

استراتيجيات إدارة الأزمات وآثارها على سلاسل الإمداد لشركات القطاع العام

بالرياض- المملكة العربية السعودية

**Crisis management strategies and their effects on supply chains for
public sector companies**

In Riyadh – Kingdom of Saudi Arabia

إعداد الطالبة :

آلاء باسم عبدالله الحلبي

الرقم الجامعي:

(2021202241)

مشروع تخرج كلية الإدارة جامعة ميداووشن

إشراف :

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الاجارة – جامعة ميداووشن

الفصل الاول/ ٢٠٢٤م

مقدمة:

العملية الإدارية أمر تحتاجه كل المنظمات، فما يميز المجتمعات المتقدمة على المجتمعات النامية هو حسن كفاءة الإدارة وإستغلال الموارد البشرية المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى درجة كفاءة. كما أن التطورات التكنولوجية أحدثت تطورات هائلة وما زالت تحدث تغييرات في العملية الإدارية. ولذلك أصبحت نظم الإدارة تجد نفسها أمام تطوير أساليبها ومناهجها لمواجهة المواقف المتجددة التي تحمل في طياتها مخاطر وأزمات لا حدود لها.

بدأ الفكر الإداري في منتصف الستينات ، متتولاً المخاطر والأزمات التي تتعرض لها المنظمة؛ ومفهومها وخصائصها وأنواعها وأسباب نشوئها، والمشاعر المصاحبة لها، والآثار المترتبة عليها وكيفية إدارتها (عبدالجمل، ٢٠٢٠م ، ص ٢١).

لقد نشأ مصلح الأزمة وإدارتها وكيفية التعامل معها في مجال الإدارة ، مما أدى تفعيل دور المنظمات في مواجهة هذه المخاطر والأزمات، والظروف الطارئة كالأوبئة المستحدثة والزلازل والفيضانات والأزمات الداخلية في المنظمات (توني وستيفن، ٢٠١٠م، ص ٦٦) وتعيش المنظمات في معظم دول العالم أزمات حقيقية وإن اختلفت أبعادها وتنوعت أشكالها وتفاوتت درجاتها من منظمة أخرى، ومن مرحلة إلى غيرها ورغم هذا التنوع والإختلاف فإنه لا بد من التسلم بأن طبيعة العملية الإدارية يمكن أن تضيف أبعاداً جديدة هذه المخاطر والأزمات ، وإن التطور الذي يحدث في عالم اليوم تتسارع خطاه وتتراد يوماً بعد يوم، الأمر الذي أدى إلى تفاقم المخاطر والأزمات وزيادتها (قامر وطالب، ٢٠١٥م، ص ٢٥٩).

وتفرض تحديات ثورة المعلومات والتقديم التكنولوجي المذهل على جميع المنظمات وضع إستراتيجياتها العليا المنظمة لإدارة المخاطر والأزمات لمنعها أو للحد منها، لأن هذه المخاطر والأزمات تؤثر على سلاسل الإمداد التي تعمل على إمداد الشركة أو المنشأة بإحتياجاتها من مواد خام وقطع غيار ونقل وتخزين مما يؤدي تدني كفاءة وفاعلية مهام وأنشطة الإمداد، ولا تتمكن المنظمة من مجابهة حدة المنافسة القوية وتحسين الأداء ورفع الكفاءة والفعالية والعمل على إعادة هيكلة أنظمتها وإجراءاتها لتقديم خدماتها أو منتجاتها بأعلى جودة.

علماً بأن سلاسل الإمداد يتطلب عدد من العوامل الرئيسية لنجاح تطبيقه ووضع إستراتيجية لإدارة المخاطر والأزمات، لذا فإن التحكم في إستراتيجية المخاطر والأزمات يتطلب دراسة مراحلها والعوامل المؤثرة فيها، والتعرف على أسباب المخاطر والأزمة ومراحلها وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة. وسوف يلقي الباحث الضوء على مفهوم إستراتيجية إدارة المخاطر والأزمات في المنظمات وسماتها وكيفية التعامل معها وما هي المشاكل والمعوقات التي تقف أمام المنظمات عند ممارسة تطبيق إستراتيجية إدارة المخاطر والأزمات وتطبيق مفهوم إدارة الأزمة في إدارات المنظمات المختلفة.

مشكلة الدراسة:

لقد أدركت المنظمات أن الإستمرار في إستخدام الأساليب التقليدية في عمليات الشراء والتوريد والتعاقد والنقل والتخزين وإستخدام الأنظمة الإلكترونية، يؤدي تدني كفاءة فاعلية أنظمة الإمداد وتأخر متطلبات الإنتاج من المواد وقطع الغيار والعقود والخدمات الأخرى ، نظراً لعدم تفعيل إستراتيجية إدارة المخاطر والأزمات ، ولذلك أصبح من الضروري إستخدام الشركة لسلاسل الإمداد، وفي حال غياب التخطيط السليم وتوفر المعلومات وتدني أنظمة الإتصالات وعدم توفر المهارات القيادية ، وتكوين فريق العمل يؤدي إفتقاد تحديد متطلبات السلع والخدمات ، وآليات إستلامها وتخزينها وإصدارها والتخلص منها. ويرجع ذلك وجود خلل في التخطيط الجيد أو نقص عدم توفر المعلومات اللازمة مما ينعكس سلباً على إمداد المنظمات بإحتياجاتها من المواد، وعدم وصولها في التاريخ المحدد حسب المواصفات المطلوبة ويؤثر ذلك على قدرة الشركة التنافسية وتحقيق أهدافها.

ولذلك نجد سلاسل الإمدادات تعتبر من مكامن المخاطر في الشركة ، حيث أنها تركز دائماً على طموحات النمو للمدى الطويل إعتماًداً على قوة سلسلة الإمدادات في الشركة ؛ لأنها تلعب دوراً كبيراً الإتصال مع العملاء ومقدمي الخدمات اللوجستية، إن عدم فعالية إدارة المخاطر يؤدي عدم إستقرار وحدات إدارة المخزون في مركز التوزيع، مما ينعكس على مقدمي الخدمات اللوجستية في الشركة ونقص إمداداتها من المواد الخام وعدم مرونة البيئة التحتية لسلاسل الإمداد ونقص الكمية التي تحتاجها الشركة ، وعدم تحسين مستويات الخدمة، كما يؤثر على عدم كفاءة شبكة التوريد الممتدة التي تدعم تنفيذ السياسات اللازمة لحماية العملاء والموظفين، ولا تصبح سلاسل الإمداد أكثر كفاءة وإستجابة وموثوقية لتلبي إحتياجات الشركة من المواد والخدمات اللوجستية إلا بتفعيل أنظمة الإتصالات وتوفر المعلومات والمهارات القيادية خاصة وإن منظمات الأعمال إتجهت تطبيق أسلوب هندسة العمليات التجارية ، ولكن عدم وجود إدارة المخاطر والأزمات يؤدي إلى تطبيق سلاسل الإمداد بشكل مبتور وغياب الإلتزام القيادي ومقاومة التغيير من قبل العاملين ، وينعكس ذلك على إخفاق الشركات في إعادة هندسة العمليات التجارية بنجاح. خاصة وإن هذه الشركات تطمح لتحقيق رؤية ٢٠٢٥م التي تطمح من خلالها لأن تكون من الشركة العالمية الرائدة المفضلة في مجال الكيماويات.

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال التالي: أي مدى تمثل إستراتيجية إدارة المخاطر والأزمات على سلاسل الإمداد وإعادة هندسة العمليات في الشركة؟

أهمية الدراسة

أ- الأهمية النظرية: إدارة المخاطر والأزمات من أبرز الموضوعات التي تهتم بها المنظمات في الوقت الحاضر، خاصة بعد أن زادت مخاطر حدوثها وتتنوع أسبابها، وأصبحت كل المنظمات بلا إستثناء عرضة لأن تكون مسرحاً لوقوع مخاطر وأزمات حيث تتكبد الشركة خسائر فادحة.

- كونها تعالج موضوعاً جديداً نسبياً في الفكر الإداري المعاصر " إستراتيجية إدارة المخاطر والأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد " الذي يعد على قدر كبير من الأهمية ، حيث أن إستراتيجية إدارة المخاطر والأزمات تؤثر مباشرة على إمداد الشركة بإحتياجاتها من المواد الخام وقطع الغيار وغيرها من إحتياجاتها التشغيلية.
- تسهم هذه الدراسة في تفعيل دور إستراتيجية إدارة المخاطر والأزمات المحتملة ومدى أهمية توفير معلومات وإتصالات جيدة ، حيث تستطيع توفير معلومات مطلوبة في وقت الأزمة وما هو دور القيادة عند وقوع الأزمة.
- يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في تزويد المكتبة العربية بما تنتهي إليه من نتائج في عدة نواحي تطبيقية تهم القيادات العليا في الشركة والمخططين والمسؤولين عن عمليات إتخاذ القرارات في الشركة.

ب- الأهمية العلمية

- التعرف على كيفية التعامل مع إدارة المخاطر والأزمات بفعالية عالية وكفاءة، وإستغلالها في تحقيق تدفقات الإمدادات للشركات ذات العلاقة سواء في مجال القطاعات البتروكيمياوية أو الغاز والنفط وغيرها من المنشآت ذات العلاقة التخصصية. وذلك بتوفير المعلومات الكافية والأنظمة والقوانين والكوادر المدربة ومشاركة الدروس المستفادة وأفضل الممارسات التطبيقية لمواجهة مثل تلك التحديات التي بدورها تدعم إستراتيجية إدارة المخاطر والأزمات.
- إعتبار هذه الدراسة إضافة علمية للدراسات الخاصة بإستراتيجيات المخاطر والأزمات وآثارها على سلاسل الإمداد وإعادة هندسة العمليات التجارية.
- لفت إنتباه مدراء الشركات للآثار السلبية لعدم تفعيل سلاسل الإمداد وإستراتيجية إدارة المخاطر والأزمات.
- الإستفادة من نتائج هذه الدراسة في معالجة بعض سلبيات تفعيل إدارة المخاطر على سلاسل الإمداد وإعادة الهندسة في المنظمات.
- إعتبار هذه الدراسة حافزاً لدراسات مستقبلية في هذا المجال .
- الإستفادة النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة للباحثين.

المراجع

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً : الكتب :

١. عبيدات، ذوقات وعدس، عبد الرحمن وعبد الحق، كايد (٢٠١٧م) البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، الطبعة الأولى، الرياض: دار المريخ.
٢. ماهر ، أحمد (٢٠٠٦م) إدارة الأزمات ، الدار الجامعية ،مصر: الاسكندرية .
٣. د. الوردي ، سليم علي (١٩٩٩م) إدارة الخطر والتأمين ، بغداد: مكتب الريم للطبع .
٤. د. علي ، حسين (٢٠٠١) الإبداع في حل المشكلات ، دمشق : دار الرضا للنشر ، سوريا .
٥. رفاعي ، ممدوح (٢٠٠٦م) إدارة سلاسل التوريد: مدخل تحليلي ، مصر: جامعة عين شمس.
٦. المرعول ، محمد عبدالله (٢٠١٤) الأزمات مفهومها واسبابها واثارها ودورها في تعميق الوطنية ، ط ١ ، الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد.
٧. بخيت ، محمد حسين (٢٠١٣م) إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث سيكولوجيا ، الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود.
٨. حنفي ، عبدالغفار (٢٠٠٧م) إدارة المواد والامداد " المشتريات والمخازن " ، الدار الجامعية.
٩. الطائي ، حميد (٢٠٠٩م) إدارة المبيعات : مفاهيم وتطبيقات ، دار اليازوري ، عمان: الأردن.
١٠. السلطان ، فهد صالح (٢٠٠٢) إعادة هندسة العمليات الادارية الهندرة ، نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الادارة ، مطابع الخالد ، الرياض: السعودية.
١١. الصيرفي ، محمد عبدالفتاح (٢٠٠٨م) إدارة الأزمات ، الإسكندرية: مؤسسة حورس.
١٢. يوسف ، دودين أحمد (٢٠١٥م) إدارة التسويق المعاصر ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن.
١٣. بالو ، رونالد انتش (٢٠٠٦) إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد ، تعريب ومراجعة تركي ابراهيم سلطان وأسامة أحمد مسلم ، الرياض: دار المريخ.
١٤. حسان، محمد احمد (٢٠٠٩م) إدارة سلاسل التوريد والتوزيع ، الإسكندرية: الدار الجامعية.
١٥. العزاوي ، محمد عبدالوهاب (٢٠٠٦م) إدارة الانتاج والعمليات ، دار اليازوري ، عمان: الأردن.
١٦. رفاعي ، ممدوح (٢٠٠٦) إعادة هندسة العمليات ، الطبعة الاولى ، القاهرة: جامعة عين شمس.
١٧. ديسلر ، جاري (٢٠٠٣) ترجمة د. محمد سيد أحمد عبدالمتعال ، إدارة الموارد البشرية ، الرياض: دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية.
١٨. حريم (٢٠٠٣) إدارة المنظمات منظور كلي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن.

١٩. اللوزي ، موسى (٢٠٠٢) التنمية الادارية ، ط٢ ، دار واسل للطباعة والنشر ، عمان: الأردن.
٢٠. هامر ، ميكل وشامبي وجيمس (١٩٩٥م) إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الهندرة ، دعوة صريحة للثورة الادارية الجديدة ، ترجمة شمس الدين عثمان ، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي ، شعاع .
٢١. توني ، أرنولد وشامبان ، ستيفان (٢٠١٠م) ترجمة سرور علي إبراهيم سرور ، عبدالرضى حامد عزام ، مقدمة لإدارة المواد- إمدادات الأعمال وتخطيط العمليات والتوريد ، دار المريخ للنشر ، الرياض: السعودية.
٢٢. عبدالجمل ، سمير سليمان (٢٠٢٠) التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا ISSN:2588/ EISSN:2710-8635
٢٣. السلطان ، فهد صالح (٢٠٠٢) إعادة هندسة العمليات الادارية الهندرة ، نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الادارة ، مطابع الخالد ، الرياض: السعودية.
٢٤. البكري ثامر ، طالب ، أحمد ، هادي (٢٠١٥م) إدارة علاقات الزباين والأداء التسويقي ، دار أمجد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
٢٥. العلونة ، رانية زيدان (٢٠١١م) إدارة مخاطر التأمين التعاوني الإسلامي الملتنقى الثالث للتأمين التعاوني في الأردن.

مجالات:

١. د. الرفاعي ، حسين (٢٠٠٣) إدارة الأزمات ، صحيفة التقوى ، العدد ١٢٩ ، عبر موقع الإنترنت www.attakwa.net
٢. الرفاعي ، ممدوح عبدالعزيز (٢٠٠٦م) أساسيات إدارة سلاسل التوريد ، مجلة إدارة الأعمال ، مصر: جمعية الأعمال العربية ، العدد ١١٤ .
٣. درويش ، محمد (٢٠٠٥م) الأساليب الحديثة في نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرارات ، القاهرة.
٤. محمد شيخ ديب، صلاح(٢٠٠٤م) إستخدام نموذج برمجة الأهداف في إدارة سلسلة التوريد ، مصر: رسالة دكتوراة ، جامعة عين شمس.
٥. شلوح، سمر سالم (٢٠١٩) واقع التخطيط لإدارة المخاطر في المدارس الخاصة في محافظة الكرك وسبل تطويرها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأردن: جامعة مؤتة.
٦. أبوطه ، نحى احمد (٢٠١٢م) أثر الإضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي دراسة تطبيقية على شركات الاسكانات في العاصمة الأردنية ، عمان رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان: الأردن.

الرسائل والاطروحات

١. البدر ، محمدالبدر والحسين (٢٠٠٩-٢٠١٠م) إدارة سلسلة التوريد : ماجستير إدارة اعمال ، سوريا: جامعة دمشق.
٢. سليمان ، محمد أبكر (٢٠٠٦م) إدارة المخاطر وأثرها على أداء شركات التأمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النيلين
٣. عودة ، جهاد (٢٠١٢) ، الصراع الدولي في حوض نهر النيل ، القاهرة : المكتبة الاكاديمية ، ط١ ، ٢٠١١
٤. الناجي ، فهد (٢٠١٢) أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي ،دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى ، رسالة ماجستير ،كلية إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن
٥. محسن ، محمدخليل محمد (٢٠١٥م)، دور وسائل الاعلام في إدارة الأزمات ، رسالة دكتوراه ، جامعة ام درمان الإسلامية، ٢٠١٥

المراجع الانجليزية

- Bill belt,Les(2008) basiques de la gestion industrielle et logistique,(Paris:Group Eyrolles.
- Cannon,Alan R & John, Caron H.St(2007) Measuring Environmental Xomplexity: A Theoretical and Empirical Assessment Organizational Research Methods Vol.10,No.2
- Ab Rahman,Mohd Nizam(2012) " The Effective Implementation of Global Supply Chain Management in Small to Medium-sized Companies in Malaysia : An Empirical Study " International Journal of Management , Vol 29,No.
- Hall,Jeremy and Rosson , Philip The Impact of Technological Turbulence on Entrepreneurial Behavior Social Norms and Ethice: Three Internet-based Cases " Journal of Business Ethics Vol.64
- Revilla,Elena(2010) Prieto,Isable M & Prado,Beatriz Rodriguez "Knowledge Strategists Relationship to Environmental Dynamism and

Complexity in Product Development " Knowledge and Process
Management ,Vol.17 No.1

- Krajewski,L &Ritzman, L(2010) Operations Management:Strategy and
Analaysis , Prentice–Hall,New York, NY