

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

دور إدارة المخاطر في سلسلة الإمداد في تعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسات

أسم الطالب

مريم عيسى محمد إسحاق

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

2026-الفصل الثاني

جدول المحتويات

3.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
4.....	1.1. المقدمة:
5.....	1.2. مشكلة الدراسة.
5.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.
5.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.
6.....	1.3. أهمية الدراسة.
6.....	1.3.1. على المستوى النظري:
6.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
6.....	1.4. أسئلة الدراسة.
7.....	1.5. أهداف الدراسة.
8.....	1.6. فرضيات الدراسة.
8.....	1.7. نموذج الدراسة.
9.....	1.8. منهجية الدراسة.
10.....	1.9. الدراسة الميدانية.
11.....	1.10. مخطط المشروع المقترح.
12.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.
13.....	2.1. المقدمة:
14.....	2.2. مفهوم إدارة مخاطر في سلسلة الإمداد.
15.....	2.3. مفهوم الأداء التنظيمي.
16.....	2.4. العلاقة بين إدارة المخاطر في سلسلة الإمداد والأداء التنظيمي.
17.....	2.5. الخاتمة.
18.....	قائمة المراجع.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تعد سلسلة الإمداد من أهم الركائز الاستراتيجية التي تقوم عليها المؤسسات المعاصرة، إذ تمثل منظومة مترابطة من الأنشطة والعمليات التي تضمن التدفق المستمر للمواد والمعلومات والموارد المالية بين مختلف الأطراف ذات العلاقة، بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز القدرة التنافسية. ومع تسارع وتيرة العولمة والتطور التكنولوجي واتساع نطاق الأسواق العالمية، أصبحت سلاسل الإمداد أكثر تعقيداً وتشابكاً من أي وقت مضى، الأمر الذي جعلها أكثر عرضة لمختلف أنواع المخاطر والاضطرابات الناتجة عن الأزمات الاقتصادية، والأوبئة العالمية، والنزاعات الجيوسياسية، والكوارث الطبيعية، والتغيرات المناخية، وغيرها من المتغيرات التي تنسم بعدم اليقين. وقد أثبتت التجارب الحديثة أن أي خلل في إحدى حلقات سلسلة الإمداد قد يمتد أثره إلى المنظمة بأكملها، مما يهدد استمرارية أعمالها ويؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وفي ظل هذه التحديات المتزايدة، برزت إدارة مخاطر سلسلة الإمداد كأحد المداخل الإدارية والاستراتيجية الحديثة التي تهدف إلى تعزيز قدرة المؤسسات على التنبؤ بالمخاطر المحتملة والتعامل معها بصورة استباقية قبل تحولها إلى أزمات فعلية. ولم تعد إدارة المخاطر تقتصر على معالجة المشكلات بعد وقوعها، بل أصبحت عملية متكاملة تشمل تحديد المخاطر وتحليلها وتقييم آثارها ووضع الخطط والإجراءات الكفيلة بالحد من تداعياتها وضمان استمرارية تدفق العمليات والموارد عبر مختلف مراحل سلسلة الإمداد. ويُنظر إلى هذه الممارسات اليوم باعتبارها عنصراً جوهرياً في بناء مؤسسات أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة.

ومن ناحية أخرى، يُعد الأداء التنظيمي من أهم المؤشرات التي تعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها واستثمار مواردها بكفاءة، حيث لم يعد تقييم الأداء مقتصرًا على النتائج المالية فقط، بل امتد ليشمل الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات والمنتجات، وسرعة الاستجابة لمتطلبات السوق، والقدرة على الابتكار وتحقيق رضا أصحاب المصلحة. ويُعد الأداء التنظيمي المتميز انعكاساً مباشراً لقدرة المؤسسة على إدارة مواردها وعملياتها المختلفة بصورة تحقق لها الاستدامة والنمو والميزة التنافسية في بيئة أعمال تنسم بالتغير المستمر.

ورغم الأهمية المتزايدة لكل من إدارة مخاطر سلسلة الإمداد والأداء التنظيمي، إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تتعامل مع إدارة المخاطر بوصفها وظيفة وقائية تهدف إلى الحد من الخسائر فقط، دون إدراك دورها الاستراتيجي في دعم الأداء المؤسسي وتحسين النتائج التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين إدارة مخاطر سلسلة الإمداد والأداء التنظيمي، واستكشاف الكيفية التي يمكن من خلالها لممارسات إدارة المخاطر أن تسهم في رفع مستويات الكفاءة والفعالية وتحقيق الاستدامة التنظيمية في ظل التحديات المعاصرة.

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور إدارة المخاطر في سلسلة الإمداد في تعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسات، من خلال استعراض المفاهيم النظرية المرتبطة بمتغيرات الدراسة وتحليل العلاقة بينهما، وصولاً إلى تقديم رؤية علمية تسهم في دعم متخذي القرار وتطوير الممارسات الإدارية التي تمكن المؤسسات من مواجهة المخاطر بفاعلية وتحقيق مستويات أعلى من الأداء والتميز المؤسسي. ولتحقيق هذا الهدف، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسيين؛ يتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة ومنهجيتها، في حين يستعرض الفصل الثاني الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، تمهيداً للوصول إلى النتائج والتوصيات المناسبة.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات متزايدة في الحفاظ على استقرار أدائها التنظيمي نتيجة التقلبات المستمرة والاضطرابات غير المتوقعة التي تتعرض لها سلاسل الإمداد العالمية والمحلية. ومع اتساع شبكات التوريد وتعقدتها، أصبحت المؤسسات أكثر عرضة لمخاطر متنوعة قد تؤدي إلى انقطاع تدفق المواد والمعلومات، وارتفاع التكاليف التشغيلية، وانخفاض الكفاءة والإنتاجية، مما ينعكس سلباً على قدرتها التنافسية واستدامتها. وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بإدارة مخاطر سلسلة الإمداد باعتبارها أداة استراتيجية للتعامل مع هذه التحديات، إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تواجه صعوبات في تطبيق ممارسات فعالة ومتكاملة لإدارة المخاطر بما يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى فهم الدور الذي تؤديه إدارة مخاطر سلسلة الإمداد في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، في ظل وجود عدد من الفجوات النظرية والعملية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوة النظرية في محدودية الدراسات والأطر النظرية المتكاملة التي تناولت العلاقة بين إدارة مخاطر سلسلة الإمداد والأداء التنظيمي بصورة شاملة، خصوصاً في البيئة العربية، حيث ركزت العديد من الدراسات على إدارة المخاطر أو الأداء التنظيمي كل على حدة. كما أن معظم الأدبيات تناولت إدارة المخاطر من منظور وقائي يهدف إلى تقليل الخسائر فقط، دون إبراز دورها الاستراتيجي في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة. إضافة إلى ذلك، ما زالت الحاجة قائمة إلى دراسات تواكب التحديات الحديثة المرتبطة بالآزمات الاقتصادية والجيوسياسية والتغيرات المناخية والتحول الرقمي، وتوضح انعكاساتها على الأداء التنظيمي من خلال إدارة مخاطر سلسلة الإمداد.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تتمثل الفجوة العملية في استمرار اعتماد العديد من المؤسسات على الأساليب التقليدية وردود الفعل بعد وقوع الأزمات بدلاً من تبني ممارسات استباقية قائمة على التنبؤ بالمخاطر وإدارتها بشكل منهجي. كما يلاحظ ضعف الاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وأنظمة تحليل البيانات، في رصد المخاطر ومتابعتها واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها. بالإضافة إلى ذلك، لا تزال إدارة مخاطر سلسلة الإمداد في بعض المؤسسات تُمارس كوظيفة مستقلة وغير مدمجة بشكل كامل ضمن الثقافة التنظيمية والأهداف الاستراتيجية، الأمر الذي يحد من فاعليتها ويؤثر في قدرة المؤسسة على تحسين أدائها التنظيمي والاستجابة السريعة للمتغيرات والتحديات المختلفة.

وتأسيساً على ما تم عرضه من فجوات بحثية على المستويين النظري والعملي في واقع المؤسسات، وما أظهرته البيئة المعاصرة من تحديات متزايدة تؤثر في استقرار سلاسل الإمداد وكفاءة الأداء التنظيمي، تتبلور مشكلة هذه الدراسة في الحاجة إلى فهم أعمق لدور إدارة مخاطر سلسلة الإمداد في تعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسات، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما دور إدارة المخاطر في سلسلة الإمداد في تعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسات؟

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تأتي في سياق بيئة أعمال تتسم بتسارع التغيرات وازدياد حدة الاضطرابات التي تواجه سلاسل الإمداد، الأمر الذي جعل إدارة المخاطر فيها تتحول من وظيفة تشغيلية تقليدية إلى ركيزة استراتيجية أساسية لضمان استمرارية المؤسسات وتعزيز أدائها التنظيمي. وانطلاقاً من هذا السياق، تتجلى أهمية الدراسة في بعدين رئيسيين مترابطين، هما البعد النظري والبعد التطبيقي، بما يعكس تكامل الجانب العلمي مع الجانب العملي في معالجة موضوع الدراسة.

1.3.1. على المستوى النظري:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية العربية من خلال سد الفجوة البحثية المتعلقة بضعف التكامل بين إدارة مخاطر سلسلة الإمداد كمتغير مستقل والأداء التنظيمي بأبعاده المختلفة كمتغير تابع، بما يوفر إطاراً نظرياً أكثر شمولاً يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية. كما تقدم الدراسة طرحاً فكرياً يعيد صياغة مفهوم إدارة المخاطر من منظور تقليدي يركز على الحد من الخسائر إلى منظور استراتيجي يربطها بتحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز التميز المؤسسي والاستدامة. إضافة إلى ذلك، تسهم في تطوير فهم أكثر شمولية للأداء التنظيمي من خلال ربطه بقدرة المؤسسة على الاستجابة للمخاطر وتحقيق المرونة التشغيلية في بيئة أعمال متغيرة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتجلى الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في تقديمها مجموعة من الرؤى العملية التي يمكن أن تساعد المؤسسات على تحسين ممارسات إدارة مخاطر سلسلة الإمداد، من خلال تزويد متخذي القرار بأساس علمي يدعم بناء أنظمة أكثر مرونة واستباقية قادرة على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بفعالية. كما تسهم في رفع الكفاءة التشغيلية والمالية من خلال تقليل الخسائر الناتجة عن الاضطرابات والانقطاعات، وتحسين استمرارية العمليات وتقليل التكاليف غير المباشرة. بالإضافة إلى ذلك، تساعد نتائج الدراسة المؤسسات على تعزيز قدرتها التنافسية عبر تبني أساليب وتقنيات حديثة تدعم سرعة الاستجابة لمتغيرات السوق، وتحافظ على استقرارها وسمعتها في بيئة تتسم بعدم اليقين.

1.4. أسئلة الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة والفجوات النظرية والعملية التي تناولتها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما دور إدارة المخاطر في سلسلة الإمداد في تعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسات؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية، تتمثل فيما يلي:

ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر سلسلة الإمداد في المؤسسات؟
ما مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسات؟
ما طبيعة العلاقة بين إدارة مخاطر سلسلة الإمداد والأداء التنظيمي؟
ما مدى إسهام إدارة مخاطر سلسلة الإمداد في تعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسات؟
كيف يمكن الاستفادة من ممارسات إدارة مخاطر سلسلة الإمداد في تحسين كفاءة المؤسسات واستدامة أدائها؟
تهدف هذه الدراسة بصورة رئيسة إلى:

التعرف على دور إدارة المخاطر في سلسلة الإمداد في تعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسات.

وينبثق عن هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر سلسلة الإمداد في المؤسسات.
تحديد مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسات.
تحليل طبيعة العلاقة بين إدارة مخاطر سلسلة الإمداد والأداء التنظيمي.
قياس مدى إسهام إدارة مخاطر سلسلة الإمداد في تعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسات.
تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي تسهم في تطوير ممارسات إدارة مخاطر سلسلة الإمداد بما يدعم استدامة الأداء التنظيمي وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات.

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بصورة رئيسة إلى:

التعرف على دور إدارة المخاطر في سلسلة الإمداد في تعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسات.

وينبثق عن هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر سلسلة الإمداد في المؤسسات.
تحديد مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسات.
تحليل طبيعة العلاقة بين إدارة مخاطر سلسلة الإمداد والأداء التنظيمي.
قياس مدى إسهام إدارة مخاطر سلسلة الإمداد في تعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسات.
تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي تسهم في تطوير ممارسات إدارة مخاطر سلسلة الإمداد بما يدعم استدامة الأداء التنظيمي وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات.

1.6. فرضيات الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها، وللتحقق من طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة، تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة مخاطر سلسلة الإمداد في تعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسات.

الفرضيات الفرعية:

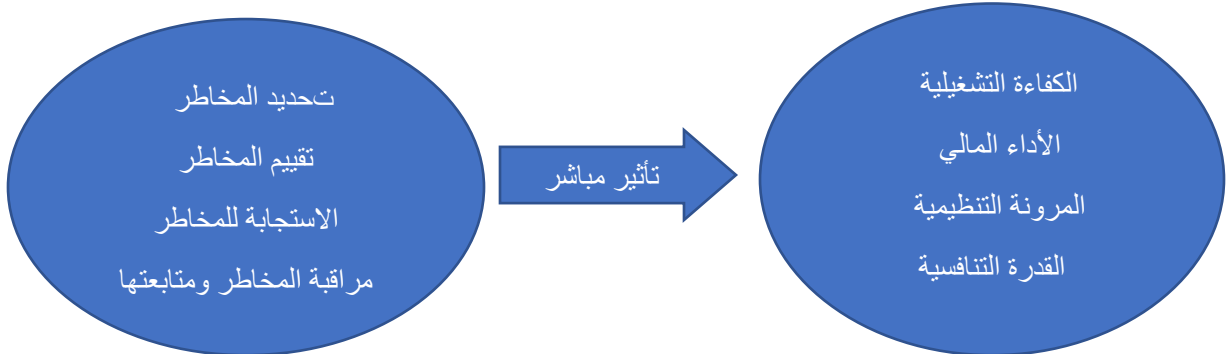
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات تحديد المخاطر وتقييمها في تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسات.
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الاستجابة للمخاطر والتحكم بها في تعزيز الأداء المالي للمؤسسات.
توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر سلسلة الإمداد ومستوى الأداء التنظيمي للمؤسسات.
توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تأثير إدارة مخاطر سلسلة الإمداد على الأداء التنظيمي تعزى للخصائص التنظيمية للمؤسسات، مثل حجم المؤسسة ونوع القطاع.

1.7. نموذج الدراسة

شكل 1: نموذج الدراسة

إدارة مخاطر سلسلة الإمداد (المتغير المستقل)

الأداء التنظيمي (المتغير التابع)



1.8. منهجية الدراسة

فلسفة الدراسة : الوضعية

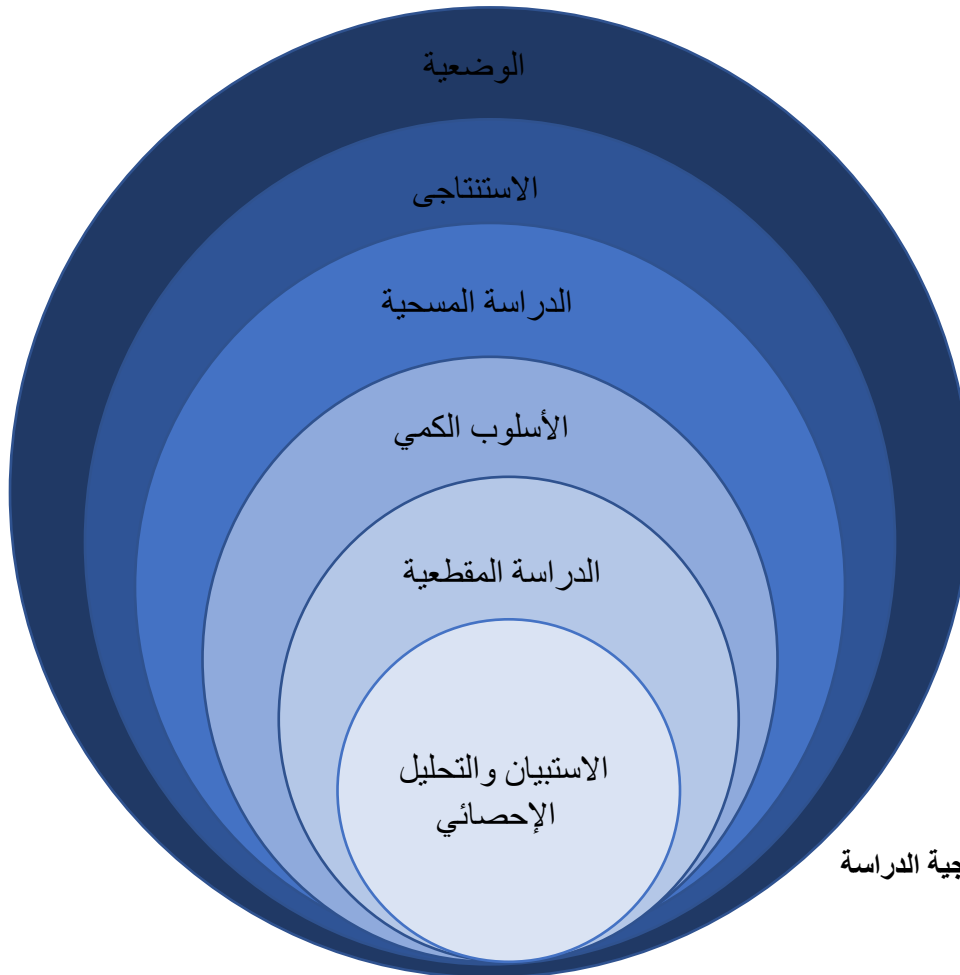
منهج الدراسة : الاستنتاجي

استراتيجية الدراسة : مسحي

اختيار الدراسة: كمي

الأفق الزمني : المقطعية

تقنيات جمع وتحليل البيانات : الاستبيان والتحليل الإحصائي



الشكل 2: ملخص منهجية الدراسة

1.9. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي لهذا البحث، وتهدف إلى جمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. ومن المقترح أن تُجرى الدراسة في **المملكة العربية السعودية**، بالتطبيق على إحدى الشركات العاملة في القطاع الصناعي أو اللوجستي، وذلك بعد الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة. ويأتي اختيار المملكة العربية السعودية بوصفها بيئة للدراسة لما تشهده من تحول إستراتيجي متسارع في قطاع الخدمات اللوجستية وسلاسل الإمداد، انسجامًا مع مستهدفات **رؤية المملكة العربية السعودية 2030** الرامية إلى ترسيخ مكانة المملكة كمركز لوجستي عالمي، الأمر الذي يعزز أهمية دراسة إدارة مخاطر سلسلة الإمداد وأثرها في تحسين الأداء التنظيمي.

كما تتميز الشركات الصناعية واللوجستية في المملكة بتنوع أنشطتها واتساع عملياتها وتشابك شبكات الإمداد الخاصة بها، مما يوفر بيئة تطبيقية مناسبة لدراسة ممارسات إدارة المخاطر وقياس أثرها في الكفاءة التشغيلية، والأداء المالي، والمرونة التنظيمية، بما يسهم في الوصول إلى نتائج علمية ذات قيمة يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية ودعم متخذي القرار.

ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات ذات العلاقة، مثل إدارة سلسلة الإمداد، وإدارة المخاطر، والإدارة التشغيلية، والإدارة المالية، والإدارات الإشرافية، وسيتم اختيار عينة مناسبة منهم باستخدام أسلوب المعاينة العشوائية البسيطة. كما ستعتمد الدراسة على **الاستبانة** بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وسيتم التحقق من صدقها وثباتها قبل تطبيقها، ثم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

1.10. مخطط المشروع المقترح



2. الفصل الثاني : الدراسات السابقة

2.1 المقدمة

أصبحت إدارة مخاطر في سلسلة الإمداد من الموضوعات التي تحظى باهتمام متزايد في الدراسات الإدارية واللوجستية، نتيجة التحولات التي شهدتها بيئة الأعمال وما صاحبها من زيادة في درجة الترابط بين المؤسسات والموردين والعملاء ومقدمي الخدمات اللوجستية. فلم تعد سلسلة الإمداد تقتصر على مجموعة من العمليات الداخلية للمؤسسة، وإنما أصبحت شبكة مترابطة من الأنشطة والتدفقات المادية والمعلوماتية والمالية، الأمر الذي يجعل أي اضطراب يحدث في أحد أطرافها قابلاً للانتقال والتأثير في بقية الأطراف. ومن ثم، فإن قدرة المؤسسة على التعامل مع المخاطر المرتبطة بسلسلة الإمداد أصبحت من العوامل المهمة في المحافظة على استمرارية عملياتها وتحقيق أهدافها.

وتتعدد مصادر المخاطر التي يمكن أن تواجه سلاسل الإمداد، فمنها ما يرتبط بالموردين وتوافر المواد وجودتها، ومنها ما يرتبط بالنقل والتخزين والعمليات التشغيلية، إضافة إلى مخاطر الطلب والتغيرات الاقتصادية والمالية والبيئية. وقد تؤدي هذه المخاطر، في حال عدم التعامل معها بصورة مناسبة، إلى تأخر عمليات الإنتاج والتسليم، وارتفاع التكاليف، وانخفاض مستوى الجودة، واضطراب تدفق المنتجات والمعلومات، وهو ما قد ينعكس في النهاية على نتائج المؤسسة ومستوى أدائها. ولذلك، اتجه الفكر الإداري الحديث إلى النظر إلى إدارة المخاطر باعتبارها عملية مستمرة لا تقتصر على معالجة المشكلات بعد وقوعها، وإنما تبدأ بالتعرف على مصادر الخطر وتحليلها وتقييمها، ثم وضع الاستجابات المناسبة ومتابعة نتائجها.

وفي هذا السياق، ركزت دراسة **Wieland and Wallenburg (2012)** على العلاقة بين ممارسات إدارة مخاطر سلسلة الإمداد وقدرة المؤسسات على التعامل مع المخاطر وتحسين الأداء. واعتمدت الدراسة على بيانات من **270 شركة صناعية**، وأظهرت نتائجها أهمية تطوير قدرات المتانة والمرونة في مواجهة الاضطرابات. وتشير المتانة إلى قدرة سلسلة الإمداد على المحافظة على استقرارها في مواجهة الاضطرابات، بينما ترتبط المرونة بقدرتها على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات واستعادة العمليات عند حدوث الاضطرابات.

ومن الجانب الآخر، يمثل الأداء التنظيمي أحد المؤشرات المهمة التي يمكن من خلالها تقييم مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها واستثمار مواردها بكفاءة وفاعلية. ولم يعد مفهوم الأداء التنظيمي مرتبطاً بالمؤشرات المالية وحدها، بل أصبح يشمل جوانب متعددة، من بينها الكفاءة التشغيلية والإنتاجية والجودة والفاعلية والقدرة على التكيف مع التغيرات. ولذلك، فإن وجود ممارسات فعالة لإدارة مخاطر سلسلة الإمداد يمكن أن يسهم في الحد من الاضطرابات التي تؤثر في العمليات، وبالتالي دعم قدرة المؤسسة على المحافظة على مستويات مناسبة من الأداء.

وقد أكدت دراسة **Manhart et al (2020)** أهمية هذه العلاقة من خلال مراجعة وتحليل مجموعة واسعة من الأدبيات المتعلقة بإدارة مخاطر سلسلة الإمداد وأثرها في أداء الشركات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة مخاطر سلسلة الإمداد يمكن أن تسهم بصورة إيجابية في أداء الشركات، مع اختلاف درجة التأثير وفقاً لطبيعة الاستراتيجية المتبعة والسياق الذي تعمل فيه المؤسسة.

وانطلاقاً من ذلك، يتناول هذا الفصل المفهومين الرئيسيين للدراسة، وهما إدارة مخاطر سلسلة الإمداد والأداء التنظيمي، ثم يستعرض طبيعة العلاقة بينهما في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة، بما يوفر أساساً نظرياً لفهم الدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة المخاطر في تعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسات.

2.2 مفهوم إدارة مخاطر في سلسلة الإمداد

تشير إدارة مخاطر في سلسلة الإمداد إلى مجموعة من الممارسات والعمليات التي تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر في أنشطة سلسلة الإمداد، وتحديد احتمالية حدوثها وآثارها، ثم اختيار الإجراءات والاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها. ويتسع نطاق هذه الإدارة ليشمل المخاطر الداخلية المرتبطة بالعمليات التشغيلية، والمخاطر الخارجية المرتبطة بالموردين والعملاء والأسواق والنقل والظروف الاقتصادية والبيئية، بما يتيح للمؤسسة التعامل مع المخاطر من منظور شامل بدلاً من التركيز على مصدر واحد للخطر.

وتنبع أهمية هذا المفهوم من طبيعة الاعتماد المتبادل بين أطراف سلسلة الإمداد؛ فالمؤسسة قد تعتمد على مجموعة من الموردين ومقدمي الخدمات وشبكات النقل والتوزيع، وبالتالي فإن حدوث خلل لدى أحد هذه الأطراف يمكن أن يؤثر في تدفق العمليات لدى بقية الأطراف. ومن هنا، أصبحت إدارة المخاطر تتطلب النظر إلى سلسلة الإمداد باعتبارها شبكة مترابطة، بحيث لا يقتصر تقييم المخاطر على العمليات التي تقع داخل حدود المؤسسة، وإنما يمتد إلى الأطراف التي ترتبط بها وتؤثر في استمرارية أعمالها.

وتتكون إدارة مخاطر في سلسلة الإمداد من مجموعة من المراحل المترابطة، تبدأ بتحديد مصادر المخاطر والتعرف على طبيعتها، ثم تقييم احتمالية وقوعها وحجم آثارها المحتملة، يلي ذلك اختيار أسلوب الاستجابة الملائم وفقاً لطبيعة الخطر ودرجة تأثيره، ثم مراقبة المخاطر بصورة مستمرة وتقييم فاعلية الإجراءات المتخذة. وينتج هذا النهج للمؤسسة الانتقال من التعامل مع المخاطر بصورة رد فعل إلى التعامل معها من خلال الاستعداد المسبق والتخطيط المستمر.

وتتنوع مخاطر في سلسلة الإمداد بحسب مصدرها وطبيعتها، فقد تظهر في جانب التوريد من خلال تأخر الموردين أو انقطاع الإمدادات أو انخفاض جودة المواد، كما قد تنتج عن تغيرات الطلب أو عدم دقة التنبؤ باحتياجات العملاء. وتشمل كذلك المخاطر التشغيلية واللوجستية، مثل تعطل عمليات النقل أو التخزين أو الإنتاج، إضافة إلى المخاطر المالية والاقتصادية والبيئية التي قد تؤثر في استقرار السلسلة وقدرتها على الاستمرار.

وقد تناولت الأدبيات مفهوم إدارة مخاطر في سلسلة الإمداد من زوايا متعددة. فقد أشار **Jüttner et al (2003)** إلى أهمية التعامل مع مخاطر في سلسلة الإمداد من خلال تحديد مصادرها وفهم تأثيرها وتطوير استراتيجيات مناسبة لإدارتها. كما أوضح **Tang (2006)** أن المخاطر يمكن أن تنشأ من مصادر متعددة داخل سلسلة الإمداد، وأن المؤسسات تحتاج إلى تبني استراتيجيات متنوعة للحد من آثارها بما يتناسب مع طبيعة المخاطر التي تواجهها.

وفي السياق نفسه، ركزت دراسة **Wieland and Wallenburg (2012)** على أهمية بناء قدرات تساعد سلسلة الإمداد على مواجهة الاضطرابات، وأبرزت دور المرونة والمرونة في هذا المجال. فالمرونة تساعد على المحافظة على استقرار العمليات في ظل الاضطرابات، بينما تمنح المرونة المؤسسة القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات المفاجئة. ويعكس ذلك أن إدارة المخاطر لا تهدف فقط إلى منع وقوع الخطر، وإنما تشمل أيضاً بناء قدرة مؤسسية على التعامل معه عندما يحدث.

وبناءً على ما سبق، يمكن النظر إلى إدارة مخاطر في سلسلة الإمداد باعتبارها عملية إدارية متكاملة تتضمن تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها، إلى جانب تطوير القدرات التنظيمية التي تمكن المؤسسة من المحافظة على استمرارية عملياتها والتكيف مع حالات عدم اليقين. ومن شأن هذه الممارسات أن تقلل من الآثار السلبية للاضطرابات وتدعم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة.

2.3 مفهوم الأداء التنظيمي

يمثل الأداء التنظيمي أحد المفاهيم الأساسية في الدراسات الإدارية، إذ يعكس مستوى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ونتائجها المستهدفة من خلال الاستخدام الفعال والكفاء لمواردها المتاحة. ويشمل ذلك الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية، إضافة إلى العمليات والأنشطة التي تعتمد عليها المؤسسة في تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها.

وقد تطور مفهوم الأداء التنظيمي من النظرة التقليدية التي تركز بصورة أساسية على النتائج المالية إلى مفهوم أكثر شمولاً يأخذ في الاعتبار مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية. وتشمل هذه المؤشرات الكفاءة التشغيلية، والإنتاجية، وجودة المنتجات والخدمات، والفاعلية في تحقيق الأهداف، والقدرة على الاستجابة للتغيرات والمحافظة على القدرة التنافسية.

وتبرز أهمية الأداء التنظيمي في كونه يوفر للإدارة أساساً يمكن من خلاله تقييم مدى نجاح المؤسسة في تنفيذ خططها واستراتيجياتها، والكشف عن مواطن القوة والضعف، وتحديد الفجوات بين النتائج المخططة والنتائج الفعلية. كما يساعد قياس الأداء في دعم عملية اتخاذ القرار، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وتوجيه الموارد نحو الأنشطة التي تحقق قيمة أكبر للمؤسسة.

ويمكن النظر إلى الأداء التنظيمي من خلال مجموعة من الأبعاد المترابطة. فالكفاءة التشغيلية ترتبط بقدرة المؤسسة على استخدام مواردها وتقليل الهدر والتكاليف، بينما تعكس الإنتاجية العلاقة بين المدخلات والمخرجات. أما الجودة فتتعلق بقدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات تتوافق مع المتطلبات والتوقعات، في حين ترتبط الفاعلية بمدى تحقيق الأهداف المحددة. كما أصبحت القدرة على التكيف والمرونة من الجوانب المهمة في تقييم الأداء، خاصة في البيئات التي تتسم بسرعة التغير وعدم الاستقرار.

ويرتبط الأداء التنظيمي بصورة وثيقة بسلسلة الإمداد، نظراً لأن سلسلة الإمداد تؤثر في العديد من العمليات التي تحدد كفاءة المؤسسة وفعاليتها. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يؤدي تأخر المواد أو اضطراب النقل أو انخفاض جودة المدخلات إلى تعطيل الإنتاج أو زيادة التكاليف أو التأثير في جودة المنتجات والخدمات. وفي المقابل، فإن وجود سلسلة إمداد أكثر استقراراً وقدرة على التعامل مع المخاطر يمكن أن يساعد المؤسسة على المحافظة على استمرارية عملياتها وتحسين كفاءة استخدام مواردها.

وقد دعمت دراسة (Manhart et al, 2020) هذا الاتجاه من خلال تحليلها للعلاقة بين استراتيجيات إدارة مخاطر في سلسلة الإمداد وأداء الشركات. وأظهرت نتائجها أن استراتيجيات إدارة المخاطر يمكن أن ترتبط بتحسين الأداء، سواء من خلال الإجراءات التي تهدف إلى تقليل التعرض للمخاطر أو من خلال الاستراتيجيات القائمة على التنسيق والتعاون بين أطراف سلسلة الإمداد. إلا أن الدراسة أشارت كذلك إلى أن نتائج إدارة المخاطر قد تختلف بحسب طبيعة المؤسسة والسياق الذي تطبق فيه الاستراتيجيات.

وبناءً على ذلك، يمكن تعريف الأداء التنظيمي في إطار الدراسة الحالية بأنه مستوى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها، والمحافظة على جودة عملياتها واستمراريته، والقدرة على الاستجابة للتغيرات والمخاطر التي تواجهها. ويجعل هذا المفهوم الأداء التنظيمي نتيجة متأثرة بمجموعة من الممارسات الإدارية، ومن بينها قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر التي تواجه سلسلة إمدادها.

2.4 العلاقة بين إدارة مخاطر في سلسلة الإمداد والأداء التنظيمي

تحتل العلاقة بين إدارة مخاطر في سلسلة الإمداد والأداء التنظيمي أهمية خاصة في الأدبيات الإدارية واللوجستية، نظرًا لأن المخاطر التي تواجه سلسلة الإمداد يمكن أن تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في قدرة المؤسسة على تنفيذ عملياتها وتحقيق أهدافها. فعندما تتعرض سلسلة الإمداد لاضطرابات دون وجود إجراءات مناسبة للتعامل معها، فقد تنتج عن ذلك مجموعة من الآثار، مثل تأخر التوريد، وزيادة تكاليف التشغيل، وانخفاض الإنتاجية، وتراجع مستوى الجودة، وتأثر قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء.

وفي المقابل، يمكن لممارسات إدارة مخاطر في سلسلة الإمداد أن تحد من هذه الآثار من خلال التعرف المبكر على مصادر المخاطر وتقييمها وتحديد الأولويات ووضع الإجراءات المناسبة للاستجابة لها. ومن أمثلة ذلك تنويع مصادر التوريد، ومتابعة أداء الموردين، وتطوير خطط بديلة، وتحسين تبادل المعلومات، وتعزيز التعاون بين أطراف سلسلة الإمداد، إلى جانب توفير قدر مناسب من المرونة في المخزون والنقل والعمليات التشغيلية. وتساعد هذه الممارسات على تقليل احتمالية توقف العمليات أو الحد من مدة الاضطراب وشدته عند وقوعه.

وتوضح نتائج **Wieland and Wallenburg (2012)** أن إدارة مخاطر في سلسلة الإمداد ترتبط ببناء قدرات تنظيمية تساعد المؤسسات على التعامل مع الاضطرابات. وقد ركزت الدراسة على المتانة والمرونة باعتبارهما من القدرات التي تمكن سلسلة الإمداد من مواجهة المخاطر. فالمتانة تعزز قدرة المؤسسة على مقاومة الاضطرابات والمحافظة على استقرار عملياتها، في حين تدعم المرونة قدرتها على التكيف مع التغيرات والاستجابة السريعة للمواقف غير المتوقعة. وترتبط هذه القدرات بدورها بتحسين نتائج الأداء.

كما قدمت دراسة **Manhart et al (2020)** دعمًا إضافيًا للعلاقة بين إدارة مخاطر سلسلة الإمداد وأداء الشركات من خلال التحليل التلوي للدراسات السابقة. وأظهرت النتائج وجود علاقة مهمة بين استراتيجيات إدارة المخاطر والأداء، مع ملاحظة أن قوة هذه العلاقة تتأثر بعدد من العوامل، من بينها طبيعة الاستراتيجية المستخدمة والظروف التنظيمية والسياق الذي تعمل فيه المؤسسة. ويشير ذلك إلى أن فاعلية إدارة المخاطر لا تعتمد فقط على وجود سياسات وإجراءات، وإنما على مدى ملائمتها لطبيعة المخاطر وقدرة المؤسسة على تطبيقها بصورة فعالة.

ويمكن تفسير العلاقة بين المتغيرين من خلال الدور الذي تؤديه إدارة المخاطر في المحافظة على استمرارية العمليات. فكلما تمكنت المؤسسة من اكتشاف مصادر الخطر في وقت مبكر وتقييم آثارها، أصبحت أكثر استعدادًا لتحديد البدائل المناسبة واتخاذ القرارات اللازمة قبل تفاقم المشكلة. ويسهم ذلك في تقليل الخسائر الناتجة عن توقف العمليات أو تأخرها، والحد من التكاليف الإضافية، والمحافظة على جودة المنتجات والخدمات، وبالتالي دعم الأداء التنظيمي.

كما أن إدارة المخاطر يمكن أن تسهم في تحسين استخدام الموارد، لأن التخطيط المسبق للمخاطر يساعد المؤسسة على توجيه مواردها نحو المجالات الأكثر تعرضًا للخطر، وتطوير خطط بديلة تتناسب مع درجة أهميتها. ومن جهة أخرى، فإن التعاون وتبادل المعلومات بين أطراف سلسلة الإمداد يمكن أن يعزز سرعة اكتشاف المخاطر والاستجابة لها، مما يرفع قدرة المؤسسة على التعامل مع التغيرات ويحد من تأثيرها على الأداء.

وعليه، فإن إدارة مخاطر في سلسلة الإمداد لا ينبغي النظر إليها باعتبارها وظيفة منفصلة تهدف فقط إلى تقليل الخسائر، وإنما باعتبارها ممارسة إدارية يمكن أن تدعم الأداء التنظيمي من خلال تعزيز استمرارية العمليات، وتحسين الكفاءة التشغيلية، والحد من التكاليف الناتجة عن الاضطرابات، ورفع قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة.

وبالاستناد إلى ما توصلت إليه الدراسات السابقة، تفترض الدراسة الحالية وجود علاقة إيجابية بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر في سلسلة الإمداد ومستوى الأداء التنظيمي للمؤسسات. ويقوم هذا الافتراض على أن قدرة المؤسسة على تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها بصورة منظمة يمكن أن تساعد على الحد من آثار الاضطرابات والمحافظة على استمرارية عملياتها، بما ينعكس على مستوى الكفاءة والفاعلية وجودة الأداء.

2.5 الخاتمة

تناول هذا الفصل الأساس النظري المرتبط بموضوع الدراسة، من خلال توضيح مفهوم إدارة مخاطر في سلسلة الإمداد ومفهوم الأداء التنظيمي، ثم مناقشة طبيعة العلاقة بينهما في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة. وقد أظهر العرض أن سلاسل الإمداد أصبحت أكثر تعرضاً لمجموعة متنوعة من المخاطر نتيجة زيادة الترابط بين أطرافها وتغيرات البيئة الاقتصادية والتشغيلية، الأمر الذي جعل إدارة هذه المخاطر من المتطلبات المهمة للمؤسسات الراغبة في المحافظة على استمرارية أعمالها وتحقيق أهدافها.

كما أوضح الفصل أن إدارة مخاطر في سلسلة الإمداد تتجاوز مجرد الاستجابة للمشكلات بعد وقوعها، لتشمل عملية متكاملة تبدأ بتحديد مصادر المخاطر وتقييمها، ثم اختيار الاستجابة المناسبة ومتابعتها بصورة مستمرة. ويساعد هذا النهج المؤسسات على الاستعداد للاضطرابات وتقليل آثارها، كما يساهم في بناء قدرات تساعد على المحافظة على استقرار عملياتها والتكيف مع التغيرات.

وفي المقابل، تبين أن الأداء التنظيمي يمثل مفهوماً متعدد الأبعاد يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الكفء والفعال للموارد. ولا يقتصر هذا الأداء على النتائج المالية، بل يشمل الكفاءة التشغيلية والإنتاجية والجودة والفاعلية والقدرة على التكيف، وهي أبعاد يمكن أن تتأثر بصورة واضحة بمدى استقرار سلسلة الإمداد وقدرتها على مواجهة المخاطر.

وأشارت الدراسات السابقة، ومن أبرزها دراسة **Wieland and Wallenburg (2012)** ودراسة **Manhart et al (2020)**، إلى أهمية إدارة مخاطر في سلسلة الإمداد في دعم قدرة المؤسسات على التعامل مع الاضطرابات وتحسين نتائج الأداء. فقد أبرزت الدراسة الأولى دور المتانة والمرونة في مواجهة المخاطر، بينما قدمت الدراسة الثانية دليلاً تحليلياً على وجود علاقة بين استراتيجيات إدارة المخاطر وأداء الشركات، مع مراعاة اختلاف السياقات التنظيمية وطبيعة الاستراتيجيات المستخدمة.

وبناءً على مجمل ما سبق، يتضح أن إدارة مخاطر في سلسلة الإمداد تمثل أحد المداخل الإدارية التي يمكن أن تساهم في تعزيز الأداء التنظيمي، ليس فقط من خلال الحد من الخسائر الناتجة عن المخاطر، وإنما أيضاً من خلال دعم استمرارية العمليات، وتحسين استخدام الموارد، وتقليل الاضطرابات، وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة للمتغيرات. ومن هذا الأساس تنطلق الدراسة الحالية لاختبار دور إدارة مخاطر في سلسلة الإمداد في تعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسات، والتحقق ميدانياً من طبيعة العلاقة بين المتغيرين في البيئة التي تستهدفها الدراسة

قائمة المراجع

المراجع العربية:

1. الرزاقى، عبد الحكيم البخاري، والفاندي، محمد مفتاح. (2026). تقييم مخاطر إدارة سلسلة الإمداد وأثرها على مستوى الأداء التشغيلي: دراسة حالة شركة الواحة للنفط. مجلة جامعة غريان للعلوم الهندسية، 2(1)، 183-194.
2. أبو ناصر، حسن عاطف. (2024). إدارة مخاطر سلسلة التوريد في الشركات الصناعية: الفرص والتحديات لتحسين الأداء. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 8(1)، 35-60.
3. عجوة، رانيا عادل. (2023). إدارة مخاطر سلاسل الإمداد وأثرها على تعزيز القدرات التنافسية والمرونة التنظيمية للمنظمات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، 14(2)، 400-432.
4. العتيبي، منير مرزوق. (2022). ممارسات إدارة مخاطر سلاسل الإمداد وأثرها في تعزيز الكفاءة التشغيلية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، 3(3)، 189-220.
5. الوقاد، سامي شحادة. (2021). أثر إدارة مخاطر سلسلة الإمداد على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 17(2)، 245-268.

المراجع الأجنبية

1. Smart, A., & Creelman, J. (2017). *Risk-based performance management: Integrating strategy and risk management* (F. Al-Bawardi & K. Al-Dakhilallah, Trans.). Institute of Public Administration.
2. Chopra, S., & Meindl, P. (2025). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (8th ed.). Pearson.
3. Christopher, M. (2023). *Logistics and supply chain management* (7th ed.). Pearson.
4. Council of Supply Chain Management Professionals. (2023). *Supply chain management definitions and glossary*.

- International Organization for Standardization. (2018). *Risk management – Guidelines* (ISO .5
.(31000:2018 .Standard No
- Waters, D. (2018). *Supply chain risk management: Vulnerability and resilience in logistics* .6
.rd ed.). Kogan Pag2
- Jüttner, U., Peck, H., & Christopher, M. (2003). Supply chain risk management: Outlining an .7
,(4)6 ,agenda for future research. *International Journal of Logistics Research and Applications*
.210–197
- Tang, C. S. (2006). Perspectives in supply chain risk management. *International Journal of* .8
.488–451 ,(2)103 ,*Production Economics*
- Manhart, P., Summers, J. K., & Blackhurst, J. (2020). A meta-analytic review of supply chain .9
risk management: Assessing buffering and bridging strategies and firm performance. *Journal of*
.87–66 ,(3)56 ,*Supply Chain Management*
- Wieland, A., & Wallenburg, C. M. (2012). Dealing with supply chain risks: Linking risk .10
management practices and strategies to performance. *International Journal of Physical*
.905–887 ,(10)42 ,*Distribution & Logistics Management*
- Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *The International* .11
.14–1 ,(2)15 ,*Journal of Logistics Management*
- Ponomarov, S. Y., & Holcomb, M. C. (2009). Understanding the concept of supply chain .12
.143–124 ,(1)20 ,resilience. *The International Journal of Logistics Management*