

دراسات نقدية

إدارة مخاطر سلسلة التوريد في المملكة العربية السعودية:
دراسة حالة استكشافية لأبعادها وتأثيرها على أداء الشركة

التكليف الثاني لمادة دراسات نقدية 2
محمد عبدالله الزاير
242000178



نقد مقدمة الرسالة

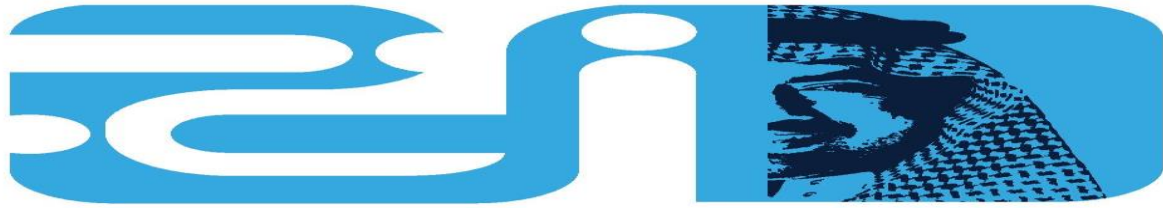
هذه الرسالة من إعداد مجموعة من الطلاب في جامعة ميد او شن، إلا أنه وللأسف لم يذكر في الرسالة نفسها تاريخ النشر، ولكن تم تحديد الإطار الزمني للدراسة في نهاية قسم المقدمة. بالنسبة إلى المقدمة فيمكن أن أتناولها بالجوانب التالية:

- الجزء الأول من المقدمة لم يكن واضحاً بالنسبة لي كمتخصص في سلاسل الإمداد، وحسب ما يبدو لي فإن الأمر قد يعود إلى محاولة الترجمة من مصادر أجنبية بشكل لم يعكس الفهم الكافي لمفهوم سلسلة التوريد.
- فيما يتعلق بتعريف الباحثين بموضوع الدراسة وتوضيح أهميتها فقد كان التعريف جيداً وموجزاً ويعكس أهمية إدارة مخاطر سلسلة التوريد مع ربط ذلك بدوره بتحسين أداء الشركات، وذلك بسبب الأهمية الكبيرة لهذا الأمر وقلة تغطيته في البحوث الأكاديمية المحلية.
- مشكلة الدراسة لم تعرف بشكل جيد من وجهة نظري، فقد كان الأمر أقرب بالبحث في أهمية الدراسة لا مشكلتها، فمشكلة الدراسة ينبغي أن تركز على المخاطر، بمعنى أن يتم التركيز على التبعات التي قد تسببها مخاطر سلسلة التوريد على الشركات والعملاء، مثل تسبب انقطاع التوريد للمواد الخام بتضرر خطوط الإنتاج وبالتالي توقف تصنيع بعض المنتجات، وبالتالي فإن توضيح هذه المشاكل ستكون هي الطريق الصحيح لفهم أهمية الدراسة.



نقد مقدمة الرسالة

- تم تحديد أسئلة واضحة ومنطقية للدراسة البحثية، وأرى أنها مهمة للشركات، ويمكن أن تشكل هذه الأسئلة عامل جذب لمن يقرأ الرسالة لإكمال القراءة والتعرف على ما توصلت إليه الدراسة من إجابات.
- تم تحديد مجتمع الدراسة بالشركات في المملكة العربية السعودية، وشخصياً أرى بأن المجتمع كبير جداً وكان الأجدى أن يتم اختيار مجتمعا أكثر تحديداً، كأن يكون الاختيار على شركات الصناعات البتروكيميائية، أو شركات تصنيع الأدوية أو الأغذية ونحو ذلك.



جامعة الجميع الذكية
Everyone's Smart University

إدارة مخاطر سلسلة التوريد في المملكة العربية السعودية: دراسة حالة
استكشافية لأبعادها وتأثيرها على أداء الشركة

**SUPPLY CHAIN RISK MANAGEMENT IN THE KINGDOM OF SAUDI
ARABIA: AN EXPLORATORY CASE STUDY OF ITS DIMENSIONS AND
IMPACT ON COMPANIES PERFORMANCE**

إعداد:	
20212005239	1. -منال رذن المطيري
20222006041	2. -غدير عوض سليمان الحربي
20222006196	3. -رولا حسن ابراهيم الهباش
20222005755	4. -وفاء سليمان عبدالله العروج
20222005648	5. -لمياء احمد عبدالرزاق العصيمي
20212005309	6. -ديما منصور عوض العتيبي
20212005308	7. -ريما منصور عوض العتيبي
20212005045	8. -أحلام فهد جعثن العتيبي
20212005065	9. -وضحي صالح عبد رب الرسول السليمان
20222005412	10. امل محمد مطلق العنزي

إشراف:

الدكتورة فاطمه مصطفى

الدكتور وليد سلمان

الفهرس

4	رسالة شكر وتقدير.....
5	الفصل الاول : مقدمة
5	1.1 المقدمة :
6	1.2. مشكلة الدراسة :.....
6	1.3 أسئلة الدراسة :
7	1.4 الهدف من الدراسة :
7	1.5 أهمية الدراسة:.....
8	1.6 الدراسات السابقة والاطار النظري:.....
12	1.7 الفرضيات.....
12	1.7.1 الفرضية الاولى.
12	1.7.2 الفرضية الثانية.....
12	1.8 نظريات البحث :
13	1.9 حدود البحث:
14	1.10 شكل البحث
15	1.11 الاطار الزمني للدراسة
16	الفصل الثاني الاطار النظري
16	2.1 مقدمة:.....
18	2.2 المخاطر
19	2.3 مخاطر سلسلة التوريد
22	2.3.1 مخاطر جودة سلسلة التوريد
22	2.3.1.1 تعريف مخاطر جودة سلسلة التوريد
25	2.3.1.2 البعد الهيكلي لسلسلة التوريد
26	2.3.1.3 تصميم المنتج و أبعاد التصنيع
28	2.4 إدارة سلسلة التوريد:.....
28	2.5 إدارة الجودة
29	2.6 إدارة المخاطر

30	2.7 إدارة مخاطر سلسلة التوريد
34	2.7.1 إدارة مخاطر جودة سلسلة التوريد
35	2.8 النظريات ذات الصلة بمخاطر سلسلة التوريد
35	2.8.1 نظرية الوكالة
35	2.8.2 نظرية التكامل
36	2.8.3 نظرية العرض على أساس الموارد
36	2.8.4 نظرية الاعتماد على الموارد
37	2.9 فجوة البحث
37	2.9.1 فجوة البحث في مخاطر جودة سلسلة التوريد
38	2.10 ملخص الفصل
38	الفصل الثالث الطريقة والجراءات
38	3.1 مقدمة:
40	3.2 منهجية الدراسة
41	3.3 مجتمع وعينة الدراسة:
41	3.4 تطوير الاستبيان
41	3.5 إدارة الاستبيان - جمع البيانات
41	3.6 أبعاد الاستبيان:
42	3.7 ثبات أداة الدراسة
43	3.8 ملخص الفصل
43	الفصل الرابع النتائج واختبار الفرضيات:
43	4.1 مقدمة
44	4.2 المعالجة الإحصائية المستخدمة:
44	4.3 تحليل بيانات الدراسة الوصفية:
48	4.5 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الأول من الاستبيان:
50	4.6 - الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثاني من الاستبيان:
52	4.7 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثالث من الاستبيان:
54	4.7 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الرابع من الاستبيان
56	الفصل الخامس الخاتمة والتوصيات
57	6. المراجع:

57	المراجع العربية :
59	المراجع الاجنبية:
60	7.الملاحق
60	7.1الاستبيان:
61	7.2 أسئلة الاستبيان
78	ملخص الرسالة باللغة العربية :
80	ملخص الرسالة باللغة الانجليزية

قائمة الجداول:

20	جدول 2.1 المخاطر وانواعها
32	جدول 2.2 الدراسات الاجنبية والعربية المتعلقة بالدراسة
42	جدول (3.1) ابعاد المخاطر الاربعة
45	جدول 4.1 فئات الشركات التي ينتهي اليها المشاركون في الاستبيان
47	جدول 4.2 وظيفة المشاركون في الاستبيان
48	جدول 4.3 يوضح نسب التكرار والانحراف المعياري والوسط الحسابي للبعد الاول
50	جدول 4.4 يوضح نسب التكرار والانحراف المعياري والوسط الحسابي للبعد الثاني
52	جدول 4.5 يوضح نسب التكرار والانحراف المعياري والوسط الحسابي للبعد الثالث
54	جدول 4.3 يوضح نسب التكرار والانحراف المعياري والوسط الحسابي للبعد الرابع

قائمة الاشكال والصور:

13	شكل (1.1)فصول الدراسة
14	شكل (1.2) الأطار الزمني للدراسة
16	شكل (2.1) هيكل الأدبيات التي سوف يتم مراجعتها في هذا الفصل
22	شكل (2.2) سلسلة التوريد من منظور A
22	شكل (2.3) سلسلة التوريد من منظور B
22	شكل (2.4) سلسلة التوريد من منظور C
24	الشكل 2.5 بعدين لعدم اليقين في مخاطر جودة سلسلة التوريد
42	شكل (3.1)أبعاد الاستبيان الاربعة
45	شكل 4.1 توزيع جوجل فورم لقطاع الشركات المشتركين في الاستبيان
47	شكل 4.2الرسم البياني لتوضيح المهن المشاركة في الاستبيان
49	شكل 4.3 البعد الاول من الاستبيان - تحويل المخاطر
50	شكل 4.4 يوضح نسب التكرار والانحراف المعياري والوسط الحسابي للبعد الثاني
53	شكل 4.5 يوضح نسب التكرار للبعد الثالث
54	شكل 4.6 يوضح نسب التكرار للبعد الرابع

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ، وَالْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ الَّذِي وَفَّقَنَا وَأَعَانَنَا عَلَى إِهْنَاءِ هَذَا الْبَحْثِ وَالْخُرُوجِ بِهِ
 بِهِذِهِ الصُّورَةِ الْمُتَكَامِلَةِ ، فَبِالْأَمْسِ الْقَرِيبِ بَدَأْنَا مَسِيرَتَنَا التَّعْلِيمِيَّةَ وَنَحْنُ نَتَحَسَّسُ الطَّرِيقَ بِرَهْبَةٍ وَارْتِبَالٍ ، فَزَارَيْنَا
 أَنْ (مَا تَعْلَمْنَاهُ فِي تَخَصُّصِنَا إِدَارَةَ الْمَخَاطِرِ) هَدَفًا سَامِيًا وَحُبًّا وَغَايَةً تَسْتَحِقُّ السَّيْرَ لِأَجْلِهَا ، وَإِنْ بَحَثْنَا يَحْمِلُ فِي
 طَيَاتِهِ طُمُوحَ شَبَابٍ يَحْلُمُونَ أَنْ تَكُونَ أُمَّتُهُمُ الْعَرَبِيَّةُ كَالشَّامَةِ بَيْنَ الْأُمَمِ . وَانْطِلَافًا مِنْ مَبْدَأٍ أَنَّهُ لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مِنْ لَا
 يَشْكُرُ النَّاسُ ، فَإِنَّا نَتَوَجَّهُ بِالشُّكْرِ الْجَزِيلِ لِلْأُسْتَاذِ الْمُعَلِّمِ الدُّكْتُورِ (وَلَيْدُ سُلَيْمَان) الَّذِي رَافَقَنَا فِي مَسِيرَتِنَا
 لِإِنْجَازِ هَذَا الْبَحْثِ وَكَانَتْ لَهُ بَصَمَاتٌ وَاضِحَةٌ مِنْ خِلَالِ تَوَجُّهَاتِهِ وَانْتِقَادَاتِهِ الْبَنَاءِ وَالِدَّعْمِ الْأَكَادِيمِيِّ ، كَمَا
 نَشْكُرُ الدُّكْتُورَ (فَاطِمَةُ) لِمَا بَدَّلَتْهُ مِنْ دَعْمٍ وَرَدَ عَلَى جَمِيعِ اسْتِفْسَارِنَا بِكُلِّ صَدْرٍ رَحْبٍ ، كَمْ نَتَوَجَّهُ بِشُكْرِ خَاصٍّ
 لِلدُّكْتُورِ (نَاصِرِ الْمُحَمَّدِيِّ) مَنْشَأَ هَذَا الصَّرْحِ التَّعْلِيمِيِّ الَّذِي سَاعَدَنَا بِأَنْ نُقَدِّمَ بِهِذِهِ الْخُطُوبَةَ عَنْ طَرِيقِ التَّعْلِيمِ
 إِلِلِكْتُرُونِي مَعَ تَوْفِيرِ جَمِيعِ التَّسَهِيلَاتِ الْمَادِّيَّةِ وَالْمَعْنَوِيَّةِ بِأَعْلَى دَرَجَاتِ الْفَائِدَةِ وَأَخِيرًا شُكْرُنَا الْخَاصَّ لِعَائِلَاتِنَا الَّتِي
 صَبَرَتْ وَتَحَمَّلَتْ مَعَنَا وَزَفَدَتْنَا بِالْكَثِيرِ مِنَ الدَّعْمِ عَلَى جَمِيعِ الْأَصْعِدَةِ ، وَنَشْكُرُ الْأَصْدِقَاءَ وَالزُّمَلَاءَ وَكُلَّ الْأَعْضَاءِ
 وَالْمُشَارِكِينَ فِي هَذَا الْبَحْثِ وَكُلِّ مَنْ قَدَّمَ لَنَا الدَّعْمَ الْمَادِّيَّ أَوْ الْمَعْنَوِيَّ ،

الفصل الاول : مقدمة

1.1 المقدمة :

تطلق إدارة سلسلة التوريد على التعامل مع مسار الإنتاج بأكمله لمنتج أو خدمة، بدايةً من المكونات الخام ومروراً بجميع المراحل ووصولاً إلى تسليم المنتج النهائي إلى المستهلك. تنشئ إحدى الشركات شبكة من الموردين ("وصلات" في السلسلة) التي تقوم بنقل المنتج من موردي المواد الخام إلى المؤسسات التي تتعامل مباشرة مع المستخدمين. تساعد الأنظمة الفعالة لإدارة سلسلة التوريد في الحد من التكلفة وتقليل النفائات وخفض الوقت المستغرق في دورة الإنتاج. وقد أصبحت معايير الصناعة عبارة عن سلسلة توريد في الوقت المناسب، حيث تشير مبيعات التجزئة بشكل آلي إلى طلبات التجديد المنفردة والموجهة إلى المصنعين. يمكن بعد ذلك إعادة التخزين على رفوف البيع بالتجزئة بنفس السرعة التي يتم بها بيع المنتج. وأحد الطرق لتحسين هذه العملية هي تحليل البيانات المستمدة من الشركاء في سلسلة التوريد لمعرفة المواطن التي تحتاج إلى المزيد من التحسينات.

تناول هذه الدراسة إدارة مخاطر سلسلة التوريد في المملكة العربية السعودية. أصبحت إدارة مخاطر سلسلة التوريد بسرعة ذات أهمية حاسمة للاقتصاد العالمي. على الرغم من أن مخاطر سلسلة التوريد في المملكة العربية السعودية على سبيل المثال نقل النفط يؤثر على اقتصادات البلدان في جميع أنحاء العالم، إلا أنه لم يحظ باهتمام كبير من المجتمع الأكاديمي. تركز هذه الدراسة على توسيع مجال إدارة مخاطر سلسلة التوريد من خلال دراسة كيفية أدراك المفاهيم والممارسات المختلفة في تقييم وإدارة المخاطر وتفسيرها وتنفيذها على الشركات في المملكة العربية السعودية. فإن هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة لأن هدفها الرئيسي هو فهم ماهية إدارة مخاطر سلسلة التوريد (supply chain quality risk management) وكيف يمكنها مساعدة الشركات على تحسين المنتج وأداء الشركة. وأيضاً الكشف عن ممارسات (supply chain quality risk management) وفهمها من أجل تقديم رؤى جديدة في التعامل مع مخاطر سلسلة التوريد. مثل فئات المخاطر وتقييم المخاطر واستراتيجيات المخاطر، في الشركات في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق هذه الأهداف تناول الباحث ثلاثة أسئلة بحثية رئيسية. أجريت الدراسة بالاعتماد على المنهج البنائي في جمع البيانات. تم استخدام المنهجية النوعية المحددة لدراسة الحالة لجمع مجموعة متنوعة من البيانات المفيدة والموثوقة، بما في ذلك المقابلات ومجموعات التركيز والملاحظة المباشرة والسجلات التاريخية. تضمن نموذج البحث جميع المخاطر الموجودة في الصناعة في المملكة العربية السعودية. تم تصنيف هذه المخاطر بطريقة هادفة ليتم معالجتها وشرحها في هذه الدراسة. ستكشف نتائج هذه الدراسة عن الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها للتعامل مع المخاطر

المحتملة. كما ستكشف حقيقة الموقف للمهنيين المشاركين في قرارات إدارة المخاطر في الصناعة الذين ينظرون حاليًا إلى عمليات إدارة المخاطر في شركاتهم على أنها فعالة. كان النموذج المفاهيمي ل SCRM في هذه الدراسة عبارة عن مزيج ثالث من أربعة أقسام تساعد على اكتشاف وتحديد وتقييم وتقديم تقنيات لتقليل مخاطر سلسلة التوريد. تقدم هذه الدراسة نظرة ثاقبة لإدارة مخاطر الشركات في سلاسل التوريد كما توفر تصنيفًا جديدًا للمخاطر من حيث الصناعة في المملكة العربية السعودية. وايضا الأدوات التي يمكن أن تساعد الشركات في المملكة العربية السعودية على تحديد المخاطر. كما تناولت الدراسة الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة المخاطر في الصناعة السعودية. بشكل عام، لم تكن هناك دراسات وجدت بحثًا في إدارة مخاطر سلسلة التوريد فيما يتعلق بالصناعة في المملكة العربية السعودية. لذلك، فإن البحث في إدارة مخاطر سلسلة التوريد باستخدام هذه الطريقة التي يتم الكشف عنها، هو نهج لفهم المخاطر التي تواجه الصناعات الحالية في المملكة العربية السعودية.

1.2. مشكلة الدراسة :

عند قيام العميل بطلب منتج يمكن للمصنع تسليمه، يكون بإمكان المشتري أن يشتكي من الخدمة السيئة. من خلال تحليل البيانات، قد يتمكن المصنعون من التنبؤ بالنقص قبل أن يشعر المشتري بعدم الرضا. مشكلة الدراسة تنبع من فهم ماهية إدارة مخاطر سلسلة التوريد وكيف يمكن لمخاطر سلسلة التوريد مساعدة الشركات على تحسين جودة المنتج وأداء الشركة. تكشف مشكلة الدراسة عن ممارسات مخاطر سلسلة التوريد وفهمها من أجل تقديم رؤى جديدة في التعامل مع مخاطر إدارة سلسلة التوريد. وبالتالي، تتضح مشكلة الدراسة جيدًا عند طرح الأسئلة البحثية الثلاثة وهي ما الذي يجب أن يتم فعله من أجل تقليل مخاطر سلسلة التوريد على جودة المنتجات التي يتم التعامل معها على طول سلسلة التوريد؟ ما هو القياس الصحيح لمخاطر سلسلة التوريد؟ ما هو تأثير مخاطر سلسلة التوريد على جودة المنتج وأداء الشركة؟

1.3 أسئلة الدراسة :

من أجل المساهمة في فهم المشكلة ، تم تحديد ثلاثة أسئلة بحثية:

1. ما الذي يجب أن تتضمنه إدارة مخاطر سلسلة التوريد من أجل تقليل المخاطر على جودة المنتجات التي يتم التعامل

معهما على طول سلسلة التوريد؟

2. ما هو القياس الصحيح لإدارة مخاطر سلسلة التوريد ؟

3. ما هو تأثير إدارة مخاطر سلسلة التوريد على جودة المنتج وأداء الشركة؟

تسعى هذه الدراسة جاهدة للإجابة على هذه الأسئلة البحثية الثلاثة من أجل المساهمة في معرفة إدارة مخاطر سلسلة التوريد، التي تهدف إلى المساهمة في تطوير ومعالجة مشكلة البحث. وأيضاً تهدف إلى تطوير أدوات قياس لإدارة مخاطر سلسلة التوريد التي تعالج مشكلة البحث، بهدف إلى التحقيق في تأثير أداء إدارة مخاطر سلسلة التوريد من حيث جودة المنتج وأداء الشركة. وبالتالي، يمكن أن يساهم في مشكلة البحث وإيجاد الحلول المناسبة لذلك.

1.4 الهدف من الدراسة :

الهدف من هذه الدراسة هو فهم ماهية إدارة مخاطر سلسلة التوريد (supply chain quality risk management) وكيف يمكنها مساعدة الشركات على تحسين جودة المنتج وأداء الشركة. وأيضاً الكشف عن ممارسات (supply chain quality risk management) وفهمها من أجل تقديم رؤى جديدة في التعامل مع مخاطر سلسلة التوريد. وبالتالي، فإن الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو معالجة أسئلة البحث. في هذه الدراسة، سيتم اقتراح إطار عمل شامل لإدارة مخاطر سلسلة التوريد. وايضاً تصور إدارة مخاطر سلسلة التوريد على أنه بناء متعدد الأبعاد من الدرجة الثانية يتم تمثيله من خلال نظام من أربعة أبعاد مترابطة ومتكاملة: تحويل المخاطر، وتقاسم المخاطر، وتجنب المخاطر، وعلاج المخاطر. سيتم فحص أبعاد إدارة مخاطر سلسلة التوريد الأربعة لاحقاً في النموذج المفاهيمي فيما يتعلق بالأداء.

1.5 أهمية الدراسة:

تُعتبر المملكة العربية السعودية ملاذاً كبيراً للشركات مما يجعل المنافسة شديدة، بالرغم من أن مخاطر إدارة سلسلة التوريد تعد وعلى نحو متزايد، عاملاً مهماً في نجاح هذه الشركات، لذلك فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها من خلال النظر إلى النقاط التالية:

❖ تطوير الدعم والدراسة لمساعدة الشركات على تحسين الجودة والحد من مخاطر سلسلة التوريد والتأكد من استمرارها في العمل بسلاسة مع عملائها.

❖ دعم الدراسات والبحوث النظرية والتطبيقية المستقبلية في مجال مخاطر سلسلة التوريد واثارها على أداء الشركات والمؤسسات في المملكة العربية السعودية بشكل عام، و بيان اثر إدارة هذه السلسلة في رصد المعلومات ومساعدتها في تحقيق الميزة التنافسية .

❖ تحقيق الاستفادة للشركات في المملكة العربية السعودية ومتخذي القرار فيها، للحد من مخاطر سلسلة التوريد.

❖ تسهم هذه الدراسة في تطوير بحوث أخرى في مجالات ادارة سلسلة التوريد في تحقيق ميزة تنافسية والاهتمام بها.

❖ توفر جانباً من قاعدة المعلومات والبيانات حول واقع مخاطر سلسلة التوريد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المملكة العربية السعودية.

1.6 الدراسات السابقة والاطار النظري:

يحلل هذا الفصل الثاني الأدبيات الموجودة ويكشف عن فجوات البحث في مجال إدارة مخاطر سلسلة التوريد. كما تصف الأقسام المنفصلة وتميز ما هي (الْمَخَاطِر ، وَمَخَاطِرُ سِلْسِلَةِ التَّوْرِيدِ ، وَإِدَارَةُ الْجَوْدَةِ ، وَإِدَارَةُ الْمَخَاطِرِ ، وَإِدَارَةُ سِلْسِلَةِ التَّوْرِيدِ ، وَإِدَارَةُ مَخَاطِرِ سِلْسِلَةِ التَّوْرِيدِ) ، مع التفسيرات والتعريفات. الهدف هو تقديم وتوضيح مفاهيم مخاطر سلسلة التوريد وإدارة مخاطر سلسلة التوريد. أيضاً، سوف تتم مناقشة نظرية الوكالة ونظرية التكامل ونظرية الرؤية القائمة على الموارد في هذا الفصل، حيث سيتم تحديد هذه النظريات في الإطار النظري.

ظهرت سلاسل التوريد منذ فجر التاريخ، بدءاً من إنشاء وبيع السلعة أو الخدمة الأولى. أصبحت أنظمة إدارة سلسلة التوريد معقدة بشكل متزايد مع إدخال التصنيع، حتي تمكنت المنظمات من أن تصبح أكثر كفاءة في إنتاج وتوزيع المنتجات والخدمات. على سبيل المثال، كان توحيد معايير هنري فورد لمكونات السيارة بمثابة تغيير لقواعد اللعبة، حيث أتاح التصنيع الشامل للعناصر لتلبية احتياجات قاعدة العملاء المتزايدة. أدخلت الابتكارات الإضافية (مثل إدخال أجهزة الكمبيوتر) درجات أعلى في التعقيد لأنظمة إدارة سلسلة التوريد طوال الوقت. من ناحية أخرى، ظلت أنظمة (SCM) وظيفية خطية معزولة إلى حد كبير يتعامل معها متخصصون في سلسلة التوريد لعدة أجيال.

الإنترنت، والابتكار التكنولوجي، والتوسع في الإقتصاد العالمي الذي يحركه الطلب، كل ذلك غيّر المفاهيم الأساسية. ولم تعد سلسلة التوريد اليوم مساراً مستقيماً. بدلاً من ذلك، تطورت إلى مجموعات معقدة من الشبكات غير المتجانسة التي يمكن

الوصول إليها على مدار 24 ساعة في اليوم، سبعة أيام في الأسبوع. يقع المستهلكون في قلب هذه الشبكات، في انتظار اكتمال مشترياتهم متى وكيف يريدون ذلك. نحن نشهد حاليًا أعمالًا وتجارة عالمية لا مثيل لها، فضلًا عن الابتكار التكنولوجي المستمر وتوقعات المستهلكين المتغيرة باستمرار. تحتاج أكبر استراتيجيات سلسلة التوريد اليوم إلى نموذج تشغيل يحركه الطلب قادراً على توحيد جميع الأشخاص والعمليات والتكنولوجيا حول قدرات متكاملة بشكل فعال لتوفير المنتجات والخدمات بسرعة ودقة لا مثيل لهما.

على الرغم من أن حلول إدارة سلسلة التوريد (SCM) كانت دائماً مهمة، إلا أن سلسلة التوريد أصبحت الآن أكثر أهمية من أي وقت مضى كمؤشر على أداء الشركة. الشركات التي يمكنها إدارة سلاسل التوريد الخاصة بها بكفاءة من أجل التكيف مع مناخ الأعمال المتغير باستمرار والمدفوعة بالتكنولوجيا هي الشركات التي تنجو وتزدهر.

دراسة (ناراسيمهان- وتابوري 2019)، تؤكد هذه الدراسة على أن هناك العديد من الاتجاهات الصناعية لتطوير استراتيجيات سلسلة التوريد الجديدة في بيئة الأعمال الجديدة. على سبيل المثال، زيادة الاستعانة بمصادر استراتيجية خارجية، وزيادة عولمة السوق، وزيادة الاعتماد على الموردين للقدرة المتخصصة والابتكار، وزيادة الاعتماد على شبكة التوريد لتحقيق القدرة التنافسية للشركات، وظهور تكنولوجيا المعلومات لتوسيع التعاون في سلسلة التوريد. توفر هذه الاتجاهات أيضاً خيارات إستراتيجية جديدة للشركات، ومع ذلك، فإنها تزيد أيضاً من احتمال أن تضطر الشركات إلى مواجهة تهديدات جديدة في عملياتها التجارية- مثل مخاطر سلسلة التوريد.

دراسة (Zsidisim 2015) تم تعريف "مخاطر سلسلة التوريد هي توزيع النتائج المتعلقة بالأحداث السلبية في سلسلة التوريد، والتي تؤثر على قدرة الشركة على تلبية طلب العملاء، من حيث الجودة والكمية، في غضون تكلفة وفترة زمنية متوقعة، أو تسبب تهديدات لحياة العميل وسلامته".

دراسة (كليتنر، 2016) وضع الكاتب أن يرتبط الاختزال الانتقائي عادةً بعدم اليقين المتأصل في جميع سلاسل التوريد. بمتغيرات عدم اليقين المختلفة في شركات المنبع والمصب والشركات البؤرية. ادعى كليتنر (2016) أن الاختزال الانتقائي المفاجئ نشأ من عدم اليقين من سلسلة التوريد الخارجية، وسلسلة التوريد الداخلية، ومن عدم اليقين المتعلق بالشبكة. في دراسة (كليتنر، 2016) قاموا بتصنيف الاختزال الانتقائي إلى (المخاطر البيئية، مخاطر الصناعة، المخاطر التنظيمية، المخاطر

الخاصة بالمشكلة ومخاطر صانع القرار). تم تشكيل كل هذه الأنواع المختلفة من المخاطر من خلال متغيرات عدم اليقين المختلفة.

قام (Tang (2018) بتصنيف مخاطر سلسلة التوريد إلى فئتين رئيسيتين: (مخاطر التشغيل ومخاطر التعطل). تتضمن مخاطر التشغيل عدم التأكد من الطلب وعدم التأكد من العرض وعدم التأكد من التكلفة. تتعلق مخاطر التعطل بانقطاع كبير في سلسلة التوريد وتشير إلى الكوارث الطبيعية والتي من صنع الإنسان.

قام (2018, Manuj and Mentzer) بتجميع مخاطر سلسلة التوريد في ثلاث فئات: المخاطر التشغيلية، ومخاطر الطلب، والمخاطر الأمنية. بالإضافة إلى ذلك، اقترح (2019, Jiittner)، ثلاثة أنواع من الاختزال الانتقائي: المخاطر البيئية ومخاطر العرض ومخاطر الطلب.

سعت دراسة (الرشيدي، 2021) إلى تحديد تأثير ممارسات سلسلة التوريد وتكاملها (مع الموردين والموزعين والعملاء) على الأداء التشغيلي من خلال تقديم مجموعة من المؤسسات الصناعية السعودية في ظل وجود إدارة الجودة الشاملة باعتبارها متغيراً وسيطاً. خلصت الدراسة إلى أن ممارسات سلسلة التوريد لها تأثير إيجابي. كوسيط بين ممارسات سلسلة التوريد وتكاملها، فإن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير على الأداء التشغيلي للمنظمات الصناعية.

وفقاً للدراسة (Rupaasingh & Wijithilake 2021) فإن ممارسات التصنيع الخالية من الهدر مثل "التسليم في الوقت المحدد من حيث الجودة" لها تأثير إيجابي كبير على إستدامة سلسلة التوريد. أيضاً دراسة (محمد، 2021) التي كان الهدف الرئيسي منها هو تحديد تأثير الصمود على إستمرارية سلسلة التوريد من خلال الدور الوسيط للرقابة المستدامة. العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة والإستدامة التنظيمية. كما أشارت دراسة (أبو زيد و خليل 2020). إلى أثر تكامل سلسلة التوريد (بأبعادها الداخلية والخارجية) على أداء المنتجات الجديدة، وكذلك الأثر غير المباشر من خلال ابتكار المنتجات للشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة العاملة في دولة الاردن، ووضحت الدراسة أن هناك تأثيراً داخلياً وخارجياً. التكامل والعلاقة التكميلية على قدرات ابتكار المنتجات، بالإضافة إلى تأثير تكامل سلسلة التوريد على أداء المنتجات الجديدة. تشمل العناصر المهمة لإستدامة التصنيع البروتوكولات الصحية لأصحاب المصلحة في سلسلة التوريد، والتخفيضات الضريبية، والقروض، وما إلى ذلك. وقد هدفت الدراسة (Hossen & Quaidus 2020) أيضاً إلى تحديد ممارسات الإستدامة لسلسلة التوريد

وتأثيرها على حوكمة أداء التسويق في سياق التنمية المستدامة في صناعة النسيج. أيضا فهم تأثير أبعاد الاستدامة (البيئية والاجتماعية والاقتصادية) على أداء الشركة (المالي والتشغيلي)، وتحديد الارتباط الإيجابي بين مختلف جوانب استدامة سلسلة التوريد وأداء الشركة، ودراسة (عبد السلام وآخرون، 2019) التي سعت إلى التحقيق في طبيعة العلاقة بين سلسلة التوريد وأداء الشركة). كشفت دراسة التوريد المستدامة والتوجه الاستراتيجي في شركات الحديد والصلب في جمهورية مصر العربية عن اختلاف في تطبيق سلسلة التوريد المستدامة والتوجه الاستراتيجي على المستويات الوظيفية المختلفة، فضلاً عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلسلة التوريد المستدامة والاستراتيجية ذات الاتجاه الفعال.

هدفت دراسة (أبو بكر، 2020) إلى دور تقنية المعلومات كوسيط بين تكامل سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، التكامل الداخلي، التكامل مع العملاء) والاستدامة في أبعادها (الاجتماعية والاقتصادية والبيئية). أظهرت دراسة (طايح، 2019) دور تكامل سلسلة التوريد (الجودة الداخلية والجودة الخارجية والتكامل الاستراتيجي) في تعزيز الأداء التشغيلي من خلال تطبيقه على شركات جميع السيارات في القاهرة الكبرى. وكانت نتيجة هذه الدراسة، أن هناك علاقة سببية بين تكامل سلسلة التوريد وأبعادها الداخلية والخارجية والاستراتيجية. الجودة والتكلفة والقدرة على التكيف وسرعة التسليم والبحث والتطوير ضمن أبعاد الأداء التشغيلي. تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (سلطان، 2019) التي سعت إلى تحديد تأثير جودة سلسلة التوريد (الجودة مع الموردين والعملاء والجودة الداخلية) على الابتكار التقني في ظل وجود عمليات إدارة المعرفة. وللتكامل الداخلي تأثير إيجابي على إدارة المعرفة في الشركات المصرية، في حين أن التكامل مع العملاء والموردين ليس له أي تأثير على عمليات إدارة المعرفة

. كان الغرض أيضا من الدراسة (رشوان، 2017) تحديد تأثير تكامل سلسلة التوريد والجودة الداخلية وجودة العملاء وجودة الموردين على أداء الشركات المصرية العاملة في صناعات متعددة. الأداء الموجه نحو الموردين، وتتوافق هذه النتائج مع نتائج الدراسة (سلطان، 2016) من حيث التأثير الإيجابي على الجودة الداخلية والجودة مع الموردين والتكامل مع العملاء في إستجابة سلسلة التوريد للمؤسسة.

1.7 الفرضيات

1.7.1 الفرضية الاولى.

- للأداء الجيد تأثير إيجابي على أداء الشركة

1.7.2 الفرضية الثانية

- كل ممارسات إدارة مخاطر جودة سلسلة التوريد لها تأثير ايجابي مستقل مباشر على جودة أداء الشركة.

1.8 نظريات البحث :

تقوم نظريات البحث على دراسة وصفية ومنهجية لإدارة مخاطر جودة سلسلة التوريد. يمكن تعريف المنهجية بأنها استراتيجية بحث يتم فيها تحويل المبادئ المعرفية الأنطولوجية إلى قواعد توضح كيفية إجراء البحث. وأيضاً يمكن تعريف علم الوجود على أنه " دراسة أَلْوَاقِعِ أَوْ الْأَشْيَاءِ أَلَّتِي تُشَكِّلُ أَلْوَاقِعَ "، ونظرية المعرفة هي "النظرية المعنية بمعرفة ونطاق المعرفة". يتميز البحث العلمي بالإفتراضات الفلسفية والفوقية النظرية التي تتعلق بطبيعة الواقع (الأنطولوجيا) ومعرفة ذلك الواقع ب (نظرية المعرفة)، والطرق الخاصة لمعرفة ذلك الواقع (المنهجية). تتمثل الأهداف الرئيسية لهذا البحث في التحقيق في ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد المعتمدة للتعامل مع قضية مخاطر الجودة، وتطوير إطار شامل لإدارة مخاطر سلسلة التوريد، والتحقيق في تأثيره على أداء الشركة: إن سياق البحث الحالي هو ممارسات إدارة المخاطر الحالية التي تتبناها الشركات في المملكة العربية السعودية، مما يعني الأنطولوجيا المناسبة للبحث الموضوعي. يمكن النظر إلى نظرية المعرفة لهذه الدراسة على أنها معرفة بما يمثل ممارسة جيدة لإدارة مخاطر سلسلة التوريد، وكيف تبني إدارة مخاطر سلسلة التوريد، وما هي أفضل الممارسات لتطبيقها. يوجد مساران رئيسيان للمنهجيات المسار الكمي والمسار النوعي. يكمن الاختلاف الأساسي بين النهج الكمي والنهج النوعي في المسألة المعرفية والأنطولوجية. نظراً لأن إدارة مخاطر سلسلة التوريد هو موضوع جديد نسبياً في إدارة سلسلة التوريد، فإن التعميمات الخالية من السياق المتعلقة بإدارة مخاطر سلسلة التوريد هي أكثر فائدة من منظور شخصي من الممارسين الذين يفسرون واقع ممارساتهم الخاصة بممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد. وبالتالي، يتم اختيار نهج البحث الكمي كمنهج بحث في هذه الدراسة للتحقيق في ماهية إدارة مخاطر سلسلة التوريد بالضبط وتأثيره على أداء الشركة. علاوة على ذلك، يمكن أن يعكس منظور الموضوعية للنهج الكمي الواقع ويمثل نتيجة قابلة للتعميم، وبالتالي فإن النهج الكمي هو طريقة أكثر ملاءمة للدراسة. سيتم تصميم الاستبيان وأخذ العينات المستخدمة في هذه الدراسة وسوف يتم اعتماد المنهج

الكمي لأنه قائم على المسح لتحليل البيانات الأولية التي سوف يتم جمعها. علاوة على ذلك، يعد تحليل البيانات بواسطة SPSS من الأدوات الرئيسية المستخدمة لتحليل البيانات الأولية التي سوف يتم الحصول عليها من مسح الاستبيان.

1.9 حدود البحث:

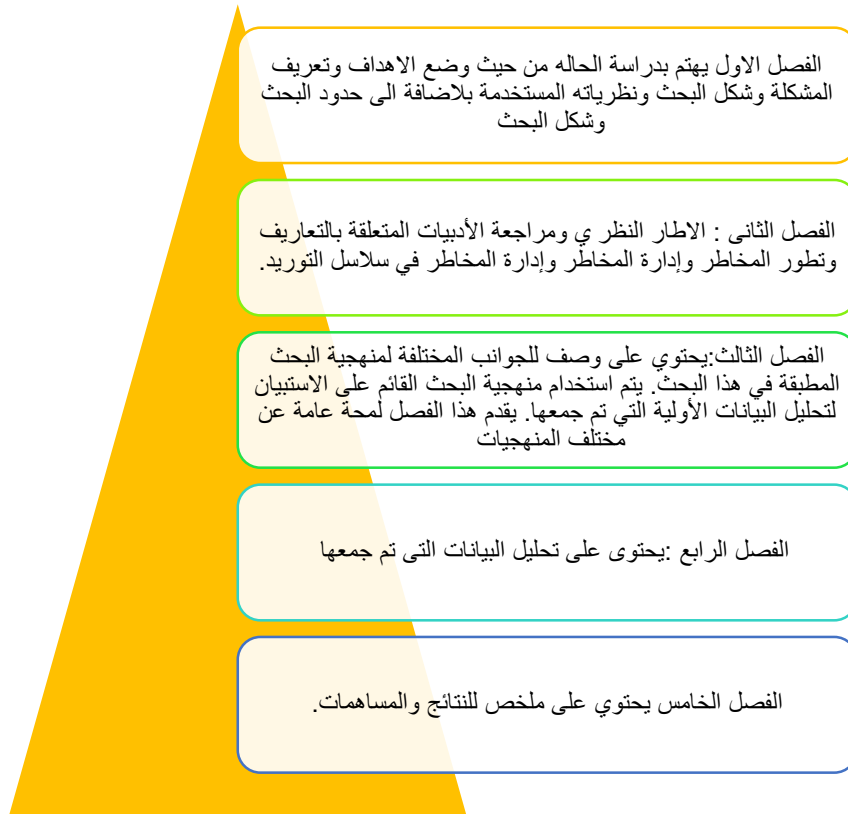
تتمثل حدود البحث فيما يلي

الحدود الموضوعية: يقتصر موضوع البحث على إدارة مخاطر سلسلة التوريد في المملكة العربية السعودية: دراسة حالة استكشافية لأبعادها وتأثيرها على أداء الشركة

الحدود المكانية : سيتم تطبيق البحث على قطاع الشركات في المملكة العربية السعودية

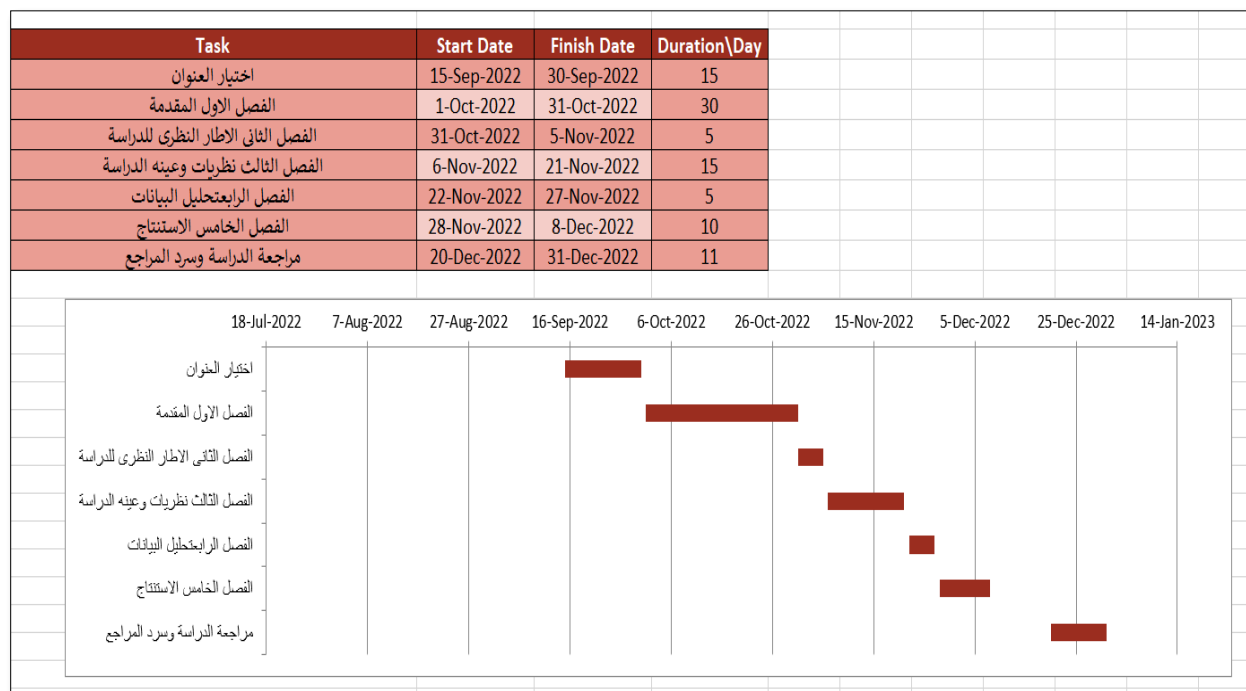
الحدود الزمنية : سيتم تطبيق البحث في الفترة الزمنية من عام 2022-2023

1.10 شكل البحث



شكل (1.1) فصول الدراسة

1.11 الإطار الزمني للدراسة



شكل (1.2) الإطار الزمني للدراسة

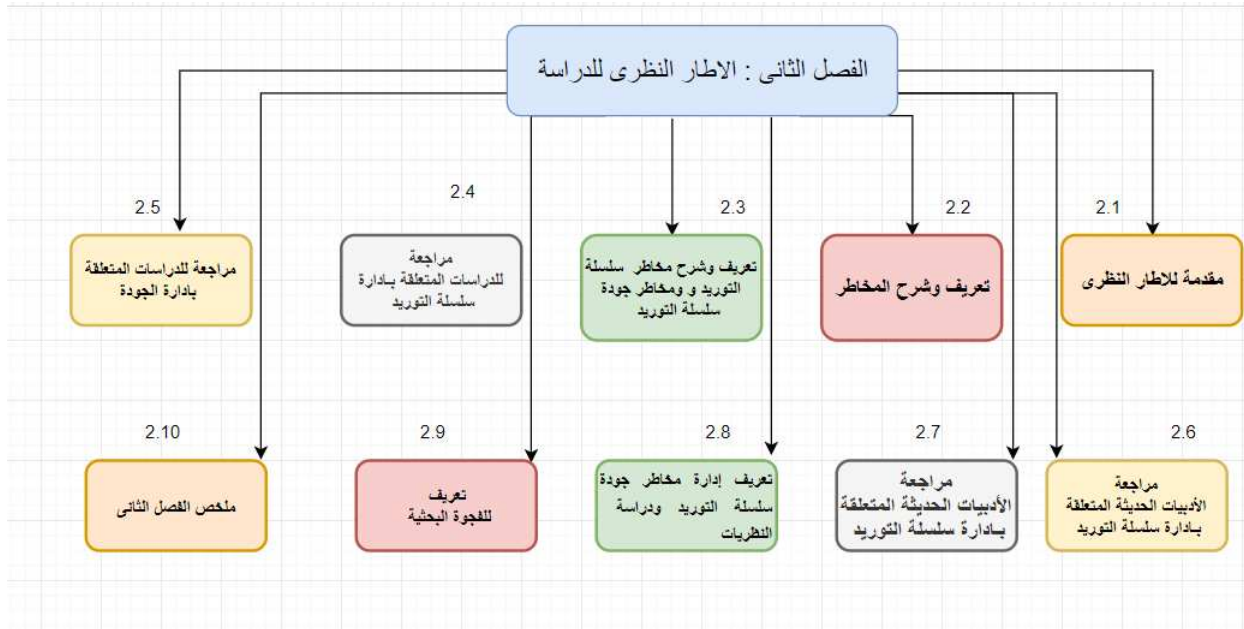
الفصل الثاني الاطار النظري

2.1 مقدمة:

كما هو مذكور في الفصل الأول، تعد إدارة مخاطر سلسلة التوريد نهجًا إداريًا مهمًا حيث يمكنها تقليل مخاطر الجودة، والتخفيف من أي عواقب كارثية تنتشر على طول سلسلة التوريد النهائية. من حيث المبدأ، تعتبر إدارة المخاطر العنصر الأساسي في أي استراتيجية تنافسية. ذكر (هولمان وفورست، 1991) أن "إدارة مخاطر الأعمال إدارة مركزية للتطور التنظيمي، وهو أحد العوامل المحددة للمنظمات التي تنجو وتنمو وأخرى تنهار وتخسر". أوضح اقتباس (هولمان وفورست، 1991) أهمية تأثير إدارة المخاطر على الشركات. وذكر (هولمان وفورست، 1991) أن "إدارة المخاطر تقلل الخسائر المحتملة أو الخسائر المالية في حالة حدوثها ومتى حدثت" أيضًا، يمكن تطبيق إدارة المخاطر على نطاق واسع على الأفراد والشركات التجارية في مختلف التخصصات، بدءًا من إدارة المنتجات، وإدارة المشاريع، فضلاً عن إدارة سلسلة التوريد (هولمان وفورست، 1991) على سبيل المثال فقد عانت شركة الهاتف المحمول العملاقة، إريكسون من خسارة قدرها (400) مليون دولار أمريكي في المبيعات نتيجة لانقطاع خطير في الإمدادات في عام (2000)، اجتذبت إدارة مخاطر سلسلة التوريد انتباه العلماء والصناعيين. (هولمان وفورست، 1991). لأشك أن المدير الجيد يتعامل مع أنواع مختلفة من مخاطر سلسلة التوريد بطريقة أكثر فعالية وكفاءة، من أجل الشركة وشركائها التجاريين. يوجد دراسات كثيرة تتعلق ب إدارة مخاطر سلسلة التوريد المقدمة في الأدبيات الحديثة، إلا أن بعض الدراسات المتعلقة بإدارة مخاطر سلسلة التوريد تفتقر إلى مزيد من النتائج. في هذا الفصل، تتم مراجعة مفهوم إدارة مخاطر جودة سلسلة التوريد بشكل أكبر ويتم تقديم نظرة عامة شاملة عن بحث إدارة مخاطر سلسلة التوريد في المملكة العربية السعودية. سوف نقوم بسرد الإطار النظري في هذا الفصل وأيضاً المصطلحات الرئيسية لتوضيح المفاهيم الأساسية وتقديم تعريف لا لبس فيه لإدارة مخاطر سلسلة التوريد. وبالتالي، تتم مراجعة الأدبيات ذات الصلة بإدارة مخاطر سلسلة التوريد، بما في ذلك إدارة المخاطر وإدارة سلسلة التوريد ويتم فحص تطور وتعريف إدارة المخاطر أيضاً. إن تطوير إدارة مخاطر سلسلة التوريد يعتمد فلسفيًا على إدارة المخاطر. علاوة على ذلك، يعد إدارة مخاطر سلسلة التوريد مفهومًا متكاملًا لإدارة سلسلة التوريد وإدارة المخاطر، ولذلك معظم الباحثين يلقي الضوء على إدارة جودة سلسلة التوريد في مراجعة الأدبيات. ويقدم فهم شامل للمخاطر، ويتم فحص جميع مفاهيم إدارة مخاطر جودة سلسلة التوريد. وأيضاً يمكن تحديد فجوات

البحث في إدارة مخاطر سلسلة التوريد والأدبيات المتعلقة بالمخاطر، ومخاطر سلسلة التوريد، وإدارة سلسلة التوريد، وجودة سلسلة التوريد.

في هذا الفصل سوف تتم مراجعة وتعريف إدارة الجودة وإدارة المخاطر وإدارة جودة سلسلة التوريد بشكل شامل. يوضح الشكل (2.1) هيكل الأدبيات التي سوف تتم مراجعتها في هذا الفصل. يتكون هذا الفصل من عشرة أقسام رئيسية. القسم الأول وهو مقدمة الإطار النظري وفي القسم الثاني من هذا الفصل، سوف يتم شرح وتعريف المخاطر. في القسم الثالث، ستم مناقشة مخاطر سلسلة التوريد ومخاطر سلسلة التوريد وتعريفهما ويحتوي القسم الرابع والخامس على مراجعة للدراسات المتعلقة بإدارة سلسلة التوريد وإدارة الجودة على التوالي. في القسم السادس، سوف تتم مراجعة الأدبيات لإدارة المخاطر. أيضا سوف تتم مراجعة الأدبيات الحديثة المتعلقة بإدارة سلسلة التوريد في القسم السابع أيضا، يتم تحديد تعريف إدارة مخاطر سلسلة التوريد. وتتم مراجعة ومناقشة نظرية الوكالة، ونظرية التكامل، ونظرية الرؤية القائمة على الموارد، ونظرية الاعتماد على الموارد، ونظرية تبادل تكلفة المعاملات في القسم الثامن من هذا الفصل. سوف تحتوي هذه النظريات على مراجعة الأدبيات حيث يتم تبنيها في دعم حجج إدارة مخاطر سلسلة التوريد في الفصول اللاحقة. أخيرًا، يحتوي القسم التاسع على تعريف للفجوة البحثية، وفي القسم العاشر يحتوي على تلخيص الفصل الثاني.



شكل (2.1) هيكل الأدبيات التي سوف يتم مراجعتها في هذا الفصل

2.2. المخاطر

توصف المخاطر عمومًا بأنها حالة من شأنها أن تؤدي إلى عواقب سلبية، ولها مستوى معين من الاحتمال بحدوثها. يقول (جواد، شوقي ناجي، ومحمد سالم الشموط، (2008) في دراسة لهم بعنوان إدارة سلسلة التوريد في تعريف الخطر لـ (Dowling) هو الموقف الذي يكون فيه صانع القرار لديه معرفة مسبقة بكل من عواقب البدائل واحتمالات حدوثها". كما قدم آخرون تعريفًا علميًا للمخاطر، وآخرون عرفوا المخاطر بأنها ". احتمال الخسارة وأهمية تلك الخسارة للشركة أو الفرد". نتيجة لذلك، توضح التعريفات الواردة أعلاه بوضوح أن المخاطر هي دالة لكل من توزيع النتائج المحتملة والاحتمالات الخاصة بكل منها. لوضع هذا "التعريف الكمي" في كلمات: فإن المخاطرة تساوي تأثير الحدث (أو شدته) مضروبًا في احتمالية حدوثه. وقال (Dowling, 1986) معادلة لحساب المخاطر تأخذ في الاعتبار كلاً من احتمالية الخسارة وتأثير الخسارة على حدث ما: يتم احتساب المخاطر على أنها = احتمال الخسارة (1) X أهمية الخسارة. (1).

فقد ذكر بعض العلماء أن الخطر كان مظهرًا من مظاهر عدم القدرة على التحكم وليس مجرد احتمال سلبي (Dowling, 1986) وعرف المخاطر على أنها بنية ثنائية الأبعاد، والتي تضمنت عنصرين: عدم اليقين والعواقب السلبية يتم احتساب المخاطر على أنها = (عدم اليقين) X (العواقب السلبية) (Dowling, 1986) كلتا المعادلتين تعبر عن خصائص معالجة المعلومات لتعريف الخطر أثناء اتخاذ القرار. أيضًا، أوضح (Dowling, 1986) مزيدًا من البراهين النظرية لاختيار علاقة مضاعفة في المعادلة. يمكن حساب "الخطر" من المعادلة نظريًا، إلا أنه لا يزال من الصعب تحديد "عدم اليقين". بعض الباحثين يقولون بأن "عدم اليقين يصف الموقف الذي لا يمكن أن يقرن فيه الاحتمال وأنه لا يمكن التنبؤ بعناصر البيئة". لذلك لا يمكن فحص مفهوم المخاطر بشكل منفصل: الأول مصدر الخطر (هو عدم اليقين) والثاني عواقب الخطر (مساوية لتأثير الخطر)، حيث يمكن أن يكون مصطلح "خطر" إرباكًا للمدير (جواد، شوقي ناجي، ومحمد سالم الشموط، (2008) فقد ذكر بعض العلماء أن الخطر كان مظهرًا من مظاهر عدم القدرة على التحكم وليس مجرد احتمال سلبي (Dowling, 1986) وعرف المخاطر على أنها بنية ثنائية الأبعاد، والتي تضمنت عنصرين: عدم اليقين والعواقب السلبية يتم احتساب المخاطر على أنها = (عدم اليقين) X (العواقب السلبية) (Dowling, 1986)

كلتا المعادلتين تعبر عن خصائص معالجة المعلومات لتعريف الخطر أثناء اتخاذ القرار. أيضًا، أوضح (Dowling, 1986) مزيدًا من البراهين النظرية لاختيار علاقة مضاعفة في المعادلة. يمكن حساب "الخطر" من المعادلة نظريًا، إلا أنه لا يزال من الصعب

تحديد "عدم اليقين". بعض الباحثين يقولون بأن "عدم اليقين يصف الموقف الذي لا يمكن أن يفتقر فيه الاحتمال وأنه لا يمكن التنبؤ بعناصر البيئة." لذلك لا يمكن فحص مفهوم المخاطر بشكل منفصل: الأول مصدر الخطر (هو عدم اليقين) والثاني عواقب الخطر (مساوية لتأثير الخطر)، حيث يمكن أن يكون مصطلح "خطر" إرباكاً للمدير (جواد، شوقي ناجي، ومحمد سالم الشموط، (2008)

2.3. مخاطر سلسلة التوريد

مما لاشك فيه يوجد العديد من الاتجاهات الصناعية لتطوير استراتيجيات سلسلة التوريد الجديدة في بيئة الشركات الجديدة. على سبيل المثال، الاستعانة بمصادر خارجية استراتيجية، عوالة السوق، الاعتماد على الموردين للقدرة المتخصصة والابتكار، الاعتماد على شبكة التوريد لتحقيق القدرة التنافسية للشركات، والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات لتوسيع التعاون في سلسلة التوريد. توفر هذه الاتجاهات أيضاً خيارات إستراتيجية جديدة للشركات، وتزيد أيضاً من احتمال أن تضطر الشركات إلى مواجهة تهديدات جديدة في عملياتها التجارية- مثل مخاطر سلسلة التوريد، فلقد نشر العلماء دراساتهم للمخاطر في سلسلة التوريد في هذه الدراسة، تم اعتماد تعريف (Zsidisim 2003) أعراض مخاطر سلسلة التوريد في توزيع النتائج المتعلقة بالأحداث السلبية، والتي تؤثر على قدرة الشركة على تلبية طلب العملاء، من حيث الجودة والكمية، والتكلفة والزمن، أو تسبب تهديدات لحياة العملاء وسلامتهم". يرتبط الاختزال الانتقائي بعدم اليقين المتأصل في جميع سلاسل التوريد. تم ربط مخاطر سلسلة التوريد بمتغيرات عدم اليقين المختلفة في المراحل الأولية، شركات المصنوع والشركات البؤرية. ادعى (Zsidisim, 2003) أن مخاطر سلسلة التوريد نشأت من حالات عدم اليقين من سلسلة التوريد الخارجية، وسلسلة التوريد الداخلية، ومن عدم اليقين المتعلق بالشبكة. في دراسة مخاطر سلسلة التوريد، قام بعض العلماء بتصنيف الاختزال الانتقائي إلى المخاطر البيئية، مخاطر الصناعة، التنظيم، المخاطر الخاصة بالمشكلة ومخاطر صانع القرار. تم تشكيل كل هذه الأنواع المختلفة من المخاطر من خلال متغيرات عدم اليقين المختلفة (Zsidisim, 2003). تم تصنيف مخاطر سلسلة التوريد إلى فئتين رئيسيتين: مخاطر التشغيل ومخاطر التعطل. تتضمن مخاطر التشغيل عدم التأكد من الطلب وعدم التأكد من العرض وعدم التأكد من التكلفة. تتعلق مخاطر الانقطاع بانقطاع كبير في سلسلة التوريد ويشير إلى الكوارث الطبيعية والتي من صنع الإنسان. علاوة على ذلك، صنفت المخاطر الى ثلاث فئات: (مخاطر التشغيل، ومخاطر الطلب، والمخاطر الأمنية). بالإضافة إلى ذلك (المخاطر البيئية ومخاطر العرض ومخاطر الطلب). في الجدول 2.1. (Zsidisim 2003)

الجدول 2.1 أنواع مخاطر سلسلة التوريد

Zsidisin, 2018	تتوقف مخاطر الأسعار على عدد من العوامل ، بما في ذلك التوريد تقلب الأرباح ، وسوء الإدارة ، ومخاطر الصناعة ، وتغيرات الأسعار.	مخاطر الاسعار
حسن (2020)	مخاطر الطلب هي احتمال الخسارة بسبب الفجوة بين الطلب المتوقع والفعلي.	مخاطر الطلب
حسن (2020)	مخاطر التوزيع هي المخاطر التي تنشأ من الكوارث الطبيعية ، مثل اضطراب الطقس ، أو الكوارث من صنع الإنسان مثل الأزمات الاقتصادية	مخاطر التوزيع
(1986. Dowling)	مخاطر الجودة هي احتمال حدوث خسائر بسبب الجودة التي تفشل في تلبية أهداف الجودة الخاصة بك. تحدد الجودة قيمة منتجاتك وخدماتك ويمكن أن تشمل مجموعة واسعة من العوامل. احتمال عدم الالتزام بالمواصفات. احتمالية عدم ملاءمة المنتجات والخدمات للغرض.	مخاطر الجودة
طايح، عبدالناصر مجدى حسن محمد، (2019)	مخاطر مشاكل التكنولوجيا التي تؤثر على استقرار سلسلة التوريد	مخاطر التكنولوجيا
طايح، عبدالناصر مجدى حسن محمد، (2019)	المخاطر التي تتعلق بالقضايا المالية والاقتصادية ، على سبيل المثال مشكلة مالية تؤدي إلى انقطاع الإمداد أو إفلاس سلسلة التوريد	المخاطر الاقتصادية
Chou, J., Liao, P., & Yeh, C. (2021)	المخاطر البيئية التي تنشأ من مخاطر التفاعلات مع بيئة سلسلة التوريد ، مثل الكوارث والحوادث والإجراءات السياسية.	المخاطر البيئية

مخاطر الاستعانة بمصادر خارجية	مخاطر الاستعانة بمصادر خارجية المخاطر المتعلقة بالنتائج غير المرغوب فيها من نقل أنشطة الإنتاج الداخلية السابقة إلى طرف ثالث.	طايح، عبدالناصر مجدى حسن محمد، (2019)
مخاطر المخزون	مخاطر المخزون التي تتعلق بالمخزون الزائد ، مما يؤدي إلى تكاليف غير ضرورية للتعامل مع المستودعات ، واستثمار رأس المال.	طايح، عبدالناصر مجدى حسن محمد، (2019)
مخاطر السمعة	المخاطر التي تتعلق بمجموعة من الخسائر المحتملة في السمعة رأس المال.	Chou, J., Liao, P., & Yeh, C. (2021)
المخاطر اللوجستية	المخاطر اللوجستية التي تنشأ من القضايا اللوجستية التي تؤدي إلى التأخير في تسليم المنتجات / المواد الخام.	Chou, J., Liao, P., & Yeh, C. (2021)
مخاطر العمل	المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية في شريك سلسلة التوريد ، نقص / ارتفاع معدل دوران الموظفين.	(1986. Dowling)
مخاطر التشغيل	مخاطر التشغيل التي تتعلق بالنتائج المتعلقة بالأحداث السلبية داخل الشركة والتي تؤثر على قدرتها الداخلية على إنتاج سلع ذات جودة في الوقت المحدد ، و / أو ربحيتها.	(طايح، عبدالناصر مجدى حسن محمد، (2019)
المخاطر الأمنية	المخاطر الأمنية التي تتعلق بالنتائج السلبية المتعلقة بالقضايا التي تهدد الموارد البشرية وسلامة العمليات وأنظمة المعلومات التي قد تؤدي إلى تهديدات مثل إعادة توجيه الشحن الخروقات و / أو البيانات المسروقة و / أو معرفة الملكية.	(الحضيف، سليمان بن عبد الله، (2012)

جدول 2.1 المخاطر وأنواعها

مما لا شك فيه فإن مخاطر سلسلة التوريد تتعلق بمخاطر الجودة في شبكة التوريد. يمكن أن تكون مخاطر جودة سلسلة التوريد هي النقطة الأولى لعواقب المخاطر الجسيمة حيث يمكن أن تؤدي مخاطر جودة سلسلة التوريد إلى تشغيل أنواع

أخرى من مخاطر سلسلة التوريد. عندما يحدث مخاطر جودة سلسلة التوريد في شركة، يمكن أن يتسبب أيضًا في مخاطر خسارة مالية للشركة وسمعتها. كما يمكن نشر مخاطر سلسلة التوريد من خلال تأثير الدومينو عبر سلسلة التوريد. لضمان وصف أكثر دقة لفجوة البحث في هذه الدراسة، يتم توفير تعريف واضح وعوامل الخطر لمخاطر جودة سلسلة التوريد في القسم الفرعي (2.3.1)

2.3.1 مخاطر جودة سلسلة التوريد

2.3.1.1 تعريف مخاطر جودة سلسلة التوريد

يُنظر إلى مخاطر جودة سلسلة التوريد على أنها أزمة تضر بالمنتج حيث توجد "حوادث منفصلة ومُعلن عنها جيدًا ويتم اكتشاف أن المنتجات معيبة أو خطيرة". لذلك، يُنظر إلى مشكلة ضرر/ سلامة المنتج على أنها أخطر أنواع عيوب الجودة. ذكر (الحضيف، سليمان بن عبد الله، (2012) مخاطر الجودة بأنها "اتجاه مؤسسة التصنيع إلى عدم الامتثال لممارسات التصنيع الجيدة". في هذه الدراسة، تركز مخاطر الجودة في سياق سلسلة التوريد. يوضح الشكل 2.2 مفهوم مخاطر جودة سلسلة التوريد. بافتراض وجود ثلاثة أعضاء في سلسلة التوريد وهي: (A، B، C) وجدت مشكلة في الجودة واكتشفت سببها بعد فترة زمنية. لذلك، فقد تم بالفعل توزيع المواد المعيبة على أعضاء المصب.

ستكون وجهات نظر هذا الحدث في مختلف أعضاء سلسلة التوريد كما يلي:

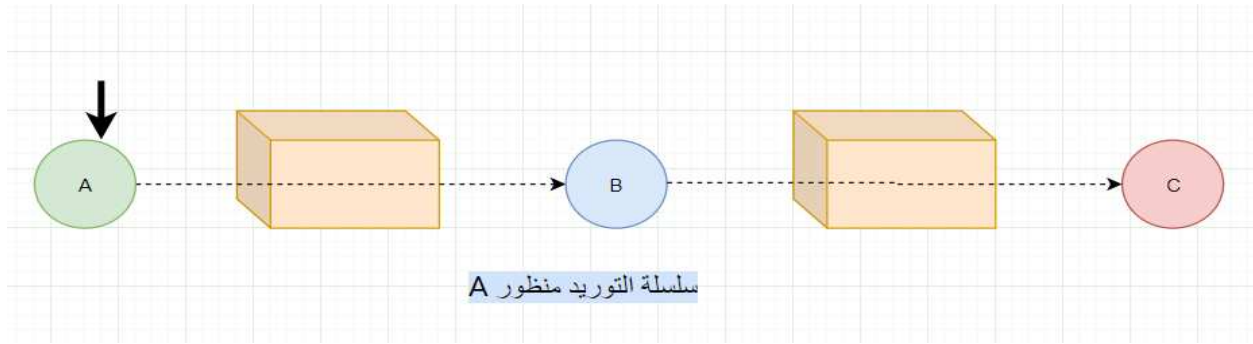
عضو سلسلة التوريد A: وهي عبارة عن مشكلة جودة الإنتاج (مشكلة داخلية من وجهة نظر A). شكل (2.2)

عضو سلسلة التوريد B: هي عبارة عن مشكلة تتعلق بجودة المواد الخام من المورد A (مشكلة خارجية من وجهة نظر

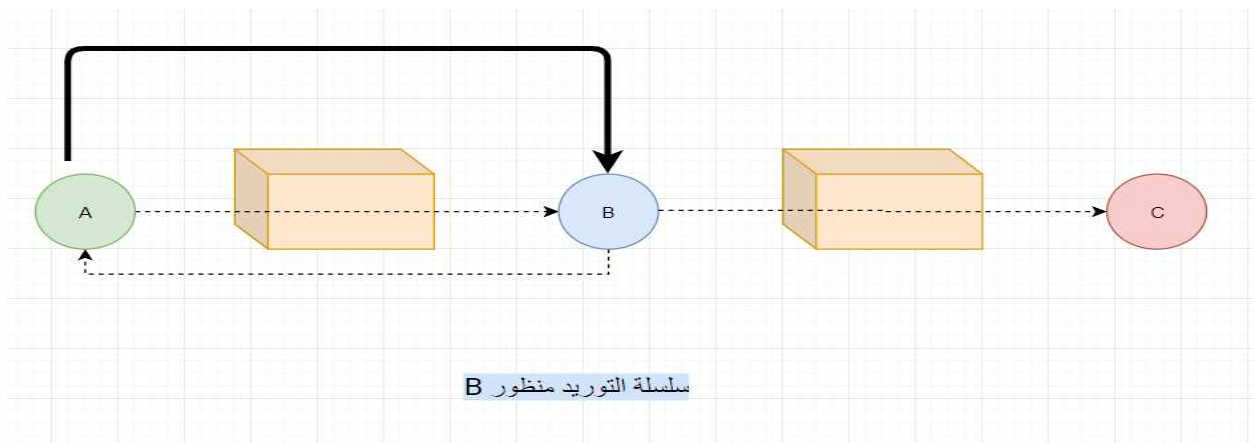
شكل (B) (2.3)

عضو سلسلة التوريد C: هي عبارة عن مشكلة تتعلق بجودة المواد/ المكونات للمورد B. في الواقع، إنها مشكلة مورد من

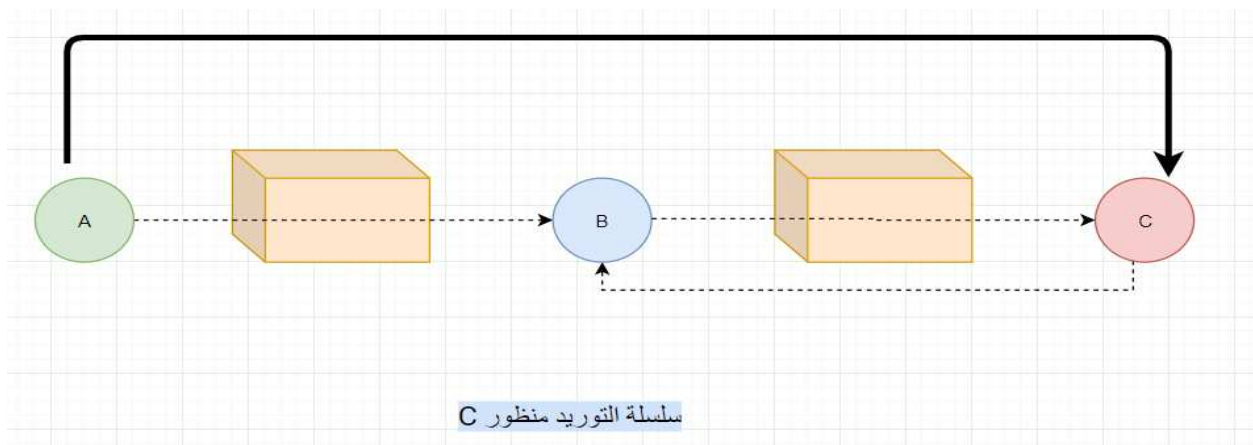
المستوى الفرعي من شبكات التوريد الخاصة به. (الحضيف، سليمان بن عبد الله، (2012) شكل (2.4)



شكل (2.2) سلسلة التوريد من منظور A



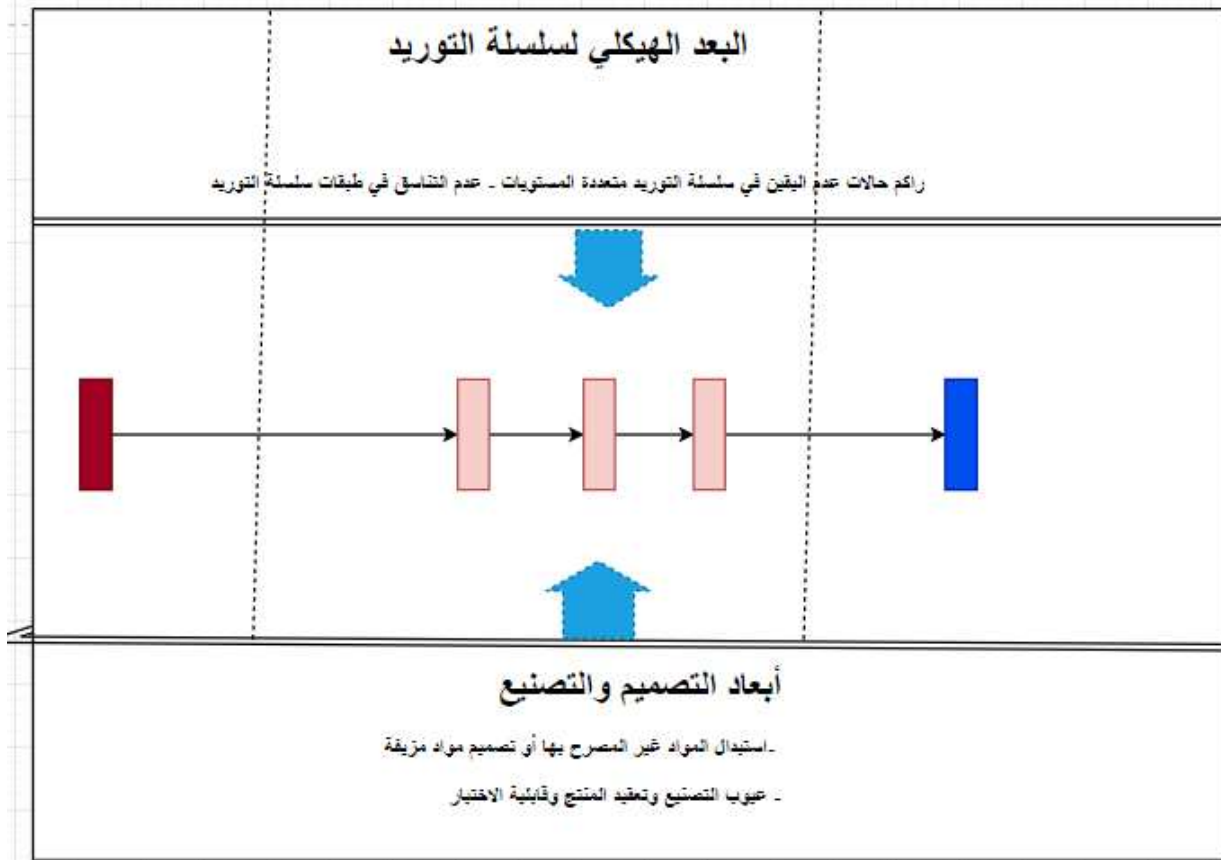
شكل (2.3) سلسلة التوريد من منظور B



شكل (2.4) سلسلة التوريد من منظور C

توضيح لمفهوم مخاطر الجودة في سلسلة التوريد

تركز مخاطر جودة سلسلة التوريد على مشاكل الجودة في سياق سلسلة التوريد، بدلاً من سياق جودة التصنيع. وهكذا، فإن التعريف يؤدي عدم اليقين المتأصل في جودة المواد الخام/ المكونات/ الإنتاج/ اللوجستيات/ التعبئة والتغليف في أي من مسؤول التوريد إلى تأثير متتال ينتشر من خلال شبكة إمداد متعددة المستويات. نظراً لتوسيع سلاسل التوريد عن طريق الاستعانة بمصادر خارجية وامتدادها بفعل العولمة (سلطان، أشرف فؤاد السيد، (2019)، فمن الصعب جداً على الشركات إدارة جودة المواد لسلسلة توريد طويلة أو "عميقة". لذلك، يعد من التحديات الكبيرة بالنسبة للشركة تتبع "الأحداث والأشخاص والمكان والزمان" في سلسلة التوريد والجودة النهائية للمنتجات (سلطان، أشرف فؤاد السيد، (2019). علاوة على ذلك، كلما زاد عدد المكونات والمكونات الفرعية التي يتكون منها المنتج، زاد الخطر المتعلق بالجودة المتأصل في سلسلة التوريد. فدمج المكونات ومعالجتها وتجميعها من خلال سلسلة إمداد متعددة الطبقات في ضوء ما سبق، يتم تتبع مشكلة الجودة والسلامة وصولاً إلى المكونات الفرعية المعيبة (رشوان، أحمد محمد عبد العال. (2017). وتحتاج شركة التصنيع إلى تحمل المسؤولية عن جودة سلسلة التوريد سواء كان المنتج يفسد أو ينهار بسبب عيوب في مكون الشركة المصنعة أو مكون المورد (رشوان، أحمد محمد عبد العال. (2017). يجب على الشركات أن تراعي بشكل صريح وشامل حالات الخطر عند اتخاذ قرارات لمصدر المواد من خلال شبكة التوريد العالمية. في هذا القسم، يتم تقديم عوامل الخطر في الاستعانة بالمصادر العالمية من خلال التركيز على بعدين، أي (1) البعد الهيكلي لسلسلة التوريد؛ و (2) تصميم المنتج وأبعاد التصنيع (انظر الشكل 2.3).



الشكل 2.5 بعدين لعدم اليقين في مخاطر جودة سلسلة التوريد

2.3.1.2 البعد الهيكلي لسلسلة التوريد

في بعض الشركات يوفر التوريد إمكانية الوصول إلى العمالة الرخيصة والمواد الخام، ومنافذ الأسواق الخارجية، وفرص مالية أفضل، ومزيجاً أكبر ومرونة في الحجم، وتحسين العائد على الأصول (حمد، زينة محمود، 2012)، لذلك تُدرج العديد من الشركات سلسلة التوريد كجزء من إستراتيجيتها للمشتريات، مما يعقد سلسلة التوريد بشكل أساسي من خلال زيادة عدد الكيانات المشاركة. مراقبة وضمان جودة المواد من سلاسل التوريد الموجودة في مختلف البلدان. تتأثر التكاليف والمخاطر في هذه البلدان بأبعاد متعددة لعوامل المسافة (أي المسافة الثقافية أو الإدارية أو السياسية والجغرافية والاقتصادية) (حمد، زينة محمود، 2012). أحياناً تتم الاستعانة بمصادر خارجية لأكثر من نصف المنتجات ذات العلامات التجارية. قد تشتري الشركات هذه المواد على مستوى العالم وتشكل سلاسل توريد طويلة في مناطق مختلفة. وبالتالي، فإن المشاكل المتعلقة بالجودة قد تزداد سوءاً عندما تقوم شركات الموردين بتمهيد الوظائف لموردين آخرين وقد تستمر عملية

إعادة التمهيد عادةً ما تتكون سلسلة التوريد العالمية من خمسة إلى ستة مستويات، بما في ذلك تجار التجزئة وتجار الجملة والموزعين والمصنعين والموردين. وهي مرتبطة ببعضها البعض في شبكة إمداد قد تمتد عبر عدة شبكات. بما في ذلك مزودي الخدمات اللوجستية الذين يربطون الأعضاء معًا، يتضاعف هذا الرقم عادةً إلى ما يقرب من اثني عشر طرفًا ينسقون جهودهم لتحويل المواد الخام إلى سلع تامة الصنع وبيعها في النهاية للمستهلكين النهائيين (Lyles, & others, 2008). الهيكل الطويل لسلسلة التوريد خلق العديد من الشكوك وعقد بلا شك لضمان الجودة على طول سلسلة التوريد. يؤثر عامل الخطر على فعالية ضمان جودة المنتج من ضعف الرؤية في سلسلة التوريد. كشفت الزيادة في عمليات سحب المنتجات أن سلاسل التوريد متعددة المستويات ذات الشفافية المنخفضة معرضة بشكل خاص لمخاطر سلسلة التوريد على الرغم من أن معظم الشركات لديها نوع من إطار إدارة المخاطر لتحديد وتقييم المخاطر، تتأثر الفعالية بشكل خاص بمستوى المعلومات التي تتم مشاركتها بين الموردين (Lyles, & others, 2008).

تؤثر شركات المشتري والمورد على فعالية مراقبة الجودة بين المورد والشركة المصنعة والعميل (Lyles, & others, 2008). يكون فقط لأن بعض أعضاء سلسلة التوريد المنبع قد صنعوا مكونات غير مؤهلة/ غير آمنة أو أضافوا مواد سامة/ ملوثة. يتم تضخيم عواقب إدارة مخاطر جودة سلسلة التوريد في بعض الأحيان بطريقة كارثية بسبب النمو السريع في الخارج، حيث تمنع سلسلة التوريد المطولة الشركات من الرؤية الكاملة لمعايير المنتجات التي تصل إلى مصانعها.

2.3.1.3 تصميم المنتج وأبعاد التصنيع

في حادثة استدعاء لعبة Mattel ، افترضت معظم الأطراف، بما في ذلك وسائل الإعلام والمستهلكين، أن الموردين/ المصنعين الصينيين بحاجة إلى تحمل المسؤولية الكاملة. بالنسبة لمعظم عمليات الاسترجاع. في الواقع، كان الموردون الصينيون يشاركون فقط في تصنيع الألعاب، ولكن ليس في تصميمها. قد تقع مسؤولية طلاء الألعاب بالطلاء المحتوي على الرصاص بالكامل على عاتق المصنعين/ الموردين في الصين، ولكن ليس الألعاب التي بها عيوب في التصميم. كانت واردات الألعاب المطلية بالرصاص مسؤولة فقط عن حوالي 10 % من عمليات الاسترجاع هذه (Lyles, & others, 2008).

تمت عمليات سحب الألعاب بسبب عيوب التصميم وعيوب التصنيع (باستخدام الطلاء المحتوي على الرصاص) وعيوب التصميم (Beamesh & Bapeuji, 2009) يمكن تمييز عمليات استدعاء الألعاب على أنها ناتجة عن أ) عيوب في التصميم، و

(ب) عيوب في التصنيع. تضمنت عيوب التصميم استخدام أجزاء صغيرة قابلة للفصل، مثل عيون الأزرار والخرز والحواف الحادة وأي تصميم قد يسبب الاختناق. تضمنت عيوب التصنيع خللا في التجميع، ومواد رديئة، واستخدام المواد الكيميائية السامة والتلوث أثناء عملية التصنيع. تعكس الزيادة في حوادث عيوب التصميم سوء فهم الآثار المترتبة على تصميم الألعاب على السلامة. من ناحية أخرى، الزيادة في عيوب التصنيع. تعكس الزيادة في حوادث عيوب التصميم سوء فهم الآثار المترتبة على تصميم الألعاب على السلامة. من ناحية أخرى، الزيادة في عيوب التصنيع قد يكون ناتجاً عن سوء إدارة سلسلة التوريد العالمية (Beamesh & Bapeuji ، 2009) تتأثر أوجه عدم اليقين الخاصة ب مخاطر سلسلة التوريد أيضا بتعقيد المنتج. بينما يتكون المنتج من عدد من المكونات والمكونات الفرعية، يكون هناك المزيد من الجودة. يتم دمج المكونات ومعالجتها وتجميعها من خلال سلسلة إمداد متعددة المستويات ومتعددة القنوات، غالبا مع التعاقد من الباطن على نطاق واسع، لذلك من الصعب للغاية تتبع مشكلة الجودة والسلامة وصولاً إلى مصدر المكونات/ المكونات الفرعية المعيبة (البرازي، تري دهمان، 2015). يحتاج المصنعون إلى تحمل مسؤولية جودة المنتج ومشاكل السلامة سواء كان المنتج ملوثاً/ ينهار بسبب عيوب أو مشكلات تتعلق بالسلامة في مكون الشركة المصنعة أو مكون المورد. أيضا، كلما زادت تعقيد فاتورة مواد المنتج، زادت صعوبة التحكم في جودة المنتجات النهائية. لهذا السبب، تعد قابلية الاختبار أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على مخاطر سلسلة التوريد. نظرا لأن اختبار الجودة هو " خَطُّ الدِّقَاقِ الْآخِرِ " قبل وصول المنتج الضار إلى السوق / العملاء، يجب على الشركات المصنعة ذلك. إما أن تستثمر في الاختبارات الداخلية أو توظف مفتشا من طرف ثالث لضمان جودة المواد الواردة والمنتجات النهائية، ومع ذلك، فإن أداء بعض المنتجات سيئ فيما يتعلق بقابلية الاختبار. على سبيل المثال، التلوث بمواد غريبة لم يتم مواجهتها من قبل (البرازي، تري دهمان، 2015). في حادثة حليب سانلو ميلامين، لم تتوقع الشركة المستوردة أبدا أن تتم إضافة مواد صناعية إلى منتج غذائي من قبل مورديها. يوضح هذا عدم تقديم أى إجراءات خاصة باختبار الجودة في العديد من مستويات سلسلة التوريد. الكشف عن مشكلة تلوث الغذاء. والتخفيف من قابلية الاختبار من خلال تحسين إدراك المخاطر ومشاركة المعرفة و المعلومات مع أعضاء السلسلة. على سبيل المثال، حادثة تلوث الميلامين في إنتاج الغذاء لم تكن هي المرة الأولى التي يحدث فيها ذلك. فهناك حادثة جلوتين القمح المستورد من الصين في اغذية الحيوانات وعلى اثره تم سحب أغذية الحيوانات الاليفة من السوق في عام 2007 كان يجب أن يكون قد نبه بالفعل مديري الجودة والمفتشين في الصناعات الغذائية ومنع مخاطر الميلامين في إنتاج الغذاء. البرازي، تري دهمان، 2015)

2.4 إدارة سلسلة التوريد:

إدارة سلسلة التوريد هي إدارة شبكة أعمال مترابطة، وهي ثروة مؤسسة ومنظمة لتوفير المنتج أو الخدمة المطلوبة للعميل، وقد حدد (Norik، 2010) إدارة سلسلة التوريد بأنها "جميع الأنشطة المتعلقة بتدفق المواد وتحولها من مرحلة الاستخراج الخام إلى السلع والخدمات قبل الإكمال النهائي مع تدرجات العرض والأرقام في عرض السلاسل. يوجد تعريف أكثر شمولاً من خلال مراجعة وتوحيد عدد من أخلاقيات إدارة سلسلة التوريد-" تحدد إدارة سلسلة التوريد التنسيق المنهجي والاستراتيجي لكل من الأعمال والتكتيكات التقليدية عبر الوظائف داخل شركة معينة وعبر الأعمال داخل سلسلة التوريد، لأغراض تحسين الأداء طويل الأجل لشركات الأعمال الفردية". وسلسلة التوريد ككل". (الرشيدي، بدر بن عائشة، 2021) وسع نطاق تعريف مفهوم إدارة التوريد إلى مستوى استراتيجي. منتجات كاملة عبر سلسلة التوريد. يعني إدارة سلسلة التوريد أيضاً تنسيق وحدات تنسيق العمل المختلفة عبر كيانات التوريد لتحسين الأداء التنظيمي العام. وهكذا، (الرشيدي، بدر بن عائشة، 2021)، يمكن تعريف إدارة سلسلة التوريد كإطار عمل مفيد في حين. كما تؤكد إدارة سلسلة التوريد على الترابط بين الشركات التي تعمل بشكل تعاوني لتعزيز قناة التوزيع اللوجستي (الرشيدي، بدر بن عائشة، 2021). نشأ مصطلح إدارة سلسلة التوريد في الثمانينيات، واكتسب المزيد من الاهتمام من الأكاديميين والممارسين في هذا الإطار. توجد دراسات حول إدارة سلسلة التوريد في الأدبيات. إنه مفهوم واسع يشمل أنشطة إدارية مختلفة.

2.5 إدارة الجودة

في العقود الماضية، كان هناك انتشار سريع لفلسفة إدارة الجودة وممارسات إدارة الجودة، عرّف (Flinn، 2000) (إدارة الجودة على أنها "نهج متكامل لتحقيق مخرجات عالية الجودة والحفاظ عليها، مع التركيز على الصيانة والتحسين المستمر للعمليات ومنع العيوب على جميع المستويات وفي جميع وظائف الشركة، من أجل تلبية أو تجاوز توقعات العملاء". إدارة الجودة بأنها فلسفة متكاملة، تتطلب استباقية إدارية في مجالات مختلفة. على سبيل المثال، توجيه العملاء، وتقليل إعادة العمل، ومشاركة الموظفين، والعلاقات مع الموردين. على الرغم من أن أدبيات الجودة لها تعريف مختلف لإدارة الجودة، لا يزال العلماء والممارسين يصفون إدارة الجودة باستمرار بأنها إدارة متكاملة الفلسفة، مع "السمات الوظيفية والتنظيمية الممتدة للحدود" تعد إدارة الجودة عنصراً حيوياً في الحصول على نهج "تصنيع على مستوى عالمي" حيث ترتبط إدارة الجودة ارتباطاً وثيقاً بالممارسات الأخرى، مثل إدارة التكنولوجيا وإدارة الموارد البشرية في الوقت المناسب (Flinn، 2000). علاوة على

ذلك، ذكر (فلين وآخرون (2000) أن إدارة الجودة يمكن تصورها في عنصرين رئيسيين، أي ممارسات إدارة الجودة (المدخلات) وأداء الجودة (المخرجات). توحيد ممارسات إدارة الجودة في الآداب، وضع تصورا لأربع ممارسات رئيسية لإدارة الجودة، بما في ذلك إدارة سلسلة التوريد، وموارد الجودة والتقييم، والتدريب على الجودة، والتزام العملاء. تشمل ممارسات إدارة الجودة الأربعة هذه معظم الجودة ممارسات الإدارة في الآداب والتحقق من صحة الأبعاد المتعددة لممارسات إدارة الجودة الأربعة هذه كأبعاد رئيسية لإدارة الجودة. علاوة على ذلك، كما هو مذكور في القسم 2.4، تمتد المنافسة التجارية الآن من مستوى الشركة إلى مستوى سلسلة التوريد (حسان، محمد أحمد (2009). من أجل الحصول على القوة التنافسية في منافسة سلسلة التوريد، تتطلب الشركات مستوى أكبر من التعاون في سلسلة التوريد في إدارة الجودة. تعرّف إدارة جودة سلسلة التوريد على أنها "نهج قائم على الأنظمة لتحسين الأداء يستفيد من الفرص التي تم إنشاؤها من خلال الروابط الأولية والنهائية مع الموردين والعملاء". حاولت بعض الدراسات تعزيز فهم إدارة جودة سلسلة التوريد من خلال التعاون في سلسلة التوريد وتقييم الموردين. على الرغم من أن هذه النماذج يمكن أن تعالج مخاطر الجودة وتديرها بشكل غير مباشر، إلا أن معظمها أهمل تقييم مخاطر التوريد المضمنة في سلسلة التوريد متعددة الطبقات. لقد أهملوا أيضا الحاجة إلى تقييم أداء الموردين والمستويات الفرعية بإجراءات مثل عمليات تدقيق العمليات وتحليل تكوين الأجزاء والتكامل مع الهيئات التنظيمية وهيئات الاعتماد. (حسان، محمد أحمد. (2009)

2.6 إدارة المخاطر

عرّف (هولمان وفورست 2010) إدارة المخاطر بأنه نهج منظم لحماية أصول الشركة وأرباحها باستخدام رأس المال المادي والمالي والبشري- لتحقيق أهداف معينة فيما يتعلق بالتعرض للخسارة الصافية التي يمكن الإشارة إلى أنه لا يمكن القضاء على المخاطر تمامًا لذا فإن بعض خيارات إدارة المخاطر الحالية لحماية الشركة هي احترازية وتستهدف اختزال المخاطر. تمت دراسة المخاطر من قبل الباحثين الاستراتيجيين في الثمانينيات. هناك العديد من الدراسات البحثية التي تتناول إدارة المخاطر والعائد عند تقييم استراتيجية الشركة. معظم الشركات والأفراد يسعون جاهدين لإيجاد طرق لمقايضة المخاطر والفوائد كل يوم وتنفيذ شكل من أشكال الموازنة بين المخاطر والمكافآت، الطريقة التي يقومون بها بإجراء هذه المقايضات تعتمد على ما يعتبر مستويات مقبولة من المخاطر، وحجم الفائدة وموقف الشركة من المخاطرة. بعض الشركات والأفراد يتجنبون المخاطرة بشكل كبير بينما البعض الآخر يجازف. بشكل عام، يمكن تصنيف إدارة المخاطر إلى نوعين: (مخاطر تستند إلى

العمليات) (ومخاطر تستند إلى الاستراتيجية). في المخاطر التي تستند إلى العمليات تركز على الفهم وتقليل الأثر السلبي من خلال معالجة الاحتمالية والتأثير المباشر (فيصل، 2006). ينطوي فهم المخاطر على نهج هيكلي لتحديد المخاطر وتقييمها وتحديد أولوياتها، متبوعاً بتخطيط الموارد لتقليل احتمالية وتأثير الأحداث غير المرغوب فيها ومراقبتها والتحكم فيها. في المقابل، المخاطر التي تستند إلى الاستراتيجية لديها العديد من التحركات الإستراتيجية التي يمكن أن تخفف من المخاطر المرتبطة بالشكوك. صرح فيصل (2006) أن التخطيط الاستراتيجي للمخاطر يتضمن إعداد خطط طوارئ لمختلف المخاطر الموجودة داخل وخارج الشركة.

2.7 إدارة مخاطر سلسلة التوريد

إدارة مخاطر سلسلة التوريد هي فلسفة إدارة ولدت فعلياً جنباً إلى جنب مع مفهوم إدارة سلسلة التوريد حيث إن أوجه عدم اليقين والمخاطر متأصلة في إدارة سلسلة التوريد. على الرغم من توثيق إدارة مخاطر سلسلة التوريد جيداً في هذا الفصل، لا يوجد حتى الآن تعريف مقبول عالمي. يرى العلماء مفهوم إدارة مخاطر سلسلة التوريد من وجهات نظر مختلفة. على سبيل المثال إدارة مخاطر سلسلة التوريد بأنه "نشاط إداري إستراتيجي للشركة يمكن أن يؤثر على الأداء التشغيلي والسوقي والمالي للشركة". إن إدارة مخاطر سلسلة التوريد الاستراتيجي يمكن أن يحسن الكفاءة والأداء التنظيميين من خلال تقليل عدم اليقين في "السياق" و "الواقع البيئي". عرّف (Tanig, & other, 2010) إدارة مخاطر سلسلة التوريد بأنه من خلال التنسيق أو التعاون بين شركاء سلسلة التوريد من أجل ضمان الربحية والاستمرارية ". وقدم (Tanig, & other, 2010) هذا التعريف من خلال تقديم دراسة كاملة شاملة ل إدارة مخاطر سلسلة التوريد للعديد من النماذج الكمية في الأدبيات التي تتناول المخاطر المرتبطة بسلاسل التوريد. وعرف (Tanig, & other, 2010) إدارة مخاطر سلسلة التوريد من منظور استراتيجي وذكر أن إدارة مخاطر سلسلة التوريد بأنه نهج استراتيجي لتعديل إدارة سلسلة التوريد من أجل "الحفاظ على عملية معقدة متزايدة تتحرك بكفاءة بأقل تكلفة، دون المساس بجودة المنتجات أو إرضاء العملاء".

إن القضاء التام على المخاطر أمر غير واقعي، وتقليل احتمالية وقوع حدث ضار. يمكن تحقيقه. وبالتالي، تحتاج إدارة مخاطر سلسلة التوريد إلى الشركة لتقليل احتمالية حدوث أحداث العرض الضارة، أو في حالة حدوثها، لتقليل تأثيرها. بالإضافة إلى ذلك، حدد إدارة مخاطر سلسلة التوريد كنوع من إدارة مخاطر المؤسسة التي تقع خارج نطاق الرقابة الداخلية للمؤسسة، حيث تضمنت اختيار الموردين وإدارتهم، فضلاً عن التعامل مع المخاطر في نفس الوقت. تعامل (Tanig, & other,

(2010) مع إدارة مخاطر سلسلة التوريد كعملية لتحديد وتقييم المخاطر وما يترتب على ذلك من خسائر في سلسلة التوريد.

يقدم الجدول 2.2 ملخص لـ 23 ورقة بحثية رئيسية في إدارة مخاطر سلسلة التوريد والمساهمات الأساسية للبحث. في الجدول،

يتم تصنيف المقالات البحثية إلى نوعين: دراسة الحالة، والمراجع

<u>الدراسات الاجنبية</u>	
(2003) Jutner et al	تصور لنقاط الضعف والمخاطر في سلسلة التوريد.
(2003) Zedisen	مخاطر الجودة قدم المؤلف تعريفًا أساسيًا لمخاطر التوريد للتركيز على مصدر المخاطر.
Cavinato (2004)	ناقش المؤلف نظرة عامة على مخاطر سلسلة التوريد والمخاطر اللوجستية. اقترح المؤلف أيضًا خمس فئات (مخاطر عدم اليقين، المالية، المعلوماتية، العوائق والابتكارية) التي يمكن أن تشارك في لوجستيات سلسلة التوريد
(2007) Craighead et al	حقق المؤلفون في ارتباط تصميم سلسلة التوريد بمخاطر التعطل والقدرة على تخفيف المخاطر للتعافي والتحذير من المخاطر.
(2010) Tang	قام المؤلف بفحص المخاطر المرتبطة بسحب المنتج، واقترح إطارًا وقائيًا لإدارة حوادث سحب المنتج.
Zedisen (2003)	حدد المؤلف خصائص مخاطر التوريد في الأدبيات، وأجرى دراسات حالة لفحص كيفية إدراك مدير المشتريات لمخاطر التوريد.
Liu et al. 2009	ناقش المؤلفون معدل الدوران المرتفع الذي يؤثر على قدرة الشركة وأدائها في الصين
Thirumalai and Sinha (2011)	استخدم الباحث البيانات الثانوية لاستكشاف مصادر عمليات سحب المنتجات للأجهزة الطبية، والتحقق من خصائص الشركة المرتبطة بعمليات سحب الأجهزة. بالإضافة إلى ذلك، الآثار المالية لسحب الأجهزة الطبية يتم تقييمها تجريبيا
Narasimhan-Talluri Study (2019)	تؤكد هذه الدراسة على أن هناك العديد من الاتجاهات الصناعية لتطوير استراتيجيات سلسلة التوريد الجديدة في بيئة الأعمال الجديدة. على سبيل المثال، زيادة الاستعانة بمصادر خارجية استراتيجية، وزيادة عوامة السوق، وزيادة الاعتماد على الموردين للقدرة المتخصصة والابتكار، وزيادة الاعتماد على شبكة التوريد لتحقيق القدرة التنافسية للشركات، وظهور تكنولوجيا المعلومات لتوسيع التعاون في سلسلة التوريد. توفر هذه الاتجاهات أيضًا خيارات إستراتيجية جديدة للشركات، ومع ذلك، فإنها تزيد أيضًا من احتمال أن تضطر الشركات إلى مواجهة تهديدات جديدة في عملياتها التجارية - مثل مخاطر سلسلة التوريد (SCR).
دراسة Zsdisim (2015)	تم تعريف "مخاطر سلسلة التوريد هي توزيع النتائج المتعلقة بالأحداث السلبية في سلسلة التوريد، والتي تؤثر على قدرة الشركة على تلبية طلب العملاء، من حيث الجودة والكمية، في غضون تكلفة وفترة زمنية متوقعة، أو تسبب تهديدات لحياة العميل وسلامته."

ادعى جيتنر (2003) أن الاختزال الانتقائي المفاجئ نشأ من عدم اليقين من سلسلة التوريد الخارجية ، وسلسلة التوريد الداخلية ، ومن عدم اليقين المتعلق بالشبكة. في دراسة SCR ، قاموا بتصنيف الاختزال الانتقائي الانتقائي إلى المخاطر البيئية ، مخاطر الصناعة ، المخاطر التنظيمية ، المخاطر الخاصة بالمشكلة ومخاطر صانع القرار. تم تشكيل كل هذه الأنواع المختلفة من المخاطر من خلال متغيرات عدم اليقين المختلفة.	Jutner et al (2016)
بتصنيف SCR إلى فئتين رئيسيتين: مخاطر التشغيل ومخاطر التعطل. تتضمن مخاطر التشغيل عدم التأكد من الطلب وعدم التأكد من العرض وعدم التأكد من التكلفة. تتعلق مخاطر التعطيل بانقطاع كبير في سلسلة التوريد وتشير إلى الكوارث الطبيعية والتي من صنع الإنسان.	Tang (2018)
في هذه الدراسة بتجميع SCR في ثلاث فئات: المخاطر التشغيلية ، ومخاطر الطلب ، والمخاطر الأمنية.	Manuj and Mentzer (2018)
تضمنت الدراسة ثلاثة أنواع من الاختزال الانتقائي: المخاطر البيئية ومخاطر العرض ومخاطر الطلب	Jiittner (2019)
الدراسات العربية	
سعت دراسة (الرشيدي ، 2021) إلى تحديد تأثير ممارسات سلسلة التوريد وتكاملها (مع الموردين والموزعين والعملاء) على الأداء التشغيلي من خلال تقديم مجموعة من المؤسسات الصناعية السعودية في ظل وجود إدارة الجودة الشاملة باعتبارها متغير وسيط. خلصت الدراسة إلى أن ممارسات سلسلة التوريد لها تأثير إيجابي. كوسيط بين ممارسات سلسلة التوريد وتكاملها ، فإن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير على الأداء التشغيلي للمنظمات الصناعية.	دراسة (الرشيدي ، 2021)
وفقاً للدراسة (محمد ، 2021) فإن ممارسات التصنيع الخالية من الهدر (مثل "التسليم في الوقت المحدد من حيث الجودة") لها تأثير إيجابي كبير على استدامة سلسلة التوريد. كان الهدف من الدراسة (محمد ، 2021) هو تحديد تأثير الصمود على استمرارية سلسلة التوريد من خلال الدور الوسيط للرقابة المستدامة. العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة والاستدامة التنظيمية .	دراسة محمد ، 2021
أشارت دراسة (أبو زيد و خليل 2020). أثر تكامل سلسلة التوريد (بأبعادها الداخلية والخارجية) على أداء المنتجات الجديدة ، وكذلك الأثر غير المباشر من خلال ابتكار المنتجات للشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة العاملة في الأردن ، وخلصت إلى أن هناك تأثيراً داخلياً خارجياً. التكامل والعلاقة التكميلية على قدرات ابتكار المنتجات ، بالإضافة إلى تأثير تكامل سلسلة التوريد	دراسة (أبو زيد و خليل 2020).

على أداء المنتجات الجديدة. تشمل العناصر المهمة لاستدامة التصنيع البروتوكولات الصحية لأصحاب المصلحة في سلسلة التوريد ، والتخفيضات الضريبية ، والقروض ، وما إلى ذلك	
الدراسة (حسان قدوس (2020)) هدفنا الدراسة (حسان قدوس) (2020) أيضًا إلى تحديد ممارسات الاستدامة لسلسلة التوريد وتأثيرها على حوكمة أداء التسويق في سياق التنمية المستدامة في صناعة النسيج. فهم تأثير أبعاد الاستدامة (البيئية والاجتماعية والاقتصادية) على أداء الشركة (المالي والتشغيلي) ، وتحديد الارتباط الإيجابي بين مختلف جوانب استدامة سلسلة التوريد وأداء الشركة	الدراسة (حسان قدوس (2020))
أهداف هذه الدراسة (التي سعت إلى التحقيق في طبيعة العلاقة بين سلسلة التوريد وأداء الشركة). كشفت دراسة التوريد المستدام والتوجه الاستراتيجي في شركات الحديد والصلب في جمهورية مصر العربية عن اختلاف في تطبيق سلسلة التوريد المستدامة والتوجه الاستراتيجي على المستويات الوظيفية المختلفة ، فضلاً عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلسلة التوريد المستدامة والاستراتيجية. فعالية الاتجاه	دراسة (عبد السلام وآخرون. ، 2019)
هدفنا الدراسة (أبو بكر ، 2020) أيضا إلى دراسة دور تقنية المعلومات كوسيط بين تكامل سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين ، التكامل الداخلي ، التكامل مع العملاء) والاستدامة في أبعادها (الاجتماعية). والاقتصادية والبيئية	دراسة (أبو بكر ، 2020)
دور تكامل سلسلة التوريد (الجودة الداخلية والجودة الخارجية والتكامل الاستراتيجي) في تعزيز الأداء التشغيلي من خلال تطبيقه على شركات تجميع السيارات في القاهرة الكبرى. وخلصت إلى أن هناك علاقة سببية بين تكامل سلسلة التوريد وأبعادها الداخلية والخارجية والاستراتيجية. الجودة والتكلفة والقدرة على التكيف وسرعة التسليم والبحث والتطوير هي أبعاد الأداء التشغيلي	الدراسة (طايح ، 2019)
التي سعت إلى تحديد تأثير جودة سلسلة التوريد (الجودة مع الموردين والعملاء والجودة الداخلية) على الابتكار التقني في ظل وجود عمليات إدارة المعرفة. للتكامل الداخلي تأثير إيجابي على إدارة المعرفة في الشركات المصرية ، في حين أن التكامل مع العملاء والموردين ليس له أي تأثير على عمليات إدارة المعرفة	دراسة (سلطان ، 2019)
تحديد تأثير تكامل سلسلة التوريد والجودة الداخلية وجودة العملاء وجودة الموردين على أداء الشركات المصرية العاملة في صناعات متعددة. الأداء الموجه نحو الموردين	الدراسة (رشوان ، 2017)

جدول 2.2 الدراسات الأجنبية والعربية المتعلقة بالدراسة

كما هو مبين في الجدول 2.2، كان هناك ارتفاعا كبيرا في منطقة إدارة مخاطر سلسلة التوريد في الجدول. ساهم العديد من العلماء في توضيح فهمنا لطبيعة مفاهيم مخاطر سلسلة التوريد وإدارة مخاطر سلسلة التوريد. قدم البعض منهم نظرة شاملة لإدارة مخاطر سلسلة التوريد وركز الباحثون على إدارة مخاطر سلسلة التوريد على نوع معين مثل مخاطر الاضطراب

ومخاطر الطلب. وأيضاً، تضمنت العديد من دراسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد البحثية حول حل المخاطر وتم ذكر أربع مراحل أساسية- التحديد والتحليل والتقييم والعلاج وقد قدمت دراسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد الخاصة بهم.

2.7.1 إدارة مخاطر جودة سلسلة التوريد

يمكن أن تدمر مخاطر جودة سلسلة التوريد سمعة الشركة المواتية، وتتسبب في خسائر كبيرة في الإيرادات وحصة السوق، وتؤدي إلى عمليات سحب مكلفة للمنتجات، وتدمير حقوق ملكية العلامة التجارية التي تمت رعايتها بعناية ينظر كثير من الباحثين في تأثير مخاطر جودة سلسلة التوريد على سلسلة التوريد العالمية، على سبيل المثال، على إدارة جودة سلسلة التوريد العالمية، على ملكية العلامة التجارية، وعلي رد فعل سوق الأوراق المالية وفعالية التسويق. لقد طور الباحثون عددًا من نماذج قرار لإدارة مخاطر جودة سلسلة التوريد والتصنيع الخارجي والعقوبات المفروضة على عدم أداء الموردين. ركز بعض الباحثين على قضايا التصميم التعاقدي للحصول على نتيجة التوازن بأن مبلغ الغرامة قادر على تغطية تكلفة التأخير والعيوب. (الرفاعي، ممدوح عبد العزيز، (2010). اقترح بعض العلماء أدوات دعم القرار لتقييم المخاطر حيث يتم قياس حجم مشكلة الجودة المحتملة وتأثيرها على أرباح الشركة، لدعم تحليل القرار الإضافي. علاوة على ذلك، هناك العديد من الدراسات البحثية التي يتم من خلالها مناقشة طرق حل مشاكل جودة المنتج وسلامته. يمكن حل هذه المشاكل على نطاق واسع من خلال النظر في ثلاثة جوانب: (1) القضايا المتعلقة بالتصميم، (2) القضايا المتعلقة بالتصنيع، و (3) القضايا المتعلقة بسلسلة التوريد. (الرفاعي، ممدوح عبد العزيز، (2010). أكدت الدراسات البحثية مستوى مهارة العمال يؤثر على مخاطر جودة سلسلة التوريد وأيضاً يمكن أن تؤدي عمليات التفتيش السلوكي وتناوب المديرين من الشركات المحلية الفعالة إلى المصانع البحرية إلى تحسين مخاطر جودة سلسلة التوريد. ومع ذلك، فإن أبحاثهم لم تتضمن الفحص التجريبي لأنشطة مخاطر جودة سلسلة التوريد وآلية التعامل مع مخاطر جودة سلسلة التوريد. فحص العلاقات بين استراتيجيات استدعاء المنتج المختلفة، ووقت الاسترجاع، ونوع العيب. وبالتالي، يمكن للمديرين فهم طبيعة استراتيجيات الاستدعاء المختلفة (أي الاستدعاء التفاعلي والاستدعاء الوقائي) وتعلم أفضل وقتاً لبدء الاستدعاء. ولم يشمل البحث التحقيق في ممارسات إدارة سحب المنتجات المختلفة التي تؤثر على أداء الشركة فيما يتعلق بأوقات استدعاء وأنواع وعيوب مختلفة. (الرفاعي، ممدوح عبد العزيز، (2010)

2.8 النظريات ذات الصلة بمخاطر سلسلة التوريد

في هذا الفصل، تمت مراجعة أربع نظريات مفادها أن هذه النظريات من المحتمل أن تكون مناسبة لاعتمادها لدعم التصور والتطور النظري ل مخاطر سلسلة التوريد، وكذلك نتائج تحليل البيانات. النظريات المختارة هي: الوكالة والتكامل، والنظرة القائمة على الموارد، والاعتماد على الموارد. يقدم هذا القسم نظرة عامة على هذه النظريات

2.8.1 نظرية الوكالة

تتعامل نظرية الوكالة مع مشاكل تقاسم المخاطر بين المجموعات والأفراد. تشير "نظرية الوكالة" إلى المشاكل المتعلقة بالأطراف المختلفة التي تتخذ مواقف مختلفة تجاه تقاسم المخاطر أثناء التعاون بين المدير والوكيل. تنشأ المشكلة في علاقة وكالة يكون فيها المدير هو الطرف الذي يفوض العمل إلى الوكيل. وبالتالي، يمكن أن يكون الموكل والوكيل موردًا ومشترئًا على التوالي في سلسلة التوريد. تعكس مشكلة الوكالة أيضًا الموقف الواقعي المتمثل في المواقف المختلفة التي يتبناها الوكيل والمدير تجاه المخاطر. وبالتالي، قد يفضل الطرفان إجراءات مختلفة لأن لديهما وجهات نظر مختلفة بشأن المخاطر. على سبيل المثال، يطلب المشتري منتجًا ممتازًا من المورد. ومع ذلك، من الصعب على المشتري القيام بذلك بشكل مثالي. (Eisenhardt, 1999) يمكن للباحث التركيز على تحديد المواقف التي قد يكون فيها للمدير والوكيل أهداف متضاربة، ثم تطوير الآلية المناسبة للحد من سلوك الخدمة الذاتية للوكيل بالإشارة إلى نظرية الوكالة. باختصار، أعادت نظرية الوكالة تأسيس أهمية الاهتمام الذاتي والمكافأة في التفكير التنظيمي. نظرًا لدورهم المختلف في بيئة الأعمال، فإن العديد من سلوكيات وأفعال الموردين تستند إلى المصلحة الذاتية للمورد وليست في مصلحة الشركة. يمكن للباحث التركيز على تحديد المواقف التي قد يكون فيها للمدير والوكيل أهداف متضاربة، ثم تطوير الآلية المناسبة للحد من سلوك الخدمة الذاتية للوكيل بالإشارة إلى نظرية الوكالة. باختصار، أعادت نظرية الوكالة تأسيس أهمية الاهتمام الذاتي والمكافأة في التفكير التنظيمي. ونظرًا لدورهم المختلف في بيئة الأعمال، فإن العديد من سلوكيات وأفعال الموردين تستند إلى المصلحة الذاتية للمورد وليست في مصلحة الشركة. (Eisenhardt, 1999)

2.8.2 نظرية التكامل

تم تقديم نظرية التكامل لأول مرة بواسطة (Edge worth, 2000). يمكن استخدام نظرية التكامل لوصف الموقف الذي تكون فيه بعض أنشطة وممارسات الشركة مكملة لبعضها البعض، وبالتالي، تميل هذه الممارسات إلى أن يتم تبنيها معًا،

مع كل منها يعزز مساهمة. أن القيمة الإجمالية لشركة متعددة الأعمال تتجاوز مجموع القيم الفردية لأعمالها. لو فرضنا أن A و B التي تجعل قيمتها المشتركة أكبر من مجموع القيم المستقلة (أي القيمة (A، B) < القيمة (A) + القيمة (B). باختصار، يمكن أن توفر نظرية التكامل منظورًا جديدًا للأكاديميين والممارسين للنظر في الاستراتيجيات التنظيمية والتذكير، بالطبيعة التكميلية لجميع العناصر المعنية. كما يمكن أن يفسر سبب فشل الشركة هو تقليد استراتيجية ناجحة من شركة أخرى، مثل تلك الاستراتيجية الخاصة قد تكون جزءًا فقط من نظام التكملة. (Edge worth ، 2000).

2.8.3 نظرية العرض على أساس الموارد

تم طرح النظرية القائمة على الموارد لأول مرة بواسطة (Penrose ، 2009)، الذي اقترح نموذجًا للإدارة الفعالة لموارد الشركات واستراتيجية التنوع والفرص الإنتاجية. فكان أول من اقترح تصور الشركة كحزمة منسقة من الموارد لمعالجة كيفية تحقيق أهدافها وسلوكها الاستراتيجي. يوفر نظرية العرض على أساس الموارد إطارًا لتسليط الضوء على أساسيات أداء المؤسسة والميزة التنافسية والتنبؤ بها. تركيز نظرية العرض على أساس الموارد على أداء الشركة بناءً على المنظورات المتوسطة وعلى الاهتمام الإداري السابق بهيكل الصناعة، وهو منظور أكثر شمولية. تتناول نظرية العرض على أساس الموارد نهجًا مدفوعًا داخليًا من خلال التركيز على موارد المؤسسة الداخلية، بدلاً من النهج المدفوع من الخارج لفهم إنجاز أو فشل بهدف الاستفادة من الأنشطة التنظيمية. ويهدف إلى التوسع في موارد الشركة التي لا يمكن تقليدها بشكل كامل والتي يمكن أن تصبح مصدرًا لميزة تنافسية مستدامة. (Penrose ، 2009)

2.8.4 نظرية الاعتماد على الموارد

تعتمد نظرية الاعتماد على الموارد على المبدأ القائل بأن منظمة، مثل شركة تجارية، يجب أن تشارك في معاملات مع جهات فاعلة ومنظمات أخرى في بيئتها من أجل الحصول على الموارد. على الرغم من أن مثل هذه المعاملات قد تكون مفيدة، إلا أنها قد تخلق أيضًا تبعيات ليست كذلك. قد تكون الموارد التي تحتاجها المنظمة نادرة، ولا يمكن الحصول عليها بسهولة دائمًا، أو تحت سيطرة الجهات الفاعلة غير المتعاونة. تولد التبادلات غير المتكافئة الناتجة اختلافات في القوة والسلطة والوصول إلى المزيد من الموارد. لتجنب مثل هذه التبعيات، تقوم المنظمات بتطوير استراتيجيات (بالإضافة إلى الهيكل الداخلي) مصممة لتعزيز موقفها التفاوضي في المعاملات المتعلقة بالموارد. تتضمن هذه الاستراتيجيات اتخاذ إجراءات سياسية، وزيادة حجم إنتاج المنظمة، وتنويع وتطوير الروابط مع المنظمات الأخرى. قد تقلل استراتيجيات مثل تنويع خطوط الإنتاج من اعتماد الشركة على الأعمال التجارية الأخرى وتحسين قوتها وزيادة مواردها المالية. (عثمان مديني . 2020).

تقوم الشركات عادة بتعديل استراتيجيات أعمالها للتكيف مع التغيرات في علاقات القوة مع الشركات الأخرى. أحد افتراضات نظرية الاعتماد على الموارد هو أن عدم اليقين يحجب سيطرة المنظمة على الموارد ويجعل اختيارها لاستراتيجيات تقليل التبعية أمراً ضرورياً. مع زيادة عدم اليقين والتبعيات، تزداد أيضاً الحاجة إلى الروابط مع المنظمات الأخرى. على سبيل المثال، قد يؤدي انخفاض الأرباح إلى توسيع النشاط التجاري من خلال التنويع والتحالفات الاستراتيجية مع الشركات الأخرى. (عثمان مديني . 2020).

2.9 فجوة البحث

2.9.1 فجوة البحث في مخاطر جودة سلسلة التوريد

في الدراسات النظرية الخاصة بإدارة مخاطر سلسلة التوريد، تركز غالبية التحقيقات على جميع أنواع المخاطر المتعلقة بالموردين. لا تزال هناك دراسات استكشاف مخاطر الجودة، في شبكات التوريد العالمية. نظراً لحدوث ارتفاع كبير في حالات سحب المنتجات في السنوات الأخيرة، يوجد قدرًا كبيرًا من مخاطر الجودة في سلسلة التوريد الأولية.

أولاً: من الضروري فهم كيفية إدارة مخاطر سلسلة التوريد بهدف تقليل احتمالية حدوث المخاطر وتقليل التأثير السلبي على الأداء التنظيمي، وذلك للحفاظ على القدرة التنافسية وخلق فرص طويلة الأجل تعود بالفائدة على جميع الموردين في سلسلة التوريد.

ثانياً: يجب استكشاف مخاطر سلسلة التوريد بطريقة شاملة من أجل تطوير نهج فعال للحد من مخاطر سلسلة التوريد. يجب أن تتضمن ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد كلاً من الأساليب الوقائية والتفاعلية المختلفة التي بها نقاط القوة في التعامل مع أنواع مختلفة من مخاطر سلسلة التوريد. تم إجراء بعض دراسات إدارة سحب المنتجات في السنوات الأخيرة حاولوا بشكل منهجي تقليل معدل الاختزال المؤقت في الجودة (مخاطر إدارة سلسلة التوريد) عند حدوثه (عثمان مديني . 2020).

ثالثاً: هناك حاجة للعمل التجريبي في مجال إدارة مخاطر سلسلة التوريد للتحقيق من العناصر المهمة في كل ممارسة من مخاطر جودة سلسلة التوريد. في حين إجراء بحث تجريبي على مخاطر سلسلة التوريد، كان لا بد من وجود أدوات القياس الخاصة بهم والتي تتعلق " بإدارة مَخَاطِرِ التَّوْرِيدِ " ولا تركز على مخاطر سلسلة التوريد. علاوة على ذلك، لم يتم تطوير أدوات القياس الخاصة بمخاطر سلسلة التوريد من خلال تطوير مقياس قوي عملية وأيضاً لم يتحقق من صحتها من خلال مجموعة

بيانات واسعة النطاق. وهكذا فإن فجوة البحث الثالثة في مخاطر سلسلة التوريد هو عدم وجود أدوات قياس تم التحقق من صحتها. (عثمان مديني . 2020).

2.10 ملخص الفصل

يحلل الفصل الأدبيات الموجودة ويكشف عن فجوات البحث في مجال مخاطر إدارة سلسلة التوريد. تصف الأقسام المنفصلة وتميز ما هي المخاطر، ومخاطر سلسلة التوريد، وإدارة الجودة، وإدارة المخاطر، وإدارة سلسلة التوريد، وإدارة مخاطر سلسلة التوريد، مع التفسيرات والتعريفات. والهدف هو تقديم وتوضيح مفاهيم مخاطر سلسلة التوريد. أيضًا، تمت مناقشة نظرية الوكالة ونظرية التكامل ونظرية الرؤية القائمة على الموارد في هذا الفصل. علاوة على ذلك، فإن الفجوات البحثية في مخاطر سلسلة التوريد موضحة ومفصلة في القسم 2.9.1 بعد مراجعة الأدبيات بشكل نقدي. يوفر هذا القسم مزيدًا من الدعم لتحديد فجوات البحث الرئيسية الثلاثة في القسم 1.2، ويقدم مزيد من التبريرات لمدى ملائمة أسئلة البحث الثلاثة المذكورة في الفصل السابق.

الفصل الثالث الطريقة والاجراءات

3.1 مقدمة:

في هذا الفصل ، تم وصف منهجية دراسة إدارة مخاطر سلسلة التوريد ، ويمكن الادعاء بأن المنهجية هي استراتيجية بحث يتم فيها تحويل المبادئ المعرفية والأنطولوجية إلى قواعد توضح كيفية إجراء البحث. بشكل عام ، يمكن تعريف علم الوجود على أنه "دراسة الواقع أو الأشياء التي تشكل الواقع" ، ويمكن تعريف نظرية المعرفة على أنها "نظرية المعرفة المعنية بطبيعة ونطاق المعرفة". خلال عملية البحث ، تميز البحث العلمي بالافتراضات الفلسفية و النظرية الفوقية التي تتعلق بطبيعة الواقع (الأنطولوجيا) ومعرفة ذلك الواقع (نظرية المعرفة) ، وطرق خاصة لمعرفة منهجية الواقع (حسان، محمد احمد (2009). الأهداف الرئيسية من هذه الدراسة للتحقيق في ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد المعتمدة للتعامل مع مشكلة مخاطر الجودة ، ووضع إطار شامل ل إدارة مخاطر سلسلة التوريد ، والتحقيق في تأثيره على أداء الشركة. في سياق البحث

الحالي الذي يتناول ممارسات إدارة المخاطر الحالية التي تتبناها الشركات في المملكة العربية السعودية ، مما يعني وجود أنطولوجيا مناسبة للبحث وعنوانه. يمكن النظر إلى نظرية المعرفة لهذه الدراسة على أنها معرفة بما يمثل ممارسة جيدة لإدارة مخاطر سلسلة التوريد ، وكيفية تبني إدارة مخاطر سلسلة التوريد ، وما هي أفضل الممارسات لتطبيقها.

يوجد مساران رئيسيان للمنهجيات: الكمية والنوعية ، والاختلاف الأساسي بين النهج الكمي والنوعي يكمن في المسألة المعرفية والأنطولوجية. من وجهة نظر الواقع ، يتعلق النهج الكمي بواقع واحد وموضوعي ومستقل يمكن من خلاله معرفته ويمكن وصفه كما هو بالفعل. في المقابل ، يتضمن النهج النوعي حقائق اجتماعية متعددة لا يمكن وصفها بمعزل عن وجهات نظر الناس واهتماماتهم الخاصة. من وجهة النظر المعرفية ، يلخص النهج الكمي المعرفة في شكل الوقت والقيمة والتعميمات الخالية من السياق. في المقابل ، لا يمكن للنهج النوعي أن يلخص الواقع إلا من خلال العقل البشري ومن خلال معاني البناء الاجتماعي.

لذلك ، يعد اختيار منهجية مناسبة أمراً في غاية الأهمية لأنه أساسي لإجراء أي بحث ناجح. الهدف الرئيسي للمنهجية هو تمكين الباحث من تخطيط ودراسة منطق وطريقة البحث المستخدمة لتقييم أداء تقنيات البحث الفردية ؛ وتقدير احتمالية أن يقدم تصميم البحث مساهمة مفيدة في المعرفة (عبد السلام، وآخرون. (2019). وبالتالي ، يصبح البحث أكثر قابلية للفهم من خلال اعتماد منهجية بحث محددة جيداً ، حيث توفر المنهجية "لغة للحديث عن عمليات البحث". ومع ذلك ، لا توجد منهجية مثالية حيث أن مجالات البحث المختلفة لها خصائص واهتمامات مختلفة. علاوة على ذلك ، لكل منهجية بحث تجريبي طريقة محددة لجمع البيانات وتحليلها ، ولها أيضاً طريقة خاصة بها نقاط القوة والقيود. على سبيل المثال ، يمكن للنموذج الكمي أن يوفر تغطية واسعة لمجموعة من المواقف. كما أن نتائج البحث الكمي يمكن أن تكون ذات صلة كبيرة بالقرار المتعلق بالسياسة. مما يجعل التحليل الإحصائي مجمّعاً من عينة كبيرة. ومع ذلك ، فإن النهج الكمي يميل إلى أن يكون غير مرّن إلى حد ما. من ناحية أخرى ، فإن النموذج النوعي لديه طريقة أكثر طبيعية لجمع البيانات. ومع ذلك ، فإن نتائج البحث المستمدة من نهج نوعي قد تبدو أقل مصداقية لواضعي السياسات ، وكذلك يصعب التحكم في وتيرة عملية البحث وتقديمها ونقطة النهاية. (عبد السلام، وآخرون. (2019).

3.2 منهجية الدراسة

نظرًا لأن إدارة مخاطر سلسلة التوريد هو موضوع جديد نسبيًا في المملكة العربية السعودية، فإن التعميمات الخالية من السياق المتعلقة ب إدارة مخاطر سلسلة التوريد هي أكثر فائدة من منظور شخصي من الممارسين الذين يفسرون واقع ممارساتهم الخاصة بممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد. فقد تم اختيار طريقة النهج الكمي. تم اختيار منهجية البحث في هذه الدراسة للتحقيق في ماهية إدارة مخاطر سلسلة التوريد بالضبط وتأثيرها على أداء الشركات في المملكة العربية السعودية. علاوة على ذلك، يمكن أن يعكس منظور الموضوعية للنهج الكمي الواقع ويمثل نتيجة قابلة للتعميم (حسان، محمد احمد (2009) ، وبالتالي فإن النهج الكمي هو طريقة أكثر ملاءمة. علاوة على ذلك، هناك عدد من الأسباب لدعم مدى ملاءمة اعتماد المنهجية الكمية في هذا البحث:

(1) من أجل تحديد ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد الحالية المستخدمة من قبل الشركات، هناك حاجة إلى حجم عينة واسع النطاق للتحقق من صحة ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد المقترحة، وضمان عمومية ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد.

(2) من المرجح أن يركز النهج الكمي على الحقائق، وبالتالي يمكن فحص أدوات قياس إدارة مخاطر سلسلة التوريد المطورة وفقًا لمنظور موضوعي. أيضًا، من خلال اعتماد نهج كمي، يمكن التحقق من أبعاد إدارة مخاطر سلسلة التوريد ويمكن إعادة تجميع عناصر القياس في عناصر أبسط (أبعاد إدارة مخاطر سلسلة التوريد).

(3) من خلال اعتماد نهج كمي، يمكن صياغة الفرضيات واختبارها. لذلك، يمكن فحص تأثير أداء إدارة مخاطر سلسلة التوريد وتحليله من خلال عدد من تقنيات التحليل الإحصائي. باختصار، من خلال اعتماد نهج كمي، يمكن تفعيل مفاهيم إدارة مخاطر سلسلة التوريد المقترحة، بحيث يمكن قياسها. تجميع عينات من الممارسين من أجل تحقيق نتائج صحيحة وموثوقة.

الهدف من هذا الفصل هو وصف المنهجية التي اعتمدها هذا البحث. ويغطي تفاصيل تقنية التحليل وتصميم الاستبيان وأخذ العينات المستخدمة في هذه الدراسة. تم اعتماد منهجية كمية قائمة على المسح لتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها. علاوة على ذلك. تمت مناقشة منهجية تطوير المقياس واختبار التأثير الوسيط للنموذج الهيكلي في هذا الفصل.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من مجموعة شركات في المملكة العربية السعودية كدراسة حالة والتي تضم ما يقرب من 12

شركة في مجالات مختلفة . ولتحديد وحدة التحليل، تم تحديد المديرين ونواب المديرين ومساعدتهم ورؤساء الاقسام

والموظفين العاملين في مجموعة شركات مختلفة والبالغ عددهم 28 موظفا. وتم توزيع إستبانه اون لاين عن طريق [Google](https://www.google.com)

[Form](#) على المشتركين، وبعد فحص الاستبيان لبيان مدى صالحيتها للتحليل الاحصائي. تم الحصول على 28 رد وتم

استخراج النتائج وتحليلها باستخدام (SPSS)

3.4 تطوير الاستبيان

أثناء تصميم الاستبيان، هناك بضع نقاط أخرى أخذت في الاعتبار. اقترح (Hinkin، 1995) أن الباحثين بحاجة إلى النظر في القضايا التالية: (1) عدد العناصر والتركيب، (2) اختيار مقياس ليكرت، (3) الصياغة السلبية. نظرًا لأن المستجيبين المستهدفين هم من كبار المديرين في الشركات في المملكة العربية السعودية. بعد الانتهاء من تصميم الاستبيان، يتم تقديم الاستبيان إلى الممارسين (يتم سرد معلومات الممارسين في الملحق (2) لإجراء اختبار تجريبي لضبط الصياغة. أيضًا، يمكن الحصول على تعليقات على تصميم الاستبيان من الاختبار التجريبي. الغرض الرئيسي هو للتأكد من أن الممارسين لديهم فهم واضح للمجيبين لبنود القياس.

3.5 إدارة الاستبيان - جمع البيانات

في هذه المرحلة، تم إرسال استبيان إلى المشتركين وتم تجميع البيانات المحددة في الاستبيان، بما في ذلك رسالة تغطية، عبر البريد الإلكتروني. وعن طريق ([https:// docs. Google. Com](https://docs.google.com)) استغرق الوقت ما يقرب من أسبوع، وتم إرسال تذكير عبر ([whatsapp](https://www.whatsapp.com)) إلى جميع المشاركين في الاستبيان. علاوة على ذلك، تم إجراء مكالمات هاتفية لطلب مشاركتهم بعد إرسال رسائل التذكير. ستستمر تنقية البيانات بمجرد الانتهاء من جمع البيانات.

3.6 أبعاد الاستبيان :

البعد الأول:

البعد الأول- تحويل المخاطر: ممارسة إدارة المخاطر حيث تقوم الشركات المشتري بتحويل مسؤولية الخسائر بسبب مشاكل الجودة والسلامة إلى أطراف أخرى، مثل الموردين وشركة التأمين (تأمين مسؤولية المنتج).

البعد الثاني:-

تتضمن مشاركة المخاطر: التعاون مع المورد بشكل مشترك لتقليل مشاكل الجودة من مواد الشراء.

البعد الثالث:

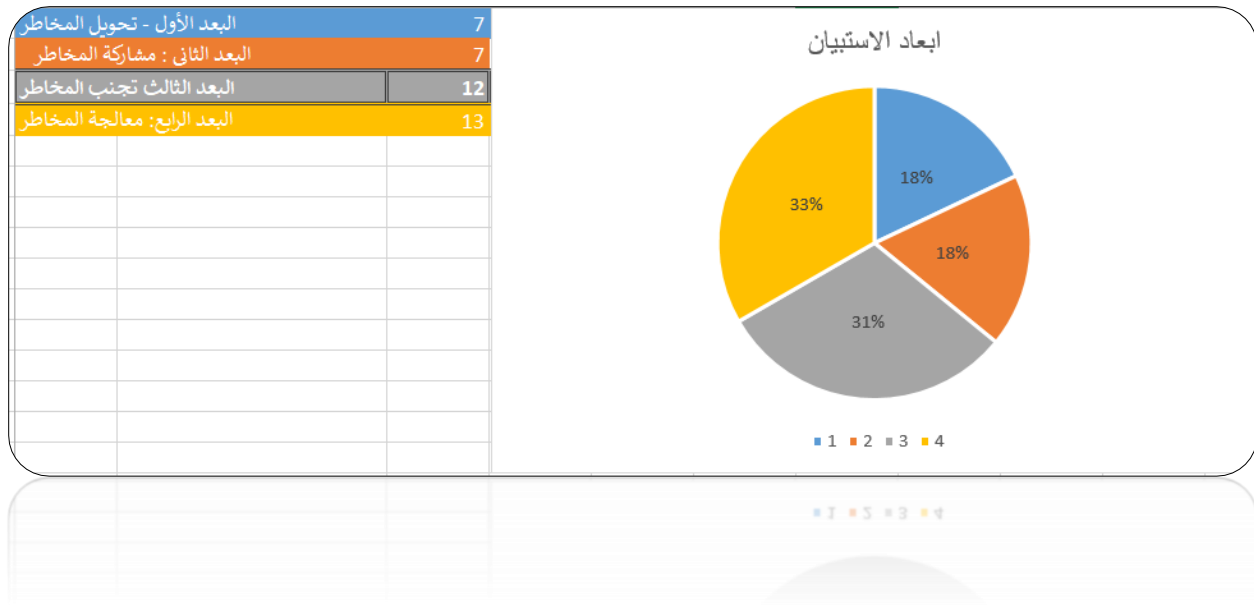
يتضمن تجنب المخاطر: أنشطة اختيار المورد المناسب، وتدقيق منشأة المورد من أجل تقليل حالات عدم اليقين المتعلقة بالجودة مخاطر سلسلة التوريد.

البعد الرابع:

معالجة المخاطر : هي مجموعة الإجراءات التصحيحية المتخذة بعد الكشف عن المنتجات التي يستلمها الشركات وإثبات أنها ذات جودة رديئة أو حتى ضارة للعملاء.

البعد الأول - تحويل المخاطر	البعد الثاني : مشاركة المخاطر	البعد الثالث تجنب المخاطر	البعد الرابع: معالجة المخاطر
7 اسئلة	7 اسئلة	12 سؤالا	7 اسئلة

جدول (3.1) ابعاد المخاطر الاربعة



شكل (3.1) أبعاد الاستبيان الاربعة

3.7 ثبات أداة الدراسة

تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach)، لقياس مدى التناسق في إجابات افراد العينة عن كل الاسئلة الموجودة في الابعاد الاربعة ولتفسير معامل s، كما ي (Alpha) بأنها معامل الثبات الداخلي بين

الاجابات، ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين (7 - 1) وعلى الرغم من ان قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير متفق عليها، الا أن الحصول ما قيمته عند (65%) وما فوق تكون مقبولة.

3.8 ملخص الفصل

قدم هذا الفصل تفاصيل منهجية البحث المستخدمة في هذه الدراسة، والتصاميم المطبقة في البحث. تتم مناقشة مناهج البحث المفيدة المستخدمة لتطوير أدوات القياس وتحليل إطار المفهوم من خلال البيانات التي تم جمعها بالتفصيل. هناك نوعان من حزم برامج الإحصاء المطبقة في هذا البحث. يتم استخدام SPSS كأداة للحصول على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال من أسئلة الاستبيان. أيضا يتم استخدام (Lisrel 8.54) كحزمة برامج رئيسية في التحليل الكمي الأكثر تقدماً، بما في ذلك كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach) وهي المنهجية الأساسية المستخدمة لتحليل البيانات الأولية التي تم الحصول عليها من الاستبيان. أرسلت الدراسة الاستقصائية إلى بعض الشركات في المملكة العربية السعودية. حسان، محمد احمد (2009) تم ذكر منهجية تطوير المقياس أيضاً في هذا الفصل. يتم استخدام إجراء مقياس قوة الصدق والثبات في عملية تطوير الاستبيان علاوة على ذلك، تم اختبار النماذج المقترحة في هذه الدراسة.

الفصل الرابع النتائج واختبار الفرضيات:

4.1 مقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد وحدة التحليل عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولى لأجابتهم من خلال التكرار والوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة وابعاد الاستبيان التي تعكس وجهة نظر الباحثين بكل منها. بعد الانتهاء من عناصر القياس، يوجد سبعة بنود لتحويل المخاطر، وسبعة بنود لمشاركة المخاطر، واثنى عشر بنداً لتجنب المخاطر، وسبعة بنود لعلاج المخاطر. تم اعتماد مقياس ليكرت المكون من (7) نقاط للإشارة إلى أي مدى يتفق المستجيبون أو لا يوافقون على كل عنصر في السؤال حيث (1) = لا أوافق بشدة و (7) = موافق بشدة من أجل ضمان وثوقية القياس، يجب أن تحتوي كل بنية على ثلاثة عناصر على الأقل، نظراً لأن مقاييس القياس التي تحتوي على

عناصر قليلة جداً ستسبب مشاكل متعلقة إلى انخفاض في صلاحية المحتوى، وصلاحية البناء، والاتساق الداخلي. علاوة على ذلك، سيواجه البناء مشكلة "غير محددة" إذا كان عدد المتغيرات أقل من ثلاثة (حسان، محمد احمد (2009).

4.2 المعالجة الاحصائية المستخدمة:

برنامج (SPSS Statistics Subscription) لحساب وتحليل جميع البيانات الخاصه بكل نقطة من نقاط الاستبيان واستخراج نسب التكرار وجميع المعادلات المستخدمة في التحليل. موقع (Google form) موقع لعرض الاستبيان بطريقة الكترونية لجمع البيانات وتحليلها الكترونيا واستخراج النسب المئوية للاجابات والرسومات البيانية

4.3 تحليل بيانات الدراسة الوصفية:

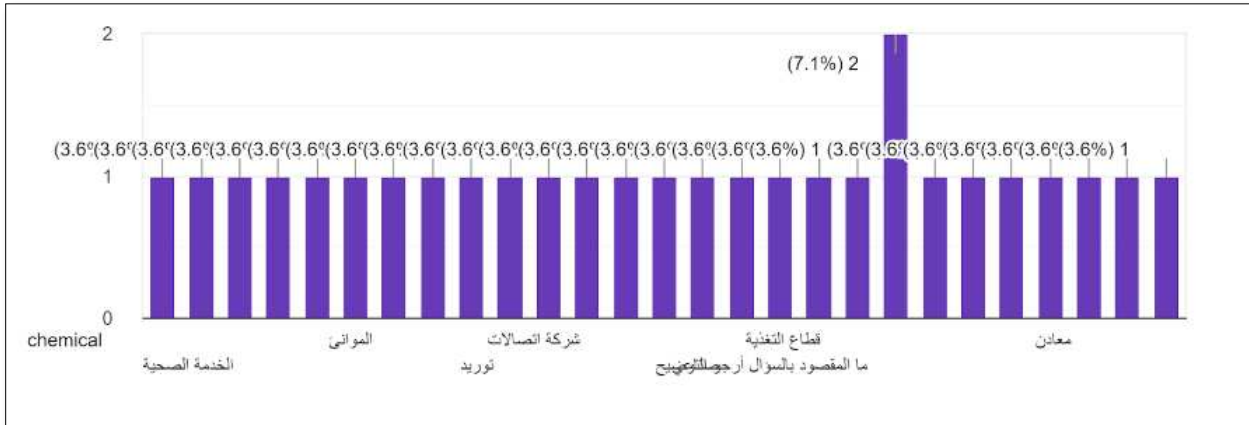
ما هي الفئة التي ينتهي اليها شركتك؟

VAR00002				
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
3.4	3.4	3.4	1	Petrochemical
6.9	3.4	3.4	1	في التجارة المواد
10.3	3.4	3.4	1	التموينات
13.8	3.4	3.4	1	الخدمة الصحية
17.2	3.4	3.4	1	الشركات الصغيرة
20.7	3.4	3.4	1	القطاع الخاص
24.1	3.4	3.4	1	الموانئ
27.6	3.4	3.4	1	تأمين
31.0	3.4	3.4	1	تأمين
34.5	3.4	3.4	1	توريد
37.9	3.4	3.4	1	خاص
41.4	3.4	3.4	1	خاصه

44.8	3.4	3.4	1	شركة اتصالات
48.3	3.4	3.4	1	طبية شركة
51.7	3.4	3.4	1	صناعات متحدة
55.2	3.4	3.4	1	صناعي
58.6	3.4	3.4	1	عقارية
62.1	3.4	3.4	1	غذائي
65.5	3.4	3.4	1	قطاع التغذية
72.4	6.9	6.9	2	قطاع خاص
75.9	3.4	3.4	1	لا ينطبق
79.3	3.4	3.4	1	المقصود ما بالسؤال
82.8	3.4	3.4	1	الفئة ماهي تننت التي
86.2	3.4	3.4	1	مدير تنفيذي
89.7	3.4	3.4	1	مستشفى
93.1	3.4	3.4	1	معادن
96.6	3.4	3.4	1	مقاولات
100.0	3.4	3.4	1	موظف حكومي
	100.0	100.0	2	Total

جدول 4.1 فئات الشركات التي ينتهي اليها المشاركون في الاستبيان

في الجدول السابق يوضح الفئة التي ينتهي اليها الشركة ويوضح نسبة التكرار و النسبة المئوية والنسبة التراكمية



شكل 4.1 توزيع جوجل فورم لقطاع الشركات المشتركين في الاستبيان

الشكل 4.1 هو شكل توزيع نسبة قطاع الأعمال التي ينتمي إليها المشاركون في الاستبيان وعددهم 28 ينتمون إلى قطاعات مختلفة من المؤكد أن بعض القطاعات تتكرر ولكن كل ما نحتاجه من المشاركين من قطاعات مختلفة هو توضيح نقاط القوة في الاستبيان.

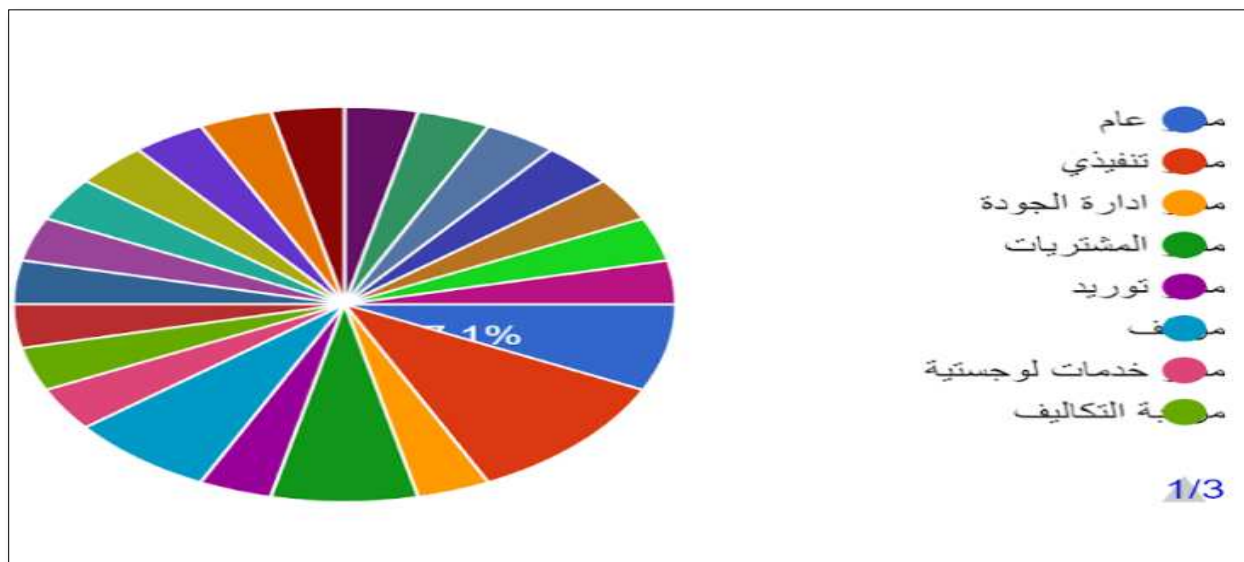
ما هي الوظيفة التي تقوم بها في شركتك؟

ما هي الوظيفة التي تقوم بها في شركتك؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Senior Operator	1	3.4	3.4	3.4
	Specialist	1	3.4	3.4	6.9
	اخصائي احصاء	1	3.4	3.4	10.3
	برمير طبي	1	3.4	3.4	13.8
	ما هي الوظيفة التي تقيم	1	3.4	3.4	17.2
	مقاعد	1	3.4	3.4	20.7
	محلل عمليات	1	3.4	3.4	24.1
	مدير إدارة السلامة و	1	3.4	3.4	27.6
	مدير إدارة الجودة	1	3.4	3.4	31.0
	مدير المشتريات	2	6.9	6.9	37.9
	مدير تأجير	1	3.4	3.4	41.4
	مدير تنفيذي	3	10.3	10.3	51.7
	مدير توريد	1	3.4	3.4	55.2
	مدير خدمات لوجستية	1	3.4	3.4	58.6
	مدير دورة الإيرادات	1	3.4	3.4	62.1
	مدير عام	2	6.9	6.9	69.0
	مراجعة الكاليف	1	3.4	3.4	72.4
	مسؤول مساند المشاريع	1	3.4	3.4	75.9
	مسؤول موارد بشرية	1	3.4	3.4	79.3
	مسؤول	1	3.4	3.4	82.8
	مشرف قسم المشتريات	1	3.4	3.4	86.2
	مشرف موارد بشرية	1	3.4	3.4	89.7
	منسق	1	3.4	3.4	93.1
	موظف	2	6.9	6.9	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

جدول 4.2 وظيفة المشاركون في الاستبيان

يوضح الجدول 4.2 وظيفة المشاركون في الاستبيان ومعظمهم من مديري الشركات والمديرين التنفيذيين



شكل 4.2 الرسم البياني لتوضيح المهن المشاركة في الاستبيان

الشكل 4.2 يوضح توزيع الوظائف لمجموعة المشاركين في الاستبيان وعددهم 29 مشترك وأكثرهم من مدير التنفيذ ثم مدير المشتريات والموظفين والمديري العام والباقي بنسب متساوية

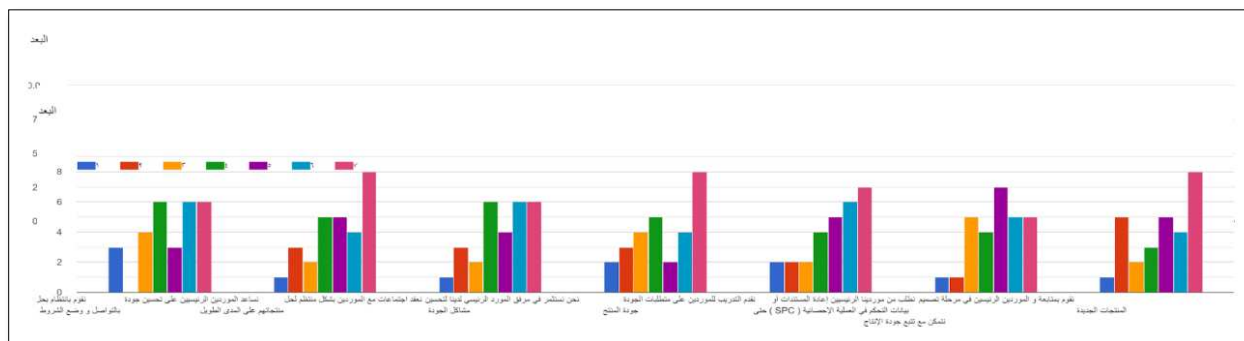
4.5 الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الاول من الاستبيان :

البعد الاول	التكرار	x الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اعلى قيمة
نعتقد أن المورد يجب أن يتحمل معظم المسؤولية عن مشاكل الجودة مخاطر سلسلة التوريد التي يسببها المورد .	Value Frequency Frequency % 1 2 7.14 2 3 10.71 3 3 10.71 4 2 7.14 5 8 28.57 6 4 14.29 7 6 21.43	4.67857143	1.90619985	5-اوافق
تقع مسؤولية إدارة جودة مخاطر سلسلة التوريد للمواد في المقام الأول على عاتق الموردين	Value Frequency Frequency % 1 1 3.57 2 2 7.14 3 2 7.14 4 9 32.14 5 5 17.86 6 3 10.71 7 6 21.43	4.71428571	1.67458437	4-محايد
لتقليل الخسارة الناتجة عن عيوب الصناعة ، نقترح عقوبة على الموردين	Value Frequency Frequency % 1 2 7.14 2 3 10.71 3 4 14.29 4 6 21.43 5 4 14.29 6 2 7.14 7 7 25.00	4.46428571	1.95281644	7-اوافق بشدة
إذا كان لدينا أي خسارة بسبب عيوب الصناعة أو كانت لدينا أي مشاكل جودة مع المواد المصدر (على سبيل المثال ، عقوبة العملاء ، واسترجاع المنتج ،	Value Frequency Frequency % 1 1 3.57 2 2 7.14 3 1 3.57 4 8 28.57 5 3 10.71	5.07142857	1.78322578	7-اوافق بشدة

			6 7	4 9	14.29 32.14	والاستبدال غير المشروط) ، فإننا عن نعاقب المورد بشكل مشروط طريق طلب التعويض عن المنتج
4-محايد	1.73967095	4.71428571	Value 1 2 3 4 5 6 7	Frequency 1 2 3 9 2 5 6	Frequency % 3.57 7.14 10.71 32.14 7.14 17.86 21.43	لقد وضعنا وصفاً تفصيلياً لمسؤوليات الموردين والتي سيتم تطبيقها في حالة وجود عيوب في الصناعة
7-واضح بشدة	1.95010514	4.89285714	Value 1 2 3 4 5 6 7	Frequency 1 3 4 4 3 4 9	Frequency % 3.57 10.71 14.29 14.29 10.71 14.29 32.14	إذا كان منتجنا ينطوي على مخاطر سلسلة التوريد محتملة عالية في الجودة والسلامة ، فسنشتري تأمين مسؤولية المنتج
7-واضح بشدة	1.84448269	4.92857143	Value 1 2 3 4 5 6 7	Frequency 1 3 2 5 5 4 8	Frequency % 3.57 10.71 7.14 17.86 17.86 14.29 28.57	لدينا تأمين مسؤولية المنتج لتغطية المسؤولية عن الخسائر أو الإصابات التي يتعرض لها المستهلك بسبب عيوب الصناعة بالنسبة للمنتج

جدول 4.3 يوضح نسب التكرار والانحراف المعياري والوسط الحسابي للبعد الاول

في هذا الجدول نجد ان المتوسط الحسابي العام هو (4.7) بينما الانحراف المعياري (0.01) وايضا النطاق يساوي (0.3) كما يوضح الجدول السابق التقارب في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول تحويل المخاطر الذي يعنى ممارسة إدارة المخاطر حيث تقوم الشركات المشتري بتحويل مسؤولية الخسائر بسبب مشاكل الجودة والسلامة إلى أطراف أخرى ، مثل الموردين وشركة التأمين (تأمين مسؤولية المنتج).وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول قدرات سلسلة التوريد. كما يشير ذلك أيضا إلى التقارب في قيم الاوساط الحسابية، حيث نجد أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد العينة حول تحويل المخاطر حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.06) لجميع القدرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تحويل المخاطر في الشركات من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعا . أما بالنسبة للبعد الاول فقد تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار "t" للتحقق من معنوية كل فقرات البعد الاول ومستواها، كما هو موضح بالجدول والشكل 4.3 وبيانات الجدول تبين ان نسبة كبيرة من المشتركين مع تامين مسؤولية المنتج وان ممارسة إدارة المخاطر للشركات المستورة تقع على عاتق الشركات التي تورد الى الشركة وهذه الشركة مسؤولية عن الخسائر بسبب مشاكل الجودة والسلامة ، مثل الموردين وشركة التأمين (تأمين مسؤولية المنتج). اي ان تامين مسؤولية المنتج هو في الاساس للشركة الموردة .



شكل 4.3 البعد الاول من الاستبيان - تحويل المخاطر

في هذا الشكل 4.3 يوضح الرسم البياني لاسئلة البعد الاول والتي تحتوى على 7 اسئلة مختلفة و 7 اجابات مختلفة = 1 لاوافق بشدة : 7 = اوافق بشدة توضح ان معظم الشركات لها رأى في تحويل المخاطر الى الشركة المتسببة عنه .

4.6-الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثانى من الاستبيان:

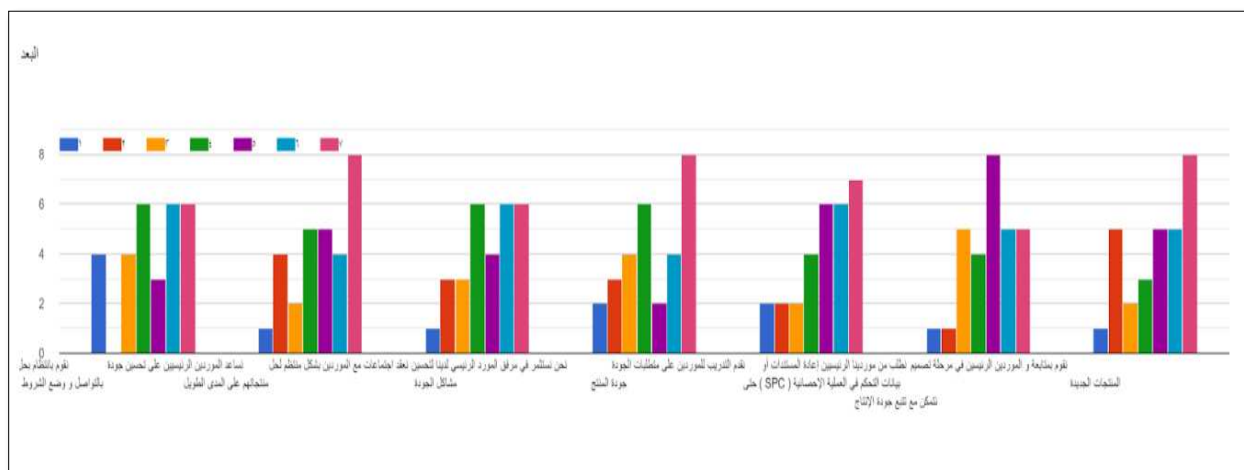
البعد الثانى	التكرار	الوسط الحسابى $\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$	الانحراف المعياري	اعلى قيمة
نقوم بانتظام بحل المشاكل بالاشتراك مع الموردين بالتواصل ووضع الشروط	Value Frequency Frequency % 1 3 10.71 3 4 14.29 4 6 21.43 5 3 10.71 6 6 21.43 7 6 21.43	4.71428571	1.90237946	4-محايد 6- اوافق نوعاما 7- اوافق بشدة
نساعد الموردين الرئيسيين على تحسين جودة منتجاتهم على المدى الطويل	Value Frequency Frequency % 1 1 3.57 2 3 10.71 3 2 7.14 4 5 17.86 5 5 17.86 6 4 14.29 7 8 28.57	4.92857143	1.84448269	7-اوافق بشدة
ننفذ اجتماعات مع الموردين بشكل منتظم لحل مشاكل الجودة	Value Frequency Frequency % 1 1 3.57 2 3 10.71 3 2 7.14 4 6 21.43 5 4 14.29 6 6 21.43 7 6 21.43	4.82142857	1.7858201	4-محايد 6- اوافق نوعاما 7- اوافق بشدة
نحن نستثمر في مرفق المورد الرئيسي لدينا لتحسين جودة المنتج	Value Frequency Frequency % 1 2 7.14 2 3 10.71 3 4 14.29 4 5 17.86 5 2 7.14 6 4 14.29 7 8 28.57	4.64285714	2.04059334	7-اوافق بشدة
نقدم التدريب للموردين على متطلبات الجودة	Value Frequency Frequency % 1 2 7.14 2 2 7.14 3 2 7.14 4 4 14.29	4.92857143	1.88421457	7-اوافق بشدة

			5	5	17.86	
			6	6	21.43	
			7	7	25.00	
7-وافق بشدة	1.88421457	4.92857143	Value	Frequency	Frequency %	نطلب من موردين الرئيسيين إعادة المستندات أو بيانات التحكم في العملية الإحصائية (SPC) حتى تتمكن من تتبع جودة الإنتاج.
			1	2	7.14	
			2	2	7.14	
			3	2	7.14	
			4	4	14.29	
			5	5	17.86	
			6	6	21.43	
			7	7	25.00	
7-وافق بشدة	1.98805959	4.78571429	Value	Frequency	Frequency %	نقوم بمتابعة الموردين الرئيسيين في مرحلة تصميم المنتجات الجديدة.
			1	1	3.57	
			2	5	17.86	
			3	2	7.14	
			4	3	10.71	
			5	5	17.86	
			6	4	14.29	
			7	8	28.57	

جدول 4.4 لتحليل بيانات البعد الثاني

في هذا الجدول نجد ان المتوسط الحسابي العام هو (4.8) بينما الانحراف المعياري (0.09) وايضا النطاق يساوي (0.3)

كما يوضح الجدول السابق التشتت في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركة المخاطر : التعاون مع المورد بشكل مشترك لتقليل مشاكل الجودة من مواد الشراء.وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مشاركة المخاطر. كما يشير ذلك أيضا إلى التقارب في قيم الاوساط الحسابية، حيث نجد أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد العينة حول مشاركة المخاطر حيث كانت كافة مستويات الدالة أقل من (0.009)لجميع القدرات.وبشكل عام يتبين أن مستوى مشاركة المخاطر في الشركات من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً. أما بالنسبة للبعد الثاني فقد تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار "t" للتحقق من معنوية كل فقرات البعد الاول ومستواها، كما هو موضح بالجدول والشكل 4.3 وبيانات الجدول تبين ان نسبة كبيرة من المشتركين مع مشاركة المخاطر التعاون مع المورد بشكل مشترك لتقليل مشاكل الجودة من مواد الشراء.



شكل 4.4 يوضح نسب التكرار والانحراف المعياري والوسط الحسابي للبعد الثاني

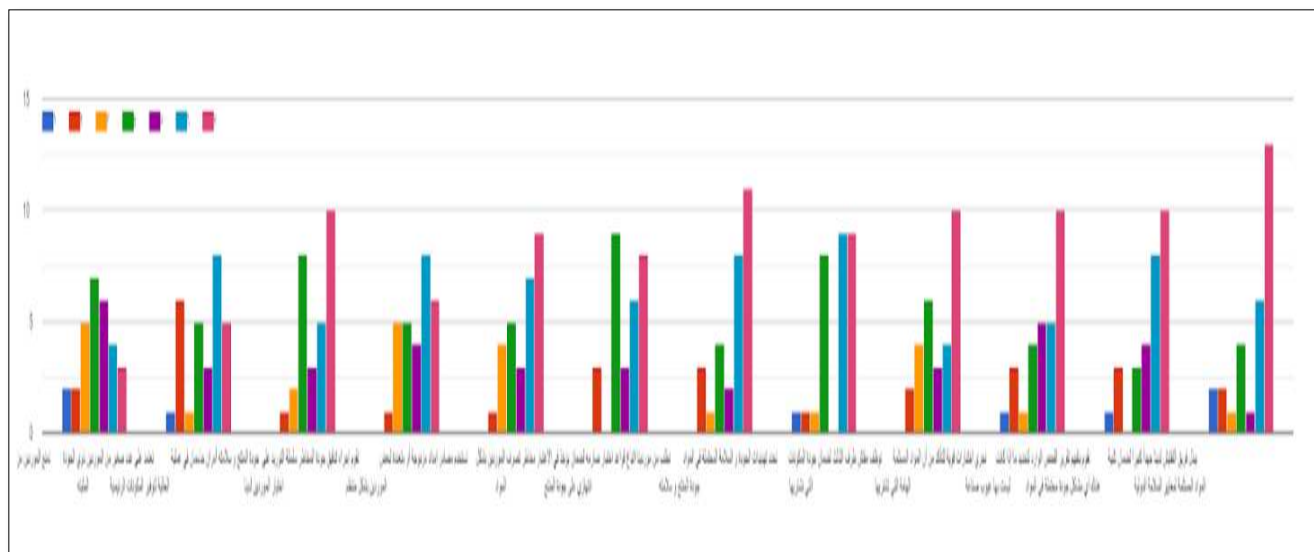
4.7 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثالث من الاستبيان:

البعد الثالث	التكرار	الوسط الحسابي $\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$	الانحراف المعياري	أعلى قيمة
نمى المورد من استخدام تقنية المنتجات / العمليات غير المثبتة	Value 1 1 3.57 2 2 7.14 3 5 17.86 4 7 25.00 5 6 21.43 6 4 14.29 7 3 10.71	4.39285714	1.5714887	-4 محايد
نعمت على عدد صغير من الموردين ذوي الجودة العالية لتوفير المكونات الرئيسية	Value 1 1 3.57 2 6 21.43 3 1 3.57 4 4 14.29 5 3 10.71 6 8 28.57 7 5 17.86	4.64285714	1.94772965	6 اوافق نوعا ما
جودة المنتج وسلامته أمران في حاسمان عملية اختيار الموردين لدينا	Value 2 1 3.57 3 2 7.14 4 7 25.00 5 3 10.71 6 5 17.86 7 10 35.71	5.39285714	1.54774114	7-اوافق بشدة
نقوم بإجراء تدقيق جودة جودة مخاطر سلسلة التوريد على الموردين بشكل منتظم	Value 2 1 3.57 3 5 17.86 4 4 14.29 5 4 14.29 6 8 28.57 7 6 21.43	5.10714286	1.54774114	6- اوافق نوعا ما
نستخدم مصادر إمداد مزدوجة أو متعددة لبعض المواد	Value 2 1 3.57 3 4 14.29 4 4 14.29 5 3 10.71 6 7 25.00 7 9 32.14	5.35714286	1.59197724	7-اوافق بشدة
يؤخذ في الاعتبار مخاطر تصرف الموردين بشكل انتهازى على جودة المنتج	Value 2 3 10.71 4 8 28.57 5 3 10.71 6 6 21.43 7 8 28.57	5.17857143	1.63420773	4-محايد
نطلب من موردين اتباع قواعد اختبار صارمة لضمان جودة المنتج وسلامته	Value 2 3 10.71 3 1 3.57 4 3 10.71 5 2 7.14 6 8 28.57 7 11 39.29	5.57142857	1.6871754	7-اوافق بشدة
نحدد تهديدات الجودة والسلامة المحتملة في المواد التي نشترها	Value 1 1 3.57 2 1 3.57 3 1 3.57 4 7 25.00 6 9 32.14	5.39285714	1.68521426	7-اوافق بشدة

7-وافق بشدة	1.70743782	5.21428571	Value	Frequency	Frequency %	نوظف مفتش طرف ثالث لضمان جودة المكونات الهامة التي نشترها
			2	2	7.14	
			3	3	10.71	
			4	6	21.43	
			5	3	10.71	
			6	4	14.29	
			7	10	35.71	
7-وافق بشدة	1.8584143	5.25	Value	Frequency	Frequency %	نجري اختبارات قوية للتأكد من أن المواد المستلمة ليست بها عيوب صناعة
			1	1	3.57	
			2	3	10.71	
			3	1	3.57	
			4	3	10.71	
			5	5	17.86	
			6	5	17.86	
			7	10	35.71	
7-وافق بشدة	1.81411281	5.42857143	Value	Frequency	Frequency %	نقوم بتقييم تقرير الفحص الوارد لتحديد ما إذا كانت هناك أي مشاكل جودة محتملة في المواد
			1	1	3.57	
			2	3	10.71	
			4	3	10.71	
			5	3	10.71	
			6	8	28.57	
			7	10	35.71	
7-وافق بشدة	2.00396433	5.35714286	Value	Frequency	Frequency %	يبنل فريق التفتيش لدينا جهداً كبيراً لضمان تلبية المواد المستلمة لمعايير السلامة الدولية
			1	2	7.14	
			2	2	7.14	
			3	1	3.57	
			4	4	14.29	
			5	1	3.57	
			6	6	21.43	
			7	12	42.86	

جدول 4.5 يوضح نسب التكرار والانحراف المعياري والوسط الحسابي للبعد الثالث

في هذا الجدول نجد ان المتوسط الحسابي العام هو (5.1) بينما الانحراف المعياري (0.1) وايضا النطاق يساوي (0.4) كما يوضح الجدول السابق التشتت في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول تجنب المخاطر : أنشطة اختيار المورد المناسب ، وتدقيق منشأة المورد من أجل تقليل حالات عدم اليقين المتعلقة بجودة مخاطر سلسلة التوريد. وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول تجنب المخاطر. كما يشير ذلك أيضا إلى التقارب في قيم الاوساط الحسابية، حيث نجد أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد العينة حول مشاركة المخاطر حيث كانت كافة مستويات الدالة أقل من (0.02) لجميع القدرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تجنب المخاطر في الشركات السعودية من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعا . أما بالنسبة للبعد الثالث فقد تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار "t" للتحقق من معنوية كل فقرات البعد الاول ومستواها، كما هو موضح بالجدول والشكل 4.5 وبيانات الجدول تبين ان نسبة كبيرة من المشتركين مع تجنب المخاطر اختيار أنشطة المورد المناسب ، وتدقيق منشأة المورد من أجل تقليل حالات عدم اليقين المتعلقة بجودة مخاطر سلسلة التوريد.



شكل 4.5 يوضح نسب التكرار للبعد الثالث

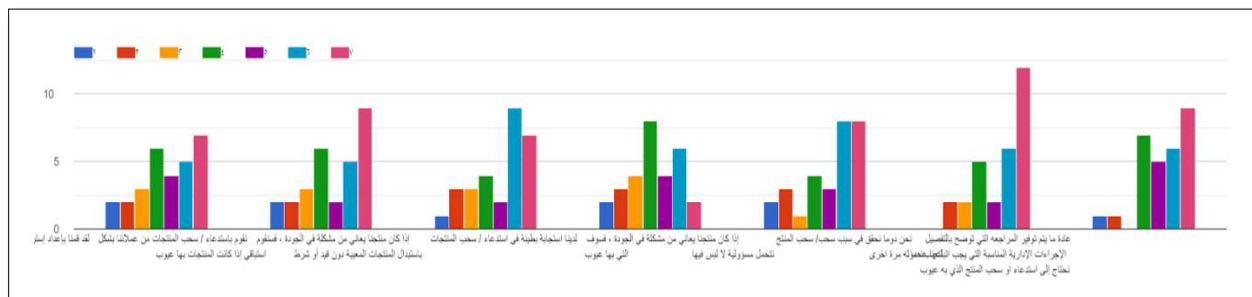
4.7الاولى الحاسبية والانحرافات المعيارية للبعد الرابع من الاستبيان

البعد الرابع:	التكرار			الوسط الحسابي $\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$	الانحراف المعياري	اعلى قيمة
لقد قمنا بإعداد إستراتيجية سحب / سحب المنتج	Value	Frequency	Frequency %	4.89285714	1.77094421	7-واافق بشدة
	1	1	3.57			
	2	2	7.14			
	3	3	10.71			
	4	6	21.43			
	5	4	14.29			
	6	5	17.86			
	7	7	25.00			
نقوم باستدعاء / سحب المنتجات من عملائنا بشكل استباقي إذا كانت المنتجات بها عيوب	Value	Frequency	Frequency %	5.03571429	1.85556506	7-واافق بشدة
	1	1	3.57			
	2	2	7.14			
	3	3	10.71			
	4	6	21.43			
	5	2	7.14			
	6	5	17.86			
	7	9	32.14			
إذا كان منتجنا يعاني من مشكلة في الجودة ، فسنقوم باستبدال المنتجات المعيبة دون قيد أو شرط	Value	Frequency	Frequency %	5.14285714	1.71516732	4-محايد
	2	3	10.71			
	3	3	10.71			
	4	4	14.29			
	5	2	7.14			
	6	9	32.14			
	7	7	25.00			
	لدينا استجابة بطيئة في استدعاء / سحب المنتجات التي بها عيوب .	Value	Frequency			
1		2	7.14			
2		3	10.71			
3		4	14.29			
4		8	28.57			
5		3	10.71			
6		6	21.43			
7		2	7.14			

7-وافق بشدة	1.98139494	5	Value	Frequency	Frequency %	إذا كان منتجنا يعاني من مشكلة في الجودة ، فسوف نتحمل مسؤولية لا لبس فيها
			1	2	7.14	
			2	3	10.71	
			3	1	3.57	
			4	4	14.29	
			5	3	10.71	
			6	7	25.00	
			7	8	28.57	
7-وافق بشدة	1.68874268	5.5	Value	Frequency	Frequency %	نحن دوماً نحقق في سبب سحب / سحب المنتج لتجنب حدوثه مرة أخرى
			2	2	7.14	
			3	2	7.14	
			4	5	17.86	
			5	2	7.14	
			6	5	17.86	
			7	12	42.86	
7-وافق بشدة	1.61138476	5.32142857	Value	Frequency	Frequency %	عادةً ما يتم توفير قوائم المراجعة التي توضح بالتفصيل الإجراءات الإدارية المناسبة التي يجب اتباعها عندما نحتاج إلى استدعاء أو سحب المنتج الذي به عيوب
			1	1	3.57	
			2	1	3.57	
			4	7	25.00	
			5	5	17.86	
			6	5	17.86	
			7	9	32.14	

جدول 4.6 يوضح نسب التكرار والانحراف المعياري والوسط الحسابي للبعد الرابع

في هذا الجدول نجد ان المتوسط الحسابي العام هو (5.0) بينما الانحراف المعياري (0.1) وايضا النطاق يساوي (0.01) كما يوضح الجدول السابق التشتت في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول معالجة المخاطر : واتخاذ مجموعة الإجراءات التصحيحية المتخذة بعد الكشف عن المنتجات التي يستلمها الشركات وإثبات أنها ذات جودة رديئة أو حتى ضارة للعملاء. وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول معالجة المخاطر. كما يشير ذلك أيضا إلى التقارب في قيم الاوساط الحسابية، حيث نجد أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد العينة حول معالجة المخاطر حيث كانت كافة مستويات الدالة أقل من (0.06) لجميع القدرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى معالجة المخاطر في الشركات السعودية من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعا . أما بالنسبة للبعد الرابع فقد تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار "t" للتحقق من معنوية كل فقرات البعد الرابع ومستواها، كما هو موضح بالجدول والشكل 4.6 وبيانات الجدول تبين ان نسبة كبيرة من المشتركين مع معالجة المخاطر واتخاذ كافة الاجراءات التصحيحية المتخذة بعد الكشف عن المنتجات التي يستلمها الشركات وإثبات أنها ذات جودة رديئة أو حتى ضارة للعملاء



شكل 4.6 يوضح نسب التكرار للبعد الرابع

الفصل الخامس الخاتمة التوصيات

تعد إدارة مخاطر سلسلة التوريد في المملكة العربية السعودية أحد أكثر الموضوعات التي نوقشت والتي تم تناولها مؤخراً في كل من المجالات الأكاديمية والصناعية. أصبح الارتفاع السريع في عدد حالات سحب المنتجات بمثابة جرس إنذار للصناعيين الذين يحذرونهم من أنهم بحاجة إلى ذلك. تطوير نهج منظم للتعامل مع إدارة مخاطر سلسلة التوريد. قدم هذا البحث ثلاث مساهمات رئيسية.

أولاً، وسعت الدراسة المجال المفاهيمي لإدارة مخاطر سلسلة التوريد من خلال دمج تحويل المخاطر، تقاسم المخاطر، وتجنب المخاطر، وعلاج المخاطر. علاوة على ذلك، يتم تعريف إدارة مخاطر سلسلة التوريد على أنه ملف بناء متعدد الأبعاد وهو نموذج متكامل يشتمل على المبادئ والممارسات المتعلقة بتحويل المخاطر وتقاسم المخاطر وتجنب المخاطر ومعالجة المخاطر. توفر أبعاد إدارة مخاطر سلسلة التوريد الأربع رؤيات شاملة لإدارة المخاطر في التعامل مع مخاطر التوريد عبر سلاسل التوريد المنبع والمصب.

ثانياً، تسلط هذه الدراسة الضوء على النغمة الخاصة لتطوير ملف موثوق ومقياس صالح لإدارة مخاطر سلسلة التوريد. تم إجراء تطوير مقياس من (7) مراحل للتأكد من أن المقياس المقترح صحيح وموثوق. علاوة على ذلك، هذه الدراسة هي الأولى في محاولة اقتراح مقياس شامل لإدارة مخاطر سلسلة التوريد.

ثالثاً، هذه الدراسة تجعل مزيداً من المساهمات النظرية والإدارية من خلال تمحيص الأداء وتأثير إدارة مخاطر سلسلة التوريد من منظور فردي ومتكامل. في ضوء الأدبيات إدارة مخاطر سلسلة التوريد الموجودة، ومناقشة تأثير أداء إدارة مخاطر سلسلة التوريد

في هذه الدراسة، تتم دراسة تأثيرات إدارة مخاطر سلسلة التوريد بدقة من خلال الفحص وتأثير أداء نموذج إدارة مخاطر سلسلة التوريد لعامل من الدرجة الثانية حيث تكون الارتباطات بين أبعاد إدارة مخاطر سلسلة التوريد بالكامل. ونتيجة التحليل تبرهن على وجود التكامل بين أبعاد إدارة مخاطر سلسلة التوريد. أيضاً، يرتبط عامل الدرجة الثانية إدارة مخاطر سلسلة التوريد بشكل إيجابي مع جودة المنتج وأداء الشركة. علاوة على ذلك، لقد أظهرت هذه الدراسة كذلك أن التكاملية في نظام إدارة مخاطر سلسلة التوريد له تأثير أقوى على الأداء وأيضاً على الأبعاد الفردية للمخاطر. بالإضافة إلى ذلك، فإن تعريف إدارة مخاطر سلسلة التوريد يشمل كل ممارسات توزيع المخاطر، الممارسات التفاعلية والوقائية. بهذا المعنى، فإن الهدف المركزي لإدارة مخاطر سلسلة التوريد هو تقليل تأثير وإمكانية إدارة سلسلة التوريد. التصور واسع جداً في أنه يمكن أن يتناسب بدقة مع مجموعة متنوعة من التطبيقات. وبالتالي، يركز هذا البحث على اعتماد إدارة مخاطر سلسلة التوريد في أكثر من شركة كوحدة تحليل. باحثو المستقبل يجب أن يدركوا أن وحدة التحليل قد تتغير إذا أخذوا واحداً فقط من الأبعاد في إدارة مخاطر سلسلة التوريد للتدقيق في أبحاثهم المستقبلية. على سبيل المثال، إذا كان هناك خطر فقط يتم التحقيق في التحويل أو مشاركة الخطر، ثم يتم تغيير وحدة التحليل إلى "علاقة ثنائية بين شركة التصنيع والمورد". في المقابل، يوجد علاقة ثنائية بين شركة التصنيع والعميل، إذا تم أخذ علاج المخاطر على أنه البناء في الدراسة.

في هذه الدراسة، تم اعتماد نهج النتائج في التحقيق في إدارة مخاطر سلسلة التوريد، ولكن الآلية السابقة ل إدارة مخاطر سلسلة التوريد غير معروفة بعد. وبالتالي، سيكون من المفيد دراسة الآلية السابقة التي تؤثر على مخاطر سلسلة التوريد في الدراسات المستقبلية. على سبيل المثال، فحص كيفية عمل وحدات الأعمال الداخلية والخارجية. التنسيق باستخدام ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد الأربعة لتحقيق التكامل. أيضاً، ما هو دور الضوابط التنظيمية، مثل الرقابة الاجتماعية والرقابة الرسمية، بين شركاء سلسلة التوريد التي يمكن أن تؤثر على نظام إدارة سلسلة التوريد؟ قد تسمح لنا الدراسات الإضافية في الآليات السابقة بفهم كيفية تفاعل الشركات مع شركاء سلسلة التوريد من أجل تعزيز ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد. علاوة على ذلك، يمكن إجراء دراسات الحالة للتحقق من صحة النتائج التجريبية في هذه الدراسة. يمكن أن يكون البحث القائم على دراسة الحالة أداة مفيدة جداً لشرح "كيفية" أو "سبب" وجود ظواهر التكامل في إدارة مخاطر سلسلة التوريد.

6.المراجع:

المراجع العربية :

- (1) جواد، شوقي ناجي، ومحمد سالم الشموط، (2008) إدارة سلسلة التوريد، عمان: إثناء للنشر والتوزيع.
- (2) -الكنعاني، خليل والعلي، عبد الستار (2009) إدارة سلسلة التوريد، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- (3) حمد، زينة محمود، 2012 اثر تكامل سلسلة التوريد على الاداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في المملكة العربية السعودية رسالة ماجستير غير منشور، جامعة الشرق الوسط. الاردن.
- (4) -البرازي، تركي دهمان، (2015) اثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط عمان: الاردن.
- (5) -حسان، محمد احمد (2009) إدارة سائل المداد والتوزيع". الإسكندرية الدار الجامعية.
- (6) فيصل ، (2006). التخفيف من مخاطر سلسلة التوريد:نمذجة عوامل التمكين. مجلة إدارة عمليات الأعمال ، 12 (4) ، 535-
- (7) 552.
- (8) -الرفاعي، ممدوح عبد العزيز، (2010) أساسيات إدارة سائل التوريد، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الاعمال العربية، العدد 114 ، مصر، ص46.

(9) عثمان مديني. (2020). مقارنة نظرية الموارد في التشخيص الإستراتيجي: إسقاط المفهوم على واقع تشخيص الموارد البشري بالمؤسسة الجزائرية. *مجلة اقتصاديات المال والأعمال* -1986-004/10.37170/doi.org/279.

002-015

(10) حسن (2020)، "استدامة سلسلة التوريد الممارسات والحوكمة للتخفيف من مخاطر الاستدامة و تحسين أداء السوق: منظور القدرة الديناميكية"، *مجلة الإنتاج* ، ص 2-59

(11) عبد السلام، وآخرون. (2019) أثر توافر أبعاد سلسلة التوريد المستدامة على فاعلية التوجه الاستراتيجي : دراسة تطبيقية علي شركات الحديد والصلب بجمهورية مصر العربية، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة: جامعة كفر الشيخ - كلية التجارة*، ع7 ، ص ص 50-79

(12) الرشدي، بدر بن عائش، (2021) العلاقة بين ممارسات سلسلة التوريد والاداء التشغيلي الدور الوسيط للادارة الجودة الشاملة بحث تطبيقي على قطاع الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، *مجلة العلوم الإنسانية والإدارية: جامعة المجمعة - مركز النشر والترجمة*، ع23 ، ص ص 10-80

(13) (طايح، عبدالناصر مجدى حسن محمد، (2019) دور تكامل سلسلة التوريد في تحسين الاداء التشغيلي بالتطبيق على شركات تجميع السيارات بمدينة القاهرة الكبرى، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة*، ع4، ص ص 1-157

(14) سلطان، أشرف فؤاد السيد، (2019) الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة في العالقة بين تكامل سلسلة التوريد والابتكار الفني: بالتطبيق على قطاع الصناعات الدولية المصري، *مجلة التجارة والتمويل: جامعة طنطا - كلية التجارة* ع2، ص ص 1 - 44.

(15) رشوان، أحمد محمد عبدالعال. (2017) ، أثر تكامل سلسلة التوريد على أداء الشركة: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مصر، *المجلة المصرية للدراسات التجارية: جامعة المنصورة - كلية التجارة*، مج41، ع3، ص ص 49-81

- 1) Hollman, K. W. & Forrest, J. E., 1991. Risk Management in a Service Business. *International Journal of Service Industry Management*, 2 (2), 49-65.
- 2) Amit, R. & Wernerfelt, V., 1990. Why do firms reduce business risk? *Academy of Management Journal*, 33 (3), 520-533.
- 3) Zsidisin, (2003). A grounded definition of supply risk. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 9217-224.
- 4) Lyles, M. A., Flynn, B. B. & Frohlich, M. T., 2008. All Supply Chains Don't Flow Through: Understanding Supply Chain Issues in Product Recalls. *Management and Organization Review*, 4 (2), 167-182.
- 5) Beamesh & Bapeuji, H., 2009. Toy Recalls and China: Emotion vs. Evidence. *Management and Organization Review*, 5 (3), 195-199.
- 6) Norik, & Pohleen, 2010. Cost Knowledge: A Foundation for Improving Supply Chain Relationships. *International Journal of Logistics Management*, 25),31-36.
- 7) Flinn, 2000. A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 32 (5), 293-283.
- 8) Holman, and Forreist, (2010). Risk Management in a Service Business. *International Journal of Service Industry Management*, 3 (3), 33-36.
- 9) Tanig, B. M., 2010. Perspectives in supply chain risk management. *International Journal of Production Economics*, 13521451-322.
- 10) Edge worth, (2000). *Mathematical psychics: an essay on the application of Mathematics to the moral sciences*, Kegan Paul, London.

- 11) Penrose, P. (2009). Edith Elura Tilton Penrose: life, contribution and influence. *Contributions to Political Economy*, 18(1), 3–22. <https://doi.org/10.1093/cpe/18.1.3>
- 12) Eisenhardt, 1999. Agency Theory: An Assessment & Review. *Academy of Management Journal*, 14 (1), 57-74.

7. الملاحق

7.1 الاستبيان:

الهدف من الاستبيان:

مما لاشك فيه ان المعلومات في هذا الاستبيان ستكون مفيدة للباحثين في دراسة الحلول في تقليل مخاطر ادارة الجودة في المملكة العربية السعودية. كما يهدف إلى توضيح فهم العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد والمخاطر المحتملة لسلسلة التوريد في المملكة العربية السعودية. كما هو الحال مع إجابات الأسئلة في كل بعد من ابعاد الاستبيان، لن يتم استخدام المعلومات التي تقدمها لتحديد الشركات الفردية. يرجى الشعور بالراحة لإعطاء الردود ؛ في معظم الحالات ، من المهم الحصول على إجابات تقريبية بدلاً من عدم وجود إجابات للجميع.

ابعاد الاستبيان :

البعد الاول :

البعد الأول - تحويل المخاطر : ممارسة إدارة المخاطر حيث تقوم الشركات المشتريّة بتحويل مسؤولية الخسائر بسبب مشاكل الجودة والسلامة إلى أطراف أخرى ، مثل الموردين وشركة التأمين (تأمين مسؤولية المنتج).

البعد الثاني:

-تتضمن مشاركة المخاطر : التعاون مع المورد بشكل مشترك لتقليل مشاكل الجودة من مواد الشراء.

البعد الثالث :

يتضمن تجنب المخاطر : أنشطة اختيار المورد المناسب ، وتدقيق منشأة المورد من أجل تقليل حالات عدم اليقين المتعلقة بالجودة مخاطر سلسلة التوريد.

البعد الرابع :

معالجة المخاطر : هي مجموعة الإجراءات التصحيحية المتخذة بعد الكشف عن المنتجات التي يستلمها الشركات وإثبات أنها ذات جودة رديئة أو حتى ضارة للعملاء

مستوى موافقتك على الاستبيان

1- لا اوافق بشدة

2- لا اوافق نوعا ما

3- لا اوافق

4- محايد

5- اوافق

6- اوافق نوعا ما

7- اوافق بشدة

7.2 أسئلة الاستبيان

المعلومات الشخصية

اسم:

البريد الإلكتروني:

شركة:

هاتف:

ما هي الفئة التي ينتمي اليها شركتك؟

.....

ما هي الوظيفة التي تقوم بها في شركتك؟



مدير مشتريات



مدير عام

■	مدير تنفيذي	■	مدير توريد
■	مدير ادارة الجودة	■	غير ذالك

ما هي الترتيبات السنوية لشركتك وحجم مبيعاتها ؟

.....							
يرجى توضيح مستوى موافقتك على البيان التالي عن طريق وضع علامة صح داخل الدائرة (1 = لاوافق بشدة ؛ 7 = أوافق بشدة)							
البعد الأول - تحويل المخاطر							
1	نعتقد أن المورد يجب أن يتحمل معظم المسؤولية عن مشاكل الجودة مخاطر سلسلة التوريد التي يسببها المورد .						1
2	تقع مسؤولية إدارة جودة مخاطر سلسلة التوريد للمواد في المقام الأول على عاتق الموردين .						2
3	لتقليل الخسارة الناتجة عن عيوب الصناعة ، نقترح عقوبة على الموردين .						3
4	إذا كان لدينا أي خسارة بسبب عيوب الصناعة أو كانت لدينا أي مشاكل جودة مع المواد المصدر (على سبيل المثال ، عقوبة العملاء ، واسترجاع المنتج ، والاستبدال غير المشروط) ، فإننا نعاقب المورد بشكل مشروط عن طريق طلب التعويض عن المنتج						4
5	لقد وضعنا وصفاً تفصيلياً لمسؤوليات الموردين والتي سيتم تطبيقها في حالة وجود عيوب في الصناعة						5
6	إذا كان منتجنا ينطوي على مخاطر سلسلة التوريد محتملة عالية في الجودة والسلامة ، فسنشتري تأمين مسؤولية المنتج .						6
7	لدينا تأمين مسؤولية المنتج لتغطية المسؤولية عن الخسائر أو الإصابات التي يتعرض لها المستهلك بسبب عيوب الصناعة بالنسبة للمنتج						7

البعد الثاني: مشاركة المخاطر							
1	نقوم بانتظام بحل المشاكل بالاشتراك مع الموردين بالتواصل ووضع الشروط	●	●	●	●	●	●
2	نساعد الموردين الرئيسيين على تحسين جودة منتجاتهم على المدى الطويل	●	●	●	●	●	●
3	نعقد اجتماعات مع الموردين بشكل منتظم لحل مشاكل الجودة.	●	●	●	●	●	●
4	نحن نستثمر في مرفق المورد الرئيسي لدينا لتحسين جودة المنتج.	●	●	●	●	●	●
5	نقدم التدريب للموردين على متطلبات الجودة.	●	●	●	●	●	●
6	نطلب من موردين الرئيسيين إعادة المستندات أو بيانات التحكم في العملية الإحصائية (SPC) حتى نتمكن من تتبع جودة الإنتاج.	●	●	●	●	●	●
7	نقوم بمتابعة الموردين الرئيسيين في مرحلة تصميم المنتجات الجديدة.	●	●	●	●	●	●
البعد الثالث تجنب المخاطر							
1	نمنع الموردين من استخدام تقنية المنتجات / العمليات غير المثبتة.	●	●	●	●	●	●
2	نعتمد على عدد صغير من الموردين ذوي الجودة العالية لتوفير المكونات الرئيسية.	●	●	●	●	●	●
3	جودة المنتج وسلامته أمران حاسمان في عملية اختيار الموردين لدينا	●	●	●	●	●	●
4	نقوم بإجراء تدقيق جودة جودة مخاطر سلسلة التوريد على الموردين بشكل منتظم.	●	●	●	●	●	●
5	نستخدم مصادر إمداد مزدوجة أو متعددة لبعض المواد.	●	●	●	●	●	●
6	يؤخذ في الاعتبار مخاطر تصرف الموردين بشكل انتهازي على جودة المنتج	●	●	●	●	●	●
7	نطلب من موردين اتباع قواعد اختبار صارمة لضمان جودة المنتج وسلامته.	●	●	●	●	●	●
8	نحدد تهديدات الجودة والسلامة المحتملة في المواد التي نشتريها.	●	●	●	●	●	●
9	نوظف مفتش طرف ثالث لضمان جودة المكونات الهامة التي نشتريها.	●	●	●	●	●	●
10	نجري اختبارات قوية للتأكد من أن المواد المستلمة ليست بها عيوب صناعة.	●	●	●	●	●	●

●	●	●	●	●	●	●	11	نقوم بتقييم تقرير الفحص الوارد لتحديد ما إذا كانت هناك أي مشاكل جودة محتملة في المواد.
●	●	●	●	●	●	●	12	يبدل فريق التفتيش لدينا جهدًا كبيرًا لضمان تلبية المواد المستلمة لمعايير السلامة الدولية
البعد الرابع: معالجة المخاطر								
●	●	●	●	●	●	●	1	لقد قمنا بإعداد إستراتيجية سحب / سحب المنتج.
●	●	●	●	●	●	●	2	نقوم باستدعاء / سحب المنتجات من عملائنا بشكل استباقي إذا كانت المنتجات بها عيوب
●	●	●	●	●	●	●	3	إذا كان منتجنا يعاني من مشكلة في الجودة ، فسنقوم باستبدال المنتجات المعيبة دون قيد أو شرط
●	●	●	●	●	●	●	4	لدينا استجابة بطيئة في استدعاء / سحب المنتجات التي بها عيوب .
●	●	●	●	●	●	●	5	إذا كان منتجنا يعاني من مشكلة في الجودة ، فسوف نتحمل مسؤولية لا لبس فيها.
●	●	●	●	●	●	●	6	نحن دوما نحقق في سبب سحب / سحب المنتج لتجنب حدوثه مرة أخرى
●	●	●	●	●	●	●	7	عادةً ما يتم توفير قوائم المراجعة التي توضح بالتفصيل الإجراءات الإدارية المناسبة التي يجب اتباعها عندما نحتاج إلى استدعاء او سحب المنتج الذي به عيوب

نتائج برنامج SPSS -7.3

Frequencies

[DataSet1]

Statistics

VAR00004

N	Valid	28
	Missing	0

VAR00004

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	6.9	6.9	6.9
	2	3	10.3	10.3	17.2
	3	3	10.3	10.3	27.6
	4	2	6.9	6.9	34.5
	5	8	27.6	27.6	62.1
	6	4	13.8	13.8	75.9
	7	6	20.7	20.7	96.6
	يجب المورد أن نعتقد المخاطر تحويل -الاول البعد المسؤولي معظم يتحمل أن				100.0
	Total	28	100.0	100.0	

Frequencies

Frequency Table

VAR00001

Frequency	Percent	Frequency	Frequency
1	3.4	3.4	3.4
1	3.4	3.4	6.9

1	3.4	3.4	10.3
1	3.4	3.4	13.8
1	3.4	3.4	17.2
1	3.4	3.4	20.7
1	3.4	3.4	24.1
1	3.4	3.4	27.6
1	3.4	3.4	31.0
1	3.4	3.4	34.5
1	3.4	3.4	37.9
1	3.4	3.4	41.4
1	3.4	3.4	44.8
1	3.4	3.4	48.3
1	3.4	3.4	51.7
1	3.4	3.4	55.2
1	3.4	3.4	58.6
1	3.4	3.4	62.1
1	3.4	3.4	65.5
1	3.4	3.4	69.0
1	3.4	3.4	72.4
1	3.4	3.4	75.9
1	3.4	3.4	79.3
1	3.4	3.4	82.8
1	3.4	3.4	86.2
1	3.4	3.4	89.7
1	3.4	3.4	93.1
1	3.4	3.4	96.6
1	3.4	3.4	100.0
28	100.0	100.0	

VAR00002

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Petrochemical	1	3.4	3.4	3.4
	ا المواد في التجارة	1	3.4	3.4	6.9
	التموينات	1	3.4	3.4	10.3
	الصحية الخدمة	1	3.4	3.4	13.8
	الصغيرة الشركات	1	3.4	3.4	17.2
	الخاص القطاع	1	3.4	3.4	20.7
	الموانئ	1	3.4	3.4	24.1
	تأمين	1	3.4	3.4	27.6
	تأمين	1	3.4	3.4	31.0
	توريد	1	3.4	3.4	34.5
	خاص	1	3.4	3.4	37.9
	خاصه	1	3.4	3.4	41.4
	اتصالات شركة	1	3.4	3.4	44.8

طبية شركة	1	3.4	3.4	48.3
متحدة صناعات	1	3.4	3.4	51.7
صناعي	1	3.4	3.4	55.2
عقارية	1	3.4	3.4	58.6
غذائي	1	3.4	3.4	62.1
التغذية قطاع	1	3.4	3.4	65.5
خاص قطاع	2	6.9	6.9	72.4
لاينطبق	1	3.4	3.4	75.9
بالسؤال المقصود ما	1	3.4	3.4	79.3
تنت التي الفئة ماهي	1	3.4	3.4	82.8
تنفيذي مدير	1	3.4	3.4	86.2
مستشفى	1	3.4	3.4	89.7
معادن	1	3.4	3.4	93.1
مقاولات	1	3.4	3.4	96.6
حكومي موظف	1	3.4	3.4	100.0
Total	28	100.0	100.0	

VAR00003

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Senior Operator	1	3.4	3.4	3.4
	Specialist	1	3.4	3.4	6.9
	احصاء اخصائي	1	3.4	3.4	10.3
	طبي ترميز	1	3.4	3.4	13.8
	نق التي الوظيفة ماهي	1	3.4	3.4	17.2
	متقاعد	1	3.4	3.4	20.7
	عمليات محلل	1	3.4	3.4	24.1
	و السلامة إدارة مدير	1	3.4	3.4	27.6
	الجودة ادارة مدير	1	3.4	3.4	31.0
	المشتريات مدير	2	6.9	6.9	37.9
	تأجير مدير	1	3.4	3.4	41.4
	تنفيذي مدير	3	10.3	10.3	51.7
	توريد مدير	1	3.4	3.4	55.2
	لوجستية خدمات مدير	1	3.4	3.4	58.6
	الايرادات دورة مدير	1	3.4	3.4	62.1
	عام مدير	2	6.9	6.9	69.0
	التكاليف مراقبة	1	3.4	3.4	72.4
	المشاري مساندة مسؤول	1	3.4	3.4	75.9
	بشرية موارد مسؤول	1	3.4	3.4	79.3
	مسؤول	1	3.4	3.4	82.8
	المشتريات قسم مشرف	1	3.4	3.4	86.2
	بشرية موارد مشرف	1	3.4	3.4	89.7
	منسق	1	3.4	3.4	93.1
	موظف	2	6.9	6.9	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

VAR00004

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	6.9	6.9	6.9
2	3	10.3	10.3	17.2
3	3	10.3	10.3	27.6
4	2	6.9	6.9	34.5
5	8	27.6	27.6	62.1
6	4	13.8	13.8	75.9
7	6	20.7	20.7	96.6
يجب المورد أن نعتقد المخاطر تحويل -الاول البعد المسؤولي معظم يتحمل أن				100.0
Total	28	100.0	100.0	

VAR00005

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	3.4	3.4	3.4
2	2	6.9	6.9	10.3
3	2	6.9	6.9	17.2
4	9	31.0	31.0	48.3
5	5	17.2	17.2	65.5
6	3	10.3	10.3	75.9
7	6	20.7	20.7	96.6
إدارة مسؤولية تقع المخاطر تحويل -الاول البعد سلسلة مخاطر جودة				100.0
Total	28	100.0	100.0	

VAR00006

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	6.9	6.9	6.9
2	3	10.3	10.3	17.2
3	4	13.8	13.8	31.0
4	6	20.7	20.7	51.7
5	4	13.8	13.8	65.5
6	2	6.9	6.9	72.4
7	7	24.1	24.1	96.6
عن الخسارة لتقليل المخاطر تحويل -الاول البعد عي				100.0
Total	28	100.0	100.0	

VAR00007

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

1	1	3.4	3.4	3.4
2	2	6.9	6.9	10.3
3	1	3.4	3.4	13.8
4	8	27.6	27.6	41.4
5	3	10.3	10.3	51.7
6	4	13.8	13.8	65.5
7	9	31.0	31.0	96.6
أي لدينا كانت إذا] المخاطر تحويل -الاول البعد أي لدينا كانت أو الصنائه عيوب بسبب خسارة المثال سبيل على (المصدر الموارد مع جودة مشاكل عقوبة ،	1	3.4	3.4	100.0
Total	28	100.0	100.0	

VAR00008

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.4	3.4	3.4
	2	2	6.9	6.9	10.3
	3	3	10.3	10.3	20.7
	4	9	31.0	31.0	51.7
	5	2	6.9	6.9	58.6
	6	5	17.2	17.2	75.9
	7	6	20.7	20.7	96.6
	وصفاً وضعنا لقد [المخاطر تحويل -الاول البعد الم لمسؤوليات تفصيلياً	1	3.4	3.4	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

VAR00009

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.4	3.4	3.4
	2	3	10.3	10.3	13.8
	3	4	13.8	13.8	27.6
	4	4	13.8	13.8	41.4
	5	3	10.3	10.3	51.7
	6	4	13.8	13.8	65.5
	7	9	31.0	31.0	96.6
	ينطوي منتجنا كان إذا [المخاطر تحويل -الاول البعد مح التوريد سلسلة مخاطر على				100.0
Total		29	100.0	100.0	

VAR00010

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	10.3	10.3	10.3
	2	1	3.4	3.4	13.8

3	5	17.2	17.2	31.0
4	5	17.2	17.2	48.3
5	3	10.3	10.3	58.6
6	5	17.2	17.2	75.9
7	6	20.7	20.7	96.6
مسؤولية تأمين لدينا] المخاطر تحويل -الاول البعد الخسائر عن المسؤولية لتغطية المنتج				100.0
Total	28	100.0	100.0	

VAR00011

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	10.3	10.3	10.3
	3	4	13.8	13.8	24.1
	4	6	20.7	20.7	44.8
	5	3	10.3	10.3	55.2
	6	6	20.7	20.7	75.9
	7	6	20.7	20.7	96.6
	بحل بانتظام نقوم] المخاطر مشاركة -الثاني البعد المشاكل	1	3.4	3.4	100.0
Total		28	100.0	100.0	

VAR00012

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.4	3.4	3.4
	2	3	10.3	10.3	13.8
	3	2	6.9	6.9	20.7
	4	5	17.2	17.2	37.9
	5	5	17.2	17.2	55.2
	6	4	13.8	13.8	69.0
	7	8	27.6	27.6	96.6
	الموردين نساعد] المخاطر مشاركة -الثاني البعد الرئيسي				100.0
Total		29	100.0	100.0	

VAR00013

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.4	3.4	3.4
	2	3	10.3	10.3	13.8
	3	2	6.9	6.9	20.7
	4	6	20.7	20.7	41.4
	5	4	13.8	13.8	55.2
	6	6	20.7	20.7	75.9

7	6	20.7	20.7	96.6
مع اجتماعات نعتقد [المخاطر مشاركة -الثاني البعد	1	3.4	3.4	100.0
Total	28	100.0	100.0	

VAR00014

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	6.9	6.9	6.9
	2	3	10.3	10.3	17.2
	3	4	13.8	13.8	31.0
	4	5	17.2	17.2	48.3
	5	2	6.9	6.9	55.2
	6	4	13.8	13.8	69.0
	7	8	27.6	27.6	96.6
	في نستثمر نحن] المخاطر مشاركة -الثاني البعد امرفق				
Total		28	100.0	100.0	

VAR00015

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	6.9	6.9	6.9
	2	2	6.9	6.9	13.8
	3	2	6.9	6.9	20.7
	4	4	13.8	13.8	34.5
	5	5	17.2	17.2	51.7
	6	6	20.7	20.7	72.4
	7	7	24.1	24.1	96.6
	التد نقدم] المخاطر مشاركة -الثاني البعد				
Total		28	100.0	100.0	

VAR00016

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.4	3.4	3.4
	2	1	3.4	3.4	6.9
	3	5	17.2	17.2	24.1
	4	4	13.8	13.8	37.9
	5	7	24.1	24.1	62.1
	6	5	17.2	17.2	79.3
	7	5	17.2	17.2	96.6

موردينا من نطلب] المخاطر مشاركة -الثاني البعد بيانات أو المستندات إعادة الرئسيين				
Total	28	100.0	100.0	

VAR00017

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.4	3.4	3.4
	2	5	17.2	17.2	20.7
	3	2	6.9	6.9	27.6
	4	3	10.3	10.3	37.9
	5	5	17.2	17.2	55.2
	6	4	13.8	13.8	69.0
	7	8	27.6	27.6	96.6
	و بمتابعة نقوم] المخاطر مشاركة -الثاني البعد الموردين				
Total		29	100.0	100.0	

VAR00018

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.4	3.4	3.4
	2	2	6.9	6.9	10.3
	3	5	17.2	17.2	27.6
	4	7	24.1	24.1	51.7
	5	6	20.7	20.7	72.4
	6	4	13.8	13.8	86.2
	7	3	10.3	10.3	96.6
	من الموردين نمنع] المخاطر تجنب - الثالث البعد ?				
Total		28	100.0	100.0	

VAR00019

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.4	3.4	3.4
	2	6	20.7	20.7	24.1
	3	1	3.4	3.4	27.6
	4	4	13.8	13.8	41.4
	5	3	10.3	10.3	51.7
	6	8	27.6	27.6	79.3
	7	5	17.2	17.2	96.6
	عدد على نعتمد] المخاطر تجنب - الثالث البعد الموردي من صغير ?				
Total		28	100.0	100.0	

VAR00020

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.4	3.4	3.4
	3	2	6.9	6.9	10.3
	4	7	24.1	24.1	34.5
	5	3	10.3	10.3	44.8
	6	5	17.2	17.2	62.1
	7	9	34.5	34.5	96.6
	و المنتج جودة] المخاطر تجنب - الثالث البعد أمر سلامته				
Total		28	100.0	100.0	

VAR00021

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.4	3.4	3.4
	3	5	17.2	17.2	20.7
	4	4	13.8	13.8	34.5
	5	4	13.8	13.8	48.3
	6	8	27.6	27.6	75.9
	7	6	20.7	20.7	96.6
	تدقيق إجراء نقوم] المخاطر تجنب - الثالث البعد الم جودة				
Total		28	100.0	100.0	

VAR00022

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.4	3.4	3.4
	3	4	13.8	13.8	17.2
	4	4	13.8	13.8	31.0
	5	3	10.3	10.3	41.4
	6	7	24.1	24.1	65.5
	7	9	31.0	31.0	96.6
	مصادر نستخدم] المخاطر تجنب - الثالث البعد				
Total		28	100.0	100.0	

VAR00023

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	10.3	10.3	10.3
	4	8	27.6	27.6	37.9
	5	3	10.3	10.3	48.3

6	6	20.7	20.7	69.0
7	8	27.6	27.6	96.6
الاعتبار في يؤخذ] المخاطر تجنب - الثالث البعد ت مخاطر				
Total	28	100.0	100.0	

VAR00024

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	10.3	10.3	10.3
	3	1	3.4	3.4	13.8
	4	3	10.3	10.3	24.1
	5	2	6.9	6.9	31.0
	6	8	27.6	27.6	58.6
	7	11	37.9	37.9	96.6
	موردينا من نطلب] المخاطر تجنب - الثالث البعد قوا اتباع	1	3.4	3.4	100.0
Total		29	100.0	100.0	

VAR00025

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.4	3.4	3.4
	2	1	3.4	3.4	6.9
	3	1	3.4	3.4	10.3
	4	7	24.1	24.1	34.5
	6	9	31.0	31.0	65.5
	7	9	31.0	31.0	96.6
Total		29	100.0	100.0	

VAR00026

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	6.9	6.9	6.9
	3	3	10.3	10.3	17.2
	4	6	20.7	20.7	37.9
	5	3	10.3	10.3	48.3
	6	4	13.8	13.8	62.1
	7	10	34.5	34.5	96.6
	طرف مفتش نوظف] المخاطر تجنب - الثالث البعد ل الثالث				100.0
Total		28	100.0	100.0	

VAR00027

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.4	3.4	3.4
	2	3	10.3	10.3	13.8
	3	1	3.4	3.4	17.2
	4	3	10.3	10.3	27.6
	5	5	17.2	17.2	44.8
	6	5	17.2	17.2	62.1
	7	10	34.5	34.5	96.6
	قوية اختبارات تجري] المخاطر تجنب - الثالث البعد للتأكد				100.0
Total		28	100.0	100.0	

VAR00028

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.4	3.4	3.4
	2	3	10.3	10.3	13.8
	4	3	10.3	10.3	24.1
	5	3	10.3	10.3	34.5
	6	8	27.6	27.6	62.1
	7	10	34.5	34.5	96.6
	تقرير بتقييم نقوم] المخاطر تجنب - الثالث البعد لتحد الوارد الفحص				100.0
Total		28	100.0	100.0	

VAR00029

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	6.9	6.9	6.9
	2	2	6.9	6.9	13.8
	3	1	3.4	3.4	17.2
	4	4	13.8	13.8	31.0
	5	1	3.4	3.4	34.5
	6	6	20.7	20.7	55.2
	7	12	41.4	41.4	96.6
	التفتيش فريق يبذل] المخاطر تجنب - الثالث البعد كبيراً جهداً لدينا				100.0
Total		28	100.0	100.0	

VAR00030

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.4	3.4	3.4
	2	2	6.9	6.9	10.3
	3	3	10.3	10.3	20.7

	4	6	20.7	20.7	41.4
	5	4	13.8	13.8	55.2
	6	5	17.2	17.2	72.4
	7	7	24.1	24.1	96.6
	ب قمنا لقد [المخاطر معالجة - الرابع البعد				100.0
	Total	28	100.0	100.0	

VAR00031

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.4	3.4	3.4
	2	2	6.9	6.9	10.3
	3	3	10.3	10.3	20.7
	4	6	20.7	20.7	41.4
	5	2	6.9	6.9	48.3
	6	5	17.2	17.2	65.5
	7	9	31.0	31.0	96.6
	/ باستدعاء نقوم [المخاطر معالجة - الرابع البعد من المنتجات سحب				100.0
	Total	28	100.0	100.0	

VAR00032

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	10.3	10.3	10.3
	3	3	10.3	10.3	20.7
	4	4	13.8	13.8	34.5
	5	2	6.9	6.9	41.4
	6	9	31.0	31.0	72.4
	7	7	24.1	24.1	96.6
	منتجنا كان إذا [المخاطر معالجة - الرابع البعد الجو في مشكلة من يعاني				100.0
	Total	28	100.0	100.0	

VAR00033

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	6.9	6.9	6.9
	2	3	10.3	10.3	17.2
	3	4	13.8	13.8	31.0
	4	8	27.6	27.6	58.6
	5	3	10.3	10.3	69.0
	6	6	20.7	20.7	89.7
	7	2	6.9	6.9	96.6
	بطيئة استجابة لدينا [المخاطر معالجة - الرابع البعد				100.0

Total	28	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

VAR00034

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	6.9	6.9	6.9
	2	3	10.3	10.3	17.2
	3	1	3.4	3.4	20.7
	4	4	13.8	13.8	34.5
	5	3	10.3	10.3	44.8
	6	7	24.1	24.1	69.0
	7	8	27.6	27.6	96.6
	منتجنا كان إذا المخاطر معالجة - الرابع البعد مشك من يعاني				100.0
Total		28	100.0	100.0	

VAR00035

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	6.9	6.9	6.9
	3	2	6.9	6.9	13.8
	4	5	17.2	17.2	31.0
	5	2	6.9	6.9	37.9
	6	5	17.2	17.2	55.2
	7	12	41.4	41.4	96.6
	في نحقق دوما نحن المخاطر معالجة - الرابع البعد سب				100.0
Total		28	100.0	100.0	

VAR00036

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.4	3.4	3.4
	2	1	3.4	3.4	6.9
	4	7	24.1	24.1	31.0
	5	5	17.2	17.2	48.3
	6	5	17.2	17.2	65.5
	7	9	31.0	31.0	96.6
	توفير يتم ما عادة المخاطر معالجة - الرابع البعد الإدارية الإجراءات بالتفصيل توضح التي المراجع				100.0
Total		28	100.0	100.0	

ملخص الرسالة باللغة العربية :

الهدف من هذه الرسالة هو فهم ماهية إدارة مخاطر سلسلة التوريد وكيف يمكن لإدارة مخاطر سلسلة التوريد مساعدة الشركات في المملكة العربية السعودية على تحسين جودة المنتج وأداء الشركة. هذه الرسالة تكشف عن ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد وفهمها من أجل تقديم رؤى جديدة في التعامل مع سلسلة التوريد ومخاطر الجودة. وبالتالي، فإن الهدف الأساسي للرسالة هو معالجة ثلاثة أسئلة بحثية: الأول: ما الذي يجب أن ينطوي عليه إدارة مخاطر سلسلة التوريد من أجل تقليل المخاطر على جودة المنتجات التي يتم التعامل معها على طول سلسلة التوريد؟ والثاني ما هو المقياس الصحيح لإدارة مخاطر سلسلة التوريد؟ والثالث ما هو تأثير إدارة مخاطر سلسلة التوريد على جودة المنتج وأداء الشركة؟

في هذه الرسالة، تم اقتراح إطار عمل شامل لإدارة مخاطر سلسلة التوريد. وتم توضيح مخاطر سلسلة التوريد على أنه بناء متعدد الأبعاد من الدرجة الثانية يتم تمثيله من خلال نظام من أربعة أبعاد مترابطة ومتكاملة: تحويل المخاطر، ومشاركة المخاطر، وتجنب المخاطر، وعلاج المخاطر. يتم فحص أبعاد إدارة مخاطر سلسلة التوريد الأربعة لاحقاً في النموذج المفاهيمي فيما يتعلق بالأداء، وتم اعتماد ثلاثة مناهج رئيسية: (أ) التحليل الإحصائي للتحقق من صحة أداة قياس إدارة مخاطر سلسلة التوريد؛ (ب) تقنية تحليل نموذج القياس للتحقق في تعدد الأبعاد لإدارة مخاطر سلسلة التوريد؛ (ج) تقنية بناء النموذج الهيكلي لفحص العلاقات بين أبعاد إدارة مخاطر سلسلة التوريد والأداء. تم اختيار، طريقة التحليل الكمي، وتم التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) والتحليل الإلكتروني باستخدام (<https://docs.Google.Com/forms>)

حيث تم توزيع الاستبيان على مجموعة من الشركات في المملكة العربية السعودية. وتم تقديم ثلاث مساهمات للمعرفة في تطوير أدبيات إدارة مخاطر سلسلة التوريد. أولاً، تشير هذه الدراسة إلى إجراء من 7 مراحل لتطوير موثوقة ومقياس صالحة لإدارة مخاطر سلسلة التوريد. ثانياً، وجد أن قياس إدارة مخاطر سلسلة التوريد عبارة عن بناء متعدد الأبعاد يتكون من أربعة أبعاد فريدة. ثالثاً، تهتم هذه الدراسة بالجانب الإيجابي الهام لنظام تكامل إدارة مخاطر سلسلة التوريد على جودة المنتج وعلى أداء الشركات. علاوة على ذلك، تشير النتائج إلى أن إدارة مخاطر سلسلة التوريد الناجحة ينتج عنه بناء قوة تكاملية في موارد وإجراءات إدارة المخاطر. إن المظاهر المتعددة لأبعاد إدارة مخاطر سلسلة التوريد الأربعة مدفوعة جميعها بتأزر متماسك،

ولكن غير ملحوظ، والذي يشكل أيضًا أحد اختصاصات الشركة. علاوة على ذلك، يشير المضمون الإداري إلى أن الفوائد التكميلية تنشأ من اعتماد نهج أكثر شمولية ونهج لإدارة مخاطر جودة سلسلة التوريد على المستوى الدولي.

ملخص الرسالة باللغة الانجليزية

The goal of this thesis is to learn what supply chain risk management is and how it can help companies in Saudi Arabia improve the quality of their products and the performance of their businesses. This thesis tries to find and understand supply chain risk management practises so that it can offer new ways to deal with quality and supply chain risks. So, the goal of this thesis is to answer three research questions: First, what should supply chain risk management include to reduce risks to the quality of products that are handled along the supply chain? And second, what is the right way to manage supply chain risks? Third, what effect does supply chain risk management have on the quality of products and how well a company does?

In this paper, a full framework for managing risks in the supply chain is suggested. Supply chain risk is thought of as a multidimensional, second-order construct with four interconnected and complementary dimensions: risk transfer, risk sharing, risk avoidance, and risk remediation. After that, the conceptual model looks at the performance of the four dimensions of supply chain risk management, and three main approaches are used: (a) a statistical analysis to validate the supply chain risk management measurement tool; (b) a measurement model analysis technique to look into how supply chain risk management is multidimensional; and (c) a structural model building technique to look at how the different parts of supply chain risk management affect performance. Statistical analysis was done with the spss programme, and electronic analysis was done with (<https://docs.google.com/forms>).

A group of companies in the Kingdom of Saudi Arabia are looked at in the survey data. There are three ways in which knowledge is added to supply chain risk management literature. First, this study suggests a 7-step plan for making a reliable and valid supply chain risk management measure. Second, the measurement of supply

chain risk management was found to be a multidimensional construct with four different dimensions. Third, this study looks at how the supply chain risk management integration system improves product quality and company performance in a big way. Also, the results show that when supply chain risk management is done well, risk management resources and procedures become stronger and more integrated. All of the different ways that the four dimensions of supply chain risk management show themselves are caused by a subtle but consistent synergy, which is also one of the company's specialties. Also, the management implication shows that there are benefits that come from taking a more global approach to managing quality risks in the supply chain on an international level.