

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة المخاطر



أثر خطط استمرارية الأعمال على استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات: دراسة
ميدانية على الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية.

إعداد الطالب/

عبدالله إبراهيم العمار

253002382

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جرّاد

العام الدراسي: 2026

3		مقدمة:
4		مشكلة الدراسة
6		أهداف الدراسة
6		أسئلة الدراسة
7		فروض الدراسة
8		أهمية الدراسة
9		الدراسات السابقة:
16		الفجوة البحثية
16		المنطلقات النظرية للدراسة:
20		المنهجية وطرق البحث:
20		مجتمع وعينة الدراسة
21		مصادر جمع البيانات
21		أداة الدراسة (الاستبانة)
22		الأساليب الإحصائية المستخدمة
23		حدود الدراسة
24		المراجع:

مقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات جذرية في بيئة الأعمال تتسم بالتعقيد والترابط المتزايد بين الاقتصادات والأسواق، حيث أصبحت المنظمات تعمل ضمن منظومة عالمية مفتوحة تتشابك فيها العمليات والأنشطة عبر الحدود الجغرافية والقطاعية. وقد أدى هذا الترابط إلى تصاعد حدة المخاطر والتهديدات التي تواجه المنظمات، إذ لم تعد الأزمات محصورة في نطاقها المحلي بل باتت ذات امتدادات عالمية سريعة الانتشار وعميقة الأثر، وهو ما فرض على المنظمات ضرورة تبني مقاربات إدارية استباقية تضمن قدرتها على الاستمرار والتعافي في ظل الظروف الاستثنائية. (Rumman, 2022)

وفي هذا الإطار، برزت إدارة استمرارية الأعمال كأحد أهم التوجهات الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تمكين المنظمات من مواجهة الأزمات والحفاظ على عملياتها الجوهرية دون انقطاع، حيث تُمثل خطط استمرارية الأعمال منظومة متكاملة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى تحديد العمليات الحرجة وتقييم المخاطر المحتملة ووضع سيناريوهات التعافي والاستجابة، بما يكفل استدامة الأداء المؤسسي في أوقات الأزمات. وقد أكد معيار الأيزو (ISO 22301) على أن إدارة استمرارية الأعمال ينبغي ألا تُختزل في مجرد خطط طوارئ، بل يجب أن تُعامل كنظام إداري شامل يتضمن تحليل الأثر على الأعمال وتقييم المخاطر واستراتيجيات التعافي والاختبار والتحسين المستمر. (Riglietti et al., 2021)

ويتعاضد الدور الاستراتيجي لخطط استمرارية الأعمال حين تتكامل مع إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي في المنظمات، إذ إن فاعلية هذه الخطط لا تتوقف عند مرحلة التصميم والإعداد فحسب، بل تمتد لتشمل الاختبار الدوري والمحاكاة والتحديث المستمر بما يتوافق مع طبيعة التهديدات المتجددة. وقد بيّنت الدراسات أن المنظمات التي تتبنى منظومة متكاملة لإدارة المخاطر الاستراتيجية تكون أكثر قدرة على تحقيق استمرارية أعمالها والحفاظ على استقرارها المؤسسي (حسب الله ومحمد، 2023).

و تُعدّ سلاسل الإمداد الركيزة الأساسية التي تقوم عليها العمليات التشغيلية للمنظمات الحديثة، فهي تُمثل شبكة معقدة من العلاقات والتدفقات التي تربط بين الموردين والمصنّعين والموزعين والعملاء. وقد كشفت الأزمات العالمية المتتالية عن الهشاشة الكامنة في هذه السلاسل، حيث أدت جائحة كوفيد-19 إلى اضطرابات واسعة النطاق شملت توقف خطوط الإنتاج ونقص المواد الخام وتعطّل حركة النقل والشحن، مما أثار سلباً على قدرة المنظمات في الوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها وشركائها (قندوز، 2022)

وقد أثبتت الشواهد العملية أن المنظمات التي امتلكت قدرة أعلى على المقاومة خلال فترات الاضطراب كانت أكثر نجاحاً في تبني ممارسات تُعزّز مرونة سلاسل إمدادها واستعادة تدفقاتها التشغيلية، في حين أن المنظمات التي افتقرت إلى هذه القدرة عجزت عن الاستجابة الفعّالة وفشلت في تبني استراتيجيات ملائمة للتعافي. (Maleki Vishkaei & De Giovanni, 2024)

وعند الربط بين هذين المتغيرين، يتضح أن خطط استمرارية الأعمال تُشكّل عاملاً محورياً في تعزيز استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات، حيث إن التكامل بين تحليل الأثر على الأعمال وتقييم المخاطر واستراتيجيات التعافي والاختبار المستمر يُسهم في بناء قدرات مؤسسية تُمكن المنظمات من استشعار التهديدات والاستجابة لها بمرونة وسرعة تحمي تدفقات سلسلة الإمداد من الانقطاع. وقد أكدت الدراسات أن تطبيق إدارة استمرارية الأعمال يُعزّز مكونات مرونة سلسلة الإمداد كالرؤية والتعاون وسرعة الاستجابة. (Riglietti et al., 2022)

وانطلاقاً من ذلك، تأتي هذه الدراسة لتستقصي أثر خطط استمرارية الأعمال بأبعادها على استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية، وذلك في ظل التحولات الاقتصادية الكبرى التي تشهدها المملكة ضمن رؤية 2030 والتي تستوجب تعزيز مرونة سلاسل الإمداد الوطنية وبناء اقتصاد أكثر تنوعاً وصلابة في مواجهة المتغيرات العالمية.

مشكلة الدراسة

تُشكّل سلاسل الإمداد العمود الفقري للاقتصادات الحديثة والشريان الحيوي الذي يربط بين مختلف حلقات الإنتاج والتوزيع والاستهلاك، إذ أصبحت المنظمات المعاصرة تعمل في بيئة عالمية مترابطة ومعقدة تتسم بالديناميكية المتسارعة والاعتماد المتبادل بين الأطراف الفاعلة في سلسلة القيمة، غير أن هذا الترابط العالمي المتزايد قد أفرز في الوقت ذاته هشاشة هيكلية غير مسبوقة، تجلّت بوضوح خلال العقد الأخير حين تعرضت سلاسل الإمداد العالمية لسلسلة متتابعة من الصدمات والأزمات التي كشفت عن محدودية الأنظمة التقليدية في التعامل مع الاضطرابات الحادة، بدءاً من جائحة كوفيد-19 التي أحدثت شللاً واسعاً في حركة التجارة العالمية، مروراً بأزمة الحاويات واضطرابات النقل البحري، وصولاً إلى التوترات الجيوسياسية التي ألقت بظلالها الثقيلة على خطوط الإمداد الدولية.

و تبرز إدارة استمرارية الأعمال بوصفها مقارنة استراتيجية جوهرية لتعزيز قدرة المنظمات على الصمود والتعافي من الأزمات، حيث تُؤكّد خطط استمرارية الأعمال إطاراً منهجياً شاملاً يُمكن المنظمات من تحديد عملياتها الحرجة وتقييم المخاطر المحتملة ووضع استراتيجيات استجابة وتعافٍ فعّالة. وقد أكدت العديد من الدراسات العالمية هذا التوجه، حيث أشارت دراسة (Riglietti et al., 2021) إلى أن تطبيق إدارة استمرارية الأعمال يُقلّل من هشاشة المنظمات ويُخفّف من خسائر الأداء التشغيلي في مواجهة اضطرابات سلسلة الإمداد، كما أكدت دراسة (Maleki Vishkai & De Giovanni, 2024) أن الشركات التي أظهرت مقاومة في أدائها خلال جائحة كوفيد-19 كانت أكثر قدرة على تبني ممارسات مُعزّزة لمرونة سلاسل إمدادها.

وعلى المستوى المحلي، تكتسب هذه الإشكالية بُعداً خاصاً في ضوء التحولات الاقتصادية الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030، والتي تسعى إلى تنويع القاعدة الاقتصادية وتعزيز مرونة سلاسل الإمداد الوطنية وتقليل الاعتماد على مصادر التوريد التقليدية. إلا أن الملاحظ أن كثيراً من الشركات الكبرى السعودية لا تزال تقتصر على خطط استمرارية أعمال متكاملة ومُحدّثة قادرة على حماية سلاسل إمدادها في أوقات الأزمات، كما أن الأدبيات العربية بشكل عام والسعودية بشكل خاص تعاني من ندرة واضحة في الدراسات التي تربط بين خطط استمرارية الأعمال واستمرارية سلاسل الإمداد، إذ ركّزت غالبية الدراسات العربية السابقة على قطاعات محددة كالقطاع المصرفي كما في دراسات (عربيات وأبو رمان، 2024) و(موسى والربابعة، 2025) و(قطيشات والشاعر، 2025) أو القطاع الصحي كدراسة (شديد، 2022)، دون التطرق بشكل كافٍ إلى واقع الشركات الكبرى متعددة القطاعات.

وانطلاقاً مما سبق، ومن خلال استقراء الأدبيات النظرية والدراسات الميدانية السابقة، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في وجود فجوة معرفية وتطبيقية تتعلق بمدى تأثير خطط استمرارية الأعمال بأبعادها المختلفة على ضمان استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات، وخاصة في بيئة الأعمال السعودية التي تمرّ بمرحلة تحول اقتصادي واستراتيجي غير مسبوق. ومن ثمّ، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الجوهرى التالي: **ما أثر خطط استمرارية الأعمال بأبعادها (تحليل الأثر على الأعمال، تقييم المخاطر والتهديدات، استراتيجيات التعافي والاستجابة، الاختبار والتمرين والتحسين المستمر) على استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية؟**

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر خطط استمرارية الأعمال بأبعادها (تحليل الأثر على الأعمال، تقييم المخاطر والتهديدات، استراتيجيات التعافي والاستجابة، الاختبار والتمرين والتحسين المستمر) على استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية.

تتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- قياس أثر بُعد تحليل الأثر على الأعمال (Business Impact Analysis) على استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية.
- قياس أثر بُعد تقييم المخاطر والتهديدات (Risk and Threat Assessment) على استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية.
- قياس أثر بُعد استراتيجيات التعافي والاستجابة (Recovery and Response Strategies) على استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية.
- قياس أثر بُعد الاختبار والتمرين والتحسين المستمر & (Testing, Exercising & Continuous Improvement) على استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية.
- تقديم إطار مقترح وتوصيات عملية للشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية لتعزيز خطط استمرارية الأعمال بما يضمن استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات، بما يتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر خطط استمرارية الأعمال بأبعادها (تحليل الأثر على الأعمال، تقييم المخاطر والتهديدات، استراتيجيات التعافي والاستجابة، الاختبار والتمرين والتحسين المستمر) على استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية؟

يتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر تحليل الأثر على الأعمال على استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر تقييم المخاطر والتهديدات على استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر استراتيجيات التعافي والاستجابة على استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر الاختبار والتمرين والتحسين المستمر على استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لخطط استمرارية الأعمال بأبعادها (تحليل الأثر على الأعمال، تقييم المخاطر والتهديدات، استراتيجيات التعافي والاستجابة، الاختبار والتمرين والتحسين المستمر) على استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية.

الفروض الفرعية

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل الأثر على الأعمال على استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية.

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم المخاطر والتهديدات على استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية.

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التعافي والاستجابة على استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية.

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاختبار والتمرين والتحسين المستمر على استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

- تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة استمرارية الأعمال وسلاسل الإمداد، إذ تُقدّم إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين خطط استمرارية الأعمال بأبعادها الأربعة واستمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات، وهو مجال لا يزال يعاني من ندرة واضحة في الدراسات العربية بشكل عام والسعودية بشكل خاص.
- تُسهم الدراسة في سد فجوة معرفية واضحة في الأدبيات الأكاديمية، حيث أن غالبية الدراسات السابقة تناولت إدارة استمرارية الأعمال في قطاعات مصرفية أو صحية، بينما تُركّز هذه الدراسة على الشركات الكبرى متعددة القطاعات في المملكة العربية السعودية، مما يوفر منظوراً أوسع وأشمل.
- تُقدّم الدراسة نموذجاً بحثياً يمكن أن يُشكّل أساساً للباحثين في إجراء دراسات مستقبلية في بيئات تنظيمية مختلفة، كما يمكن تطويره واختباره في سياقات ثقافية واقتصادية متنوعة.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تكتسب هذه الدراسة أهمية عملية بالغة كونها تتماشى مع أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تسعى إلى تعزيز مرونة الاقتصاد الوطني وتنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على النفط، حيث تُقدّم الدراسة رؤى عملية للشركات الكبرى حول كيفية تعزيز استمرارية سلاسل إمدادها.
- تُزوّد الدراسة المديرين التنفيذيين وصانعي القرار في الشركات الكبرى بالمملكة بمعلومات دقيقة وموثوقة حول مستوى تطبيق خطط استمرارية الأعمال ومدى فاعليتها في حماية سلاسل الإمداد، مما يُساعدهم في اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على أدلة علمية.

- تُسهم نتائج الدراسة وتوصياتها في تحسين مستوى الجاهزية المؤسسية للشركات الكبرى في مواجهة الأزمات المستقبلية المحتملة، سواء كانت أوبئة أو أزمات اقتصادية أو كوارث طبيعية أو اضطرابات جيوسياسية.
- تُساعد الدراسة الشركات الكبرى على تعزيز قدرتها التنافسية من خلال تبني أفضل الممارسات العالمية في إدارة استمرارية الأعمال وسلاسل الإمداد، مما يُعزز موقعها التنافسي محلياً وإقليمياً ودولياً.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (قندوز، 2022) بعنوان: "إدارة سلاسل الإمداد الدولية في ظل أزمة كوفيد-19"

هدفت الدراسة إلى التعرف على المفاهيم المتعلقة بإدارة سلاسل الإمداد الدولية بأبعادها (مفهوم سلاسل الإمداد الدولية ومكوناتها، خصائصها، مبادئها) وتأثير أزمة كوفيد-19 عليها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على المراجعة النظرية والتأطير المفاهيمي للأدبيات ذات الصلة. وتناولت الدراسة تحليلاً معمقاً لمكونات سلاسل الإمداد الدولية وكيفية تأثرها بالجائحة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أزمة كوفيد-19 أحدثت اضطراباً جوهرياً في سلاسل الإمداد الدولية نتيجة لإغلاق المصانع وتقييد حركة النقل وتغير أنماط الطلب العالمي، كما بيّنت أن المؤسسات التي اعتمدت على استراتيجيات مرنة في إدارة سلاسل الإمداد كانت أكثر قدرة على التكيف مع الأزمة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لاستراتيجيات استباقية لإدارة سلاسل الإمداد وتنويع مصادر التوريد وتعزيز الرقمنة في عمليات الإمداد.

دراسة (علاق، 2023) بعنوان: "استخدام تقنية سلسلة الكتل لتحسين أداء سلسلة الإمداد"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية استخدام تقنية سلسلة الكتل (Blockchain) بأبعادها (اللامركزية، التشفير، تتبع المنتجات، تأمين التبادلات) في تحسين أداء سلسلة الإمداد. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل الأدبيات والدراسات النظرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استخدام سلسلة الكتل يُسهم إيجابياً في تحسين أداء سلسلة الإمداد، حيث تُمكن من تأمين التبادلات وتسجيل كافة

البيانات المتعلقة بالمعاملات والمنتجات ومشاركتها مع جميع المستخدمين بطريقة آمنة وشفافة، كما تُتيح إمكانية تتبع المنتجات في جميع مراحل إنتاجها وتسويقها والتقليل من المخاطر المحتملة. وأوصت الدراسة بضرورة توجه المؤسسات نحو تبني تقنية سلسلة الكتل لدعم أنظمة سلسلة الإمداد وتحسين أدائها.

دراسة (عربيات وأبو رمان، 2024) بعنوان: "أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال: الدور الوسيط للتعليم التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التسويقية، اليقظة البيئية) على إدارة استمرارية الأعمال بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في البنوك التجارية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من المديرين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية بأبعادها في إدارة استمرارية الأعمال، وأن التعلم التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً في تعزيز هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات اليقظة الاستراتيجية ودعم ثقافة التعلم التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية لتحسين إدارة استمرارية الأعمال.

دراسة (موسى والرابعة، 2025) بعنوان: "أثر التوجه الريادي على إدارة استمرارية الأعمال: اليقظة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، الاستباقية، تحمل المخاطرة) على إدارة استمرارية الأعمال بوجود اليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط في البنوك التجارية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (1082) عنصراً من المديرين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في (12) بنكاً تجارياً أردنياً، وبلغت العينة (284) فرداً تم اختيارهم بالعينة العشوائية الطبقية التناسبية، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (219) استبانة، واستُخدم برنامج (4 SMART-PLS) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى توافر التوجه الريادي وإدارة استمرارية الأعمال واليقظة الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة، كما أشارت إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه الريادي في إدارة استمرارية الأعمال وفي اليقظة الاستراتيجية، ووجود دور وسيط لليقظة الاستراتيجية في

هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة الحفاظ على المستوى المرتفع للتوجه الريادي وتعزيز اليقظة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية.

دراسة (قطيشات والشاعر، 2025) بعنوان "أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال: الدور المعدل لإدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر اليقظة الاستراتيجية بأبعادها على إدارة استمرارية الأعمال في ظل الدور المعدل لإدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من المديرين العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال، وأن إدارة المخاطر تلعب دوراً معدلاً يعزز هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتعزيز أنظمة اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر لضمان استمرارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية.

دراسة (Al-Nimri & Al-Shawabkeh, 2023) بعنوان: "المواءمة الاستراتيجية وأثرها في إدارة استمرارية الأعمال: الدور الوسيط لخفة الحركة الاستراتيجية في المصارف التجارية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المواءمة الاستراتيجية بأبعادها على إدارة استمرارية الأعمال بوجود خفة الحركة الاستراتيجية كمتغير وسيط في المصارف التجارية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من المديرين في المستويات الإدارية المختلفة بالمصارف التجارية الأردنية، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمواءمة الاستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال، وأن خفة الحركة الاستراتيجية تلعب دوراً وسيطاً في تعزيز هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات المواءمة الاستراتيجية وتعزيز خفة الحركة الاستراتيجية لتحسين قدرة المصارف على إدارة استمرارية أعمالها.

دراسة (شديد، 2022) بعنوان: "استمرارية الأعمال في مواجهة الأزمات والمخاطر: دراسة حالة وزارة الصحة المصرية في ظل أزمة كورونا"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استمرارية الأعمال بأبعادها (التخطيط لاستمرارية الأعمال، إدارة الأزمات، التعافي من الكوارث) في مواجهة الأزمات والمخاطر في وزارة الصحة المصرية خلال أزمة كورونا. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتكونت العينة من العاملين في وزارة الصحة المصرية المعنيين بإدارة الأزمة، واعتمدت على الاستبانة والمقابلات كأدوات لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن وزارة الصحة المصرية اتخذت إجراءات عديدة لضمان استمرارية أعمالها في ظل أزمة كورونا، إلا أن هناك بعض التحديات في التخطيط المسبق والتنسيق بين الجهات المختلفة. وأوصت الدراسة بضرورة وضع خطط شاملة لاستمرارية الأعمال وتطوير أنظمة الإنذار المبكر وتعزيز القدرات المؤسسية لمواجهة الأزمات المستقبلية.

دراسة (الزعبي والشوابكة، 2023) بعنوان: "أثر تبني نظام استمرارية الأعمال على الميزة التنافسية في شركة السمرا لتوليد الكهرباء"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تبني نظام استمرارية الأعمال بأبعاده (تحليل الأثر على الأعمال، تقييم المخاطر، خطط الاستمرارية، الاختبار والتمرين) على الميزة التنافسية في شركة السمرا لتوليد الكهرباء في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في المستويات الإدارية بالشركة، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتبني نظام استمرارية الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية في الشركة. وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تبني وتطوير نظام إدارة استمرارية الأعمال وتعميمه على كافة الوحدات التنظيمية لتعزيز القدرة التنافسية.

دراسة (حسب الله ومحمد، 2023) بعنوان: "دور إدارة المخاطر الاستراتيجية في تحقيق استمرارية الأعمال في المنظمات الأهلية: الدور الوسيط للتمويل المستدام"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية) في تحقيق استمرارية الأعمال بأبعادها (فهم الجمعية وطبيعة عملها، صياغة استراتيجية إدارة استمرارية الأعمال، تطوير وتنفيذ إدارة استمرارية الأعمال، إدامة خطط استمرارية الأعمال) بوجود التمويل المستدام كمتغير وسيط في المنظمات الأهلية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (371) مفردة من

الجمعيات والمؤسسات الأهلية العاملة في مجالات التنمية بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، وتم توزيع (500) استبانة وبلغت الاستبانات الصالحة للتحليل (396) استبانة بنسبة 79.2%، واستُخدم برنامجا (IBM SPSS 20) و (AMOS V.20) في التحليل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر الاستراتيجية على استمرارية الأعمال وعلى التمويل المستدام، كما تبين وجود دور وسيط للتمويل المستدام في العلاقة بينهما. وأوصت الدراسة بإجراء دراسات إضافية بأبعاد جديدة لمتغيري إدارة المخاطر الاستراتيجية واستمرارية الأعمال لقلّة الدراسات في هذا المجال.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Guntuka, Corsi & Cantor, 2024) بعنوان "Recovery from Plant–Level Supply Chain Disruptions: Supply Chain Complexity and Business Continuity Management"

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تأثير العمليات الداخلية لمصنع التصنيع وشبكة اتصالاته بأبعادها (عدد الأجزاء المُصنَّعة، العمليات الداخلية، عدد سلاسل الإمداد المرتبطة بالمصنع، مسافة المصنع عن المصنَّع الأصلي) على زمن التعافي من الاضطرابات، مع اختبار الدور المعدّل لخطط استمرارية الأعمال (BCP). واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بالتعاون مع شركة Resilinc المتخصصة في حلول إدارة مخاطر سلسلة الإمداد، وتكونت العينة من بيانات على مستوى المصانع تشمل معلومات عن الأجزاء والأنشطة التصنيعية وقوائم المواد والمواقع البديلة وخطط استمرارية الأعمال، واستُخدم أسلوب الانحدار للبيانات المحجوبة (Tobit) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عدد الأجزاء المُصنَّعة وعدد العمليات الداخلية وعدد سلاسل الإمداد ومسافة المصنع عن المصنَّع الأصلي تزيد جميعها بشكل ملحوظ من زمن التعافي، كما وُجدت علاقة على شكل حرف U مقلوب بين التعقيد وزمن التعافي، مع وجود دعم جزئي لدور خطط استمرارية الأعمال في تعديل العلاقة بين التعقيد وزمن التعافي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير طرق أكثر دقة لقياس زمن التعافي وإجراء مزيد من الأبحاث على مستوى مواقع سلاسل الإمداد.

دراسة (Rumman, 2022) بعنوان "Impact of Strategic Vigilance and Crisis Management on Business Continuity Management"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بأبعادهما (التخطيط للطوارئ، الاستجابة للأزمات، التعافي من الكوارث، إدارة سلسلة الإمداد) على فاعلية إدارة استمرارية الأعمال (BCM) في ظل جائحة كوفيد-19. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات وتحليل استجابة المنظمات لأنشطة استمرارية الأعمال. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المنظمات تُعطي الأولوية لسلامة الأفراد والتطوير الاستراتيجي، وتتبنى الابتكار لإدارة الاضطرابات، وتلتزم بالسياسات الحكومية، وتحافظ على علاقات قوية مع أصحاب المصلحة، كما أن اليقظة الاستراتيجية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة استمرارية الأعمال. وأوصت الدراسة بضرورة دمج اليقظة الاستراتيجية في أنشطة العمليات التشغيلية لتعزيز إدارة استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر والحفاظ على العلاقات المتينة مع أصحاب المصلحة.

دراسة (Riglietti, Avatefipour & Trucco, 2021) بعنوان "The Impact of Business Continuity Management on the Components of Supply Chain Resilience: A Quantitative Analysis"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة استمرارية الأعمال (BCM) بأبعادها (تحليل الأثر على الأعمال، تقييم المخاطر، تصميم وتنفيذ الخطط، التزام الإدارة العليا) على مكونات مرونة سلسلة الإمداد (الرؤية، التعاون، المرونة، السرعة). واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من بيانات تقرير معهد استمرارية الأعمال (BCI) لعام 2017 والذي شمل (408) مستجيباً من (64) دولة مختلفة ومن قطاعات اقتصادية متنوعة، واستُخدم أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) من خلال برنامج SmartPLS3. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق إدارة استمرارية الأعمال يُقلّل من الهشاشة ويُخفّف من خسائر الأداء التشغيلي في مواجهة اضطرابات سلسلة الإمداد، وأن الرؤية والتعاون والمرونة هي أكثر مكونات المرونة تأثراً بإدارة استمرارية الأعمال، مع وجود أثر إيجابي معدّل للغطية التأمينية. وأوصت الدراسة بضرورة النظر إلى إدارة استمرارية الأعمال كنظام إدارة شامل وليس مجرد خطط طوارئ، وتوسيع نطاق تطبيقها ليشمل علاقات سلسلة الإمداد.

دراسة (Riglietti, Piraina & Trucco, 2022) بعنوان "The Contribution of Business Continuity Management (BCM) to Supply Chain Resilience: A Qualitative Study on the Response to COVID-19 Outbreak"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة إدارة استمرارية الأعمال (BCM) بأبعادها (إنشاء فريق إدارة الأزمات، خطط استمرارية الأعمال، تحليل الأثر على الأعمال، التواصل مع الموردين) في تعزيز مرونة سلسلة الإمداد في ظل الاستجابة لتفشي كوفيد-19. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي القائم على دراسات الحالة المتعددة، وتكونت العينة من مجموعة من الشركات المتأثرة بجائحة كوفيد-19، واعتمدت على المقابلات المعمقة مع مديري استمرارية الأعمال وسلاسل الإمداد. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة استمرارية الأعمال الأساسية لها تأثير مباشر على مكونات مرونة سلسلة الإمداد، وتحديدًا أن إنشاء فريق إدارة الأزمات والتخطيط لاستمرارية الأعمال يُعززان من قدرة المنظمات على الاستجابة والتعافي من الجائحة. وأوصت الدراسة بضرورة دمج إدارة استمرارية الأعمال مع إدارة سلسلة الإمداد لبناء استجابة فعالة للأوبئة والأزمات العالمية.

دراسة (Maleki Vishkaei & De Giovanni, 2024) بعنوان "The Impact of Business Continuity on Supply Chain Practices and Resilience Due to COVID-19"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استمرارية الأعمال المتمثلة في مقاومة الأداء للاضطرابات بأبعادها (الجودة، العائد على الاستثمار، التكاليف، رؤية سلسلة الإمداد، وقت التسليم، خدمة العملاء، توافر المخزون، المبيعات) على تبني ممارسات سلسلة الإمداد (استراتيجيات القنوات المتعددة، تنسيق سلسلة الإمداد، الذكاء الاصطناعي، تطبيقات الهاتف المحمول، البيانات الضخمة) وعلى مرونة سلسلة الإمداد في ظل جائحة كوفيد-19. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على الشبكات البايزية (Bayesian Networks)، وتكونت العينة من (525) شركة إيطالية من قطاعات متنوعة، وجمعت البيانات بعد انتهاء الموجة الأولى من الجائحة في يوليو 2020. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الشركات التي أظهرت مقاومة في أدائها خلال الجائحة كانت أكثر قدرة على تبني ممارسات سلسلة إمداد محددة لتعزيز مرونتها، وأن تطبيقات الهاتف المحمول وتنسيق سلسلة الإمداد واستراتيجيات القنوات المتعددة وأنظمة

الذكاء الاصطناعي تُعزّز احتمالية مرونة الشركات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مجموعة متكاملة من ممارسات سلسلة الإمداد لتعزيز المرونة في مواجهة الأزمات المستقبلية.

الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض المعمق للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، يتضح وجود فجوة بحثية واضحة على عدة مستويات. فعلى المستوى الموضوعي، ركّزت غالبية الدراسات العربية على العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة استمرارية الأعمال في القطاع المصرفي الأردني كدراسات (عربيات وأبو رمان، 2024) و(موسى والربابعة، 2025) و(قطيشات والشاعر، 2025) و (Al-Nimri & Al-Shawabkeh, 2023)، بينما تناولت دراسة (شديد، 2022) (استمرارية الأعمال في القطاع الصحي المصري، ودراسة (حسب الله ومحمد، 2023) في المنظمات الأهلية، في حين اقتصرت دراسة (الزعبي والشوابكة، 2023) على شركة واحدة في قطاع الكهرباء، ولم تتطرق أيٌّ من هذه الدراسات إلى العلاقة المباشرة بين خطط استمرارية الأعمال واستمرارية سلسلة الإمداد. أما على صعيد الدراسات الأجنبية، فقد تناولت دراستا (Riglietti, Avatefipour & Trucco, 2021) و (Riglietti, Piraina & Trucco, 2022) أثر إدارة استمرارية الأعمال على مرونة سلسلة الإمداد في بيئات غربية، وركّزت دراسة (Guntuka, Corsi & Cantor, 2024) على مستوى المصانع الفردية، فيما درست (Maleki Vishkai & De Giovanni, 2024) الشركات الإيطالية خلال الموجة الأولى من كوفيد-19، بينما عالجت دراسات أخرى كدراسة (قندوز، 2022) و(علاق، 2023) سلاسل الإمداد من زوايا مختلفة كأثر الجائحة وتقنية سلسلة الكتل دون ربطها بخطط استمرارية الأعمال. وعلى المستوى الجغرافي، يتبين غياب شبه تام للدراسات التي تناولت هذا الموضوع في بيئة الأعمال السعودية رغم أهميتها الاستراتيجية في ظل رؤية 2030. ومن ثمّ، تأتي الدراسة الحالية لسدّ هذه الفجوة من خلال دراسة أثر خطط استمرارية الأعمال بأبعادها الأربعة على استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية، وهو ما يُشكّل إضافة نوعية للأدبيات العربية في هذا الحقل المعرفي..

المنطلقات النظرية للدراسة:

مفهوم استمرارية الأعمال

يُعدّ مفهوم استمرارية الأعمال من المفاهيم الإدارية التي تطورت بشكل ملحوظ خلال العقود الأخيرة، حيث انتقل من كونه مجرد إجراءات تقنية للتعافي من الكوارث إلى منظومة إدارية استراتيجية شاملة تُعنى بضمان استمرار العمليات الحيوية للمنظمة في مواجهة مختلف أنواع الأزمات والتهديدات. ويُعرّف معهد استمرارية الأعمال (BCI) استمرارية الأعمال بأنها القدرة الاستراتيجية والتكتيكية للمنظمة على التخطيط والاستجابة للحوادث والاضطرابات من أجل مواصلة عملياتها التجارية عند مستوى مقبول مُحدد مسبقاً. أما المعيار الدولي (ISO 22301:2019) فيُعرّف نظام إدارة استمرارية الأعمال بأنه جزء من نظام الإدارة الشامل الذي يُنشئ ويُنفّذ ويُشغّل ويُراقب ويُراجع ويُحافظ على سياسة استمرارية الأعمال ويُحسنها. وتُشير خطة استمرارية الأعمال إلى الوثائق والإجراءات المُحددة مسبقاً التي تُوجّه المنظمة للاستجابة والتعافي واستئناف عملياتها واستمرارها عند مستوى مُحدد مسبقاً بعد حدوث الاضطراب (Riglietti, Avatefipour & Trucco, 2021).

وقد مرّ تطور مفهوم استمرارية الأعمال بعدة مراحل تاريخية، بدأت بالتركيز على التعافي من كوارث تقنية المعلومات في ثمانينيات القرن الماضي، ثم توسّع ليشمل التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في التسعينيات، قبل أن يتبلور كنظام إداري متكامل مع مطلع الألفية الثالثة عقب أحداث الحادي عشر من سبتمبر 2001، ليصل إلى صورته الحالية كمقاربة استراتيجية تتكامل مع إدارة المخاطر المؤسسية والمرونة التنظيمية (شديد، 2022).

أبعاد خطط استمرارية الأعمال

تتضمن خطط استمرارية الأعمال في هذه الدراسة أربعة أبعاد أساسية تُشكّل الدورة الحياتية المتكاملة لإدارة استمرارية الأعمال وفقاً للمعايير الدولية وأفضل الممارسات العالمية:

البُعد الأول: تحليل الأثر على الأعمال (Business Impact Analysis - BIA) ويُشير إلى العملية المنهجية التي تهدف إلى تحديد وتقييم الآثار المحتملة لانقطاع العمليات والأنشطة الحرجة في المنظمة، من خلال تحديد العمليات الجوهرية وترتيبها حسب أولويتها، وتقدير الحد الأقصى المقبول لفترة الانقطاع، وتحديد الموارد اللازمة لاستئناف كل عملية. ويُعدّ تحليل الأثر على الأعمال الأساس الذي تُبنى عليه جميع المراحل اللاحقة في خطة استمرارية الأعمال، إذ يُوفّر فهماً معمقاً لطبيعة العمليات الحرجة ومتطلبات استمرارها. (Guntuka, Corsi & Cantor, 2024)

البُعد الثاني: تقييم المخاطر والتهديدات (Risk and Threat Assessment) ويُشير إلى العملية المنظمة لتحديد وتحليل وتقييم المخاطر والتهديدات الداخلية والخارجية التي قد تؤدي إلى اضطراب أو انقطاع في عمليات المنظمة، وتشمل تحديد مصادر المخاطر وتقدير احتمالية وقوعها وتقييم شدة أثرها على العمليات الحيوية، ومن ثم ترتيبها وفق أولوياتها لوضع استراتيجيات المعالجة المناسبة. ويرتبط هذا البُعد ارتباطاً وثيقاً بإدارة المخاطر الاستراتيجية التي تُساهم في تحقيق استمرارية الأعمال (حسب الله ومحمد، 2023).

البُعد الثالث: استراتيجيات التعافي والاستجابة (Recovery and Response Strategies) ويُشير إلى مجموعة الخطط والإجراءات والبدائل التي تضعها المنظمة مُسبقاً لضمان استئناف عملياتها الحرجة خلال الإطار الزمني المُحدد بعد وقوع الاضطراب، وتشمل تحديد المواقع البديلة وتوفير الموارد الاحتياطية ووضع بروتوكولات الاتصال والتنسيق وتحديد الأدوار والمسؤوليات في حالات الطوارئ. وتُشكل هذه الاستراتيجيات جوهر خطة استمرارية الأعمال كونها تُترجم التحليلات والتقييمات إلى إجراءات عملية قابلة للتنفيذ. (Rumman, 2022)

البُعد الرابع: الاختبار والتمرين والتحسين المستمر (Testing, Exercising & Continuous Improvement) ويُشير إلى الأنشطة المنهجية الدورية التي تقوم بها المنظمة للتحقق من فاعلية خطط استمرارية الأعمال وجاهزيتها للتطبيق الفعلي، من خلال إجراء المحاكاة والتدريبات والتمارين الواقعية، ومراجعة الدروس المستفادة وتحديث الخطط بناءً على نتائج الاختبارات والتغيرات في بيئة الأعمال. ويضمن هذا البُعد أن تظل خطط استمرارية الأعمال حيّة ومُحدّثة وقادرة على الاستجابة للتهديدات المتجددة (الزعبي والشوابكة، 2023).

ثانياً: استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات (Supply Chain Continuity During Crises)

مفهوم سلسلة الإمداد

تُعرّف سلسلة الإمداد بأنها شبكة متكاملة من المنظمات والأنشطة والمعلومات والموارد المترابطة التي تشترك في عمليات تدفق المنتجات والخدمات من مصادر المواد الخام إلى العميل النهائي، وتتضمن

جميع مراحل التحويل والنقل والتخزين والتوزيع. وقد تطور مفهوم إدارة سلسلة الإمداد ليتجاوز البُعد اللوجستي التقليدي ويشمل التكامل الاستراتيجي بين جميع أطراف السلسلة لتحقيق القيمة المُضافة وتعزيز القدرة التنافسية (علاق، 2023).

مفهوم استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات

يُشير مفهوم استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات إلى قدرة سلسلة الإمداد على الحفاظ على تدفقاتها التشغيلية واستمرار وظائفها الجوهرية عند مستوى مقبول أثناء فترات الاضطراب والأزمات، واستعادة مستوياتها الطبيعي في أقصر فترة زمنية ممكنة بعد انتهاء الأزمة. ويتجاوز هذا المفهوم فكرة المرونة التقليدية ليشمل القدرة على الاستشراف والاستعداد المسبق والاستجابة الفورية والتعافي المنظم والتكيف مع الواقع الجديد. وقد أبرزت الدراسات أن استمرارية سلسلة الإمداد ترتبط بعدة مكونات أساسية تشمل الرؤية الواضحة لعمليات السلسلة، والتعاون الفعال بين أطرافها، والمرونة في التكيف مع المتغيرات، وسرعة الاستجابة للاضطرابات. (Riglietti, Piraina & Trucco, 2022)

وتكتسب استمرارية سلسلة الإمداد أهمية متزايدة في ظل الأزمات المعاصرة، حيث أثبتت جائحة كوفيد-19 أن الاضطرابات الحادة في سلاسل الإمداد لا تؤثر فقط على المنظمة الواحدة بل تمتد آثارها لتشمل جميع أطراف السلسلة وصولاً إلى الاقتصادات الوطنية بأكملها، مما يُحتّم على المنظمات تبني مقاربات شاملة تضمن استمرارية تدفقات سلاسل إمدادها. (Maleki Vishkaei & De Giovanni, 2024)

ثالثاً: العلاقة النظرية بين خطط استمرارية الأعمال واستمرارية سلسلة الإمداد

يستند الإطار النظري لهذه الدراسة إلى عدة نظريات ومداخل إدارية تدعم العلاقة بين المتغيرين. فمن منظور نظرية الموارد (Resource-Based View)، تُمثّل خطط استمرارية الأعمال مورداً تنظيمياً استراتيجياً يُعزّز القدرات الديناميكية للمنظمة في مواجهة الاضطرابات. كما تُفسّر نظرية الطوارئ (Contingency Theory) ضرورة مواءمة خطط استمرارية الأعمال مع طبيعة التهديدات والسياق البيئي الذي تعمل فيه المنظمة. فضلاً عن ذلك، يؤكد مدخل المرونة التنظيمية (Organizational Resilience) على أن التكامل بين تحليل الأثر على الأعمال وتقييم المخاطر واستراتيجيات التعافي والاختبار المستمر يُنتج قدرة مؤسسية متميزة تُمكن المنظمة من حماية تدفقات سلسلة إمدادها في ظل

مختلف السيناريوهات. وقد أكدت الدراسات أن المنظمات التي تمتلك أنظمة يقظة استراتيجية فعالة وخطط استثمارية أعمال متكاملة تكون أكثر قدرة على إدارة استثمارية أعمالها وسلاسل إمدادها بكفاءة في أوقات الأزمات. (Al-Nimri & Al-Shawabkeh, 2023)

المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، من خلال جمع البيانات والمعلومات عن أثر خطط استثمارية الأعمال بأبعادها (تحليل الأثر على الأعمال، تقييم المخاطر والتهديدات، استراتيجيات التعافي والاستجابة، الاختبار والتمرين والتحسين المستمر) على استثمارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية، وتحليلها إحصائياً للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة.

وسيتم توظيف هذا المنهج في شقين أساسيين: الشق النظري الذي سيعتمد على المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة والكتب والدوريات العلمية المحكمة ذات الصلة بموضوع الدراسة لبناء الإطار النظري والمفاهيمي، والشق الميداني الذي سيعتمد على تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، ومن ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها وتحقيق أهدافها.

مجتمع وعينة الدراسة

سيتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في الشركات الكبرى المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول) والعاملة في قطاعات ذات سلاسل إمداد نشطة ومعقدة، وتشمل قطاعات: المواد الأساسية، والسلع الرأسمالية، والسلع الاستهلاكية، والتجزئة، والنقل والخدمات اللوجستية، والأغذية والمشروبات. ويُقدّر حجم مجتمع الدراسة بنحو (2,400) مدير يعملون في الإدارات ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة، والتي تشمل إدارات سلسلة الإمداد، وإدارات المخاطر واستثمارية الأعمال، وإدارات العمليات والتشغيل، وإدارات التخطيط الاستراتيجي، وذلك في حوالي (85) شركة كبرى تستوفي معايير الاختيار.

وسيتم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية لضمان تمثيل متوازن لمختلف القطاعات والمستويات الإدارية، وسيتم تحديد حجم العينة وفقاً لجدول (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينات، حيث سيبلغ الحد الأدنى لحجم العينة المطلوب (331) مفردة من مجتمع قدره (2,400)، وسيتم توزيع (400) استبانة لتعويض الفاقد المتوقع في الاستبانات غير المُستردّة أو غير الصالحة للتحليل الإحصائي، وذلك بهدف الحصول على عدد كافٍ من الاستبانات الصالحة التي تُحقق الشروط الإحصائية اللازمة لتعميم النتائج على مجتمع الدراسة بمستوى ثقة (95%) وهامش خطأ لا يتجاوز (5%).

مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والمنشورات الرسمية، وقواعد البيانات الإلكترونية مثل (Scopus, Web of Science, EBSCOhost, Google Scholar)، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة والاطلاع على الدراسات السابقة.

المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً من أفراد عينة الدراسة من خلال الاستبانة التي سيتم تصميمها خصيصاً لهذه الدراسة، والتي ستُوَزَع إلكترونياً عبر منصات متخصصة لضمان سرعة الوصول وسهولة الاستجابة.

أداة الدراسة (الاستبانة)

سيتم تصميم استبانة مُحَكَّمة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وستتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والتنظيمية — ويشمل المعلومات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (القطاع الصناعي، حجم الشركة، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

القسم الثاني: المتغير المستقل — خطط استمرارية الأعمال — ويتكون من (4) محاور تُمثّل أبعاد المتغير المستقل، بإجمالي (16) فقرة، وذلك على النحو التالي:

المحور	البُعد	عدد الفقرات
الأول	تحليل الأثر على الأعمال	(4) فقرات
الثاني	تقييم المخاطر والتهديدات	(4) فقرات
الثالث	استراتيجيات التعافي والاستجابة	(4) فقرات
الرابع	الاختبار والتمرين والتحسين المستمر	(4) فقرات
الإجمالي		(16) فقرة

القسم الثالث: المتغير التابع — استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات — ويتكون من محور واحد يضم (10) فقرات تقيس مستوى استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات.

وبذلك يكون إجمالي فقرات الاستبانة (26) فقرة بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية والتنظيمية. وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة، والذي يتراوح من 1 = غير موافق بشدة) إلى (5 = موافق بشدة).

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.28) ، وسيتم توظيف الأساليب الإحصائية التالية:

أساليب الإحصاء الوصفي: وتشمل التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات استجابات أفراد العينة ودرجة تشتتها.

أساليب التحقق من جودة الأداة: وتشمل معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الأداة، ومعاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس صدق الاتساق الداخلي.

أساليب الإحصاء الاستدلالي: وتشمل تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) واختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) واختبار الأثر المشترك لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع، واختبار (T-Test) للعينات المستقلة واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لفحص دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية، واختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التحمل (Tolerance) للكشف عن مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر خطط استمرارية الأعمال بأبعادها الأربعة (تحليل الأثر على الأعمال، تقييم المخاطر والتهديدات، استراتيجيات التعافي والاستجابة، الاختبار والتمرين والتحسين المستمر) كمتغير مستقل، على استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات كمتغير تابع.

الحدود المكانية: ستُطبق الدراسة على الشركات الكبرى المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول) والعاملة في قطاعات ذات سلاسل إمداد نشطة بالمملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على المديرين العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في إدارات سلسلة الإمداد، والمخاطر واستمرارية الأعمال، والعمليات والتشغيل، والتخطيط الاستراتيجي بالشركات محل الدراسة.

الحدود الزمنية: سيتم تطبيق الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2026م

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- قندوز، عائشة. (2022). إدارة سلاسل الامداد الدولية في ظل أزمة كوفيد-19. مجلة ربحان للنشر العلمي، ع19، 115 - 139. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1239386>
- علاق، حنان. (2023). استخدام تقنية سلسلة الكتل لتحسين أداء سلسلة الإمداد. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، مج7، ع2، 157 - 175. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1440555>
- عربيات، مروج منذر حسن، و أبو رمان، أماني رجب عبدالحليم. (2024). أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال: الدور الوسيط التعلم التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1583679>
- موسى، مهدي رياض محمد ديب، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (2025). أثر التوجه الريادي على إدارة استمرارية الأعمال: اليقظة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1599642>
- قطيشات، هاني رائد هاني، و الشاعر، سوسن عبدالله حمد الله. (2025). أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال: الدور المعدل لإدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1632141>
- Al-Nimri، S.، و Al-Shawabkeh، K. (2023). المواءمة الاستراتيجية وأثرها في إدارة استمرارية الأعمال: الدور الوسيط لخفة الحركة الاستراتيجية في المصارف التجارية الأردنية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - سلسلة العلوم الانسانية، مج37، ع2، 152 - 172. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1411075>

- شديد، مصطفى محمد علي. (2022). استمرارية الأعمال في مواجهة الأزمات والمخاطر: دراسة حالة وزارة الصحة المصرية في ظل أزمة كورونا. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج3، ع2 ، 291 - 340. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1612461>
- الزعبي، حمزة ماجد محمد، و الشوابكة، زياد علي عيد. (2023). أثر تبني نظام استمرارية الأعمال على الميزة التنافسية في شركة السمرا لتوليد الكهرباء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1384953>
- حسب الله، سامي عبدالرحيم، و محمد، محمد سعد. (2023). دور إدارة المخاطر الاستراتيجية في تحقيق استمرارية الأعمال في المنظمات الأهلية: الدور الوسيط للتمويل المستدام. المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية، ع17 ، 111 - 249. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1551172>

المراجع الإنجليزية

- Guntuka, L., Corsi, T. M., & Cantor, D. E. (2024). Recovery from plant-level supply chain disruptions: supply chain complexity and business continuity management. International Journal of Operations & Production Management, 44(1), 1-31.
- Rumman, A. A. (2022). Impact of strategic vigilance and crisis management on business continuity management. Journal of Management Information & Decision Sciences, 25(S4), 1-15.
- Riglietti, G., Avatefipour, A., & Trucco, P. (2021). The impact of business continuity management on the components of supply chain resilience: A quantitative analysis. Journal of business continuity & emergency planning, 15(2), 182-195.

- Riglietti, G., Piraina, M., & Trucco, P. (2022). The contribution of business continuity management (BCM) to supply chain resilience: a qualitative study on the response to COVID-19 outbreak. *Continuity & Resilience Review*, 4(2), 145–160.
- Maleki Vishkaei, B., & De Giovanni, P. (2024). The impact of business continuity on supply chain practices and resilience due to COVID-19. *Logistics*, 8(2), 41.

Mid Ocean University

College of Management

Department of risk management



**The Impact of Business Continuity Plans on Supply Chain
Continuity During Crises: A Field Study on Major Corporations
in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

Abdullah Ibrahim Al-Ammar

253002382

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026