقرار واستمرارية عملياتها التجارية.

- الأهداف الفرعية:

1. تحديد أبرز المخاطر الجيوسياسية في منطقة الخليج التي تؤثر على سلاسل التوريد للشركات السعودية.
2. دراسة مدى تأثير الأحداث الجيوسياسية على أداء سلاسل التوريد، بما في ذلك عمليات النقل والتوريد والتوزيع.
3. دراسة الأساليب التي تطبقها الشركات السعودية لزيادة مرونة سلاسل التوريد خلال فترات الاضطرابات الجيوسياسية.
4. دراسة تأثير أساليب إدارة المخاطر في الحد من الآثار السلبية لانقطاعات سلاسل التوريد.
5. تحليل أثر تنويع الموردين والتحالفات الاستراتيجية في تعزيز مرونة سلاسل التوريد.
6. تقديم أفكار عملية تساعد الشركات السعودية على تعزيز قدرتها على إدارة انقطاعات سلاسل التوريد الناجمة عن الأحداث الجيوسياسية.

تساؤلات الدراسة:

- سؤال البحث الرئيسي:

كيف تعزز الشركات السعودية مرونة سلاسل التوريد لديها للحد من تأثير الأحداث الجيوسياسية في منطقة الخليج؟

- أسئلة فرعية:

1. ما هي أبرز المخاوف الجيوسياسية في منطقة الخليج التي تؤثر على شبكات التوريد للشركات السعودية؟
2. كيف تؤثر الأحداث الجيوسياسية على أنشطة سلاسل التوريد، مثل التوريد والشحن والتوزيع، في الشركات السعودية؟
3. ما هي الاستراتيجيات التي تتبعها الشركات السعودية لزيادة مرونة سلاسل التوريد خلال الاضطرابات الجيوسياسية؟
4. ما هو دور إدارة المخاطر في منع انقطاع سلاسل التوريد الناجمة عن الأزمات الجيوسياسية؟
5. كيف يُسهم تنوع الموردين في تعزيز مرونة سلاسل التوريد في الشركات السعودية؟
6. ما هي الإجراءات التي يمكن للشركات السعودية اتخاذها لزيادة قدرتها على التكيف مع الاضطرابات الجيوسياسية المستقبلية؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأزمات الجيوسياسية في منطقة الخليج ومستوى مرونة سلاسل التوريد في الشركات السعودية.

- الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأزمات الجيوسياسية واضطرابات النقل والخدمات اللوجستية في سلاسل التوريد للشركات السعودية.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأزمات الجيوسياسية واستقرار شبكات التوريد التي تستخدمها الشركات السعودية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني استراتيجيات إدارة المخاطر وزيادة مرونة سلاسل التوريد في الشركات السعودية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنوع الموردين وقدرة الشركات السعودية على منع انقطاع سلاسل التوريد في ظل الأزمات الجيوسياسية.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الرقمية في إدارة سلاسل التوريد ومتانة سلاسل التوريد في الشركات السعودية.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الشركات والقدرة على التكيف الفعال مع انقطاعات سلاسل التوريد الناجمة عن الأزمات الجيوسياسية.

النظرية العلمية المتبعة في إعداد البحث:

1. نظرية مرونة سلسلة التوريد:

تُوضح نظرية مرونة سلسلة التوريد كيفية تخطيط الشركات لمواجهة الاضطرابات التي تؤثر على حركة السلع والمعلومات والموارد، وكيفية استجابتها لها، وكيفية تعافها منها. وتؤكد هذه النظرية على قدرة المؤسسات على ضمان استمرارية عملياتها في مواجهة الأحداث غير المتوقعة، مثل الأزمات الجيوسياسية، والقيود التجارية، وانقطاعات النقل. وفي البيئة السعودية، تُعد المرونة أمراً بالغ الأهمية نظراً لاعتماد العديد من الشركات على الموردين الخارجيين وشبكات الخدمات اللوجستية الإقليمية. وتقدم النظرية إطاراً لفهم كيفية تحسين المؤسسات لسلاسل التوريد الخاصة بها من خلال التخطيط الاستراتيجي، وتقييم المخاطر، والقدرات التكيفية للتخفيف من آثار الاضطرابات الخارجية (Jorge Calvo, 2020).

2. منظور إدارة المخاطر:

يُعد منظور إدارة المخاطر عنصرًا هامًا في نظرية مرونة سلسلة التوريد. ويركز هذا المنظور على تحديد المخاطر المحتملة، وتقييم احتمالية حدوثها وعواقبها، ووضع أساليب للتخفيف منها. وتواجه الشركات السعودية العاملة في منطقة الخليج مخاطر مرتبطة بعدم الاستقرار السياسي، وقضايا الأمن البحري، والتغيرات في طرق التجارة الدولية. تُمكن إدارة المخاطر الفعالة الشركات من استباق الاضطرابات وتنفيذ استراتيجيات وقائية قبل وقوع الأزمات. ومن خلال تطبيق المراقبة والتقييم المستمرين، تستطيع الشركات التخفيف من المخاطر وتعزيز قدرتها على مواجهة الصعوبات الجيوسياسية مع الحفاظ على أدائها المؤسسي ورضا عملائها (Sahab، 2026).

3. المرونة والقدرة على التكيف:

تُعدّ المرونة عنصرًا أساسيًا في نظرية المرونة. وهي تشير إلى قدرة المنظمة على تكييف عملياتها واستراتيجيات التوريد وإجراءاتها اللوجستية استجابةً للظروف المتغيرة. خلال الأزمات الجيوسياسية، قد تحتاج الشركات السعودية إلى تغيير الموردين أو إعادة توجيه الشحنات أو تعديل جداول الإنتاج. تساعد القدرة على التكيف المنظمات على التكيف بسرعة وفعالية دون تكبد خسائر فادحة. غالبًا ما تكون الشركات التي تستثمر في أنظمة سلاسل التوريد المرنة أكثر قدرة على التعامل مع عدم القدرة على التنبؤ. تُعزز هذه الكفاءة القدرة التنافسية وتضمن استمرارية الشركة حتى في ظل الظروف الخارجية غير المستقرة أو غير المتوقعة (López، 2024).

4. التكرار وتوافر الموارد:

تؤكد نظرية مرونة سلسلة التوريد على ضرورة وجود موارد احتياطية، والتي تتضمن الاحتفاظ بموارد إضافية أو مخزون أو موردين بديلين لضمان استمرارية العمليات أثناء الانقطاعات. ورغم أن التكرار قد يزيد التكاليف، إلا أنه يوفر حماية ضد الأحداث غير المتوقعة. عادةً ما تقوم الشركات السعودية بتطوير احتياطات استراتيجية من المخزون وتنويع شبكات التوريد لتجنب الاعتماد على مورد واحد. تعزز هذه الاستراتيجية المرونة من خلال ضمان بقاء المواد والسلع الأساسية متاحة حتى في حال توقف خطوط التوريد. كما يزيد التكرار من جاهزية المؤسسة ويساعد على التعافي بشكل أسرع في خضم الأزمات الجيوسياسية (Mackay، 2019).

5. التعاون وتبادل المعلومات:

يشجع هذا النهج التعاون بين المشاركين في سلسلة التوريد، بما في ذلك الموردين والمصنعين ومقدمي الخدمات اللوجستية والجهات الحكومية. يساهم التواصل الفعال وتبادل المعلومات في زيادة الشفافية في جميع مراحل سلسلة التوريد، ويتيح استجابة أسرع للانقطاعات. في المملكة العربية السعودية، أصبح العمل الجماعي أكثر أهمية مع سعي الشركات للتعامل مع التحديات الجيوسياسية الإقليمية. يساعد تبادل المعلومات في الوقت الفعلي الشركات على تحديد المخاطر وتنسيق الإجراءات واتخاذ قرارات مدروسة. تُعزز العلاقات المتينة الثقة وتُشجع على حل المشكلات بشكل مشترك، مما يُحسن مرونة شبكة سلسلة التوريد بشكل عام (Addo، 2024).

6. التعافي والتحسين المستمر

تُعد القدرة على التعافي جزءًا أساسيًا من نظرية مرونة سلسلة التوريد. وهي تُشير إلى سرعة وكفاءة الشركات في استئناف عملياتها الاعتيادية بعد أي اضطراب. يُمكن للشركات السعودية تعزيز التعافي من خلال وضع خطط طوارئ، وإجراء محاكاة للأزمات، والاستثمار في التقنيات الرقمية التي تُساعد في اتخاذ القرارات. كما تُشجع هذه الفكرة على التعلم المستمر من الاضطرابات السابقة لزيادة الاستعداد للمستقبل. من خلال مراجعة ردود الفعل على الأحداث الجيوسياسية السابقة واعتماد التعديلات اللازمة، يُمكن للشركات تطوير سلاسل توريد أكثر مرونة قادرة على الحفاظ على الأداء طويل الأجل في عالم يزداد اضطرابًا (Loh، 2024).

الفصل الثاني: الاطار النظري

المقدمة:

يقدم هذا الفصل تقييمًا مفصلاً للأدبيات المتعلقة بدراسة مرونة سلاسل التوريد في الشركات السعودية وقدرتها على التكيف مع الأزمات الجيوسياسية في منطقة الخليج. وقد أدى تزايد تعقيد سلاسل التوريد العالمية، إلى جانب تزايد وتيرة الاضطرابات السياسية والاقتصادية والأمنية، إلى جعل المرونة تحديًا كبيرًا للشركات الساعية إلى الحفاظ على استمرارية عملياتها وميزتها التنافسية. ومع استمرار المملكة العربية السعودية في تعزيز مكانتها كمركز اقتصادي إقليمي، بات فهم كيفية إدارة الشركات لمخاطر سلاسل التوريد أكثر أهمية للدراسات الأكاديمية والممارسة التجارية على حد سواء.

وتحتل منطقة الخليج مكانة محورية في التجارة العالمية بفضل مواردها النفطية الهائلة، وخطوط الشحن المهمة، والنشاط الاقتصادي المتنامي. إلا أن المنطقة أيضًا عرضة للعديد من الصعوبات الجيوسياسية، بما في ذلك التوترات السياسية والحروب والقيود التجارية والمخاوف الأمنية التي تؤثر على شبكات النقل والخدمات اللوجستية. وقد تؤدي هذه الأحداث إلى تعطيل نقل السلع، ورفع النفقات التشغيلية، وتأخير التسليم، وخلق حالة من عدم اليقين للشركات العاملة داخل المنطقة وخارجها. وبالتالي، يتعين على الشركات السعودية إنشاء سلاسل توريد قوية قادرة على الصمود أمام هذه الاضطرابات والاستجابة لها.

حظي مفهوم مرونة سلاسل التوريد باهتمام كبير في السنوات الأخيرة، حيث تسعى الشركات إلى اتخاذ تدابير فعالة لإدارة المخاطر وتعزيز قدرتها على التعافي من الأزمات. تشمل المرونة عناصر متعددة، منها المرونة، والتكيف، والتعاون، والشفافية، والتكرار، وإدارة المخاطر. غالبًا ما تكون الشركات التي تتمتع بهذه الصفات في وضع أفضل للتكيف السريع مع الأحداث غير المتوقعة ومواصلة تدفق السلع والخدمات. لذا، يُعدّ تقييم هذه العوامل أمرًا حيويًا لفهم كيفية تعزيز الشركات السعودية لمرونتها في ظل مناخ جيوسياسي معقد.

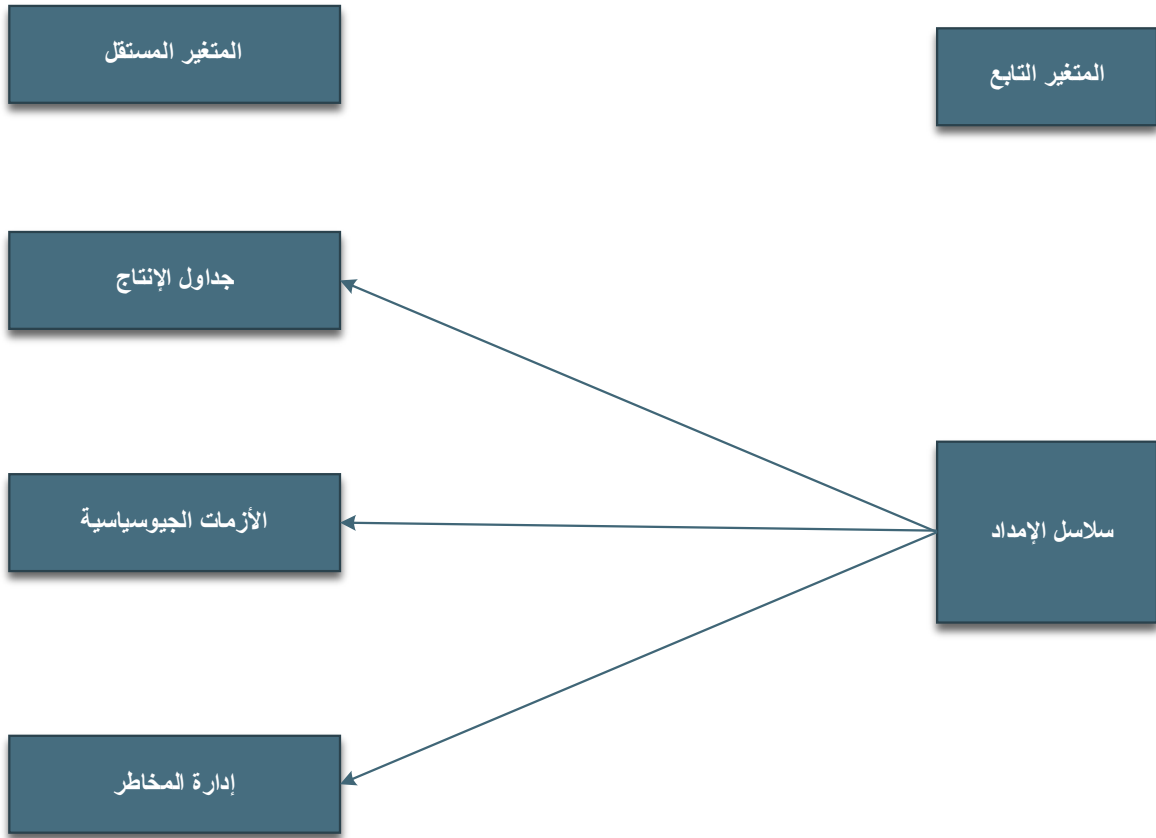
يتناول هذا الفصل أيضًا الأسس النظرية للبحث، مع التركيز على نظرية مرونة سلاسل التوريد باعتبارها النموذج الأساسي لتقييم ردود فعل المؤسسات تجاه الاضطرابات. تُقدّم هذه الفكرة رؤى قيّمة حول كيفية تخطيط المؤسسات للأحداث السلبية، وكيفية استجابتها لها، وكيفية تعافها منها، مع ضمان استمرارية الأعمال. بالإضافة إلى ذلك، يحلل الفصل الأبحاث

التجريبية السابقة التي أُجريت في قطاعات ومواقع جغرافية متنوعة، مع التركيز على النتائج المهمة المتعلقة بأساليب المرونة، وتدابير تخفيف المخاطر، وأداء المؤسسات أثناء الأزمات.

علاوة على ذلك، تكشف دراسة الأدبيات عن ثغرات في البحوث الحالية حول التجارب الفريدة للشركات السعودية في مواجهة التحديات الجيوسياسية في منطقة الخليج. ومن خلال تناول المساهمات النظرية والتجريبية، يضع هذا الفصل الأساس المفاهيمي للدراسة، ويعزز بناء إطار البحث. وستقود الرؤى المقدمة في هذا الفصل إلى دراسة العناصر المؤثرة على مرونة سلسلة التوريد، وتسهم في تعزيز فهم استراتيجيات المرونة الناجحة في بيئة الشركات السعودية.

متغيرات الدراسة:

يحلل هذا البحث تأثير متغيرات تنظيمية وبيئية مختارة على أداء ومرونة سلاسل التوريد في الشركات السعودية العاملة في بيئة تتسم بعدم الاستقرار الجيوسياسي. وقد أصبحت سلاسل التوريد أكثر عرضة للاضطرابات الناجمة عن النزاعات السياسية، والقيود التجارية، ومعوقات النقل، والتقلبات الاقتصادية. لذا، يُعدّ فهم العناصر التي تُحرك أداء سلاسل التوريد أمراً بالغ الأهمية للحفاظ على استمرارية الشركة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. يتكون الهيكل المفاهيمي لهذا البحث من ثلاث متغيرات مستقلة - جداول الإنتاج، والأزمات الجيوسياسية، وإدارة المخاطر - ومتغير تابع واحد، وهو سلاسل التوريد.



رسم توضيحي 1 : متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

- سلاسل التوريد: المتغير التابع

تُعدّ سلاسل التوريد المتغير التابع في هذا البحث. وهي عبارة عن شبكة من الموردين والمصنعين والموزعين وتجار التجزئة والمستهلكين، تعمل جميعها على إنتاج وتوزيع السلع والخدمات. وتعتمد فعالية سلسلة التوريد على انسيابية حركة الإمدادات والمعلومات والموارد المالية بين جميع الشركاء. وفي ظل بيئة الشركات العالمية الراهنة، تُصبح سلاسل التوريد عرضةً للعديد من المخاطر الداخلية والخارجية التي قد تؤثر سلبًا على كفاءتها وفعاليتها.

بالنسبة للشركات السعودية، تؤدي سلاسل التوريد دورًا محوريًا في تعزيز النمو الصناعي والتنوع الاقتصادي والتجارة الدولية. وقد أصبحت قدرة سلاسل التوريد على الحفاظ على استمرارية العمليات في ظل الأزمات مؤشرًا أساسيًا على نجاح المؤسسات. وبناءً على ذلك، يُحلل هذا البحث كيفية تأثير المتغيرات المختلفة على أداء سلسلة التوريد ومرونتها واستجابتها وقدرتها على الصمود خلال فترات عدم الاستقرار الجيوسياسي.

مؤشرات أداء سلسلة التوريد:

- استمرارية العمليات
- مرونة سلسلة التوريد
- موثوقية التسليم
- توافر المخزون
- الكفاءة الإجمالية لسلسلة التوريد

- المتغيرات المستقلة:

1. جداول الإنتاج:

تتعلق جداول الإنتاج بالتخطيط المنهجي وتنسيق عمليات التصنيع لضمان إنتاج المنتجات وتسليمها وفقًا للجداول الزمنية المحددة. يساعد التخطيط الفعال للإنتاج الشركات على الاستخدام الأمثل للموارد، وتقليل التأخيرات، وزيادة الإنتاجية، والحفاظ على رضا العملاء.

خلال الأزمات الجيوسياسية، قد تؤثر انقطاعات إمدادات المواد الخام، وخطوط النقل، وعمليات الموردين بشكل كبير على النشاط الصناعي. لذلك، فإن الشركات التي لديها جداول إنتاج مرنة ومصممة جيدًا تكون في وضع أفضل للاستجابة للظروف المتغيرة وتقليل انقطاعات العمليات.

مؤشرات جداول الإنتاج:

- فعالية تخطيط الإنتاج
- مرونة الجدولة
- كفاءة تخصيص الموارد
- القدرة على تغيير كميات الإنتاج

2. الأزمات الجيوسياسية:

تُعدّ الأزمات الجيوسياسية من أخطر التحديات الخارجية التي تواجه سلاسل التوريد المعاصرة. وتشمل هذه الأزمات المواجهات السياسية، والخلافات الدبلوماسية، والعقوبات الاقتصادية، والقيود التجارية، والمخاوف الأمنية، والاضطرابات التي تؤثر على شبكات النقل الإقليمية والعالمية. وقد شهدت منطقة الخليج العديد من الاضطرابات الجيوسياسية التي غيرت عمليات الشركات ونشاط سلاسل التوريد.

وتتأثر الشركات السعودية بشكل خاص بالتغيرات الجيوسياسية نظرًا لاندماجها في شبكات التجارة العالمية واعتمادها على طرق النقل الإقليمية. وقد تؤدي الأزمات الجيوسياسية إلى زيادة التكاليف اللوجستية، وتأخير الشحنات، واضطراب العلاقات مع الموردين، والتسبب في حالة من عدم اليقين في عمليات الشركات.

مؤشرات الأزمات الجيوسياسية:

- عدم الاستقرار السياسي
- النزاعات الإقليمية
- القيود والعقوبات التجارية
- مخاطر الأمن البحري
- إغلاق الحدود

3. إدارة المخاطر:

تشير إدارة المخاطر إلى العملية المنهجية لاكتشاف وتحليل ومراقبة وتقليل المخاطر التي قد تؤثر على أهداف الشركة. في إدارة سلسلة التوريد، تُعد إدارة المخاطر بالغة الأهمية لتقليل نقاط الضعف وتعزيز استعداد المؤسسة لمواجهة الأحداث غير المتوقعة.

تساعد إدارة المخاطر الفعالة الشركات على توقع الاضطرابات المحتملة، وإعداد خطط الطوارئ، وتنويع الموردين، واتخاذ إجراءات وقائية للتخفيف من الآثار السلبية للأزمات. غالبًا ما تكون المؤسسات التي تستخدم أساليب إدارة المخاطر الاستباقية أكثر قوة وقدرة على الحفاظ على استقرار عملياتها خلال فترات عدم اليقين.

مؤشرات إدارة المخاطر:

- إجراءات تحديد المخاطر
- منهجيات تقييم المخاطر
- التخطيط للطوارئ
- قدرات الاستجابة للأزمات
- أنظمة مراقبة سلسلة التوريد

العلاقة المفاهيمية المقترحة:

يفترض الإطار المفاهيمي أن جداول الإنتاج والأزمات الجيوسياسية وإدارة المخاطر تؤثر بشكل كبير على أداء ومرونة سلاسل التوريد في الشركات السعودية. ومن المتوقع أن يكون للأزمات الجيوسياسية تأثير مباشر على عمليات سلاسل التوريد، في حين أن التخطيط الجيد للإنتاج وإجراءات إدارة المخاطر الفعالة قد تقلل من قابلية التأثر وتزيد من مرونة المؤسسة. ولذلك، فإن المؤسسات التي تمتلك مهارات تخطيط جيدة وأنظمة إدارة مخاطر شاملة هي الأقدر على الحفاظ على سلاسل توريد فعالة وقوية رغم المخاوف الجيوسياسية.

الدراسات السابقة:

تمثل الحرب المستمرة بين الولايات المتحدة وإسرائيل وإيران في الخليج العربي، وما نتج عنها من اضطرابات في حركة الملاحة عبر مضيق هرمز، تهديدًا خطيرًا لأنظمة الإنتاج الغذائي العالمية. وبينما انصبّ التركيز بشكل كبير على أسواق الطاقة، فإن الأهمية الاستراتيجية لمنطقة الخليج العربي كمركز عالمي لإنتاج الأسمدة يُساهم بنحو ثلث المدخلات الزراعية الرئيسية، تُشكل آلية

لتداعيات كبيرة يُمكن من خلالها أن يتفاقم عدم الاستقرار الإقليمي ليؤدي إلى نقص عالمي في الغذاء. تتناول هذه الورقة البحثية الآثار غير المباشرة على الزراعة العالمية، وتُحلل الاضطرابات الفورية في سلاسل إمداد الأسمدة، والآثار متوسطة الأجل على غلة المحاصيل وخيارات الاستزراع، ونقاط الضعف المتباينة حسب طبيعة المناطق المُستوردة. وبالاستناد إلى بيانات من منظمات دولية وتحليلات الخبراء، تُحدد الورقة التكلفة البشرية المُحتملة، بما في ذلك توقعات تُشير إلى أن نحو 45 مليون شخص إضافي قد يُواجهون انعدامًا حادًا في الأمن الغذائي إذا استمر النزاع حسب (الأمم المتحدة، 2026). يختتم التحليل بدراسة مواطن الضعف الهيكلية التي كشفت عنها الأزمة وتداعياتها على مرونة النظام الغذائي العالمي. تُسهم هذه الورقة البحثية في الأدبيات المتنامية حول مرونة النظام الغذائي من خلال توضيح كيف يؤدي التركيز الجغرافي لإنتاج المدخلات إلى خلق هشاشة هيكلية في سلاسل الإمداد الغذائي العالمية. ويكشف التحليل أن الدور المزدوج لدول الخليج كمصدر للأسمدة ومستورد للأغذية يُنشئ "فخ الاستدامة"، حيث يُهدد عدم الاستقرار الإقليمي في آنٍ واحد الإنتاج الغذائي العالمي والأمن الغذائي المحلي. وتختتم الورقة باقتراح إطار حوكمة متعدد المستويات لتعزيز مرونة النظام الغذائي من خلال تنوع سلاسل الإمداد، وتنسيق الاحتياطات الاستراتيجية، والتحولت الزراعية الذكية مناخيا (Buheji، 2026).

نمذجة القوة الكلية للعقد البحرية العالمية ضمن منظومة سلاسل الإمداد الذكية - مقارنة كمية رقمية - في إطار نظرية تحديث العقل الجغرافي - المطورة - UGMT - الكلمات المفتاحية: نظرية تحديث العقل الجغرافي - النقل البحري العالمي - سلاسل الإمداد الذكية - نقاط الاختناق البحرية - الذكاء الاصطناعي - الجغرافيا الاقتصادية الذكية - القوة الكلية - العقد البحرية العالمية - تهدف الدراسة إلى بناء نموذج تحليلي كمي - رقمي لفهم ديناميكيات منظومة النقل البحري العالمي وسلاسل الإمداد الذكية بالاعتماد على نظرية تحديث العقل الجغرافي (UGMT)، والتي تدمج بين التكنولوجيا الذكية، والإدارة الرقمية، والبيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، ضمن إطار جغرافي هرمي. تعتمد الدراسة على التحليل الإحصائي، ونماذج الانحدار المتعدد، وتحليل الشبكات، والمحاكاة المكانية لتفسير توزيع القوة البحرية العالمية، وتحديد مواقع السيطرة والتأثير داخل النظام البحري الدولي. أظهرت النتائج؛ أن القوة البحرية العالمية لم تعد تعتمد على الموقع الجغرافي أو المسافة فقط، إنما أصبحت ترتبط بدرجة التكامل بين الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة والبنية المكانية للعقد البحرية. كما كشفت الدراسة عن وجود تفاوت مرتفع في توزيع القوة البحرية العالمية، مع تركيزها في عدد محدود من العقد الاستراتيجية مثل؛ مضيق ملقا وقناة السويس ومضيق هرمز. تبين أن نقاط الاختناق البحرية تمثل عقداً ذكية عالية التأثير، وأن تعطّلها يؤدي إلى إعادة تشكيل

تدفقات التجارة العالمية وزيادة المخاطر والتكاليف اللوجستية. وتؤكد الدراسة أن العالم يشهد تحولاً من جغرافية المسافة إلى جغرافية الذكاء، حيث أصبح التحكم في البيانات والخوارزميات عاملاً حاسماً في إدارة التجارة العالمية. وتقترح الدراسة مؤشرات كمية جديدة لقياس الذكاء البحري العالمي ومرونة المنظومة البحرية في مواجهة الأزمات (السامرائي، 2026).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة الأزمات في القرارات الإستراتيجية، مع دراسة الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات بديوان المظالم في المملكة العربية السعودية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الكمي، حيث تم تطوير استبانة إلكترونية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من العاملين في ديوان المظالم، وبلغ عدد الاستبانات المستجيبة (321) استبياناً، تم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS) والإحصاء الاستدلالي المناسب لاختبار الفرضيات، وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الأزمات بأبعادها (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط والتعلم) في أبعاد القرارات الإستراتيجية (تحديد الموقف الإستراتيجي، تحديد الأهداف، جمع المعلومات، وتوليد البدائل)، كما أظهرت النتائج أن لتكنولوجيا المعلومات دوراً معدلاً في تعزيز العلاقة بين إدارة الأزمات والقرارات الإستراتيجية، ما يدل على أهمية البنية التقنية في تحسين كفاءة الاستجابة واتخاذ القرار، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز قدرات إدارة الأزمات في ديوان المظالم من خلال تدريب الكوادر وتطوير خطط الاستجابة، إلى جانب الاستثمار في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وتكاملها مع الأنظمة الإدارية، بما يساهم في دعم عمليات صنع القرار الإستراتيجي في المؤسسة (الرديعان، 2026).

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر حوكمة البيانات في أداء سلاسل الإمداد من خلال اختبار الدور الوسيط لشفافية القرار التشغيلي في بيئة لوجستيات الطرف الثالث (3PL) وتنبع أهمية الدراسة من التزايد المتسارع في اعتماد المنظمات المعاصرة على البيانات لدعم عمليات اتخاذ القرار وتحسين كفاءة العمليات اللوجستية، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى تطوير أطر فعالة لحوكمة البيانات تساهم في تعزيز جودة المعلومات المستخدمة في إدارة سلاسل الإمداد. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التفسيري، وتم جمع البيانات من خلال استبانة موجهة لعينة من العاملين في المنظمات التي تعتمد على خدمات لوجستيات الطرف الثالث. وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) عبر برنامج Smart PLS. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي معنوي لحوكمة البيانات في شفافية القرار التشغيلي، كما تبين وجود تأثير إيجابي لشفافية القرار التشغيلي في أداء سلاسل الإمداد. كما كشفت النتائج عن وجود دور وسيط لشفافية القرار

التشغيلي في العلاقة بين حوكمة البيانات وأداء سلاسل الإمداد. وتشير هذه النتائج إلى أن تطوير ممارسات فعالة لحوكمة البيانات يمكن أن يسهم في تحسين جودة القرارات التشغيلية وتعزيز كفاءة الأداء اللوجستي داخل الشبكات التنظيمية. وتوصي الدراسة بضرورة تطوير سياسات واضحة لحوكمة البيانات داخل المنظمات اللوجستية، وتعزيز مستوى الشفافية في القرارات التشغيلية بما يسهم في تحسين التنسيق بين الأطراف المختلفة في سلسلة الإمداد وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، وكذلك ربط مؤشرات الأداء اللوجستي بالقرارات التشغيلية التي تستند إليها، بحيث يتم تقييم الأداء ليس فقط بناءً على النتائج النهائية، بل أيضاً بناءً على جودة القرارات التشغيلية التي أدت إلى هذه النتائج (موسى، 2026).

هدفت دراسة (الخطيب، 2025) إلى اختبار الدور الوسيط لتكامل سلاسل الإمداد في العلاقة بين اللوجستيات العكسية والمرونة التصنيعية في شركات قطاع الأغذية في مصر، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع 384 استمارة استقصاء على مسؤولي إدارات سلاسل الإمداد، بما في ذلك مديري سلاسل الإمداد، العمليات، المخازن، المشتريات، والنقل، واعتمدت الدراسة على الإحصاء الوصفي وتحليل المسار باستخدام SPSS v25 و Smart-PLS v4 لاختبار الفروض وتحليل العلاقات بين المتغيرات، وأظهرت النتائج أن اللوجستيات العكسية تؤثر إيجابياً على المرونة التصنيعية، وأن تكامل سلاسل الإمداد يلعب دوراً وسيطاً جزئياً يعزز هذه العلاقة، مما يشير إلى أهمية تعزيز استراتيجيات التكامل اللوجستي لتحسين كفاءة العمليات التصنيعية في قطاع الأغذية المصري. يوصي الباحثان من خلال نتائج الدراسة إلى اهتمام الشركات باستخدام مواد صديقة للبيئة قابلة لإعادة الاستخدام والتدوير، استخدام طاقة متجددة، استخدام تكنولوجيا تصنيع حديثة، زيادة الاهتمام بمرونة الآلات حتي يمكن الانتقال من إنتاج منتج لأخر دون تحمل تكاليف إضافية الكلمات المفتاحية: اللوجستيات العكسية، تكامل سلاسل الإمداد، المرونة التصنيعية، قطاع الأغذية في مصر.

لا يعلم الباحث بوجود أي تمويل قد يؤثر على موضوعية هذه الدراسة. تبحث هذه الدراسة في كيفية تأثير التوترات الجيوسياسية على فعالية ومرونة سلاسل الإمداد الإنساني، مستخدمةً مخيم مبيرا للاجئين في موريتانيا كمثال (2014-2018). إذا كانت الفعالية الإنسانية تُقاس غالباً بمؤشرات مثل دقة مواعيد التسليم، ونقص المخزون، وجداول الإمداد، والتغطية، والاحتياجات غير الملباة، فلا يمكن تفسير هذه النتائج باللوجستيات وحدها. يُظهر التحليل أن التغيرات في السياسات عوامل حاسمة في ضعف الأداء. وقد بالغت خطط الإمداد القائمة على التوقعات باستمرار في تقدير القدرة على التسليم، مع تباين

النتائج الفعلية بشكل كبير خلال سنوات عدم الاستقرار الجيوسياسي الحاد. حسّنت ممارسات المرونة، مثل التخزين المسبق وإعادة الجدولة وتكييف التقويم، بعض النتائج، لكنها تضررت بشكل منهجي عندما قيّدت الأوضاع السياسية الوصول. وقد أكدت شروط الجهات المانحة هذه العلاقة، مما حدّ من فعالية تدابير المرونة الممكنة، مثل الإمداد المحلي أو المساعدة في إنقاذ الأنواع. من خلال تحليل الجغرافيا السياسية كمتغير قابل للقياس باستخدام مؤشر مركب للمخاطر الجيوسياسية، تُظهر هذه الدراسة أن ضعف الأداء البشري هو في الغالب مشكلة سياسية، وليس لوجستية. تتناول هذه الدراسة كيفية تأثير الضغوط الجيوسياسية على فعالية ومرونة سلاسل الإمداد الإنساني، مع التركيز على مخيم ميرا للاجئين في موريتانيا كدراسة حالة (2014-2018). في حين أن الأداء في الحالات الإنسانية يُقاس غالبًا باستخدام معايير مثل سرعة التسليم، ونقص المخزون، والمهلة الزمنية، والتغطية، والاحتياجات غير الملباة، إلا أنه لا يمكن تفسير هذه النتائج باللوجستيات وحدها. تُظهر النتائج أن الاضطرابات السياسية تُعدّ من العوامل الرئيسية وراء ضعف الأداء. وقد بالغت خطط التنبؤ باستمرار في تقدير قدرة التسليم، مع اختلاف النتائج الفعلية اختلافًا كبيرًا في سنوات ازدياد التقلبات الجيوسياسية. عززت استراتيجيات المرونة، مثل التخزين المسبق، وإعادة التوجيه، والجدولة المرنة، بعض النتائج، ولكنها تراجعت باستمرار عندما حدّت الأوضاع السياسية من الوصول. كما أدت شروط الجهات المانحة إلى إضعاف هذه العلاقة، مما قلل من تأثير تدابير المرونة التي يُحتمل أن تكون مجدية، مثل الشراء المحلي أو المساعدات النقدية. من خلال جعل الجغرافيا السياسية متغيرًا قابلاً للقياس عبر مؤشر مركب للمخاطر الجيوسياسية، تُظهر هذه الدراسة أن ضعف الأداء الإنساني يعود في معظمه إلى عوامل سياسية لا لوجستية. وقد أكدت النتائج على ضرورة دمج المؤشرات الجيوسياسية في التنبؤات والسياسات والتصميم العملي، مما يُسهّم نظريًا في أدبيات سلاسل الإمداد الإنساني، ويُقدم مساعدة عملية للمنظمات والجهات المانحة العاملة في بيئات غير مستقرة (Eida, 2026).

يؤدي التوسع التجاري العالمي وما ينتج عنه من اضطرابات متعددة المستويات إلى زيادة تعقيد سلاسل التوريد، مما يجعلها عرضةً لأنواع عديدة من التغييرات. ويُعدّ التحول الجيوسياسي والاقتصادي أحد أبرز التحديات التي تواجه الجهات الفاعلة في سلاسل التوريد العالمية، إذ تتسم هذه التحولات بالحروب العسكرية والنزاعات السياسية والأزمات الاقتصادية، ولها تأثيرٌ على التعاون الدولي وأداء عمليات التسليم. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وتقييم أهم الأحداث السياسية والاقتصادية في السنوات الأخيرة التي أثرت على تغييرات في آلية عمل سلاسل التوريد العالمية. وقد اعتمد البحث على منهجية البحث المكتبي،

مستخدمًا بيانات من عدة دراسات تغطي الفترة من 2023 إلى 2025. وقد أتاح الجمع بين البيانات الكمية والنوعية تقييمًا شاملاً لمرونة سلاسل التوريد في مواجهة الاضطرابات الجيوسياسية. وكشفت النتائج عن الاقتصادات الكبرى في العالم والجهود التي بذلتها للتأثير على تطوير سلاسل التوريد العالمية. وأظهرت مقارنة أداء الخدمات اللوجستية لهذه الدول أن فعالية سلاسل التوريد العالمية لا تتحدد فقط بإمكانيات الصين التصنيعية، بل أيضًا بكفاءة التدفقات وجودة الممرات اللوجستية في اليابان والاتحاد الأوروبي (Grondys، 2026).

تُقدّم دراسة (Pereira، 2026) إطارًا شاملاً يجمع بين مبادئ تلبية الطلبات متعددة القنوات ومنهجيات تحسين الشبكات المتطورة لتعزيز مرونة سلاسل التوريد في ظل الصدمات الجيوسياسية. يبحث البحث في كيفية استخدام الشركات لهياكل متعددة القنوات ومنهجيات تحليلية متقدمة لضمان استمرارية العمليات عند تعرض سلاسل التوريد الخطية التقليدية لأعطال هيكلية نتيجة للضغوط الجيوسياسية. تقارن هذه الدراسة أداء شبكات التوريد التقليدية والمحسّنة متعددة القنوات باستخدام منهجية مختلطة تشمل تحليلًا كمّيًا لبيانات تجارة الأسمدة العالمية (2019-2024)، ونمذجة محاكاة حاسوبية لسيناريوهات الاضطراب، ودراسات حالة نوعية لاستجابات الشركات للصراع الروسي الأوكراني. تُظهر النتائج الرئيسية أنه خلال الأزمة الجيوسياسية، شهدت المؤسسات التي طبقت أطرًا متكاملة لتحسين الشبكات متعددة القنوات انخفاضًا في تأثيرات الاضطراب بنسبة 42%، وسرعة تعافٍ أسرع بنسبة 35%، ومستويات خدمة عملاء أعلى بنسبة 78% مقارنةً بتلك التي استخدمت نماذج سلاسل التوريد الخطية التقليدية. تُحدد الدراسة أربعة عوامل نجاح حاسمة: تكامل البيانات في الوقت الفعلي عبر المجالات الجيوسياسية واللوجستية والتشغيلية؛ وتحسين التوجيه المُستند إلى الحوسبة الكمومية مع مراعاة القيود الديناميكية؛ والتخطيط للطوارئ القائم على المحاكاة لسيناريوهات اضطراب متعددة؛ وهياكل تنفيذ مرنة تُمكن من التبديل السريع بين القنوات. وتشير الدراسة إلى أن الضغوط الجيوسياسية تتطلب تحولًا جذريًا في بنية سلسلة التوريد، من النماذج الخطية التي تُركز على الكفاءة إلى هياكل شبكية متعددة المسارات قابلة للتكيف تُوازن بين المرونة واعتبارات التكلفة. إن المنظمات التي تتبنى هذه الحلول المتكاملة بفعالية لا تُحدّ من عواقب الاضطراب المباشرة فحسب، بل تكتسب أيضًا مزايا تنافسية طويلة الأجل في أسواق عالمية أكثر تقلبًا، مع المساهمة في استقرار النظام الشامل في قطاعات السلع الأساسية.

تؤثر قيود سلاسل التوريد العالمية، التي تتجلى في تكاليف النقل والأداء الاقتصادي، تأثيراً كبيراً على إمدادات المعادن، في حين تجعل الأحداث الجيوسياسية المتزامنة سلاسل التوريد والتجارة العالمية عرضة للتأثر. في هذا السياق، تبحث هذه الورقة البحثية أثر ضغوط سلاسل التوريد العالمية على صادرات المملكة العربية السعودية من المعادن إلى 23 دولة مستهلكة رئيسية. نستخدم بيانات شهرية من يناير 1998 إلى ديسمبر 2022 لمراعاة مدخلات الإنتاج الرئيسية (العمالة ورأس المال) بالإضافة إلى عوامل خارجية مثل صدمات أسعار النفط والمخاوف الجيوسياسية قصيرة وطويلة الأجل. باستخدام نموذج الانحدار بالمتغيرات الآلية - باستخدام التفاعل بين المخاطر الجيوسياسية وصدمات أسعار النفط كأداة - نكتشف أن ضغوط سلاسل التوريد العالمية لها تأثير سلبي كبير على صادرات المعادن السعودية. علاوة على ذلك، فإن المخاطر الجيوسياسية قصيرة الأجل (بصيغتها المستمرة) لها عواقب غير ذات دلالة إحصائية، بينما للمخاطر طويلة الأجل (بصيغتها المنفصلة) تأثير سلبي كبير. تتوافق هذه النتائج عبر النموذج الخطي مع تقنيات تحليل التأثيرات الثابتة متعددة المستويات وتحليل الفواصل الهيكلية، حتى بعد مراعاة تأثير جائحة كوفيد-19. ونتيجة لذلك، نقترح مناهج سياسية لخفض تكاليف النقل وغيرها من القيود المهمة على سلسلة القيمة العالمية من خلال المحادثات الاستراتيجية والتنسيق مع مؤسسات الحوكمة العالمية، وبالتالي تقليل حدة المخاطر الجيوسياسية (Islam M., 2026).

يستكشف الباحث (Essayem, 2026) هذا الفصل تأثير المتغيرات غير الأساسية على تحديد أسعار خام برنت، مع التركيز على مساهمة دول مجلس التعاون الخليجي، ولا سيما المملكة العربية السعودية. وباستخدام منهجية الانحدار الكمي على بيانات شهرية من عام 2002 إلى عام 2025، تتناول هذه الورقة البحثية التأثيرات غير المتكافئة للمخاطر الجيوسياسية، وإمدادات النفط الخام السعودي، والطلب الهيكلي من الصين عبر مختلف حالات السوق. وتُظهر النتائج أن أسعار خام برنت لا تتأثر بشكل كبير بالمخاطر الجيوسياسية العالمية، مما يعني أن عدم الاستقرار السياسي له تأثير منهجي ضئيل على ديناميكيات أسعار النفط العالمية. ويبدو أن الأسواق تمتص مثل هذه الصدمات من خلال تنويع مصادر الإمداد وآليات التحوط من المخاطر القائمة، مما يقلل من أثارها طويلة الأجل. وبالمثل، فإن المخاوف الجيوسياسية الخاصة بالسعودية لها تأثير ضئيل عبر معظم الكميات، مع تأثير سلبي وجيز فقط في بداية حالات ارتفاع الأسعار بشكل حاد. من جهة أخرى، يُظهر إنتاج النفط الخام السعودي تأثيراً أكثر ثباتاً ووضوحاً: فزيادة الإنتاج تميل إلى الضغط على الأسعار نحو الانخفاض في الظروف العادية، مما يُبرز مكانة المملكة كمنتج رئيسي في منظمة أوبك. وأخيراً، يبدو نمو الناتج المحلي الإجمالي للصين محركاً هيكلياً، إذ يضغط

على جميع مستويات الإنتاج نحو الارتفاع. وتؤكد هذه النتائج مرونة سوق النفط في مواجهة الصدمات الجيوسياسية، وتُعزز أهمية تعديلات العرض السعودي والطلب الصيني في التأثير على اتجاهات الأسعار على المدى الطويل.

تتعرض استقرارية سلسلة إمداد الأدوية في الولايات المتحدة الأمريكية لمخاطر متزايدة نتيجةً للتغيرات الجيوسياسية، مما يُنذر بتداعيات خطيرة على الصحة العامة. ولأن معظم المواد الخام والمنتجات الصيدلانية النهائية مُستوردة من الخارج، فقد أدت الاضطرابات العالمية، كالنزاعات التجارية وقيود التصدير والحروب الإقليمية، إلى حالة من عدم الاستقرار، بل والتقلبات، في إمدادات الأدوية في السوق الأمريكية. وقد أظهرت النزاعات التجارية بين الولايات المتحدة والصين، وقيود التصدير التي فرضتها جائحة كوفيد-19 في الهند، والاضطرابات البحرية في الشرق الأوسط، كيف يُمكن أن يُهدد عدم الاستقرار الجيوسياسي استمرارية إمدادات الأدوية. ولا تقتصر هذه الاضطرابات على التسبب في نقص الأدوية الأساسية فحسب، بل تؤدي أيضاً إلى زيادة الضغوط المالية على مُقدمي الرعاية الصحية، وزيادة المخاطر على سلامة المرضى نتيجةً لتأخر العلاجات أو استخدام بدائل علاجية غير فعّالة. وفي هذا السياق، برزت الحاجة إلى الحد من آثار الصدمات الجيوسياسية في مجالات السياسات والصناعة والتنظيم. تُحلل هذه المقالة التفاعل بين الجيوسياسية وإدارة سلسلة إمداد الأدوية من خلال دراسة شاملة لأنماط الاضطرابات، والأسباب الجيوسياسية الكامنة، وفعالية أساليب التخفيف الحالية والناشئة. يتبنى البحث منهجاً متعدد الأساليب، يجمع بين التحليل الكمي لبيانات نقص الأدوية والرؤى النوعية المستقاة من مقابلات أصحاب المصلحة، ومراجعات السياسات، وتقييمات دراسات الحالة. ويكشف البحث كيف يُسهم تركيز الإمدادات، والاعتماد على عدد قليل من المراكز الصناعية الجغرافية، وانعدام الشفافية الآنية، في المخاطر النظامية. علاوة على ذلك، تُقدم الدراسة وتحلل أربع استراتيجيات رئيسية للتخفيف من هذه المخاطر: تنوع الموردين ومواقع الإنتاج، وتوسيع القدرة التصنيعية المحلية، وتطوير مخزون استراتيجي وطني للأدوية، واستخدام أدوات الرؤية الآنية للكشف الاستباقي عن المخاطر وإدارتها. وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن التطبيق الاستباقي لهذه الأساليب التخفيفية يُمكن أن يُحسن بشكل كبير من مرونة سلسلة التوريد الدوائية في الولايات المتحدة. ويُقلل التنوع، عند تنفيذه بشكل صحيح، من قابلية التأثر بالاضطرابات الإقليمية، ويُوفر خيارات توريد تنافسية. أما الاستثمارات في التصنيع المحلي، فرغم أنها تتطلب تمويلاً ومرونة تنظيمية، إلا أنها تُسهم في تقليل المخاطر وزيادة الاستجابة المحلية. تُشكل المخزونات الاستراتيجية حاجزاً مؤقتاً خلال الأزمات الدولية، بينما تُتيح منصات سلاسل التوريد الرقمية وتحليلات المخاطر المدعومة بالذكاء الاصطناعي إمكانية الإنذار المبكر لاستباق الاضطرابات والتخفيف من آثارها. وتُسهم هذه

التدابير مجتمعةً في بناء بنية أكثر مرونة لسلاسل التوريد، قادرة على استيعاب الصدمات الجيوسياسية مع تقليل تأثيرها على توافر الأدوية. وتختتم الدراسة بإطار عمل لدمج هذه التقنيات في سياسات الإمداد الدوائي الوطنية، فضلاً عن دعوة إلى تضافر الجهود من قبل الهيئات التنظيمية والشركات التجارية والشركاء الدوليين. يُقدّم هذا التقرير رؤيةً تفصيليةً وعمليةً لحماية إمدادات الأدوية الأمريكية من المخاوف الجيوسياسية. ويؤكد أن المرونة في مواجهة هذا التقلب ليست مجرد مسألة استعداد وطني، بل هي ضرورة أخلاقية واستراتيجية ستُحدد مستقبل حوكمة الإمداد الدوائي. وبذلك، تُقدّم الدراسة معلومات قيّمة لصانعي السياسات ومديري سلاسل التوريد والجهات المعنية بالرعاية الصحية، الذين يسعون إلى ضمان الوصول المستمر إلى الأدوية الحيوية في ظل بيئة عالمية تزداد اضطراباً (Gupta، 2025).

تتناول دراسة (Barbary، 2025) مرونة سلسلة التوريد واستدامة التدفقات التجارية في المملكة العربية السعودية في مواجهة الاضطرابات العالمية، كالحرب التجارية بين الولايات المتحدة والصين، والنزاع الروسي الأوكراني. ويُسهّم دمج تحليل المكونات الرئيسية (PCA) مع نموذج تصحيح الخطأ المتجهي (VECM) إسهامًا منهجيًا هامًا، إذ يُتيح تحديدًا دقيقًا للعوامل الرئيسية المؤثرة في التدفقات التجارية، مثل أسعار النفط، وانفتاح التجارة، وكفاءة الخدمات اللوجستية، والاعتبارات الجيوسياسية. وتُقدم هذه المنهجية المتكاملة تقييمًا شاملاً وديناميكيًا لمرونة التجارة في اقتصاد يعتمد على النفط. وتُظهر النتائج أنه على الرغم من استمرار تأثير أسعار النفط على التدفقات التجارية، فإن جهود المملكة العربية السعودية في البنية التحتية اللوجستية، وتنويع التجارة، وتحسينات سلسلة التوريد الرقمية، تُعد أكثر أهمية في الحفاظ على الاستقرار. علاوة على ذلك، تُبين النتائج أن الصدمات الجيوسياسية، وإن كانت مُزعزعة للاستقرار على المدى القصير، إلا أن لها عواقب ضئيلة على المدى الطويل، نظرًا لترابط المملكة العربية السعودية التجاري العالمي الواسع. ويُضيف هذا البحث إلى الأدبيات من خلال توضيح كيف يُمكن لتقنيات كفاءة سلسلة التوريد وتنويعها أن تُساعد في تقليل التأثير بالصدمات العالمية. يوفر هذا التقرير بيانات فعلية تميز المملكة العربية السعودية عن غيرها من مصدري المواد الهيدروكربونية، مؤكدًا على أهمية البنية التحتية والانفتاح والتخطيط الاستراتيجي في الحفاظ على مرونة التجارة.

تُفسّر دراسة (Andari، 2025) الآثار الاقتصادية لهشاشة سلاسل الإمداد الدفاعية في الأزمات الجيوسياسية باستخدام مناهج نوعية. جمع الباحثون البيانات من خلال تقنيات جمع البيانات المُدمجة (التثليث)، وتحليل البيانات الاستقرائي، مع

التركيز على النتائج النوعية التي تُبرز المعنى بدلاً من التعميم. جمع الباحثون البيانات من خلال دراسة الأدبيات، بإجراء مراجعة شاملة للمقالات الأكاديمية والمواقع الإلكترونية ذات الصلة بسلاسل الإمداد. في ظل بيئة جيوسياسية مضطربة بشكل متزايد، برزت هشاشة سلاسل الإمداد الدفاعية كتهديد خطير للأمن القومي والاستقرار الاقتصادي. تُسلط الأزمات الجيوسياسية، مثل الحرب الأوكرانية الروسية وتصاعد التوترات في منطقة المحيطين الهندي والهادئ، الضوء على عيوب مثل التأخير في تسليم المعدات العسكرية، ونقص التكنولوجيا المبتكرة، وانقطاع الحصول على المواد الخام. تشمل هذه الهشاشة ارتفاع تكاليف الإنتاج، والتضخم، وسوء تخصيص الموارد، مما يلحق الضرر ليس فقط بالصناعة العسكرية، بل بالاقتصاد ككل، الذي يقوم على أعمال تجارية مترابطة. يُؤكد البحث على أهمية دمج السياسات الاقتصادية والدفاعية لتعزيز مرونة سلاسل الإمداد، مستشهداً بالدروس المستفادة من الأزمات الجيوسياسية، وضرورة التعاون الدولي في توفير الموارد الأساسية.

تتعرض شبكات التوريد العالمية بشكل متزايد للاضطرابات الجيوسياسية، كالحروب التجارية والعقوبات الاقتصادية والنزاعات والتغيرات السياسية. وقد أبرزت هذه الصعوبات أهمية تعزيز مرونة الشركات من خلال التكيف الاستراتيجي. يتناول هذا الفصل التدابير الأساسية لزيادة مرونة سلسلة التوريد، مثل تنوع الموردين، وتوفير بدائل في العمليات الحيوية، والمرونة في الإنتاج والخدمات اللوجستية. يستخدم الفصل دراسات حالة واقعية للتحقق من كيفية إدارة المؤسسات البارزة لاضطرابات سلسلة التوريد بفعالية. ويركز التخطيط طويل الأجل على إدارة المخزون، بينما تثبت الخدمات اللوجستية المتقدمة قيمة شفافية سلسلة التوريد في تخفيف المخاطر. كما يستكشف الفصل أهمية التنسيق بين الشركات والحكومات وشركاء سلسلة التوريد في الحفاظ على استمرارية العمليات أثناء الأزمات. ويمكن للشركات توقع الاضطرابات والاستجابة لها بسرعة باستخدام التقنيات الرقمية والتحليلات التنبؤية وتخطيط السيناريوهات. ويؤكد النقاش أن المرونة تتجاوز مجرد إدارة المخاطر؛ فهي تتعلق أيضاً بالقدرة على المنافسة في اقتصاد عالمي متقلب. مع استمرار تأثير التقلبات الجيوسياسية على سلاسل التوريد، يقدم هذا الفصل رؤى عملية لمساعدة المؤسسات في تطوير شبكات توريد أكثر مرونة وسرعة وقدرة على الصمود (Iftikhar, 2025).

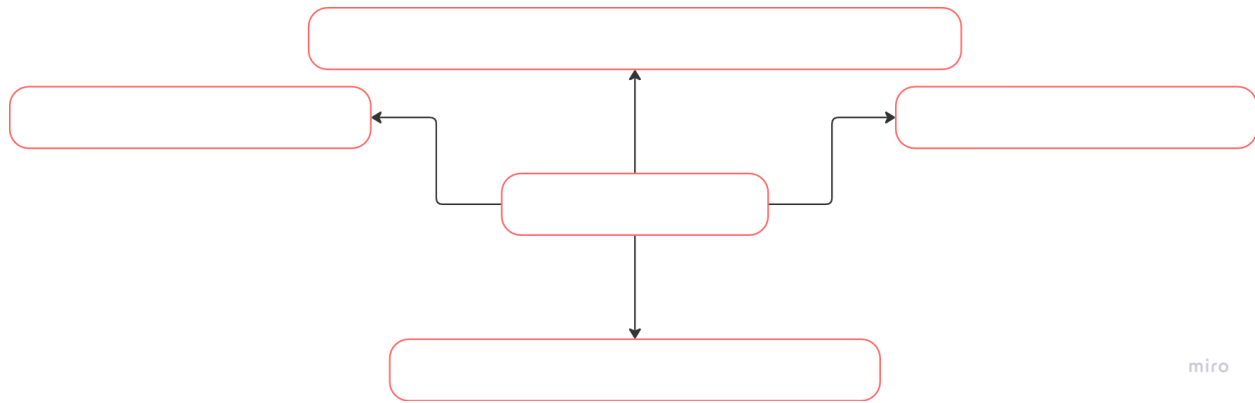
بالاستناد إلى نظرية التسلسل الهرمي الشامل ودورات التكيف، يسعى هذا البحث إلى تقييم أثر قدرات إعادة التنظيم على مرونة سلاسل التوريد للشركات. تم اختبار النموذج المفاهيمي القائم على نظرية التسلسل الهرمي الشامل في سلاسل توريد

المنتجات الزراعية والغذائية التي تعطلت بسبب أزمة جيوسياسية وتعاني من نقص في المواد. تنظر الدراسة إلى التدوير كقدرة أساسية لإعادة التنظيم، وتقيّم تفاعلها مع قدرتين إضافيتين: ابتكار منتجات جديدة، وقدرات إعادة تشكيل الموارد، وذلك لتعزيز مرونة سلاسل التوريد. تم استخدام منهج دراسة كمي للتحقق من الروابط بين قدرات التدوير، وقدرات إعادة تشكيل الموارد، وقدرات تطوير منتجات جديدة، ومرونة سلاسل التوريد. أُجريت دراسة مقطعية على عينة من منتجي الأغذية الذين يعتمدون على القمح وزيت دوار الشمس كموايد خام، ويعانون من نقص في المواد في أعقاب أزمة جيوسياسية. بناءً على 324 ردًا، تم تقييم نماذج القياس والفرضيات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). تكشف النتائج أن قدرات ابتكار المنتجات الجديدة وإعادة تشكيل الموارد تُعدّل بشكل كامل العلاقة بين الاقتصاد الدائري ومرونة سلسلة التوريد. بعبارة أخرى، اكتسب منتجو الأغذية مرونة في سلسلة التوريد استجابةً لاضطرابات سلسلة التوريد الزراعية الغذائية من خلال الاستفادة من مهارات الاقتصاد الدائري إلى جانب قدرات ابتكار المنتجات وإعادة تشكيل الموارد. تُظهر النتائج أن المنتجين في قطاع الأغذية الزراعية، وكذلك في القطاعات الأخرى، يجب أن يبنوا قدرات الاقتصاد الدائري بالتوازي مع قدرات ابتكار المنتجات وإعادة تشكيل الموارد لمعالجة اضطرابات سلسلة التوريد. في عالم يعاني من قضايا جيوسياسية ومناخية، يتطلب ذلك دمج مناهج إعادة التدوير والاستبدال وإعادة الاستخدام، بالإضافة إلى استبدال الموارد وإعادة تشكيلها في عمليات ابتكار المنتجات الجديدة. تبحث هذه الدراسة مراحل الإطلاق وإعادة التنظيم للدورات التكيفية في هيكل هرمي متعدد المستويات من خلال دراسة تفاعل القدرات المختلفة لتطوير مرونة سلسلة التوريد استجابةً للاضطرابات من المستويات العليا في هذا الهيكل. تنقل النتائج النقاش النظري حول الاقتصاد الدائري ومرونة سلسلة التوريد إلى بيئة تجريبية، وتقتراح إدراج عوامل جديدة في هذا السياق (Vural، 2024).

تسهم الصادرات بشكل كبير في تحقيق النمو الاقتصادي من خلال تحسين الميزان التجاري، وزيادة الحصيلة من العملات الصعبة، وزيادة الدخل القومي، وتعدد السلع من الصادرات المصرية، ومن أهمها صادرات السلع المبردة. وتواجه الصادرات المصرية العديد من التحديات والمعوقات التي تعوق حركتها، وتسهم كفاءة سلاسل الإمداد بما تحويه من عناصر والتي تشمل بداية من إنتاج السلع حتى وصولها للمستهلك النهائي، في دعم وتحسين الصادرات وذلك من خلال عنصري خفض الوقت المستخدم في النقل التي يحققها تكامل سلاسل الإمداد، والحفاظ على السلع ووصولها في الوقت المحدد، مما يحقق زيادة المركز التنافسي للصادرات المصرية. وبناءً عليه تهدف هذه الدراسة لاستكشاف دور سلاسل الإمداد المبردة في تحقيق الميزة التنافسية

المستدامة للصادرات المصرية، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداته الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة لجمع البيانات، حيث تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة من المصدرين المترددين على إدارات جمارك الصادر بمينائي الإسكندرية والدخيلة، مكونة من عدد (190) من المصدرين، وكانت الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (155) استثماراً بنسب استرداد (81.57%). ولتحليل البيانات استخدمت الدراسة على البرنامج الإحصائي SPSS V 26، ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة وتأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين سلاسل الإمداد المبردة والميزة التنافسية. كما قدمت الدراسة عدد من التوصيات من أهمها ضرورة تفعيل دور سلاسل الإمداد المبردة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للصادرات المصرية، وكذلك اتخاذ كافة الوسائل والسبل لتسهيل عملية التصدير للسلع المبردة من تبسيط الإجراءات الجمركية والتشديد على توافر عناصر التبريد اللازمة للحفاظ على سلامة السلع المبردة من التلف، بالإضافة إلى ضرورة تحسين مرافق الموانئ المصرية لتسهيل أعمال التصدير (بيومي، 2023).

الاطار النظري:



رسم توضيحي 2: الاطار النظري للدراسة

1. نظرية مرونة سلسلة التوريد

تركز نظرية مرونة سلسلة التوريد على قدرة سلاسل التوريد على التنبؤ بالاضطرابات والتخطيط لها والاستجابة لها والتعافي منها. في ظل الاقتصاد العالمي المعاصر، تتسم سلاسل التوريد بتكاملها الشديد وتعرضها للصدمات الخارجية، مثل النزاعات السياسية والقيود التجارية وتأخيرات النقل. تُبرز هذه النظرية أهمية المرونة والتكيف والتعافي السريع لضمان استمرارية سلسلة التوريد. تتمتع المؤسسات التي تُنشئ سلاسل توريد مرنة بقدرة أفضل على مواصلة عملياتها أثناء الأزمات من خلال تطبيق أساليب مثل تنويع الموردين ومرونة المخزون وزيادة التنسيق بين شركاء سلسلة التوريد. في سياق هذه الدراسة، تُساعد نظرية مرونة سلسلة التوريد في تفسير كيفية تعديل الشركات السعودية لأنظمة سلاسل التوريد الخاصة بها لمقاومة الاضطرابات الجيوسياسية في منطقة الخليج (Guo، 2025).

2. نظرية إدارة المخاطر

توفر نظرية إدارة المخاطر إطارًا لاكتشاف المخاطر المحتملة التي قد تؤثر سلبًا على أداء المؤسسة وتقييمها والسيطرة عليها. في إدارة سلسلة التوريد، يمكن أن تنشأ المخاطر من عدة أسباب، بما في ذلك عدم الاستقرار السياسي، وإخفاقات الموردين، وانقطاعات النقل، والتغيرات التنظيمية. تتطلب إدارة المخاطر الفعالة من الشركات تحليل احتمالية حدوث اضطرابات غير متوقعة وتأثيرها، ووضع خطط طوارئ للحد من عواقبها. تدعم هذه النظرية فرضية أن الشركات العاملة في مناطق ذات حالة عدم استقرار جيوسياسي يجب أن تتبنى أساليب استباقية لإدارة المخاطر لتقليل احتمالية التأثير وضمان استمرارية الأعمال (Li، 2025).

3. نظرية الموارد (RBV)

تنص نظرية الموارد على أن الشركات تكتسب ميزة تنافسية من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها ومهاراتها الداخلية. ووفقًا لهذا النهج، يمكن للموارد التنظيمية الفريدة، مثل التكنولوجيا الحديثة، ورأس المال البشري ذي الخبرة، وعلاقات الموردين القوية، والأنظمة اللوجستية الفعالة، أن تعزز قدرة الشركة على إدارة الاضطرابات. وفيما يتعلق بمرونة سلسلة التوريد، فإن المنظمات التي تستثمر في هذه الموارد تكون في وضع أفضل للتكيف مع الأحداث الجيوسياسية غير المتوقعة والحفاظ على استقرار عملياتها. تؤكد هذه النظرية على أهمية القدرات الداخلية في تعزيز مرونة سلسلة التوريد (Ombati، 2025).

4. الإدارة الاستراتيجية والقدرة على التكيف التنظيمي

تؤكد نظرية الإدارة الاستراتيجية على ضرورة مواءمة استراتيجية المنظمة مع التغيرات في البيئة الخارجية. تعمل الشركات في بيئات ديناميكية تتطور فيها القوى الاقتصادية والسياسية والاجتماعية باستمرار. وتُشكل الأزمات الجيوسياسية تحديات خارجية جسيمة، ما يستدعي من الشركات تعديل سياساتها للحفاظ على الاستقرار. وتتمتع الشركات التي تتبنى استراتيجيات مرنة واستشرافية بقدرة أكبر على تعديل عمليات سلسلة التوريد، والبحث عن موردين جدد، وإعادة بناء شبكات الخدمات اللوجستية عند حدوث اضطرابات. وبالتالي، يُصبح التكيف التنظيمي سمةً أساسيةً لتحقيق مرونة سلسلة التوريد على المدى الطويل (Sarta، 2020).

5. نظرية الظروف الطارئة

تنص نظرية الظروف الطارئة على أنه لا توجد استراتيجية مثالية واحدة لإدارة أي منظمة أو أنشطتها. بل تعتمد أساليب الإدارة الناجحة على الظروف والبيئة الفريدة التي تعمل فيها الشركة. وفي إطار سلاسل التوريد، يجب على المنظمات تعديل استراتيجياتها بناءً على متغيرات خارجية كالأحداث الجيوسياسية، والتحوللات الاقتصادية، ومتطلبات السوق. وتشير هذه الفرضية إلى ضرورة أن تُنشئ الشركات السعودية العاملة في منطقة الخليج استراتيجيات مرنة لسلسلة التوريد قادرة على التكيف مع الاضطرابات الجيوسياسية غير المتوقعة. ومن خلال مواءمة عمليات سلسلة التوريد مع الظروف البيئية، تستطيع الشركات تعزيز قدرتها على الحفاظ على استقرار عملياتها (Mislav Ante Omazić، 2023).

6. نظرية النظم

تنظر نظرية النظم إلى المنظمة على أنها سلسلة من المكونات المترابطة التي تعمل معًا لتحقيق أهداف مشتركة. في إدارة سلسلة التوريد، يؤكد هذا النهج على أن الموردين والمصنعين والموزعين والعملاء جميعهم جزء من نظام مترابط. أي اضطراب في جزء من النظام قد يؤثر على شبكة سلسلة التوريد بأكملها. من هذا المنظور النظري، يمكن أن يكون للأزمات الجيوسياسية آثار متتالية عبر مراحل متعددة من سلسلة التوريد. لذلك، يجب على المنظمات إدارة سلاسل التوريد الخاصة بها كنظم متكاملة من خلال تعزيز التنسيق والتواصل والتعاون بين جميع أصحاب المصلحة للتخفيف من آثار الانقطاعات.

الفصل الثالث: المنهجية وطرق البحث

المقدمة:

يُقدّم هذا الفصل منهجية الدراسة المستخدمة لتقييم مرونة سلاسل التوريد في الشركات السعودية التي تواجه أزمات جيوسياسية في منطقة الخليج. وتُشكّل هذه المنهجية أساس الدراسة، إذ تُوفّر إطارًا منهجيًا لجمع البيانات ذات الصلة بموضوع البحث وتقييمها وتفسيرها. وتُعدّ المنهجية المُحكّمة ضرورية لضمان صحة نتائج البحث وموثوقيتها ومصداقيتها، لأنها تُحدّد التقنيات المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

يبدأ الفصل بعرض استراتيجية البحث وتصميمه المُعتمدين. ويستكشف أسباب استخدام استراتيجية البحث الكمي، التي تُتيح القياس والتحليل المنهجين للتفاعلات بين متغيرات الدراسة، بما في ذلك جداول الإنتاج، والأزمات الجيوسياسية، وإدارة المخاطر، وأداء سلاسل التوريد. كما يُوضّح الفصل مجتمع الدراسة واستراتيجيات اختيار العينة المستخدمة لاختيار المشاركين الذين يُمثّلون الشركات السعودية العاملة في قطاعات مُتأثرة بشدة بنشاط سلاسل التوريد.

بالإضافة إلى ذلك، يُوضّح هذا الفصل الإجراءات المُعتمدة لجمع البيانات، بما في ذلك إعداد وتوزيع استبيان مُوحّد. يهدف الاستبيان إلى جمع معلومات حول وجهات نظر وخبرات المديرين والموظفين فيما يتعلق بعمليات سلسلة التوريد وتأثير المشكلات الجيوسياسية. كما يصف هذا الفصل كيفية قياس المتغيرات والمقاييس المستخدمة لدراسة العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

علاوة على ذلك، يوضح الفصل العمليات المتبعة لضمان صحة وموثوقية أداة الدراسة. تتعلق الصحة بمدى قياس الأداة لما صُممت لقياسه، بينما تتعلق الموثوقية باتساق نتائج القياس وثباتها. وقد استُخدمت مناهج إحصائية مناسبة لدراسة هذه الخصائص وتحسين جودة البيانات المُجمعة.

كما يقدم الفصل إجراءات تحليل البيانات المستخدمة لتقييم العلاقات بين متغيرات البحث واختبار الفرضيات المطروحة. وطُبقت الأساليب والبرامج الإحصائية لتقييم الإجابات واستخلاص النتائج ذات الصلة. وأخيرًا، تم بحث الاعتبارات الأخلاقية المتعلقة بسرية المشاركين، ومشاركتهم الطوعية، وحماية البيانات. من خلال هذه التقنيات التحليلية، يهدف البحث إلى تقديم معلومات موثوقة ودقيقة تتناول المتغيرات التي تؤثر على مرونة سلسلة التوريد في الشركات السعودية وسط الأزمات الجيوسياسية في منطقة الخليج.

المنهجية وطرق البحث:

1. منهج البحث

تستخدم هذه الدراسة أسلوب البحث الكمي لتقييم تأثير الأزمات الجيوسياسية على مرونة سلاسل التوريد في الشركات السعودية. يُعدّ المنهج الكمي مفيداً لأنه يسمح للباحث بجمع بيانات قابلة للقياس من عدد كبير من المشاركين، ودراسة العلاقات بين المتغيرات باستخدام الأدوات الإحصائية. يساعد هذا الأسلوب في اكتشاف الاتجاهات، واختبار الفرضيات، والتوصل إلى استنتاجات موضوعية حول تأثير التهديدات الجيوسياسية على أداء سلاسل التوريد واستراتيجيات المرونة التي تتبناها الشركات.

2. تصميم البحث

تعتمد الدراسة تصميمًا بحثيًا وصفيًا وتحليليًا. يركز الجزء الوصفي على تحديد الممارسات الحالية للشركات السعودية فيما يتعلق بإدارة سلاسل التوريد وردود أفعالها تجاه الأحداث الجيوسياسية. ويهدف الجزء التحليلي إلى دراسة الروابط بين الأزمات الجيوسياسية، واستراتيجيات إدارة المخاطر، ومرونة سلاسل التوريد باستخدام التحليل الإحصائي. يساعد هذا التصميم في فهم كل من الوضع الراهن والمتغيرات المؤثرة على مرونة سلاسل التوريد.

3. مصادر البيانات

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات: البيانات الأولية والبيانات الثانوية. سيتم جمع البيانات الأولية مباشرةً من المشاركين باستخدام استبيان موحد يُوزع على الموظفين والمديرين العاملين في أقسام سلسلة التوريد والخدمات اللوجستية والمشتريات في الشركات السعودية. أما البيانات الثانوية، فسيتم الحصول عليها من المنشورات الأكاديمية والكتب والأوراق البحثية والدراسات السابقة ذات الصلة بمرونة سلسلة التوريد والمخاطر الجيوسياسية وإدارة الشركات في منطقة الخليج. تُوفر هذه المصادر دعمًا نظريًا وتجريبيًا للدراسة.

4. منهجية جمع البيانات

الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة هي الاستبيان. سيُصمم الاستبيان لدراسة انطباعات المشاركين حول تأثير الأزمات الجيوسياسية على عمليات سلسلة التوريد، والتكتيكات التي تُطبقها الشركات لتعزيز مرونتها. سيتضمن الاستبيان بنودًا متعددة تُقاس باستخدام مقياس ليكرت لتحديد مستوى موافقة أو عدم موافقة المشاركين. يُعدّ الاستبيان أسلوبًا مفيدًا لأنه يُتيح للباحث الحصول على البيانات بكفاءة من عدد كبير من المشاركين خلال فترة زمنية محدودة.

5. مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع هذه الدراسة من الأفراد والمديرين العاملين في الأقسام ذات الصلة بسلسلة التوريد في الشركات السعودية، بما في ذلك الخدمات اللوجستية والمشتريات وإدارة العمليات. سيتم اختيار عينة من هذا المجتمع لتمثيل المجموعة المستهدفة. ستألف العينة من أفراد لديهم معرفة وخبرة مباشرة بعمليات سلسلة التوريد وعمليات صنع القرار داخل شركاتهم.

6. أساليب تحليل البيانات

سيتم تقييم البيانات المجمعة باستخدام أدوات التحليل الإحصائي مثل برنامج SPSS. ستُستخدم الإحصاءات الوصفية، كالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية، لتوصيف خصائص العينة والإجابات. إضافةً إلى ذلك، ستُستخدم تقنيات الإحصاء الاستدلالي، كتحليل الارتباط وتحليل الانحدار، لتقييم فرضيات الدراسة وتحليل الروابط بين الأزمات الجيوسياسية ومرونة سلسلة التوريد. ستساعد هذه الاستراتيجيات في التوصل إلى استنتاجات موثوقة وتقديم توصيات عملية بناءً على نتائج الدراسة.

مجتمع البحث:

تتألف عينة الدراسة من العاملين والمديرين والمتخصصين في سلاسل التوريد العاملين في الشركات السعودية المنخرطة مباشرةً في عمليات سلاسل التوريد والأنشطة اللوجستية. تعمل هذه الشركات في قطاعات تتأثر بشدة بالتغيرات الجيوسياسية في منطقة الخليج، بما في ذلك التصنيع والنقل والخدمات اللوجستية والتجزئة والطاقة والخدمات الصناعية.

يستند اختيار هذه العينة إلى افتراض أن الأفراد العاملين في وظائف متعلقة بسلاسل التوريد يمتلكون المعرفة والخبرة اللازمين لتقييم تأثير الأزمات الجيوسياسية، وممارسات جدولة الإنتاج، واستراتيجيات إدارة المخاطر على أداء سلاسل التوريد. تُسهم آراؤهم في فهم كيفية تكيف الشركات السعودية مع الاضطرابات والحفاظ على استمرارية العمليات خلال فترات عدم اليقين. تشمل السوق المستهدفة مديري سلاسل التوريد، ومديري العمليات، وخبراء المشتريات، ومنسقي الخدمات اللوجستية، ومديري المستودعات، وكبار المسؤولين التنفيذيين عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية. يشارك هؤلاء الأشخاص بنشاط في تخطيط ومراقبة والتحكم في عمليات سلاسل التوريد، وبالتالي فهم قادرين على تقديم معلومات موثوقة حول متغيرات البحث.

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، تشمل عينة البحث العاملين والمديرين العاملين في الشركات السعودية المنتشرة في مختلف أنحاء المملكة العربية السعودية. تساهم مشاركة مشاركين من قطاعات ومستويات تنظيمية متنوعة في توفير فهم شامل لمرونة سلاسل التوريد، وتعزيز إمكانية تعميم نتائج البحث.

وبالتركيز على خبراء ذوي خبرة مباشرة في إدارة سلاسل التوريد وأساليب إدارة المخاطر التنظيمية، يهدف البحث إلى الحصول على بيانات موثوقة وذات صلة حول تأثير الأزمات الجيوسياسية على أداء سلاسل التوريد ومرونتها في الشركات السعودية.

حدود الدراسة:

تخضع جميع الدراسات البحثية لقيود مختلفة قد تؤثر على نطاق نتائجها وقابليتها للتعميم. والدراسة الحالية، التي تتناول مرونة سلاسل التوريد في الشركات السعودية التي تواجه تحديات جيوسياسية في منطقة الخليج، ليست استثناءً. يُعد إدراك هذه القيود أمرًا بالغ الأهمية لتفسير البيانات تفسيرًا سليمًا وتقديم أفكار لدراسات مستقبلية.

أولاً، يقتصر التحليل جغرافياً على الشركات العاملة داخل المملكة العربية السعودية. ونتيجةً لذلك، قد لا تعكس النتائج بشكل كامل الشركات العاملة في دول مجلس التعاون الخليجي الأخرى أو في بيئات دولية متنوعة حيث قد تختلف العوامل الاقتصادية والسياسية والتنظيمية.

ثانيًا، يركز البحث بشكل صريح على تأثير جداول الإنتاج والأزمات الجيوسياسية وإدارة المخاطر على أداء سلاسل التوريد ومرونتها. أما العناصر الأخرى التي قد تؤثر على سلاسل التوريد، مثل ثقافة الشركات والقدرات التقنية والموارد المالية واللوائح الحكومية، فهي خارج نطاق هذه الدراسة.

ثالثًا، يعتمد البحث على بيانات تم جمعها من خلال استبيانات وُزعت على المديرين والعاملين. ولذلك، تعتمد الاستنتاجات على صحة وصدق وموضوعية آراء وتجارب المستجيبين. قد تؤثر الأحكام المسبقة الشخصية أو سوء فهم بعض المواضيع على الإجابات.

رابعًا، يحدّ ضيق الوقت من نطاق البحث، إذ يقتصر على فترة زمنية محددة لجمع البيانات وتحليلها. ونظرًا لسرعة تغير الأوضاع الجيوسياسية وهياكل سلاسل التوريد، فإن النتائج تصف الوضع السائد خلال فترة البحث، وقد تتغير تبعًا للظروف المستقبلية.

أخيرًا، قد يكون الوصول إلى المشاركين ومعلومات الشركات محدودًا بسبب معايير السرية والقوانين التنظيمية. وقد تؤثر هذه القيود على حجم العينة وتوافر بيانات تشغيلية شاملة تتعلق بأساليب إدارة سلاسل التوريد.

على الرغم من هذه القيود، يقدم البحث رؤية قيّمة حول المتغيرات المؤثرة على مرونة سلاسل التوريد في الشركات السعودية، ويثري المعرفة المتنامية حول إدارة سلاسل التوريد في سياق عدم الاستقرار الجيوسياسي.

خطوات جمع البيانات:

تم إنجاز منهجية جمع البيانات لهذا البحث عبر عدد من المراحل المنهجية لضمان دقة وموثوقية وصحة المعلومات المُستقاة من المشاركين. وأتبع الخطوات التالية:

- الخطوة 1: تحديد الفئة المستهدفة

حدد الباحث في البداية الفئة المستهدفة، والتي تضم المديرين والموظفين العاملين في أقسام سلسلة التوريد، والخدمات اللوجستية، والمشتريات، والعمليات، وإدارة المخاطر في الشركات السعودية. وقد تم اختيار هؤلاء الأشخاص نظرًا لانخراطهم المباشر في عمليات سلسلة التوريد وخبرتهم في إيجاد حلول تنظيمية للتحديات الجيوسياسية.

- الخطوة 2: تطوير أداة البحث

تم تصميم استبيان منهجي بناءً على أهداف الدراسة، والإطار النظري، والأدبيات الموجودة المتعلقة بمرونة سلسلة التوريد، والأزمات الجيوسياسية، وجداول الإنتاج، وإدارة المخاطر. وكان الهدف من الاستبيان هو جمع بيانات كمية حول متغيرات البحث.

- الخطوة 3: التحقق من صحة الاستبيان

تم التحقق من صحة الاستبيان من قبل أكاديميين وخبراء في إدارة سلسلة التوريد ومنهجيات البحث للتحقق من صحة المحتوى. وتم دمج ملاحظاتهم وأفكارهم لتحسين، وضوح الأداة، وملاءمتها، وشموليتها.

- الخطوة 4: توزيع الاستبيان

بعد الحصول على الموافقات اللازمة، تم إرسال الاستبيان إلكترونياً إلى المشاركين المختارين عبر منصات الاستبيانات الإلكترونية والبريد الإلكتروني والشبكات المهنية. تم إبلاغ المشاركين بهدف البحث، ووُعدوا بسرية إجاباتهم.

- الخطوة 5: جمع الردود

تم جمع الاستبيانات المكتملة خلال فترة زمنية محددة. وتم إرسال رسائل تذكيرية للمشاركين لزيادة معدل الاستجابة وضمان حجم عينة كافٍ للتحليل الإحصائي.

- الخطوة 6: فحص البيانات والتحقق منها

بعد استلام الاستبيانات، تم فحص الردود والتحقق من اكتمالها واتساقها. وتم استبعاد الردود غير المكتملة أو غير الصحيحة من مجموعة البيانات النهائية لضمان جودة البيانات.

- الخطوة 7: ترميز البيانات وإدخالها

تم ترميز البيانات المجمعة وإدخالها في برنامج إحصائي لتحليلها. وتم إعطاء قيم عددية لإجابات الاستبيان وفقاً لمقياس القياس المستخدم في الدراسة.

- الخطوة 8: تحليل البيانات

تم فحص مجموعة البيانات الناتجة باستخدام أساليب إحصائية مناسبة لاستكشاف الروابط بين العوامل المستقلة (جداول الإنتاج، والأزمات الجيوسياسية، وإدارة المخاطر) والمتغير التابع (أداء سلسلة التوريد ومرونتها). ثم جرى تقييم البيانات للإجابة عن أسئلة البحث واختبار الفرضيات المطروحة.

محددات حجم العينة:

يخضع حجم عينة هذه الدراسة لعدة قيود ينبغي مراعاتها عند تفسير النتائج. أولاً، قد يكون عدد المشاركين محدوداً بتوافر المديرين والموظفين واستعدادهم للمشاركة في الاستبيان. قد يمتنع بعض المستجيبين المحتملين عن المشاركة بسبب ضيق الوقت، أو ضغوط العمل، أو سياسات المؤسسة المتعلقة بمشاركة المعلومات.

ثانياً، تقتصر العينة على الموظفين والمديرين العاملين في شركات سعودية مختارة، وهو ما قد لا يمثل تمثيلاً كاملاً لجميع المؤسسات العاملة في مختلف القطاعات والمناطق داخل المملكة. وبالتالي، قد لا تُعمم النتائج على جميع الشركات السعودية أو على المؤسسات العاملة في سياقات اقتصادية وجغرافية مختلفة.

ثالثاً، قد يؤدي استخدام حجم عينة محدود نسبياً إلى الحد من القدرة على رصد التنوع الكامل للخبرات ووجهات النظر المتعلقة بمرونة سلاسل التوريد والأزمات الجيوسياسية. توفر العينات الأكبر حجماً عمومًا تقديرات أكثر دقة وقوة إحصائية أكبر.

أخيراً، قد تؤثر القيود العملية، مثل الوقت والموارد المالية وسهولة الوصول إلى المستجيبين، على حجم العينة وعملية جمع البيانات برمتها. على الرغم من هذه القيود، تعتبر العينة المختارة كافية لتحقيق أهداف الدراسة وتقديم رؤى ذات مغزى حول العوامل المؤثرة على مرونة سلسلة التوريد في الشركات السعودية التي تواجه تحديات جيوسياسية في منطقة الخليج.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

المقدمة:

يقدم هذا الفصل تحليلاً للبيانات التي جُمعت من المشاركين في الدراسة، ويدرس النتائج في ضوء أهداف البحث وفرضياته. يتمثل الهدف الرئيسي لهذا الفصل في تحويل البيانات المُجمعة إلى معلومات ذات صلة تُسهم في فهم العوامل المؤثرة على مرونة سلاسل التوريد في الشركات السعودية التي تواجه أزمات جيوسياسية في منطقة الخليج.

يبدأ الفصل بملخص للخصائص الديموغرافية للمستجيبين، بما في ذلك معلومات مثل الوظيفة، وسنوات الخبرة، والمؤهلات العلمية، والقطاع الصناعي. يُساعد فهم هذه الخصائص في تكوين صورة واضحة لعينة الدراسة، ويُحسّن من تفسير نتائج البحث.

بعد التحليل الديموغرافي، يتضمن الفصل تحليلات إحصائية وصفية لمتغيرات البحث، بما في ذلك جداول الإنتاج، والأزمات الجيوسياسية، وإدارة المخاطر، ومرونة سلاسل التوريد. تُستخدم مقاييس مثل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية لتلخيص الإجابات والكشف عن الأنماط العامة في البيانات المُجمعة.

كما يبحث الفصل في موثوقية وصحة أداة القياس للتحقق من اتساق ودقة المعلومات المُستقاة. تُستخدم الأساليب الإحصائية المناسبة لضمان قياس الاستبيان للمفاهيم المستهدفة بدقة.

علاوة على ذلك، تُجرى تحليلات إحصائية استدلالية لتقييم فرضيات البحث وتحديد طبيعة وقوة الارتباطات بين متغيرات الدراسة. تُقدم هذه الأبحاث معلومات حول تأثير جداول الإنتاج والأحداث الجيوسياسية وإجراءات إدارة المخاطر على مرونة سلسلة التوريد في الشركات السعودية. تُعرض النتائج في جداول ورسوم بيانية ومخرجات إحصائية لتسهيل تفسيرها وفهمها.

أخيراً، يستعرض هذا الفصل أهم النتائج ويؤكد أهميتها في سياق البحث الحالي المُغطى في الفصل الثاني. تُقدم النتائج رؤى قيّمة حول كيفية تعامل الشركات السعودية مع صعوبات سلسلة التوريد في ظل عدم الاستقرار الجيوسياسي، وتُساهم في تعزيز المعرفة بتقنيات المرونة في إدارة سلسلة التوريد المعاصرة.

تحليل البيانات:

تم تحليل البيانات التي جُمعت من المشاركين في الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحقيق أهداف البحث واختبار الفرضيات المطروحة. بعد جمع الاستبيانات، خضعت الإجابات لمراجعة دقيقة، ثم رُمزت، وأدخلت في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليلها.

بدأت عملية تحليل البيانات بفحصها لتحديد القيم المفقودة، والإجابات غير المكتملة، والأخطاء المحتملة. ولم يُدرج في التحليل النهائي إلا الاستبيانات الصحيحة والكاملة لضمان دقة النتائج وموثوقيتها.

استُخدمت الإحصاءات الوصفية لتلخيص الخصائص الديموغرافية للمستجيبين ومتغيرات الدراسة الرئيسية. حُسبت التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية كالجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والمنصب الوظيفي، وسنوات الخبرة. بالإضافة إلى ذلك، حُسبت المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقييم تصورات المستجيبين بشأن جداول الإنتاج، والأزمات الجيوسياسية، وإدارة المخاطر، ومرونة سلسلة التوريد.

لتقييم موثوقية أداة البحث، استُخدم معامل ألفا لكرونباخ. اعتُبرت قيمة معامل ألفا لكرونباخ البالغة 0.70 أو أعلى مقبولة، مما يشير إلى أن بنود الاستبيان تقيس بدقة المفاهيم المقصودة.

علاوة على ذلك، استُخدمت أساليب الإحصاء الاستدلالي لدراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة. واستُخدم تحليل ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما أُجري تحليل الانحدار المتعدد لتقييم تأثير جداول الإنتاج والأزمات الجيوسياسية وإدارة المخاطر على مرونة سلسلة التوريد في الشركات السعودية.

عُرِضت نتائج هذه التحليلات الإحصائية باستخدام الجداول والرسوم البيانية والأشكال لتسهيل تفسيرها. ثم نُوقِشت النتائج في ضوء أهداف البحث وفرضياته والدراسات السابقة التي تمت مراجعتها في الأدبيات. ومن خلال عملية التحليل المنهجية هذه، هدفت الدراسة إلى تقديم أدلة موثوقة بشأن العوامل المؤثرة على مرونة سلسلة التوريد في الشركات السعودية التي تواجه تحديات جيوسياسية في منطقة الخليج.

الوصف الاحصائي لبيانات التجربة:

يوضح الجدول أن الوصف الإحصائي لبيانات الدراسة تم على عينة مكونة من 180 مشاركاً، حيث تناولت البنود عدة جوانب تتعلق بمرونة سلاسل الإمداد وقدرة الشركات على التكيف مع الأزمات الجيوسياسية والاضطرابات التي قد تؤثر في عمليات التوريد والإنتاج والتوزيع. أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين 2.79 و3.12، مما يشير إلى أن آراء المشاركين جاءت عند مستوى متوسط فيما يتعلق بتقييم جاهزية الشركات ومرونتها في مواجهة الأزمات والمخاطر المختلفة. وقد حصلت الفقرة "تمتلك الشركة بدائل فعالة لشبكات التوزيع أثناء الأزمات" على أعلى متوسط حسابي بلغ 3.12، مما يعكس إدراك المشاركين لأهمية توافر بدائل لوجستية تساهم في الحفاظ على استمرارية العمليات وتقليل آثار الأزمات على أداء الشركات. كما حققت فقرات أخرى مثل "تعتمد الشركة على أكثر من مورد لتجنب مخاطر انقطاع الإمدادات" و"تمتلك الشركة من الاستجابة السريعة للتغيرات في الطلب الناتجة عن الأزمات" متوسطات مرتفعة نسبياً، وهو ما يشير إلى اهتمام الشركات بتنويع مصادر التوريد وتعزيز قدرتها على الاستجابة للمتغيرات المفاجئة.

في المقابل، جاءت الفقرة "تستثمر الشركة في تطوير قدراتها على إدارة المخاطر" بأدنى متوسط حسابي بلغ 2.79، وهو ما يعكس وجود حاجة إلى زيادة الاهتمام بالاستثمار في ممارسات إدارة المخاطر وتطوير الآليات التي تساعد على التنبؤ بالأزمات والتعامل معها بصورة أكثر فاعلية. كما سجلت الفقرة "تمتلك الشركة خططاً استراتيجية لمواجهة الأزمات الجيوسياسية" متوسطاً بلغ 2.82، مما يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي للأزمات لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير داخل الشركات محل الدراسة. وتُظهر قيم الانحراف المعياري أن التشتت في إجابات المشاركين كان معتدلاً، بينما تشير قيم الالتواء والتفلطح إلى وجود اختلافات طفيفة في توزيع الاستجابات، وهو ما يعكس تنوع آراء المشاركين حول مستوى مرونة سلاسل الإمداد ومدى قدرة الشركات على مواجهة التحديات الجيوسياسية والمحافظة على استمرارية أعمالها في ظل الظروف غير المتوقعة.

Statistics					
Kurtosis	Skewness	Std. Deviation	Mean	N	
				Valid	
-1.337	-0.112	1.449	3.04	180	العمر
-2.021	-0.045	0.501	1.51	180	الجنس
-1.351	0.041	1.115	2.45	180	الدرجة

-1.316	0.085	1.438	2.94	180	تستطيع الشركة تعديل خططها التشغيلية بسرعة عند حدوث أزمات جيوسياسية
-1.330	0.085	1.444	2.89	180	تمتلك الشركة القدرة على تغيير جداول الإنتاج وفق الظروف الطارئة
-1.286	-0.070	1.426	3.07	180	تتمكن الشركة من الاستجابة السريعة للتغيرات في الطلب الناتجة عن الأزمات
-1.195	-0.056	1.373	3.07	180	تستطيع الشركة إعادة توزيع الموارد التشغيلية عند حدوث اضطرابات في سلسلة الإمداد
-1.357	0.001	1.451	3.01	180	تتميز عمليات الشركة بالمرونة الكافية لمواجهة الظروف غير المتوقعة
-1.203	0.057	1.341	3.08	180	تعتمد الشركة على أكثر من مورد لتجنب مخاطر انقطاع الإمدادات
-1.271	0.056	1.392	3.04	180	تمتلك الشركة بدائل مناسبة للموردين الرئيسيين في حالات الطوارئ
-1.393	0.209	1.487	2.84	180	تستطيع الشركة الحصول على المواد الخام من مصادر مختلفة عند الأزمات
-1.285	0.010	1.380	2.99	180	يتم تقييم مخاطر الموردين بشكل دوري
-1.341	-0.021	1.440	3.01	180	تمتلك الشركة خططاً واضحة للتعامل مع تعطل الموردين
-1.249	0.033	1.351	2.92	180	تستطيع الشركة تغيير وسائل النقل عند تعطل المسارات المعتادة
-1.169	-0.089	1.360	3.12	180	تمتلك الشركة بدائل فعالة لشبكات التوزيع أثناء الأزمات
-1.352	-0.062	1.411	2.90	180	تتمكن الشركة من التعامل مع تأخيرات الشحن بكفاءة
-1.340	0.088	1.427	2.91	180	تمتلك الشركة مخزوناً احتياطياً لمواجهة الاضطرابات اللوجستية
-1.298	0.043	1.408	3.02	180	تستطيع الشركة الحفاظ على استمرارية التسليم للعملاء خلال الأزمات
-1.173	0.197	1.391	2.82	180	تمتلك الشركة خططاً استراتيجية لمواجهة الأزمات الجيوسياسية
-1.262	-0.007	1.404	2.98	180	تقوم الإدارة بمراجعة خطط الطوارئ بشكل دوري
-1.250	0.252	1.429	2.79	180	تستثمر الشركة في تطوير قدراتها على إدارة المخاطر

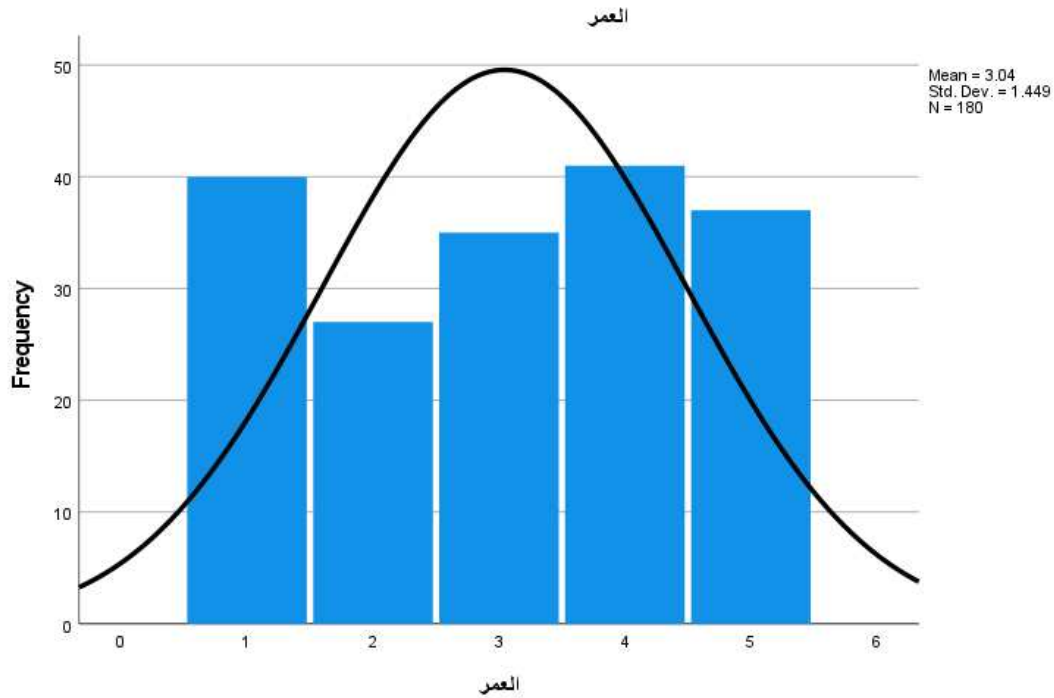
جدول 1 : الوصف الاحصائي لبيانات التجربة.

1. عمر المشاركين في التجربة

يوضح الجدول التوزيع العمري للمشاركين في الدراسة والبالغ عددهم 180 مشاركًا. أظهرت النتائج أن الفئة العمرية من 50-60 سنة جاءت في المرتبة الأولى بعدد 41 مشاركًا بنسبة 22.8%، تلتها الفئة العمرية من 20-30 سنة بعدد 40 مشاركًا بنسبة 22.2%. كما بلغت نسبة المشاركين الذين تزيد أعمارهم عن 60 سنة 20.6% بعدد 37 مشاركًا، في حين مثلت الفئة العمرية من 40-50 سنة نسبة 19.4% بعدد 35 مشاركًا. أما الفئة العمرية من 30-40 سنة فقد سجلت أقل نسبة مشاركة بلغت 15.0% بعدد 27 مشاركًا. وتشير هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة تضمنت مشاركين من مختلف الفئات العمرية بشكل متوازن نسبيًا، مما يعزز من تمثيل وجهات النظر المختلفة ويزيد من موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة.

عمر المشاركين في التجربة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	40	22.2	22.2	22.2
	30-40	27	15.0	15.0	37.2
	40-50	35	19.4	19.4	56.7
	50-60	41	22.8	22.8	79.4
	60+	37	20.6	20.6	100.0
	Total	180	100.0	100.0	

جدول 2 : الوصف الاحصائي لعمر المشاركين في التجربة.



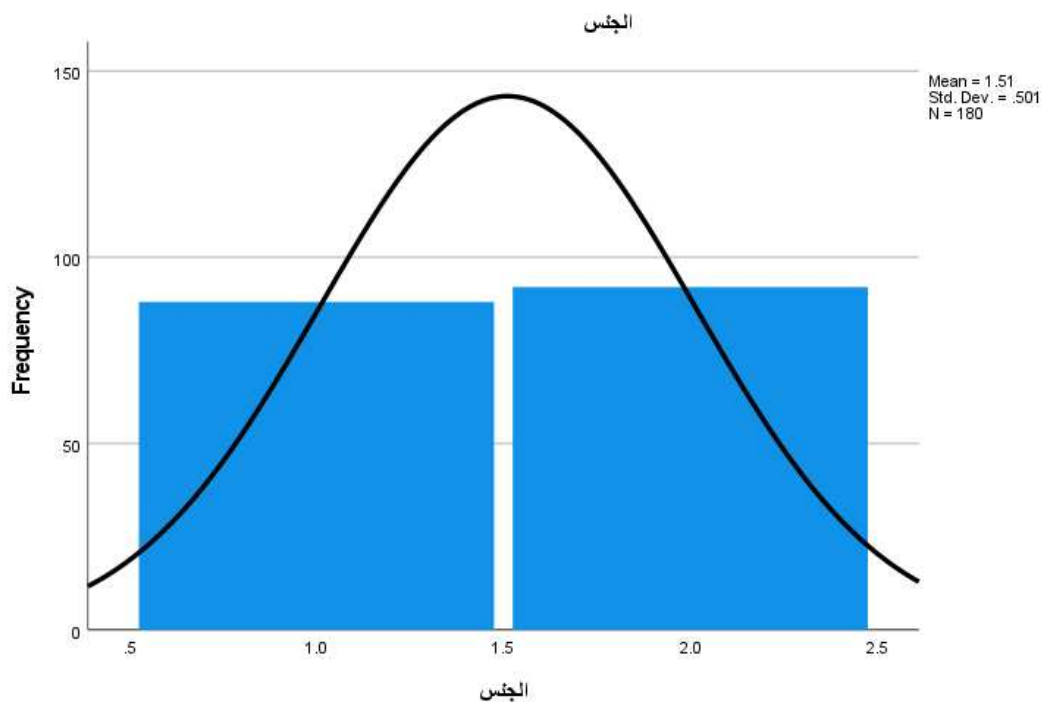
رسم توضيحي 3: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

2. جنس المشاركين في التجربة

يوضح الجدول التوزيع الإحصائي للمشاركين في الدراسة وفقًا لمتغير الجنس، حيث بلغ إجمالي أفراد العينة 180 مشاركًا. أظهرت النتائج تقاربًا كبيرًا بين عدد الذكور والإناث، إذ بلغ عدد الذكور 92 مشاركًا بنسبة 51.1% من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد الإناث 88 مشاركة بنسبة 48.9%. وتشير هذه النتائج إلى وجود توازن نسبي في التمثيل بين الجنسين داخل العينة، مما يسهم في الحد من التحيز المرتبط بالنوع الاجتماعي ويعزز من دقة النتائج المستخلصة من الدراسة. كما أن هذا التوزيع المتقارب يوفر فرصة أفضل لمقارنة وجهات النظر والاستجابات بين الذكور والإناث، ويزيد من قدرة الدراسة على تمثيل مجتمع البحث بصورة أكثر شمولية وموضوعية.

جنس المشاركين في التجربة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أنثى	88	48.9	48.9	48.9
	ذكر	92	51.1	51.1	100.0
	Total	180	100.0	100.0	

جدول 3: الوصف الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة.



رسم توضيحي 4: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

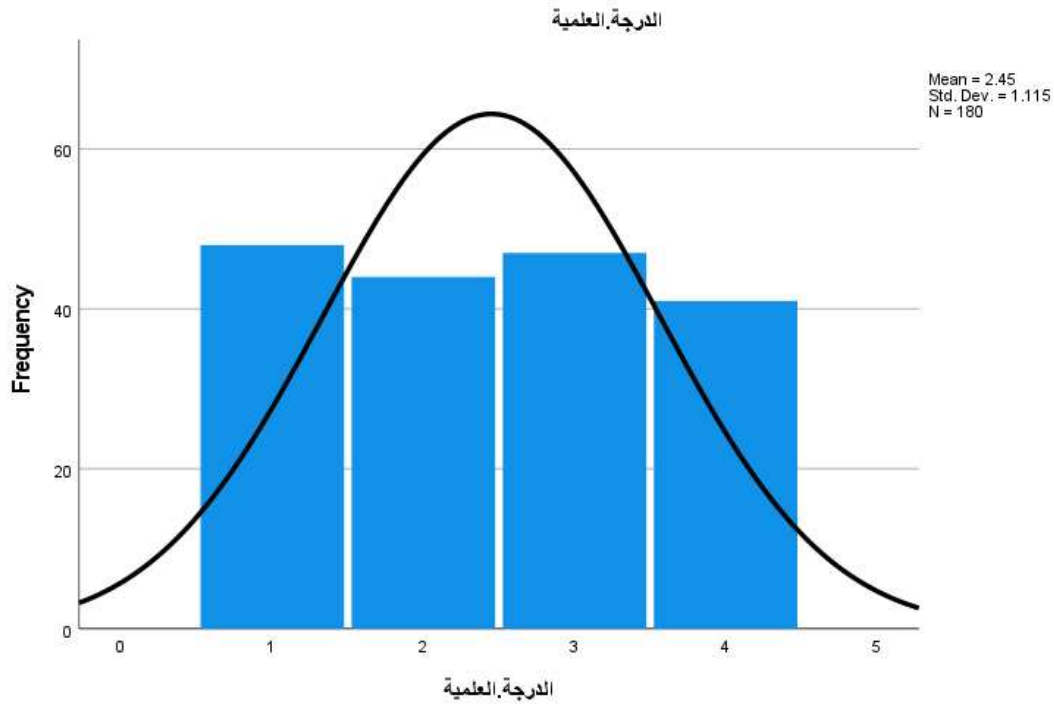
3. الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة

يوضح الجدول التوزيع الإحصائي للمشاركين في الدراسة وفقاً للدرجة العلمية، حيث بلغ إجمالي أفراد العينة 180 مشاركاً. أظهرت النتائج أن حملة درجة البكالوريوس شكلوا النسبة الأعلى من المشاركين بعدد 48 مشاركاً بنسبة 26.7%، تلتهم فئة الحاصلين على شهادة الدراسة الثانوية بعدد 47 مشاركاً بنسبة 26.1%. كما بلغ عدد الحاصلين على درجة الدكتوراه 44 مشاركاً بنسبة 24.4%، في حين جاءت فئة الحاصلين على درجة الماجستير في المرتبة الأخيرة بعدد 41 مشاركاً بنسبة 22.8%. وتشير هذه النتائج إلى تقارب نسب المشاركين بين مختلف المستويات التعليمية، مما يعكس تنوعاً أكاديمياً جيداً داخل العينة. ويسهم هذا التنوع في إثراء نتائج الدراسة من خلال تمثيل وجهات نظر وخبرات تعليمية مختلفة، الأمر الذي يعزز من موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم على مجتمع الدراسة.

الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	درجة البكالوريوس	48	26.7	26.7	26.7
	دكتوراه	44	24.4	24.4	51.1

	شهادة الدراسة الثانوية	47	26.1	26.1	77.2
	ماجستير	41	22.8	22.8	100.0
	Total	180	100.0	100.0	

جدول 4 : الوصف الاحصائي للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة.

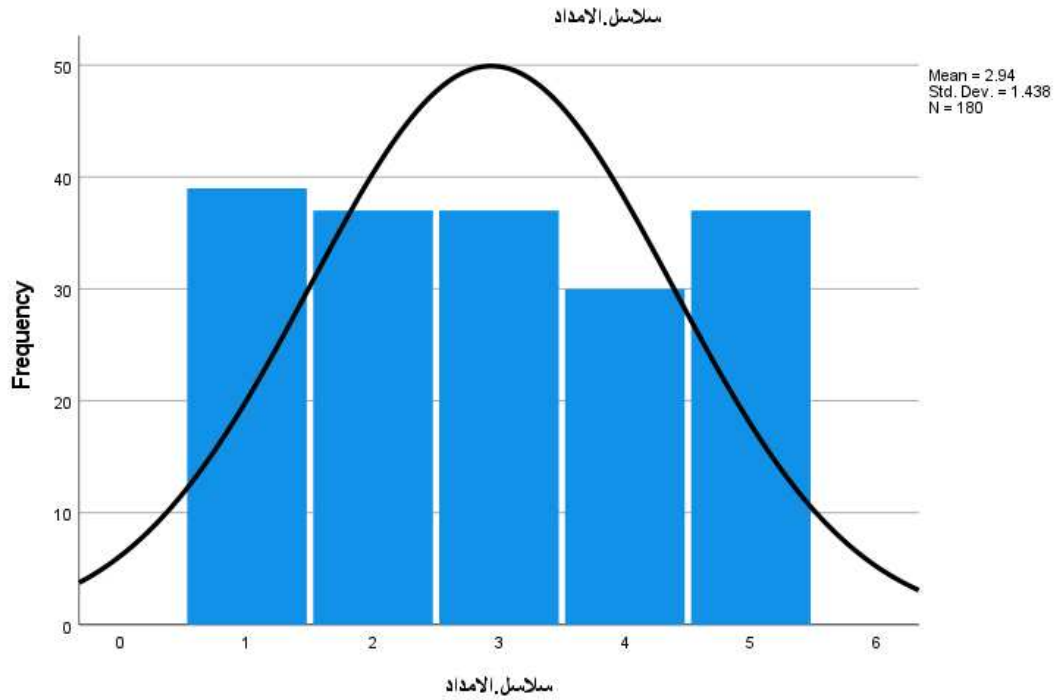


رسم توضيحي 5 : التمثيل البياني للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة

4. تستطيع الشركة تعديل خططها التشغيلية بسرعة عند حدوث أزمات جيوسياسية يوضح الجدول آراء المشاركين حول قدرة الشركة على تعديل خططها التشغيلية بسرعة عند حدوث أزمات جيوسياسية، وذلك من خلال إجابات 180 مشاركاً. أظهرت النتائج أن 42.3% من المشاركين أبدوا موافقتهم أو موافقتهم الشديدة على هذه العبارة، حيث بلغت نسبة الموافقين 21.7% ونسبة الموافقين بشدة 20.6%، مما يشير إلى وجود إدراك إيجابي نسبي لقدرة الشركات على التكيف السريع مع المتغيرات والأزمات. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 37.3%، وهو ما يعكس وجود آراء ترى أن الشركات لا تمتلك المرونة الكافية للتعامل مع الأزمات الجيوسياسية بصورة فعالة. كما بلغت نسبة المشاركين المحايدون 20.6%، مما يدل على تردد أو عدم وضوح الرؤية لدى جزء من أفراد العينة. وبشكل عام، تعكس النتائج وجود توجه إيجابي متوسط نحو قدرة الشركات على تعديل خططها التشغيلية لمواجهة التحديات والظروف الطارئة.

تستطيع الشركة تعديل خططها التشغيلية بسرعة عند حدوث أزمات جيوسياسية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	39	21.7	21.7	21.7
	أوافق بشدة	37	20.6	20.6	42.2
	لا أوافق	37	20.6	20.6	62.8
	لا أوافق بشدة	30	16.7	16.7	79.4
	لا أوافق ولا أرفض	37	20.6	20.6	100.0
	Total	180	100.0	100.0	

جدول 5: الوصف الاحصائي لتستطيع الشركة تعديل خططها التشغيلية بسرعة عند حدوث أزمات جيوسياسية.



رسم توضيحي 6: التمثيل البياني لتستطيع الشركة تعديل خططها التشغيلية بسرعة عند حدوث أزمات جيوسياسية

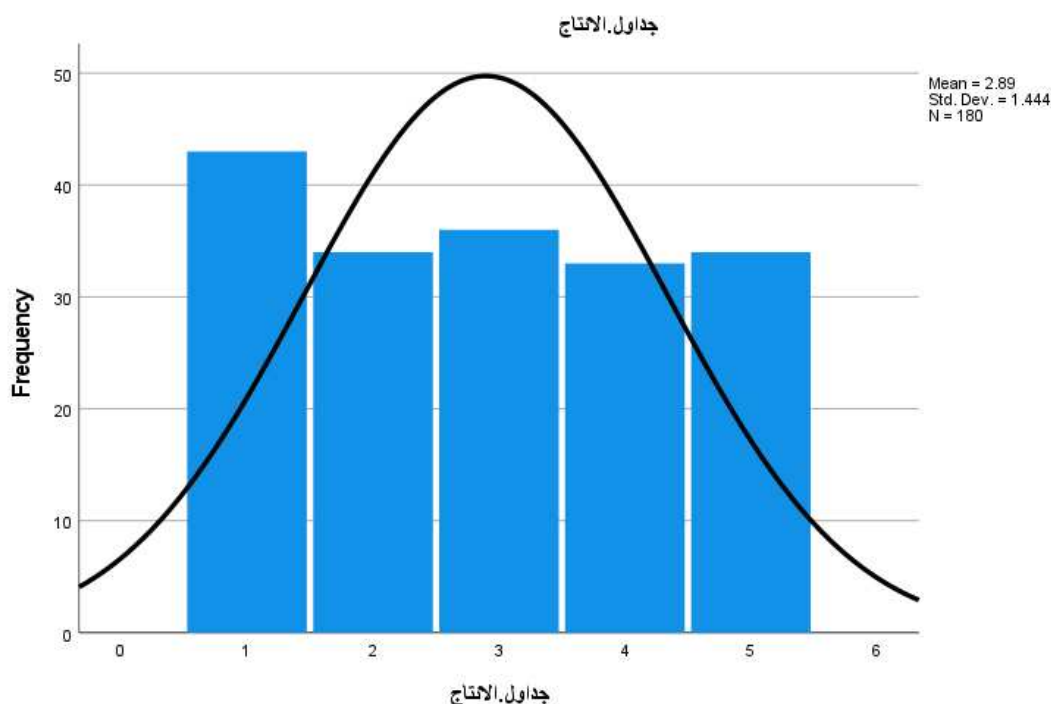
5. تمتلك الشركة القدرة على تغيير جداول الإنتاج وفق الظروف الطارئة

يوضح الجدول آراء المشاركين حول قدرة الشركة على تغيير جداول الإنتاج وفق الظروف الطارئة، وذلك اعتماداً على إجابات 180 مشاركاً. أظهرت النتائج أن 42.8% من المشاركين أبدوا موافقتهم أو موافقتهم الشديدة على هذه العبارة، حيث بلغت نسبة الموافقين 23.9% ونسبة الموافقين بشدة 18.9%، مما يشير إلى أن نسبة ملحوظة من أفراد العينة ترى أن الشركات تمتلك درجة مناسبة من المرونة التشغيلية تمكنها من تعديل خطط الإنتاج عند مواجهة الظروف غير المتوقعة. في المقابل، بلغت

نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 38.3%، وهو ما يعكس وجود آراء ترى أن قدرة الشركات على التكيف السريع مع الطوارئ لا تزال محدودة نسبياً. كما بلغت نسبة المشاركين المحايدين 18.9%، مما يدل على تباين وجهات النظر حول هذا الجانب. وبشكل عام، تشير النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي متوسط نحو قدرة الشركات على إعادة جدولة الإنتاج والتعامل مع الظروف الطارئة بما يساهم في استمرارية العمليات وتقليل آثار الأزمات.

تمتلك الشركة القدرة على تغيير جداول الإنتاج وفق الظروف الطارئة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	43	23.9	23.9	23.9
	أوافق بشدة	34	18.9	18.9	42.8
	لا أوافق	36	20.0	20.0	62.8
	لا أوافق بشدة	33	18.3	18.3	81.1
	لا أوافق ولا أرفض	34	18.9	18.9	100.0
	Total	180	100.0	100.0	

جدول 6: الوصف الاحصائي لامتلاك الشركة القدرة على تغيير جداول الإنتاج وفق الظروف الطارئة.



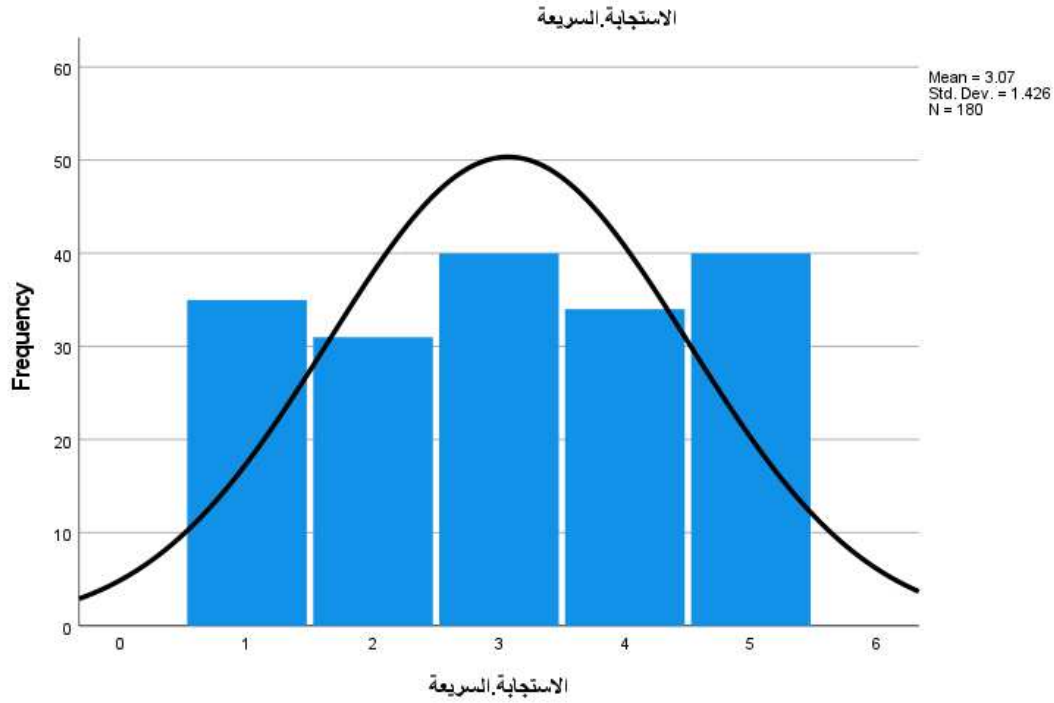
رسم توضيحي 7: التمثيل البياني لامتلاك الشركة القدرة على تغيير جداول الإنتاج وفق الظروف الطارئة

6. تتمكن الشركة من الاستجابة السريعة للتغيرات في الطلب الناتجة عن الأزمات

يوضح الجدول آراء المشاركين حول قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للتغيرات في الطلب الناتجة عن الأزمات، وذلك استنادًا إلى إجابات 180 مشاركًا. أظهرت النتائج أن 36.6% من المشاركين أبدوا موافقتهم أو موافقتهم الشديدة على هذه العبارة، حيث بلغت نسبة الموافقين 19.4% ونسبة الموافقين بشدة 17.2%، مما يشير إلى أن جزءًا من المشاركين يرى أن الشركات تمتلك قدرة مقبولة على التكيف مع التغيرات المفاجئة في مستويات الطلب خلال الأزمات. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 41.1%، وهي نسبة أعلى من نسبة الموافقة، مما يعكس وجود تحديات تواجه بعض الشركات في الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تفرضها الأزمات والظروف الطارئة. كما بلغت نسبة المشاركين الذين اختاروا الحياد 22.2%، مما يدل على عدم وجود موقف واضح لدى شريحة من أفراد العينة تجاه هذا الجانب. وبشكل عام، تشير النتائج إلى أن قدرة الشركات على الاستجابة السريعة لتغيرات الطلب ما زالت عند مستوى متوسط وتحتاج إلى مزيد من التطوير لتعزيز مرونة سلاسل الإمداد في مواجهة الأزمات.

تتمكن الشركة من الاستجابة السريعة للتغيرات في الطلب الناتجة عن الأزمات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	35	19.4	19.4	19.4
	أوافق بشدة	31	17.2	17.2	36.7
	لا أوافق	40	22.2	22.2	58.9
	لا أوافق بشدة	34	18.9	18.9	77.8
	لا أوافق ولا أرفض	40	22.2	22.2	100.0
	Total	180	100.0	100.0	

جدول 7: الوصف الاحصائي لتتمكن الشركة من الاستجابة السريعة للتغيرات في الطلب الناتجة عن الأزمات.

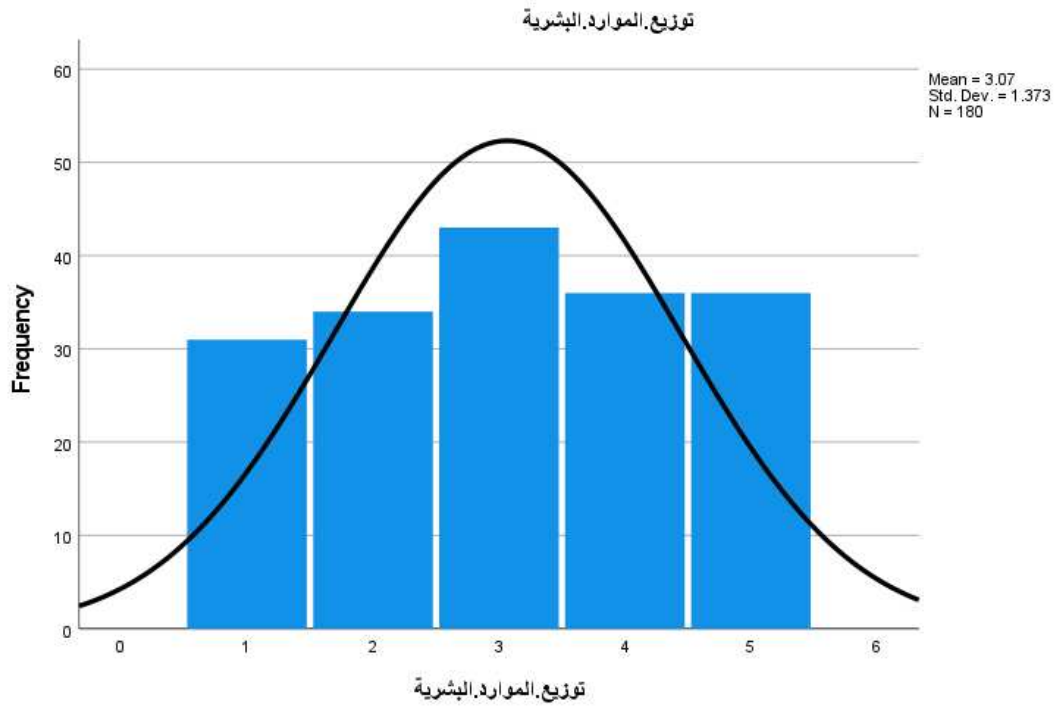


رسم توضيحي 8: التمثيل البياني لتمكن الشركة من الاستجابة السريعة للتغيرات في الطلب الناتجة عن الأزمات

7. تستطيع الشركة إعادة توزيع الموارد التشغيلية عند حدوث اضطرابات في سلسلة الإمداد يوضح الجدول آراء المشاركين حول قدرة الشركة على إعادة توزيع الموارد التشغيلية عند حدوث اضطرابات في سلسلة الإمداد، وذلك استنادًا إلى إجابات 180 مشاركًا. أظهرت النتائج أن 36.1% من المشاركين أبدوا موافقتهم أو موافقتهم الشديدة على هذه العبارة، حيث بلغت نسبة الموافقين 17.2% ونسبة الموافقين بشدة 18.9%، مما يشير إلى أن جزءًا من المشاركين يرى أن الشركات تمتلك قدرًا من المرونة يسمح لها بإعادة تخصيص الموارد لمواجهة الاضطرابات التشغيلية. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 43.9%، وهي نسبة تفوق نسبة الموافقة، مما يعكس اعتقاد شريحة من المشاركين بوجود صعوبات تواجه الشركات في إعادة توزيع مواردها بسرعة وكفاءة عند التعرض لمشكلات في سلسلة الإمداد. كما بلغت نسبة المشاركين الذين اختاروا الحياد 20.0%، مما يدل على تباين الآراء حول هذا الجانب. وبشكل عام، تشير النتائج إلى أن قدرة الشركات على إعادة توزيع الموارد التشغيلية خلال الأزمات لا تزال عند مستوى متوسط وتحتاج إلى مزيد من التطوير لتعزيز مرونة سلاسل الإمداد وتحسين الاستجابة للاضطرابات المفاجئة.

تستطيع الشركة إعادة توزيع الموارد التشغيلية عند حدوث اضطرابات في سلسلة الإمداد					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	31	17.2	17.2	17.2
	أوافق بشدة	34	18.9	18.9	36.1
	لا أوافق	43	23.9	23.9	60.0
	لا أوافق بشدة	36	20.0	20.0	80.0
	لا أوافق ولا أرفض	36	20.0	20.0	100.0
	Total	180	100.0	100.0	

جدول 8: الوصف الاحصائي لتستطيع الشركة إعادة توزيع الموارد التشغيلية عند حدوث اضطرابات في سلسلة الإمداد.



رسم توضيحي 9: التمثيل البياني لتستطيع الشركة إعادة توزيع الموارد التشغيلية عند حدوث اضطرابات في سلسلة الإمداد

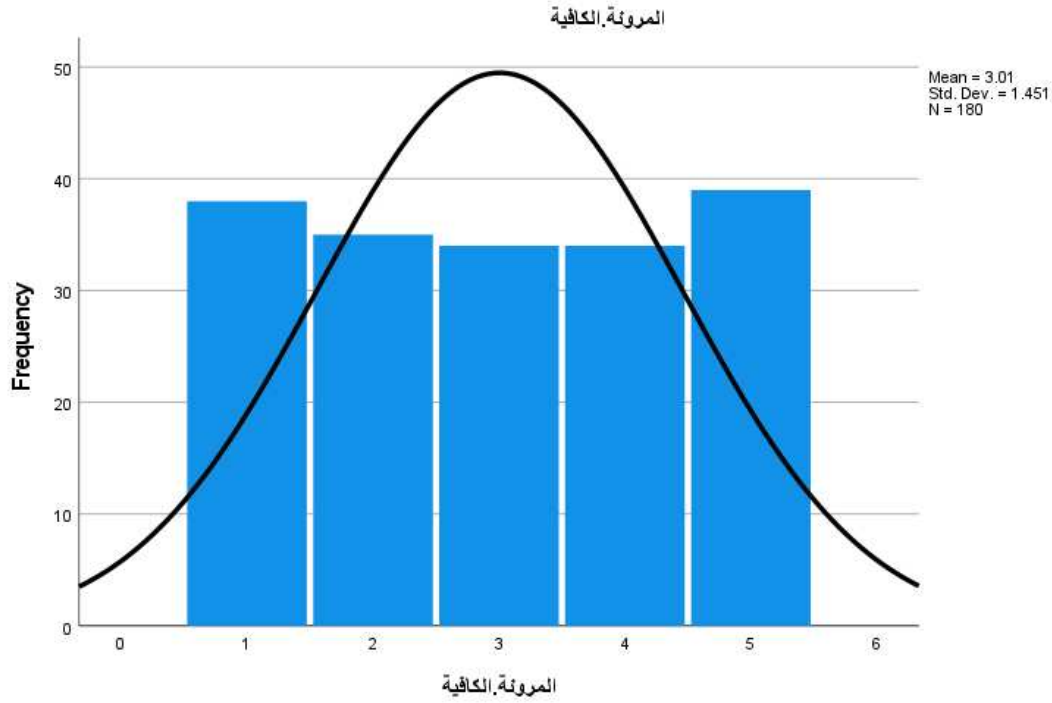
8. تتميز عمليات الشركة بالمرونة الكافية لمواجهة الظروف غير المتوقعة

يوضح الجدول آراء المشاركين حول مدى تمتع عمليات الشركة بالمرونة الكافية لمواجهة الظروف غير المتوقعة، وذلك بناءً على إجابات 180 مشاركاً. أظهرت النتائج أن 40.5% من المشاركين أبدوا موافقتهم أو موافقتهم الشديدة على هذه العبارة، حيث بلغت نسبة الموافقين 21.1% ونسبة الموافقين بشدة 19.4%، مما يشير إلى أن نسبة ملحوظة من أفراد العينة ترى أن الشركات تمتلك مستوى مقبولاً من المرونة التشغيلية يمكنها من التعامل مع التحديات والمواقف الطارئة. في المقابل، بلغت نسبة غير

الموافقين وغير الموافقين بشدة 37.8%، وهو ما يعكس وجود آراء ترى أن العمليات التشغيلية لا تزال بحاجة إلى مزيد من المرونة لمواجهة المتغيرات غير المتوقعة بكفاءة أكبر. كما بلغت نسبة المشاركين الذين اختاروا الحياد 21.7%، مما يدل على تباين وجهات النظر حول هذا الجانب. وبشكل عام، تشير النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي متوسط نحو مرونة العمليات التشغيلية، مع استمرار الحاجة إلى تطوير القدرات التنظيمية وتعزيز جاهزية الشركات للتعامل مع الأزمات والظروف المفاجئة.

تتميز عمليات الشركة بالمرونة الكافية لمواجهة الظروف غير المتوقعة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	38	21.1	21.1	21.1
	أوافق بشدة	35	19.4	19.4	40.6
	لا أوافق	34	18.9	18.9	59.4
	لا أوافق بشدة	34	18.9	18.9	78.3
	لا أوافق ولا أرفض	39	21.7	21.7	100.0
	Total	180	100.0	100.0	

جدول 9: الوصف الاحصائي لتتميز عمليات الشركة بالمرونة الكافية لمواجهة الظروف غير المتوقعة.



رسم توضيحي 10: التمثيل البياني لتمييز عمليات الشركة بالمرونة الكافية لمواجهة الظروف غير المتوقعة

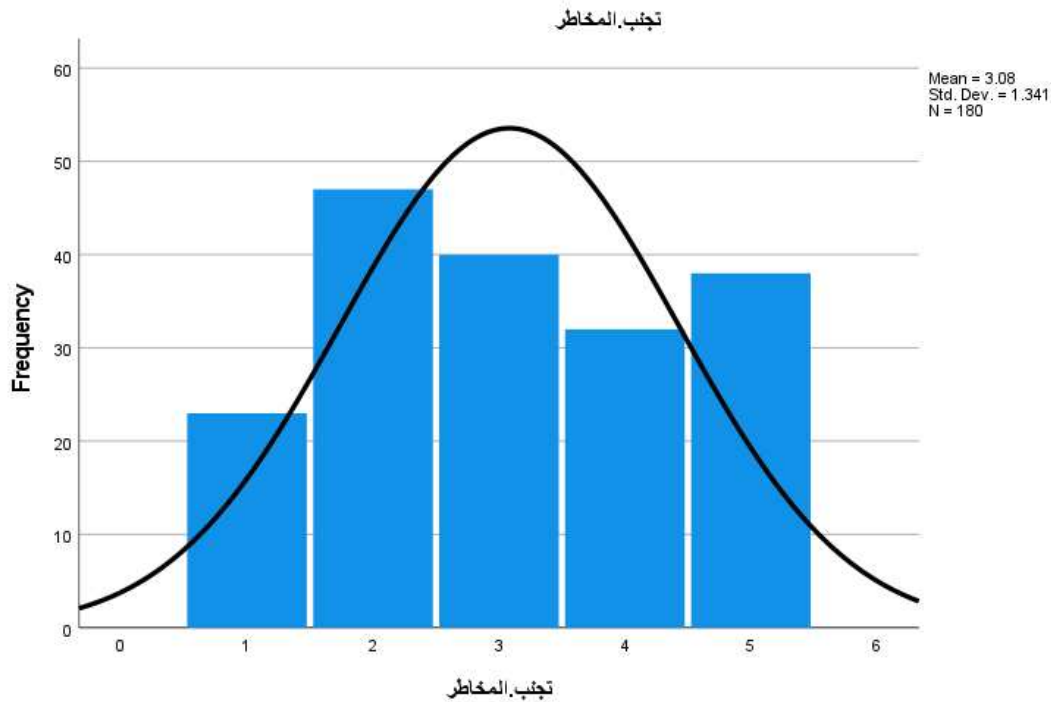
9. تعتمد الشركة على أكثر من مورد لتجنب مخاطر انقطاع الإمدادات

يوضح الجدول آراء المشاركين حول اعتماد الشركة على أكثر من مورد لتجنب مخاطر انقطاع الإمدادات، وذلك استناداً إلى إجابات 180 مشاركاً. أظهرت النتائج أن 38.9% من المشاركين أبدوا موافقتهم أو موافقتهم الشديدة على هذه العبارة، حيث بلغت نسبة الموافقين 12.8% ونسبة الموافقين بشدة 26.1%، مما يشير إلى أن نسبة ملحوظة من أفراد العينة ترى أن الشركات تسعى إلى تنويع مصادر التوريد للحد من المخاطر المرتبطة بالاعتماد على مورد واحد. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 40.0%، وهي نسبة متقاربة مع نسبة الموافقة، مما يعكس تبايناً في وجهات النظر حول مدى تطبيق هذه الممارسة داخل الشركات. كما بلغت نسبة المشاركين الذين اختاروا الحياد 21.1%، مما يدل على عدم وضوح الصورة لدى بعض أفراد العينة. وبشكل عام، تشير النتائج إلى أن الشركات تتبنى استراتيجيات تنويع الموردين بدرجة متوسطة، إلا أن هناك حاجة إلى تعزيز هذه الممارسات لزيادة مرونة سلسلة الإمداد وتقليل مخاطر انقطاع الإمدادات خلال الأزمات.

تعتمد الشركة على أكثر من مورد لتجنب مخاطر انقطاع الإمدادات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	23	12.8	12.8	12.8
	أوافق بشدة	47	26.1	26.1	38.9

	لا أوافق	40	22.2	22.2	61.1
	لا أوافق بشدة	32	17.8	17.8	78.9
	لا أوافق ولا أرفض	38	21.1	21.1	100.0
	Total	180	100.0	100.0	

جدول 10: الوصف الاحصائي لتعمد الشركة على أكثر من مورد لتجنب مخاطر انقطاع الإمدادات.



رسم توضيحي 11: التمثيل البياني لتعمد الشركة على أكثر من مورد لتجنب مخاطر انقطاع الإمدادات

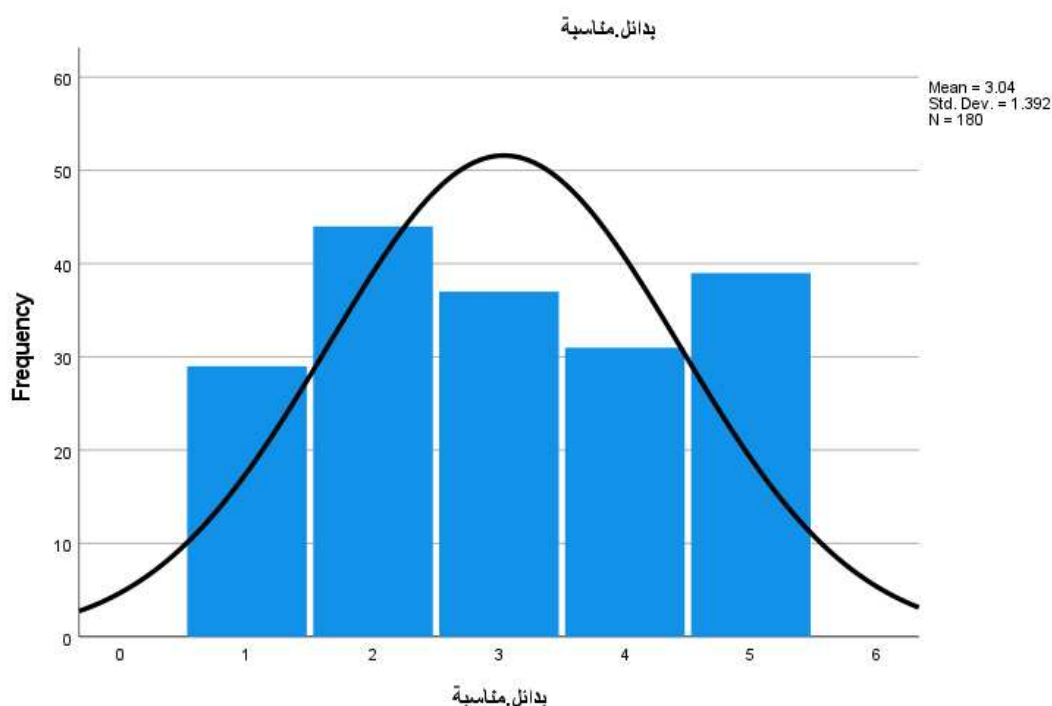
10. تمتلك الشركة بدائل مناسبة للموردين الرئيسيين في حالات الطوارئ

يوضح الجدول آراء المشاركين حول امتلاك الشركة بدائل مناسبة للموردين الرئيسيين في حالات الطوارئ، وذلك استناداً إلى إجابات 180 مشاركاً. أظهرت النتائج أن 40.5% من المشاركين أبدوا موافقتهم أو موافقتهم الشديدة على هذه العبارة، حيث بلغت نسبة الموافقين 16.1% ونسبة الموافقين بشدة 24.4%، مما يشير إلى أن نسبة معتبرة من أفراد العينة ترى أن الشركات تسعى إلى توفير موردين بديلين لضمان استمرارية العمليات عند حدوث أزمات أو انقطاع في الإمدادات. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 37.8%، وهو ما يعكس وجود آراء ترى أن بعض الشركات لا تمتلك بدائل كافية أو فعالة للموردين الرئيسيين عند الطوارئ. كما بلغت نسبة المشاركين الذين اختاروا الحياد 21.7%، مما يدل على تباين وجهات النظر

بشأن هذا الجانب. وبشكل عام، تشير النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي متوسط نحو امتلاك الشركات خططاً بديلة للموردين، الأمر الذي يساهم في تعزيز مرونة سلسلة الإمداد وتقليل المخاطر المرتبطة بالالتزامات والاضطرابات المفاجئة.

تمتلك الشركة بدائل مناسبة للموردين الرئيسيين في حالات الطوارئ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	29	16.1	16.1	16.1
	أوافق بشدة	44	24.4	24.4	40.6
	لا أوافق	37	20.6	20.6	61.1
	لا أوافق بشدة	31	17.2	17.2	78.3
	لا أوافق ولا أرفض	39	21.7	21.7	100.0
	Total	180	100.0	100.0	

جدول 11: الوصف الاحصائي لامتلاك الشركة بدائل مناسبة للموردين الرئيسيين في حالات الطوارئ.



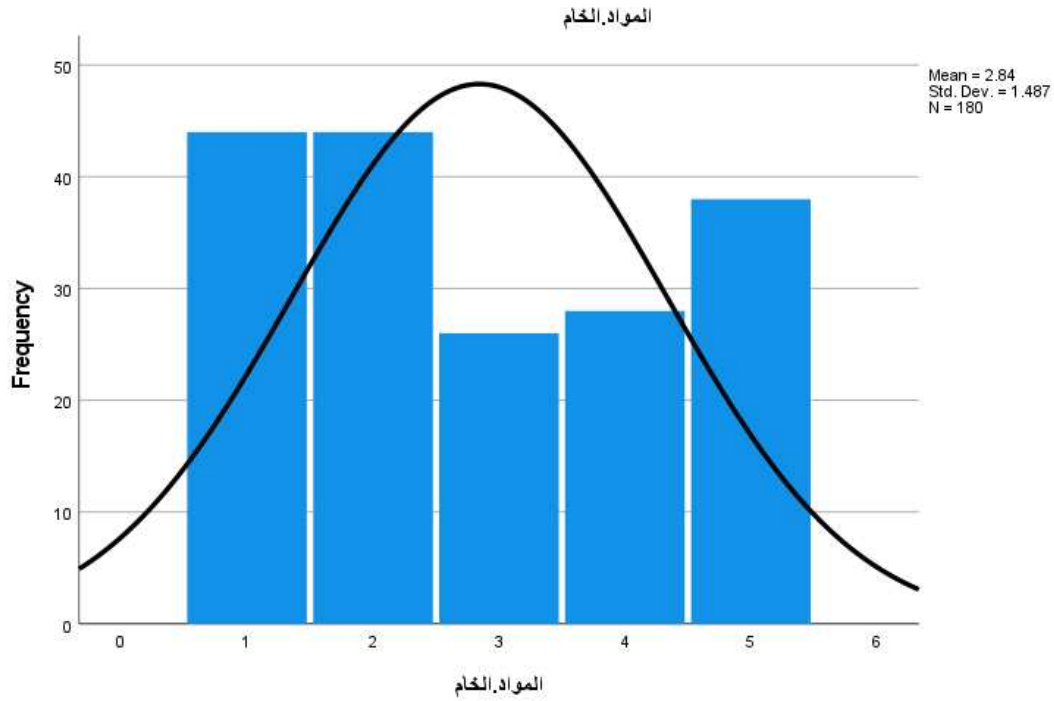
رسم توضيحي 12: التمثيل البياني لامتلاك الشركة بدائل مناسبة للموردين الرئيسيين في حالات الطوارئ

11. تستطيع الشركة الحصول على المواد الخام من مصادر مختلفة عند الالتزام بوضوح الجدول آراء المشاركين حول قدرة الشركة على الحصول على المواد الخام من مصادر مختلفة عند حدوث الالتزام، وذلك استناداً إلى إجابات 180 مشاركاً. أظهرت النتائج أن 48.8% من المشاركين أبدوا موافقتهم أو موافقتهم الشديدة على هذه

العبارة، حيث بلغت نسبة الموافقين 24.4% ونسبة الموافقين بشدة 24.4%، مما يشير إلى أن ما يقرب من نصف أفراد العينة يرون أن الشركات تمتلك قدرة جيدة على تنويع مصادر الحصول على المواد الخام عند مواجهة الأزمات والاضطرابات. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 30.0%، وهي نسبة أقل من نسبة الموافقة، مما يعكس وجود توجه إيجابي نسبي نحو هذا الجانب من مرونة سلسلة الإمداد. كما بلغت نسبة المشاركين الذين اختاروا الحياد 21.1%، مما يدل على وجود شريحة من المشاركين لا تمتلك تصورًا واضحًا حول هذا الأمر. وبشكل عام، تشير النتائج إلى أن الشركات تتمتع بدرجة مقبولة من المرونة في تأمين احتياجاتها من المواد الخام عبر مصادر متعددة، الأمر الذي يسهم في الحد من تأثير الأزمات وضمان استمرارية العمليات التشغيلية.

تستطيع الشركة الحصول على المواد الخام من مصادر مختلفة عند الأزمات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	44	24.4	24.4	24.4
	أوافق بشدة	44	24.4	24.4	48.9
	لا أوافق	26	14.4	14.4	63.3
	لا أوافق بشدة	28	15.6	15.6	78.9
	لا أوافق ولا أرفض	38	21.1	21.1	100.0
	Total	180	100.0	100.0	

جدول 12 : الوصف الاحصائي لتستطيع الشركة الحصول على المواد الخام من مصادر مختلفة عند الأزمات.



رسم توضيحي 13 : التمثيل البياني لتستطيع الشركة الحصول على المواد الخام من مصادر مختلفة عند الأزمات

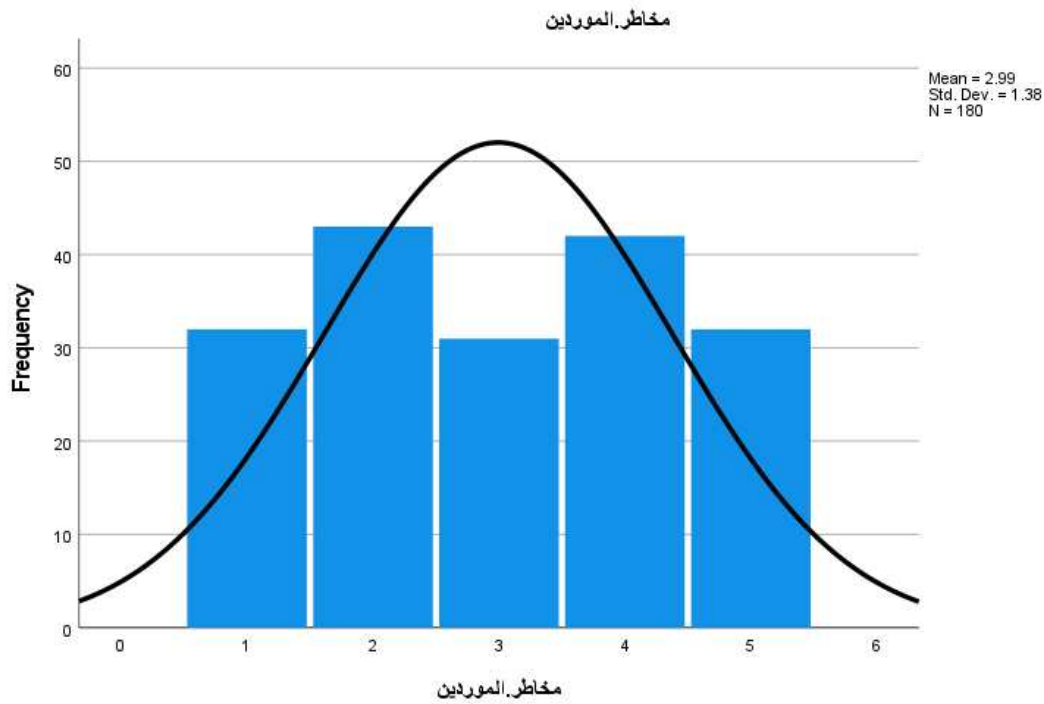
12. يتم تقييم مخاطر الموردين بشكل دوري

يوضح الجدول آراء المشاركين حول قيام الشركة بتقييم مخاطر الموردين بشكل دوري، وذلك بناءً على إجابات 180 مشاركاً. أظهرت النتائج أن 41.7% من المشاركين أبدوا موافقتهم أو موافقتهم الشديدة على هذه العبارة، حيث بلغت نسبة الموافقين 17.8% ونسبة الموافقين بشدة 23.9%، مما يشير إلى أن نسبة جيدة من أفراد العينة ترى أن الشركات تولي اهتماماً لمتابعة وتقييم المخاطر المرتبطة بالموردين بصورة مستمرة بهدف الحد من التأثيرات السلبية المحتملة على سلسلة الإمداد. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 40.5%، وهي نسبة قريبة جداً من نسبة الموافقة، مما يعكس تبايناً واضحاً في آراء المشاركين حول مدى التزام الشركات بتطبيق هذه الممارسة. كما بلغت نسبة المشاركين الذين اختاروا الحياد 17.8%، مما يدل على أن بعض المشاركين لا يمتلكون معلومات كافية للحكم على هذا الجانب. وبشكل عام، تشير النتائج إلى وجود مستوى متوسط من الاهتمام بتقييم مخاطر الموردين، مع الحاجة إلى تعزيز آليات المتابعة الدورية وإدارة المخاطر لضمان استقرار واستمرارية سلسلة الإمداد في مختلف الظروف.

يتم تقييم مخاطر الموردين بشكل دوري				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	أوافق	32	17.8	17.8	17.8
	أوافق بشدة	43	23.9	23.9	41.7
	لا أوافق	31	17.2	17.2	58.9
	لا أوافق بشدة	42	23.3	23.3	82.2
	لا أوافق ولا أرفض	32	17.8	17.8	100.0
	Total	180	100.0	100.0	

جدول 13 : الوصف الاحصائي لبيتم تقييم مخاطر الموردين بشكل دوري.



رسم توضيحي 14 : التمثيل البياني لبيتم تقييم مخاطر الموردين بشكل دوري

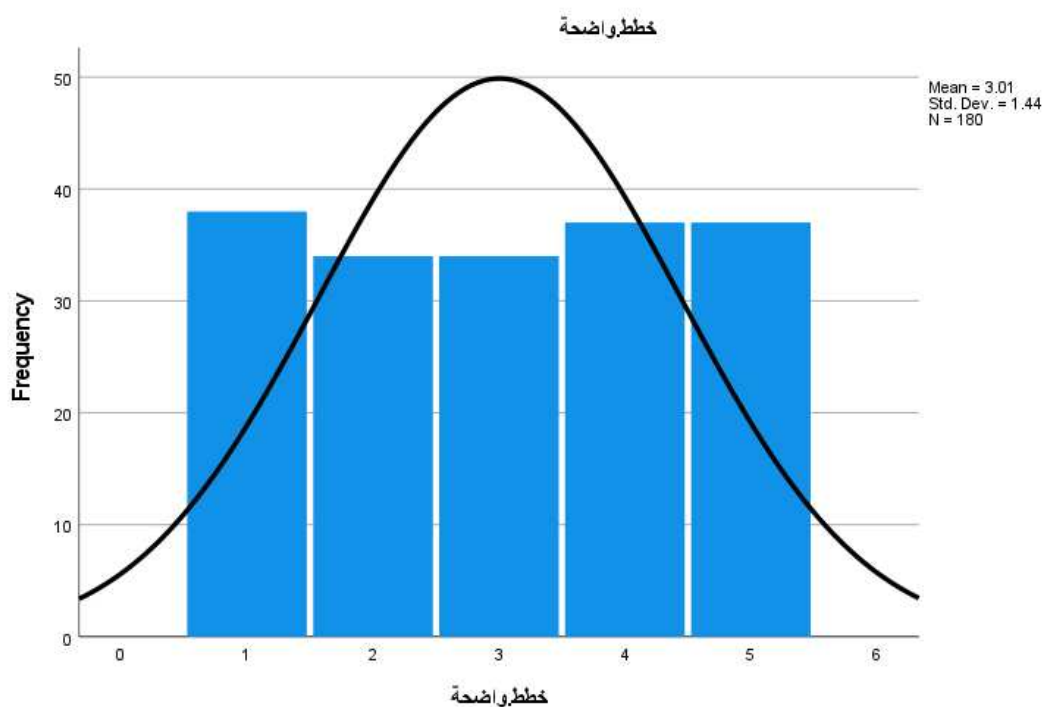
13. تمتلك الشركة خطأ واضحة للتعامل مع تعطل الموردين

يوضح الجدول آراء المشاركين حول امتلاك الشركة خطأ واضحة للتعامل مع تعطل الموردين، وذلك استناداً إلى إجابات 180 مشاركاً. أظهرت النتائج أن 40.0% من المشاركين أبدوا موافقتهم أو موافقتهم الشديدة على هذه العبارة، حيث بلغت نسبة الموافقين 21.1% ونسبة الموافقين بشدة 18.9%، مما يشير إلى أن نسبة لا بأس بها من أفراد العينة ترى أن الشركات تمتلك إجراءات وخطأ مسبقاً للتعامل مع المشكلات التي قد تنشأ نتيجة تعطل الموردين. وفي المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 39.5%، وهي نسبة قريبة جداً من نسبة الموافقة، مما يعكس تبايناً واضحاً في تقييم المشاركين لمدى جاهزية الشركات لمواجهة هذه التحديات. كما بلغت نسبة المشاركين الذين اختاروا الحياد 20.6%، وهو ما يدل على عدم

وجود رأي حاسم لدى جزء من العينة. وبشكل عام، تشير النتائج إلى أن مستوى التخطيط للتعامل مع تعطل الموردين يعد متوسطاً، الأمر الذي يؤكد أهمية تعزيز خطط الطوارئ ورفع جاهزية الشركات لضمان استمرارية سلسلة الإمداد وتقليل تأثير الاضطرابات المحتملة.

تمتلك الشركة خطأً واضحة للتعامل مع تعطل الموردين		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	38	21.1	21.1	21.1
	أوافق بشدة	34	18.9	18.9	40.0
	لا أوافق	34	18.9	18.9	58.9
	لا أوافق بشدة	37	20.6	20.6	79.4
	لا أوافق ولا أرفض	37	20.6	20.6	100.0
	Total	180	100.0	100.0	

جدول 14: الوصف الاحصائي لامتلاك الشركة خطأً واضحة للتعامل مع تعطل الموردين.



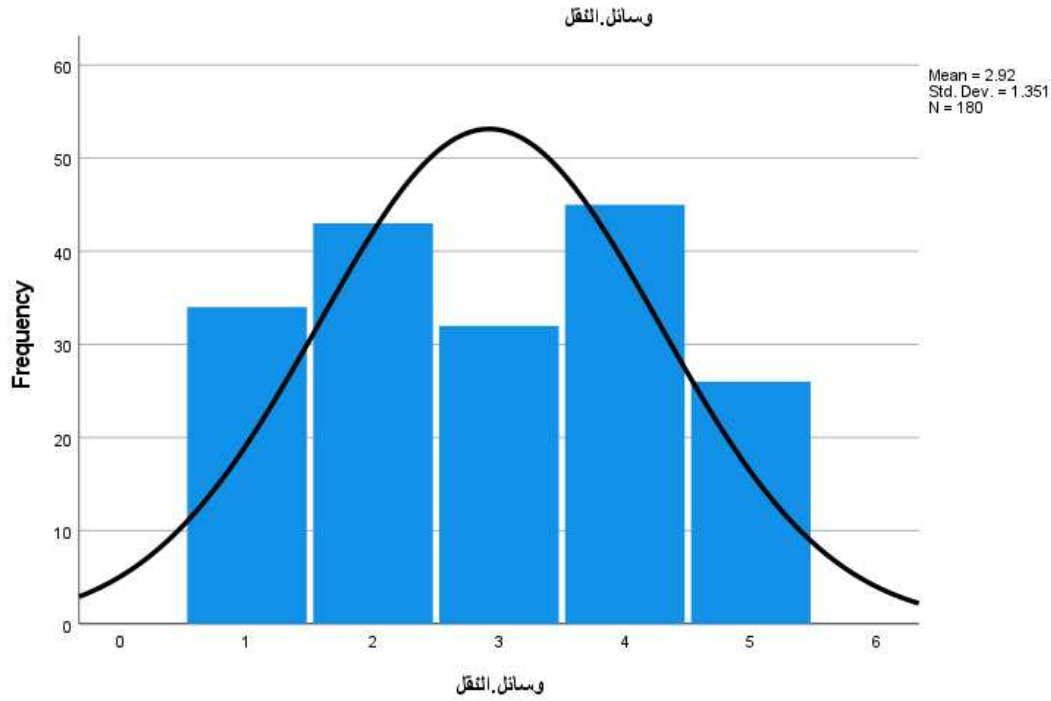
رسم توضيحي 15: التمثيل البياني لامتلاك الشركة خطأً واضحة للتعامل مع تعطل الموردين

14. تستطيع الشركة تغيير وسائل النقل عند تعطل المسارات المعتادة

يوضح الجدول آراء المشاركين حول قدرة الشركة على تغيير وسائل النقل عند تعطل المسارات المعتادة، وذلك اعتمادًا على إجابات 180 مشاركًا. أظهرت النتائج أن 42.8% من المشاركين أبدوا موافقتهم أو موافقتهم الشديدة على هذه العبارة، حيث بلغت نسبة الموافقين 18.9% ونسبة الموافقين بشدة 23.9%، مما يشير إلى أن نسبة جيدة من أفراد العينة ترى أن الشركات تمتلك قدرًا من المرونة اللوجستية التي تمكنها من إيجاد بدائل مناسبة عند تعطل طرق النقل التقليدية. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 42.8% أيضًا، حيث سجلت نسبة غير الموافقين 17.8% ونسبة غير الموافقين بشدة 25.0%، وهو ما يعكس انعكاسًا واضحًا في آراء المشاركين حول هذا الجانب. كما بلغت نسبة المشاركين الذين اختاروا الحياد 14.4%، وهي أقل نسبة بين فئات الاستجابة المختلفة. وبشكل عام، تشير النتائج إلى تباين وجهات النظر بشأن قدرة الشركات على تغيير وسائل النقل أثناء الأزمات، مما يدل على اختلاف مستويات الجاهزية والمرونة اللوجستية بين الشركات محل الدراسة، والحاجة إلى تطوير خطط نقل بديلة لضمان استمرارية العمليات وسلاسة تدفق الإمدادات في الظروف الطارئة.

تستطيع الشركة تغيير وسائل النقل عند تعطل المسارات المعتادة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	34	18.9	18.9	18.9
	أوافق بشدة	43	23.9	23.9	42.8
	لا أوافق	32	17.8	17.8	60.6
	لا أوافق بشدة	45	25.0	25.0	85.6
	لا أوافق ولا أرفض	26	14.4	14.4	100.0
	Total	180	100.0	100.0	

جدول 15: الوصف الاحصائي لتستطيع الشركة تغيير وسائل النقل عند تعطل المسارات المعتادة.



رسم توضيحي 16 : التمثيل البياني لتوزيع وسائل النقل عند تعطيل المسارات المعتادة

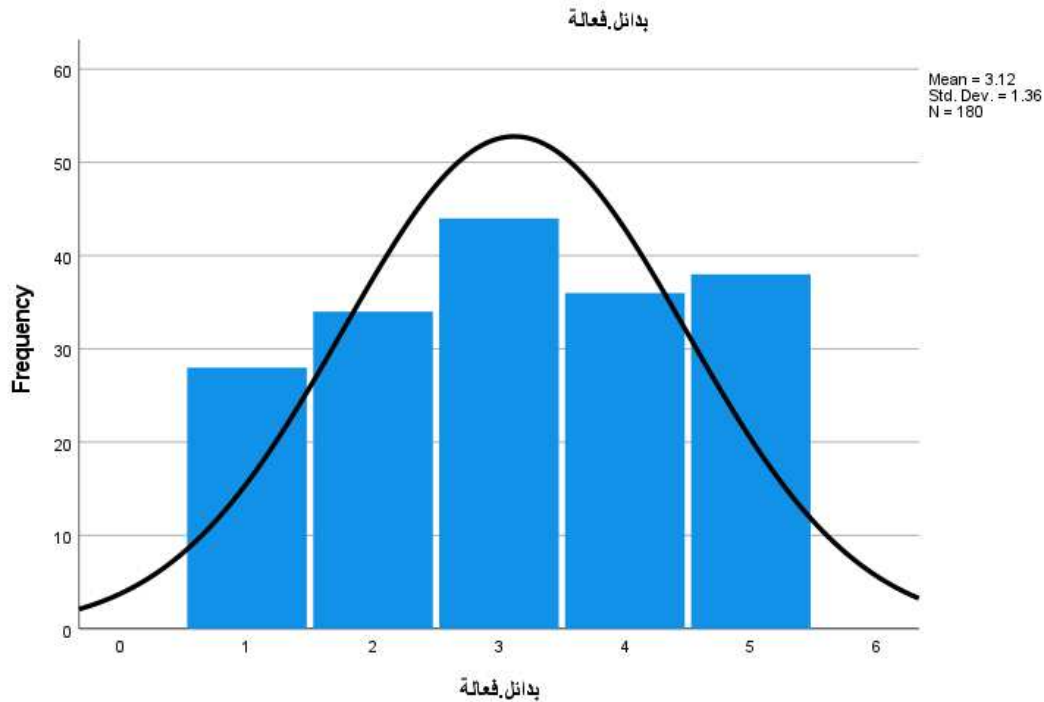
15. تمتلك الشركة بدائل فعالة لشبكات التوزيع أثناء الأزمات

يوضح الجدول آراء المشاركين حول امتلاك الشركة بدائل فعالة لشبكات التوزيع أثناء الأزمات، وذلك استناداً إلى إجابات 180 مشاركاً. أظهرت النتائج أن 34.5% من المشاركين أبدوا موافقتهم أو موافقتهم الشديدة على هذه العبارة، حيث بلغت نسبة الموافقين 15.6% ونسبة الموافقين بشدة 18.9%، مما يشير إلى أن جزءاً من أفراد العينة يرى أن الشركات تمتلك بدائل مناسبة تمكنها من الاستمرار في توزيع المنتجات والخدمات عند حدوث الأزمات أو الاضطرابات. وفي المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 44.4%، وهي نسبة أعلى من نسبة الموافقة، مما يعكس اعتقاد شريحة كبيرة من المشاركين بأن الشركات لا تمتلك بدائل توزيع فعالة بالقدر الكافي لمواجهة الظروف الطارئة. كما بلغت نسبة المشاركين الذين اختاروا الحياد 21.1%، مما يدل على وجود تباين في الآراء أو نقص في المعلومات لدى بعض أفراد العينة. وبشكل عام، تشير النتائج إلى أن قدرة الشركات على توفير بدائل فعالة لشبكات التوزيع أثناء الأزمات ما زالت عند مستوى متوسط، الأمر الذي يستدعي تعزيز الخطط اللوجستية وتطوير استراتيجيات التوزيع البديلة لضمان استمرارية الأعمال وتقليل آثار الأزمات على سلسلة الإمداد.

تمتلك الشركة بدائل فعالة لشبكات التوزيع أثناء الأزمات				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	أوافق	28	15.6	15.6	15.6
	أوافق بشدة	34	18.9	18.9	34.4
	لا أوافق	44	24.4	24.4	58.9
	لا أوافق بشدة	36	20.0	20.0	78.9
	لا أوافق ولا أرفض	38	21.1	21.1	100.0
	Total	180	100.0	100.0	

جدول 16 : الوصف الاحصائي لامتلاك الشركة بدائل فعالة لشبكات التوزيع أثناء الأزمات.



رسم توضيحي 17 : التمثيل البياني لامتلاك الشركة بدائل فعالة لشبكات التوزيع أثناء الأزمات

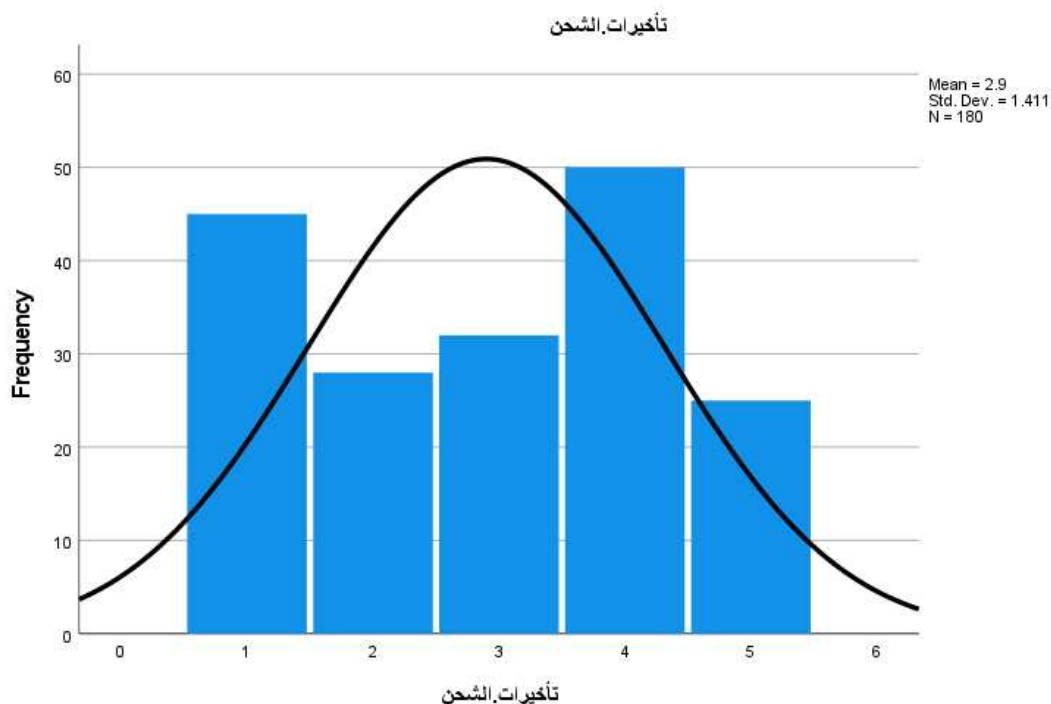
16. تتمكن الشركة من التعامل مع تأخيرات الشحن بكفاءة

يوضح الجدول آراء المشاركين حول قدرة الشركة على التعامل مع تأخيرات الشحن بكفاءة، وذلك بناءً على إجابات 180 مشاركاً. أظهرت النتائج أن 40.6% من المشاركين أبدوا موافقتهم أو موافقتهم الشديدة على هذه العبارة، حيث بلغت نسبة الموافقين 25.0% ونسبة الموافقين بشدة 15.6%، مما يشير إلى أن نسبة من أفراد العينة ترى أن الشركات تمتلك قدرات وإجراءات مناسبة للتعامل مع تأخيرات الشحن والحد من أثارها على العمليات التشغيلية. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 45.6%، وهي نسبة أعلى من نسبة الموافقة، حيث سجلت فئة غير الموافقين بشدة أعلى نسبة منفردة بلغت 27.8%. ويعكس ذلك اعتقاد شريحة كبيرة من المشاركين بأن الشركات تواجه صعوبات في إدارة وتأمين استمرارية العمليات

عند حدوث تأخيرات في الشحن. كما بلغت نسبة المشاركين الذين اختاروا الحياد 13.9%، وهي أقل نسبة بين فئات الاستجابة. وبشكل عام، تشير النتائج إلى أن كفاءة التعامل مع تأخيرات الشحن ما زالت بحاجة إلى مزيد من التطوير من خلال تعزيز الخطط اللوجستية ورفع مستوى الجاهزية لمواجهة الاضطرابات التي قد تؤثر على حركة الإمدادات وسلاسل التوريد.

تتمكن الشركة من التعامل مع تأخيرات الشحن بكفاءة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	45	25.0	25.0	25.0
	أوافق بشدة	28	15.6	15.6	40.6
	لا أوافق	32	17.8	17.8	58.3
	لا أوافق بشدة	50	27.8	27.8	86.1
	لا أوافق ولا أرفض	25	13.9	13.9	100.0
	Total	180	100.0	100.0	

جدول 17: الوصف الاحصائي لتتمكن الشركة من التعامل مع تأخيرات الشحن بكفاءة.



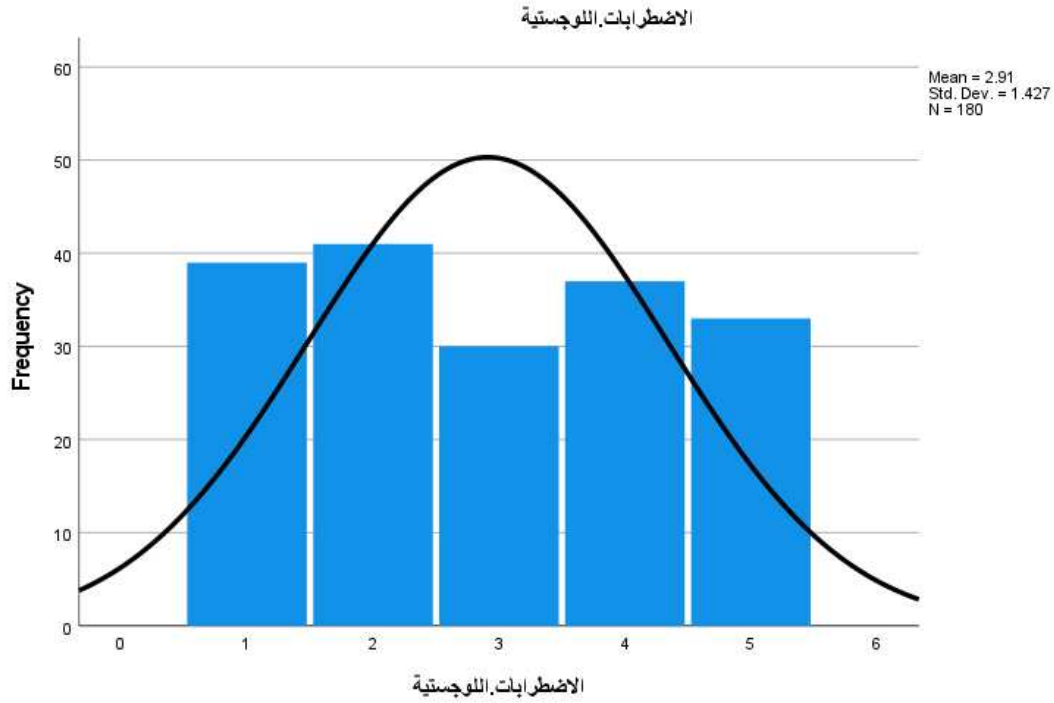
رسم توضيحي 18: التمثيل البياني لتتمكن الشركة من التعامل مع تأخيرات الشحن بكفاءة

17. تمتلك الشركة مخزوناً احتياطياً لمواجهة الاضطرابات اللوجستية

يوضح الجدول آراء المشاركين حول امتلاك الشركة مخزوناً احتياطياً لمواجهة الاضطرابات اللوجستية، وذلك استناداً إلى إجابات 180 مشاركاً. أظهرت النتائج أن 44.5% من المشاركين أبدوا موافقتهم أو موافقتهم الشديدة على هذه العبارة، حيث بلغت نسبة الموافقين 21.7% ونسبة الموافقين بشدة 22.8%، مما يشير إلى أن نسبة كبيرة نسبياً من أفراد العينة ترى أن الشركات تدرك أهمية الاحتفاظ بمخزون احتياطي كإجراء وقائي يساهم في ضمان استمرارية العمليات وتقليل تأثير الاضطرابات اللوجستية المفاجئة. وفي المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 37.3%، حيث سجلت نسبة غير الموافقين 16.7% ونسبة غير الموافقين بشدة 20.6%، وهو ما يعكس وجود آراء ترى أن بعض الشركات لا تمتلك مخزوناً احتياطياً كافياً لمواجهة الأزمات والاضطرابات المحتملة. كما بلغت نسبة المشاركين الذين اختاروا الحياد 18.3%، مما يدل على وجود تباين في تقييم هذا الجانب بين أفراد العينة. وبشكل عام، تشير النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي نسبي نحو اعتماد الشركات على المخزون الاحتياطي كأحد عناصر تعزيز مرونة سلسلة الإمداد، إلا أن هناك حاجة إلى تطوير سياسات إدارة المخزون لضمان جاهزية أكبر في مواجهة التحديات والظروف الطارئة.

تمتلك الشركة مخزوناً احتياطياً لمواجهة الاضطرابات اللوجستية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	39	21.7	21.7	21.7
	أوافق بشدة	41	22.8	22.8	44.4
	لا أوافق	30	16.7	16.7	61.1
	لا أوافق بشدة	37	20.6	20.6	81.7
	لا أوافق ولا أرفض	33	18.3	18.3	100.0
	Total	180	100.0	100.0	

جدول 18 : الوصف الاحصائي لامتلاك الشركة مخزوناً احتياطياً لمواجهة الاضطرابات اللوجستية.



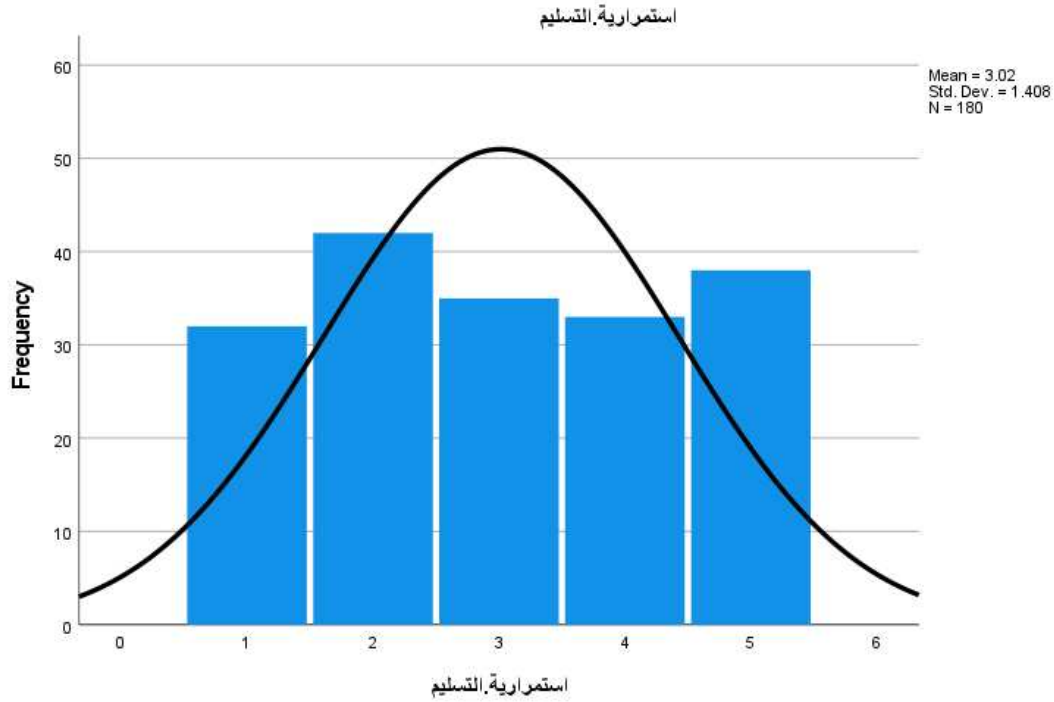
رسم توضيحي 19: التمثيل البياني لتمتلك الشركة مخزوناً احتياطياً لمواجهة الاضطرابات اللوجستية

18. تستطيع الشركة الحفاظ على استمرارية التسليم للعملاء خلال الأزمات

يوضح الجدول آراء المشاركين حول قدرة الشركة على الحفاظ على استمرارية التسليم للعملاء خلال الأزمات، وذلك استناداً إلى إجابات 180 مشاركاً. أظهرت النتائج أن 41.1% من المشاركين أبدوا موافقتهم أو موافقتهم الشديدة على هذه العبارة، حيث بلغت نسبة الموافقين 17.8% ونسبة الموافقين بشدة 23.3%، مما يشير إلى أن نسبة جيدة من أفراد العينة ترى أن الشركات تمتلك القدرة على الاستمرار في تلبية احتياجات العملاء والحفاظ على تدفق المنتجات والخدمات رغم التحديات والاضطرابات التي قد تفرضها الأزمات. وفي المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 37.7%، حيث سجلت نسبة غير الموافقين 19.4% ونسبة غير الموافقين بشدة 18.3%، وهو ما يعكس وجود آراء ترى أن بعض الشركات قد تواجه صعوبات في المحافظة على مستويات التسليم المطلوبة خلال فترات الأزمات. كما بلغت نسبة المشاركين الذين اختاروا الحياد 21.1%، مما يدل على تباين وجهات النظر حول هذا الجانب. وبشكل عام، تشير النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي متوسط نحو قدرة الشركات على ضمان استمرارية التسليم للعملاء أثناء الأزمات، الأمر الذي يعكس أهمية تطوير خطط الطوارئ وتعزيز مرونة سلسلة الإمداد للحفاظ على رضا العملاء واستمرارية الأعمال.

تستطيع الشركة الحفاظ على استمرارية التسليم للعملاء خلال الأزمات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	32	17.8	17.8	17.8
	أوافق بشدة	42	23.3	23.3	41.1
	لا أوافق	35	19.4	19.4	60.6
	لا أوافق بشدة	33	18.3	18.3	78.9
	لا أوافق ولا أرفض	38	21.1	21.1	100.0
	Total	180	100.0	100.0	

جدول 19 : الوصف الاحصائي لتستطيع الشركة الحفاظ على استمرارية التسليم للعملاء خلال الأزمات.



رسم توضيحي 20 : التمثيل البياني لتستطيع الشركة الحفاظ على استمرارية التسليم للعملاء خلال الأزمات

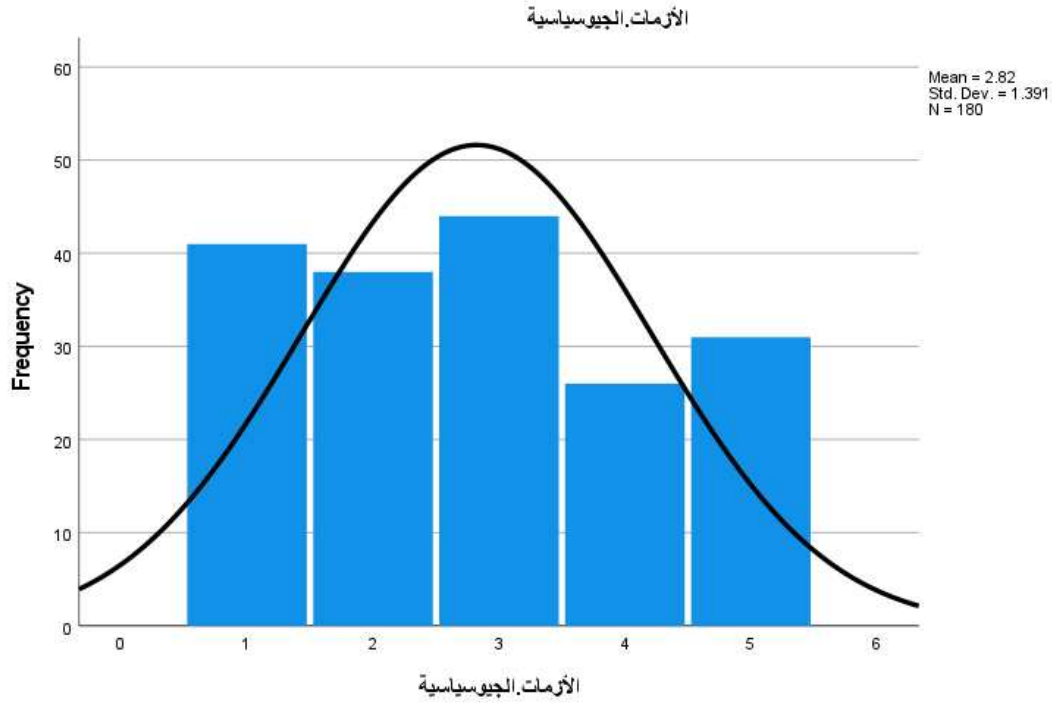
19. تمتلك الشركة خططاً استراتيجية لمواجهة الأزمات الجيوسياسية

يوضح الجدول آراء المشاركين حول امتلاك الشركة خططاً استراتيجية لمواجهة الأزمات الجيوسياسية، وذلك استناداً إلى إجابات 180 مشاركاً. أظهرت النتائج أن 43.9% من المشاركين أبدوا موافقتهم أو موافقتهم الشديدة على هذه العبارة، حيث بلغت نسبة الموافقين 22.8% ونسبة الموافقين بشدة 21.1%، مما يشير إلى أن نسبة جيدة من أفراد العينة ترى أن الشركات تدرك أهمية التخطيط الاستراتيجي والاستعداد المسبق للتعامل مع الأزمات الجيوسياسية وما قد يترتب عليها من تأثيرات على

سلسلة الإمداد والعمليات التشغيلية. وفي المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 38.8%، حيث سجلت نسبة غير الموافقين 24.4% ونسبة غير الموافقين بشدة 14.4%، وهو ما يعكس وجود آراء ترى أن بعض الشركات لا تمتلك خططاً استراتيجية واضحة أو كافية للتعامل مع مثل هذه الأزمات. كما بلغت نسبة المشاركين الذين اختاروا الحياد 17.2%، مما يدل على وجود قدر من التباين في تقييم هذا الجانب بين أفراد العينة. وبشكل عام، تشير النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي متوسط نحو امتلاك الشركات خططاً استراتيجية لمواجهة الأزمات الجيوسياسية، إلا أن النتائج تؤكد في الوقت ذاته أهمية تطوير هذه الخطط بشكل مستمر وتعزيز جاهزية الشركات لمواجهة التحديات والمتغيرات التي قد تؤثر على استقرار سلاسل الإمداد واستمرارية الأعمال.

تمتلك الشركة خططاً استراتيجية لمواجهة الأزمات الجيوسياسية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	41	22.8	22.8	22.8
	أوافق بشدة	38	21.1	21.1	43.9
	لا أوافق	44	24.4	24.4	68.3
	لا أوافق بشدة	26	14.4	14.4	82.8
	لا أوافق ولا أرفض	31	17.2	17.2	100.0
	Total	180	100.0	100.0	

جدول 20: الوصف الاحصائي لامتلاك الشركة خططاً استراتيجية لمواجهة الأزمات الجيوسياسية.



رسم توضيحي 21: التمثيل البياني لتمتلك الشركة خططاً استراتيجية لمواجهة الأزمات الجيوسياسية

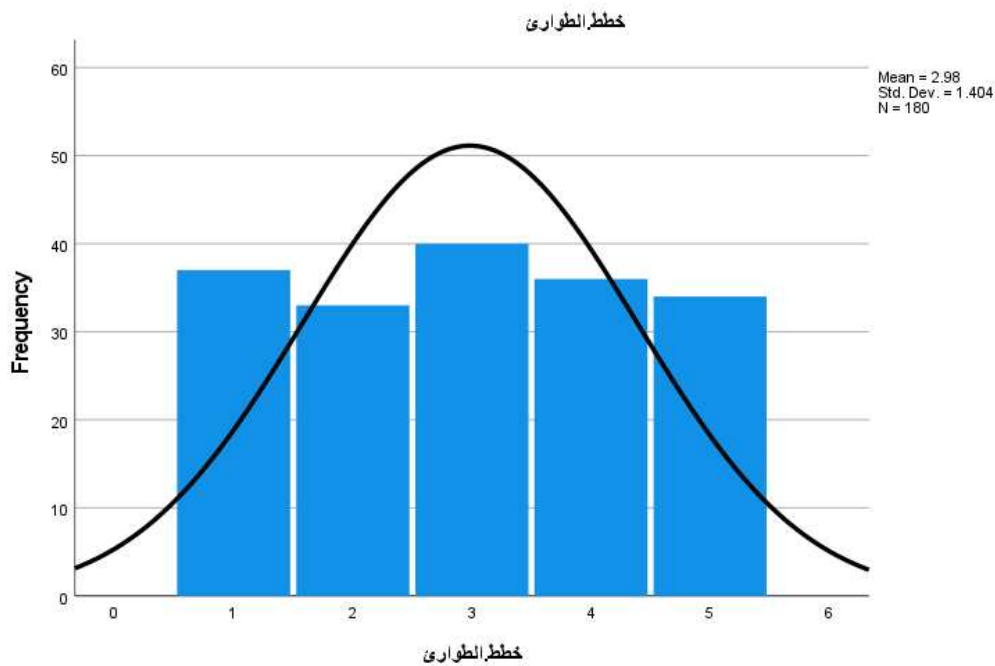
20. تقوم الإدارة بمراجعة خطط الطوارئ بشكل دوري

يوضح الجدول آراء المشاركين حول قيام الإدارة بمراجعة خطط الطوارئ بشكل دوري، وذلك استناداً إلى إجابات 180 مشاركاً. أظهرت النتائج أن 38.9% من المشاركين أبدوا موافقتهم أو موافقتهم الشديدة على هذه العبارة، حيث بلغت نسبة الموافقين 20.6% ونسبة الموافقين بشدة 18.3%، مما يشير إلى أن نسبة من أفراد العينة ترى أن الشركات تحرص على متابعة وتحديث خطط الطوارئ بصورة منتظمة لتعزيز جاهزيتها لمواجهة الأزمات والظروف غير المتوقعة. وفي المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 42.2%، حيث سجلت نسبة غير الموافقين 22.2% ونسبة غير الموافقين بشدة 20.0%، وهي نسبة تفوق نسبة الموافقة، مما يعكس اعتقاد شريحة من المشاركين بأن مراجعة خطط الطوارئ لا تتم بشكل منتظم أو بالقدر الكافي داخل بعض الشركات. كما بلغت نسبة المشاركين الذين اختاروا الحياد 18.9%، مما يدل على وجود تباين في الآراء حول هذا الجانب. وبشكل عام، تشير النتائج إلى أن مستوى مراجعة خطط الطوارئ داخل الشركات ما زال متوسطاً، الأمر الذي يؤكد أهمية تعزيز عمليات المراجعة والتحديث المستمر لهذه الخطط لضمان سرعة الاستجابة ورفع كفاءة التعامل مع الأزمات والاضطرابات المحتملة.

تقوم الإدارة بمراجعة خطط الطوارئ بشكل دوري

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	37	20.6	20.6	20.6
	أوافق بشدة	33	18.3	18.3	38.9
	لا أوافق	40	22.2	22.2	61.1
	لا أوافق بشدة	36	20.0	20.0	81.1
	لا أوافق ولا أرفض	34	18.9	18.9	100.0
	Total	180	100.0	100.0	

جدول 21: الوصف الاحصائي لتقوم الإدارة بمراجعة خطط الطوارئ بشكل دوري.



رسم توضيحي 22: التمثيل البياني لتقوم الإدارة بمراجعة خطط الطوارئ بشكل دوري

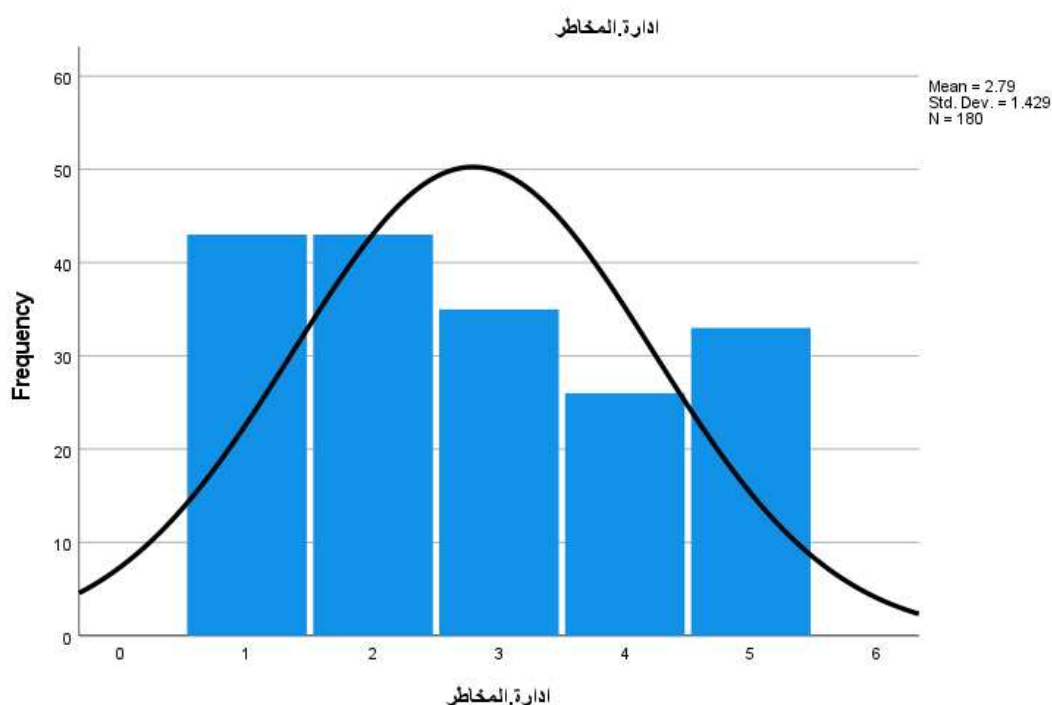
21. تستثمر الشركة في تطوير قدراتها على إدارة المخاطر

يوضح الجدول آراء المشاركين حول استثمار الشركة في تطوير قدراتها على إدارة المخاطر، وذلك استنادًا إلى إجابات 180 مشاركًا. أظهرت النتائج أن 47.8% من المشاركين أبدوا موافقتهم أو موافقتهم الشديدة على هذه العبارة، حيث بلغت نسبة الموافقين 23.9% ونسبة الموافقين بشدة 23.9%، وهي أعلى من نسبة المعارضين، مما يشير إلى أن ما يقرب من نصف أفراد العينة يرون أن الشركات تولي اهتمامًا واضحًا بتطوير قدراتها في مجال إدارة المخاطر وتعزيز جاهزيتها لمواجهة التحديات والاضطرابات المحتملة. وفي المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 33.8%، حيث سجلت نسبة غير الموافقين

19.4% ونسبة غير الموافقين بشدة 14.4%، وهو ما يعكس وجود آراء ترى أن جهود بعض الشركات في هذا المجال لا تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير والاستثمار. كما بلغت نسبة المشاركين الذين اختاروا الحياد 18.3%، مما يدل على وجود تباين نسبي في تقييم هذا الجانب. وبشكل عام، تشير النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي نحو اهتمام الشركات بتطوير قدراتها على إدارة المخاطر، الأمر الذي يساهم في تعزيز مرونة سلسلة الإمداد ورفع مستوى الاستعداد لمواجهة الأزمات والظروف غير المتوقعة وضمان استمرارية الأعمال بكفاءة أكبر.

تستثمر الشركة في تطوير قدراتها على إدارة المخاطر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	43	23.9	23.9	23.9
	أوافق بشدة	43	23.9	23.9	47.8
	لا أوافق	35	19.4	19.4	67.2
	لا أوافق بشدة	26	14.4	14.4	81.7
	لا أوافق ولا أرفض	33	18.3	18.3	100.0
	Total	180	100.0	100.0	

جدول 22: الوصف الاحصائي لتستثمر الشركة في تطوير قدراتها على إدارة المخاطر.



رسم توضيحي 23: التمثيل البياني لتستثمر الشركة في تطوير قدراتها على إدارة المخاطر

• تحليل الموثوقية والمصدقية

يوضح الجدول ملخص معالجة البيانات المستخدمة في تحليل الموثوقية والمصدقية، حيث بلغ إجمالي عدد الحالات في الدراسة 180 حالة. وأظهرت النتائج أن جميع الاستبيانات كانت صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة 100.0%، إذ تم تضمين 180 حالة ضمن التحليل دون استبعاد أي حالة. كما بلغت نسبة الحالات المستبعدة 0.0%، مما يدل على اكتمال البيانات وعدم وجود قيم مفقودة أو بيانات غير صالحة أثرت على إجراءات التحليل. وتشير هذه النتائج إلى جودة البيانات التي تم جمعها وملاءمتها لإجراء اختبارات الموثوقية والمصدقية بدرجة عالية من الدقة. كما يعكس ذلك سلامة عملية جمع البيانات وتنظيمها، الأمر الذي يعزز من موثوقية النتائج الإحصائية اللاحقة ويزيد من الثقة في الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة.

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	180	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	180	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 23: تحليل الموثوقية والمصدقية.

يوضح الجدول نتائج اختبار الموثوقية باستخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان. أظهرت النتائج أن قيمة معامل كرونباخ ألفا بلغت 0.759، بينما بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا المعتمد على البنود المعيارية 0.725، وذلك لعدد 21 فقرة. وتشير هذه القيم إلى مستوى جيد من الثبات والاتساق الداخلي بين فقرات أداة الدراسة، حيث إن قيم كرونباخ ألفا التي تتجاوز 0.70 تعد مقبولة إحصائياً في الدراسات العلمية. وتعكس هذه النتائج أن بنود الاستبيان تقيس المفاهيم المستهدفة بدرجة مناسبة من الدقة والاعتمادية، كما تؤكد إمكانية الاعتماد على البيانات المستخلصة من الأداة في إجراء التحليلات الإحصائية واستخلاص النتائج. وبشكل عام، تدل هذه القيم على أن أداة الدراسة تتمتع بمستوى مقبول من الموثوقية، مما يعزز من مصداقية النتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.759	.725	21

جدول 24: إحصائيات الموثوقية.

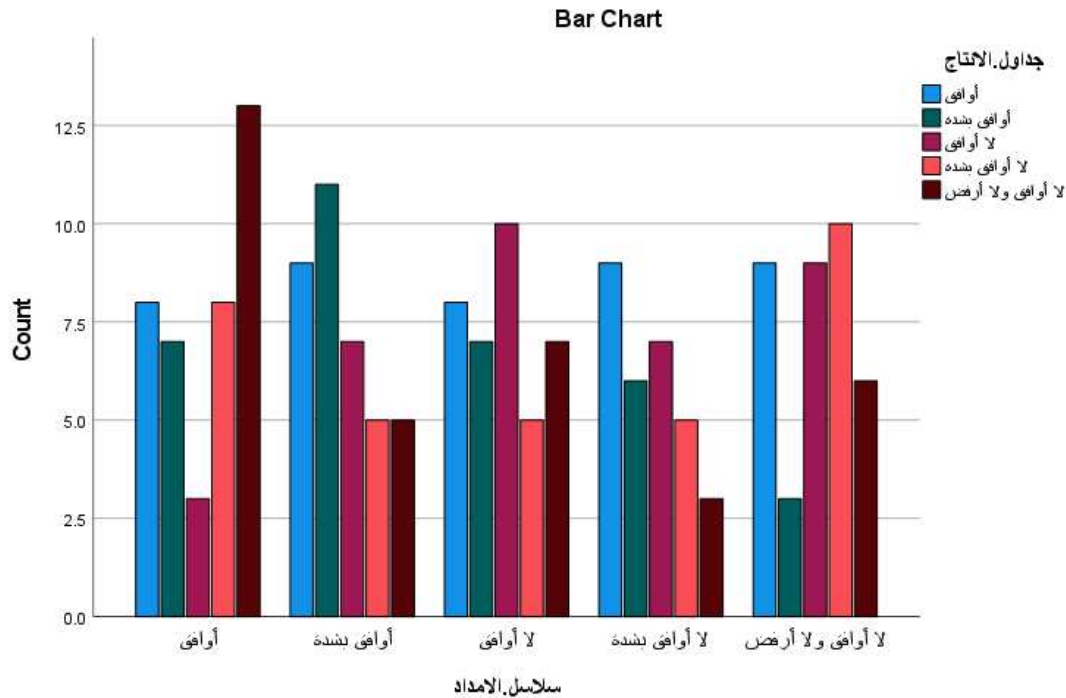
- تحليل الجداول المتقاطعة

- دور سلاسل الامداد في تنظيم جداول الإنتاج

يوضح الجدول نتائج اختبار كاي سكوير لدراسة دور سلاسل الإمداد في تنظيم جداول الإنتاج. أظهرت النتائج أن قيمة اختبار بيرسون كاي سكوير بلغت 18.637 عند درجات حرية مقدارها 16، بينما بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية 0.288 (Sig.)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كما بلغت قيمة اختبار نسبة الاحتمال (Likelihood Ratio) 19.108 بمستوى دلالة 0.263، في حين سجل اختبار الارتباط الخطي (Linear-by-Linear Association) قيمة 0.527 بمستوى دلالة 0.468. وتشير هذه النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات محل الدراسة، مما يعني أن البيانات لا تقدم دليلاً كافياً لإثبات وجود تأثير معنوي لسلاسل الإمداد في تنظيم جداول الإنتاج وفقاً لاستجابات المشاركين. كما يلاحظ عدم وجود أي خلايا ذات تكرارات متوقعة أقل من 5، حيث بلغ الحد الأدنى للتكرار المتوقع 5.50، مما يؤكد ملاءمة البيانات لتطبيق اختبار كاي سكوير وصحة النتائج المستخلصة منه.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	18.637 ^a	16	.288
Likelihood Ratio	19.108	16	.263
Linear-by-Linear Association	.527	1	.468
N of Valid Cases	180		
a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5.50.			

جدول 25: اختبار كاي سكوير لدور سلاسل الامداد في تنظيم جداول الإنتاج.



رسم توضيحي 24: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور سلاسل الإمداد في تنظيم جداول الإنتاج

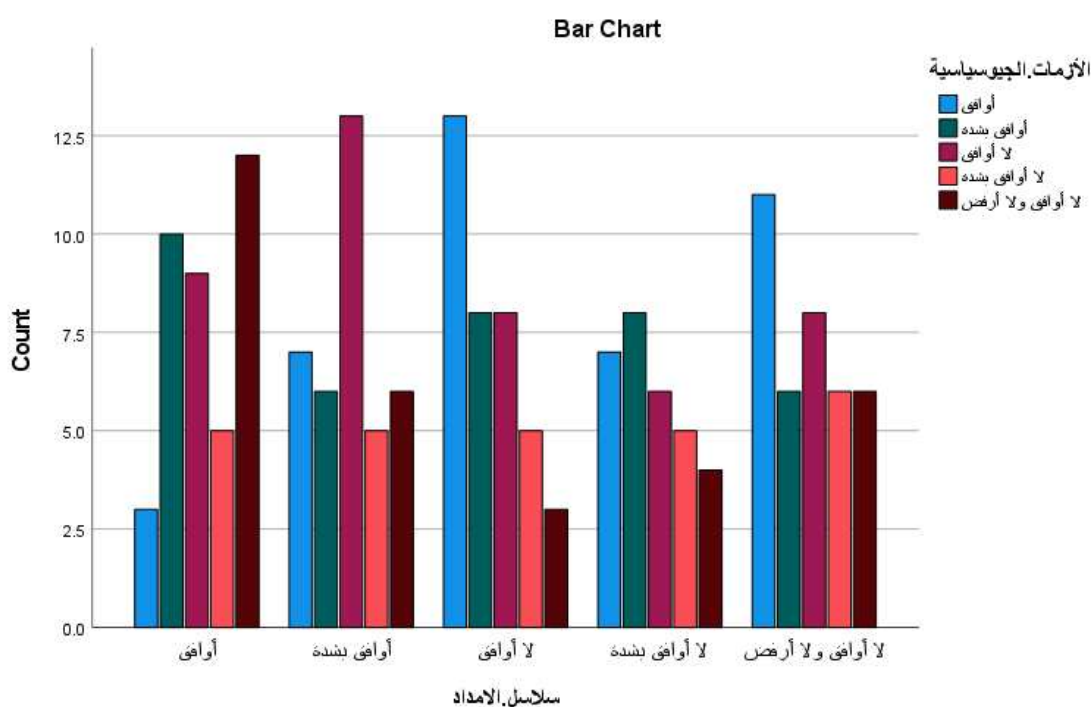
• دور سلاسل الإمداد في إدارة الأزمات الجيوسياسية

يوضح الجدول نتائج اختبار كاي سكوير لدراسة دور سلاسل الإمداد في إدارة الأزمات الجيوسياسية. أظهرت النتائج أن قيمة اختبار بيرسون كاي سكوير بلغت 17.860 عند درجات حرية مقدارها 16، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية 0.332 (Sig.)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات محل الدراسة وفقاً لاختبار بيرسون. كما بلغت قيمة اختبار نسبة الاحتمال (Likelihood Ratio) 18.303 بمستوى دلالة 0.306، وهو ما يدعم النتيجة نفسها. وفي المقابل، أظهر اختبار الارتباط الخطي (Linear-by-Linear Association) قيمة بلغت 4.063 عند مستوى دلالة 0.044، وهي قيمة أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود اتجاه ارتباط خطي معنوي بين المتغيرات. وبشكل عام، تشير النتائج إلى عدم وجود علاقة إحصائية قوية وفقاً للاختبارات الرئيسية، مع وجود مؤشر على ارتباط خطي محدود يمكن أن يعكس تأثيراً تدريجياً لسلاسل الإمداد في تعزيز قدرة الشركات على إدارة الأزمات الجيوسياسية. كما يلاحظ أن خلية واحدة فقط (4.0%) كان تكرارها المتوقع أقل من 5، حيث بلغ الحد الأدنى للتكرار المتوقع 4.33، وهو ما لا يؤثر بشكل جوهري على صلاحية نتائج الاختبار.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	17.860 ^a	16	.332
Likelihood Ratio	18.303	16	.306
Linear-by-Linear Association	4.063	1	.044
N of Valid Cases	180		
a. 1 cells (4.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.33.			

جدول 26 : اختبار كاي سكوير لدور سلاسل الامداد في إدارة الازمات الجيوسياسية.



رسم توضيحي 25 : المقاييس المتماثلة في تحليل الجدول المتقاطعة لدور سلاسل الامداد في إدارة الازمات الجيوسياسية

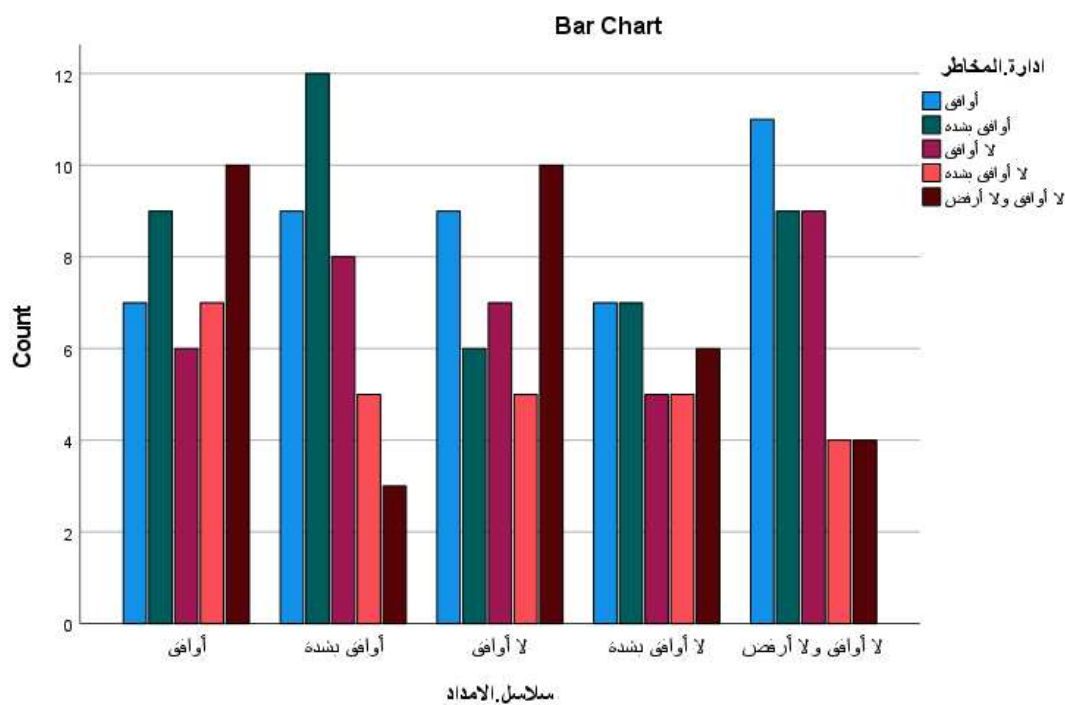
• دور سلاسل الامداد في إدارة المخاطر

يوضح الجدول نتائج اختبار كاي سكوير لدراسة دور سلاسل الإمداد في إدارة المخاطر. أظهرت النتائج أن قيمة اختبار بيرسون كاي سكوير بلغت 10.948 عند درجات حرية مقدارها 16، بينما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية 0.813 (Sig.) ، وهي قيمة أكبر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات محل الدراسة. كما بلغت قيمة اختبار نسبة الاحتمال (Likelihood Ratio) 11.403 بمستوى دلالة 0.784، وهو ما يؤكد النتيجة نفسها. كذلك سجل اختبار الارتباط الخطي (Linear-by-Linear Association) قيمة 1.463 عند مستوى دلالة 0.226، وهي قيمة غير دالة إحصائية، مما يدل على عدم وجود اتجاه ارتباط خطي معنوي بين المتغيرات. وتشير هذه النتائج إلى أن البيانات لا توفر

دليلاً إحصائياً كافياً لإثبات وجود تأثير معنوي لسلاسل الإمداد في إدارة المخاطر وفقاً لآراء أفراد العينة. كما يلاحظ أن خلية واحدة فقط (4.0%) كان تكرارها المتوقع أقل من 5، حيث بلغ الحد الأدنى للتكرار المتوقع 4.33، وهو ما لا يؤثر بصورة جوهرية على صلاحية تطبيق اختبار كاي سكوير أو على موثوقية النتائج المستخلصة منه.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	10.948 ^a	16	.813
Likelihood Ratio	11.403	16	.784
Linear-by-Linear Association	1.463	1	.226
N of Valid Cases	180		
a. 1 cells (4.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.33.			

جدول 27: اختبار كاي سكوير لدور سلاسل الإمداد في إدارة المخاطر.



رسم توضيحي 26: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور سلاسل الإمداد في إدارة المخاطر

• تحليل التباين الأحادي

يوضح الجدول نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) المستخدم لاختبار مدى قدرة متغيرات جداول الإنتاج والأزمات الجيوسياسية وإدارة المخاطر على تفسير التغير في متغير سلاسل الإمداد. أظهرت النتائج أن مجموع المربعات الخاص بالانحدار بلغ 31.974، في حين بلغ مجموع المربعات المتبقي 338.354 من إجمالي مجموع مربعات مقداره 370.328. كما بلغت قيمة إحصائية (F) نحو 1.315 عند درجات حرية (12، 167)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية 0.214 (Sig.)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتشير هذه النتيجة إلى أن النموذج الإحصائي ككل غير دال إحصائيًا، مما يعني أن المتغيرات المستقلة المدرجة في النموذج لا تفسر بصورة معنوية التباين في متغير سلاسل الإمداد. وبناءً على ذلك، لا توجد أدلة إحصائية كافية تدعم وجود تأثير جوهري لمتغيرات جداول الإنتاج والأزمات الجيوسياسية وإدارة المخاطر على سلاسل الإمداد وفقًا للبيانات المتاحة في هذه الدراسة.

ANOVA ^{a,b}					
Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	31.974	12	2.664	1.315	.214
Residual	338.354	167	2.026		
Total	370.328	179			
a. Dependent Variable: سلاسل الامداد					
b. Model: (Intercept), جداول الانتاج, الأزمات الجيوسياسية, إدارة المخاطر					

جدول 28 : تحليل التباين الأحادي.

يوضح الجدول ملخص نموذج عامل بايز المستخدم لتقييم قدرة متغيرات جداول الإنتاج والأزمات الجيوسياسية وإدارة المخاطر على تفسير التغير في متغير سلاسل الإمداد. أظهرت النتائج أن معامل الارتباط (R) بلغ 0.294، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة نسبيًا بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما بلغ معامل التحديد (R Square) 0.086، وهو ما يعني أن النموذج يفسر نحو 8.6% فقط من التباين في متغير سلاسل الإمداد، بينما بلغ معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square) 0.021، مما يشير إلى انخفاض القدرة التفسيرية للنموذج بعد الأخذ في الاعتبار عدد المتغيرات المستخدمة. كذلك بلغ الخطأ المعياري للتقدير 1.42، وهو ما يعكس مقدار التباين غير المفسر في النموذج. أما قيمة عامل بايز (Bayes Factor) فقد بلغت 0.000، مما يشير إلى ضعف الأدلة الإحصائية الداعمة للنموذج مقارنة بالنموذج الصفري. وبشكل عام، توضح النتائج أن المتغيرات المدروسة تمتلك قدرة محدودة على تفسير التغيرات في سلاسل الإمداد وفقًا لبيانات الدراسة.

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Bayes Factor ^c	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.000	.294	.086	.021	1.42
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), جداول الانتاج, الأزمات الجيوسياسية, إدارة المخاطر				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 29 : ملخص نموذج عامل بايز.

يوضح الجدول التقديرات البايزية لتباين الخطأ في النموذج الإحصائي المستخدم في الدراسة، وذلك بالاعتماد على الفروض المرجعية القياسية. أظهرت النتائج أن المنوال (Mode) لتباين الخطأ بلغ 2.002، في حين بلغ المتوسط البعدي (Posterior Mean) 2.051، مما يشير إلى تقارب قيم التقدير واستقرار النتائج الإحصائية. كما بلغت قيمة التباين (Variance) 0.052، وهو ما يعكس مستوى محدودًا من عدم اليقين في تقدير تباين الخطأ. كذلك أظهر فاصل المصدقية البالغ 95% أن القيمة الحقيقية لتباين الخطأ تقع بين 1.653 و2.542، مما يوفر نطاقًا معقولًا لتقدير الخطأ في النموذج. وتشير هذه النتائج إلى أن مقدار التباين غير المفسر في النموذج يقع ضمن حدود مقبولة إحصائيًا، كما تعكس درجة مناسبة من الاستقرار في التقديرات البايزية المستخدمة. وبشكل عام، تدعم هذه النتائج موثوقية النموذج الإحصائي وتوفر مؤشرًا على مستوى الخطأ المرتبط بعملية التقدير والتحليل في الدراسة.

Bayesian Estimates of Error Variance ^a					
Parameter	Posterior			95% Credible Interval	
	Mode	Mean	Variance	Lower Bound	Upper Bound
Error variance	2.002	2.051	.052	1.653	2.542
a. Assume standard reference priors.					

جدول 30 : تقديرات بايزية لتباين الخطأ.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

المقدمة:

يتناول هذا الفصل الاستنتاجات والتوصيات المستخلصة من نتائج البحث حول مرونة سلاسل التوريد في الشركات السعودية التي تواجه أزمات جيوسياسية في منطقة الخليج. ويسعى الفصل إلى تسليط الضوء على الاستنتاجات الرئيسية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات المجمعة، وتحليل أثارها على الشركات العاملة في بيئة أعمال متطلبة. ويتم تفسير النتائج في ضوء أهداف الدراسة، وأسئلة البحث، والإطار النظري الموصوف في الفصول السابقة. وبناءً على هذه النتائج، تُقدم حلول عملية لمساعدة الشركات السعودية في بناء مرونة سلاسل التوريد لديها وتعزيز قدرتها على الاستجابة للأحداث الجيوسياسية. كما يؤكد الفصل على الآثار العملية للدراسة، ويُقيّم حدودها، ويقترح مواضيع لمزيد من البحث.

ملخص النتائج:

تُظهر نتائج البحث أن الأزمات الجيوسياسية لها تأثير كبير على عمليات سلاسل التوريد في الشركات السعودية. وقد تم تحديد عدم الاستقرار السياسي، والحروب الإقليمية، وانقطاعات النقل، والقيود التجارية كعوامل مهمة تؤثر على أداء سلاسل التوريد واستمراريتها.

كما وجد البحث أن التخطيط الجيد للإنتاج يُسهم بشكل إيجابي في مرونة سلاسل التوريد. أظهرت الشركات التي تتمتع بخطة إنتاج مرنة وإجراءات تشغيلية قابلة للتكيف قدرة أكبر على الاستجابة للاضطرابات غير المتوقعة والحفاظ على استمرارية أعمالها.

علاوة على ذلك، تبين أن إدارة المخاطر تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز مرونة سلسلة التوريد. فالمنظمات التي وظفت أساليب تقييم مخاطر شاملة، وخطط طوارئ، وتقنيات إدارة الأزمات، كانت أكثر استعدادًا لمواجهة حالة عدم اليقين الناجمة عن الأحداث الجيوسياسية.

وتشير النتائج أيضًا إلى أن الشركات التي تتبنى التخطيط الاستباقي، وتنوع الموردين، والمرونة التشغيلية، عانت من اضطرابات أقل وتعافت بشكل أسرع من صعوبات سلسلة التوريد مقارنة بالمنظمات ذات القدرات الأقل رسوخًا في مجال المرونة.

الاستنتاجات:

بناءً على استنتاجات البحث، يمكن القول إن مرونة سلسلة التوريد أصبحت ضرورة استراتيجية للشركات السعودية العاملة في بيئة جيوسياسية تزداد اضطرابًا. فالأزمات الجيوسياسية تؤثر بشكل مباشر على حركة المنتجات، وشبكات النقل، وعلاقات الموردين، والكفاءة التشغيلية.

ويشير البحث إلى أن جدولة الإنتاج وإدارة المخاطر عنصران أساسيان يؤثران على مرونة سلسلة التوريد. تتمتع المنظمات التي تحافظ على أنظمة إنتاج مرنة وأطر إدارة مخاطر فعالة بقدرة أكبر على مواجهة الانقطاعات والحفاظ على الأداء التشغيلي.

بالإضافة إلى ذلك، يكشف البحث أن الاستعداد الاستباقي والرصد المنتظم للمخاطر الخارجية والتخطيط الاستراتيجي تُسهم بشكل كبير في تعزيز مرونة المنظمات. لذا، يجب على الشركات السعودية تطوير أساليب متكاملة تجمع بين المرونة التشغيلية وتقنيات إدارة المخاطر الشاملة لضمان الاستدامة والتنافسية على المدى الطويل. ## 5.4 التوصيات

بناءً على نتائج البحث واستنتاجاته، تُقترح التوصيات التالية:

1. ينبغي على الشركات السعودية بناء أطر شاملة لإدارة مخاطر سلسلة التوريد للكشف عن المخاطر الجيوسياسية المحتملة والتخفيف من آثارها.
2. ينبغي على المنظمات تنويع قاعدة مورديها وتقليل الاعتماد المفرط على عدد محدود من الموردين أو قنوات النقل.
3. ينبغي على الشركات تعزيز مرونة جداول الإنتاج للسماح بإجراء تعديلات سريعة في حالات الانقطاع.
4. ينبغي زيادة الاستثمار في التقنيات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات وأنظمة المراقبة الآنية لتحسين شفافية سلسلة التوريد ودعم عملية اتخاذ القرارات.
5. ينبغي إجراء تدريبات منتظمة على إدارة الأزمات وتمارين محاكاة لتعزيز جاهزية المؤسسات.
6. ينبغي على الشركات تطوير مخزونات استراتيجية للمواد والسلع الأساسية لتقليل المخاطر أثناء انقطاعات سلسلة التوريد.
7. ينبغي تشجيع التعاون الوثيق وتبادل المعلومات بين شركاء سلسلة التوريد لتحسين التنسيق أثناء الأزمات.

الآثار العملية:

تُقدّم نتائج هذا البحث آثاراً عملية هامة للمديرين والسياسيين والشركات. فبالنسبة للمديرين، يُؤكّد البحث على ضرورة دمج أساليب المرونة في تخطيط عمليات سلسلة التوريد. ويمكن لصنّاع القرار الاستفادة من البيانات لتحسين إجراءات إدارة المخاطر وتعزيز جاهزية المؤسسة.

أما بالنسبة لصنّاع السياسات، فتُشدّد الورقة البحثية على ضرورة دعم التدابير التي تُعزّز القدرة اللوجستية الوطنية وأمن سلسلة التوريد. ويمكن للجهات الحكومية أن تُساهم في تعزيز المرونة من خلال إنشاء البنية التحتية، وتقديم الدعم التنظيمي، والشراكة بين القطاعين العام والخاص.

وبالنسبة للشركات، يُبين البحث فوائد الاستثمار في التكنولوجيا، وتدريب العاملين، والتخطيط الاستراتيجي لزيادة مرونة سلسلة التوريد وقدرتها التنافسية في بيئات غير مستقرة.

قيود الدراسة:

يجب الإقرار بوجود بعض القيود عند تقييم نتائج هذا البحث. أولاً، اقتصر البحث على الشركات السعودية، مما قد يُقلل من إمكانية تعميم النتائج على دول أو مناطق أخرى.

ثانياً، ركّز البحث على عوامل مُحدّدة، ولا سيما الأزمات الجيوسياسية، وجداول الإنتاج، وإدارة المخاطر. لم يتم التحقق من العناصر الأخرى التي قد تؤثر على مرونة سلسلة التوريد.

ثالثاً، اعتمد البحث على إجابات الاستبيان، والتي قد تتأثر بتحيز المجيبين أو انطباعاتهم الشخصية.

أخيراً، حدّت قيود الوقت والموارد من حجم العينة ونطاقها، مما قد يؤثر على شمولية النتائج.

مقترحات للبحوث المستقبلية

يمكن للدراسات المستقبلية توسيع نطاق البحث من خلال تحليل مرونة سلسلة التوريد في مختلف دول مجلس التعاون الخليجي ومقارنة استراتيجيات المرونة بين القطاعات.

كما يمكن للباحثين استكشاف دور التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وتقنية سلسلة الكتل (البلوك تشين) والتوائم الرقمية، في تعزيز مرونة سلسلة التوريد.

ينبغي أن تتناول البحوث المستقبلية عوامل أخرى، بما في ذلك ثقافة الشركة، وأساليب القيادة، والقدرة الابتكارية، وأنظمة الدعم الحكومي.

كما يمكن إجراء دراسات طويلة لاستكشاف كيفية تغير مرونة سلسلة التوريد بمرور الوقت استجابةً لتغير الظروف الجيوسياسية.

ملخص الفصل:

يقدم هذا الفصل النتائج والمقترحات المستخلصة من نتائج البحث. كشفت النتائج أن الأزمات الجيوسياسية تؤثر بشكل كبير على عمليات سلاسل التوريد في الشركات السعودية، بينما يُسهم التخطيط الإنتاجي الفعال وإدارة المخاطر بشكل إيجابي في تعزيز مرونة سلاسل التوريد. وبناءً على هذه النتائج، قُدمت العديد من المقترحات لمساعدة الشركات على بناء مهاراتها في مجال المرونة وتحسين جاهزيتها لمواجهة الأزمات المستقبلية. كما استكشف هذا الفصل الآثار العملية للدراسة، وحدد حدودها، وسلط الضوء على آفاق الدراسات المستقبلية. وبشكل عام، تُسهم هذه النتائج في تعزيز فهمنا لمرونة سلاسل التوريد في ظل التقلبات الجيوسياسية في منطقة الخليج.

Abstract

This research aims to evaluate the influence of geopolitical crises on supply chain resilience in Saudi enterprises operating within the Gulf area, with specific attention on the roles of production scheduling and risk management in strengthening organizational resilience. The research attempted to investigate the extent to which these elements help to sustain operational continuity and avoid interruptions caused by geopolitical concerns.

A quantitative research technique was chosen, employing a descriptive-analytical study design. Data were obtained using a structured questionnaire given to workers and managers working in supply chain,

logistics, operations, and related areas inside Saudi enterprises. The questionnaire served as the main research tool for acquiring data related to the study goals. A total of (180) valid replies were collected and evaluated using proper statistical methods.

The studies demonstrated that geopolitical crises greatly influence supply chain operations and organizational performance. The findings further suggested that good production scheduling and comprehensive risk management procedures had a favorable and substantial influence on supply chain resilience. Companies that adopt flexible production schedules, proactive risk assessment, and contingency planning have stronger potential to tolerate interruptions and recover from crises more rapidly.

Based on these findings, the study recommends that Saudi companies strengthen their supply chain risk management frameworks, diversify suppliers and logistics routes, invest in advanced digital technologies for real-time monitoring and decision-making, and enhance production flexibility to improve resilience against future geopolitical disruptions.

Keywords: Supply Chain Resilience, Geopolitical Crises, Production Scheduling, Risk Management, Saudi Arabia, Gulf Region.

الملاحق:

الملحق (أ): استبانة الدراسة:

عنوان الاستبانة:

استبانة حول أثر الأزمات الجيوسياسية على مرونة سلاسل الإمداد في الشركات السعودية

البيانات الديموغرافية:

- العمر

- الجنس

- المؤهل العلمي

- سنوات الخبرة

- المسعى الوظيفي

محور الأزمات الجيوسياسية:

- تؤثر الأزمات الجيوسياسية في منطقة الخليج على تدفق المواد الخام .

- تؤدي الأزمات الجيوسياسية إلى تأخير عمليات النقل والتوزيع .

- تؤثر التوترات السياسية على تكاليف سلاسل الإمداد .

- تواجه الشركة صعوبات في الحصول على الموردين أثناء الأزمات .

محور تنظيم جداول الإنتاج

- تعتمد الشركة على جداول إنتاج مرنة لمواجهة التغيرات المفاجئة.

- يتم تعديل خطط الإنتاج بسرعة عند حدوث اضطرابات في الإمداد.

- تساعد سلاسل الإمداد الفعالة في تحسين جدولة الإنتاج.

- تستخدم الشركة أنظمة تقنية لدعم تخطيط الإنتاج.

محور إدارة المخاطر

- تمتلك الشركة خطة واضحة لإدارة المخاطر.

- يتم تقييم المخاطر الجيوسياسية بشكل دوري.

- يتم تدريب الموظفين على التعامل مع الأزمات.

- تتوافر بدائل للموردين في حالات الطوارئ.

محور مرونة سلاسل الإمداد

- تستطيع الشركة الحفاظ على استمرارية التسليم للعملاء خلال الأزمات .

- تمتلك الشركة خططاً استراتيجية لمواجهة الأزمات الجيوسياسية .
- تقوم الإدارة بمراجعة خطط الطوارئ بشكل دوري .
- تستثمر الشركة في تطوير قدراتها على إدارة المخاطر .
- تتمكن الشركة من التعافي سريعاً بعد حدوث الاضطرابات.
- تحقق الشركة مستوى مرتفعاً من المرونة التشغيلية.

مقياس الإجابة:

1 = أعارض بشدة،

2 = أعارض،

3 = محايد،

4 = أوافق،

5 = أوافق بشدة.

الملحق (ب): خطاب تقديم الاستبانة

السادة المشاركين المحترمين،

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأزمات الجيوسياسية على مرونة سلاسل الإمداد في الشركات السعودية. سيتم

استخدام البيانات لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل جميع الإجابات بسرية تامة.

شاكرين تعاونكم.

الباحث.....:

الملحق (ج): خصائص عينة الدراسة

بلغ حجم العينة 180 مشاركًا .

توزيع العينة حسب العمر

- 20-30 سنة: 40 مشاركًا (22.2%)
- 30-40 سنة: 27 مشاركًا (15.0%)
- 40-50 سنة: 35 مشاركًا (19.4%)
- 50-60 سنة: 41 مشاركًا (22.8%)
- أكثر من 60 سنة: 37 مشاركًا (20.6%)

توزيع العينة حسب الجنس

- ذكور: 92 مشاركًا (51.1%)
- إناث: 88 مشاركة (48.9%)

الملحق (د): اختبار الثبات والصدق

أظهرت نتائج اختبار كرونباخ ألفا أن معامل الثبات بلغ 0.759 لعدد 21 فقرة، وهو مستوى مقبول إحصائيًا ويؤكد تمتع أداة الدراسة بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي والموثوقية.

الملحق (هـ): إجراءات جمع البيانات

تم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية صُممت وفق أهداف الدراسة والأدبيات السابقة، وتم تحكيمها من قبل متخصصين للتأكد من صدق المحتوى. كما تم توزيعها إلكترونياً على المشاركين وجمع الردود وفحصها واستبعاد الاستجابات غير المكتملة لضمان جودة البيانات .

المراجع

- Aditya Yadav .(2024) .Understanding the significance of risk management in enterprise management dynamics من الاسترداد .
https://www.researchgate.net/publication/380882085_Understanding_the_significance_of_risk_management_in_enterprise_management_dynamics
- Ahmed bin Hamad Al Khalifa .(2024) .How the Gulf's nations are adapting to global supply chain challenges من الاسترداد .<http://weforum.org/stories/2024/12/gulf-countries-supply-chain-resilience/>

- Amal Essayem .(2026) .Brent Crude Under Pressure: Saudi Supply, China Demand, and the Myth of Geopolitical Pricing . تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/400601708_Brent_Crude_Under_Pressure_Saudi_Supply_China_Demand_and_the_Myth_of_Geopolitical_Pricing
- Anas Iftikhar .(2025) .Supply Chain Resilience in the Face of Geopolitical Turmoil . تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/394348053_Supply_Chain_Resilience_in_the_Face_of_Geopolitical_Turmoil
- Andrew Sarta .(2020) .Organizational Adaptation . تم الاسترداد من
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7736401/>
- Arjita Mishra .(2024) .Supply Chain Resilience: Adapting To Global Disruptions and Uncertainty . تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/379753586_Supply_Chain_Resilience_Adapting_To_Global_Disruptions_and_Uncertainty
- Ceren Altuntaş Vural .(2024) .Looking inside the panarchy: reorganisation capabilities for food supply chain resilience against geopolitical crises . تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/387091719_Looking_inside_the_panarchy_reorganisation_capabilities_for_food_supply_chain_resilience_against_geopolitical_crises
- Davor Labaš & Patricia Uroić Mislav Ante Omazić .(2023) .Contingency Theory . تم الاسترداد من
https://link.springer.com/rwe/10.1007/978-3-031-25984-5_1098
- Debin Du .(2023) .Assessing the Importance of the Marine Chokepoint: Evidence from Tracking the Global Marine Traffic . تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/377025403_Assessing_the_Importance_of_the_Marine_Chokepoint_Evidence_from_Tracking_the_Global_Marine_Traffic
- Dr. Kumar J .(2024) .Supply Chain Resilience And Risk Management: Strategies For Mitigating Global Supply Chain Disruptions . تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/391942099_Supply_Chain_Resilience_And_Risk_Management_Strategies_For_Mitigating_Global_Supply_Chain_Disruptions
- Girish Gupta .(2025) .Geopolitical Impacts on US Drug Shortages and Supply Chain Mitigation Strategies . تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/396648441_Geopolitical_Impacts_on_US_Drug_Shortages_and_Supply_Chain_Mitigation_Strategies
- Katarzyna Grondys .(2026) .The Impact of the Geopolitical Situation of World Economies on the Functioning of Global Supply Chains . تم الاسترداد من

https://www.researchgate.net/publication/400852852_The_Impact_of_the_Geopolitical_Situation_of_World_Economies_on_the_Functioning_of_Global_Supply_Chains

Kennedy Otieno Panya .(2025) .GLOBAL SUPPLY CHAIN DISRUPTIONS AND SHIFTS IN EXPORT STRATEGIES OF LOGISTIC FIRMS:AN EMPIRICAL REVIEW . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/394884168_GLOBAL_SUPPLY_CHAIN_DISRUPTIONS_AND_SHIFTS_IN_EXPORT_STRATEGIES_OF_LOGISTIC_FIRMSAN_EMPIRICAL_REVIEW

Lucas Pereira .(2026) .Omnichannel and Network Optimization Strategies for Supply Chains under Geopolitical Stress . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/399709178_Omnichannel_and_Network_Optimization_Strategies_for_Supply_Chains_under_Geopolitical_Stress

Mahmoud Magdy Barbary .(2025) .Supply Chain Resilience and International Trade Flow Sustainability: Evidence from Saudi Arabia . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/398505533_Supply_Chain_Resilience_and_International_Trade_Flow_Sustainability_Evidence_from_Saudi_Arabia

Md Tasbirul Islam .(2024) .Sustainable green energy transition in Saudi Arabia: Characterizing policy framework, interrelations and future research directions . تم الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2949821X24000668>

Md. Saiful Islam .(2026) .Global supply chain pressures and metal trade of Saudi Arabia: do time-varying geopolitical risks matter ? تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/400401690_Global_supply_chain_pressures_and_metal_trade_of_Saudi_Arabia_do_time-varying_geopolitical_risks_matter

Meriem Riad .(2024) .Enhancing Supply Chain Resilience Through Artificial Intelligence: Developing a Comprehensive Conceptual Framework for AI Implementation and Supply Chain Optimization . تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2305-6290/8/4/111>

Mohamed Lemin Eida .(2026) .Linking Geopolitical risk, performance, and resilience in Humanitarian Supply Chains: Lessons from Mauritania's Mbera Refugee Camp . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/401565591_Linking_Geopolitical_risk_performance_and_resilience_in_Humanitarian_Supply_Chains_Lessons_from_Mauritania's_Mbera_Refugee_Camp

Nima Taheri Hosseinkhani .(2025) .Geopolitical Turmoil, Supply-Chain Realignment, and Inflation: Commodity Shocks, Trade Fragmentation, and Policy Responses . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/395303684_Geopolitical_Turmoil_Supply-

Chain_Realignment_and_Inflation_Commodity_Shocks_Trade_Fragmentation_and_Policy_Responses

- Qingrui Li .(2025) .Supply Chain Risk Management: Theory and Practice تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/390235627_Supply_Chain_Risk_Management_Theory_and_Practice
- Retno Pratiwi Andari .(2025) .Economic Implications of Defense Supply Chain Vulnerabilities in Geopolitical Crises تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/392041044_Economic_Implications_of_Defense_Supply_Chain_Vulnerabilities_in_Geopolitical_Crises
- Shahanaj Sultana .(2024) .Analyzing Supply Chain Risks and Resilience Strategies: A Systematic Literature Review تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2673-4591/76/1/41>
- Thomas Ogoro Ombati .(2025) .Resource-based view theory and its applications in supply chain management: A systematic literature review تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/387946639_Resource-based_view_theory_and_its_applications_in_supply_chain_management_A_systematic_literature_review
- Tom Krantz .(2024) .What is supply chain resilience ؟ تم الاسترداد من <https://www.ibm.com/think/topics/supply-chain-resiliency>
- Torky Althaqafi .(2025) .Assessing the Evolving Role of Geopolitical Risks in Supply Chain Logistics: An Empirical Analysis of Risk Management Strategies تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/387835633_Assessing_the_Evolving_Role_of_Geopolitical_Risks_in_Supply_Chain_Logistics_An_Empirical_Analysis_of_Risk_Management_Strategies
- Ying Guo .(2025) .Supply chain resilience: A review from the inventory management perspective تم الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2667325824003108#:~:text=They%20define%20supply%20chain%20resilience%20as%20%E2%80%9CThe,of%20a%20supply%20chain%20risk%20management%20culture.>

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration



Thesis Title:

Supply Chain Resilience in Saudi Companies in the Face of Geopolitical Crises in the Gulf

Student Prepared by:

Hamoud Khalaf Al-Shammari

University ID Number:

253001759

Supervisor:

Academic Year:

2025