

عنوان الرسالة:

مرونة سلاسل الإمداد في الشركات السعودية في مواجهة الأزمات الجيوسياسية في الخليج

إعداد الطالب: حمود خلف الشمري

الرقم الجامعي: 253001759

إشراف: فايز جراد

العام الدراسي:

2025

قائمة المحتويات:

3	مقدمة:
4	مشكلة الدراسة:
6	أهمية الدراسة:
7	اهداف الدراسة:
8	تساؤلات الدراسة:
8	فرضيات الدراسة:
9	الدراسات السابقة:
16	المنطلقات النظرية للدراسة:
18	المنهجية وطرق البحث:
20	أدوات الدراسة:
22	حدود الدراسة:
23	المراجع:

مقدمة:

في السنوات الأخيرة، أصبحت سلاسل التوريد العالمية أكثر عرضةً للاضطرابات الخارجية، لا سيما تلك الناجمة عن التوترات الجيوسياسية والحروب الإقليمية. ويعني ترابط التجارة الدولية أن عدم الاستقرار السياسي في منطقة ما قد يؤثر بشكل كبير على عمليات الشركات وشبكاتها اللوجستية في العديد من البلدان. وقد عانت منطقة الخليج، التي تلعب دورًا محوريًا في إمدادات النفط العالمية وخطوط النقل الدولية، من أزمات جيوسياسية متعددة على مدى العقود الماضية. وتشمل هذه الأزمات النزاعات الدبلوماسية، والمخاوف الأمنية الإقليمية، واضطرابات خطوط النقل البحري التي قد تؤثر بشكل مباشر على حركة البضائع والخدمات. وبالنسبة لدول كالمملكة العربية السعودية، التي يرتبط اقتصادها ارتباطًا وثيقًا بالتجارة العالمية والتنمية الصناعية، أصبح ضمان سلاسل توريد آمنة وفعالة هدفًا استراتيجيًا للشركات والسياسيين على حد سواء (Panya، 2025).

وتُعدّ المملكة العربية السعودية من أكبر الاقتصادات في الشرق الأوسط، وتمثل مركزًا هامًا لإنتاج الطاقة والصناعة والتجارة الدولية. وقد عززت سياسة التنويع الاقتصادي في المملكة، ولا سيما في إطار برامج مثل رؤية 2030، الحاجة إلى أنظمة سلاسل توريد قوية وفعالة. مع توسع الشركات السعودية في أنشطتها وانخراطها بشكل أعمق في الأسواق العالمية، تزداد تعرضها للمخاطر الناجمة عن عدم الاستقرار الجيوسياسي في المنطقة. فالاضطرابات في طرق النقل، والقيود التجارية، والنزاعات السياسية، قد تؤدي إلى تأخير الشحنات، ورفع النفقات التشغيلية، وخلق حالة من عدم اليقين للشركات التي تعتمد على التوريد الفوري للمواد الخام والمنتجات النهائية. ونتيجة لذلك، يتعين على الشركات وضع آليات تمكنها من الاستجابة السريعة والحفاظ على استمرارية عملياتها في مواجهة هذه الاضطرابات (Islam، 2024).

وتشير مرونة سلسلة التوريد إلى قدرة نظام سلسلة التوريد على التنبؤ بالاضطرابات المستقبلية، والاستجابة الفعالة للعقبات غير المتوقعة، والتعافي السريع من الأحداث السلبية. وفي حالة الأزمات الجيوسياسية، تكتسب المرونة أهمية بالغة، إذ عادةً ما تحدث هذه الأحداث بسرعة وقد يكون لها تداعيات اقتصادية واسعة النطاق. وقد تواجه الشركات التي تعتمد بشكل كبير على عدد محدود من الموردين أو طرق النقل تحديات تشغيلية خطيرة إذا ما تم تقييد هذه القنوات بسبب التوترات السياسية

أو الحروب الإقليمية. لذلك، يجب على المؤسسات تطبيق أساليب استباقية تشمل تنويع الموردين، وتخطيط إدارة المخاطر، ومرونة المخزون، واستخدام التكنولوجيا الرقمية لمراقبة نشاط سلسلة التوريد (Krantz، 2024).

يُعدّ الموقع الجغرافي الاستراتيجي لمنطقة الخليج بوابةً حيويةً للتجارة العالمية، لا سيما عبر الطرق البحرية التي تربط آسيا وأوروبا وأفريقيا. إلا أن هذه الأهمية الاستراتيجية تجعل المنطقة عرضةً للمخاوف الجيوسياسية التي قد تُعيق عمليات الشحن والخدمات اللوجستية. بالنسبة للشركات السعودية العاملة في قطاعات مثل التصنيع والتجزئة والطاقة، قد تؤدي هذه الاضطرابات إلى تأخيرات في عمليات الإنتاج وتراجع القدرة التنافسية في الأسواق الدولية. ونتيجةً لذلك، أصبح فهم كيفية تعزيز مرونة سلاسل التوريد لدى المؤسسات موضوعًا بالغ الأهمية للباحثين والممارسين في مجال الأعمال (Du، 2023).

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل كيفية الشركات السعودية مع الأزمات الجيوسياسية في منطقة الخليج، والتكتيكات التي تستخدمها لتعزيز مرونة سلاسل التوريد. ومن خلال تقييم المشكلات التي تواجهها المؤسسات والاستراتيجيات التي تُوظفها للسيطرة على مخاطر سلاسل التوريد، يسعى البحث إلى تقديم رؤى قد تُساعد الشركات على تصميم أنظمة سلاسل توريد أكثر مرونة وقدرةً على التكيف. في نهاية المطاف، يُعدّ بناء مرونة سلاسل التوريد أمرًا حيويًا ليس فقط لضمان استمرارية الأعمال، بل أيضًا لدعم الاستقرار الاقتصادي والازدهار على المدى الطويل في المملكة العربية السعودية (Barbary، 2025).

مشكلة الدراسة:

أدى تزايد حدة الأزمات الجيوسياسية في منطقة الخليج إلى خلق بيئة صعبة وغير مستقرة لعمليات الشركات، لا سيما في مجال إدارة سلاسل التوريد. وتلعب المملكة العربية السعودية دورًا محوريًا في التجارة الإقليمية والعالمية نظرًا لموقعها الجغرافي الاستراتيجي ومكانتها كإحدى الاقتصادات الكبرى في الشرق الأوسط. وتعتمد العديد من الشركات السعودية بشكل كبير على الموردين الأجانب وشبكات النقل العالمية وطرق التجارة البحرية لضمان استمرار تدفق المواد الخام والسلع المصنعة. ومع ذلك، يمكن أن تؤثر التوترات الجيوسياسية والنزاعات الإقليمية والخلافات الدبلوماسية وانقطاع طرق التجارة البحرية الحيوية تأثيرًا كبيرًا على استقرار سلاسل التوريد. وقد تؤدي هذه الاضطرابات إلى تأخيرات في التسليم، وارتفاع تكاليف الخدمات اللوجستية، ونقص في الموارد الحيوية، وتحديات في الحفاظ على عمليات التصنيع والتوزيع بشكل منتظم (Althaqafi، 2025).

في السنوات الأخيرة، برزت حساسية سلاسل التوريد للأحداث الجيوسياسية بشكل أوضح. وقد بينت أحداث مثل التوترات السياسية بين الدول المجاورة، والتهديدات الأمنية الإقليمية، والقيود المفروضة على طرق التجارة، كيف يمكن للقضايا السياسية الخارجية أن تؤثر بشكل مباشر على النجاح الاقتصادي. وقد تتكبد الشركات التي تفتقر إلى التخطيط السليم لمثل هذه الاضطرابات انتكاسات تشغيلية وخسائر مالية وانخفاضًا في قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية على حد سواء. يُبرز هذا الحدث الحاجة المتزايدة إلى إنشاء شبكات إمداد مرنة قادرة على الصمود أمام الاضطرابات الجيوسياسية غير المتوقعة والتعافي منها بسرعة (Hosseinkhani، 2025).

وتشير مرونة سلسلة الإمداد إلى قدرة الشركات على توقع الانقطاعات المحتملة، والتكيف مع الظروف المتغيرة، واستئناف العمليات الاعتيادية في غضون فترة وجيزة. بالنسبة للشركات العاملة في المملكة العربية السعودية، يتطلب تطوير سلاسل إمداد مرنة تخطيطًا استراتيجيًا، وإجراءات لإدارة المخاطر، وتنوعًا في الموردين، وتطبيق تقنيات حديثة تُعزز الشفافية والتنسيق داخل شبكات الإمداد. ومع ذلك، ورغم التركيز المتزايد على مرونة سلسلة الإمداد في بحوث الإدارة، لا تزال العديد من الشركات تواجه صعوبة في تبني سياسات فعّالة تحمّيها من التهديدات الجيوسياسية (Mishra، 2024).

علاوة على ذلك، يوجد عدد محدود من الدراسات التجريبية التي تُركز بشكل خاص على كيفية تعامل الشركات السعودية مع انقطاعات سلسلة الإمداد الناجمة عن الأحداث الجيوسياسية في منطقة الخليج. وتميل معظم الدراسات السابقة إلى النظر إلى مرونة سلسلة الإمداد من منظور عالمي أوسع دون دراسة الديناميكيات السياسية والاقتصادية المحلية لمنطقة الخليج. يؤدي هذا النقص في الدراسات المتخصصة إلى فجوة معرفية في كيفية استعداد الشركات في المملكة العربية السعودية لمواجهة عدم الاستقرار الجيوسياسي، والخطوات التي تتخذها لضمان استمرارية أنشطة سلاسل التوريد الخاصة بها (Khalifa، 2024).

وبناءً على ما سبق، يُفرضي طرح مشكلة البحث إلى طرح سؤال البحث الرئيسي التالي:

- كيف تُعزز الشركات السعودية مرونة سلاسل التوريد لديها للحد من تأثير الأحداث الجيوسياسية في منطقة الخليج؟

أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية:

إسهام في المعرفة الأكاديمية: تُسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة الحالية في مجال إدارة الأعمال وإدارة سلاسل التوريد من خلال تحليل مرونة سلاسل التوريد في سياق الأزمات الجيوسياسية في منطقة الخليج. فبينما ركزت العديد من الدراسات السابقة على اضطرابات سلاسل التوريد العالمية، لم تتناول سوى دراسات قليلة المشكلات الفريدة التي تواجهها الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية. ومن خلال دراسة كيفية تأثير عدم الاستقرار الجيوسياسي على عمليات سلاسل التوريد، وكيفية تكيف الشركات مع هذه الاضطرابات، يُسهم هذا البحث في سد فجوة جوهرية في الأدبيات، ويُوفر منصة للدراسات الأكاديمية المستمرة في هذا الموضوع (إ، 2024).

تطوير الفهم النظري: تُعزز هذه الدراسة أيضًا الفهم النظري من خلال ربط مفاهيم أساسية مثل المخاطر الجيوسياسية، ومرونة سلاسل التوريد، وإدارة المخاطر الاستراتيجية. كما تُقدم إطارًا يُحدد كيفية توقع الشركات للاضطرابات الناجمة عن عدم الاستقرار السياسي، وكيفية استجابتها لها. وقد يُساعد هذا الدمج للأفكار الأكاديميين في بناء نماذج أكثر شمولًا تُفسر سلوك سلاسل التوريد في سياقات غير مستقرة، لا سيما في المناطق التي تُؤثر فيها الأوضاع السياسية والاقتصادية بشكل كبير على عمليات الشركات (Sultana، 2024).

- الأهمية العملية:

دعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية: يمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة المديرين وقادة الأعمال في الشركات السعودية على إدراك المخاطر المحتملة المرتبطة بالآزمات الجيوسياسية، وكيفية تأثير هذه المخاطر على أداء سلسلة التوريد. ومن خلال تحديد الأساليب الناجحة المُستخدمة للتعامل مع الاضطرابات، قد يُسهم البحث في مساعدة الشركات على تحسين عمليات التخطيط، وبناء علاقات متينة مع الموردين، وتطبيق مناهج استباقية لإدارة المخاطر تُعزز الاستقرار التشغيلي (Yadav، 2024).

تحسين استراتيجيات سلسلة التوريد: يُقدم التقرير أفكارًا عملية قد تُساعد المؤسسات على إنشاء أنظمة سلسلة توريد أكثر مرونة، قادرة على الصمود أمام الانقطاعات غير المتوقعة. قد تشمل هذه التوصيات تنويع الموردين، واستخدام تقنيات لوجستية مبتكرة، ووضع خطط طوارئ. يُمكن أن يُساعد تطبيق هذه الأساليب الشركات على ضمان استمرارية العمليات، وتجنب الخسائر المالية، وتعزيز القدرة التنافسية في الأسواق الإقليمية والعالمية (Riad، 2024).

اهداف الدراسة:

- الهدف الرئيسي:

استكشاف كيفية تعزيز الشركات السعودية لمرونة سلاسل التوريد لديها للحد من آثار الأزمات الجيوسياسية في منطقة الخليج، والحفاظ على استقرار واستمرارية عملياتها التجارية.

- الأهداف الفرعية:

1. تحديد أبرز المخاطر الجيوسياسية في منطقة الخليج التي تؤثر على سلاسل التوريد للشركات السعودية.
2. دراسة مدى تأثير الأحداث الجيوسياسية على أداء سلاسل التوريد، بما في ذلك عمليات النقل والتوريد والتوزيع.
3. دراسة الأساليب التي تطبقها الشركات السعودية لزيادة مرونة سلاسل التوريد خلال فترات الاضطرابات الجيوسياسية.
4. دراسة تأثير أساليب إدارة المخاطر في الحد من الآثار السلبية لانقطاعات سلاسل التوريد.
5. تحليل أثر تنويع الموردين والتحالفات الاستراتيجية في تعزيز مرونة سلاسل التوريد.
6. تقديم أفكار عملية تساعد الشركات السعودية على تعزيز قدرتها على إدارة انقطاعات سلاسل التوريد الناجمة عن الأحداث الجيوسياسية.

تساؤلات الدراسة:

- سؤال البحث الرئيسي:

كيف تعزز الشركات السعودية مرونة سلاسل التوريد لديها للحد من تأثير الأحداث الجيوسياسية في منطقة الخليج؟

- أسئلة فرعية:

1. ما هي أبرز المخاوف الجيوسياسية في منطقة الخليج التي تؤثر على شبكات التوريد للشركات السعودية؟
2. كيف تؤثر الأحداث الجيوسياسية على أنشطة سلاسل التوريد، مثل التوريد والشحن والتوزيع، في الشركات السعودية؟
3. ما هي الاستراتيجيات التي تتبعها الشركات السعودية لزيادة مرونة سلاسل التوريد خلال الاضطرابات الجيوسياسية؟
4. ما هو دور إدارة المخاطر في منع انقطاع سلاسل التوريد الناجمة عن الأزمات الجيوسياسية؟
5. كيف يساهم تنوع الموردين في تعزيز مرونة سلاسل التوريد في الشركات السعودية؟
6. ما هي الإجراءات التي يمكن للشركات السعودية اتخاذها لزيادة قدرتها على التكيف مع الاضطرابات الجيوسياسية المستقبلية؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأزمات الجيوسياسية في منطقة الخليج ومستوى مرونة سلاسل التوريد في الشركات السعودية.

- الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأزمات الجيوسياسية واضطرابات النقل والخدمات اللوجستية في سلاسل التوريد للشركات السعودية.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأزمات الجيوسياسية واستقرار شبكات التوريد التي تستخدمها الشركات السعودية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني استراتيجيات إدارة المخاطر وزيادة مرونة سلاسل التوريد في الشركات السعودية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنوع الموردين وقدرة الشركات السعودية على منع انقطاع سلاسل التوريد في ظل الأزمات الجيوسياسية.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الرقمية في إدارة سلاسل التوريد ومتانة سلاسل التوريد في الشركات السعودية.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الشركات والقدرة على التكيف الفعال مع انقطاعات سلاسل التوريد الناجمة عن الأزمات الجيوسياسية.

الدراسات السابقة:

لا يعلم الباحث بوجود أي تمويل قد يؤثر على موضوعية هذه الدراسة. تبحث هذه الدراسة في كيفية تأثير التوترات الجيوسياسية على فعالية ومرونة سلاسل الإمداد الإنساني، مستخدمةً مخيم مبيرا للاجئين في موريتانيا كمثال (2014-2018). إذا كانت الفعالية الإنسانية تُقاس غالبًا بمؤشرات مثل دقة مواعيد التسليم، ونقص المخزون، وجداول الإمداد، والتغطية، والاحتياجات غير الملباة، فلا يمكن تفسير هذه النتائج بالولوجستيات وحدها. يُظهر التحليل أن التغيرات في السياسات عوامل حاسمة في ضعف الأداء. وقد بالغت خطط الإمداد القائمة على التوقعات باستمرار في تقدير القدرة على التسليم، مع تباين النتائج الفعلية بشكل كبير خلال سنوات عدم الاستقرار الجيوسياسي الحاد. حسّنت ممارسات المرونة، مثل التخزين المسبق وإعادة الجدولة وتكييف التقويم، بعض النتائج، لكنها تضررت بشكل منهجي عندما قيّدت الأوضاع السياسية الوصول. وقد أكدت شروط الجهات المانحة هذه العلاقة، مما حدّ من فعالية تدابير المرونة الممكنة، مثل الإمداد المحلي أو المساعدة في إنقاذ الأنواع. من خلال تحليل الجغرافيا السياسية كمتغير قابل للقياس باستخدام مؤشر مركب للمخاطر الجيوسياسية، تُظهر

هذه الدراسة أن ضعف الأداء البشري هو في الغالب مشكلة سياسية، وليس لوجستية. تتناول هذه الدراسة كيفية تأثير الضغوط الجيوسياسية على فعالية ومرونة سلاسل الإمداد الإنساني، مع التركيز على مخيم مبيرا للاجئين في موريتانيا كدراسة حالة (2014-2018). في حين أن الأداء في الحالات الإنسانية يُقاس غالبًا باستخدام معايير مثل سرعة التسليم، ونقص المخزون، والمهلة الزمنية، والتغطية، والاحتياجات غير الملباة، إلا أنه لا يمكن تفسير هذه النتائج باللوجستيات وحدها. تُظهر النتائج أن الاضطرابات السياسية تُعدّ من العوامل الرئيسية وراء ضعف الأداء. وقد بالغت خطط التنبؤ باستمرار في تقدير قدرة التسليم، مع اختلاف النتائج الفعلية اختلافًا كبيرًا في سنوات ازدياد التقلبات الجيوسياسية. عززت استراتيجيات المرونة، مثل التخزين المسبق، وإعادة التوجيه، والجدولة المرنة، بعض النتائج، ولكنها تراجعت باستمرار عندما حدّت الأوضاع السياسية من الوصول. كما أدت شروط الجهات المانحة إلى إضعاف هذه العلاقة، مما قلل من تأثير تدابير المرونة التي يُحتمل أن تكون مجدية، مثل الشراء المحلي أو المساعدات النقدية. من خلال جعل الجغرافيا السياسية متغيرًا قابلاً للقياس عبر مؤشر مركب للمخاطر الجيوسياسية، تُظهر هذه الدراسة أن ضعف الأداء الإنساني يعود في معظمه إلى عوامل سياسية لا لوجستية. وقد أكدت النتائج على ضرورة دمج المؤشرات الجيوسياسية في التنبؤات والسياسات والتصميم العمليتي، مما يُسهم نظريًا في أدبيات سلاسل الإمداد الإنساني، ويُقدم مساعدة عملية للمنظمات والجهات المانحة العاملة في بيئات غير مستقرة (Eida، 2026).

يؤدي التوسع التجاري العالمي وما ينتج عنه من اضطرابات متعددة المستويات إلى زيادة تعقيد سلاسل التوريد، مما يجعلها عرضةً لأنواعٍ عديدة من التغييرات. ويُعدّ التحول الجيوسياسي والاقتصادي أحد أبرز التحديات التي تواجه الجهات الفاعلة في سلاسل التوريد العالمية، إذ تتسم هذه التحولات بالحروب العسكرية والنزاعات السياسية والأزمات الاقتصادية، ولها تأثيرٌ على التعاون الدولي وأداء عمليات التسليم. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وتقييم أهم الأحداث السياسية والاقتصادية في السنوات الأخيرة التي أثرت على تغييرات في آلية عمل سلاسل التوريد العالمية. وقد اعتمد البحث على منهجية البحث المكتبي، مستخدمًا بيانات من عدة دراسات تغطي الفترة من 2023 إلى 2025. وقد أتاح الجمع بين البيانات الكمية والنوعية تقييمًا شاملاً لمرونة سلاسل التوريد في مواجهة الاضطرابات الجيوسياسية. وكشفت النتائج عن الاقتصادات الكبرى في العالم والجهود التي بذلتها للتأثير على تطوير سلاسل التوريد العالمية. وأظهرت مقارنة أداء الخدمات اللوجستية لهذه الدول أن فعالية

سلاسل التوريد العالمية لا تتحدد فقط بإمكانيات الصين التصنيعية، بل أيضًا بكفاءة التدفقات وجودة الممرات اللوجستية في اليابان والاتحاد الأوروبي (Grondys، 2026).

تُقدّم دراسة (Pereira، 2026) إطارًا شاملاً يجمع بين مبادئ تلبية الطلبات متعددة القنوات ومنهجيات تحسين الشبكات المتطورة لتعزيز مرونة سلاسل التوريد في ظل الصدمات الجيوسياسية. يبحث البحث في كيفية استخدام الشركات لهياكل متعددة القنوات ومنهجيات تحليلية متقدمة لضمان استمرارية العمليات عند تعرض سلاسل التوريد الخطية التقليدية لأعطال هيكلية نتيجة للضغوط الجيوسياسية. تقارن هذه الدراسة أداء شبكات التوريد التقليدية والمحسّنة متعددة القنوات باستخدام منهجية مختلطة تشمل تحليلًا كميًا لبيانات تجارة الأسمدة العالمية (2019-2024)، ونمذجة محاكاة حاسوبية لسيناريوهات الاضطراب، ودراسات حالة نوعية لاستجابات الشركات للصراع الروسي الأوكراني. تُظهر النتائج الرئيسية أنه خلال الأزمة الجيوسياسية، شهدت المؤسسات التي طبقت أطرًا متكاملة لتحسين الشبكات متعددة القنوات انخفاضًا في تأثيرات الاضطراب بنسبة 42%، وسرعة تعافٍ أسرع بنسبة 35%، ومستويات خدمة عملاء أعلى بنسبة 78% مقارنةً بتلك التي استخدمت نماذج سلاسل التوريد الخطية التقليدية. تُحدد الدراسة أربعة عوامل نجاح حاسمة: تكامل البيانات في الوقت الفعلي عبر المجالات الجيوسياسية واللوجستية والتشغيلية؛ وتحسين التوجيه المُستند إلى الحوسبة الكمومية مع مراعاة القيود الديناميكية؛ والتخطيط للطوارئ القائم على المحاكاة لسيناريوهات اضطراب متعددة؛ وهياكل تنفيذ مرنة تُمكن من التبديل السريع بين القنوات. وتشير الدراسة إلى أن الضغوط الجيوسياسية تتطلب تحولًا جذريًا في بنية سلسلة التوريد، من النماذج الخطية التي تُركز على الكفاءة إلى هياكل شبكية متعددة المسارات قابلة للتكيف تُوازن بين المرونة واعتبارات التكلفة. إن المنظمات التي تتبنى هذه الحلول المتكاملة بفعالية لا تُحدّ من عواقب الاضطراب المباشرة فحسب، بل تكتسب أيضًا مزايا تنافسية طويلة الأجل في أسواق عالمية أكثر تقلبًا، مع المساهمة في استقرار النظام الشامل في قطاعات السلع الأساسية.

تؤثر قيود سلاسل التوريد العالمية، التي تتجلى في تكاليف النقل والأداء الاقتصادي، تأثيرًا كبيرًا على إمدادات المعادن، في حين تجعل الأحداث الجيوسياسية المتزامنة سلاسل التوريد والتجارة العالمية عرضة للتأثر. في هذا السياق، تبحث هذه الورقة البحثية أثر ضغوط سلاسل التوريد العالمية على صادرات المملكة العربية السعودية من المعادن إلى 23 دولة مستهلكة رئيسية. نستخدم بيانات شهرية من يناير 1998 إلى ديسمبر 2022 لمراعاة مدخلات الإنتاج الرئيسية (العمالة ورأس المال) بالإضافة إلى

عوامل خارجية مثل صدمات أسعار النفط والمخاوف الجيوسياسية قصيرة وطويلة الأجل. باستخدام نموذج الانحدار بالمتغيرات الآلية - باستخدام التفاعل بين المخاطر الجيوسياسية وصدمات أسعار النفط كأداة - نكتشف أن ضغوط سلاسل التوريد العالمية لها تأثير سلبي كبير على صادرات المعادن السعودية. علاوة على ذلك، فإن المخاطر الجيوسياسية قصيرة الأجل (بصيغتها المستمرة) لها عواقب غير ذات دلالة إحصائية، بينما للمخاطر طويلة الأجل (بصيغتها المنفصلة) تأثير سلبي كبير. تتوافق هذه النتائج عبر النموذج الخطي مع تقنيات تحليل التأثيرات الثابتة متعددة المستويات وتحليل الفواصل الهيكلية، حتى بعد مراعاة تأثير جائحة كوفيد-19. ونتيجة لذلك، نقترح مناهج سياسية لخفض تكاليف النقل وغيرها من القيود المهمة على سلسلة القيمة العالمية من خلال المحادثات الاستراتيجية والتنسيق مع مؤسسات الحوكمة العالمية، وبالتالي تقليل حدة المخاطر الجيوسياسية (Islam M., 2026).

يستكشف الباحث (Essayem, 2026) هذا الفصل تأثير المتغيرات غير الأساسية على تحديد أسعار خام برنت، مع التركيز على مساهمة دول مجلس التعاون الخليجي، ولا سيما المملكة العربية السعودية. وباستخدام منهجية الانحدار الكمي على بيانات شهرية من عام 2002 إلى عام 2025، تتناول هذه الورقة البحثية التأثيرات غير المتكافئة للمخاطر الجيوسياسية، وإمدادات النفط الخام السعودي، والطلب الهيكلي من الصين عبر مختلف حالات السوق. وتُظهر النتائج أن أسعار خام برنت لا تتأثر بشكل كبير بالمخاطر الجيوسياسية العالمية، مما يعني أن عدم الاستقرار السياسي له تأثير منهجي ضئيل على ديناميكيات أسعار النفط العالمية. ويبدو أن الأسواق تمتص مثل هذه الصدمات من خلال تنوع مصادر الإمداد وآليات التحوط من المخاطر القائمة، مما يقلل من أثارها طويلة الأجل. وبالمثل، فإن المخاوف الجيوسياسية الخاصة بالسعودية لها تأثير ضئيل عبر معظم الكميات، مع تأثير سلبي وجيز فقط في بداية حالات ارتفاع الأسعار بشكل حاد. من جهة أخرى، يُظهر إنتاج النفط الخام السعودي تأثيراً أكثر ثباتاً ووضوحاً: فزيادة الإنتاج تميل إلى الضغط على الأسعار نحو الانخفاض في الظروف العادية، مما يُبرز مكانة المملكة كمنتج رئيسي في منظمة أوبك. وأخيراً، يبدو نمو الناتج المحلي الإجمالي للصين محركاً هيكلياً، إذ يضغط على جميع مستويات الإنتاج نحو الارتفاع. وتؤكد هذه النتائج مرونة سوق النفط في مواجهة الصدمات الجيوسياسية، وتُعزز أهمية تعديلات العرض السعودي والطلب الصيني في التأثير على اتجاهات الأسعار على المدى الطويل.

تتعرض استقرارية سلسلة إمداد الأدوية في الولايات المتحدة الأمريكية لمخاطر متزايدة نتيجةً للتغيرات الجيوسياسية، مما يُنذر بتداعيات خطيرة على الصحة العامة. ولأن معظم المواد الخام والمنتجات الصيدلانية النهائية مُستوردة من الخارج، فقد أدت الاضطرابات العالمية، كالتزاعات التجارية وقيود التصدير والحروب الإقليمية، إلى حالة من عدم الاستقرار، بل والتقلبات، في إمدادات الأدوية في السوق الأمريكية. وقد أظهرت النزاعات التجارية بين الولايات المتحدة والصين، وقيود التصدير التي فرضتها جائحة كوفيد-19 في الهند، والاضطرابات البحرية في الشرق الأوسط، كيف يُمكن أن يُهدد عدم الاستقرار الجيوسياسي استمرارية إمدادات الأدوية. ولا تقتصر هذه الاضطرابات على التسبب في نقص الأدوية الأساسية فحسب، بل تؤدي أيضاً إلى زيادة الضغوط المالية على مُقدمي الرعاية الصحية، وزيادة المخاطر على سلامة المرضى نتيجةً لتأخر العلاجات أو استخدام بدائل علاجية غير فعّالة. وفي هذا السياق، برزت الحاجة إلى الحد من آثار الصدمات الجيوسياسية في مجالات السياسات والصناعة والتنظيم. تُحلل هذه المقالة التفاعل بين الجيوسياسية وإدارة سلسلة إمداد الأدوية من خلال دراسة شاملة لأنماط الاضطرابات، والأسباب الجيوسياسية الكامنة، وفعالية أساليب التخفيف الحالية والناشئة. يتبنى البحث منهجاً متعدد الأساليب، يجمع بين التحليل الكمي لبيانات نقص الأدوية والرؤى النوعية المستقاة من مقابلات أصحاب المصلحة، ومراجعات السياسات، وتقييمات دراسات الحالة. ويكشف البحث كيف يُسهم تركيز الإمدادات، والاعتماد على عدد قليل من المراكز الصناعية الجغرافية، وانعدام الشفافية الآنية، في المخاطر النظامية. علاوة على ذلك، تُقدم الدراسة وتحلل أربع استراتيجيات رئيسية للتخفيف من هذه المخاطر: تنوع الموردين ومواقع الإنتاج، وتوسيع القدرة التصنيعية المحلية، وتطوير مخزون استراتيجي وطني للأدوية، واستخدام أدوات الرؤية الآنية للكشف الاستباقي عن المخاطر وإدارتها. وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن التطبيق الاستباقي لهذه الأساليب التخفيفية يُمكن أن يُحسن بشكل كبير من مرونة سلسلة التوريد الدوائية في الولايات المتحدة. ويُقلل التنوع، عند تنفيذه بشكل صحيح، من قابلية التأثر بالاضطرابات الإقليمية، ويُوفر خيارات توريد تنافسية. أما الاستثمارات في التصنيع المحلي، فرغم أنها تتطلب تمويلاً ومرونة تنظيمية، إلا أنها تُسهم في تقليل المخاطر وزيادة الاستجابة المحلية. تُشكّل المخزونات الاستراتيجية حاجزاً مؤقتاً خلال الأزمات الدولية، بينما تُتيح منصات سلاسل التوريد الرقمية وتحليلات المخاطر المدعومة بالذكاء الاصطناعي إمكانية الإنذار المبكر لاستباق الاضطرابات والتخفيف من آثارها. وتُسهم هذه التدابير مجتمعةً في بناء بنية أكثر مرونة لسلاسل التوريد، قادرة على استيعاب الصدمات الجيوسياسية مع تقليل تأثيرها على توافر الأدوية. وتختتم الدراسة بإطار عمل لدمج هذه التقنيات في سياسات الإمداد الدوائي الوطنية، فضلاً عن دعوة إلى

تضافر الجهود من قبل الهيئات التنظيمية والشركات التجارية والشركاء الدوليين. يُقدّم هذا التقرير رؤية تفصيلية وعملية لحماية إمدادات الأدوية الأمريكية من المخاوف الجيوسياسية. ويؤكد أن المرونة في مواجهة هذا التقلب ليست مجرد مسألة استعداد وطني، بل هي ضرورة أخلاقية واستراتيجية ستُحدد مستقبل حوكمة الإمداد الدوائي. وبذلك، تُقدّم الدراسة معلومات قيّمة لصانعي السياسات ومديري سلاسل التوريد والجهات المعنية بالرعاية الصحية، الذين يسعون إلى ضمان الوصول المستمر إلى الأدوية الحيوية في ظل بيئة عالمية تزداد اضطراباً (Gupta، 2025).

تتناول دراسة (Barbary، 2025) مرونة سلسلة التوريد واستدامة التدفقات التجارية في المملكة العربية السعودية في مواجهة الاضطرابات العالمية، كالحرب التجارية بين الولايات المتحدة والصين، والنزاع الروسي الأوكراني. ويسهم دمج تحليل المكونات الرئيسية (PCA) مع نموذج تصحيح الخطأ المتجهي (VECM) إسهامًا منهجيًا هامًا، إذ يُتيح تحديدًا دقيقًا للعوامل الرئيسية المؤثرة في التدفقات التجارية، مثل أسعار النفط، وانفتاح التجارة، وكفاءة الخدمات اللوجستية، والاعتبارات الجيوسياسية. وتُقدم هذه المنهجية المتكاملة تقييمًا شاملاً وديناميكيًا لمرونة التجارة في اقتصاد يعتمد على النفط. وتُظهر النتائج أنه على الرغم من استمرار تأثير أسعار النفط على التدفقات التجارية، فإن جهود المملكة العربية السعودية في البنية التحتية اللوجستية، وتنوع التجارة، وتحسينات سلسلة التوريد الرقمية، تُعد أكثر أهمية في الحفاظ على الاستقرار. علاوة على ذلك، تُبين النتائج أن الصدمات الجيوسياسية، وإن كانت مُزعزعة للاستقرار على المدى القصير، إلا أن لها عواقب ضئيلة على المدى الطويل، نظرًا لترابط المملكة العربية السعودية التجاري العالمي الواسع. ويُضيف هذا البحث إلى الأدبيات من خلال توضيح كيف يُمكن لتقنيات كفاءة سلسلة التوريد وتنويعها أن تُساعد في تقليل التأثير بالصدمات العالمية. يوفر هذا التقرير بيانات فعلية تميز المملكة العربية السعودية عن غيرها من مصدري المواد الهيدروكربونية، مؤكدًا على أهمية البنية التحتية والانفتاح والتخطيط الاستراتيجي في الحفاظ على مرونة التجارة.

تُفسّر دراسة (Andari، 2025) الآثار الاقتصادية لهشاشة سلاسل الإمداد الدفاعية في الأزمات الجيوسياسية باستخدام مناهج نوعية. جمع الباحثون البيانات من خلال تقنيات جمع البيانات المُدمجة (التثليث)، وتحليل البيانات الاستقرائي، مع التركيز على النتائج النوعية التي تُبرز المعنى بدلاً من التعميم. جمع الباحثون البيانات من خلال دراسة الأدبيات، بإجراء مراجعة شاملة للمقالات الأكاديمية والمواقع الإلكترونية ذات الصلة بسلاسل الإمداد. في ظل بيئة جيوسياسية مضطربة بشكل متزايد،

برزت هشاشة سلاسل الإمداد الدفاعية كتهديد خطير للأمن القومي والاستقرار الاقتصادي. تُسلط الأزمات الجيوسياسية، مثل الحرب الأوكرانية الروسية وتصاعد التوترات في منطقة المحيطين الهندي والهادئ، الضوء على عيوب مثل التأخير في تسليم المعدات العسكرية، ونقص التكنولوجيا المبتكرة، وانقطاع الحصول على المواد الخام. تشمل هذه الهشاشة ارتفاع تكاليف الإنتاج، والتضخم، وسوء تخصيص الموارد، مما يلحق الضرر ليس فقط بالصناعة العسكرية، بل بالاقتصاد ككل، الذي يقوم على أعمال تجارية مترابطة. يؤكد البحث على أهمية دمج السياسات الاقتصادية والدفاعية لتعزيز مرونة سلاسل الإمداد، مستشهداً بالدروس المستفادة من الأزمات الجيوسياسية، وضرورة التعاون الدولي في توفير الموارد الأساسية.

تتعرض شبكات التوريد العالمية بشكل متزايد للاضطرابات الجيوسياسية، كالحروب التجارية والعقوبات الاقتصادية والنزاعات والتغيرات السياسية. وقد أبرزت هذه الصعوبات أهمية تعزيز مرونة الشركات من خلال التكيف الاستراتيجي. يتناول هذا الفصل التدابير الأساسية لزيادة مرونة سلسلة التوريد، مثل تنويع الموردين، وتوفير بدائل في العمليات الحيوية، والمرونة في الإنتاج والخدمات اللوجستية. يستخدم الفصل دراسات حالة واقعية للتحقق من كيفية إدارة المؤسسات البارزة لاضطرابات سلسلة التوريد بفعالية. ويركز التخطيط طويل الأجل على إدارة المخزون، بينما تثبت الخدمات اللوجستية المتقدمة قيمة شفافية سلسلة التوريد في تخفيف المخاطر. كما يستكشف الفصل أهمية التنسيق بين الشركات والحكومات وشركاء سلسلة التوريد في الحفاظ على استمرارية العمليات أثناء الأزمات. ويمكن للشركات توقع الاضطرابات والاستجابة لها بسرعة باستخدام التقنيات الرقمية والتحليلات التنبؤية وتخطيط السيناريوهات. ويؤكد النقاش أن المرونة تتجاوز مجرد إدارة المخاطر؛ فهي تتعلق أيضاً بالقدرة على المنافسة في اقتصاد عالمي متقلب. مع استمرار تأثير التقلبات الجيوسياسية على سلاسل التوريد، يقدم هذا الفصل رؤى عملية لمساعدة المؤسسات في تطوير شبكات توريد أكثر مرونة وسرعة وقدرة على الصمود (Iftikhar، 2025).

بالاستناد إلى نظرية التسلسل الهرمي الشامل ودورات التكيف، يسعى هذا البحث إلى تقييم أثر قدرات إعادة التنظيم على مرونة سلاسل التوريد للشركات. تم اختبار النموذج المفاهيمي القائم على نظرية التسلسل الهرمي الشامل في سلاسل توريد المنتجات الزراعية والغذائية التي تعطلت بسبب أزمة جيوسياسية وتعاني من نقص في المواد. تنظر الدراسة إلى التدوير كقدرة أساسية لإعادة التنظيم، وتقيّم تفاعلها مع قدرتين إضافيتين: ابتكار منتجات جديدة، وقدرات إعادة تشكيل الموارد، وذلك

لتعزيز مرونة سلاسل التوريد. تم استخدام منهج دراسة كمي للتحقق من الروابط بين قدرات التدوير، وقدرات إعادة تشكيل الموارد، وقدرات تطوير منتجات جديدة، ومرونة سلاسل التوريد. أُجريت دراسة مقطعية على عينة من منتجي الأغذية الذين يعتمدون على القمح وزيت دوار الشمس كموايد خام، ويعانون من نقص في الموايد في أعقاب أزمة جيوسياسية. بناءً على 324 ردًا، تم تقييم نماذج القياس والفرضيات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). تكشف النتائج أن قدرات ابتكار المنتجات الجديدة وإعادة تشكيل الموايد تُعدّل بشكل كامل العلاقة بين الاقتصاد الدائري ومرونة سلسلة التوريد. بعبارة أخرى، اكتسب منتجو الأغذية مرونة في سلسلة التوريد استجابةً لاضطرابات سلسلة التوريد الزراعية الغذائية من خلال الاستفادة من مهارات الاقتصاد الدائري إلى جانب قدرات ابتكار المنتجات وإعادة تشكيل الموايد. تُظهر النتائج أن المنتجين في قطاع الأغذية الزراعية، وكذلك في القطاعات الأخرى، يجب أن يبنوا قدرات الاقتصاد الدائري بالتوازي مع قدرات ابتكار المنتجات وإعادة تشكيل الموايد لمعالجة اضطرابات سلسلة التوريد. في عالم يعاني من قضايا جيوسياسية ومناخية، يتطلب ذلك دمج مناهج إعادة التدوير والاستبدال وإعادة الاستخدام، بالإضافة إلى استبدال الموايد وإعادة تشكيلها في عمليات ابتكار المنتجات الجديدة. تبحث هذه الدراسة مراحل الإطلاق وإعادة التنظيم للدورات التكيفية في هيكل هرمي متعدد المستويات من خلال دراسة تفاعل القدرات المختلفة لتطوير مرونة سلسلة التوريد استجابةً للاضطرابات من المستويات العليا في هذا الهيكل. تنقل النتائج النقاش النظري حول الاقتصاد الدائري ومرونة سلسلة التوريد إلى بيئة تجريبية، وتقترح إدراج عوامل جديدة في هذا السياق (Vural، 2024).

المنطلقات النظرية للدراسة:

1. نظرية مرونة سلسلة التوريد

تركز نظرية مرونة سلسلة التوريد على قدرة سلاسل التوريد على التنبؤ بالاضطرابات والتخطيط لها والاستجابة لها والتعافي منها. في ظل الاقتصاد العالمي المعاصر، تتسم سلاسل التوريد بتكاملها الشديد وتعرضها للصدمات الخارجية، مثل النزاعات السياسية والقيود التجارية وتأخيرات النقل. تُبرز هذه النظرية أهمية المرونة والتكيف والتعافي السريع لضمان استمرارية سلسلة التوريد. تتمتع المؤسسات التي تُنشئ سلاسل توريد مرنة بقدرة أفضل على مواصلة عملياتها أثناء الأزمات من خلال

تطبيق أساليب مثل تنويع الموردين ومرونة المخزون وزيادة التنسيق بين شركاء سلسلة التوريد. في سياق هذه الدراسة، تُساعد نظرية مرونة سلسلة التوريد في تفسير كيفية تعديل الشركات السعودية لأنظمة سلاسل التوريد الخاصة بها لمقاومة الاضطرابات الجيوسياسية في منطقة الخليج (Guo، 2025).

2. نظرية إدارة المخاطر

توفر نظرية إدارة المخاطر إطارًا لاكتشاف المخاطر المحتملة التي قد تؤثر سلبيًا على أداء المؤسسة وتقييمها والسيطرة عليها. في إدارة سلسلة التوريد، يمكن أن تنشأ المخاطر من عدة أسباب، بما في ذلك عدم الاستقرار السياسي، وإخفاقات الموردين، وانقطاعات النقل، والتغيرات التنظيمية. تتطلب إدارة المخاطر الفعالة من الشركات تحليل احتمالية حدوث اضطرابات غير متوقعة وتأثيرها، ووضع خطط طوارئ للحد من عواقبها. تدعم هذه النظرية فرضية أن الشركات العاملة في مناطق ذات حالة عدم استقرار جيوسياسي يجب أن تتبنى أساليب استباقية لإدارة المخاطر لتقليل احتمالية التأثير وضمان استمرارية الأعمال (Li، 2025).

3. نظرية الموارد (RBV)

تنص نظرية الموارد على أن الشركات تكتسب ميزة تنافسية من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها ومهاراتها الداخلية. ووفقًا لهذا النهج، يمكن للموارد التنظيمية الفريدة، مثل التكنولوجيا الحديثة، ورأس المال البشري ذي الخبرة، وعلاقات الموردين القوية، والأنظمة اللوجستية الفعالة، أن تعزز قدرة الشركة على إدارة الاضطرابات. وفيما يتعلق بمرونة سلسلة التوريد، فإن المنظمات التي تستثمر في هذه الموارد تكون في وضع أفضل للتكيف مع الأحداث الجيوسياسية غير المتوقعة والحفاظ على استقرار عملياتها. تؤكد هذه النظرية على أهمية القدرات الداخلية في تعزيز مرونة سلسلة التوريد (Ombati، 2025).

4. الإدارة الاستراتيجية والقدرة على التكيف التنظيمي

تؤكد نظرية الإدارة الاستراتيجية على ضرورة مواءمة استراتيجية المنظمة مع التغيرات في البيئة الخارجية. تعمل الشركات في بيئات ديناميكية تتطور فيها القوى الاقتصادية والسياسية والاجتماعية باستمرار. وتُشكل الأزمات الجيوسياسية تحديات خارجية جسيمة، ما يستدعي من الشركات تعديل سياساتها للحفاظ على الاستقرار. وتتمتع الشركات التي تتبنى استراتيجيات

مرنة واستشرافية بقدرة أكبر على تعديل عمليات سلسلة التوريد، والبحث عن موردين جدد، وإعادة بناء شبكات الخدمات اللوجستية عند حدوث اضطرابات. وبالتالي، يُصبح التكيف التنظيمي سمةً أساسيةً لتحقيق مرونة سلسلة التوريد على المدى الطويل (Sarta، 2020).

5. نظرية الظروف الطارئة

تنص نظرية الظروف الطارئة على أنه لا توجد استراتيجية مثالية واحدة لإدارة أي منظمة أو أنشطتها. بل تعتمد أساليب الإدارة الناجحة على الظروف والبيئة الفريدة التي تعمل فيها الشركة. وفي إطار سلاسل التوريد، يجب على المنظمات تعديل استراتيجياتها بناءً على متغيرات خارجية كالأحداث الجيوسياسية، والتحوللات الاقتصادية، ومتطلبات السوق. وتشير هذه الفرضية إلى ضرورة أن تُنشئ الشركات السعودية العاملة في منطقة الخليج استراتيجيات مرنة لسلسلة التوريد قادرة على التكيف مع الاضطرابات الجيوسياسية غير المتوقعة. ومن خلال مواءمة عمليات سلسلة التوريد مع الظروف البيئية، تستطيع الشركات تعزيز قدرتها على الحفاظ على استقرار عملياتها (Mislav Ante Omazić، 2023).

6. نظرية النظم

تنظر نظرية النظم إلى المنظمة على أنها سلسلة من المكونات المترابطة التي تعمل معًا لتحقيق أهداف مشتركة. في إدارة سلسلة التوريد، يؤكد هذا النهج على أن الموردين والمصنعين والموزعين والعملاء جميعهم جزء من نظام مترابط. أي اضطراب في جزء من النظام قد يؤثر على شبكة سلسلة التوريد بأكملها. من هذا المنظور النظري، يمكن أن يكون للأزمات الجيوسياسية آثار متتالية عبر مراحل متعددة من سلسلة التوريد. لذلك، يجب على المنظمات إدارة سلاسل التوريد الخاصة بها كنظم متكاملة من خلال تعزيز التنسيق والتواصل والتعاون بين جميع أصحاب المصلحة للتخفيف من آثار الانقطاعات.

المنهجية وطرق البحث:

1. منهج البحث

تستخدم هذه الدراسة أسلوب البحث الكمي لتقييم تأثير الأزمات الجيوسياسية على مرونة سلاسل التوريد في الشركات السعودية. يُعدّ المنهج الكمي مفيداً لأنه يسمح للباحث بجمع بيانات قابلة للقياس من عدد كبير من المشاركين، ودراسة العلاقات بين المتغيرات باستخدام الأدوات الإحصائية. يساعد هذا الأسلوب في اكتشاف الاتجاهات، واختبار الفرضيات، والتوصل إلى استنتاجات موضوعية حول تأثير التهديدات الجيوسياسية على أداء سلاسل التوريد واستراتيجيات المرونة التي تتبناها الشركات.

2. تصميم البحث

تعتمد الدراسة تصميمًا بحثيًا وصفيًا وتحليليًا. يركز الجزء الوصفي على تحديد الممارسات الحالية للشركات السعودية فيما يتعلق بإدارة سلاسل التوريد وردود أفعالها تجاه الأحداث الجيوسياسية. ويهدف الجزء التحليلي إلى دراسة الروابط بين الأزمات الجيوسياسية، واستراتيجيات إدارة المخاطر، ومرونة سلاسل التوريد باستخدام التحليل الإحصائي. يساعد هذا التصميم في فهم كل من الوضع الراهن والمتغيرات المؤثرة على مرونة سلاسل التوريد.

3. مصادر البيانات

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات: البيانات الأولية والبيانات الثانوية. سيتم جمع البيانات الأولية مباشرةً من المشاركين باستخدام استبيان موحد يُوزع على الموظفين والمديرين العاملين في أقسام سلسلة التوريد والخدمات اللوجستية والمشتريات في الشركات السعودية. أما البيانات الثانوية، فسيتم الحصول عليها من المنشورات الأكاديمية والكتب والأوراق البحثية والدراسات السابقة ذات الصلة بمرونة سلسلة التوريد والمخاطر الجيوسياسية وإدارة الشركات في منطقة الخليج. تُوفر هذه المصادر دعماً نظرياً وتجريبياً للدراسة.

4. منهجية جمع البيانات

الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة هي الاستبيان. سيُصمم الاستبيان لدراسة انطباعات المشاركين حول تأثير الأزمات الجيوسياسية على عمليات سلسلة التوريد، والتكتيكات التي تُطبقها الشركات لتعزيز مرونتها. سيتضمن الاستبيان

بنودًا متعددة تُقاس باستخدام مقياس ليكرت لتحديد مستوى موافقة أو عدم موافقة المشاركين. يُعدّ الاستبيان أسلوبًا مفيدًا لأنه يُتيح للباحث الحصول على البيانات بكفاءة من عدد كبير من المشاركين خلال فترة زمنية محدودة.

5. مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع هذه الدراسة من الأفراد والمديرين العاملين في الأقسام ذات الصلة بسلسلة التوريد في الشركات السعودية، بما في ذلك الخدمات اللوجستية والمشتريات وإدارة العمليات. سيتم اختيار عينة من هذا المجتمع لتمثيل المجموعة المستهدفة. ستألف العينة من أفراد لديهم معرفة وخبرة مباشرة بعمليات سلسلة التوريد وعمليات صنع القرار داخل شركاتهم.

6. أساليب تحليل البيانات

سيتم تقييم البيانات المُجمعة باستخدام أدوات التحليل الإحصائي مثل برنامج SPSS. ستُستخدم الإحصاءات الوصفية، كالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية، لتوصيف خصائص العينة والإجابات. إضافةً إلى ذلك، ستُستخدم تقنيات الإحصاء الاستدلالي، كتحليل الارتباط وتحليل الانحدار، لتقييم فرضيات الدراسة وتحليل الروابط بين الأزمات الجيوسياسية ومرونة سلسلة التوريد. ستساعد هذه الاستراتيجيات في التوصل إلى استنتاجات موثوقة وتقديم توصيات عملية بناءً على نتائج الدراسة.

أدوات الدراسة:

تشير أدوات الدراسة إلى الأجهزة والإجراءات التي يستخدمها الباحث لجمع وقياس البيانات المرتبطة بمتغيرات البحث. يُعدّ اختيار أدوات البحث المناسبة أمرًا بالغ الأهمية لضمان دقة البيانات المُجمعة وموثوقيتها وملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة.

في هذا البحث، تتمثل التقنية الرئيسية المستخدمة لجمع البيانات في استبيان مُهيكل، تم تطويره لدراسة آراء الموظفين والمديرين حول مرونة سلسلة التوريد وتأثير الأحداث الجيوسياسية في منطقة الخليج على الشركات السعودية.

1. الاستبيان

تتمثل التقنية الرئيسية المستخدمة في هذه الدراسة في استبيان مُهيكل. يهدف الاستبيان إلى الحصول على بيانات أولية من المشاركين العاملين في أقسام سلسلة التوريد والخدمات اللوجستية والمشتريات والعمليات في الشركات السعودية. يحتوي الاستبيان على سلسلة من العبارات المصممة بعناية، والتي تسعى إلى قياس العديد من الخصائص المرتبطة بمرونة سلسلة التوريد، والتهديدات الجيوسياسية، واستراتيجيات إدارة المخاطر داخل الشركات. يُمكن الاستبيان الباحث من الحصول على بيانات موحدة من عدد كبير من المشاركين، مما يُسهّل تقييم النتائج ومقارنتها.

2. هيكل الاستبيان

يتكون الاستبيان من عدة أقسام لضمان تغطيته لجميع الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة. يتضمن القسم الأول معلومات ديموغرافية عن المشاركين، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والوظيفة، وسنوات الخبرة. تساعد هذه المعلومات في فهم خصائص عينة الدراسة ودراسة ما إذا كانت العوامل الديموغرافية تؤثر على الآراء المتعلقة بمرونة سلسلة التوريد.

3. مقياس القياس

يستخدم الاستبيان مقياس ليكرت خماسي النقاط لتقييم إجابات المشاركين. يتيح هذا المقياس للمشاركين التعبير عن درجة موافقتهم على كل عبارة باختيار أحد الخيارات التالية: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة. يُستخدم مقياس ليكرت بكثرة في بحوث الإدارة والعلوم الاجتماعية لأنه يوفر طريقة مباشرة وفعالة لتقييم المواقف والتصورات والآراء.

4. صلاحية الأداة

للتحقق من صلاحية الاستبيان، ستتم مراجعته من قبل لجنة من الخبراء الأكاديميين والمتخصصين في مجال إدارة الأعمال وإدارة سلسلة التوريد. سيقوم هؤلاء الخبراء بمراجعة مدى فعالية بنود الاستبيان في قياس متغيرات الدراسة المستهدفة، ومدى وضوح لغة العبارات وملاءمتها. وستُستخدم ملاحظاتهم لتعديل الاستبيان وتحسينه قبل توزيعه على عينة البحث.

5. موثوقية الأداة

تشير الموثوقية إلى اتساق أداة البحث وثباتها في تقييم متغيرات الدراسة. ولضمان الموثوقية، سيتم فحص البيانات المُجمعة باستخدام أساليب إحصائية، مثل معامل ألفا لكرونباخ، باستخدام برنامج SPSS. يساعد هذا النهج في التحقق من اتساق أسئلة الاستبيان داخلياً، وما إذا كانت تقيس المفهوم نفسه بدقة.

حدود الدراسة:

1. الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة على عينة من الموظفين والمديرين العاملين في أقسام سلاسل الإمداد واللوجستيات والمشتريات والعمليات في الشركات العاملة داخل المملكة العربية السعودية. ويشمل ذلك الأفراد الذين لديهم خبرة أو معرفة مباشرة بإدارة سلاسل الإمداد واتخاذ القرارات المرتبطة بها داخل المؤسسات. ويرجع اختيار هذه الفئة إلى دورهم المباشر في التعامل مع التحديات المرتبطة بالاضطرابات الجيوسياسية وتأثيرها على تدفق المواد والسلع والخدمات. وبالتالي فإن آراء هؤلاء العاملين تمثل مصدراً مهماً لفهم كيفية تعامل الشركات مع الأزمات الجيوسياسية وتعزيز مرونة سلاسل الإمداد لديها.

2. الحدود المكانية:

تُجرى هذه الدراسة داخل المملكة العربية السعودية، وتركز على الشركات العاملة في القطاعات التي تعتمد بشكل كبير على سلاسل الإمداد مثل قطاعات الصناعة والتجارة والخدمات اللوجستية. ويأتي اختيار المملكة العربية السعودية نظراً لمكانتها الاقتصادية المهمة في منطقة الخليج العربي، إضافة إلى دورها الحيوي في حركة التجارة الإقليمية والعالمية. كما أن موقعها الجغرافي الاستراتيجي يجعل سلاسل الإمداد الخاصة بالشركات العاملة فيها أكثر تأثراً بالتغيرات الجيوسياسية التي قد تحدث في منطقة الخليج.

3. الحدود الزمانية:

تغطي هذه الدراسة الفترة الزمنية التي يتم خلالها جمع البيانات وتحليلها خلال عام 2026. وتشمل هذه الفترة توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة وجمع الإجابات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. ويهدف تحديد الإطار الزمني

للدراصة إلى توفير نتائج تعكس الوضع الحالي لسلاسل الإمداد في الشركات السعودية ومدى تأثرها بالأزمات الجيوسياسية في منطقة الخليج خلال هذه الفترة.

المراجع

- Understanding the significance of risk management in enterprise management .(2024) .Aditya Yadav dynamics. تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/380882085_Understanding_the_significance_of_risk_management_in_enterprise_management_dynamics
- How the Gulf's nations are adapting to global supply chain .(2024) .Ahmed bin Hamad Al Khalifa challenges. تم الاسترداد من
<http://weforum.org/stories/2024/12/gulf-countries-supply-chain-/resilience>
- Brent Crude Under Pressure: Saudi Supply, China Demand, and the Myth of .(2026) .Amal Essayem Geopolitical Pricing. تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/400601708_Brent_Crude_Under_Pressure_Saudi_Supply_China_Demand_and_the_Myth_of_Geopolitical_Pricing
- Supply Chain Resilience in the Face of Geopolitical Turmoil .(2025) .Anas Iftikhar. تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/394348053_Supply_Chain_Resilience_in_the_Face_of_Geopolitical_Turmoil
- Organizational Adaptation .(2020) .Andrew Sarta. تم الاسترداد من
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7736401>
- Supply Chain Resilience: Adapting To Global Disruptions and Uncertainty .(2024) .Arjita Mishra. تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/379753586_Supply_Chain_Resilience_Adapting_To_Global_Disruptions_and_Uncertainty
- Looking inside the panarchy: reorganisation capabilities for food supply .(2024) .Ceren Altuntaş Vural chain resilience against geopolitical crises. تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/387091719_Looking_inside_the_panarchy_reorganisation_capabilities_for_food_supply_chain_resilience_against_geopolitical_crises
- Contingency Theory .(2023) .Patricia Uroić Mislav Ante Omazić & Davor Labaš. تم الاسترداد من
https://link.springer.com/rwe/10.1007/978-3-031-25984-5_1098

- Assessing the Importance of the Marine Chokepoint: Evidence from Tracking the .(2023) .Debin Du
Global Marine Traffic . تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/377025403_Assessing_the_Importance_of_the_Marine_Chokepoint_Evidence_from_Tracking_the_Global_Marine_Traffic
- Supply Chain Resilience And Risk Management: Strategies For Mitigating Global .(2024) .Dr. Kumar J
Supply Chain Disruptions . تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/391942099_Supply_Chain_Resilience_And_Risk_Management_Strategies_For_Mitigating_Global_Supply_Chain_Disruptions
- .Geopolitical Impacts on US Drug Shortages and Supply Chain Mitigation Strategies .(2025) .Girish Gupta
تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/396648441_Geopolitical_Impacts_on_US_Drug_Shortages_and_Supply_Chain_Mitigation_Strategies
- The Impact of the Geopolitical Situation of World Economies on the .(2026) .Katarzyna Grondys
Functioning of Global Supply Chains . تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/400852852_The_Impact_of_the_Geopolitical_Situation_of_World_Economies_on_the_Functioning_of_Global_Supply_Chains
- GLOBAL SUPPLY CHAIN DISRUPTIONS AND SHIFTS IN EXPORT .(2025) .Kennedy Otieno Panya
STRATEGIES OF LOGISTIC FIRMS:AN EMPIRICAL REVIEW . تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/394884168_GLOBAL_SUPPLY_CHAIN_DISRUPTIONS_AND_SHIFTS_IN_EXPORT_STRATEGIES_OF_LOGISTIC_FIRMSAN_EMPIRICAL_REVIEW
- Omnichannel and Network Optimization Strategies for Supply Chains under .(2026) .Lucas Pereira
Geopolitical Stress . تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/399709178_Omnichannel_and_Network_Optimization_Strategies_for_Supply_Chains_under_Geopolitical_Stress
- Supply Chain Resilience and International Trade Flow Sustainability: .(2025) .Mahmoud Magdy Barbary
Evidence from Saudi Arabia . تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/398505533_Supply_Chain_Resilience_and_International_Trade_Flow_Sustainability_Evidence_from_Saudi_Arabia
- Sustainable green energy transition in Saudi Arabia: Characterizing policy .(2024) .Md Tasbirul Islam
framework, interrelations and future research directions . تم الاسترداد من
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2949821X24000668>
- Global supply chain pressures and metal trade of Saudi Arabia: do time-varying .(2026) .Md. Saiful Islam
geopolitical risks matter? . تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/400401690_Global_supply_chain_pressures_and_metal_trade_of_Saudi_Arabia_do_time-varying_geopolitical_risks_matter
- Enhancing Supply Chain Resilience Through Artificial Intelligence: Developing a .(2024) .Meriem Riad
Comprehensive Conceptual Framework for AI Implementation and Supply Chain Optimization . تم
<https://www.mdpi.com/2305-6290/8/4/111> . تم الاسترداد من

- Linking Geopolitical risk, performance, and resilience in Humanitarian Supply Chains: Lessons from Mauritania's Mbera Refugee Camp (2026). Mohamed Lemin Eida
تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/401565591_Linking_Geopolitical_risk_performance_and_resilience_in_Humanitarian_Supply_Chains_Lessons_from_Mauritania's_Mbera_Refugee_Camp
- Geopolitical Turmoil, Supply-Chain Realignment, and Inflation: Commodity Shocks, Trade Fragmentation, and Policy Responses (2025). Nima Taheri Hosseinkhani
تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/395303684_Geopolitical_Turmoil_Supply-Chain_Realignment_and_Inflation_Commodity_Shocks_Trade_Fragmentation_and_Policy_Responses
- Supply Chain Risk Management: Theory and Practice (2025). Qingrui Li
تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/390235627_Supply_Chain_Risk_Management_Theory_and_Practice
- Economic Implications of Defense Supply Chain Vulnerabilities in Geopolitical Crises (2025). Retno Pratiwi Andari
تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/392041044_Economic_Implications_of_Defense_Supply_Chain_Vulnerabilities_in_Geopolitical_Crises
- Analyzing Supply Chain Risks and Resilience Strategies: A Systematic Literature Review (2024). Shahanaj Sultana
تم الاسترداد من
<https://www.mdpi.com/2673-4591/76/1/41>
- Resource-based view theory and its applications in supply chain management: A systematic literature review (2025). Thomas Ogoro Ombati
تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/387946639_Resource-based_view_theory_and_its_applications_in_supply_chain_management_A_systematic_literature_review
- What is supply chain resilience? (2024). Tom Krantz
تم الاسترداد من
<https://www.ibm.com/think/topics/supply-chain-resiliency>
- Assessing the Evolving Role of Geopolitical Risks in Supply Chain Logistics: An Empirical Analysis of Risk Management Strategies (2025). Torky Althaqafi
تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/387835633_Assessing_the_Evolving_Role_of_Geopolitical_Risks_in_Supply_Chain_Logistics_An_Empirical_Analysis_of_Risk_Management_Strategies
- Supply chain resilience: A review from the inventory management perspective (2025). Ying Guo
تم الاسترداد من
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2667325824003108#:~:text=They%20define%20supply%20chain%20resilience%20as%20%E2%80%9CThe,of%20a%20supply%20chain%20is%20management%20culture>



Midocean University

College of Management

Master of Business Administration

Thesis Title:

Supply Chain Resilience in Saudi Companies in the Face of Geopolitical Crises in the Gulf

Student Prepared by: Hamoud Khalaf Al-Shammari

University ID Number: 253001759

Supervisor: Dr. Fayez Jrad

Academic Year:

2025