

تقييم استراتيجيات إدارة المخاطر على فعالية سلسلة الإمداد خلال جائحة كورونا
في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.

إعداد

اسم الطالبة: خزامى بنت إبراهيم المعمر

الرقم الجامعي: ٢٢٩٨.٠٢١٠٠

اسم الطالبة: شيخة بنت إبراهيم المعمر

الرقم الجامعي: ٢١٢٢.٠٢١٠٠

1445هـ - 2023م

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم استراتيجيات إدارة المخاطر وتأثيرها على فعالية سلسلة الإمداد خلال جائحة كورونا في الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية. وقد اعتمدت الدراسة على استبيان مكون من ثلاثة محاور: إدارة المخاطر والتواصل والتعاون، فعالية سلسلة الإمداد، ورد الفعل التنظيمي، وتم توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة التي تكونت من مجموعة من مدراء الإدارات ومتخذي القرار في المؤسسات والشركات الناشئة بلغت (250) مفردة، وقد أظهرت النتائج أهمية تكامل استراتيجيات إدارة المخاطر مع التواصل الفعال داخل الشركات الناشئة، وتأثير تحسين سلسلة الإمداد على أدائها العام. كما أكدت على أن رد الفعل التنظيمي يلعب دوراً حيوياً في تعزيز التكيف مع التحولات، وانتهت الدراسة بتوصيات ومقترحات أهمها ضرورة تحسين استعداد الشركات لمواجهة الأزمات من خلال تبني التكنولوجيا وتنويع مصادر التوريد، وتعزيز برامج التدريب لتعزيز الوعي وتطوير مهارات الموظفين، مما يساهم في تحسين مرونة الشركات الناشئة وقدرتها على التكيف مع التحديات المستقبلية.

الكلمات الافتتاحية: استراتيجيات، إدارة المخاطر، فعالية، سلسلة الإمداد، جائحة كورونا

Abstract

This study aimed to assess risk management strategies and their impact on the effectiveness of the supply chain during the COVID-19 pandemic in Saudi Arabian startups. The study utilized a questionnaire with three main axes: risk management, communication and collaboration, supply chain effectiveness, and organizational feedback. The study tool was distributed to a study sample consisting of department managers and decision-makers in institutions and startups, totaling (250). The results highlighted the significance of integrating risk management strategies with effective communication within startups, emphasizing the positive impact of improving the supply chain on overall performance. Furthermore, the study affirmed the vital role of organizational feedback in enhancing adaptability to transformations. The study concluded with recommendations, emphasizing the necessity of improving companies' preparedness to face crises through technology adoption and diversifying sourcing, along with reinforcing training programs to enhance employee awareness and skill development. These recommendations contribute to enhancing the resilience of startups and their ability to adapt to future challenges.

Keywords: Strategies, Risk Management, Effectiveness, Supply Chain, COVID-19.

محتويات

6	مقدمة
7	مشكلة البحث
8	أهمية البحث
9	أهداف البحث
9	أسئلة البحث
10	فرضيات البحث
10	حدود البحث
10	مصطلحات البحث
11	منهجية الدراسة
12	أدوات الدراسة
12	تقسيم فصول الدراسة
14	الدراسات السابقة
20	الفصل الثاني
20	الاطار النظري
21	أولاً: إدارة المخاطر
21	مفهوم ونشأة إدارة المخاطر
21	أهمية إدارة المخاطر
22	أنواع المخاطر
22	مراحل إدارة مخاطر
23	أهداف إدارة المخاطر
24	ثانياً: سلاسل الامداد
25	مفهوم سلاسل الامداد

25	أهمية وفوائد إدارة سلاسل الامداد
26	أهداف إدارة سلاسل الامداد
26	عناصر إدارة سلاسل الامداد
27	التوجهات الحديثة لإدارة سلاسل الامداد
28	إدارة المخاطر وفعالية سلاسل الامداد
30	دورة حياة إدارة مخاطر سلاسل الامداد
31	أنواع المخاطر التي تواجهها سلاسل الامداد
33	الفصل الثالث
33	منهجية الدراسة وإجراءاتها
33	منهج الدراسة
33	مجتمع وعينة الدراسة
34	خصائص العينة
36	أداة الدراسة:
36	تقسيم أداة الدراسة
38	صديق وثبات الاستبانة:
38	المعالجات الإحصائية المستخدمة
47	الخاتمة
48	التوصيات والمقترحات
49	المصادر

مقدمة

تعتبر سلسلة الإمداد من العوامل الحيوية في نجاح أي منظومة اقتصادية، حيث تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسات والشركات على تلبية احتياجات العملاء. ومع انتشار جائحة كوفيد-19 حول العالم، تعرضت سلسلة الإمداد لتحديات هائلة وضغوط غير مسبقة، مما أثر بشكل كبير على فعاليتها واستدامتها.

في هذا السياق، تأتي إدارة المخاطر على الساحة كأداة حيوية لتقليل التأثيرات السلبية للأحداث غير المتوقعة، مثل الجوائح، على سلسلة الإمداد. تعد جائحة كوفيد-19 تحدياً فريداً بسبب تأثيرها العالمي والشامل، مما يتطلب استراتيجيات وممارسات جديدة في إدارة المخاطر لضمان استمرارية سلسلة الإمداد وتعزيز فعاليتها، فقد أصبحت الأزمة في الوقت الحالي تشكل مصدر قلق للمؤسسات بشكل عام، وللمؤسسات والشركات الناشئة على وجه الخصوص، وذلك لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية، وضعف قدرة هذه المؤسسات أحياناً على تبني نموذج إداري ملائم للتكيف مع تلك الأزمات، ووضع خطة لإدارة المؤسسة إبان فتره الأزمة، ولا توجد مؤسسة - بغض النظر عن حجمها، أو طبيعة نشاطها، أو نوع القطاع الذي تنتمي إليه - يمكن الجزم بأنها لن تتعرض لأزمة ما، أو أن تتجاوزها بأمان. والأزمة ظاهرة إنسانية - بوصفها جزءاً من نسيج الحياة- عرفت منذ العصور القديمة كمتلازمة للإنسان، تنشأ في أي لحظة كظروف مفاجئة، وقد عرفت الأزمة بأنها: «حالة تهديد مفاجئة تتعرض إليها المؤسسة تهدد وجودها، والوقت المتاح للتعامل معها مع هذه الحالة ضيق جداً، ورغم التهديد الذي تحمله الأزمة، فإنها إذا أُديرَت بالشكل المناسب، فيمكن أن تتحول إلى فرصة للاتجاه بالمؤسسة نحو الأفضل أو الأحسن» (أبوعزيز، 2010)

وقد ازدادت الأزمات وخطورتها في العصر الحالي؛ حتى أصبح مصطلح الأزمة من أكثر المصطلحات شيوعاً واستخداماً على كافة المستويات، فهناك أزمة اقتصادية، وأزمة سياسية، وأزمة اجتماعية، وأزمة صحية، وقد شهدت المملكة العربية السعودية أزمة جائحة كورونا كوفيد - 19 شأنها في ذلك شأن جميع دول العالم التي انتشر فيها هذا الوباء - وشكل هذا الفيروس أزمة لكل دول العالم - حتى المتقدمة منها- وما زالت الجائحة تضرب كافة أنحاء العالم دون استثناء. وفي المملكة العربية السعودية أعلنت وزارة الصحة حالة الطوارئ الصحية في كافة أنحاء المملكة، وأعلنت الحجر الصحي للسكان، وأغلقت العديد من القطاعات التجارية وكافة قطاعات التعليم بالمملكة ومن هنا بدأ العديد من تلك المؤسسات إدارة الأزمة لمواصلة نشاطها.

والأزمات أحد محاور الاهتمام المؤسسي التي تحتاج إلى التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال لوضع الخطط والتكتيكات اللازمة للتعامل معها، فالأزمة عبارة عن حدث يهدد كيان الدول والمؤسسات، نتيجة للتغيرات المتعددة والضغوط المستمرة من البيئة الداخلية أو الخارجية، كما ينجم عنها الكثير من الخسائر المادية وغير المادية، لذلك تحتاج إلى استخدام أسلوب إداري علمي سليم من أجل تلافي السلبية وتعظيم الإيجابيات، وهذا ما يسمى بإدارة الأزمات، وللخسارة فنون كما للنجاح فنون، فإما أن تستطيع الدولة ومؤسساتها اجتياز تلك المرحلة باستراتيجيات فعّالة، وإما أن تتحمل مسؤولية تقصيرها وتهار، وفشل أي حلقة من حلقات سلسلة التوريد على أي نطاق جغرافي للأعمال يمكن أن يتسبب في أضرار جسيمة لكل حلقات سلسلة الإمداد وخاصة إذا كانت سلسلة الإمداد عالمية، ففشل أي حلقة سيكون له تأثير كبير وسريع على سمعة وربحية وقيمة الشركة في الأسواق المالية (peters,2013).

تواجه سلسلة الإمداد في المؤسسات عامة وفي المؤسسات الناشئة خاصة تحديات كبيرة في ظل جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19). يعاني العديد من الأعمال والمؤسسات من تأثيرات سلسلة الإمداد المتعددة التي تنشأ عنها قيود السفر، تقلبات الطلب، وانقطاع الموارد والمواد الأساسية. بالتالي، أصبحت إدارة المخاطر في سلسلة الإمداد أمراً حاسماً لضمان استمرارية العمليات وتحقيق الكفاءة في هذه الأوقات الصعبة.

لذا يأتي هذا البحث لإجراء دراسة متعمقة حول إدارة المخاطر على فعالية سلسلة الإمداد خلال جائحة كورونا، ومعرفة وتحليل التحديات التي واجهتها سلسلة الإمداد خلال الجائحة، والتأثيرات الناتجة عنها على استدامتها وأدائها. وكذلك دراسة دور إدارة المخاطر في التعامل مع هذه التحديات وتقديم استراتيجيات فعالة للتخفيف من المخاطر والحفاظ على استمرارية سلسلة الإمداد.

مشكلة البحث

تتمثل مشكلة الدراسة في مدى فعالية سلاسل الامداد في الشركات الناشئة، ومعرفة أثر إدارة المخاطر فيها، فلم تعد سلسلة الامداد اليوم كياناً مستقلاً أو منعزلاً عن مختلف العوامل البيئية المؤثرة، حيث غير كل من الذكاء الاصطناعي والإنترنت من جهة، والابتكار في التكنولوجيا وانفجار المعرفة والاقتصاد العالمي الذي يعتمد على الطلب من جهة أخرى كل هذه المفاهيم، فأصبحت بدلاً من ذلك بمثابة مجموعات متطورة من الشبكات المتباينة التي يمكن الوصول إليها على مدار الساعة، حيث ينتظر المستهلكون باستمرار تنفيذ طلباتهم في الوقت الذي يريدونه وبالشكل والطريقة التي يرغبونها، وهو ما يؤكد على أهمية

مواكبة إدارة الشركات عامة والشركات الناشئة خاصة لهذه التطورات والتغيرات، فسلاسل الامداد تتأثر بتقلبات بيئات الأعمال المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية كالعولة والمنافسة والعوامل السياسية والاقتصادية والقوانين والتشريعات أو نتيجة لفعل قوى بيئية طبيعية كالأوبئة والحروب، إضافة إلى تأثرها بالتغير المناخي وتبعاته وما يليق به كل ذلك على عاتق المنظمات والمؤسسات من تكاليف وأعطال، وإذا ما علمنا بأن الشركات الناشئة لا يمكن أن تستمر بشكل من الأشكال بمعزل عن هذه التغيرات، فبات من الضروري أن المطلوب هو استيعابها والاستجابة لها ومواكبتها بكل مرونة لتحسين الأنشطة والعمليات الإنتاجية وتطوير جودتها وتخفيض التكاليف وتقليلها وضمان تدفق سلاسل الامداد، ومن ثم تكمن إشكالية البحث في الإجابة على السؤال التالي: ما أثر إدارة المخاطر على فعالية سلاسل الامداد في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية البحث

تتضح أهمية الدراسة في تناولها موضوعاً يتصف بالحدثة والمعاصرة، فجاءت الدراسة في ظل ظهور جائحة كورونا وفي ظل دعوات لإعادة صياغة العولة بوجود أزمات ومخاطر تنعكس بشكل أو بآخر على كل المؤسسات، فكان لابد من دراسة جوانب تتعلق بالقدرة على مواجهة انعكاسات الأزمات والتهديدات والمخاطر، وزيادة قدرات المنظمات على تحقيق استراتيجياتها الداخلية والخارجية، ومن هنا يمكن النظر لأهمية الدراسة من جانبين هما:

الأهمية النظرية: تعتبر هذه الدراسة من الدراسات العلمية التي تبحث جانب مهم من جوانب الممارسات الإدارية الحديثة وهو تأثير إدارة المخاطر على فعالية سلاسل الامداد، الامر الذي يسهم في استشعار المخاطر ويدفع باتجاه مواجهتها وتلافيها أو على الأقل التخفيف من آثارها ونتائجها، مما يزيد من العمل بروح المشاركة والفريق ويمتدح الثقة وصولاً لتنظيم موقع العمل والاستخدام الأمثل للموارد وضماناً لتدفق سلاسل الامداد. ومن ثم جاءت هذه الدراسة لكي تثير الموضوع وتسد النقص في تناول هذا الإطار.

الأهمية العملية: أهمية هذه الدراسة تأتي من كونها تُجرى في ظل ما يشهده الواقع من التحديات والمخاطر والأزمات التي تعصف اقتصادياً في مختلف المنظمات ومنشآت الأعمال، وتبرز أهميتها في معرفة مدى مساهمة مفهوم المخاطر في فعالية سلاسل الامداد، وهو ما يتطلب وجود إدارة مخاطر ناجحة وقادرة على المنافسة وبلوغ الأهداف وتقليل آثار وتهديدات ضغوط المرحلة وتحدياتها.

تأتي أهمية هذه الدراسة من تناولها للشركات الناشئة والتي هي في حاجة كبرى للكشف عن المخاطر والتحديات وكيفية مواجهتها والتغلب عليها حتى تستطيع هذه الشركات تحقيق النمو والاهداف التي تسعى إليها.

لذا فمن المأمول أن تؤمن هذه الدراسة حلولاً ناجحة ومقترحات علمية من الممكن أن تسهم وتساعد أصحاب القرار في الاستئناس بها أثناء معالجة المشاكل والمخاطر للوصول لأنجح القرارات وأنسب الحلول.

أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الاهداف التالية:

- التعرف على مستوى الأهمية النسبية لإدارة المخاطر بأبعادها في الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.
- تحسين استجابة سلسلة الإمداد للأزمات والجوانب الطارئة خلال جائحة كورونا
- التعرف على مستوى الأهمية النسبية لفاعلية سلاسل الامداد في الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.
- تصميم استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر في سلسلة الإمداد خلال جائحة كورونا.
- التعرف على أثر إدارة المخاطر في فعالية سلاسل الأمداد في الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.
- فهم تحديات سلاسل الإمداد خلال جائحة كورونا وتحليل المخاطر المحتملة التي تواجهها.

أسئلة البحث

سؤال البحث الرئيسي هو: ما أثر إدارة المخاطر على فعالية سلاسل الامداد في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية؟

وتنبع من سؤال البحث الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية الأخرى:

- ما أثر تحديد المخاطر في فعالية سلاسل الامداد في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية
- ما أثر تقييم إدارة المخاطر في فعالية سلاسل الإمداد في الشركات الناشئة خلال جائحة كورونا؟
- ما هي التحديات والمخاطر التي تواجهها سلاسل الإمداد في الشركات الناشئة في السعودية خلال جائحة كورونا؟
- ما هي الاستراتيجيات التي تم استخدامها في إدارة المخاطر لضمان استمرارية سلاسل الإمداد في الشركات الناشئة.
- ما هي النتائج والتأثيرات المترتبة على استخدام استراتيجيات إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد في الشركات الناشئة.
- ما هي التوصيات التي يمكن أن تقدمها للشركات الناشئة في السعودية لتعزيز استراتيجيات إدارة المخاطر.

فرضيات البحث

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها على فعالية سلاسل الامداد في الشركات الناشئة بالمملكة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم المخاطر على فعالية سلاسل الامداد في الشركات الناشئة بالمملكة.
- وجود علاقة إيجابية بين مستوى تكيف الشركات الناشئة مع المخاطر وفعالية سلسلة الإمداد خلال جائحة كورونا.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستجابة للمخاطر على فعالية سلاسل الامداد في الشركات الناشئة بالمملكة.
- الشركات الناشئة التي استخدمت استراتيجيات إدارة المخاطر بفاعلية كان لديها أداء أفضل خلال جائحة كورونا.

حدود البحث

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على معرفة أثر إدارة المخاطر - المتغير المستقل - على فعالية سلاسل الامداد - وهو المتغير التابع - في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية

الحدود الزمانية: تم إجراء البحث خلال العام الجامعي 1445هـ، 2023م.

الحدود المكانية: الشركات الناشئة داخل المملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: تطبيق أداة البحث على عينة عمدية لمجموعة من مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والمكاتب في الشركات الناشئة داخل المملكة العربية السعودية.

مصطلحات البحث

ادارة المخاطر (Risk Management):

علم يهتم بتحليل وتقييم وتحكم المخاطر المحتملة واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل معها وتقليل التأثير السلبي على أهداف المشروع أو المؤسسة.

وقد عرفت إدارة المخاطر بأنها: «نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة، التي تمكّن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها، أو تغيير مسارها لصالح المنظمة. (Bundy, 2017)

سلسلة الإمداد (Supply Chain):

هي العمليات والتدفقات التي تربط الموردين والمصنعين والموزعين والتجار والعملاء في سلسلة مترابطة لتوفير المنتجات أو الخدمات للعملاء النهائيين.

وعرفت بأنها الممارسات الداخلية والخارجية للمنظمة التي يتم ممارستها من أجل جعل سلسلة التوريد أكثر استدامة من

حيث مراعاة أبعاد الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية. (Hong et al., 2019)

وعرفت على أنها الاستراتيجية المعاصرة التي تشمل الممارسات التي تقلل أو تزيل الآثار الضارة بيئياً عبر سلاسل التوريد

بأكملها، وتغطي جميع مراحل سلاسل التوريد من تصميم المنتج والحصول على المواد الخام، وعمليات التصنيع لتلك المواد،

وانتهاءً إلى تسليم المنتج النهائي إلى المستهلك، وتحويلها إلى سلاسل صديقة للبيئة من أجل حماية البيئة والمستفيدين وتحسين

إدارة المنظمة. (إبراهيم، 2019)

جائحة (Pandemic): الجائحة هي تفشي مرض معدٍ بشكل واسع وسريع في مناطق واسعة جغرافياً، حيث يتأثر به كمية كبيرة

من السكان في جميع أنحاء العالم، وهي وباء ينتشر في مساحة كبيرة قد تتسع لتضم كافة أرجاء العالم، ويصيب أعداداً كبيرة

من الأشخاص بسبب طبيعته السريعة المعدية.

منهجية الدراسة

في هذه الدراسة سوف يتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب الاطلاع على الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع

الدراسة إلى جانب الدراسة التحليلية لاستطلاع آراء مجموعة مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والمكاتب لمجموعة من الشركات

الناشئة داخل المملكة العربية السعودية، ومن ثم يمكن القول ان منهجية البحث سوف تتم من خلال عدد من الخطوات

يمكن ايجازها في النقاط التالية:

1-مراجعة وجمع البيانات من الدراسات والاوراق البحثية عن مجال البحث.

2-مراجعة الخبرات السابقة والدراسة العملية والعلمية للباحث.

3- جمع بيانات من خلال استبيان لاستطلاع آراء مجموعة مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام مجال البحث.

4- رصد الاستجابات ومعالجتها إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

5-تفسير ومناقشة نتائج البحث المرتبطة بالإجابة عن أسئلته، وتقديم التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج البحث

أدوات الدراسة

سوف يتم اعتماد الاستبيان كأداة لهذه الدراسة حيث يحتوي على مجموعة من الأسئلة الى جانب إجراء مقابلات مع مجموعة من مدراء ومتخذي القرارات في المؤسسات والشركات الناشئة لمعرفة أثر إدارة المخاطر على فعالية سلاسل الامداد في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية؟

تقسيم فصول الدراسة

الفصل الاول: الإطار العام وخطة الدراسة

أولاً: الاطار العام

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- فروض الدراسة
- حدود الدراسة
- منهجية الدراسة

ثانياً: الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الاطار النظري

أولاً: إدارة المخاطر

- مفهوم ونشأة إدارة المخاطر.
- أهمية إدارة المخاطر
- أنواع المخاطر
- أهداف إدارة المخاطر

- مراحل إدارة مخاطر

ثانياً: سلاسل الامداد

- مفهوم سلاسل الامداد

- أهمية وفوائد إدارة سلاسل الامداد

- أهداف إدارة سلاسل الامداد

- عناصر إدارة سلاسل الامداد

- التوجهات الحديثة لإدارة سلاسل الامداد

- إدارة المخاطر وفعالية سلاسل الامداد

- دورة حياة إدارة مخاطر سلاسل الامداد

- أنواع المخاطر التي تواجهها سلاسل الامداد

الفصل الثالث: منهجية البحث والجزء التطبيقي

- مجتمع البحث

- عينة البحث

- أداة البحث

- إجراءات البحث

- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.

- مناقشة النتائج والتوصيات

- الخاتمة والتوصيات

المصادر

- المصادر العربية

- المصادر الأجنبية

الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الرسائل والدراسات السابقة، تم الوصول إلى مجموعة من الدراسات العربية والاجنبية التي تناولت إدارة المخاطر أو سلاسل الامداد، وفيما يلي استعرضها بحسب ترتيبها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، ثم التعقيب على هذه الدراسات.

دراسة: شكري وزردانة، 2021

بعنوان: "إدارة مخاطر سلاسل الإمداد في مؤسسات الأعمال الدولية- دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الجزائرية.

هدفت الدراسة لتفسير آلية عمل إدارة مخاطر سلاسل الإمداد وتحديد على مستوى مؤسسات الأعمال الدولية كدراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الجزائرية، واستخدمت الدراسة استمارة الاستبيان على عينة بلغت (22) مفردة وقام الباحث بمعالجة البيانات إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد تطرقت الدراسة لمختلف النماذج والاستراتيجيات والآليات التي تعمل بها مؤسسات الأعمال الدولية لمواجهة مخاطر سلاسل التوريد وتقليل أثارها وانعكاساتها، ومن خلال تطبيق الدراسة على عينة من مؤسسات العمل الجزائرية التي تنشط على المستوى الدولي، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها: - وجود معرفة وفهم كبيرين حول متغيرات إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل وأثناء وبعد حدوثها إضافة لمساهمة إدارة علاقة الموردين ومعرفة التحديات الجغرافية المرتبطة بالنمو في إبقاء المخاطر تحت السيطرة وممكنة المواجهة، وارتباط مخاطر سلاسل التوريد بتحديد وقياس المخاطر المحتملة بشكل استباقي، وبالتالي معالجة الاستراتيجيات في حالة حدوث، وقد كان من أهم توصيات الدراسة التأكيد على أهمية إدراك القادة للعوامل التي تعزز الإدارة القوية للمخاطر في سلسلة الإمداد، والعمل على فهمها وتطبيقها بكفاءة وفاعلية بالمؤسسة، إضافة لأهمية حصول المؤسسات على المعلومات حول المخاطر المحتملة من البيئة اللوجستية بالوقت المحدد، مما يوفر الوقت الكافي للاستعداد والاستجابة الفورية للمخاطر اللوجستية.

دراسة: نصير، 2021

بعنوان: "الاتجاهات المعاصرة وأثرها على حوكمة سلسلة التوريد وتطوير المراجع الداخلي.

هدفت الدراسة لإظهار أهمية الدور المتزايد والمستمر للتقنية والتكنولوجيا الرقمية وأدواره المختلفة في منشآت ومنظمات الأعمال بشكل عام وفي سلاسل التوريد على وجه الخصوص، بحيث أصبح ذلك هدفاً وغاية لتنمية وتطوير الأعمال وتحسين الموقف التنافسي وخلق القيمة وإضافتها في الأداء، وقد تضمنت أهداف البحث أيضاً تطوير دور المراجع الداخلي بهدف تخفيض مخاطر سلسلة التوريد في ضوء الاتجاهات الجديدة والمعاصرة من خلال إطار إدارة المخاطر، عن طريق إدخال

التعديل الواجب الذي يناسب ويلانم التطور التكنولوجي بحيث يمكن تحقيق فعالية دور المراجع الداخلي بخفض المخاطر وخلق القيمة المضافة لمنظمات الأعمال، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

التأثير الكبير للتقنية الرقمية في وظيفة المراجع الداخلي، وتغيير أساليب تحليل المخاطر وتقييمها والتركيز على الدور الاستشاري المتزايد لوظيفة المراجع الداخلي وأهميته في خلق القيمة لمنظمات الأعمال وخفض المخاطر فيها، ودور التكنولوجيا والتقنية الرقمية المتزايد في المحافظة على المركز التنافسي في سلسلة التوريد، أما أهم التوصيات فقد كانت في ضرورة تطبيق التطوير المقترح لدور المراجع الداخلي العمل في التدريب والأخذ في التطوير لدورهما في تقييم مخاطر سلاسل التوريد، وأهمية المعرفة والإلمام الكامل في تكنولوجيا وتقنيات المعلومات والقدر على استيعابهما وفهمهما.

◀ دراسة: علي، 2019

بعنوان: "أنشطة إدارة سلسلة التوريد المستدامة و أثرها في تعزيز إدارة مخاطر الشركات-دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في الشركات الكرونيجي للمشروبات الغازية والمعدنية -كركوك"

هدفت الدراسة لإظهار الجانب والدور الإيجابي لإدارة سلاسل التوريد في مواجهة مشاكل البيئة الصناعية عبر إدارة المخاطر والتي قد تعترض وتواجه بيئتها الخارجية والداخلية في آن واحد. وقد تم العمل من خلال دراسة استطلاعية اعتمدت قبل توزيع الاستبانة للوقوف على مدى مستوى إدراك القيادات الإدارية بإحدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة كركوك، وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج كان من أهمها:

أن إدارة سلاسل التوريد المستدامة تعد من أهم الموضوعات الحديثة في عالم الأعمال اليوم وذلك لما تلعبه من أدوار إيجابية في تعزيز المخاطر في مؤسسات الأعمال، وقد أوصت الدراسة على أهمية العمل على زيادة أنشطة سلاسل التوريد المستدامة عبر آليات مختلفة، أهمها إدخال العاملين بدورات تدريبية خارج الدولة لهدف الاطلاع على تفاصيل هذه السلسلة ونقلها لمجال العمل والتأكيد على دور الشركة في الحصول على مزيد من الخبرات والشهادات العالمية بما يتعلق في جودة البيئة والمحافظة عليها، وأهمية الاستفادة منها لغايات الانطلاق نحو الاستدامة.

◀ دراسة (صفا، 2018)

بعنوان تأثير تكامل سلسلة التوريد على نمو مجموعة Safeway،

لاختبار تكامل سلسلة التوريد على نمو مجموعة Safeway، على جميع المستويات الإدارية والمدرسية تم توزيع الاستبانة على

الجميع والاستثمارات الصالحة للتحليل (152)، مثلت (91.3٪)، من مجموع الاستبيانات التي وزعها الباحث على العينة، توصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند المستوى الثاني (0.05)، لتكامل سلسلة التوريد بأبعادها (موردون، عملاء، مخزون، مزارع)، قيادة نمو مجموعة السيفوي (الاستمرارية، والتوسع، والتنوع)، بناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة عدداً من التوصيات كان من أهمها، (زيادة الوعي بين إدارات مجموعة سيفوي ومديريها بأهمية تكامل سلسلة التوريد والمتطلبات الأساسية لتنفيذ استمرارية العناصر وخلقها، التوسع والانتشار الذي يسهل نمو مجموعة السيفوي).

◀ دراسة: النجار، 2017

بعنوان: "أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق ميزة التنافسية لمشاريعهم- دراسة حالة: مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية."

هدفت الدراسة للوصول إلى التعرف على مصطلح ومفهوم إدارة المخاطر والتعرف كذلك على المخاطر وأنواعها والتي من الممكن أن تواجهها المشاريع الريادية في قطاع غزة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وكان مجتمع الدراسة هم أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة، وتم توزيع عدد (46) استبانة تم استرداد (42) منهم بنسبة استرداد (91٪)، ومن نتائج الدراسة امتلاك أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة بواسطة حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية لمهارة إدارة المخاطر بصورة واضحة، مما ساهم بتحقيق الميزة التنافسية بمشاريعهم، ومن توصيات الدراسة التركيز على أولوية إدارة المخاطر من قبل أصحاب المشاريع الريادية.

◀ دراسة (Creazza et al, 2021)

بعنوان: تصورات مديري سلسلة التوريد فيما يتعلق بإدارة مخاطر سلسلة التوريد السيبرانية في عصر التحول الرقمي.
"Who cares? supply chain managers' perceptions regarding cyber supply chain risk management in the digital transformation era"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تصورات مديري سلسلة التوريد فيما يتعلق بالعناصر التي تشكل إدارة مخاطر سلسلة التوريد السيبراني (CSCRM)، ومستوى التوافق ذي الصلة، لفهم كيف يمكن للمؤسسات نشر استراتيجية CSCRM التي تتجاوز التقنية، الأداء الداخلي للشركات الفردية ويتخطى الأمر الثنائي، لخلق توافق أفضل يمكن أن يؤدي في النهاية إلى تحسين

مرونة سلسلة التوريد السيبراني. حيث تم إجراء مسح استكشافي في صناعة السلع الاستهلاكية سريعة الحركة (FMCG)، التي تضم أكثر من (100)، منظمة في إيطاليا، وأظهرت النتائج:

أنه على الرغم من وجود درجة معينة من محاذاة التصورات عبر سلسلة توريد السلع الاستهلاكية، وجدت الدراسة أن مقدمي الخدمات اللوجستية يمكن أن يلعبوا دوراً حاسماً في عملية CSCRم نحو استجابة "موجهة نحو سلسلة التوريد" للتهديدات السيبرانية وأحداث المخاطر، وقد أوصت الدراسة الممارسين بالتفكير في الملاءمة المتصورة للعامل البشري كمصدر للمخاطر، والأهمية المتصورة للإجراءات المضادة التي تهدف إلى التخفيف من أحداث المخاطر الناشئة عن الأصالة / القيمة لذلك المصدر من خلال التركيز على سلسلة التوريد بأكملها.

◀ دراسة: (Liu et al, 2021)

بعنوان: إدارة مخاطر الشركة من خلال الاعتماد على سلسلة التوريد: منظور الشركات الصغيرة والمتوسطة.

"Managing firm risk through supply chain dependence: an SME perspective"

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء تحقيق تجريبي في تأثير الاعتماد على سلسلة التوريد (بما في ذلك الاعتماد على العملاء والاعتماد على المورد، على مخاطر الائتمان من خلال عدسة نظرية الشبكة الاجتماعي SNT من خلال التركيز على كيفية إدارة مخاطر الشركة باستخدام علاقات سلسلة التوريد في سياق الشركات الصينية الصغيرة والمتوسطة الحجم. SME لقد وجد أن النتائج قوية لاستخدام الأساليب التجريبية المختلفة، وتتمثل النتائج الرئيسية لهذه الدراسة في أن اعتماد الشركة على العملاء الرئيسيين يرتبط ارتباطاً إيجابياً بمخاطر الائتمان الخاصة بها، ولكنه مرتبط بشكل سلبى بتصنيفها الائتماني، في حين أن اعتماد الشركة على الموردين الرئيسيين يرتبط بشكل إيجابي بمخاطر الائتمان الخاصة بها، ولكنه يرتبط ارتباطاً سلبياً بهذا التصنيف الائتماني.

◀ دراسة: (Pradita et al, 2020)

بعنوان: استخدام عملية إدارة مخاطر سلسلة التوريد (SCRMP)، في صناعة اللوجستيات الخارجية دراسة حالة في إندونيسيا

"The Use of Supply Chain Risk Management Process (SCRMP) in Third-Party Logistics Industry: A Case Study in Indonesia"

الهدف من هذه الدراسة هو التحقق من كيفية أداء مفهوم عمليات إدارة مخاطر سلسلة التوريد (SCRMP)، في السياقات

الصعبة مثل صناعة PL3 الإندونيسية، كما قامت الدراسة بسد الفجوة النظرية والعملية من خلال مساعدة الممارسين على اكتساب رؤى قيمة لإدارة المخاطر في الشركة وتوفير التخفيف المناسب للمخاطر، وقد أظهرت النتائج أن هناك سبعة مخاطر غير مقبولة تتطلب التخفيف من المخاطر والسيطرة عليها، ثم تمت التوصية بإستراتيجيات التخفيف من المخاطر، بناءً على المخاطر التي تم تصنيفها على أنها الأكثر خطورة وغير المقبولة، ومن المتوقع أن تقلل التوصية من المخاطر التي تحدث في سلسلة التوريد الإندونيسية

◀ دراسة: (Ahmed & Rashdi, 2020)

بعنوان: فهم تأثير الاستراتيجيات المرنة والمرنة على إنشاء قدرات إدارة مخاطر سلسلة التوريد للشركات.
"Understanding the influence of lean and agile strategies on creating firms' supply chain risk management capabilities."

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير توجيه السوق (MO)، ونشر إدارة الجودة (QM) على استراتيجيات سلسلة التوريد. علاوة على ذلك، تسعى هذه الدراسة أيضاً إلى الحصول على دليل تجريبي على تأثير هذه الاستراتيجيات الأساسية على إنشاء قدرات إدارة المخاطر. ويتم نشر تقنية البحث الكمي لشرح الظاهرة، تم جمع البيانات من خلال استبيان مقياس منظم من متخصصين في سلسلة التوريد يعملون في شركات تصنيع مختلفة.

وتشير نتائج الدراسة إلى قدرة MO؛ كمحرك خارجي هو مفتاح لعمل استراتيجية تشغيلية لإدارة الجودة بصفتها ضوابط داخلية، واقترحت الدراسة آثاراً ملموسة لإدارة المخاطر من خلال المزيج الصحيح من استراتيجيات سلسلة التوريد الرشيقة والمرنة. وهناك بعض الأفكار الجيدة لصانعي سياسات سلسلة التوريد العاملين في دولة نامية.

◀ دراسة (Ben Salah, 2016).

بعنوان: تأثير إدارة سلسلة التوريد على القدرة التنافسية وأداء الشركة.
" The Impact of Supply Chain Management on Competitive Advantage & Organization Performance"
الهدف من هذه الدراسة هو تحديد تأثير إدارة سلسلة التوريد على القدرة التنافسية وأداء الشركة واستخدم المنهج التحليلي الوصفي في جمع البيانات وتحليلها، وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة سلسلة التوريد بأبعادها (الموردين، والوسطاء، والموزعين، والعملاء)، لها تأثير إيجابي على تحسين الأداء وأوصت الدراسة، أن النهج الاستراتيجي لإدارة سلسلة التوريد يعتمد على بناء

علاقات طويلة الأمد مع الموردين حيث أن الكفاءة في إدارة سلسلة التوريد هي مفتاح النجاح على المدى الطويل للمؤسسة.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة:

- معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي المسحي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات.
- تنوعت الدراسات السابقة في تناول موضوعات سلاسل الأمداد وإدارة الأزمات.
- تعددت حدود الدراسات السابقة وتنوعت بين الأماكن، منها ما تم في جمهورية مصر العربية، ومنها ما تم في جمهورية الجزائر، ومنها ما هو تم في المملكة العربية السعودية.
- وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في الآتي:
 - تناولها لموضوع إدارة المخاطر وسلاسل الأمداد.
 - مجتمع الدراسة الذي تمثل في مجموعة من المستويات الوظيفية المختلفة داخل المؤسسات.
 - استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- واختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في الآتي:
 - أن هذه الدراسة هدفت إلى الكشف عن تأثير إدارة المخاطر على فعالية سلسلة الامداد خلال أزمة كورونا وفي الشركات الناشئة
 - بالتحديد داخل المملكة العربية السعودية، كما تم الاستفادة من هذه الدراسات في تصميم أداة الدراسة والاستفادة
 - والاسترشاد من نتائج هذه الدراسات.

الفصل الثاني

الاطار النظري

أولاً: إدارة المخاطر

- مفهوم ونشأة إدارة المخاطر.
- أهمية إدارة المخاطر
- أنواع المخاطر
- أهداف إدارة المخاطر
- مراحل إدارة مخاطر

ثانياً: سلاسل الامداد

- مفهوم سلاسل الامداد
- أهمية وفوائد إدارة سلاسل الامداد
- أهداف إدارة سلاسل الامداد
- عناصر إدارة سلاسل الامداد
- التوجهات الحديثة لإدارة سلاسل الامداد
- إدارة المخاطر وفعالية سلاسل الامداد
- دورة حياة إدارة مخاطر سلاسل الامداد
- أنواع المخاطر التي تواجهها سلاسل الامداد

أولاً: إدارة المخاطر

يعتبر الخطر مفهوماً قديماً، فما أن أدرك الإنسان ووعى وجوده حتى أدرك ووعى معه الخطر، وهنا يمكن أن نقول أن إدارة المخاطر تعتبر مهمة ونشاطاً من أنشطة وعمليات المنظمات المختلفة، ولأن الخطر مهما كان في حقل معين يختلف عنه كثيراً في حقل آخر يمكن أن نستخدمه أو نعرفه من منظور مجرد وبحت بأنه "موقف ما أو وضع يوجد فيه احتمالية تعرض لخسارة (حماد، 2007)، ويشير الخطر إلى "احتمالية ظهور عوائق وتحديات في أي مرحلة من مراحل المشروع المختلفة

(Adam & Lindahl, 2019)

وقد نشأت إدارة المخاطر كانعكاس لاندماج التطبيقات الهندسية في بعض البرامج العسكرية والفضائية والتطبيقات النظرية المالية والتأمينية في القطاع المالي، وكانت بداية التحول من الاعتماد كلياً على إدارة التأمين إلى الاعتماد على فكر إدارة المخاطر القائم على علم الإدارة في تحليل التكلفة وتحليل العائد والقيمة المتوقعة أيضاً والمنهج العلمي بعمليات اتخاذ القرار في ظل ظروف عدم اليقين أو التأكد، ولما لذلك من أثر ودور في الأداء المالي خاصة في الشركات والمنشآت الإنتاجية والبنوك (ابداح، 2020)

مفهوم ونشأة إدارة المخاطر.

هي "الأعمال والظروف التي قد تؤثر في كل مظاهر المشروع أو الشركة من كمية ونوعية كانت أو تكلفة (Marom, 2010) كما عرفت إدارة المخاطر بأنها "عملية تحديد ومتابعة وتقييم وإدارة وضبط أحداث مختلفة محتملة لضمان تحقيق أهداف الشركات والمنظمات" (جميل، 2010)

أهمية إدارة المخاطر

تنبع أهمية إدارة المخاطر نتيجة للدور الذي تؤديه وتبرز الأهمية من خلال هدفها الذي تؤديه يتمثل بتأمين المعلومات المطلوبة والمتعلقة في المخاطر المحتملة مستقبلاً.

ومن أهم الفوائد التي يمكن تحقيقها من إدارة المخاطر للمنظمات ما يلي: (Fadun, 2013)

- تحسين قيمة المنظمة وتعظيمها وثقة المساهمين فيها والحد من التهديدات وتحقيق الأهداف الإستراتيجية والتكثيكية
- حماية سمعة المنظمة وصون صورتها أمام مختلف المنظمات المنافسة وبالتالي حماية المجتمع والبيئة من الأضرار التي ممكن أن تنجم عند حدوث المخاطر.

أنواع المخاطر

للمخاطر أنواع متعددة وعلى حسب تقسيم ناصف يوجد هناك نوعين من المخاطر هما: (ناصر، 2012)

أولاً: المخاطر الملموسة: وهي التي تظهر وتنشج عن أسباب إما قانونية أو مادية محددة.

ثانياً: المخاطر غير الملموسة: وهي التي يتم عدم الاهتمام بها أو تجاهلها لعدم القدرة على تحديدها مثل المخاطر الناتجة عن

بعض فراد ومخاطر المعرفة

مراحل إدارة مخاطر

تمثل إدارة المخاطر جملة من الخطوات والمراحل للتعامل مع المخاطر التي تمكها من تحديد هذه المخاطر وتشخيصها وبالتالي

التعرف عليها وتقليل تبعات الخسائر وآثارها المحتملة (عاطف وآخرون، 2008)

■ تحديد المخاطر

تحدد المنظمة عادة المخاطر المحتمل وقوعها والتي يمكن أن تؤثر بشكل سلبي على عملية ما تقوم بها المنظمة وتنفيذها، لذلك

يجب تحديد العوامل الدافعة والمساهمة والتي قد تسبب حدوث المخاطر وأسبابها الجذرية، ووصف المخاطر وفهم الغاية

منها والتهديدات التي تواجه المنظمة (Consumer commission, 2018)

ويرى (Sanghera, 2019) أن مختلف المخاطر تعتبر مخفية على الأغلب في جميع مجالات المنظمات في وطريقة إيجادها هو عدم

التأكد القادم من مصادر مختلفة إما في الاحتمالات والافتراضات وإما في الغموض والتقدير لغموض الإجراءات، وعدم

التأكد واليقين هذا يثير المخاطر.

■ تقييم المخاطر

يعتبر تقييم المخاطر ضرورياً وأساسياً في الكثير من القرارات المهمة، فهذه العملية تساعد الإدارة في اختيار وتحديد وسائل

المعالجة الملائمة للمخاطر، حيث إنه من الضروري تقدير المخاطر بعد أن يتم تحليلها وقياس أثرها على مختلف المنظمات

وتقييم المخاطر تعني قياس درجة احتمال وقوع خسارة ما وهذا التقييم يتطلب تحديد أولويات للأخطار ذات الأثر غير المرغوب

أو السلبي، وتمثل المخاطر عادة بالمخاطر الجسيمة أو الكبيرة والمتوسطة والقليلة، وقد تتمثل بالمخاطر المهمة جداً والمخاطر

المهمة والمخاطر غير المهمة (Williams, 2008)، وتتم عملية تقييم المخاطر المختلفة بعد تحديدها وتحليلها، فتقوم المنظمة

بتقييم المخاطر بشكل أوسع، ويمكن للمنظمة بعد ذلك اتخاذ القرارات بشأن تحديد ما إذا كانت المخاطر مقبولة، وما إذا

كانت المنظمة جاهزة ومستعدة لها (Consumer commission, 2018)

■ الاستجابة للمخاطر

وتعني اتخاذ التدابير والوسائل المناسبة لمواجهة المخاطر وذلك باستخدام أسلوب التحكم بالمخاطر وهو ما يركز على تقليص وتخفيف الخسائر المتوقعة من وقوع المخاطر أو أسلوب تحويل الخطر لمواجهة الخسائر والتهديدات نتيجة وقوع المخاطر (موسى وآخرون، 2016)

■ الرقابة على المخاطر

عملية مستمرة لأنها تحتاج لمتابعة ومراقبة باستمرار، حيث تتم مراقبة ومتابعة التغييرات التي ممكن أن تحدث أو يستجد من مخاطر، ومتابعة تأثير هذه المخاطر على المنظمة وتقديم تقارير بالإجراءات والخطوات التي تم العمل وفقاً لها للتعامل مع المخاطر، وهي جزء مهم من تحديد المخاطر وبالتالي تركز على مفهوم التحكم والسيطرة على المخاطر وعلى تحديد الالتزام والتقييد والامتثال للقوانين وهي جزء مهم من خطة التخفيف وتقليل الأثار حيث تقوم على متابعة مختلف المخاطر من رصدها واستشعارها وتتبعها، وبعدها تنفيذ عملية إدارة المخاطر الشاملة وصولاً لتحديثها وفقاً للمواقف أو الظروف المتغيرة والمختلفة (Hu, et. al., 2016)

أهداف إدارة المخاطر

أهداف إدارة المخاطر متعددة وكثيرة وتنصب جميع هذه الأهداف في تقليل أثار المخاطر التي تتعرض لها الشركات الناشئة وتقليل تكاليف تلك المخاطر، إلى جانب مجموعة من الأهداف الأخرى يمكن توضيحها في النقاط التالية: (الشمري، 2013)

- حماية المصالح المختلفة والمحافظة على الأصول، وحمايتها، وضمان الاستمرارية، والبقاء.
- التعرف على جميع المخاطر المحتملة التي يمكن أن تواجه المنظمة أو المشروع.
- تحليل مدى خطورة وتأثير المخاطر المحتملة على أهداف المنظمة أو المشروع.
- فهم تأثير المخاطر على الموارد المالية للمنظمة وتقييم الخسائر المالية المحتملة.
- وضع خطط وإجراءات للتحكم في المخاطر وتقليل تأثيرها السلبي.
- تعزيز التواصل الداخلي والخارجي لضمان تداول المعلومات بشكل فعال حول المخاطر وكيفية التعامل معها.
- تطوير مهارات وقدرات الفريق في التعامل مع المخاطر وتحسين القدرة على اتخاذ قرارات فعالة في ظل ظروف غير مؤكدة.

- إجراء تقييمات دورية للمخاطر ومتابعة تنفيذ إجراءات إدارة المخاطر لضمان فاعليتها الدائمة.
- تساهم في التخطيط الكفؤ والفعال واستمرارية العمل إضافة لتحقيق السيطرة والرقابة وعلاج المخاطر بعد تشخيصها.
- قرارات إدارة المخاطر تساهم في تعظيم قيمة المنظمة لأن هدف مدير المخاطر ينسجم دائماً مع أهداف مختلف المدراء الآخرين في هذا المجال.

وتحقيق هذه الأهداف يساعد في خلق بيئة تسمح للمنظمة بالتعامل بفعالية مع التحديات المتعلقة بالمخاطر والفرص، وبالتالي تعزيز استدامة ونجاح الأعمال.

ثانياً: سلاسل الامداد

تعتبر سلسلة الإمداد من العناصر الحيوية التي تحدد نجاح الشركات والمؤسسات في بيئة الأعمال الحديثة. فهي ليست مجرد مجموعة من العمليات اللوجستية، بل هي تجسيد لتفاعل ديناميكي بين مختلف المراحل الإنتاجية والخدمية، بداية من تحديد احتياجات المواد الخام وصولاً إلى تلبية توقعات العملاء، تمتد أطوار هذه السلسلة لتشكّل نظاماً يعتمد على التكامل والتعاون. سلسلة الإمداد تشكّل نسيجاً حيوياً للأعمال والصناعات في العصر الحديث، إنها ليست مجرد سلسلة من الخطوات والعمليات، بل هي نظام معقد يتطلب تكاملاً فعالاً بين جميع الأطراف المعنية، من تأمين المواد الخام إلى تسليم المنتجات النهائية للعملاء، وتتداخل تلك العمليات والتفاعلات لتشكّل سلسلة متصلة تعزز الكفاءة وتحقق أهداف المؤسسات والمنظمات التي تسعى إلى تحقيقها.

وسوف يتم في هذا الإطار تناول مفهوم إدارة سلاسل الأمداد في الشركات الناشئة، إلى جانب توضيح أهمية إدارة سلسلة الإمداد في تحقيق التكامل وتعزيز الكفاءة العامة. سنلقي الضوء على العوامل التي تؤثر على سير تلك العمليات وكيفية مواجهة التحديات المتزايدة في عالم الأعمال الديناميكي والمتغير بسرعة.

مفهوم سلاسل الامداد

سلاسل الإمداد، المعروفة أيضًا بسلسلة التوريد أو سلسلة التوريد والتسليم، تشير إلى جميع العمليات والأنشطة التي تتضمن تدفق الموارد من المورد إلى الشركة المصنعة، ثم إلى الموزع، وأخيرًا إلى العميل النهائي. هذه العمليات تشمل الشراء والتصنيع والتوزيع والتخزين والنقل وغيرها من العمليات ذات الصلة.

تشمل سلاسل الإمداد جميع الأطوار اللازمة لتحويل الموارد الخام إلى منتج نهائي يصل إلى يد العميل. هذه السلاسل تعتبر حيوية للشركات لضمان تحقيق الكفاءة والفعالية في جميع جوانب العمليات. يتضمن إدارة سلاسل الإمداد التخطيط والتنسيق بين مختلف الجهات المعنية لضمان سير العمليات بسلاسة وتلبية احتياجات العملاء.

أهمية وفوائد إدارة سلاسل الامداد

تناول كثير من الباحثين والمهتمين أهمية سلاسل الامداد من عدة مجالات وعدة جوانب مختلفة، إذ تعتبر سلاسل الامداد دائما أمراً مهماً اليوم في بيئة الأعمال، كونها تتميز بعدم اليقين والتغيير المستمر.

ويرى (Zhang, 2013)، أنها عادة ما تساعد في عملية تبادل المعلومات فيما بين المؤسسة وشركاؤها، وبسبب ارتباط استراتيجية سلاسل الامداد في القدرة التنافسية تسعى المنظمة إلى توظيفها من خلال التأثير في طبيعة وشكل الأنشطة التابعة لسلسلة الامداد، إذ يمكن تعريف استراتيجية التوريد بأنها: تلك الأهداف التي لها أولوية كبيرة في إدارة سلسلة الامداد وفي طرق قياسها لتمويل وبناء النجاح اللوجستي من جانب الدخول إلى السوق (خير، 2014).

إنَّ إدارة سلاسل الإمداد ليست مجرد عملية إدارية، بل هي استراتيجية أساسية تؤثر بشكل مباشر على أداء الشركة وقدرتها على تلبية احتياجات العملاء والتكيف مع التحديات المتزايدة في السوق، ويمكن توضيح أهمية وفوائد إدارة سلاسل الامداد من خلال النقاط التالية:

- توفير تكامل وتنسيق في عمليات الإمداد يساهم في تحسين الكفاءة العامة للشركة، وتحسين العمليات اللوجستية وتقليل التكاليف التشغيلية.

- القدرة على تحسين إدارة المخزون وتحسين العلاقات مع الموردين مما يقلل التكاليف الإجمالية في سلسلة الإمداد.

- تحسين الخدمة للعملاء من خلال تسليم سريع وموثوق للمنتجات يزيد من رضا العملاء ويساهم في بناء سمعة إيجابية.

- إدارة فعّالة لسلسلة الإمداد تساعد في تحديد وتقييم المخاطر وتطوير استراتيجيات للتحكم فيها بشكل فعال.

- القدرة على تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف يزيد من التنافسية في السوق، مما يسمح للشركة بالتفوق على منافسيها.
- استخدام التكنولوجيا في إدارة سلسلة الإمداد يساهم في تعزيز التكامل والتواصل السلس بين مختلف المراحل والشركاء.
- التحكم الفعال في سلسلة الإمداد يضمن استمرارية توفير المواد الخام ذات الجودة، مما يساهم في تحسين جودة المنتج.
- إدارة فعالة لسلسلة الإمداد تساهم في تقليل الوقت اللازم لتطوير وتسويق المنتجات، مما يساعد على تسريع وقت السوق.
- إدارة سلسلة الإمداد بشكل مستدام تساهم في تقليل التأثير البيئي وتلبية المتطلبات المتزايدة للأمان والاستدامة.
- العمل المشترك والتعاون بين جميع الشركاء في سلسلة الإمداد يساهم في تحسين التفاعل والتكامل بين الموردين والشركات المصنعة والموزعين.

أهداف إدارة سلاسل الامداد

يمكن تلخيص أهداف سلسلة التوريد بما يلي: (العلي، 2018)

- تحسين موقف المنظمة التنافسي: يجب أن تساهم أنشطة سلسلة التوريد في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها وفي تحديد طريقة استثمار الفرص وذلك للإسهام في إدارة الأصول وفي زيادة دخل المنظمة بدلاً من خفض النفقات.
- الاحتفاظ بالمخزون الآمن وبحد الأدنى: وذلك لتخفيض الخسائر الناتجة عن الاحتفاظ بالمخزون لضمان التدفق المستمر للخدمات والمواد والمكونات من المنظمة وإليها وذلك من خلال إدارة المخزون والاحتفاظ به.
- إيجاد الموردين المحتملين: لنجاح أنشطة التوريد يجب اختيار المورد المناسب للعمل مع المنظمة لتحقيق الأهداف على المدى الطويل، وهذا يؤدي إلى استمرارية وإدامة الحفاظ على أنشطة التوريد وإيصالها إلى الزبائن.

عناصر إدارة سلاسل الامداد

يتم تقديم عناصر إدارة سلسلة الامداد في خمسة عناصر رئيسية، تليها بعض العناصر الفرعية التكميلية التي تحدد بالتفصيل كيفية عمل سلسلة التوريد، وهذه العناصر تشكل جزءاً من نظام متكامل يهدف إلى ضمان فاعلية سلسلة التوريد وتحسين أدائها بشكل مستمر وهي: (رفاعي، 2016)

- الخطة: تعد الخطة هي الجزء الاستراتيجي من إدارة سلسلة الامداد لأن الهدف الرئيسي هو تلبية طلب العميل على المنتج والخدمة.
- الموردون: اختيار الموردين اللازمين لتوصيل وتأمين شحن الخدمات والمنتجات المطلوبة، وتحديد السعر المناسب والمدفوعات

للموردين وعمليات الشحن وخلق المصفوفات التي تلزم الرقابة وتحسين العلاقات.

- المخزون: وهو مقابلة احتياجات الطلب مع أهداف الإدارة الفعالة لتكاليف الاحتفاظ بالمخزون.
- التصنيع: جدولة الأنشطة والمهام اللازمة للإنتاج واللائمة للإعداد للتسليم وقياس إنتاجية ومستويات فائدة وجودة المخرجات.
- التقييم: تقييم الموردين المحتملين واثم تحقيق رقابة الجودة لديهم ومراعاة التسليم في الوقت المحدد والمحافظة على العلاقات مع الموردين.

- التسليم: القيام بإدارة العمليات التي تتعلق بتطوير شبكة النقل وتنسيق استلام الطلبات من الزبائن لتوصيل المنتج النهائي إلى الزبائن، ووضع نظام ذي فعالية لإعداد الفواتير والقبض من الزبائن.

إلى جانب بعض العناصر الفرعية الأخرى التي تتمثل في:

- تحديد متطلبات الموارد، وتقدير الطلب المتوقع، وتحديد السياسات والإجراءات.
- تقييم أداء الموردين، وتطوير علاقات تعاونية، وإدارة مخاطر التوريد.
- تحسين كفاءة الإنتاج، وتنسيق العمليات الإنتاجية، وإدارة المخزون وضبط الجودة.
- إعداد حملات التسويق، وتحليل أداء قنوات التوزيع، وتوجيه السلع وتخزينها.
- تحليل البيانات وتحقيق التقدم، وتطوير أساليب جديدة ومبتكرة، وتكامل التكنولوجيا لتحسين الفعالية.

التوجهات الحديثة لإدارة سلاسل الامداد

ظهرت الكثير من التوجهات الحديثة التي تهدف إلى توجيه إدارة سلسلة التوريد لتحقيق هدف معين والاستجابة للتغيرات التكنولوجية المختلفة ومواكبتها، ومن أهم هذه التوجهات:

- سلسلة التوريد العكسية: تعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي أعطت المنظمة اهتماماً كبيراً لما له من أثر على أداء المنظمات، حيث تعرف بأنها السعي لحل القضايا الاقتصادية والبيئية من خلال التقليل من كمية النفايات الضارة في البيئة والمواد الطبيعية المستخدمة في التصنيع، والتقليل من الأعباء المالية وذلك من خلال إعادة استخدام المكونات أو المواد الخام

أو المنتجات. (Rompho & Sajjanit, 2017))

- سلسلة التوريد الإلكترونية: هي عبارة عن شبكة من الشركاء تقوم بتوزيع خدمات ومنتجات وتُحفز الطلب وتستغل الموارد المتاحة والقدرات في سلسلة التوريد لتوفير مستوى عال من الكفاءة والتحكم في السوق، ومصطلح سلسلة التوريد

الإلكترونية يبحث في تأثير الإنترنت على تكامل عمليات الأعمال بين المنظمة والزبون النهائي والمجهزين الرئيسيين الذين يزودون المنظمة بالمعلومات والمنتجات (الطويل والعبادي، 2013)

- سلسلة التوريد والشراكة: تسعى المنظمة إلى زيادة الأرباح وتخفيض التكاليف وهذا ليس على حساب شركائها في سلسلة التوريد، ولكنها تسعى أن تكون سلسلة التوريد أكثر تنافسية (تحقيق المنافع للجميع) وذلك من خلال ما توفره إدارة سلسلة التوريد من المعلومات اللازمة بطريقة سهلة عن طريق اتفاقات شراكة بين أعضاء السلسلة مما يؤدي إلى إمكانية بناء سلسلة القيمة التي تهدف إلى خفض التكاليف (الجبري ورزق، 2012)

إدارة المخاطر وفعالية سلاسل الامداد

ان الهدف الأساسي من إدارة المخاطر هو الوصول لقياس عدم التأكد في المنظمات، فهي التي تهدف إلى تحديد مقدار الفرص والتحديات والتهديدات التي تواجهها هذه المنظمات حيث يعد ذلك مؤشراً على قدرة الشركات في إدارة سلاسل الامداد التي تتأثر هي كذلك بالتقلبات البيئية وتغيراتها الداخلية أو الخارجية، وهو ما أدى لارتباط إدارة المخاطر في معظم المنظمات والشركات بالإدارات الإستراتيجية في تلك المنظمات لتأمين مخاطر الأسواق وقدراتها على المنافسة والاستمرار والبقاء، ليصل هذا الارتباط للتأثير على قيمة الشركة في الأسواق المالية.

وترتبط المخاطر ارتباطاً كبيراً في هياكلها المنظمة من شركات ومنشآت ومنظمات، فلا يمكن استشعارها أو تشخيصها بمعزل عن هيكلها المنظمي بشكل من الأشكال، وعادة ما يعتبر تحديد المخاطر أمراً في غاية الصعوبة لأسباب قد تتعلق بالنواحي البشرية أو بالتقنيات والنظم المتبعة.

ويعتبر ارتباط إدارة المخاطر في استراتيجيات الشركات والمنظمات دافعاً لارتباط إدارة المخاطر في الموضوعات الحرجة والتي تتعلق في بقاء هذه المنظمات وديمومتها وتكيفها وقدرتها مواجهة مختلف التغيرات والتحديات البيئية من جهة، والتفاعل الملائم مع التغيرات لتصبح قادرة على المنافسة واكتشاف أسواق جديدة وبالتالي الحماية من البيئة غير المناسبة.

وقد أظهرت نتائج الدراسات وجود أثر لإبعاد إدارة المخاطر في مرونة سلاسل التوريد حيث كان لبعد (تحديد المخاطر) الأثر الأكبر من بين أبعاد (إدارة المخاطر) في المتغير التابع (مرونة سلاسل التوريد وتحدد المخاطر من خلال ما تؤديه إدارة المخاطر من دراسة مفصلة لمختلف العمليات، ومن خلال تصنيفها للمخاطر وتبويبها لها ومن خلال بيانها المفصلة لأسباب الخطر وعوامله وأنواعه (موسى وآخرون، 2016)

فيما جاء بعد (الرقابة على المخاطر) في الترتيب الثاني بالتأثير على المتغير التابع مرونة سلاسل التوريد وتتم بالاعتماد على نظام فعال لإدارة المخاطر وتصحيح التهديدات والتحديات أو تلافيها بمراجعة مستمرة وإجراءات سليمة، ومن الطرق التي قد يتبعها مدراء المخاطر في الرقابة عليها ومتابعتها لتحقيق أفضل نتائج تتمثل في مقياس الأداء وذلك باتباع معايير للنشاطات والنتائج، ومقارنة الأداء من خلال وضع معايير قابلة للقياس بحيث تعطي مؤشرات حقيقية لمستوى الأداء في المنظمة مما يتيح تشخيص حالة المنظمة ومعرفة نقاط قوتها وضعفها.

ويأتي بعد (الاستجابة للمخاطر) في الترتيب الثالث بالتأثير على مرونة سلاسل التوريد وتتمثل في اتخاذ الوسيلة المناسبة لمواجهة المخاطر باستخدام إما مدخل التحكم بالمخاطر الذي يركز على تقليص الخسائر المتوقعة عن وقوع المخاطر أو مدخل تحويل الخطر الذي يركز على ترتيب رأس المال لمواجهة الخسائر نتيجة وقوع المخاطر (موسى وآخرون، 2016)

وبعد (تقييم المخاطر) في الترتيب الأخير في التأثير على المتغير التابع مرونة سلاسل التوريد، ويُعتبر تقييم المخاطر أساسياً في الكثير من القرارات المهمة، إذ إن هذه العملية تساعد الإدارة في اختيار وسائل المعالجة المناسبة للمخاطر، حيث إنه من المهم تقدير المخاطر بعد تحليلها وقياس أثرها على المنظمة ومدى حدوثها خلال وضع عوامل الجودة والموارد والوقت في الاعتبار (العنزي والدليبي، 2015)

وقد أشار المحاسنة، (2016) بأن أبعاد مرونة سلاسل التوريد وهي بعد (مرونة المنتج) يحتل المرتبة الأولى في مستوى الأهمية النسبية لقيم المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير التابع (مرونة سلاسل التوريد) ثم بعد (مرونة التسليم) ليأتي بعد (مرونة التوريد) وبعد (مرونة العمليات) وأخيراً بعد (مرونة نظم المعلومات) وهو ما يتفق مع هذه الدراسة

إزاء حال الشركات والمنظمات الحديثة في التحولات والتغيرات البيئية المختلفة لمواجهة التحديات والتهديدات الناتجة عن ديناميكيها النشطة، فقد أصبح متطلب إدارة المخاطر أمراً واقعاً وأساسياً وصولاً لنمط يحصن منشآت الأعمال والمنظمات ويرفع من قدرتها وحصانتها ومناعتها التنظيمية، وذلك من خلال ما يوفره هذا المفهوم من مناخ ملائم من الثقة الراسخة بين الإدارات والموظفين في تنفيذ مهامهم الوظيفية وما يمنحه لهم من الصلاحيات المطلوبة في إنجاز أعمالهم بدرجة من التميز في الأداء، فإدارة المخاطر وبما تقوم عليه من فلسفة جديدة تدفع بالعاملين لبذل أكبر ما هو ممكن ومتوقع لإنجاز الخطط وتحقيق الأهداف، نتيجة إطلاق الطاقات والقدرات الخلاقة لدى الموظفين في الدائرة الواحدة وانسجامهم مع باقي الدوائر الأخرى، ولما يمثله من دافع وحافز لتحقيق الأهداف ومواجهة التحديات والتهديدات أو الاحتياجات لدى العاملين والمنظمات

وخاصة فيما يتعلق بجوانب الانسجام والعدالة فيما بينهم، لتمكينهم وزيادة قدراتهم وخبراتهم (الوشاحي وآخرون، 2021)

دورة حياة إدارة مخاطر سلاسل الإمداد

دورة حياة إدارة مخاطر سلاسل الإمداد هي سلسلة من المراحل والأنشطة التي تستند إلى تحليل وتقييم المخاطر واتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليل أو تجنب التأثيرات السلبية على سلسلة الإمداد، وتتم هذه الدورة باستمرار وبشكل دوري، حيث يتم تحديث وتكييف استراتيجيات إدارة المخاطر بمرور الوقت. يُعتبر هذا النهج ديناميكيًا وضروريًا لتأمين استمرارية عمليات سلسلة الإمداد والتكيف مع التغيرات في البيئة الأعمال والأسواق، وتتكون هذه الدورة من عدة مراحل:

1. التحليل (Analysis)

في هذه المرحلة، يتم تحديد وتحليل المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على سلسلة الإمداد. يتضمن هذا تحديد مصادر المخاطر وتحليل تأثيراتها المحتملة على العمليات.

2. التقييم (Assessment)

يتم تقييم المخاطر المحددة بناءً على احتمال حدوثها وتأثيرها. يشمل هذا تحديد درجة الأولوية للتعامل مع المخاطر الأكثر تأثيراً أو الأكثر احتمالاً.

3. التخطيط (Planning)

تطوير استراتيجيات وخطط للتعامل مع المخاطر المحددة. يتضمن هذا تحديد الإجراءات الوقائية والتصحيحية التي يجب اتخاذها للتعامل مع المخاطر.

4. التنفيذ (Execution)

تنفيذ الإجراءات والخطط المطروحة في مرحلة التخطيط. يشمل ذلك تفعيل أنظمة التحكم وتنفيذ الحلول المبتكرة للتعامل مع المخاطر.

5. المتابعة (Monitoring)

مراقبة ومتابعة تأثير الإجراءات التي تم تنفيذها وفعاليتها في تقليل المخاطر، ويشمل ذلك تقييم النتائج وضبط الإجراءات.

6. التكيف (Adaptation):

تعديل الخطط والإجراءات بناءً على التقييم المستمر للمخاطر وفعاليتها الإجراءات المتخذة. يهدف هذا إلى تحسين استعداد

سلسلة الإمداد للمخاطر المستقبلية.

أنواع المخاطر التي تواجهها سلاسل الإمداد

تواجه سلاسل الإمداد العديد من أنواع المخاطر التي يجب على الشركات والمؤسسات إدارتها بعناية لضمان استمرارية العمليات وتحقيق أهداف الأعمال، كما أن إدارة هذه المخاطر بشكل فعال تتطلب استراتيجيات متكاملة ونهجاً ديناميكياً لتحديد وتقييم والتعامل مع التحديات المتزايدة في سلاسل الإمداد، ومن بعض أنواع المخاطر التي قد تؤثر على سلاسل الإمداد ما يلي:

مخاطر التكنولوجيا:

وتتعلق بفشل أو تقديم غير كافٍ لتكنولوجيا المعلومات والأنظمة المستخدمة في سلسلة الإمداد، مما يؤثر على كفاءة العمليات ويزيد من فرص حدوث انقطاعات.

مخاطر التوريد:

وتشمل عدم التمكن من الحصول على المواد الخام أو المنتجات بشكل كافٍ، وهو ما يمكن أن يحدث بسبب تأخر في التوريد أو إفلاس المورد.

مخاطر الطلب:

تتعلق بتقلبات الطلب على المنتجات أو الخدمات، مما يمكن أن يؤدي إما إلى زيادة المخزون بشكل غير مرغوب أو عدم قدرة الشركة على تلبية الطلب الزائد.

مخاطر الجودة:

وتتعلق بتدني جودة المنتجات أو الخدمات المستخدمة في سلسلة الإمداد، وهو ما يمكن أن يؤثر على رضا العملاء وسمعة العلامة التجارية.

مخاطر السوق:

وتشمل تغيرات في السوق والتكنولوجيا والاتجاهات الاستهلاكية، ويمكن أن تؤثر على استدامة نمو الأعمال.

مخاطر البيئة:

وتشمل التحديات البيئية والمتطلبات القانونية المتعلقة بالأمان والاستدامة والتأثير البيئي.

مخاطر التأمين والتعويض:

وتشمل عدم التمكن من تأمين المخاطر بشكل كاف أو تعويض فعال في حالة حدوث خسائر.

مخاطر النقل واللوجستيات:

وتشمل التأخير في النقل أو فقدان البضائع أثناء الشحن، مما يؤثر على التسليم في الوقت المحدد.

مخاطر الشراكات والموردين:

وتتعلق بعدم استقرار الشركاء أو الموردين، وما قد يترتب على ذلك من تأثيرات على سلسلة الإمداد.

مخاطر السياسة والاستقرار الاقتصادي:

وتتعلق بتغيرات في السياسات الحكومية أو الاضطرابات الاقتصادية التي قد تؤثر على سير الأعمال.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يستعرض هذا الفصل المنهجية المتبعة لإنجاز أهداف الدراسة، حيث تم توضيح مجتمع الدراسة وعينتها، متغيرات الدراسة، أدوات الدراسة ومصادر الدراسة التي اعتمد عليها الباحث للحصول على البيانات المطلوبة لأجراء الدراسة، واخيراً المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها للحصول على نتائج الدراسة.

منهج الدراسة

في الدراسة الحالية تم استخدام المنهج الوصفي وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة وهو المنهج المناسب لمثل الدراسة الحالية والذي يعرف بأنه (أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة). (ملحم، 2000)، حيث تم:

الاعتماد على المنهج الوصفي في وصف أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة والمتعلقة في تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر، والمتغير التابع المتمثل في فعالية سلاسل الإمداد، وتكاليف التشغيل. الاعتماد على المنهج التحليلي بغرض تحليل وتقييم تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر على فعالية سلسلة الإمداد خلال جائحة كورونا على الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.

مجتمع وعينة الدراسة

شمل مجتمع الدراسة مجموعة من العاملين بمؤسسات وشركات التصنيع الناشئة داخل المملكة العربية السعودية الكبيرة والمتوسطة الحجم والتي تتميز بتنوع منتجاتها وتمتلك إمكانيات تطبيق إدارة سلسلة التوريد من وجهة نظر الباحث وقد تم اختيار الشركات بطريقة العينة التحكيمية حيث تم اختيار المؤسسات والشركات محل الدراسة بطريقة مدروسة ومناسبة لتختبر النتائج من خلال هذه العينة المختارة.

مجتمع الدراسة

ينحصر مجتمع الدراسة في عينة عمدية من العاملين بمؤسسات وشركات التصنيع الناشئة بالمملكة العربية السعودية حتى

يتم التعرف على تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر على فعالية سلسلة الإمداد خلال جائحة كورونا.

تتمثل عينة الدراسة الميدانية في مجموعة من العاملين بالإدارة العليا والمتوسطة بالمؤسسات والشركات الصناعية الناشئة بالمملكة العربية السعودية التي تم اختيارها كعينة للدراسة، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة لمعرفة ردودهم على فقرات الاستبيان، وكانت عدد الاستبيانات الصالحة 250 من أصل 270 استبيان تم توزيعها بنسبة 88% من إجمالي عدد الاستبيانات الموزعة.

خصائص العينة

فئات الجنس لأفراد العينة

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	164	65%
أنثى	86	35%
المجموع	250	100%

ويتضح لنا من الجدول السابق ما يأتي:

بلغ عدد الذكور في العينة (164)، مفردة بينما بلغ عدد الإناث (86)، وبذلك تكون نسبة الذكور من إجمالي عدد العينة الكلي 65% ونسبة الإناث 35%.

فئات العمر لأفراد العينة

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
30-25	142	56%
35-31	56	22%
40-36	37	15%
40 سنة فأكثر	15	7%
المجموع	250	100%

ويتضح لنا من الجدول السابق ما يأتي:

من حيث العمر: بلغ عدد المستقصي منهم الذين تتراوح أعمارهم بين (30-25)، سنة (142) مفردة بنسبة 56%، كما بلغ عدد

المستقصي منهم الذين تتراوح أعمارهم بين (31-35)، سنة (56) مفردة بنسبة 22%)، كما بلغ عدد المستقصي منهم الذين تتراوح أعمارهم بين (36-40)، سنة (37)، مفردة بنسبة 15%)، وأخيراً بلغ عدد المستقصي منهم الذين تزيد أعمارهم عن 40 سنة (15)، مفردة بنسبة 7%)، من إجمالي حجم العينة.

فئات الخبرة المهنية لأفراد العينة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من 1-5 سنوات	177	71%
5-10 سنوات	54	21%
أكثر من 10 سنوات	19	8%
المجموع	250	100%

ويتضح لنا من الجدول السابق ما يأتي:

من حيث سنوات الخدمة والخبرة: بلغ عدد المستقصي منهم الذين كانت سنوات خدمتهم من (1-5)، سنوات (177)، مفردة بنسبة (71%)، في حين كان عدد المستقصي منهم الذين كانت تتراوح سنوات خدمتهم من (5-10)، سنوات بلغ (54)، مفردة بنسبة (21%)، كما بلغ عدد المستقصي منهم الذين تزيد خدمتهم عن (10 سنوات)، (19)، مفردة بنسبة (8%)، من إجمالي حجم العينة.

فئات المستوى التعليمي لأفراد العينة

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	37	14%
عالي	193	76%
ماجستير	13	6%
دكتوراه	7	4%
المجموع	250	100%

ويتضح لنا من الجدول السابق ما يأتي:

من حيث المؤهل الدراسي: بلغ عدد المستقصي منهم الحاصلين على مؤهل متوسط (37)، مفردة بنسبة (14%)، وبلغ عدد

المستقصي منهم الحاصلين على مؤهل عالي (193)، مفردة بنسبة 76%)، وبلغ عدد المستقصي منهم الحاصلين على ماجستير (13)، مفردة بنسبة 6%)، في حين بلغ عدد المستقصي منهم الحاصلين على دكتوراه (7)، مفردة بنسبة 4%)، من إجمالي حجم العينة.

أداة الدراسة:

لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة الحالية وتحقيقها للأهداف التي تسعى إليها تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من الأفراد عينة الدراسة الحالية، وبعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، والأدوات التي تم استخدامها في هذه الدراسات تم بناء الاستبانة الحالية، وفيما يلي وصف للاستبانة وخصائصها الإحصائية وكيفية الاستجابة عليها وتحديد الدرجات.

وتم تصميم استبانة بهدف جمع البيانات والمعلومات المطلوبة من أفراد العينة وذلك من خلال الاطلاع على بعض الأدوات والمقاييس المستخدمة في دراسات لها علاقة بالدراسة الحالية، حيث اشتملت أداة البحث على ثلاثة محاور، اشتمل المحور الأول على (10) فقرات، والمحور الثاني والثالث اشتمل كل محور على (7) فقرات بأجمالي فقرات بلغ (24) فقرة مدرجة.

تقسيم أداة الدراسة

تم تقسيم أداة البحث إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: التعرف على البيانات الشخصية والديموغرافية للمبحوثين (الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، حيث تم تصنيف المتغيرات السابقة كالتالي: الجنس بفئتيه (ذكر وأنثى)، عدد سنوات الخبرة بفئاته (أقل من 5 سنوات، من 5 – 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

القسم الثاني: وهو القسم الذي يعبر عن محاور أداة البحث، حيث تكون من (20) فقرة موزعة على ثلاثة محاور كما يلي:

- المحور الأول: ويناقش استراتيجيات إدارة المخاطر في الشركات الناشئة، وتكون من (10) فقرات.
- المحور الثاني: ويناقش فعالية سلسلة الإمداد في الشركات الناشئة، وتكون من (7) فقرات.
- المحور الثالث: ويناقش رد الفعل التنظيمي في الشركات الناشئة، وتكون من (7) فقرات.

جدول يوضح محاور أداة الدراسة وعدد فقرات كل محور

م	محاور الدراسة	عدد الفقرات
1	استراتيجيات إدارة المخاطر في الشركات الناشئة	10
2	فعالية سلسلة الإمداد في الشركات الناشئة	7
3	رد الفعل التنظيمي في الشركات الناشئة	7
	المجموع الكلي	24

كما تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات القسم الثاني، وكانت الإجابات على كل فقرة مكونة من 5 إجابات. حيث تتراوح درجات سلم ليكرت ما بين (5 إلى 1) بوصفه خماسياً (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، حيث تقابل كل درجة نسبة معينة، والجدول التالي يوضح تصنيف استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة:

جدول يبين تصنيف مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	أو افاق بشدة	أو افاق	محايد	لا أو افاق	لا أو افاق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
الوسط الحسابي	5 - 4.21	4.20 - 3.41	3.40 - 2.61	2.60 - 1.81	1.80 - 1

وتم تحديد تلك المحاكات بناء على تحويل درجات الاستجابات المنفصلة لمدى متصل وذلك بحساب المدى (أكبر درجة - أصغر درجة = 4)، حيث تم الاعتماد على تدرج ليكرت الخماسي في تصميم الاستبانة، وبقسمة المدى على عدد الاستجابات (4/5 = 0.8) نحصل على سعة المحاكات الموضحة بالجدول التالي.

المتوسط الحسابي للعبارة أو المتوسط الوزني للمحور أو للمحور	درجة التحقق
أقل من 1.8	ضعيفة جداً
من 1.8 لأقل من 2.6	ضعيفة
من 2.6 لأقل من 3.4	متوسطة
من 3.4 لأقل من 4.2	كبيرة
من 4.2 إلى 5	كبيرة جداً

صدق وثبات الاستبانة:

للتحقق من صدق الاستبانة الحالية تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين الخبراء والمتخصصين في المجال وطلب منهم دراسة الاستبانة وإبداء آرائهم فيها من حيث مدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالمحور المنتمية إليه، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة وقد قدم المحكمون ملاحظات قيمة ساعدت على إخراجها بصورة جيدة، حيث حظيت عبارات الاستبانة بنسب اتفاق أعلى من 80%، مع بعض التعديلات التي تم إجراؤها على النسخة النهائية منها.

المعالجات الإحصائية المستخدمة

تتناول الدراسة فيما يلي التحليلات الإحصائية اللازمة لإجابات المبحوثين الواردة في الاستمارات واختبار فروض الدراسة، وقد تم استخدام الإحصاءات الوصفية للبيانات كالوسط الحسابي والتكرارات والانحراف المعياري وربط نتائجها مع فرضيات الدراسة.

جدول التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري
لاستجابات عينة الدراسة للمحور الأول

المحور الأول: إدارة المخاطر والتواصل والتعاون في المؤسسات الناشئة													
الرقم	العبارة	أوافق		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	تم وضع خطة للتعامل مع المخاطر المحتملة على سلسلة الإمداد بسبب جائحة كورونا.	85	34%	108	43%	35	14%	19	7%	3	1%	0.753	4.01%
2	تم تقييم فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر التي تم تنفيذها خلال جائحة كورونا في الشركة.	62	24%	122	48%	48	19%	17	6%	1	0.4%	0.750	3.91%
3	تم توفير التدريب والتعليمات اللازمة لفريق العمل بشأن استراتيجيات إدارة المخاطر خلال جائحة كورونا.	104	41%	120	48%	16	6%	7	2%	3	1%	0.860	4.26%
4	الشركة تمتلك خطة استعادة واستمرارية الأعمال في حالات الطوارئ مثل جائحة كورونا.	89	35%	124	49%	21	8%	14	5%	2	0.8%	0.821	4.14%
5	استراتيجيات إدارة المخاطر حققت أهدافها وتحسنت فعالية سلسلة الإمداد في الشركة خلال جائحة كورونا.	84	33%	107	42%	36	14%	18	7%	5	2%	0.746	3.99%

7	0.769	%4.07	%1	3	%4	11	%16	41	%42	106	%35	89	الشركة تعزز تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر في المستقبل بناءً على تجارب جائحة كورونا.	6
3	0.812	%4.22	-	-	%4	10	%14	34	%38	96	%44	110	يتم تحديد أهداف ومخرجات المشاريع بوضوح قبل بدء تنفيذها.	7
5	0.818	%4.15	%3	9	%8	19	%7	17	%34	86	%47	119	تُعمل على تقليل المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشاريع.	8
4	0.821	%4.20	%0.4	1	%4	11	%11	25	%45	114	%39	99	يتم توثيق تجارب ودروس مستفادة من المشاريع للاستفادة منها في المشاريع المستقبلية.	9
1	0.863	%4.29	%2	5	%3	9	%9	23	%34	84	%51	129	يتم تنفيذ التدابير الوقائية والتصحيفية المناسبة لضمان تحقيق أهداف المشاريع.	10
	0.797	%4.12	إجمالي فقرات المحور الأول											

المحور الأول: إدارة المخاطر والتواصل والتعاون في المؤسسات الناشئة

يحتوي المحور الأول على 10 فقرات حول إدارة المخاطر والتواصل والتعاون في المؤسسات الناشئة وقد تم حساب التوزيع التكراري والأهمية النسبية والانحراف المعياري لكل عبارة على حده.

ويتضح من الجدول السابق أن اتجاه آراء عينة الدراسة هي الموافقة على أن إدارة المخاطر في المؤسسات الناشئة لها تأثير على شركات ومؤسسات التصنيع.

أولاً: المتوسط الحسابي فقد بلغت نسبة المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي 4.12%، كما بلغ الوزن النسبي العام لهذا المحور 0.797%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المحور بنسبة مرتفعة، وقد حصلت الفقرة " يتم تنفيذ التدابير الوقائية والتصحيحية المناسبة لضمان تحقيق أهداف المشاريع." على أعلى درجة موافقة بنسبة 4.29%، بينما حصلت الفقرة " تم تقييم فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر التي تم تنفيذها خلال جائحة كورونا في الشركة" على أقل درجة موافقة بنسبة 3.91%

ثانياً: الانحراف المعياري: بلغ إجمالي قيمة المحور نسبة 0.797، وبالنسبة لباقي فقرات المحور فقد جاءت نسبة التباين بين الانحرافات المعيارية للفقرات نسب ضئيلة حيث تراوحت النسبة بين (0.746- 0.863) وتشير قيمة الانحراف المعياري المنخفضة إلى أن البيانات تكون أقرب إلى المتوسط الحسابي، كما أن التقارب بين درجات الانحراف المعياري يشير إلى أن هناك استقراراً نسبياً في ردود المبحوثين، وأن تلك الآراء قد تكون متجانسة في العموم، ولا يوجد اختلاف كبير في آرائهم. ومن ثم، يمكن أن نستنتج أن هناك تأثير إدارة المخاطر والتواصل والتعاون في المؤسسات الناشئة وأن الاستجابات تتجانس إلى حد ما حول المتوسط الحسابي، وهذا يعني أن المشاركين في الاستبيان يتفقون إلى حد كبير على الدور الكبير لإدارة المخاطر والتواصل والتعاون في المؤسسات الناشئة، وأن هذه الآراء قد تكون متجانسة بشكل عام، وأن تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر بشكل فعال يعزز التواصل والتعاون داخل المؤسسات الناشئة، مما يساهم في تعزيز مرونتها وقدرتها على التكيف مع التحديات الخارجية.

جدول التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري
لاستجابات عينة الدراسة للمحور الثاني

المحور الثاني: فعالية سلسلة الإمداد على أداء المؤسسات الناشئة													
الرقم	العبارة	أو افق		او افق		محاييد		لا أو افق		لا أو افق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	الشركة الناشئة تتمكن من تأمين المواد الخام بفعالية خلال جائحة كورونا.	123	49%	69	27%	37	14%	15	6%	6	2%	4.15%	0.805
2	الشركة الناشئة تقلل بشكل فعال من التأخير في تسليم المنتجات أو الخدمات.	107	42%	74	29%	65	26%	3	1%	1	0.4%	4.13%	0.772
3	الشركة الناشئة تعمل على تحسين جودة منتجاتها أو خدماتها خلال جائحة كورونا.	83	33%	115	46%	44	17%	5	2%	3	1%	4.08%	0.779
4	الشركة الناشئة تتمتع بمرونة كافية للتكيف مع التحديات في سلسلة الإمداد.	119	47%	86	34%	17	7%	19	8%	9	3%	4.15%	0.818
5	الشركة الناشئة تتمكن من الحفاظ على تكاليف التشغيل بشكل معقول خلال جائحة كورونا.	89	35%	106	42%	41	16%	11	4%	3	1%	4.07%	0.769
6	استخدام التكنولوجيا قد ساعد الشركة الناشئة في تحسين إدارة المخاطر وفعالية سلسلة الإمداد.	110	44%	96	38%	34	14%	10	4%	-	-	4.22%	0.812

7	0.750	%3.91	%0.4	1	%6	17	%19	48	%48	122	%24	62	التعاون الفعال مع شركاء الإمداد قد ساهم في تعزيز فعالية سلسلة الإمداد.	7
	0.786	%4.10	إجمالي فقرات المحور الثاني											

المحور الثاني: فعالية سلسلة الإمداد على أداء المؤسسات الناشئة

يحتوي المحور الأول على 7 عبارات حول فعالية سلسلة الإمداد على أداء المؤسسات الناشئة وقد تم حساب التوزيع التكراري والأهمية النسبية والانحراف المعياري لكل عبارة على حدي.

ويتضح من الجدول السابق أن اتجاه آراء عينة الدراسة هي الموافقة على فعالية سلسلة الإمداد على أداء المؤسسات الناشئة. أولاً: المتوسط الحسابي فقد بلغت نسبة المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي 4.10% وبذلك فإن الوزن النسبي 0.786، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المحور بنسبة مرتفعة، وقد حصلت الفقرة " استخدام التكنولوجيا قد ساعد الشركة الناشئة في تحسين إدارة المخاطر وفعالية سلسلة الإمداد" على أعلى درجة موافقة بنسبة 4.22%، بينما حصلت الفقرة " التعاون الفعال مع شركاء الإمداد قد ساهم في تعزيز فعالية سلسلة الإمداد" على أقل درجة موافقة بنسبة 3.91%

ثانياً: الانحراف المعياري: فإن إجمالي قيمة المحور بلغت 0.786، وبالنسبة لباقي فقرات المحور فقد جاءت نسبة التباين بين الانحرافات المعيارية للفقرات نسب ضئيلة حيث تراوحت النسبة بين (0.750 – 0.818)، وتشير قيمة الانحراف المعياري المنخفضة إلى أن البيانات تكون أقرب إلى المتوسط الحسابي، كما أن التقارب بين درجات الانحراف المعياري يشير إلى أن هناك استقراراً نسبياً في ردود المبحوثين، وأن تلك الآراء قد تكون متجانسة بشكل عام، ولا يوجد اختلاف كبير في آرائهم. ومن ثم، يمكن أن نستنتج أن هناك تأثير وفعالية سلسلة الإمداد على أداء المؤسسات الناشئة، وأن الاستجابات تتجانس إلى حد ما حول المتوسط الحسابي. وهذا يعني أن المشاركين في الاستبيان يتفقون إلى حد كبير على أهمية وفعالية سلسلة الإمداد على أداء المؤسسات الناشئة، وأن الاستثمار في تطوير سلسلة الإمداد يسهم بشكل كبير في تعزيز فعالية الأداء العام للمؤسسات الناشئة، وبالتالي، تحقيق نتائج إيجابية على مستوى المبيعات والربحية.

جدول التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

لاستجابات عينة الدراسة للمحور الثالث

المحور الثالث: رد الفعل التنظيمي في المؤسسات الناشئة													
الرقم	العبارة	أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
1	الهيكل التنظيمي للشركة الناشئة يسمح بالمرونة والتكيف مع التحديات.	107	42%	74	29%	65	26%	3	1%	1	0.4%	4	0.772
2	الشركة الناشئة تمتلك قدرة فعّالة على التعامل مع المخاطر الناجمة عن جائحة كورونا.	83	33%	115	46%	44	17%	5	2%	3	1%	5	0.779
3	فرق العمل داخل الشركة تعمل بشكل متكامل لمواجهة التحديات الناتجة عن الجائحة.	119	47%	86	34%	17	7%	19	8%	9	3%	2	0.818
4	القيادة في الشركة الناشئة توفر توجيهات فعّالة لتحقيق أهداف إدارة المخاطر.	89	35%	106	42%	41	16%	11	4%	3	1%	6	0.769

7	0.753	%4.01	%1	3	%7	19	%14	35	%43	108	%34	85	الشركة الناشئة تشجع على ثقافة التكنولوجيا لتعزيز فهم الفريق للمخاطر التكنولوجية.	5
3	0.805	%4.15	%2	6	%6	15	%14	37	%27	69	%49	123	الشركة الناشئة تحفز موظفيها على تبني التغيير وتحسين الأداء.	6
1	0.860	%4.26	%1	3	%2	7	%6	16	%48	120	%41	104	الهيكل التنظيمي للشركة الناشئة يسمح بالمرونة والتكيف مع التحديات.	7
	0.793	%4.12	إجمالي فقرات المحور الثالث											

المحور الثالث: رد الفعل التنظيمي في المؤسسات الناشئة

يحتوي المحور الأول على 7 عبارات حول رد الفعل التنظيمي في المؤسسات الناشئة، وقد تم حساب التوزيع التكراري والأهمية النسبية والانحراف المعياري لكل عبارة على حدي.

ويتضح من الجدول السابق أن اتجاه آراء عينة الدراسة هي الموافقة على أن رد الفعل التنظيمي في المؤسسات الناشئة له دور كبير في تحسين أداء الشركات الناشئة ويسمح بالمرونة والتكيف مع التحديات والمخاطر.

أولاً: المتوسط الحسابي فقد بلغت نسبة المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي 4.12% وبذلك فإن الوزن النسبي 0.793%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المحور بنسبة مرتفعة، وقد حصلت الفقرة " الهيكل التنظيمي للشركة الناشئة يسمح بالمرونة والتكيف مع التحديات " على أعلى درجة موافقة بنسبة 4.26%، بينما حصلت الفقرة " الشركة الناشئة تشجع على ثقافة التكنولوجيا لتعزيز فهم الفريق للمخاطر التكنولوجية." على أقل درجة موافقة بنسبة 4.01%

ثانياً: الانحراف المعياري: فإن إجمالي قيمة المحور بلغت 0.793، وبالنسبة لباقي فقرات المحور فقد جاءت نسبة التباين بين الانحرافات المعيارية للفقرات نسب ضئيلة حيث تراوحت النسبة بين (0.753 – 0.860)، وتشير قيمة الانحراف المعياري المنخفضة إلى أن البيانات تكون أقرب إلى المتوسط الحسابي، كما أن التقارب بين درجات الانحراف المعياري يشير إلى أن هناك استقراراً نسبياً في ردود المبحوثين، وأن تلك الآراء قد تكون متجانسة بشكل عام، ولا يوجد اختلاف كبير في آرائهم. ومن ثم، يمكن أن نستنتج أن رد الفعل التنظيمي في المؤسسات الناشئة له دور كبير في تحسين أداء الشركات الناشئة ويسمح بالمرونة والتكيف مع التحديات والمخاطر، وأن رد الفعل التنظيمي يلعب دوراً حاسماً في تحديد مدى قدرة المؤسسات الناشئة على التكيف مع التحولات السريعة، حيث يتطلب تحقيق التكيف الفعال استجابة فورية وتغييراً شاملاً في هيكل التنظيم وسياسات العمل.

الخاتمة

في ختام هذا البحث حول تقييم استراتيجيات إدارة المخاطر وتأثيرها على فعالية سلسلة الإمداد خلال جائحة كورونا، بالاستناد إلى نتائج البحث يمكن التوصل إلى استنتاجات قيمة تبرز أهمية اتخاذ إجراءات فعّالة للتغلب على التحديات الفريدة التي فرضتها هذه الظروف الاستثنائية على الأعمال التجارية وسلاسل الإمداد، وأن تبني استراتيجيات إدارة المخاطر بشكل مبكر وفعال يلعب دوراً حاسماً في الحفاظ على استمرارية سلسلة الإمداد، حيث تساهم هذه الاستراتيجيات في تعزيز المرونة والاستعداد لمواجهة التقلبات في البيئة العملية.

كما أوضحت الدراسة أيضاً أهمية تكنولوجيا المعلومات وتبني الحلول الرقمية في تعزيز فعالية سلسلة الإمداد خلال الجائحة، مما يبرز ضرورة الاستفادة من التحول الرقمي كوسيلة حيوية لتحسين الكفاءة والتنبؤ بالتغيرات. كما يؤكد أهمية الاستجابة السريعة والتكيف المستمر للتحديات الاقتصادية غير المتوقعة، وأنه يتعين على الشركات أن تعتمد استراتيجيات مبتكرة ومستدامة لإدارة المخاطر، مما يمكنها من التحكم في الأثر السلبي للأزمات والمحافظة على فعالية سلسلة الإمداد على المدى الطويل.

التوصيات والمقترحات

بناءً على النتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها في هذا البحث حول تقييم استراتيجيات إدارة المخاطر على فعالية سلسلة الإمداد خلال جائحة كورونا، يقترح الباحث مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن للشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية تعزيز قدراتها على التكيف مع التحديات القادمة وضمان استدامة سلسلة الإمداد في ظل الظروف الغير مستقرة، وتحسين أدائها خلال تلك الظروف الغير مستقرة المستقبلية:

- يجب تقديم تحديثاً دورياً لاستراتيجيات إدارة المخاطر لضمان تكيفها مع التحولات السريعة في البيئة الاقتصادية والصحية.
- لا بد من تعزيز التواصل والتنسيق بين أقسام إدارة المخاطر والإمداد لضمان تكامل الاستجابة في حالات الطوارئ.
- اعتماد تقنيات التحليل البياني لتحسين التنبؤ بالتحولات في سلسلة الإمداد وضمان استمرار توفير الموارد الأساسية.
- تنويع مصادر التوريد وتقليل التبعية على موردين محددين للتقليل من تأثير انقطاع التوريد.
- تنظيم تمارين وورش عمل دورية لفحص استعداد الشركة للأزمات وتعزيز فعالية خطط الطوارئ.
- توفير برامج تدريبية دورية للموظفين حول أفضل الممارسات في إدارة المخاطر وفهم أثر الأزمات على سلسلة الإمداد.
- تنظيم ورش عمل لزيادة الوعي حول أهمية التكنولوجيا والابتكار في تعزيز استدامة سلسلة الإمداد.
- بناء شراكات استراتيجية مع موردين وشركاء للتعاون في مواجهة التحديات المشتركة.
- إنشاء آليات لتبادل المعلومات والخبرات بين الشركات الناشئة لتعزيز التعاون وتعظيم الفوائد المشتركة.
- الاستثمار في تطوير أنظمة تكنولوجيا المعلومات لتحسين تواصل جميع أطراف سلسلة الإمداد وتبادل المعلومات بشكل أسرع وفعال.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- أبو عزيز، سامي عبد الله سالم، 2010: معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار- دراسة ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة، الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة.
- سالم، بلال فريد عصمت، 2014: أثر الثقة والالتزام المتبادل عبر سلسلة التوريد على أسلوب سجلات المحاسبة المفتوحة كحد أدوات الإدارة البيئية للتكلفة- دراسة تطبيقية في بيئة الأعمال المصرية- رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة جامعه دمهور.
- ابداح، آلاء زياد سعيد، 2020: أثر إدارة مخاطر الائتمان المصرفي على الأداء المالي في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- جميل، جرمين، 2010: دليل الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي، مؤسسة جرامين جميل، بيروت.
- ناصف، مرفت صالح، 2012: إدارة المخاطر مدخل لتحقيق سلامة المدارس الثانوية الصناعية في جمهورية مصر العربية، مجلة التربية العدد 15.
- عاطف، عبد المنعم، الكاشف، محمد محمود وكاسب، سيد، 2008: تقييم وإدارة المخاطر. مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث.
- الشمري، صادق راشد، 2013: إستراتيجية إدارة المخاطر وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
- المعصراوي، حمادة السيد، 2018: دور المراجعة الداخلية في إدارة مخاطر سلسلة الإمداد والتوريد، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد 69.
- حبيشي، نهى عصام على حسن، 2021: تقييم استخدام إدارة المخاطر في المحاسبة الإدارية الحديثة بهدف إدارة تكلفة سلسلة القيمة - دراسة تطبيقية.
- الرواشدة، بنال عاطف، الشورة، عبد الله احمد، 2022: أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد: الدور المعدل للتمكين في

شركة البوتاس.

- عبد الحفيظ، سيد هارون جمعة، 2021: إدارة سلاسل التوريد الخضراء وأثرها على تحسين جودة الخدمات لشركات الأدوية المصرية، المجلة العربية للإدارة، مج 44، ع 4.

- برسي، محمد حسين صالح عبد الغفور، 2023: أثر أزمة جائحة كورونا علي الأنشطة التسويقية للمشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر بنطاق محافظة أسوان، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد (9) العدد (16)، الجزء الأول.

- تهمي، خالد صبيح الهادي، زيتون، نهى محمود أشرف محمد، 2022: العلاقة بين ممارسات سلاسل التوريد المستدامة والقيمة الاقتصادية المضافة للمنظمة في ظل جائحة كورونا، المجلة العربية للإدارة، مج 45، ع 1.

- العتيبي، سعد بن عزيز، 2021: واقع إدارة الأزمة في جامعة أم القرى في ظل جائحة كورونا كوفيد 19 وأثر ذلك في خطط إدارة الأزمة بالجامعة، المجلة العربية للإدارة (تحت النشر) مج 44، ع 4.

- إبراهيم، أميرة عبد الفتاح شوقي، 2019: أثر ممارسات سلاسل التوريد الخضراء على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على البيئية المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق.

ثانياً: المصادر الاجنبية

- Peters, Ian, 2013" Internal audit is key to supply chain competitive advantage" available at <http://auditandrisk.org.uk>.
- Nezih Altay, Raktim Pal, 2022. Coping in supply chains: a conceptual framework for disruption management.
- Cuihong Yang, Kailan Tian, Xiang Gao, 2023: Supply chain resilience: measure, risk assessment and strategies, <https://doi.org/10.1016/j.fmre.2023.03.011>.
- Antonio Zavala-Alcívar, María-José Verdecho, and Juan-José Alfaro-Saiz, 2020: A Conceptual Framework to Manage Resilience and Increase Sustainability in the Supply Chain.
- Hong, J. Zhang, Y. & Ding, M. (2017). "Sustainable Supply Chain Management Practices Supply Chain Dynamic Capabilities & Enterprise Performance", Journal Marketing Management, 41)4(, p. 609.
- Bundy, Jonathan.)2017(. "Crises and Crisis Management Integration", Journal of Management ,Arizona State University.
- Adam, A., & Lindahl, G (2019). Dynamic Capabilities and risk management: evaluating the CDRM model for Clients. In 10th Nordic Conference on Construction Economics and Organization (85-92). Emerald Publishing Limited
- Marom, S, 2010: Project risk management and the application of monte Carlo simulator. 1.
- Fadun, O, 2013: Risk management and risk management failure: lessons for business enterprise, International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences, 3(2), 225-241.
- National Consumer Commission (2018). Risk management Strategy. Annex.
- Sanghera, P. (2019). Planning Quality and Risk Management. In: PMP in Depath. Apress, Berkeley, CA.
- Williams, M. (2008). Principles of project management. Site Point Pty. Ltd, Australia.
- Hu, R., Tan, Y., & Heijmann, F (2016). A new approach to e-commerce customs control in China: Integrated

supply chain – A practical application towards large-scale data pipeline implementation. World Customs Journal, 10(2).

-Zhang Wei, Wu Xiang (2013). The Importance of Supply Chain Management. International Journal of Business and Social Science.

.

استبانة عن تقييم استراتيجيات إدارة المخاطر على فعالية سلسلة الإمداد خلال جائحة كورونا

في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.

السيدات والسادة الافاضل،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد ...

نحن الطالبات/ خزامى المعمر وشيخه المعمر

نقوم بإجراء دراسة بعنوان "تقييم استراتيجيات إدارة المخاطر على فعالية سلسلة الإمداد خلال جائحة كورونا في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية." وهي جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة المخاطر من جامعة الجميع الذكية،

وإيماناً بقيمة البحث العلمي وأهميته وارتباطه بالواقع الفعلي مما يساعد على حل المشكلات المرتبطة به، ولكون الموضوع يختص بمؤسساتكم التي تمثل إحدى المؤسسات الناشئة بالمملكة العربية السعودية، لذا فإن نجاح هذا الدراسة يرتكز على مدى مساهمتكم في قراءتها بدقة ومن ثم الاجابة عن فقراتها وذلك بوضع إشارة (✓) في المربع الذي يتفق مع رأيك. وأشركم سلفاً عن تقديركم لأهمية الدراسة وتعاونكم معي للوصول لنتائج هذه الدراسة. وأودّ أعلامكم بأن المعلومات الواردة في الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

البيانات الشخصية:

1.الجنس:

- ذكر

- أنثى

2.المؤهل الدراسي:

- جامعي

- ماجستير

- دكتوراه

3.العمر:

- من 25 - 30

- من 31 – 35

- من 36 - 40

- فوق 40

4.عدد سنوات الخبرة:

- 1-5 سنوات

- 6-10 سنوات

- أكثر من عشر سنوات

أسئلة الاستبيان

المحور الأول: إدارة المخاطر والتواصل والتعاون في المؤسسات الناشئة					
م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
1	تم وضع خطة للتعامل مع المخاطر المحتملة على سلسلة الإمداد بسبب جائحة كورونا.				
2	تم تقييم فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر التي تم تنفيذها خلال جائحة كورونا في الشركة.				
3	تم توفير التدريب والتعليمات اللازمة لفريق العمل بشأن استراتيجيات إدارة المخاطر خلال جائحة كورونا.				
4	الشركة تمتلك خطة استعادة واستمرارية الأعمال في حالات الطوارئ مثل جائحة كورونا.				
5	استراتيجيات إدارة المخاطر حققت أهدافها وتحسنت فعالية سلسلة الإمداد في الشركة خلال جائحة كورونا.				
6	الشركة تعزز تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر في المستقبل بناءً على تجارب جائحة كورونا.				
7	يتم تحديد أهداف ومخرجات المشاريع بوضوح قبل بدء تنفيذها.				
8	تُعمل على تقليل المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشاريع.				
9	يتم توثيق تجارب ودروس مستفادة من المشاريع للاستفادة منها في المشاريع المستقبلية.				
10	يتم تنفيذ التدابير الوقائية والتصحيحية المناسبة لضمان تحقيق أهداف المشاريع.				

المحور الثاني: فعالية سلسلة الإمداد على أداء المؤسسات الناشئة					
م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
1	الشركة الناشئة تتمكن من تأمين المواد الخام بفعالية خلال جائحة كورونا.				
2	الشركة الناشئة تقلل بشكل فعال من التأخير في تسليم المنتجات أو الخدمات.				
3	الشركة الناشئة تعمل على تحسين جودة منتجاتها أو خدماتها خلال جائحة كورونا.				
4	الشركة الناشئة تتمتع بمرونة كافية للتكيف مع التحديات في سلسلة الإمداد.				
5	الشركة الناشئة تتمكن من الحفاظ على تكاليف التشغيل بشكل معقول خلال جائحة كورونا.				
6	استخدام التكنولوجيا قد ساعد الشركة الناشئة في تحسين إدارة المخاطر وفعالية سلسلة الإمداد.				
7	التعاون الفعال مع شركاء الإمداد قد ساهم في تعزيز فعالية سلسلة الإمداد.				

المحور الثالث: رد الفعل التنظيمي في المؤسسات الناشئة					
م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
1	الهيكل التنظيمي للشركة الناشئة يسمح بالمرونة والتكيف مع التحديات.				
2	الشركة الناشئة تمتلك قدرة فعّالة على التعامل مع المخاطر الناجمة عن جائحة كورونا.				
3	فرق العمل داخل الشركة تعمل بشكل متكامل لمواجهة التحديات الناتجة عن الجائحة.				
4	القيادة في الشركة الناشئة توفر توجيهات فعّالة لتحقيق أهداف إدارة المخاطر.				
5	الشركة الناشئة تشجع على ثقافة التكنولوجيا لتعزيز فهم الفريق للمخاطر التكنولوجية.				
6	الشركة الناشئة تحفز موظفيها على تبني التغيير وتحسين الأداء.				
7	الهيكل التنظيمي للشركة الناشئة يسمح بالمرونة والتكيف مع التحديات.				