

أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد دراسة تطبيقية على

الشركات الصناعية بمدينة الرياض

مشروع تخرج

إعداد

سليمان راشد محمد البركه

الرقم الجامعي: 241000566

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة د. انجي حسن نشأت

العام الدراسي: 2024



إِهْدَاء

إلى هديتي من الله، والنعمة الكبيرة التي أعيشها

إلى من سعت دوماً لنيل رضاهم، دوماً عن الناس،

إليكما: أمي وأبي الأعزّ على قلبي.

أهدي إليكما هذا البى التواضع،

عسى أن يكون صدقة جارية عني وعنكما

شُكْرٌ وَنَفْلٌ

الحمد لله رب العالمين واصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين

سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين،

وبعد..

فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله، فله

الحمد أولاً وآخرًا

كما أقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى

د. أسماء أبو عنزة د. انجي حسن نشأت

على كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء

موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر

الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات

الطلوبة.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير عمليات إدارة المخاطر، التي تشمل (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقاء، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر)، على تكامل سلاسل التوريد بأبعادها المختلفة، مثل (العمليات المستدامة، تكامل الموردين، وتكامل العملاء) في الشركات الصناعية بمدينة الرياض. تم اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع رابط الاستبانة الإلكترونية على 347 موظفًا من مختلف المستويات الإدارية، وتم استرداد 218 استبانة صالحة للتحليل. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وأظهرت النتائج أن عمليات إدارة المخاطر بأبعادها المتعددة تؤثر بشكل ملحوظ على تكامل سلاسل التوريد في الشركات الصناعية بمدينة الرياض، حيث يسهم تحسين هذه العمليات في تعزيز التكامل بين الموردين والعملاء، وضمان استدامة العمليات.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز وتطوير عمليات إدارة المخاطر في مختلف مراحل سلاسل التوريد، بما يشمل تحسين آليات تحديد المخاطر وتحليلها، وكذلك تقييم المخاطر والاستجابة لها ومراقبتها، لضمان تحقيق تكامل فعال وشامل في كافة جوانب سلسلة التوريد.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر – سلاسل التوريد – الشركات الصناعية في الرياض.

قائمة المحتويات

إهداء	ج
شكر وتقدير	د
المستخلص	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ي
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
1,1 المقدمة:	1
3.1 أهمية الدراسة:	4
الأهمية العلمية	4
الأهمية العملية	5
4,1 أهداف الدراسة	6
5.1 أسئلة الدراسة	6
6.1 فرضيات الدراسة	7
7.1 الدراسات السابقة	8

21	9.1 المنهجية:
21	10.1 الأساليب الإحصائية
22	11.1 حدود الدراسة
23	12.1 الدراسات السابقة
36	الفصل الثاني: الإطار النظري
36	تمهيد:
37	المبحث الأول إدارة المخاطر
37	تمهيد:
37	1.1.2 تعريف إدارة المخاطر:
38	2.1.2 أنواع المخاطر
39	3.1.2 تصنيف المخاطر
41	4.1.2 أهمية إدارة المخاطر
42	5.1.2 أهداف إدارة المخاطر
42	6.1.2 تقنيات (أدوات) إدارة المخاطر
43	7.1.2 أبعاد إدارة المخاطر
47	المبحث الثاني: مرونة سلسلة التوريد
47	تمهيد:

48	1.2.2 أهمية سلاسل التوريد.....
48	2.2.2 أهداف سلاسل التوريد.....
49	3.2.2 عناصر سلاسل التوريد.....
50	4.2.2 التوجهات الحديثة لإدارة سلسلة التوريد.....
50	5.2.2 أبعاد مرونة سلسلة التوريد.....
55	المبحث الثالث: اثر إدارة المخاطر على مرونة سلسلة التوريد.....
55	1.3.2 إدارة المخاطر ومرونة سلاسل التوريد.....
58	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات).....
58	1.3 منهج الدراسة:.....
58	2.3 مصادر البيانات:.....
59	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها:.....
63	4.3 أداة الدراسة:.....
64	5.3 ثبات الأداة.....
65	6.3 الصدق التقاربي (Convergent Validity).....
66	7.3 مفتاح تصحيح المقياس.....
67	8.3 متغيرات الدراسة:.....
67	9.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة:.....

68	الفصل الرابع: نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
68	1.4 المقدمة:
68	2.4 نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للدراسة:
68	3.5 نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للدراسة:
82	4.4 تحليل مدى ملاءمة البيانات لاختبار الفرضيات
84	5.4 اختبار فرضيات الدراسة:
90	الفصل الخامس النتائج والتوصيات
90	1.5 النتائج:
91	2.5 التوصيات:
92	Abstract
93	المراجع
93	أولاً: المراجع العربية
99	ثانياً : المراجع الأجنبية:

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
(1)	الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية في الشركات الصناعية بمدينة الرياض	44
(2)	جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	45
(3)	جدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	45
(4)	جدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	46
(5)	جدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	47
(6)	جدول رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	47
(7)	جدول رقم (7): قيم معامل كرونباخ ألفا	49
(8)	الجدول (8) متوسط التباين المفسر وكرونباخ ألفا	50
(9)	الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوي "عمليات إدارة المخاطر بأبعادها" في الشركات الصناعية بمدينة الرياض مرتبة ترتيباً تنازلياً.	54
(10)	الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "تحديد المخاطر في الشركات الصناعية بمدينة الرياض مرتبة ترتيباً تنازلياً"	55
(11)	الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "تحليل المخاطر والانتقائية" شركة الأسمنت مرتبة ترتيباً تنازلياً	56
(12)	الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "تقييم المخاطر في الشركات الصناعية بمدينة الرياض مرتبة تنازلياً"	58
(13)	الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "الاستجابة للمخاطر في الشركات الصناعية بمدينة الرياض مرتبة ترتيباً تنازلياً"	59

60	الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات " مراقبة المخاطر في الشركات الصناعية بمدينة الرياض مرتبة ترتيباً تنازلياً.	(14)
62	الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى " تكامل سلسلة التوريد في الشركات الصناعية بمدينة الرياض مرتبة ترتيباً تنازلياً.	(15)
63	الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات " العمليات المستدامة في الشركات الصناعية بمدينة الرياض مرتبة ترتيباً تنازلياً.	(16)
64	الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات " التكامل مع الموردين في الشركات الصناعية بمدينة الرياض مرتبة ترتيباً تنازلياً.	(17)
65	الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات " التكامل مع العملاء في الشركات الصناعية بمدينة الرياض مرتبة ترتيباً تنازلياً.	(18)
67	جدول (19) اختبارات التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة:	(19)
69	الجدول (20) يوضح أثر عمليات إدارة المخاطر في تكامل سلاسل التوريد في الشركات الصناعية بمدينة الرياض	(20)
70	الجدول (21) يوضح أثر عمليات إدارة المخاطر في العمليات المستدامة لسلاسل التوريد في الشركات الصناعية بمدينة الرياض	(21)
71	الجدول (22) يوضح أثر عمليات إدارة المخاطر في التكامل مع الموردين في الشركات الصناعية بمدينة الرياض	(22)
72	الجدول (23) يوضح أثر عمليات إدارة المخاطر في التكامل مع العملاء في الشركات الصناعية بمدينة الرياض	(23)

الفصل الأول: الإطار العام للدارسة

1,1 المقدمة:

يشهد العالم في العصر الحالي طفرة معرفية وثورة تكنولوجية وعلمية هائلة، وسرعتها هي ميزتها الأساسية حققت العديد من المؤسسات نجاحات وقفزات كبيرة في تحقيق أهدافها في التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية، واستجابتهم لإدارة المعلومات والموارد بما يحقق مصالحهم ويعظم فعالية أنشطتهم من خلال الاستفادة من كافة المتغيرات التي تحدث في الأسواق لتحقيق الأهداف وتلبية الاحتياجات، مع مراعاة أهمية والشعور بالظروف والتعامل مع التحديات التي قد تطرأ بين الحين والآخر، لضمان تحقيق الأهداف المرجوة استجابة لتقلبات السوق أو استشعار المخاطر والتهديدات وسلامة تدفق سلاسل التوريد. (الرشيدي، 2021)

تعد إدارة المخاطر أحد المفاهيم المناسبة لتحقيق أعلى مستويات الفعالية والكفاءة، وإطلاق العنان للقوى الخفية للموظفين، وتمكينهم، وتزويدهم بالقدرات والخبرات والإمكانات اللازمة، ويعتبر الأسلوب المناسب للتعامل مع المخاطر التي تواجه المنظمات وتحقيق الأهداف ويتم ذلك من خلال ضمان مناخ يوفر هامش المشاركة المناسب والعمل الجماعي والاحترام المتبادل وحرية التعبير، مما يساهم بشكل إيجابي في خلق منظمة أكثر قدرة على مواجهة تحديات المنافسة والمخاطر، وتعتبر الأكثر تقدماً وسرعة الاستجابة والمرونة في التعامل مع الموردين. (الرواشدة، 2022)

تعد سلسلة التوريد عنصراً أساسياً للنجاح التنظيمي وهي مسؤولة عن توفير المنتجات والخدمات للعملاء في الوقت المحدد وبجودة عالية وبتكلفة معقولة ومع ذلك، تتعرض سلاسل التوريد لمخاطر مختلفة، مثل الكوارث الطبيعية والأحداث السياسية والاضطرابات الاقتصادية، وقد تؤدي هذه المخاطر إلى تعطيل سلسلة التوريد، وتؤثر على قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها، ويمكن أن تساعد إدارة المخاطر في تقليل المخاطر التي تواجه سلاسل التوريد، ومن خلال تحديد المخاطر المحتملة ووضع خطط التخفيف، يمكن للشركات تقليل احتمالية تعطل سلسلة التوريد.

تمثل مرونة سلسلة التوريد قدرة مؤسسة سلسلة التوريد على الاستجابة بكفاءة وتجنب اتخاذ ردود فعل سريعة على التقلبات في الطلب الاستهلاكي وكذلك أثار نقاط الضعف في السوق مثل الأزمات الجيوسياسية ونقص العمالة أو المواد الخام وأحداث الطبيعة، يمكن لسلسلة التوريد المرنة أن تستوعب بسهولة أكبر، على سبيل المثال الزيادات المفاجئة في الطلب والتغيرات الرئيسية في توافر المواد الخام. (اقر، 2020)

تشير مرونة سلسلة التوريد إلى قدرة المؤسسة على تعديل عملياتها وعمليات الإنتاج وإدارة المخزون بسرعة للاستجابة للتغيرات في الطلب والعرض والسوق بشكل عام، يمكن للمؤسسات التي لديها سلاسل توريد مرنة الاستجابة بسهولة أكبر للتغيرات في طلب المستهلك، والتعاون مع الموردين والأقسام داخليًا لتوسيع نطاق الإنتاج أو خفضه، يمكن لسلاسل التوريد المرنة إدارة المخاطر بشكل أفضل لأن لديها خطط نسخ احتياطي لمراعاة حالات عجز سلسلة التوريد، مثل نقص المواد الخام أو كارثة طبيعية تجعل شريك الشحن غير قابل للتشغيل، تتضمن أفضل الطرق لإنشاء مرونة سلسلة التوريد الاستثمار في تقنيات تخطيط التوريد والتنبؤ بالطلب، والشراكة مع العديد من الموردين، وأتمته المستودعات، وتحسين مستويات المخزون. (الحسني، 2022)

ومن ثم جاءت هذه الدراسة بعنوان أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد بالتطبيق " على الشركات الصناعية بمدينة الرياض".

2.1 مشكلة الدراسة

إن عملية صنع القرار في سلسلة التوريد تتحقق بسبب وجود مشكلة حدثت وينبغي أن يكون هناك فرد أو مجموعة من الأفراد لمساعدة صانع القرار في تغيير الوضع الحالي في سياق الحياة الواقعية أو اقتراح قرارات لتغيير أهداف حالية أو مستقبلية، والسيطرة على بعض جوانب المشكلة. ولذا فإن عملية صناعة القرار في سلاسل التوريد، في ظل وجود المخاطر، تعمل على اكتساب فهم أشمل للقضايا التي ينطوي عليها اتخاذ قرار (Dmitry, 2018)، لدعم استمرارية وكفاءة سلاسل التوريد، ذلك أن المنظمات والشركات ذات القدرات الأفضل لتأمين واحتضان وتحويل والاستفادة من المعرفة من مصادر خارجية، وتدمج ذلك بشكل أفضل، وقد اكتسبت إدراكاً لحلول جديدة (Kilubi, 2016).

إن المزايا المحتملة في سياق إدارة سلاسل التوريد منها الدعم المتبادل، وانخفاض المخاطر من خلال التجارب المشتركة. وتظهر الثقة أن شركاء سلاسل التوريد يسمحون بأخذ مصيرهم في أيدي الطرف الآخر اتخاذ الإجراءات واتخاذ القرارات المناسبة بهذه الطريقة الجهات الفاعلة في الشبكة على استعداد لتقاسم المعرفة، وهي الثقة التي تلعب دوراً حاسماً في تلك العملية شركاء الصرف الملتزمون، ويؤكد (Bendul, 2014) أنه ينبغي توفر تبادلًا مجانيًا للمعلومات لإظهار مستوى ثقتهما بالقرار كما يجب ألا يشعر صانعو القرار بأنهم بحاجة إلى حماية أنفسهم من أي انتهازية في السلوك الذي قد يحدث من قبل الطرف الآخر لأن المستهلك محمي من قبل أنظمة القانون الدولي الخاص، وعقود بيع البضائع، حتى لو لم يكن النهج المتعارض هو نفسه، كما تؤخذ مصالح المتخصصين في الاعتبار في كل مرة.

تتمثل مشكلة البحث في مرونة سلاسل التوريد في المشروعات الصناعية ومعرفة تأثير إدارة المخاطر عليها لم تعد سلسلة التوريد اليوم كياناً مستقلاً أو معزولاً عن مختلف العوامل البيئية المؤثرة الذكاء الاصطناعي والإنترنت من ناحية، والابتكار التكنولوجي والانفجار المعرفي والاقتصاد العالمي القائم على الطلب من ناحية أخرى، أصبحت كل هذه المفاهيم، بدلاً من ذلك، عبارة عن مجموعات متقدمة من شبكات مختلفة يمكن إنشاؤها والوصول إليها على مدار الساعة، حيث ينتظر المستهلكون باستمرار تلبية طلباتهم عندما يريدون وبالطريقة التي يريدونها. (أبو قمر، 2022)

وتتأثر سلاسل التوريد بالتقلبات في بيئات العمل المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية مثل العولمة والمنافسة والعوامل السياسية والاقتصادية والقوانين والتشريعات، أو نتيجة لعمل القوى البيئية الطبيعية مثل الأوبئة والحروب، بالإضافة إلى تغير المناخ وعواقبه، والتكاليف والاضطرابات التي يفرضها كل ذلك على المنظمات، وإذا علمنا أن المشاريع الصناعية لا يمكنها الاستمرار بأي حال من الأحوال بمعزل عن هذه التغيرات، ومن المؤكد أن المطلوب هو استيعابها والاستجابة لها ومواكبتها بكل مرونة لتحسين أنشطة وعمليات الإنتاج وتطوير جودتها وتقليل التكاليف وضمان انسيابية سلاسل الإنتاج. (الرشدي، 2021)

وقد قام الباحث بإجراء عدة مقابلات مع عدد من العاملين في الشركات الصناعية من خلال أسئلة استبانه، وقد انتهت المقابلة بمجموعة من النتائج تتمثل أهمها في قصور مجموعة من الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المخاطر ومرونة سلسلة التوريد.

ومما سبق يمكننا تلخيص مشكلة الدراسة في التعرف على أثر إدارة المخاطر على مرونة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية بمدينة الرياض .

3.1 أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة عندما ننظر إلى تناولها لموضوع حديث ومعاصر. تأتي هذه الدراسة في ظل ظهور مخاطر مثل الحروب والكوارث والأوبئة، والتي تترتب على تلك المخاطر آثار سلبية تؤثر على جميع المنظمات. لذلك، كان من الضروري دراسة جوانب تتعلق بقدرة المنظمات على مواجهة تداعيات هذه التهديدات والمخاطر، وزيادة قدراتها على تحقيق استراتيجياتها سواء داخلياً أو خارجياً. وهنا يمكن النظر في أهمية الدراسة من زاويتين.

❖ الأهمية العلمية

■ تتجلى الأهمية العلمية في دراسة جانب مهم من ممارسات الإدارة الحديثة، وهو تكامل سلاسل التوريد. يشمل ذلك العمليات المستدامة، تكامل الموردين، تكامل العملاء. وتأتي هذه الأهمية من

خلال فهم تأثير إدارة المخاطر على جميع هذه الأبعاد، في تحسين هذه العلاقات في الشركات الصناعية بمدينة الرياض .

- تلعب هذه الدراسة دورًا مهمًا في تعزيز الوعي بمخاطر الأعمال وتعزيز القدرة على التعامل مع هذه المخاطر وتجنبها أو تقليل تأثيرها. هذا يشجع على التعاون والعمل كفريق، ويخلق بيئة من الثقة. يساهم ذلك في تحسين تنظيم العمل والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة. وبالتالي، يضمن تدفق سلس لسلاسل التوريد.

❖ الأهمية العملية

تظهر أهمية هذه الدراسة بوضوح في ضوء التحديات والمخاطر الاقتصادية التي تواجهها المنظمات ومؤسسات الأعمال حاليًا. إنجاز هذه الدراسة يساهم في فهم مدى تأثير مفهوم إدارة المخاطر، بمكوناته المختلفة مثل تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومراقبتها، على تكامل سلاسل التوريد، بما في ذلك العمليات المستدامة، تكامل الموردين، تكامل العملاء.

بالنظر إلى أهمية الشركات الصناعية بمدينة الرياض كواحدة من الروافد الرئيسية للاقتصاد الوطني ومساهمتها الكبيرة في الناتج المحلي الإجمالي، فإن هذه الدراسة تمثل مصدرًا مهمًا لتقديم حلاً لمشكلات سلسلة التوريد في الشركة. ومن المتوقع أن توفر الدراسة حلاً علمياً ومقترحات قيمة يمكن الاستفادة أصحاب القرار وصناع السياسات الاقتصادية والإدارية منها لمعالجة تلك المشكلات وتجاوز العقبات بنجاح.

4,1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى فحص أثر عمليات إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على تكامل سلسلة التوريد (العمليات المستدامة، تكامل الموردين، تكامل العملاء) في الشركات الصناعية بمدينة الرياض ، وتتفرع عن هذا الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية:

- تحليل أثر عمليات إدارة المخاطر على العمليات المستدامة في الشركات الصناعية بمدينة الرياض .
- تقييم أثر عمليات إدارة المخاطر على تكامل الموردين في سلسلة التوريد في الشركات الصناعية بمدينة الرياض .
- تقدير أثر عمليات إدارة المخاطر على تكامل العملاء في سلسلة التوريد في الشركات الصناعية بمدينة الرياض .
- تقديم توصيات للشركة بناءً على النتائج المستخلصة من الدراسة لتحسين عمليات إدارة المخاطر وزيادة مرونة سلسلة التوريد.
- فهم العوامل والمتغيرات التي يمكن أن تؤثر على تكامل سلسلة التوريد وتحسينها في قطاع صناعة الإسمنت.

5.1 أسئلة الدراسة

 السؤال الرئيسي الأول: هل هناك تأثير إحصائي معنوي لعمليات إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على تكامل سلسلة التوريد في الشركات الصناعية بمدينة الرياض ؟

وتتفرع عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

- كيف يؤثر تحديد المخاطر على العمليات المستدامة في الشركات الصناعية بمدينة الرياض ؟
- ما هو التأثير المحتمل لتحليل المخاطر والانتقائية على تكامل الموردين في سلسلة التوريد في الشركات الصناعية بمدينة الرياض ؟
- كيف يؤثر تقييم المخاطر على تكامل العملاء في سلسلة التوريد في الشركات الصناعية بمدينة الرياض ؟
- هل هناك دلالة إحصائية تفصل بين عمليات إدارة المخاطر وتكامل سلسلة التوريد في الشركة؟
- ما هي التوصيات التي يمكن تقديمها للشركات الصناعية بمدينة الرياض لتحسين إدارة المخاطر وزيادة مرونة سلسلة التوريد؟

6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعة (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر)، في تكامل سلاسل التوريد بدلالة أبعادها (العمليات المستدامة، تكامل الموردين، تكامل العملاء) في الشركات الصناعية بمدينة الرياض ، وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعة (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر)، في العمليات المستدامة في الشركات الصناعية بمدينة الرياض .

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعة (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر)، في تكامل الموردين في الشركات الصناعية بمدينة الرياض .
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعة (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر)، في تكامل العملاء في الشركات الصناعية بمدينة الرياض .

7.1 الدراسات السابقة

1. دراسة (الخوالدة، 2023)

هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على تحقيق ميزة تنافسية للشركات الصناعية في الأردن.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ إذ طبقت على عينة عشوائية بواقع (200) فرد ممن يعملون بالوظائف الإدارية العليا (مدير شركة) في الشركات الصناعية في المملكة الأردنية الهاشمية، تم استرجاع (177) استبانة صالحة للتحليل ونسبة استرجاع بلغت (88.5%).

ولجمع البيانات اللازمة استخدم الباحث استبانة اشتملت على مقياس إدارة سلسلة التوريد الخضراء ومقياس الميزة التنافسية، وتم التحقق من مؤشرات صدقها وثباتها.

وبينت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء في الشركات الصناعية في الأردن جاءت بدرجة متوسطة لجميع المجالات (الشراء الأخضر، والتصنيع الأخضر، التسويق الأخضر) والمقياس ككل، كما جاءت الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في الأردن بدرجة مرتفعة للمقياس ككل وللمجالات (الإبداع، والجودة، والمرونة)، في حين جاءت بدرجة متوسطة للمجالين (التكلفة، والسمعة).

وأشارت النتائج إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة

سلسلة التوريد الخضراء وجميع مجالات الميزة التنافسية (التكلفة، والجودة، والإبداع، والسمعة،

والمرونة) والميزة التنافسية ككل في الشركات الصناعية.

2. دراسة (زر افيلي، 2023)

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، وتكون مجتمع الدراسة من (6) شركات أردنية لصناعة الأدوية البشرية. واشتملت وحدة التحليل للدراسة على (320) مديراً في الإدارتين العليا والوسطى بالمسميات الوظيفية التالية (مدير عام، نائب مدير عام، مساعد مدير، رئيس قسم). وتكونت عينة الدراسة من (250) مفردة تم اختيارها بأسلوب المسح الشامل. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لسلسلة التوريد بأبعادها (تكامل الموردين، التكامل الداخلي، ومشاركة المعلومات) مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الإبداع، المرونة والتسليم) مجتمعة في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية منهجية سلسلة التوريد للاستفادة من مخرجاتها بتحقيق ميزة تنافسية.

3. دراسة (الرواشدة، 2022)

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى أثر إدارة المخاطر بأبعادها وتحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، والرقابة على المخاطر (في مرونة سلسلة التوريد بأبعادها (مرونة المنتج، ومرونة التوريد، ومرونة العمليات، ومرونة التسليم، ومرونة المعلومات من خلال المتغير المعدل التمكين في شركة البوتاس العربية. تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في المستويات الغلباء والوسطى) في شركة البوتاس العربية والبالغ عددهم (135) إدارياً. ثم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات الرئيسية الأولية، وقد تم استخدام المسح الشامل لتعاملها مع مجتمع صحرا حيث تم توزيع (135) استبانة، وتم استرداد (122) استبانة مسالمة للتطيل، وبما نسبته (903) من الاستبانات الموزعة، تم التحليل باستخدام التحليل الإحصائي SPSS

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (150.05) الإدارة المخاطر بأبعادها التحديد المخاطرة وتقديم المخاطرة والاستجابة للمخاطر والرقابة على المخاطر) في مرونة سلسلة التوريد في شركة البوتاس العربية، وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع المستوى الأهمية النسبية للمتغير المعدل التمكين في شركة البوتاس العربية من وجهة نظر عينة الدراسة.

كما توصلت الدراسة إلى عدة توصيات أبرزها زيادة اهتمام شركة البوتاس العربية بتحديد المخاطر وذلك بمراجعة المعايير العلمية، والاهتمام بتحديد مصفوفة المخاطر، ومراجعتها بشكل دوري من قبل فريق متخصص، وربطها بالاستراتيجيات المطبقة بالشركة، وضرورة اهتمامها بتحسين مشاركة الإداريين في عمليات صنع القرار، وحل المشكلات من خلال قنوات متنوعة إضافة الأهمية إيجاد نظام حوافز، وترقية عادل الدعم الأفكار الإبداعية لجهود الإداريين، علاوة على ضرورة قيام إدارة الشركة بتحديد أفضل البدائل لمواجهة المخاطر المحتملة، دون تعمل النشاطات والاهتمام بالتعاون في جميع المستويات الإدارية.

4. دراسة (الحسني، 2022)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظري، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص) في إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) في شركات المقاولات العمانية، كما هدفت إلى توضيح الدور المعدل للدعم المنظمي في تحسين أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر لتلك الشركات.

تكون مجتمع الدراسة من (205) شركة تمثل شركات المقاولات العمانية، وقد تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع (205) استبانات، وتم استرجاع (149) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي الكمي، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة من أهمها معامل الانحدار، والانحدار الهرمي.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات المقاولات العمانية، كما أكدت الدراسة وجود دور للدعم المنظمي في تحسين أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات العمانية، وأوضحت أيضا وجود مستويات مرتفعة لأبعاد التفكير

الاستراتيجي باستثناء صياغة الفرضيات، ومستويات مرتفعة لأبعاد إدارة المخاطر، كما جاءت مستويات الأهمية للدعم المنظمي متوسطة.

في ضوء النتائج اقترح الباحث مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد إدارات شركات المقاولات العمانية في رفع مستويات أبعاد التفكير الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، ومستوى الدعم المنظمي، وتحقيق التوازن بينها، حيث أوصت الشركات العمانية العمل على تطوير قدرات المديرين على استشراف المستقبل، وتشجيع مديريها على إعداد السيناريوهات والافتراضات، كما أوصت لها الاستعانة بأنظمة متطورة لمراقبة المخاطر، والاهتمام بشكل أكبر باستراتيجيات بديلة للاستجابة للمخاطر وعدم الاعتماد على خطة محددة، وأهمية وضع نظام مكافآت يتوافق مع الإسهامات التي يقدمها العاملون، ومعاملة العاملين بإنصاف من حيث توزيع إجراءات العمل، وعدالة توزيع المكافآت مما يساهم في خلق الرضا والالتزام لدى العاملين وتحسين الأداء.

5. دراسة (أبوقمر، 2022)

كشفت جائحة كورونا عن العديد من الإشكاليات في سلاسل التوريد العالمية ومن ضمنها سلاسل التوريد الفندقية. لذلك حظيت مفاهيم مثل مرونة وقوة سلاسل التوريد باهتمام متزايد، نظرا لأهميتهما في استعادة أداء سلاسل التوريد بعد الاضطرابات التي صاحبت تفشي الوباء.

بناء على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى توفير نظرة متعمقة حول تأثير اضطرابات فيروس كورونا المستجد على مرونة وقوة سلاسل التوريد الفندقية في مصر، علاوة على ذلك، تهدف الدراسة إلى تقييم دور ممارسات التخفيف من المخاطر (الإجراءات الاستباقية، الإجراءات التفاعلية، إجراءات التعافي) التي تبنتها الفنادق في مصر خلال الأزمة في التخفيف من تداعيات هذه الاضطرابات.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم توجيه استبيان عبر الإنترنت لعدد 112 فندقا من فئة الخمس والأربع نجوم في مصر.

اعتمد نموذج الدراسة على ست متغيرات رئيسية هي: تأثيرات اضطرابات فيروس كورونا المستجد وممارسات التخفيف من المخاطر ومرونة سلسلة التوريد وقوة سلسلة التوريد، تم اختبار النموذج باستخدام نهج الانحدار لنمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى.

أشارت النتائج إلى التأثير المباشر للاضطرابات التي سببها فيروس كورونا على ممارسات التخفيف من المخاطر التي انتهجتها الفنادق في مصر لاستعادة أداء سلاسل التوريد الخاصة بها إلى ما كانت عليه قبل الوباء، من ناحية أخرى، لم يلاحظ أي تأثير مباشر للاضطرابات على مرونة سلاسل التوريد الفندقية، أظهرت النتائج أيضاً أن جميع ممارسات التخفيف من المخاطر كان لها تأثير مباشر على مرونة سلسلة التوريد، أما قوة سلسلة التوريد، فقد أثر عليها الممارسات الاستباقية والتعافي تأثير مباشر. بشكل عام، من المتوقع أن تساعد هذه الدراسة الفنادق في مصر على تطوير مرونة وقوة سلاسل التوريد الخاصة بهم للتعامل مع مثل هذه السيناريوهات في المستقبل.

6. دراسة (الرشيدى، 2021)

تهدف الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على أثر فعالية نظم المعلومات المحاسبية بدلالة أبعادها (جودة نظام المعلومات المحاسبي، ملاءمة نظام المعلومات المحاسبي، مرونة نظام المعلومات المحاسبي، موثوقية نظام المعلومات المحاسبي، دقة نظام المعلومات المحاسبي، سرعة الحصول على المعلومات، أمن المعلومات) في إدارة المخاطر المؤسسية بدلالة أبعادها (البيئة الداخلية، تحديد الأهداف، المعلومات والاتصالات، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر) في وجود جودة التدقيق الداخلي كمتغير وسيط لدى الشركات الصناعية الكويتية.

وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في الشركات الصناعية الكويتية، والمتمثلة بالمدراء المدراء العامين ونوابهم، ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام والمساعدات في كل من دائرة التدقيق الداخلي، ودائرة إدارة المخاطر، ودائرة تكنولوجيا المعلومات، سحبت عينة عشوائية طبقية تناسبية كعينة للدراسة بلغ تعدادها (174) فرداً.

واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطورت استبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت من (89) فقرة واستخدمت العديد من الأساليب الإحصائية منها: اختبار الارتباط الخطي المتعدد، وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون ومعامل تضخم التباين والتباين المسموح به، واختبار الارتباط الذاتي؛ وذلك باستخدام معامل ارتباط دربن-واتسون، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط والمتعدد والمتدرج، بالإضافة إلى تحليل المسار.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر لفاعلية نظام المعلومات المحاسبي (جودة نظام المعلومات المحاسبي، ملاءمة نظام المعلومات المحاسبي، مرونة نظام المعلومات المحاسبي، موثوقية نظام المعلومات المحاسبي، دقة نظام المعلومات المحاسبي، سرعة الحصول على المعلومات، أمن المعلومات) في إدارة المخاطر المؤسسية بدلالة أبعاده مجتمعة (البيئة الداخلية، تحديد الأهداف، المعلومات والاتصالات، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر)؛ وكذلك وجود أثر لفاعلية نظام المعلومات المحاسبي في جودة التدقيق الداخلي بدلالة أبعاده، ووجود دور إيجابي لجودة التدقيق الداخلي كمتغير وسيط في أثر فاعلية نظام المعلومات المحاسبي على إدارة المخاطر المؤسسية عند دراسة أبعاد فاعلية نظام المعلومات المحاسبي مجتمعة.

استناداً إلى النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أبرزها ضرورة اهتمام الشركات الصناعية الكويتية بنظام المعلومات المحاسبي وفعاليتها والعوامل المؤثرة في فعاليتها، لما له من دور بالغ في إدارة المخاطر المؤسسية وتعزيز جودة التدقيق الداخلي، وكذلك الاهتمام بجودة التدقيق الداخلي، وإدارة المخاطر المؤسسية والعمل على تفعيل دورها في الشركات.

7. دراسة (ياقر، 2020)

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها: إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجيستية، إدارة المخاطر المالية، إدارة مخاطر الموارد البشرية، إدارة المخاطر الاجتماعية والسياسية وإدارة المخاطر البيئية على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها: التكلفة، الجودة، الوقت والمجال، من خلال الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة؛ وهم المهندسين والفنيين العاملين في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت من خلال استخدام تقنية العينة العشوائية البسيطة، بلغ عدد الاستبانات الموزعة إلكترونياً (220) استبانة، في حين بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (160) استبانة بواقع 72.72% من مجموع الاستبانات الموزعة.

ومن أجل تحليل بيانات الدراسة تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل بال تكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، بالإضافة إلى استخدام برنامج نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل واختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في الثقافة المنظمة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة المنظمة في إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، كما تبين وجود أثر جزئي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعة إدارة المشاريع الهندسية بدلالة أبعادها مجتمعة عبر الثقافة المنظمة كمتغير وسيط في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت.

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، توصي الباحثة بجملة من التوصيات أهمها: إنشاء أنظمة إلكترونية لمراقبة وتقييم المعدات والأدوات المستخدمة في المشروع وربطها مع إدارة ضبط الجودة لضمان الالتزام الدائم للمواصفات والمقاييس المتبعة الحد من المخاطر المتعلقة بسلسلة التوريد عن طريق تمييز الأحداث والظروف غير المتوقعة وتقييمها وتخفيفها والرقابة عليها والاستعداد لتأثيرها السلبي على أي جزء من سلسلة التوريد أثناء أداء المشروع وذلك من خلال تطوير برامج لتعقب المخاطر وربطها مع البرامج الإلكترونية لإدارة المشاريع مثل برنامج Primavera ربط برنامج الدفعات KIMS المستخدم في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في ديوان المحاسبة والإدارة المالية لتجنب وقوع أي عمليات غير دقيقة ولزيادة مستوى الرقابة الداخلية والخارجية بناء قاعدة معلومات تضم معظم المخاطر التي تواجه المشاريع الهندسية وفي كافة مراحل حياة المشروع، وأهم متطلبات تنفيذ إدارة مخاطر المشاريع الهندسية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وكيفية معالجة المخاطر وتجنبها.

8. دراسة (المري، 2020)

في ظل التطور الكبير الذي يشهده قطاع البنوك في دولة الكويت، وحجم المنافسة الكبير في هذا القطاع، فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي بوجود ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد صمم الباحث استبانة الدراسة لتوزيعها على أفراد العينة التي تم سحبها من مجتمع الدراسة الذي تألف من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت والبالغ عددهم ٦٤٦٢ إداري، وقد كانت العينة المسحوبة عشوائية طبقية مؤلفة من ٣٦٣ فردا من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة واسترداد 270 استبانة صالحة للتحليل.

وقد تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) في الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت، كما يوجد أثر لإدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) في ذكاء الأعمال في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت، ويوجد أثر لذكاء الأعمال في الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت، ويوجد أثر لإدارة المخاطر في الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت من خلال تفعيل دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط.

أما أبرز التوصيات فتركزت على ما يلي: ضرورة تحديث آليات إدارة المخاطر في البنوك من خلال تحديد أشخاص معينين للحصول على أية بيانات خاصة بالعملاء، المحافظة على سمعة البنوك المتعلقة بإجراءات الأمان، تشجيع الموظفين على فصل العلاقات الشخصية عن إجراءات العمل، تقليل معدل دوران العمل في البنك، كما توصي الدراسة بضرورة الحرص على تحديث شبكة الإنترنت في البنوك التجارية العاملة في الكويت، كما إن على إدارات البنوك الاهتمام برفع مستوى الأداء الاستراتيجي من خلال القيام بتحسين المستمر في الأداء المالي، بالإضافة إلى معالجة ملاحظات وشكاوي العملاء من قبل الإدارة، وأن تتميز الخدمات المصرفية المقدمة في البنك عن ما تقدمه البنوك المنافسة من خدمات، وأن تحرص إدارة البنك على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء لديها.

9. دراسة (جملة، 2020)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر إدارة العلاقة مع الموردين في مرونة سلسلة التوريد في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية. وتناولت ثلاثة أبعاد لإدارة العلاقة مع الموردين (جودة المورد- الثقة المتبادلة- مدة التسليم)، وأربعة أبعاد لمرونة سلسلة التوريد (مرونة الإيضاء- مرونة الحجم- مرونة العملية- مرونة العاملين).

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية والذين لهم تعامل مع الموردين (قسم المشتريات، قسم العطاءات، قسم الهندسة) وبلغ عددها (3) شركات وهي زين، أورنج وأمنية، ولقد اعتمدت الدراسة على العينة الطبقية المتناسبة من مجتمع الدراسة المكون من (280) موظفا، حيث أن حجم عينة الدراسة قد بلغ (160) موظفا.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي واستراتيجية المعاينة/ المسح، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات، وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبرنامج (SMARTPLS, V. 3.2.6) ولقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل المسار، وذلك لتحليل بيانات الدراسة.

ولقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- 1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع الموردين بأبعادها مجتمعة (جودة المورد- الثقة المتبادلة- مدة التسليم) في مرونة سلسلة التوريد بأبعادها مجتمعة (مرونة الإيضاء- مرونة الحجم- مرونة العملية- مرونة العاملين) في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية.
 - 2- وأظهرت النتائج أيضا بأنه لا يوجد أثرا ذا دلالة إحصائية لجودة المورد في مرونة سلسلة التوريد بأبعادها مجتمعة وذلك بحسب استنتاج الباحث بأن شركات الاتصالات الأردنية الخلوية تسعى للتعاقد مع موردين لهم شهادات معتمدة لضمان الجودة.
 - 3- كما وأظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو إدارة العلاقة مع الموردين تعزى لمتغيرات (أسم الشركة، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي).
- وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات كان من ضمنها:

- زيادة الاهتمام بإدارة العلاقة مع الموردين من قبل شركات الاتصالات الأردنية الخلوية وذلك لما له من فائدة في تعزيز قوة الثقة المتبادلة مع الموردين، لتشارك المعلومات حول التطورات

المستقبلية، وأيضا للتكيف مع التغيرات البيئية الخارجية المحيطة بشركات الاتصالات الأردنية الخلوية.

- للوصول إلى مرونة سلسلة التوريد والتي تعني قدرة شركات الاتصالات الأردنية الخلوية على التكيف مع التغيرات البيئية الخارجية وتوفير الخدمة المطلوبة لزيائنها في الوقت المطلوب والكمية المطلوبة كان لابد لها من الاهتمام بإدارة العلاقة مع الموردين حيث تبين من نتائج الدراسة بأن هناك أثر لإدارة العلاقة مع الموردين بأبعادها في مرونة سلسلة التوريد في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية.

10. دراسة (مصلح، 2018)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المخاطر المالية على جودة الأرباح، وذلك في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم جمع بيانات (13) بنكا تجاريا مدرجا في بورصة عمان، للفترة من 2008 إلى 2017، وبلغ عدد المشاهدات الكلية المستخدمة في التحليل بعد التخلص من المشاهدات الشاذة 130 مشاهدة خلال فترة الدراسة كاملة، وتم استخدام الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة،

وقد دلت الاختبارات الإحصائية على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المالية على جودة الأرباح في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان، وهذا يشير إلى أنه كلما زادت إدارة المخاطر المالية في البنوك التجارية، زادت معها جودة الأرباح، كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من مخاطر الائتمان، ومخاطر السيولة، ومخاطر سعر الفائدة، ومخاطر كفاية رأس المال، ومخاطر السوق، واللوغاريتم الطبيعي لإجمالي الأصول على جودة الأرباح، كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من مخاطر العمليات ودرجة الرفع المالي لدى البنوك على جودة الأرباح.

وتلخصت أهم التوصيات بضرورة التزام البنوك بالإفصاح عن الرأس المال التنظيمي، وإجمالي المحفظة الاستثمارية، والعمل على وجود جهة رقابية تتولى وضع نظام مناسب لكيفية تحديد مؤشر رئيس عن المخاطر المالية التي تتعرض لها البنوك التجارية، لضمان عدم التأثير على مستوى جودة أداء البنوك، وكذلك إيجاد مؤشر رئيس عن جودة الأرباح، بحيث يطلب من البنوك الإفصاح عنه.

الدراسات الأجنبية:

11. دراسة (Bowonder, et al.2022)

يهدف البحث الي تحليل الأدبيات الناشئة حول المخاطر والكوارث، تحديد نقاط القوة والضعف في الدراسة الحالية، المراجعة السنوية المقترحة للدراسات في مجال المخاطر والكوارث. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل الأدبيات المزدهرة حول المخاطر والكوارث من مختلف التخصصات.

توصلت الدراسة الى

- هناك مجموعة واسعة من الأبحاث حول المخاطر والكوارث، ولكنها منتشرة عبر العديد من التخصصات المختلفة.
- هناك مزايا للبحث الحالي، مثل استخدام التقنيات الجديدة لتحسين التنبؤ بالمخاطر والإنذارات المبكرة.
- هناك أيضًا نقاط ضعف في البحث الحالي، مثل التركيز على المخاطر الطبيعية دون النظر إلى المخاطر التكنولوجية.
- وتوصي الدراسة بإجراء مراجعة سنوية للدراسات في مجال المخاطر والكوارث، بهدف التعرف على الاتجاهات البحثية الحالية وسد الثغرات.

12. دراسة (Nguyen and Ngo, 2021)

تهدف الدراسة الي معرفة تأثير التقدم التكنولوجي وكذلك المسؤوليات البيئية والاجتماعية والحوكمة تجاه أهداف التنمية المستدامة مع فحص الدور المعتدل للسلسلة التوريد في العلاقة بين التقدم التكنولوجي وأهداف التنمية المستدامة للشركات الصغيرة والمتوسطة في فيتنام. استخدمت هذه الدراسة الاستبانة كطريقة لجمع البيانات عن طريق عينة عرضية وتم استعمال التحليل العاملي لتحليل البيانات.

تشير النتائج إلى أن التقدم التكنولوجي والمسؤوليات البيئية والاجتماعية لها علاقة إيجابية بأهداف التنمية المستدامة للشركات الصغيرة والمتوسطة في فيتنام كما تم الكشف عن أن سلسلة التوريد تخفف بشكل كبير العلاقة بين التقدم التكنولوجي وأهداف التنمية المستدامة، واعتمدت الدراسة بشكل أساسي البعد التكنولوجي والبعد الاجتماعي والبيئي.

13. دراسة (de Araújo, 2020)

تهدف الدراسة إلى التعرف على تطور إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تحديد فرص البحث المستقبلية في هذا المجال.

أجرت الدراسة مراجعة منهجية للأدبيات باستخدام أدوات القياس البليومتري، تم اختيار وتحليل 61 ورقة بحثية منشورة بنهاية عام 2016.

وأظهرت الدراسة أن بعض مجالات إدارة المخاطر، مثل إدارة المخاطر المالية وإدارة المخاطر التنظيمية، هي من بين أكثر المجالات التي تمت دراستها في الأدبيات.

ومع ذلك، فإن النهج الشامل لم ينتشر بعد على نطاق واسع أو لم يتم تطويره بشكل كافٍ في الشركات الصغيرة والمتوسطة، حتى مع تزايد أنواع معينة من المخاطر.

هناك مجالات جديدة لإدارة المخاطر الناشئة. على وجه الخصوص، زادت أهمية إدارة المخاطر التنظيمية وإدارة المخاطر الاستراتيجية وإدارة مخاطر سلسلة التوريد، مما دفع الباحثين والممارسين إلى تعميق معرفتهم بالأدوات والممارسات التي تميزهم.

إن الأبحاث النظرية والتطبيقية الجديدة حول إدارة المخاطر في الشركات الصغيرة والمتوسطة ستدعم هذه الشركات في حماية أعمالها وتحقيق قيمة الأعمال والاستمتاع بإدارة أنواع مختلفة من المخاطر.

14. دراسة (Delic, M. et. Al 2020)

تهدف هذه الدراسة إلى توفير إطار مفاهيمي لتحليل العلاقات بين اعتماد التصنيع الإضافي والمرونة والأداء في سياق سلسلة التوريد، ودراسة التأثير الوسيط لإدارة المخاطر على العلاقة بين اعتماد التصنيع الإضافي وأداء سلسلة التوريد.

استخدمت الدراسة منهجاً الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبيان من إجمالي 124 شركة تصنيع سيارات متوسطة وكبيرة الحجم في الاتحاد الأوروبي. تم اختبار العلاقات المفترضة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية ذات المربعات الصغرى (PLS-SEM). PLS-SEM هي تقنية إحصائية مناسبة تمامًا لتحليل النماذج المعقدة ذات المتغيرات المتعددة.

وقد توصلت الدراسة إلى إن اعتماد التصنيع الإضافي له تأثير إيجابي على مرونة سلسلة التوريد، مرونة سلسلة التوريد لها تأثير إيجابي على أداء سلسلة التوريد، تتوسط مرونة سلسلة التوريد تأثير اعتماد التصنيع الإضافي على أداء سلسلة التوريد.

توصي الدراسة بأن تفكر الشركات في اعتماد التصنيع الإضافي لتحسين مرونة وأداء سلسلة التوريد الخاصة بها. يجب على الشركات أيضًا التركيز على تطوير سلسلة توريد مرنة قادرة على الاستجابة للتغيرات في الطلب أو العرض

8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

قد تختلف وتنوع النظريات في الدراسات العلمية باختلاف نوعية الدراسة ومنهجها وفي هذه الدراسة يتم اتباع نظريتين يتمثلوا في:

النظرية المعرفية: اعتمدت على مشكلة للدراسة ومحاولة حلها من خلال افتراض مجموعة من الفرضيات والوصول إلى الإجابة على صحة هذه الفرضيات من خلال الاستبيانات والتحليل الإحصائي واستخلاص مجموعة من النتائج والتوصيات حول هذه الدراسة، بالإضافة إلى ذلك فقد استفاد الباحث من مجموعة من المراجع والدراسات السابقة في دراستها بهدف جمع البيانات والمعلومات التي يمكن الاستفادة منها في هذه الدراسة، ويقوم الباحث بنفسه بهذه الدراسة من خلال معرفته واكتشافه لكل التعريفات التي يحتاجها في هذه الدراسة.

النظرية البنائية: بسبب اعتماد الباحث في هذه الدراسة على مجموعة من التجارب السابقة، كالرجوع إلى كتب العلماء السابقين في نفس الموضوع، أو الاعتماد على المراجع سواء كانت (رسائل علمية سابقة - أو أحد المقالات،... الخ)، ومن بين المراجع التي اعتمد عليها في الحصول على المعلومات الواردة في دراستها والعمل على فهمها وإعادة صياغتها بطريقته الخاصة بما يحقق هدف الدراسة ويستخلص استنتاجاتها وتوصياتها.

9.1 المنهجية:

تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم هذا المنهج لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بعمليات إدارة المخاطر وأثرها في تكامل سلاسل التوريد، إذ يعتمد المنهج الوصفي على تصنيف البيانات من أجل وصف ظاهرة الدراسة ومجتمعها، من خلال الاستقصاء الميداني لعينة الدراسة المكونة من مدراء ورؤساء أقسام وموظفي الشركات الصناعية بمدينة الرياض ، إذ تعتبر هذه الدراسة ذات سمة كمية تحليلية، كما جمعت الباحث استجابات أفراد عينة الدراسة، بهدف اختبار الفرضيات وعرضها على شكل جداول ورسومات بيانية، للتوصل إلى استنتاجات الدراسة.

10.1 الأساليب الإحصائية

تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبالتحديد الأساليب الإحصائية التالية:

أولاً: أسلوب الإحصاء الوصفي ويتضمن ما يلي:

- التوزيع التكراري والنسب المئوية لتحديد خصائص عينة الدراسة.
- الوسط الحسابي لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة.
- الانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة لقياس مستوى متغيرات الدراسة

ثانياً: أسلوب الإحصاء الاستدلالي ويتضمن ما يلي:

- اختبار كرو نباخ ألفا للتحقق من درجة ثبات أداة الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- اختبار التباين الأحادي (ANOVA) One-way Analysis of Variance لدراسة الفروق لمجتمعات ثلاثة فأكثر.

11.1 حدود الدراسة

- لـ **حدود موضوعية:** اقتصرَت الدراسة على معرفة أثر لعمليات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على تكامل سلاسل التوريد بأبعادها (العمليات المستدامة، التكامل مع الموردين، التكامل مع العملاء)
- لـ **حدود مكانية:** اقتصرَت الدراسة على الشركات الصناعية بمدينة الرياض .
- لـ **حدود زمانية:** اقتصرَت الدراسة خلال عام الدراسي 2024م.
- لـ **حدود بشرية:** اقتصرَت الدراسة على المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين الشركات الصناعية بمدينة الرياض .

12.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	أبوعلی وطواف (2021)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (تكنولوجيا إدارة المعاملات، تكنولوجيا إدارة الاتصالات، تكنولوجيا إدارة العلاقات) على تكامل إدارة سلسلة التوريد (الموردون، العملاء ، العمليات) بالتطبيق على شركات صناعة الأدوية اليمنية -صنعاء..
المتغير المستقل	استخدام تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (تكنولوجيا إدارة المعاملات، تكنولوجيا إدارة الاتصالات، تكنولوجيا إدارة العلاقات)
المتغير التابع	تكامل إدارة سلسلة التوريد (الموردون، العملاء ، العمليات)
منهجية البحث	اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي، وتم استخدام الاستبيان لغرض جمع المعلومات.
أهم النتائج والتوصيات	خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى تكامل إدارة سلسلة التوريد في شركات صناعة الأدوية اليمنية -صنعاء بشكل عام مرتفع حسب تقديرات عينة الدراسة، وتتوفر أبعاد إدارة سلسلة التوريد في شركات صناعة الأدوية اليمنية -صنعاء بدرجة مرتفعة لجميع الأبعاد فقد جاء في المرتبة الأولى (بعد العمليات اللوجستية) يليه (بعد العملاء)، وأخيرا جاء (بعد الموردون)، مما يعني أنه يوجد اهتمام من قبل الشركات بإدارة سلسلة التوريد وهذا يعزز العلاقة بين الشركاء في سلسلة التوريد. وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (تكنولوجيا إدارة المعاملات، تكنولوجيا إدارة الاتصالات، وتكنولوجيا إدارة العلاقات) على تكامل إدارة سلسلة التوريد (الموردون، العملاء ، العمليات) بالتطبيق على شركات صناعة الأدوية اليمنية-صنعاء. وقد أوصت الدراسة شركات صناعة الأدوية اليمنية-

صنعاء بالاهتمام بتوفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من تجهيزات مادية وبرمجية لزيادة فعالية تكنولوجيا المعلومات في تكامل إدارة سلسلة التوريد، كما من الضروري الاهتمام ببعد تكنولوجيا إدارة العلاقات حيث وهي أحد أهم التكنولوجيات التي تعمل على تحسين وتطوير العلاقة مع العملاء نظرا لضعف الاهتمام بها نسبيا. أيضا ضرورة العمل على التحسين المستمر لأنظمة تكنولوجيا المعلومات الداعمة لتكامل إدارة سلسلة التوريد عن طريق تحليل هذه النظم والتعرف على نقاط الضعف ومحاولة تحسينها لتناسب مع احتياجات الشركات، وبما يحقق تكامل إدارة سلسلة التوريد. كما هو من الضروري اهتمام الشركات بجميع مراحل إدارة سلسلة التوريد والقائم على مبدأ التكامل بنوعية الداخلي والخارجي. وضرورة تطبيق الهدف الأسى لإدارة سلسلة التوريد والذي يتوجب توفير المنتج الصحيح، بالكمية الصحيحة، بالحالة الصحيحة، في المكان الصحيح، في الوقت الصحيح، للزبون الصحيح، وبالتكلفة الصحيحة.	
المليجي (2021)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على أدوات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية التي يمكن أن تدعم وتحسن الأداء المالي للشركات، ودراسة واختبار أثر تكامل أنشطة سلسلة التوريد (المورد- الشركة- العميل) على رفع كفاءة الأداء المالي للشركة وذلك من خلال دراسة حالة لإحدى الشركات الصناعية المصرية المقيدة بسوق الأوراق المالية	أهداف الدراسة
كامل أنشطة سلسلة التوريد (المورد- الشركة- العميل)	المتغير المستقل
الأداء المالي	المتغير التابع
في ضوء ذلك اتبعت الدراسة عدة مناهج لتحقيق أهداف البحث تمثلت في: المنهج الاستنباطي الذي يعتمد على التفكير المنطقي، وقد اعتمد عليه البحث	منهجية البحث

في تحديد طبيعة مشكلة البحث، المنهج التاريخي وقد اعتمد عليه البحث في تناول وتحليل الدراسات السابقة لتحديد أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء المالي للشركة، دراسة الحالة Event Study وتم الاعتماد عليها للتحقق من أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء المالي لإحدى الشركات الصناعية المصرية المقيدة بسوق الأوراق المالية .	
توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: يعزز مدخل إدارة سلسلة التوريد كأحد المدخل الحديثة للمحاسبة الاستراتيجية من الأداء المالي للشركة وذلك من خلال تكامل العمليات الداخلية للشركة وربطها مع العمليات الخارجية لموردي وعملاء الشركة والأعضاء الآخرين في السلسلة، يترتب على تطبيق هذا المدخل خفض التكلفة والارتقاء بالجودة وسرعة التسليم والمرونة وابتكار منتجات جديدة وزيادة الحصة السوقية بما يعزز من الأداء المالي للشركة ويرفع من قدرتها التنافسية، صعوبة التحديد الدقيق لأثر تطبيق هذا المدخل على الأداء المالي للشركة على المدى الطويل نظرا لقصر فترة التطبيق وارتفاع تكلفة التطبيق في السنوات الأولى وكذلك تفشي فيروس كورونا، ضرورة الربط بين الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل للشركة والخطط التشغيلية قصيرة الأجل بها، ضرورة بناء علاقات من الثقة مع عملاء وموردي الشركة لتبادل المعلومات فيما بينهم، التأكيد على وجود أنظمة معلومات جيدة بالشركة لجمع البيانات المطلوبة والربط فيما بينها. وقد أوصت الدراسة بوجوب التوعية بمقومات تطبيق هذا المدخل داخل الشركات الصناعية لتعزيز الأداء المالي ودعم القدرة التنافسية للشركة، ضرورة الحفاظ على علاقات جيدة مع الموردين، تكوين علاقات قوية مع العملاء، الاهتمام بتدفق المعلومات داخليا وخارجيا وخلال سلسلة التوريد من خلال علاقة المنشأة بالموردين والعملاء بما يدعم احتياجات متخذي القرار، التطوير المستمر لنظم المعلومات بالشركة، إعادة	أهم النتائج والتوصيات

إجراءات هذا البحث بعد مرور فترة أطول من تطبيق هذا المدخل للتحقق من أثر التطبيق على الأداء المالي للشركة على المدى الطويل.	
عسفة وآخرون (2022)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة سلسلة التوريد وعلاقتها بأداء العمليات لدى الشركات الصناعية العاملة بمدينة غزة الصناعية وفق نموذج SCOR.	أهداف الدراسة
إدارة سلسلة التوريد والمتمثلة في (الموثوقية، الاستجابة، المرونة، التكلفة، إدارة الأصول)	المتغير المستقل
بأداء العمليات	المتغير التابع
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة.	منهجية البحث
أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة أداء سلسلة التوريد، والمتمثلة في (الموثوقية، الاستجابة، المرونة، التكلفة، إدارة الأصول) وأداء العمليات في الشركات الصناعية العاملة بمدينة غزة الصناعية، وكانت درجة تبني الشركات الصناعية العاملة في مدينة غزة الصناعية للأبعاد السابقة على النحو التالي: كما وأظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة سلسلة التوريد تعزى لكل من المتغيرات (النوع، المؤهل العلمي)، ووجود فروق بين المتغيرات (سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) لدى الشركات الصناعية العاملة بمدينة غزة الصناعية، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة قيام الشركات الصناعية محل الدراسة بتحسين سرعة الاستجابة لطلبه احتياجات العملاء مما ينعكس على تحسين كفاءة أداء عملياتها، كما أوصت الشركات الصناعية محل الدراسة بالسعي لزيادة درجة	أهم النتائج والتوصيات

المرونة في سلسلة التوريد مما يؤدي إلى سرعة الاستجابة للأحداث أو الفرص أو التهديدات في البيئة الخارجية مما يعزز من قدراتها التنافسية.	
أبو الرب والشرباتي (2021)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تتبع سلسلة التوريد باستخدام تقنية نظام التموضع العالمي على الميزة التنافسية في شركات صناعة الأغذية الأردنية .	أهداف الدراسة
سلسلة التوريد بتقنية (GPS) بأبعادها (تتبع الموردين، تتبع الداخلي، تتبع العملاء)	المتغير المستقل
للميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التكلفة، المرونة، السرعة)	المتغير التابع
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع مقررات مجتمع الدراسة.	منهجية البحث
أظهرت النتائج أن هناك تطبيق متوسط لتتبع سلسلة التوريد بتقنية (GPS) بأبعادها (تتبع الموردين، تتبع الداخلي، تتبع العملاء) وأن هناك مستوى تطبيق متوسط للميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التكلفة، المرونة، السرعة)، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة بين أبعاد تتبع سلسلة التوريد باستخدام تقنية (GPS) وأبعاد الميزة التنافسية. وأخيرا هناك أثر لتتبع سلسلة التوريد باستخدام تقنية (GPS) على الميزة التنافسية، حيث كان الأثر الأكبر للتتبع الداخلي ثم تتبع العملاء ، أخيرا كان هناك أثر سلبى لتتبع الموردين على الميزة التنافسية. توصي الدراسة شركات صناعة الأغذية الأردنية بتطبيق تتبع سلسلة التوريد بتقنية (GPS) بعناصرها مجتمعة بشكل أفضل لأنها تؤثر على بعضها البعض، كما توصي باستخدام أكبر لتتبع الموردين.	أهم النتائج والتوصيات
أبوردة وآخرون (2022)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تكامل سلسلة التوريد الرقمية في تحسين ابتكار المنتجات .	أهداف الدراسة

المتغير المستقل	تكامل سلسلة التوريد الرقمية وجميع أبعادها (التكامل الرقمي مع الموردين، التكامل الرقمي الداخلي، والتكامل الرقمي مع العملاء)
المتغير التابع	ابتكار المنتجات
منهجية البحث	استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائجها وجود تمايز جوهري بين شركة الدلتا للصلب قطاع (عام) وبين شركة حديد عز (قطاع خاص) وذلك من حيث درجة توافر أبعاد التكامل الرقمي لسلسلة التوريد ومستوى الابتكار في المنتجات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين تكامل سلسلة التوريد الرقمية وجميع أبعادها (التكامل الرقمي مع الموردين، التكامل الرقمي الداخلي، والتكامل الرقمي مع العملاء)، وابتكار المنتجات، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لتكامل سلسلة التوريد الرقمية بإبعادها المختلفة على ابتكار المنتجات بالشركات موضع الدراسة، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العلمية التي يمكن للشركات موضع الدراسة الاستفادة بها، كما قدمت بعض التوصيات بالدراسات المستقبلية.
الدراسة	أبوة وآخرون (2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد على الأداء الاستراتيجي في الشركات الصناعية السودانية
المتغير المستقل	تكامل سلسلة التوريد
المتغير التابع	الأداء الاستراتيجي (التكامل مع المستهلك، التكامل مع المورد)
الدور الوسيط	اليقظة الاستراتيجية (التنافسية، التجارية)

منهجية البحث	اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال إعداد الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.
أهم النتائج والتوصيات	وضحت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بين التكامل مع المستهلك، التكامل مع المورد والأداء الاستراتيجي، وهنالك أيضا علاقة إيجابية بين التكامل مع المستهلك واليقظة الاستراتيجية، وأيضا هنالك علاقة إيجابية بين التكامل مع المورد واليقظة الاستراتيجية، وأيضا توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين اليقظة الاستراتيجية بنوعها (التنافسية، التجارية) مع الأداء الاستراتيجي، واليقظة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد والأداء الاستراتيجي توسطاً جزئياً. حيث تمثلت المساهمات النظرية للدراسة في اختبار تلك النظريات الثلاث مع بعض، أخيراً، تمهد الدراسة الطريق لمزيد من الأبحاث التي من شأنها تطوير الأداء الكلي للمنظمات من خلال سلاسل التوريد.
الدراسة	أحمد وآخرون (2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تحديد التأثير المباشر لأبعاد تكامل جودة سلسلة التوريد على براعة سلسلة التوريد بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية بمصر
المتغير المستقل	تكامل جودة سلسلة التوريد (تكامل الجودة الداخلية وتكامل جودة المورد وتكامل جودة العميل)
المتغير التابع	براعة سلسلة التوريد
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة
أهم النتائج والتوصيات	توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لتكامل الجودة الداخلية على تكامل جودة المورد، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لتكامل الجودة الداخلية على تكامل جودة العميل، وأكدت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد تكامل جودة سلسلة التوريد (تكامل الجودة الداخلية وتكامل

جودة المورد وتكامل جودة العميل) على براعة سلسلة التوريد. وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، قد تم اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تستفيد بها الشركات العاملة في قطاع الأدوية ومنها: الحرص على العمل بنظام جودة متكامل حيث يكون جميع الإدارات مسئولة عن جودة المستحضر النهائي، والاهتمام بإقامة اتفاقات وعلاقات تعاونية مع الموردين والعملاء، كذلك الحرص على امتلاك سلسلة توريد قادرة على التشجيع على استكشاف وتجربة أساليب التشغيل الجديدة مع التركيز على اختيار وتوفير آلات ومعدات إنتاجية متطورة مقارنة بالشركات المنافسة، وكذلك التركيز على تطوير نظم وإجراءات ومراحل العملية الإنتاجية الحالية	
الحسنى والخشالى (2022)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى قياس أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظري، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص) في إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) في شركات المقاولات العمانية، كما هدفت إلى توضيح الدور المعدل للدعم المنظمي في تحسين أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر لتلك الشركات	أهداف الدراسة
التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظري، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص)	المتغير المستقل
إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر)	المتغير التابع
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية.	منهجية البحث

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات المقاولات العمانية، كما أكدت الدراسة وجود دور للدعم المنظمي في تحسين أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات العمانية، وأوضحت أيضا وجود مستويات مرتفعة لأبعاد التفكير الاستراتيجي باستثناء صياغة الفرضيات، ومستويات مرتفعة لأبعاد إدارة المخاطر، كما جاءت مستويات الأهمية للدعم المنظمي متوسطة. في ضوء النتائج اقترح الباحث مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد إدارات شركات المقاولات العمانية في رفع مستويات أبعاد التفكير الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، ومستوى الدعم المنظمي، وتحقيق التوازن بينها، حيث أوصت الشركات العمانية العمل على تطوير قدرات المديرين على استشراف المستقبل، وتشجيع مديريها على إعداد السيناريوهات والافتراضات، كما أوصت لها الاستعانة بأنظمة متطورة لمراقبة المخاطر، والاهتمام بشكل أكبر باستراتيجيات بديلة للاستجابة للمخاطر وعدم الاعتماد على خطة محددة، وأهمية وضع نظام مكافآت يتوافق مع الإسهامات التي يقدمها العاملون، ومعاملة العاملين بإنصاف من حيث توزيع إجراءات العمل، وعدالة توزيع المكافآت مما يساهم في خلق الرضا والالتزام لدى العاملين وتحسين الأداء.	أهم النتائج والتوصيات
Crovini et al. (2021)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيفية النظر في المخاطر وإدارتها من قبل المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم، فهم ما إذا كانت إدارة المخاطر متكاملة مع عملية صنع القرار .	أهداف الدراسة
إدارة المخاطر	المتغير المستقل
المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم	المتغير التابع

منهجية البحث	تم اعتماد المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من المشاريع الصغيرة والمتوسطة في إيطاليا.
أهم النتائج والتوصيات	تم إعادة التفكير في إدارة المخاطر وتعزيز وتحسين عملية صنع القرار ودمج مراحل العمليتين من خلال تقديم نموذج بديل جديد (RM-DM) يرمز إلى "اتخاذ قرارات إدارة المخاطر، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها ان نموذج RM-DM أداة بديلة لإدارة المخاطر بشكل صحيح في الشركات الصغيرة.
الدراسة	باقر و آخرون (2020)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها: إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجيستية، إدارة المخاطر المالية، إدارة مخاطر الموارد البشرية، إدارة المخاطر الاجتماعية والسياسية وإدارة المخاطر البيئية على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها: التكلفة، الجودة، الوقت والمجال، من خلال الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت.
المتغير المستقل	إدارة المخاطر بأبعادها: إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجيستية، إدارة المخاطر المالية، إدارة مخاطر الموارد البشرية، إدارة المخاطر الاجتماعية والسياسية وإدارة المخاطر البيئية
المتغير التابع	إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها: التكلفة، الجودة، الوقت والمجال
منهجية البحث	الثقافة المنظمة
أهم النتائج والتوصيات	تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل بال تكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، بالإضافة إلى استخدام برنامج نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل واختبار الفرضيات.

الدراسة	(Junaid & Syed, 2022)
أهداف الدراسة	هدفت إلى إطارًا يرتبط بين تكامل سلسلة التوريد المستدام والابتكار الأخضر وأداء الشركات.
المتغير المستقل	تكامل سلسلة التوريد المستدام
المتغير التابع	الابتكار الأخضر وأداء الشركات
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	شير النتائج أيضًا إلى أن الابتكارات الإدارية الخضراء لها تأثير إيجابي كبير على الأداء المالي للشركة. على العكس من ذلك، فإن تأثير الابتكارات العملية الخضراء على أداء الشركة سلبى بشكل ملحوظ، مما يشير إلى أن التغيرات السريعة في عمليات التصنيع والإجراءات التشغيلية تكلف الشركات بطرق متعددة وتقلل من أرباح الشركات. تحمل النتائج الجديدة تأثيرات على كل من المديرين والباحثين في إدارة سلاسل التوريد المستدامة والابتكار الخضراء.
الدراسة	Espino& Taha,2022)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القدرة على الابتكار لدى الموردين على تكامل سلسلة التوريد والأداء المستدام، ودور التكامل في توسيط العلاقة بين القدرة على الابتكار في سلسلة التوريد والأداء المستدام. بالإضافة إلى ذلك، تُدرس الثقة كعامل محدد في القدرة على الابتكار لدى الموردين
المتغير المستقل	القدرة على الابتكار
المتغير التابع	تكامل سلسلة التوريد
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي التحليلي معتمدة على مراجع الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة
أهم النتائج والتوصيات	تشير النتائج إلى أن الثقة هي عامل محدد رئيسي لقدرة الموردين على الابتكار. القدرة على الابتكار لدى الموردين لها تأثير مباشر على تكامل سلسلة التوريد

والأداء المستدام. ومع ذلك، يختفي التأثير المباشر للقدرة على الابتكار لدى الموردين على الأداء المستدام عندما يتم تضمين التكامل في النموذج. على وجه التحديد، التكامل مع العملاء والتكامل الداخلي هما متغيرات وساطة في العلاقة بين القدرة على الابتكار لدى الموردين والأداء المستدام. ستعزز تطوير الثقة في العلاقات مع الموردين، والبحث المستمر عن معلومات حول احتياجات العملاء وإقامة علاقة أقرب معهم، وزيادة التنسيق بين الأقسام تأثير القدرة على الابتكار لدى الموردين على الأداء المستدام. تعد هذه الدراسة هي الأولى التي تحلل تأثير القدرة على الابتكار لدى الموردين وتكامل سلسلة التوريد على الأداء المستدام في قطاع الفنادق	
دراسة (Cervelló-Royo et al, 2019)	الدراسة
فحصت التأثير المشترك للاتجاه نحو الابتكار وتكامل سلسلة التوريد (تكامل العملاء وتكامل الموردين وتكامل الداخلية)، والقدرات التنافسية المجمعة على أداء الشركة.	أهداف الدراسة
تكامل سلسلة التوريد (بشكل خاص، تكامل الموردين وتكامل الداخلية)	المتغير المستقل
القدرات التنافسية	المتغير التابع
تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات المجمعة	منهجية البحث
أظهر أن الاتجاه نحو الابتكار يؤثر إيجابياً على تكامل سلسلة التوريد والقدرات التنافسية المجمعة وأداء الشركة. كان لتكامل سلسلة التوريد (بشكل خاص، تكامل الموردين وتكامل الداخلية) تأثير وساطة على الاتجاه نحو الابتكار وأداء الأعمال، بينما كان للقدرات التنافسية المجمعة تأثير وساطة على تكامل سلسلة التوريد وأداء الشركة. تقدم النتائج دعماً تجريبياً للفكرة التي تشير إلى أن الاتجاه نحو الابتكار يؤثر على تكامل سلسلة التوريد وأداء الشركة. استناداً إلى الدراسات السابقة حول نظرية الاعتماد على الموارد، تشير هذه الدراسة إلى	أهم النتائج والتوصيات

كيفية مساعدة الاتجاه نحو الابتكار للشركات في تكامل سلسلة التوريد وتحقيق إمكانيات آلية إدارة سلسلة التوريد. تقدم هذه الورقة تفسيراً للتفاعل بين الاتجاه نحو الابتكار وتكامل سلسلة التوريد والقدرات التنافسية المجمعة وأداء الشركة

الفصل الثاني: الإطار النظري

تمهيد:

في الوقت الذي يشهد فيه العالم طفرة معرفية وثورة تكنولوجية وعلمية هائلة، فإن سرعته هي ميزته الأساسية، حققت العديد من المنشآت نجاحات وقفزات كبيرة في تحقيق أهدافها نتيجة تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية واستجابتها لإدارة المعلومات والموارد، بما يحقق مصالحها ويعظم فعاليتها عملياتها.

ويتم ذلك من خلال الاستفادة من كل ما هو متاح في الأسواق، من تغيير يحقق الأهداف ويلبي الاحتياجات، مع أهمية استشعار تلك الظروف ومواجهة التحديات التي قد تنشأ بين الحين والآخر، والتأكد من تحقيق الأهداف المنشودة تحقيقها استجابة للتحديات تقلبات السوق أو استشعار المخاطر والتهديدات وسلامة تدفق سلاسل التوريد، وتعتبر إدارة المخاطر أحد المفاهيم المناسبة لتحقيق أعلى مستويات الفعالية الكفاءة وإطلاق العنان للقوى الكامنة لدى الموظفين وتمكينهم وتزويدهم بالإمكانات والخبرات والإمكانيات اللازمة ويعتبر الطريقة المناسبة لمواجهة المخاطر التي تواجه المؤسسات وتحقيق الأهداف، من خلال ضمان المناخ الذي يوفر هامش مناسب من المشاركة والعمل الجماعي والاحترام المتبادل وحرية التعبير التي تساهم بشكل إيجابي في خلق منظمة أكثر قدرة على مواجهة المنافسة والتحديات، وأكثر استجابة ومرونة في التعامل مع الموردين والبيانات والمعلومات الخطرة، وتعتبر من أكثر التدفقات المالية تقدماً.

ومن ثم فإننا يمكننا التحدث في هذا الإطار في بعدي الدراسة وهما المبحث الأول للتحدث عن المتغير المستقل وهو إدارة المخاطر، والمبحث الثاني للتحدث عن المتغير التابع مرونة سلسلة التوريد، والمبحث الثالث للتعرف على أثر إدارة المخاطر على مرونة سلسلة التوريد.

المبحث الأول إدارة المخاطر

تمهيد:

نشأت إدارة المخاطر كانعكاس لاندماج التطبيقات الهندسية في بعض البرامج العسكرية والفضائية والتطبيقات النظرية المالية والتأمينية في القطاع المالي، وكانت بداية التحول من الاعتماد كلياً على إدارة التأمين إلى الاعتماد على فكر إدارة المخاطر القائم على علم الإدارة في تحليل التكلفة وتحليل العائد والقيمة المتوقعة أيضاً والمنهج العلمي بعمليات اتخاذ القرار في ظل ظروف عدم اليقين أو التأكد، ولما لذلك من أثر ودور في الأداء المالي خاصة في الشركات والمنشآت الإنتاجية والبنوك (ابداح، 2020).

1.1.2 تعريف إدارة المخاطر:

يعتبر الخطر مفهوماً قديماً، فما أن أدرك الإنسان ووعى وجوده حتى أدرك ووعى معه الخطر، وهنا يمكننا القول بأن إدارة المخاطر تُعتبر مهمة ونشاطاً من أنشطة وعمليات المنظمات المختلفة، ولأن الخطر مهما كان في حقل مُعين يختلف عنه كثيراً في حقل آخر يُمكن أن نستخدمه أو نعرفه من منظور مجرد وبحت بأنه "موقف ما أو وضع يوجد فيه احتمالية تعرض لخسارة ويشير الخطر إلى "احتمالية ظهور عوائق وتحديات في أي مرحلة من مراحل المشروع المختلفة (Adam & Lindahl, 2019)

وإدارة المخاطر حسب (Marom, 2015) هي "الأعمال والظروف التي قد تؤثر في كل مظاهر المشروع أو الشركة من كمية ونوعية كانت أو تكلفة، وعُرفت بانها "عملية تحديد ومتابعة وتقييم وإدارة وضبط أحداث مختلفة محتملة لضمان تحقيق أهداف الشركات والمنظمات" (جميل، 2014).

كما أنها تعرف أيضاً على أنها يمكن تعريف إدارة المخاطر باختصار على أنها تأثير عدم اليقين على الأهداف. ويتضمن تحديد المخاطر وتقييمها وترتيب أولوياتها، ثم استخدام الموارد لتقليل تأثيرها السلبي أو السيطرة عليه، بمعنى آخر، إدارة المخاطر هي عملية تطبيق تقنيات تحليل المخاطر من أجل اتخاذ قرارات

أفضل بشأن استثمارات المشروع والجدول الزمني والجودة والجوانب الأخرى لإدارة المشروع. (ابداع، 2020)

وتعرف الباحثة إدارة المخاطر على أنها هي كل عملية أو ظاهرة أو نشاط بشري يمكن أن يسبب خسائر في الأرواح أو الإصابة أو غيرها من الآثار الصحية أو تلف الممتلكات أو الاضطرابات الاجتماعية والاقتصادية أو التدهور البيئي التفسيرات، يمكن أن تكون المخاطر طبيعية في الأصل، أو بشرية المنشأ، أو اجتماعية طبيعية في الأصل.

2.1.2 أنواع المخاطر

لقد قسّمت ناصف (2012) المخاطر إلى نوعين رئيسيين هما:

- المخاطر الملموسة وهي التي تظهر وتنتج عن أسباب إما قانونية أو مادية محددة.
- المخاطر غير الملموسة وهي التي يتم عدم الاهتمام بها أو تجاهلها لعدم القدرة على تحديدها مثل المخاطر الناتجة عن بعض العلاقات بين الأفراد ومخاطر المعرفة.

وهناك أنواع أخرى للمخاطر الخاصة بالمشروع ونذكر منها:

- مخاطر الصحة والسلامة: يتيح هذا النوع التعرف على أنواع المخاطر التي يمكن أن تحدث، مثل المخاطر الفيزيائية والكيميائية والبيولوجية، وتقييم المخاطر بإجراءات الرقابة المناسبة من أجل التأكد من شعور الموظفين بالعناية الجسدية والعقلية وأن السلامة العامة تم ضمانه. (العقيلي، 2015)

- مخاطر السمعة: أهم ما قد تتمتع به الشركات هو السمعة الجيدة بين المستثمرين والموظفين والعملاء، حيث أن القرارات التي تتخذها المنظمة والحوادث التي تكون مسؤولة عنها يمكن أن تخلق صورة سلبية تؤثر على العلامة التجارية، لذلك عليك يجب أن يفهم التهديدات التي تتعرض لها السمعة ويعرف كيفية إدارتها. مخاطر الامتثال: هناك مجموعة من القوانين والسياسات واللوائح والممارسات التي تضمن الممارسات التجارية الأخلاقية في الجهات الحكومية، ويجب الالتزام بهذه

الالتزامات، لأنه في حالة عدم الالتزام بها، سيكون لذلك آثار مالية وقانونية، مما يشكل مخاطر تحقيق أهداف العمل. (عبد الغني، 2012).

- **المخاطر التشغيلية:** هي مخاطر الخسارة الناتجة عن فشل العمليات أو الأنظمة الداخلية أو الأحداث الخارجية، مثل فشل الأزمات العالمية، وأنظمة تكنولوجيا المعلومات، والاحتيايل، وخسارة الأشخاص، والتقاضي، لذلك يجب على المنظمات معرفة الأنظمة التي تعمل على إدارتها هذه المخاطر.

- **المخاطر الاستراتيجية:** إدارة الأهداف الاستراتيجية للمنظمات هي أساس النجاح والتقدم والنمو في المستقبل. تحدث المخاطر الاستراتيجية نتيجة لأسباب أو ظروف خارجية خطيرة، إلى درجة تغيير الاتجاه الاستراتيجي للعمل، مما يؤثر على نجاح أو فشل المنظمة في المستقبل. المخاطر المالية: تشير المخاطر المالية إلى تدفق الأموال داخل وخارج العمل مع خسارة مالية مفاجئة، ومعظم أنواع المخاطر لها عواقب مالية، مثل التكاليف المالية الإضافية، أو الإيرادات المفقودة، لذلك لا يمكن تحقيق أهداف أي منظمة. دون إدارة مالية سليمة.

3.1.2 تصنيف المخاطر

ترتبط المخاطر ارتباطاً كبيراً في هياكلها المنظمة من شركات كانت أو منشآت ومنظمات، فلا يمكن استشعارها أو تشخيصها بمعزل عن هيكلها المنظمي بشكل من الأشكال، وعادةً ما يعتبر تحديد المخاطر أمراً في غاية الصعوبة وذلك لأسباب قد تتعلق بالنواحي البشرية أو بالتقنيات والنظم المتبعة (بوقلمينة وبلعور، 2018)

أما طريقة وآلية تحديد المخاطر بناءً على التحديد وفقاً للتصنيف، فهي أسلوب يحدد ويصنف الخطر وفقاً لعوامل منها الخطر، مسبباته، درجة تأثيره وشكل مواجهته، وكمثال على هذا النوع فقد يمكننا تصنيف المخاطر التشغيلية مثلاً إلى المخاطر الناتجة عن نشاطات إجرامية كالاختيال والفساد مثلاً، ومخاطر كالأخطاء البشرية من تزيف أو سرقات والمخاطر المهنية كالمخاطر المتعلقة بالعملاء والإهمال المهني والمسؤولية القانونية (الحمدوني واحمد، 2013).

4.1.2 أهمية إدارة المخاطر

لقد أدركت المؤسسات بمختلف أحجامها أهمية إدارة المخاطر، باعتبارها عاملاً أساسياً في الحفاظ على مكانتها وعدم تكبدها خسائر فادحة، ولذلك نجد أن الشركات الصغيرة لديها مدير واحد فقط للمخاطر أو فريق صغير، بينما المؤسسات لديها قسم لإدارة المخاطر، يقوم فيه الموظفون بمراقبة المنظمة وبيئتها. مع مراقبة أساليب العمل المتبعة داخلها، ومن ثم النظر في العوامل الخارجية التي من الممكن أن تؤثر على المنظمة بشكل أو بآخر.

تنبع أهمية إدارة المخاطر نتيجة للدور الذي تؤديه وتبرز الأهمية من خلال هدفها الأساسي يتمثل بتأمين المعلومات المطلوبة والمتعلقة في المخاطر المحتملة مستقبلاً. وتتجلى أهمية إدارة المخاطر فيما يلي:

1. توقع حدوث المشكلة: لقد غيرت إدارة المخاطر ثقافة منظمة الأعمال. تميل الشركات إلى التركيز

بشكل أكبر على إدارة المخاطر، حيث تكون أكثر استباقية مقارنة بالشركات الأخرى التي يمكن أن تكون متفاعلة، وبالتالي تقوم كل شركة بإلقاء نظرة فاحصة على كل عملية من عملياتها التجارية وتحدد الأخطاء التي يمكن أن تحدث. الحدوث، مما يساعد على توقع المشاكل المحتملة.

2. تفادي الأحداث الكارثية: لقد غيرت إدارة المخاطر ثقافة منظمة الأعمال. تميل الشركات إلى

التركيز بشكل أكبر على إدارة المخاطر، حيث تكون أكثر استباقية مقارنة بالشركات الأخرى التي يمكن أن تكون متفاعلة، وبالتالي تقوم كل شركة بإلقاء نظرة فاحصة على كل عملية من عملياتها التجارية وتحدد الأخطاء التي يمكن أن تحدث ، مما يساعد على توقع المشاكل المحتملة.

3. اتخاذ القرارات بشكل أفضل: أثناء عملية إدارة المخاطر، تضطر الشركات إلى دراسة عملياتها

وعوامل الخطر بشكل تفصيلي، لذا تقوم إدارة الشركة بتوقع كافة المخاطر التي قد تتعرض لها.

ومن أهم الفوائد التي يمكن تحقيقها من إدارة المخاطر للمنظمات ما يلي: (Fadun 2013)

○ تحسين قيمة المنظمة وتعظيمها وثقة المساهمين فيها والحد من التهديدات وتحقيق الأهداف

الاستراتيجية والتكتيكية.

- حماية سمعة المنظمة وصون صورتها أمام مختلف المنظمات المنافسة وبالتالي حماية المجتمع والبيئة من الأضرار التي ممكن أن تنجم عند حدوث المخاطر.

5.1.2 أهداف إدارة المخاطر

الإدارة المخاطر مجموعة واسعة من الأهداف ومعظم هذه الأهداف تتمثل في تقليل آثار المخاطر وفي تقليل تكاليفها بالإضافة لأهداف أخرى يمكن أن تتمثل فيما يلي: (الشمري، 2013)

- حماية المصالح المختلفة والمحافظة على الأصول وحمايتها وضمان الاستمرارية والبقاء.
- تساهم في التخطيط الكفؤ والفعال واستمرارية العمل إضافة لتحقيق السيطرة والرقابة وتشخيص المخاطر المختلفة وعلاجها.
- تعظيم القيمة قرارات إدارة المخاطر حتمًا تسهم في تعظيم قيمة المنظمة لأن هدف مدير المخاطر ينسجم دائمًا مع أهداف مختلف المدراء الآخرين في هذا المجال.

6.1.2 تقنيات (أدوات) إدارة المخاطر

تقنيات (أدوات) إدارة المخاطر هي مجموعة واسعة من الطرق والأساليب التي يمكن أن تستخدمها إدارة المخاطر بمواجهة التحديات المحتملة والتي قد تلجأ إليها لتخفيف وتقليص الخسائر وتلافيمها، وهي بمثابة جوهر هذه العملية برمتها فمن خلالها يمكن تحقيق مختلف أهداف إدارة المخاطر ويمكن تقليل الخسائر للحدود الدنيا الممكنة التي لا يمكن معها تهديد المنشآت أو إعاقة تقدمها (Baccarini et al, 2014)

ويمكن تصنيف هذه التقنيات كما يلي:

- (1) التحكم في المخاطر بالالتزام في كل ما يمكن أن يقلل المخاطرة ويسهم في تجنبها أو قوعها.
- (2) تمويل المخاطر بتوفير وتأمين الأموال اللازمة والمطلوبة لتجاوز المخاطر أو مواجهتها أيا كانت ويأخذ هذا الإجراء والعمل شكليين مهمين هما الاحتفاظ بجزء من الخسائر أولاً وتحويل البعض والجزء الآخر منها ثانيًا.

7.1.2 أبعاد إدارة المخاطر

تمثل إدارة المخاطر جملة من الخطوات والمراحل للتعامل مع المخاطر التي تمكّنها من تحديد هذه المخاطر وتشخيصها وبالتالي التعرف عليها وتقليل تبعات الخسائر وآثارها المحتملة (عاطف وآخرون، 2018).

• تحديد المخاطر

تحدد المنظمة عادةً المخاطر المحتمل وقوعها والتي يمكن أن تُؤثر بشكل سلبي على عملية ما تقوم بها المنظمة وتنفيذها، لذلك يجب تحديد العوامل الدافعة والمساهمة والتي قد تسبب حدوث المخاطر وأسبابها الجذرية، ووصف المخاطر وفهم الغاية منها والتهديدات التي تواجه المنظمة. (National Consumer commission, 2018, 22-27)

ويرى Sanghera (2019) أن مختلف المخاطر تعتبر مخفية على الأغلب في جميع مجالات المنظمات وطريقة إيجادها هو عدم التأكد القادم من مصادر مختلفة إما في الاحتمالات والافتراضات وإما في الغموض والتقدير لغموض الإجراءات، وعدم التأكد واليقين هذا يثير المخاطر.

• تحليل المخاطر:

تحليل المخاطر هو ممارسة تقييم وإدارة حالات عدم اليقين من أجل تقليل تأثيرها المحتمل على المشروع يمكن استخدام تحليل المخاطر في مجموعة متنوعة من السياقات المختلفة، ولكنه يتم تطبيقه بشكل شائع على قرارات الأعمال والاستثمار، تساعد تقنيات تحليل المخاطر المؤسسات على اتخاذ قرارات أكثر استنارة من خلال مراعاة التأثير المحتمل لعدم اليقين.

هناك نوعان رئيسيان لتحليل المخاطر: الكمي والنوعي. يستخدم التحليل الكمي للمخاطر أساليب رياضية وإحصائية لحساب الاحتمالية والتأثير المحتمل للمخاطر. يستخدم التحليل النوعي للمخاطر حكم الخبراء لتقييم احتمالية المخاطر وتأثيرها المحتمل. (حماد، 2017).

تعتمد أفضل تقنية لتحليل المخاطر على الاحتياجات المحددة لمؤسستك إذا كنت بحاجة إلى طريقة سريعة وسهلة لتقييم احتمالية المخاطر وتأثيرها، فقد يكون التحليل النوعي للمخاطر هو الخيار الأفضل إذا كنت بحاجة إلى تقييم أكثر دقة وتفصيلاً، فقد يكون التحليل الكمي للمخاطر أكثر ملاءمة لك. بغض النظر عن طريقة تحليل المخاطر التي تختارها، فإن الهدف هو نفسه دائماً: اتخاذ قرارات أكثر استنارة من خلال مراعاة التأثير المحتمل لعدم اليقين.

ومما سبق نجد أن تحليل المخاطر يعتمد على مجموعة من الطرق على النحو التالي:

- **تحليل القوس** - يتم استخدام منهج تحليل المخاطر الكمية لاكتشاف أصول وعواقب جميع مخاطر المشروع التي يمكن تصورها. يجب على فريق إدارة المشروع أولاً تحديد المخاطر التي قد تؤثر على المشروع ومن ثم النظر في الأسباب والعواقب، والأهم من ذلك، استراتيجية تخفيف المخاطر بالنسبة لها. إنها أداة متعددة الاستخدامات يمكن استخدامها في أي قطاع. (الحمودني، 2013)
- **مصفوفة تحليل المخاطر** - تقوم مصفوفة تحليل المخاطر بتصنيف المخاطر حسب أهميتها، مع وضع المخاطر الأكثر خطورة في أعلى القائمة. هدفها الرئيسي هو مساعدة صناع القرار على تصنيف المخاطر ووضع استراتيجية لإدارة المخاطر تتضمن الموارد والأساليب المناسبة للتعامل مع التهديدات. يتم تحديد المستوى النسبي لاحتمالية المخاطر باستخدام المخاطر النوعية بدلاً من المخاطر الإحصائية.
- **سجل المخاطر** - سجل المخاطر هو أداة هامة لإدارة المشروع لتسجيل مخاطر المشروع. وهي وثيقة تسرد جميع المخاطر المحتملة التي قد تحدث أثناء مرحلة تنفيذ المشروع، بالإضافة إلى معلومات هامة عنها. الغرض منه هو استخدامه كمدخل في خطة إدارة المخاطر، التي تناقش من المسؤول عن هذه المخاطر، وكيف سيتم مراقبتها، وما هي خطة التفاعل في حالة حدوثها.
- **تحليل سويقت** - الغرض من طريقة سويقت هو تحديد وتقييم المخاطر المحتملة الناتجة عن التعديلات على خطة المشروع. يجب على أعضاء الفريق إثارة أي مخاوف بشأن "ماذا لو" حتى يتمكنوا من اكتشاف جميع المخاطر المحتملة التي قد تحدث. (حماد، 2017).

يعد تحليل المخاطر خطوة حاسمة في عملية صنع القرار. ومن خلال فهم وتقييم المخاطر المرتبطة باختيار معين، يمكننا اتخاذ قرارات أكثر استنارة من المرجح أن يكون لها نتائج إيجابية توفر التقنيات والأساليب التي تناولناها في هذا المنشور خريطة طريق لإجراء تحليل فعال للمخاطر سواء كنت تتخذ قرارات عمل مهمة أو تحاول ببساطة معرفة الخيار الأفضل لعائلتك، فإن استخدام تحليل المخاطر سيساعدك على الشعور بثقة أكبر في اختياراتك.

• تقييم المخاطر:

ويُقصد به قياس درجة احتمال وقوع خسارة ما وهذا التقييم يتطلب تحديد أولويات للأخطار ذات الأثر غير المرغوب أو السلبي، وتتمثل المخاطر عادةً بالمخاطر الجسيمة أو الكبيرة والمتوسطة والقليلة، وقد تتمثل بالمخاطر المهمة جدًا والمخاطر المهمة والمخاطر غير المهمة (Williams, 2018, 234).

وتتم عملية تقييم المخاطر المختلفة بعد تحديدها وتحليلها، فتقوم المنظمة عادةً بتقييم المخاطر بشكل أوسع وأكبر، ويمكن للمنظمة بعد ذلك اتخاذ القرارات بشأن تحديد ما إذا كانت المخاطر مقبولة، وما إذا كانت المنظمة جاهزة ومستعدة لها (National Consumer commissiomn, 2018, 22-27).

ويُعتبر تقييم المخاطر مهمًا وأساسيًا في الكثير من القرارات المهمة، إذ إن هذه العملية تُساعد الإدارة دائمًا في اختيار وتحديد وسائل المعالجة المناسبة والملائمة للمخاطر، حيث إنه من المهم جدًا تقدير المخاطر بعد أن يتم تحليلها وقياس أثرها على مختلف المنظمات (العنزي والدليبي، 2015)

• الاستجابة للمخاطر

وتتمثل في اتخاذ التدابير والوسائل المناسبة لمواجهة المخاطر وذلك باستخدام أسلوب التحكم بالمخاطر وهو ما يركز على تقليص وتخفيف الخسائر المتوقعة من وقوع المخاطر أو أسلوب تحويل الخطر لمواجهة الخسائر والتهديدات نتيجة وقوع المخاطر (موسى وآخرون، 2016).

وقد حرص (Sanghera, 2019) على تنفيذ وتطبيق عملية الاستجابة لمختلف المخاطر في عمليات المنظمة والنتائج بعد القيام بتقييم المخاطر وتحليلها أيضًا ومراقبتها في تحقيق التحسين والتطوير المستمر للمنظمة وعملياتها، وتقرير المخاطر لهذه العملية يحتوي على معلومات مصادر المخاطر، ويحتوي ملخصًا عن المخاطر الفردية، وملخصًا لمعظم نتائج عمليات إدارة المخاطر الأخرى.

• الرقابة على المخاطر

وهي جزء مهم من خطة التخفيف وتقليل الآثار حيث تقوم على متابعة مختلف المخاطر من رصدها واستشعارها وتتبعها، وبعدها تنفيذ عملية إدارة المخاطر الشاملة وصولًا لتحديثها وفقًا للمواقف أو الظروف المتغيرة والمختلفة (National Consumer commissiomm, 2018, 22-27).

وعملية الرقابة على المخاطر جزء مهم من تحديد المخاطر وبالتالي تُركز على مفهوم التحكم والسيطرة على المخاطر وعلى تحديد الالتزام والتقييد والامتثال للقوانين (Hu, et al., 2016).

وتعد عملية مستمرة لأنها تحتاج لمتابعة ومراقبة باستمرار، حيث تتم مراقبة ومتابعة التغييرات والتي ممكن أن تحدث أو يستجد من مخاطر، ومتابعة تأثير هذه المخاطر على المنظمة وتقديم تقارير بالإجراءات والخطوات التي تم العمل وفقًا لها للتعامل مع المخاطر (Berg, 2010).

المبحث الثاني: مرونة سلسلة التوريد

تمهيد:

أصبح موضوع مرونة سلسلة التوريد مهماً جداً ويستحق البحث والدراسة، حيث بات اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة، وذلك لبيان مدى حيويتها وأهميتها لصانعي القرار في مختلف المنظمات والمنشآت التي تهتم بزيادة قدراتها التنافسية ورفع مستوى الأداء فيها.

ويمكن أن تلخص فكرة المرونة بصورة عامة بتعريف قصير هو "فعل الكثير بالقليل" (Shain & Rezaei, 2018)، وتُصنف سلسلة التوريد كذلك بأنها رشيقة أو مرنة أو رشيقة ومرنة (Kraegpoth, et al, 2017)، حيث إنها بالعادة تُمثل في مختلف الأنشطة والمهام المتعلقة بتدفق المعلومات والمتعلقة بتصنيع وتدفق المنتجات والسلع ابتداءً من الموردين وحتى المستهلك النهائي لها (Black et al, 2018: 21-38) وقدم (Shahin & Rezaei, 2018) نموذجاً مفاهيمياً واضحاً لإدارة سلسلة التوريد يتبين فيه بأنها إدارة الأعمال ويمكن فهم نشاطات سلسلة التوريد من خلال ثلاثة نشاطات أو عناصر هي:

1. ترتيب سلسلة التوريد (Supply Chain Configuration) وتتمثل في بناء سلسلة التوريد من قبل المنظمات المشاركة والتكامل بينها، وتحديد قنوات التوزيع أيضاً ويكون القرار المتعلق في سلسلة التوريد عادة قراراً استراتيجياً من المستويات العليا في المنظمة.
2. علاقة سلسلة التوريد (Supply Chain Relationship) وتعني علاقة المنظمة والمنشأة بجميع أطراف سلسلة التوريد، ويكون محتوى التبادل هو الذي يُقرر بشكل رئيسي مستوى ونوع هذه العلاقة، والقرار يكون عملياتها واستراتيجيا.
3. تنسيق سلسلة التوريد (Supply Chain Coordination) يعني تنسيق كامل العمليات الداخلية للمنظمة وفقاً لسلسلة التوريد، مثل إدارة المخزون والتنبؤ، والقرار في هذا النوع هو عملياتي.

1.2.2 أهمية سلاسل التوريد

تناول كثير من الباحثين والمهتمين أهمية سلسلة التوريد من عدة مجالات وعدة جوانب مختلفة، إذ تعتبر سلسلة التوريد دائماً أمراً مهماً اليوم في بيئة الأعمال، كونها تتميز بعدم اليقين والتغير المستمر. ويرى (Zhang,2013,281) أنها عادة ما تُساعد في عملية تبادل المعلومات فيما بين المؤسسة وشركاؤها وبسبب ارتباط استراتيجية سلاسل التوريد في القدرة التنافسية تسعى المنظمة إلى توظيفها من خلال التأثير في طبيعة وشكل الأنشطة التابعة لسلسلة التوريد، إذ يمكن تعريف استراتيجية التوريد بأنها: " تلك الأهداف التي لها أولوية كبيرة في إدارة سلسلة التوريد وفي طرق قياسها لتمويل وبناء النجاح اللوجستي من جانب الدخول إلى السوق (خير، 2014، 626).

وتعرف أيضاً على أنها ن سلسلة التوريد تهتم بالتدفق السلس للمواد والمعلومات والأموال من مصادرها المختلفة عبر الموردين إلى المنظمات المختلفة (سواء الإنتاج أو الخدمة) ومن ثم إلى المستهلك النهائي على شكل منتجات أو خدمات .

ومما سبق ترى الباحثة أن سلسلة التوريد تعرف على أنها تتكون من جميع الأطراف التي لها دور مباشر أو غير مباشر في تلبية طلب المستهلك أو احتياجاته. لذلك، لا يقتصر الأمر على منظمة التصنيع والموردين فحسب، بل يشمل أيضاً قنوات الأفراد والمنظمات التي تقدم المنتجات للمستهلكين والذين يشكلون أيضاً جزءاً من سلسلة التوريد.

2.2.2 أهداف سلاسل التوريد

يمكن أن تلخص أهداف سلسلة التوريد بما يلي: (العلي، 2018)

1) تحسين موقف المنظمة التنافسي: يجب أن تساهم أنشطة سلسلة التوريد في تحقيق أهداف

المنظمة واستراتيجيتها وفي تحديد طريقة استثمار الفرص وذلك للإسهام في إدارة الأصول وفي

زيادة دخل المنظمة بدلاً من خفض النفقات.

(2) الاحتفاظ بالمخزون الآمن ويحدده الأدنى: وذلك لتخفيض الخسائر الناتجة عن الاحتفاظ بالمخزون لضمان التدفق المستمر للخدمات والمواد والمكونات من المنظمة وإليها وذلك من خلال إدارة المخزون والاحتفاظ به 3. إيجاد الموردين المحتملين: لنجاح أنشطة التوريد يجب اختيار المورد المناسب للعمل لتحقيق الأهداف على المدى الطويل، وهذا يؤدي إلى استمرارية وإدامة الحفاظ على أنشطة التوريد وإيصالها إلى العملاء .

3.2.2 عناصر سلاسل التوريد

وتشمل سلاسل التوريد مجموعة من العناصر وهي: (رفاعي، 2016)

- (1) **الخطة:** وهي الجزء الاستراتيجي لإدارة سلاسل التوريد اعتمادًا على أن هدفها الأساسي هو تلبية رغبات العميل من الخدمة أو المنتج.
- (2) **الموردون:** اختيار الموردين اللازمين لتوصيل وتأمين شحن الخدمات والمنتجات المطلوبة، وتحديد السعر المناسب والمدفوعات للموردين وعمليات الشحن وخلق المصفوفات التي تلزم الرقابة وتحسين العلاقات
- (3) **المخزون:** وهو مقابلة احتياجات الطلب مع أهداف الإدارة الفعالة لتكاليف الاحتفاظ بالمخزون.
- (4) **التصنيع:** جدولة الأنشطة والمهام اللازمة للإنتاج واللازمة للإعداد للتسليم وقياس إنتاجية ومستويات فائدة وجودة المخرجات.
- (5) **التقييم:** تقييم الموردين المحتملين واثم تحقيق رقابة الجودة لديهم ومراعاة التسليم في الوقت المحدد والمحافظة على العلاقات مع الموردين.
- (6) **التسليم:** القيام بإدارة العمليات التي تتعلق بتطوير شبكة النقل وتنسيق استلام الطلبات من العملاء لتوصيل المنتج النهائي إلى العملاء ، ووضع نظام ذي فعالية لإعداد الفواتير والقبض من العملاء .

4.2.2 التوجهات الحديثة لإدارة سلسلة التوريد

ظهرت الكثير من التوجهات الحديثة التي تهدف إلى توجيه إدارة سلسلة التوريد لتحقيق هدف

معين والاستجابة للتغيرات التكنولوجية المختلفة ومواكبتها، ومن أهم هذه التوجهات:

- (1) سلسلة التوريد العكسية: تُعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي أعطت المنظمة اهتمامًا كبيرًا لما له من أثر على أداء المنظمات، حيث تُعرف بأنها السعي لحل القضايا الاقتصادية والبيئية من خلال التقليل من كمية النفايات الضارة في البيئة والمواد الطبيعية المستخدمة في التصنيع، والتقليل من الأعباء المالية وذلك من خلال إعادة استخدام المكونات أو المواد الخام أو المنتجات (Sajjanit & Rompho, 2017)
- (2) سلسلة التوريد الإلكترونية: هي عبارة عن شبكة من الشركاء تقوم بتوزيع خدمات ومنتجات وتُحفز الطلب وتستغل الموارد المتاحة والقدرات في سلسلة التوريد لتوفير مستوى عالٍ من الكفاءة والتحكم في السوق، ومصطلح سلسلة التوريد الإلكترونية يبحث في تأثير الإنترنت على تكامل عمليات الأعمال بين المنظمة والزبون النهائي والمجهزين الرئيسيين الذين يزودون المنظمة بالمعلومات والمنتجات (الطويل والعبادي، 2013، 40)
- (3) سلسلة التوريد والشراكة: تسعى المنظمة إلى زيادة الأرباح وتخفيض التكاليف وهذا ليس على حساب شركائها في سلسلة التوريد ولكنها تسعى أن تكون سلسلة التوريد أكثر تنافسية (تحقيق المنافع للجميع) وذلك من خلال ما توفره إدارة سلسلة التوريد من المعلومات اللازمة بطريقة سهلة عن طريق اتفاقات شراكة بين أعضاء السلسلة مما يؤدي إلى إمكانية بناء سلسلة القيمة التي تهدف إلى خفض التكاليف (الجبري ورزق، 2012، 651).

5.2.2 أبعاد مرونة سلسلة التوريد

ممارسات إدارة سلسلة التوريد اكتسبت تقدمًا كبير في أوائل التسعينيات في ظل المنافسة الشديدة في السوق العالمية لتقديم الخدمات والسلع بأقل تكلفة، وتتمثل ممارسات وأبعاد سلسلة التوريد

التي تتبناها المؤسسات لتعزيز الأداء التشغيلي والتنظيمي فيما يلي: (Khalil et al,2019,181)

1. العمليات المستدامة:

تتكون العمليات المستدامة لمرونة لسلسلة التوريد في ثلاث استدامات على النحو التالي:

- **الاستدامة الاقتصادية:** تمثلهم ممارسات الشراء المستدامة لضمان عمليات الشراء الأخلاقية (العدالة والشفافية والسرية وعدم إساءة استخدام الطاقة)، وتعزيز تنمية الموردين والتعاون، وممارسات التجارة العادلة والتوزيع الصحيح الأرباح على طول سلسلة التوريد وتحسين الربحية على المدى الطويل. (Norman,2020)
- **الاستدامة البيئية:** تهتم بممارسات الاستدامة البيئية بالمحافظة على الموارد الطبيعية التي تقلل من استهلاك الأراضي والمياه والطاقة، وتقلل من الانبعاثات، وتحافظ على الطاقة، تساعد التربة والتنوع البيولوجي، فضلاً عن المعالجة الخضراء والتعبئة والنقل الخضراء، على تقليل تأثير العمليات الصناعية واللوجستية وإعادة التدوير. (MC,2014).
- **الاستدامة الاجتماعية:** تتمثل الاستدامة الاجتماعية في سلسلة التوريد في ممارسات الصحة والسلامة، وسياسات وإجراءات الصحة وحقوق الإنسان، وممارسات تنمية المجتمع. تعمل ممارسات الصحة والسلامة على تحسين جودة وسلامة المنتجات والخدمات للمستهلك. (MORAIS,2019).

2. العلاقة مع الموردين:

إن التعاون بين المنظمة والموردين يفيد الطرفين أكثر من المنافسة، وأيضاً العلاقات الطويلة الأجل بينهما تتضمن جوانب أساسية مثل: الالتزام وتحقيق الاستمرارية والاتجاه الطويل الأمد والتعاون والثقة، حيث إن كل هذه الجوانب تُساعد على بناء علاقات قوية متينة ومبنية على الثقة المتبادلة بينهم (الشعار وآخرون، 2016، 142).

2. العلاقة مع العملاء:

رضا العملاء يكمن في صميم استراتيجيات سلسلة التوريد وإن الكثير من المنظمات تسعى لإدارة العلاقة مع عملائها لأهميتها في جذب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين وتعظيم قيمتها الدائمة (Bin-Nashwan & Hassan, 2017)

3. العلاقة مع الموزعين:

يُعرف معلا، (2019، 237) التوزيع على أنه عبارة عن جميع الأنشطة المترابطة والمتكاملة التي تهدف إلى خلق سلسلة من القيمة المضافة وتتضمن عملية النقل المادي للمنتجات لضمان وصولها للعملاء في المكان والوقت المناسبين.

وإن مرونة التوزيع في سلسلة التوريد تدل على قدرة المنظمة على التحكم في حركة وتخزين المكونات والمواد والخدمات الجاهزة أو السلع في ظل تغيرات ظروف السوق المستمرة.

ويمكن تخصيص الأبعاد فيما يلي:

• مرونة المنتج

تعبر مرونة المنتج وبشكل موجز عن قدرة المنظمة على التعامل مع الطلبات المعقدة التي تحمل مواصفات مختلفة لتلبية احتياجات العملاء .

وتعرف بأنها المقدرة على التعامل مع الأمور المعقدة، لتلبية مواصفات احتياجات كل زبون، وقدرة المنظمة على تصنيع منتجات تُرضي المستهلكين بتكلفة أقل وتكون بقيمة عالية وأسعار منخفضة تلبي رغبات واحتياجات العملاء (أبو ضيف الله والشعار، 2017).

• مرونة التوريد

إذ تلبي مرونة التوريد متطلبات التغيرات في احتياجات العملاء والعملاء وتغيير العرض في مُنتَج

قد

يتضمن الحجم وتنوع المنتج والمزيج، وهذه الاحتياجات والمتطلبات في سلسلة التوريد تحتاج مرونة في مصدر المنتج، ويحدث ذلك من خلال القدرة على الإنتاج السريع والعلاقات مع الشركاء واعتماد عمليات لمنتجات محددة (Chatzikontidou et. al., 2017,296)

وإن الدوافع المرتبطة بالتوريد والمتعلقة باستخدام المواد واختيار المورد توفر قاعدة يمكن من خلالها تحليل أوجه عدم اليقين في سلسلة التوريد الأولية، لذلك تتمثل مرونة المورد مع مرونة عملية الشراء في تمكين المنظمة من إدارة أوجه عدم اليقين التي يمكن أن تواجهها، ومن هذه العوامل: الجدولة الخاطئة أو القدرات غير الكافية أو نقص الإنتاج (Fayezi et al.,2013).

• مرونة العمليات

تحقق مرونة العمليات هدف التوازن بين القدرة الإنتاجية من جهة وحجم الطلب على المنتجات من جهة أخرى، وقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الجديدة والمحافظة على مركزها التنافسي.

وعرف (kumar,2015,266) مرونة العمليات بأنها القدرة المنظمة على التكيف مع مختلف متطلبات البيئة المحيطة، وهي كذلك تمتلك القدرة على تطوير مختلف قدرات الإدارة واستيعاب المتغيرات المفاجئة.

ويجب على المنظمة إجراء وإحداث تغييرات في عملياتها الداخلية لتضمن لنفسها القدرة على مواجهة مختلف التغيرات والتهديدات التي يمكن أن تواجهها ولذلك يجب أن تكون غالبية عملياتها وقراراتها مرنة قدر الإمكان وغير مركزية ومتنوعة حسب ما يتطلبه الموقف.

• مرونة التسليم

وتسمى أيضًا "مرونة المسار" لأنها تتضمن مسارًا بديلاً للقيام بعمليات نقل وحدات الإنتاج (المنتج النهائي أو المواد الخام) إلى سلسلة التوريد وذلك استجابة لتغيرات البيئة، وهذه المرونة تركز كذلك على التغيرات القليلة في وقت الانتظار والتغيرات بأوقات التسليم القصيرة في كل العمليات والتي تركز على سرعة التغيير (Kim et al., 2018,1124).

وعليه تعني مرونة التسليم التعامل مع الظروف أو الحالات التي تحتاج إلى تعديلات على أوقات التسليم والخطط المرتبطة بتسليم المنتج إلى العملاء وبدون حدوث أخطاء تؤدي إلى تكاليف إضافية أو خسارة العملاء .

● مرونة نظم المعلومات

تدل هذه المرونة بالعادة على تكيف وتنظيم مختلف الأساليب الخاصة ببناء نظم المعلومات بطريقة تتناسب مع احتياجات الشركة أو المنشأة وأغراضها من المعلومات للاستجابة والتعامل مع احتياجات أو رغبات العملاء المتغيرة

وهذه المرونة تعكس قدرة المنظمة وإمكاناتها على القيام بعدة مهام وواجبات في وقت واحد، وذلك من خلال إما استخدام وسائل اتصال مختلفة في الشركة أو بالتركيز على تبادل المعلومات المطلوبة بين مختلف الإدارات، وقد تتضمن أيضًا مرونة نظم المعلومات الإدارية (Yan, et al., 2014,25)

المبحث الثالث: اثر إدارة المخاطر على مرونة سلسلة التوريد

أن الهدف العملي من إدارة المخاطر هو الوصول لقياس عدم التأكد في المنظمات، فإذا ما علمنا بأن إدارة المخاطر هي تحديد مقدار الفرص والتهديدات التي تواجهها هذه المنظمات، فإن ذلك يعد مؤشراً على قدرة الشركات في إدارة سلاسل التوريد التي تتأثر هي كذلك بالتقلبات البيئية وتغيراتها داخلية كانت أم خارجية، وهو ما أدى لارتباط إدارة المخاطر في معظم الشركات والمنظمات بالإدارات الاستراتيجية في تلك المنظمات لتأمين مخاطر الأسواق وقدراتها على المنافسة والاستمرار والبقاء، ليصل هذا الارتباط للتأثير على قيمة الشركة في الأسواق المالية (Gresham,2006)

1.3.2 إدارة المخاطر ومرونة سلاسل التوريد

ترتبط المخاطر ارتباطاً كبيراً في هياكلها المنظمة من شركات ومنشآت ومنظمات، فلا يمكن استشعارها أو تشخيصها بمعزل عن هيكلها المنظمي بشكل من الأشكال، وعادةً ما يعتبر تحديد المخاطر أمراً في غاية الصعوبة لأسباب قد تتعلق بالنواحي البشرية أو بالتقنيات والنظم المتبعة (بوقلمينة وبلعور، 2018)

يعتبر ارتباط إدارة المخاطر في إستراتيجيات الشركات والمنظمات دافعاً لارتباط إدارة المخاطر في الموضوعات الحرجة والتي تتعلق في بقاء هذه المنظمات وديمومتها وتكيفها وقدرتها في مواجهة مختلف التغيرات والتحديات البيئية من جهة والتفاعل الملائم مع التغيرات لتصبح قادرةً على المنافسة واكتشاف أسواق جديدة وبالتالي الحماية من البيئة غير المناسبة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لإبعاد إدارة المخاطر في مرونة سلاسل التوريد حيث كان لبعد (تحديد المخاطر) الأثر الأكبر من بين أبعاد (إدارة المخاطر) في المتغير التابع (مرونة سلاسل التوريد وتحدد المخاطر من خلال ما تؤديه إدارة المخاطر من دراسة مفصلة لمختلف العمليات، ومن خلال تصنيفها للمخاطر وتبويبها لها ومن خلال بيانها المفصلة لأسباب الخطر وعوامله وأنواعه (موسى وآخرون، 2016).

فيما جاء بعد (الرقابة على المخاطر) في الترتيب الثاني بالتأثير على المتغير التابع مرونة سلاسل التوريد وتتم بالاعتماد على نظام فعال لإدارة المخاطر وتصحيح التهديدات والتحديات أو تلافيها بمراجعة مستمرة وإجراءات سليمة، ومن الطرق التي قد يتبعها مدراء المخاطر في الرقابة عليها ومتابعتها لتحقيق أفضل نتائج تتمثل في مقياس الأداء وذلك باتباع معايير للنشاطات والنتائج، ومقارنة الأداء من خلال وضع معايير قابلة للقياس بحيث تُعطي مؤشرات حقيقية لمستوى الأداء في المنظمة مما يتيح تشخيص حالة المنظمة ومعرفة نقاط قوتها وضعفها.

ويأتي بعد (الاستجابة للمخاطر) في الترتيب الثالث بالتأثير على مرونة سلاسل التوريد وتتمثل في اتخاذ الوسيلة المناسبة لمواجهة المخاطر باستخدام إما مدخل التحكم بالمخاطر الذي يركز على تقليص الخسائر المتوقعة عن وقوع المخاطر أو مدخل تحويل الخطر الذي يركز على ترتيب رأس المال لمواجهة الخسائر نتيجة وقوع المخاطر (موسى وآخرون، 2016).

وبعد (تقييم المخاطر) في الترتيب الأخير في التأثير على المتغير التابع مرونة سلاسل التوريد، ويُعتبر تقييم المخاطر أساسياً في الكثير من القرارات المهمة، إذ إن هذه العملية تساعد الإدارة في اختيار وسائل المعالجة المناسبة للمخاطر، حيث إنه من المهم تقدير المخاطر بعد تحليلها وقياس أثرها على المنظمة ومدى حدوثها خلال وضع عوامل الجودة والموارد والوقت في الاعتبار (العنزي والدليحي، 2015)

وقد أشار المحاسنة، (2016) بأن أبعاد مرونة سلاسل التوريد وهي بعد (مرونة المنتج) يحتل المرتبة الأولى في مستوى الأهمية النسبية لقيم المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير التابع (مرونة سلاسل التوريد) ثم بعد (مرونة التسليم ليأتي بعد (مرونة التوريد) وبعد (مرونة العميات) وأخيراً بعد (مرونة نظم المعلومات) وهو ما يتفق مع هذه الدراسة.

إزاء حال الشركات والمنظمات الحديثة في التحولات والتغيرات البيئية المختلفة لمواجهة التحديات والتهديدات الناتجة عن ديناميكيها النشطة، فقد أصبح متطلب إدارة المخاطر أمراً واقعاً وأساسياً وصولاً لنمط يحصن منشآت الأعمال والمنظمات ويرفع من قدرتها وحصانيتها ومناعتها المنظمة، وذلك من خلال ما يوفره هذا المفهوم من مناخ ملائم من الثقة الراسخة بين الإدارات والموظفين في تنفيذ مهامهم الوظيفية وما

يمنحه لهم من الصلاحيات المطلوبة في إنجاز أعمالهم بدرجة من التميز في الأداء. فإدارة المخاطر وبما تقوم عليه من فلسفة جديدة تدفع بالعاملين لبذل أكبر ما هو ممكن ومتوقع لإنجاز الخطط وتحقيق الأهداف، نتيجة إطلاق الطاقات والقدرات الخلاقة لدى الموظفين في الدائرة الواحدة وانسجامهم مع باقي الدوائر الأخرى، ولما يمثله من دافع وحافز لتحقيق الأهداف ومواجهة التحديات والتهديدات أو الاحتياجات لدى العاملين والمنظمات وخاصةً فيما يتعلق بجوانب الانسجام والعدالة فيما بينهم، لتمكينهم وزيادة قدراتهم وخبراتهم وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة بأنها متفقة مع دراسة (الوشاحي وآخرون، 2021).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)

تضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف هذه الدراسة، ويتضمن وصف مجتمع الدراسة الذي سحبت منه العينة والطريقة التي اختيرت بها، ووصف أداة الدراسة والإجراءات التي اتبعت للتأكد من صدقها وثباتها، وكيفية تطبيقها على أفراد العينة ووصف طريقة جمع البيانات وأسلوب التصحيح، فضلا عن الإشارة إلى الأساليب الإحصائية التي استخدمت، وذلك على النحو الآتي:

1.3 منهج الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم هذا المنهج لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة عمليات إدارة المخاطر وأثرها في تكامل سلاسل التوريد في الشركات الصناعية بمدينة الرياض "، إذ يعتمد المنهج الوصفي على تصنيف البيانات من أجل وصف ظاهرة الدراسة ومجتمعها، من خلال الاستقصاء الميداني لعينة الدراسة المكونة من مدراء ورؤساء أقسام وموظفي الشركات الصناعية بمدينة الرياض .

2.3 مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع إدارة المخاطر و تكامل سلاسل التوريد وأيضا البحث والمطالعة من خلال الإنترنت وذلك ليتم دعم الدراسة بالمفاهيم والأسس ذات العلاقة بموضوعها..
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من موظفي الشركات الصناعية بمدينة الرياض ، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وبالاعتماد على الجداول الإحصائية عند Krejcie & Morgan (1970) للمعاينة العشوائية البسيطة عند درجة ثقة 95%، وتبعاً لحجم العينة العشوائية البسيطة كما هو مبين في المعادلة أدناه. إذ تم إرسال رابط الاستبانة الإلكترونية إلى 347 موظفاً في الشركات الصناعية بمدينة الرياض على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وتم إرسال رابط استبانة الدراسة إليهم للحصول على بيانات الدراسة. وتمكن الباحث من استرداد (224) استبانة من أصل عينة الدراسة أي ما نسبته (62.75%) من مجموع الدعوات التي تم إرسالها، وتبين أن (6) استبانات غير الصالحة لعدم اكتمال أكثر من 30% من أسئلة الاستبانة، وبهذا أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ما مجموعه 218 استبانة موزعة على الموظفين الذين تم اختيارها عشوائياً كما هو مبين في مبيان جدول (2).

الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية في الشركات الصناعية بمدينة الرياض

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
مدير مديرية	5	2.3
نائب / مساعد مدير	11	5.0
مدير مركز / رئيس مركز	8	3.7
رئيس قسم / وحدة	50	22.9
موظف	144	66.1
المجموع	218	100.0

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	188	86.2
أنثى	30	13.8
المجموع	218	100.0

يتضح من الجدول (2) أن فئة الذكور قد شكلت أعلى نسبة في عينة الدراسة، وقد بلغ عددهم (188) ذكراً، وما نسبتهم (86.2%) من أفراد عينة الدراسة، في حين شكلت الإناث ما نسبته (13.8%) من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (30) انثى، وهذا يفسر أن الغالبية العظمى من موظفي الشركات الصناعية بمدينة الرياض هم من الذكور.

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

جدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	2	0.92
من 25 إلى أقل من 30 سنة	46	21.10
من 30 إلى أقل من 40 سنة	74	33.94
من 40 إلى أقل من 50 سنة	65	29.82
50 سنة فأكثر	31	14.22
المجموع	218	100.0

يبين الجدول (3) أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانت ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) ونسبة (33.9%) من التوزيع العام للأفراد عينة الدراسة، إذ إن هذا العمر هو من أفضل الأعمار عطاء وأكثر خبرة في مجال العمل وتحملًا لنوعية العمل الخاصة في الشركات الصناعية بمدينة الرياض ،

التي تتطلب الكثير من الصبر والتحمل والانتباه لتلتها الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (29.8%) من التوزيع العام لأفراد عينة الدراسة. تلتها الفئة العمرية (من 25 إلى أقل من 30 سنة) بنسبة 21.1%. وجاءت الفئة العمرية 50 سنة فأكثر بنسبة (14.2%)، فيما بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة في الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) ما نسبته 0.9% فقط مما يدل على قلة عدد الموظفين حديثي التوظيف في الشركات الصناعية بمدينة الرياض .

3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من سنة	9	4.13
من 1 – 3 سنوات	26	11.93
من 4 – 5 سنوات	21	9.63
من 6 – 10 سنوات	22	10.09
من 11 – 15 سنوات	74	33.94
أكثر من 15 سنة	66	30.28
المجموع	218	100.0

يظهر الجدول (4) أن ما نسبته (64.2%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم العملية أكثر من 10 سنوات، مما يدل على تميز الشركات الصناعية بمدينة الرياض بامتلاكها كوادر ذي خبرة عالية، وأيضاً الأمان الوظيفي الذي يتمتع به موظفو الشركات الصناعية بمدينة الرياض ، فيما كانت نسبة (10.1%) من أفراد عينة الدراسة كان لديهم خبرة ما بين (6 إلى 10 سنوات). وكانت نسبة أفراد عينة الدراسة ضمن الفئة من 4-5 سنوات ما نسبته 9.6% وفئة من 1-3 سنوات ما نسبته 11.9% من أفراد عينة الدراسة. وتبين أن ما نسبته (4.1%) فقط من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم العملية أقل من سنة، وهذا يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة لديهم خبرات عملية طويلة.

4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم متوسط	41	18.8
بكالوريوس	136	62.4
دراسات عليا	41	18.8
المجموع	218	100.0

يلاحظ من نتائج الجدول (5) أن حملة درجة البكالوريوس يشكلون ما نسبته (62.4%) من أفراد عينة الدراسة، فيما حملة درجة الدبلوم المتوسط يشكلون ما نسبته (18.8%) من أفراد عينة الدراسة، كما هو الحال بالنسبة لحملة درجتي الماجستير والدكتوراة الذين يشكلون ما نسبته 18.8% من أفراد عينة الدراسة، ما يعكس أن متطلبات الوظائف بالشركة تعتمد بمجملها على مؤهلات البكالوريوس والماجستير والدكتوراة بما نسبته 81.2% من أفراد عينة الدراسة.

5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
مدير مديرية	5	2.3
نائب / مساعد مدير	11	5.0
مدير مركز / رئيس مركز	8	3.7
رئيس قسم / وحدة	50	22.9
موظف	144	66.1
المجموع	218	100.0

يلاحظ من نتائج الجدول (6) أن ما نسبته (66.1%) من أفراد عينة الدراسة هم من الموظفين، وما نسبته (22.9%) من أفراد عينة الدراسة هم من رؤساء الأقسام، مما يعكس حجم العمل الكبير المطلوب من المستوى التشغيلي لإنجازه يوميا، في حين بلغت نسبة نائب أو مساعد مدير 5% كما بلغت نسبة مدير مركز رئيس مركز 3.7% من أفراد عينة الدراسة، وبلغ عدد المدراء 5 مدراء فقط بنسبة 2.3% من أفراد عينة الدراسة.

4.3 أداة الدراسة:

تم تطوير أداة (مقياس) الدراسة والمتمثل في "عمليات إدارة المخاطر وأثرها في تكامل سلسلة التوريد" وهذا وقد تكون مقياس الدراسة من جزأين

- الجزء الأول: يتضمن المعلومات الديموغرافية المكونة من الجنس والعمر، وعدد سنوات الخبرة في مجال العمل، والمؤهل العلمي المسمى الوظيفي.
- الجزء الثاني: يقيس المتغير المستقل من خلال مجموعة من الفقرات التي تصف أبعاد عمليات إدارة المخاطر، والبالغة (28) فقرة موزعة على التركيز على تحديد المخاطر، ويتضمن الفقرات من (1 - 5)، وتحليل المخاطر والانتقائية ويتضمن الفقرات من (6 - 10)، تقييم المخاطر، والمتضمن الفقرات من (11 - 16)، مشاركة العاملين في الاستجابة للمخاطر، ويتضمن الفقرات من (17 - 21)، مراقبة المخاطر ويتضمن الفقرات من (22 - 28).
- الجزء الثالث: يقيس المتغير التابع من خلال مجموعة من الفقرات التي تصف تكامل سلسلة التوريد، والذي يتضمن الفقرات (45 - 65)، موزعة على العمليات المستدامة تكامل العمليات الداخلية، ويتضمن الفقرات من (45 - 52)، التكامل مع الموردين، ويتضمن الفقرات من (53 - 58) التكامل مع العملاء (العملاء)، ويتضمن الفقرات من (59 - 64).

5.3 ثبات الأداة

اختبر الباحث مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها باستخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient) ، إذ وزعت الاستبانة على 50 موظفا يعملون في الشركات الصناعية بمدينة الرياض ، تم استعادة 46 استبانة وذلك لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، قبل توزيعها على عينة الدراسة لغايات اختبار الفرضيات. وتكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة كرونباخ ألفا أكبر من (0.70) ، وكلما اقتربت القيمة من 100% دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة. الجدول رقم (8) يوضح اختبار قياس معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient) متغيرات الدراسة ولأبعادهما ولأداة الدراسة ككل، لمعرفة مدى الاتساق في الاجابات وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (7): قيم معامل كرونباخ ألفا

المتغير	عدد الفقرات	الفقرات المحذوفة	معامل كرونباخ ألفا
تحديد المخاطر	5	-	2.83
تحليل المخاطر والانتقائية	5	-	82.7
تقييم المخاطر	6	-	85.9
الاستجابة للمخاطر	5	-	88.5
مراقبة المخاطر	6	-	84.4
إدارة المعرفة	5	-	79.3
جودة اتخاذ القرار	11	-	92.8
العمليات المستدامة	8	-	90.4
التكامل مع الموردين	6	-	93.1
التكامل مع العملاء	7	-	91.5
مجموع الفقرات	64	-	

تبين من الجدول (7) والمتعلق بنتائج الموثوقية أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لجميع الفقرات تراوحت بين (97.3 – 93.1)، وعليه فإن جميع القيم أكبر من المقياس المتعارف عليه للثبات البالغ (0.70)، وهذا يؤكد الاتساق بين فقرات أداة الدراسة، وموثوقيته وإمكانية الاعتماد عليه لإجراء اختبار الفرضيات.

6.3 الصديق التقاربي (Convergent Validity)

ولغايات التحقق من صديق الأداة تم حساب متوسط التباين المفسر (AVE) لكل متغير من متغيرات الدراسة ومجالاتها باستخدام برمجية Smart-PLS ، والجدول (8) يوضح ذلك:

الجدول (8) متوسط التباين المفسر وكرونباخ ألفا

المتغير	قيم كرونباخ ألفا	الموثوقية المركبة	متوسط التباين المفسر
	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
تحديد المخاطر	0.825	0.878	0.590
تحليل المخاطر والانتقائية	0.870	0.906	0.658
تقييم المخاطر	0.865	0.899	0.598
الاستجابة للمخاطر	0.868	0.901	0.602
مراقبة المخاطر	0.861	0.900	0.643
إدارة المعرفة	0.784	0.860	0.607
جودة اتخاذ القرار	0.926	0.938	0.602
العمليات المستدامة	0.888	0.913	0.600

0.685	0.929	0.903	التكامل مع الموردين
0.583	0.893	0.857	التكامل مع العملاء

من الجدول (8) يتضح بأن قيم الفاتغيرات الدراسة تراوحت بين (0.784 - 0.926) مما والموثوقية المركبة Composite reliability تراوحت بين (0.860 - 0.938) يشير الى انها تتمتع بمستوى مناسب من الثبات، كما ان متوسط التباين المفسر (AVE) فقد تراوحت قيمه من (0.583-0.685) وهو يشير الى قيم مناسبة. كما تبين من خلال تحليل العائلي التأكيدي ان تشبع الفقرات على عواملها كانت اعلى من القيمة 0.60 لجميع فقرات المتغير وكما تجاوز تبأين العامل المشترك لكافة الفقرات 0.50. وهذه النتيجة تتفق مع الى ما ذهب اليه صفوت فرج الى أنه كلما كانت نسبة التباين العائلي مرتفعة كلما كنا أمام عوامل أكثر اهمية (فرج، 1980). إذ يتضح من الجدول بأن غالبية معاملات الثبات جيدة، إذ تجاوزت قيمة "ألفا كرونباخ" في معظمها 70% ، كما تجاوزت قيمة معامل "الموثوقية المركبة" في أغلب العوامل نسبة 80% وهي معدلات جيدة (Bagozzi & Yi, 1988 p80)

7.3 مفتاح تصحيح المقياس

تم مراعاة أن يتدرج مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة تبعاً لقواعد وخصائص المقاييس كما يلي:

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

وبناء على ما تقدم، فإنه تم التعامل قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة على النحو الآتي ووفقاً للمعادلة التالية:

القيمة العليا = القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات، أي:

$$(1-5) = 4 = 1.33 \text{ وهذه القيمة تساوى طول الفئة}$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض من $2.33 = 1.33 + 1.00$

ويكون المستوى المتوسط من $2.34 + 1.33 = 3.67$

ويكون المستوى المرتفع من $3.68 - 5.00$

8.3 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على العديد من المتغيرات عمليات إدارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر وذكاء الأعمال ببعديه (جودة اتخاذ القرار وإدارة المعرفة). بالإضافة الى تكامل سلاسل التوريد بأبعادها العمليات المستدامة، تكامل الموردين، تكامل العملاء

أولاً: المتغير المستقل (عمليات إدارة المخاطر) ويشمل على المتغيرات المستقلة الفرعية الآتية:

- تحديد المخاطر.
- تحليل المخاطر والانتقائية.
- تقييم المخاطر.
- الاستجابة للمخاطر.
- مراقبة المخاطر.

ثانياً: المتغير التابع: (تكامل سلاسل التوريد) ويشمل المتغيرات التابعة الفرعية الآتية:

- تكامل الموردين.
- العمليات المستدامة.
- تكامل العملاء .

9.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة:

تم الاعتماد في تحليل البيانات على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.21) والتحليل العاملي التأكيدى واختبار الفرضيات من خلال تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية Structural Equation Modeling (SEM) باستخدام برنامج Smart-PLS 3.0

الفصل الرابع: نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

1.4 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل الإحصاء الوصفي، إذ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن "تأثير إدارة المخاطر على تكامل سلاسل التوريد" كما تم استخدام التحليل الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها، وفيما يلي نتائج الدراسة:

2.4 نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للدراسة:

تحليل المتغير المستقل: يتضمن هذا الفصل الإحصاء الوصفي، إذ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن "تأثير إدارة المخاطر على تكامل سلاسل التوريد في الشركات الصناعية بمدينة الرياض"، كما تم استخدام التحليل الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها، وفيما يلي نتائج الدراسة:

3.5 نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للدراسة:

➤ تحليل المتغير المستقل:

لوصف أبعاد إدارة المخاطر في الشركات الصناعية بمدينة الرياض، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى مستوى المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر)، والجدول (9) يوضح ذلك:

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى "عمليات إدارة المخاطر بأبعادها" في الشركات الصناعية بمدينة الرياض مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوي
1	تحديد المخاطر	3.99	0.57	5	مرتفع
2	تحليل المخاطر والانتقائية	4.03	0.51	4	مرتفع
3	تقييم المخاطر	4.03	0.51	3	مرتفع
4	الاستجابة للمخاطر	4.05	0.51	2	مرتفع
5	مراقبة المخاطر	4.07	0.49	1	مرتفع
	المتوسط العام الحسابي	4.03	0.52		مرتفع

يبين الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد (عملية إدارة المخاطر) في الشركات الصناعية بمدينة الرياض تراوحت ما بين (3.99 و 4.07)، إذ حازت عمليات إدارة المخاطر على متوسط حسابي إجمالي (4.03)، وهو من المستوي المرتفع، وقد حاز بعد مراقبة المخاطر على المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.07)، وبانحراف معياري (0.49)، وهو من المستوي المرتفع، وفي المرتبة الثانية جاء بعد الاستجابة للمخاطر بمتوسط حسابي (4.05) وبانحراف معياري (0.51) وهو من المستوي المرتفع أيضاً، وفي المرتبة الثالثة والرابعة بالتساوي جاء بعدي (تحليل المخاطر والانتقائية وتقييم المخاطر) بمتوسط حسابي (4.03) وبانحراف معياري (0.51) وهو من المستوي المرتفع، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد تحديد المخاطر والحائز على متوسط حسابي (3.99) وبانحراف معياري (0.57) وهو من المستوي المرتفع. وهذا مستوايتهم الإدارية مدير مديرية، مدير مركز، نائب ومساعد مدير، رئيس قسم، رئيس وحدة، يعمل في الشركات الصناعية بمدينة الرياض .

وللتعرف إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات الفرعية لكل بعد من أبعاد عمليات إدارة المخاطر في الشركات الصناعية بمدينة الرياض ، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وفيما يلي هذه النتائج:

1- تحديد المخاطر:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن تحديد المخاطر في الشركات الصناعية بمدينة الرياض ، والجدول (10) يوضح ذلك:

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "تحديد المخاطر في الشركات الصناعية بمدينة الرياض مرتبة ترتيباً تنازلياً"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوي
1	يتوفر في شركة الأسمنت الشرقية كادر متخصص لتحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجهها	4.046	.628	3	مرتفع
2	يتم دراسة مواصفات وشروط المشاريع بشركة الأسمنت الشرقية بشكل دقيق لتحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجهها.	3.935	.641	5	مرتفع
3	تقوم شركة الأسمنت الشرقية بإجراء عملية العصف الذهني لتحديد المخاطر المحتملة.	4.055	.690	2	مرتفع
4	يتم توزيع مسؤوليات تحديد المخاطر بين الإدارات المختلفة في الشركة.	4.060	.719	1	مرتفع

مرتفع	4	.643	4.037	يتم تدريب الموظفين الجدد على كيفية تحديد المخاطر وإدارتها في الشركة.	5
مرتفع		0.66	4.03	المتوسط الحسابي	

يبين الجدول رقم (10) أن المتوسطات الحسابية لبعدها (تحديد المخاطر)، تراوحت ما بين (3.94 و 4.06)، إذ حاز بعد تحديد المخاطر متوسطاً حسابياً إجمالياً (4.03)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (4) أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.06)، وبانحراف معياري (0.72)، وهو من المستوى المرتفع، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (3) بفارق بسيط عن الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وبانحراف معياري (0.69) وهو من المستوى المرتفع.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (3.94) وبانحراف معياري (0.64)، وهو من المستوى المرتفع، وهذا يدل على أن الشركة تولي أهمية كبيرة لعملية تحديد المخاطر.

2- تحليل المخاطر والانتقائية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن تحليل المخاطر والانتقائية في الشركات الصناعية بمدينة الرياض، والجدول (11) يوضح ذلك:

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن

فقرات "تحليل المخاطر والانتقائية" شركة الأسمنت مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوي
1	يتم تحليل المخاطر المحتملة لتحديد الأثر الذي قد يترتب عليها في الشركة	4.03	0.67	2	مرتفع

مرتفع	3	0.69	4.00	تستخدم شركة الأسمنت الشرقية الأدوات المناسبة لتحليل المخاطر، مثل تحليل SWOT وتحليل PESTLE.	2
مرتفع	1	0.71	4.06	يتم توعية الموظفين بأهمية تحليل المخاطر وتدريبهم على كيفية إجراء عمليات تحليل المخاطر بشكل صحيح	3
مرتفع	5	0.72	3.90	يتم ترتيب المخاطر المتوقعة تنازلياً حسب درجة تأثيرها على الوظائف والأنشطة أو على أعمال الهيئة.	4
مرتفع	4	0.69	3.95	يتم دراسة بدائل مواجهة المخاطر ووضع السيناريوهات المناسبة للتعامل مع كل منها.	5
مرتفع		0.70	3.99	المتوسط العام الحسابي	

يبين الجدول رقم (11) أن المتوسطات الحسابية لبعدها (تحليل المخاطر الانتقائية)، تراوحت ما بين (3.90 و 4.06)، إذ حاز بعد تحليل المخاطر والانتقائية متوسطاً حسابياً إجمالياً (3.99)، وهو من المستوى المرتفع، ويتضح من الجدول السابق أن أعلى الفقرات موافقة هي الفقرة (3) أ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (4.06) وبانحراف معياري (0.71) وهو من المستوى المرتفع.

وكما اتضح أيضاً أن أقل الفقرات موافقة هي الفقرة (4) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.90) وبانحراف معياري (0.72) وهو من المستوى المرتفع، وعليه فإن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بدرجة مرتفعة في إدراكهم لأهمية تحليل المخاطر والانتقائية.

3- تقييم المخاطر:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن عملية تقييم المخاطر في الشركات الصناعية بمدينة الرياض ، والجدول (12) يوضح ذلك:

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن

فقرات "تقييم المخاطر في الشركات الصناعية بمدينة الرياض مرتبه تنازلياً"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الترتيب	المستوي
1	يتم تعيين فريق متخصص لتنفيذ عملية تقييم المخاطر وتطوير الإجراءات المناسبة	4.18	0.61	2	مرتفع
2	يتم التأكد من أن الإجراءات المتبعة لمواجهة المخاطر المحتملة في شركة الأسمنت الشرقية قد أعطت النتائج المخطط لها.	3.99	0.66	4	مرتفع
3	يتم تقييم المخاطر بشكل شامل، بما في ذلك التأثير الاقتصادي والبيئي والاجتماعي	3.96	0.64	5	مرتفع
4	يتم تحديد مستوى الأولوية لكل مخاطر وتحديد الإجراءات اللازمة للتعامل معها	3.92	0.61	6	مرتفع
6	تساعد عملية تقييم المخاطر شركة الأسمنت الشرقية على اتخاذ القرار المناسب حول الإجراءات الواجب اتخاذها اتجاه هذه المخاطر	4.17	0.69	3	مرتفع
	المتوسط العام الحسابي	4.07	0.64		مرتفع

يبين الجدول رقم (12) أن المتوسطات الحسابية لبعده (تقييم المخاطر في الشركات الصناعية

بمدينة الرياض) تراوحت ما بين (3.92 و 4.20) إذاً حاز بعد تقييم المخاطر متوسطاً حسابياً إجمالياً

(4.17)، وهو من المستوي المرتفع ويتضح من الجدول السابق أن أعلى الفقرات موافقه هي الفقرة (5)"إذ

بلغ المتوسط الحسابي لها (4.20) وبانحراف معياري (0.61) وهو من المستوى المرتفع وعليه فإن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بدرجة مرتفعة في إدراكهم لأهمية تقييم المخاطر في الشركات الصناعية بمدينة الرياض

4- الاستجابة للمخاطر:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن الاستجابة للمخاطر في الشركات الصناعية بمدينة الرياض ، والجدول (13) يوضح ذلك:

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "الاستجابة للمخاطر في الشركات الصناعية بمدينة الرياض مرتبة ترتيباً تنازلياً"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوي
1	يتم اتباع استراتيجيات ممنهجة للتحكم بالمخاطر في الشركة .	4.09	0.69	3	مرتفع
2	يتم اتخاذ القرار المناسب في مواجهة المخاطر في الشركة .	3.95	0.64	5	مرتفع
3	هناك تعاون بين كافة المستويات في شركة الأسمت الشرقية في مواجهة المخاطر	4.10	0.68	2	مرتفع
4	يتم وضع خطط وسيناريوهات لإدارة المخاطر.	3.98	0.63	4	مرتفع
5	يتم تغيير الإجراء او مكان العمل لتجنب المخاطر وخاصة الشديدة منها	4.11	0.57	1	مرتفع
	المتوسط العام الحسابي	4.05	0.64		مرتفع

يبين الجدول رقم (13) أن المتوسطات الحسابية لبعدها (الاستجابة للمخاطر في الشركات الصناعية بمدينة الرياض)، تراوحت ما بين (3.95 و4.11)، إذ حاز بعد الاستجابة للمخاطر في الشركات الصناعية بمدينة الرياض على متوسط حسابي إجمالي (4.05)، وهو من المستوي المرتفع، ويتضح من الجدول السابق أن أعلى الفقرات موافقة هي الفقرة (5)، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (4.11) وبانحراف معياري (0.57) وهو من المستوي المرتفع.

وكما اتضح أيضاً أن أقل الفقرات موافقة هي الفقرة (2) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.95) وبانحراف معياري (0.64) وهو من المستوي المرتفع، وعليه فإن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بدرجة مرتفعة في إدراكهم لأهمية الاستجابة للمخاطر في الشركات الصناعية بمدينة الرياض

5- مراقبة المخاطر:

تم استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مراقبة المخاطر في الشركات الصناعية بمدينة الرياض، والجدول (14) يوضح ذلك:

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "مراقبة المخاطر في الشركات الصناعية بمدينة الرياض مرتبة ترتيباً تنازلياً."

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يتم اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة للتعامل مع المخاطر المحتملة في الشركة	4.005	.6686	4	مرتفع
2	يتم تهيئة نظام معلومات واتصالات فعال للتعامل مع المخاطر	3.976	.6952	6	مرتفع
3	يتم تطبيق برامج وخطط كافية وجاهزة للاستجابة للمخاطر في الشركة.	3.977	.6952	5	مرتفع

4	تم توزيع الادوار والمسؤوليات بشكل واضح بين أعضاء فريق عمل إدارة المخاطر الإنشائية لمراقبة المخاطر	4.014	.6545	3	مرتفع
5	تعد شركة الأسمنت الشرقية التقارير الدورية الخاصة بمراقبة المخاطر الإنشائية وهيكلتها.	4.099	.6107	1	مرتفع
7	يتم اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة للتعامل مع المخاطر المحتملة في الشركة	4.098	.6402	2	مرتفع
8	المتوسط العام الحسابي	4.028	0.661		

يبين الجدول رقم (14) أن المتوسطات الحسابية لبعد مراقبة المخاطر في الشركات الصناعية بمدينة الرياض تراوحت ما بين (3.98 و 4.1)، إذ حاز بعد مراقبة المخاطر في الشركات الصناعية بمدينة الرياض على متوسط حسابي إجمالي (4.03)، وهو من المستوى المرتفع، ويتضح من الجدول السابق أن أعلى الفقرات موافقة هي الفقرة (5) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (4.1) وبانحراف معياري (0.61) وهو من المستوى المرتفع.

وكما اتضح أيضاً أن أقل الفقرات موافقة هي الفقرة (2) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.98) وبانحراف معياري (0.69) وهو من المستوى المرتفع، وعليه فإن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بدرجة مرتفعة في إدراكهم لأهمية مراقبة المخاطر في الشركات الصناعية بمدينة الرياض .

تحليل المتغير التابع (تكامل سلسلة التوريد):

لوصف أبعاد تكامل سلسلة التوريد في الشركات الصناعية بمدينة الرياض ، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى مستوى الفاعلية التنظيمية بأبعادها العملياتية المستدامة، التكامل مع

الموردين، والتكامل مع العملاء ، والجدول (15) يوضح ذلك:

الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى " تكامل سلسلة التوريد في الشركات الصناعية بمدينة الرياض مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
3	العمليات المستدامة	4.02	0.50	3	مرتفع
2	التكامل مع الموردين	4.03	0.51	2	مرتفع
4	التكامل مع العملاء	4.12	0.49	1	مرتفع
	المتوسط العام الحسابي	4.05	0.50		مرتفع

يبين الجدول رقم (15) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد تكامل سلسلة التوريد في الشركات الصناعية بمدينة الرياض تراوحت ما بين (4.02 و 4.12)، إذ حازت تكامل سلسلة التوريد في الشركات الصناعية بمدينة الرياض على متوسط حسابي إجمالي (4.05)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حاز بعد التكامل مع العملاء المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.12)، وبانحراف معياري (0.49)، وهو من المستوى المرتفع، وفي المرتبة الثانية جاء بعد التكامل مع الموردين بمتوسط حسابي (4.03) وبانحراف معياري (0.51) وهو من المستوى المرتفع أيضاً، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد العمليات المستدامة بمتوسط حسابي (4.02) وبانحراف معياري (0.50) وهو من المستوى المرتفع أيضاً. وللتعرف إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات الفرعية لكل بعد من أبعاد تكامل سلسلة التوريد في الشركات الصناعية بمدينة الرياض ، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفيما يلي هذه النتائج:

1-العمليات المستدامة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن العمليات المستدامة في الشركات الصناعية بمدينة الرياض ، والجدول (16) يوضح ذلك:

الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "العمليات المستدامة في الشركات الصناعية بمدينة الرياض مرتبة ترتيباً تنازلياً".

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تراجع دائرة الشركة عملياتها وإجراءاتها الداخلية وتحسينها وتطويرها	4.08	.80	3	مرتفع
2	تعزز الشراكة بين دائرة الشركة والتجار، من خلال التنسيق الإداري مع الشركات الأخرى.	4.16	.60	1	مرتفع
4	تسهم استراتيجيات العلاقة بين الموردين والمصنعين في إدارة سلسلة التوريد المستدامة.	4.07	.57	4	مرتفع
5	تحسن عمليات شبكة الإمداد الرقمية الأسواق الناشئة.	3.82	.61	6	مرتفع
6	يعد مؤشر الأداء اللوجستي أساساً للتبادل التجاري.	3.84	.63	5	مرتفع
	المتوسط العام الحسابي	4.02	0.65		

يبين الجدول رقم (16) أن المتوسطات الحسابية لبعدها العمليات المستدامة في الشركات الصناعية بمدينة الرياض (، تراوحت ما بين (3.82) و (4.16)، إذ حاز بعد العمليات المستدامة في الشركات الصناعية بمدينة الرياض على متوسط حسابي إجمالي (4.02)، وهو من المستوى المرتفع، ويتضح من الجدول السابق أن أعلى الفقرات موافقة هي الفقرة (2) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (4.16) وانحراف معياري (0.60) وهو من المستوى المرتفع.

وكما اتضح أيضاً أن أقل الفقرات موافقة هي الفقرة (5) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.82) وبانحراف معياري (0.61) وهو من المستوى المرتفع، وعليه فإن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بدرجة مرتفعة في إدراكهم لأهمية العمليات المستدامة في الشركات الصناعية بمدينة الرياض .

2- التكامل مع الموردين

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى التكامل مع الموردين في الشركات الصناعية بمدينة الرياض ، والجدول (17) يوضح ذلك:

الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات " التكامل مع الموردين في الشركات الصناعية بمدينة الرياض مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تشرك الشركة الموردين في رؤيتها المستقبلية سعياً لتحقيق الأهداف المنشودة.	4.03	.64	4	مرتفع
2	تحرص الشركة على إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة مع الموردين.	4.09	.60	1	مرتفع
3	تبادل الشركة مع الموردين المعلومات بشفافية ووضوح الشفافية	4.04	.62	3	مرتفع
5	يسهم أداء الموردين في إعطاء تقييمات للمخاطر	3.92	.62	6	مرتفع

مرتفع	5	.66	4.01	تساعد المرونة الرقمية للإجراءات في بناء خبرات موظفي الشركة .	6
		0.62	4.03	المتوسط العام الحسابي	

يبين الجدول رقم (17) أن المتوسطات الحسابية لبعده التكامل مع الموردين في الشركات الصناعية بمدينة الرياض ، تراوحت ما بين (3.92 و 4.09)، إذ حاز بعد التكامل مع الموردين في الشركات الصناعية بمدينة الرياض على متوسط حسابي إجمالي (4.03)، وهو من المستوى المرتفع، ويتضح من الجدول السابق أن أعلى الفقرات موافقة هي الفقرة (2) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (4.09) وبانحراف معياري (0.60) وهو من المستوى المرتفع.

وكما اتضح أيضاً أن أقل الفقرات موافقة هي الفقرة (5) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.92) وبانحراف معياري (0.62) وهو من المستوى المرتفع، وعليه فإن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بدرجة مرتفعة في إدراكهم لأهمية التكامل مع الموردين في الشركات الصناعية بمدينة الرياض .

3-التكامل مع العملاء

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى التكامل مع العملاء في الشركات الصناعية بمدينة الرياض ، والجدول (18) يوضح ذلك:

الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات " التكامل مع العملاء في الشركات الصناعية بمدينة الرياض مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تسعى الشركة لتلبية متطلبات العملاء وحاجاتهم.	4.20	.58	2	مرتفع

2	تعمل الشركة على حل الشكاوى الواردة من العملاء بسرعة وفعالية.	4.19	.66	3	مرتفع
3	تحرص الشركة على تقديم خدمات متميزة للعملاء.	4.25	.64	1	مرتفع
4	تجري الشركة مسحاً لآراء العملاء بخدماتها واستقصاء لتطلعاتهم وتوقعاتهم.	4.08	.57	5	مرتفع
5	تستخدم الشركة الوسائل الحديثة للتواصل مع العملاء	4.14	.61	4	مرتفع
6	تساعد المرونة الرقمية للإجراءات في بناء خبرات موظفي الشركة.	3.93	.75	7	مرتفع
7	يسهل التبادل التجاري تحقيق معايير أمن السلسلة التوريد.	4.01	0.65	6	مرتفع
	المتوسط العام الحسابي	4.12	0.64		مرتفع

يبين الجدول رقم (18) أن المتوسطات الحسابية لبعد (التكامل مع العملاء) في الشركات الصناعية بمدينة الرياض (، تراوحت ما بين (3.93) و (4.25)، إذ حاز بعد التكامل مع العملاء في الشركات الصناعية بمدينة الرياض على متوسط حسابي إجمالي (4.12)، وهو من المستوى المرتفع، ويتضح من الجدول السابق أن أعلى الفقرات موافقة هي الفقرة (3) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (4.25) وبانحراف معياري (0.64) وهو من المستوى المرتفع.

وكما اتضح أيضاً أن أقل الفقرات موافقة هي الفقرة (6) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.93) وبانحراف معياري (0.75) وهو من المستوى المرتفع، وعليه فإن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بدرجة مرتفعة في إدراكهم لأهمية التكامل مع العملاء في الشركات الصناعية بمدينة الرياض .

4.4 تحليل مدى ملاءمة البيانات لاختبار الفرضيات

قبل البدء باختبار الفرضيات قام الباحث بالتأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، من خلال تطبيق مجموعة من الاختبارات الخاصة بذلك، وعلى النحو المبين في الجدول (19)

جدول (19) اختبارات التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة:

المتغيرات	معاملات	معاملات الالتواء	مستوى تحمل	معامل تضخم
	التفرطح		التداخل الخطي	التباين
تحديد المخاطر	1.606	-0.392	-.314	3.039
تحليل المخاطر والانتقائية	0.703	-.372	0.333	3.007
تقييم المخاطر	0.592	-.271	.220	4.380
مراقبة المخاطر	1.215	-.278	.228	3.545
الاستجابة للمخاطر	0.667	-.116	.214	4.273
جودة اتخاذ القرار	0.882	-.243	.269	

إدارة المعرفة	.748	-.096	.330
التكامل مع العملاء	.462	-.275	
التكامل مع الموردين	.109	-.003	
العمليات المستدامة	.151	-.052	

يتضح من الجدول (19) أن جميع قيم الالتواء كانت أقل من (-1) والتفرطح أقل من (7) وقد كان مستوى تحمل التداخل الخطي أكبر من (0.10) ، فيما كانت قيم معامل تضخم التباين VIF أقل من (10). وهذا

يدعم أن جميع القيم تقترب من التوزيع الطبيعي. ولذا، يسمح باستخدام وسائل الإحصائي المعلمي، وهذه النتائج تعطي قوة للبحث في التوزيع البيانات كان طبيعياً، مع العلم أن اختبار الفرضيات سيتم من خلال برمجية SmartPLS 3 ، الذي يتعامل بكفاءة مع البيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي، بالإضافة للبيانات التي تتبع التوزيع الطبيعي.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة:

قبل البدء باختبار الفرضيات يجب التحقق من جودة نموذج الدراسة في قدرته على التفسير، بواسطة نتائج تحليل جودة الانموذج، إذ بلغ الجذر التربيعي المتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) تساوي 0.076 وهي أقل من القيمة المحددة Hu and Bentler, (1999).10

ويظهر من نتائج التحليل أن متغير عمليات إدارة المخاطر بدلالة أبعاده مجتمعة تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر، فيما بلغت قيمة R^2 للمتغير التابع 0.62 ما يعكس القدرة التفسيرية العالية للمتغير التابع (تكاملاً سلاسل التوريد)

✎ اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

▪ الفرضية الرئيسة الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المخاطر بدلالة أبعاده مجتمعة تحديد المخاطر ، تحليل المخاطر والانتقائية ، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر في تكامل سلاسل التوريد بدلالة أبعادهما العمليات المستدامة ، تكامل الموردين ، تكامل العملاء في الشركات الصناعية بمدينة الرياض .

لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى، تم استخدام اختبار النمذجة البنائية الاحصائية SEM باستخدام برمجية SmartPLS ، للتعرف إلى أثر لعمليات إدارة المخاطر بدلالة أبعاده مجتمعة (تحديد

المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر في تكامل سلاسل التوريد في الشركات الصناعية بمدينة الرياض ، الجدول (20) يوضحان ذلك:

الجدول (20) يوضح أثر عمليات إدارة المخاطر في تكامل سلاسل التوريد في الشركات الصناعية

بمدينة الرياض

Sig	قيمة ت	الانحراف	Beta	المعياري
0.000	12.323	0.056	0.687	عمليات إدارة المخاطر- > تكامل سلاسل التوريد
0.000	10.987	0.056	0.618	عمليات إدارة المخاطر- > العمليات المستدامة
0.000	11.728	0.055	0.642	عمليات إدارة المخاطر- > التكامل مع الموردين
0.000	11.429	0.055	0.634	عمليات إدارة المخاطر- > التكامل مع العملاء

يبين الجدول رقم (20) أن مستوى الدلالة لأبعاد عمليات إدارة المخاطر في تكامل سلاسل التوريد بأبعادها العمليات المستدامة، تكامل الموردين تكامل العملاء في الشركات الصناعية بمدينة الرياض كانت أقل من (0.05). وعلى هذا ، يوجد أثر لعمليات إدارة المخاطر بدلالة أبعاده مجتمعة تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر في تكامل سلاسل التوريد بأبعادها العمليات المستدامة، تكامل الموردين تكامل العملاء . ولذا، فإننا نرفض الفرضية العدمية- H_01 (1) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) ، إذ يوجد أثر لعمليات إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر في تكامل سلاسل التوريد بأبعادها العمليات المستدامة، تكامل الموردين، تكامل العملاء في الشركات الصناعية بمدينة الرياض وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

✍ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H01-1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) - عمليات إدارة المخاطر بدلالة

أبعادها تحديد المخاطر ، تحليل المخاطر والانتقائية ، تقييم المخاطر ، الاستجابة للمخاطر ، مراقبة المخاطر في العمليات المستدامة السلاسل التوريد في الشركات الصناعية بمدينة الرياض ."

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم استخدام اختبار النمذجة البنائية الاحصائية SEM باستخدام برمجية SmartPLS ، للتعرف إلى أثر عمليات إدارة المخاطر في العمليات المستدامة السلاسل التوريد في الشركة الأردنية، والجدول (21) يوضح ذلك:

الجدول (21) يوضح أثر عمليات إدارة المخاطر في العمليات المستدامة لسلاسل التوريد في الشركات

الصناعية بمدينة الرياض

Sig	قيمة ت	الانحراف	Beta	المعياري
0.000	10.672	0.011	0.121	تحديد المخاطر- > العمليات المستدامة
0.000	10.296	0.013	0.133	تحليل المخاطر والانتقائية - > العمليات المستدامة
0.000	11.525	0.014	0.160	تقييم المخاطر - > العمليات المستدامة
0.000	11.084	0.011	0.141	الاستجابة للمخاطر - > العمليات المستدامة
0.000		0.015	0.162	مراقبة المخاطر - > العمليات المستدامة

يبين الجدول رقم (21) أن مستوى الدلالة لأبعاد عمليات إدارة المخاطر على العمليات المستدامة لسلاسل التوريد في الشركات الصناعية بمدينة الرياض كانت أقل من (0.05). ولذا ، يوجد أثر لعمليات إدارة المخاطر بدلالة أبعادها تحديد المخاطر ، تحليل المخاطر والانتقائية ، تقييم المخاطر ، الاستجابة للمخاطر ، مراقبة المخاطر على العمليات المستدامة السلاسل التوريد في الشركات الصناعية بمدينة الرياض ، إذ يظهر أن مراقبة المخاطر كان لها أكبر تأثير، في حين أن تحديد المخاطر كان له أقل تأثير على العمليات المستدامة السلاسل التوريد في الشركات الصناعية بمدينة الرياض . وبذلك، فإننا نرفض

الفرضية العدمية (H01-1) ونقبل الفرضية البديلة، إذ يوجد أثر لعمليات إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر على العمليات المستدامة السلاسل التوريد في الشركات الصناعية بمدينة الرياض

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) عمليات إدارة المخاطر بدلالة أبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) في التكامل مع الموردين في الشركات الصناعية بمدينة الرياض .

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، تم استخدام اختبار النمذجة البنائية الإحصائية SEM باستخدام برمجية SmartPLS، للتعرف إلى أثر عمليات إدارة المخاطر بدلالة أبعادها في التكامل مع الموردين في الشركات الصناعية بمدينة الرياض، والجدول (22) يوضح ذلك:

الجدول (22) يوضح أثر عمليات إدارة المخاطر في التكامل مع الموردين في الشركات الصناعية بمدينة

الرياض

Sig	قيمة ت	الانحراف	Beta	المعياري
0.000	10.672	0.011	0.121	تحديد المخاطر- > التكامل مع الموردين
0.000	10.296	0.013	0.133	تحليل المخاطر والانتقائية - > التكامل مع لموردين
0.000	11.525	0.014	0.160	تقييم المخاطر- > التكامل مع الموردين
0.000	12.525	0.011	0.141	الاستجابة للمخاطر- > التكامل مع لموردين
0.000	11.084	0.015	0.162	مراقبة المخاطر- > التكامل مع لموردين

يبين الجدول رقم (22) أن مستوى الدلالة لأبعاد عمليات إدارة المخاطر في التكامل مع الموردين في الشركات الصناعية بمدينة الرياض كانت أقل من (0.05)، وبذلك يوجد أثر لعمليات إدارة المخاطر

بدلالة أبعادها تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر في التكامل مع الموردين في الشركات الصناعية بمدينة الرياض ، إذ يظهر أن مراقبة المخاطر كان لها أكبر تأثير، في حين تحديد المخاطر كان لها أقل تأثير في التكامل مع الموردين في الشركات الصناعية بمدينة الرياض . من هنا، فإننا نرفض الفرضية العدمية (H_01-2) ونقبل الفرضية البديلة، إذ يوجد أثر لعمليات إدارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر في التكامل مع الموردين في الشركات الصناعية بمدينة الرياض .

✍ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المخاطر بدلالة أبعادها (تحديد المخاطر ، تحليل المخاطر والانتقائية ، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) في التكامل مع العملاء في الشركات الصناعية بمدينة الرياض .

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم استخدام اختبار النمذجة البنائية الإحصائية SEM باستخدام برمجية SmartPLS ، للتعرف إلى أثر العمليات إدارة المخاطر بدلالة أبعادها في تكامل مع العملاء في الشركات الصناعية بمدينة الرياض ، والجدول (23) يوضح ذلك:

الجدول (23) يوضح أثر عمليات إدارة المخاطر في التكامل مع العملاء في الشركات الصناعية بمدينة

الرياض

Beta	الانحراف المعياري	قيمة ت	Sig	
0.120	0.011	10.497	0.000	تحديد المخاطر-> التكامل مع العملاء
0.131	0.013	10.197	0.000	تحليل المخاطر والانتقائية-> التكامل مع العملاء
0.158	0.014	11.497	0.000	تقييم المخاطر-> التكامل مع العملاء
0.139	0.011	12.129	0.000	الاستجابة للمخاطر-> التكامل مع العملاء
0.160	0.015	10.640	0.000	مراقبة المخاطر-> التكامل مع العملاء

يبين الجدول رقم (23) أن مستوى الدلالة لأبعاد عمليات إدارة المخاطر في التكامل مع العملاء في الشركات الصناعية بمدينة الرياض كانت أقل من (0.05)، لذا يوجد أثر لعمليات إدارة المخاطر بدلالة أبعادها تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر في التكامل مع العملاء في الشركات الصناعية بمدينة الرياض . إذ يظهر أن مراقبة المخاطر كان لها أكبر تأثير، فيما تحديد المخاطر كان له أقل تأثير في التكامل مع العملاء في الشركات الصناعية بمدينة الرياض . وعلى هذا، فإننا نرفض الفرضية العدمية (3-1) ونقبل الفرضية البديلة، إذ يوجد أثر لعمليات إدارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر في التكامل مع العملاء في الشركات الصناعية بمدينة الرياض .

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

1.5 النتائج

توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعة (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر)، في تكامل سلاسل التوريد بدلالة أبعادها (العمليات المستدامة، تكامل الموردين، تكامل العملاء) في الشركات الصناعية بمدينة الرياض ، وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية::
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعة (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر)، في العمليات المستدامة في الشركات الصناعية بمدينة الرياض .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعة (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر)، في تكامل الموردين في الشركات الصناعية بمدينة الرياض .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعة (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر)، في تكامل العملاء في الشركات الصناعية بمدينة الرياض .

2.5 التوصيات

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- يُفضل تعزيز وتحسين عمليات إدارة المخاطر في جميع أبعاد سلاسل التوريد، بما في ذلك تحديد المخاطر، تحليلها والانتقائية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر. يمكن تطوير وتحسين إطار عمل إدارة المخاطر لضمان تكامل فعال في جميع مراحل سلسلة التوريد.
- ينبغي توجيه الاهتمام إلى تحسين العمليات المستدامة في الشركات الصناعية بمدينة الرياض . يمكن تنفيذ مبادرات محددة لتحسين الأداء البيئي والاقتصادي والاجتماعي في سياق العمليات المستدامة.
- يُفضل تعزيز تكامل الموردين عن طريق تحسين التعاون وتعزيز العلاقات مع الموردين. يمكن تبني استراتيجيات تعاونية وتحسين إدارة العلاقات مع الموردين لضمان فاعلية سلسلة التوريد.
- يُفضل تعزيز تكامل العملاء من خلال تحسين فهم احتياجات العملاء وتلبية توقعاتهم بشكل أفضل. قد تشمل التحسينات إجراء استبيانات رضا العملاء وتحليل ردود العملاء لتحديد المجالات التي يمكن تحسينها.
- يجب على الشركة الاستمرار في تحسين إدارة المخاطر من خلال متابعة التطورات في البيئة التنظيمية والسوقية، وتكامل الأفضليات والتجارب السابقة لضمان استمرارية تحسين الأداء.

Abstract

This study aimed to explore the impact of risk management processes, including (risk identification, risk analysis and selection, risk evaluation, risk response, and risk monitoring), on the integration of supply chains with its various dimensions, such as (sustainable operations, supplier integration, and customer integration) in industrial companies in Riyadh. A simple random sample was selected, and the electronic survey link was distributed to 347 employees at various administrative levels, with 218 valid responses received for analysis. The study relied on the descriptive-analytical method.

The results showed that risk management processes in their various dimensions have a significant impact on supply chain integration in industrial companies in Riyadh, as improving these processes contributes to enhancing integration between suppliers and customers and ensuring the sustainability of operations.

The study recommended strengthening and developing risk management processes at all stages of the supply chain, including improving mechanisms for risk identification and analysis, as well as risk evaluation, response, and monitoring, to ensure effective and comprehensive integration across all aspects of the supply chain.

Keywords: Risk Management – Supply Chains – Industrial Companies in Riyadh.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ابداح، آلاء زياد سعيد (2020). أثر إدارة مخاطر الائتمان المصرفي على الأداء المالي في البنوك التجارية الأردنية. [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- إبراهيم، محمد حسن بابكر، و أحمد، عبدالله محمد عبدالله محمد. (2018). أثر إستراتيجية إدارة المخاطر على أداء شركات التأمين الإسلامية في السودان: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- أبو الرب، اياس محمود أحمد، و الشرباتي، عبدالعزيز أحمد. (2021). أثر تتبع سلسلة التوريد باستخدام تقنية نظام التموضع العالمي على الميزة التنافسية في شركات صناعة الأغذية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). (جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- أبو ضيف الله، محمد والشعار، اسحق (2017) أثر نظم تخطيط موارد الشركات في أداء سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية. المجلة الأردنية لإدارة الأعمال.
- أبو على، أسامة زيد محمد، و طواف، عبد الخالق هادي محسن. (2021). تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على تكامل إدارة سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية اليمنية - صنعاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة سبأ، صنعاء.
- أبو قمر، محمود سيد. (2022). The Impact of Covid-19 Disruptions on Hotel Supply Chain Resilience and Robustness: The Role of Risk Alleviation Practices. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مج22، ع1 ، 132 - 152. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1276306>

- أبو وردة، شيرين حامد محمد، يوسف، ممدوح عبدالفتاح، و أبو غرارة، نبيل حمدي أبو الفتوح. (2022). دور تكامل سلسلة التوريد الرقمية في تحسين ابتكار المنتجات: دراسة ميدانية على شركات الحديد والصلب بمصر. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع14.
- ابوه، عماد الدين عيسى إسحق، جامد، عبدالسلام آدم، الحمداني، صبا نوري عطا الله، و تبدي، محمد حنفي محمد نور. (2021). تكامل سلاسل التوريد في تعزيز الأداء الاستراتيجي: الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في الخرطوم - السودان . تنمية الرافدين، مج40، ع131.
- أحمد، أحمد عبدالوهاب، يحيى، إنجي أحمد، و الخولي، سيد محمود السيد إسماعيل. (2021). تأثير القدرات الداخلية للمنظمة على التكامل الخارجي في سلسلة التوريد: دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة بالقاهرة الكبرى. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4.
- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- برقاي، باسم يوسف (2020). أثر فاعلية الدعم اللوجستي في التقليل من مخاطر الأزمات الأمنية: دراسة حالة إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبو ظبي. مجلة رماح للبحوث والدراسات،
- بوقلمينة، عائشة وبلعور، سليمان (2018) واقع مخاطر التشغيل في البنوك التجارية الجزائرية وتأثيرها على الربحية-دراسة تحليلية-مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة عاشور زياد الجلفة، 9(16).
- الجبري، أحمد محمود ورزق محمود عبد الفتاح إبراهيم (2012). الإدارة الاستراتيجية للتكلفة لدعم الميزة التنافسية المجلة المصرية للدراسات التجارية، 36(3)، 651
- جملة، هشام أسامة مراد، و مفلح، منيرة عبدالله مصطفى. (2020). إدارة العلاقة مع الموردين وأثرها في مرونة سلسلة التوريد في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية (رسالة ماجستير غير

منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1217534>

- جميل، جرمين (2010-2014). دليل الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي، مؤسسة جرامين جميل، بيروت.
- حداد، حسام (2013) مستوى حاكمية تكنولوجيا المعلومات وأثرها على مستوى الأداء المالي للبنوك العاملة في الأردن "دراسة ميدانية باستخدام أهداف الرقابة للمعلومات والتكنولوجيا المرتبطة بها (COBIT5). [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الزرقاء، الأردن.
- الحسني، عبدالله بن حمود بن محمد، و الخشالي، شاكر جار الله محمود. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- حماد، طارق عبد العال (2017) إدارة المخاطر أفراد إدارات شركات، بنوك الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- الحمدوني، إلياس خضير واحمد، عمار شهاب (2013). تقدير الأخطار التشغيلية باستخدام منهج القياس الداخلي: تطبيق على عينة من المصارف السعودية. جامعة الموصل كلية الإدارة والاقتصاد.
- الخوالدة، محمد أحمد. (2023). أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في الأردن. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج20، ع3، 1 - 31. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1413493>

- خير، محمد (2014) العلاقات بين الأسبقيات التنافسية واستراتيجية سلسلة التوريد وأثرها في الأداء المؤسسي تطبيقي المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 10(4).
- الرشيد، موسى فايز مدوس، و النجداوي، أكرم يوسف عواد. (2021). أثر فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات الصناعية الكويتية: الدور الوسيط

لجودة التدقيق الداخلي (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1216018>

— رفاعي، ممدوح عبد العزيز (2016) إدارة سلاسل التوريد - مدخل بيئي. مكتبة كلية التجارة جامعة عين شمس.

— الرواشدة، ينال عاطف سلام، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2022). أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد: الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس العربية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1329066>

— زرافيلي، لينا شكري جبرا، و البشاشة، سامر عبدالمجيد هزيم. (2023). أثر سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. مؤنة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج38، ع4 ، 117 - 162. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1410350>

— سلام، أسامة. عزمي وشقيري نوري موسى (2017) إدارة الخطر والتأمين. دار الحامد للنشر والتوزيع.

— الشعار، إسحق محمود (2014) أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم "دراسة ميدانية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية.

— الشعار، اسحق محمود زلوم، نضال عمر والعوامل حمدان (2016) أثر علاقات الموردين والعملاء في أداء الشركات الصناعية الأردنية من خلال استخدام أداء سلسلة التوريد كمتغير وسيط. مجلة العلوم الإدارية.

— الشعار، قاسم إبراهيم (2014) تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع دراسة تطبيقية في قطاع المصارف العاملة في الأردن. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

- شكري، قازي أول محمد وزردانة، محمد (2021) إدارة مخاطر سلاسل الإمداد في مؤسسات الأعمال الدولية: دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة الإدارة والاقتصاد بجامعة سيدي بلعاس، الجزائر.
- الشمري، صادق راشد (2013) استراتيجية إدارة المخاطر وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الطويل، أحمد أكرم والعبادي علي وليد (2013) إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي. دار الحامد للنشر والتوزيع .
- عاطف عبد المنعم، الكاشف، محمد محمود وكاسب، سيد (2018)، تقييم وإدارة المخاطر. مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث.
- عبد الحليم، عبادة إبراهيم، شطناوي، زكريا العتوم عامر (2017) رأس مال المخاطر وعلاقته بالتمويل الإسلامي. مجلة العلوم الشرعية، جامعة القصيم العلمية.
- عسفه، حاتم محمد، أبو مصطفى، ياسر عادل، و أبو عزيز، محمد. (2022). إدارة سلسلة التوريد وعلاقتها بأداء العمليات لدى الشركات الصناعية وفق نموذج SCOR: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في مدينة غزة الصناعية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية، مج36، ع4 .
- العقيلي، ليلى، (2015)، أثر إدارة وحوكمة المخاطر على أداء البنوك التجارية والاسلامية في ظل الأزمة المالية (دراسة تطبيقية على البنوك)، كلية التجارة، رسالة ماجستير بجامعة طنطا، طنطا.
- علي، احمد حسين محمد (2019) أنشطة إدارة سلسلة التوريد المستدامة وأثرها في تعزيز إدارة مخاطر الشركات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركة الكرونجي للمشروبات الغازية والمعدنية - كركوك. مجلة الجامعة العراقية، الجامعة العراقية - مركز البحوث والدراسات الإسلامية، 1(26).

- العلي، طالب (2018) دور تقييم التدقيق الداخلي لأنشطة الرقابة الداخلية في تحسين فعاليتها في الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 40(3).
- العنزي، سعد علي حمود والدليحي، عراك عبود عمير (2015) تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية.
- محمد، إياد طاهر، وسعيد، هشام مسلم (2020). إدارة المخاطر وانعكاسها على جودة خدمة البلدية دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مديرية مجاري صلاح الدين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية.
- المري، حمد سالم، القعيد، مرزوق عايد، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (2020). أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي: ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1229055>
- مصلح، رئيس كمال، و الشطرات، حسني خليل جميل. (2018). أثر إدارة المخاطر المالية علي جودة الأرباح: دراسة تطبيقية علي البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1026092>
- المطيري، عبد الله أعجي (2016) أثر مرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية. [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة آل البيت، الأردن.
- معلا، ناجي (2019). إدارة التسويق مدخل استراتيجي متكامل (ط2) الأردن.
- المليحي، أماني محمد أحمد السيد. (2021). التقييم المحاسبي لإدارة سلسلة التوريد وأثرها على الأداء المالي للشركة: دراسة حالة لإحدى الشركات الصناعية المقيدة بالسوق المصرية للأوراق المالية. المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، مج3، ع3.

- موسى، شقيري، نوري محمود إبراهيم، الحداد، وسيم محمد وذيب، سوزان سمير (2016) إدارة المخاطر. دار المسيرة.
- ناصف، مرفت صالح (2012) إدارة المخاطر مدخل لتحقيق سلامة المدارس الثانوية الصناعية في جمهورية مصر العربية مجلة التربية .
- النجار، غسان محمد خليل (2017) أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم (دراسة حالة مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية). [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة غزة.
- نصير، دعاء هارون محمد (2021) الاتجاهات المعاصرة وأثرها على حوكمة مخاطر سلاسل التوريد وتطوير دور المراجع الداخلي. مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد.
- الوشاحي، غادة السيد محمود، هناء فرغلي والللاه هبة علي حسن (2021) التمكين المهني مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمعلم (دراسة ميدانية). المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية التربية، جامعة أسيوط.

ثانيًا : المراجع الأجنبية:

- Bendul, J. (2014). Integration of Combined Transport into Supply Chain Concepts: Simulation-based Potential Analysis and Practical Guidance. Springer Science & Business Media
- Bowonder, B., Kasperson, J. X., Kasperson, R. E. (2022). Industrial risk management in India since Bhopal. In Social Contours of Risk (pp. 144-163). Routledge
- Cervelló-Royo, R., Moya-Clemente, I., Perelló-Marín, M. R., & Ribes-Giner, G. (2020). Sustainable development, economic and financial factors, that influence the opportunity-driven entrepreneurship. An fsQCA approach. Journal of Business Research, 115, 393-402

- Crovini, C., Santoro, G., & Ossola, G. (2021). Rethinking risk management in entrepreneurial SMEs: towards the integration with the decision-making process. *Management Decision*, 59(5), 1085-1113.
- de Araújo Lima, P. F., Crema, M., Verbano, C. (2020). Risk management in SMEs: A systematic literature review and future directions. *European Management Journal*, 38(1), 78-94.
- Delic, M., Eyers, D. R. (2020). The effect of additive manufacturing adoption on supply chain flexibility and performance: An empirical analysis from the automotive industry. *International Journal of Production Economics*, 228, 107689
- Dmitry Ivanov. (2018). *Structural dynamics and resilience in supply chain risk management* (Vol. 265). Berlin, Germany: Springer International Publishing.
- Espino-Rodríguez, T. F., & Taha, M. G. (2022). Supplier innovativeness in supply chain integration and sustainable performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 100, 103103.
- Junaid, M., Zhang, Q., & Syed, M. W. (2022). Effects of sustainable supply chain integration on green innovation and firm performance. *Sustainable Production and Consumption*, 30, 145-157.
- Kilubi, I. (2016). The strategies of supply chain risk management—a synthesis and classification. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 19(6), 604-629.
- Nguyen, T. D., & Ngo, T. Q. (2021). The role of technological advancement, supply chain, environmental, social, and governance responsibilities on the sustainable

development goals of SMEs in Vietnam. Economic Research-Ekonomska Istraživanja,
1-23.

Mid Ocean University

College of Management

Department of risk management



The impact of risk management on supply chain flexibility

"An applied study on industrial companies in the city of Riyadh

Graduation Project

Prepared by:

Sulaiman Rashid Mohammed Al-Barakah

University ID: 241000566

Supervision:

Dr. Asmaa Abo Anzah

Dr. engy Hassan Nashat

2024 – 1446