

"أثر المخاطر على سلاسل الإمداد وعلاقتها بالميزة التنافسية لشركات التطوير العقاري في
المملكة العربية السعودية"

"قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير"

(جامعة ميدأوشن)

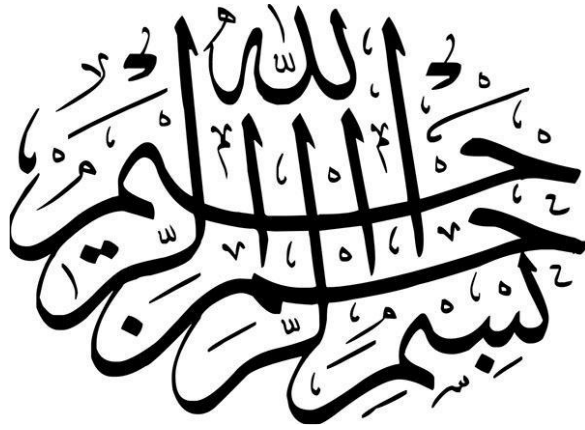
إعداد الطالب:

عبد المجيد بن صالح العقيلي

الرقم الجامعي: 221000688

إشراف: د. وليد صديق

2023



(يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ)

صدق الله العظيم

(المجادلة : 11)

إهداء

الإهداء الأول لأمي وأبي: الذين من أجلهم فُتح لي باب من أبواب الجنة، هم سندي ودعني في هذه الحياة، أدامكم الله في أتم الصحة والعافية وأطال الله لنا في أعماركم.

الإهداء الثاني لأبنائي صالح وإبراهيم: نعمتي في هذه الحياة الذين كافئني الله بهم الحمد لله على وجودكم، اللهم أدم هذه النعمة وأدم لي ضحكهم وصوتهم ورزقي برهم وأصلحهم وأجعلهم قرة عين لي ولأمهم وأجدادهم.

الإهداء الثالث لإخوتي: عبد العزيز وعبد الإله، كل الشكر والتقدير لكم يا من كنتم لي السند والإرشاد في هذه الحياة لا حرمتمكم ودمتم بسلام.

الإهداء الرابع لأختي سديم: رفيقة دربي كيمياء قلبي وفاكة حياتي وملاكي الصغير التي كافئني الله بها كنوع من أنواع الجبر لقلبي وفقك الله في مرحلة الماجستير.

الإهداء الخامس لأخوتي الذين لم تلدهم أمي: عمران - عبد العزيز - أنس - وليد، كنتم خير أصدقاء وأفضل داعم لي في هذه المرحلة لولا الله ثم أنتم لما صمدت لهذه المرحلة أدامكم الله.

الشكر والتقدير

وفي هذا البحث لا بد لي من أتوجه أولاً بالشكر لله عز وجل الذي وفقني للوصول إلى هذه المرحلة العلمية العالية، ومهد لي الطريق لأن أكون في هذا المكان أجهز بحثي لمرحلة الماجستير، والذي العزيز ووالدتي الكريمة وأبنائي واخوتي الذين كانوا السند الأول لي في الوصول إلى ما وصلت إليه، كما أتوجه بالشكر الجزيل لجامعة الجميع الذكية ومنسوبها دون استثناء.

الشكر إلى كل من علمني حرفاً خلال فترة عملي معه، لا يسعني الوقت لأذكرهم كلهم، ولكن أدعولهم بكل صلاة بأن يرعاهم ويحفظهم ويوفقهم لما يحب ويرضى، وأخص الشكر لقائدي خلال هذه المرحلة سعادة مدير عام إدارة سلاسل الإمداد ودعم الأعمال بالشركة الوطنية للإسكان المهندس / معن بن سليمان العثيمين، وسعادة رئيس قطاع الخدمات المشتركة بالشركة الوطنية للإسكان الأستاذ / عثمان بن أحمد المقرن، وإلى معلمي ومرشدي وملمهم الجميع الأستاذ / خالد بن عبد الرحمن السلوم.

كما أشكر الجميع دون استثناء راجياً من المولى عز وجل التوفيق والنجاح لي ولهم.

فهرس المحتويات

ب	إهداء
ج	الشكر والتقدير
د	فهرس المحتويات
و	فهرس الجداول
ز	فهرس الأشكال
ح	ملخص الدراسة
ط	ABSTRACT
1	الفصل الأول
2	- مقدمة الدراسة :
3	- مشكلة الدراسة:
4	- أهمية الدراسة:
7	- أهداف الدراسة:
7	- تساؤلات الدراسة:
8	- حدود الدراسة
8	- فرضيات الدراسة :
9	- الدراسات السابقة
13	الفصل الثاني : الإطار النظري
14	• مفهوم إدارة سلاسل الإمداد
16	العناصر الأساسية لإدارة سلاسل الإمداد
17	المبحث الأول
17	الانتقال من تنظيم لوجستيات الأعمال إلى إدارة سلاسل الإمداد
23	المبحث الثاني
23	الانتقال من الإدارة الاستثمارية لسلاسل الإمداد إلى التنظيم الحكومي الاستراتيجي
28	المبحث الثالث: تحويل المملكة إلى نقطة إقليمية لسلاسل الإمداد العالمية

41	الفصل الثالث
42	أولاً : منهج البحث:
42	طرق جمع البيانات:
43	ثانياً : مجتمع البحث
43	ثالثاً : عينة البحث
44	رابعاً : خطوات بناء أداة البحث (الاستبانة)
44	خامساً: مكونات أداة البحث (الاستبانة)
45	- صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة)
47	سادساً: صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة)
53	سابعاً: التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث
54	ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث
55	تاسعاً : الصعوبات التي واجهت الباحث
56	الفصل الرابع
57	أولاً: تحليل خصائص عينة البحث
59	- توزيع عينة البحث حسب مكان العمل
60	توزيع عينة البحث حسب الجنس
61	- توزيع عينة البحث حسب العمر:
62	- توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي :
62	توزيع عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة في مجال العمل :
63	ثانياً: نتائج تحليل مجالات وأبعاد البحث
72	ثالثاً: اختبار ومناقشة فرضيات البحث
77	النتائج
77	النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
77	النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة
78	التوصيات

79	الخاتمة
80	المراجع
85	فهرس الملاحق
85	الاستبانة

فهرس الجداول

16	شكل رقم (1) يوضح العناصر الأساسية لإدارة سلاسل الإمداد
45	جدول رقم (2) : يوضح توزيع فقرات الاستبانة على المجالات والأبعاد المكونة لها
46	جدول رقم (3) : تصحيح أداة البحث وفق مقياس ليكرت الخماسي
46	جدول رقم (4) : مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومجالات البحث
48	جدول رقم (5) : (معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبانة والمجالات والأبعاد الفرعية
49	جدول رقم (6) : معاملات صدق الاتساق الداخل لفقرات البعد الأول
49	جدول رقم (7) : معاملات صدق الاتساق الداخل لفقرات البعد الثاني
50	جدول رقم (8) : معاملات صدق الاتساق الداخل لفقرات البعد الثالث
51	جدول رقم (9) : معاملات صدق الاتساق الداخل لفقرات المجال الميزة التنافسية للمطور العقاري
53	جدول رقم (10) : أدناه يوضح نتائج حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات :
57	جدول رقم (11): نتائج عينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية
64	جدول رقم (12) : نتائج تحليل مجالات وأبعاد البحث
66	جدول رقم (13) حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي
68	جدول رقم (14) حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي
70	جدول رقم (15) : يوضح نتائج التحليل المتعلقة بفقرات المجال
73	جدول رقم (16) : يوضح ارتباط بيرسون بالمتغير التابع
74	جدول رقم (17) علاقة المتغير التابع بمعامل ارتباط بيرسون
76	جدول رقم (18) علاقة المتغير التابع بمعامل ارتباط بيرسون

فهرس الأشكال

- شكل رقم (1) : توزيع عينة البحث حسب مكان العمل.....59
- شكل رقم (2) : توزيع عينة البحث حسب الجنس.....60
- شكل رقم (3) : توزيع عينة البحث حسب العمر.....61
- شكل رقم (4) : توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي.....62
- شكل رقم (5) : توزيع عينة البحث حسب مجال العمل.....62

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المخاطر على سلاسل الإمداد وعلاقتها بالميزة التنافسية لشركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.

وقد تمثل مجتمع الدراسة موظفي وإداري شركات التطوير العقاري بعدد إجمالي (310) موظفاً ، واستخدم الباحثون أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، معتمدين على الاستبانة الالكترونية كأداة للدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى تحديد الآلية التي تتم بها إدارة مخاطر سلاسل الإمداد على مستوى قطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية ، وأثرها على الميزة التنافسية ولهذا الفرض تم تطبيق الدراسة على عينة من شركات التطوير العقاري المتخصصة ، حيث تم الرد على الاستبانة حوالي (310) استمارة استقصاء صالحة للتحليل الإحصائي بعد فحص استمارات الاستقصاء. تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS.V22 .

توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود أثر لإدارة مخاطر سلاسل الإمداد بأبعادها مجتمعة (إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها، إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوثها، إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوثها) على الميزة التنافسية لقطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية وأوصت الدراسة بقياس مخاطر سلاسل الإمداد المحتملة بشكل استباقي ومن ثم معالجة دقيقة لاستراتيجيات الشركات، ليتم بعد ذلك اتخاذ قرارات استباقية على أسس علمية لتقليل الصدمة وتسريع التعافي التجاري وتحسين مرونة سلاسل الإمداد.

ABSTRACT

The study aimed to identify the impact of risks on supply chains and their relationship to the competitive advantage of real estate developers in Saudi Arabia.

The study community was represented by employees and managers of real estate developers with a total of 310 employees, and researchers used the analytical descriptive method, relying on electronic identification as a study tool.

The study identified the mechanism by which supply chain risks are managed at the level of Saudi Arabia's real estate development sector and their impact on competitive advantage. The study was applied to a sample of specialized real estate developers. The questionnaire was answered by approximately 310 valid survey forms for statistical analysis after examining the survey forms. analyzed using the SPSS.V22 program,

Study finds impact of combined supply chain risk management (Pre-supply chain risk management, supply chain risk management as they occur, supply chain risk management after they occur) On the competitive advantage of the real estate development sector in Saudi Arabia, the study recommended proactively measuring the risks of potential supply chains and then carefully addressing companies' strategies, to then make proactive decisions on scientific grounds to reduce the shock, accelerate commercial recovery and improve the resilience of supply chains.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

مشكلة الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

تساؤلات الدراسة

حدود الدراسة

فرضيات الدراسة

الدراسات السابقة

- مقدمة الدراسة

تمثل إدارة مخاطر سلاسل الإمداد تحدي حقيقي لشركات الأعمال، ففي الواقع يتزايد اهتمام العملاء بجودة المنتجات وتكلفتها وتوقيت توفرها، ومن أجل تلبية هذه المتطلبات يجب على الشركات الحفاظ على السيطرة الكاملة على سلاسل الإمداد الخاصة بها لهذا من الضروري أن يكون لدى الشركات رؤية واضحة ووضع مجموعة منظمة من الممارسات التي تتكيف مع كل نوع من أنواع مخاطر سلاسل الإمداد. ومخاطر سلاسل الإمداد يمكن أن تنشأ من التنسيق غير الفعال بين الوظائف والأنشطة داخل سلاسل الإمداد، والاستراتيجيات غير الكفؤة وسوء التخطيط والتحكم في التدفقات، أيضا التكامل غير الفعال للعمليات داخل الشركات وخارجها، فضلا عن مخاطر تدفق المعلومات في الوقت المناسب أو بالحالة الصحيحة. وتبحث الدراسة الحالية في الكيفية الصحيحة التي تواجهها الشركات مختلف مخاطر سلاسل الإمداد التي تؤثر على أنشطتها الإنتاجية والتسويقية وبالتالي سمعة العلامة التجارية للشركات، وتحديد أهم الآليات التي تمكنها من مواجهة المخاطر أو تجنبها بما يحقق أقل خسائر ممكنة سواء من حيث الأرباح أو العملاء أو تأثير الميزة التنافسية للشركات. وتعد سلاسل الإمداد العالمية مصدر الميزة التنافسية، فالتكنولوجيا العالمية للشركات تساعد على الوصول إلى العمالة الرخيصة (منخفضة التكاليف)، المواد الخام ذات المزايا النسبية، أفضل فرص للتمويل، أسواق المنتجات بشكل أكبر وأوسع، فرص التحكم، وحوافز إضافية تقدمها الحكومات المضيفة لجذب رؤوس الأموال الأجنبية، ومن جانب آخر تتعرض سلاسل الإمداد العالمية للمزيد من المخاطر بالمقارنة بسلاسل الإمداد المحلية بسبب تأثير التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والطبيعية والتي تزيد من صعوبة إدارتها (Manuj and Mentzer, 2008). وأدت الانعكاسات التي فرضتها بيئة الأعمال الحديثة دوراً هاماً في التوجه نحو تبني مفهوم سلاسل الإمداد من جانب العديد من المنشآت المشتركة في تقديم منتج معين بهدف دعم موقفها التنافسي وبما يحقق أهدافها، وهذا يتطلب مشاركة أعضاء سلاسل الإمداد في خفض التكاليف من أجل خفض الأسعار في السوق وتعزيز هامش الربح (Anderson, et al., 2007).

ولكي تكون منشآت الأعمال مبدعة وخلاقة وقادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ومن ثم تحقق لنفسها ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنشآت المنافسة، كان لابد لها من البحث عن السبل التي تمكنها من البقاء في السوق فأصبحت تقوم بمجموعة من الممارسات تغطي جانبي المنبع والمصب لسلاسل الإمداد، وتشمل هذه

الممارسات الشراكة الاستراتيجية مع مزودين الخدمات، العلاقات مع العملاء، تبادل المعلومات والتدفق المستمر لها، الاهتمام بجودة المعلومات المتبادلة، التعهد، الكفاءات الأساسية، مفاجأة نظام الإنتاج والمخزون في الوقت المحدد. (العبيدي، 2019)

- مشكلة الدراسة

يتطلب استمرار نجاح أي مؤسسة قدرتها على التغيير لتلبية احتياجات العالم المتغير المحيط بها، وعندما تكون قدرة المؤسسة على التغيير أقل مما حولها فإن نهايتها قد تلوح في الأفق، وبدأت منشآت الأعمال في ظل بيئة المنافسة الحالية في الدخول في تكتلات وتحالفات بهدف تحقيق الميزة التنافسية، مما ترتب عليه ضرورة إدارة هذه التكتلات والتحالفات بفاعلية، وأصبحت فكرة إدارة سلاسل الإمداد الأكثر أهمية لمواجهة تحديات المنافسة.

ومن المتوقع أن تستجيب سلاسل الإمداد اليوم بسرعة وكفاءة وفاعلية للتغيرات في السوق للحفاظ على النجاح وخلق ميزة تنافسية في السوق العالمي من خلال التركيز على الوقت والمرونة وسرعة الاستجابة (Ashish, et al, 2013).

ومن ناحية أخرى تعتبر إدارة تكاليف سلاسل الإمداد من الاتجاهات الحديثة في مجال المحاسبة الإدارية، فقد أفرزت ضغوط مواجهة توجهاً "نحو إقامة علاقات طويلة الأجل تتضمن تنسيق كافة الجهود الداخلية مع الشركاء الخارجيين تحت مفهوم إدارة سلاسل الإمداد باعتباره نظاماً يمتد ليشمل البيئة الخارجية متضمنة كافة أعضاء سلاسل الإمداد الذين يعملون من خلال مفاهيم الشراكة والتحالف الاستراتيجي، بحيث تتحقق فوائد أكبر لكل عضو، في ظل الحفاظ على حجم كل شركة من أعضاء السلسلة والشخصية المعنوية المستقلة لها (Ghatebi, et al., (2013).

ففي العقود السابقة كانت إدارة التكاليف تركز على إعادة هندسة العمليات الداخلية لزيادة الكفاءة (على سبيل المثال نظام الإنتاج والشراء في الوقت المحدد Just In Time، والإنتاج بدون فاقد Lean Production) وتحقيق الفعالية (على سبيل المثال، مبادرات الجودة، وأسلوب 6 سيigma). وفي العقد الأخير من القرن الماضي تحول التحدي نحو إدارة التكاليف خلال سلسلة القيمة Shank and Govindarajan's

(1992_1994)، ومع زيادة قيمة المواد والخدمات المشتراة كنسبة من سعر البيع، وجدت المنشآت أن عليها إدارة سلاسل إمداد معقدة تشمل موردين دوليين، مصنعي عقد الشراكة، ومراكز الإنتاج والخدمات المملوكة للمنشأة، ومقدمي الخدمات اللوجستية، وشبكة من مقدمي خدمة النقل. (Anderson and Dekker (2009_a).

لذلك تقوم الدراسة الحالية في تغطية هذه الفجوة البحثية عبر طرح السؤال البحثي الرئيسي:

ما هو أثر إدارة المخاطر التي تتعرض لها سلاسل الإمداد على الميزة التنافسية للمطور العقاري في المملكة العربية السعودية؟

والذي يتفرع منه مجموعة من الأسئلة البحثية الفرعية:

1. أثر إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها وعلاقتها بالميزة التنافسية لشركات التطوير العقاري؟

1. أثر إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوثها وعلاقتها بالميزة التنافسية لشركات التطوير العقاري؟

3. أثر إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوثها وعلاقتها بالميزة التنافسية لشركات التطوير العقاري؟؟

- أهمية الدراسة

تنبع أهمية البحث من الناحية العملية والعلمية من تزايد أهمية إدارة مخاطر سلاسل الإمداد والسيطرة على مخاطرها وتخفيض مخاطر سلاسل الإمداد والتنبؤ بمخاطر سلاسل الإمداد في وقت مبكر وبالتالي سرعة الاستجابة لها والسيطرة عليها.

- الأهمية النظرية

تكمن أهمية الدراسة ذات أهمية نظرية كبيرة في مجال إدارة سلاسل الإمداد والاقتصاد، وذلك لعدة أسباب:

1. أهمية القطاع العقاري: قطاع التطوير العقاري يلعب دوراً حيوياً في الاقتصاد، وخاصة في المملكة العربية

السعودية حيث تشهد البنية التحتية والتطور العمراني نمواً مستداماً. تأثير المخاطر على هذا القطاع قد

يكون له تداعيات كبيرة على الاقتصاد الوطني.

2. المخاطر وإدارتها: فهم كيفية التعامل مع المخاطر في سلاسل الإمداد يمثل تحدياً كبيراً. تحديد أنواع المخاطر التي يمكن أن تؤثر على شركات التطوير العقاري وكيفية التعامل معها بفعالية يمكن أن يكون له تأثير كبير على استدامة هذه الشركات ونجاحها.

3. الميزة التنافسية: دراسة العلاقة بين المخاطر والميزة التنافسية تعكس تفهماً عميقاً لكيفية تأثير التحديات والمخاطر على قدرة الشركات على تحقيق تفوق على منافسها. هذه الفهم يمكن أن يوجه استراتيجيات الشركات ويساعدها على تحقيق النجاح في بيئة تنافسية.

4. الإثراء النظري: هذا النوع من الدراسات يساهم في إثراء النقاش الأكاديمي حول كيفية تأثير المخاطر على أداء الشركات وتفوقها. قد تقدم الدراسة نماذج جديدة لفهم هذه العلاقة أو تقييم أساليب جديدة لإدارة المخاطر.

5. التطبيق العملي: نتائج الدراسة قد تكون ذات تأثير كبير على كيفية اتخاذ القرارات داخل شركات التطوير العقاري. سيكون لديهم نظرة أوضح حول أي المخاطر تحمل أهمية كبيرة وكيفية تجنبها أو التعامل معها.

6. السياق المحلي: دراسة مثل هذه تأخذ في الاعتبار السياق المحلي والثقافي، مما يزيد من صحة النتائج وتطبيقاتها في السعودية والبيئة العقارية هناك.

على الرغم من هذه الأهمية النظرية، يجب أيضاً أن تواجه هذه الدراسة تحديات منها توفير البيانات الملائمة للبحث وتحليلها بشكل دقيق، وتحديد المتغيرات الرئيسية التي ترتبط بالمخاطر والميزة التنافسية بشكل واضح.

- الأهمية التطبيقية

تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة من عدة مستويات :

1. تحسين إدارة المخاطر: من خلال فهم كيفية تأثير المخاطر على سلاسل الإمداد وبالتالي على أداء الشركات، يمكن للشركات التعامل مع هذه المخاطر بشكل أفضل واتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليلها أو تجنبها.

2. تعزيز الميزة التنافسية: فهم العلاقة بين المخاطر والميزة التنافسية يمكن أن يساعد الشركات على تحديد النقاط التي يمكنها تحسينها لزيادة تفوقها على المنافسين. إذا كانت الشركة قادرة على تقليل تأثير المخاطر والاستفادة منها في تحقيق ميزة تنافسية، فإن ذلك يمكن أن يعزز من أدائها ونجاحها في السوق.
 3. اتخاذ القرارات الاستراتيجية: توفير معلومات مفصلة حول كيفية تأثير المخاطر على العمليات والأداء يمكن أن يساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر توجهاً. يمكن للشركات تخصيص مواردها بشكل أكثر فعالية للتعامل مع المخاطر المحتملة وتحقيق أقصى استفادة من فرص النمو.
 4. تحسين أداء سلاسل الإمداد: الدراسة قد تكشف عن ضعف أو نقاط ضعف في سلاسل الإمداد للشركات. هذا يمكن أن يشجعهم على تحسين أنظمتهم وعملياتهم لتحقيق أداء أفضل وتقديم خدمة عالية الجودة للعملاء.
 5. التكيف مع التغيرات: توفر الدراسة رؤية حول كيفية تأثير المخاطر المتغيرة على أداء الشركات. هذا يمكن أن يساعد الشركات في التكيف مع التغيرات المفاجئة في السوق وتطورات البيئة الاقتصادية.
 6. إثراء المعرفة العامة: النتائج المستنتجة من الدراسة قد تساهم في المعرفة العامة في مجال إدارة سلاسل الإمداد وإدارة المخاطر، وهذا يمكن أن يفيد الباحثين والممارسين في هذا المجال.
- بشكل عام، تتيح هذه الدراسة لشركات التطوير العقاري الاستفادة من نتائجها لتحسين أدائها وتحقيق تفوق تنافسي في سوق عقاري دائم التغير.

- أهداف الدراسة

يمكن تلخيص أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على تأثير المخاطر التي تهدد سلاسل الإمداد على الميزة التنافسية للمطور العقاري في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية

1. معرفة مدى أثر إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها وعلاقتها بالميزة التنافسية لشركات التطوير العقاري.

1. معرفة مدى أثر إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوثها وعلاقتها بالميزة التنافسية لشركات التطوير العقاري؟

3. معرفة مدى أثر إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوثها وعلاقتها بالميزة التنافسية لشركات التطوير العقاري.

4. توضيح دور وإجراءات أصحاب المصلحة في التخفيف من مخاطر سلاسل الإمداد على المطور العقاري في المملكة العربية السعودية ، وكيف يمكن زيادة فاعليتها.

5. التعرف على الإجراءات المتبعة من قبل أصحاب المصلحة للتخفيف من مخاطر سلسلة التوريد، والبحث في سبل زيادة فاعليتها.

- تساؤلات الدراسة

1. ماهية المخاطر المرتبطة بسلاسل الإمداد ؟

2. كيف يمكن تحديد وتقييم المخاطر المرتبطة بسلاسل الإمداد قبل وأثناء حدوثها؟

3. ما هو تأثير المخاطر المحتملة على أداء المطور العقاري بعد وقوعها؟

4. ما هي استراتيجيات الحد من المخاطر التي يمكن للمطور العقاري اتباعها؟

- حدود الدراسة

تقتصر حدود الدراسة على الآتي:

أ. الحد المكاني: منطقة الرياض -المملكة العربية السعودية.

ب. الحد الزمني: تمت في الفترة من مايو الى سبتمبر 2023 م.

ج. الحد الموضوعي: أثر المخاطر على سلاسل الإمداد في شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية .

د. حدود فنية: تم تصميم استمارة استقصاء إلكترونية لسهولة وسرعة التواصل مع مفردات العينة.

- فرضيات الدراسة :

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه وأهميته تتحدد فروض البحث فيما يلي:

الفرض الرئيسي : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة مخاطر سلاسل الإمداد وعلاقتها بالميزة التنافسية لشركات التطوير العقاري.

ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها وعلاقتها بالميزة التنافسية لشركات التطوير العقاري.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوثها وعلاقتها بالميزة التنافسية لشركات التطوير العقاري.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوثها وعلاقتها بالميزة التنافسية لشركات التطوير العقاري.

- الدراسات السابقة

• دور إدارة سلسلة التوريد في تعزيز جودة الخدمات المقدمة (دراسة ميدانية على مؤسسات الطوافة)/ عبد

الإله بن عيضة رده الخديدي_كلية إدارة الأعمال- جامعة أم القرى- المملكة العربية السعودية:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة سلسلة التوريد في تعزيز جودة الخدمات المقدمة في مؤسسات الطوافة في مكة المكرمة . ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة العاملين في مؤسسات الطوافة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وبلغ عددهم (138) موظف. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين إدارة سلسلة التوريد وتعزيز جودة الخدمات المقدمة، وتبين أن المتغيرات المستقلة المؤثرة في جودة الخدمات المقدمة هي: "التوريد، التخزين " بينما تبين عدم وجود تأثير لمتغير النقل . وقد أوصت الدراسة مؤسسات الطوافة بالاهتمام بمجال النقل وكذلك الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة.

• دراسة البراز (2012) والتي هدفت إلى التعرف على أثر إدارة سلاسل الإمداد على أداء المنظمة ، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، والبالغ عددها (27) شركة، أما عينة الدراسة فتتكون من (89) مديراً يعملون في الشركات المشمولة بالدراسة.

وقد اعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات والبيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها، وجود تأثير لإدارة سلاسل الإمداد في تحسين أداء المنظمة ، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، قدم الباحث مجموعة من التوصيات منها، أن تتبنى الشركات المدخل الإستراتيجي لإدارة سلاسل الإمداد القائم على أساس إقامة علاقات بعيدة الأمد مع الموردين ، والاتصال الفعال، والشراكة مع الموردين ، لأن الكفاءة في إدارة سلسلة التوريد تعد المفتاح الرئيسي لنجاح المنظمة على المدى البعيد.

• دراسة حوا (2013) والتي هدفت إلى التعرف على أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن في شركة باسيفيك انترناشونال لاينز- الأردن . ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم استبانة شملت (42) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكون من (233) مفردة. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أبرزها،

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة اللوجستية (النقل، التخزين، التوريد) في تحقيق رضا الزبائن (جودة الخدمة، تقليل الوقت، التكلفة) عند مستوى دلالة (0.05). وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالإدارة اللوجستية وأنشطتها لما لها من أثر كبير في تحقيق رضا الزبائن ودعم الميزة التنافسية للشركة.

• دراسة (Karimi, 2014) والتي هدفت إلى تحليل أثر ممارسة إدارة سلاسل على أداء المنظمة من خلال الأفضليات، التنافسية في إيران ولتحقيق هدف الدراسة تم إجراء نمذجة لمعادلات هيكلية عن طريق استخدام المنهج الإحصائي حيث تكونت العينة العشوائية من (483) موظف في شركة مضخات. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق ممارسة إدارة سلاسل الإمداد يحقق الميزة التنافسية لشركة المضخات الإيرانية ويجعلها أكثر نفوذاً. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل استراتيجية إدارة سلسلة التوريد في الشركات والمنظمات.

• دراسة الحاج وعلي (2016) والتي هدفت إلى التعرف على أثر الالتزام بتنفيذ الأنشطة اللوجستية على جودة الخدمة بالقطاع المصرفي إذ تمثلت أنماط الأنشطة اللوجستية في النقل والتخزين والتوريد، أما جودة الخدمة فتمثلت في الالتزام التنظيمي والالتزام المعياري والالتزام العاطفي. عينة الدراسة تم اختيارها عشوائياً من بعض الموظفين ببنك النيل الأزرق المشرق، وقد بلغت (140) مفردة. حيث اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة. وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد الإدارة اللوجستية وجودة الخدمة متمثلة في (سرعة الاستجابة، الملموسية، الاعتمادية، الأمان). وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالإدارة اللوجستية وأنشطتها لما لها من أثر كبير في تحقيق رضا الزبائن ودعم الميزة التنافسية للمؤسسة، وتحسين جودة الخدمة.

• دراسة علي (2018) والتي هدفت إلى التعرف على أثر تكامل خدمات الإدارة اللوجستية في تحسين الصورة الذهنية لتحقيق رضا العملاء. طبقت الدراسة على عملاء شركة دال للصناعات الغذائية بولاية الخرطوم في العام 2017م. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل خدمات الإدارة اللوجستية وتحسين الصورة الذهنية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل خدمات الإدارة اللوجستية وتحسين الصورة الذهنية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمتوسط الصورة الذهنية للعلاقة ما بين تكامل خدمات الإدارة

اللوجستية ورضا العملاء ، تعمل شركة دال على تقديم خدماتها اللوجستية بجودة عالية وبتكاليف منخفضة. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على تخفيض التكاليف والاهتمام بتقديم الخدمات اللوجستية بشكل متكامل وشامل وذلك لقدرتها على تحسين الصورة الذهنية، التركيز على الدور المهم الذي يتوسط من خلالها الصورة الذهنية للعلاقة ما بين تكامل خدمات الإدارة اللوجستية ورضا العملاء ، يجب أن تعمل شركة دال على تقديم الخدمات اللوجستية المتكاملة بجودة عالية وبتكاليف منخفضة وفي زمن قياسي.

• دراسة (PRABUSANKAR, 2018) والتي هدفت إلى البحث في تأثير ممارسات إدارة سلاسل الإمداد على جودة المنتج وأداء قطاع التجزئة المنظم في تاميل نادو. حيث تم اختيار متاجر التجزئة المنظمة من هذه المدن باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية متعدد المراحل. كما جمعت البيانات من (300) متجر بيع بالتجزئة منظمة من خلال طريقة الاستبيان. حيث أظهرت النتائج أن هناك فرق بين المظهر الجانبي لمتاجر التجزئة المنظمة وممارسات إدارة سلسلة التوريد، وأن الشراكة الاستراتيجية بين الموردين ، والممارسة الداخلية للهندسة، وتبادل المعلومات ، وجودة المعلومات ، تؤثر بشكل إيجابي وكبير على جودة منتجات متاجر التجزئة المنظمة ، وإن إدارة علاقة العملاء ، والشراكة الاستراتيجية مع الموردين ، وجودة المعلومات ، ومشاركة المعلومات ، والممارسة الداخلية المزيفة تؤثر بشكل إيجابي وكبير على أداء متاجر التجزئة المنظمة ، وبالتالي فإن الاعتماد الفعال لممارسة إدارة سلاسل الإمداد يحسن جودة المنتجات وأداء متاجر التجزئة المنظمة.

• دراسة السعيدة والساعد (2020) والتي هدفت إلى دراسة بيان أثر إدارة اللوجستية على جودة الخدمات التي تقدمها أقسام التغذية في المستشفيات الخاصة الأردنية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال رجوع الباحثان إلى البحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة بمفهوم إدارة اللوجستيات وجودة الخدمات. وبلغ مجتمع الدراسة (40) مستشفى في منطقة عمان. كما قامت الباحثتان باعتماد المسح الشامل لاختيار العينة. وتألقت وحدة المعاينة (188) شخصا" شملت كل من مدراء أقسام التغذية ونوابهم ورؤساء أقسام المشتريات والأطباء المعالجين. توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج كما كان من أهمها أن الإدارة اللوجستية بأبعادها (التوريد والتخزين والنقل) تؤثر على جودة الخدمات بأبعادها (جودة الرعاية الغذائية وجودة خدمات الطعام وجودة التثقيف الغذائي)، ووجود أثر لإدارة اللوجستيات على أبعاد المتغير المستقل كل على حدا. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة إلى العديد من التوصيات كان من أهمها بزيادة وعي مديري

أقسام التغذية فيها بأهمية مراحل واتجاهات إدارة اللوجستية باعتبارها من أهم المفاهيم التي تؤدي إلى نمو ونضج المستشفيات في تحسين مستويات جودة الخدمات التي تقدمها أقسام التغذية، وضرورة التنسيق فيما بين هذه الأقسام إضافة إلى التنسيق مع أقسام المشتريات والتخزين.

الفصل الثاني : الإطار النظري

- مفهوم إدارة سلاسل الإمداد
- أهمية إدارة سلاسل الإمداد
- عناصر إدارة سلاسل الإمداد

• مفهوم إدارة سلاسل الإمداد

تعرف إدارة سلاسل الإمداد بأنها نطاق متكامل من الأنشطة والممارسات التي تبدأ من أنشطة الحصول على المدخلات مروراً بالعمليات الداخلية والمسؤولة عن تحويلات المدخلات إلى منتجات تامة الصنع وتنتهي بأنشطة إيصال المنتجات أو الخدمات للعميل من خلال شبكات التوزيع وقنوات التسويق (Mahbashi, 2010).

كما عرفت (العبيدي، 2019) إدارة سلاسل الإمداد بأنها مجموعة من المهام والأنشطة والعمليات والتدفقات المالية، والمادية، والمعلوماتية والأفكار المتسلسلة التي تتصف بالتكامل والتنسيق الصادرة منها والواردة للأطراف اللازمة لإنتاج سلعة أو خدمة وتوفيرها للزبون وقت الحاجة إليها بطريقة مبتكرة تراعي حاجيات وأولويات وإمكانيات وأهداف الأطراف المشكلة لهذه السلسلة (العبيدي ، 2019) .

وبناء على ما سبق يمكن تعريف إدارة سلاسل الإمداد بأنها إدارة تدفق المعلومات والخدمات بين أعضاء سلاسل الإمداد عن طريق تنظيم التدفقات والأنشطة بين الأعضاء وتحقيق عملية تكامل بين جميع الأطراف.

• أهمية إدارة سلاسل الإمداد:

يرى (حسين، 2019) أن المنظمات تسعى جاهدة في تبني منهج إدارة سلاسل الإمداد لما لهذا المنهج من أهمية في تحسين العمليات، ورفع مستويات الشراء الخارجية، وتخفيض تكاليف النقل وزيادة أهمية التجارة الإلكترونية، وزيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة، والحاجة لإدارة المخزون لإتباع هذا المنهج من تعقيدات.

فقد تحركت المنظمات نحو الإدارة المتقدمة لسلاسل الإمداد بسبب دورات الحياة القصيرة للمنتجات والخدمات وتساعد وتأثر المنافسة محلياً "وعالمياً" فضلاً عن تنامي وتغيرات توقعات العملاء وحاجتهم، فالعمل في إطار مناخ سلاسل الإمداد يعني، خفض التكاليف وتحسين الكفاءة، والتسليم في الوقت المحدد، وتحسين مستوى الخدمات اللوجستية للعملاء والشركاء وخفض مستويات المخزون، وتحسين مصادر تنافسية الأعمال، وتقليل مؤشرات المخاطر، وتحسين كفاءة استثمار الموارد وتحسين المرونة بأنواعها (الرفيعي، 2014).

• عناصر إدارة سلاسل الإمداد:

1 . النقل: يقصد به تحريك المواد والمستلزمات من الموردين إلى المشروع ومناولة المواد ثم من المشروع إلى العملاء ويعتبر النقل أبرز عنصر من عناصر سلاسل الإمداد نظرا لمركزه المهم والحساس، ويلعب النقل دور كبير في تحديد كفاءة وجودة الخدمة التي من شأنها أن تؤثر بشكل كبير في تحسين الصورة الذهنية لدى العملاء المتعاملين مع المؤسسة، ويعتبر من العناصر الرئيسية المحددة لرضا العملاء عن الخدمات والمنتجات التي تقدم لهم، ذلك لأن العملية الإنتاجية تعتمد على تسليم الزبائن والعملاء لبضائعهم وخدماتهم في الوقت الذي يطلبونه العملاء.

فإدارة النقل يتم فيها اختيار نمط وخدمة النقل وتحديد أجور النقل والطرف والخطوط التي يتم النقل من خلالها، وجدولة الشاحنات واختيار معدات العمل وتحديد عمليات المطالبات والتدقيق في عملية التسعير. (علي، 2018).

2 . التوريد: هي العملية التي يتم من خلالها الحصول على السلع والخدمات، وتعرف أيضا بأنها النشاط المسؤول عن توفير المواد المطابقة للمواصفات في المكان والوقت الصحيحين، وبالكمية المناسبة، وبالسعر المناسب. (الحاج وعلي، 2016)

3 . التخزين: هي عملية الاحتفاظ بالموجودات لفترة من الزمن والمحافظة عليها بحالتها أو تعريضها لظروف تحدث فيها تغيرا "مطلوبا"، وتوفير هذه الموجودات حسب الحاجة إليها في المرحلة المحددة (فاطمي، 2018) في إدارة المخزون ويتم من خلالها تحديد السياسات المتعلقة بتخزين الأدوات الأولية تامة الصنع وتحديد التوقعات المستقبلية للمبيعات في المدى القصير والمزيج السلعي عند نقاط التخزين وعدد وحجم وموقع نقاط التخزين واستراتيجية الجدولة، والتي تعني التصنيع عند الطلب. (علي، 2018) .

العناصر الأساسية لإدارة سلاسل الإمداد

النقل	التوريد	التخزين
• تحديد وسيلة النقل المناسبة • توفير آليات النقل والشحن. • فحص وسائل النقل. • تحديد تاريخ النقل. • توفير التمويل اللازم للنقل. • توفير الضمانات اللازمة للنقل. • اختيار المشغلين ووسطاء النقل.	• التواصل مع العملاء. • التعامل مع الموزعين. • استلام أوامر الشراء. • إصدار أوامر التسليم. • تنسيق عملية المناولة. • مناولة المواد. • استلام ومناولة السلع المعادة.	• اختيار موقع المخزن. • تحديد حجم وسائل الإنتاج. • اختيار موقع التخزين. • تحديد طرق التخزين. • الرقابة على المخزون. • توفير أدوات التخزين. • التخلص من المواد التالفة.

شكل يوضح العناصر الأساسية لإدارة سلاسل الإمداد

المبحث الأول

الانتقال من تنظيم لوجستيات الأعمال إلى إدارة سلاسل الإمداد المطلب الأول

الفرق بين سلاسل الإمداد Global Supply Chains

لوجستيات الأعمال Business Logistics

المطلب الثاني

تميز المبادرة الوطنية بالمملكة العربية السعودية لسلاسل الإمداد العالمية فيما يخص الانتقال من اللوجستيات إلى سلاسل الإمداد

المطلب الثالث

القواعد النظامية المطلوبة لتسهيل الانتقال من تنظيم لوجستيات الأعمال إلى إدارة سلاسل الإمداد

تمهيد

أطلقت المملكة العربية السعودية عام 2022م مبادرة في غاية الأهمية والتأثير على مستقبل المملكة كحاضن للأعمال الاستثمارية على المستوى الدولي، وهي "المبادرة الوطنية لسلاسل الإمداد العالمية"، فما هي هذه السلاسل مبدئياً؟

يمكننا تبسيط مفهوم سلاسل الإمداد بالقول بأنها مجموعة من الخطط، والعلاقات، والتعاملات التجارية والصناعية القادرة على تشكيل دائرة متكاملة من الإمداد؛ ابتداء بالمواد الأولية، وانتهاءً بالمنتج النهائي وقطع الصيانة والاستبدال.

وبشكل تقليدي، يكون على الشركة أن تضع خططها لتوفير المواد الأولية، وموارد الطاقة، وخط إنتاجها، وآليات نقل البضائع، وتخزينها وتسليمها للمستهلكين، ثم استرجاعها في حال وجود عيب فيها وصيانتها الدورية. بناءً عليه، يدخل في حركة هذه السلاسل مجموعة ضخمة من الموردين للمواد الأولية، ومصادر الطاقة، وشركات النقل والشحن البحري والجوي والبري، والمصانع، والمسوقين، والموزعين، ووكالات البيع، والصيانة. وفي ظل الأزمات المالية والاقتصادية العالمية المتصاعدة، فإن طرق النقل قد بدأت تتعطل وتأخذ طرقاتاً جديدة، خاصة بعد انتشار جائحة كوفيد-19، وغيرها من أزمات الإمداد التي ظهرت بداية عام 2022م؛ مما مهد الطريق نحو خريطة جديدة لسلاسل الإمداد العالمية.

وهنا تثار التساؤلات التي تستحق البحث في مبادرة المملكة الخاصة بسلاسل الإمداد:

- ما هو المعنى الواقعي العميق لسلاسل الإمداد؟ وبماذا تختلف عن لوجستيات الأعمال؟
- ما هي الرؤية النموذجية للانتقال من الإدارة الاستثمارية لسلاسل الإمداد إلى التنظيم الحكومي الاستراتيجي؟
- كيف يمكن تحويل المملكة إلى نقطة إقليمية لسلاسل الإمداد العالمية؟

المطلب الأول: الفرق بين "سلاسل الإمداد" "Global Supply Chains" و "لوجستيات الأعمال" "Business

"Logistics"

يعتبر مفهوم اللوجستيات، مفهوماً قديماً وتقليدياً، وقد يعتقد البعض بأنه مفهوم مطابق لفكرة سلاسل الإمداد العصرية؛ لكن في الحقيقة تعني لوجستيات الأعمال تلك العمليات التي تضمن تصنيع المنتجات وإيصالها إلى مستهلكها بأقل وقت ودون بطة.

ويمكن تحديد الفروق بين السلاسل واللوجستيات، وفق المحاور التالية:

المعنى الدقيق: اللوجستيات هي إحدى أقسام سلاسل الإمداد، وبالتحديد الجزء من السلاسل الخاص بالتوريد عبر تخزين المنتجات من المنشأ ثم تسليمها إلى المستهلك. وهكذا فإنَّ المعنى الدقيق للوجستيات لا يتضمن دائماً سلاسل توفير موادها الأولية، وصناعاتها، وصيانتها؛ فهي قد تشكل سلاسل إمداد مستقلة.

مصلحة المستهلك: الفرق الجوهرى الآخر بين السلاسل واللوجستيات، هو أنَّ اللوجستيات تركز على مصلحة المستهلك أو المستفيد؛ أي أن جودة إدارة لوجستيات الأعمال تضمن حصول المستهلك على ما يحتاجه بأقل وقت، وأفضل جودة، وأقل سعر. (المعصراوي، 2018)

مصلحة المستثمر: تركز سلاسل الإمداد - بالعكس مما سبق- على مصلحة الأعمال التجارية في تقليص تكاليف الإنتاج والنقل إلى أقل درجة ممكنة عبر وجود سلسلة إمداد متكاملة دون تكاليف كبيرة؛ أي أن جودة إدارة سلاسل الإمداد تمنح الأعمال التجارية قدرة أعلى على منافسة باقى الأعمال التي لا تجيد إدارة سلاسلها.

المطلب الثانى: تميز المبادرة الوطنية السعودية لسلاسل الإمداد العالمية فيما يخص الانتقال من اللوجستيات إلى سلاسل الإمداد: يكمن تميز هذه المبادرة الوطنية بشكل أساسي في المحاور التالية:

الانتقال من فكر إدارة لوجستيات الأعمال التي تنحصر في نطاق التخزين والتسليم خدمة للمستهلك، إلى إدارة سلاسل الإمداد المتكاملة؛ والتي تبدأ بالمواد الأولية وصناعاتها، مروراً بلوجستيات توريدها، وانتهاءً بصيانتها بهدف توفير سوق وطنية تنافس الأسواق العالمية.

الانتقال من فكر الدعم المالى الفردى، الذي يستنزف ميزانية الدولة ولا يضمن توفير جميع مستلزمات المواطنين؛ إلى إنشاء مناخ جاذب للاستثمار في المملكة من جميع مراحل سلاسل الإمداد، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على المواطن ليس فقط على شكل سعر رخيص وجودة عالية للمنتجات فقط، بل على شكل فرص عمل

وفائض في الميزانية، مما سيؤدي إلى مشاركة أوسع للفرد في الناتج المحلي الإجمالي، وبالتالي يرتفع مستوى معيشة المواطن.

الانتقال من الإدارة الفردية الاستثمارية لسلاسل الإمداد، إلى التنظيم الحكومي لهذه السلاسل بأسلوبٍ مرِن وجاذب للاستثمار بجميع المراحل التي تحتاجها مشاريع الأعمال؛ مما سينشئ دائرةً متكاملة من سلاسل إمداد سعودية تحظى بقوة هائلة من حيث إمدادات الطاقة، وقرب المسافات، وتوفير المواد الأولية، والسوق الاستهلاكية الواعدة.

المطلب الثالث: القواعد النظامية المطلوبة لتسهيل الانتقال من تنظيم لوجستيات الأعمال إلى إدارة سلاسل الإمداد:

يمكن تحديد القواعد النظامية المطلوبة للانتقال من لوجستيات الأعمال إلى سلاسل الإمداد وفق المبادرة الوطنية السعودية لسلاسل الإمداد العالمية، وفق المحاور التالية:

أولاً: نظام الاستثمار الأجنبي المباشر: حيث تحتاج سلاسل الإمداد إلى وجود مشاريع أعمالٍ أجنبيةٍ مُتكاملةٍ ابتداءً بتوريد أو صناعة المواد الأولية مروراً بتصنيعها، وانتهاءً بتوزيعها وصيانتها؛ وهذا ما يخدم رؤية المملكة 2030 في ربط المراكز الإقليمية للشركات مع إقليم المملكة، بما يُساهم في تشكُّل سلاسل إمدادٍ جديدةٍ وجذب السلاسل القائمة .

وهذا الأمر لا يتطلَّب فقط توفير امتيازاتٍ استثماريةٍ للمستثمرين الأجانب، ولا تحقيق مساواةٍ شبه تامةٍ بين المستثمر الأجنبي والمحلي؛ بل أيضاً يجب تحقيق درجةٍ عاليةٍ من التنافسية الدولية بالمقارنة مع الامتيازات التي تُقدِّمها الدول الأخرى، ثم موازنتها بالمتطلبات المحلية من ضرورة تشجيع الصناعة الوطنية ، ودعم المبادرين الشباب، وغيرها.

فالدعم غير المدروس للاستثمار الأجنبي قد يُساهم في استغلال دولٍ أخرى لمنشآت الدولة محل الاستثمار على حساب مصلحتها ومصلحة أصحاب المشاريع الاستثمارية المحليين في القطاع العام والخاص، في المقابل تحتاج الاقتصاديات الناشئة إلى تحفيز من استثمار أجنبي مباشر لتحريك عجلة التنمية، وجذب سلاسل الإمداد،

ثانياً: أنظمة الموانئ والسفن وشهادات الشحن: تُشكّل هذه الأنظمة عصب التجارة الدولية، بحيث يَحْتَاجُ إنشاء وتركيز سلاسل الإمداد إلى القواعد النظامية التي تخدم المصالح التالية:

• إنشاء الموانئ: وذلك عبر مَنَح امتيازاتٍ واسعةٍ لشركات تأسيس الموانئ، بحيث يتمُّ الاستفادة من بناء ميناءٍ جديدٍ أو ترميمه أو تحديثه، في مقابل استثمار الشركة المؤسسة للميناء لنشاط تشغيله مدّةً من الزمن، ويمكن في هذا الإطار الاستفادة من صيغة عقود التأسيس والتشغيل والنقل BOT .

• تشغيل الموانئ: زيادة درجة المرونة في استثمار الموانئ ، ويمكن القيام بذلك عبر مَنَح عقود استغلالٍ للموانئ من طرف شركاتٍ عالميةٍ خبيرةٍ، مع ضبط نسبة الاستغلال وفق المساحة الممنوحة للمستثمر، وأن تكون هذه العقود بصيغة الاستثمار التجاري الجزئي أو الكلي لمدد قصيرة أو متوسطة.

بناء السفن وتسجيلها: حيث إنّ الدولة التي تَسعى إلى أن تكون مركزاً لسلاسل الإمداد يجب أن يكون فيها أسطولٌ ضخّمٌ لنقل البضائع، وهذا يَسْتَوِجِبُ تسهيل تأسيس شركات صناعة السفن وتسجيلها وصيانتها.

إنشاء وتداول شهادات الشحن: وهي من أهمِّ الأمور اللوجستية التي تحتاجها التجارة الدولية حتى تتحوّل الدولة إلى قبلةٍ من سلاسل الإمداد، وهذا يُشكِّلُ مِيزَةً تنافسيةً بين موانئ الدول الجاذبة لسلاسل الإمداد.

حيث إنّ الإنشاء الآمن والسريع لشهادات الشحن، ونقل ملكية البضائع عبر تداولها يَجْذِبُ المستثمرين الكبار أصحاب المشاريع الاستراتيجية مثل التوريد والنقل وتأسيس البنى التحتية؛ لأنَّ المواد الأولية يَسهُلُ تأمينها مع زيادة مرونة إجراءات إنشاء وتداول شهادات الشحن.

المبحث الثاني

الانتقال من الإدارة الاستثمارية لسلاسل الإمداد إلى التنظيم الحكومي الاستراتيجي

• المطلب الأول

المحتوى الابتكاري في المبادرة الوطنية لسلاسل الإمداد

• المطلب الثاني

الفكر الحكومي المرن المأمول من المبادرة الوطنية لسلاسل الإمداد

• المطلب الثالث

المتطلبات الحكومية لتسهيل الانتقال من الإدارة الاستثمارية لسلاسل الإمداد إلى التنظيم الحكومي
الاستراتيجي

المبحث الثاني:

الانتقال من الإدارة الاستثمارية لسلاسل الإمداد إلى التنظيم الحكومي الاستراتيجي

سَنَقِفُ بشيءٍ من التفصيل على أساسيات المبادرة الوطنية السعودية لسلاسل الإمداد العالمية؛ وذلك من خلال فكرةٍ مبتكرةٍ قدّمتها هذه المبادرة مَقَادُهَا عدم تركيز العمل على سلاسل الإمداد من المستثمرين والشركات، بل من الدولة ذاتها.

وهذا يتطلّب البحث في المحتوى الابتكاري في المبادرة الوطنية لسلاسل الإمداد (المطلب الأول)، ثم الفكر الحكومي المرن الذي تحتاجه المبادرة الوطنية لسلاسل الإمداد (المطلب الثاني)، وأخيراً القواعد النظامية المطلوبة لتسهيل الانتقال من الإدارة الاستثمارية لسلاسل الإمداد إلى التنظيم الحكومي الاستراتيجي (المطلب الثالث).

المطلب الأول: المحتوى الابتكاري في المبادرة الوطنية لسلاسل الإمداد:

يَظْهَرُ لنا هذا المحتوى الابتكاري في المبادرة الوطنية لسلاسل الإمداد، من خلال النظر في أهدافها، كالتالي:

ترسيخ دور المملكة كمركزٍ رئيسٍ وحلقة وصلٍ رئيسةٍ؛ وهنا لا يدور الحديث عن إيجاد دورٍ للمملكة، بل عن ترسيخه، وذلك لأنّ دور المملكة الجوهريّ من حيث سلاسل الإمداد قائمٌ من خلال توفير مصادر الطاقة، والمواد الأولية، والصناعات ذات حصّة تشغيلية كبيرة في الاقتصاد العالمي، مثل البتروكيماويات.

ويتمّ تكريس دور المملكة من خلال ربط موقع المملكة بسلاسل الإمداد الخاصّة بالصناعات التي يقلُّ مُرُورُهَا من خلال المملكة، سواءً من حيث طُرُق النقل والموانئ جغرافياً، أم من حيث الاستثمار الأجنبي المباشر تجارياً.

جذب سلاسل الإمداد العالمية وتعزيز كفاءتها؛ هذه العملية ترتبطُ بشكلٍ وثيقٍ بتسريع خُطى التنمية، حيث يمكن تقديم حوافز استثمارية لنوعٍ من الصناعات التي تحتاجها سلاسل الإمداد العالمية.

كأن يتمّ تقديم حوافز للصناعات الإلكترونية الدقيقة التي لا تتوقّف سوى في بعض الدول المتقدّمة صناعياً، وبالنظر إلى انخفاض تكلفة الإنتاج، فيمكن أن تحظى هذه المنتجات الإلكترونية بقوة تنافسية كبيرة.

تجاوز التحديات التي تُواجه سلاسل الإمداد؛ فمثلاً إذا انقطعت سلسلة الإمداد من الصين -مثلما حدث أوائل تفشي وباء كوفيد-19-، يكون من الممكن استبدال بعض المنتجات الصينية بأخرى من منشأ سعودي أقل تكلفةً بالنسبة لدول الإقليم لانخفاض تكلفة النقل.

استدامة وصول سلاسل الإمداد عالمياً بفاعلية ومزايا تنافسية؛ يتجاوز بُعد الرؤية في المبادرة الوطنية لسلاسل الإمداد حدود الحاضر إلى المستقبل؛ وذلك من خلال التفكير في استدامة سلاسل الإمداد .

وتعني الاستدامة في هذا النطاق؛ ضمان استمرار السلاسل من خلال إيجاد بدائل فورية لأي نقص في أية منتجات أو خدمات أساسية.

بالنتيجة، يمكن القول بأن أهداف المبادرة الوطنية لسلاسل الإمداد العالمية تُوضّح مدى أهمية التنظيم الحكومي لهذه السلاسل، حيث إن هذا التنظيم المرن والواقعي والاستراتيجي يمكن أن يُحوّل إدارة الأعمال إلى فرصة ذهبية لاقتصاد المملكة.

فبدلاً من أن تقوم المشاريع الخاصة بإدارة سلاسل إمدادها، فإن المملكة تُبادر بتنظيم وإعادة تشكيل هذه السلاسل بشكل غير مباشر عبر تسهيل المنتجات والخدمات البديلة لأية سلسلة استثمارية عالمية.

وهذا ما يجعل المملكة نقطة التقاء جغرافي واستثماري للاقتصاد الدولي من خلال تحويل عقدة النقل التجاري العالمي والصناعي والاستثماري إلى المملكة.

المطلب الثاني: الفكر الحكومي المرن المأمول من المبادرة الوطنية لسلاسل الإمداد:

تبلغ قيمة الاستثمارات التي يُتوقع أن تجذبها 40 مليار ريال في أول سنتين، في ظلّ حوافز استثمارية تبلغ حوالي 10 مليارات ريال.

والمميّز في هذه المبادرة هو تقديمها لفكرٍ حكوميٍّ مرنٍ وجديدٍ ورياديٍّ، ألا وهو عدم الاكتفاء بتسهيل إدارة سلاسل الإمداد من مشاريع الأعمال، بل الانتقال إلى مرحلة أعلى، وهي تنظيم هذه السلاسل حكومياً؛ وهو ما سيمنحها المزيد من الحركة التشغيلية المرنة .

وهنا لا نتحدّث عن تنظيمٍ حكوميّ تقليديّ عبر إدارة منشآت الدولة وتحضير الأنظمة واللوائح النظرية، بل إنّ التوجّه الحكومي سيكون نحو قيادة حركة سلاسل الإمداد بالشكل الذي يخدم أهداف المملكة الاستراتيجية في تحقيق رؤية 2030.

المطلب الثالث: المتطلبات الحكومية لتسهيل الانتقال من الإدارة الاستثمارية لسلاسل الإمداد إلى التنظيم الحكومي الاستراتيجي:

يتطلّب الانتقال من الإدارة الاستثمارية لسلاسل الإمداد إلى التنظيم الحكومي الاستراتيجي، إلى ما يلي:

أولاً: "حوكمة الإدارة: فالإدارة الحكومية مطالبةٌ بتسريع إجراءاتها ضمن إطار من الدوائر الرسمية المتناغمة التي تتمتع بالمرونة والشفافية حتى تعمل بشكلٍ متناسقٍ ومتخصّصٍ، مع التقليل قدر الإمكان الروتين، وتقصير الإجراءات، ودمج العمل الحكومي في إطارٍ واحدٍ فيما يخص جذب المشاريع الدولية والمحلية التي تُشكّل سلاسل الإمداد العالمية.

ثانياً: إدراك مُنطلقات المبادرة الوطنية وتحديد خططٍ زمنيةٍ واضحةٍ لتطبيقها: حيث إنّ العمل على المبادرة الوطنية يحتاجُ إلى تحديد أساسيات واضحةٍ للنشاط الحكومي، وذلك ليس عبر برامج العمل التقليدية، بل يجب وضع خططٍ زمنيةٍ لإتمام المشاريع الحكومية المطلوبة لجذب سلاسل الإمداد، والالتزام بالسقوف الزمنية لها.

ثالثاً: مرونة التعامل مع ثقافة الأعمال الاستثمارية: إنّ التعامل مع الأفراد قد تشوبه المسؤولية الإنسانية والاجتماعية وهي ثقافة الحكومية الأساسية، في حين أنّ التعامل مع الاستثمارات الدولية يحتاجُ إلى حسن تدبيرٍ من حيث إدارة المصالح العامة وتوفيقها مع المصالح الاستثمارية؛ حيث يتطلّب بناء سلاسل الإمداد عناصرٍ: مثل التفاعل، والتعاون بشكلٍ مرِنٍ مع مشاريع الأعمال.

حيث إنّ التعامل مع الأعمال التجارية بالأسلوب ذاته الذي تتعامل فيه الحكومة مع الأفراد العاديين يشكل إمّا استغلالاً للحكومة أو مناخاً طارداً للاستثمار؛ فالتعامل مع المستثمر يحتوي على تحقيق العديد من الاستثناءات والإعفاءات في مقابل المخاطر التي يتحمّلها المستثمر والفوائد المرجوة منه.

رابعاً: تكثيف العلاقات التجارية الدولية

الانطلاق في العلاقات التجارية الدولية من الاتفاقيات القائمة -مثل الاتفاقيات الخليجية والعربية والإقليمية- ، كل ذلك بهدف تعميق الجهود في إطار السَّعي لاستغلال الفرص الاستثمارية والإعفاءات والامتيازات التي تمنحها هذه الاتفاقيات.

توسيع إطار العلاقات التجارية الدولية على مستوى العالم من خلال إبرام اتفاقيات تجارية مع دول ذات وزن في قطاعات الصناعة الأساسية والتجارة الاستراتيجية؛ مثل توريد الغاز، وصناعة التعدين والصلب، وبناء عقارات ذكية لمدينٍ جديدةٍ، وحتى قطاع الأدوية ، وغيرها.

خامساً: العمل على حلِّ المنازعات الاستثمارية الاستراتيجية ضمن إطار الأنظمة السعودية؛ وذلك بغرض عدم الذهاب إلى مراكز التحكيم العالمية التي قد تضرُّ بميزانية الدولة بالنظر إلى التعويضات المالية الباهظة التي يمكن أن تفرضها على الحكومات لصالح الشركات عابرة القارات.

المبحث الثالث

تحويل المملكة إلى نقطة إقليمية لسلاسل الإمداد العالمية

- المطلب الأول: حَصْرُ الفرص الاستثمارية وتطويرها
- المطلب الثاني: إنشاء عددٍ من المناطق الاقتصادية الخاصّة
- المطلب الثالث: جَذْبُ المقرّات الإقليمية للشركات العالمية إلى المملكة
- المطلب الرابع: مشاكل سلاسل الإمداد وحلول الإمداد
- المطلب الخامس: إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد

المبحث الثالث: تحويل المملكة إلى نقطة إقليمية لسلاسل الإمداد العالمية

انتقلت المملكة من تنظيم لوجستيات الأعمال التقليدية إلى توسيع النظم بما يشمل سلاسل الإمداد العالمية، وهكذا ستبادر المملكة بتنظيم وإعادة تشكيل سلاسل الإمداد العالمية من خلال تكريس موقعها الاستراتيجي والاستفادة من الفرص الممكنة لاستكمال سلاسل الإمداد العالمية.

أما بخصوص تحويل المملكة إلى نقطة إقليمية لسلاسل الإمداد، فعلى تركيز النظر على أركان قيام المبادرة الوطنية لسلاسل الإمداد العالمية، فهي تضم كل مما يلي: حصر الفرص الاستثمارية وتطويرها (المطلب الأول)، مروراً بإنشاء عددٍ من المناطق الاقتصادية الخاصة (المطلب الثاني)، وانتهاءً جذب المقرات الإقليمية للشركات العالمية إلى المملكة (المطلب الثالث).

المطلب الأول: حصر الفرص الاستثمارية وتطويرها:

وهذا يشمل التفكير في تكريس الفرص التي تستثمرها المملكة في طريق سلاسل الإمداد حالياً، ثم تركيز العمل على الفرص التي لا تدخل المملكة ضمن سلاسل إمدادها وتقديم بديل تنافسي لها، ويمكن كذلك التفكير في الفرص المتقدمة والتي تحتكرها الدول المتخصصة صناعياً، حيث يمكن أن تُقدّم المملكة بديلاً تنافسياً عنها عندما تتحقق رؤية 2030.

وهنا يجب تركيز الجهود في المحاور التالية:

أولاً: "نظام الخصخصة (أو التخصيص): حيث إنّ الفرص الاستثمارية بحاجة إلى تنظيم مدروس لمسألة الخصخصة بما يمنح عروضاً مغرية للمستثمرين على صعيد تشغيل أو امتلاك أجزاء من شركات ومؤسسات القطاع العام من جهة، على أن تكون هذه العروض مُنضبطة في إطار المصلحة العامة؛ حيث تبقى الدولة قادرة على ضبط نسق المعاملات المالية والاقتصادية والمحافظة على قيمة عملتها الوطنية وتحجيم نسب التضخم من جهة ثانية.

هذا التوجّه الاستراتيجي نحو الخصخصة قادر على تحريك الموانئ وأساطيل النقل الحكومية من شركات خبيرة عابرة للقارات، كما أنّ خصخصة القطاع العام غير الربحي -الذي يُشكّل عبئاً على الميزانية العامة- يُساهم في تحقيق قفزات نمو كبيرة وتقديم فرص استثمارية واعدة للقطاع الخاص.

ثانياً: نظام الشراكات بين القطاع العام والخاص: يحظى القطاع العام بقوة مالية وثقة ائتمانية ضخمة ناتجة عن متانة المركز المالي للمملكة؛ الأمر الذي يُشجّع العديد من شركات إدارة مرافق التجارة الدولية مثل الحاويات، والتخليص الجمركي ، والنقل إلى تأسيس مرافق استراتيجية وتشغيلها ليس على مبدأ الخصخصة، بل الشراكة.

أي تُصبح الشركة التي أسست حاملاتٍ لحاويات التجارة الدولية مثلاً "صاحبة حقّ بتشغيل هذه الحاملات لمدةٍ من الزمن، ثم تَنقِلُ ملكيَّتها إلى الدولة كاملاً"، أو بالاشتراك مع الشركة.

مثل هذه الصور الاستثمارية تُشكّل فرصاً قادرةً على تنمية العديد من القطاعات التي يصعبُ على القطاع العام أو الخاص المحلي تنميتها.

ثالثاً: المعالجات التجارية لحالات الإغراق: وهي من الأمور التي تُقلِّقُ المستثمرين الدوليين؛ حيث إنَّهم يخشون من تدابيرٍ مضادةٍ لتجارتهم بغاية مكافحة الإغراق أو الاستيراد الجائر.

لذا، يجب أن يكون نظام المعالجات التجارية مُنضبطاً ضمن إطار الممارسات غير المشروعة للإغراق؛ مثل البيع بقيمةٍ تقلُّ عن سعر السوق من جهةٍ، وأن تكون هذه المعالجات معقولةً وغير مبالغٍ فيها مالياً من جهةٍ أخرى؛ حتى لا تضيع جاذبية الفرص الاستثمارية.

المطلب الثاني: إنشاء عددٍ من المناطق الاقتصادية الخاصة:

وهي تعني توفير رقعةٍ جغرافيةٍ ضمن إقليم المملكة تحظى بمزايا استثمارية وضريبية خاصة، وهذا ما يجعل المنطقة الاقتصادية الخاصة هذه مكاناً جذاباً للاستثمار الأجنبي المباشر؛ الأمر الذي يُوفّرُ فرصاً لاستكمال سلاسل الإمداد العالمية المُقطّوعة قوَرُ نُقصانها، ومع الوقت يكون مرور هذه السلاسل من المملكة شبه إجباريٍ من الناحية العملية.

وبشكلٍ عامٍّ، يمكن العمل على نظامٍ جديدٍ لمناطق التجارة الحرة، بحيث إنَّ هذا النظام يحتاج إلى تطويرٍ من حيث وضع قواعد تَسَهِّلُ ما يلي:

أولاً: التطوير الجغرافي، وذلك عبر:-

زيادة المناطق الجغرافية التي يُتَاحُ فيها نظام التجارة الحرة المعفية من الجمارك والضرائب، خاصةً على القيمة المضافة.

تركيز مناطق التجارة الحرة بالقرب من الموانئ التي يمكن أن تُشكِّلَ سلاسل عالمية تربطُ المواد الأولية بقطاع الصناعة المحلي والإقليمي؛ خاصةً في موانئ البحر الأحمر والخليج العربي.

ثانياً: التطوير الفعلي، من خلال:

زيادة نسبة الإعفاءات الجمركية والضريبية بغضِّ النظر عن جنسية المستثمرين.

تحديد النشاطات الصناعية في المناطق الحرة بحسب احتياجات سلاسل الإمداد؛ فمثلاً "يمكن تكثيف المشاريع البتروكيميائية في المناطق الحرة على سواحل الخليج العربي حيث يتم استخراج وتكرير النفط ، بينما يتم تكثيف المشاريع الصناعية بالقرب من سواحل البحر الأحمر؛ فهو يُعتَبَرُ من خطوط التجارة العالمية التي تمرُّ بقناة السويس.

منح فرص استثمارية للمشاريع الناشئة ضمن المناطق الحرة.

تركيز العمل على حاضنات الأعمال التي تُمَدِّدُ لتأسيس المشاريع ضمن نطاق المناطق الحرة.

المطلب الثالث: جَذْبُ المقرَّات الإقليمية للشركات العالمية إلى المملكة:

فلم يَعُدْ الطموح أن تَمَنَحَ شركة عالمية ترخيصاً محلياً للإنتاج في المملكة، ولا أن تَفْتَحَ هذه الشركة فرعاً لها أو أن تَوْسِّسَ شركة تابعة لها في المملكة، بل أصبح الطموح أن يكون مقرَّ الشركة الإقليمي في المملكة.

وهذا يعني أنَّ الشركة العالمية سيكون مُنْطَلَقُ قرار الشركة هو المملكة؛ الأمر الذي يجعلُ الأسواق الإقليمية المُحِيطَة بالمملكة أسواقاً فرعيةً.

وتَوَخَّياً لجذب مقرَّات الشركات العالمية، فيجب العمل على الأنظمة التالية:

أولاً: نظام التجارة: حيث يُفضَّل تبني إجراءات مرنة تُشجِّع على تأسيس مشاريع في المملكة، وذلك إزاء الترخيص للأعمال التجارية القادرة على خدمة سلاسل الإمداد؛ مثل التجارات الأساسية كالحديد، والصلب، ومواد البناء، والتجارات الأخرى كالنقل، والتسويق، والاتصالات، وعدم تقييدها بالتزامات مُرهقة ومُكلِّفة.

ثانياً: نظام الشركات: وهي من أهم الخطوات النظامية المطلوبة لتسهيل مسألة افتتاح مقرات للشركات العالمية، فالقواعد المرنة لتأسيس الشركات ستُجشِّع الشركات عابرة القارات على تأسيس شركات سعودية تابعة لها، وليس فقط افتتاح فرع أو مركز مملوك منها.

كما أنَّ دعم الشركات الناشئة يصبُّ في ذات الإطار؛ خاصةً إذا كانت ضمن قطاعات حيوية مثل التكنولوجيا والسياحة وغيرها.

ثالثاً: نظام الملكية الفكرية: حيث يجب تقديم حماية فائقة بخصوص المسائل المُتعلِّقة بصيانة حقوق الشركات الكبرى لِمُمتلكاتها المعنوية والفكرية؛ مثل براءات الاختراع التي تَسْتَغْلِبُها أو نماذجها الصناعية، أو علاماتها التجارية، وما شابه.

بدون هذه الحماية لن تَتَشَجَّع الشركات العالمية على القدوم إلى السوق المحلية أو افتتاح مراكز إقليمية، لأنَّ الإقليم التجاري للدولة قد يكون مُستهدفاً من مُنتجَي البضائع المزيفة التي تَحْمِلُ علامات تجارية مُقرصنة من العلامة الأصلية، أو ما يُطلَقُ عليه: "سلاسل الإمداد المزورة"، وهو ما يَضُرُّ بسمعة العلامة التجارية، ويَكْسِرُ سلاسل الإمداد.

رابعاً: نظام حماية المنافسة: وهو نظامٌ يَلْعَبُ دوراً ذو حَدَّين على صعيد جذب الشركات العالمية؛ حيث إنَّ مسألة الحماية من المنافسة غير العادلة تُقلِّقُ الشركات قبل افتتاح فروع لها من جهة، كما أنَّ المُبالغة في فرض القواعد الصارمة قد تُشكِّلُ عاملاً طارداً للشركات من جهةٍ أخرى.

فعلى سبيل المثال، قد لا تُفَكِّرُ شركة بافتتاح مركز لها في المملكة إذا شَعَرَتْ بأنَّ قدرة منافسها على التواطؤ لتخفيض الأسعار إلى ما دون التكلفة هو أمرٌ واردٌ. بالمقابل فإنَّ القاعدة التي تَفْرِضُ 5 مُقَدِّمِينَ لخدمة مُعيَّنة تُشكِّلُ مناخاً طارداً لبعض الشركات التي تَرغِبُ بأن تُسَيِّطَرَ على نسبة كبيرة من السوق أو التي تَخْشَى تجميد نشاطها إذا لم يتوفَّر منافسين لها بالعدد المُحدَّد.

المطلب الرابع: مشاكل سلاسل الإمداد وحلول الإمداد:

توجد العديد من مشاكل سلاسل الإمداد والتي تؤدي في النهاية إلى مشاكل تقع على كاهل القائمين على إدارة سلاسل الإمداد، ومنها:

1. مشكلة رؤية البيانات والحلول:

تعتبر رؤية البيانات من أهم التحديات التي تواجه سلسلة الإمداد وذلك نظراً لصعوبة التنبؤ بمتطلبات السوق في هذه الأيام، ويصبح من الصعب إجراء أي تغييرات إلا في حالة دراسة البيانات بشكل دقيق. تشمل رؤية ودراسة البيانات دراسة المواد الخام، معدلات التعبئة وأوقات دورات الإنتاج.

تمتد رؤية البيانات إلى ما هو أبعد من ذلك فتشمل رؤية البيانات إتاحتها في جميع أنحاء إدارة سلاسل الإمداد وذلك للتمكن من التخطيط الفعال لسلاسل الإمداد.

2. مشكلة الاضطرابات في سلاسل الإمداد العالمية والحلول

تؤثر أقل الاضطرابات في سلاسل الإمداد العالمية في أي منظمة، بل يصبح تأثيرها مضاعف في أي قطاع صغير، من الممكن أن يصل حجم التأثير إلى تدمير لقطاعات عديدة، فمثلاً "بمجرد دخول وباء مثل ما حدث مع فيروس كورونا المستجد تجد العالم انقلب رأساً على عقب واختلت كل موازين التجارة العالمية.

حيث شهدت سلسلة الإمداد العالمية صراعات كبيرة في الفترة السابقة ففي أوائل 2020 شهد الإنتاج تباطؤ كبير وذلك بعد ظهور كوفيد-19، ومنذ ذلك الوقت لم تحن الفرصة للتعافي بشكل كامل.

إذ تضررت الشركات الصغيرة والمتوسطة بشكل هائل من الأحداث التي شهدها العالم منذ هذا التوقيت وتأثيرها الكبير على سلاسل الإمداد والتوريد العالمية والتي مازال العالم إلى الآن يعاني من أثرها.

لذا فإن استخدام التخطيط لإدارة المخاطر الإستراتيجية تساعد المؤسسات والدول تخطي مثل تلك العقبات، حيث يجب أن تكون خطة إدارة المخاطر شاملة لكل الحلول التي متوقع مواجهتها، ويجب أن تكون الخطط شاملة حلول لكل نقطة في سلاسل الإمداد.

وتعتبر الأتمتة هي المفتاح لتوقع المشاكل والاضطرابات التي من الممكن أن تواجه سلسلة الإمداد والتوريد. يمكن لحلول مثل الروبوتات المتنقلة المستقلة (AMRs) أن تعالج:

- نقص العمالة.

- محدودية الإنتاج.

- انخفاض توافر المواد الخام.

- السلامة والأمان والمخاوف التي تتعلق بهم.

3. مشكلة إدارة المخزون والحلول:

تعمل بعض الشركات على الاهتمام بشكل كبير بإدارة المخزون وذلك لأهميته البالغة وتأثيره على سير العمل، لكن في بعض الأحيان يأتي هذا النهج بنتائج عكسية مثلاً أن يحدث تجميع كم كبير من البيانات وتحليلها بشكل خاطئ مما يؤثر على إدارة المخزون.

إذا تم الاعتماد الكلي على العمليات اليدوية في إدارة المخزون قد يؤدي ذلك إلى حدوث مشاكل كبيرة، لذا فإن استخدام الأتمتة يمكن أن يكون خيار جيد لذلك ينبغي على مديري سلاسل الإمداد والإمداد تغيير نهجهم وجعله أكثر أوتوماتيكية حتى لا يتكبدون خسائر كبيرة.

يمكن أن يؤدي تحديد تردد الراديو (RFID) إلى تطور في رؤية البيانات. في إطار هذا النهج، توفر هذه الأنظمة ثروة هائلة من البيانات والتي تساعد على تتبع المخزون بشكل دقيق.

4. مشكلة زيادة توقعات العملاء والحلول:

أثرت مشكلة الوباء بشكل كبير على سلسلة الإمداد وذلك في خضم النقص المستمر في المواد والعمالة، كما ساعد التغير السريع في سلوك العملاء في تفاقم المشكلة بشكل كبير.

فمع فرض العزل المنزلي أصبح المستهلكون أكثر إقبالاً على المنتجات أكثر من قبل، كما زاد الإقبال على التجارة الإلكترونية مما يجعل عندهم الاستعداد لبذل أموال إضافية لجعل الإجراءات الاحترازية أسهل، وقد يؤدي هذا الإنفاق المتزايد إلى زيادة توقعات العملاء في توقيت تلبية الطلبات والشحن.

أصبح العملاء في هذا الوقت لا يرغبون في الانتظار. حتى لو كانوا على دراية بالاضطرابات المستمرة، فهم يريدون طلب واستلام المنتجات التي يرغبون فيها في غضون أيام قليلة.

فقد تمكنت الشركات الكبرى الشحن في يوم واحد أو يومين، مما جعل العملاء يتوقعون أن تحذو الشركات الصغيرة حذوها. وهذا يضع عبئاً كبيراً على الشركات الصغيرة والمتوسطة، فمثلاً لا يمكن أن تحاكي الشركات الصغيرة أوقات شحن أمازون، لكن العملاء لم يدركوا ذلك بعد تقلبات الاستهلاك.

إثر انتشار الوباء ازدادت المخاوف حول تقلص طلبات العملاء، ولكن على عكس المتوقع فلم يؤثر الوباء بشكل كبير على إنفاق المستهلكين بالعكس ازداد الإنفاق في قطاعات معينة.

إثر انتشار الوباء ازدادت المخاوف حول تقلص طلبات العملاء، ولكن على عكس المتوقع فلم يؤثر الوباء بشكل كبير على إنفاق المستهلكين بالعكس ازداد الإنفاق في قطاعات معينة.

علي سبيل المثال، التجارة الإلكترونية ازدهرت في هذه الفترة، حيث أصبح يميل العملاء إلى التسوق عبر الإنترنت والتي أصبحت أكثر تطوراً باستخدام الذكاء الاصطناعي خلال عملية الإغلاق. ولكن هذا النوع من التسوق يصعب معه التنبؤ بمتغيرات السوق.

لذا يجب أن تكون الشركات قادرة على زيادة الإنتاج والحفاظ على قاعدة العملاء راضية. يمكن أن يساعد جمع البيانات القوي الشركات على فهم هذا الوضع الطبيعي الجديد وضبطه وفقاً لذلك.

5. مشكلة تأثير الإنتاجية على سير العمل والحلول:

يمكن أن تؤدي التغييرات التي تطرأ على العالم إلى التأثير على سير العمل مما يؤدي إلى زيادة كبيرة في الإنتاجية، كما وضحنا فيما سبق تأثير الوباء على سلوك المستهلكين وزيادة الشراء. ومع ذلك، من المهم أولاً تحديد العمليات اليومية التي تسبب تباطؤاً غير مقبول وكيف يمكن تنفيذ التكنولوجيا المتقدمة لحل هذه المشكلات.

كما ذكرنا من قبل، فإن الأتمتة أثبتت أنها الحل الأكثر واقعية وتأثير. يمكن تنفيذ ذلك من خلال تتبع العديد من الاستراتيجيات، مثل المسح الصناعي الثابت، ورؤية الماكينة وتحديد تردد الراديو RFID. لذا يجب استخدام الخدمات الموجهة صوتياً لمساعدة الموظفين لزيادة الإنتاجية.

بعد استعراض التحديات التي قد يتعرض لها سلسلة الإمداد والتي تتغير بتغير الأحداث العالمية ينبغي على المؤسسات أن تكون على استعداد لأي تغيرات قد تظهر وتؤثر على سير العمل. لذا فإنه ينبغي على سلسلة الإمداد أن تستغل كل البيانات التي تجمعها للتنبؤ بطرق العمل التي قد تساعدهم إذا طرأ أي جديد أو عارض يستلزم تغيير خطط العمل.

وتتمتع الشركات التي تنجح في التخفيف من حدة هذه التحديات بميزة تنافسية هائلة، لدرجة أن التحديات الناجمة عن الوباء قد تؤدي فقط تغيير تماًماً في طريقة إدارة العمل.

المطلب الخامس: إدارة المخاطر في سلاسل الامداد

قبل أن نتحدث عن المخاطر في سلاسل التوريد نتطرق إلى دور إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد، أي بمعنى ما المقصود بإدارة المخاطر في سلاسل الإمداد، هي عملية تحديد وتقييم وتخفيف مخاطر سلاسل الإمداد للمؤسسة أو الشركة، ودورها هو في تنفيذ استراتيجيات إدارة مخاطر سلاسل الإمداد العالمية على المؤسسة أو الشركة بشكل أكثر كفاءة وأقل تكلفة، معززة بذلك خدمة العملاء. ويقصد بمعنى إدارة سلاسل الإمداد أيضاً إلى كيفية إدارة المنظمات لتدفق سلعها، بما في ذلك جميع العمليات التي تشارك في تحويل المواد الخام التي تستهلكها المنظمة إلى منتجات أو خدمات نهائية تقدمها للعملاء، ويتضمن ذلك تخطيط وإدارة التدابير المتعلقة بالتزويد، والمشتريات، بالإضافة إلى مهام الإدارة اللوجستية. ويقصد بمعنى إدارة سلاسل الإمداد أيضاً إلى كيفية إدارة المنظمات لتدفق سلعها، بما في ذلك جميع العمليات التي تشارك في تحويل المواد الخام التي تستهلكها المنظمة إلى منتجات أو خدمات نهائية تقدمها للعملاء. (الغاوي، 2022)

بعد أن عرفنا إدارة سلاسل الإمداد، وإدارة المخاطر لسلسلة التوريد، ما هو دور المراجعة الداخلية في إدارة سلسلة التوريد؟، تعمل على تقديم توصيات لتحسين كفاءة وفعالية العمليات ومساعدة الإدارة في تحقيق أهداف منظمات الأعمال، فالمراجع الداخلي يستطيع أن يعمل مع كبار رجال أو مديري أو قادة الأعمال

لتطوير برامج من أجل إدارة مخاطر سلاسل الإمداد وكذلك تستخدم هيكل الرقابة الذي يبرز لها صلاحياتها في السلسلة. فهناك حاجة إلى رقابة هرمية وذلك لتحقيق جانبيين:

- جانب الملائمة: والذي يكون فيه التركيز الأساسي على اقتصاديات تكلفه التعاقد بمعنى التوجه نحو خفض المخاطر التشغيلية والانتهازية الناشئة من تماثل المعلومات ومحدودية الموارد وخصوصية الاصول وفقد الرقابة على الموارد.

- جانب التنسيق: ينشأ من استقلالية العمليات والأنشطة التي تمتد عبر الحدود التنظيمية ولذلك لابد من تنسيق بين العمليات من أجل حدوث الانسيابية. (المعصراوي، 2018)

ومن منظور آخر، تبرز أهمية إدارة سلاسل الإمداد في التعامل مع المخاطر الدائمة والمتغيرة في بيئة اللوجستيات بشكل عام. حيث تختلف تلك المخاوف والمخاطر من صناعة لأخرى ومن دولة لأخرى والتي قد تنشأ لعدة أسباب، منها سياسي، أو اقتصادي أو الكوارث الطبيعية أو بما يتعلق بالمنافسة وغيرها من المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر على صناعة اللوجستيات. سواء للمواد الخام أو المنتجات والمعدات التي تستخدم في صناعة المنتج أو الخدمة التي تقدمها الشركة، وذلك بداية من إمدادات النفط الخام وحتى أصغر منتج داخل السلسلة، ولعل من الأمثلة على تلك المخاطر ما يتعلق بالاعتماد على عدد محدود من الموردين يجعل سلسلة الامداد تتحرك وفق ناطق محدود بسبب محدودية الموردين لها. ومن الأفضل أن يكون هناك أكثر من بديل للموردين في حال كان هناك تأخير من المورد يكون لدى السلسلة بديل من الموردين كي لا تتعرض السلسلة لخطر المورد سوا كان بسبب التأخير أو أي أسباب أخرى. (الفياض، 2019).

والسؤال هنا كيف يمكن لسلاسل الإمداد أن تقلل من مخاطر الموردين؟

قبل الاجابة على السؤال لابد أن تكون السلسلة هي المتحكمة بالمورد، لكي تكون قادر على تجاوز المخاطر، وبالتالي تكون السلسلة لديها الكنترول على التوريد وليس العكس، هنا نلخص بعض من الحلول لسلاسل الإمداد:

- تنوع قاعدة الموردين الخاصة بالدول: أفضل طريقة لبناء المرونة للدول هي تنوع قاعدة مورديها، وهذا يعني إيجاد موردين فائضين عن الحاجة للأجزاء والمواد الرئيسية.

- توطين سلاسل الإمداد: إضفاء الطابع المحلي على سلاسل الإمداد الخاصة بالدول عبر فهم الفوائد المحتملة والتكاليف الرئيسية التي يجب مراعاتها والحوافز المحتملة أمام النقل.

- تعديل تخطيط المخزون واستراتيجية الإدارة: يعد تعديل استراتيجية تخطيط وإدارة المخزون طريقة أخرى لزيادة المرونة، إذ يكافح العديد من المصنعين والموزعين وتجار التجزئة لتحديد مقدار المخزون الذي يجب حمله في ضوء العقبات الأخيرة في سلاسل الإمداد. (فرحات، 2022)

لماذا تطرق البحث عن خطر الموردين في الدرجة الأولى، لأن السلسلة تبدأ من المورد ثم المصنع ثم الموزع ثم تاجر التجزئة وتنتهي إلى العميل، فإذا كانت البداية فيها مخاطر فكيف تكون السلسلة إذاً. هل هناك مخاطر يتعرض لها المصنع؟ نعم وهل هناك مخاطر يتعرض لها الموزع؟ كذلك نعم؟، هل هناك خطري يتعرض له تاجر التجزئة؟ نعم. ولكن كل سلسلة لها المكونات الخاصة فيها بحسب استراتيجية السلسلة. (تركمان، 2022)

مخاطر سلاسل الإمداد:

نتوسع قليلًا عن أثر المخاطر في سلاسل الإمداد وذلك بهدف الحفاظ على المركز التنافسي وخلق القيمة المضافة، كما تزايد الاعتماد عليها في سلاسل التوريد بهدف تحسين وسرعة أداء عملياتها والاستجابة لمتطلبات العملاء، ونتيجة لذلك نتجت عدة تحديات وتزايد وتنوع وتعقد المخاطر والاضطرابات التي يمكن أن تحدث في أي حلقة على طول سلاسل الإمداد سواء من جانب الموردين والعملاء أو أثناء العمليات الداخلية في المنظمة، كما أن أطر تقييم المخاطر أصبحت غير قادرة على مواجهة التحديات التي تنشئ عن تكنولوجيا المعلومات نظرا لطبيعة البنية التحتية لها وصعوبة التحكم المادي بها، كما انعكس ذلك على مهنة المراجع الداخلي وأصبح على المراجع الداخلي مواكبة دوره مع تطورات التكنولوجيا الحديثة وزيادة معرفته بطرق تقييم ومراجعة إجراءات وعمليات وأدوات تكنولوجيا المعلومات المختلفة في منظمات الأعمال بما يمكنه من فعالية دوره في تقييم هذه المخاطر واقتراح وكشف الاحتمالات واقتراح الحلول وتحقيق إضافة القيمة والحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة. (هارون، 2022).

ومن منظور آخر، إن المنافسة في الوقت الحالي لم تعد قاصرة على الشركات كوحدات مستقلة فقط، وإنما المنافسة أصبحت، في إطار أكبر بين سلاسل التوريد وبعضها البعض، وفشل أي حلقة من حلقات سلسلة

التوريد على أي نطاق جغرافي لأي عمل يمكن أن يتسبب في أضرار جسيمة لكل حلقات سلاسل الإمداد، وخاصة إذا كانت سلاسل الإمداد عالمية، ففشل أي حلقة سيكون له تأثير كبير وسريع على سمعة وربحية وقيمة الشركة في الأسواق المالية، بمعنى آخر إن كل حلقة من حلقات سلاسل الإمداد تقوم بالإفصاح عن المعلومات المتعلقة بها كل على حده، على الرغم من أن تعرض أي حلقة من حلقات سلسلة التوريد للخطر من الممكن أن يعرض السلسلة كلها لمخاطر جسيمة. وتهدف ورقة العمل هذه إلى تحليل مختلف المخاطر التي تواجهها الشركات في سلاسل التوريد، وبيان كيف يمكن أن تؤثر مستوي العلاقات والتعاون والثقة بين أعضاء سلاسل الإمداد في الإفصاح عن المخاطر التي يتعرض لها أعضاء السلسلة، وموقف معايير المحاسبة من المخاطر التي تتعرض لها سلاسل التوريد، وفي نفس الوقت قام، (المعصراوي، 2018) باقتراح إطار الإفصاح عن مخاطر الموردين في سلاسل التوريد يعتمد على درجة التعاون والاعتماد المتبادل بين حلقات سلاسل الإمداد علي أن يتضمن هذا الإفصاح أهم الموردين من حيث حجم العلاقة معهم، ومدى توقف السلسلة، وتعرضها للمخاطر على هذه العلاقة، وأهم المخاطر التي يمكن أن يتم التعرض لها، وطبيعة هذه المخاطر. (فرحات، 2018) .

ومن منظور، أن خطر الموردين، يؤثر على باقي مكونات سلاسل الإمداد ومن الصعب اختيار أو تبديل أحد المكونات في حال تعرضها للخطر. والأفضل هنا تغيير استراتيجية السلسلة بالكامل حتى يتم تحقيق الملائمة الاستراتيجية لسلسلة التوريد. (تركمان، 2018)

إن مخاطر سلاسل الإمداد تشير إلى العمليات التي تقوم الشركات من خلالها باتخاذ خطوات استراتيجية جديدة لتقليل المخاطر مع مجموعة التوريدات الشاملة الخاصة بالشركات، وتأتي مخاطر سلاسل الإمداد من التوريدات العالمية الخارجة من جهة أخرى، مما يعني صعوبة توقعها، كما إنها تتطلب الكثير من الموارد للسيطرة عليها. (حماده، 2020).

_ مخاطر الطلب:

وهي تعني توقع وتقدير الطلب على منتج ما وفي غالب الأحوال يصعب التوقع بالاتجاهات الشرائية السنوية من خلال الطلب غير المتوقع، لأن المنتجات التي لا يتم شرائها تكلف السلسلة في المخزون، كذلك عدم توفر

المنتج للتعامل تكون استجابة السلسلة قليلة وبالتالي لابد من الموازنة بين العرض والطلب في السلسلة. (زرادنة، 2022)

_ المخاطر البيئية:

ويظهر هنا مخاطر سلاسل الإمداد من بعض القضايا الاقتصادية والاجتماعية أو السياسية والبيئية التي تؤثر سلباً على جميع جوانب سلاسل الإمداد، عملة البلد المضيف للصناعة لها تأثير على سلاسل الإمداد، كذلك أي صناعة لأي منتج هناك قبول أو رفض لهذا المنتج حسب ثقافة المجتمع للبلد المصدر له هذا المنتج، وأيضاً وضع البلد الأمني وشراكاته مع الأسواق العالمية له تأثير على سلاسل الإمداد، وأما عن البيئة نتوسع في هذا البحث تأثير جائحة كورونا على سلاسل التوريد. كان للجائحة تأثيرين متباينين: أولاً، ارتفاع كبير للطلب العالمي نتيجة خوف وقلق المستهلكين على المنتجات الدوائية والمستحضرات الصيدلانية للوقاية والعلاج من فيروس كوفيد-19. وقد بلغت واردات بعض الدول من الأدوية الأساسية مستويات مبالغ فيها في بعض الأحيان بهدف ضمان وتأمين احتياطياتها من هذه الأدوية وتخزينها تحسباً لأي انقطاع محتمل. ثانياً، انخفاض الطلب على بعض الأدوية بسبب الجائحة وما تسببت فيه من حظر وركود اقتصادي وتراجع كبير لنسبة التشغيل وارتفاع البطالة وانخفاض دخل الطبقات الاجتماعية الفقيرة والمتوسطة والذي صعب من حصول هذه الفئة على الأدوية خاصة التي شهدت ارتفاعاً على مستوى الأسعار.

أما على صعيد العرض، فقد أدت الإجراءات العديدة التي قامت بها مختلف الدول لاحتواء انتشار الجائحة، كإغلاق المرافق والمطارات والحدود البرية وما نتج عنها من توقفات في خطوط النقل والشحن للموارد الأولية والخامات الدوائية المستوردة، خصوصاً من بعض البلدان كالولايات المتحدة الأمريكية والصين والهند إضافة إلى الآلات والأجهزة المرتبطة بصناعة الأدوية، إلى اضطرابات كبيرة في سلاسل الإمداد وتسببت في حصول نقص هام على مستوى استيراد العديد من الدول لمدخلات الإنتاج إضافة إلى ارتفاع أسعارها. ونتيجة لذلك تعثرت أغلب الأنشطة التي تساهم في تصنيع وإنتاج الأدوية، مما أدى إلى عدم قدرة الدول على تغطية احتياجاتها الأساسية وظهور بالتالي مخاوف كبيرة بشأن أمنها الدوائي. (برويش، 2021).

- مخاطر الأعمال:

وتحدث المخاطر الخاصة بالأعمال عند حدوث تغييرات لا يمكن توقعها مع أحد الكيانات والجهات التي تعتمد عليها الشركات والمؤسسات والمصانع كي تحافظ على سلسلة العمل منها على سبيل المثال تغيير ملاك شركات التوريد من خلال بيع هذه الشركات، وبالتالي قد يغير المالك الجديد الاستراتيجيات لسلاسل الإمداد ما قد تسبب مخاطر لسلسلة، وهناك تكون مصالح المالك مع مورد آخر وبالتالي يقوم المالك الجديد بالاتفاق مع المورد وهنا يحدث الخلل الذي يسبب في تعرض السلسلة للمخاطر، وهنا ندرك ما مدى المعلومة التي تفضل تغيير كامل الاستراتيجية لسلسلة أسهل من تغيير جزء منها. (عصام، 2020).

الفصل الثالث

أولاً : منهج البحث

ثانياً : مجتمع البحث

ثالثاً : عينة البحث

رابعاً : خطوات بناء أداة البحث (الاستبانة)

خامساً : مكونات أداة البحث (الاستبانة)

سادساً : صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة)

سابعاً : التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

ثامناً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

تاسعاً : الصعوبات التي واجهت الباحث

تعدُّ منهجية الدراسة وإجراءاتها مجالاً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث تناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة وكيفية بنائها وتطويرها، كما تناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصفاً لهذه الإجراءات:

أولاً: منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة ، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف الأغا (1997 م) المنهج الوصفي التحليلي بأنه: دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة وموجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي، دون تدخل من الباحث في محتوياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها.

طرق جمع البيانات:

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات:

1. المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للدراسة تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة وسيتم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.

ثانياً : مجتمع البحث

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث ،وبذلك يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية .

وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لجميع الموظفين لدى الشركة الوطنية للإسكان في منطقة الرياض، وقد اعتمد الباحث الاستبيان كأداة رئيسة للدراسة. وبالتالي قام الباحث بتلقي الرد على (310) استبانة.

ثالثاً : عينة البحث

1- العينة (المجال البشري) :

تكون مجتمع الدراسة جميع العاملين في الشركة الوطنية للإسكان في منطقة الرياض ، أما عينة الدراسة التي تتبعها الباحث هي العينة العشوائية ، والتي بلغ عددها (310) موظفا مختصاً في مجال الدراسة من الشركات الكبيرة الحجم وتمتلك هذه الشركات إمكانيات تطبيق إدارة سلاسل الإمداد وبالتالي إدارة مخاطرها من وجهة نظر الباحث وقد تم اختيار الشركات بطريقة العينة التحكيمية وقام الباحث بشرح ماهية إدارة سلاسل الإمداد وماهية إدارة مخاطر سلاسل الإمداد للمستقصي منهم وقد أبدى غالبية المستقصي منهم اقتناعه بمنهجية إدارة مخاطر سلاسل الإمداد وان أوضح بعضهم صعوبة تطبيق ذلك المنهج بسبب الثقافة السائدة التي تحول دون توفر الثقة الدائمة وإقامة علاقات شراكة قوية مع الموردين والعملاء وتحتم الثقافة السائدة أن تسود العلاقات التقليدية بين المنظمة والموردين من ناحية وبين المنظمة والعملاء من ناحية أخرى كما تمنع الثقافة السائدة المنظمات من مشاركة المعلومات مع الموردين والعملاء.

2- شروط اختيار عينة البحث :

1. تحديد الأشخاص المستهدفين : سيكون الأشخاص المستهدفين في هذه الدراسة هم الأشخاص المعنيين بسلاسل الإمداد ودعم العمال، من فئات الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين، مديرو العمليات والتسويق والعلاقات العامة والتمويل وإدارة سلاسل الإمداد والتخطيط والمشتريات والمخازن والنقل والحركة - أو من ينوب عنهم تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية البسيطة.

2. تحديد مجالات الدراسة: ستتضمن مجالات الدراسة مثل استراتيجيات إدارة المخاطر، وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التطوير العقاري.

3. تحديد مصادر البيانات: سيتم الحصول على المعلومات من المصادر التي تستخدم لجمع البيانات الاستكشافية أهمها الاستبيانات.

رابعاً : خطوات بناء أداة البحث (الاستبانة)

أعد الباحث استبانة لدراسة أثر المخاطر وعلاقتها بسلاسل الإمداد في القطاع العقاري بالمملكة العربية السعودية. كانت استجابة العينة للتفكير دون ضغوط نفسية ، بالإضافة إلى إجراء المقابلة التي اتسمت بالموضوعية العلمية للنتائج.

اتبع الباحث الخطوات التالية لإعداد الاستبيان بشكله النهائي:

1. الرجوع إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث للاستفادة منها عند بناء الاستبيان وصياغة فقراته.

2. إعداد المسودة الأولى للاستبيان.

3. تقديم المسودة الأولى للاستبيان إلى المشرفين لتقويمها واستطلاع رأيهم في صدقها ، والمقاطع المرتبطة بها ، ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف البحث.

4. إعادة ترتيب مجالات الاستبيان وأبعاده وإجراء التعديلات التي اقترحها المشرف.

5 . توزيع الاستبانة على عينة البحث لجمع البيانات اللازمة.

خامساً: مكونات أداة البحث (الاستبانة)

تكونت أداة البحث (الاستبانة) والتي صممت لبحث أثر المخاطر لسلاسل الإمداد وعلاقتها بالميزة التنافسية لشركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية، من قسمين رئيسيين كما يلي:

القسم الأول: تمثل بالمتغيرات الشخصية لأفراد عينة البحث، وهي (مكان العمل، الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني : يعبر عن متغيرات البحث من خلال المجالات والأبعاد المكونة للاستبانة.

ويشمل هذا القسم على (28) فقرة منها (9) فقرات تقيس المتغير التابع (الميزة التنافسية لشركات التطوير العقاري) و (19) فقرة تقيس المتغير المستقل (أبعاد إدارة المخاطر لسلسلة الإمداد) (بأبعاده الثلاثة) (بعد إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها ، إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوث الخطر، إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوث الخطر) والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول رقم (2) : يوضح توزيع فقرات الاستبانة على المجالات والأبعاد المكونة لها

المجال	البعد	عدد الفقرات
المجال الأول (المتغير المستقل) أبعاد إدارة المخاطر لسلسلة الإمداد	بعد إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها	5
	إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوث الخطر	7
	إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوث الخطر	7
أبعاد المجال الأول ككل "أبعاد إدارة المخاطر لسلسلة الإمداد "		19
المجال الثاني (المتغير التابع) الميزة التنافسية لشركات التطوير العقاري	الميزة التنافسية للمطور العقاري في المملكة العربية السعودية	9
مجموع الفقرات جميعاً		28

-صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة)

استخدم الباحث مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي لتنقيح وسيلة البحث، بحيث تم إظهار فقرات الاستبانة على أفراد عينة البحث، ومقابل كل بند خمس حلول تحدد مستوى موافقتهم عليها. تم إعطاء إجابات أوزان رقمية لتمثل درجة الإجابة على الفقرة، مثلما هو موضح بالجدول أدناه :

جدول رقم (3) : تصحيح أداة البحث وفق مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

يتضح من الجدول أعلاه بأن الفقرة التي يتم "الموافقة عليها بشدة" تأخذ الدرجة (5) ، والفقرة التي يتم "الموافقة عليها" تأخذ الدرجة (4) ، أما الفقرة التي تكون نتيجة الإجابة عليها "محايد" تأخذ الدرجة (3) ، في حين أن الفقرة التي تكون الإجابة عليها "غير موافق" تأخذ الدرجة (2) ، وكذلك الفقرة التي يجاب عليها غير "موافق بشدة" تأخذ الدرجة (1).

ولتحديد مستوى الموافقة على كل فقرة من الفقرات، وكل بعد من الأبعاد، وكل مجال من مجالات ضمن أداة البحث، فقد تم الاعتماد على قيمة الوسط الحسابي وقيمة الوزن النسبي والجدول أدناه يوضح مستويات الموافقة استنادا لخمس مستويات (منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً) .

جدول رقم (4) : مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومجالات البحث

مستوى الموافقة	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
الوسط (المتوسط) الحسابي	أقل من 1.80	1.80 إلى 2.59	2.60 إلى 3.39	3.40 إلى 4.19	أكبر من أو يساوي 4.20
الوزن النسبي	أقل من 36 %	36 % إلى 51.9 %	52 % إلى 67.9 %	68 % إلى 83.9 %	أكبر من أو يساوي 84 %

والجدول السابق يعطي دلالة واضحة على أن المتوسطات التي تقل عن (1.80) تدل على وجود درجة منخفضة جداً من الموافقة على الفقرة أو البعد أو المجال بمعنى وجود درجة مرتفعة جداً من عدم الموافقة، أما المتوسطات التي تتراوح بين (1.80 - 2.59) فهي تدل على وجود درجة منخفضة من الموافقة بمعنى درجة مرتفعة من عدم الموافقة على الفقرات أو الأبعاد والمجالات، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (2.60 - 3.39) فهي تدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة أو وجود درجة حيادية تجاه الفقرة أو البعد أو المجال

المقصود، كما أن المتوسطات التي تتراوح بين (3.40 - 4.19) تدل على وجود درجة مرتفعة من الموافقة، في حين أن المتوسطات التي تساوي وتزيد عن (4.20) تدل على وجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة، وهذا التقسيم تم تحديده وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده في تصحيح أداة البحث.

سادساً: صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة)

تم التحقق من صدق أداة البحث وثباتها من خلال تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (310) مستجيب، وتم اتباع الطرق الموضحة فيما يلي للتأكد من صدق الاستبانة وثباتها، والتحقق من صلاحيتها لتطبيقها بعد ذلك على أفراد عينة البحث.

1- صدق أداة البحث:

صدق الاستبانة يعني أن تقيس الاستبانة ما وضعت لقياسه (الجرجاي، 2010، صفحة 105). كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات، ذوقان، وعدس، 2001، صفحة 179) وعلى مستوى المجالات ككل فقد بلغ معامل ارتباط المجال الأول "أبعاد إدارة المخاطر لسلسلة الإمداد" بالدرجة الكلية للاستبانة (0.985)، بينما بلغ معامل ارتباط المجال الثاني "الميزة التنافسية للمطور العقاري" بالدرجة الكلية للاستبانة (0.856)، وكانت جميع معاملات الارتباط (الصدق) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من صدق الأبعاد الفرعية والمجالات الرئيسية للبيانات التي تم جمعها من أفراد العينة.

جدول قم (5) : معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبانة والمجالات والأبعاد الفرعية

المجال	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المجال الأول (المتغير المستقل) أبعاد إدارة المخاطر لسلسلة الإمداد	بعد إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها	5	*0.809	0.00
	إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوث الخطر	7	*0.796	0.00
	إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوث الخطر	7	*0.823	0.00
أبعاد المجال الأول ككل "أبعاد إدارة المخاطر لسلسلة الإمداد "				
المجال الثاني (المتغير التابع) الميزة التنافسية للمطور العقاري	الميزة التنافسية للمطور العقاري في المملكة العربية السعودية	9	*0.856	0.00

2-صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد أو المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ويتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة و الدرجة الكلية للبعد أو المجال الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة ككل. وفيما يلي عرض لنتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة حسب الأبعاد والمجالات التي تتكون منها.

جدول رقم (6) : معاملات صدق الاتساق الداخل لفقرات البعد الأول

م	التنبؤ بمخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يقوم المطور العقاري بتحليل بيئة سلاسل الإمداد بدقة لتحديد وتقييم مصادر الخطر.	0.895	0.000
2	يقوم المطور العقاري بتدريب مختلف الإدارات بالمؤسسة لمواجهة وإدارة مخاطر سلاسل الإمداد.	0.573	0.000
3	لدى المطور العقاري هيكل تنظيمي يسمح بالتعامل مع مختلف أنواع مخاطر سلاسل الإمداد.	0.658	0.000
4	لدى المطور العقاري خطط واضحة بهدف التصدي للمخاطر وتقليل الأضرار إلى أقصى حد ممكن.	0.821	0.000
5	تقديم تقارير دقيقة للإدارة العليا بن ملامح الخطر المتوقع وطرق المواجهة.	0.642	0.000

يتضح من خلال الجدول السابق بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول "إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها"، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، وحيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال بين (0.573) للفقرة الثانية والتي تنص على "يقوم المطور العقاري بتدريب مختلف الإدارات بالمؤسسة لمواجهة وإدارة مخاطر سلاسل الإمداد." و (0.895) للفقرة الأولى التي تنص على "يقوم المطور العقاري بتحليل بيئة سلاسل الإمداد بدقة لتحديد وتقييم مصادر الخطر".

جدول رقم (7) : معاملات صدق الاتساق الداخل لفقرات البعد الثاني

م	إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوث الخطر	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يقوم المطور العقاري بتحليل المخاطر وتصنيفها من حيث أسباب حدوثها وآثارها.	0.688	0.000
2	يعمل المطور العقاري على رفع مستويات المخزون لتجنب العطل في سلاسل الإمداد وضمان استمراريتها	0.925	0.000
3	يقوم المطور العقاري بمشاركة المخاطر مع مختلف الأطراف ذات العلاقة في سلاسل الإمداد.	0.705	0.000

4	يقوم المطور العقاري بوضع استراتيجيات لتقليل المخاطر.	0.863	0.000
5	يتحكم المطور العقاري بحجم المخزون من خلال أساليب علمية حديثة.	0.623	0.000
6	يقوم المطور العقاري بالتنسيق والتعاون بين مختلف الإدارات في الشركة المبيعات والتسويق والإنتاج والتطوير والمشتريات والتمويل لمواجهة المخاطر المحتملة	0.721	0.000
7	"يتعامل المطور العقاري مع مواجهة المخاطر بأساليب	0.824	0.000

يتضح من خلال الجدول السابق بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني " إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوث الخطر"، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال بين (0.623) للفقرة الخامسة والتي تنص على " يتحكم المطور العقاري بحجم المخزون من خلال أساليب علمية حديثة." و (0.925) للفقرة الثانية التي تنص على " يعمل المطور العقاري على رفع مستويات المخزون لتجنب العطل في سلاسل الإمداد وضمان استمراريته"

جدول رقم (8) : معاملات صدق الاتساق الداخل لفقرات البعد الثالث

م	إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوث الخطر	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتم تحليل بيئة عمل شركة التطوير العقاري لتحديد نقاط الضعف ووضع خطط للطوارئ.	0.788	0.000
2	يقوم المطور العقاري بإعادة النظر فيما يتعلق بمصادر التوريد	0.905	0.000
3	يقوم المطور العقاري بإعادة تخطيط نظام الإمداد من خلال تحليل أساليب النقل الأكثر عرضة للمخاطر	0.805	0.000
4	يقوم المطور العقاري بإعادة تخطيط نظام المعلومات لتحسين تدفقاتها من خلال سلاسل الإمداد	0.763	0.000
5	يقوم المطور العقاري بإنشاء هياكل وآليات حوكمة مناسبة لضمان الإشراف وإدارة المخاطر في سلاسل الإمداد	0.635	0.000
6	يقوم المطور العقاري بتقييم مختلف الآثار الناتجة عن مخاطر سلاسل الإمداد	0.821	0.000
7	"يقوم المطور العقاري بالتنسيق والتعاون بين مختلف الإدارات في الشركة: المبيعات والتسويق و الإنتاج والتطوير والمشتريات والتمويل لتقييم	0.924	0.000

يتضح من خلال الجدول السابق بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني " إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوث الخطر"، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال بين (0.635) للفقرة الخامسة والتي تنص على " يقوم المطور العقاري بإنشاء هياكل وآليات حوكمة مناسبة لضمان الإشراف وإدارة المخاطر في سلاسل الإمداد." و (0.924) للفقرة السابعة التي تنص على " يقوم المطور العقاري بالتنسيق والتعاون بين مختلف الإدارات في الشركة: المبيعات والتسويق و الإنتاج والتطوير والمشتريات والتمويل لتقييم".

جدول رقم (9): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الميزة التنافسية للمطور العقاري

م	الميزة التنافسية للمطور العقاري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يعمل المطور العقاري على تحسين سمعتها عبر إقامة تحالفات ناجحة مع الشركات	0.548	0.00
2	يحظى العميل بثقة عالية للعلامة التجارية للمطور العقاري أمام العلامات المنافسة الأخرى	0.776	0.00
3	امتلاك المطور العقاري وسائل متطورة لتحسين القدرة على المنافسة في مجال التطوير العقاري السكني والتجاري	0.784	0.00
4	تعكس سمعة العلامة التجارية للمطور العقاري الانطباعات والتوقعات التي تدور في ذهن العميل حول الخدمات.	0.830	0.00
5	رضا العملاء في اهتمامات الإدارة العليا	0.955	0.00
6	يعمل المطور العقاري على تلبية احتياجات العملاء بجودة ودقة عالية	0.804	0.00
7	يلتزم المطور العقاري بالمواعيد والوقت مع العملاء	0.725	0.00
8	حصول العميل على الخدمات حسب المواصفات المطلوبة	0.757	0.00
9	تعتبر مبيعات المطور مقبولة مقارنة مع المنافسين	0.509	0.00

يتضح من خلال الجدول السابق بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثاني " الميزة التنافسية للمطور العقاري"، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث تراوحت قيم معاملات صدق

الاتساق الداخلي لفقرات المجال بين (0.509) للفقرة التاسعة والتي تنص على " تعتبر مبيعات المطور مقبولة مقارنة مع المنافسين." و (0.955) للفقرة الخامسة التي تنص على " رضا العملاء في اهتمامات الإدارة العليا." وبناءً على الطرق السابقة، اتضح للباحث صدق أداة البحث (الاستبانة).

3- ثبات أداة البحث:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي الاستبانة نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها عدة مرات متتالية (الجرجاوي، 2010، صفحة 97). حيث أن الثبات يختص بمدى الوثوق في البيانات التي نحصل عليها من خلال تطبيق أداة البحث على العينة التجريبية، بمعنى أن النتائج التي يتم الحصول عليها من خلال تحليل بيانات أداة البحث يجب ألا تتأثر بالعوامل التي تعود إلى أخطاء الصدفة، فهو يعني دقة أداة البحث، وبصورة مختصرة يمكن وصف الثبات بأنه ضمان الحصول على نفس النتائج تقريباً إذا تم إعادة تطبيق الأداة على نفس المجموعة من الأفراد، وهذا يعني قلة تأثير عوامل الصدفة والعشوائية على نتائج الأداة (السيد، 2006، صفحة 2)

وتتضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) العديد من أساليب حساب الثبات، وفي هذا البحث اعتمد الباحث على طريقة ، ألفا كرونباخ، كما يلي:

تعتمد هذه الطريقة على الاتساق في إجابات الأفراد على فقرات المقياس، وعندما يكون المقياس متجانساً فإن كل فقرة فيه تقيس نفس العوامل العامة التي يقيسها المقياس، ويتم حساب معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام طريقة ألفا كرونباخ (حسن ع.، 2011، صفحة 16).

جدول رقم (10) : أدناه يوضح نتائج حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات :

المجال	عدد الفقرات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
بعد إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها	5	0.844
إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوث الخطر	7	0.812
إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوث الخطر	7	0.805
إدارة مخاطر سلاسل الإمداد	19	0.892
الميزة التنافسية للمطور العقاري	9	0.857

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مرتفعة بشكل عام لجميع أبعاد ومجالات الاستبانة، حيث على مستوى أبعاد إدارة مخاطر سلاسل الإمداد نجد أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.844) وذلك للبعد الأول " بعد إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها " و(0.805) للبعد الثالث " إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوث الخطر"، كما اتضح حصول بعد المجال " الميزة التنافسية للمطور العقاري " معامل ثبات بمقدار 0.857 لجميع فقرات البعد. وتشير جميع النتائج السابقة وجود درجة مرتفعة من الثبات في البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة.

سابعاً: التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

هناك نوعين من الاختبارات الإحصائية، النوع الأول يطلق عليه الاختبارات المعلمية (Parametric Tests)

والنوع الثاني يطلق عليه الاختبارات اللامعلمية (Non Parametric Tests).

ويشترط لاستخدام الاختبارات المعلمية التوزيع الطبيعي للبيانات المراد إجراء الاختبارات الإحصائية عليها، بينما تستخدم الاختبارات اللامعلمية كبديل للاختبارات المعلمية في حال عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات ولكن ذلك يكون فقط في حال العينات الصغيرة التي يقل حجمها عن (30) مفردة، بينما العينات

التي يزيد حجمها عن (30) مفردة يمكن التخلي عن شرط التوزيع الطبيعي وذلك وفقاً لما تقره نظرية النهاية المركزية (ربيع أ.، 2007، صفحة 111)

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (1)، وتكون الباحث قد تأكدت من صدق وثبات استبانة البحث مما يجعلها على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته.

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث
اعتمد هذا البحث على استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.22) لمعالجة وتحليل البيانات إحصائياً واختبار صحة فرضيات البحث. وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تم استخدامها في البحث:

الأساليب الوصفية، وتمثلت فيما يلي:

أ. النسب المئوية والتكرارات: والتي تم استخدامها في وصف أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية.

ب. الوسط (المتوسط) الحسابي : تم استخدامه بغرض توضيح مدى موافقة أفراد عينة البحث على أبعاد ومجالات البحث.

ج. الانحراف المعياري: والذي تم استخدامه لقياس مدى تشتت وانحرافات إجابات أفراد عينة البحث على الفقرات والأبعاد عن الوسط الحسابي لها، حيث أن انخفاض قيمة الانحراف واقتربها من الصفر تدل على مدى تركيز الإجابات وانخفاض تشتتها.

د. الوزن النسبي : وهو عبارة عن نسبة متوسط الإجابات على فقرة ما أو بعد ما إلى الدرجة العظمى للمقياس المستخدم، ويستخدم بغرض تحويل درجة الوسط الحسابي للإجابات إلى درجة مئوية.

تاسعاً: الصعوبات التي واجهت الباحث

1 . عدم تعاون بعض أفراد العينة من حيث قبول تعبئة الاستبانة.

2 . ندرة الكتب والدراسات السابقة التي تناولت موضوع المخاطر وسلاسل الإمداد على قطاع التطوير العقاري

، وخاصة المراجع المحلية والعربية منها.

3 . الصعوبة في ربط النتائج المتعلقة بعلاقة بعض أبعاد سياسات مخاطر سلاسل الإمداد بفاعلية أداء المطور

العقاري مع دراسات أخرى نظراً لندرة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة ذاتها.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث

أولاً: تحليل خصائص عينة البحث

ثانياً: نتائج تحليل مجالات و أبعاد البحث

ثالثاً: اختبار ومناقشة فرضيات البحث

مقدمة

يستعرض الباحث في هذا الفصل تحليل بيانات البحث واختبار فرضياته. حيث أنها في البداية يستعرض الوصف الإحصائي لعينة البحث وذلك من خلال عرض توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية (مكان العمل، الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

كما استعرض الباحث نتائج تحليل مجالات وأبعاد البحث، وذلك من خلال تحليل النتائج المتعلقة بمجالي سياسات إطار الأمن السيبراني، والميزة التنافسية للمطور العقاري . بالإضافة لاختبار فرضيات البحث الثلاثة الرئيسة ومناقشتها. كما وضع الباحث أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال الاجراءات الإحصائية التحليلية، إذ تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج البحث.

أولاً: تحليل خصائص عينة البحث

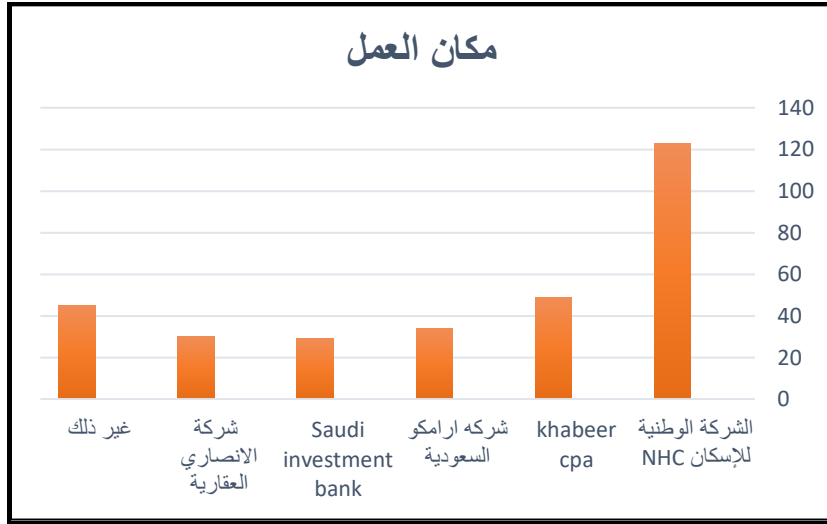
يتضمن تحليل خصائص عينة البحث الوصف الإحصائي للعينة وفق الخصائص والسمات الشخصية والتي تمثلت بكل من (مكان العمل، الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) وفيما يلي عرض لنتائج عينة البحث وفق هذه الخصائص في الجدول الموضح أدناه :

جدول رقم (11): نتائج عينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
مكان العمل	الشركة الوطنية للإسكان NHC	123	40%
	khabeer cpa	49	16%
	شركة ارامكو السعودية	34	11%
	Saudi investment bank	29	9%
	وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان	30	10%
	غير ذلك	45	15%
المجموع		310	100%

68%	210	ذكر	الجنس
32%	100	أنثى	
100%	310	المجموع	
29%	90	أقل من 33 سنة	العمر
42%	130	من 33 الى أقل من 44 سنة	
18%	55	من 44 الى أقل من 55 سنة	
11%	35	55 عام فأكثر	
100%	310	المجموع	
13%	40	ثانوية عامة	المؤهل العلمي
63%	195	بكالوريوس	
18%	55	دراسات عليا	
6%	20	غير ذلك	
100%	310	المجموع	
13%	40	أقل من 3 سنوات	سنوات الخبرة في مجال العمل
19%	60	من 3-5 سنوات	
40%	125	أكثر من 5 سنوات	
27%	85	غير ذلك	
%100	310	المجموع	

- توزيع عينة البحث حسب مكان العمل

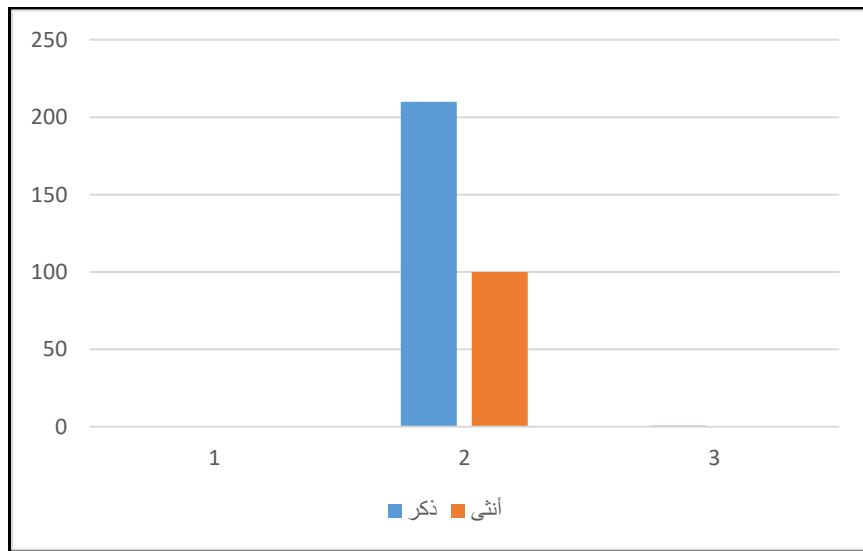


شكل رقم (1): توزيع عينة البحث حسب مكان العمل

يتضح من البيانات الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بتوزيع عينة البحث حسب مكان العمل، بأن نصيب الشركة الوطنية للإسكان NHC كان الأكبر حيث بلغت نسبة الأفراد العاملين في الشركة الوطنية للإسكان NHC من عينة البحث (40 %) بواقع (123) موظف.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن عدد العاملين الإجمالي في الشركة الوطنية للإسكان NHC أكبر من باقي الشركات، وبالتالي فإن عدد أفراد العينة يتناسب مع عدد أفراد العاملين الإجمالي.

توزيع عينة البحث حسب الجنس

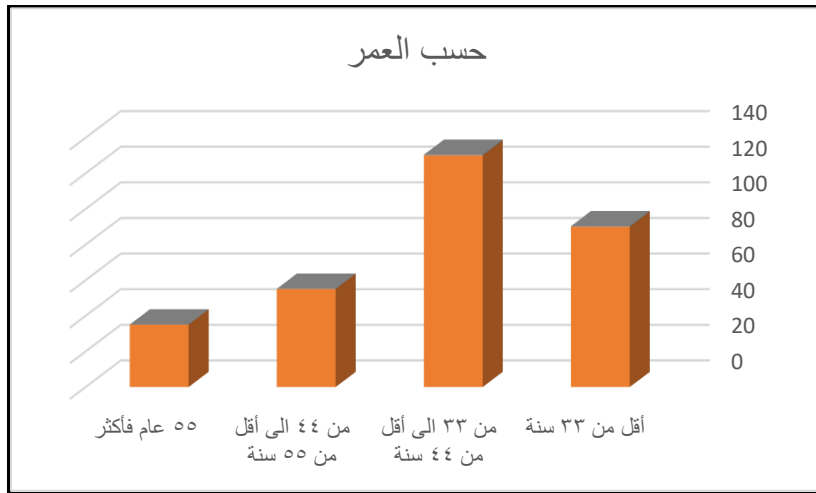


شكل رقم (2) : توزيع عينة البحث حسب الجنس

يتضح من الجدول أعلاه (والمتعلقة بتوزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس، أن غالبية أفراد عينة البحث كانوا من الذكور بنسبة (68.0 %) بواقع (210) موظف، في حين شكلت الإناث من عينة البحث نسبة تبلغ (32 %) بواقع (100) موظفة.

ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى العادات والتقاليد السائدة في المجتمع والتي تفضل الذكور على الإناث في العمل، حيث أن قدرات الذكور تتمثل بشكل أكبر في تحمل ضغوط وظروف العمل، وهذا يجعل عدد العاملات الإناث في شركات التطوير العقاري أقل من عدد العاملين الذكور. وتتوافق هذه البيانات مع التقارير الإحصائية الصادرة عن الهيئة العامة للإحصاء،

- توزيع عينة البحث حسب العمر:

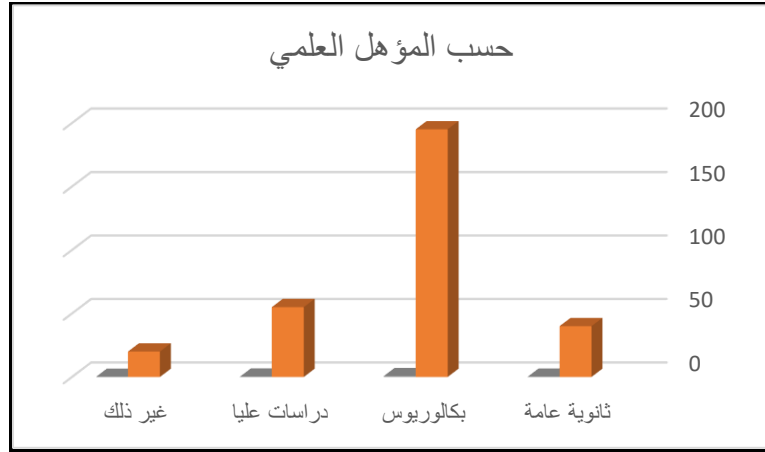


شكل رقم (3) : توزيع عينة البحث حسب العمر

يتضح من الجدول أعلاه لتوزيع أفراد عينة البحث حسب المسمى الوظيفي، بأن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث من سن 33 إلى أقل من 44 سنة وذلك بنسبة (42 %) بواقع (130) موظف، أما في المرتبة الأخيرة جاء فئة أكبر من 55 عام بنسبة (11 %) وبواقع (35) موظف.

وتبين تلك النتيجة للباحث ذلك إلى أن العاملين والموظفين في هذا القطاع من العمر المتوسط للشباب وهو قمة النشاط والحيوية في مجال العمل الذي يتطلب أيضا خبرات وعلوم محدثة في مجال العمل.

- توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي :

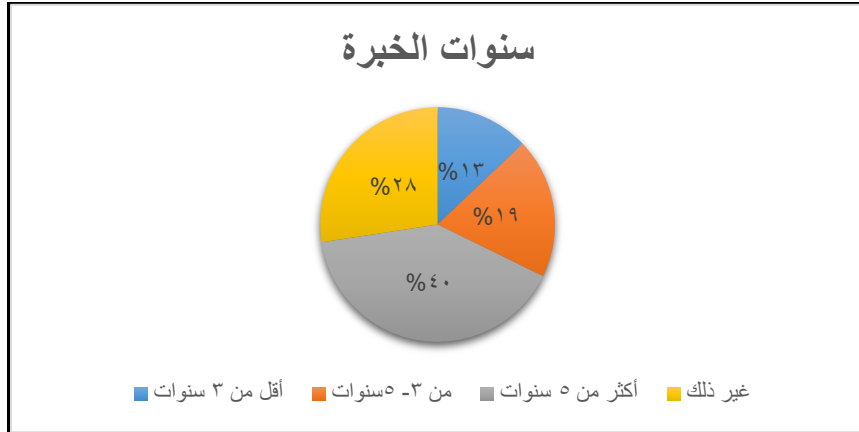


شكل رقم (4) : توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي

يتضح من الجدول أعلاه لتوزيع أفراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي، بأن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث من خريجي مرحلة البكالوريوس وذلك بنسبة (63 %) بواقع (195) موظف.

وتبين تلك النتيجة للباحث ذلك إلى أن العاملين والموظفين في هذا القطاع من الفئة المتخصصة علمياً ومهنيًا مما يؤشر إلى وجود توفر الكفاءات المتخصصة للعمل في هذا القطاع.

توزيع عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة في مجال العمل :



شكل رقم (5) : توزيع عينة البحث حسب مجال العمل

يلاحظ الباحث من الجدول التالي لتوزيع أفراد عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة في مجال العمل بأن غالبية أفراد عينة البحث بنسبة (40 %) وبواقع (125) موظف، تزيد سنوات خبرتهم عن 5 سنوات.

ويرى الباحث أن ذلك يدل على أن العاملين في شركات التطوير العقاري يتمتعون بخبرة جيدة ومعلومات محدثة ولديهم معرفة كافية في مجال عملهم في الشركات مما يساهم في زيادة إدراكهم لأهمية إدارة المخاطر لسلاسل الامداد واثّر ذلك على الميزة التنافسية للشركات.

ثانياً: نتائج تحليل مجالات و أبعاد البحث

يعرض الباحث فيما يلي نتائج تحليل مجالات وأبعاد البحث، حيث يستعرض في البداية تحليل النتائج المتعلقة بالمجال الأول والذي يمثل المتغير المستقل (أبعاد إدارة المخاطر لسلسلة الإمداد)، ثم نستعرض نتائج التحليل المتعلقة بالمجال الثاني والذي يمثل المتغير التابع (الميزة التنافسية للمطور العقاري).

ومن الجدير بالذكر أن الباحثين يقومون بالتعليق على أعلى فقرة، وأدنى فقرة في نتائج التحليل الإحصائي لتوضيح سبب حصولها على ذلك الترتيب من وجهة نظرهم.

1. تحليل النتائج المتعلقة بالمجال الأول " أبعاد إدارة المخاطر لسلسلة الإمداد "

يستعرض الباحث فيما يلي النتائج المتعلقة بالمجال الأول "أبعاد إدارة المخاطر لسلسلة الإمداد"، وبناء على ذلك فإنه تم استعراض نتائج كل بعد من أبعاد المجال على حدى (بعد إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها ، بعد إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوثها ، بعد إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوثها).

أ. النتائج المتعلقة بالبعد الأول " بعد إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها. "

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول " بعد إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها " الذي يندرج تحت المجال الأول " مخاطر سلاسل الامداد"، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد ومن ثم تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للبعد.

النتائج المتعلقة بفقرات البعد الأول " بعد إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها ":

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "بعد إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها " الذي يندرج تحت المجال الأول "أبعاد إدارة المخاطر لسلسلة الإمداد "، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد ومن ثم تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للبعد، كما تم التحقق من مساواة متوسطات الإجابة على

فقرات البعد للقيمة (3) التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار One Sample T-Test

جدول رقم (12): نتائج تحليل مجالات وأبعاد البحث

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
1	يقوم المطور العقاري بتحليل بيئة سلاسل الإمداد بدقة لتحديد وتقييم مصادر الخطر.	4.36	0.863	87%	8.635	0.00	1
2	يقوم المطور العقاري بتدريب مختلف الإدارات بالمؤسسة لمواجهة وإدارة مخاطر سلاسل الإمداد.	3.53	1.440	71%	5.917	0.00	5
3	لدى المطور العقاري هيكل تنظيمي يسمح بالتعامل مع مختلف أنواع مخاطر سلاسل الإمداد.	4.15	1.060	83%	19.969	0.00	2
4	لدى المطور العقاري خطط واضحة بهدف التصدي للمخاطر وتقليل الأضرار إلى أقصى حد ممكن.	3.88	1.185	78%	15.901	0.00	3
5	تقديم تقارير دقيقة للإدارة العليا بن ملامح الخطر المتوقع وطرق المواجهة.	3.79	1.172	76%	12.531	0.00	4
	الدرجة الكلية للبعد	3.94	1.15	79%	12.6	0.00	---

من الجدول أعلاه، يمكن استخلاص ما يلي:

أن الفقرة الأولى التي تنص على " يقوم المطور العقاري بتحليل بيئة سلاسل الإمداد بدقة لتحديد وتقييم مصادر الخطر." جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (4.36 من 5.0)، بوزن نسبي 87 % ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة البحث، وذلك تبعاً للجدول السابق . والذي يوضح مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومجالات البحث. ويرى الباحث أن هذا يشير بدوره إلى الدور الذي يقوم به المطور العقاري بتحليل بيئة سلاسل الإمداد بدقة لتحديد وتقييم مصادر الخطر والتنبؤ بها من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

أما الفقرة الثانية من فقرات البعد والتي تنص على " يقوم المطور العقاري بتدريب مختلف الإدارات بالمؤسسة لمواجهة وإدارة مخاطر سلاسل الإمداد." جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.53 من 5.0) بوزن نسبي 71 %، وتشير هذه القيمة لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى أن الشركات بحاجة لإعطاء اهتمام أكبر في مجال تدريب مختلف الإدارات بالشركة لمواجهة وإدارة مخاطر سلاسل الإمداد ، حيث اتضح للباحثين أثناء الدراسة الاستطلاعية التي قاموا بها أن العاملين بحاجة للمزيد من الدورات التدريبية بالقدر الذي يزيد من كفاءة العاملين لدى تلك الشركات ويلاحظ من خلال الجدول السابق أيضاً أن قيم اختبار (T) للتحقق من أن متوسط الإجابات يزيد عن القيمة (3) التي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حيث أن قيمة (Sig) 0.000 ، وكانت جميع المتوسطات تزيد عن الدرجة الحيادية (3)، ويشير ذلك إلى أن متوسط الإجابة على كل فقرة من فقرات البعد تزيد عن القيمة (3) زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ، ويشير ذلك لأن موقف أفراد عينة البحث تجاه بعد " بعد إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها " يتجه نحو الموقف الإيجابي .

النتائج المتعلقة بفقرات البعد الثاني " إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوث الخطر ":

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني " إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوث الخطر " الذي يندرج تحت المجال الأول "أبعاد إدارة المخاطر لسلسلة الإمداد "، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد ومن ثم تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للبعد، كما تم التحقق من مساواة متوسطات الإجابة على فقرات البعد للقيمة (3) التي تعبر عن الدرجة الحياضية باستخدام اختبار (One Sample T-Test).

جدول رقم (13) حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
1	يقوم المطور العقاري بتحليل المخاطر وتصنيفها من حيث أسباب حدوثها وآثارها.	3.68	0.81	74%	6.5	0.00	5
2	يعمل المطور العقاري على رفع مستويات المخزون لتجنب العطل في سلاسل الإمداد وضمان استمراريتها	3.57	0.71	68%	6.42	0.00	6
3	يقوم المطور العقاري بمشاركة المخاطر مع مختلف الأطراف ذات العلاقة في سلاسل الإمداد.	3.87	0.68	77%	9.9	0.00	2
4	يقوم المطور العقاري بوضع استراتيجيات لتقليل المخاطر.	3.85	0.82	77%	8.0	0.00	3
5	يتحكم المطور العقاري بحجم المخزون من خلال أساليب علمية حديثة.	3.36	0.43	72%	14.7	0.00	7
6	يقوم المطور العقاري بالتنسيق والتعاون بين مختلف الإدارات في الشركة المبيعات والتسويق والإنتاج والتطوير والمشتريات والتمويل لمواجهة المخاطر المحتملة	3.93	0.69	79%	10.5	0.00	1
7	"يتعامل المطور العقاري مع مواجهة المخاطر بأساليب علمية حديثة"	3.46	0.69	74%	12.4	0.00	4
----	الدرجة الكلية للبعد	3.83	0.69	77%	9.9	0.00	----

ومن الجدول أعلاه، يمكن استخلاص ما يلي:

أن الفقرة السادسة التي تنص على " يقوم المطور العقاري بالتنسيق والتعاون بين مختلف الإدارات في الشركة المبيعات والتسويق والإنتاج والتطوير والمشتريات والتمويل لمواجهة المخاطر المحتملة." جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.93 من 5.0)، بوزن نسبي 79 % ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة البحث، وذلك تبعاً للجدول السابق . والذي يوضح مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومجالات البحث ويرى الباحث أن هذا يشير بدوره إلى الدور الذي تقوم به الشركات من جهة بالتنسيق والتعاون بين مختلف الإدارات داخل الشركة لمواجهة المخاطر والتحديات التي تواجه الشركة من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

أما الفقرة الخامسة من فقرات البعد والتي تنص على " يتحكم المطور العقاري بحجم المخزون من خلال أساليب علمية حديثة." جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.36 من 5.0) بوزن نسبي 72 %، وتشير هذه القيمة لوجود درجة كبيرة من الموافقة على هذه الفقرة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى أن الشركات بحاجة لإعطاء اهتمام أكبر في جانب التحكم في مخزون الموارد باتباع الوسائل الحديثة الإدارية والتقنية،

ويلاحظ من خلال الجدول السابق أيضاً أن قيم اختبار (T) للتحقق من أن متوسط الإجابات يزيد عن القيمة (3) التي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حيث أن قيمة 0.000 (Sig) ، وكانت جميع المتوسطات تزيد عن الدرجة الحيادية (3)، ويشير ذلك إلى أن متوسط الإجابة على كل فقرة من فقرات البعد تزيد عن القيمة (3) زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ، ويشير ذلك لأن موقف أفراد عينة البحث تجاه بعد " إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوث الخطر " يتجه نحو الموقف الإيجابي.

النتائج المتعلقة بفقرات البعد الثالث " إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوث الخطر":

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني " إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوث الخطر" الذي يندرج تحت المجال الأول "أبعاد إدارة المخاطر لسلسلة الإمداد"، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد ومن ثم تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للبعد، كما تم التحقق من مساواة متوسطات الإجابة على فقرات البعد للقيمة (3) التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار (One Sample T-Test).

جدول رقم (14) حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	الاحتمالية القيمة	الترتيب
1	يتم تحليل بيئة عمل شركة التطوير العقاري لتحديد نقاط الضعف ووضع خطط للطوارئ.	3.98	1.22	80%	6.4	0.00	4
2	يقوم المطور العقاري بإعادة النظر فيما يتعلق بمصادر التوريد	4.01	1.18	80%	6.32	0.00	3
3	يقوم المطور العقاري بإعادة تخطيط نظام الإمداد من خلال تحليل أساليب النقل الأكثر عرضة للمخاطر	3.83	1.32	77%	8.4	0.00	6
4	يقوم المطور العقاري بإعادة تخطيط نظام المعلومات لتحسين تدفقاتها من خلال سلاسل الإمداد	3.75	1.34	75%	8.0	0.00	7
5	يقوم المطور العقاري بإنشاء هياكل وآليات حوكمة مناسبة لضمان الإشراف وإدارة المخاطر في سلاسل الإمداد	3.90	1.30	78%	14.6	0.00	5
6	يقوم المطور العقاري بتقييم مختلف الآثار الناتجة عن مخاطر سلاسل الإمداد	4.02	1.25	80%	10.3	0.00	2
7	يقوم المطور العقاري بالتنسيق والتعاون بين مختلف الإدارات في الشركة: المبيعات والتسويق و الإنتاج والتطوير والمشتريات	4.21	1.19	84%	12.3	0.00	1

						والتمويل لتقييم مختلف الآثار الناتجة عن المخاطر
----	0.00	9.5	%79	1.26	3.96	الدرجة الكلية للبعد

ومن الجدول أعلاه، يمكن استخلاص ما يلي:

أن الفقرة السابعة التي تنص على " يقوم المطور العقاري بالتنسيق والتعاون بين مختلف الإدارات في الشركة: المبيعات والتسويق و الإنتاج والتطوير والمشتريات والتمويل لتقييم مختلف الآثار الناتجة عن المخاطر." جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (4.21 من 5.0)، بوزن نسبي 84 % ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة البحث، وذلك تبعاً للجدول السابق . والذي يوضح مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومجالات البحث ويرى الباحث أن هذا يشير بدوره إلى الدور الذي تقوم به الشركات من جهة بالتنسيق والتعاون بين مختلف الإدارات داخل الشركة لتقييم الآثار الناتجة عن وقوع المخاطر ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعافي من آثارها واستمرارية الأعمال من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

أما الفقرة الخامسة من فقرات البعد والتي تنص على " يقوم المطور العقاري بإعادة تخطيط نظام المعلومات لتحسين تدفقاتها من خلال سلاسل الإمداد." جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.75 من 5.0) بوزن نسبي 75 %، وتشير هذه القيمة لوجود درجة كبيرة من الموافقة على هذه الفقرة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى أن المطور العقاري بحاجة لإعطاء اهتمام أكبر في جانب إعادة تخطيط نظام المعلومات لتحسين تدفقاتها من خلال سلاسل الإمداد .

ويلاحظ من خلال الجدول السابق أيضاً أن قيم اختبار (T) للتحقق من أن متوسط الإجابات يزيد عن القيمة (3) التي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حيث أن قيمة 0.000 (Sig) ، وكانت جميع المتوسطات تزيد عن الدرجة الحيادية (3)، ويشير ذلك إلى

أن متوسط الإجابة على كل فقرة من فقرات البعد تزيد عن القيمة (3) زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ، ويشير ذلك لأن موقف أفراد عينة البحث تجاه بعد " إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوث الخطر " يتجه نحو الموقف الإيجابي.

تحليل النتائج المتعلقة بالمجال الثاني " الميزة التنافسية للمطور العقاري "

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المجال الثاني الذي يمثل المتغير التابع ضمن هذا البحث " الميزة التنافسية للمطور العقاري "، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال ومن ثم حساب المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للمجال، كما تم التحقق من مساواة متوسطات الإجابة على فقرات البعد للقيمة (3) التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار (One Sample T-Test) .

جدول رقم (15) : يوضح نتائج التحليل المتعلقة بفقرات المجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
1	يعمل المطور العقاري على تحسين سمعتها عبر إقامة تحالفات ناجحة مع الشركات	4.25	0.899	85%	9.3	0	9
2	يحظى العميل بثقة عالية للعلامة التجارية للمطور العقاري أمام العلامات المنافسة الأخرى	4.42	0.926	88%	10.7	0.00	8
3	امتلاك المطور العقاري وسائل متطورة لتحسين القدرة على المنافسة في مجال التطوير العقاري السكني والتجاري	4.43	0.948	89%	6.12	0.00	7
4	تعكس سمعة العلامة التجارية للمطور العقاري الانطباعات والتوقعات التي تدور في ذهن العميل حول الخدمات	4.59	0.735	92%	14.9	0.00	5
5	رضا العملاء في اهتمامات الإدارة العليا	4.62	0.674	92%	13.1	0.00	3

6	يعمل المطور العقاري على تلبية احتياجات العملاء بجودة ودقة عالية	4.78	1.088	96%	8.7	0.00	1
7	يلتزم المطور العقاري بالمواعيد والوقت مع العملاء	4.53	0.97	91%	16.3	0.00	6
8	حصول العميل على الخدمات حسب المواصفات المطلوبة	4.65	0.925	93%	4.9	0.00	2
9	تعتبر مبيعات المطور مقبولة مقارنة مع المنافسين	4.61	0.947	92%	14.3	0.00	4
الدرجة الكلية للبعد		4.54	0.90	91%	10.9	0.000	----

يستعرض الباحث فيما يلي النتائج المتعلقة بالمجال الثاني وهو "الميزة التنافسية للمطور العقاري" وبناء على ذلك فإنه تم استعراض نتائج كل أبعاد المجال الثاني وهو (الميزة التنافسية للمطور العقاري).

أن الفقرة السادسة التي تنص على " يعمل المطور العقاري على تلبية احتياجات العملاء بجودة ودقة عالية." جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (4.78 من 5)، بوزن نسبي 96 % ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة البحث، وذلك تبعاً للجدول السابق . والذي يوضح مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومجالات البحث. ويرى الباحث أن هذا يشير بدوره إلى طبيعة وفعالية الدور الذي يقوم به المطور العقاري تجاه تلبية احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة بجودة ودقة عالية من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

أما الفقرة الأولى من فقرات البعد والتي تنص على " يعمل المطور العقاري على تحسين سمعتها عبر إقامة تحالفات ناجحة مع الشركات." جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.25 من 5) بوزن نسبي 85 %، وتشير هذه القيمة لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى أن المطور العقاري بحاجة إلى دراسة التحالفات مع الكيانات العقارية الأخرى من أجل تطوير الأعمال وزيادة المساحة التنافسية لتشمل مجالات ونطاقات أوسع .

ويلاحظ من خلال الجدول السابق أيضاً أن قيم اختبار (T) للتحقق من أن متوسط الإجابات يزيد عن القيمة (3) التي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حيث أن قيمة 0.000 (Sig) ، وكانت جميع المتوسطات تزيد عن الدرجة الحيادية (3)، ويشير ذلك إلى أن متوسط الإجابة على كل فقرة من فقرات البعد تزيد عن القيمة (3) زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ، ويشير ذلك لأن موقف أفراد عينة البحث تجاه بعد " الميزة التنافسية للمطور العقاري " يتجه نحو الموقف الإيجابي .

ثالثاً: اختبار ومناقشة فرضيات البحث

يستعرض الباحث فيما يلي نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية للبحث، بالإضافة للفرضيات الفرعية. حيث أن الفرضية الأولى تختبر وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (مخاطر سلاسل الإمداد والميزة التنافسية للمطور العقاري) بأبعاده الثلاثة، والمتغير التابع (الميزة التنافسية للمطور العقاري). أما الفرضية الثانية تختبر وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين على مجالي مخاطر سلاسل الإمداد والميزة التنافسية للمطور العقاري .

الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على "يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مخاطر سلاسل الإمداد والميزة التنافسية للمطور العقاري في المملكة". ويتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية، وقد تم التحقق من صحتها من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد المجال الأول " أبعاد إدارة المخاطر لسلسلة الإمداد .

من ناحية إحصائية، فإنه يتم اختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، ويتم الحكم على نتيجة الاختبار بناءً على قيمة مستوى الدلالة المحسوبة للاختبار (Sig) ، كما يلي:

- في حال كانت قيمة (Sig) أقل من مستوى 0.05 ، يتم رفض الفرضية العدمية والتوصل لصحة الفرضية البديلة، ويقال عندها أن الاختبار معنوي، ويعني ذلك وجود علاقة حقيقية وذات دلالة إحصائية.

- في حال كانت قيمة (Sig) أعلى من 0.05 ، يتم قبول الفرضية العدمية، ويعني ذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

وفيما يلي نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها للتحقق من وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة (بعد إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها ، إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوث الخطر و إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوث الخطر) والمتغير التابع المتمثل في " الميزة التنافسية للمطور العقاري " .

أ. بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها و الميزة التنافسية للمطور العقاري في المملكة " .

بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل " بعد إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها " والمتغير التابع " الميزة التنافسية للمطور العقاري في المملكة " ، ($r = 0.439$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05 حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{Sig} = 0.000$) ، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها و الميزة التنافسية للمطور العقاري في المملكة. وبذلك يستنتج الباحث رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض " عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها و الميزة التنافسية للمطور العقاري في المملكة " ، وهذه النتيجة تتفق مع فرضية الباحثين.

جدول رقم (16) : يوضح ارتباط بيرسون بالمتغير التابع.

المتغير التابع الميزة التنافسية للمطور العقاري في المملكة			المتغير المستقل
مستوى الدلالة (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون (r)	عدد الاجابات	بعد إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها
0.000	*0.439	310	

يعزو الباحث ذلك إلى ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالاهتمام بإدارة المخاطر التي تحيط بأعمالها والعمل على التنبؤ بالمخاطر قبل حدوثها ووضع الخطط اللازمة لذلك من خلال لجان وورش عمل مختصة.

ب. بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية:

"يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوث الخطر والميزة التنافسية للمطور العقاري في المملكة".

بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل " إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوث الخطر" والمتغير التابع " الميزة التنافسية للمطور العقاري في المملكة"، ($r = 0.580$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05 حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{Sig} = 0.000$)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوث الخطر والميزة التنافسية للمطور العقاري في المملكة. وبذلك يستنتج الباحث رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض "عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوث الخطر والميزة التنافسية للمطور العقاري في المملكة"، وهذه النتيجة تتفق مع فرضية الباحثين.

جدول رقم (17) علاقة المتغير التابع بمعمل ارتباط بيرسون

المتغير التابع الميزة التنافسية للمطور العقاري في المملكة			المتغير المستقل
مستوى الدلالة (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون (r)	عدد الاجابات	إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوث الخطر
0.000	*0.580	310	

يرى الباحث أنه لكي تتجنب شركات التطوير العقاري المخاطر وتحد من تأثيراتها في حال وقوعها، يجب أن تتوفر لديها الخطط اللازمة لكيفية التعامل مع المخاطر في اثناء وقوعها لكي تحافظ على استمرارية الأعمال

لديها وهذا يتطلب أن تكون الشركة على علم مسبق ودراسة واسعة لكافة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها هذه الشركات، وكيفية التعامل مع هذه المخاطر في حال حدوثها.

ومن خلال ما سبق يمكن التوصل إلى صحة الفرضية الأولى للبحث والتفتراض "وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد إدارة المخاطر لسلسلة الإمداد الميزة التنافسية للمطور العقاري"، وهذه النتيجة تتفق مع فرضية الباحثين.

يعزو الباحث ذلك إلى أهمية التخطيط للمخاطر أثناء حدوثها بكافة أبعادها، ودورها الكبير في الحفاظ على بنية الشركة واستمرارية أعمالها في حال وقوع الخطر.

ج. بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة:

"يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوث الخطر والميزة التنافسية للمطور العقاري في المملكة".

بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل "إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوث الخطر" والمتغير التابع "الميزة التنافسية للمطور العقاري في المملكة"، ($r = 0.560$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05 حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{Sig} = 0.000$)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوث الخطر والميزة التنافسية للمطور العقاري في المملكة. وبذلك يستنتج الباحث رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض "عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوث الخطر والميزة التنافسية للمطور العقاري في المملكة"، وهذه النتيجة تتفق مع فرضية الباحثين.

جدول رقم (18) علاقة المتغير التابع بمعامل ارتباط بيرسون

المتغير التابع الميزة التنافسية للمطور العقاري في المملكة			المتغير المستقل
مستوى الدلالة (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون (r)	عدد الاجابات	إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوث الخطر
0.000	*0.560	310	

يرى الباحث أنه لكي تتعافى شركات التطوير العقاري من المخاطر بعد حدوثها وتحد من تأثيراتها بعد وقوعها، يجب أن تتوفر لديها خطط التعافي اللازمة لكي تحافظ على استمرارية الأعمال لديها وهذا يتطلب أن تكون الشركة لديها الخطط والموازنات الطارئة للتعافي من المخاطر بعد حوثها حتى لا تتأثر الشركة وسمعتها في السوق التجارية .

ومن خلال ما سبق يمكن التوصل إلى صحة الفرضية الأولى للبحث والتي تفترض "وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد إدارة المخاطر لسلسلة الإمداد الميزة التنافسية للمطور العقاري "، وهذه النتيجة تتفق مع فرضية الباحثين.

يعزو الباحث ذلك إلى أهمية التخطيط للمخاطر أثناء حدوثها بكافة أبعادها، ودورها الكبير في الحفاظ على بنية الشركة واستمرارية أعمالها في حال وقوع الخطر.

النتائج

النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة أن إدارة مخاطر سلاسل الإمداد (إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها، إدارة مخاطر سلاسل أثناء حدوثها، إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوثها) كانت مرتفعة، وقد حصل بعد إدارة مخاطر سلاسل أثناء حدوثها على أعلى متوسط حسابي لجميع الفقرات (4.11)، ومن خلال نتائج التحليل الوصفي التي تم التوصل إليها فإن الباحث يفسر ذلك بأن هنالك اهتمام من قبل الإدارة العليا بإدارة مخاطر سلاسل أثناء حدوثها للحفاظ على سمعة المطور العقاري و الميزة التنافسية .

2. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أيضا أن إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوثها حيث أظهرت النتائج أن إجابات المستجيبين كانت مرتفعة أيضا، ويستدل الباحث بأن الإجابات كانت مرتفعة بسبب أن إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوثها هي من أهم الوسائل للتخطيط المؤسسي لمواجهة المخاطر القادمة والمحتملة للمحافظة على الميزة التنافسية للمطور العقاري .

3. أظهرت نتائج التحليل الوصفي فيما يخص فقرات المتغير التابع أنها كانت مرتفعة حيث أن المحافظة على الميزة التنافسية للمطور العقاري أصبح مرتبط بشكل أو بآخر بوسائل إدارة مخاطر سلاسل الإمداد .

النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

- وجود أثر لإدارة مخاطر سلاسل الإمداد بأبعادها مجتمعة على الميزة التنافسية للمطور العقاري عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .
- وجود أثر لإدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها على الميزة التنافسية للمطور العقاري عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .
- وجود أثر لإدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوثها على الميزة التنافسية للمطور العقاري عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

- وجود أثر لإدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوثها على الميزة التنافسية للمطور العقاري عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

التوصيات

- على شركات التطوير العقاري تحديد مخاطر سلاسل الإمداد وتقييمها لتخفيف حدة المخاطر في سلسلة الإمداد الخاصة بالشركة.
- وضع استراتيجيات لإدارة المخاطر في سلاسل الإمداد بشكل أكثر فعالية لخفض التكاليف والمساهمة في تعزيز خدمة العملاء من خلال تجنب العطل في سلاسل الإمداد واستمرارية الأعمال وبالتالي المحافظة على الميزة التنافسية للمطور العقاري.
- التحليل الدقيق والشامل لبيئة سلاسل الإمداد بهدف تحديد مصادر الخطر المحتملة، وذلك بالتوازي مع تحليل نقاط القوة في المؤسسة وتوجيهها نحو التصدي للخطر.
- إدارة علاقات الموردين وبناء بروتوكولات قوية لمعرفة التحديات المرتبطة لإبقاء المخاطر تحت السيطرة.
- تحديد وقياس مخاطر سلاسل الإمداد المحتملة بشكل استباقي ومن ثم معالجة استراتيجيات المطور العقاري في حالة حدوث الخطر ومتى وكيف تتم المعالجة.
- على إدارة المطور العقاري إدراك العوامل التي تعزز الإدارة الاستباقية والقوية للمخاطر في سلاسل الإمداد والعمل على فهمها وتطبيقها بكفاءة وفعالية في المؤسسة.
- على شركات التطوير العقاري اتخاذ القرارات المناسبة القائمة على إدارة المخاطر وتقييم مخاطر المؤسسة السنوية لضمان مرونة سلاسل الإمداد على المدى الطويل.
- على المطور العقاري الحصول على المعلومات حول المخاطر المحتملة في بيئة سلاسل الإمداد في الوقت المحدد مما يوفر الوقت الكافي للاستعداد والاستجابة الفورية للمخاطر.
- التركيز على التنسيق بين أطراف سلاسل الإمداد بشكل أفضل.
- الاهتمام بالبرامج التدريبية المشتركة مع الموردين وذلك من أجل الاستفادة من الخبرات المتبادلة.

- متابعة المطور العقاري للعلاقات مع الموردين لتحسين العمليات الداخلية لما لها من أثر إيجابي في الأداء التشغيلي وبالتالي الميزة التنافسية للمطور العقاري.

الخاتمة

باختتام هذا البحث، يتجلى أثر المخاطر على سلاسل الإمداد وعلاقتها الوثيقة بالميزة التنافسية لشركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية. فقد تبّنى البحث منهجًا استقرائيًا وتحليليًا لدراسة هذه العلاقة المعقدة والتأثيرات المرتبطة بها. تم تحليل البيانات والمعلومات المقدمة من مختلف المصادر والمراجع العلمية والإحصائية ذات الصلة.

بناءً على النتائج المستخلصة والتحليلات المجراة، يتضح أن المخاطر تلعب دورًا حيويًا في تأثيرها على سلاسل الإمداد لشركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية. إن تفاوت المخاطر، سواء كانت متعلقة بالتجارة الدولية، أو التغيرات السياسية، أو التقلبات الاقتصادية، يمكن أن يؤثر بشكل كبير على استدامة سلاسل الإمداد وتكاملها. تُظهر الدراسة أن الشركات التي تنجح في إدارة ومواجهة المخاطر بفعالية تكون أكثر قدرة على الحفاظ على ميزة تنافسية قوية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- (1) د. وسام علي حسين. (2019). Impact of job loyalty, management performance, rewards and recognition and firm size on profitability in supply chain of bank: Empirical study on Islamic banks in Iraq
- (2) أحمد، ح. أ. ج. & حسام أحمد جابر. (2022). إسهامات سلاسل الإمداد في تحقيق متطلبات الاقتصاد الأزرق بالمنظمات غير الحكومية (دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع). *بحوث في الخدمة الاجتماعية / التنمية* -111، 2(1)، 138.
- (3) الحاج، الصديق وعلي، الطاهر. (2016). أثر أبعاد الإدارة اللوجستية في تحسين جودة الخدمة. *مجلة العلوم الاقتصادية*: 17(2).
- (4) عطية مبروك توفيق، م. & مبروك. (2021). نموذج مقترح لتحليل أثر علاقات العملاء في أداء سلسلة الإمداد دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية في مصر. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*. 35(2)، 27-63.
- (5) سعد زغلول حلي، خ. & خالد. (2016). الطبيعة القانونية لتمويل عقود البوت. *مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية*. 2(1)، 1-41.
- (6) رواج، & عبد الاله. تسيير سلاسل الإمداد وأثره على أداء الشركات النفطية دراسة حالة شركة TGCTP مشروع الدبداب..
- (7) شاهين، م. س. & محمد سعد. (2014). تأثير تكامل سلاسل الإمداد على مستوى أدائها: دراسة تطبيقية على شركات صناعة السيرواميك بجمهورية مصر العربية. *التجارة والتمويل*. 34(2)، 193-236.
- (8) شاهين، & محمد سعد. (2016). دور وضوح سلاسل الإمداد في العلاقة بين تعقد هذه السلاسل والأداء التصنيعي للمنظمة-دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية بجمهورية مصر العربية. *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*. 53(1)، 298-350، العدد 1، يناير 2016.
- (9) شاهين، م. س. & محمد سعد. (2017). أثر الممارسات الخضراء لسلاسل الإمداد على استدامتها: تحليل الدور الوسيط لمشاركة معلومات سلاسل الإمداد دراسة تطبيقية على شركات صناعة السيارات بجمهورية مصر العربية. *التجارة والتمويل*. 37(1)، 54-100.
- (10) أحمد طارق، أ. ع. ا. أحمد عبد الحكيم، حماد، عبد البر، عمرو حسين، عصفور، & أمل مصطفى حسين. (2022). مخطط مقترح لتعزيز الاستدامة في سلسلة التوريد عبر نظام المخزون المدار من البائع-دراسة مقارنة. *مجلة علوم البيئة*. 51(7)، 55-85.
- (11) فاطمي، فوزي. (2018). أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم.
- (12) كدسه، ناصر عقيل، & القحطاني. (2016). ممارسات إدارة سلاسل الإمداد بالتطبيق على الشركات في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*. 36(1)، 171-187.
- (13) مالك، & سميتر Tradelens. (2021). تأثير تقنية البلوكتشين على سلاسل الإمداد دراسة حالة منصة (Doctoral dissertation، جامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعريش-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- (14) جاد، هبة. (2021). قياس تأثير تكامل سلاسل الإمداد على الأداء التشغيلي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الموانئ البحرية المصرية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*. 837-865، 22(3).
- (15) نويجي، & عبدالعزيز دسوقي كمال. (2022). إدارة مخاطر سلاسل الإمداد وأثرها على سمعة العلامة التجارية: بالتطبيق على قطاع التجارة الإلكترونية في القاهرة. *مجلة البحوث الإدارية*..

- 16) أحمد، أوس. 2017. أثر اعتماد سلسلة التوريد على تعزيز القدرة التنافسية – دراسة ميدانية في المنشآت السياحية في مدينة دمشق وريفها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق.
- 17) البرازي، تركي. (2012) أثر إدارة سلسل التوريد على أداء المنظمة – دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة سوق الكويت للأوراق المالية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- 18) الحاج، الصديق وعلي، الطاهر. (2016) أثر أبعاد الإدارة اللوجستية في تحسين جودة الخدمة. مجلة العلوم الاقتصادية: 17 (2).
- 19) حسان، بوزيان. (2014). أثر جودة الخدمة على رضا الزبون – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة العلمة. مجلة رؤى اقتصادية: جامعة الشهيد حمه لخضر، (6)
- 20) 5. حسين، عمرو. (2019). دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الأعمال. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: 49 (1).
- 21) حماد، آدم. (2014) جودة الخدمات المصرفية وأثرها على رضا الزبون – دراسة ميدانية على مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 22) حوا، فهد. (2013) أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن، دراسة حالة على شركة باسيفيك انترناشونال – الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- 23) الخليفة، طارق. (2019). أثر جودة خدمات التأمين على رضا العملاء – بالتطبيق على سوق التأمين السوداني. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين.
- 24) الرفيعي، علي . (2014). عوامل نجاح إدارة سلسلة التوريد ودورها في تحسين أداء العمليات - دراسة حالة في مصرف النفط في النجف الأشرف. مجلة الإدارة والاقتصاد: 3 (12).
- 25) لينا عبدالغني السعيدة & رشاد محمد الساعد. (2020). أثر إدارة اللوجستية على جودة الخدمات التي تقدمها أقسام التغذية في المستشفيات الخاصة الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. (1) 28،

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Alageel, Abdulaziz, The Effects of Agility in the Supply Chain of Distribution Network of Saudi Arabia's Automotive Market (A Case Study of Dealerships), journal of arts, literature, humanities and social science, Vol. 68, June 2021.
2. Mahbashi. M. (2010). Supply Chain Management.
3. Manuj, I., & Mentzer, J. T. (2008). Global supply chain risk management strategies. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 38(3), 192-223.

4. **Esera**, Zeliha and Bahar **Kurtulmusoglub**, Adnan **Bicaksizc**, Selay Ilgaz **Sumerd**, Counterfeit Supply Chains, 2nd GLOBAL CONFERENCE on BUSINESS, ECONOMICS, MANAGEMENT and TOURISM, 30-31 October 2014, Prague, Czech Republic, *Procedia Economics and Finance* 23 (2015).
5. **FLYNN**, BARBARA and XIAOWEN **HUANG**, XIANDE **ZHAO**, SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN EMERGING MARKETS: CRITICAL RESEARCH ISSUES, *Journal of Supply Chain Management*, January 2015.
6. **Katsikouli**, Panagiota and Amelie Sina **Wilde**, Nicola **Dragoni**, Henning **Høgh-Jensen**, ON THE BENEFITS AND CHALLENGES OF BLOCKCHAINS FOR MANAGING FOOD SUPPLY CHAINS, *Journal of the Science of Food and Agriculture*, 101(6), 2021.
7. **Kazaeva**, Mariya S., and Gulnaz R. **Sibaeva**, Alexey G. **Isavnin**, Anton N. **Karamyshev**, The Bank's Financially Stable Supply Chain as the Basis for Attraction of Investors, *Int. J Sup. Chain. Mgt.*, Vol. 7, No. 6, December 2018.
8. **Lim**, M., **Li**, Y., **Wang**, C. & **Tseng**, M-L., A literature review of BlockChain technology applications in supply chains: A comprehensive analysis of themes, methodologies and industries, *Computers & Industrial Engineering*, Vol. 154, 2021.
9. **Narrod**, Clare and Devesh **Roy**, Julius **Okello**, Belem **Avendaño**, Karl **Rich**, Amit **Thorat**, Public–private partnerships and collective action in high value fruit and vegetable supply chains, *Food Policy* 34 (2009).
10. **SMITH**, STEPHEN L. J., HONGGEN **XIAO**, Culinary Tourism Supply Chains: A Preliminary Examination, *Journal of Travel Research*, Vol. 46, February 2008.
11. **Wognuma**, Harry **Bremmers**, Jacques H. **Trienekens**, Jack G.A.J. **van der Vorst**, Jacqueline M. **Bloemhof**, Systems for sustainability and transparency of food supply chains – Current status and challenges, *Advanced Engineering Informatics* 25 (2011).
12. **Zimon**, Dominik, Jonah **Tyan** and Robert **Sroufe**, Implementing Sustainable Supply Chain Management: Reactive, Cooperative, and Dynamic Models, *Sustainability* 2019 (11).

[1]راجع.(30-1-2023) <https://www.spa.gov.sa/viewstory.php?lang=ar&newsid=2394656>

[2]للمزيد من التفاصيل، راجع المقال المنشور على موقع جامعة ميشيغان الأمريكية:

<https://www.michiganstateuniversityonline.com/resources/supply-chain/is-logistics-the-same-as-supply-chain-management/> (30-1-2023).

[3]راجع في تجربة صناعة السيراميك بمصر لدى:

شاهين، محمد، وسعد محمد، تأثير تكامل سلاسل الإمداد على مستوى أدائها: دراسة تطبيقية على شركات صناعة السيراميك بجمهورية مصر العربية، المجلدة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد 34، العدد 2، عام 2014، الصفحة 193.

[4]راجع رؤية المملكة 2030، الصفحة 9.

[5]أنظر في دراسة تناولت عينة من الشركات الصناعية المصرية لدى:

توفيق، مبروك، نموذج مقترح لتحميل أثر علاقات العملاء في أداء سلسلة الإمداد – دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية في مصر، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 35، العدد 2، عام 2021، الصفحة 27.

[6]راجع في علاقة الأسواق الناشئة مع سلاسل الإمداد لدى:

FLYNN, BARBARA and XIAOWEN HUANG, XIANDE ZHAO, SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN EMERGING MARKETS: CRITICAL RESEARCH ISSUES, Journal of Supply Chain Management, January 2015.

[7]راجع في هذه العقود لدى:

حلمي، خالد، الطبيعة القانونية لتمويل عقود البوت BOT ، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، جامعة مدينة السادات، مصر، المجلد 2، العدد 1، يونيو 2016.

[8]راجع في التجربة المصرية لقطاع الموانئ لدى:

محمد، هبه، قياس تأثير تكامل سلاسل الإمداد على الأداء التشغيلي –دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الموانئ البحرية المصرية-، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، المجلد 22، العدد 3، يوليو 2021، الصفحة 837.

[10]تساهم سلاسل الإمداد بتوفير حماية للبيئة إذا راعت المتطلبات البيئية، وهو ما يسمى بالممارسات الخضراء. راجع في تجربة قطاع السيارات بمصر:

شاهين، محمد، أثر الممارسات الخضراء لسلاسل الإمداد على استدامتها: تحليل الدور الوسيط لمشاركة معلومات سلاسل الإمداد -دراسة تطبيقية على شركات صناعة السيارات بجمهورية مصر العربية-، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، مصر، العدد 1، مارس 2017، الصفحة 54.

أحمد، حسام، إسهامات سلاسل الإمداد في تحقيق متطلبات الاقتصاد الأزرق بالمنظمات غير الحكومية (دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع)، مجلة بحوث في الخدمة الاجتماعية التنموية، جامعة بني سويف، مصر، المجلد 2، العدد 1، مارس 2022، الصفحة 111.

[12] أنظر. (30-1-2023) <https://www.spa.gov.sa/viewstory.php?lang=ar&newsid=2394656> :

فهرس الملاحق



الاستبانة

السادة الأفاضل / العاملون في شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية
حفظكم الله ورعاكم ،،،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الموضوع: المشاركة في تعبئة الاستبانة

نتشرف نحن الباحثين أننضع بين أيديكم استبانة لإجراء بحث بعنوان:

" أثر المخاطر على سلاسل الإمداد وعلاقتها بالميزة التنافسية لشركات التطوير العقاري في المملكة العربية

السعودية"

وذلك استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية الإدارة من جامعة ميدواشين .

يشتمل مجتمع البحث جميع العاملين في الوحدات والاقسام الإدارية في شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية . لذا أرجو التكرم من سيادتكم بقراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة، ثم وضع علامة (×) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو ما هو قائم بالفعل وفق تدرج خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). علما بأن إجاباتكم سيتم معالجتها بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم تعاونكم، ونؤكد لكم أن إجاباتكم تأثيرا مهما في دقة النتائج وتحقيق أهداف البحث.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث

عبد المجيد بن صالح العقيلي

			أنثى	ذكر	الجنس	
		العمر	أقل من 33 سنة	أقل من 33 سنة	أقل من 33 سنة	أقل من 33 سنة
		المؤهل العلمي	دبلوم	ثانوية عامة	دبلوم	ثانوية عامة
		مدة الخدمة في الشركة	أقل من 4 سنوات	أقل من 4 سنوات	أقل من 4 سنوات	أقل من 4 سنوات
القسم الثاني : مجالات البحث						
بعد التنبؤ بمخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها						
م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
1	يقوم المطور العقاري بتحليل بيئة سلاسل الإمداد بدقة لتحديد وتقييم مصادر الخطر.					
2	يقوم المطور العقاري بتدريب مختلف الإدارات بالمؤسسة لمواجهة وإدارة مخاطر سلاسل الإمداد.					
3	لدى المطور العقاري هيكل تنظيمي يسمح بالتعامل مع مختلف أنواع مخاطر سلاسل الإمداد.					
4	لدى المطور العقاري خطط واضحة بهدف التصدي للمخاطر وتقليل الأضرار إلى أقصى حد ممكن.					
5	تقديم تقارير دقيقة للإدارة العليا بن ملامح الخطر المتوقع وطرق المواجهة.					
إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوث الخطر						
	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
1	يقوم المطور العقاري بتحليل المخاطر وتصنيفها من حيث أسباب حدوثها وآثارها.					
2	يعمل المطور العقاري على رفع مستويات المخزون لتجنب العطل في سلاسل الإمداد وضمان استمراريتها					

					3	يقوم المطور العقاري بمشاركة المخاطر مع مختلف الأطراف ذات العلاقة في سلاسل الإمداد.
					4	يقوم المطور العقاري بوضع استراتيجيات لتقليل المخاطر.
					5	يتحكم المطور العقاري بحجم المخزون من خلال أساليب علمية حديثة.
					6	يقوم المطور العقاري بالتنسيق والتعاون بين مختلف الإدارات في الشركة المبيعات والتسويق والإنتاج والتطوير والمشتريات والتمويل لمواجهة المخاطر المحتملة
					7	يتعامل المطور العقاري مع مواجهة المخاطر بأساليب علمية حديثة.
إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوث الخطر						
					1	يتم تحليل بيئة عمل شركة التطوير العقاري لتحديد نقاط الضعف ووضع خطط للطوارئ.
					2	يقوم المطور العقاري بإعادة النظر فيما يتعلق بمصادر التوريد
					3	يقوم المطور العقاري بإعادة تخطيط نظام الإمداد من خلال تحليل أساليب النقل الأكثر عرضة للمخاطر
					4	يقوم المطور العقاري بإعادة تخطيط نظام المعلومات لتحسين تدفقها من خلال سلاسل الإمداد
					5	يقوم المطور العقاري بإنشاء هياكل وآليات حوكمة مناسبة لضمان الإشراف وإدارة المخاطر في سلاسل الإمداد
					6	يقوم المطور العقاري بتقييم مختلف الآثار الناتجة عن مخاطر سلاسل الإمداد
					7	يقوم المطور العقاري بالتنسيق والتعاون بين مختلف الإدارات في الشركة: المبيعات والتسويق والإنتاج والتطوير والمشتريات والتمويل لتقييم مختلف الآثار الناتجة عن المخاطر
تطوير وتحسين أداء شركات التطوير العقاري						
					1	يعمل المطور العقاري على تحسين سمعتها عبر إقامة تحالفات ناجحة مع الشركات

					يحظى العميل بثقة عالية للعلامة التجارية للمطور العقاري أمام العلامات المنافسة الأخرى	2
					امتلاك المطور العقاري وسائل متطورة لتحسين القدرة على المنافسة في مجال التطوير العقاري السكني والتجاري	3
					تعكس سمعة العلامة التجارية للمطور العقاري الانطباعات والتوقعات التي تدور في ذهن العميل حول الخدمات	4
					رضا العملاء في اهتمامات الإدارة العليا	5
					يعمل المطور العقاري على تلبية احتياجات العملاء بجودة ودقة عالية	6
					يلتزم المطور العقاري بالمواعيد والوقت مع العملاء	7
					حصول العميل على الخدمات حسب المواصفات المطلوبة	8
					تعتبر مبيعات المطور مقبولة مقارنة مع المنافسين	9

Midocean University
College of Management
Department of Risk Management



**" The impact of risks on supply chains and their relationship to the
competitive advantage of real estate developers in Saudi Arabia".**

"The master's thesis complemented the requirements for a master's degree "

(Midocean University)

Prepared by

Abdelmadjid bin Saleh Al-Oqaili

Supervision

dr. Walid Seddik

2023