

## نموذج المشروع النهائي 2

إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد كمدخل لتعزيز مرونة المؤسسات: دراسة  
ميدانية في قطاع اللوجستيات بالمملكة العربية السعودية

أسم الطالب

حامد محمد الغامدي

232002384

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

## جدول المحتويات

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....             | 3  |
| 1.1. المقدمة: .....                                    | 4  |
| 1.2. مشكلة الدراسة .....                               | 5  |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري .....                  | 7  |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي .....                | 7  |
| 1.3. أهمية الدراسة .....                               | 7  |
| 1.3.1. على المستوى النظري: .....                       | 8  |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....                     | 9  |
| 1.4. أسئلة الدراسة .....                               | 10 |
| 1.5. أهداف الدراسة .....                               | 10 |
| 1.6. فرضيات الدراسة .....                              | 11 |
| 1.7. نموذج الدراسة .....                               | 12 |
| 1.8. منهجية الدراسة .....                              | 13 |
| 1.9. الدراسة الميدانية .....                           | 13 |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح .....                       | 14 |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....                |    |
| 1.....                                                 | 1  |
|                                                        | 6  |
| 2.1. المقدمة: .....                                    | 17 |
| 2.2. المتغير المستقل .....                             | 17 |
| 2.3. المتغير التابع .....                              | 26 |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... | 31 |
| 2.5. الخاتمة .....                                     | 33 |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تُعد سلاسل الإمداد اليوم العمود الفقري للأنشطة الاقتصادية في مختلف القطاعات، إذ يعتمد نجاح المؤسسات بشكل متزايد على قدرتها في إدارة سلاسل الإمداد بكفاءة واستجابة، ومع التغيرات البيئية المتسارعة، وازدياد حدة الأزمات والتقلبات العالمية—سواء كانت صحية كما في جائحة كورونا، أو اقتصادية، أو لوجستية—أصبحت مرونة سلاسل الإمداد ضرورة استراتيجية للمؤسسات الساعية إلى الحفاظ على استمراريته وتعزيز قدرتها التنافسية. (Wulandhari et al., 2023)

و برزت إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد (Supply Chain Risk Management – SCRM) كمنهجية متكاملة تهدف إلى تحديد مصادر الخطر وتحليلها والاستعداد لها والتعامل معها، بما يُعزز من المرونة المؤسسية (Organizational Resilience)، وتشير الأدبيات إلى أن قدرة المؤسسات على إدارة المخاطر بشكل استباقي تُسهم في بناء سلاسل إمداد مرنة قادرة على التعافي السريع من الأزمات وتجنب آثارها السلبية. (Ali et al., 2023).

وتُعد مرونة سلاسل الإمداد من المفاهيم الحديثة التي لاقت اهتمامًا متزايدًا في العقود الأخيرة، لا سيما في ظل التحديات المستمرة التي تواجهها المنظمات في بيئات ديناميكية عالية التعقيد، وتتضمن هذه المرونة قدرة المؤسسة على التكيف، والتعافي، والابتكار، وإعادة تشكيل العمليات اللوجستية لتجاوز الاضطرابات، وقد أظهرت الدراسات أن مرونة سلاسل الإمداد لا تتحقق إلا من خلال استراتيجيات إدارة مخاطر فعّالة تدمج بين الرصد المبكر للمخاطر، وتقييم أثرها، وتطوير خطط الاستجابة الملائمة (Piprani et al., 2022)

وتناولت دراسات عديدة العلاقة بين إدارة المخاطر والمرونة المؤسسية، وأظهرت أن المؤسسات التي تطبق منهجيات شاملة في إدارة المخاطر، تحقق مستويات أعلى من المرونة والتكيف المؤسسي، كما في دراسة الرواشدة والشورة (2022) التي أثبتت أن التمكين التنظيمي يعزز من تأثير إدارة المخاطر على مرونة سلسلة التوريد، ودراسة عبدالنور (2022) التي أوضحت الدور الحيوي لتقانة المعلومات في رفع درجة المرونة المؤسسية في المؤسسات المينائية.

أما في السعودية فقد حظي قطاع الخدمات اللوجستية بأهمية خاصة ضمن رؤية المملكة 2030، باعتباره من القطاعات الحيوية التي تسهم في تنويع الاقتصاد الوطني. وبالرغم من تطور هذا القطاع، لا تزال المؤسسات اللوجستية تواجه تحديات متعلقة بالمخاطر التشغيلية، وسرعة الاستجابة للاضطرابات، وتعدد مصادر الإمداد، مما يفرض ضرورة دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر والمرونة المؤسسية في هذا السياق الحيوي. Wulandhari (et al., 2023)

وانطلاقاً مما سبق، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد كمدخل فعال لتعزيز مرونة المؤسسات، وذلك بالتطبيق على قطاع اللوجستيات في المملكة العربية السعودية، سعياً لفهم العلاقة بين هذين المتغيرين، واستكشاف الآليات التي يمكن من خلالها رفع كفاءة الاستجابة المؤسسية للمخاطر، بما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية والاستدامة.

## 1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من تنامي الاهتمام العالمي والمحلي بمفاهيم المرونة المؤسسية وإدارة المخاطر في سلاسل الإمداد، إلا أن هذا الاهتمام لا يزال يفتقر إلى نماذج واضحة ومتكاملة توضح كيفية تفاعل هذه المفاهيم في السياقات الميدانية، خصوصاً في بيئات العمل الديناميكية كقطاع اللوجستيات، وقد كشفت الأزمات الحديثة مثل جائحة

كوفيد-19، والتقلبات الجيوسياسية، والانقطاعات المفاجئة في التوريد، عن هشاشة العديد من سلاسل الإمداد، وأظهرت الحاجة الملحة إلى بناء أنظمة مرنة قادرة على الاستجابة السريعة والتعافي الفعّال من الأزمات، ومع أن بعض الدراسات تناولت العلاقة بين إدارة المخاطر والمرونة المؤسسية، إلا أن هذه العلاقة لا تزال بحاجة إلى المزيد من التمهيد خصوصاً في البيئة السعودية التي تشهد تحولاً اقتصادياً كبيراً في ظل رؤية 2030، وتحديات لوجستية متنوعة.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

بالرغم من وجود عدد من الدراسات التي تناولت مفاهيم إدارة المخاطر والمرونة المؤسسية كلٌّ على حدة، إلا أن الأدبيات النظرية لا تزال تعاني من محدودية واضحة في الربط المنهجي بين ممارسات إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد ومفهوم المرونة المؤسسية بشكل مباشر ومتكامل، خصوصًا ضمن إطار نظري موحد، فعلى سبيل المثال، أكدت دراسة (Ali et al., 2023) أهمية الثقافة المؤسسية في إدارة المخاطر لتحقيق المرونة، لكن دون تقديم نموذج تفسيري للعلاقة، كما أن معظم الدراسات الأجنبية ركزت على قطاعات محددة (مثل الصناعات الغذائية أو الصحية) دون التوسع في القطاع اللوجستي الحيوي. كذلك، لا تزال الدراسات العربية تقتصر إلى نماذج تفسيرية تجمع بين المتغيرات البينية مثل: التمكين التنظيمي، التحول الرقمي، أو الدعم المؤسسي، والتي قد تُعد عوامل معدلة لهذه العلاقة (الرواشدة والشورة، 2022).

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تفتقر البيئة التطبيقية في المملكة العربية السعودية إلى دراسات ميدانية معمقة تستكشف كيف تنفذ المؤسسات اللوجستية ممارسات إدارة المخاطر فعليًا، ومدى تأثيرها على مرونة سلسلة الإمداد، ورغم أن رؤية المملكة 2030 أولت اهتمامًا كبيرًا بتطوير البنية التحتية اللوجستية وتعزيز تنافسيتها عالميًا، إلا أن الدراسات التطبيقية التي ترصد واقع الممارسات في هذا القطاع لا تزال قليلة وغير كافية لتقديم صورة واضحة تدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي. كما أن العديد من مؤسسات اللوجستيات السعودية، خصوصًا المتوسطة والصغيرة، قد لا تمتلك استراتيجيات موثقة لإدارة المخاطر، مما يعزز من أهمية دراسة الواقع الميداني لهذه الممارسات (عبدالنور، 2022).

وفإن الأطر المستخدمة في قياس المرونة المؤسسية غالباً ما تكون عامة وغير متكيفة مع طبيعة العمليات اللوجستية المعقدة، مما يبرز الحاجة إلى أداة قياس موجهة لهذا القطاع بالتحديد..

انطلاقاً مما سبق، تتمثل المشكلة البحثية في السؤال الآتي:

**ما دور ممارسات إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد في تعزيز المرونة المؤسسية في قطاع**

**اللوجستيات بالمملكة العربية السعودية؟**

### **أهمية الدراسة**

تُعد هذه الدراسة من الدراسات الرائدة التي تربط بين مفهومي "إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد" و"المرونة المؤسسية" في إطار تطبيقي يستهدف قطاع اللوجستيات في المملكة العربية السعودية، وتكمن أهميتها في كونها تسد فجوة في الأدبيات وتستجيب لحاجة عملية متزايدة لفهم كيف يمكن للمنظمات أن تعزز من جاهزيتها واستجابتها للمتغيرات المتسارعة عبر إدارة فعالة للمخاطر داخل سلاسل التوريد.

### **1.2.3. على المستوى النظري:**

☞ تسهم الدراسة في إثراء الجانب النظري من خلال تقديم إطار مفاهيمي يربط بين إدارة المخاطر والمرونة المؤسسية في سياق سلاسل الإمداد، وهو ارتباط لم يُتناول بشكل كافٍ في الأدبيات العربية، وندر تناوله بشكل متكامل حتى في الأدبيات الأجنبية .

☞ تقدم الدراسة نموذجاً تفسيرياً يمكن للباحثين مستقبلاً اعتماده أو تعديله في دراسات مشابهة، من خلال اقتراح متغيرات وسيطة أو معدّلة (مثل التمكين التنظيمي، أو الدعم المؤسسي) توضح طبيعة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين.

توفر الدراسة أساسًا أكاديميًا يمكن البناء عليه في البحوث المقارنة، سواء بين دول الخليج أو بين قطاعات اقتصادية مختلفة (الصناعة، الصحة، التعليم، وغيرها)، مما يفتح المجال لتعميم أو اختبار النموذج على نطاق أوسع.

تساعد الدراسة في تعزيز التراكم المعرفي في حقل إدارة سلاسل الإمداد، خصوصًا في ظل قلة الدراسات التي تتناول مرونة المؤسسات ضمن البيئة العربية، رغم أهميته المتزايدة في بيئات الأعمال المتقلبة..

#### 1.2.4. على المستوى التطبيقي:

- توفر نتائج الدراسة قاعدة معرفية للممارسين وصنّاع القرار في القطاع اللوجستي، تمكّنهم من إدراك أهمية ممارسات إدارة المخاطر كمدخل فعال لتحسين المرونة المؤسسية واستمرارية الأعمال.
- تساعد الدراسة المؤسسات السعودية العاملة في اللوجستيات على تشخيص واقع ممارساتها الحالية في إدارة المخاطر، مما يدعم عملية التقييم والتطوير وفق معايير علمية واضحة.
- تقدم الدراسة مقترحات عملية لتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع الأزمات، من خلال توصيات قابلة للتطبيق في بناء خطط للطوارئ، وتوزيع الموردين، واستخدام الأدوات الرقمية في الرصد والتنبؤ.
- تتوافق الدراسة مع رؤية المملكة 2030، التي تؤكد على تطوير قطاع الخدمات اللوجستية ورفع مستوى الكفاءة والاستجابة للمتغيرات، مما يمنحها أهمية استراتيجية على مستوى السياسات الوطنية.
- تمثل الدراسة مرجعًا تطبيقيًا مهمًا للمؤسسات التعليمية والبرامج التدريبية في مجالات الإدارة واللوجستيات، لإعداد كوادر مؤهلة قادرة على مواجهة المخاطر واتخاذ قرارات مدروسة في بيئات معقدة..

### 1.3. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس للدراسة

إلى أي مدى تؤثر إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد، بأبعادها المتمثلة في (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، استراتيجيات الاستجابة للمخاطر، مراقبة وتحديث المخاطر)، في تعزيز مرونة المؤسسات العاملة في قطاع اللوجستيات بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية للدراسة

1. ما مستوى تطبيق المؤسسات اللوجستية لعمليات تحديد المخاطر في سلاسل الإمداد، وما أثر ذلك على مرونتها التشغيلية؟
2. إلى أي حد تسهم منهجيات تقييم المخاطر في سلاسل الإمداد في تحسين قدرة المؤسسات اللوجستية على التنبؤ بالاضطرابات ورفع مرونتها؟
3. ما أثر استراتيجيات الاستجابة للمخاطر المعتمدة في سلاسل الإمداد على قدرة المؤسسات اللوجستية على التعامل مع الأزمات واستعادة أنشطتها بكفاءة؟
4. كيف تؤثر ممارسات مراقبة وتحديث المخاطر بصورة مستمرة في دعم مرونة المؤسسات اللوجستية وقدرتها على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال؟

### 1.4. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد، بأبعادها المتمثلة في: (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، استراتيجيات الاستجابة للمخاطر، مراقبة وتحديث المخاطر)، على تعزيز مرونة المؤسسات اللوجستية في المملكة العربية السعودية، وتسعى الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين مستوى تبني ممارسات إدارة المخاطر وبين قدرة المؤسسات على التكيف، والامتصاص، والاستجابة السريعة للاضطرابات في بيئة الأعمال اللوجستية.

وتتفرع عن الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، تشمل ما يأتي:

1. تحليل مستوى تطبيق المؤسسات اللوجستية لعمليات تحديد المخاطر في سلاسل الإمداد، ودراسة إسهام هذا البعد في تعزيز قدرتها على التنبؤ بالمهددات المحتملة والحد من تأثيرها.

2. تقييم فاعلية منهجيات تقييم المخاطر المستخدمة في سلاسل الإمداد، وبيان مدى انعكاس دقة التقييم وموضوعيته على رفع مستوى مرونة المؤسسة وقدرتها على اتخاذ قرارات استباقية.
3. دراسة أثر استراتيجيات الاستجابة للمخاطر، بما تتضمنه من خطط التخفيف، والاستعداد للطوارئ، وإعادة التوجيه، على قدرة المؤسسات اللوجستية على استعادة عملياتها التشغيلية بكفاءة عند حدوث الاضطرابات.
4. تحليل دور نظم مراقبة المخاطر وتحديثها بشكل مستمر في تعزيز مرونة المؤسسة، من خلال ضمان جاهزية العمليات وسرعة رصد المتغيرات في بيئات الإمداد.
5. استقصاء الفروق في مستوى المرونة المؤسسية بين المؤسسات اللوجستية تبعاً لاختلاف درجة تطبيقها لممارسات إدارة المخاطر.
6. اقتراح إطار منهجي متكامل لإدارة المخاطر في سلاسل الإمداد يساهم في رفع مستوى المرونة والاستجابة لدى المؤسسات العاملة في القطاع اللوجستي السعودي، استناداً إلى نتائج الدراسة الميدانية.

## 1.5. فرضيات الدراسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في سلاسل الإمداد، بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، استراتيجيات الاستجابة للمخاطر، مراقبة وتحديث المخاطر)، في تعزيز مرونة المؤسسات العاملة في قطاع اللوجستيات بالمملكة العربية السعودية.

### الفرضيات الفرعية للدراسة

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق عمليات تحديد المخاطر في سلاسل الإمداد على مرونة المؤسسات اللوجستية في المملكة العربية السعودية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية منهجيات تقييم المخاطر في سلاسل الإمداد على مستوى المرونة التشغيلية للمؤسسات اللوجستية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الاستجابة للمخاطر المعتمدة في سلاسل الإمداد على قدرة المؤسسات اللوجستية على التعامل مع الأزمات واستعادة أنشطتها.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات مراقبة المخاطر وتحديثها بصورة مستمرة على تعزيز مرونة المؤسسات اللوجستية وقدرتها على التكيف مع التغيرات.

## 1.6. نموذج الدراسة

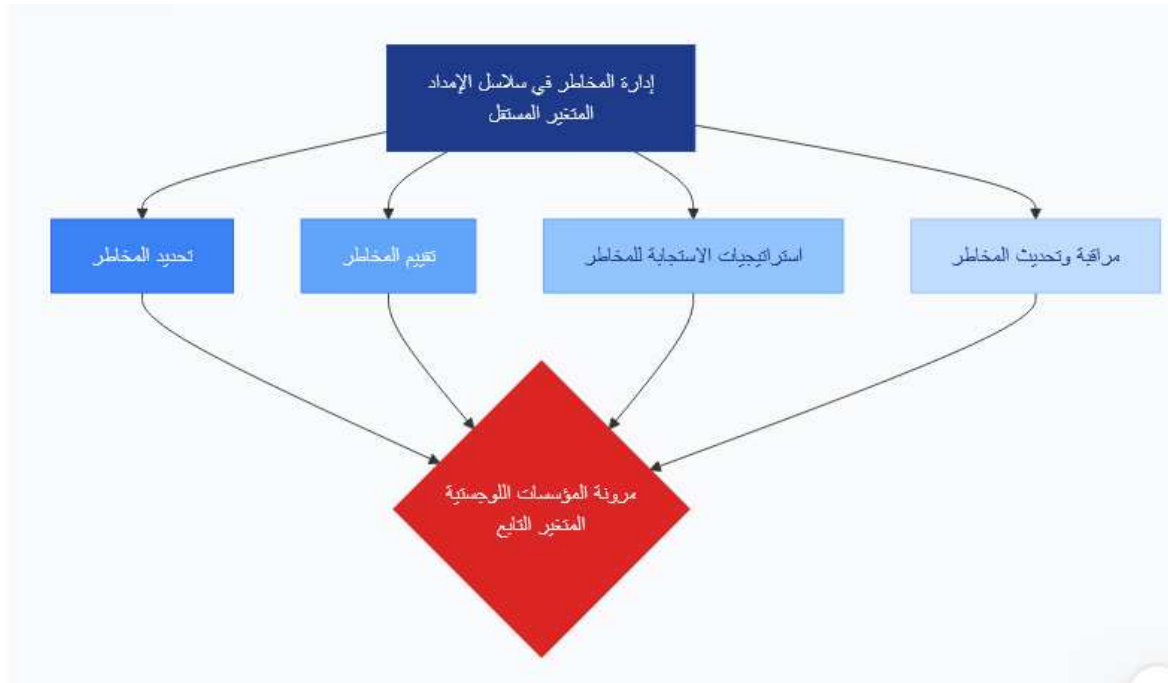
يعتمد نموذج الدراسة على توضيح العلاقة بين إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد بوصفها المتغير المستقل بأبعادها الأربعة، وبين مرونة المؤسسات اللوجستية بوصفها المتغير التابع. ويُظهر النموذج كيف تسهم ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع الاضطرابات والاستجابة الفعالة لها.

المتغير المستقل: إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد

ويتكون من أربعة أبعاد رئيسية:

1. تحديد المخاطر
2. تقييم المخاطر
3. استراتيجيات الاستجابة للمخاطر
4. مراقبة وتحديث المخاطر

المتغير التابع: مرونة المؤسسات اللوجستية



## 1.7. منهجية الدراسة

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي سيُوظَّف في توصيف واقع إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد داخل المؤسسات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية، وتحليل طبيعة العلاقة بينها وبين مستوى المرونة المؤسسية. وسيتم في هذا الإطار بناء إطار نظري شامل يستند إلى الأدبيات الحديثة، بالإضافة إلى تطوير نموذج مفاهيمي يُبرز العلاقات المتوقعة بين المتغيرات محل الدراسة. كما ستُحدَّد الأبعاد الرئيسة للمتغير المستقل (إدارة المخاطر) والمتغير التابع (المرونة المؤسسية)، ليُبنى على أساسها هيكل الأداة البحثية.

أما على المستوى الميداني، فستُعتمد أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية من عينة مختارة من العاملين والإداريين في المؤسسات اللوجستية، باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية بما يضمن تمثيلاً مناسباً لفئات المجتمع البحثي. وسيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل: معامل الارتباط، تحليل الانحدار المتعدد، واختبارات الدلالة الإحصائية، بما يمكن من اختبار الفرضيات وتحديد قوة واتجاه العلاقة بين إدارة المخاطر ومرونة المؤسسات. كما ستُوظَّف برمجيات التحليل الإحصائي الحديثة لضمان دقة النتائج وموثوقيتها.

## 1.8. الدراسة الميدانية

تُعد المملكة العربية السعودية أحد أهم المراكز الإقليمية والدولية في مجال اللوجستيات، وذلك بفضل موقعها الجغرافي الاستراتيجي الذي يربط بين ثلاث قارات، مما جعل قطاع اللوجستيات فيها قطاعاً محورياً في دعم الحركة التجارية العالمية. ويشهد هذا القطاع توسعاً متسارعاً مدفوعاً بمبادرات وطنية كبرى تهدف إلى تعزيز كفاءة سلاسل الإمداد، وتحسين البنية التحتية للنقل، وتطوير الموانئ والمطارات، فضلاً عن التوجه نحو التحول الرقمي في الخدمات اللوجستية. ويُعد هذا السياق البيئي الغني بالعمليات اللوجستية المتنوعة بيئة مثالية لدراسة ديناميكيات المخاطر ومرونة المؤسسات.

كما يحتضن القطاع اللوجستي السعودي عدداً كبيراً من الشركات المحلية والدولية العاملة في مجالات النقل، والتخزين، وإدارة المستودعات، والتوزيع، والخدمات المرتبطة بسلاسل الإمداد. ويتميز هذا القطاع بتنوع كبير في حجم المؤسسات وطبيعة عملياتها، بدءاً من الشركات العملاقة ذات الأنظمة المتقدمة وصولاً إلى مؤسسات متوسطة وصغيرة تعتمد على ممارسات تشغيلية متنوعة. هذا التنوع يوفر بيئة غنية يمكن من خلالها استجلاء الفروق في ممارسات إدارة المخاطر، ورصد مستويات المرونة التشغيلية في بيئات مختلفة داخل القطاع نفسه.

ويشهد القطاع اللوجستي في المملكة تطوراً نوعياً من خلال مشاريع ضخمة مثل تطوير موانئ البحر الأحمر، وتحويل مناطق لوجستية متعددة الوظائف، إضافة إلى التوسع في المبادرات الداعمة للشحن الجوي والبري، مما يخلق بيئة ديناميكية تتعرض لتحديات مستمرة تتطلب جاهزية عالية لإدارة المخاطر. كما تُسهم الرؤية الوطنية 2030 في دفع القطاع نحو مستويات أعلى من التكامل، والاحترافية، واعتماد المعايير العالمية، مما يجعل المؤسسات العاملة فيه في حالة دائمة من التفاعل مع المتغيرات، وبالتالي تصبح بيئة مثالية لدراسة كيفية بناء المرونة المؤسسية في مواجهة الاضطرابات اللوجستية المختلفة.

## 1.9. مخطط المشروع المقترح

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة وأُسئلة الدراسة
- أهداف وأهمية الدراسة
- فرضيات الدراسة
- نموذج الدراسة
- منهجية الدراسة وحدودها
- مصطلحات الدراسة

### الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد (المتغير المستقل)

المبحث الثاني: مرونة المؤسسات اللوجستية (المتغير التابع)

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- مجتمع وعينة الدراسة
- أداة جمع البيانات
- إجراءات التطبيق

- الأساليب الإحصائية
- عرض النتائج وتحليلها

#### الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

- النتائج الرئيسية
- التوصيات
- مقترحات الدراسات المستقبلية

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

تواجه المؤسسات المعاصرة، ولا سيما العاملة في قطاع اللوجستيات، تحديات متزايدة ناتجة عن تعقّد بيئة الأعمال، وتسارع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، وارتفاع مستويات عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بسلاسل الإمداد. وقد أدى ذلك إلى بروز الحاجة إلى تبني مداخل إدارية حديثة قادرة على التعامل مع هذه التحديات بصورة منهجية، بما يضمن استمرارية الأداء وتعزيز القدرة المؤسسية على الصمود والتكيف. وفي هذا السياق، برزت إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد ومرونة المؤسسات كأحد أهم المفاهيم المحورية في الأدبيات الإدارية واللوجستية الحديثة.

وانطلاقاً من ذلك، سعى هذان المبحثان إلى بناء إطار نظري متكامل يوضح الأسس المفاهيمية والفكرية لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع، تمهيداً لاختبار العلاقة بينهما في الدراسة الميدانية. حيث تناول المبحث الأول إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد من حيث مفهوماها، وأهميتها، وأهدافها، وأبعادها، والدراسات السابقة المرتبطة بها، في حين خُصص المبحث الثاني لتناول مرونة المؤسسات من حيث المفهوم، والأهمية، والأهداف، والأبعاد، والدراسات السابقة، بما يحقق تكاملاً نظرياً يدعم أهداف الدراسة الحالية ويعزز منطقتها العلمي.

## 2.2. المتغير المستقل

أصبحت سلاسل الإمداد في بيئة الأعمال المعاصرة أكثر تعقيداً وتشابكاً نتيجة العولمة، وتسارع التغيرات التكنولوجية، وتزايد الاعتماد على الموردين الدوليين، وهو ما جعلها أكثر عرضة لمختلف أنواع المخاطر. وقد كشفت الأزمات العالمية المتلاحقة – مثل الأزمات الاقتصادية، وجائحة كوفيد-19، واضطرابات النقل والتجارة الدولية – عن هشاشة العديد من سلاسل الإمداد، وأبرزت الحاجة الملحة إلى تبني منهج منظم لإدارة المخاطر بما يضمن استمرارية التدفقات اللوجستية وتعزيز قدرة المؤسسات على الصمود والتكيف.

في هذا السياق، برز مفهوم إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد كأحد المفاهيم المحورية في الفكر الإداري واللوجستي الحديث، لما له من دور حاسم في التنبؤ بالمخاطر المحتملة، وتحليل آثارها، ووضع الاستجابات المناسبة لها، بما يساهم في تقليل الخسائر وتعزيز الأداء الكلي للمؤسسات.

## أولاً: مفهوم إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد

تناولت الأدبيات الإدارية المعاصرة مفهوم إدارة المخاطر من زوايا متعددة، انطلاقاً من اختلاف البيئات التنظيمية والقطاعات محل الدراسة، إلا أن ثمة قدرًا واضحًا من التقاطع المفاهيمي بين تعريفات الباحثين، لا سيما فيما يتعلق بطبيعة المخاطر، وآليات التعامل معها، وأهداف إدارتها.

فقد أشار زغني وحمول (2022) إلى أن إدارة المخاطر تمثل عملية منظمة تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تواجه المنظمة، وتحليلها، ووضع الإجراءات الكفيلة بالحد من آثارها السلبية أو تجنبها، بما يضمن استقرار الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويركز هذا التعريف على البعد الإجرائي لإدارة المخاطر بوصفها نشاطًا منهجيًا مستمرًا.

وفي السياق نفسه، أوضح الحسني والخشالي (2022) أن إدارة المخاطر تُعد مدخلًا استراتيجيًا يهدف إلى التعامل الواعي مع حالات عدم التأكد، من خلال التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها، وتعبئة الموارد التنظيمية لمواجهة بكفاءة، مؤكدين على دور التفكير الاستراتيجي والدعم التنظيمي في إنجاح هذه العملية. ويبرز هذا التعريف البعد الاستباقي والبعد الاستراتيجي لإدارة المخاطر.

كما يرى بكوش وبوغازي (2022) أن إدارة المخاطر عملية تكاملية تسعى إلى حماية موارد المنظمة وتعزيز قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، من خلال التحكم في المخاطر التشغيلية والمالية والتنظيمية. ويُظهر هذا الطرح العلاقة الوثيقة بين إدارة المخاطر والأداء التنافسي طويل الأجل.

وفي إطار سلاسل الإمداد، أكدت دراسة الرواشدة والشورة (2022) أن إدارة المخاطر في سلاسل التوريد تتجاوز حدود المنظمة الواحدة، لتشمل مختلف أطراف السلسلة، حيث تُعرّف بأنها مجموعة من الممارسات التي تستهدف تحديد المخاطر المرتبطة بتدفقات المواد والمعلومات، وتقييم تأثيرها المحتمل على كفاءة السلسلة، واتخاذ التدابير اللازمة لضمان استمراريتها ومرونتها. ويُبرز هذا التعريف الطبيعة الشبكية لإدارة المخاطر في سلاسل الإمداد.

من جانب آخر، أشار باقر وآخرون (2020) إلى أن إدارة المخاطر تمثل عملية ديناميكية مستمرة، تبدأ بتحديد مصادر الخطر، مرورًا بتحليلها وتقييمها، وانتهاءً بوضع خطط الاستجابة والمراقبة، بما يحقق التوازن بين تقليل

المخاطر وتعظيم القيمة المتحققة من الأنشطة التشغيلية، وهو ما يؤكد على البعد الدوري والمتجدد لإدارة المخاطر.

أما في الدراسات الأجنبية، فقد أكدت أعمال Ali et al. (2023) و Piprani et al. (2022) أن إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد تُعد عنصرًا جوهريًا في تعزيز مرونة السلسلة، حيث تُعرّف على أنها منظومة من السياسات والممارسات التي تهدف إلى تقليل التعرض للمخاطر، وتحسين قدرة السلسلة على الاستجابة السريعة والتعافي من الاضطرابات. كما ربطت دراسات Wulandhari et al. (2023) و Daryanto et al. (2024) بين إدارة المخاطر والقدرة المؤسسية على الصمود في البيئات الديناميكية، خاصة في أوقات الأزمات. ويتضح من استعراض هذه التعريفات أن الباحثين يتفقون على أن إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد هي عملية منهجية واستراتيجية في آن واحد، تقوم على التحديد المسبق للمخاطر، وتحليلها، ووضع الاستجابات المناسبة لها، مع التأكيد على دورها في دعم الاستمرارية والمرونة المؤسسية.

في ضوء ما سبق، يمكن للباحث أن يُعرّف إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد إجرائيًا في هذه الدراسة على أنها:

عملية إدارية استراتيجية متكاملة تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي تواجه سلاسل الإمداد في المؤسسات اللوجستية، وتقييم مستوياتها، وتصميم وتنفيذ استراتيجيات الاستجابة المناسبة لها، مع الاستمرار في مراقبتها وتحديثها، بما يسهم في تقليل آثارها السلبية وتعزيز مرونة المؤسسات وقدرتها على الاستجابة والتعافي في بيئة عمل متغيرة.

## ثانيًا: أهمية إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد

تحتل إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد مكانة محورية في الفكر الإداري واللوجستي المعاصر، في ظل ما تشهده بيئة الأعمال من تقلبات متسارعة وتزايد في مستويات عدم التأكد. فقد أدى تعدّد سلاسل الإمداد، وتوسع نطاقها الجغرافي، وتعدد الأطراف المتداخلة فيها، إلى تصاعد حجم المخاطر التي تهدد كفاءة أدائها واستمراريتها. ومن ثم، لم تعد إدارة المخاطر مجرد أداة وقائية لمعالجة الاضطرابات الطارئة، بل أصبحت

مدخلًا استراتيجيًا يساهم في تحقيق الاستقرار التشغيلي، ودعم اتخاذ القرار، وتعزيز القدرة المؤسسية على الصمود والتكيف، ولا سيما في القطاعات الحيوية كقطاع اللوجستيات.

ويشير زغني وحمول (2022) إلى أن أهمية إدارة المخاطر تتمثل في عدة جوانب رئيسية، من أبرزها:

1. التقليل من الآثار السلبية للمخاطر من خلال التعرف المبكر على مصادر الخطر وتحليلها، بما يحد من الخسائر المحتملة ويعزز سلامة العمليات.

2. دعم استقرار الأداء المؤسسي عبر توفير إطار منظم للتعامل مع حالات عدم التأكد، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على استمرارية الأنشطة التشغيلية.

3. تحسين جودة القرارات الإدارية نتيجة الاعتماد على معلومات تحليلية دقيقة حول طبيعة المخاطر ومستوياتها، مما يساعد الإدارة العليا على اتخاذ قرارات أكثر رشادة.

ويرى بكوش وبوغازي (2022) أن أهمية إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد تتجسد في قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث تسهم في حماية موارد المؤسسة وتعزيز قدرتها على مواجهة التغيرات البيئية، إضافة إلى تمكينها من استغلال الفرص المتاحة في بيئة المخاطر، بدلًا من الاكتفاء بردود الفعل الدفاعية.

وفي السياق نفسه، يشير المري وآخرون (2020) إلى أن إدارة المخاطر تمثل عنصرًا جوهريًا في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات، من خلال تقليل درجة التعرض للمخاطر، وتعزيز التكامل بين الأنشطة التشغيلية والاستراتيجية، وهو ما ينعكس على تحقيق الأهداف طويلة الأجل.

كما يرى الرواشدة والشورة (2022) أن أهمية إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد تتجاوز حدود المنظمة الواحدة، لتشمل السلسلة بأكملها، إذ تسهم في تعزيز مرونة سلسلة التوريد وقدرتها على الاستجابة السريعة للاضطرابات والتعافي منها، بما يحافظ على تدفق السلع والخدمات ويحد من آثار الانقطاعات المفاجئة.

ويتضح مما سبق أن أهمية إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد لا تقتصر على الجانب الوقائي فحسب، بل تمتد لتشكل ركيزة أساسية في تعزيز الكفاءة والمرونة والقدرة التنافسية للمؤسسات، وهو ما ينسجم مع أهداف الدراسة الحالية وسياقها التطبيقي في قطاع اللوجستيات.

### ثالثاً: أهداف إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد

تسعى إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التي تتبع من طبيعة المخاطر المتعددة التي تواجه تدفقات المواد والمعلومات، ومن الحاجة إلى ضمان استقرار الأداء وتعزيز القدرة المؤسسية على التعامل مع حالات عدم التأكد. وتتمثل هذه الأهداف في الآتي:

#### 1. استشراف المخاطر المحتملة والتنبؤ بها

تهدف إدارة المخاطر إلى التعرف المسبق على مصادر الخطر المحتملة داخل سلسلة الإمداد، سواء كانت داخلية أو خارجية، بما يسمح باتخاذ إجراءات وقائية تقلل من احتمالية تحولها إلى أزمات تؤثر في سير العمليات (زغني وحمول، 2022؛ الحسني والخشالي، 2022).

#### 2. الحد من الآثار السلبية للمخاطر على الأداء

من الأهداف الأساسية لإدارة المخاطر تقليل حجم الخسائر التشغيلية والمالية الناتجة عن المخاطر المختلفة، من خلال تحليلها وتقييمها ووضع آليات مناسبة للتعامل معها، بما يسهم في الحفاظ على كفاءة الأداء واستقراره (بوداود، 2021؛ المري وآخرون، 2020).

#### 3. ضمان استمرارية أنشطة سلسلة الإمداد

تسعى إدارة المخاطر إلى الحفاظ على تدفق الأنشطة اللوجستية دون انقطاع، والحد من حالات التعطل المفاجئ التي قد تؤثر في مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، وهو ما يُعد هدفاً محورياً في البيئات التي تتسم بعدم الاستقرار (الرواشدة والشورة، 2022).

#### 4. تعزيز كفاءة القرارات الإدارية

تهدف إدارة المخاطر إلى دعم متخذي القرار بمعلومات تحليلية دقيقة حول طبيعة المخاطر ومستوياتها، مما يساعد على اتخاذ قرارات أكثر رشادة ومرونة، وقادرة على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة (الشديفات وصيام، 2022؛ باقر وآخرون، 2020).

#### 5. تحسين التنسيق والتكامل بين أطراف سلسلة الإمداد

تعمل إدارة المخاطر على تعزيز التعاون والتكامل بين مختلف الأطراف المشاركة في سلسلة الإمداد،

من خلال توحيد الرؤى تجاه المخاطر المحتملة وآليات التعامل معها، بما يقلل من تضارب القرارات ويحد من الآثار السلبية على السلسلة ككل (الرواشدة والشورة، 2022).

#### 6. تعزيز مرونة المؤسسات وقدرتها على التكيف والتعافي

تهدف إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد إلى تمكين المؤسسات من الاستجابة السريعة للاضطرابات والتعافي منها بكفاءة، بما يعزز قدرتها على الصمود في البيئات الديناميكية والمتغيرة، وهو ما يدعم استدامة الأداء على المدى الطويل (Ali et al., 2023؛ Wulandhari et al., 2023؛ Daryanto et al., 2024).

#### أبعاد إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد

تم تحديد أبعاد إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد في هذه الدراسة بالاستناد إلى ما ورد في عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت إدارة المخاطر بوصفها عملية متكاملة ومتسلسلة، تقوم على مراحل مترابطة تبدأ بتحديد المخاطر، ثم تقييمها، فاختيار استراتيجيات الاستجابة المناسبة لها، وصولاً إلى مراقبتها وتحديثها بصورة مستمرة. ويأتي هذا التحديد انسجاماً مع ما أكدته دراسات باقر وآخرون (2020)، والرواشدة والشورة (2022)، وزغني وحمل (2022)، إضافة إلى دراسات أجنبية حديثة مثل (Daryanto et al., 2024) و (Ali et al., 2023)، التي أجمعت على أن فاعلية إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد ترتبط بمدى تكامل هذه الأبعاد وتفاعلها.

وفي ضوء ذلك، تم اعتماد الأبعاد الآتية:

#### بُعد تحديد المخاطر

يُعد تحديد المخاطر الخطوة الأولى والأساس الذي تُبنى عليه بقية مراحل إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد، إذ يهدف إلى التعرف على مصادر الخطر المحتملة التي قد تؤثر في تدفقات المواد والمعلومات عبر السلسلة. ويشمل هذا البعد الكشف عن المخاطر التشغيلية، ومخاطر التوريد، ومخاطر النقل والتخزين، إضافة إلى المخاطر الخارجية المرتبطة بالتغيرات الاقتصادية أو التنظيمية أو البيئية.

وتكمن أهمية هذا البعد في كونه يمكّن الإدارة من الانتقال من التعامل العشوائي مع المخاطر إلى التعامل المنظم والاستباقي معها، حيث أكدت زغني وحمول (2022) أن القدرة على التعرف المبكر على المخاطر تمثل حجر الأساس في نجاح أي نظام لإدارة المخاطر. كما أوضح الرواشدة والشورة (2022) أن ضعف مرحلة تحديد المخاطر ينعكس سلباً على كفاءة بقية مراحل إدارة المخاطر في سلاسل التوريد، ويحد من قدرة السلسلة على مواجهة الاضطرابات.

### بُعد تقييم المخاطر

يأتي تقييم المخاطر في المرتبة الثانية بعد تحديدها، ويُقصد به تحليل المخاطر التي تم التعرف عليها من حيث درجة احتمال حدوثها، وحجم تأثيرها المحتمل على أداء سلسلة الإمداد. ويهدف هذا البعد إلى ترتيب المخاطر وفق أولويات واضحة، بما يساعد الإدارة على تركيز جهودها ومواردها على المخاطر الأكثر خطورة وتأثيراً.

ويُسهم تقييم المخاطر في تحويل البيانات والمعلومات الأولية إلى مؤشرات كمية أو وصفية تدعم عملية اتخاذ القرار. وفي هذا السياق، أشار باقر وآخرون (2020) إلى أن تقييم المخاطر يمثل حلقة الوصل بين التشخيص ووضع الاستجابات المناسبة، حيث يساعد على اختيار البدائل الأكثر فاعلية في التعامل مع المخاطر. كما بينت دراسة Daryanto et al. (2024) أن التقييم الدقيق للمخاطر يعزز قدرة سلاسل الإمداد على العمل بكفاءة في البيئات الديناميكية، ويحد من المفاجآت التشغيلية.

### بُعد استراتيجيات الاستجابة للمخاطر

يُقصد بـ استراتيجيات الاستجابة للمخاطر مجموعة السياسات والإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسات للتعامل مع المخاطر بعد تحديدها وتقييمها، سواء من خلال تجنبها، أو تقليل آثارها، أو نقلها، أو قبولها وفقاً لطبيعة الخطر وأهميته. ويعكس هذا البعد قدرة المؤسسة على تحويل نتائج التحليل إلى ممارسات عملية قابلة للتنفيذ.

وتبرز أهمية هذا البعد في كونه يمثل الجانب التطبيقي لإدارة المخاطر، حيث أوضحت الحسني والخشالي (2022) أن فاعلية إدارة المخاطر لا تُقاس بمدى دقة التحليل فقط، بل بقدرة المنظمة على اختيار وتنفيذ الاستجابات المناسبة في الوقت المناسب. كما أشار Ali et al. (2023) إلى أن تبني استراتيجيات استجابة مرنة ومبنية على المعرفة يسهم في تعزيز قدرة سلاسل الإمداد على الصمود والتكيف مع الاضطرابات المختلفة.

## بُعد مراقبة وتحديث المخاطر

يمثل مراقبة وتحديث المخاطر البعد الأخير في دورة إدارة المخاطر، ويعكس الطابع الديناميكي والمستمر لهذه العملية. ويقصد به متابعة المخاطر القائمة، ورصد أي تغيرات في طبيعتها أو مستوياتها، إلى جانب تحديث خطط الاستجابة بما يتلاءم مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

وتكمن أهمية هذا البعد في ضمان عدم جمود نظام إدارة المخاطر، حيث أكدت الشديفات وصيام (2022) أن المتابعة المستمرة للمخاطر تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتدعم فاعلية النظم الإدارية. كما أوضحت دراسة Wulandhari et al. (2023) أن المؤسسات التي تعتمد آليات منتظمة لمراقبة المخاطر وتحديثها تكون أكثر قدرة على التعافي السريع من الأزمات، خاصة في سلاسل الإمداد المعرضة لاضطرابات متكررة.

ويتضح مما سبق أن أبعاد إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد تمثل منظومة متكاملة لا يمكن فصل عناصرها، حيث يعتمد نجاح كل بُعد على كفاءة الأبعاد الأخرى، الأمر الذي يعزز الدور الاستراتيجي لإدارة المخاطر في دعم مرونة المؤسسات العاملة في قطاع اللوجستيات.

## الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المخاطر في سلاسل الإمداد

يحظى موضوع إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد باهتمام متزايد في الأدبيات العربية والأجنبية، نظرًا لدوره المحوري في دعم استقرار الأداء وتعزيز مرونة المؤسسات في البيئات الديناميكية. وفيما يلي عرض تحليلي لخمس دراسات سابقة مختارة، تجمع بين الدراسات العربية والأجنبية، وبأسلوب نقدي يبرز أوجه الاتفاق والاختلاف، ومدى الإفادة منها في الدراسة الحالية.

تناولت دراسة الرواشدة والشورة (2022) أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد، مع اختبار الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس العربية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائجها وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في تعزيز مرونة سلسلة التوريد، كما بينت أن التمكين يسهم في تقوية هذه العلاقة. وتُعد هذه الدراسة من الدراسات العربية القليلة التي ربطت بشكل مباشر بين إدارة المخاطر ومرونة سلاسل الإمداد، وهو ما يتقاطع بوضوح مع أهداف الدراسة الحالية، وإن اختلف السياق التطبيقي.

وفي السياق ذاته، هدفت دراسة باقر وآخرون (2020) إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية، مع اختبار الدور الوسيط للثقافة التنظيمية. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يسهم بشكل كبير في تحسين أداء المشاريع، وأن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تعزيز فاعلية هذه الممارسات. وتستفاد الدراسة الحالية من هذه النتائج في التأكيد على أن إدارة المخاطر لا تعمل بمعزل عن العوامل التنظيمية، بل تتأثر بالسياق المؤسسي العام.

ومن منظور الأداء المؤسسي، تناولت دراسة المري وآخرون (2020) أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت، مع اعتبار ذكاء الأعمال متغيراً وسيطاً. وأظهرت الدراسة أن لإدارة المخاطر أثراً مباشراً وإيجابياً على الأداء الاستراتيجي، وأن استخدام أدوات تحليلية متقدمة يعزز هذا الأثر. وتدعم هذه النتائج الطرح القائل بأن إدارة المخاطر تمثل مدخلاً استراتيجياً لتحسين الأداء، وليس مجرد أداة تشغيلية، وهو ما يمكن إسقاطه على قطاع اللوجستيات.

أما على المستوى الدولي، فقد هدفت دراسة Piprani et al. (2022) إلى تحليل العلاقة بين مخاطر سلاسل الإمداد، ومرونة السلسلة، مع التركيز على دور المرونة متعددة الأبعاد. وأظهرت النتائج أن ارتفاع مستوى التعرض للمخاطر يستلزم تبني ممارسات متقدمة لإدارة المخاطر، وأن هذه الممارسات تسهم بشكل مباشر في تعزيز مرونة سلاسل الإمداد. وتبرز أهمية هذه الدراسة في تأكيدها على أن إدارة المخاطر تُعد عاملاً تفسيرياً رئيسياً في بناء المرونة، خاصة في البيئات عالية التقلب.

وفي سياق الأزمات العالمية، تناولت دراسة Wulandhari et al. (2023) مرونة المؤسسات في مواجهة مخاطر سلاسل الإمداد خلال جائحة كوفيد-19. وأكدت الدراسة أن المؤسسات التي تبنت نظاماً فعالة لإدارة المخاطر كانت أكثر قدرة على الاستجابة السريعة للاضطرابات والتعافي منها، مقارنة بالمؤسسات التي افتقرت إلى هذه النظم. وتُعد هذه الدراسة ذات قيمة عالية للدراسة الحالية، إذ تسلط الضوء على البعد التطبيقي لإدارة المخاطر في ظروف عدم التأكد الشديد.

ومن خلال استعراض هذه الدراسات، يتضح وجود إجماع علمي على الأثر الإيجابي لإدارة المخاطر في تحسين الأداء وتعزيز مرونة سلاسل الإمداد، مع اختلاف في المتغيرات الوسيطة أو المعدلة والسياقات التطبيقية. كما يلاحظ ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في قطاع اللوجستيات بالمملكة العربية السعودية

على وجه الخصوص، وهو ما يبرز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، من خلال الربط بين إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة ومرونة المؤسسات في هذا القطاع الحيوي.

### 2.3. المتغير التابع

شهد مفهوم مرونة المؤسسات اهتمامًا متزايدًا في الأدبيات الإدارية واللوجستية المعاصرة، في ظل تصاعد حدة الأزمات والاضطرابات التي تواجه منظمات الأعمال، ولا سيما المؤسسات العاملة في قطاع اللوجستيات الذي يتسم بالحساسية العالية للتغيرات البيئية والتشغيلية. فقد أظهرت التجارب العملية أن قدرة المؤسسات على الاستمرار وتحقيق أهدافها لم تعد تعتمد فقط على كفاءة التخطيط أو توافر الموارد، بل أصبحت مرهونة بمدى مرونتها في الاستجابة السريعة للتغيرات، والتكيف مع الظروف غير المتوقعة، والتعافي من الأزمات بأقل خسائر ممكنة.

وفي هذا الإطار، برزت مرونة المؤسسات بوصفها قدرة تنظيمية ديناميكية تمكن المؤسسة من امتصاص الصدمات، والتكيف مع المتغيرات، وإعادة ترتيب مواردها وعملياتها بما يضمن استدامة الأداء. وتزداد أهمية هذا المفهوم في قطاع اللوجستيات نظرًا لاعتماده على تدفقات مستمرة للمواد والمعلومات، وتداخله مع أطراف متعددة داخل وخارج حدود الدولة، الأمر الذي يجعله أكثر عرضة للمخاطر والاضطرابات.

#### أولاً: مفهوم مرونة المؤسسات

تعددت تعريفات مرونة المؤسسات في الأدبيات الإدارية تبعًا لاختلاف الزوايا التي تناول منها الباحثون هذا المفهوم، إلا أن معظم هذه التعريفات تشترك في التأكيد على قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة والتعافي في بيئات تتسم بعدم التأكد.

فقد أشار عبدالنور (2022) إلى أن مرونة المؤسسات تعبر عن قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية، وإعادة تنظيم مواردها وعملياتها بما يضمن استمرار أدائها وتحقيق أهدافها في ظل الظروف المتغيرة. ويركز هذا التعريف على البعد التكيفي للمرونة بوصفها استجابة مستمرة للتغيرات.

ويرى بلخضر (2022) أن المرونة المؤسسية تمثل قدرة استراتيجية تمكّن المنظمة من التعامل الفعّال مع المشكلات والضغط غير المتوقعة، وتحويل التحديات إلى فرص، من خلال توظيف المهارات التنظيمية والقدرات الديناميكية. ويبرز هذا الطرح البعد الاستراتيجي للمرونة ودورها في دعم الابتكار وحل المشكلات.

وفي السياق ذاته، أوضح القرغولي وآخرون (2023) أن مرونة المؤسسات تعكس مدى جاهزية المنظمة للاستجابة السريعة للتغيرات المفاجئة في بيئة العمل، والحفاظ على استقرار أدائها، بما يعزز مكانتها التنافسية. ويؤكد هذا التعريف العلاقة بين المرونة والأداء التنافسي.

أما في الأدبيات الأجنبية، فقد عرّف Wulandhari et al. (2023) المرونة التنظيمية بأنها قدرة المؤسسة على الاستعداد للاضطرابات، والاستجابة لها بفعالية، والتعافي منها، مع التعلم المستمر لتحسين القدرة على مواجهة الأزمات المستقبلية. ويضيف هذا التعريف بعد التعلم التنظيمي بوصفه عنصراً أساسياً في بناء المرونة.

كما أشار Zavala-Alcívar et al. (2020) إلى أن مرونة المؤسسات في سلاسل الإمداد تمثل إطاراً متكاملًا يجمع بين الاستجابة السريعة، والقدرة على التكيف، والاستدامة، بما يضمن استمرارية الأداء في البيئات الديناميكية. ويربط هذا الطرح بين المرونة والاستدامة المؤسسية.

ومن خلال استعراض هذه التعريفات، يتضح أن مرونة المؤسسات مفهوم متعدد الأبعاد، يجمع بين القدرة على الاستجابة والتكيف والتعافي والتعلم، ويُعد عنصراً أساسياً في دعم استدامة الأداء، ولا سيما في القطاعات الحيوية مثل قطاع اللوجستيات.

في ضوء ما سبق، يمكن تعريف مرونة المؤسسات في هذه الدراسة إجرائياً بأنها: قدرة المؤسسات العاملة في قطاع اللوجستيات على الاستجابة السريعة للاضطرابات والمخاطر، والتكيف مع المتغيرات البيئية والتنظيمية، والتعافي من الأزمات بكفاءة، بما يضمن استمرارية العمليات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

## أهمية مرونة المؤسسات العاملة في قطاع اللوجستيات

تُعد مرونة المؤسسات من المفاهيم الجوهرية في الإدارة المعاصرة، لا سيما في القطاعات التي تتسم بارتفاع مستويات عدم التأكد وكثرة الاضطرابات، وفي مقدمتها قطاع اللوجستيات. فقد أظهرت التحولات الاقتصادية العالمية، والأزمات الصحية، والتقلبات الجيوسياسية، أن قدرة المؤسسات على الاستمرار لم تعد مرهونة فقط بكفاءة التخطيط أو توافر الموارد، وإنما بمدى مرونتها في الاستجابة السريعة، والتكيف مع المتغيرات، والتعافي من الصدمات. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية مرونة المؤسسات بوصفها عاملاً حاسماً في تحقيق الاستدامة وتعزيز القدرة التنافسية.

ويشير عبدالنور (2022) إلى أن أهمية مرونة المؤسسات تتمثل في:

1. تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، بما يتيح للمنظمة الاستمرار في أداء وظائفها رغم التحديات غير المتوقعة.
  2. دعم استمرارية الأعمال من خلال الحد من تأثير الاضطرابات التشغيلية على الأداء المؤسسي.
  3. تحسين كفاءة استخدام الموارد عبر إعادة توجيهها وتوظيفها بما يتلاءم مع المتغيرات الطارئة.
- ويرى بلخضر (2022) أن مرونة المؤسسات تكتسب أهميتها من كونها تسهم في تنمية القدرات التنظيمية والإبداعية، حيث تمكّن المنظمة من التعامل مع المشكلات بطرق مبتكرة، وتحويل الأزمات إلى فرص للتعليم والتطوير، وهو ما يعزز الأداء طويل الأجل.
- كما يشير القرغولي وآخرون (2023) إلى أن أهمية مرونة المؤسسات تنعكس في تعزيز المكانة التنافسية، إذ تساعد المؤسسات المرنة على الحفاظ على حصتها السوقية، والاستجابة لمتطلبات العملاء بكفاءة أعلى مقارنة بالمؤسسات الأقل مرونة.
- وفي الأدبيات الأجنبية، يؤكد Wulandhari et al. (2023) أن مرونة المؤسسات تُعد عنصراً أساسياً في مواجهة مخاطر سلاسل الإمداد، حيث تسهم في تقليل زمن التعافي بعد الأزمات، وتعزيز الجاهزية التنظيمية للتعامل مع الاضطرابات المستقبلية. كما أوضح Zavala-Alcívar et al. (2020) أن المرونة تمثل مدخلاً داعماً للاستدامة المؤسسية، من خلال تحقيق التوازن بين الاستجابة السريعة والقدرة على التكيف طويل الأجل.

## أهداف مرونة المؤسسات

تهدف مرونة المؤسسات إلى تحقيق مجموعة من الغايات الاستراتيجية والتنظيمية التي تسهم في دعم الأداء المؤسسي في البيئات الديناميكية، ويمكن عرض أبرز هذه الأهداف على النحو الآتي:

### 1. تعزيز القدرة على الاستجابة السريعة للاضطرابات

تسعى مرونة المؤسسات إلى تمكينها من التعامل الفوري مع التغيرات المفاجئة في بيئة العمل، بما يقلل من حدة الآثار السلبية على العمليات اللوجستية.

### 2. دعم التكيف مع المتغيرات البيئية والتنظيمية

تهدف المرونة إلى مساعدة المؤسسات على إعادة تصميم عملياتها وهياكلها بما يتلاءم مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية.

### 3. تحقيق التعافي السريع بعد الأزمات

تُعد القدرة على العودة إلى مستويات الأداء الطبيعية أو الأفضل بعد الأزمات أحد الأهداف الأساسية للمرونة المؤسسية.

### 4. ضمان استمرارية الأداء المؤسسي

تهدف مرونة المؤسسات إلى الحفاظ على استقرار العمليات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية رغم الظروف غير المواتية.

### 5. تعزيز التعلم التنظيمي المستمر

تسهم المرونة في دعم قدرة المؤسسات على استخلاص الدروس من الأزمات السابقة، وتوظيفها في تحسين الاستجابات المستقبلية.

### الدراسات السابقة المتعلقة بمرونة المؤسسات

حظي موضوع مرونة المؤسسات باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية الحديثة، لا سيما في ظل الأزمات والاضطرابات المتكررة التي تواجه منظمات الأعمال. وقد تناولت الدراسات السابقة المرونة من زوايا متعددة،

شملت محدداتها، وأبعادها، وأثرها في الأداء والاستدامة والقدرة التنافسية. وفيما يلي عرض تحليلي لأبرز هذه الدراسات.

تناولت دراسة عبدالنور (2022) دور تقانة المعلومات في تعزيز المرونة المؤسسية، من خلال دراسة ميدانية على عينة من العاملين في المؤسسة المينائية جن جن بولاية جيجل. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائجها وجود أثر إيجابي لتقانة المعلومات في تعزيز مرونة المؤسسة، خاصة من حيث سرعة الاستجابة والتكيف مع التغيرات. وتبرز أهمية هذه الدراسة في تأكيدها على أن المرونة المؤسسية لا تتحقق بمعزل عن البنية التكنولوجية الداعمة، وهو ما يمكن إسقاطه على المؤسسات اللوجستية محل الدراسة الحالية.

وفي السياق نفسه، هدفت دراسة بلخضر (2022) إلى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية في تنمية مهارات الحل الإبداعي للمشكلات داخل المنظمة، من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة ALFAPIPE بعنابة. وأظهرت نتائج الدراسة أن المرونة الاستراتيجية تسهم بشكل فاعل في تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات غير المتوقعة، وتعزيز الابتكار التنظيمي. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه النتائج في دعم الطرح القائل بأن المرونة تمثل قدرة تنظيمية تسهم في مواجهة الأزمات وتحويلها إلى فرص.

كما سعت دراسة القرغولي وآخرون (2023) إلى بيان دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز مكانة المنظمة، من خلال تطبيقها على شركة الخليج لمنتجات الألبان في كربلاء المقدسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى المرونة الاستراتيجية والمكانة التنافسية للمنظمة، حيث تسهم المرونة في تحسين الاستجابة لمتطلبات السوق وتعزيز ثقة العملاء. وتدعم هذه الدراسة العلاقة بين المرونة والأداء التنافسي، وهو ما يتقاطع مع أهداف الدراسة الحالية في قطاع اللوجستيات.

أما على المستوى الدولي، فقد تناولت دراسة Wulandhari et al. (2023) مرونة المؤسسات في مواجهة مخاطر سلاسل الإمداد خلال جائحة كوفيد-19. واعتمدت الدراسة على تحليل بيانات عدد من المؤسسات في بيئات مختلفة، وأظهرت أن المؤسسات التي تمتعت بمستويات مرتفعة من المرونة كانت أكثر قدرة على

الاستجابة السريعة للاضطرابات والتعافي منها، مقارنة بالمؤسسات الأقل مرونة. وتُعد هذه الدراسة ذات أهمية خاصة، إذ تؤكد الدور الحيوي للمرونة المؤسسية في أوقات الأزمات الكبرى.

وفي سياق تعزيز الاستدامة، قدمت دراسة (Zavala-Alcívar et al. (2020 إطارًا مفاهيميًا لإدارة المرونة وزيادة الاستدامة في سلاسل الإمداد. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المرونة تمثل عنصرًا أساسيًا لتحقيق الاستدامة، من خلال تعزيز القدرة على التكيف والاستجابة والتعافي، بما يضمن استمرارية الأداء في البيئات الديناميكية. وتبرز أهمية هذه الدراسة في ربطها بين المرونة والاستدامة، وهو ما يعزز الإطار النظري للدراسة الحالية.

ومن خلال استعراض هذه الدراسات، يتضح أن هناك اتفاقًا عامًا على الأثر الإيجابي لمرونة المؤسسات في تحسين الأداء، وتعزيز القدرة التنافسية، ودعم الاستدامة. ومع ذلك، يُلاحظ ندرة الدراسات التي تناولت مرونة المؤسسات في قطاع اللوجستيات بالمملكة العربية السعودية، فضلًا عن محدودية الدراسات التي ربطت بين مرونة المؤسسات وإدارة المخاطر في سلاسل الإمداد بصورة تكاملية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته، بما يسهم في سد فجوة بحثية واضحة في هذا المجال

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُعد العلاقة بين إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد ومرونة المؤسسات من العلاقات الجوهرية في الأدبيات الإدارية واللوجستية المعاصرة، حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن فاعلية المؤسسات في مواجهة الاضطرابات والأزمات ترتبط بدرجة كبيرة بمدى نضج ممارساتها في إدارة المخاطر. فإدارة المخاطر لا تقتصر على تقليل الخسائر المحتملة فحسب، بل تمثل مدخلًا استراتيجيًا يسهم في بناء قدرات تنظيمية ديناميكية تعزز مرونة المؤسسات وقدرتها على الصمود والتكيف في البيئات المتغيرة.

وتتطلب هذه العلاقة من افتراض مفاده أن سلاسل الإمداد تُعد من أكثر الأنظمة التنظيمية تعرضًا للمخاطر، نظرًا لاعتمادها على تدفقات مترابطة للمواد والمعلومات، وتداخل أطراف متعددة داخلية وخارجية. وفي هذا السياق، فإن تبني ممارسات منهجية لإدارة المخاطر، تبدأ بتحديد المخاطر المحتملة، ثم تقييمها بدقة، واختيار

استراتيجيات الاستجابة الملائمة لها، مع الاستمرار في مراقبتها وتحديثها، يسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على الاستجابة السريعة للاضطرابات والتعافي منها، وهو ما يشكل جوهر مفهوم المرونة المؤسسية.

وقد أكدت دراسات عربية عدة وجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر ومرونة المؤسسات، حيث أظهرت دراسة الرواشدة والشورة (2022) أن ممارسات إدارة المخاطر في سلاسل التوريد تؤثر بشكل مباشر في تعزيز مرونة السلسلة، من خلال تحسين الاستجابة للاضطرابات وتقليل زمن التعافي. كما بينت نتائج دراسة المري وآخرون (2020) أن إدارة المخاطر تمثل أحد المحددات الأساسية للأداء الاستراتيجي، الأمر الذي ينعكس على قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات البيئية.

وفي السياق نفسه، أشارت دراسات أخرى إلى أن إدارة المخاطر تسهم في بناء مرونة مؤسسية مستدامة من خلال دعم اتخاذ القرار، وتعزيز التنسيق بين وحدات المنظمة، وتحسين الجاهزية التنظيمية لمواجهة الأزمات، وهو ما يدعم قدرة المؤسسة على الاستمرار في تحقيق أهدافها رغم الظروف غير المواتية (باقر وآخرون، 2020؛ الشديفات وصيام، 2022).

أما في الأدبيات الأجنبية، فقد أكدت دراسة Wulandhari et al. (2023) أن المؤسسات التي تعتمد نظاماً فعالة لإدارة مخاطر سلاسل الإمداد تتمتع بمستويات أعلى من المرونة التنظيمية، خاصة في أوقات الأزمات الكبرى مثل جائحة كوفيد-19. كما أوضح Daryanto et al. (2024) أن التكامل بين استراتيجيات إدارة المخاطر وبناء المرونة يسهم في تحسين الأداء المؤسسي في البيئات الديناميكية. وأشار Ali et al. (2023) إلى أن ثقافة إدارة المخاطر ونقل المعرفة داخل سلاسل الإمداد تلعب دوراً محورياً في تعزيز القدرة على التكيف والتعافي.

ومن خلال الربط التحليلي بين أبعاد المتغيرين، يمكن القول إن كل بُعد من أبعاد إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد يسهم في دعم أبعاد مرونة المؤسسات؛ فتحديد المخاطر يعزز جاهزية المؤسسة، وتقييمها يساعد في ترتيب الأولويات واتخاذ قرارات مرنة، واستراتيجيات الاستجابة تدعم سرعة التعامل مع الاضطرابات، في حين تسهم مراقبة وتحديث المخاطر في التعلم المستمر وتحسين القدرة على التكيف والتعافي.

وعليه، يتضح أن العلاقة بين إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد ومرونة المؤسسات علاقة إيجابية وتكاملية، حيث تمثل إدارة المخاطر أحد المداخل الرئيسة لبناء المرونة المؤسسية في قطاع اللوجستيات. وانطلاقاً من ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار هذه العلاقة في سياق المؤسسات العاملة في قطاع اللوجستيات بالمملكة العربية السعودية، بما يسهم في تعزيز الفهم العلمي والتطبيقي لهذه العلاقة في بيئة محلية تتسم بأهمية استراتيجية متزايدة.

## 2.5. الخاتمة

خلصت الدراسة النظرية من خلال المبحثين الأول والثاني إلى أن إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد ومرونة المؤسسات يمثلان ركيزتين أساسيتين لتحقيق الاستدامة المؤسسية في البيئات الديناميكية والمعقدة، ولا سيما في قطاع اللوجستيات الذي يتسم بارتفاع درجة التعرض للمخاطر والاضطرابات. فقد أظهر المبحث الأول أن إدارة المخاطر تُعد عملية استراتيجية متكاملة تقوم على تحديد المخاطر وتقييمها، ووضع استراتيجيات الاستجابة المناسبة لها، ومراقبتها وتحديثها بصورة مستمرة، بما يسهم في الحد من آثارها السلبية وتعزيز كفاءة الأداء.

كما بين المبحث الثاني أن مرونة المؤسسات تمثل قدرة تنظيمية متعددة الأبعاد، تعكس قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للاضطرابات، والتكيف مع المتغيرات، والتعافي من الأزمات، والتعلم المستمر منها، وهو ما يعزز استمرارية الأداء ويقوي المكانة التنافسية. وقد أظهرت الدراسات السابقة التي تناولها المبحثان وجود توافق علمي على الأثر الإيجابي لإدارة المخاطر في تعزيز مرونة المؤسسات، مع اختلاف السياقات التطبيقية والمتغيرات الوسيطة أو المعدلة.

ومن خلال الربط التحليلي بين المبحثين، يتضح أن إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد تمثل مدخلاً رئيساً لبناء مرونة المؤسسات، حيث تسهم ممارساتها المنهجية في تعزيز الجاهزية التنظيمية، وتحسين سرعة الاستجابة، ودعم القدرة على التكيف والتعافي في مواجهة الاضطرابات. وعليه، فإن الإطار النظري الذي تم بناؤه يشكل أساساً علمياً متيناً للانتقال إلى الجانب التطبيقي للدراسة، واختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في سياق المؤسسات العاملة في قطاع اللوجستيات بالمملكة العربية السعودية، بما يسهم في سد فجوة بحثية قائمة وتعزيز المعرفة العلمية في هذا المجال.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة

يُعدّ الفصل المنهجي الركيزة الأساسية التي يقوم عليها البناء العلمي لأي دراسة أكاديمية، إذ يُحدّد الإطار الإجرائي الذي يُترجم من خلاله الإطار النظري والمفاهيمي إلى خطوات عملية قابلة للتطبيق والقياس. وفي سياق الدراسة الحالية التي تسعى إلى الكشف عن مدى تأثير إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد بأبعادها الأربعة — تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، واستراتيجيات الاستجابة للمخاطر، ومراقبة وتحديث المخاطر — في تعزيز مرونة المؤسسات العاملة في قطاع اللوجستيات بالمملكة العربية السعودية، فإن اختيار المنهجية المناسبة يُشكّل عاملاً حاسماً في ضمان دقة النتائج وموثوقيتها.

يتناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للإجراءات المنهجية التي اتبعتها الدراسة، بدءاً من التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث التي تُرسي الأساس المفاهيمي للقياس، مروراً بتصميم البحث والمنهج المعتمد الذي يُحدّد الفلسفة البحثية والاستراتيجية العلمية المتبعة، وصولاً إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينتها وأساليب اختيارها. كما يستعرض الفصل أداة جمع البيانات المستخدمة وآليات بنائها وتطويرها، فضلاً عن اختبارات الصدق والثبات التي تضمن الجودة السيكمترية للأداة. ويُختتم الفصل بتوضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، والاعتبارات الأخلاقية التي التزمت بها الدراسة طوال مراحل تنفيذها.

إن الاهتمام بالدقة المنهجية في هذه الدراسة ينبع من طبيعة القطاع المدروس — قطاع اللوجستيات في المملكة العربية السعودية — الذي يشهد تحولات جوهرية في إطار رؤية المملكة 2030، مما يستوجب تبني منهجية بحثية صارمة تُراعي خصوصية السياق التنظيمي والبيئي لهذا القطاع الحيوي، وتسهم في تقديم نتائج ذات قيمة علمية وتطبيقية عالية.

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُعدّ التعريفات الإجرائية حجر الزاوية في أي دراسة كمّية، إذ تُحوّل المفاهيم النظرية المجردة إلى مؤشرات قابلة للقياس والملاحظة، مما يُتيح للباحث ترجمة الفرضيات إلى عبارات يمكن اختبارها إحصائياً. وفيما يلي التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة الحالية:

## أولاً: المتغير المستقل — إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد

تُعرّف إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجموعة العمليات والممارسات المنظّمة التي تتبنّاها المؤسسات العاملة في قطاع اللوجستيات بالمملكة العربية السعودية للتعامل مع التهديدات والاضطرابات المحتملة التي قد تُؤثّر في تدفق العمليات عبر سلسلة الإمداد، ويُقاس من خلال أربعة أبعاد فرعية هي:

**البُعد الأول — تحديد المخاطر:** يُعرّف إجرائياً بأنه قدرة المؤسسة على الاكتشاف المبكر والمنهجي للتهديدات والأحداث المحتملة التي قد تُعرقّل عمليات سلسلة الإمداد، سواء كانت داخلية كالأعطال التشغيلية ونقص الموارد البشرية، أو خارجية كتهديدات الأسواق والكوارث الطبيعية والتغيرات التنظيمية. ويُقاس هذا البُعد من خلال مدى امتلاك المؤسسة لآليات رصد ومسح بيئي منتظمة، واستخدامها لأدوات مثل قوائم المراجعة وتحليل السيناريوهات وورش العصف الذهني مع أصحاب المصلحة، ومدى شمولية عملية التحديد لجميع حلقات سلسلة الإمداد من الموردين حتى العملاء النهائيين.

**البُعد الثاني — تقييم المخاطر:** يُعرّف إجرائياً بأنه قدرة المؤسسة على تحليل المخاطر المحدّدة وقياس درجة خطورتها من حيث احتمالية وقوعها وحجم تأثيرها المتوقع في عمليات سلسلة الإمداد، بما يُتيح ترتيبها وفق أولويات واضحة. ويُقاس من خلال مدى استخدام المؤسسة لأساليب التقييم الكمي والنوعي كمصفوفة الاحتمالية والأثر وتحليل أنماط الفشل وأثاره، ومدى إشراك الخبراء والمختصين في عملية التقييم، وقدرة المؤسسة على تصنيف المخاطر إلى مستويات تتراوح بين المنخفضة والمرتفعة.

**البُعد الثالث — استراتيجيات الاستجابة للمخاطر:** تُعرّف إجرائياً بأنها مجموعة الخطط والإجراءات الاستباقية والتفاعلية التي تتبنّاها المؤسسة للتعامل مع المخاطر المقيّمة، وتشمل استراتيجيات التجنّب والتخفيف والنقل والقبول. ويُقاس هذا البُعد من خلال مدى امتلاك المؤسسة لخطط استجابة موثّقة ومحدّثة لكل فئة من فئات المخاطر، وتوافر بدائل للموردين وقنوات إمداد احتياطية، ومدى تدريب الفرق على تنفيذ خطط الطوارئ، وسرعة الاستجابة عند وقوع الاضطرابات فعلياً.

**البُعد الرابع — مراقبة وتحديث المخاطر:** يُعرّف إجرائياً بأنه قدرة المؤسسة على المتابعة المستمرة لبيئة المخاطر وتحديث سجل المخاطر وخطط الاستجابة بشكل دوري في ضوء المستجدات والتغيرات. ويُقاس من خلال مدى وجود نظام رقابي مستمر لرصد مؤشرات الإنذار المبكر، وانتظام مراجعة سجل المخاطر وتحديثه، واستخدام مؤشرات أداء رئيسية لقياس فاعلية إجراءات إدارة المخاطر، ومدى الاستفادة من الدروس المستخلصة من الأحداث السابقة في تطوير عمليات إدارة المخاطر.

### ثانياً: المتغير التابع — مرونة المؤسسات

تُعرّف مرونة المؤسسات إجرائياً في هذه الدراسة بأنها قدرة المؤسسات العاملة في قطاع اللوجستيات بالمملكة العربية السعودية على استيعاب الصدمات والاضطرابات التي تتعرض لها سلاسل الإمداد، والتكيف معها بسرعة وكفاءة، واستعادة مستوى الأداء الطبيعي أو تحقيق مستوى أداء أفضل مما كان قبل الاضطراب. وتُقاس المرونة من خلال عدة مؤشرات تشمل سرعة التعافي من الاضطرابات واستعادة العمليات التشغيلية، والقدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة في الطلب أو العرض، ومرونة إعادة تشكيل شبكات الإمداد وتعديل المسارات اللوجستية، والقدرة على الحفاظ على مستوى الخدمة المقدم للعملاء أثناء فترات الأزمات، ومستوى التعاون والتنسيق مع الشركاء في سلسلة الإمداد لمواجهة الاضطرابات.

### 3.3. تصميم البحث (البصلة البحثية) ومنهج الدراسة

يُعدّ تصميم البحث الإطار الهيكلي الذي يُنظّم عملية البحث العلمي ويوجّهها نحو تحقيق أهدافها بأعلى درجات الدقة والموضوعية. وقد استندت هذه الدراسة في بناء تصميمها البحثي إلى نموذج "بصلة البحث" الذي طوّره (Saunders et al. 2019)، والذي يُقدّم رؤية متعددة الطبقات لعملية التصميم المنهجي، تبدأ من الفلسفة البحثية في الطبقة الخارجية وتتدرّج نحو الداخل وصولاً إلى التقنيات والإجراءات التفصيلية.

**الطبقة الأولى — الفلسفة البحثية (الوضعية): (Positivism)** تتبنّى هذه الدراسة الفلسفة الوضعية التي تقوم على افتراض أن الحقيقة موضوعية وقابلة للقياس والملاحظة بمعزل عن الباحث، وأن العلاقات بين المتغيرات يمكن اكتشافها واختبارها من خلال أدوات كمية منضبطة. ويتسق هذا التوجه الفلسفي مع طبيعة الدراسة الحالية

التي تسعى إلى قياس العلاقة بين إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد ومرونة المؤسسات، وتهدف إلى الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة. وتفترض الفلسفة الوضعية أن الباحث يتخذ موقفاً محايداً تجاه الظاهرة المدروسة، وأن النتائج لا تتأثر بقيمه الشخصية أو تفسيراته الذاتية، مما يُعزّز من موضوعية البحث وقابلية تكراره.

**الطبعة الثانية — المقاربة البحثية) الاستنباطية: (Deductive Approach** اعتمدت الدراسة على المقاربة الاستنباطية التي تنطلق من النظريات والأدبيات القائمة لصياغة فرضيات محددة، ثم تختبرها ميدانياً من خلال البيانات المجمعة. فقد انطلقت الدراسة من الأدبيات النظرية والدراسات السابقة في مجال إدارة مخاطر سلاسل الإمداد والمرونة التنظيمية لبناء نموذجها المفاهيمي وصياغة فرضياتها، ثم عمدت إلى اختبار هذه الفرضيات إحصائياً باستخدام البيانات الأولية المجمعة من مجتمع الدراسة. وتتميز هذه المقاربة بقدرتها على توفير اختبارات صارمة للعلاقات المفترضة بين المتغيرات، مما يُضفي قوة تفسيرية على النتائج المستخلصة.

## سعادة المشارك/المشاركة الكريم/ة،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان "أثر إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد في تعزيز مرونة المؤسسات العاملة في قطاع اللوجستيات بالمملكة العربية السعودية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على الدرجة العلمية. تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير ممارسات إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد — بأبعادها المتمثلة في تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، واستراتيجيات الاستجابة للمخاطر، ومراقبة وتحديث المخاطر — في تعزيز مرونة المؤسسات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.

ونظراً لكونكم من العاملين في قطاع اللوجستيات وسلاسل الإمداد، فإن آراءكم وتقديراتكم تُمثّل ركيزة أساسية لنجاح هذه الدراسة. لذا نأمل منكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية، علماً بأنه لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، بل المطلوب هو التعبير عن رأيكم الشخصي بناءً على خبرتكم ومعرفتكم بالواقع الفعلي في مؤسستكم.

## القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

يُرجى وضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب:

### 1. الجنس:

• ☐ ذكر

• ☐ أنثى

### 2. الفئة العمرية:

• ☐ أقل من 30 سنة

• ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

• ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة

• ☐ 50 سنة فأكثر

### 3. المؤهل العلمي:

• ☐ دبلوم

• ☐ بكالوريوس

• ☐ ماجستير

• ☐ دكتوراه

### 4. سنوات الخبرة في قطاع اللوجستيات وسلاسل الإمداد:

• ☐ أقل من 5 سنوات

• ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

• ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة

• 15 □ سنة فأكثر

**5. المستوى الوظيفي:**

- □ مدير تنفيذي / إدارة عليا
- □ مدير إدارة / إدارة وسطى
- □ رئيس قسم / مشرف
- □ أخصائي / موظف تنفيذي

**6. حجم المؤسسة (عدد الموظفين):**

- □ أقل من 50 موظفاً
- □ من 50 إلى أقل من 250 موظفاً
- □ من 250 إلى أقل من 1000 موظف
- □ 1000 موظف فأكثر

**القسم الثاني: محاور الاستبانة**

**المحور الأول: المتغير المستقل — إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد**

**البُعد الأول: تحديد المخاطر**

| الرقم | الفقرة                                                                                                         | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1     | تمتلك المؤسسة آليات منهجية واضحة لرصد وتحديد المخاطر المحتملة في جميع مراحل سلسلة الإمداد بشكل استباقي ومنتظم. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                          |                          |                          |                          |                          |   |                                                                                                                                              |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 | تستخدم المؤسسة أدوات متنوعة لتحديد المخاطر مثل تحليل السيناريوهات وقوائم المراجعة وجلسات العصف الذهني مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 3 | تحرص المؤسسة على تصنيف المخاطر المحددة إلى فئات واضحة تشمل المخاطر التشغيلية والمالية والبيئية والتقنية والتنظيمية المرتبطة بسلسلة الإمداد.  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 | تحتفظ المؤسسة بسجل شامل ومحدث للمخاطر يتضمن جميع التهديدات المحتملة على امتداد سلسلة الإمداد من الموردين وحتى العملاء النهائيين.             |

### البُعد الثاني: تقييم المخاطر

| الرقم | الفقرة                                                                                                                                                        | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 5     | تعتمد المؤسسة على أساليب كمّية ونوعية لتقييم المخاطر المحددة من حيث احتمالية وقوعها ومدى خطورة تأثيرها في عمليات سلسلة الإمداد.                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6     | تستخدم المؤسسة مصفوفة الاحتمالية والأثر أو أدوات مماثلة لترتيب المخاطر وفق أولويات واضحة تُسهم في توجيه عملية صنع القرار.                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7     | تُشرك المؤسسة الخبراء والمختصين من مختلف الإدارات والأقسام ذات العلاقة بسلسلة الإمداد في عملية تقييم المخاطر لضمان شمولية التقييم ودقّته.                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8     | تقوم المؤسسة بتقدير الأثر المالي والتشغيلي المتوقع لكل خطر على أداء سلسلة الإمداد مما يُساعد في تخصيص الموارد اللازمة للتعامل مع المخاطر ذات الأولوية القصوى. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### البُعد الثالث: استراتيجيات الاستجابة للمخاطر

| الرقم | الفقرة                                                                                                                                     | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 9     | تمتلك المؤسسة خطط استجابة موثقة وواضحة لكل فئة من فئات المخاطر تتضمن إجراءات تفصيلية للتعامل معها عند وقوعها.                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10    | تتبنى المؤسسة استراتيجيات متنوعة للاستجابة للمخاطر تشمل التجنب والتخفيف والنقل والقبول وفقاً لطبيعة كل خطر ومستوى خطورته.                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11    | توفر المؤسسة بدائل استراتيجية للموردين وقنوات إمداد احتياطية لضمان استمرارية العمليات في حال تعرّض أي حلقة من حلقات سلسلة الإمداد لاضطراب. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12    | تجري المؤسسة تدريبات ومحاكاة دورية لاختبار فاعلية خطط الاستجابة للمخاطر وتأهيل فرق العمل للتعامل مع سيناريوهات الطوارئ المختلفة.           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### البُعد الرابع: مراقبة وتحديث المخاطر

| الرقم | الفقرة                                                                                                                                           | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 13    | تمتلك المؤسسة نظاماً رقابياً مستمراً لمتابعة مؤشرات الإنذار المبكر والتغيرات في بيئة المخاطر المحيطة بسلسلة الإمداد.                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14    | تقوم المؤسسة بمراجعة وتحديث سجل المخاطر وخطط الاستجابة بشكل دوري ومنتظم لضمان مواكبتها للمستجدات والتحويلات في بيئة الأعمال.                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15    | تعتمد المؤسسة على مؤشرات أداء رئيسية محددة وقابلة للقياس لتقييم فاعلية إجراءات إدارة المخاطر في سلسلة الإمداد واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16    | تستفيد المؤسسة بشكل منهجي من الدروس المستخلصة والتجارب السابقة في تطوير وتحسين عمليات إدارة المخاطر ورفع كفاءتها بصورة مستمرة.                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## المحور الثاني: المتغير التابع — مرونة المؤسسات

| الرقم | الفقرة                                                                                                                                          | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 17    | تتمتع المؤسسة بالقدرة على استعادة عملياتها التشغيلية إلى مستواها الطبيعي في أقصر وقت ممكن بعد تعرّض سلسلة الإمداد لأي اضطراب أو أزمة.           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18    | تستطيع المؤسسة التكيف بسرعة مع التقلبات المفاجئة في مستويات الطلب أو العرض دون حدوث انقطاع جوهري في خدماتها اللوجستية.                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19    | تملك المؤسسة القدرة على إعادة تشكيل شبكات الإمداد وتعديل المسارات اللوجستية بمرونة وكفاءة استجابةً للظروف الطارئة والمتغيرات البيئية.           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20    | تحافظ المؤسسة على مستوى جودة الخدمة المقدّم للعملاء والالتزام بمواعيد التسليم حتى خلال فترات الأزمات والاضطرابات في سلسلة الإمداد.              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21    | تتمتع المؤسسة بمستوى عالٍ من التعاون والتنسيق مع شركائها في سلسلة الإمداد مما يُعزّز القدرة الجماعية على مواجهة الاضطرابات والتعافي منها.       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22    | تمتلك المؤسسة بنية تحتية تقنية ورقمية متطورة تُمكنها من رصد الاضطرابات في الوقت الحقيقي واتخاذ قرارات سريعة ومبنية على البيانات لتعزيز المرونة. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23    | تتبني المؤسسة ثقافة تنظيمية مرنة تُشجّع على الابتكار والتعلّم من الأخطاء والتحسين المستمر في إدارة عمليات سلسلة الإمداد.                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24    | تحتفظ المؤسسة بمخزون استراتيجي احتياطي وموارد مالية كافية تُمكنها من امتصاص الصدمات المفاجئة والاستمرار في تقديم خدماتها دون توقف.              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                          |                          |                          |                          |                          |                                                                                                                                          |    |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تمتلك المؤسسة فرق عمل مؤهلة ومدربة على إدارة الأزمات وقادرة على اتخاذ قرارات فعالة تحت الضغط لضمان استمرارية عمليات سلسلة الإمداد.       | 25 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تتمتع المؤسسة بالقدرة على تحويل التحديات والأزمات التي تواجه سلسلة الإمداد إلى فرص لتطوير عملياتها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق. | 26 |

## قائمة المراجع

- زغني، نجية، و حمول، طارق. (2022). استراتيجية إدارة المخاطر في شركات التأمين: الوكالة الجزائرية للتأمين " SAA مكتب الشركة" لولاية بشار نموذجاً. مجلة الإبداع، مج12، ع2 ، 212 - 226. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1346391>
- الحسني، عبدالله بن حمود بن محمد، و الخشالي، شاكر جار الله محمود. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1264921>
- الرواشدة، ينال عاطف سلام، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2022). أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد: الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس العربية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1329066>
- بكوش، مهاء، و بوغازي، فريدة. (2022). أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع: دراسة حالة مؤسسة بيكو. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج25، ع1 ، 149 - 168. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1290732>
- عوض، راما محمود جوهر، و خشمان، أيسر محمد علي. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات الخاصة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم

الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1328853>

- الشديفات، علياء حسين عبدالمجيد، و صيام، أحمد زكريا عبدالرحمن. (2022). أثر تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية العاملة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1385003>

- بلخضر، مسعودة سليمان. (2022). أثر المرونة الاستراتيجية في تنمية مهارات الحل الإبداعي للمشكلات بالمنظمة: دراسة ميدانية بمؤسسة ALFAPIPE بعنابة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج25، ع1، 197 - 216. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1290787>

- عبدالنور، عبدالنور موسى. (2022). دور تقانة المعلومات في تعزيز المرونة المؤسسية: دراسة ميدانية علي عينة من عمال المؤسسة المينائية جن جن بولاية جيجل. مجلة المواقف، مج17، عدد خاص، 293 - 323. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1253332>

- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزار عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

<http://search.mandumah.com/Record/1219633> مسترجع من

- المري، حمد سالم، القعيد، مرزوق عايد، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (2020). أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي: ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1229055>
- الحسني، عبدالله بن حمود بن محمد، و الخشالي، شاكر جار الله محمود. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1264921>
- الرواشدة، ينال عاطف سلام، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2022). أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد: الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس العربية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1329066>
- الرزني، رائد محمد فالح، و الزغول، عمرو محمد. (2024). أثر الحوكمة في تحسين فاعلية إدارة المخاطر: الدور المعدل للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1580079>

- بوداود، خليل. (2021). أثر إدارة المخاطر على تحسين أداء شركات التأمين: دراسة حالة. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، مج4، ع2، 8 - 20. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1201521>
- القرغولي، حسين علي عبدالله، المسعودي، فاطمة عبد علي سلمان، و الشمري، أحمد عبدالله أمانة. (2023). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز مكانة المنظمة: دراسة تطبيقية في شركة الخليج لمنتجات الألبان في كربلاء المقدسة. السبط، مج9، ع2، 99 - 121. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1375094>
- صمد، أمل سمير إسماعيل، و قاسم، إسماعيل عبدالله محمد. (2022). أثر إدارة المواهب في تعزيز المرونة الاستراتيجية: دراسة حالة اتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1360095>
- العبيسي، رامي سهيل راتب، و الشعار، إسحق محمود نزال. (2020). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الابتكار: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1310936>
- عبدالسلام، ياسمين فوز، و الشيخ، زيد فوزي أيوب. (2025). دور النظم الخبيرة في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في عينة من المصارف الحكومية في مدينة الموصل.

- Wulandhari, N. B. I., Budhwar, P., Mishra, N., Akbar, S., Do, Q., & Milligan, G. (2023). Organizational resilience to supply chain risks during the COVID-19 pandemic. *British Journal of Management*, 34(3), 1282–1315.
- Daryanto, A. W., Prabowo, H., Hamsal, M., & Elidjen, E. (2024). RISK MANAGEMENT AND SUPPLY CHAIN RESILIENCE STRATEGY TO DELIVER BUSINESS PERFORMANCE IN THE DYNAMICAL ENVIRONMENTAL CHANGE. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 16(4), 104–124
- Sunitha, R. (2024). Financial Institution's Role in Supply Chain Risk Management: Strengthening Resilience and Mitigating Financial Risks. *REST Journal on Emerging Trends in Modelling and Manufacturing*, 10(2), 1–7
- Ali, I., Golgeci, I., & Arslan, A. (2023). Achieving resilience through knowledge management practices and risk management culture in agri–

food supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 28(2), 284–299

- Piprani, A. Z., Jaafar, N. I., Ali, S. M., Mubarik, M. S., & Shahbaz, M. (2022). Multi-dimensional supply chain flexibility and supply chain resilience: The role of supply chain risks exposure. *Operations Management Research*, 15(1), 307–325.
- Hajarath, K., & Vummadi, J. (2024). Enhancing supply chain resilience: Proactive strategies for disruptive events. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(3), 1–11
- Wulandhari, N. B. I., Budhwar, P., Mishra, N., Akbar, S., Do, Q., & Milligan, G. (2023). Organizational resilience to supply chain risks during the COVID-19 pandemic. *British Journal of Management*, 34(3), 1282–1315
- Zavala–Alcívar, A., Verdecho, M. J., & Alfaro–Saiz, J. J. (2020). A conceptual framework to manage resilience and increase sustainability in the supply chain. *Sustainability*, 12(16), 6300.
- Sunitha, R. (2024). Financial Institution’s Role in Supply Chain Risk Management: Strengthening Resilience and Mitigating Financial Risks.

REST Journal on Emerging Trends in Modelling and Manufacturing, 10(2), 1–7.

- Singh, R. K. (2024). Strengthening resilience in supply chains: the role of multi-layer flexibility, supply chain risks and environmental dynamism. The International Journal of Logistics Management, 35(6), 1807–1826.
-