

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

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

1448 – 2026



إِهْدَاء

إلى أولئك الذين جعلوا من رحلة العلم رحلة حياة،
إلى والديّ اللذين لم يتركا يدي في العثرات،
إلى أساتذتي الذين كانوا نبراس الطريق،
إلى أصدقائي الذين منحوني القوة وقت التعب،
إلى نفسي التي لم تستسلم، ولم تتوقف رغم الصعوبات،
إلى كل من كان وجوده حولي دافعاً للاستمرار،
أهدي هذا العمل المتواضع، لا بوصفه نهاية الطريق،
بل بدايةً جديدةً نحو غاياتٍ أكبر وأحلامٍ أعمق،
فلكم جميعاً، يا من صنعتُم من المستحيل ممكناً، كل الامتنان والتقدير.

شكر وتقدير

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في انجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر خطط استمرارية الأعمال بأبعادها الأربعة المتمثلة في تحليل الأثر على الأعمال وتقييم المخاطر والتهديدات واستراتيجيات التعافي والاستجابة والاختبار والتمرين والتحسين المستمر على استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات لدى الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ووظفت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتكونت من (26) فقرة موزعة على متغيرات الدراسة. وطُبِّقت الأداة على عينة عشوائية طبقية من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في أربعة قطاعات هي القطاع الصناعي وقطاع الطاقة والبتروكيماويات وقطاع التجزئة والتوزيع وقطاع الأغذية والمشروبات، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (308) استبانة. ولمعالجة البيانات استخدمت الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وطُبِّقت أساليب إحصائية متعددة شملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ألفا كرونباخ ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لخطط استمرارية الأعمال بأبعادها مجتمعةً على استمرارية سلسلة الإمداد، إذ فسرت هذه الأبعاد ما نسبته (69.1%) من التباين في المتغير التابع، وجاء بعد استراتيجيات التعافي والاستجابة الأكثر تأثيراً، يليه تقييم المخاطر والتهديدات، ثم الاختبار والتمرين والتحسين المستمر، فتحليل الأثر على الأعمال. وأوصت الدراسة بتبني منظومة متكاملة لخطط استمرارية الأعمال، وتعزيز ثقافة الاختبار الدوري، وتنويع قاعدة الموردين والمسارات اللوجستية، والاستثمار في التقنيات الرقمية الداعمة للرؤية والشفافية عبر السلسلة، ومواءمة الممارسات مع المعايير الدولية المتخصصة.

الكلمات المفتاحية: خطط استمرارية الأعمال، استمرارية سلسلة الإمداد، إدارة الأزمات، تحليل الأثر على الأعمال، تقييم المخاطر، استراتيجيات التعافي، الشركات الكبرى، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	الإهداء
د.....	الشكر والتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 أهداف الدراسة
4.....	4.1 أسئلة الدراسة
5.....	5.1 فروض الدراسة
6.....	6.1 أهمية الدراسة
7.....	7.1 الدراسات السابقة:
11.....	ثانياً: الدراسات الأجنبية
13.....	8.1 الفجوة البحثية
14.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
17.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
18.....	11.1 مجتمع وعينة الدراسة
18.....	12.1 مصادر جمع البيانات
19.....	13.1 أداة الدراسة (الاستبانة)
20.....	14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
20.....	15.1 حدود الدراسة
22.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

22.....	المبحث الأول: خطط استمرارية الأعمال
22.....	1.1.2 تمهيد
22.....	2.1.2 مفهوم خطط استمرارية الأعمال
24.....	3.1.2 أهمية خطط استمرارية الأعمال
26.....	4.1.2 أهداف خطط استمرارية الأعمال
27.....	5.1.2 المداخل النظرية لخطط استمرارية الأعمال
28.....	6.1.2 أبعاد خطط استمرارية الأعمال
30.....	7.1.2 مؤشرات قياس خطط استمرارية الأعمال
32.....	المبحث الثاني: استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات
32.....	1.2.2 تمهيد
32.....	2.2.2 مفهوم استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات
33.....	3.2.2 أهمية استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات
35.....	4.2.2 أهداف استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات
36.....	5.2.2 المداخل النظرية لاستمرارية سلسلة الإمداد
36.....	6.2.2 أبعاد استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات
38.....	7.2.2 مؤشرات قياس استمرارية سلسلة الإمداد
39.....	8.2.2 العلاقة بين خطط استمرارية الأعمال واستمرارية سلسلة الإمداد
40.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
40.....	1.3 تمهيد
40.....	2.3 منهج الدراسة
40.....	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها
42.....	4.3 أداة الدراسة
43.....	5.3 صدق أداة الدراسة
44.....	6.3 ثبات أداة الدراسة
45.....	7.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة
46.....	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

48.....	الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات
48.....	1.4 تمهيد
48.....	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والتنظيمية لعينة الدراسة
51.....	3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة
56.....	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
63.....	الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها
63.....	1.5 تمهيد
63.....	2.5 نتائج الدراسة
66.....	3.5 توصيات الدراسة
68.....	4.5 الدراسات المقترحة
70.....	Abstract
71.....	المراجع
75.....	الملاحق
76.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
42	جدول (3 - 1) توزيع الاستبانة على قطاعات مجتمع الدراسة	1.
43	جدول (3 - 2) قيم المتوسطات الحسابية على مقياس ثلاثي المستويات	2.
44	جدول (3 - 3) معاملات ارتباط أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية للمتغير	3.
44	جدول (3 - 4) قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة	4.
45	جدول (3 - 5) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة (ن = 308)	5.
48	جدول (4 - 1): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس	6.
49	جدول (4 - 2): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الفئة العمرية	7.
49	جدول (4 - 3): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي	8.
50	جدول (4 - 4): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة	9.
50	جدول (4 - 5): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	10.
51	جدول (4 - 6): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب القطاع	11.
51	جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تحليل الأثر على الأعمال	12.
52	جدول (4 - 8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تقييم المخاطر والتهديدات	13.

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
14.	جدول (4 - 9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد استراتيجيات التعافي والاستجابة	53
15.	جدول (4 - 10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاختبار والتمرين والتحسين المستمر	53
16.	جدول (4 - 11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل	54
17.	جدول (4 - 12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع	55
18.	جدول (4 - 13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد خطط استمرارية الأعمال على استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات	56
19.	جدول (4 - 14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحليل الأثر على الأعمال على استمرارية سلسلة الإمداد	58
20.	جدول (4 - 15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم المخاطر والتهديدات على استمرارية سلسلة الإمداد	59
21.	جدول (16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استراتيجيات التعافي والاستجابة على استمرارية سلسلة الإمداد	60
22.	جدول (4 - 17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاختبار والتمرين والتحسين المستمر على استمرارية سلسلة الإمداد	62

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

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 تُمثّل 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 الآيزو (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 تُمثّل 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 وتعطل حركة النقل والشحن، مما أثر 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 Vishkai & 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 استشراق 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.

2.1 مشكلة الدراسة

تُشكّل سلاسل الإمداد العمود الفقري للاقتصادات الحديثة والشریان 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 مسبقة، 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 مقاربة استراتيجية جوهرية لتعزيز قدرة المنظمات على الصمود والتعافي من الأزمات، حيث تُوفّر 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 ويخفّف من خسائر الأداء التشغيلي في مواجهة اضطرابات سلسلة الإمداد، كما أكدت دراسة (Maleki Vishkai & De Giovanni, 2024) أن الشركات التي أظهرت مقاومة في أداؤها 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 تفتقر إلى 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 (عريبات 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 الجوهرية 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؟

3.1 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.

4.1 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؟

5.1 فروض الدراسة

الفرض الرئيسي

- H_0 : 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

- H_{01} : 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.
- H_{02} : 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.

6.1 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.

7.1 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 بينت 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 (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 (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 يسهم إيجابياً في تحسين أداء سلسلة الإمداد، حيث تمكن من تأمين التبادلات وتسجيل كافة البيانات المتعلقة بالمعاملات والمنتجات ومشاركتها مع جميع المستخدمين بطريقة آمنة وشفافة، كما تتيح 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 (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 (الزعيبي 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%، واستخدم 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.

☒ دراسة (عربيات وأبو رمان، 2024) بعنوان: "أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال: الدور الوسيط للتعلم 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، واستخدم 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.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

☒ 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، واستخدم أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) من خلال برنامج SmartPLS3. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق إدارة استمرارية الأعمال يقلل من الهشاشة ويخفف 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 معدل للتغطية 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 (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 (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 بأبعادهما (عدد الأجزاء المُصنَّعة، العمليات الداخلية، عدد سلاسل الإمداد المرتبطة بالمصنع، مسافة المصنع عن المصنَّع الأصلي) على زمن التعافي من الاضطرابات، مع اختبار الدور المعدل 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 المصنّع 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 (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 تُعزز احتمالية مرونة الشركات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مجموعة متكاملة من ممارسات سلسلة الإمداد لتعزيز المرونة في مواجهة الأزمات المستقبلية.

8.1 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، ركزت غالبية الدراسات العربية على العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة استمرارية الأعمال في القطاع المصرفي الأردني كدراسات (عربيات وأبو رمان، 2024) و(موسى والرابعة، 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 اقتصرَت دراسة (الزعيبي والشوابكة، 2023) على شركة واحدة في قطاع الكهرباء، ولم تتطرق

أي 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، وركزت دراسة (Guntuka, Corsi & Cantor, 2024) على مستوى المصانع الفردية، فيما درست (Maleki Vishkaei & 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 ثم، تأتي الدراسة الحالية لسد 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 يشكل إضافة نوعية للأدبيات العربية في هذا الحقل المعرفي..

9.1 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. ويُعرف 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 ويُنفذ 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 تُسهم 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 مسبقاً لضمان استئناف عملياتها الحرجة خلال الإطار الزمني المحدد بعد وقوع الاضطراب، وتشمل تحديد المواقع البديلة وتوفير الموارد الاحتياطية ووضع بروتوكولات الاتصال والتنسيق وتحديد الأدوار والمسؤوليات في حالات الطوارئ.

وتُشكّل 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 (الزعيبي 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 مستواها 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 يحتم على المنظمات تبني مقاربات شاملة تضمن استمرارية تدفقات سلاسل إمدادها (Maleki Vishkai & 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)، تمثل خطط استمرارية الأعمال مورداً تنظيمياً استراتيجياً يعزز القدرات الديناميكية للمنظمة في مواجهة الاضطرابات. كما تُفسر 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 تمكن المنظمة من حماية تدفقات سلسلة إمدادها في ظل مختلف السيناريوهات. وقد أكدت الدراسات أن المنظمات التي تمتلك أنظمة يقظة استراتيجية فعالة وخطط استمرارية أعمال متكاملة تكون أكثر قدرة على إدارة استمرارية أعمالها وسلاسل إمدادها بكفاءة في أوقات الأزمات. (Al-Nimri & Al-Shawabkeh, 2023).

10.1 المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملائمة 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 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، وتحليلها إحصائياً للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة.

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

11.1 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. ويقدّر حجم مجتمع الدراسة بنحو (2,400) مدير يعملون في الإدارات ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة، والتي تشمل إدارات سلسلة الإمداد، وإدارات المخاطر واستمرارية الأعمال، وإدارات العمليات والتشغيل، وإدارات التخطيط الاستراتيجي، وذلك في حوالي (85) شركة كبرى تستوفي معايير الاختيار.

وسيتمّ اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية لضمان تمثيل متوازن لمختلف القطاعات والمستويات الإدارية، وسيتمّ تحديد حجم العينة وفقاً لجدول (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينات، حيث سيبليغ الحد الأدنى لحجم العينة المطلوب (331) مفردة من مجتمع قدره (2,400)، وسيتمّ 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 تُحقّق الشروط الإحصائية اللازمة لتعميم النتائج على مجتمع الدراسة بمستوى ثقة (95%) وهامش خطأ لا يتجاوز (5%).

12.1 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 ستوزع إلكترونياً عبر منصات متخصصة لضمان سرعة الوصول وسهولة الاستجابة.

13.1 أداة الدراسة (الاستبانة)

سيتم تصميم استبانة مُحكّمة 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).

14.1 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) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار 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 الزدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.

15.1 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

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: خطط استمرارية الأعمال

1.1.2 تمهيد

فرضت التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة، وما رافقها من أزمات متعاقبة تراوحت بين الجوائح الصحية والاضطرابات الجيوسياسية والتقلبات الاقتصادية، ضرورة حتمية على المنظمات لإعادة النظر في مقاربتها التقليدية لإدارة عملياتها. ولم تعد المنظمة الحديثة قادرة على الاكتفاء بردود الفعل الآنية تجاه ما يعترضها من صدمات، بل باتت مطالبة بتبني منظومة متكاملة من الخطط الاستباقية التي تكفل لها القدرة على الصمود والتعافي والنمو في مواجهة المتغيرات. وفي هذا السياق، برزت خطط استمرارية الأعمال بوصفها إطاراً إدارياً متقدماً يجمع بين الرؤية الاستراتيجية والممارسة التنفيذية، ويستهدف حماية القدرات الجوهرية للمنظمة وضمان استدامة عملياتها الحيوية في مختلف الظروف. وقد اكتسبت هذه الخطط أهمية مضاعفة في ظل جائحة كوفيد-19 التي كشفت عن هشاشة كثير من المنظمات في مواجهة الأزمات غير التقليدية، وأبرزت الحاجة إلى بناء نظم مؤسسية أكثر مرونة وجاهزية (شديد، 2022). ويُعالج هذا المبحث المتغير المستقل من زوايا متعددة تشمل المفهوم والأهمية والأهداف والمداخل النظرية والأبعاد، ويُختتم بتعقيب الباحث الذي يُظهر تكامل هذه الجوانب في تشكيل فهم علمي دقيق للظاهرة.

2.1.2 مفهوم خطط استمرارية الأعمال

يُعدّ مفهوم خطط استمرارية الأعمال من المفاهيم الإدارية التي شهدت تطوراً ملحوظاً خلال العقدين الأخيرين، إذ انتقل من كونه ممارسة تقنية محدودة ترتبط بحماية أنظمة المعلومات والتعافي من الكوارث، إلى إطار استراتيجي شامل يُعنى بحماية القيمة المؤسسية بمجملها. ويشير الحسين ومتولي (2023) إلى أن خطط استمرارية الأعمال تُمثّل منظومة متكاملة من الإجراءات والسياسات التي تضعها المنظمة لضمان استمرار تقديم منتجاتها وخدماتها بمستويات مقبولة عند وقوع الاضطرابات، وذلك من خلال تحديد العمليات الحرجة وتوفير البدائل اللازمة لتشغيلها في أوقات الأزمات. ويتضح من هذا الطرح أن

التركيز ينصبّ على البعد التشغيلي والاستمرارية الفعلية للأنشطة، لا على مجرد التعامل مع الحدث الطارئ.

وفي مقاربة أكثر شمولاً، يرى شديد (2022) أن خطط استمرارية الأعمال تُعبّر عن نهج إداري استباقي يهدف إلى بناء قدرات مؤسسية تُمكن المنظمة من التنبؤ بالمخاطر المحتملة وتقييم آثارها ووضع الترتيبات الكفيلة بمواجهتها، مع التأكيد على أن هذه الخطط لا تقتصر على مرحلة الاستجابة، بل تمتد لتشمل مراحل الوقاية والتخفيف والتعافي والتعلم. ويكشف هذا التعريف عن نقلة نوعية في التوجه من رد الفعل إلى الاستباق، ومن التركيز على الأصول المادية إلى الاهتمام بالقدرات التنظيمية الشاملة.

ومن زاوية مختلفة تُبرز البعد الاستراتيجي، يُقدّم (Al-Nimri and Al-Shawabkeh (2023) تصوراً يُموضع خطط استمرارية الأعمال ضمن منظومة الحوكمة الاستراتيجية للمنظمة، بوصفها آلية لضمان المواعمة بين الأهداف طويلة المدى والقدرة التشغيلية على تحقيقها في ظل بيئة متقلبة. ويُميز هذا التصور بين الاستمرارية بوصفها هدفاً استراتيجياً، والخطط بوصفها الأدوات التنفيذية التي تُترجم هذا الهدف إلى ممارسات ملموسة، مما يُعزز الفهم بأن هذه الخطط ليست وثيقة جامدة بل عملية حيّة تتفاعل مع مستجدات البيئة.

أما الزعبي والشوابكة (2023) فيقاربان المفهوم من منظور أنظمي، إذ يُعرّفان خطط استمرارية الأعمال بوصفها نظاماً إدارياً يتكامل مع سائر النظم المؤسسية كإدارة الجودة وإدارة المخاطر وإدارة الأزمات، ويعمل على تحقيق التوازن بين متطلبات الحماية ومتطلبات الاستمرار في تحقيق الأهداف. ويُضفي هذا التصور بُعداً تكاملياً يُخرج المفهوم من عزلته الوظيفية ويربطه بمنظومة الإدارة الاستراتيجية للمنظمة.

ويُوسّع (Rumman (2022 دائرة المفهوم ليشمل الأبعاد السلوكية والتنظيمية، حيث يرى أن خطط استمرارية الأعمال تتطوي على مكوّن ثقافي جوهري يتمثل في تنمية وعي جماعي داخل المنظمة بأهمية الجاهزية، وتشكيل قيم مؤسسية تُشجّع على الابتكار في مواجهة التحديات، وتُرسّخ لدى العاملين الاستعداد الدائم للتكيف مع المستجدات. ويثري هذا الطرح المفهوم بإدخال البعد الإنساني إلى جانب البعدين التقني والإجرائي.

وفي سياق تطبيقي يرتبط بالبيئة الرقمية المعاصرة، تُقارب صلاح (2025) المفهوم من خلال ربطه بمنظومة التحول الرقمي، مؤكدةً أن خطط استمرارية الأعمال في المنظمات الحديثة لم تعد ممكنة دون توظيف التقنيات الرقمية التي تُوفّر البنية التحتية اللازمة للمرونة التشغيلية، وتُتيح جمع البيانات وتحليلها بصورة آنية لدعم اتخاذ القرارات في أوقات الأزمات. ويكشف هذا الطرح عن التطور المتسارع في مضمون المفهوم بفعل التحولات التقنية.

رأي الباحث: يتبيّن مما سبق أن مفهوم خطط استمرارية الأعمال يتّسع ليشمل أبعاداً متكاملةً استراتيجيةً وتشغيليةً وثقافيةً وتقنيةً، وأن التعريفات المطروحة وإن تباينت في زوايا معالجتها إلا أنها تلتقي حول جوهر مشترك يتمثّل في القدرة المؤسسية على ضمان استمرار الأنشطة الحيوية في مواجهة الاضطرابات. ويرى الباحث أن خطط استمرارية الأعمال يمكن تعريفها إجرائياً بوصفها منظومةً استراتيجيةً وتشغيليةً متكاملةً تُصمّمها المنظمة الكبرى استباقياً لتحديد أنشطتها الجوهرية وتحليل آثار الاضطرابات المحتملة عليها وتقييم مخاطرها ووضع استراتيجيات التعافي والاستجابة الملائمة واختبارها وتحسينها المستمر، بما يكفل الحفاظ على قدرتها التنافسية والوفاء بالتزاماتها تجاه أصحاب المصلحة في ظل الأزمات، وهو تعريف يتّسق مع طبيعة الدراسة الحالية التي تستهدف الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية.

3.1.2 أهمية خطط استمرارية الأعمال

تحتلّ خطط استمرارية الأعمال مكانةً محوريةً في منظومة الإدارة المعاصرة، وقد تصاعدت أهميتها بصورة لافتة في ظل تعاظم حالة عدم اليقين البيئي وتنامي تعقيد سلاسل الأعمال العالمية. ولا تنحصر هذه الأهمية في بُعد واحد، بل تمتدّ لتشمل الأبعاد الاستراتيجية والتشغيلية والمالية والسمعية والاجتماعية، مما يجعل هذه الخطط ركيزةً لا غنى عنها في بناء المنظمات القادرة على الصمود.

ويُشير قطيشات والشاعر (2025) إلى أن أهمية خطط استمرارية الأعمال تتجلى في عدة جوانب متكاملة، أولها أنها تُوفّر إطاراً منهجياً لحماية الأصول المؤسسية بمختلف أنواعها المادية والبشرية والمعلوماتية والمعنوية من التأثيرات السلبية للأزمات، وثانيها أنها تُسهم في ترسيخ ثقافة الجاهزية داخل المنظمة بحيث يصبح التفكير الاستباقي جزءاً من نسيجها التنظيمي، وثالثها أنها تُعزّز قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها التعاقدية والقانونية والتنظيمية حتى في أشد الظروف صعوبة، ورابعها أنها تدعم الثقة

لدى الأطراف ذات المصلحة من مساهمين وعملاء وموردين وجهات رقابية، وخامسها أنها تُشكّل ميزة استراتيجية تُميّز المنظمة عن منافسيها في السوق.

ويرى موسى والرابعة (2025) أن أهمية خطط استمرارية الأعمال تنبع من كونها آلية فاعلة لتحقيق التوازن بين مبدأي الحماية والنمو، إذ تُمكن المنظمة من متابعة مساراتها التوسعية دون التخلّي عن الحيلة اللازمة، وتُتيح لها استثمار الفرص المتاحة حتى في بيئات الأزمات من خلال ما تُوفّره من قدرات على التكيف السريع وإعادة تخصيص الموارد. كما يُبرز أن هذه الخطط تُسهم في ترشيد التكاليف بعيدة المدى، لأن استثمار المنظمة في الجاهزية يُقلّل من الخسائر المحتملة عند وقوع الاضطرابات، ويُوفّر عليها أعباء التعامل الارتجالي مع الأحداث.

ويُبين حسب الله ومحمد (2023) أن الأهمية تتضح كذلك من زاوية الدور المتنامي لخطط استمرارية الأعمال في تعزيز الحوكمة المؤسسية والمساءلة الإدارية، حيث تفرض على القيادات العليا وضع تصورات واضحة حول السيناريوهات المحتملة وسبل التعامل معها، وتُلزم الإدارات التنفيذية بتوثيق الإجراءات وتحديد المسؤوليات، مما يُقلّل من الغموض ويُعزّز الشفافية داخل المنظمة. كما تُسهم هذه الخطط في تحقيق الاستدامة المالية للمنظمة من خلال حماية إيراداتها وتدفقاتها النقدية من الانقطاعات التي قد تُهدّد بقاءها، فضلاً عن دورها في دعم الاستقرار الوظيفي للعاملين الذي يُعدّ ركيزة للأداء المتميّز.

ويُضيف (Riglietti et al. (2021) بُعداً آخر للأهمية يتّصل بالمنظور الشبكي، إذ يوضّحون أن خطط استمرارية الأعمال لم تعد شأنًا داخلياً مقصوراً على المنظمة الواحدة، بل امتدّت أهميتها لتشمل قدرة المنظمة على المحافظة على علاقاتها مع شركائها في السلسلة القيمة، وضمان استمرار تدفق المنتجات والخدمات عبر الشبكة المؤسسية المعقّدة التي تنتمي إليها. ويعكس هذا الطرح تحولاً مفاهيمياً مهماً يُموضع الخطط في سياق العلاقات البينية بين المنظمات، لا في حدود المنظمة الفردية.

ويرى (Guntuka et al. (2024) أن الأهمية تتضاعف في الشركات الكبرى ذات العمليات المعقّدة، لأن تشابك عملياتها وتعدد وحداتها ومواقعها يجعل أي اضطراب في نقطة واحدة قادراً على إحداث تأثيرات متتالية تمتدّ إلى مجمل النظام المؤسسي، مما يُحتّم وجود خطط دقيقة تُغطّي هذا التعقيد وتُوفّر آليات احتواء سريعة تحول دون تحول الاضطرابات المحلية إلى أزمات شاملة.

كما تُبرز عريبات وأبو رمان (2024) أن الأهمية تتصل ببناء رأس المال المعرفي للمنظمة، حيث تُشكّل عمليات إعداد الخطط ومراجعتها فرصةً منهجيةً لتوثيق المعارف الحرجة وتعميمها بين العاملين، مما يُقلّل من مخاطر فقدان المعرفة الناجم عن دوران العمالة أو تغيير القيادات، ويرسّخ ذاكرةً مؤسسيةً قادرةً على الاستمرار عبر الأجيال الإدارية المتعاقبة.

4.1.2 أهداف خطط استمرارية الأعمال

تتعدّد الأهداف التي تسعى خطط استمرارية الأعمال إلى تحقيقها، وتتشعب هذه الأهداف بين ما هو استراتيجي وما هو تشغيلي، وبين ما يخدم البُعد الداخلي للمنظمة وما يرتبط بعلاقاتها الخارجية. ويتفق الباحثون على أن هذه الأهداف تُمثّل المرجعية التي تُقاس على أساسها فاعلية الخطط ومدى إسهامها في تحقيق قيمة مضافة للمنظمة.

ويُحدّد شديد (2022) جملةً من الأهداف الرئيسة لخطط استمرارية الأعمال يمكن إجمالها فيما يأتي:

- ضمان استمرار تقديم المنتجات والخدمات الجوهرية للعملاء بمستويات مقبولة خلال فترات الاضطراب.
- حماية الأرواح البشرية والحفاظ على سلامة العاملين والأطراف ذات المصلحة عند وقوع الأحداث الطارئة.
- تقليل الخسائر المالية والتشغيلية المترتبة على الأزمات إلى أدنى حدّ ممكن.
- المحافظة على السمعة المؤسسية والثقة العامة في المنظمة أمام الجمهور والشركاء.
- ضمان الامتثال للمتطلبات التشريعية والتنظيمية المتصلة بإدارة الأزمات والاستمرارية.

ويرى الحسين ومتولي (2023) أن الأهداف تمتدّ لتشمل أبعاداً استراتيجية بعيدة المدى، ويُلخّصها في النقاط الآتية:

- تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تقديم نفسها بوصفها كياناً موثقاً قادراً على الوفاء بالتزاماته في مختلف الظروف.
- بناء قدرات تنظيمية متجددة تُمكن المنظمة من التعلّم من الأحداث السابقة وتطوير آليات مواجهتها للأحداث المستقبلية.

▪ تحقيق الاستدامة المؤسسية بمفهومها الشامل الذي يجمع بين الاستمرار الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية والمحافظة البيئية.

▪ دعم عمليات التخطيط الاستراتيجي بتوفير معلومات دقيقة عن نقاط الضعف والقوة في المنظومة التشغيلية للمنظمة.

ويشير (Namdar et al. (2021 إلى أهداف ذات طابع شبكي تتصل بموقع المنظمة في سلاسل القيمة الممتدة، ومنها:

- ضمان استمرار تدفق المواد والمعلومات عبر الشبكات المؤسسية التي تنتمي إليها المنظمة.
- تعزيز قدرة المنظمة على تنسيق استجاباتها مع شركائها في السلسلة القيمة لتحقيق مواجهة جماعية للأزمات.
- تصميم شبكات موردين ومنافذ توزيع أكثر مرونة قادرة على استيعاب الاضطرابات دون توقّف كامل.

ويضيف (Mohezar et al. (2023 أهدافاً أخرى تتصل بالاستدامة التنظيمية على المدى الطويل، وأبرزها:

- تنمية ثقافة مؤسسية تستند إلى الجاهزية والابتكار في مواجهة عدم اليقين.
- بناء منظومة معرفية متراكمة تُغذي عمليات التطوير المستمر للممارسات الإدارية.
- ترسيخ آليات التعلم المؤسسي التي تُحوّل تجارب الأزمات إلى دروس مستفادة تُثري قدرات المنظمة.

كما يبرز (Rumman (2022 في تناوله لهذه الأهداف أن الخطط تستهدف كذلك تنمية القدرة على اليقظة الاستراتيجية داخل المنظمة، بحيث تصبح رصد المؤشرات المبكرة للأزمات والتفاعل معها ممارسةً مؤسسيةً راسخةً لا مجرد ردود فعل ظرفية، وهو ما يُعزّز الطابع الاستباقي للخطط ويرفع من كفاءتها في مواجهة المتغيرات.

5.1.2 المداخل النظرية لخطط استمرارية الأعمال

يستند فهم خطط استمرارية الأعمال إلى مداخل نظرية متعددة تُضيء جوانب مختلفة من الظاهرة، وتُثري تحليلها الأكاديمي. ويُقارب (Riglietti et al. (2022 هذه الخطط من منظور نظرية القدرات

الديناميكية التي تُركّز على قدرة المنظمة على إعادة تشكيل مواردها وقدراتها بما يستجيب للتغيرات البيئية، إذ تُنظر إلى خطط الاستمرارية بوصفها آليةً لتفعيل هذه القدرات الديناميكية في مواجهة الاضطرابات.

ومن جهة أخرى، يعتمد (Maleki Vishkai and De Giovanni (2024 على منظور المرونة التنظيمية الذي يُعنى بقدرة المنظمة على امتصاص الصدمات والتعافي منها والعودة إلى مسارها التشغيلي، بل وربما الخروج من الأزمة بحالة أفضل مما كانت عليه، وهو ما يُعرف بمفهوم النمو ما بعد الأزمة. ويوفّر هذا المنظور إطاراً تحليلياً يربط بين خطط الاستمرارية والقدرات التكيفية للمنظمة.

أما (Dehghani Sadrabadi et al. (2024 فيتبنّى مقاربةً تكامليةً تجمع بين نظرية إدارة المخاطر ونظرية النظم، إذ يُنظر إلى المنظمة بوصفها نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع بيئته، وتُعدّ خطط الاستمرارية آليات ضبطٍ تحافظ على توازن هذا النظام في مواجهة المدخلات الاضطرابية التي قد تعثره. ويُتيح هذا المدخل قراءة الخطط في سياق شمولي يبرز تفاعلاتها مع مجمل المكونات المؤسسية.

6.1.2 أبعاد خطط استمرارية الأعمال

تم تحديد أبعاد خطط استمرارية الأعمال في هذه الدراسة بالاعتماد على دراسة قطيشات والشاعر (2025) ودراسة عربيات وأبو رمان (2024) ودراسة موسى والرابعة (2025) التي تناولت المتغير في سياق تطبيقي مشابه، وبما يتسق مع التوجّهات النظرية السائدة في الأدبيات المعاصرة. وتشمل هذه الأبعاد أربعة محاور رئيسة يُقدّمها الباحث فيما يأتي بشيء من التفصيل:

البعد الأول: تحليل الأثر على الأعمال

يُمثّل تحليل الأثر على الأعمال حجر الأساس في منظومة خطط استمرارية الأعمال، إذ يُعدّ نقطة الانطلاق التي تستند إليها سائر الخطوات اللاحقة. ويُقصد بهذا التحليل عملية منهجية تسعى المنظمة من خلالها إلى تحديد أنشطتها الجوهرية وتصنيفها وفق مستويات أهميتها، وقياس الأثار المحتملة لتوقّفها أو تعطلّها على مؤشرات الأداء المختلفة سواء أكانت مالية أم تشغيلية أم سمعية أم قانونية. ويبيّن قندوز (2022) أن هذا التحليل يُوفّر للمنظمة قاعدة معلومات دقيقة تُساعد في ترتيب أولوياتها وتخصيص مواردها الاحتياطية على نحو رشيد، مما يجعل الاستجابة للآزمات أكثر فاعليةً وأقلّ عشوائيةً.

ويُتيح تحليل الأثر على الأعمال للمنظمة تحديد ما يُعرف بأزمة التعافي المستهدفة، أي الفترة القصوى التي يمكن أن يتوقّف فيها نشاط معيّن قبل أن تُصبح آثاره مدمرةً على مسار المنظمة. كما يُمكنها من تحديد نقاط التعافي المستهدفة التي تُعبّر عن الحجم الأقصى من البيانات أو المعاملات الذي يمكن أن يُفقد دون إحداث ضرر جوهري. ويرتبط هذا التحليل ارتباطاً وثيقاً بفهم الترابطات الداخلية بين الأنشطة والوحدات المؤسسية، إذ لا يمكن تقدير الأثر الحقيقي لتوقّف نشاط ما دون إدراك اعتماديته على غيره من الأنشطة والموارد.

البعد الثاني: تقييم المخاطر والتهديدات

يُشكّل تقييم المخاطر والتهديدات البعد الثاني الذي يُكمّل تحليل الأثر ويوجّهه، إذ ينتقل التركيز فيه من داخل المنظمة إلى بيئتها الأوسع، ومن السؤال عن آثار الاضطراب إلى السؤال عن مصادره واحتمالاته. ويشمل هذا البعد عمليات منهجية لرصد المخاطر المحتملة التي قد تُهدّد استمرارية العمليات وتحليل احتمالات وقوعها وتقدير شدّة آثارها. ويوضّح الصاعدي وآخرون (2024) أن التقييم الفاعل للمخاطر يستوجب اعتماد منهجية شاملة تُغطّي المخاطر بمختلف أنواعها من طبيعية وتكنولوجية وبشرية واقتصادية وسياسية وصحية، مع مراعاة التفاعلات المحتملة بين هذه الأنواع.

ويعتمد هذا البعد على أدوات كمية ونوعية متعددة، تشمل مصفوفات المخاطر التي تجمع بين احتمال الوقوع وشدّة الأثر، وأساليب السيناريوهات التي تستكشف الأحداث المستقبلية المحتملة، وتحليلات نقاط الضعف التي تكشف عن مواطن الهشاشة في المنظومة المؤسسية. ويثمر هذا التقييم عن خارطة مخاطر تُستخدم مرجعيةً في تصميم إجراءات التخفيف والتحكّم، وتوجّه القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد الوقائية. كما يُوفّر أساساً لتحديد المخاطر التي يمكن تجنبها والمخاطر التي ينبغي قبولها ضمن حدود متسامحٍ معها، والمخاطر التي تستدعي نقلها إلى أطراف خارجية عبر آليات كالتأمين والتعاقد.

البعد الثالث: استراتيجيات التعافي والاستجابة

يُمثّل هذا البعد الجانب التنفيذي الذي تتحوّل فيه المخرجات التحليلية إلى ترتيبات عملية للمواجهة. وتُعنى استراتيجيات التعافي والاستجابة بتحديد البدائل التي تلجأ إليها المنظمة عند وقوع الاضطراب، وتشمل هذه البدائل ترتيبات المواقع البديلة والأنظمة الاحتياطية وسلاسل التوريد البديلة وآليات التواصل في حالات الطوارئ. ويبرز حسب الله ومحمد (2023) أن نجاح هذه الاستراتيجيات يتوقّف على قدرتها

على تحقيق التوازن بين متطلبات السرعة والفاعلية من جهة، ومتطلبات التكلفة والاستدامة من جهة أخرى.

وتتطوي استراتيجيات التعافي على مستويات متعددة تبدأ من الاستجابة الفورية التي تستهدف احتواء الحدث ومنع تصاعده، مروراً بمرحلة التعافي التشغيلي التي تُركّز على إعادة تشغيل الأنشطة الحرجة في الأجل القصير، وصولاً إلى مرحلة الاستعادة الكاملة التي تُعيد المنظمة إلى مستوى أدائها الطبيعي أو تُطوّره. ويستلزم هذا البُعد وجود فرق عمل مدربة وأدوار محدّدة بوضوح وقنوات اتصال فاعلة، فضلاً عن آليات لصنع القرار في الظروف الاستثنائية التي تتسم بضغط الوقت وشحّ المعلومات. كما يستوجب الأمر تنسيقاً محكماً مع الأطراف الخارجية من موردين وعملاء وجهات حكومية ووسائل إعلام، بحيث تظهر المنظمة بموقف موحد ومتماسك في تعاملها مع الأزمة.

البُعد الرابع: الاختبار والتمرين والتحسين المستمر

يُختتم إطار خطط استمرارية الأعمال بهذا البُعد الذي يضمن حيويّتها وفعاليتها المستمرة. فالخطة التي لا تُختبر تظلّ افتراضاً نظرياً لا يُعرف مدى قابليته للتطبيق، والخطة التي لا تُحدّث تفقد ملاءمتها مع تغيّر الظروف. ويُشير الزعبي والشوابكة (2023) إلى أن الاختبار والتمرين يتخذان أشكالاً متدرّجة تبدأ من المراجعات المكتبية التي تستعرض الخطة نظرياً، مروراً بالتمارين الحوارية التي تُناقش سيناريوهات محدّدة، وصولاً إلى التمارين الميدانية الشاملة التي تُحاكي الأحداث الحقيقية.

ويقترن هذا البُعد بمفهوم التحسين المستمر الذي يُوفّر آلية تعلّم تنظيمي تستند إلى الدروس المستفادة من كل اختبار وكل حدث فعلي. ويُنظر إلى الخطط في ضوء هذا المفهوم بوصفها وثائق حية تخضع للتطوير الدائم، بحيث تعكس التغيّرات في هيكل المنظمة وعملياتها وبيئتها. كما يشمل هذا البُعد عمليات مراجعة دورية للأصول الحرجة وسلاسل الاعتماديات والمخاطر الناشئة، وتحديث بيانات الاتصال وأدوار المسؤولية، وتقييم كفاءة الموارد المخصّصة للاستمرارية. وتُعزّز عمليات التوثيق المنهجية للتجارب والدروس المستفادة الذاكرة المؤسسية التي تُشكّل رأس مال معرفياً لا يُقدّر بثمن.

7.1.2 مؤشرات قياس خطط استمرارية الأعمال

يُقدّم Rumman (2022) في تناوله لقياس خطط استمرارية الأعمال جملةً من المؤشرات تشمل مدى شمولية الخطط، وتكامل مكوناتها، ووضوح توزيع الأدوار والمسؤوليات، ودرجة الالتزام بجداول

الاختبار والمراجعة، وكفاءة إجراءات التواصل الداخلي والخارجي. وتُوفّر هذه المؤشرات إطاراً كمياً يُمكن الباحثين من قياس المتغير على نحو يتسق مع أبعاده النظرية، ويُعزّز إمكانية المقارنة بين المنظمات ودراسة التطورات عبر الزمن.

المبحث الثاني: استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات

1.2.2 تمهيد

شهدت العقود الأخيرة تحولاً جذرياً في طبيعة سلاسل الإمداد، إذ انتقلت من كيانات محلية بسيطة إلى شبكات عالمية معقدة تمتد عبر القارات وتتطوي على تفاعلات متشعبة بين موردين ومصنعين وموزعين وعملاء نهائيين. ورافق هذا التحول تصاعد في مستويات الترابط والاعتمادية المتبادلة، مما جعل هذه السلاسل أكثر كفاءة في الظروف المستقرة، وأكثر هشاشة في مواجهة الاضطرابات في الوقت ذاته. وقد كشفت الأزمات المتعاقبة، ولا سيما جائحة كوفيد-19 والاضطرابات الجيوسياسية اللاحقة، عن حجم المخاطر التي تتعرض لها هذه السلاسل، وأبرزت الحاجة الملحة إلى بناء منظومات إمدادية قادرة على الاستمرار في أداء وظائفها في مواجهة الصدمات (قندوز، 2022). وفي هذا السياق برز مفهوم استمرارية سلسلة الإمداد بوصفه إطاراً تحليلياً وتطبيقياً يتناول قدرة السلسلة على الحفاظ على تدفقاتها الأساسية في ظل الاضطرابات، ويعنى بدراسة العوامل التي تعزز هذه القدرة وسبل تنميتها.

2.2.2 مفهوم استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات

يتسم مفهوم استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات بالثراء والتعدد، إذ يتقاطع فيه ما هو تشغيلي بما هو استراتيجي، وما هو تنظيمي بما هو شبكي. ويُقدّم عمرو وعبدالقادر (2023) تعريفاً يركز على البعد التدفقي، إذ يعرفان الاستمرارية بوصفها قدرة السلسلة على الحفاظ على انسيابية تدفق المواد والمعلومات والأموال بين حلقاتها المختلفة في مواجهة الاضطرابات، بما يضمن الوفاء بمتطلبات العملاء النهائيين بمستويات مقبولة من الجودة والزمن والتكلفة. ويكشف هذا التعريف عن اهتمام مبكر بمعايير الأداء التي تحكم عمل السلسلة حتى في الظروف الاستثنائية.

وفي مقاربة توسّع دائرة المفهوم، يشير محمد وحمودة وعيسى وعطية (2021) إلى أن استمرارية سلسلة الإمداد لا تنحصر في الحفاظ على التدفقات الحالية، بل تمتد لتشمل القدرة على إعادة تشكيل السلسلة عند الحاجة، وذلك من خلال آليات مرنة تُتيح استبدال الموردين وتغيير المسارات اللوجستية وتعديل بروتوكولات التنسيق بما يستجيب لطبيعة الاضطراب. ويعكس هذا التصور تحولاً مفاهيمياً من الاستمرارية الثابتة إلى الاستمرارية الديناميكية.

ومن منظور نظرية المرونة، يُعرّف (Riglietti et al. (2021 استمرارية سلسلة الإمداد بوصفها خاصية منظومية تجمع بين قدرات الاستيعاب والتكيف والاستعادة، إذ لا تكفي السلسلة المستمرة بامتصاص الصدمة، بل تُكَيّف بنيتها معها وتستعيد أدائها المعياري بأسرع وقت ممكن. ويُميز هذا التصور بين الاستمرارية بوصفها حالة والاستمرارية بوصفها قدرة، ويُرجّح المنظور الثاني الذي يبرز الديناميكية والتفاعل مع البيئة.

ويُقدّم (Guntuka et al. (2024 تعريفاً يبرز البُعد التعافي، حيث يُنظر إلى استمرارية سلسلة الإمداد بوصفها القدرة على تجاوز الاضطرابات على مستوى المنشآت وإعادة تشغيل العمليات الإنتاجية والتوزيعية في أعقاب الصدمات، مع الأخذ في الاعتبار مستويات التعقيد التي تتسم بها السلسلة الحديثة. ويوفّر هذا التعريف زاوية تحليلية تربط بين خصائص السلسلة البنيوية وقدرتها على الاستمرار.

أما محمد وفضل الله (2021) فيقاربان المفهوم من زاوية تقنية معلوماتية، إذ يبرزان أن استمرارية السلسلة الحديثة أصبحت مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بقدرة نظم المعلومات المتصلة بها على العمل دون انقطاع، وقدرتها على معالجة البيانات وتحويلها إلى قرارات تشغيلية سريعة. ويوسع هذا الطرح المفهوم ليشمل البنية التحتية الرقمية التي أصبحت عصب سلاسل الإمداد المعاصرة.

ويضيف علاق (2023) بُعداً تكنولوجياً معاصراً يتّصل بتقنيات سلسلة الكتل، حيث يُنظر إلى الاستمرارية في ضوء ما تُتيح هذه التقنيات من شفافية وموثوقية في تتبّع المعاملات وتوثيقها عبر حلقات السلسلة، مما يُعزّز الثقة بين الأطراف ويُقلّل من مخاطر الانقطاع الناجمة عن عدم اتّساق المعلومات.

رأي الباحث: يستنتج الباحث ممّا سبق أن استمرارية سلسلة الإمداد في ظلّ الأزمات مفهوم متعدّد الأبعاد يجمع بين التدفّق والمرونة والتعافي والرقمنة والثقة الشبكية، وأنّ التعريفات المطروحة تتكامل أكثر مما تتعارض. ويُقدّم الباحث تعريفاً إجرائياً للمفهوم بأنه القدرة المنظومية لسلسلة الإمداد على الحفاظ على تدفّقاتها المادية والمعلوماتية والمالية بمستويات مقبولة من الأداء، وعلى التكيف السريع مع الاضطرابات وإعادة تشكيل هيكلها عند الحاجة، بحيث تضمن الوفاء بالتزامات المنظمة تجاه العملاء وأصحاب المصلحة في ظلّ الأزمات وما بعدها، وهو تعريف يلئم دراسة السلوك الإمدادي في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية التي تعمل في بيئات تشغيلية معقّدة.

3.2.2 أهمية استمرارية سلسلة الإمداد في ظلّ الأزمات

تكتسب استمرارية سلسلة الإمداد أهمية مضاعفة في العصر الراهن، الذي يتسم بتصاعد وتيرة الأزمات وتشابك مصادرها، وباعتماد الاقتصادات العالمية على شبكات إمدادية عابرة للحدود. ولم تعد هذه الاستمرارية مسألة تشغيلية تخص إدارات اللوجستيات، بل باتت قضية استراتيجية تُعنى بها القيادات العليا وتؤثر في مجمل الأداء المؤسسي.

ويشير عبدالنبي (2023) إلى أن أهمية استمرارية سلسلة الإمداد تتجلى في جوانب متعددة، أولها أنها تُشكّل مصدراً رئيساً للميزة التنافسية، إذ تتنافس المنظمات في العصر الحاضر بقدرة سلاسلها الإمدادية أكثر مما تتنافس بمنتجاتها المفردة، وثانيها أنها تُوفّر الحماية للعلاقات التعاقدية مع العملاء التي بُنيت على وعود التسليم في الأوقات المتفق عليها، وثالثها أنها تُعزّز موقف المنظمة التفاوضي مع شركائها من خلال إثبات موثوقيتها، ورابعها أنها تدعم الاستقرار المالي بمنع الخسائر الناجمة عن توقّف المبيعات، وخامسها أنها تُسهم في صيانة السمعة المؤسسية التي تتأثر مباشرة بأي انقطاع في الخدمة.

ويرى الصاعدي والمعمري وباوزير (2024) أن الأهمية تنبثق من طبيعة الأزمات المعاصرة التي تتسم بالمفاجأة والامتداد والتأثير المتعدّي، إذ لم تعد الأزمة تتحصر في جغرافيا محدّدة أو قطاع بعينه، بل أصبحت تنتشر عبر الشبكات المتّصلة كما تنتشر العدوى في الأنظمة الحية. وتفرض هذه الطبيعة الجديدة على المنظمات أن تُوفّر لسلاسلها آليات دفاعية تحول دون انتقال آثار الأزمة من نقطة إلى أخرى، ومنظومات إنذار مبكر تكشف عن الاضطرابات في مراحلها الأولى.

ويبين Riglietti et al. (2022) أن الأهمية تتّصل كذلك بالبُعد الإنساني والاجتماعي، إذ تُوفّر سلاسل الإمداد المستمرة الاحتياجات الأساسية للمجتمعات من غذاء ودواء ومستلزمات طبية، وأي انقطاع فيها يترتب عليه آثار اجتماعية بالغة قد تُهدّد الاستقرار العام. ويرفع هذا البُعد استمرارية السلسلة إلى مستوى المسؤولية المجتمعية التي تتحمّلها المنظمات الكبرى تجاه المجتمعات التي تعمل فيها.

كما يبرز Namdar et al. (2021) الأهمية الاستراتيجية للاستمرارية بربطها بمنظومة تصميم شبكات الإمداد، حيث تُشكّل الاستمرارية معياراً رئيساً يوجّه قرارات اختيار المواقع والموردين وتوزيع المخزون وتحديد المسارات، بما يثمر شبكات أكثر مقاومة للاضطرابات منذ لحظة تصميمها لا بعد وقوع الأحداث. وهذا الفهم يُدخل الاستمرارية في صميم القرارات الاستراتيجية بعيدة المدى.

وُيُلفتُ شديداً (2022) إلى أن الأهمية تتّصل بضرورات الحوكمة الرشيدة، إذ تفرض الاستمرارية على المنظمات الكبرى مستويات عالية من الشفافية في تعاملاتها الشبكية والإفصاح عن مخاطرها الإمدادية، وإدماج مؤشرات الاستمرارية في تقاريرها الدورية للأطراف ذات المصلحة. ويُعزّز هذا التوجّه الثقة العامة بالمنظمة ويدعم موقعها في الأسواق المالية والتجارية.

4.2.2 أهداف استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات

تسعى المنظمات من خلال تعزيز استمرارية سلاسل الإمداد إلى تحقيق جملة من الأهداف المتشعبة والمتكاملة، تتوزّع بين أهداف تشغيلية مباشرة وأهداف استراتيجية بعيدة المدى. ويقدم الباحثون تصنيفات متعدّدة لهذه الأهداف تنطلق كلها من الاعتراف بمركزية سلسلة الإمداد في تحقيق قيمة المنظمة.

ويحدّد Mohezar et al. (2023) الأهداف الرئيسة لاستمرارية سلسلة الإمداد في النقاط الآتية:

- الحفاظ على مستويات الخدمة المقدّمة للعملاء في ظل الاضطرابات، والوفاء بمواعيد التسليم قدر الإمكان.
- تقليل مدد الانقطاع في تدفق المواد بين حلقات السلسلة إلى أدنى قدر مستطاع.
- المحافظة على مستويات المخزون في نطاق آمن يوازن بين تكاليف الاحتفاظ ومخاطر النفاد.
- تقليص التكاليف الإضافية الناجمة عن الاضطرابات كتكاليف التمويل الطارئ والنقل السريع.
- ضمان استمرار تدفق المعلومات بين شركاء السلسلة لدعم اتخاذ القرارات المنسقة.

ويرى Dehghani Sadrabadi et al. (2024) أن الأهداف تمتدّ إلى مستويات استراتيجية بعيدة المدى، ويُقسّمها إلى العناصر الآتية:

- تصميم شبكات إمدادية تتسم ببنية أكثر مقاومةً للاضطرابات من حيث توزيع الموردين والمخزون والمنافذ.
- تنويع مصادر التوريد بما يُقلّل من الاعتماد على مصدر واحد ويوزّع المخاطر على شركاء متعدّدين.
- بناء علاقات استراتيجية طويلة الأمد مع الشركاء تسهم في تعزيز الثقة والتنسيق في أوقات الأزمات.
- تنمية قدرات التنبؤ والاستشعار المبكر التي تُتيح استشراف الاضطرابات قبل تصاعدها.
- تحقيق التوازن بين الكفاءة والمرونة في تصميم السلسلة بما يلائم طبيعة القطاع والمنتج.

ويُضيف (Maleki Vishkaei and De Giovanni (2024) أهدافاً تتّصل بالتعلّم من الأزمات والاستفادة من دروسها، وأبرزها:

- تحويل الأزمات إلى فرص لإعادة هندسة السلسلة وتحسين ممارساتها.
- بناء ذاكرة مؤسسية توثّق تجارب الأزمات وتُوظّفها في تطوير الجاهزية المستقبلية.
- تعزيز التعاون بين شركاء السلسلة من خلال المرور الجماعي بتجارب الاضطراب.
- تنمية الوعي المؤسسي بأهمية المرونة والتنوّع في تصميم السلسلة.

كما يُوسّع علاق (2023) هذه الأهداف من زاوية تقنية عبر إبرازها:

- توظيف التقنيات الحديثة كسلسلة الكتل في تعزيز الشفافية والموثوقية عبر السلسلة.
- بناء منظومات معلوماتية متكاملة تربط شركاء السلسلة وتُتيح تبادل البيانات بصورة آنية.
- استخدام التحليلات المتقدّمة في التنبؤ بالمخاطر ورصد المؤشرات المبكرة للاضطرابات.

5.2.2 المداخل النظرية لاستمرارية سلسلة الإمداد

يُقارب (Riglietti et al. (2022 استمرارية سلسلة الإمداد من منظور نظرية المرونة التنظيمية بوصفها إطاراً يجمع بين ثلاث قدرات جوهرية هي الاستيعاب والتكيّف والتحوّل، ويُطبّق هذا الإطار على السلسلة بمجملها لا على المنظمة الفردية، مما يبرز الطابع الشبكي للمفهوم.

ومن منظور مغاير، يعتمد (Namdar et al. (2021 على مدخل تصميم الشبكات الذي يجمع بين البحوث التشغيلية ونظرية الأنظمة المعقّدة، ويُنظر إلى الاستمرارية في هذا المدخل بوصفها خاصية تنبثق من طريقة تصميم الشبكة ذاتها، لا مجرد استجابة ظرفية للأحداث. ويُتيح هذا المدخل فهم الاستمرارية في ضوء الخيارات البنيوية التي تتّخذها المنظمة عند بناء شبكتها الإمدادية.

ويطرح (Dehghani Sadrabadi et al. (2024 مقارنةً تكامليةً تجمع بين نظرية إدارة المخاطر ونظرية الأنظمة المعقّدة التكيّفية، إذ يُنظر إلى السلسلة بوصفها نظاماً يتفاعل ذاتياً مع بيئته ويُطوّر قدراته من خلال التغذية المرتدة من الأحداث التي يمرّ بها.

6.2.2 أبعاد استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات

يُقدِّم الباحث في هذا الجزء استعراضاً مفصلاً للأبعاد الجوهرية لاستمرارية سلسلة الإمداد التي تُشكِّل مرجعيةً لفهم المتغير وقياسه، وقد اعتمد الباحث في تحديد هذه الأبعاد على دراسة عبدالنبي (2023) ودراسة محمد وحمودة وعيسى وعطية (2021) الخاصة بتكامل السلاسل، مع الاستفادة من الأدبيات الأجنبية ذات الصلة.

البُعد الأول: مرونة سلسلة الإمداد

تُمثِّل المرونة قدرة السلسلة على التكيف مع التغيرات المفاجئة في البيئة التشغيلية دون فقدان استقرارها الجوهري. وتتجلى هذه المرونة في القدرة على تعديل مستويات الإنتاج بسرعة، وتغيير مسارات النقل عند الحاجة، وإعادة تخصيص الموارد بين خطوط الإنتاج المختلفة. ويوضح Riglietti et al. (2021) أن المرونة ليست خاصية مكتسبة بصورة تلقائية، بل نتاج قرارات استثمارية واعية تضع مسألة الاستمرارية في صميم تصميم القدرات التشغيلية.

البُعد الثاني: التنوع الشبكي

يُشير هذا البُعد إلى مدى تنوع الموردين ومنافذ التوزيع والمسارات اللوجستية والأسواق التي تعمل بها السلسلة. ويوفّر التنوع الشبكي حاجزاً وقائياً يحول دون تعرّض السلسلة بمجملها للانقطاع بسبب مشكلة في نقطة واحدة. ويبرز Namdar et al. (2021) أن التنوع يستلزم موازنةً دقيقةً بين مكاسبه الوقائية وتكاليفه الإضافية، وأن التصميم الأمثل للشبكة يستوجب حسابات دقيقة لهذا التوازن في ضوء طبيعة المنتج والأسواق المستهدفة.

البُعد الثالث: الرؤية والشفافية عبر السلسلة

تعتمد الاستمرارية اعتماداً كبيراً على قدرة المنظمة على رؤية ما يحدث في مختلف حلقات سلسلتها بصورة آنية، ومعرفة مواقع المخزون ومستوياته، وأوضاع الشحنات في مساراتها، وأحوال المصانع والمنشآت. ويوضح علاق (2023) أن التقنيات الحديثة كسلسلة الكتل والاستشعار الرقمي وإنترنت الأشياء أسهمت إسهاماً جوهرياً في تعزيز هذه الرؤية، مما مكّن المنظمات من الانتقال من الاستجابة المتأخرة إلى التدخل الاستباقي.

البُعد الرابع: التعاون والتكامل بين شركاء السلسلة

يُشكّل التعاون بين حلقات السلسلة عموداً فقرياً لاستمراريتها، إذ لا تستطيع أي حلقة منفردة أن تضمن الاستمرارية دون تنسيق مع سائر الحلقات. ويشمل هذا التعاون تبادل المعلومات في الوقت المناسب، والمشاركة في التخطيط للطوارئ، وتنسيق الاستجابات عند وقوع الأحداث. ويبيّن محمد وحمودة وعيسى وعطية (2021) في تناولهم لتكامل السلاسل أن مستويات التكامل بين الشركاء تُوفّر بنيةً تحتيةً علاقاتيةً تُسهّل المواجهة الجماعية للآزمات، وأن هذا التكامل ينبني عبر الزمن على أساس الثقة المتبادلة والمصالح المشتركة.

البُعد الخامس: التعافي وسرعة الاستجابة

يُعبر هذا البُعد عن قدرة السلسلة على استعادة أدائها المعياري بأسرع وقت ممكن بعد التعرّض للاضطراب. ويشمل ذلك امتلاك احتياطات كافية من المخزون في المواقع الحرجة، وتفعيل خطط الطوارئ الجاهزة، وتنشيط قنوات التوريد البديلة، ونقل الإنتاج بين المواقع عند الحاجة. ويبيّن Guntuka et al. (2024) أن التعافي على مستوى المنشأة يعتمد على تفاعل عوامل متعدّدة تشمل تعقيد السلسلة وممارسات إدارة الاستمرارية والقدرات القيادية للمنظمة.

البُعد السادس: الابتكار والتطوير المستمر

يُضاف هذا البُعد بوصفه ركيزةً حديثةً لاستمرارية السلسلة، إذ تستوجب المتغيرات المتسارعة أن تكون السلسلة قادرةً على التطوير الذاتي المستمر وتبني الممارسات المبتكرة. ويشمل ذلك تبني التقنيات الناشئة وتحديث الأساليب التشغيلية واستكشاف نماذج أعمال جديدة تتسم بمستويات أعلى من المرونة. ويبرز (Maleki Vishkai and De Giovanni, 2024) أن الأزمات الكبرى كجائحة كوفيد-19 دفعت السلاسل إلى إعادة النظر في ممارساتها التقليدية والانفتاح على ابتكارات كانت تُعدّ في السابق ضرباً من المخاطرة.

7.2.2 مؤشرات قياس استمرارية سلسلة الإمداد

يقدّم (Riglietti et al., 2021) في معالجتهم لمكوّنات المرونة الإمدادية جملةً من المؤشرات القابلة للقياس تشمل قدرة السلسلة على الحفاظ على تدفّق المنتجات في أوقات الاضطراب، ومدى تنوع الموردين والمسارات، ومستوى تبادل المعلومات بين الشركاء، وسرعة الاستجابة للأحداث، وقدرة التعافي المقدّرة

بأزمنة العودة إلى المستويات المعيارية. وتُوفّر هذه المؤشرات إطاراً كمياً يُلائم دراسة استمرارية السلسلة بوصفها متغيراً يُقاس على مستوى الشركات الكبرى.

8.2.2 العلاقة بين خطط استمرارية الأعمال واستمرارية سلسلة الإمداد

تتطلب الدراسة الحالية من افتراض جوهري مفاده أن خطط استمرارية الأعمال تُشكّل عاملاً مؤثراً في استمرارية سلسلة الإمداد. ويُوفّر (Riglietti et al. (2022 في معالجتهم النوعية لمساهمة إدارة استمرارية الأعمال في مرونة السلسلة إطاراً تحليلياً لهذه العلاقة، من خلال إبراز كيف تنعكس الممارسات المؤسسية للاستمرارية على قدرة السلسلة الشاملة. ويُقدّم (Guntuka et al. (2024 قراءة تُبرز كيف يُتيح تبني المنظمة لممارسات استمرارية الأعمال تحسين قدرتها على التعافي من الاضطرابات على مستوى المنشأة، مع مراعاة تعقيد السلسلة عاملاً مؤثراً في هذه العلاقة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اعتمدها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية التي تستهدف قياس أثر خطط استمرارية الأعمال بأبعادها الأربعة (تحليل الأثر على الأعمال، وتقييم المخاطر والتهديدات، واستراتيجيات التعافي والاستجابة، والاختبار والتمرين والتحسين المستمر) على استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات لدى الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية. ويعرض الفصل بصورة تفصيلية منهج الدراسة المعتمد، ومجتمعها وعينتها، وأداة جمع البيانات التي وظفها الباحث، والإجراءات التي أتت للتحقق من صدق الأداة وثباتها، فضلاً عن مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. وقد حرص الباحث في هذا الفصل على الالتزام بالمعايير المنهجية المتعارف عليها في بحوث إدارة الأعمال، بما يضمن دقة النتائج وموضوعيتها وقابليتها للتعميم على مجتمع الدراسة.

2.3 منهج الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة موضع الدراسة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات القائمة بين متغيراتها، وتفسير النتائج المستخلصة تفسيراً علمياً يستند إلى الأدلة الميدانية. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها كمياً بغية استخلاص الاستنتاجات ذات الدلالة العلمية.

وقد تكاملت في هذه الدراسة مقاربتان بحثيتان: الأولى مكتبية استندت إلى مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة، وأثمرت عن الإطار النظري وتحديد أبعاد المتغيرات ومؤشرات قياسها. والثانية ميدانية اعتمدت على استبانة صُممت خصيصاً لأغراض الدراسة، ووُزعت على عينة ممثلة من مجتمع الدراسة، ثم عولجت بياناتها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في الشركات الكبرى العاملة في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا من يشغلون مناصب ذات صلة مباشرة بإدارة استمرارية الأعمال وإدارة سلاسل الإمداد، ويشمل ذلك المديرين التنفيذيين، ومديري إدارات المخاطر والاستمرارية، ومديري سلاسل الإمداد واللوجستيات، ورؤساء الأقسام، والمشرفين العاملين في هذه المجالات. وقد وقع اختيار الشركات الكبرى تحديدًا لطبيعة عملياتها المعقّدة وامتداد سلاسل إمدادها، مما يجعل موضوع الدراسة أكثر ملاءمةً لواقعها التشغيلي.

وقد شمل مجتمع الدراسة الشركات الكبرى العاملة في أربعة قطاعات رئيسة تُمثّل ثقلًا اقتصاديًا في المملكة، هي: القطاع الصناعي، وقطاع الطاقة والبتروكيماويات، وقطاع التجزئة والتوزيع، وقطاع الأغذية والمشروبات. وبلغ عدد أفراد المجتمع المستهدف نحو (1,850) فردًا وفق التقديرات المستخلصة من قواعد بيانات الشركات المدرجة والمعتمدة لدى الهيئات ذات الصلة.

عينة الدراسة

اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية بغية ضمان تمثيل عادل لمختلف القطاعات المكوّنة للمجتمع. وقد جرى تحديد حجم العينة استنادًا إلى معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (95%) ومستوى خطأ (5%)، فبلغ الحجم المطلوب (318) مفردة، ورفع الباحث هذا العدد إلى (350) مفردة تحسبًا لاحتمالات عدم الاستجابة أو عدم صلاحية بعض الاستبانات.

وقد وُزعت (350) استبانة على أفراد العينة، استُرجع منها (322) استبانة بنسبة استرداد بلغت (92.0%)، واستُبعد منها (14) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي بسبب النقص في البيانات أو التمييز في الإجابات، فبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل النهائي (308) استبانة، وهو ما يمثّل نسبة (88.0%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة استجابة مرتفعة تُعدّ مناسبةً لأغراض التحليل الإحصائي في البحوث الإدارية.

جدول (3 - 1) توزيع الاستبانة على قطاعات مجتمع الدراسة

القطاع	عدد أفراد المجتمع	نسبة القطاع من المجتمع	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات الصالحة للتحليل	نسبة الاستجابة
القطاع الصناعي	620	33.5%	117	108	5	103	88.0%
قطاع الطاقة والبتروكيماويات	485	26.2%	92	86	3	83	90.2%
قطاع التجزئة والتوزيع	410	22.2%	78	71	4	67	85.9%
قطاع الأغذية والمشروبات	335	18.1%	63	57	2	55	87.3%
الإجمالي	1,850	100%	350	322	14	308	88.0%

4.3 أداة الدراسة

وظّف الباحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة وحجم عينتها، ولقدرتها على استقصاء آراء عدد كبير من المبحوثين في وقت وجيز وبتكلفة معقولة. وقد صُمّمت الاستبانة استناداً إلى المراجعة المستفيضة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة، والإفادة من مقاييس تبنيها دراسات مشابهة، مع تعديل الفقرات بما يتسق مع طبيعة مجتمع الدراسة وسياقه.

مكونات الاستبانة

انتظمت الاستبانة في ثلاثة أقسام رئيسة على النحو الآتي:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية والتنظيمية لأفراد العينة، وتضمنت: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، والقطاع الذي تعمل فيه الشركة.

- القسم الثاني: فقرات قياس المتغير المستقل (خطط استمرارية الأعمال)، ويتوزع على أربعة محاور بإجمالي (16) فقرة، بواقع أربع فقرات لكل بُعد على النحو الآتي: تحليل الأثر على الأعمال، وتقييم المخاطر والتهديدات، واستراتيجيات التعافي والاستجابة، والاختبار والتمرين والتحسين المستمر.
- القسم الثالث: فقرات قياس المتغير التابع (استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات)، ويتضمن (10) فقرات.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (26) فقرة، وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي في جميع الفقرات، حيث تتدرج الاستجابات من (1 = غير موافق بشدة) إلى (5 = موافق بشدة).

معيّار الحكم على قيم المتوسطات الحسابية

اعتمد الباحث في تفسير قيم المتوسطات الحسابية على مقياس ثلاثي المستويات محسوب على أساس مدى الاستجابة ($4 = 5 - 1$) مقسوماً على عدد المستويات، فيكون طول الفئة (1.33) على النحو الآتي:

جدول (3 - 2) قيم المتوسطات الحسابية على مقياس ثلاثي المستويات

المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
من 1.00 إلى أقل من 2.34	منخفض
من 2.34 إلى أقل من 3.67	متوسط
من 3.67 إلى 5.00	مرتفع

5.3 صدق أداة الدراسة

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

عُرِضَت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال وإدارة سلاسل الإمداد، بلغ عددهم (11) محكماً من أساتذة الجامعات السعودية والأردنية، وذلك لإبداء آرائهم حول مدى ملائمة الفقرات لقياس ما وُضِعَ لأجله، ومدى سلامة الصياغة اللغوية، ومدى انتماء كل فقرة إلى البعد الذي أُدرِجَت تحته. وقد أُخذَ برأي المحكمين، وأُجريت التعديلات اللازمة من

حذف بعض الفقرات المكررة وإعادة صياغة أخرى، حتى استقرت الاستبانة على صورتها النهائية المعتمدة للتوزيع.

صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من الاتساق الداخلي للأداة، طُبِّقَت الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (35) فرداً من خارج عينة الدراسة الأساسية، وحُسِبَت معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير. وقد جاءت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يدل على تمتع الأداة باتساق داخلي مقبول.

جدول (3 - 3) معاملات ارتباط أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية للمتغير

البعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	مستوى الدلالة
تحليل الأثر على الأعمال	0.847	0.000
تقييم المخاطر والتهديدات	0.869	0.000
استراتيجيات التعافي والاستجابة	0.883	0.000
الاختبار والتمرين والتحسين المستمر	0.851	0.000

6.3 ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، وظَّف الباحث معامل ألفا كرونباخ الذي يُعدّ من أكثر مقاييس الثبات ملاءمةً للاستبانة ذات المقاييس المتدرجة. وقد جاءت قيم المعامل مرتفعةً لجميع الأبعاد والمتغيرات، مما يعكس تمتع الأداة بمستوى مرتفع من الثبات يُتيح الاعتماد على نتائجها.

جدول (3 - 4) قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

المتغير / البعد	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
تحليل الأثر على الأعمال	4	0.862
تقييم المخاطر والتهديدات	4	0.879
استراتيجيات التعافي والاستجابة	4	0.891

0.874	4	الاختبار والتمرين والتحسين المستمر
0.932	16	خطط استمرارية الأعمال (كلياً)
0.908	10	استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الآزمات
0.945	26	الأداة ككل

يتضح من الجدول أن قيم معامل ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.862) و(0.908) لأبعاد الدراسة، وبلغت (0.945) للأداة ككل، وجميع هذه القيم تفوق الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يؤكد تمتع الأداة بثبات مرتفع يجعلها صالحة لأغراض القياس.

7.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

جرى حساب معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع للكشف عن طبيعة العلاقات القائمة بينها، والتحقق من عدم وجود ارتباط مرتفع جداً بين المتغيرات المستقلة قد يشير إلى مشكلة التداخل الخطي المتعدد.

جدول (3 - 5) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة (ن = 308)

المتغير	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) تحليل الأثر على الأعمال	1					
(2) تقييم المخاطر والتهديدات	0.612**	1				
(3) استراتيجيات التعافي والاستجابة	0.587**	0.634**	1			
(4) الاختبار والتمرين والتحسين المستمر	0.541**	0.598**	0.647**	1		
(5) خطط استمرارية الأعمال (كلياً)	0.823**	0.851**	0.864**	0.827**	1	

1	0.812**	0.689**	0.741**	0.703**	0.658**	(6)استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات
---	---------	---------	---------	---------	---------	---

**دالّ إحصائياً عند مستوى (0.01)

يتّضح من مصفوفة الارتباط وجود علاقات ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (0.658) و(0.741)، وبلغ معامل الارتباط بين خطط استمرارية الأعمال كلياً واستمرارية سلسلة الإمداد (0.812). كما يُلاحظ أن معاملات الارتباط البينية بين أبعاد المتغير المستقل تراوحت بين (0.541) و(0.647)، وهي قيم تقع دون الحدّ الحرج (0.80) الذي يُشير إلى مشكلة التداخل الخطي المتعدد، مما يعني إمكانية توظيف هذه الأبعاد جميعها في نموذج انحدار متعدد دون قلق منهجي.

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وظّف الباحث الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (28)، واعتمد على مجموعة من الأساليب الإحصائية على النحو الآتي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة الديموغرافية والتنظيمية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وأبعادها والحكم على درجة الموافقة.
- معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة على مستوى الأبعاد والمتغيرات والأداة ككل.
- معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة، ولبناء مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، والكشف عن طبيعة العلاقات بينها.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح: (Tolerance) للتحقق من عدم وجود مشكلة التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة.
- اختبار معامل الالتواء: (Skewness) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط: (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع في الفرضيات الفرعية.

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الأثر المشترك لأبعاد المتغير المستقل مجتمعةً على المتغير التابع في الفرضية الرئيسية.
- اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية إذا اقتضت الحاجة.

الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي جُمعت من عينة الدراسة البالغ عددها (308) مفردة من العاملين في المستويات الإدارية بالشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية. ويشمل الفصل ثلاثة محاور رئيسية: يعرض المحور الأول الخصائص الديموغرافية والتنظيمية لأفراد العينة، ويقدم المحور الثاني التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة الخاصة بأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، ويتناول المحور الثالث اختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليلات الانحدار البسيط والمتعدد.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والتنظيمية لعينة الدراسة

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول (4 - 1): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	234	76.0%
أنثى	74	24.0%
الإجمالي	308	100%

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (76.0%)، مقابل (24.0%) من الإناث، وهو ما يعكس طبيعة سوق العمل في القطاعات الصناعية والإمدادية داخل المملكة العربية السعودية، إذ لا تزال المناصب الإدارية في هذه القطاعات يشغلها الذكور بنسب أعلى.

توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

جدول (4 - 2): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	42	13.6%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	118	38.3%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	102	33.1%
50 سنة فأكثر	46	15.0%
الإجمالي	308	100%

يُظهر الجدول أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي (30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (38.3%)، تليها الفئة (40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (33.1%)، مما يدلّ على أن غالبية أفراد العينة يقعون في مرحلة النضج المهني، وهي مرحلة تتسم بامتلاك خبرات متراكمة تُمكنهم من تقديم إجابات دقيقة عن موضوع الدراسة.

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول (4 - 3): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم فأقل	28	9.1%
بكالوريوس	186	60.4%
ماجستير	76	24.7%
دكتوراه	18	5.8%
الإجمالي	308	100%

يتبين من الجدول أن أغلب أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (60.4%)، تليها درجة الماجستير بنسبة (24.7%)، مما يعكس أن العينة تتسم بمستوى تعليمي مرتفع يُعزّز موثوقية الاستجابات على فقرات الاستبانة.

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول (4 - 4): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	38	12.3%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	96	31.2%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	108	35.1%
15 سنة فأكثر	66	21.4%
الإجمالي	308	100%

يتضح من الجدول أن (87.7%) من أفراد العينة يمتلكون خبرة تزيد على خمس سنوات، وأن نحو (56.5%) منهم يمتلكون خبرة تتجاوز عشر سنوات، مما يشير إلى أن العينة تتسم بخبرة عملية معتبرة تُتيح فهماً عميقاً لموضوع الدراسة.

توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

جدول (4 - 5): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير تنفيذي / مدير عام	34	11.0%
مدير إدارة	88	28.6%
رئيس قسم	112	36.4%
مشرف / أخصائي أول	74	24.0%
الإجمالي	308	100%

يتبين أن أفراد العينة يتوزعون على مستويات إدارية متنوعة، مع تركّز نسبي عند مستوى رؤساء الأقسام (36.4%) ومديري الإدارات (28.6%)، وهي مستويات ذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة.

توزيع أفراد العينة حسب القطاع

جدول (4 - 6): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب القطاع

القطاع	التكرار	النسبة المئوية
القطاع الصناعي	103	33.4%
قطاع الطاقة والبتروكيماويات	83	27.0%
قطاع التجزئة والتوزيع	67	21.7%
قطاع الأغذية والمشروبات	55	17.9%
الإجمالي	308	100%

يُظهر الجدول توزيعاً متوازناً نسبياً لأفراد العينة على القطاعات الأربعة، مع تمثيل أعلى للقطاع الصناعي (33.4%)، بما يتسق مع البنية الطباقية للعينة المصممة.

3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة

(أ) المتغير المستقل: خطط استمرارية الأعمال

البُعد الأول: تحليل الأثر على الأعمال

جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تحليل الأثر على الأعمال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تحرص الشركة على تحديد الأنشطة الجوهرية التي لا يمكن توقفها في أوقات الأزمات.	4.12	0.687	1	مرتفع
2	تقيس الشركة الآثار المالية والتشغيلية المحتملة لتوقف عملياتها الحيوية.	3.94	0.742	3	مرتفع
3	تحدد الشركة أزمنة التعافي المستهدفة لكل نشاط من أنشطتها الحيوية.	3.81	0.798	4	مرتفع

4	تكشف الشركة عن الاعتماديات المتبادلة بين أنشطتها ووحداتها المختلفة.	4.05	0.715	2	مرتفع
	المتوسط العام للبعد	3.98	0.612		مرتفع

بلغ المتوسط العام لُبعد تحليل الأثر على الأعمال (3.98) بانحراف معياري (0.612)، وهو مستوى مرتفع يعكس اهتمام الشركات الكبرى بمرحلة التحليل الاستباقي لآثار الاضطرابات المحتملة.

الُبعد الثاني: تقييم المخاطر والتهديدات

جدول (4 - 8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تقييم المخاطر والتهديدات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تعتمد الشركة منهجية منظّمة لرصد المخاطر التي تُهدّد استمرار عملياتها.	3.87	0.756	3	مرتفع
2	تُقدّر الشركة احتمالات وقوع المخاطر المختلفة بصورة دورية.	3.79	0.812	4	مرتفع
3	تُصنّف الشركة المخاطر وفق شدة أثرها المتوقع على عملياتها.	3.96	0.703	1	مرتفع
4	تُحدّث الشركة خريطة مخاطرها بما يتّسق مع مستجدّات البيئة التشغيلية.	3.91	0.734	2	مرتفع
	المتوسط العام للبعد	3.88	0.628		مرتفع

جاء المتوسط العام للُبعد (3.88) بمستوى مرتفع، مما يدلّ على أن الشركات الكبرى تُدرك أهمية تقييم المخاطر بوصفه ركيزةً في منظومة الاستمرارية.

البُعد الثالث: استراتيجيات التعافي والاستجابة

جدول (4 - 9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد استراتيجيات التعافي والاستجابة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تمتلك الشركة خططاً واضحة للاستجابة الفورية عند وقوع الاضطرابات.	4.08	0.694	1	مرتفع
2	تُوفّر الشركة بدائل تشغيلية جاهزة للتفعيل في أوقات الأزمات.	3.86	0.767	4	مرتفع
3	تعتمد الشركة قنوات اتصال مخصصة تعمل بكفاءة في الظروف الاستثنائية.	3.95	0.721	3	مرتفع
4	تحدّد الشركة أدواراً ومسؤوليات واضحة لفرق التعافي والاستجابة.	4.02	0.708	2	مرتفع
المتوسط العام للبُعد		3.98	0.601	مرتفع	

بلغ المتوسط العام لهذا البُعد (3.98) بمستوى مرتفع، مما يعكس امتلاك الشركات الكبرى منظومات تنفيذية جاهزة للتفعيل في الأزمات.

البُعد الرابع: الاختبار والتمرين والتحسين المستمر

جدول (4 - 10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاختبار والتمرين والتحسين المستمر

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تُجري الشركة تمارين محاكاة دورية لاختبار خطط استمراريّتها.	3.72	0.821	4	مرتفع
2	تُوثّق الشركة الدروس المستفادة من كل تمرين واختبار.	3.85	0.762	2	مرتفع

مرتفع	1	0.716	3.91	تُحدّث الشركة خطط الاستراتيجية بناءً على مخرجات الاختبارات.	3
مرتفع	3	0.789	3.78	تُتيح الشركة قنوات مستمرة لتلقّي المقترحات التطويرية من العاملين.	4
مرتفع		0.634	3.82	المتوسط العام للبعد	

بلغ المتوسط العام (3.82) بمستوى مرتفع، وهو أدنى متوسطات الأبعاد، مما قد يُشير إلى مساحة للتطوير في ممارسات الاختبار والمراجعة المنهجية.

المتوسط العام للمتغير المستقل

جدول (4 - 11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل

م	الْبُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تحليل الأثر على الأعمال	3.98	0.612	1مكرر	مرتفع
2	تقييم المخاطر والتهديدات	3.88	0.628	3	مرتفع
3	استراتيجيات التعافي والاستجابة	3.98	0.601	1مكرر	مرتفع
4	الاختبار والتمرين والتحسين المستمر	3.82	0.634	4	مرتفع
	خطط استراتيجية الأعمال (كلياً)	3.92	0.548		مرتفع

(ب) المتغير التابع: استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات

جدول (4 - 12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تحافظ سلسلة الإمداد في الشركة على تدفق المواد بمستويات مقبولة أثناء الأزمات.	3.94	0.712	3	مرتفع
2	تمتلك السلسلة قدرةً على التكيف السريع مع الاضطرابات المفاجئة.	3.86	0.748	6	مرتفع
3	تعتمد الشركة على قاعدة موردين متنوعة تُقلل من مخاطر الاعتماد على مصدر واحد.	3.79	0.796	8	مرتفع
4	توفر الشركة رؤية واضحة لمواقع المخزون والشحنات في مختلف حلقات السلسلة.	3.88	0.734	5	مرتفع
5	تعتمد الشركة على تقنيات رقمية حديثة لتعزيز الشفافية عبر السلسلة.	3.75	0.812	9	مرتفع
6	يتسم التنسيق بين الشركة وشركائها في السلسلة بالفاعلية أثناء الأزمات.	3.91	0.723	4	مرتفع
7	تستعيد السلسلة أداءها المعياري في زمن قصير بعد التعرض للاضطرابات.	3.83	0.769	7	مرتفع
8	تتيح الشركة تبادلًا آنيًا للمعلومات بين حلقات السلسلة.	3.97	0.708	2	مرتفع
9	تستثمر الشركة في مسارات لوجستية بديلة تُوظف عند الحاجة.	3.72	0.824	10	مرتفع

10	تستفيد الشركة من تجارب الأزمات السابقة في تعزيز جاهزية السلسلة.	4.02	0.697	1	مرتفع
المتوسط العام للمتغير التابع		3.87	0.579	مرتفع	

بلغ المتوسط العام لاستمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات (3.87) بانحراف معياري (0.579)، وهو مستوى مرتفع يعكس امتلاك الشركات الكبرى لسلاسل إمداد ذات قدرة معتبرة على الاستمرار في مواجهة الأزمات.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من فرضيات الدراسة

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

للتحقق من هذه الفرضية، استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد خطط استمرارية الأعمال (كعوامل مستقلة) على استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد خطط استمرارية الأعمال على استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant) المقدار الثابت	0.487	3.284	0.001**
تحليل الأثر على الأعمال	0.213	4.187	0.000**
تقييم المخاطر والتهديدات	0.267	5.126	0.000**
استراتيجيات التعافي والاستجابة	0.318	6.043	0.000**
الاختبار والتدريب والتحسين المستمر	0.184	3.612	0.000**

معامل الارتباط = 0.831	معامل التحديد = 0.691
قيمة الاختبار $F = 169.348$	القيمة الاحتمالية = 0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (13) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد خطط استمرارية الأعمال كمتغيرات مستقلة، واستمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها 0.691، وهي نسبة مرتفعة تدلّ على أن 69.1% من التباين في مستوى استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات لدى الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بخطط استمرارية الأعمال، كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.831$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة. فيما بلغت قيمة (F) المحسوبة 169.348 بمستوى دلالة (0.000)، وهو ما يؤكد المعنوية الإحصائية للنموذج ككل.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "استراتيجيات التعافي والاستجابة" هو الأكثر تأثيراً على استمرارية سلسلة الإمداد، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.318$)، وبلغت قيمة (T) (6.043) بدلالة معنوية عالية. (Sig. = 0.000) ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تلعبه الجاهزية التنفيذية والبدائل التشغيلية في احتواء الاضطرابات وضمان استعادة تدفقات السلسلة في أوقات الأزمات.

كما أظهرت النتائج أن بُعد "تقييم المخاطر والتهديدات" يسهم إسهاماً دالاً في تفسير التباين في استمرارية السلسلة ($B = 0.267$)، مما يعكس أهمية الرصد المنهجي للمخاطر بوصفه مدخلاً استباقياً لتحسين السلسلة من الاضطرابات المحتملة. وجاء بُعد "تحليل الأثر على الأعمال" في المرتبة الثالثة ($B = 0.213$) بدلالة إحصائية عالية، ما يؤكد أهمية الفهم الدقيق للأنشطة الحيوية والاعتماديات الداخلية في تعزيز الاستمرارية. بينما أظهر بُعد "الاختبار والتمرين والتحسين المستمر" أثراً أقل نسبياً ($B = 0.184$)، لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية (Sig. = 0.000)، ما يشير إلى أن تعزيز ثقافة الاختبار والمراجعة الدورية قد يمثل فرصة لتحسين متكامل في منظومة الاستمرارية داخل الشركات الكبرى.

وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج رفض الفرضية الصفريّة الرئيسة وقبول الفرضية البديلة، بمعنى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخطط استمرارية الأعمال بأبعادها الأربعة على استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفروض الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى (H01)

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

للتحقق من صحة هذا الفرض، استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحليل الأثر على الأعمال على استمرارية سلسلة الإمداد

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient
استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات	معامل الارتباط	df / F	تحليل الأثر على الأعمال	B / الخطأ المعياري /
	معامل التحديد r^2	المحسوبة / Sig. F		Beta / T / Sig. t
	0.658 / 0.433	1 / 233.874 / 0.000		0.622 / 0.041 / 0.658 / 15.293 / 0.000

للتحقق من هذه الفرضية، استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير “تحليل الأثر على الأعمال” باعتباره أحد أبعاد خطط استمرارية الأعمال على “استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات”. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (14)، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.658$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.433$ ، مما يشير إلى أن 43.3% من التباين في مستوى استمرارية سلسلة الإمداد يمكن تفسيره من خلال متغير تحليل الأثر على الأعمال منفرداً، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 233.874 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.622$ ، بقيمة $T = 15.293$ ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، ما يدلّ على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسات تحليل الأثر على الأعمال تُؤدّي إلى زيادة بمقدار 0.622 في مستوى استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات، ضمن شروط النموذج. وبذلك تُرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى وتُقبل الفرضية البديلة، إذ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل الأثر على الأعمال على استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثانية (H02)

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

للتحقّق من صحة هذا الفرض، استُخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم المخاطر والتهديدات على استمرارية سلسلة الإمداد

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient
	معامل الارتباط	df / F		B / الخطأ المعياري /
	معامل	المحسوبة /		Beta / T / Sig. t
	التحديد r^2	Sig. F		

استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الآزمات	0.703 / 0.494	1 / 299.107 / 0.000	تقييم المخاطر والتهديدات	0.648 / 0.037 / 0.703 / 17.298 / 0.000
---	------------------	------------------------	-----------------------------	--

تُشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (15) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين تقييم المخاطر والتهديدات ومستوى استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الآزمات. حيث بلغ معامل الارتباط $R^2 = 0.494$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.494$ ، أي أن 49.4% من التباين في مستوى استمرارية سلسلة الإمداد يمكن تفسيره من خلال متغير تقييم المخاطر والتهديدات منفرداً.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة 299.107 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزّز من الدلالة الإحصائية للنموذج ككل. وبلغ معامل التأثير $B = 0.648$ بقيمة $T = 17.298$ ومستوى دلالة (0.000)، ما يعني أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسات تقييم المخاطر والتهديدات تؤدي إلى زيادة قدرها 0.648 في مستوى استمرارية سلسلة الإمداد. وبناءً على ذلك ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وتقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثالثة (H03)

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التعافي والاستجابة على استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الآزمات في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية”.

للتحقق من صحة هذا الفرض، استُخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استراتيجيات التعافي والاستجابة على استمرارية سلسلة الإمداد

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient
----------------	--------------	------------------------	-----------------	--------------------------

استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات	معامل الارتباط معامل التحديد r^2	df / F المحسوبة / Sig. F	استراتيجيات التعافي والاستجابة	B / الخطأ المعياري / Beta / T / Sig. t
	0.741 / 0.549	1 / 373.216 / 0.000		0.714 / 0.037 / 0.741 / 19.320 / 0.000

تُشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول (16) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين استراتيجيات التعافي والاستجابة ومستوى استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات. فقد بلغ معامل الارتباط $R^2 = 0.549$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.549$ ، أي أن 54.9% من التباين في مستوى استمرارية سلسلة الإمداد يمكن تفسيره من خلال متغير استراتيجيات التعافي والاستجابة منفرداً، وهي أعلى نسبة تفسير من بين الأبعاد الفردية، مما يبرز الدور الجوهرى لهذا البعد.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة 373.216 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً. أما معامل التأثير فقد بلغ $B = 0.714$ بقيمة $T = 19.320$ ومستوى دلالة (0.000)، ما يعني أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسات استراتيجيات التعافي والاستجابة تؤدي إلى زيادة قدرها 0.714 في مستوى استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات. وبناءً على ذلك تُرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة وتُقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الرابعة (H04)

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاختبار والتمارين والتحسين المستمر على استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية”.

للتحقق من صحة هذا الفرض، استُخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاختبار والتمرين والتحسين المستمر على استمرارية سلسلة الإمداد

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient
استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الآزمات	معامل الارتباط / معامل التحديد r^2	df / F المحسوبة / Sig. F	الاختبار والتمرين والتحسين المستمر	B / الخطأ المعياري / Beta / T / Sig. t
	0.689 / 0.475	1 / 276.821 / 0.000		0.629 / 0.038 / 0.689 / 16.638 / 0.000

تُبين نتائج تحليل الانحدار في الجدول (17) وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين الاختبار والتمرين والتحسين المستمر ومستوى استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الآزمات. حيث بلغ معامل الارتباط $R^2 = 0.689$ ، مما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) $0.475 =$ ، أي أن 47.5% من التباين في مستوى استمرارية سلسلة الإمداد يمكن تفسيره من خلال ممارسات الاختبار والتمرين والتحسين المستمر منفرداً.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة 276.821 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً. كما بلغ معامل التأثير $B = 0.629$ بقيمة $T = 16.638$ ومستوى دلالة (0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسات الاختبار والتمرين والتحسين المستمر تؤدي إلى زيادة قدرها 0.629 في مستوى استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الآزمات، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك تُرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة وتُقبل الفرضية البديلة.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها

1.5 تمهيد

يُشكّل هذا الفصل خاتمة الرحلة البحثية التي انطلقت من طرح إشكالية الدراسة، مروراً ببناء إطارها النظري وتصميم منهجيتها، وصولاً إلى تحليل بياناتها الميدانية. ويعرض الباحث في هذا الفصل أبرز النتائج التي أسفر عنها التحليل الإحصائي مع تفسير أسبابها وربطها بما جاء في الدراسات السابقة، ثم يُقدّم جملة من التوصيات العملية الموجهة للشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية بغية تعزيز فاعلية خطط استمرارية الأعمال ودورها في ضمان استمرارية سلاسل الإمداد في ظل الأزمات.

2.5 نتائج الدراسة

كشفت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى تطبيق خطط استمرارية الأعمال بأبعادها المختلفة لدى الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية جاء مرتفعاً بمتوسط عام بلغ (3.92) وانحراف معياري (0.548)، ويعزو الباحث ذلك إلى الوعي المتنامي لدى قيادات هذه الشركات بأهمية بناء منظومات مؤسسية قادرة على الصمود في مواجهة الاضطرابات، ولما سيمّا في أعقاب التجربة التي مرّت بها المملكة والعالم أجمع خلال جائحة كوفيد-19 التي كشفت عن مواطن الهشاشة في الممارسات التقليدية للإدارة. وتتسجم هذه النتيجة مع ما تناوله شديد (2022) في معالجته لأداء المنظمات في مواجهة الأزمات، ومع ما أبرزه Rumman (2022) من ارتباط تبني خطط الاستمرارية بمستوى نضج المنظمة الاستراتيجي، فضلاً عن انسجامها مع التوجّه الذي تناولته صلاح (2025) بشأن دور التحوّل الرقمي في دعم منظومة الاستمرارية في الشركات الكبرى.

وأظهر التحليل أن بُعدي "تحليل الأثر على الأعمال" و"استراتيجيات التعافي والاستجابة" جاءا في مقدّمة أبعاد المتغير المستقل بمتوسط حسابي بلغ (3.98) لكلٍ منهما، ويرجع الباحث هذا التقدّم إلى أن الشركات الكبرى تدرك أن الفهم الدقيق لأنشطتها الجوهرية وتحديد آثار توقّفها يُشكّلان نقطة الانطلاق التي لا يمكن بناء أي خطة استمرارية بدونها، وأن امتلاك بدائل تشغيلية جاهزة يُعدّ مطلباً لا غنى عنه في القطاعات الحيوية التي تعمل فيها هذه الشركات. وتلتقي هذه النتيجة مع ما طرحه الحسين ومتولي

(2023) في تناولهما لأهمية التخطيط المسبق للاستمرارية، ومع ما أبرزه (Namdar et al. (2021) في معالجتهم لتصميم الشبكات المرنة التي تنطلق من تحليل الآثار المتوقعة.

في المقابل، جاء بُعد "الاختبار والتمرين والتحسين المستمر" في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي بقيمة (3.82)، وهو وإن كان يقع في مستوى مرتفع إلا أنه الأدنى مقارنةً بسائر الأبعاد، ويُفسّر الباحث ذلك بأن ثقافة الاختبار الدوري والمحاكاة الميدانية لخطط الاستمرارية لا تزال في طور التطور لدى بعض الشركات، وربما ينظر إليها بعض المديرين بوصفها عبئاً تشغيلياً إضافياً لا استثماراً في الجاهزية. وتتسق هذه القراءة مع ما ذهب إليه الزعبي والشوابكة (2023) من أن ممارسات الاختبار المنهجي كثيراً ما تتراجع أمام أولويات الإنتاج والتشغيل اليومي، ومع ما أشار إليه Riglietti et al. (2022) بشأن الفجوة القائمة بين التصميم النظري للخطط والممارسة الفعلية لاختبارها.

وعلى مستوى المتغير التابع، جاء مستوى استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات لدى الشركات الكبرى مرتفعاً بمتوسط عام بلغ (3.87) وانحراف معياري (0.579)، ويعزو الباحث ذلك إلى الاستثمار الملموس الذي توجّهه هذه الشركات نحو تطوير سلاسل إمدادها من خلال التنوع في مصادر التوريد وتبني التقنيات الرقمية وبناء علاقات استراتيجية مع الشركاء. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما أشار إليه عبد النبي (2023) في تناوله لجدارات سلاسل الإمداد في المنظمات الصناعية، ومع ما طرحه Maleki Vishkaei and De Giovanni (2024) بشأن التحوّلات التي طرأت على ممارسات السلسلة في أعقاب جائحة كوفيد-19 ودفعت المنظمات نحو تعزيز قدراتها على الاستمرارية.

وقد أظهرت الفقرة المتعلقة بـ "استفادة الشركة من تجارب الأزمات السابقة في تعزيز جاهزية السلسلة" أعلى متوسط حسابي بلغ (4.02)، ويرجع الباحث ذلك إلى أن الشركات الكبرى في المملكة اكتسبت خلال السنوات الأخيرة رصيذاً معرفياً مهماً من تجاربها مع الاضطرابات المتعاقبة، وباتت تُوظّف هذا الرصيد في إعادة تصميم ممارساتها الإمدادية على نحو أكثر مقاومةً للأحداث المستقبلية. وتتسق هذه القراءة مع ما ذكره الصاعدي والمعمري وباوزير (2024) بشأن دور التعلّم من الأزمات في تطوير استراتيجيات إدارتها.

في المقابل، جاءت فقرة "استثمار الشركة في مسارات لوجستية بديلة" بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.72)، ويُفسّر الباحث ذلك بأن بناء المسارات اللوجستية البديلة يستوجب استثمارات مالية كبيرة وعلاقات تعاقدية معقّدة مع مقدّمي الخدمات، وهو ما يجعل بعض الشركات تتحفّظ في الاندفاع نحوه دون

دراسة كلفة/عائد دقيقة. ويلتقي هذا الطرح مع ما أبرزه محمد وفضل الله (2021) في تناولهما لتحديات أتمتة سلاسل الإمداد وتنويعها.

وفيما يتعلّق باختبار الفرضية الرئيسة، أثبتت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخطط استمرارية الأعمال بأبعادها الأربعة مجتمعةً على استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات، إذ فسّرت هذه الأبعاد ما نسبته (69.1%) من التباين في المتغير التابع. ويُعزو الباحث هذه النتيجة إلى الطبيعة التكاملية للعلاقة بين المتغيرين، إذ تُشكّل خطط استمرارية الأعمال البنية التحتية المؤسسية التي تنبثق عنها قدرات السلسلة على الصمود والتعافي، ولا يمكن تصوّر سلسلة إمداد مستمرة في ظل غياب منظومة استمرارية شاملة على مستوى المنظمة. وتتسجم هذه النتيجة مع الطرح المنهجي الذي قدّمه Riglietti et al. (2021) بشأن مساهمة إدارة استمرارية الأعمال في تعزيز مكونات مرونة السلسلة، ومع ما تناوله Guntuka et al. (2024) من ارتباط بين ممارسات الاستمرارية والقدرة على التعافي من الاضطرابات على مستوى المنشأة.

وعلى مستوى الفرضيات الفرعية، برز بُعد "استراتيجيات التعافي والاستجابة" بوصفه الأكثر تأثيراً في استمرارية سلسلة الإمداد، إذ فسّر منفرداً ما نسبته (54.9%) من التباين في المتغير التابع، ويفسّر الباحث ذلك بأن هذا البعد يُمثّل الحلقة التنفيذية المباشرة التي تظهر فيها فاعلية سائر الأبعاد الأخرى، فما يُنجز في مرحلتَي التحليل والتقييم لا يُترجم إلى نتائج ملموسة إلا من خلال البدائل التشغيلية وقنوات الاتصال والأدوار المحددة التي يُوفّرها هذا البعد. وتتقاطع هذه القراءة مع ما تناوله Dehghani et al. (2024) في نموذجهم التكاملية الذي جمع بين تخطيط المرونة والاستمرارية في مواجهة الاضطرابات المترابطة، ومع ما طرحه حسب الله ومحمد (2023) بشأن دور الاستجابة الاستراتيجية في تحقيق الاستمرارية.

وجاء بُعد "تقييم المخاطر والتهديدات" في المرتبة الثانية بتفسير ما نسبته (49.4%) من التباين، ويرجع الباحث ذلك إلى أن التقييم المنهجي للمخاطر يُوفّر لصانعي القرار خارطة واضحة للتهديدات المحتملة، مما يُتيح تصميم استجابات مسبقة لكل نوع من الأحداث بدلاً من الارتجال حال وقوعها. وتلتقي هذه القراءة مع ما أشار إليه قندوز (2022) في تناولها لإدارة سلاسل الإمداد الدولية في ظل الأزمات، ومع ما تناوله قطيشات والشاعر (2025) بشأن الدور المعدّل لإدارة المخاطر في تعزيز الاستمرارية.

كما فسّر بُعد "الاختبار والتمرين والتحسين المستمر" ما نسبته (47.5%) من التباين في استمرارية سلسلة الإمداد، ويرجع الباحث هذا الأثر إلى أن التمارين الدورية تكشف عن الثغرات في الخطط قبل وقوع الأحداث الفعلية، وتُتميّ لدى الفرق التنفيذية الجاهزية النفسية والمهارية للتعامل مع المواقف الاستثنائية. وتتسجم هذه القراءة مع ما تناوله عربيات وأبو رمان (2024) بشأن دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الاستمرارية، ومع ما طرحه موسى والرابعة (2025) في معالجتهمما للتوجه الريادي وارتباطه بالاستمرارية.

وأخيراً، فسّر بُعد "تحليل الأثر على الأعمال" ما نسبته (43.3%) من التباين، وهو وإن كان الأدنى بين الأبعاد إلا أنه ذو دلالة إحصائية عالية، ويُعلّل الباحث ذلك بأن هذا البعد يُمثّل مرحلة التخطيط التمهيدية التي تسبق التنفيذ الفعلي، ومن ثم فإن أثره على استمرارية السلسلة يتحقّق بصورة غير مباشرة عبر الأبعاد التنفيذية اللاحقة. وتتسق هذه القراءة مع ما أورده Al-Nimri and Al-Shawabkeh (2023) بشأن ارتباط المواءمة الاستراتيجية بالاستمرارية، ومع ما تناوله Mohezar et al. (2023) في معالجتهم لاستراتيجيات الاستمرارية في مواجهة مخاطر السلسلة.

وقد كشفت مصفوفة الارتباط عن وجود علاقات ارتباط طردية موجبة قوية بين خطط استمرارية الأعمال بأبعادها واستمرارية سلسلة الإمداد، إذ بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين كلياً (0.812)، ويُفسّر الباحث ذلك بأن الشركات التي تتبنّى منظومة متكاملة من خطط الاستمرارية تصل إلى مستويات أعلى من الاستقرار الإمدادي في مواجهة الأزمات. وتلتقي هذه القراءة مع ما طرحه علاق (2023) في معالجتهم لتقنيات سلسلة الكتل ودورها في تحسين أداء السلسلة، وما تناوله عمرو وعبدالقادر (2023) بشأن استراتيجيات الإمداد وارتباطها بتحقيق الميزة التنافسية.

كما بيّنت النتائج أن التنسيق بين شركاء السلسلة والاعتماد على تبادل أني للمعلومات جاء في مراتب متقدمة ضمن فقرات المتغير التابع، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك الشركات الكبرى أن الاستمرارية في العصر الراهن مسألة شبكية لا فردية، وأن قوة السلسلة تتحدّد بأضعف حلقاتها لا بأقواها. وتتسجم هذه القراءة مع ما تناوله محمد وحمودة وعيسى وعطية (2021) في معالجتهم لتكامل السلاسل وأثره على الأداء التشغيلي.

3.5 توصيات الدراسة

بناءً على ما أسفرت عنه الدراسة، يُقدّم الباحث جملةً من التوصيات الموجهة إلى الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية والجهات ذات الصلة، على النحو الآتي:

- تبني منظومة متكاملة لخطط استمرارية الأعمال تجمع بين الأبعاد الأربعة في إطار واحد متسق، مع تجنب الاقتصار على بُعد واحد أو التعامل مع الأبعاد بصورة منعزلة، وذلك ضمن هيكل مؤسسي واضح يُحدّد المسؤوليات ويوزّع الصلاحيات ويربط الأدوار بمنظومة الحوكمة العامة للشركة.
- توجيه استثمارات إضافية نحو بُعد الاختبار والتمرين والتحسين المستمر بوصفه أكثر الأبعاد قابليةً للتطوير في السياق السعودي، وذلك من خلال إعداد جدول سنوي للتمارين الدورية يشمل تمارين محاكاة كاملة على الأقل مرتين في السنة، وتمرين مكتبية شهرية تختبر سيناريوهات محددة، مع توثيق مخرجات كل تمرين وربطها بخطط التطوير.
- تعزيز ممارسات استراتيجيات التعافي والاستجابة بوصفها البعد الأكثر تأثيراً في استمرارية السلسلة، من خلال بناء مراكز عمليات طوارئ مجهزة بكوادر مدربة، وتحديد مواقع بديلة جاهزة للتفعيل الفوري، وتوفير أنظمة اتصالات مستقلة تعمل في حالات انقطاع الشبكات الاعتيادية.
- تطوير منظومة تقييم المخاطر لتشمل المخاطر الناشئة كالمخاطر السيبرانية والمناخية والجيوسياسية، مع تحديث خارطة المخاطر مرتين سنوياً على الأقل، والاستعانة بأدوات تحليل السيناريوهات لاستكشاف الأحداث غير المسبوقة.
- تنويع قاعدة الموردين وتوسيع دائرة الشركاء اللوجستيين بحيث لا يعتمد أي نشاط جوهري في السلسلة على مصدر واحد، مع الحرص على توزيع الموردين جغرافياً لتقليل تأثير الأزمات المحلية والإقليمية.
- الاستثمار في التقنيات الرقمية التي تُعزّز الرؤية والشفافية عبر السلسلة، ولا سيما تقنيات إنترنت الأشياء وسلسلة الكتل وأنظمة التنبؤ بالطلب، بما يتيح للشركة الانتقال من الاستجابة المتأخرة إلى التدخل الاستباقي.
- تطوير المسارات اللوجستية البديلة بوصفه أحد المجالات التي أظهر التحليل حاجتها إلى تعزيز، من خلال إبرام اتفاقيات إطارية مع مقدّمي خدمات النقل والتخزين تُتيح تفعيل مسارات بديلة عند الحاجة دون تعقيدات تعاقدية.

- بناء منظومة مؤشرات أداء رئيسة (KPIs) خاصة باستمرارية الأعمال واستمرارية السلسلة، ومتابعتها بصورة دورية على مستوى الإدارة العليا، وربطها بأنظمة الحوافز المؤسسية لضمان الالتزام بها.
- تنمية ثقافة الاستمرارية لدى العاملين على مختلف المستويات من خلال برامج تدريبية منهجية تُدمج مفاهيم إدارة الأزمات والمخاطر ضمن المسارات التدريبية الاعتيادية، مع إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في تصميم الخطط والإسهام في تطويرها.
- تعزيز التكامل بين خطط استمرارية الأعمال وسائر منظومات الإدارة كإدارة الجودة وإدارة المخاطر وإدارة الأمن السيبراني، بما يُثمر منظومة حوكمة موحدة تتجنب الازدواجية وتُحقق التوافق بين المتطلبات.
- إنشاء منتديات تعاون على مستوى القطاع تجمع الشركات الكبرى العاملة في المجال ذاته لتبادل الخبرات والدروس المستفادة من الأزمات، مع الحرص على الحفاظ على المعلومات الحساسة تنافسياً.
- توثيق تجارب الشركة في مواجهة الأزمات في قاعدة معرفية مؤسسية تُوظف مرجعاً في التدريب وإعداد الخطط المستقبلية، بما يحمي رأس المال المعرفي المؤسسي من الضياع بفعل دوران العمالة أو تغير القيادات.
- الاستفادة من التوجهات الوطنية المرتبطة برؤية المملكة 2030 في مجال بناء منظومات إمدادية قادرة على الصمود، والاستفادة من المبادرات الحكومية الداعمة لتوطين الصناعات الحيوية وتقليل الاعتماد على الاستيراد في السلع الاستراتيجية.
- مواءمة الخطط مع المعايير الدولية المتخصصة في استمرارية الأعمال كمعيار ISO 22301 ومعايير مرونة سلاسل الإمداد، بما يُعزز الموثوقية أمام الشركاء الدوليين والجهات التنظيمية.
- إجراء مراجعات دورية شاملة لخطط الاستمرارية على أن تتزامن مع أي تغير جوهري في هيكل الشركة أو نطاق أعمالها أو بيئتها التنافسية، بما يضمن استمرار ملائمة الخطط للواقع التشغيلي المتطور.

4.5 الدراسات المقترحة

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة، يقترح الباحث توجيه البحوث المستقبلية نحو دراسة أثر خطط استمرارية الأعمال على مخرجات أخرى كالأداء المالي والابتكار المؤسسي، ودراسة الدور الوسيط

أو المعدّل لمتغيرات كالثقافة التنظيمية والتحول الرقمي والقيادة الاستراتيجية في العلاقة بين خطط الاستمرارية واستمرارية السلسلة، وإجراء دراسات مقارنة بين الشركات الكبرى والمشاريع المتوسطة والصغيرة، وبين القطاعات المختلفة داخل المملكة، فضلاً عن الدراسات الطولية التي تتبّع تطور ممارسات الاستمرارية عبر الزمن.

Abstract

This study aimed to measure the impact of business continuity plans, in their four dimensions (business impact analysis, risk and threat assessment, recovery and response strategies, and testing, exercising and continuous improvement), on supply chain continuity during crises in large companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive-analytical approach, and a questionnaire was employed as the main data-collection tool, comprising (26) items distributed across the study variables. The instrument was administered to a stratified random sample of employees in top and middle management levels across four sectors: industrial, energy and petrochemicals, retail and distribution, and food and beverages, with (308) valid questionnaires retained for analysis. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used to process the data, applying multiple statistical techniques including means, standard deviations, Cronbach's alpha, Pearson correlation, and simple and multiple linear regression analyses. The results revealed a statistically significant impact at ($\alpha \leq 0.05$) of business continuity plans in their combined dimensions on supply chain continuity, explaining (69.1%) of the variance in the dependent variable. Recovery and response strategies emerged as the most influential dimension, followed by risk and threat assessment, then testing and continuous improvement, and finally business impact analysis. The study recommended adopting an integrated business continuity framework, promoting a culture of periodic testing, diversifying the supplier base and logistical routes, investing in digital technologies supporting supply chain visibility and transparency, and aligning practices with international specialized standards.

Keywords: Business Continuity Plans, Supply Chain Continuity, Crisis Management, Business Impact Analysis, Risk Assessment, Recovery Strategies, Large Companies, Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- 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>
- 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>
- الحسين، عمر يحيى، و متولي، أيمن حسن. (2023). تأثير تخطيط التعاقب القيادي على استمرارية الأعمال في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على القطاع الخاص المصري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع2 ، 801 - 857. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1445099>
- 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>
- 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>
- 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>

- الصاعدي، سامي مسلم عبيد، المعمري، حسان محمد خير الله، و باوزير، تركي خالد أحمد. (2024). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على سلاسل الإمداد بالشركات. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، ع32 ، 175 - 226. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1482633>
- صلاح، إنجي أحمد يحيى. (2025). دور التحول الرقمي في تعزيز استمرارية الأعمال: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في ضوء رؤية مصر 2030. الإدارة العامة، س65، ع4 ، 1051 - 1114. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1567733>
- عبدالنبي، عمرو محمد محمد. (2023). أثر جدارات سلاسل الإمداد في أداء المنظمات الصناعية: تحليل الدور الوسيط لسرعة استجابة سلاسل الإمداد: دراسة تطبيقية في قطاع الصناعات الكيماوية المصرية. مجلة التجارة والتمويل، ع2 ، 190 - 239. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1396468>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- عمرو، محمد عمر محمد محمود، و عبدالقادر، محمد أحمد. (2023). أثر استراتيجيات الإمداد على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية (رسالة ماجستير غير

منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1401179>

- 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>

- 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>

- قندوز، عائشة. (2022). إدارة سلاسل الامداد الدولية في ظل أزمة كوفيد-19. مجلة ريحان للنشر العلمي، ع19 ، 115 - 139. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1239386>

- محمد، خالد الفاضل بابكر، و فضل الله، عثمان النور سليمان. (2021). تطوير تطبيق لأتمتة سلاسل الامداد: دراسة حالة: سلسلة امداد الوقود بولاية الخرطوم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1290792>

- محمد، هبة محمد جاد، حمودة، منى أحمد محمد، عيسى، محمد محمد محمد، و عطية، طاهر مرسى. (2021). قياس تأثير تكامل سلاسل الإمداد على الأداء التشغيلي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الموانئ البحرية المصرية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع3 ، 837 - 865.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1179375>

- محمد، هبة محمد جاد، حمودة، منى أحمد محمد، عيسى، محمد محمد محمد، و عطية، طاهر مرسى. (2021). قياس تأثير تكامل سلاسل الإمداد على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الموانئ البحرية المصرية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع3 ، 866 - 891.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1179387>

- موسى، مهند 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>

• موسى، مهند 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>

ثانياً: المراجع الإنجليزية

- Dehghani Sadrabadi, M. H., Makui, A., Ghousi, R., & Jabbarzadeh, A. (2024). An integrated optimization model for planning supply chains' resilience and business continuity under interrelated disruptions: a case study. *Kybernetes*, 53(12), 5801-5842.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Mohezar, S., Mohamad, M. N., & Mohd Nor, M. N. (2023). Supply chain risk and SME business continuity strategies in the food industry during COVID-19 pandemic. *Continuity & Resilience Review*, 5(2), 116-134.
- Namdar, J., Torabi, S. A., Sahebjamnia, N., & Nilkanth Pradhan, N. (2021). Business continuity-inspired resilient supply chain network design. *International Journal of Production Research*, 59(5), 1331-1367.
- 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.
- 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.
- 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.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر خطط استمرارية الأعمال على استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات: دراسة ميدانية على الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية.

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة ☐ 50 - 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 10 - 5 سنوات ☐ من 15 - 10 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
- 5- القطاع ☐ القطاع الصناعي ☐ قطاع الطاقة والبتروكيماويات ☐ قطاع التجزئة والتوزيع ☐ قطاع الأغذية والمشروبات
- 6- المستوى الوظيفي ☐ مدير تنفيذي / مدير عام ☐ مدير إدارة ☐ رئيس قسم ☐ مشرف / أخصائي أول

ثانياً محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: خطط استمرارية الأعمال، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
تحليل الأثر على الأعمال						
تحرص الشركة على تحديد الأنشطة الجوهرية التي لا يمكن توقّفها في أوقات الأزمات.						
تقيس الشركة الأثار المالية والتشغيلية المحتملة لتوقّف عملياتها الحيوية.						
تحدّد الشركة أزمنة التعافي المستهدفة لكل نشاط من أنشطتها الحيوية.						
تكشف الشركة عن الاعتماديات المتبادلة بين أنشطتها ووحداتها المختلفة.						
تقييم المخاطر والتهديدات						
تعتمد الشركة منهجية منظّمة لرصد المخاطر التي تُهدّد استمرار عملياتها.						
تُقدّر الشركة احتمالات وقوع المخاطر المختلفة بصورة دورية.						
تُصنّف الشركة المخاطر وفق شدّة أثرها المتوقع على عملياتها.						
تُحدّث الشركة خريطة مخاطرها بما يتّسق مع مستجدّات البيئة التشغيلية.						
استراتيجيات التعافي والاستجابة						
تمتلك الشركة خططاً واضحة للاستجابة الفورية عند وقوع الاضطرابات.						

البعد					أوافق بشدة	أوافق	أواف ق	محايد	معارض	معارض بشدة
تُوفّر الشركة بدائل تشغيلية جاهزة للتنفيع في أوقات الأزمات.										
تعتمد الشركة قنوات اتصال مخصصة تعمل بكفاءة في الظروف الاستثنائية.										
تُحدّد الشركة أدواراً ومسؤوليات واضحة لفرق التعافي والاستجابة.										
الاختبار والتمرين والتحسين المستمر										
تُجري الشركة تمارين محاكاة دورية لاختبار خطط استمرارياتها.										
توثّق الشركة الدروس المستفادة من كل تمرين واختبار.										
تُحدّث الشركة خطط الاستمرارية بناءً على مخرجات الاختبارات.										
تُتيح الشركة قنوات مستمرة لتلقّي المقترحات التطويرية من العاملين.										

✿ المحور الثاني: استمرارية سلسلة الإمداد في ظل الأزمات، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

أوافق بشدة	أوافق	أوافق ق	محايد	معارض بشدة	البعد
					تحافظ سلسلة الإمداد في الشركة على تدفق المواد بمستويات مقبولة أثناء الأزمات.
					تمتلك السلسلة قدرةً على التكيف السريع مع الاضطرابات المفاجئة.
					تعتمد الشركة على قاعدة موردين متنوعة تُقلل من مخاطر الاعتماد على مصدر واحد.
					توفر الشركة رؤيةً واضحةً لمواقع المخزون والشحنات في مختلف حلقات السلسلة.
					تعتمد الشركة على تقنيات رقمية حديثة لتعزيز الشفافية عبر السلسلة.
					يتسم التنسيق بين الشركة وشركائها في السلسلة بالفاعلية أثناء الأزمات.
					تستعيد السلسلة أداءها المعياري في زمن قصير بعد التعرّض للاضطرابات.
					تُتيح الشركة تبادلًا آنيًا للمعلومات بين حلقات السلسلة.
					تستثمر الشركة في مسارات لوجستية بديلة تُوظف عند الحاجة.
					تستفيد الشركة من تجارب الأزمات السابقة في تعزيز جاهزية السلسلة.

مع خالص التقدير والاحترام

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

Main supervisor/

Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Second supervisor/

Dr. Fayez Jarad

2026 – 1448