

أثر إدارة المخاطر على مرونة سلسلة التوريد في شركة أسمنت الشرقية
مشروع تخرج

إعداد

م. عبدالله صالح الراجح. الرقم الأكاديمي: 222001638

م. ياسر حسين القحطاني. الرقم الأكاديمي: 222001622

م. عبد الكريم حميد الظفيري. الرقم الأكاديمي: 222000755

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

Mid Ocean University

College of Management

Risk Management



The Impact of Risk Management on Supply Chain

Resilience in Eastern Cement Company

Graduation Project

Prepared by:

Eng. Abdullah Saleh Al-Rajeh.

Academic Number: 222001638

Eng. Yasser Hussein Al-Qahtani.

Academic Number: 222001622

Eng. Abdul Karim Humaid Al-Dhafiri.

Academic Number: 222000755

Supervised by:

Dr. Walid Abduljawad Soliman Siddiq

Dr. Alfaisal Abdulhamid Muhammad Hassan

Year: 1444 AH / 2023 AD



شكر ونفاس

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/ وليد سليمان

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في

جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما

قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز

وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر والانتقائية، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) في تكامل سلاسل التوريد بأبعادها (العمليات المستدامة، وتكامل الموردين، وتكامل الزبائن)، في شركة أسمنت الشرقية، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة و إرسال رابط الاستبانة الإلكترونية إلى (347) موظفا على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وتم استرداد (218) استبانة صالحة للتحليل. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: يوجد أثر لعمليات إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر والانتقائية، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) في تكامل سلاسل التوريد بأبعادها (العمليات المستدامة، وتكامل الموردين، وتكامل الزبائن) في شركة أسمنت الشرقية .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: يُفضل تعزيز وتحسين عمليات إدارة المخاطر في جميع أبعاد سلاسل التوريد، بما في ذلك تحديد المخاطر، تحليلها والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر، و يمكن تطوير وتحسين إطار عمل إدارة المخاطر لضمان تكامل فعال في جميع مراحل سلسلة التوريد .

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر – سلاسل التوريد – شركة اسمنت الشرقية.

قائمة المحتويات

ج	بسم الله الرحمن الرحيم.....
Error! Bookmark not defined.	إهداء.....
د	شكرو تقدير.....
هـ	المستخلص.....
و	قائمة المحتويات.....
ي	قائمة الجداول.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1	1,1 المقدمة:.....
2	2.1 مشكلة الدراسة.....
3	3.1 أهمية الدراسة:.....
3	3..... الأهمية العلمية ?
3	3..... الأهمية العملية ?
4	4,1 أهداف الدراسة.....
4	4..... 5.1 أسئلة الدراسة.....
5	5..... 6.1 فرضيات الدراسة.....
6	6..... 7.1 نموذج الدراسة.....
7	7..... 8.1 أسباب اختيار الموضوع.....
7	7..... 9.1 المنهجية:.....

7.....	10.1 الأساليب الإحصائية.....
8.....	11.1 حدود الدراسة.....
9.....	12.1 الدراسات السابقة.....
22.....	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
22.....	تمهيد:.....
23.....	المبحث الأول إدارة المخاطر.....
23.....	تمهيد:.....
23.....	1.1.2 تعريف إدارة المخاطر:.....
24.....	2.1.2 أنواع المخاطر.....
25.....	3.1.2 تصنيف المخاطر.....
26.....	4.1.2 أهمية إدارة المخاطر.....
27.....	5.1.2 أهداف إدارة المخاطر.....
27.....	6.1.2 تقنيات (أدوات) إدارة المخاطر.....
28.....	7.1.2 أبعاد إدارة المخاطر.....
32.....	المبحث الثاني: مرونة سلسلة التوريد.....
32.....	تمهيد:.....
33.....	1.2.2 أهمية سلاسل التوريد.....
33.....	2.2.2 أهداف سلاسل التوريد.....
34.....	3.2.2 عناصر سلاسل التوريد.....
35.....	4.2.2 التوجهات الحديثة لإدارة سلسلة التوريد.....

35.....	5.2.2 أبعاد مرونة سلسلة التوريد
40.....	المبحث الثالث: اثر إدارة المخاطر على مرونة سلسلة التوريد
40.....	1.3.2 إدارة المخاطر ومرونة سلاسل التوريد
43.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)
43.....	1.3 منهج الدراسة:
43.....	2.3 مصادر البيانات:
44.....	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها:
48.....	4.3 أداة الدراسة:
49.....	5.3 ثبات الأداة.....
50.....	6.3 الصدق التقاربي (Convergent Validity).....
51.....	7.3 مفتاح تصحيح المقياس.....
52.....	8.3 متغيرات الدراسة:
52.....	9.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة:
53.....	الفصل الرابع: نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.....
53.....	1.4 المقدمة:
53.....	2.4 نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للدراسة:
53.....	3.5 نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للدراسة:
66.....	4.4 تحليل مدى ملاءمة البيانات لاختبار الفرضيات.....
68.....	5.4 اختبار فرضيات الدراسة:
74.....	الفصل الخامس النتائج والتوصيات.....

74.....	1.5 النتائج
75.....	2.5 التوصيات
76.....	Abstract
77.....	المراجع
77.....	أولاً: المراجع العربية
82.....	ثانياً : المراجع الأجنبية:

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
44	الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية في شركة أسمنت الشرقية	(1)
45	جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(2)
45	جدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(3)
46	جدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	(4)
47	جدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(5)
47	جدول رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	(6)
49	جدول رقم (7): قيم معامل كرونباخ ألفا	(7)
50	الجدول (8) متوسط التباين المفسر وكرونباخ ألفا	(8)
54	الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوي "عمليات إدارة المخاطر بأبعادها" في شركة أسمنت الشرقية مرتبة ترتيباً تنازلياً.	(9)
55	الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "تحديد المخاطر في شركة أسمنت الشرقية مرتبة ترتيباً تنازلياً	(10)
56	الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "تحليل المخاطر والانتقائية" شركة الأسمنت مرتبة ترتيباً تنازلياً	(11)
58	الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "تقييم المخاطر في شركة أسمنت الشرقية مرتبة ترتيباً تنازلياً"	(12)
59	الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "الاستجابة للمخاطر في شركة أسمنت الشرقية مرتبة ترتيباً تنازلياً"	(13)

60	الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات " مراقبة المخاطر في شركة أسمنت الشرقية مرتبة ترتيباً تنازلياً.	(14)
62	الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى " تكامل سلسلة التوريد في شركة أسمنت الشرقية مرتبة ترتيباً تنازلياً.	(15)
63	الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات " العمليات المستدامة في شركة أسمنت الشرقية مرتبة ترتيباً تنازلياً.	(16)
64	الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات " التكامل مع الموردين في شركة أسمنت الشرقية مرتبة ترتيباً تنازلياً.	(17)
65	الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات " التكامل مع الزبائن في شركة أسمنت الشرقية مرتبة ترتيباً تنازلياً.	(18)
67	جدول (19) اختبارات التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة:	(19)
69	الجدول (20) يوضح أثر عمليات إدارة المخاطر في تكامل سلاسل التوريد في شركة أسمنت الشرقية	(20)
70	الجدول (21) يوضح أثر عمليات إدارة المخاطر في العمليات المستدامة لسلاسل التوريد في شركة أسمنت الشرقية	(21)
71	الجدول (22) يوضح أثر عمليات إدارة المخاطر في التكامل مع الموردين في شركة أسمنت الشرقية	(22)
72	الجدول (23) يوضح أثر عمليات إدارة المخاطر في التكامل مع الزبائن في شركة أسمنت الشرقية	(23)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1,1 المقدمة:

في وقت يشهد فيه العالم طفرة معرفية، وثورةً تكنولوجية، وعلمية هائلة كان الإيقاع السريع ميزتها الأساسية، فقد أنجزت كثيرٌ من المنشآت نجاحاتٍ، وقفزات في تحقيق أهدافها لتفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية، واستجابتها لإدارة المعلومات والموارد ومتطلبات الإنتاج والعملاء بما يحقق مصالحها، ويُعظم فعالية عملياتها، وبالاستفادة من كلِّ ما هو مُتاح في الأسواق، من تغيير يحقق الغايات، ويلبي الاحتياجات مع أهمية استشعارها لتلك الظروف، ومواجهتها للتحديات التي قد تطرأ من حين لآخر.

وعليه فإن قياس مقدار عدم التأكد، واستشعار ظروف الفرص والتهديدات؛ هو ما يُسمى بإدارة المخاطر، وهي التي تُسهم في تمكين الإدارات بالتعامل مع العقبات، والصعوبات التي تواجهها، وتعرقل مسارها الاستراتيجي مستقبلاً، وهو ما يؤكد أهمية ارتباط إدارة المخاطر باستراتيجية المنظمة، وبالتالي فإن إدارة المخاطر؛ ومن خلال أدواتها، وتقنياتها تؤثر في عمليات سلاسل التوريد وتقلباتها، وتغيراتها المستمرة بفعل عوامل البيئة المختلفة؛ سواء أكانت داخلية، أو نتيجة لفعل قوى بيئية طبيعية؛ كالأوبئة؛ فبات من المؤكّد أن المطلوب هو استيعاب هذه التغيرات والاستجابة لها، ومواكبتها بكل مرونة؛ لتحسين الأنشطة، والعمليات الإنتاجية، وقنوات التوزيع والتسليم وتطوير الجودة، وتخفيض التكاليف، وضمان مرونة سلاسل التوريد وتكاملها (محمد وسعيد، 2020)

ولضمان تحقيق الأهداف المرجوة من استجابة لتقلبات السوق، أو استشعار للمخاطر والتهديدات، وسلامة لتدفق سلاسل التوريد ومرونتها مرونة المنتج، ومرونة التوريد، ومرونة العمليات، ومرونة التسليم، ومرونة نُظم المعلومات).

وتشكل المخاطر عائقاً أمام تقدم البشرية وتطورها وقد واجهت الأفراد والمنظمات أخطاراً متنوعة فمنها المخاطر الطبيعية والتكنولوجية، والتنظيمية، والبشرية وغيرها. ومع التقدم في علوم التكنولوجيا

ازدادت المخاطر وتنوعت وأصبحت المنظمات والأفراد في صراع دائم وأبدي مع هذه المخاطر للمحافظة على كيانها واستمرارها، وتأتي محاولة تطبيق ممارسات إدارة المخاطر كإحدى الخطوات المهمة التي تنتهجها المنظمات في سبيل مواجهة المخاطر وتقليل أثارها وهي خطوة ناجحة ضمن الخطوات الفاعلة التي تقوم عليها إدارة المخاطر ضمن المنهج العلمي الفاعل في التصدي للأخطار التي تهدد المنظمات. (إبراهيم وأحمد، 2018).

2.1 مشكلة الدراسة

إن عملية صنع القرار في سلسلة التوريد تتحقق بسبب وجود مشكلة حدثت وينبغي أن يكون هناك فرد أو مجموعة من الأفراد لمساعدة صانع القرار في تغيير الوضع الحالي في سياق الحياة الواقعية أو اقتراح قرارات لتغيير أهداف حالية أو مستقبلية، والسيطرة على بعض جوانب المشكلة. ولذا فإن عملية صناعة القرار في سلاسل التوريد، في ظل وجود المخاطر، تعمل على اكتساب فهم أشمل للقضايا التي ينطوي عليها اتخاذ قرار (Dmitry, 2018)، لدعم استمرارية وكفاءة سلاسل التوريد، ذلك أن المنظمات والشركات ذات القدرات الأفضل لتأمين واحتضان وتحويل والاستفادة من المعرفة من مصادر خارجية، وتدمج ذلك بشكل أفضل، وقد اكتسبت إدراكا لحلول جديدة (Kilubi, 2016).

إن المزايا المحتملة في سياق إدارة سلاسل التوريد منها الدعم المتبادل، وانخفاض المخاطر من خلال التجارب المشتركة. وتظهر الثقة أن شركاء سلاسل التوريد يسمحون بأخذ مصيرهم في أيدي الطرف الآخر اتخاذ الإجراءات واتخاذ القرارات المناسبة بهذه الطريقة الجهات الفاعلة في الشبكة على استعداد لتقاسم المعرفة، وهي الثقة التي تلعب دورا حاسما في تلك العملية شركاء الصرف الملتزمون، ويؤكد (Bendul, 2014) أنه ينبغي توفر تبادل مجاني للمعلومات لإظهار مستوى ثقتهما بالقرار كما يجب ألا يشعر صانعو القرار بأنهم بحاجة إلى حماية أنفسهم من أي انتهازية في السلوك الذي قد يحدث من قبل الطرف الآخر لأن المستهلك محمي من قبل أنظمة القانون الدولي الخاص، وعقود بيع البضائع، حتى لو لم يكن النهج المتعارض هو نفسه، كما تؤخذ مصالح المتخصصين في الاعتبار في كل مرة. وتتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أثر إدارة المخاطر على مرونة سلسلة التوريد في شركة أسمنت الشرقية.

3.1 أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة عندما ننظر إلى تناولها لموضوع حديث ومعاصر. تأتي هذه الدراسة في ظل ظهور مخاطر مثل الحروب والكوارث والأوبئة، والتي تترتب على تلك المخاطر آثار سلبية تؤثر على جميع المنظمات. لذلك، كان من الضروري دراسة جوانب تتعلق بقدرة المنظمات على مواجهة تداعيات هذه التهديدات والمخاطر، وزيادة قدراتها على تحقيق استراتيجياتها سواء داخلياً أو خارجياً. وهنا يمكن النظر في أهمية الدراسة من زاويتين.

❖ الأهمية العلمية

- تتجلى الأهمية العلمية في دراسة جانب مهم من ممارسات الإدارة الحديثة، وهو تكامل سلاسل التوريد. يشمل ذلك العمليات المستدامة، تكامل الموردين، تكامل العملاء. وتأتي هذه الأهمية من خلال فهم تأثير إدارة المخاطر على جميع هذه الأبعاد، في تحسين هذه العلاقات في شركة أسمنت الشرقية.
- تلعب هذه الدراسة دوراً مهماً في تعزيز الوعي بمخاطر الأعمال وتعزيز القدرة على التعامل مع هذه المخاطر وتجنبها أو تقليل تأثيرها. هذا يشجع على التعاون والعمل كفريق، ويخلق بيئة من الثقة. يسهم ذلك في تحسين تنظيم العمل والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة. وبالتالي، يضمن تدفق سلس لسلاسل التوريد.

❖ الأهمية العملية

تظهر أهمية هذه الدراسة بوضوح في ضوء التحديات والمخاطر الاقتصادية التي تواجهها المنظمات ومؤسسات الأعمال حالياً. إنجاز هذه الدراسة يساهم في فهم مدى تأثير مفهوم إدارة المخاطر، بمكوناته المختلفة مثل تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومراقبتها، على تكامل سلاسل التوريد، بما في ذلك العمليات المستدامة، تكامل الموردين، تكامل العملاء.

بالنظر إلى أهمية شركة أسمنت الشرقية كواحدة من الروافد الرئيسية للاقتصاد الوطني ومساهمتها الكبيرة في الناتج المحلي الإجمالي، فإن هذه الدراسة تمثل مصدرًا مهمًا لتقديم حلاً لمشكلات سلسلة التوريد في الشركة. ومن المتوقع أن توفر الدراسة حلاً علمياً ومقترحات قيمة يمكن الاستفادة أصحاب القرار وصناع السياسات الاقتصادية والإدارية منها لمعالجة تلك المشكلات وتجاوز العقبات بنجاح.

4,1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى فحص أثر عمليات إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على تكامل سلسلة التوريد (العمليات المستدامة، تكامل الموردين، تكامل العملاء) في شركة أسمنت الشرقية، وتتفرع عن هذا الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية:

- تحليل أثر عمليات إدارة المخاطر على العمليات المستدامة في شركة أسمنت الشرقية.
- تقييم أثر عمليات إدارة المخاطر على تكامل الموردين في سلسلة التوريد في شركة أسمنت الشرقية.
- تقدير أثر عمليات إدارة المخاطر على تكامل العملاء في سلسلة التوريد في شركة أسمنت الشرقية.
- تقديم توصيات للشركة بناءً على النتائج المستخلصة من الدراسة لتحسين عمليات إدارة المخاطر وزيادة مرونة سلسلة التوريد.
- فهم العوامل والمتغيرات التي يمكن أن تؤثر على تكامل سلسلة التوريد وتحسينها في قطاع صناعة الإسمنت.

5.1 أسئلة الدراسة

 السؤال الرئيسي الأول: هل هناك تأثير إحصائي معنوي لعمليات إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على تكامل سلسلة التوريد في شركة أسمنت الشرقية؟

وتتفرع عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

- كيف يؤثر تحديد المخاطر على العمليات المستدامة في شركة أسمنت الشرقية؟
- ما هو التأثير المحتمل لتحليل المخاطر والانتقائية على تكامل الموردين في سلسلة التوريد في شركة أسمنت الشرقية؟
- كيف يؤثر تقييم المخاطر على تكامل العملاء في سلسلة التوريد في شركة أسمنت الشرقية؟
- هل هناك دلالة إحصائية تفصل بين عمليات إدارة المخاطر وتكامل سلسلة التوريد في الشركة؟
- ما هي التوصيات التي يمكن تقديمها لشركة أسمنت الشرقية لتحسين إدارة المخاطر وزيادة مرونة سلسلة التوريد؟

6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعة (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر)، في تكامل سلاسل التوريد بدلالة أبعادها (العمليات المستدامة، تكامل الموردين، تكامل العملاء) في شركة أسمنت الشرقية، وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعة (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر)، في العمليات المستدامة في شركة أسمنت الشرقية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعة (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر)، في تكامل الموردين في شركة أسمنت الشرقية.

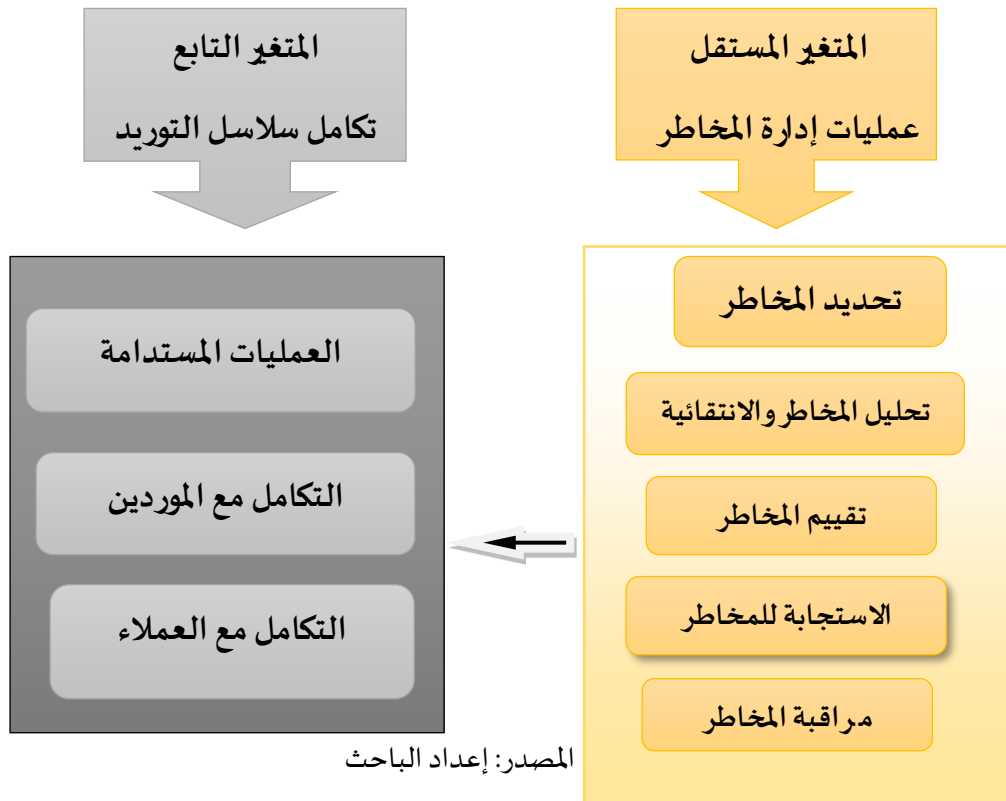
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعة (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر)، في تكامل العملاء في شركة أسمنت الشرقية.

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة لعمليات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على تكامل سلاسل التوريد بأبعادها (العمليات المستدامة، التكامل مع الموردين، التكامل مع العملاء)، ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: عمليات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر)
- المتغير التابع: تكامل سلاسل التوريد بأبعادها (العمليات المستدامة، التكامل مع الموردين، التكامل مع العملاء)

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



8.1 أسباب اختيار الموضوع

- الموضوع مهمًا وحيويًا للشركة أو الصناعة التي تعمل فيها شركة أسمنت الشرقية. يمكن أن يكون لدراسة تأثير إدارة المخاطر على سلسلة التوريد تأثير مباشر على أداء الشركة واستدامتها.
- قد تكون هناك فرص لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة من خلال تطبيق إدارة المخاطر بشكل أفضل. يمكن للدراسة تقديم توصيات لتحسين هذه العمليات.
- قد يكون لديك اهتمام شخصي بموضوع إدارة المخاطر وسلسلة التوريد، أو قد يكون لديك خلفية أكاديمية أو مهنية تجعل هذا الموضوع مناسبًا.
- قد يكون هناك نقص في الأبحاث أو المعرفة حول هذا الموضوع في الصناعة أو المجال الأكاديمي، ولذلك يمكن أن تكون الدراسة فرصة لملء هذا الفراغ.
- تواجه شركة أسمنت الشرقية تحديات محددة في مجال إدارة المخاطر أو سلسلة التوريد، وتحتاج إلى فهم أفضل لهذه التحديات وكيفية التعامل معها.

9.1 المنهجية:

تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم هذا المنهج لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بعمليات إدارة المخاطر وأثرها في تكامل سلاسل التوريد، إذ يعتمد المنهج الوصفي على تصنيف البيانات من أجل وصف ظاهرة الدراسة ومجتمعها، من خلال الاستقصاء الميداني لعينة الدراسة المكونة من مدراء ورؤساء أقسام وموظفي شركة أسمنت الشرقية ، إذ تعتبر هذه الدراسة ذات سمة كمية تحليلية، كما جمعت الباحث استجابات أفراد عينة الدراسة، بهدف اختبار الفرضيات وعرضها على شكل جداول ورسومات بيانية، للتوصل إلى استنتاجات الدراسة.

10.1 الأساليب الإحصائية

تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

وبالتحديد الأساليب الإحصائية التالية:

أولاً: أسلوب الإحصاء الوصفي ويتضمن ما يلي:

- التوزيع التكراري والنسب المئوية لتحديد خصائص عينة الدراسة.
- الوسط الحسابي لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة.
- الانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة لقياس مستوى متغيرات الدراسة

ثانياً: أسلوب الإحصاء الاستدلالي ويتضمن ما يلي:

- اختبار كرو نباخ ألفا للتحقق من درجة ثبات أداة الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- اختبار التباين الأحادي (ANOVA) One-way Analysis of Variance لدراسة الفروق لمجتمعات ثلاثة فأكثر.

11.1 حدود الدراسة

- لـ **حدود موضوعية:** اقتصرَت الدراسة على معرفة أثر لعمليات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على تكامل سلاسل التوريد بأبعادها (العمليات المستدامة، التكامل مع الموردين، التكامل مع العملاء)
- لـ **حدود مكانية:** اقتصرَت الدراسة على شركة أسمنت الشرقية.
- لـ **حدود زمانية:** اقتصرَت الدراسة خلال عام الدراسي 2023م.
- لـ **حدود بشرية:** اقتصرَت الدراسة على المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين شركة أسمنت الشرقية.

12.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	أبو على وطواف (2021)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (تكنولوجيا إدارة المعاملات، تكنولوجيا إدارة الاتصالات، تكنولوجيا إدارة العلاقات) على تكامل إدارة سلسلة التوريد (الموردون، الزبائن، العمليات) بالتطبيق على شركات صناعة الأدوية اليمنية -صنعاء..
المتغير المستقل	استخدام تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (تكنولوجيا إدارة المعاملات، تكنولوجيا إدارة الاتصالات، تكنولوجيا إدارة العلاقات)
المتغير التابع	تكامل إدارة سلسلة التوريد (الموردون، الزبائن، العمليات)
منهجية البحث	اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي، وتم استخدام الاستبيان لغرض جمع المعلومات.
أهم النتائج والتوصيات	خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى تكامل إدارة سلسلة التوريد في شركات صناعة الأدوية اليمنية -صنعاء بشكل عام مرتفع حسب تقديرات عينة الدراسة، وتتوفر أبعاد إدارة سلسلة التوريد في شركات صناعة الأدوية اليمنية -صنعاء بدرجة مرتفعة لجميع الأبعاد فقد جاء في المرتبة الأولى (بعد العمليات اللوجستية) يليه (بعد الزبائن)، وأخيراً جاء (بعد الموردون)، مما يعني أنه يوجد اهتمام من قبل الشركات بإدارة سلسلة التوريد وهذا يعزز العلاقة بين الشركاء في سلسلة التوريد. وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (تكنولوجيا إدارة المعاملات، تكنولوجيا إدارة الاتصالات، وتكنولوجيا إدارة العلاقات) على تكامل إدارة سلسلة التوريد (الموردون، الزبائن، العمليات) بالتطبيق على شركات صناعة الأدوية اليمنية-صنعاء. وقد أوصت الدراسة شركات صناعة الأدوية اليمنية-

صنعاء بالاهتمام بتوفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من تجهيزات مادية وبرمجية لزيادة فعالية تكنولوجيا المعلومات في تكامل إدارة سلسلة التوريد، كما من الضروري الاهتمام ببعد تكنولوجيا إدارة العلاقات حيث وهي أحد أهم التكنولوجيات التي تعمل على تحسين وتطوير العلاقة مع الزبائن نظرا لضعف الاهتمام بها نسبيا. أيضا ضرورة العمل على التحسين المستمر لأنظمة تكنولوجيا المعلومات الداعمة لتكامل إدارة سلسلة التوريد عن طريق تحليل هذه النظم والتعرف على نقاط الضعف ومحاولة تحسينها لتناسب مع احتياجات الشركات، وبما يحقق تكامل إدارة سلسلة التوريد. كما هو من الضروري اهتمام الشركات بجميع مراحل إدارة سلسلة التوريد والقائم على مبدأ التكامل بنوعية الداخلي والخارجي. وضرورة تطبيق الهدف الأسى لإدارة سلسلة التوريد والذي يتوجب توفير المنتج الصحيح، بالكمية الصحيحة، بالحالة الصحيحة، في المكان الصحيح، في الوقت الصحيح، للزبون الصحيح، وبالتكلفة الصحيحة.	
المليجي (2021)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على أدوات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية التي يمكن أن تدعم وتحسن الأداء المالي للشركات، ودراسة واختبار أثر تكامل أنشطة سلسلة التوريد (المورد- الشركة- العميل) على رفع كفاءة الأداء المالي للشركة وذلك من خلال دراسة حالة لإحدى الشركات الصناعية المصرية المقيدة بسوق الأوراق المالية	أهداف الدراسة
كامل أنشطة سلسلة التوريد (المورد- الشركة- العميل)	المتغير المستقل
الأداء المالي	المتغير التابع
في ضوء ذلك اتبعت الدراسة عدة مناهج لتحقيق أهداف البحث تمثلت في: المنهج الاستنباطي الذي يعتمد على التفكير المنطقي، وقد اعتمد عليه البحث	منهجية البحث

في تحديد طبيعة مشكلة البحث، المنهج التاريخي وقد اعتمد عليه البحث في تناول وتحليل الدراسات السابقة لتحديد أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء المالي للشركة، دراسة الحالة Event Study وتم الاعتماد عليها للتحقق من أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء المالي لإحدى الشركات الصناعية المصرية المقيدة بسوق الأوراق المالية .	
توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: يعزز مدخل إدارة سلسلة التوريد كأحد المدخل الحديثة للمحاسبة الاستراتيجية من الأداء المالي للشركة وذلك من خلال تكامل العمليات الداخلية للشركة وربطها مع العمليات الخارجية لموردي وعملاء الشركة والأعضاء الآخرين في السلسلة، يترتب على تطبيق هذا المدخل خفض التكلفة والارتقاء بالجودة وسرعة التسليم والمرونة وابتكار منتجات جديدة وزيادة الحصة السوقية بما يعزز من الأداء المالي للشركة ويرفع من قدرتها التنافسية، صعوبة التحديد الدقيق لأثر تطبيق هذا المدخل على الأداء المالي للشركة على المدى الطويل نظرا لقصر فترة التطبيق وارتفاع تكلفة التطبيق في السنوات الأولى وكذلك تفشي فيروس كورونا، ضرورة الربط بين الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل للشركة والخطط التشغيلية قصيرة الأجل بها، ضرورة بناء علاقات من الثقة مع عملاء وموردي الشركة لتبادل المعلومات فيما بينهم، التأكيد على وجود أنظمة معلومات جيدة بالشركة لجمع البيانات المطلوبة والربط فيما بينها. وقد أوصت الدراسة بوجوب التوعية بمقومات تطبيق هذا المدخل داخل الشركات الصناعية لتعزيز الأداء المالي ودعم القدرة التنافسية للشركة، ضرورة الحفاظ على علاقات جيدة مع الموردين، تكوين علاقات قوية مع العملاء، الاهتمام بتدفق المعلومات داخليا وخارجيا وخلال سلسلة التوريد من خلال علاقة المنشأة بالموردين والعملاء بما يدعم احتياجات متخذي القرار، التطوير المستمر لنظم المعلومات بالشركة، إعادة إجراءات	أهم النتائج والتوصيات

هذا البحث بعد مرور فترة أطول من تطبيق هذا المدخل للتحقق من أثر التطبيق على الأداء المالي للشركة على المدى الطويل.	
عسفة وآخرون (2022)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة سلسلة التوريد وعلاقتها بأداء العمليات لدى الشركات الصناعية العاملة بمدينة غزة الصناعية وفق نموذج SCOR.	أهداف الدراسة
إدارة سلسلة التوريد والمتمثلة في (الموثوقية، الاستجابة، المرونة، التكلفة، إدارة الأصول)	المتغير المستقل
بأداء العمليات	المتغير التابع
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة.	منهجية البحث
أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة أداء سلسلة التوريد، والمتمثلة في (الموثوقية، الاستجابة، المرونة، التكلفة، إدارة الأصول) وأداء العمليات في الشركات الصناعية العاملة بمدينة غزة الصناعية، وكانت درجة تبني الشركات الصناعية العاملة في مدينة غزة الصناعية للأبعاد السابقة على النحو التالي: كما وأظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة سلسلة التوريد تعزى لكل من المتغيرات (النوع، المؤهل العلمي)، ووجود فروق بين المتغيرات (سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) لدى الشركات الصناعية العاملة بمدينة غزة الصناعية، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة قيام الشركات الصناعية محل الدراسة بتحسين سرعة الاستجابة لطلبه احتياجات العملاء مما ينعكس على تحسين كفاءة أداء عملياتها، كما أوصت الشركات الصناعية محل الدراسة بالسعي لزيادة درجة	أهم النتائج والتوصيات

المرونة في سلسلة التوريد مما يؤدي إلى سرعة الاستجابة للأحداث أو الفرص أو التهديدات في البيئة الخارجية مما يعزز من قدراتها التنافسية.	
أبو الرب والشرباتي (2021)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تتبع سلسلة التوريد باستخدام تقنية نظام التموضع العالمي على الميزة التنافسية في شركات صناعة الأغذية الأردنية .	أهداف الدراسة
سلسلة التوريد بتقنية (GPS) بأبعادها (تتبع الموردين، تتبع الداخلي، تتبع الزبائن)	المتغير المستقل
للميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التكلفة، المرونة، السرعة)	المتغير التابع
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع مقررات مجتمع الدراسة.	منهجية البحث
أظهرت النتائج أن هناك تطبيق متوسط لتتبع سلسلة التوريد بتقنية (GPS) بأبعادها (تتبع الموردين، تتبع الداخلي، تتبع الزبائن) وأن هناك مستوى تطبيق متوسط للميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التكلفة، المرونة، السرعة)، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة بين أبعاد تتبع سلسلة التوريد باستخدام تقنية (GPS) وأبعاد الميزة التنافسية. وأخيرا هناك أثر لتتبع سلسلة التوريد باستخدام تقنية (GPS) على الميزة التنافسية، حيث كان الأثر الأكبر للتتبع الداخلي ثم تتبع الزبائن، أخيرا كان هناك أثر سلبي لتتبع الموردين على الميزة التنافسية. توصي الدراسة شركات صناعة الأغذية الأردنية بتطبيق تتبع سلسلة التوريد بتقنية (GPS) بعناصرها مجتمعة بشكل أفضل لأنها تؤثر على بعضها البعض، كما توصي باستخدام أكبر لتتبع الموردين.	أهم النتائج والتوصيات
أبورد و اخرون (2022)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تكامل سلسلة التوريد الرقمية في تحسين ابتكار المنتجات .	أهداف الدراسة

المتغير المستقل	تكامل سلسلة التوريد الرقمية وجميع أبعادها (التكامل الرقمي مع الموردين، التكامل الرقمي الداخلي، والتكامل الرقمي مع العملاء)
المتغير التابع	ابتكار المنتجات
منهجية البحث	استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائجها وجود تمايز جوهري بين شركة الدلتا للصلب قطاع (عام) وبين شركة حديد عز (قطاع خاص) وذلك من حيث درجة توافر أبعاد التكامل الرقمي لسلسلة التوريد ومستوى الابتكار في المنتجات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين تكامل سلسلة التوريد الرقمية وجميع أبعادها (التكامل الرقمي مع الموردين، التكامل الرقمي الداخلي، والتكامل الرقمي مع العملاء)، وابتكار المنتجات، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لتكامل سلسلة التوريد الرقمية بإبعادها المختلفة على ابتكار المنتجات بالشركات موضع الدراسة، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العلمية التي يمكن للشركات موضع الدراسة الاستفادة بها، كما قدمت بعض التوصيات بالدراسات المستقبلية.
الدراسة	أبوة وآخرون (2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد على الأداء الاستراتيجي في الشركات الصناعية السودانية
المتغير المستقل	تكامل سلسلة التوريد
المتغير التابع	الأداء الاستراتيجي (التكامل مع المستهلك، التكامل مع المورد)
الدور الوسيط	اليقظة الاستراتيجية (التنافسية، التجارية)

منهجية البحث	اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال إعداد الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.
أهم النتائج والتوصيات	وضحت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بين التكامل مع المستهلك، التكامل مع المورد والأداء الاستراتيجي، وهنالك أيضا علاقة إيجابية بين التكامل مع المستهلك واليقظة الاستراتيجية، وأيضا هنالك علاقة إيجابية بين التكامل مع المورد واليقظة الاستراتيجية، وأيضا توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين اليقظة الاستراتيجية بنوعها (التنافسية، التجارية) مع الأداء الاستراتيجي، واليقظة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد والأداء الاستراتيجي توطا جزئيا. حيث تمثلت المساهمات النظرية للدراسة في اختبار تلك النظريات الثلاث مع بعض، أخيرا، تمهد الدراسة الطريق لمزيد من الأبحاث التي من شأنها تطوير الأداء الكلي للمنظمات من خلال سلاسل التوريد.
الدراسة	أحمد وآخرون (2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تحديد التأثير المباشر لأبعاد تكامل جودة سلسلة التوريد على براعة سلسلة التوريد بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية بمصر
المتغير المستقل	تكامل جودة سلسلة التوريد (تكامل الجودة الداخلية وتكامل جودة المورد وتكامل جودة العميل)
المتغير التابع	براعة سلسلة التوريد
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة
أهم النتائج والتوصيات	توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لتكامل الجودة الداخلية على تكامل جودة المورد، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لتكامل الجودة الداخلية على تكامل جودة العميل، وأكدت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد تكامل جودة سلسلة التوريد (تكامل الجودة الداخلية وتكامل

جودة المورد وتكامل جودة العميل) على براعة سلسلة التوريد. وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، قد تم اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تستفيد بها الشركات العاملة في قطاع الأدوية ومنها: الحرص على العمل بنظام جودة متكامل حيث يكون جميع الإدارات مسئولة عن جودة المستحضر النهائي، والاهتمام بإقامة اتفاقات وعلاقات تعاونية مع الموردين والعملاء، كذلك الحرص على امتلاك سلسلة توريد قادرة على التشجيع على استكشاف وتجربة أساليب التشغيل الجديدة مع التركيز على اختيار وتوفير آلات ومعدات إنتاجية متطورة مقارنة بالشركات المنافسة، وكذلك التركيز على تطوير نظم وإجراءات ومراحل العملية الإنتاجية الحالية	
الحسنى والخشالى (2022)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى قياس أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظري، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص) في إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) في شركات المقاولات العمانية، كما هدفت إلى توضيح الدور المعدل للدعم المنظمي في تحسين أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر لتلك الشركات	أهداف الدراسة
التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظري، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص)	المتغير المستقل
إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر)	المتغير التابع
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية.	منهجية البحث

أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات المقاولات العمانية، كما أكدت الدراسة وجود دور للدعم المنظمي في تحسين أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات العمانية، وأوضحت أيضا وجود مستويات مرتفعة لأبعاد التفكير الاستراتيجي باستثناء صياغة الفرضيات، ومستويات مرتفعة لأبعاد إدارة المخاطر، كما جاءت مستويات الأهمية للدعم المنظمي متوسطة. في ضوء النتائج اقترح الباحث مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد إدارات شركات المقاولات العمانية في رفع مستويات أبعاد التفكير الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، ومستوى الدعم المنظمي، وتحقيق التوازن بينها، حيث أوصت الشركات العمانية العمل على تطوير قدرات المديرين على استشراف المستقبل، وتشجيع مديريها على إعداد السيناريوهات والافتراضات، كما أوصت لها الاستعانة بأنظمة متطورة لمراقبة المخاطر، والاهتمام بشكل أكبر باستراتيجيات بديلة للاستجابة للمخاطر وعدم الاعتماد على خطة محددة، وأهمية وضع نظام مكافآت يتوافق مع الإسهامات التي يقدمها العاملون، ومعاملة العاملين بإنصاف من حيث توزيع إجراءات العمل، وعدالة توزيع المكافآت مما يساهم في خلق الرضا والالتزام لدى العاملين وتحسين الأداء.
الدراسة	Crovini et al. (2021)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيفية النظر في المخاطر وإدارتها من قبل المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم، فهم ما إذا كانت إدارة المخاطر متكاملة مع عملية صنع القرار .
المتغير المستقل	إدارة المخاطر
المتغير التابع	المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم

منهجية البحث	تم اعتماد المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من المشاريع الصغيرة والمتوسطة في إيطاليا.
أهم النتائج والتوصيات	تم إعادة التفكير في إدارة المخاطر وتعزيز وتحسين عملية صنع القرار ودمج مراحل العمليتين من خلال تقديم نموذج بديل جديد (RM-DM) يرمز إلى "اتخاذ قرارات إدارة المخاطر، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها ان نموذج RM-DM أداة بديلة لإدارة المخاطر بشكل صحيح في الشركات الصغيرة.
الدراسة	باقر و آخرون (2020)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها: إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجيستية، إدارة المخاطر المالية، إدارة مخاطر الموارد البشرية، إدارة المخاطر الاجتماعية والسياسية وإدارة المخاطر البيئية على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها: التكلفة، الجودة، الوقت والمجال، من خلال الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت.
المتغير المستقل	إدارة المخاطر بأبعادها: إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجيستية، إدارة المخاطر المالية، إدارة مخاطر الموارد البشرية، إدارة المخاطر الاجتماعية والسياسية وإدارة المخاطر البيئية
المتغير التابع	إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها: التكلفة، الجودة، الوقت والمجال
منهجية البحث	الثقافة المنظمة
أهم النتائج والتوصيات	تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل بال تكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، بالإضافة إلى استخدام برنامج نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل واختبار الفرضيات.

الدراسة	(Junaid & Syed, 2022)
أهداف الدراسة	هدفت إلى إطارًا يرتبط بين تكامل سلسلة التوريد المستدام والابتكار الأخضر وأداء الشركات.
المتغير المستقل	تكامل سلسلة التوريد المستدام
المتغير التابع	الابتكار الأخضر وأداء الشركات
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	شير النتائج أيضًا إلى أن الابتكارات الإدارية الخضراء لها تأثير إيجابي كبير على الأداء المالي للشركة. على العكس من ذلك، فإن تأثير الابتكارات العملية الخضراء على أداء الشركة سلبى بشكل ملحوظ، مما يشير إلى أن التغيرات السريعة في عمليات التصنيع والإجراءات التشغيلية تكلف الشركات بطرق متعددة وتقلل من أرباح الشركات. تحمل النتائج الجديدة تأثيرات على كل من المديرين والباحثين في إدارة سلاسل التوريد المستدامة والابتكار الخضراء.
الدراسة	Espino& Taha,2022)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القدرة على الابتكار لدى الموردين على تكامل سلسلة التوريد والأداء المستدام، ودور التكامل في توسيط العلاقة بين القدرة على الابتكار في سلسلة التوريد والأداء المستدام. بالإضافة إلى ذلك، تُدرس الثقة كعامل محدد في القدرة على الابتكار لدى الموردين
المتغير المستقل	القدرة على الابتكار
المتغير التابع	تكامل سلسلة التوريد
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي التحليلي معتمدة على مراجع الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة
أهم النتائج والتوصيات	تشير النتائج إلى أن الثقة هي عامل محدد رئيسي لقدرة الموردين على الابتكار. القدرة على الابتكار لدى الموردين لها تأثير مباشر على تكامل سلسلة التوريد

	والأداء المستدام. ومع ذلك، يختفي التأثير المباشر للقدرة على الابتكار لدى الموردين على الأداء المستدام عندما يتم تضمين التكامل في النموذج. على وجه التحديد، التكامل مع العملاء والتكامل الداخلي هما متغيرات وساطة في العلاقة بين القدرة على الابتكار لدى الموردين والأداء المستدام. ستعزز تطوير الثقة في العلاقات مع الموردين، والبحث المستمر عن معلومات حول احتياجات العملاء وإقامة علاقة أقرب معهم، وزيادة التنسيق بين الأقسام تأثير القدرة على الابتكار لدى الموردين على الأداء المستدام. تعد هذه الدراسة هي الأولى التي تحلل تأثير القدرة على الابتكار لدى الموردين وتكامل سلسلة التوريد على الأداء المستدام في قطاع الفنادق
الدراسة	دراسة (Cervelló-Royo et al, 2019)
أهداف الدراسة	فحصت التأثير المشترك للاتجاه نحو الابتكار وتكامل سلسلة التوريد (تكامل العملاء وتكامل الموردين وتكامل الداخلية)، والقدرات التنافسية المجمعة على أداء الشركة.
المتغير المستقل	تكامل سلسلة التوريد (بشكل خاص، تكامل الموردين وتكامل الداخلية)
المتغير التابع	القدرات التنافسية
منهجية البحث	تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات المجمعة
أهم النتائج والتوصيات	أظهر أن الاتجاه نحو الابتكار يؤثر إيجابياً على تكامل سلسلة التوريد والقدرات التنافسية المجمعة وأداء الشركة. كان لتكامل سلسلة التوريد (بشكل خاص، تكامل الموردين وتكامل الداخلية) تأثير وساطة على الاتجاه نحو الابتكار وأداء الأعمال، بينما كان للقدرات التنافسية المجمعة تأثير وساطة على تكامل سلسلة التوريد وأداء الشركة. تقدم النتائج دعماً تجريبياً للفكرة التي تشير إلى أن الاتجاه نحو الابتكار يؤثر على تكامل سلسلة التوريد وأداء الشركة. استناداً إلى الدراسات السابقة حول نظرية الاعتماد على الموارد، تشير هذه الدراسة إلى

كيفية مساعدة الاتجاه نحو الابتكار للشركات في تكامل سلسلة التوريد وتحقيق
إمكانيات آلية إدارة سلسلة التوريد. تقدم هذه الورقة تفسيرًا للتفاعل بين
الاتجاه نحو الابتكار وتكامل سلسلة التوريد والقدرات التنافسية المجمعة وأداء
الشركة

الفصل الثاني: الإطار النظري

تمهيد:

في الوقت الذي يشهد فيه العالم طفرة معرفية وثورة تكنولوجية وعلمية هائلة، فإن سرعته هي ميزته الأساسية، حققت العديد من المنشآت نجاحات وقفزات كبيرة في تحقيق أهدافها نتيجة تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية واستجابتها لإدارة المعلومات والموارد، بما يحقق مصالحها ويعظم فعاليتها عملياتها.

ويتم ذلك من خلال الاستفادة من كل ما هو متاح في الأسواق، من تغيير يحقق الأهداف ويلبي الاحتياجات، مع أهمية استشعار تلك الظروف ومواجهة التحديات التي قد تنشأ بين الحين والآخر، والتأكد من تحقيق الأهداف المنشودة تحقيقها استجابة للتحديات تقلبات السوق أو استشعار المخاطر والتهديدات وسلامة تدفق سلاسل التوريد، وتعتبر إدارة المخاطر أحد المفاهيم المناسبة لتحقيق أعلى مستويات الفعالية والكفاءة وإطلاق العنان للقوى الكامنة لدى الموظفين وتمكينهم وتزويدهم بالإمكانات والخبرات والإمكانيات اللازمة ويعتبر الطريقة المناسبة لمواجهة المخاطر التي تواجه المؤسسات وتحقيق الأهداف، من خلال ضمان المناخ الذي يوفر هامش مناسب من المشاركة والعمل الجماعي والاحترام المتبادل وحرية التعبير التي تساهم بشكل إيجابي في خلق منظمة أكثر قدرة على مواجهة المنافسة والتحديات، وأكثر استجابة ومرونة في التعامل مع الموردين والبيانات والمعلومات الخطرة، وتعتبر من أكثر التدفقات المالية تقدماً.

ومن ثم فإننا يمكننا التحدث في هذا الإطار في بعدي الدراسة وهما المبحث الأول للتحدث عن المتغير المستقل وهو إدارة المخاطر، والمبحث الثاني للتحدث عن المتغير التابع مرونة سلسلة التوريد، والمبحث الثالث للتعرف على أثر إدارة المخاطر على مرونة سلسلة التوريد.

المبحث الأول إدارة المخاطر

تمهيد:

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).

1.1.2 تعريف إدارة المخاطر:

يعتبر الخطر مفهوماً قديماً، فما أن أدرك الإنسان وعى وجوده حتى أدرك وعى معه الخطر، وهنا يمكننا القول بأن إدارة المخاطر تُعتبر مهمة ونشاطاً من أنشطة وعمليات المنظمات المختلفة، ولأن الخطر مهما كان في حقل مُعين يختلف عنه كثيراً في حقل آخر يُمكن أن نستخدمه أو نعرفه من منظور مجرد وبحث بأنه "موقف ما أو وضع يوجد فيه احتمالية تعرض لخسارة ويشير الخطر إلى "احتمالية ظهور عوائق وتحديات في أي مرحلة من مراحل المشروع المختلفة (Adam & Lindahl, 2019)

وإدارة المخاطر حسب (Marom, 2015) هي "الأعمال والظروف التي قد تؤثر في كل مظاهر المشروع أو الشركة من كمية ونوعية كانت أو تكلفة، وعُرفت بانها "عملية تحديد ومتابعة وتقييم وإدارة وضبط أحداث مختلفة محتملة لضمان تحقيق أهداف الشركات والمنظمات" (جميل، 2014).

كما أنها تعرف أيضاً على أنها يمكن تعريف إدارة المخاطر باختصار على أنها تأثير عدم اليقين على الأهداف. ويتضمن تحديد المخاطر وتقييمها وترتيب أولوياتها، ثم استخدام الموارد لتقليل تأثيرها السلبي أو السيطرة عليه، بمعنى آخر، إدارة المخاطر هي عملية تطبيق تقنيات تحليل المخاطر من أجل اتخاذ قرارات أفضل بشأن استثمارات المشروع والجدول الزمني والجودة والجوانب الأخرى لإدارة المشروع. (ابداح، 2020)

وتعرف الباحثة إدارة المخاطر على أنها هي كل عملية أو ظاهرة أو نشاط بشري يمكن أن يسبب خسائر في الأرواح أو الإصابة أو غيرها من الآثار الصحية أو تلف الممتلكات أو الاضطرابات الاجتماعية والاقتصادية أو التدهور البيئي التفسيرات، يمكن أن تكون المخاطر طبيعية في الأصل، أو بشرية المنشأ، أو اجتماعية طبيعية في الأصل.

2.1.2 أنواع المخاطر

لقد قسّمت ناصف (2012) المخاطر إلى نوعين رئيسيين هما:

- المخاطر الملموسة وهي التي تظهر وتنتج عن أسباب إما قانونية أو مادية محددة.
- المخاطر غير الملموسة وهي التي يتم عدم الاهتمام بها أو تجاهلها لعدم القدرة على تحديدها مثل المخاطر الناتجة عن بعض العلاقات بين الأفراد ومخاطر المعرفة.

وهناك أنواع أخرى للمخاطر الخاصة بالمشروع ونذكر منها:

- مخاطر الصحة والسلامة: يتيح هذا النوع التعرف على أنواع المخاطر التي يمكن أن تحدث، مثل المخاطر الفيزيائية والكيميائية والبيولوجية، وتقييم المخاطر بإجراءات الرقابة المناسبة من أجل التأكد من شعور الموظفين بالعناية الجسدية والعقلية وأن السلامة العامة تم ضمانه. (العقيلي، 2015)

- مخاطر السمعة: أهم ما قد تتمتع به الشركات هو السمعة الجيدة بين المستثمرين والموظفين والعملاء، حيث أن القرارات التي تتخذها المنظمة والحوادث التي تكون مسؤولة عنها يمكن أن تخلق صورة سلبية تؤثر على العلامة التجارية، لذلك عليك يجب أن يفهم التهديدات التي تتعرض لها السمعة ويعرف كيفية إدارتها. مخاطر الامتثال: هناك مجموعة من القوانين والسياسات واللوائح والممارسات التي تضمن الممارسات التجارية الأخلاقية في الجهات الحكومية، ويجب الالتزام بهذه الالتزامات، لأنه في حالة عدم الالتزام بها، سيكون لذلك آثار مالية وقانونية، مما يشكل مخاطر تحقيق أهداف العمل. (عبد الغني، 2012).

- **المخاطر التشغيلية:** هي مخاطر الخسارة الناتجة عن فشل العمليات أو الأنظمة الداخلية أو الأحداث الخارجية، مثل فشل الأزمات العالمية، وأنظمة تكنولوجيا المعلومات، والاحتيايل، وخسارة الأشخاص، والتقاضي، لذلك يجب على المنظمات معرفة الأنظمة التي تعمل على إدارتها هذه المخاطر.
- **المخاطر الاستراتيجية:** إدارة الأهداف الاستراتيجية للمنظمات هي أساس النجاح والتقدم والنمو في المستقبل. تحدث المخاطر الاستراتيجية نتيجة لأسباب أو ظروف خارجية خطيرة، إلى درجة تغيير الاتجاه الاستراتيجي للعمل، مما يؤثر على نجاح أو فشل المنظمة في المستقبل. المخاطر المالية: تشير المخاطر المالية إلى تدفق الأموال داخل وخارج العمل مع خسارة مالية مفاجئة، ومعظم أنواع المخاطر لها عواقب مالية، مثل التكاليف المالية الإضافية، أو الإيرادات المفقودة، لذلك لا يمكن تحقيق أهداف أي منظمة. دون إدارة مالية سليمة.

3.1.2 تصنيف المخاطر

ترتبط المخاطر ارتباطاً كبيراً في هياكلها المنظمة من شركات كانت أو منشآت ومنظمات، فلا يمكن استشعارها أو تشخيصها بمعزل عن هيكلها المنظمي بشكل من الأشكال، وعادةً ما يعتبر تحديد المخاطر أمراً في غاية الصعوبة وذلك لأسباب قد تتعلق بالنواحي البشرية أو بالتقنيات والنظم المتبعة (بوقلمينة وبلعور، 2018)

أما طريقة وآلية تحديد المخاطر بناءً على التحديد وفقاً للتصنيف، فهي أسلوب يحدد ويصنف الخطر وفقاً لعوامل منها الخطر، مسبباته، درجة تأثيره وشكل مواجهته، وكمثال على هذا النوع فقد يمكننا تصنيف المخاطر التشغيلية مثلاً إلى المخاطر الناتجة عن نشاطات إجرامية كالاختيال والفساد مثلاً، ومخاطر كالأخطاء البشرية من تزيف أو سرقات والمخاطر المهنية كالمخاطر المتعلقة بالعملاء والإهمال المهني والمسؤولية القانونية (الحمدوني واحمد، 2013).

4.1.2 أهمية إدارة المخاطر

لقد أدركت المؤسسات بمختلف أحجامها أهمية إدارة المخاطر، باعتبارها عاملاً أساسياً في الحفاظ على مكانتها وعدم تكبدها خسائر فادحة، ولذلك نجد أن الشركات الصغيرة لديها مدير واحد فقط للمخاطر أو فريق صغير، بينما المؤسسات لديها قسم لإدارة المخاطر، يقوم فيه الموظفون بمراقبة المنظمة وبيئتها. مع مراقبة أساليب العمل المتبعة داخلها، ومن ثم النظر في العوامل الخارجية التي من الممكن أن تؤثر على المنظمة بشكل أو بآخر.

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

1. توقع حدوث المشكلة: لقد غيرت إدارة المخاطر ثقافة منظمة الأعمال. تميل الشركات إلى التركيز

بشكل أكبر على إدارة المخاطر، حيث تكون أكثر استباقية مقارنة بالشركات الأخرى التي يمكن أن تكون متفاعلة، وبالتالي تقوم كل شركة بإلقاء نظرة فاحصة على كل عملية من عملياتها التجارية وتحدد الأخطاء التي يمكن أن تحدث. الحدوث، مما يساعد على توقع المشاكل المحتملة.

2. تفادي الأحداث الكارثية: لقد غيرت إدارة المخاطر ثقافة منظمة الأعمال. تميل الشركات إلى

التركيز بشكل أكبر على إدارة المخاطر، حيث تكون أكثر استباقية مقارنة بالشركات الأخرى التي يمكن أن تكون متفاعلة، وبالتالي تقوم كل شركة بإلقاء نظرة فاحصة على كل عملية من عملياتها التجارية وتحدد الأخطاء التي يمكن أن تحدث ، مما يساعد على توقع المشاكل المحتملة.

3. اتخاذ القرارات بشكل أفضل: أثناء عملية إدارة المخاطر، تضطر الشركات إلى دراسة عملياتها

وعوامل الخطر بشكل تفصيلي، لذا تقوم إدارة الشركة بتوقع كافة المخاطر التي قد تتعرض لها.

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

الاستراتيجية والتكتيكية.

- حماية سمعة المنظمة وصون صورتها أمام مختلف المنظمات المنافسة وبالتالي حماية المجتمع والبيئة من الأضرار التي ممكن أن تنجم عند حدوث المخاطر.

5.1.2 أهداف إدارة المخاطر

الإدارة المخاطر مجموعة واسعة من الأهداف ومعظم هذه الأهداف تتمثل في تقليل آثار المخاطر وفي تقليل تكاليفها بالإضافة لأهداف أخرى يمكن أن تتمثل فيما يلي: (الشمري، 2013)

- حماية المصالح المختلفة والمحافظة على الأصول وحمايتها وضمان الاستمرارية والبقاء.
- تساهم في التخطيط الكفؤ والفعال واستمرارية العمل إضافة لتحقيق السيطرة والرقابة وتشخيص المخاطر المختلفة وعلاجها.
- تعظيم القيمة قرارات إدارة المخاطر حتمًا تسهم في تعظيم قيمة المنظمة لأن هدف مدير المخاطر ينسجم دائمًا مع أهداف مختلف المدراء الآخرين في هذا المجال.

6.1.2 تقنيات (أدوات) إدارة المخاطر

تقنيات (أدوات) إدارة المخاطر هي مجموعة واسعة من الطرق والأساليب التي يمكن أن تستخدمها إدارة المخاطر بمواجهة التحديات المحتملة والتي قد تلجأ إليها لتخفيف وتقليص الخسائر وتلافيمها، وهي بمثابة جوهر هذه العملية برمتها فمن خلالها يمكن تحقيق مختلف أهداف إدارة المخاطر ويمكن تقليل الخسائر للحدود الدنيا الممكنة التي لا يمكن معها تهديد المنشآت أو إعاقة تقدمها (Baccarini et al, 2014)

ويمكن تصنيف هذه التقنيات كما يلي:

- (1) التحكم في المخاطر بالالتزام في كل ما يمكن أن يقلل المخاطرة ويسهم في تجنبها أو قوعها.
- (2) تمويل المخاطر بتوفير وتأمين الأموال اللازمة والمطلوبة لتجاوز المخاطر أو مواجهتها أيا كانت ويأخذ هذا الإجراء والعمل شكليين مهمين هما الاحتفاظ بجزء من الخسائر أولاً وتحويل البعض والجزء الآخر منها ثانيًا.

7.1.2 أبعاد إدارة المخاطر

تمثل إدارة المخاطر جملة من الخطوات والمراحل للتعامل مع المخاطر التي تمكنها من تحديد هذه المخاطر وتشخيصها وبالتالي التعرف عليها وتقليل تبعات الخسائر وأثارها المحتملة (عاطف وآخرون، 2018).

• تحديد المخاطر

تحدد المنظمة عادةً 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. (National Consumer commission, 2018, 22-27)

ويرى Sanghera (2019) أن مختلف المخاطر تعتبر مخفية على الأغلب في جميع مجالات المنظمات 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.

• تحليل المخاطر:

تحليل المخاطر هو ممارسة تقييم وإدارة حالات عدم اليقين من أجل تقليل تأثيرها المحتمل على المشروع يمكن استخدام تحليل المخاطر في مجموعة متنوعة من السياقات المختلفة، ولكنه يتم تطبيقه بشكل شائع على قرارات الأعمال والاستثمار، تساعد تقنيات تحليل المخاطر المؤسسات على اتخاذ قرارات أكثر استنارة من خلال مراعاة التأثير المحتمل لعدم اليقين.

هناك نوعان رئيسيان لتحليل المخاطر: الكمي والنوعي. يستخدم التحليل الكمي للمخاطر أساليب رياضية وإحصائية لحساب الاحتمالية والتأثير المحتمل للمخاطر. يستخدم التحليل النوعي للمخاطر حكم الخبراء لتقييم احتمالية المخاطر وتأثيرها المحتمل. (حماد، 2017).

تعتمد أفضل تقنية لتحليل المخاطر على الاحتياجات المحددة لمؤسستك إذا كنت بحاجة إلى طريقة سريعة وسهلة لتقييم احتمالية المخاطر وتأثيرها، فقد يكون التحليل النوعي للمخاطر هو الخيار الأفضل إذا كنت بحاجة إلى تقييم أكثر دقة وتفصيلاً، فقد يكون التحليل الكمي للمخاطر أكثر ملاءمة لك. بغض النظر عن طريقة تحليل المخاطر التي تختارها، فإن الهدف هو نفسه دائماً: اتخاذ قرارات أكثر استنارة من خلال مراعاة التأثير المحتمل لعدم اليقين.

ومما سبق نجد أن تحليل المخاطر يعتمد على مجموعة من الطرق على النحو التالي:

- **تحليل القوس** - يتم استخدام منهج تحليل المخاطر الكمية لاكتشاف أصول وعواقب جميع مخاطر المشروع التي يمكن تصورها. يجب على فريق إدارة المشروع أولاً تحديد المخاطر التي قد تؤثر على المشروع ومن ثم النظر في الأسباب والعواقب، والأهم من ذلك، استراتيجية تخفيف المخاطر بالنسبة لها. إنها أداة متعددة الاستخدامات يمكن استخدامها في أي قطاع. (الحمودني، 2013)
- **مصفوفة تحليل المخاطر** - تقوم مصفوفة تحليل المخاطر بتصنيف المخاطر حسب أهميتها، مع وضع المخاطر الأكثر خطورة في أعلى القائمة. هدفها الرئيسي هو مساعدة صناع القرار على تصنيف المخاطر ووضع استراتيجية لإدارة المخاطر تتضمن الموارد والأساليب المناسبة للتعامل مع التهديدات. يتم تحديد المستوى النسبي لاحتمالية المخاطر باستخدام المخاطر النوعية بدلاً من المخاطر الإحصائية.
- **سجل المخاطر** - سجل المخاطر هو أداة هامة لإدارة المشروع لتسجيل مخاطر المشروع. وهي وثيقة تسرد جميع المخاطر المحتملة التي قد تحدث أثناء مرحلة تنفيذ المشروع، بالإضافة إلى معلومات هامة عنها. الغرض منه هو استخدامه كمدخل في خطة إدارة المخاطر، التي تناقش من المسؤول عن هذه المخاطر، وكيف سيتم مراقبتها، وما هي خطة التفاعل في حالة حدوثها.
- **تحليل سويقت** - الغرض من طريقة سويقت هو تحديد وتقييم المخاطر المحتملة الناتجة عن التعديلات على خطة المشروع. يجب على أعضاء الفريق إثارة أي مخاوف بشأن "ماذا لو" حتى يتمكنوا من اكتشاف جميع المخاطر المحتملة التي قد تحدث. (حماد، 2017).

يعد تحليل المخاطر خطوة حاسمة في عملية صنع القرار. ومن خلال فهم وتقييم المخاطر المرتبطة باختيار معين، يمكننا اتخاذ قرارات أكثر استنارة من المرجح أن يكون لها نتائج إيجابية توفر التقنيات والأساليب التي تناولناها في هذا المنشور خريطة طريق لإجراء تحليل فعال للمخاطر سواء كنت تتخذ قرارات عمل مهمة أو تحاول ببساطة معرفة الخيار الأفضل لعائلتك، فإن استخدام تحليل المخاطر سيساعدك على الشعور بثقة أكبر في اختياراتك.

• تقييم المخاطر:

ويُقصد به قياس درجة احتمال وقوع خسارة ما وهذا التقييم يتطلب تحديد أولويات للأخطار ذات الأثر غير المرغوب أو السلبي، وتتمثل المخاطر عادةً بالمخاطر الجسيمة أو الكبيرة والمتوسطة والقليلة، وقد تتمثل بالمخاطر المهمة جدًا والمخاطر المهمة والمخاطر غير المهمة (Williams, 2018, 234).

وتتم عملية تقييم المخاطر المختلفة بعد تحديدها وتحليلها، فتقوم المنظمة عادةً بتقييم المخاطر بشكل أوسع وأكبر، ويمكن للمنظمة بعد ذلك اتخاذ القرارات بشأن تحديد ما إذا كانت المخاطر مقبولة، وما إذا كانت المنظمة جاهزة ومستعدة لها (National Consumer commissiomn, 2018, 22-27).

ويُعتبر تقييم المخاطر مهمًا وأساسيًا في الكثير من القرارات المهمة، إذ إن هذه العملية تُساعد الإدارة دائمًا في اختيار وتحديد وسائل المعالجة المناسبة والملائمة للمخاطر، حيث إنه من المهم جدًا تقدير المخاطر بعد أن يتم تحليلها وقياس أثرها على مختلف المنظمات (العنزي والدليبي، 2015)

• الاستجابة للمخاطر

وتتمثل في 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).

وقد حرص (Sanghera, 2019) على تنفيذ وتطبيق عملية الاستجابة لمختلف المخاطر في عمليات المنظمة والنتائج بعد القيام بتقييم المخاطر وتحليلها أيضًا ومراقبتها في تحقيق التحسين والتطوير المستمر للمنظمة وعملياتها، وتقرير المخاطر لهذه العملية يحتوي على معلومات مصادر المخاطر، ويحتوي ملخصًا عن المخاطر الفردية، وملخصًا لمعظم نتائج عمليات إدارة المخاطر الأخرى.

• الرقابة على المخاطر

وهي جزء مهم من خطة التخفيف وتقليل الآثار حيث تقوم على متابعة مختلف المخاطر من رصدها واستشعارها وتتبعها، وبعدها تنفيذ عملية إدارة المخاطر الشاملة وصولًا لتحديثها وفقًا للمواقف أو الظروف المتغيرة والمختلفة (National Consumer commissiomn, 2018, 22-27).

وعملية الرقابة على المخاطر جزء مهم من تحديد المخاطر وبالتالي تُركز على مفهوم التحكم والسيطرة على المخاطر وعلى تحديد الالتزام والتقييد والامتثال للقوانين (Hu, et al., 2016).

وتعد عملية مستمرة لأنها تحتاج لمتابعة ومراقبة باستمرار، حيث تتم مراقبة ومتابعة التغييرات والتي ممكن أن تحدث أو يستجد من مخاطر، ومتابعة تأثير هذه المخاطر على المنظمة وتقديم تقارير بالإجراءات والخطوات التي تم العمل وفقًا لها للتعامل مع المخاطر (Berg, 2010).

المبحث الثاني: مرونة سلسلة التوريد

تمهيد:

أصبح موضوع مرونة سلسلة التوريد مهماً جداً ويستحق البحث والدراسة، حيث بات اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة، وذلك لبيان مدى حيويتها وأهميتها لصانعي القرار في مختلف المنظمات والمنشآت التي تهتم بزيادة قدراتها التنافسية ورفع مستوى الأداء فيها.

ويمكن أن تلخص فكرة المرونة بصورة عامة بتعريف قصير هو "فعل الكثير بالقليل (Shain & Rezaei 2018)، وتُصنف سلسلة التوريد كذلك بأنها رشيقة أو مرنة أو رشيقة ومرنة (Kraegpoth, et al 2017)، حيث إنها بالعادة تُمثل في مختلف الأنشطة والمهام المتعلقة بتدفق المعلومات والمتعلقة بتصنيع وتدفق المنتجات والسلع ابتداءً من الموردين وحتى المستهلك النهائي لها (Black et al 2018 21-38) وقدم (Shahin & Rezaei, 2018) نموذجاً مفاهيمياً واضحاً لإدارة سلسلة التوريد يتبين فيه بأنها إدارة الأعمال ويمكن فهم نشاطات سلسلة التوريد من خلال ثلاثة نشاطات أو عناصر هي:

1. ترتيب سلسلة التوريد (Supply Chain Configuration) وتتمثل في بناء سلسلة التوريد من قبل المنظمات المشاركة والتكامل بينها، وتحديد قنوات التوزيع أيضاً ويكون القرار المتعلق في سلسلة التوريد عادة قراراً استراتيجياً من المستويات العليا في المنظمة.
2. علاقة سلسلة التوريد (Supply Chain Relationship) وتعني علاقة المنظمة والمنشأة بجميع أطراف سلسلة التوريد، ويكون محتوى التبادل هو الذي يُقرر بشكل رئيسي مستوى ونوع هذه العلاقة، والقرار يكون عملياتها واستراتيجيا.
3. تنسيق سلسلة التوريد (Supply Chain Coordination) يعني تنسيق كامل العمليات الداخلية للمنظمة وفقاً لسلسلة التوريد، مثل إدارة المخزون والتنبؤ، والقرار في هذا النوع هو عملياتي.

1.2.2 أهمية سلاسل التوريد

تناول كثير من الباحثين والمهتمين أهمية سلسلة التوريد من عدة مجالات وعدة جوانب مختلفة، إذ تعتبر سلسلة التوريد دائماً أمراً مهماً اليوم في بيئة الأعمال، كونها تتميز بعدم اليقين والتغير المستمر. ويرى (Zhang,2013,281) أنها عادة ما تُساعد في عملية تبادل المعلومات فيما بين المؤسسة وشركائها وبسبب ارتباط استراتيجية سلاسل التوريد في القدرة التنافسية تسعى المنظمة إلى توظيفها من خلال التأثير في طبيعة وشكل الأنشطة التابعة لسلسلة التوريد، إذ يمكن تعريف استراتيجية التوريد بأنها: " تلك الأهداف التي لها أولوية كبيرة في إدارة سلسلة التوريد وفي طرق قياسها لتمويل وبناء النجاح اللوجستي من جانب الدخول إلى السوق (خير، 2014، 626).

وتعرف أيضاً على أنها سلسلة التوريد تهتم بالتدفق السلس للمواد والمعلومات والأموال من مصادرها المختلفة عبر الموردين إلى المنظمات المختلفة (سواء الإنتاج أو الخدمة) ومن ثم إلى المستهلك النهائي على شكل منتجات أو خدمات .

ومما سبق ترى الباحثة أن سلسلة التوريد تعرف على أنها تتكون من جميع الأطراف التي لها دور مباشر أو غير مباشر في تلبية طلب المستهلك أو احتياجاته. لذلك، لا يقتصر الأمر على منظمة التصنيع والموردين فحسب، بل يشمل أيضاً قنوات الأفراد والمنظمات التي تقدم المنتجات للمستهلكين والذين يشكلون أيضاً جزءاً من سلسلة التوريد.

2.2.2 أهداف سلاسل التوريد

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

(1) 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.

(2) الاحتفاظ بالمخزون الآمن ويحدده الأدنى: وذلك لتخفيض الخسائر الناتجة عن الاحتفاظ بالمخزون لضمان التدفق المستمر للخدمات والمواد والمكونات من المنظمة وإليها وذلك من خلال إدارة المخزون والاحتفاظ به 3. إيجاد الموردين المحتملين: لنجاح أنشطة التوريد يجب اختيار المورد المناسب للعمل لتحقيق الأهداف على المدى الطويل، وهذا يؤدي إلى استمرارية وإدامة الحفاظ على أنشطة التوريد وإيصالها إلى الزبائن.

3.2.2 عناصر سلاسل التوريد

وتشمل سلاسل التوريد مجموعة من العناصر وهي: (رفاعي، 2016)

- (1) **الخطوة:** وهي الجزء الاستراتيجي لإدارة سلاسل التوريد اعتماداً على أن هدفها الأساسي هو تلبية رغبات العميل من الخدمة أو المنتج.
- (2) **الموردون:** اختيار الموردين اللازمين لتوصيل وتأمين شحن الخدمات والمنتجات المطلوبة، وتحديد السعر المناسب والمدفوعات للموردين وعمليات الشحن وخلق المصفوفات التي تلزم الرقابة وتحسين العلاقات
- (3) **المخزون:** وهو مقابلة احتياجات الطلب مع أهداف الإدارة الفعالة لتكاليف الاحتفاظ بالمخزون.
- (4) **التصنيع:** جدولة الأنشطة والمهام اللازمة للإنتاج واللازمة للإعداد للتسليم وقياس إنتاجية ومستويات فائدة وجودة المخرجات.
- (5) **التقييم:** تقييم الموردين المحتملين وثم تحقيق رقابة الجودة لديهم ومراعاة التسليم في الوقت المحدد والمحافظة على العلاقات مع الموردين.
- (6) **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.

4.2.2 التوجهات الحديثة لإدارة سلسلة التوريد

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

- (1) سلسلة التوريد العكسية: تُعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي أعطت المنظمة اهتمامًا كبيرًا لما له من أثر على أداء المنظمات، حيث تُعرف 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 (Sajjanit & Rompho, 2017)
- (2) سلسلة التوريد الإلكترونية: هي عبارة عن شبكة من الشركاء تقوم بتوزيع خدمات ومنتجات وتُحفز الطلب وتستغل الموارد المتاحة والقدرات في سلسلة التوريد لتوفير مستوى عالٍ 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، 40)
- (3) سلسلة التوريد والشراسة: 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، 651).

5.2.2 أبعاد مرونة سلسلة التوريد

ممارسات إدارة سلسلة التوريد اكتسبت تقدمًا كبيرًا في أوائل التسعينيات في ظل المنافسة الشديدة في السوق العالمية لتقديم الخدمات والسلع بأقل تكلفة، وتتمثل ممارسات وأبعاد سلسلة التوريد

التي تتبناها المؤسسات لتعزيز الأداء التشغيلي والتنظيمي فيما يلي: (Khalil et al,2019,181)

1. العمليات المستدامة:

تتكون العمليات المستدامة لمرونة لسلسلة التوريد في ثلاث استدامات على النحو التالي:

- **الاستدامة الاقتصادية:** تمثلهم ممارسات الشراء المستدامة لضمان عمليات الشراء الأخلاقية (العدالة والشفافية والسرية وعدم إساءة استخدام الطاقة)، وتعزيز تنمية الموردين والتعاون، وممارسات التجارة العادلة والتوزيع الصحيح الأرباح على طول سلسلة التوريد وتحسين الربحية على المدى الطويل. (Norman,2020)
- **الاستدامة البيئية:** تهتم بممارسات الاستدامة البيئية بالمحافظة على الموارد الطبيعية التي تقلل من استهلاك الأراضي والمياه والطاقة، وتقلل من الانبعاثات، وتحافظ على الطاقة، تساعد التربة والتنوع البيولوجي، فضلاً عن المعالجة الخضراء والتعبئة والنقل الخضراء، على تقليل تأثير العمليات الصناعية واللوجستية وإعادة التدوير. (MC,2014).
- **الاستدامة الاجتماعية:** تتمثل الاستدامة الاجتماعية في سلسلة التوريد في ممارسات الصحة والسلامة، وسياسات وإجراءات الصحة وحقوق الإنسان، وممارسات تنمية المجتمع. تعمل ممارسات الصحة والسلامة على تحسين جودة وسلامة المنتجات والخدمات للمستهلك. (MORAIS,2019).

2. العلاقة مع الموردين:

إن التعاون بين المنظمة والموردين يفيد الطرفين أكثر من المنافسة، وأيضاً العلاقات الطويلة الأجل بينهما تتضمن جوانب أساسية مثل: الالتزام وتحقيق الاستمرارية والاتجاه الطويل الأمد والتعاون والثقة، حيث إن كل هذه الجوانب تُساعد على بناء علاقات قوية متينة ومبنية على الثقة المتبادلة بينهم (الشعار وآخرون، 2016، 142).

2. العلاقة مع العملاء:

رضا العملاء يكمن في صميم استراتيجيات سلسلة التوريد وإن الكثير من المنظمات تسعى لإدارة العلاقة مع عملائها لأهميتها في جذب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين وتعظيم قيمتها الدائمة (Bin-Nashwan & Hassan, 2017)

3. العلاقة مع الموزعين:

يُعرف معلا، (2019، 237) التوزيع على أنه عبارة عن جميع الأنشطة المترابطة والمتكاملة التي تهدف إلى خلق سلسلة من القيمة المضافة وتتضمن عملية النقل المادي للمنتجات لضمان وصولها للعملاء في المكان والوقت المناسبين.

وإن مرونة التوزيع في سلسلة التوريد تدل على قدرة المنظمة على التحكم في حركة وتخزين المكونات والمواد والخدمات الجاهزة أو السلع في ظل تغيرات ظروف السوق المستمرة.

ويمكن تخصيص الأبعاد فيما يلي:

• مرونة المنتج

تعبر مرونة المنتج وبشكل موجز عن قدرة المنظمة على التعامل مع الطلبات المعقدة التي تحمل مواصفات مختلفة لتلبية احتياجات الزبائن.

وتعرف بأنها المقدرة على التعامل مع الأمور المعقدة، لتلبية مواصفات احتياجات كل زبون، وقدرة المنظمة على تصنيع منتجات تُرضي المستهلكين بتكلفة أقل وتكون بقيمة عالية وأسعار منخفضة تلبي رغبات واحتياجات الزبائن (أبو ضيف الله والشعار، 2017).

• مرونة التوريد

إذ تلبي مرونة التوريد متطلبات التغيرات في احتياجات الزبائن والعملاء وتغيير العرض في مُنتَج قد

يتضمن الحجم وتنوع المنتج والمزيج، وهذه الاحتياجات والمتطلبات في سلسلة التوريد تحتاج مرونة في مصدر المنتج، ويحدث ذلك من خلال القدرة على الإنتاج السريع والعلاقات مع الشركاء واعتماد عمليات لمنتجات محددة (Chatzikontidou et. al., 2017,296)

وإن الدوافع المرتبطة بالتوريد والمتعلقة باستخدام المواد واختيار المورد توفر قاعدة يمكن من خلالها تحليل أوجه عدم اليقين في سلسلة التوريد الأولية، لذلك تتمثل مرونة المورد مع مرونة عملية الشراء في تمكين المنظمة من إدارة أوجه عدم اليقين التي ممكن أن تواجهها، ومن هذه العوامل: الجدولة الخاطئة أو القدرات غير الكافية أو نقص الإنتاج (Fayezi et al.,2013).

• مرونة العمليات

تحقق مرونة العمليات هدف التوازن بين القدرة الإنتاجية من جهة وحجم الطلب على المنتجات من جهة أخرى، وقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الجديدة والمحافظة على مركزها التنافسي.

وعرف (kumar,2015,266) مرونة العمليات بأنها القدرة المنظمة على التكيف مع مختلف متطلبات البيئة المحيطة، وهي كذلك تمتلك القدرة على تطوير مختلف قدرات الإدارة واستيعاب المتغيرات المفاجئة.

ويجب على المنظمة إجراء وإحداث تغييرات في عملياتها الداخلية لتضمن لنفسها القدرة على مواجهة مختلف التغيرات والتهديدات التي ممكن أن تواجهها ولذلك يجب أن تكون غالبية عملياتها وقراراتها مرنة قدر الإمكان وغير مركزية ومتنوعة حسب ما يتطلبه الموقف.

• مرونة التسليم

وتسمى أيضًا "مرونة المسار" لأنها تتضمن مسارا بديلا للقيام بعمليات نقل وحدات الإنتاج (المنتج النهائي أو المواد الخام) إلى سلسلة التوريد وذلك استجابة لتغيرات البيئة، وهذه المرونة تركز كذلك على

التغيرات القليلة في وقت الانتظار والتغيرات بأوقات التسليم القصيرة في كل العمليات والتي تركز على سرعة التغيير (Kim et al., 2018,1124).

وعليه تعني مرونة التسليم التعامل مع الظروف أو الحالات التي تحتاج إلى تعديلات على أوقات التسليم والخطط المرتبطة بتسليم المنتج إلى الزبائن وبدون حدوث أخطاء تؤدي إلى تكاليف إضافية أو خسارة الزبائن.

• مرونة نظم المعلومات

تدل هذه المرونة بالعادة على تكييف وتنظيم مختلف الأساليب الخاصة ببناء نظم المعلومات بطريقة تتناسب مع احتياجات الشركة أو المنشأة وأغراضها من المعلومات للاستجابة والتعامل مع احتياجات أو رغبات العملاء المتغيرة

وهذه المرونة تعكس قدرة المنظمة وإمكاناتها على القيام بعدة مهام وواجبات في وقت واحد، وذلك من خلال إما استخدام وسائل اتصال مختلفة في الشركة أو بالتركيز على تبادل المعلومات المطلوبة بين مختلف الإدارات، وقد تتضمن أيضاً مرونة نظم المعلومات الإدارية (Yan, et al., 2014,25)

المبحث الثالث: اثر إدارة المخاطر على مرونة سلسلة التوريد

أن الهدف العملي من إدارة المخاطر هو الوصول لقياس عدم التأكد في المنظمات، فإذا ما علمنا بأن إدارة المخاطر هي تحديد مقدار الفرص والتهديدات التي تواجهها هذه المنظمات، فإن ذلك يعد مؤشراً على قدرة الشركات في إدارة سلاسل التوريد التي تتأثر هي كذلك بالتقلبات البيئية وتغيراتها داخلية كانت أم خارجية، وهو ما أدى لارتباط إدارة المخاطر في معظم الشركات والمنظمات بالإدارات الاستراتيجية في تلك المنظمات لتأمين مخاطر الأسواق وقدراتها على المنافسة والاستمرار والبقاء، ليصل هذا الارتباط للتأثير على قيمة الشركة في الأسواق المالية (Gresham,2006)

1.3.2 إدارة المخاطر ومرونة سلاسل التوريد

ترتبط المخاطر ارتباطاً كبيراً في هياكلها المنظمة من شركات ومنشآت ومنظمات، فلا يمكن استشعارها أو تشخيصها بمعزل عن هيكلها المنظمي بشكل من الأشكال، وعادةً ما يعتبر تحديد المخاطر أمراً في غاية الصعوبة لأسباب قد تتعلق بالنواحي البشرية أو بالتقنيات والنظم المتبعة (بوقلمينة وبلعور، 2018)

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

أظهرت نتائج الدراسة 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 تُعطي 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 أساسيًا 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 والدليحي، 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 العميات) وأخيرًا 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 ديناميكيته النشطة، فقد أصبح متطلب إدارة المخاطر أمرًا واقعيًا وأساسيًا ووصولًا لنمط يحصن منشآت الأعمال والمنظمات ويرفع من قدرتها وحصانته ومناعتها المنظمة، 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 وخاصةً فيما يتعلق بجوانب الانسجام والعدالة فيما بينهم، لتمكينهم وزيادة قدراتهم وخبراتهم وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة بأنها متفقة مع دراسة (الوشاحي وآخرون، 2021).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)

تضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف هذه الدراسة، ويتضمن وصف مجتمع الدراسة الذي سحبت منه العينة والطريقة التي اختيرت بها، ووصف أداة الدراسة والإجراءات التي اتبعت للتأكد من صدقها وثباتها، وكيفية تطبيقها على أفراد العينة ووصف طريقة جمع البيانات وأسلوب التصحيح، فضلا عن الإشارة إلى الأساليب الإحصائية التي استخدمت، وذلك على النحو الآتي:

1.3 منهج الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم هذا المنهج لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بعمليات إدارة المخاطر وأثرها في تكامل سلاسل التوريد في شركة أسمنت الشرقية "، إذ يعتمد المنهج الوصفي على تصنيف البيانات من أجل وصف ظاهرة الدراسة ومجتمعها، من خلال الاستقصاء الميداني لعينة الدراسة المكونة من مدراء ورؤساء أقسام وموظفي شركة أسمنت الشرقية .

2.3 مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع إدارة المخاطر و تكامل سلاسل التوريد وأيضا البحث والمطالعة من خلال الإنترنت وذلك ليتم دعم الدراسة بالمفاهيم والأسس ذات العلاقة بموضوعها..
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من موظفي شركة أسمنت الشرقية ، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وبالاعتماد على الجداول الإحصائية عند Krejcie & Morgan (1970) للمعينة العشوائية البسيطة عند درجة ثقة 95%، وتبعاً لحجم العينة العشوائية البسيطة كما هو مبين في المعادلة أدناه. إذ تم إرسال رابط الاستبانة الإلكترونية إلى 347 موظفاً في شركة أسمنت الشرقية على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وتم إرسال رابط استبانة الدراسة إليهم للحصول على بيانات الدراسة. وتمكن الباحث من استرداد (224) استبانة من أصل عينة الدراسة أي ما نسبته (62.75%) من مجموع الدعوات التي تم إرسالها، وتبين أن (6) استبانات غير الصالحة لعدم اكتمال أكثر من 30% من أسئلة الاستبانة، وبهذا أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ما مجمله 218 استبانة موزعة على الموظفين الذين تم اختيارها عشوائياً كما هو مبين في مبيان جدول (2).

الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية في شركة أسمنت الشرقية

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
مدير مديرية	5	2.3
نائب / مساعد مدير	11	5.0
مدير مركز / رئيس مركز	8	3.7
رئيس قسم / وحدة	50	22.9
موظف	144	66.1
المجموع	218	100.0

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	188	86.2
أنثى	30	13.8
المجموع	218	100.0

يتضح من الجدول (2) أن فئة الذكور قد شكلت أعلى نسبة في عينة الدراسة، وقد بلغ عددهم (188) ذكراً، وما نسبتهم (86.2%) من أفراد عينة الدراسة، في حين شكلت الإناث ما نسبته (13.8%) من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (30) انثى، وهذا يفسر أن الغالبية العظمى من موظفي شركة أسمنت الشرقية هم من الذكور.

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

جدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	2	0.92
من 25 إلى أقل من 30 سنة	46	21.10
من 30 إلى أقل من 40 سنة	74	33.94
من 40 إلى أقل من 50 سنة	65	29.82
50 سنة فأكثر	31	14.22
المجموع	218	100.0

يبين الجدول (3) أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانت ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) ونسبة (33.9%) من التوزيع العام للأفراد عينة الدراسة، إذ إن هذا العمر هو من أفضل الأعمار عطاء وأكثر خبرة في مجال العمل وتحملًا لنوعية العمل الخاصة في شركة أسمنت الشرقية ، التي تتطلب

الكثير من الصبر والتحمل والانتباه تلتها الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (29.8%) من التوزيع العام لأفراد عينة الدراسة. تلتها الفئة العمرية (من 25 إلى أقل من 30 سنة) بنسبة 21.1%. وجاءت الفئة العمرية 50 سنة فأكثر بنسبة (14.2%)، فيما بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة في الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) ما نسبته 0.9% فقط مما يدل على قلة عدد الموظفين حديثي التوظيف في شركة أسمنت الشرقية.

3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من سنة	9	4.13
من 1 – 3 سنوات	26	11.93
من 4 – 5 سنوات	21	9.63
من 6 – 10 سنوات	22	10.09
من 11 – 15 سنوات	74	33.94
أكثر من 15 سنة	66	30.28
المجموع	218	100.0

يظهر الجدول (4) أن ما نسبته (64.2%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم العملية أكثر من 10 سنوات، مما يدل على تميز شركة أسمنت الشرقية بامتلاكها كوادر ذي خبرة عالية، وأيضاً الأمان الوظيفي الذي يتمتع به موظفو شركة أسمنت الشرقية، فيما كانت نسبة (10.1%) من أفراد عينة الدراسة كان لديهم خبرة ما بين (6 إلى 10 سنوات). وكانت نسبة أفراد عينة الدراسة ضمن الفئة من 4-5 سنوات ما نسبته 9.6% وفئة من 1-3 سنوات ما نسبته 11.9% من أفراد عينة الدراسة. وتبين أن ما نسبته (4.1%) فقط من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم العملية أقل من سنة، وهذا يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة لديهم خبرات عملية طويلة.

4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم متوسط	41	18.8
بكالوريوس	136	62.4
دراسات عليا	41	18.8
المجموع	218	100.0

يلاحظ من نتائج الجدول (5) أن حملة درجة البكالوريوس يشكلون ما نسبته (62.4%) من أفراد عينة الدراسة، فيما حملة درجة الدبلوم المتوسط يشكلون ما نسبته (18.8%) من أفراد عينة الدراسة، كما هو الحال بالنسبة لحملة درجتي الماجستير والدكتوراة الذين يشكلون ما نسبته 18.8% من أفراد عينة الدراسة، ما يعكس أن متطلبات الوظائف بالشركة تعتمد بمجملها على مؤهلات البكالوريوس والماجستير والدكتوراة بما نسبته 81.2% من افراد عينة الدراسة.

5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
مدير مديرية	5	2.3
نائب / مساعد مدير	11	5.0
مدير مركز / رئيس مركز	8	3.7
رئيس قسم / وحدة	50	22.9
موظف	144	66.1
المجموع	218	100.0

يلاحظ من نتائج الجدول (6) أن ما نسبته (66.1%) من أفراد عينة الدراسة هم من الموظفين، وما نسبته (22.9%) من أفراد عينة الدراسة هم من رؤساء الأقسام، مما يعكس حجم العمل الكبير المطلوب من المستوى التشغيلي لإنجازه يوميا، في حين بلغت نسبة نائب أو مساعد مدير 5% كما بلغت نسبة مدير مركز رئيس مركز 3.7% من أفراد عينة الدراسة، وبلغ عدد المدراء 5 مدراء فقط بنسبة 2.3% من أفراد عينة الدراسة.

4.3 أداة الدراسة:

تم تطوير أداة (مقياس) الدراسة والمتمثل في "عمليات إدارة المخاطر وأثرها في تكامل سلسلة التوريد" وهذا وقد تكون مقياس الدراسة من جزأين

- الجزء الأول: يتضمن المعلومات الديموغرافية المكونة من الجنس والعمر، وعدد سنوات الخبرة في مجال العمل، والمؤهل العلمي المسمى الوظيفي.
- الجزء الثاني: يقيس المتغير المستقل من خلال مجموعة من الفقرات التي تصف أبعاد عمليات إدارة المخاطر، والبالغة (28) فقرة موزعة على التركيز على تحديد المخاطر، ويتضمن الفقرات من (1 - 5)، وتحليل المخاطر والانتقائية ويتضمن الفقرات من (6 - 10)، تقييم المخاطر، والمتضمن الفقرات من (11 - 16)، مشاركة العاملين في الاستجابة للمخاطر، ويتضمن الفقرات من (17 - 21)، مراقبة المخاطر ويتضمن الفقرات من (22 - 28).
- الجزء الثالث: يقيس المتغير التابع من خلال مجموعة من الفقرات التي تصف تكامل سلسلة التوريد، والذي يتضمن الفقرات (45 - 65)، موزعة على العمليات المستدامة تكامل العمليات الداخلية، ويتضمن الفقرات من (45 - 52)، التكامل مع الموردين، ويتضمن الفقرات من (53 - 58) التكامل مع الزبائن (العملاء)، ويتضمن الفقرات من (59 - 64).

5.3 ثبات الأداة

اختبر الباحث مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها باستخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient) ، إذ وزعت الاستبانة على 50 موظفا يعملون في شركة أسمنت الشرقية ، تم استعادة 46 استبانة وذلك لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، قبل توزيعها على عينة الدراسة لغايات اختبار الفرضيات. وتكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة كرونباخ ألفا أكبر من (0.70) ، وكلما اقتربت القيمة من 100% دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة. الجدول رقم (8) يوضح اختبار قياس معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient) لمتغيرات الدراسة ولأبعادهما ولأداة الدراسة ككل، لمعرفة مدى الاتساق في الاجابات وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (7): قيم معامل كرونباخ ألفا

المتغير	عدد الفقرات	الفقرات المحذوفة	معامل كرونباخ ألفا
تحديد المخاطر	5	-	2.83
تحليل المخاطر والانتقائية	5	-	82.7
تقييم المخاطر	6	-	85.9
الاستجابة للمخاطر	5	-	88.5
مراقبة المخاطر	6	-	84.4
إدارة المعرفة	5	-	79.3
جودة اتخاذ القرار	11	-	92.8
العمليات المستدامة	8	-	90.4
التكامل مع الموردين	6	-	93.1
التكامل مع الزبائن	7	-	91.5
مجموع الفقرات	64	-	

تبين من الجدول (7) والمتعلق بنتائج الموثوقية أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لجميع الفقرات تراوحت بين (97.3 – 93.1)، وعليه فإن جميع القيم أكبر من المقياس المتعارف عليه للثبات البالغ (0.70)، وهذا يؤكد الاتساق بين فقرات أداة الدراسة، وموثوقيته وإمكانية الاعتماد عليه لإجراء اختبار الفرضيات.

6.3 الصديق التقاربي (Convergent Validity)

ولغايات التحقق من صديق الأداة تم حساب متوسط التباين المفسر (AVE) لكل متغير من متغيرات الدراسة ومجالاتها باستخدام برمجية Smart-PLS ، والجدول (8) يوضح ذلك:

الجدول (8) متوسط التباين المفسر وكرونباخ ألفا

المتغير	قيم كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha	الموثوقية المركبة Composite Reliability	متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE)
تحديد المخاطر	0.825	0.878	0.590
تحليل المخاطر والانتقائية	0.870	0.906	0.658
تقييم المخاطر	0.865	0.899	0.598
الاستجابة للمخاطر	0.868	0.901	0.602
مراقبة المخاطر	0.861	0.900	0.643
إدارة المعرفة	0.784	0.860	0.607
جودة اتخاذ القرار	0.926	0.938	0.602
العمليات المستدامة	0.888	0.913	0.600
التكامل مع الموردين	0.903	0.929	0.685

0.583	0.893	0.857	التكامل مع الزبائن
-------	-------	-------	--------------------

من الجدول (8) يتضح بان قيم الفا لمتغيرات الدراسة تراوحت بين (0.784 - 0.926) مما والموثوقية المركبة Composite reliability تراوحت بين (0.860 - 0.938) يشير الى انها تتمتع بمستوى مناسب من الثبات، كما ان متوسط التباين المفسر (AVE) فقد تراوحت قيمه من (0.583-0.685) وهو يشير الى قيم مناسبة. كما تبين من خلال تحليل العايلي التأكيدي ان تشبع الفقرات على عواملها كانت اعلى من القيمة 0.60 لجميع فقرات المتغير وكما تجاوز تبأين العامل المشترك لكافة الفقرات 0.50. وهذه النتيجة تتفق مع الى ما ذهب اليه صفوت فرج الى أنه كلما كانت نسبة التباين العايلي مرتفعة كلما كنا أمام عوامل أكثر اهمية (فرج، 1980). إذ يتضح من الجدول بأن غالبية معاملات الثبات جيدة، إذ تجاوزت قيمة "ألفا كرونباخ" في معظمها 70% ، كما تجاوزت قيمة معامل "الموثوقية المركبة" في أغلب العوامل نسبة 80% وهي معدلات جيدة (Bagozzi & Yi, 1988 p80)

7.3 مفتاح تصحيح المقياس

تم مراعاة أن يتدرج مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة تبعاً لقواعد وخصائص المقاييس كما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

وبناء على ما تقدم، فإنه تم التعامل قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة على النحو الآتي ووفقاً للمعادلة التالية:

القيمة العليا = القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات، أي:

$$(1-5) = 4 = 1.33 \text{ وهذه القيمة تساوى طول الفئة}$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض من $2.33 = 1.33 + 1.00$

ويكون المستوى المتوسط من $3.67 = 1.33 + 2.34$

ويكون المستوى المرتفع من 3.68 – 5.00

8.3 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على العديد من المتغيرات عمليات إدارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر وذكاء الأعمال ببعديه (جودة اتخاذ القرار وإدارة المعرفة). بالإضافة الى تكامل سلاسل التوريد بأبعادها العمليات المستدامة، تكامل الموردين، تكامل الزبائن

أولاً: المتغير المستقل (عمليات إدارة المخاطر) ويشمل على المتغيرات المستقلة الفرعية الآتية:

- تحديد المخاطر.
- تحليل المخاطر والانتقائية.
- تقييم المخاطر.
- الاستجابة للمخاطر.
- مراقبة المخاطر.

ثانياً: المتغير التابع: (تكامل سلاسل التوريد) ويشمل المتغيرات التابعة الفرعية الآتية:

- تكامل الموردين.
- العمليات المستدامة.
- تكامل الزبائن.

9.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة:

تم الاعتماد في تحليل البيانات على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.21) والتحليل العاملي التأكيدى واختبار الفرضيات من خلال تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية Structural Equation Modeling (SEM) باستخدام برنامج Samart-PLS 3.0

الفصل الرابع: نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

1.4 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل الإحصاء الوصفي، إذ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن "تأثير إدارة المخاطر على تكامل سلاسل التوريد" كما تم استخدام التحليل الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها، وفيما يلي نتائج الدراسة:

2.4 نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للدراسة:

تحليل المتغير المستقل: يتضمن هذا الفصل الإحصاء الوصفي، إذ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن "تأثير إدارة المخاطر على تكامل سلاسل التوريد في شركة أسمنت الشرقية"، كما تم استخدام التحليل الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها، وفيما يلي نتائج الدراسة:

3.5 نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للدراسة:

➤ تحليل المتغير المستقل:

لوصف أبعاد إدارة المخاطر في شركة أسمنت الشرقية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى مستوى المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر)، والجدول (9) يوضح ذلك:

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى "عمليات إدارة المخاطر بأبعادها" في شركة أسمنت الشرقية مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوي
1	تحديد المخاطر	3.99	0.57	5	مرتفع
2	تحليل المخاطر والانتقائية	4.03	0.51	4	مرتفع
3	تقييم المخاطر	4.03	0.51	3	مرتفع
4	الاستجابة للمخاطر	4.05	0.51	2	مرتفع
5	مراقبة المخاطر	4.07	0.49	1	مرتفع
	المتوسط العام الحسابي	4.03	0.52		مرتفع

يبين الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد (عملية إدارة المخاطر) في شركة أسمنت الشرقية تراوحت ما بين (3.99 و 4.07)، إذ حازت عمليات إدارة المخاطر على متوسط حسابي إجمالي (4.03)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حاز بعد مراقبة المخاطر على المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.07)، وبانحراف معياري (0.49)، وهو من المستوى المرتفع، وفي المرتبة الثانية جاء بعد الاستجابة للمخاطر بمتوسط حسابي (4.05) وبانحراف معياري (0.51) وهو من المستوى المرتفع أيضاً، وفي المرتبة الثالثة والرابعة بالتساوي جاء بعدي (تحليل المخاطر والانتقائية وتقييم المخاطر) بمتوسط حسابي (4.03) وبانحراف معياري (0.51) وهو من المستوى المرتفع، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد تحديد المخاطر والحائز على متوسط حسابي (3.99) وبانحراف معياري (0.57) وهو من المستوى المرتفع. وهذا مستوياتهم الإدارية مدير مديرية، مدير مركز، نائب ومساعد مدير، رئيس قسم، رئيس وحدة، يعمل في شركة أسمنت الشرقية.

وللتعرف إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات الفرعية لكل بعد من أبعاد عمليات إدارة المخاطر في شركة أسمنت الشرقية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية،

وفيما يلي هذه النتائج:

1- تحديد المخاطر:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن تحديد المخاطر في شركة أسمنت الشرقية، والجدول (10) يوضح ذلك:

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة

الدراسة عن فقرات "تحديد المخاطر في شركة أسمنت الشرقية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوي
1	يتوفر في شركة الأسمنت الشرقية كادر متخصص لتحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجهها	4.046	.628	3	مرتفع
2	يتم دراسة مواصفات وشروط المشاريع بشركة الأسمنت الشرقية بشكل دقيق لتحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجهها.	3.935	.641	5	مرتفع
3	تقوم شركة الأسمنت الشرقية بإجراء عملية العصف الذهني لتحديد المخاطر المحتملة.	4.055	.690	2	مرتفع
4	يتم توزيع مسؤوليات تحديد المخاطر بين الإدارات المختلفة في الشركة.	4.060	.719	1	مرتفع
5	يتم تدريب الموظفين الجدد على كيفية تحديد المخاطر وإدارتها في الشركة.	4.037	.643	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي	4.03	0.66		مرتفع

يبين الجدول رقم (10) أن المتوسطات الحسابية لبعدها (تحديد المخاطر)، تراوحت ما بين (3.94 و 4.06)، إذ حاز بعد تحديد المخاطر متوسطاً حسابياً إجمالياً (4.03)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (4) أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.06)، وبانحراف معياري (0.72)، وهو من المستوى المرتفع، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (3) بفارق بسيط عن الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وبانحراف معياري (0.69) وهو من المستوى المرتفع.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (3.94) وبانحراف معياري (0.64)، وهو من المستوى المرتفع، وهذا يدل على أن الشركة تولي أهمية كبيرة لعملية تحديد المخاطر.

2- تحليل المخاطر والانتقائية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن تحليل المخاطر والانتقائية في شركة أسمنت الشرقية، والجدول (11) يوضح ذلك:

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن

فقرات "تحليل المخاطر والانتقائية" شركة الأسمنت مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يتم تحليل المخاطر المحتملة لتحديد الأثر الذي قد يترتب عليها في الشركة	4.03	0.67	2	مرتفع
2	تستخدم شركة الأسمنت الشرقية الأدوات المناسبة لتحليل المخاطر، مثل تحليل SWOT وتحليل PESTLE.	4.00	0.69	3	مرتفع

مرتفع	1	0.71	4.06	يتم توعية الموظفين بأهمية تحليل المخاطر وتدريبهم على كيفية إجراء عمليات تحليل المخاطر بشكل صحيح	3
مرتفع	5	0.72	3.90	يتم ترتيب المخاطر المتوقعة تنازلياً حسب درجة تأثيرها على الوظائف والأنشطة أو على أعمال الهيئة.	4
مرتفع	4	0.69	3.95	يتم دراسة بدائل مواجهة المخاطر ووضع السيناريوهات المناسبة للتعامل مع كل منها.	5
مرتفع		0.70	3.99	المتوسط العام الحسابي	

يبين الجدول رقم (11) أن المتوسطات الحسابية لبعد (تحليل المخاطر الانتقائية)، تراوحت ما بين (3.90 و 4.06)، إذ حاز بعد تحليل المخاطر والانتقائية متوسطاً حسابياً إجمالياً (3.99)، وهو من المستوي المرتفع، ويتضح من الجدول السابق أن أعلى الفقرات موافقة هي الفقرة (3) أ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (4.06) وبانحراف معياري (0.71) وهو من المستوي المرتفع.

وكما اتضح أيضاً أن أقل الفقرات موافقة هي الفقرة (4) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.90) وبانحراف معياري (0.72) وهو من المستوي المرتفع، وعليه فإن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بدرجة مرتفعة في إدراكهم لأهمية تحليل المخاطر والانتقائية.

3- تقييم المخاطر:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن عملية تقييم المخاطر في شركة أسمنت الشرقية، والجدول (12) يوضح ذلك:

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن

فقرات "تقييم المخاطر في شركة أسمنت الشرقية مرتبه تنازلياً"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الترتيب	المستوي
1	يتم تعيين فريق متخصص لتنفيذ عملية تقييم المخاطر وتطوير الإجراءات المناسبة	4.18	0.61	2	مرتفع
2	يتم التأكد من أن الإجراءات المتبعة لمواجهة المخاطر المحتملة في شركة الأسمنت الشرقية قد أعطت النتائج المخطط لها.	3.99	0.66	4	مرتفع
3	يتم تقييم المخاطر بشكل شامل، بما في ذلك التأثير الاقتصادي والبيئي والاجتماعي	3.96	0.64	5	مرتفع
4	يتم تحديد مستوى الأولوية لكل مخاطر وتحديد الإجراءات اللازمة للتعامل معها	3.92	0.61	6	مرتفع
6	تساعد عملية تقييم المخاطر شركة الأسمنت الشرقية على اتخاذ القرار المناسب حول الإجراءات الواجب اتخاذها اتجاه هذه المخاطر	4.17	0.69	3	مرتفع
	المتوسط العام الحسابي	4.07	0.64		مرتفع

يبين الجدول رقم (12) أن المتوسطات الحسابية لبعد (تقييم المخاطر في شركة أسمنت الشرقية

(تراوحت ما بين (3.92 و 4.20) إذا حاز بعد تقييم المخاطر متوسطاً حسابياً إجمالياً (4.17)، وهو من

المستوي المرتفع ويتضح من الجدول السابق أن أعلى الفقرات موافقه هي الفقرة (5) "إذ بلغ المتوسط

الحسابي لها (4.20) وبانحراف معياري (0.61) وهو من المستوي المرتفع وعليه فإن أفراد عينة الدراسة

يتمتعون بدرجة مرتفعة في إدراكهم لأهمية تقييم المخاطر في شركة أسمنت الشرقية .

4- الاستجابة للمخاطر:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن الاستجابة للمخاطر في شركة أسمنت الشرقية، والجدول (13) يوضح ذلك:

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "الاستجابة للمخاطر في شركة أسمنت الشرقية مرتبه ترتيباً تنازلياً"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوي
1	يتم اتباع استراتيجيات ممنهجة للتحكم بالمخاطر في الشركة .	4.09	0.69	3	مرتفع
2	يتم اتخاذ القرار المناسب في مواجهة المخاطر في الشركة .	3.95	0.64	5	مرتفع
3	هناك تعاون بين كافة المستويات في شركة الأسمنت الشرقية في مواجهة المخاطر	4.10	0.68	2	مرتفع
4	يتم وضع خطط وسيناريوهات لإدارة المخاطر.	3.98	0.63	4	مرتفع
5	يتم تغيير الإجراء او مكان العمل لتجنب المخاطر وخاصة الشديدة منها	4.11	0.57	1	مرتفع
	المتوسط العام الحسابي	4.05	0.64		مرتفع

يبين الجدول رقم (13) أن المتوسطات الحسابية لبعدها (الاستجابة للمخاطر في شركة أسمنت الشرقية)، تراوحت ما بين (3.95 و 4.11)، إذ حاز بعد الاستجابة للمخاطر في شركة أسمنت الشرقية على متوسط حسابي إجمالي (4.05)، وهو من المستوي المرتفع، ويتضح من الجدول السابق أن أعلى الفقرات

موافقة هي الفقرة (5) ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (4.11) وبانحراف معياري (0.57) وهو من المستوى المرتفع.

وكما اتضح أيضاً أن أقل الفقرات موافقة هي الفقرة (2) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.95) وبانحراف معياري (0.64) وهو من المستوى المرتفع، وعليه فإن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بدرجة مرتفعة في إدراكهم لأهمية الاستجابة للمخاطر في شركة أسمنت الشرقية

5- مراقبة المخاطر:

تم استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مراقبة المخاطر في شركة أسمنت الشرقية ، والجدول (14) يوضح ذلك:

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات " مراقبة المخاطر في شركة أسمنت الشرقية مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يتم اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة للتعامل مع المخاطر المحتملة في الشركة	4.005	.6686	4	مرتفع
2	يتم تهيئة نظام معلومات واتصالات فعال للتعامل مع المخاطر	3.976	.6952	6	مرتفع
3	يتم تطبيق برامج وخطط كافية وجاهزة للاستجابة للمخاطر في الشركة .	3.977	.6952	5	مرتفع
4	تم توزيع الادوار والمسؤوليات بشكل واضح بين أعضاء فريق عمل إدارة المخاطر الإنشائية لمراقبة المخاطر	4.014	.6545	3	مرتفع

مرتفع	1	.6107	4.099	تعد شركة الأسمنت الشرقية التقارير الدورية الخاصة بمراقبة المخاطر الإنشائية وهيكلتها.	5
مرتفع	2	.6402	4.098	يتم اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة للتعامل مع المخاطر المحتملة في الشركة	7
		0.661	4.028	المتوسط العام الحسابي	8

يبين الجدول رقم (14) أن المتوسطات الحسابية لبعء مراقبة المخاطر في شركة أسمنت الشرقية تراوحت ما بين (3.98 و 4.1)، إذ حاز بعد مراقبة المخاطر في شركة أسمنت الشرقية على متوسط حسابي إجمالي (4.03)، وهو من المستوى المرتفع، ويتضح من الجدول السابق أن أعلى الفقرات موافقة هي الفقرة (5) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (4.1) وبانحراف معياري (0.61) وهو من المستوى المرتفع.

وكما اتضح أيضاً أن أقل الفقرات موافقة هي الفقرة (2) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.98) وبانحراف معياري (0.69) وهو من المستوى المرتفع، وعليه فإن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بدرجة مرتفعة في إدراكهم لأهمية مراقبة المخاطر في شركة أسمنت الشرقية.

تحليل المتغير التابع (تكامل سلسلة التوريد):

لوصف أبعاد تكامل سلسلة التوريد في شركة أسمنت الشرقية ، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى مستوى الفاعلية التنظيمية بأبعادها العمليات المستدامة، التكامل مع

الموردين، والتكامل مع الزبائن، والجدول (15) يوضح ذلك:

الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن

مستوى " تكامل سلسلة التوريد في شركة أسمنت الشرقية مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
3	العمليات المستدامة	4.02	0.50	3	مرتفع
2	التكامل مع الموردين	4.03	0.51	2	مرتفع
4	التكامل مع الزبائن	4.12	0.49	1	مرتفع
	المتوسط العام الحسابي	4.05	0.50		مرتفع

يبين الجدول رقم (15) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد تكامل سلسلة التوريد في شركة أسمنت الشرقية تراوحت ما بين (4.02 و 4.12)، إذ حازت تكامل سلسلة التوريد في شركة أسمنت الشرقية على متوسط حسابي إجمالي (4.05)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حاز بعد التكامل مع الزبائن المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.12)، وبانحراف معياري (0.49)، وهو من المستوى المرتفع، وفي المرتبة الثانية جاء بعد التكامل مع الموردين بمتوسط حسابي (4.03) وبانحراف معياري (0.51) وهو من المستوى المرتفع أيضاً، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد العمليات المستدامة بمتوسط حسابي (4.02) وبانحراف معياري (0.50) وهو من المستوى المرتفع أيضاً. وللتعرف إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات الفرعية لكل بعد من أبعاد تكامل سلسلة التوريد في شركة أسمنت الشرقية ، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفيما يلي هذه النتائج:

1-العمليات المستدامة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن العمليات المستدامة في شركة أسمنت الشرقية ، والجدول (16) يوضح ذلك:

الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن

فقرات "العمليات المستدامة في شركة أسمنت الشرقية مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تراجع دائرة الشركة عملياتها وإجراءاتها الداخلية وتحسينها وتطويرها	4.08	.80	3	مرتفع
2	تعزز الشراكة بين دائرة الشركة والتجار، من خلال التنسيق الإداري مع الشركات الأخرى.	4.16	.60	1	مرتفع
4	تسهم استراتيجيات العلاقة بين الموردين والمصنعين في إدارة سلسلة التوريد المستدامة.	4.07	.57	4	مرتفع
5	تحسن عمليات شبكة الإمداد الرقمية الأسواق الناشئة.	3.82	.61	6	مرتفع
6	يعد مؤشر الأداء اللوجستي أساساً للتبادل التجاري.	3.84	.63	5	مرتفع
	المتوسط العام الحسابي	4.02	0.65		

يبين الجدول رقم (16) أن المتوسطات الحسابية لبعدها العمليات المستدامة في شركة أسمنت الشرقية)، تراوحت ما بين (3.82) و (4.16)، إذ حاز بعد العمليات المستدامة في شركة أسمنت الشرقية على متوسط حسابي إجمالي (4.02)، وهو من المستوى المرتفع، ويتضح من الجدول السابق أن أعلى الفقرات موافقة هي الفقرة (2) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (4.16) وانحراف معياري (0.60) وهو من المستوى المرتفع.

وكما اتضح أيضاً أن أقل الفقرات موافقة هي الفقرة (5) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.82) وبانحراف معياري (0.61) وهو من المستوى المرتفع، وعليه فإن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بدرجة مرتفعة في إدراكهم لأهمية العمليات المستدامة في شركة أسمنت الشرقية .

2- التكامل مع الموردين

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى التكامل مع الموردين في شركة أسمنت الشرقية ، والجدول (17) يوضح ذلك:

الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن

فقرات " التكامل مع الموردين في شركة أسمنت الشرقية مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تشرك الشركة الموردين في رؤيتها المستقبلية سعياً لتحقيق الأهداف المنشودة.	4.03	.64	4	مرتفع
2	تحرص الشركة على إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة مع الموردين.	4.09	.60	1	مرتفع
3	تبادل الشركة مع الموردين المعلومات بشفافية ووضوح الشفافية	4.04	.62	3	مرتفع
5	يسهم أداء الموردين في إعطاء تقييمات للمخاطر	3.92	.62	6	مرتفع
6	تساعد المرونة الرقمية للإجراءات في بناء خبرات موظفي الشركة .	4.01	.66	5	مرتفع
	المتوسط العام الحسابي	4.03	0.62		

يبين الجدول رقم (17) أن المتوسطات الحسابية لبعد التكامل مع الموردين في شركة أسمنت الشرقية ، تراوحت ما بين (3.92 و 4.09)، إذ حاز بعد التكامل مع الموردين في شركة أسمنت الشرقية على متوسط حسابي إجمالي (4.03)، وهو من المستوى المرتفع، ويتضح من الجدول السابق أن أعلى الفقرات موافقة هي الفقرة (2) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (4.09) وبانحراف معياري (0.60) وهو من المستوى المرتفع.

وكما اتضح أيضاً أن أقل الفقرات موافقة هي الفقرة (5) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.92) وبانحراف معياري (0.62) وهو من المستوى المرتفع، وعليه فإن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بدرجة مرتفعة في إدراكهم لأهمية التكامل مع الموردين في شركة أسمنت الشرقية .

3-التكامل مع الزبائن

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى التكامل مع الزبائن في شركة أسمنت الشرقية ، والجدول (18) يوضح ذلك:

الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات " التكامل مع الزبائن في شركة أسمنت الشرقية مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تسعى الشركة لتلبية متطلبات العملاء وحاجاتهم.	4.20	.58	2	مرتفع
2	تعمل الشركة على حل الشكاوى الواردة من العملاء بسرعة وفاعلية.	4.19	.66	3	مرتفع
3	تحرص الشركة على تقديم خدمات متميزة للعملاء.	4.25	.64	1	مرتفع

مرتفع	5	.57	4.08	تجري الشركة مسحاً لآراء العملاء بخدماتها واستقصاء لتطلعاتهم وتوقعاتهم.	4
مرتفع	4	.61	4.14	تستخدم الشركة الوسائل الحديثة للتواصل مع العملاء	5
مرتفع	7	.75	3.93	تساعد المرونة الرقمية للإجراءات في بناء خبرات موظفي الشركة .	6
مرتفع	6	0.65	4.01	يسهل التبادل التجاري تحقيق معايير أمن السلسلة التوريد.	7
مرتفع		0.64	4.12	المتوسط العام الحسابي	

يبين الجدول رقم (18) أن المتوسطات الحسابية لبعد (التكامل مع الزبائن في شركة أسمنت الشرقية)، تراوحت ما بين (3.93) و (4.25)، إذ حاز بعد التكامل مع الزبائن في شركة أسمنت الشرقية على متوسط حسابي إجمالي (4.12)، وهو من المستوى المرتفع، ويتضح من الجدول السابق أن أعلى الفقرات موافقة هي الفقرة (3) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (4.25) وبانحراف معياري (0.64) وهو من المستوى المرتفع.

وكما اتضح أيضاً أن أقل الفقرات موافقة هي الفقرة (6) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.93) وبانحراف معياري (0.75) وهو من المستوى المرتفع، وعليه فإن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بدرجة مرتفعة في إدراكهم لأهمية التكامل مع الزبائن في شركة أسمنت الشرقية.

4.4 تحليل مدى ملاءمة البيانات لاختبار الفرضيات

قبل البدء باختبار الفرضيات قام الباحث بالتأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، من خلال تطبيق مجموعة من الاختبارات الخاصة بذلك، وعلى النحو المبين في الجدول (19)

جدول (19) اختبارات التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة:

المتغيرات	معاملات التفرطح	معاملات الالتواء	مستوى تحمل التداخل الخطي	معامل تضخم التباين
تحديد المخاطر	1.606	-0.392	-.314	3.039
تحليل المخاطر والانتقائية	0.703	-.372	0.333	3.007
تقييم المخاطر	0.592	-.271	.220	4.380
مراقبة المخاطر	1.215	-.278	.228	3.545
الاستجابة للمخاطر	0.667	-.116	.214	4.273
جودة اتخاذ القرار	0.882	-.243	.269	

إدارة المعرفة	.748	-.096	.330
التكامل مع الزبائن	.462	-.275	
التكامل مع الموردين	.109	-.003	
العمليات المستدامة	.151	-.052	

يتضح من الجدول (19) أن جميع قيم الالتواء كانت أقل من (-1) والتفرطح أقل من (7) وقد كان مستوى تحمل التداخل الخطي أكبر من (0.10) ، فيما كانت قيم معامل تضخم التباين VIF أقل من (10). وهذا يدعم أن جميع القيم تقترب من التوزيع الطبيعي. ولذا، يسمح باستخدام وسائل الإحصائي المعلمي، وهذه النتائج تعطي قوة للبحث في التوزيع البيانات كان طبيعياً، مع العلم أن اختبار الفرضيات سيتم من خلال

برمجية SmartPLS 3 ، الذي يتعامل بكفاءة مع البيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي، بالإضافة للبيانات التي تتبع التوزيع الطبيعي.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة:

قبل البدء باختبار الفرضيات يجب التحقق من جودة نموذج الدراسة في قدرته على التفسير، بواسطة نتائج تحليل جودة الانموذج، إذ بلغ الجذر التربيعي المتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) تساوي 0.076 وهي أقل من القيمة المحددة Hu and Bentler, (1999).10

ويظهر من نتائج التحليل أن متغير عمليات إدارة المخاطر بدلالة أبعاده مجتمعة تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر، فيما بلغت قيمة R^2 للمتغير التابع 0.62 ما يعكس القدرة التفسيرية العالية للمتغير التابع (تكامل سلاسل التوريد)

✍ اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

▪ الفرضية الرئيسة الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المخاطر بدلالة أبعاده مجتمعة تحديد المخاطر ، تحليل المخاطر والانتقائية ، تقييم المخاطر ، الاستجابة للمخاطر ، مراقبة المخاطر في تكامل سلاسل التوريد بدلالة أبعادها العمليات المستدامة ، تكامل الموردين ، تكامل الزبائن في شركة أسمنت الشرقية .

لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى، تم استخدام اختبار النمذجة البنائية الاحصائية SEM باستخدام برمجية SmartPLS ، للتعرف إلى أثر لعمليات إدارة المخاطر بدلالة أبعاده مجتمعة (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر في تكامل سلاسل التوريد في شركة أسمنت الشرقية ، الجدول (20) يوضحان ذلك:

الجدول (20) يوضح أثر عمليات إدارة المخاطر في تكامل سلاسل التوريد في شركة أسمنت الشرقية

Sig	قيمة ت	الانحراف المعياري	Beta	
0.000	12.323	0.056	0.687	عمليات إدارة المخاطر -> تكامل سلاسل التوريد
0.000	10.987	0.056	0.618	عمليات إدارة المخاطر -> العمليات المستدامة
0.000	11.728	0.055	0.642	عمليات إدارة المخاطر -> التكامل مع الموردين
0.000	11.429	0.055	0.634	عمليات إدارة المخاطر -> التكامل مع الزبائن

يبين الجدول رقم (20) أن مستوى الدلالة لأبعاد عمليات إدارة المخاطر في تكامل سلاسل التوريد بأبعادها العمليات المستدامة، تكامل الموردين تكامل الزبائن في شركة أسمنت الشرقية كانت أقل من (0.05). وعلى هذا ، يوجد أثر لعمليات إدارة المخاطر بدلالة أبعاده مجتمعة تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر في تكامل سلاسل التوريد بأبعادها العمليات المستدامة، تكامل الموردين تكامل الزبائن. ولذا، فإننا نرفض الفرضية العدمية (H01-1) ونقبل الفرضية البديلة (H1) ، إذ يوجد أثر لعمليات إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر في تكامل سلاسل التوريد بأبعادها العمليات المستدامة، تكامل الموردين، تكامل الزبائن في شركة أسمنت الشرقية. وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

✍ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H01-1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) - عمليات إدارة المخاطر بدلالة أبعادها تحديد المخاطر ، تحليل المخاطر والانتقائية ، تقييم المخاطر ، الاستجابة للمخاطر ، مراقبة المخاطر في العمليات المستدامة السلاسل التوريد في شركة أسمنت الشرقية ."

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم استخدام اختبار النمذجة البنائية الاحصائية SEM باستخدام برمجية SmartPLS ، للتعرف إلى أثر عمليات إدارة المخاطر في العمليات المستدامة السلاسل التوريد في الشركة الأردنية، والجدول (21) يوضح ذلك:

الجدول (21) يوضح أثر عمليات إدارة المخاطر في العمليات المستدامة لسلاسل التوريد في شركة أسمنت الشرقية

Sig	قيمة ت	الانحراف المعياري	Beta	
0.000	10.672	0.011	0.121	تحديد المخاطر- > العمليات المستدامة
0.000	10.296	0.013	0.133	تحليل المخاطر والانتقائية -> العمليات المستدامة
0.000	11.525	0.014	0.160	تقييم المخاطر- > العمليات المستدامة
0.000	11.084	0.011	0.141	الاستجابة للمخاطر- > العمليات المستدامة
0.000		0.015	0.162	مراقبة المخاطر- > العمليات المستدامة

يبين الجدول رقم (21) أن مستوى الدلالة لأبعاد عمليات إدارة المخاطر على العمليات المستدامة لسلاسل التوريد في شركة أسمنت الشرقية كانت أقل من (0.05). ولذا ، يوجد أثر لعمليات إدارة المخاطر بدلالة أبعادها تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر على العمليات المستدامة السلاسل التوريد في شركة أسمنت الشرقية ، إذ يظهر أن مراقبة المخاطر كان لها أكبر تأثير، في حين أن تحديد المخاطر كان له أقل تأثير على العمليات المستدامة السلاسل التوريد في شركة أسمنت الشرقية . وبذلك، فإننا نرفض الفرضية العدمية (H01-1) ونقبل الفرضية البديلة، إذ يوجد أثر لعمليات إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر على العمليات المستدامة السلاسل التوريد في شركة أسمنت الشرقية

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) عمليات إدارة المخاطر بدلالة أبعادها (تحديد المخاطر ، تحليل المخاطر والانتقائية ، تقييم المخاطر الاستجابة للمخاطر ، مراقبة المخاطر) في التكامل مع الموردين في شركة أسمنت الشرقية .

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، تم استخدام اختبار النمذجة البنائية الإحصائية SEM باستخدام برمجية SmartPLS ، للتعرف إلى أثر عمليات إدارة المخاطر بدلالة أبعادها في التكامل مع الموردين في شركة أسمنت الشرقية ، والجدول (22) يوضح ذلك:

الجدول (22) يوضح أثر عمليات إدارة المخاطر في التكامل مع الموردين في شركة أسمنت الشرقية

الانحراف المعياري	Beta	قيمة ت	Sig	
0.011	0.121	10.672	0.000	تحديد المخاطر - > التكامل مع الموردين
0.013	0.133	10.296	0.000	تحليل المخاطر والانتقائية - > التكامل مع لموردين
0.014	0.160	11.525	0.000	تقييم المخاطر - > التكامل مع الموردين
0.011	0.141	12.525	0.000	الاستجابة للمخاطر - > التكامل مع لموردين
0.015	0.162	11.084	0.000	مراقبة المخاطر - > التكامل مع لموردين

يبين الجدول رقم (22) أن مستوى الدلالة لأبعاد عمليات إدارة المخاطر في التكامل مع الموردين في شركة أسمنت الشرقية كانت أقل من (0.05)، وبذلك يوجد أثر لعمليات إدارة المخاطر بدلالة أبعادها تحديد المخاطر ، تحليل المخاطر والانتقائية ، تقييم المخاطر ، الاستجابة للمخاطر ، مراقبة المخاطر في التكامل مع الموردين في شركة أسمنت الشرقية ، إذ يظهر أن مراقبة المخاطر كان لها أكبر تأثير، في حين تحديد المخاطر كان لها اقل تأثير في التكامل مع الموردين في شركة أسمنت الشرقية . من هنا، فإننا نرفض الفرضية العدمية (H01-2) ونقبل الفرضية البديلة، إذ يوجد أثر لعمليات إدارة المخاطر بأبعادها تحديد

المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر في التكامل مع المورد في شركة أسمنت الشرقية .

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

H01-3 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المخاطر بدلالة أبعادها (تحديد المخاطر ، تحليل المخاطر والانتقائية ، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) في التكامل مع الزبائن في شركة أسمنت الشرقية .

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم استخدام اختبار النمذجة البنائية الإحصائية SEM باستخدام برمجية SmartPLS ، للتعرف إلى أثر العمليات إدارة المخاطر بدلالة أبعادها في تكامل مع الزبائن في شركة أسمنت الشرقية ، والجدول (23) يوضح ذلك:

الجدول (23) يوضح أثر عمليات إدارة المخاطر في التكامل مع الزبائن في شركة أسمنت الشرقية

الانحراف المعياري	Beta	قيمة ت	Sig	
0.011	0.120	10.497	0.000	تحديد المخاطر- > التكامل مع الزبائن
0.013	0.131	10.197	0.000	تحليل المخاطر والانتقائية - > التكامل مع الزبائن
0.014	0.158	11.497	0.000	تقييم المخاطر - > التكامل مع الزبائن
0.011	0.139	12.129	0.000	الاستجابة للمخاطر - > التكامل مع الزبائن
0.015	0.160	10.640	0.000	مراقبة المخاطر - > التكامل مع الزبائن

يبين الجدول رقم (23) أن مستوى الدلالة لأبعاد عمليات إدارة المخاطر في التكامل مع الزبائن في شركة أسمنت الشرقية كانت أقل من (0.05)، لذا يوجد أثر لعمليات إدارة المخاطر بدلالة أبعادها تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر في التكامل مع الزبائن في شركة أسمنت الشرقية . إذ يظهر أن مراقبة المخاطر كان لها أكبر تأثير، فيما تحديد المخاطر كان

له أقل تأثير في التكامل مع الزبائن في شركة أسمنت الشرقية. وعلى هذا، فإننا نرفض الفرضية العدمية (1)-
(3) ونقبل الفرضية البديلة، إذ يوجد أثر لعمليات إدارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، تحليل المخاطر
والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر في التكامل مع الزبائن في شركة أسمنت
الشرقية .

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

1.5 النتائج

توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعة (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر)، في تكامل سلاسل التوريد بدلالة أبعادها (العمليات المستدامة، تكامل الموردين، تكامل العملاء) في شركة أسمنت الشرقية، وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية::
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعة (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر)، في العمليات المستدامة في شركة أسمنت الشرقية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعة (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر)، في تكامل الموردين في شركة أسمنت الشرقية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعة (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر)، في تكامل العملاء في شركة أسمنت الشرقية.

2.5 التوصيات

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- يُفضل تعزيز وتحسين عمليات إدارة المخاطر في جميع أبعاد سلاسل التوريد، بما في ذلك تحديد المخاطر، تحليلها والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر. يمكن تطوير وتحسين إطار عمل إدارة المخاطر لضمان تكامل فعال في جميع مراحل سلسلة التوريد.
- ينبغي توجيه الاهتمام إلى تحسين العمليات المستدامة في شركة أسمنت الشرقية. يمكن تنفيذ مبادرات محددة لتحسين الأداء البيئي والاقتصادي والاجتماعي في سياق العمليات المستدامة.
- يُفضل تعزيز تكامل الموردين عن طريق تحسين التعاون وتعزيز العلاقات مع الموردين. يمكن تبني استراتيجيات تعاونية وتحسين إدارة العلاقات مع الموردين لضمان فاعلية سلسلة التوريد.
- يُفضل تعزيز تكامل العملاء من خلال تحسين فهم احتياجات العملاء وتلبية توقعاتهم بشكل أفضل. قد تشمل التحسينات إجراء استبيانات رضا العملاء وتحليل ردود العملاء لتحديد المجالات التي يمكن تحسينها.
- يجب على الشركة الاستمرار في تحسين إدارة المخاطر من خلال متابعة التطورات في البيئة التنظيمية والسوقية، وتكامل الأفضليات والتجارب السابقة لضمان استمرارية تحسين الأداء.

Abstract

The study aimed to investigate the impact of risk management processes with their collective dimensions (risk identification, risk analysis and selectivity, risk assessment, risk response, and risk monitoring) on the integration of supply chains with their dimensions (sustainable operations, supplier integration, and customer integration) at Eastern Cement Company. The study selected its sample through simple random sampling, and an electronic questionnaire link was sent to 347 employees across different managerial levels. A total of 218 valid questionnaires were retrieved for analysis. The researcher adopted a descriptive-analytical methodology.

The study revealed several key findings, including a significant impact of risk management processes with their collective dimensions on the integration of supply chains with their dimensions at Eastern Cement Company.

The study provided several recommendations, including the enhancement and improvement of risk management processes across all dimensions of supply chains, such as risk identification, analysis and selectivity, risk assessment, risk response, and risk monitoring. Additionally, the development and improvement of the risk management framework to ensure effective integration at all stages of the supply chain were suggested.

Keywords: Risk Management, Supply Chains, Eastern Cement Company.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- 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].
- إبراهيم، محمد حسن بابكر، و أحمد، عبدالله محمد عبدالله محمد. (2018). أثر إستراتيجية إدارة المخاطر على أداء شركات التأمين الإسلامية في السودان: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- أبو الرب، اياس محمود أحمد، و الشرباتي، عبدالعزيز أحمد. (2021). أثر تتبع سلسلة التوريد باستخدام تقنية نظام التموضع العالمي على الميزة التنافسية في شركات صناعة الأغذية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). (جامعة الشرق الأوسط، عمان).
- أبو ضيف الله، محمد والشعار، اسحق (2017) أثر نظم تخطيط موارد الشركات في أداء سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية. المجلة الأردنية لإدارة الأعمال.
- أبو على، أسامة زيد محمد، و طواف، عبد الخالق هادي محسن. (2021). تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على تكامل إدارة سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية اليمنية - صنعاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة سبأ، صنعاء.
- أبو وردة، شيرين حامد محمد، يوسف، ممدوح عبدالفتاح، و أبو غرارة، نبيل حمدي أبو الفتوح. (2022). دور تكامل سلسلة التوريد الرقمية في تحسين ابتكار المنتجات: دراسة ميدانية على شركات الحديد والصلب بمصر. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع14.
- ابوه، عماد الدين عيسى إسحق، جامد، عبدالسلام آدم، الحمداني، صبا نوري عطا الله، و تبيدي، محمد حنفي محمد نور. (2021). تكامل سلاسل التوريد في تعزيز الأداء الاستراتيجي: الدور

الوسيط لليقظة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في الخرطوم - السودان .
تنمية الرافدين، مج40، ع131 .

- أحمد، أحمد عبدالوهاب، يحيى، إنجي أحمد، و الخولي، سيد محمود السيد إسماعيل. (2021).
تأثير القدرات الداخلية للمنظمة على التكامل الخارجي في سلسلة التوريد: دراسة ميدانية على
المستشفيات الخاصة بالقاهرة الكبرى. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 4ع .
- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع 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.
- برقاي، باسم يوسف (2020). أثر فاعلية الدعم اللوجستي في التقليل من مخاطر الأزمات
الأمنية: دراسة حالة إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبو ظبي. مجلة رماح للبحوث
والدراسات،
- بوقلمينة، عائشة وبلعور، سليمان (2018) واقع مخاطر التشغيل في البنوك التجارية الجزائرية
وتأثيرها على الربحية -دراسة تحليلية- مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة عاشور زياد الجلفة، 9(16).
- الجبري، أحمد محمود ورزق محمود عبد الفتاح إبراهيم (2012). الإدارة الاستراتيجية للتكلفة
لدعم الميزة التنافسية المجلة المصرية للدراسات التجارية، 36(3)، 651
- جميل، جرمين (2010-2014). دليل الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر لمؤسسات التمويل
الأصغر في العالم العربي، مؤسسة جرامين جميل، بيروت.
- حداد، حسام (2013) مستوى حاكمية تكنولوجيا المعلومات وأثرها على مستوى الأداء المالي
للبنوك العاملة في الأردن "دراسة ميدانية باستخدام أهداف الرقابة للمعلومات والتكنولوجيا
المرتبطة بها (COBIT5). [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الزرقاء، الأردن.

- 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.
- حماد، طارق عبد العال (2017) إدارة المخاطر أفراد إدارات شركات، بنوك الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- الحمدوني، إلياس خضير واحد، عمار شهاب (2013). تقدير الأخطار التشغيلية باستخدام منهج القياس الداخلي: تطبيق على عينة من المصارف السعودية. جامعة الموصل كلية الإدارة والاقتصاد.
- خير، محمد (2014) العلاقات بين الأسبقيات التنافسية واستراتيجية سلسلة التوريد وأثرها في الأداء المؤسسي تطبيقي المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 10(4).
- رفاعي، ممدوح عبد العزيز (2016) إدارة سلاسل التوريد - مدخل بيئي. مكتبة كلية التجارة جامعة عين شمس.
- سلام، أسامة. عزمي وشقيري نوري موسى (2017) إدارة الخطر والتأمين. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الشعار، إسحق محمود (2014) أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم "دراسة ميدانية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية.
- الشعار، اسحق محمود زلوم، نضال عمر والعوامل حمدان (2016) أثر علاقات الموردين والزبائن في أداء الشركات الصناعية الأردنية من خلال استخدام أداء سلسلة التوريد كمتغير وسيط. مجلة العلوم الإدارية.
- الشعار، قاسم إبراهيم (2014) تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع دراسة تطبيقية في قطاع المصارف العاملة في الأردن. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

- شكري، قازي أول محمد وزردانة، محمد (2021) إدارة مخاطر سلاسل الإمداد في مؤسسات الأعمال الدولية: دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة الإدارة والاقتصاد بجامعة سيدي بلعاس، الجزائر.
- الشمري، صادق راشد (2013) استراتيجية إدارة المخاطر وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الطويل، أحمد أكرم والعبادي علي وليد (2013) إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي. دار الحامد للنشر والتوزيع .
- العقيلي، ليلى، (2015)، أثر إدارة وحوكمة المخاطر على أداء البنوك التجارية والاسلامية في ظل الأزمة المالية (دراسة تطبيقية على البنوك)، كلية التجارة، رسالة ماجستير بجامعة طنطا، طنطا.
- عاطف عبد المنعم، الكاشف، محمد محمود وكاسب، سيد (2018)، تقييم وإدارة المخاطر. مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث.
- عبد الحليم، عبادة إبراهيم، شطناوي، زكريا العتوم عامر (2017) رأس مال المخاطر وعلاقته بالتمويل الإسلامي. مجلة العلوم الشرعية، جامعة القصيم العلمية.
- عسفه، حاتم محمد، أبو مصطفى، ياسر عادل، و أبو عزيز، محمد. (2022). إدارة سلسلة التوريد وعلاقتها بأداء العمليات لدى الشركات الصناعية وفق نموذج SCOR: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في مدينة غزة الصناعية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية، مج36، ع4 .
- علي، احمد حسين محمد (2019) أنشطة إدارة سلسلة التوريد المستدامة وأثرها في تعزيز إدارة مخاطر الشركات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركة الكرونجي للمشروبات الغازية والمعدنية - كركوك. مجلة الجامعة العراقية، الجامعة العراقية - مركز البحوث والدراسات الإسلامية، 1(26).

- العلي، طالب (2018) دور تقييم التدقيق الداخلي لأنشطة الرقابة الداخلية في تحسين فعاليتها في الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 40(3).
- العنزي، سعد علي حمود والدليحي، عراك عبود عمير (2015) تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية.
- محمد، إياد طاهر، وسعيد، هشام مسلم (2020). إدارة المخاطر وانعكاسها على جودة خدمة البلدية دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مديرية مجاري صلاح الدين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية.
- المطيري، عبد الله أعجمي (2016) أثر مرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية. [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة آل البيت، الأردن.
- معلا، ناجي (2019). إدارة التسويق مدخل استراتيجي متكامل (ط2) الأردن.
- المليجي، أمانى محمد أحمد السيد. (2021). التقييم المحاسبي لإدارة سلسلة التوريد وأثرها على الأداء المالي للشركة: دراسة حالة لإحدى الشركات الصناعية المقيمة بالسوق المصرية للأوراق المالية. المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، مج3، ع3.
- موسى، شقيري، نوري محمود إبراهيم، الحداد، وسيم محمد وذيب، سوزان سمير (2016) إدارة المخاطر. دار المسيرة.
- ناصف، مرفت صالح (2012) إدارة المخاطر مدخل لتحقيق سلامة المدارس الثانوية الصناعية في جمهورية مصر العربية مجلة التربية .
- النجار، غسان محمد خليل (2017) أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم (دراسة حالة مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية). [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة غزة.
- نصير، دعاء هارون محمد (2021) الاتجاهات المعاصرة وأثرها على حوكمة مخاطر سلاسل التوريد وتطوير دور المراجع الداخلي. مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد.

- الوشاحي، غادة السيد محمود، هناء فرغلي والللاه هبة علي حسن (2021) التمكين المهني مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمعلم (دراسة ميدانية). المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية التربية، جامعة أسيوط.

ثانيًا : المراجع الأجنبية:

- Bendul, J. (2014). Integration of Combined Transport into Supply Chain Concepts: Simulation-based Potential Analysis and Practical Guidance. Springer Science & Business Media
- Cervelló-Royo, R., Moya-Clemente, I., Perelló-Marín, M. R., & Ribes-Giner, G. (2020). Sustainable development, economic and financial factors, that influence the opportunity-driven entrepreneurship. An fsQCA approach. Journal of Business Research, 115, 393-402
- Crovini, C., Santoro, G., & Ossola, G. (2021). Rethinking risk management in entrepreneurial SMEs: towards the integration with the decision-making process. Management Decision, 59(5), 1085-1113.
- Dmitry Ivanov. (2018). Structural dynamics and resilience in supply chain risk management (Vol. 265). Berlin, Germany: Springer International Publishing.
- Espino-Rodríguez, T. F., & Taha, M. G. (2022). Supplier innovativeness in supply chain integration and sustainable performance in the hotel industry. International Journal of Hospitality Management, 100, 103103.
- Junaid, M., Zhang, Q., & Syed, M. W. (2022). Effects of sustainable supply chain integration on green innovation and firm performance. Sustainable Production and Consumption, 30, 145-157.

- Kilubi, I. (2016). The strategies of supply chain risk management—a synthesis and classification. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 19(6), 604-629.