

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة المخاطر

أثر إدارة مخاطر سلسلة الإمداد على استمرارية التوريد وخفض
التكاليف: دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية
السعودية.

إعداد الطالب/

محمد بن عبدالعزيز بن عبدالله اليوسف

المشرف الثاني/

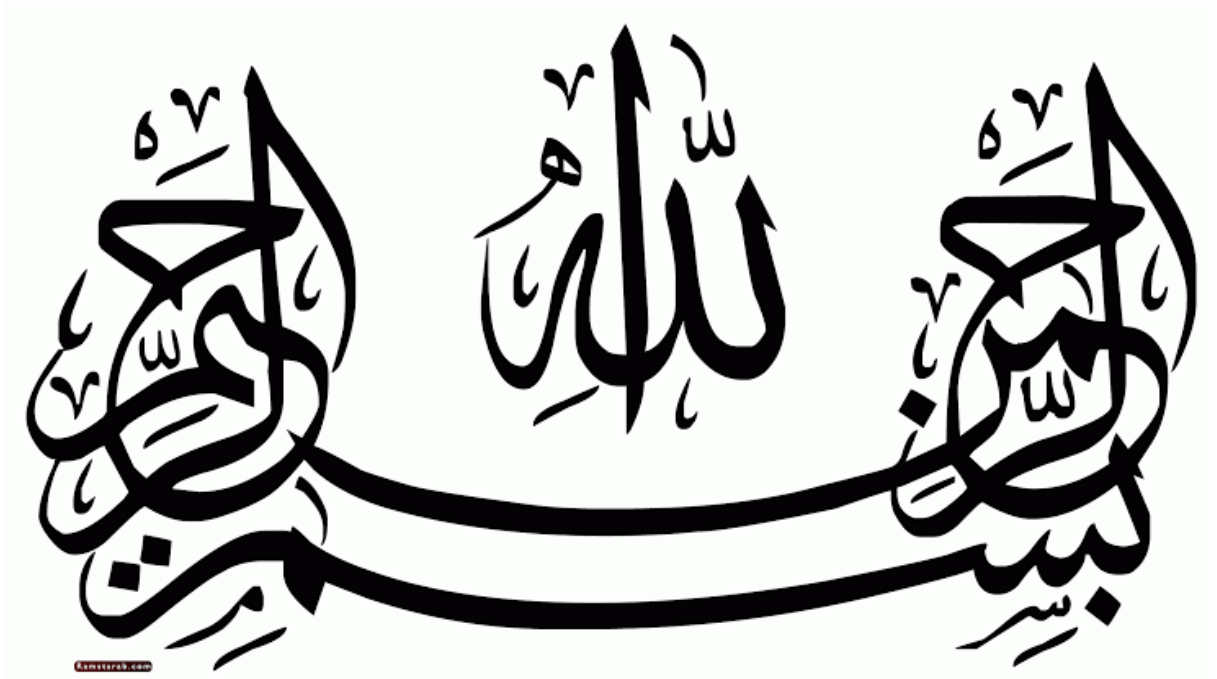
د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

1448 – 2026



إِهْدَاء

إلى من علّمني أن لكل حلم طريقًا يستحق السعي...
إلى من كانت دعواتهم النور الذي أثار خطواتي في كل مرحلة...
إلى كل من آمن بقدرتي حتى في اللحظات التي شككت فيها بنفسي...
إلى أسرتي الكريمة، سندي الحقيقي ومصدر قوتي...
إلى أساتذتي الذين غرسوا فيّ قيمة العلم والبحث والإبداع...
إلى الأصدقاء الذين شاركوني مشقة الطريق وجمال الوصول...
إلى كل من كان له أثر طيب في رحلتي الأكاديمية والمهنية...
إلى كل باحث يسعى لأن يجعل العلم وسيلةً لخدمة الإنسان والمجتمع...
إلى نفسي، تقديرًا لصبرها وإصرارها على مواصلة المسير رغم التحديات...
أهدي هذا العمل، راجيًا أن يكون ثمرةً نافعة وعلماً يُنتفع به.

شكر ونفلة

أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله صرًا كثيرًا

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

على كل ما قدمه 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 المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجيًا من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر إدارة مخاطر سلسلة الإمداد بأبعادها الأربعة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، التخفيف من المخاطر، مراقبة المخاطر) على استمرارية التوريد وخفض التكاليف في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ووظف الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، إذ جرى توزيعها على عينة عشوائية طبقية تناسبية من العاملين في إدارات سلاسل الإمداد والمشتريات والعمليات واللوجستيات في الشركات الكبيرة والمتوسطة في المدن الرئيسية (الرياض، جدة، الدمام)، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (386) استبانة. وقد جرى التحقق من صدق الأداة وثباتها، فبلغ معامل ألفا كرونباخ الإجمالي (0.941)، مما يعكس تمتّع الأداة بدرجة عالية من الثبات.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من تطبيق ممارسات إدارة مخاطر سلسلة الإمداد بمتوسط عام بلغ (4.03)، ومستوى مرتفع من تحقيق استمرارية التوريد وخفض التكاليف بمتوسط عام (4.01). كما كشفت نتائج تحليل الانحدار المتعدد عن وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا لأبعاد إدارة مخاطر سلسلة الإمداد مجتمعة على المتغير التابع، إذ فسّرت الأبعاد الأربعة ما نسبته (71.8%) من التباين فيه، وتصدّر بُعد "التخفيف من المخاطر" قوة التأثير، يليه تقييم المخاطر، ثم مراقبة المخاطر، وأخيرًا تحديد المخاطر.

وقدّم الباحث جملة من التوصيات، أبرزها ترسيخ ثقافة إدارة المخاطر بوصفها منظومة استراتيجية متكاملة، وتبني الأدوات المحاسبية الحديثة لضبط التكاليف، وتعزيز التحول الرقمي لسلسلة الإمداد، وبناء علاقات تشاركية طويلة الأمد مع شركاء السلسلة.

الكلمات المفتاحية: إدارة مخاطر سلسلة الإمداد، تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، التخفيف من المخاطر، مراقبة المخاطر، استمرارية التوريد، خفض التكاليف، القطاع الخاص، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	مستخلص الدراسة
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 أهداف الدراسة
4.....	4.1 أسئلة الدراسة
5.....	الأسئلة الفرعية:
5.....	5.1 فروض الدراسة
6.....	6.1 أهمية الدراسة
7.....	7.1 الدراسات السابقة:
11.....	ثانياً: الدراسات الأجنبية
14.....	8.1 الفجوة البحثية
15.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة
17.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
18.....	11.1 مجتمع وعينة الدراسة
18.....	12.1 مصادر جمع البيانات
19.....	13.1 أداة الدراسة (الاستبانة)
20.....	14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

20	15.1 حدود الدراسة
22	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
22	المبحث الأول: إدارة مخاطر سلسلة الإمداد
22	1.1.2 تمهيد
22	2.1.2 مفهوم إدارة مخاطر سلسلة الإمداد
24	3.1.2 أهمية إدارة مخاطر سلسلة الإمداد
25	4.1.2 أهداف إدارة مخاطر سلسلة الإمداد
27	5.1.2 أبعاد إدارة مخاطر سلسلة الإمداد
30	6.1.2 استراتيجيات إدارة مخاطر سلسلة الإمداد
31	7.1.2 تحديات إدارة مخاطر سلسلة الإمداد وواقع تطبيقها
33	المبحث الثاني: استمرارية التوريد وخفض التكاليف
33	1.2.2 تمهيد
33	2.2.2 مفهوم استمرارية التوريد وخفض التكاليف
35	3.2.2 أهمية استمرارية التوريد وخفض التكاليف
36	4.2.2 أهداف استمرارية التوريد وخفض التكاليف
37	5.2.2 أبعاد استمرارية التوريد وخفض التكاليف
40	6.2.2 استراتيجيات تحقيق استمرارية التوريد وخفض التكاليف
40	7.2.2 تحديات تحقيق استمرارية التوريد وخفض التكاليف وواقع تطبيقها
42	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
42	1.3 تمهيد
42	2.3 منهج الدراسة
42	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها
44	4.3 أداة الدراسة
45	5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها
48	6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

49	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
51	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
51	1.4 تمهيد
51	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية
52	3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة
57	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
64	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
64	1.5 تمهيد
64	2.5 نتائج الدراسة
68	3.5 توصيات الدراسة
71	Abstract
72	المراجع
76	الملاحق
77	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
43	جدول (3 - 1): توزيع الاستبانات على القطاعات والمناطق الجغرافية	1.
45	جدول (3 - 2): مقياس ليكرت الخماسي والأوزان النسبية للاستجابات	2.
46	جدول (3 - 3): معاملات ارتباط فقرات المتغير المستقل بالبعد الذي تنتمي إليه	3.
47	جدول (3 - 4): معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع بالدرجة الكلية للمحور	4.
47	جدول (3 - 5): معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية له	5.
48	جدول (3 - 6): معاملات الثبات لأبعاد الدراسة	6.
49	جدول (3 - 7): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع (ن = 386)	7.
51	جدول (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (ن = 386)	8.
53	جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تحديد المخاطر	9.
54	جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تقييم المخاطر	10.
54	جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التخفيف من المخاطر	11.
55	جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد مراقبة المخاطر	12.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
56	جدول (4 - 6): الترتيب العام لأبعاد إدارة مخاطر سلسلة الإمداد	13.
56	جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع	14.
58	جدول (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة مخاطر سلسلة الإمداد على استمرارية التوريد وخفض التكاليف	15.
60	جدول (4 - 9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحديد المخاطر على استمرارية التوريد وخفض التكاليف	16.
61	جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم المخاطر على استمرارية التوريد وخفض التكاليف	17.
62	جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التخفيف من المخاطر على استمرارية التوريد وخفض التكاليف	18.
63	جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مراقبة المخاطر على استمرارية التوريد وخفض التكاليف	19.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يشهد الاقتصاد العالمي المعاصر تحولات جذرية فرضتها العولمة والانفتاح التجاري والتطور التكنولوجي المتسارع، مما جعل المؤسسات تعمل ضمن بيئة أعمال بالغة التعقيد تتشابك فيها شبكات التوريد عبر الحدود الجغرافية والثقافية والقطاعية. وقد أدى هذا التشابك إلى اعتماد المؤسسات بشكل متزايد على سلاسل إمداد عالمية متعددة الحلقات لتأمين احتياجاتها من المواد الخام والمكونات والخدمات، وهو ما أكسب إدارة سلسلة الإمداد مكانة محورية في الفكر الإداري والتطبيق العملي باعتبارها وظيفة استراتيجية تتجاوز حدود التوريد التقليدي لتشمل التخطيط والتنسيق والتكامل بين جميع الأطراف المعنية من الموردين حتى العملاء النهائيين (Suresh et al., 2020).

وتُعد إدارة مخاطر سلسلة الإمداد من أبرز الموضوعات التي استقطبت اهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء خلال العقد الأخير، وذلك في ظل تصاعد حدة المخاطر وتنوع مصادرها بصورة غير مسبوقة. فسلاسل الإمداد المعاصرة باتت عرضة لمخاطر متعددة الأبعاد تشمل المخاطر التشغيلية والمالية واللوجستية والبيئية والجيوسياسية، وهو ما يستوجب تبني منهجيات منظمة لتحديد هذه المخاطر وتقييمها والتخفيف من حدتها ومراقبتها بشكل مستمر. وقد أكدت الدراسات الحديثة أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات استباقية لإدارة المخاطر تتفوق في أدائها على تلك التي تعتمد على ردود الفعل التلقائية عند وقوع الأزمات (Can Saglam, Yildiz Çankaya & Sezen, 2021). كما أن تكامل وظائف سلسلة الإمداد مع برامج إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال يُعزز قدرة المؤسسة على احتواء الأضرار التشغيلية والحفاظ على سمعتها المؤسسية (Azadegan et al., 2020).

ويُمثل تحقيق استمرارية التوريد هدفاً جوهرياً تسعى إليه المؤسسات لضمان تدفق المواد والمنتجات دون انقطاع، لا سيما بعد أن كشفت الأزمات العالمية الأخيرة عن الآثار الكارثية لتعطل سلاسل الإمداد على الأداء التشغيلي والمالي للشركات. فالاضطرابات في سلاسل الإمداد العالمية أسهمت بشكل مباشر في ارتفاع معدلات التضخم وتراجع القدرة الإنتاجية للعديد من القطاعات الاقتصادية (عبدالله، 2023). وإلى جانب الاستمرارية، يُشكّل خفض التكاليف التشغيلية ركيزة أساسية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، حيث أثبتت الدراسات أن تطبيق مفاهيم سلاسل الإمداد الحديثة يُسهم في تحسين القدرة التنافسية من خلال

ترشيد التكاليف ورفع كفاءة العمليات (محمد وفريد، 2025). كما أن تحليل سلسلة التوريد يُعد أداة فعالة للحد من مخاطر تجاوز التكاليف المستهدفة وضبط الإنفاق التشغيلي (خلف وآخرون، 2022) .

وتتجلى العلاقة الوثيقة بين إدارة مخاطر سلسلة الإمداد من جهة واستمرارية التوريد وخفض التكاليف من جهة أخرى في أن التحديد المبكر للمخاطر وتقييمها بدقة والتخفيف من حدتها ومراقبتها باستمرار يُمكن المؤسسة من تجنب الانقطاعات المكلفة في سلسلة التوريد والحفاظ على تدفق العمليات بأقل تكلفة ممكنة. وقد أشارت الأبحاث إلى أن دمج قدرات معالجة المعلومات والتحول الرقمي في إدارة مخاطر سلسلة الإمداد يُعزز مرونة السلسلة وقدرتها على الصمود أمام الاضطرابات (Rashid, Rasheed, Nghah,) (Jayarathne, Rahi & Tunio, 2024). كما أكدت دراسات أخرى أن تطبيق استراتيجيات الرقابة والمرونة في سلسلة الإمداد يُحسن إدارة المخاطر ويُخفض التكاليف المرتبطة بالاستجابة للآزمات (Ahmed & Huma, 2021).

وفي ضوء ما تقدم، وانطلاقاً من الأهمية المتنامية لإدارة مخاطر سلسلة الإمداد في تحقيق استمرارية التوريد وخفض التكاليف، ونظراً لخصوصية بيئة الأعمال السعودية ومتطلبات رؤية المملكة 2030 في تعزيز تنافسية القطاع الخاص وتطوير المنظومة اللوجستية الوطنية، تأتي هذه الدراسة لتتناول أثر إدارة مخاطر سلسلة الإمداد بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، التخفيف من المخاطر، مراقبة المخاطر) على استمرارية التوريد وخفض التكاليف في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، سعياً لتقديم إسهام علمي وعملي يُثري المعرفة الأكاديمية ويدعم صناع القرار في تبني ممارسات أكثر فاعلية لإدارة مخاطر سلاسل الإمداد.

2.1 مشكلة الدراسة

تُشكل سلاسل الإمداد العمود الفقري للنشاط الاقتصادي في عالم تتسارع فيه وتيرة العولمة وتتشابك فيه شبكات التوريد عبر الحدود الجغرافية والقطاعية، إذ باتت الشركات تعتمد اعتماداً متزايداً على منظومات إمداد معقدة ومتعددة الأطراف لضمان تدفق المواد والمنتجات والخدمات من مصادرها الأولى حتى وصولها إلى المستهلك النهائي. غير أن هذا التشابك المتنامي قد أفرز في المقابل تعريضاً غير مسبوق لطيف واسع من المخاطر التي تهدد استمرارية عمليات التوريد وتُلقي بأعبائها المالية الثقيلة على كاهل المؤسسات، وهو

ما تجلّى بصورة صارخة خلال السنوات الأخيرة مع تعاقب أزمات عالمية كبرى أعادت تشكيل المشهد الاقتصادي الدولي برمته.

فقد كشفت جائحة كوفيد-19 عن هشاشة بنى عميقة في سلاسل الإمداد العالمية، حين أدى الإغلاق الشامل وتعطّل حركة النقل الدولي وتذبذب الطلب إلى شلل واسع النطاق طال قطاعات حيوية كالصناعات الدوائية والغذائية والإلكترونية، وتبع ذلك اندلاع الأزمة الروسية الأوكرانية التي أحدثت اضطرابات حادة في أسواق الطاقة والحبوب والمعادن، فضلاً عن أزمة سلاسل الشحن البحري واختناقات الموانئ العالمية التي رفعت تكاليف النقل إلى مستويات قياسية. وقد أشارت تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي إلى أن ما يزيد عن (80%) من الشركات العالمية تعرضت لاضطرابات في سلاسل إمدادها خلال الفترة من 2020 إلى 2023، وأن الخسائر المالية الناجمة عن هذه الاضطرابات تجاوزت تريليونات الدولارات على المستوى العالمي.

وفي السياق السعودي تحديداً، يكتسب هذا الموضوع أبعاداً استراتيجية خاصة في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تضع تعزيز تنافسية القطاع الخاص ورفع مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي وتنويع القاعدة الاقتصادية في صدارة أولوياتها. وتواجه شركات القطاع الخاص السعودي تحديات جوهرية تتصل بإدارة سلاسل الإمداد، منها الاعتماد الكبير على الاستيراد من الخارج في كثير من المدخلات الصناعية والاستهلاكية، وتقلبات أسعار المواد الخام المرتبطة بأسواق النفط والطاقة العالمية، والتحويلات المتسارعة في أنماط الطلب المحلي والإقليمي، إلى جانب التحديات اللوجستية المتعلقة بالبنية التحتية والموقع الجغرافي. وعلى الرغم من الجهود الحكومية الملموسة في تطوير المنظومة اللوجستية الوطنية من خلال الاستراتيجية الوطنية للنقل واللوجستيات ومبادرات هيئة النقل العام، فإن كثيراً من شركات القطاع الخاص لا تزال تقتصر إلى منهجيات منظمة وفعالة لإدارة مخاطر سلاسل الإمداد، مما يُعرضها لانقطاعات متكررة في التوريد وارتفاع غير مبرر في التكاليف التشغيلية يُضعف قدرتها التنافسية ويُهدد استدامة أعمالها.

ومن خلال استقراء الأدبيات والدراسات السابقة، يتبيّن وجود فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات العربية عموماً والسعودية على وجه الخصوص التي تناولت أثر إدارة مخاطر سلسلة الإمداد بأبعادها المتكاملة على استمرارية التوريد وخفض التكاليف في إطار دراسة واحدة شاملة. فمعظم الدراسات السابقة إما ركّزت على جانب واحد من جوانب إدارة المخاطر دون بقية الجوانب، أو تناولت بيانات اقتصادية وثقافية مختلفة عن البيئة السعودية لا يمكن تعميم نتائجها بصورة مباشرة. كما أن الدراسات التي تناولت المتغيرين

التابعين معاً وهما استمرارية التوريد وخفض التكاليف كمحصلة لإدارة مخاطر سلسلة الإمداد تكاد تكون معدومة في البيئة السعودية، وهو ما يُؤسس لمشكلة بحثية حقيقية تستوجب الدراسة والتقصي العلمي المنهجي.

وعليه، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر إدارة مخاطر سلسلة الإمداد بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، التخفيف من المخاطر، مراقبة المخاطر) على استمرارية التوريد وخفض التكاليف في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

3.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى دراسة أثر إدارة مخاطر سلسلة الإمداد بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، التخفيف من المخاطر، مراقبة المخاطر) على استمرارية التوريد وخفض التكاليف في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على أثر تحديد المخاطر في سلسلة الإمداد على استمرارية التوريد وخفض التكاليف في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر تقييم المخاطر في سلسلة الإمداد على استمرارية التوريد وخفض التكاليف في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر التخفيف من المخاطر في سلسلة الإمداد على استمرارية التوريد وخفض التكاليف في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر مراقبة المخاطر في سلسلة الإمداد على استمرارية التوريد وخفض التكاليف في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- تقديم توصيات علمية وعملية لشركات القطاع الخاص بالمملكة لتعزيز قدراتها في إدارة مخاطر سلسلة الإمداد بما يحقق استمرارية التوريد وخفض التكاليف.

4.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر إدارة مخاطر سلسلة الإمداد بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، التخفيف من المخاطر، مراقبة المخاطر) على استمرارية التوريد وخفض التكاليف في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر سلسلة الإمداد بأبعادها المختلفة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما مستوى استمرارية التوريد المتحقق في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
3. ما مستوى خفض التكاليف التشغيلية المتحقق في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
4. هل تختلف تصورات أفراد عينة الدراسة حول أثر إدارة مخاطر سلسلة الإمداد على استمرارية التوريد وخفض التكاليف باختلاف المتغيرات الديموغرافية (حجم الشركة، القطاع الصناعي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

5.1 فروض الدراسة

الفرض الرئيسي الأول:

- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة مخاطر سلسلة الإمداد بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، التخفيف من المخاطر، مراقبة المخاطر) على استمرارية التوريد وخفض التكاليف في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع منه الفروض الفرعية التالية:

- H_{1a} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لتحديد المخاطر على استمرارية التوريد وخفض التكاليف في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- H_{1b} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لتقييم المخاطر على استمرارية التوريد وخفض التكاليف في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

- H1c: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخفيف من المخاطر على استمرارية التوريد وخفض التكاليف في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- H1d: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمراقبة المخاطر على استمرارية التوريد وخفض التكاليف في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

الفرض الرئيسي الثاني:

- 2H: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات أفراد عينة الدراسة حول أثر إدارة مخاطر سلسلة الإمداد على استمرارية التوريد وخفض التكاليف تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (حجم الشركة، القطاع الصناعي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

6.1 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية):

- تُسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية والأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة مخاطر سلسلة الإمداد، لا سيما في ظل محدودية الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع في السياق السعودي، مما يوفر إطاراً مرجعياً للباحثين في هذا المجال.
- تُقدم الدراسة نموذجاً نظرياً يربط بين أبعاد إدارة مخاطر سلسلة الإمداد الأربعة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، التخفيف من المخاطر، مراقبة المخاطر) ومتغيرات استمرارية التوريد وخفض التكاليف، وهو ما يُعد إضافة نوعية للإطار النظري في هذا الحقل المعرفي.
- تُعالج الدراسة فجوة واضحة في الأدبيات البحثية تتمثل في ندرة الدراسات التي جمعت بين متغيري استمرارية التوريد وخفض التكاليف كمتغيرات تابعة لإدارة مخاطر سلسلة الإمداد في دراسة واحدة، مما يوفر رؤية أشمل وأعمق للعلاقات بين هذه المتغيرات.
- تُمهد الدراسة الطريق أمام دراسات مستقبلية تتناول متغيرات وسيطة أو معدلة أخرى في العلاقة بين إدارة مخاطر سلسلة الإمداد واستمرارية التوريد وخفض التكاليف، مثل التحول الرقمي أو الذكاء الاصطناعي أو الاستدامة البيئية.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- تُوفّر الدراسة لمديري سلاسل الإمداد والمسؤولين التنفيذيين في شركات القطاع الخاص السعودي توصيات عملية قائمة على أدلة تجريبية حول أفضل الممارسات في إدارة مخاطر سلسلة الإمداد وأثرها على استمرارية العمليات وخفض التكاليف.
- تُساعد نتائج الدراسة شركات القطاع الخاص السعودي في تعزيز قدرتها التنافسية من خلال تبني منهجيات فعالة لإدارة مخاطر سلسلة الإمداد، مما ينعكس إيجاباً على أدائها التشغيلي والمالي ويُعزز مكانتها في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية.
- تُقدم الدراسة إطاراً عملياً يُمكن شركات القطاع الخاص من بناء سلاسل إمداد أكثر مرونة وقدرة على الصمود أمام الأزمات والاضطرابات العالمية المتكررة، كالأوبئة والحروب والكوارث الطبيعية وتقلبات أسعار المواد الخام.
- تُساعد نتائج الدراسة في تحديد المجالات الأكثر تأثراً في إدارة مخاطر سلسلة الإمداد على خفض التكاليف، مما يُمكن الشركات من توجيه مواردها واستثماراتها نحو الممارسات ذات العائد الأعلى.

7.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

C دراسة (الفارسي والمسماري وحافظ، 2022): "أثر تطبيق مفهوم الموانئ الذكية على استدامة سلسلة التوريد: دراسة حالة المنطقة الحرة بمصراتة - دولة ليبيا"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق متطلبات التحول إلى مفهوم الميناء الذكي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، أنظمة المعلومات والاتصالات، الأتمتة والرقمنة) على استدامة سلسلة التوريد في المنطقة الحرة بمصراتة في دولة ليبيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة حالة، وتكونت العينة من العاملين في المنطقة الحرة بمصراتة حيث تم جمع البيانات عبر الاستبانة كأداة رئيسية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق مفهوم الموانئ الذكية على استدامة سلسلة التوريد، وأن البنية التحتية التكنولوجية تُعد من أهم متطلبات التحول نحو الميناء الذكي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير البنية التحتية الرقمية والتكنولوجية للموانئ الليبية، والاستثمار في أنظمة المعلومات الحديثة لتحقيق استدامة أفضل لسلاسل التوريد.

٢٢ دراسة (خلف ومحمد وأبو العزم، 2022): "تحليل سلسلة التوريد كأداة للحد من مخاطر عقود التكلفة المستهدفة لقطاع البناء والتشييد في مصر: دراسة اختبارية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تحليل سلسلة التوريد بأبعاده (تحليل تكاليف المواد الخام، تحليل تكاليف النقل والتوزيع، تحليل تكاليف الأنشطة الإنتاجية) كأداة للحد من مخاطر عقود التكلفة المستهدفة في قطاع البناء والتشييد بمصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع الأسلوب الاختباري، وتكونت العينة من المحاسبين والمراجعين والمديرين الماليين العاملين في شركات البناء والتشييد المصرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تحليل سلسلة التوريد يُعد أداة فعالة للحد من المخاطر المرتبطة بعقود التكلفة المستهدفة، وأن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحليل مكونات سلسلة التوريد وتقليل مخاطر تجاوز التكاليف. وأوصت الدراسة بضرورة تبني شركات البناء والتشييد لمنهجية تحليل سلسلة التوريد كجزء أساسي من نظام إدارة التكاليف لديها.

٢٣ دراسة (علوان ورستم وحمود، 2025): "إدارة سلسلة التوريد الخضراء: التحديات والفرص في الاقتصاد المالي في العراق"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة سلسلة التوريد الخضراء بأبعادها (المشتريات الخضراء، التصنيع الأخضر، التوزيع الأخضر، اللوجستيات العكسية) والتحديات والفرص المرتبطة بها في سياق الاقتصاد المالي في العراق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من المؤسسات العاملة في القطاع الصناعي والمالي العراقي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تبني ممارسات سلسلة التوريد الخضراء يُسهم في تحسين الأداء البيئي والمالي للمؤسسات، وأن هناك تحديات تتعلق بنقص الوعي البيئي وضعف البنية التحتية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي بأهمية الاستدامة البيئية في سلاسل التوريد، وتقديم حوافز حكومية لتشجيع المؤسسات على تبني الممارسات الخضراء.

٢٤ دراسة (عثمان، 2023): "تكامل سلسلة التوريد: دراسة ارتباطية للثقافة التنظيمية وأداء الشركة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (ثقافة العشيرة، ثقافة التشبع، ثقافة السوق، ثقافة التسلسل الهرمي) وتكامل سلسلة التوريد وأداء الشركة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من الشركات التي تم جمع بياناتها عبر الاستبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين ثقافات العشيرة والتشبع وتكامل سلسلة التوريد

وأداء الشركة، وأن الهيكل التنظيمي المرن يزيد من تكامل سلسلة التوريد ويُحسّن الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لثقافات تنظيمية مرنة تدعم التكامل بين مكونات سلسلة التوريد لتحقيق أداء أفضل.

C دراسة (حفصي وبن منصور وبن محمود، 2022): "أثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة في ظل جائحة كورونا: دراسة حالة شركة الطاسيلي للخدمات البترولية - منطقة إرارة 2 - حاسي مسعود"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير مخاطر إدارة الإمداد بأبعادها (مخاطر التوريد، مخاطر النقل واللوجستيات، مخاطر الطلب) على شركة الطاسيلي للخدمات البترولية في ظل جائحة كورونا. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة من خلال المقابلات الشخصية كأداة رئيسية لجمع البيانات مع عدد من مسؤولي الشركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن جائحة كورونا كان لها أثر سلبي على إدارة مخاطر الإمداد في الشركة، إلا أن الشركة تمكنت من تحقيق أقل الخسائر الممكنة من خلال إجراءات مجموعة من التغييرات على مستوى استراتيجيات إدارة مخاطر الإمداد. وأوصت الدراسة بضرورة وضع خطط استباقية لإدارة مخاطر الإمداد وتطوير استراتيجيات مرونة سلسلة التوريد لمواجهة الأزمات المستقبلية.

C دراسة (ثابت، 2022): "أثر إدارة سلسلة الإمداد الزراعية على الأداء المالي لشركات التصنيع الغذائي المصرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة سلسلة الإمداد الزراعية بأبعادها (إدارة العلاقة مع الموردين، إدارة التخزين والمخزون، إدارة النقل والتوزيع) على الأداء المالي لشركات التصنيع الغذائي المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام مقاييس متعددة تعبر عن ممارسات إدارة سلسلة الإمداد الزراعية والأداء المالي، وتكونت العينة من شركات التصنيع الغذائي المصرية المدرجة في البورصة المصرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة سلسلة الإمداد الزراعية على الأداء المالي لشركات التصنيع الغذائي. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام شركات التصنيع الغذائي بتطوير ممارسات إدارة سلسلة الإمداد وتعزيز العلاقة مع الموردين الزراعيين لتحسين أدائها المالي.

C دراسة (ليشاني وعرشوش ودويس، 2022): "أثر مخاطر إدارة سلاسل الإمداد على المؤسسات الجزائرية في ظل جائحة Covid-19: دراسة عينة من مؤسسات الجنوب الشرقي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مخاطر إدارة سلاسل الإمداد بأبعادها (العلاقة مع الموردين، مدة التسليم، تكلفة النقل) على أداء المؤسسات الجزائرية في منطقة الجنوب الشرقي في ظل جائحة كوفيد-19. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستدلالي، وتكونت العينة من (21) مؤسسة صناعية وتجارية وخدمية في منطقة الجنوب الشرقي، حيث تم توزيع استبانة على إطارات هذه المؤسسات وتم استرجاع (32%) منها، وحُللت البيانات باستخدام برنامج (SPSS V 25). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة سلاسل الإمداد تأثرت بجائحة كوفيد-19 وأثرت على أداء المؤسسات الاقتصادية، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد إدارة سلسلة التوريد على أداء المؤسسات. وأوصت الدراسة بضرورة تنويع مصادر التوريد وبناء علاقات استراتيجية مع الموردين لتقليل مخاطر الانقطاع.

٢٢ دراسة (عبدالله، 2023): "الاضطرابات في سلاسل الإمداد العالمية وأثرها على معدل التضخم"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي لعبته الاضطرابات في سلاسل الإمداد العالمية بأبعادها (اضطرابات الإنتاج، اضطرابات النقل والشحن، اضطرابات الطلب) خاصة بعد أزمة فيروس كورونا المستجد والحرب الروسية الأوكرانية في رفع معدل التضخم العالمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع تحليل البيانات والمؤشرات الاقتصادية العالمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن اضطرابات سلاسل الإمداد العالمية كانت من أبرز العوامل المؤثرة في ارتفاع معدلات التضخم، وأن جائحة كورونا والحرب الروسية الأوكرانية أدتا إلى تعطيل حركة التجارة العالمية وارتفاع تكاليف الشحن والنقل. وأوصت الدراسة بضرورة تنويع مصادر الإمداد وتعزيز مرونة سلاسل الإمداد العالمية لمواجهة الأزمات المستقبلية والحد من الآثار التضخمية.

٢٣ دراسة (محمد وفريد، 2025): "أثر تطبيق مفاهيم سلاسل الإمداد على تحسين القدرة التنافسية بالتطبيق على الشركات العاملة في مجال الأجهزة المنزلية الكهربائية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفاهيم سلاسل الإمداد بأبعادها (إدارة العلاقة مع الموردين، إدارة المخزون، إدارة التوزيع واللوجستيات) على تحسين القدرة التنافسية للشركات العاملة في مجال الأجهزة المنزلية الكهربائية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في الشركات العاملة في مجال الأجهزة المنزلية الكهربائية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق مفاهيم سلاسل الإمداد على تحسين القدرة التنافسية للشركات. وأوصت الدراسة بأهمية

تبنى الشركات لمفاهيم سلاسل الإمداد الحديثة وتعزيز التكامل بين مكونات سلسلة الإمداد لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

٢٢ دراسة (Azadegan, Syed, Blome & Tajeddini, 2020): "Supply Chain Involvement in Business Continuity Management: Effects on Reputational and Operational Damage Containment from Supply Chain Disruptions"

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية إدارة استمرارية الأعمال (BCM) ومشاركة سلسلة التوريد في إدارة استمرارية الأعمال (SCiBCM) بأبعادها (التكامل الداخلي، التخطيط لاستمرارية الأعمال، تقييم المخاطر) على احتواء الأضرار التشغيلية والسمعة الناتجة عن اضطرابات سلسلة التوريد في الشركات الأوروبية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال ثلاث دراسات تجريبية، وتكونت عينة الدراسة الأولى من (448) شركة تصنيع أوروبية، والدراسة الثانية من (110) مديرين تنفيذيين، والدراسة الثالثة من (117) مديراً تنفيذياً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة استمرارية الأعمال تُحسن احتواء الأضرار المتعلقة بالسمعة، بينما تُحسن مشاركة سلسلة التوريد في إدارة استمرارية الأعمال احتواء الأضرار التشغيلية، وأن هذه التأثيرات تتضخم في الشركات التي تواجه هشاشة أعلى في سلسلة التوريد. وأوصت الدراسة بضرورة دمج وظائف سلسلة التوريد في برامج إدارة استمرارية الأعمال لتعزيز قدرة المنظمة على مواجهة الاضطرابات.

٢٣ دراسة (Ruamchart & Pongpreecha, 2025): "Supply Chain Risk Management and Business Continuity: An Empirical Investigation in Thai Industry"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة مخاطر سلسلة التوريد بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، التخفيف من المخاطر، مراقبة المخاطر) واستمرارية الأعمال في الصناعة التايلاندية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التجريبي، وتكونت العينة من شركات صناعية تايلاندية حيث تم جمع البيانات من خلال الاستبانة وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية متقدمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود

علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد واستمرارية الأعمال، وأن تحديد المخاطر وتقييمها يُعدان من أهم العوامل المؤثرة في ضمان استمرارية العمليات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات الصناعية لمنهجيات منظمة لإدارة مخاطر سلسلة التوريد لضمان استمرارية أعمالها.

C دراسة (Suresh, Sanders & Braunscheidel, 2020): "Business Continuity Management for Supply Chains Facing Catastrophic Events"

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية التوفيق والتكامل بين منهجيتين مختلفتين لإدارة المخاطر هما: إدارة استمرارية الأعمال (BCM) بأبعادها (تحليل تأثير الأعمال، تخطيط الطوارئ، إدارة الأزمات) ومنهجيات إدارة مخاطر سلسلة التوريد (المرونة، الرشاقة، المرونة التنظيمية) لمواجهة الأحداث الكارثية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات وتطوير إطار مفاهيمي يستند إلى معيار ISO 22301 ودورة ديمنج (PDCA). وتوصلت نتائج الدراسة إلى تقديم إطار متكامل لإدارة استمرارية الأعمال لسلاسل التوريد يتضمن ست مراحل تشمل فحص السياق التنظيمي والقيادة والوقاية والتعافي والتقييم والتحسين المستمر، مع تطبيق ذلك على حالات جائحة كوفيد-19. وأوصت الدراسة بضرورة تبني سلاسل التوريد لمنهجية BCM المتكاملة المقترحة لتعزيز مرونتها وقدرتها على مواجهة الكوارث.

C دراسة (Guntuka, Corsi & Cantor, 2024): "Recovery from Plant-Level Supply Chain Disruptions: Supply Chain Complexity and Business Continuity Management"

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تأثير العمليات الداخلية للمصنع وشبكة اتصالاته بأبعادها (عدد الأجزاء المصنعة، عدد العمليات الداخلية، عدد سلاسل التوريد المرتبطة، المسافة من المصنع الأصلي) على زمن التعافي من الاضطرابات، بالإضافة إلى دور خطط إدارة استمرارية الأعمال (BCP) كمتغير معدل. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال الشراكة مع شركة Resilinc المتخصصة في حلول إدارة مخاطر سلسلة التوريد، وتم استخدام أسلوب الانحدار المقطوع (Tobit). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عدد الأجزاء المصنعة وعدد العمليات الداخلية والتعقيد الشبكي يزيد بشكل معنوي من زمن التعافي، وأن هناك علاقة على شكل حرف U مقلوب بين التعقيد وزمن التعافي، كما وُجد دعم جزئي لدور خطط

استمرارية الأعمال في تخفيف العلاقة بين التعقيد وزمن التعافي. وأوصت الدراسة بضرورة تبسيط العمليات الداخلية وتطوير خطط استمرارية أعمال فعالة على مستوى المصنع.

أحمد و هوما (2021): "Impact of Lean and Agile Strategies on Supply Chain Risk Management"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاستراتيجيات الرشيقة (Lean) والمرنة (Agile) بأبعادهما (توجه السوق، إدارة الجودة، المتانة، المرونة) على إدارة مخاطر سلسلة التوريد في الشركات الصناعية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي الاستقصائي، وتكونت العينة من شركات صناعية في باكستان حيث تم جمع البيانات عبر الاستبانة وتحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن توجه السوق كقوة خارجية له تأثير أكبر في دفع الاستراتيجية المرنة مقارنة بالاستراتيجية الرشيقة، وأن كلتا الاستراتيجيتين تساهمان في تحسين إدارة مخاطر سلسلة التوريد من حيث المتانة والمرونة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لمزيج متوازن من الاستراتيجيات الرشيقة والمرنة لتعزيز قدراتها في إدارة مخاطر سلسلة التوريد.

كان ساغلام، يلدز Çankaya & Sezen, 2021): "Proactive Risk Mitigation Strategies and Supply Chain Risk Management Performance: An Empirical Analysis for Manufacturing Firms in Turkey"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين استراتيجيات التخفيف الاستباقي للمخاطر بأبعادها (مرونة سلسلة التوريد، مرونة سلسلة التوريد التنظيمية، رشاقة سلسلة التوريد) وأداء إدارة مخاطر سلسلة التوريد في شركات التصنيع التركية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من (127) شركة تصنيع تركية حيث تم جمع البيانات عبر المسح الميداني وتحليلها باستخدام تقنيات المربعات الصغرى الجزئية (PLS) لنمذجة المعادلات الهيكلية عبر برنامج SmartPLS. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المرونة والمرونة التنظيمية والرشاقة كاستراتيجيات استباقية لها أثر إيجابي معنوي على أداء إدارة مخاطر سلسلة التوريد. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد الشركات الصناعية لاستراتيجيات استباقية متعددة الأبعاد لتعزيز أداء إدارة المخاطر في سلاسل التوريد.

C دراسة (Rashid, Rasheed, Ngah, Jayaratne, Rahi & Tunio, 2024): "Role of Information Processing and Digital Supply Chain in Supply Chain Resilience through Supply Chain Risk Management"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور معالجة المعلومات وسلسلة التوريد الرقمية بأبعادهما (قدرات معالجة المعلومات، التحول الرقمي لسلسلة التوريد، إدارة مخاطر سلسلة التوريد) في تعزيز مرونة سلسلة التوريد من خلال إدارة مخاطر سلسلة التوريد كمتغير وسيط. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي الاستقصائي، وتكونت العينة من شركات تصنيع حيث تم جمع البيانات عبر الاستبانة وتحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن معالجة المعلومات وسلسلة التوريد الرقمية تلعبان دوراً محورياً في تعزيز مرونة سلسلة التوريد، وأن إدارة مخاطر سلسلة التوريد تتوسط العلاقة بين هذه المتغيرات ومرونة سلسلة التوريد بشكل إيجابي ومعنوي. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في قدرات معالجة المعلومات والتحول الرقمي لسلاسل التوريد كآلية لتعزيز إدارة المخاطر وتحقيق المرونة المطلوبة.

8.1 الفجوة البحثية

من خلال المراجعة المعمقة والشاملة للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، تبين وجود فجوة بحثية واضحة تتمثل في عدة جوانب مترابطة. فمن حيث البيئة الجغرافية، فإن معظم الدراسات الأجنبية أجريت في بيئات غربية وآسيوية كالدراسات الأوروبية (Azadegan et al., 2020) والتركية (Can Saglam et al., 2021) والتايلاندية (Ruamchart & Pongpreecha, 2025) والباكستانية (Ahmed & Huma, 2021)، بينما ركزت الدراسات العربية على بيئات مصرية (ثابت، 2022؛ خلف وآخرون، 2022؛ عبدالله، 2023) وجزائرية (حفصي وآخرون، 2022؛ ليشاني وآخرون، 2022) وليبية (الفارسي وآخرون، 2022) وعراقية (علوان وآخرون، 2025)، مع غياب شبه تام لدراسات سعودية تتناول هذا الموضوع في سياق القطاع الخاص السعودي. ومن حيث المتغيرات، فإن أغلب الدراسات السابقة تناولت إما إدارة المخاطر وعلاقتها بالأداء التشغيلي أو استمرارية الأعمال بشكل منفصل، ولم تجمع بين استمرارية التوريد وخفض التكاليف كمتغيرات تابعة في نموذج واحد متكامل. كما أن كثيراً من الدراسات لم تتناول أبعاد إدارة مخاطر سلسلة الإمداد الأربعة مجتمعة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، التخفيف من المخاطر، مراقبة المخاطر)، بل ركزت على بُعد أو بُعدين فقط. وعليه، تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج بحثي متكامل يربط بين الأبعاد الأربعة لإدارة مخاطر سلسلة الإمداد

واستمرارية التوريد وخفض التكاليف في بيئة القطاع الخاص السعودي، وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة المستعرضة...

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

مفهوم سلسلة الإمداد (Supply Chain)

يُعد مفهوم سلسلة الإمداد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تبلورت بشكل واضح في أواخر القرن العشرين، وإن كانت جذوره تمتد إلى الممارسات اللوجستية التقليدية التي عرفت المؤسسات منذ عقود. وتُعرف سلسلة الإمداد بأنها شبكة مترابطة ومتكاملة من المنظمات والأنشطة والموارد والمعلومات التي تشترك معاً في عمليات التوريد والتحويل والتوزيع لإيصال المنتجات والخدمات من نقطة المنشأ الأولى حتى المستهلك النهائي. وتشمل هذه الشبكة الموردين بمختلف مستوياتهم والمصنعين والموزعين وتجار الجملة والتجزئة ومقدمي الخدمات اللوجستية، بالإضافة إلى تدفقات المواد والمعلومات والأموال التي تربط بين هذه الأطراف. ويتجاوز مفهوم سلسلة الإمداد المعاصر الإطار التقليدي للعلاقة الثنائية بين المورد والمشتري ليشمل منظومة شاملة من العلاقات الاستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق القيمة المضافة لجميع الأطراف المعنية، حيث أصبح يُنظر إلى المنافسة في بيئة الأعمال المعاصرة على أنها منافسة بين سلاسل الإمداد وليس بين المؤسسات المنفردة (الفارسي والمسماري وحافظ، 2022).

إدارة مخاطر سلسلة الإمداد (Supply Chain Risk Management)

تُعرف إدارة مخاطر سلسلة الإمداد بأنها عملية منهجية ومنظمة تهدف إلى تحديد مصادر المخاطر المحتملة التي قد تُهدد سلسلة الإمداد وتقييم احتمالية حدوثها وتأثيرها ووضع استراتيجيات فعالة للتخفيف من حدتها ومراقبتها بشكل مستمر، بما يضمن الحفاظ على تدفق العمليات واستمراريتها وحماية المؤسسة من الخسائر المالية والتشغيلية. ويُعد هذا المفهوم امتداداً طبيعياً لتطور الفكر الإداري في مجال إدارة المخاطر المؤسسية، حيث تحوّل التركيز من إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة الواحدة إلى إدارتها على مستوى سلسلة الإمداد بأكملها نظراً لتشابك العلاقات وتعدد الأطراف المؤثرة (Suresh, Sanders & Braunscheidel, 2020). وتتضمن إدارة مخاطر سلسلة الإمداد في هذه الدراسة أربعة أبعاد رئيسية هي:

1- تحديد المخاطر (Risk Identification): ويُقصد به العملية المنهجية لرصد واكتشاف جميع المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على سلسلة الإمداد سواء كانت داخلية أو خارجية. ويشمل ذلك مخاطر التوريد ومخاطر الطلب والمخاطر التشغيلية والمخاطر البيئية والمخاطر الجيوسياسية ومخاطر المعلومات والمخاطر المالية. ويُعد تحديد المخاطر الخطوة التأسيسية الأولى في عملية إدارة المخاطر، إذ لا يمكن إدارة ما لم يتم تحديده والتعرف عليه أولاً، ويتطلب ذلك استخدام أدوات متعددة كتحليل أنماط الفشل وآثاره ومخططات السبب والنتيجة والعصف الذهني وتحليل السيناريوهات (Can Saglam, Yildiz, Çankaya & Sezen, 2021).

2- تقييم المخاطر (Risk Assessment): ويُشير إلى عملية تحليل المخاطر التي تم تحديدها وتقدير احتمالية حدوث كل منها وحجم تأثيرها المحتمل على سلسلة الإمداد، ومن ثم ترتيبها وفقاً لأولوياتها ودرجة خطورتها. ويعتمد تقييم المخاطر على أساليب كمية ونوعية تشمل مصفوفة الاحتمالية والتأثير وتحليل الحساسية ونمذجة المحاكاة والتحليل البياني، بهدف تمكين صناع القرار من تخصيص الموارد بكفاءة والتركيز على المخاطر الأكثر تهديداً (Rashid et al., 2024).

3- التخفيف من المخاطر (Risk Mitigation): ويُعرّف بأنه مجموعة الاستراتيجيات والإجراءات الاستباقية التي تتخذها المؤسسة للحد من احتمالية حدوث المخاطر أو تقليل آثارها السلبية على سلسلة الإمداد. وتشمل استراتيجيات التخفيف تنويع مصادر التوريد وبناء مخزون أمان وتطوير خطط الطوارئ والبدائل وتعزيز مرونة سلسلة الإمداد ورشاقتها وإقامة شراكات استراتيجية مع الموردين الرئيسيين. وقد أثبتت الدراسات أن الاستراتيجيات الاستباقية للتخفيف من المخاطر كالمرونة والرشاقة والمرونة التنظيمية تُحسن بشكل جوهري أداء إدارة مخاطر سلسلة التوريد (Ahmed & Huma, 2021).

4- مراقبة المخاطر (Risk Monitoring): ويُقصد بها العملية المستمرة والدورية لمتابعة المخاطر المحددة ورصد المستجدات والتغيرات في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية، وتحديث خطط الاستجابة والتخفيف وفقاً لذلك. وتشمل مراقبة المخاطر استخدام مؤشرات أداء رئيسية ولوحات متابعة وأنظمة إنذار مبكر وتقارير دورية، بما يضمن جاهزية المؤسسة للاستجابة السريعة لأي تغيرات أو تهديدات طارئة. وقد أكدت الأبحاث أن المراقبة المستمرة للمخاطر تُعد عنصراً حاسماً في تعزيز مرونة سلسلة الإمداد واستمراريتها (Ruamchart & Pongpreecha, 2025).

استمرارية التوريد (Supply Continuity)

يُعرّف مفهوم استمرارية التوريد بأنه قدرة المؤسسة على الحفاظ على تدفق منتظم وغير منقطع للمواد والمنتجات والخدمات عبر سلسلة الإمداد بالكميات والجودة والتوقيت المطلوب، حتى في ظل الظروف الاستثنائية والاضطرابات غير المتوقعة. ويرتبط هذا المفهوم ارتباطاً وثيقاً بمفهوم إدارة استمرارية الأعمال (Business Continuity Management – BCM) الذي يُعد إطاراً إدارياً شاملاً لتحديد المخاطر التي قد تؤثر على استمرارية العمليات ووضع آليات للوقاية والاستجابة والتعافي. وقد أكدت الدراسات أن تضمين وظائف سلسلة الإمداد في برامج إدارة استمرارية الأعمال يُعزز قدرة المؤسسة على احتواء الأضرار التشغيلية الناجمة عن الاضطرابات (Azadegan, Syed, Blome & Tajeddini, 2020). كما أن تعقيد سلسلة الإمداد يؤثر بشكل مباشر على زمن التعافي من الاضطرابات، مما يجعل التخطيط لاستمرارية الأعمال ضرورة حتمية وليس خياراً (Guntuka, Corsi & Cantor, 2024).

خفض التكاليف (Cost Reduction)

يُشير مفهوم خفض التكاليف في سياق إدارة سلسلة الإمداد إلى مجموعة الجهود والممارسات الهادفة إلى تقليل التكاليف الإجمالية المرتبطة بعمليات سلسلة الإمداد دون المساس بجودة المنتجات أو مستوى الخدمة المقدم للعملاء. ويشمل ذلك خفض تكاليف الشراء والتوريد وتكاليف التخزين والمخزون وتكاليف النقل والتوزيع وتكاليف المعالجة والتصنيع وتكاليف الجودة والفاقد، بالإضافة إلى التكاليف غير المباشرة المرتبطة بالتأخير والانقطاعات وإعادة العمل. ويُعد خفض التكاليف هدفاً محورياً في إدارة سلسلة الإمداد لارتباطه المباشر بالربحية والقدرة التنافسية للمؤسسة، حيث أثبتت الدراسات أن تحليل سلسلة التوريد يُسهم في الحد من مخاطر تجاوز التكاليف المستهدفة (خلف ومحمد وأبو العزم، 2022). كما أن تطبيق مفاهيم سلاسل الإمداد الحديثة يُحسن القدرة التنافسية من خلال ترشيد التكاليف ورفع الكفاءة التشغيلية (محمد وفريد، 2025).

10.1 المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً من خلال جمع البيانات والمعلومات من الميدان وتحليلها إحصائياً للكشف عن العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات. وسيتم توظيف هذا المنهج لدراسة أثر إدارة مخاطر سلسلة الإمداد بأبعادها الأربعة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، التخفيف من

المخاطر، مراقبة المخاطر) على استمرارية التوريد وخفض التكاليف في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال الرجوع إلى المصادر الثانوية لبناء الإطار النظري والمصادر الأولية لجمع البيانات الميدانية.

وسيتّم في الجانب الميداني تصميم استبانة محكمة علمياً وتوزيعها على عينة ممثلة من المديرين والعاملين في إدارات سلاسل الإمداد والمشتريات والعمليات واللوجستيات في شركات القطاع الخاص السعودي، ثم ستُجمع البيانات وتُعالج إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (Smart PLS) لنمذجة المعادلات الهيكلية، بهدف اختبار فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها والوصول إلى نتائج علمية دقيقة وموثوقة يُمكن تعميمها والاستفادة منها نظرياً وعملياً.

11.1 مجتمع وعينة الدراسة

سيتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والعاملين في إدارات سلاسل الإمداد والمشتريات والعمليات واللوجستيات في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وذلك بالتركيز على الشركات الكبيرة والمتوسطة العاملة في القطاعات الصناعية والتجارية والخدمية في المدن الرئيسية (الرياض، جدة، الدمام). ووفقاً لبيانات وزارة التجارة والهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)، يُقدّر عدد الشركات الكبيرة والمتوسطة العاملة في هذه القطاعات بنحو (3,500) شركة، ويُقدّر عدد العاملين في الإدارات المستهدفة بنحو (15,000) موظف ومدير.

ونظراً لصعوبة إجراء مسح شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية تضمن تمثيل القطاعات المختلفة (الصناعي، التجاري، الخدمي) والمناطق الجغرافية الرئيسية، وسيتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثومبسون (Steven Thompson) عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، وبناءً على ذلك سيبلغ الحد الأدنى المطلوب للعينة نحو (375) مفردة. وسيتم توزيع (450) استبانة لضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي بعد استبعاد الاستبانة غير المكتملة أو غير الصالحة، مع استهداف معدل استرداد لا يقل عن (85%) أي ما يعادل نحو (383) استبانة صالحة للتحليل.

12.1 مصادر جمع البيانات

سوف تعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

- 1- المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير الحكومية والمؤسسية، وقواعد البيانات الإلكترونية المعتمدة مثل (Scopus, Web of Science, EBSCOhost, المنهل، دار المنظومة)، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية.
- 2- المصادر الأولية: وتتمثل في الاستبانة التي سيتم تصميمها خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، والتي ستوزع إلكترونياً وورقياً على أفراد عينة الدراسة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لاختبار فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

13.1 أداة الدراسة (الاستبانة)

سيتم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وستتكون من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية سيتضمن هذا القسم البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وتشمل: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، حجم الشركة، القطاع الصناعي

القسم الثاني: المتغير المستقل (إدارة مخاطر سلسلة الإمداد) سيتضمن هذا القسم (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، وذلك على النحو التالي:

Ⓒ البعد الأول: تحديد المخاطر - ويتضمن (4) فقرات تقيس مدى قدرة الشركة على رصد وتحديد المخاطر المحتملة في سلسلة الإمداد بشكل منهجي واستباقي.

Ⓒ البعد الثاني: تقييم المخاطر - ويتضمن (4) فقرات تقيس مدى قدرة الشركة على تحليل المخاطر المحددة وتقدير احتمالية حدوثها وحجم تأثيرها وترتيب أولوياتها.

Ⓒ البعد الثالث: التخفيف من المخاطر - ويتضمن (4) فقرات تقيس مدى تبني الشركة لاستراتيجيات وخطط فعالة للحد من المخاطر وتقليل آثارها السلبية على سلسلة الإمداد.

Ⓒ البعد الرابع: مراقبة المخاطر - ويتضمن (4) فقرات تقيس مدى التزام الشركة بالمتابعة المستمرة والدورية للمخاطر وتحديث خطط الاستجابة وفقاً للمستجدات.

القسم الثالث: المتغير التابع (استمرارية التوريد وخفض التكاليف) سيتضمن هذا القسم محوراً واحداً يتكون من (10) فقرات تقيس مستوى تحقيق استمرارية التوريد وخفض التكاليف التشغيلية في الشركة نتيجة تطبيق ممارسات إدارة مخاطر سلسلة الإمداد.

وبذلك يكون إجمالي فقرات الاستبانة (26) فقرة بالإضافة إلى فقرات البيانات الديموغرافية، وستُقاس جميع الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (1 = غير موافق بشدة) إلى (5 = موافق بشدة). وسيتم التحقق من صدق الأداة من خلال صدق المحكمين بعرضها على عدد من الأساتذة المتخصصين، والصدق البنائي من خلال التحليل العاملي، كما سيتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V 28) وبرنامج (Smart PLS 4) لتحليل البيانات، وستُستخدم الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة وترتيب الأبعاد وفقاً لأهميتها النسبية.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس درجة الارتباط بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لاختبار أثر أبعاد إدارة مخاطر سلسلة الإمداد مجتمعة على استمرارية التوريد وخفض التكاليف.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد إدارة مخاطر سلسلة الإمداد على حدة على المتغير التابع.

15.1 حدود الدراسة

- Ⓒ الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر إدارة مخاطر سلسلة الإمداد بأبعادها الأربعة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، التخفيف من المخاطر، مراقبة المخاطر) على استمرارية التوريد وخفض التكاليف، دون التطرق إلى أبعاد أخرى لإدارة مخاطر سلسلة الإمداد أو متغيرات تابعة أخرى.
- Ⓒ الحدود المكانية: ستطبق الدراسة على شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية في المدن الرئيسية (الرياض، جدة، الدمام).
- Ⓒ الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على المديرين والعاملين في إدارات سلاسل الإمداد والمشتريات والعمليات واللوجستيات في الشركات المستهدفة، دون التوسع لتشمل إدارات أخرى.
- Ⓒ الحدود الزمانية: سيتم تطبيق الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1447/1448 هـ الموافق 2025/2026م

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: إدارة مخاطر سلسلة الإمداد

1.1.2 تمهيد

تُشكل سلاسل الإمداد في البيئة المعاصرة العمود الفقري لمنظومة الأعمال الحديثة، إذ تمتد شبكاتها لتربط الموردين والمصنّعين والموزعين والعملاء في نسيج متداخل تحكمه علاقات تبادلية معقدة تتأثر بالمتغيرات الاقتصادية والسياسية والتقنية والبيئية. وقد أفرزت التحولات المتلاحقة التي شهدتها الاقتصاد العالمي، ولا سيما في أعقاب جائحة كوفيد-19 والاضطرابات الجيوسياسية المتعاقبة، وعيًا متناميًا لدى منظمات الأعمال بأن كفاءة سلسلة الإمداد لم تعد مقياسًا كافيًا للنجاح، بل باتت القدرة على استيعاب الصدمات والتعافي منها معيارًا جوهريًا لاستدامة الأداء. وفي هذا السياق، برزت إدارة مخاطر سلسلة الإمداد بوصفها حقلاً معرفيًا وممارسة تطبيقية تسعى إلى تحصين الشبكات اللوجستية من الاختلالات المحتملة، سواء أكانت داخلية المصدر ناتجة عن قصور تشغيلي أم خارجية ترتبط بمتغيرات السوق والبيئة الكلية (عبدالله، ٢٠٢٣).

وتزداد أهمية هذا الحقل في ظل الاعتماد المتزايد على استراتيجيات التصنيع الرشيق، والاستعانة بمصادر خارجية عابرة للحدود، وتقلص المخزونات الاحتياطية، وهي عوامل رفعت من درجة الترابط بين حلقات السلسلة، لكنها في المقابل جعلت أي خلل في حلقة واحدة قابلاً للانتشار السريع عبر النظام بأكمله (Ivanov et al., 2025). ومن هنا، فإن تناول إدارة مخاطر سلسلة الإمداد في هذه الدراسة يستند إلى إدراك أن المخاطر لم تعد حدثًا استثنائيًا، بل معطًى بنيويًا يستوجب من المنظمات بناء قدرات منهجية لرصده وتقييمه والتعامل معه بصورة استباقية. ويسعى الباحث في هذا المبحث إلى تفكيك هذا المفهوم من زاوية أكاديمية متكاملة، تبدأ باستعراض التعريفات وتطور المفهوم، مرورًا بالأهمية والأهداف والأبعاد، وانتهاءً بالاستراتيجيات والتحديات وواقع التطبيق.

2.1.2 مفهوم إدارة مخاطر سلسلة الإمداد

تعددت التعريفات التي تناولها الباحثون لمفهوم إدارة مخاطر سلسلة الإمداد، وتباينت زواياها بحسب المدرسة الفكرية التي انطلق منها كل باحث، وبحسب طبيعة المخاطر التي أولاها اهتمامه. فقد نظر إليها بعض الباحثين باعتبارها منظومة متكاملة من العمليات الإدارية والتنظيمية، بينما تناولها آخرون بوصفها قدرة استراتيجية أو ممارسة تشغيلية.

ويُعرّفها الرواشدة والشورة (٢٠٢٢) بأنها العملية المنهجية التي تتبناها المنظمات لرصد المخاطر المحتملة التي قد تُعرقل انسيابية تدفق المواد والمعلومات والأموال عبر سلسلة الإمداد، وتقييم آثارها المحتملة، ووضع الخطط الكفيلة بامتصاصها أو التخفيف من حدتها بما يضمن استمرارية العمليات. ويتضح من هذا التعريف تركيزه على البعد العملي والتدقيقي للمخاطر، وعلى الطابع المنهجي المنظم للتعامل معها.

وفي سياق مختلف، ينظر Azadegan وآخرون (2020) إلى إدارة مخاطر سلسلة الإمداد باعتبارها مجموعة الترتيبات التنظيمية والقرارات الاستراتيجية التي تتخذها الشركة بالتنسيق مع شركائها في السلسلة، بهدف احتواء الأضرار السمعية والتشغيلية الناجمة عن الاضطرابات، وذلك من خلال إشراك السلسلة كاملة في منظومة إدارة استمرارية الأعمال. ويُبرز هذا التعريف البعد التشاركي والتنسيقي للمفهوم، ويتجاوز التصور التقليدي الذي يحصر المسؤولية في نطاق الشركة الواحدة.

ويتبنى Ahmed & Huma (2021) منظوراً استراتيجياً لهذا المفهوم، إذ يعتبرانه إطاراً فكرياً وتطبيقياً يجمع بين استراتيجيات التصنيع الرشيق والاستراتيجيات الرشيقة السريعة الاستجابة، بحيث تُوظف المرونة والكفاءة معاً لمواجهة تقلبات البيئة، مما يجعل إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية العامة للسلسلة وليست مجرد نشاط تشغيلي منفصل. أما Can Saglam وآخرون (2021) فيقدمان تعريفاً يركز على الطابع الاستباقي، إذ يريان أنها منظومة الممارسات التي تسعى إلى استكشاف نقاط الضعف الكامنة في السلسلة قبل تحولها إلى أزمات فعلية، من خلال تصميم استراتيجيات تخفيف مسبقة تُعزز قدرة السلسلة على الصمود.

ويؤسّس Rauniyar وآخرون (2023) نطاق المفهوم في ضوء التحول الرقمي، فيعرّفونها بأنها المنظومة المعاصرة التي توظف التقنيات الرقمية، ولا سيما تقنية سلسلة الكتل، في تعزيز الشفافية وإتاحة المعلومات في الوقت الفعلي، مما يمكن المنظمات من اكتشاف المخاطر وإدارتها بكفاءة تفوق ما تسمح به الأدوات التقليدية. ويقترح Aljohani (2023) الذي يُعرّفها بوصفها منظومة تحليلية تستند

إلى التحليلات التنبؤية والتعلم الآلي، تستهدف تحقيق الرشاقة اللازمة للاستجابة للمخاطر في الوقت المناسب.

ومن زاوية القدرات التنظيمية، يذهب Yang وآخرون (2021) إلى تعريفها بأنها مجموعة القدرات الديناميكية التي تكتسبها المنظمة بمرور الوقت، والتي تُمكنها من الاستشعار المبكر للمخاطر، وتنسيق الاستجابة، وإعادة تشكيل الموارد والعمليات بما يتلاءم مع طبيعة الاضطراب. في حين يقدم Suresh وآخرون (2020) تعريفاً يربط المفهوم بأدبيات استمرارية الأعمال، فيرونها الإطار الذي يوجّه سلاسل الإمداد لمواجهة الأحداث الكارثية، عبر بناء قدرات الوقاية والاستعداد والاستجابة والتعافي.

ويرى الباحث في ضوء التعريفات السابقة أن إدارة مخاطر سلسلة الإمداد ينبغي أن تُفهم بوصفها منظومة إدارية استراتيجية متكاملة، تجمع بين البعد المنهجي المتمثل في تحديد المخاطر وتقييمها ومعالجتها ومراقبتها، والبعد التشاركي القائم على التنسيق بين حلقات السلسلة، والبعد التقني القائم على توظيف الأدوات الرقمية والتحليلية الحديثة، بهدف حماية تدفقات السلسلة من الاضطرابات وضمان استمرارية العمليات وخفض تكاليف مواجهة الأزمات. وبذلك، فإن المفهوم لا يقتصر على ردّ الفعل تجاه الأحداث الطارئة، بل يمتد ليشمل بناء ثقافة استباقية وقدرات ديناميكية تجعل المنظمة قادرة على التكيف مع بيئة أعمال متقلبة.

3.1.2 أهمية إدارة مخاطر سلسلة الإمداد

تتبع أهمية إدارة مخاطر سلسلة الإمداد من كونها ركيزة جوهرية في حماية القيمة التي تُنتجها المنظمة عبر شبكتها اللوجستية، ومن الدور الذي تؤديه في ضمان استقرار الأداء التشغيلي والمالي في مواجهة بيئة تتسم بعدم اليقين. فلم يعد ينظر إليها بوصفها نشاطاً مسانداً، بل باتت مكوناً استراتيجياً يرتبط ارتباطاً مباشراً بالقدرة التنافسية للمنظمة ومكانتها في السوق.

ويشير الحسني والخشالي (٢٠٢٢) إلى أن أهمية إدارة مخاطر سلسلة الإمداد تتجلى في عدة محاور: أولها أنها تُوفّر للإدارة العليا رؤية شاملة لمواطن الهشاشة في السلسلة، مما يُتيح اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة بشأن الاستثمار في الشركاء والموردين وتوزيع الموارد؛ وثانيها أنها تُعزز التفكير الاستراتيجي داخل المنظمة، إذ تدفع الإدارة إلى تجاوز الأفق الزمني القصير والتفكير في السيناريوهات البديلة؛ وثالثها أنها تُسهم في بناء قدرات تنظيمية تراكمية تُشكّل مصدراً للميزة التنافسية المستدامة؛ ورابعها أنها تعمل جسراً

لربط الرؤية الاستراتيجية بالممارسة التشغيلية، بحيث لا تتفصل خطط المخاطر عن التوجهات العامة للمنظمة.

ويرى Guntuka وآخرون (2024) أن أهميتها تظهر بوضوح في قدرتها على تسريع تعافي المنشآت من الاضطرابات، إذ تسمح لها بالعودة إلى مستويات الأداء الطبيعي بأقل قدر من الخسائر، كما تُتيح للمنظمات تفكيك التعقيد الذي يميز سلاسل الإمداد المعاصرة والتعامل معه بصورة منهجية، فضلاً عن أنها تُشكل امتداداً طبيعياً لأنظمة إدارة استمرارية الأعمال في السياقات الصناعية.

ويؤكد Esenduran وآخرون (2022) أن هذه الأهمية تمتد لتشمل البعد المالي، إذ تُسهم إدارة مخاطر السلسلة في إعادة صياغة العلاقات التعاقدية مع الموردين، ولا سيما فيما يتصل بشروط الدفع الممتدة، مما يوفر للمنظمة أدوات لموازنة السيولة وتخفيف الأعباء المالية الناجمة عن الاضطرابات. وفي سياق مماثل، يرى Rashid وآخرون (2024) أن أهميتها تتضح في كونها الرابط المفصلي بين معالجة المعلومات والسلسلة الرقمية من جهة، ومرونة السلسلة من جهة أخرى، فهي القناة التي تتحول عبرها البيانات المتدفقة إلى قرارات استجابة تحمي السلسلة من الانهيار.

كما يُبرز خلف وآخرون (٢٠٢٢) أهميتها من زاوية محاسبية وإدارية، إذ يرون أن تحليل السلسلة من منظور المخاطر يُعدّ أداة فعّالة للحدّ من مخاطر عقود التكلفة المستهدفة، ولا سيما في القطاعات ذات المشاريع طويلة الأمد كالبناء والتشييد، حيث تُسهم في ضبط التكاليف وحماية الهامش الربحي. ويُضيف علوان وآخرون (٢٠٢٥) بُعداً بيئياً واقتصادياً، فيؤكدون أن إدارة مخاطر السلسلة تُشكل مدخلاً ضرورياً لتبني الممارسات الخضراء ومواجهة تحديات الاستدامة، وهو ما يعكس تنامي الوعي بأن المخاطر لم تعد ذات طابع تشغيلي بحت، بل تمتد لتشمل الأبعاد البيئية والاجتماعية.

ويُشير أحمد (٢٠٢٦) إلى أن أهميتها تتجلى أيضاً في القطاعات ذات الطبيعة المشروعية، حيث تُسهم في رفع جودة المخرجات وضبط الجداول الزمنية للمشاريع الهندسية، مما ينعكس على رضا العميل والمكانة السوقية للمنظمة. ويستكمل عبدالمعتمد وآخرون (٢٠٢٥) هذه الصورة بالإشارة إلى أن أهميتها تبرز بصورة خاصة في القطاعات الحيوية عالية المخاطر كقطاع الطيران، إذ يرتبط تطبيق منظومة إدارة المخاطر ارتباطاً مباشراً بمستويات السلامة والأمان التشغيلي.

4.1.2 أهداف إدارة مخاطر سلسلة الإمداد

تتطوي إدارة مخاطر سلسلة الإمداد على منظومة متكاملة من الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عبر تبنيها، وهي أهداف تتوزع بين ما هو استراتيجي طويل الأمد وما هو تشغيلي قصير الأمد. وقد تباينت آراء الباحثين حول تحديد هذه الأهداف بحسب زاوية النظر التي انطلقوا منها.

ويرى Ruamchart & Pongpreecha (2025) أن أبرز أهداف إدارة مخاطر سلسلة الإمداد تتمثل في: تعزيز قدرة المنظمات الصناعية على مواجهة الاضطرابات المفاجئة، وضمان استمرارية الأعمال في الظروف غير المستقرة، وبناء جسور تنسيقية مع الأطراف الخارجية للسلسلة، وتحقيق التوازن بين متطلبات الكفاءة التشغيلية ومتطلبات المرونة الاستراتيجية.

في حين يُقدّم ليشاني وآخرون (٢٠٢٢) قراءة لأهدافها في سياق الأزمات الكبرى، حيث يحصرونها في: حماية المؤسسات من انقطاع الإمدادات في ظل الأحداث الاستثنائية، وتقليل الاعتماد على مصدر توريد واحد، وتنويع الشبكة اللوجستية للحدّ من التركز الجغرافي والقطاعي، ودعم قدرة المؤسسة على إعادة تشكيل خرائط التوريد وفقاً لمعطيات الأزمة.

ويُضيف حفصي وآخرون (٢٠٢٢) جملة من الأهداف المرتبطة بالسياق الصناعي، منها: تحصين المؤسسات ضد مخاطر الاعتماد على موردين محددين في القطاعات الحيوية، وحماية سلاسل الإمداد الحساسة من التوقف المفاجئ، وضمان انسيابية العمليات الإنتاجية في ظل تقلبات السوق، وتوفير آليات للاستجابة السريعة عند وقوع الأحداث الطارئة.

ومن منظور استراتيجي أوسع، يُشير Ahmed & Huma (2021) إلى أن أهداف إدارة مخاطر السلسلة تشمل: تحقيق التكامل بين استراتيجيات الرشاقة واستراتيجيات التصنيع الرشيق، وتوظيف المرونة أداةً للاستجابة السريعة، وضمان الكفاءة أداةً لخفض التكاليف، وبناء منظومة استراتيجية مزدوجة تُوازن بين هذين البعدين. ويستكمل Yang وآخرون (2021) هذه الأهداف بالإشارة إلى بناء قدرات ديناميكية تُمكن المنظمة من التكيف السريع مع البيئات المضطربة، وتطوير آليات للاستشعار المبكر، وتحسين قدرات التنسيق داخل السلسلة، وتعزيز قدرات إعادة التشكيل التنظيمي.

كما يُبرز Aljohani (2023) أهدافاً مرتبطة بالتحول الرقمي، من أبرزها: توظيف التحليلات التنبؤية في اكتشاف المخاطر مبكراً، ودعم اتخاذ القرار في الوقت الفعلي، وتعزيز رشاقة السلسلة عبر الأدوات الذكية، وتحويل البيانات إلى أصول استراتيجية للاستجابة. ويرى Suresh وآخرون (2020) أن أهدافها

تتضمن أيضًا: إعداد سلاسل الإمداد لمواجهة الأحداث الكارثية، وتطوير خطط استمرارية أعمال مخصصة للسلسلة، وبناء ثقافة مؤسسية تعي طبيعة المخاطر وتستعد لها، وتقليل زمن التعافي بعد الأزمات.

ويُضاف إلى ذلك ما يذكره عبدالمعتمد وآخرون (٢٠٢٥) من أهداف تخص القطاعات ذات الحساسية العالية، وأبرزها: تعزيز مستويات السلامة، وحماية الأصول والبنية التحتية الحيوية، والامتثال للمعايير الدولية للسلامة، وتقليل الحوادث التشغيلية إلى أدنى مستوى ممكن.

5.1.2 أبعاد إدارة مخاطر سلسلة الإمداد

تم تحديد أبعاد إدارة مخاطر سلسلة الإمداد في هذه الدراسة استنادًا إلى ما توصلت إليه دراسة Can Saglam وآخرون (2021) ودراسة الرواشدة والشورة (٢٠٢٢) ودراسة Ivanov وآخرون (2025)، حيث تقاطعت هذه الأدبيات في تبني نموذج رباعي الأبعاد يعكس الطبيعة المتسلسلة والمتراصة لعمليات إدارة المخاطر، ويجمع بين البعد الاستكشافي التمهيدي والبعد التحليلي التقييمي والبعد التنفيذي العلاجي والبعد الرقابي المستمر. وقد جاء اختيار هذه الأبعاد منسجمًا مع طبيعة الدراسة الحالية التي تُعنى بشركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، حيث يُشكّل هذا النموذج إطارًا شاملاً يستوعب تنوع المخاطر التي تتعرض لها هذه الشركات في القطاعات الصناعية والتجارية والخدمية.

البعد الأول: تحديد المخاطر

يُعدّ تحديد المخاطر البوابة المنهجية الأولى في منظومة إدارة مخاطر سلسلة الإمداد، إذ تنطلق منه سائر العمليات اللاحقة، ولا يمكن الحديث عن تقييم منضبط أو تخفيف فعال ما لم تكن الشركة قد نجحت في رسم خريطة دقيقة للمخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها سلسلتها. ويرتكز هذا البعد على قدرة الشركة على استكشاف مصادر الخطر داخل بيئتها الداخلية وخارجها، ورصد الإشارات المبكرة للاضطرابات المحتملة قبل تحولها إلى أزمات فعلية. ويتناول Ivanov وآخرون (2025) هذا البعد بوصفه العملية التي تتضمن مسحًا شاملاً لجميع الحلقات في السلسلة، بدءًا من مصادر الخام مرورًا بمراحل التصنيع والتخزين والنقل، وصولًا إلى المستهلك النهائي، مع تحديد نقاط الضعف الكامنة في كل حلقة والعلاقات بينها.

ويتطلب تحديد المخاطر منهجيةً منظمة تعتمد على أدوات متعددة، منها ورش العمل مع الخبراء، وتحليل السيناريوهات، ومراجعة السجلات التاريخية للأحداث السابقة، وتحليل بيئة السلسلة على المستويين

الجزئي والكلي. ويُضيف Rauniyar وآخرون (2023) بُعدًا تقنيًا جوهريًا لهذه العملية، إذ يرون أن التحول الرقمي، ولا سيما توظيف تقنية سلسلة الكتل، قد أعاد تشكيل ممارسات تحديد المخاطر، من خلال إتاحة الشفافية الكاملة عبر السلسلة، وتمكين الشركات من رصد الاضطرابات المحتملة في الوقت الفعلي، والاطلاع على بيانات الموردين من الدرجات الثانية والثالثة التي كانت في الماضي بمنأى عن الرؤية الإدارية.

كما يتضمن هذا البعد قدرة الشركة على تصنيف المخاطر بحسب مصادرها، سواء أكانت مخاطر تشغيلية مرتبطة بالعمليات الداخلية، أم مخاطر خارجية ترتبط بالسوق والموردين، أم مخاطر بيئية مرتبطة بالكوارث الطبيعية والأحداث الجيوسياسية. ويربط عبدالله (٢٠٢٣) هذا البعد بالسياق الاقتصادي الأشمل، فيرى أن الاضطرابات في سلاسل الإمداد العالمية تُنتج مخاطر جديدة قد لا تكون مألوفة للمنظمات، مما يستوجب توسيع نطاق التحديد ليشمل المخاطر الكلية المرتبطة بالتضخم والتقلبات النقدية. ويُلاحظ الباحث أن هذا البعد يستدعي بناء ثقافة تنظيمية استباقية تُشجّع العاملين على الإبلاغ عن نقاط الضعف والتنبيه إلى المخاطر الناشئة، فضلًا عن الاستثمار في الأنظمة المعلوماتية التي تُمكن من التقاط الإشارات المبكرة.

البعد الثاني: تقييم المخاطر

بعد الفراغ من عملية تحديد المخاطر، تنتقل الشركة إلى مرحلة تحليلها وتقييمها، وهي مرحلة تقتضي تحويل المخاطر من مجرد قائمة استكشافية إلى منظومة مرتبة وفق أولويات محكمة تُبنى على أساسها قرارات المعالجة. ويشمل هذا البعد عمليات تقدير احتمالية حدوث كل خطر، وتقدير حجم الأثر المتوقع عليه في حال وقوعه، وحساب الوزن الترجيحي الذي يعكس مستوى الأهمية النسبية لكل خطر مقارنة بالمخاطر الأخرى. ويطرح Yang وآخرون (2021) هذا البعد بوصفه قدرة ديناميكية تكتسبها الشركة بمرور الوقت، إذ تعتمد جودة التقييم على تراكم المعرفة المؤسسية وعلى قدرة الشركة على استخلاص الدروس من التجارب السابقة، ولا سيما تلك التي مرّت بها في أعقاب الأزمات الكبرى.

ويرى Aljohani (2023) أن هذا البعد قد شهد تحولًا نوعيًا مع تطور التحليلات التنبؤية وتقنيات التعلم الآلي، إذ باتت الشركات قادرة على تحويل عملية التقييم من ممارسة تقديرية قائمة على الحكم الشخصي إلى منظومة تحليلية تعتمد على معالجة كميات ضخمة من البيانات لتوليد سيناريوهات دقيقة عن احتمالات وقوع المخاطر وشدتها. ويتضمن التقييم أيضًا بناء مصفوفات المخاطر التي تُصنّف الأخطار

وفق درجات احتمالها وشدة أثرها، وتحديد مستويات القبول التي تعكس شهية الشركة تجاه المخاطر، وتحديد الحدود الفاصلة بين المخاطر التي يمكن قبولها والمخاطر التي تستوجب الاستجابة الفورية.

ويُضيف الحسني والخشالي (٢٠٢٢) بُعدًا استراتيجيًا لهذه العملية، إذ يرون أن التفكير الاستراتيجي في التقييم يستوجب النظر إلى المخاطر ليس بوصفها أحداثًا معزولة، بل بوصفها مركّبات متشابكة قد تتفاعل مع بعضها لتُنتج آثارًا مضاعفة. ومن جهة تكاملية، يُبرز Rashid وآخرون (2024) أن جودة التقييم ترتبط ارتباطًا مباشرًا بجودة معالجة المعلومات في السلسلة، فكلما زادت قدرة الشركة على التقاط البيانات وتحليلها ومشاركتها مع شركائها، ارتفعت دقة التقييم. ويلحظ الباحث أن نجاح هذا البعد يستلزم إشراك الأطراف المتعددة في السلسلة، إذ إن الرؤية المنفردة لأي طرف لن تكون كافية لبناء تقييم شامل يعكس المخاطر الكلية للشبكة.

البعد الثالث: التخفيف من المخاطر

يُمثل التخفيف من المخاطر المرحلة التنفيذية التي تتحول فيها نتائج التقييم إلى قرارات وإجراءات فعلية تهدف إلى تقليل احتمالية وقوع المخاطر أو تخفيف حدة آثارها في حال وقوعها. ويرى Can Saglam وآخرون (2021) أن هذا البعد يتميز بطابعه الاستباقي، إذ لا ينتظر وقوع الاضطراب ليتم التعامل معه، بل يستهدف اتخاذ إجراءات مسبقة تُحصّن السلسلة من الأخطار المتوقعة، من قبيل تنويع قاعدة الموردين، وإنشاء مخزونات احتياطية استراتيجية، وتوقيع اتفاقيات مرنة تسمح بتعديل الكميات وأوقات التسليم عند الحاجة، وبناء علاقات تعاونية مع الموردين تُتيح المرونة اللازمة في أوقات الأزمات.

ويربط أحمد (٢٠٢٦) بين هذا البعد وجودة المشاريع، مؤكدًا أن استراتيجيات التخفيف تنعكس بصورة مباشرة على المخرجات التشغيلية، إذ إن الشركات التي تتبنى ممارسات تخفيف فاعلة تُقدم مشاريع أعلى جودة وأقل تعرضًا للتأخيرات. ومن منظور شامل، يُقدّم Ivanov وآخرون (2025) تصنيفًا لاستراتيجيات التخفيف يشمل: الاستراتيجيات الاحتياطية القائمة على التكرار والتنويع، والاستراتيجيات المرنة القائمة على الرقابة والقدرة على التكيف، والاستراتيجيات التعاونية القائمة على التنسيق الوثيق مع الشركاء، والاستراتيجيات التقنية القائمة على توظيف التقنيات الحديثة في المراقبة والاستجابة.

ويُضيف Azadegan وآخرون (2020) بُعدًا مؤسسيًا لهذه العملية، إذ يؤكدون أن التخفيف الفعّال يستلزم إدماج سلسلة الإمداد ضمن منظومة إدارة استمرارية الأعمال في الشركة، بحيث تصبح خطط

التخفيف جزءًا من الخطط المؤسسية الشاملة وليست مجرد إجراءات معزولة تخص إدارة اللوجستيات. كما يُشدّد Esenduran وآخرون (2022) على أهمية توظيف أدوات التخفيف المالي، ومنها إدارة شروط الدفع الممتدة بصورة تحفظ للشركة سيولتها في أوقات الأزمات، وتُقلل من التعرض للمخاطر الائتمانية المرتبطة بالموردين. ويرى الباحث أن نجاح هذا البعد يتوقف على مدى قدرة الشركة على الموازنة بين تكلفة إجراءات التخفيف والفوائد المتوقعة منها، إذ إن المبالغة في التخفيف قد تُثقل كاهل الشركة بتكاليف لا مبرر لها، في حين أن التقصير فيه قد يُعرّضها لخسائر جسيمة.

البعد الرابع: مراقبة المخاطر

تتكمّل منظومة إدارة مخاطر سلسلة الإمداد بالبعد الرابع المتمثل في المراقبة المستمرة، إذ إن المخاطر ليست ثابتة، بل تتغيّر باستمرار بتغير الظروف الداخلية والخارجية، مما يستوجب متابعة دورية لخريطة المخاطر ومراجعتها وتحديث خطط الاستجابة بصورة منتظمة. ويرى Guntuka وآخرون (2024) أن هذا البعد يكتسب أهمية خاصة في السلاسل ذات التعقيد العالي، إذ يزداد فيها احتمال ظهور مخاطر جديدة وتحول المخاطر القديمة، مما يجعل المراقبة أداة جوهرية لتحقيق التعافي السريع بعد الاضطرابات.

ويبرز Aljohani (2023) أن التحول الرقمي قد أعاد تشكيل ممارسات المراقبة بصورة جذرية، إذ باتت المنصات التحليلية توفر لوحات معلومات آنية تعرض حالة المخاطر في الوقت الفعلي، وتنبّه الإدارة إلى أي تحول جوهري في مؤشرات الخطر. كما يُشير Ruamchart & Pongpreecha (2025) إلى أن المراقبة الفعّالة تستوجب بناء منظومة مؤشرات أداء مخصصة لقياس فاعلية إدارة المخاطر، تشمل مؤشرات الاستجابة، ومؤشرات التعافي، ومؤشرات الأثر، ومؤشرات التعلم المؤسسي.

ويتضمن هذا البعد أيضًا آليات التغذية الراجعة التي تربط بين نتائج المراقبة وعمليات التحديث المستمر لخطط إدارة المخاطر، بحيث تدخل الشركة في دورة تحسين متواصلة تُعزز قدراتها التراكمية. ومن الجوانب الجوهرية في هذا البعد، بناء ثقافة التعلم من الأخطاء، إذ إن كل حادثة اضطراب، سواء أدت إلى خسائر أم لم تؤد، تُشكّل فرصة لاكتساب المعرفة وتحسين المنظومة. ويلاحظ الباحث أن الفصل بين هذه الأبعاد الأربعة إنما يتم لأغراض تحليلية، غير أنها في الواقع التطبيقي تتداخل وتتكامّل بصورة تجعل إدارة مخاطر السلسلة عملية دائرية ومتصلة وليست خطية ومنقطعة.

6.1.2 استراتيجيات إدارة مخاطر سلسلة الإمداد

تتنوع الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات لإدارة مخاطر سلاسل إمدادها، ويعكس هذا التنوع اختلاف السياقات القطاعية والجغرافية والحجم التنظيمي. ومن أبرز هذه الاستراتيجيات، الاستراتيجية القائمة على الجمع بين التصنيع الرشيق والتصنيع الرشيق السريع، والتي يتناولها Ahmed & Huma (2021) بوصفها استراتيجية هجينة تستفيد من كفاءة الرشاقة الرشيدة في تقليل الهدر، وتوظف الرشاقة السريعة في مواجهة التقلبات، مما يمنح السلسلة قدرة مزدوجة على الاستجابة الفعّالة.

وتبرز أيضًا الاستراتيجية الرقمية التي يتناولها Rauniyar وآخرون (2023)، وتتمحور حول توظيف تقنية سلسلة الكتل في تعزيز الشفافية عبر السلسلة، وتوفير سجل غير قابل للتلاعب بجميع التحركات والمعاملات، مما يُقلل من مخاطر الاحتيال وسوء الفهم في العلاقات مع الشركاء. وفي السياق ذاته، يُقدّم Aljohani (2023) استراتيجية التحليلات التنبؤية القائمة على التعلم الآلي، والتي تُتيح للشركات استباق الاضطرابات وإعادة تشكيل مسارات التوريد قبل وقوع الأزمة.

كما يُبرز Azadegan وآخرون (2020) الاستراتيجية التشاركية القائمة على إدماج شركاء السلسلة في منظومة إدارة استمرارية الأعمال، بحيث تُصبح جميع الحلقات جزءًا من منظومة الاستجابة، ولا تُترك أي حلقة معزولة في مواجهة الأزمات. أما استراتيجية بناء القدرات الديناميكية التي يتناولها Yang وآخرون (2021)، فتقوم على تنمية قدرات الاستشعار والتقاط وإعادة التشكيل داخل المنظمة، وتحويلها إلى مصدر للميزة التنافسية طويلة الأمد.

7.1.2 تحديات إدارة مخاطر سلسلة الإمداد وواقع تطبيقها

تواجه المنظمات جملة من التحديات في سعيها إلى تفعيل منظومة إدارة مخاطر سلاسل الإمداد، ويُشير علوان وآخرون (٢٠٢٥) إلى أن التحديات الأبرز تتعلق بضعف البنية التحتية اللوجستية في بعض الاقتصادات، وقصور التشريعات المنظمة للاستدامة، ومحدودية الوعي المؤسسي بأهمية الممارسات الخضراء ضمن منظومة إدارة المخاطر. ويُضيف حفصي وآخرون (٢٠٢٢) تحديات مرتبطة بندرة الكفاءات المتخصصة في تحليل المخاطر، وضعف الأنظمة المعلوماتية اللازمة للمتابعة، وارتفاع تكاليف تبني الأدوات التقنية الحديثة.

ويُبرز ليشاني وآخرون (٢٠٢٢) تحديات إضافية ظهرت في أعقاب جائحة كوفيد-19، من أبرزها الاعتماد المفرط على موردين محددين، وضعف التنوع الجغرافي لمصادر التوريد، وقصور خطط الطوارئ

في استيعاب الأحداث ذات النطاق الواسع. ومن الناحية التطبيقية، يُشير Rashid وآخرون (2024) إلى أن كثيرًا من المنظمات لا تزال تفتقر إلى قدرات كافية لمعالجة المعلومات ودمج السلسلة الرقمية في منظومة إدارة المخاطر، مما يُضعف قدرتها على تحقيق المرونة المرجوة. وفي هذا الإطار، يُقدّم عبدالمعتمد وآخرون (٢٠٢٥) قراءة لواقع تطبيق منظومة إدارة المخاطر في القطاعات الحساسة كقطاع الطيران، مؤكدين أن التطبيق يستوجب توافر أنظمة متكاملة تجمع بين المعايير الدولية والممارسات المؤسسية والالتزام التشريعي.

المبحث الثاني: استمرارية التوريد وخفض التكاليف

1.2.2 تمهيد

يُشكّل تحقيق استمرارية التوريد وخفض التكاليف هدفًا مزدوجًا تسعى إليه المنظمات المعاصرة بوصفه أحد أهم مؤشرات القدرة التنافسية والاستدامة التشغيلية، إذ يعكس التوازن بين البعد الدفاعي المتمثل في حماية تدفقات السلسلة من الانقطاع، والبعد الهجومي المتمثل في تحسين هيكل التكاليف بما يعزز الربحية ويُتيح مرونة سعرية أوسع في مواجهة المنافسين. وقد تحوّل هذا الهدف المزدوج في العقد الأخير من مجرد طموح تشغيلي إلى أولوية استراتيجية تُوليها الإدارة العليا اهتمامًا مباشرًا، وذلك في ظل ما شهده الاقتصاد العالمي من اضطرابات متعاقبة كشفت عن هشاشة النماذج التقليدية القائمة على الكفاءة القصوى دون احتياطي كافٍ للآزمات (Suresh et al., 2020).

وتتشابك عناصر هذا الهدف المزدوج تشابكًا وثيقًا، إذ إن تحقيق الاستمرارية دون مراعاة التكاليف قد يُنتج فائضًا مكلفًا في المخزون والقدرات الاحتياطية، في حين أن السعي إلى خفض التكاليف دون مراعاة الاستمرارية قد يُعرّض المنظمة لمخاطر انقطاع شديدة الأثر. وتُشير الأدبيات المعاصرة إلى أن النموذج الأمثل يكمن في بناء منظومة متكاملة تجمع بين الكفاءة والمرونة، وتوظّف الأدوات التقنية والإدارية الحديثة لتحقيق هذا التوازن الدقيق (خضير، ٢٠٢١). ويسعى الباحث في هذا المبحث إلى تقديم قراءة معرفية متكاملة لهذا المتغير التابع، تبدأ باستعراض المفهوم وتطوره وتباين وجهات نظر الباحثين حوله، مرورًا بالأهمية والأهداف، ووصولًا إلى الأبعاد والاستراتيجيات والتحديات وواقع التطبيق.

2.2.2 مفهوم استمرارية التوريد وخفض التكاليف

يتشكّل هذا المفهوم من مركّبين معرفيين متلازمين، فاستمرارية التوريد تنتمي إلى حقل إدارة استمرارية الأعمال وسلاسل الإمداد، في حين أن خفض التكاليف يرتبط بحقل المحاسبة الإدارية والإدارة الاستراتيجية للتكلفة، والدمج بينهما يُنتج منظومة مفاهيمية موسّعة تعكس التوجه المعاصر نحو الأداء المتكامل.

وينظر Suresh وآخرون (2020) إلى استمرارية التوريد بوصفها القدرة التنظيمية على الحفاظ على تدفق المواد والخدمات عبر السلسلة في ظل الأحداث الكارثية، وذلك من خلال بناء منظومة تُوازن بين استعدادات الوقاية وقدرات الاستجابة والتعافي، مما يجعل الاستمرارية نتاجًا لعملية إدارية متكاملة وليست

مجرد استجابة ظرفية. ويُقدّم Guntuka وآخرون (2024) تعريفًا يربط الاستمرارية بمستوى التعقيد في السلسلة، إذ يعرفانها بأنها القدرة على استئناف العمليات في المنشآت المتضررة بأقل قدر من التأخير، بحيث يُقاس نجاح المنظومة بالسرعة التي تعود بها المنشأة إلى مستويات الأداء الطبيعي.

وفي منظور آخر، يتناول Azadegan وآخرون (2020) استمرارية التوريد باعتبارها مخرجًا لعملية إدماج السلسلة في إطار إدارة استمرارية الأعمال المؤسسية، حيث تُشكّل نتاجًا للتنسيق بين الشركة وشركائها في السلسلة على مستوى الخطط والاستراتيجيات. ويرى ثابت (٢٠٢٢) أن الاستمرارية في السياق الصناعي، ولا سيما في قطاعات التصنيع الغذائي، ترتبط بقدرة الشركة على إدارة سلسلة إمدادها بصورة تحفظ استقرار مدخلاتها وتُعزز أداءها المالي، مما يعكس البعد المالي غير المنفصل عن مفهوم الاستمرارية.

أما على صعيد خفض التكاليف، فيُعرفها محمد (٢٠٢١) بوصفها العملية المنهجية التي تسعى إلى تقليل التكاليف الفعلية دون المساس بجودة المخرجات، وذلك من خلال توظيف أدوات محاسبية وإدارية حديثة تُعيد النظر في الأنشطة والعمليات وتُلغي ما لا يُضيف قيمة. ويُقدّم عبود وآخرون (٢٠٢٤) تعريفًا يربط خفض التكاليف بتقنيتي تكاليف تدفق القيمة والتحسين المستمر، إذ يعتبرانه ناتجًا لعمل متضافر بين الأدوات التحليلية للتكاليف والفلسفة الإدارية الساعية إلى التحسين المتواصل للعمليات.

ويتبنى نوح (٢٠٢٥) رؤية تُوظف مفهوم سلسلة القيمة في تعريف خفض التكاليف، فيرى أنه العملية التي تُحلّل الأنشطة داخل الشركة تحليلًا مفصّلًا، وتُميّز بين الأنشطة المضيضة للقيمة وغير المضيضة لها، ثم توجّه الجهود نحو الحدّ من التكاليف المرتبطة بالأنشطة غير المضيضة، بما يُعزز الكفاءة العامة للشركة. ويُقدّم خضير (٢٠٢١) تعريفًا يربط خفض التكاليف بالأدوات الحديثة والنظم المعاصرة، فيرى أنه يُشكّل نتاجًا لتوظيف أدوات إدارة التكلفة الاستراتيجية بغرض دعم الميزة التنافسية للشركة في الأسواق.

ومن منظور تكاملي، يُقدّم خلف وآخرون (٢٠٢٢) رؤية تدمج بين المفهومين، إذ يتناولان تحليل سلسلة التوريد بوصفه أداة للحد من مخاطر التكلفة، وهو ما يُشير إلى وجود صلة عضوية بين الاستمرارية وخفض التكاليف، إذ إن التحكم في المخاطر يُحصّن هيكل التكاليف من التقلبات المفاجئة. ويبرز الفارسي وآخرون (٢٠٢٢) بُعدًا معاصرًا للمفهوم، فيربطونه باستدامة السلسلة، ويرون أن استمرارية التوريد لم تعد كافية إذا لم تقترن باستدامة اقتصادية وبيئية شاملة، مما يعكس اتساع مفهوم الاستمرارية ليتجاوز الأفق التشغيلي القصير.

ويرى الباحث في ضوء التعريفات المتقدمة أن مفهوم استمرارية التوريد وخفض التكاليف ينبغي أن يُفهم بوصفه منظومة مفاهيمية متكاملة، تعكس قدرة الشركة على الحفاظ على تدفق مدخلات ومخرجات السلسلة بصورة منتظمة ومستقرة في ظل الظروف العادية والاستثنائية، مع التحكم المستمر في هيكل التكاليف بما يضمن التوازن بين الحماية من الاضطرابات والكفاءة الاقتصادية. وبذلك، فإن المفهوم يجمع بين البعد الوقائي المتمثل في الاستمرارية، والبعد الاقتصادي المتمثل في خفض التكاليف، ويربط بينهما رابط جوهري هو الإدارة الاستراتيجية للسلسلة بأبعادها المتعددة.

3.2.2 أهمية استمرارية التوريد وخفض التكاليف

تتبع أهمية استمرارية التوريد وخفض التكاليف من كونهما ركيزتين متلازمتين لبناء ميزة تنافسية مستدامة، إذ يُشكّل الجمع بينهما توليفة يصعب على المنافسين تقليدها، ويمنح المنظمة قدرة على الصمود في الأسواق شديدة القلب. فالاستمرارية وحدها لا تكفي، وخفض التكاليف وحده لا يحمي، بل إن التكامل بينهما يخلق ميزة استراتيجية متكاملة.

ويشير محمد وفريد (٢٠٢٥) إلى أن أهمية هذين البعدين تتجلى في عدة محاور: أولها أن استمرارية التوريد تُوفّر للشركة قدرة على الاستجابة لطلبات العملاء دون انقطاع، مما يعزز ولاءهم ويحفظ مكانة الشركة في السوق؛ وثانيها أن خفض التكاليف يفتح أمام الشركة هوامش سعرية أوسع تُتيح لها المناورة في الأسواق التنافسية؛ وثالثها أن التكامل بينهما يمنح الشركة قدرة على تبني استراتيجيات تسعير عدوانية دون التضحية بالربحية؛ ورابعها أن التكامل يُعزز القدرة التنافسية الشاملة للشركة في القطاعات الحيوية كقطاع الأجهزة المنزلية الكهربائية وسواه.

ويرى عثمان (٢٠٢٣) أن أهمية استمرارية التوريد وخفض التكاليف ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتكامل سلسلة التوريد، وأن هذا التكامل يُسهم في: تحسين تدفق المعلومات بين الشركاء، وتعزيز الثقة المؤسسية عبر السلسلة، وبناء ثقافة تنظيمية مشتركة تدعم الأهداف المشتركة، وتوظيف الموارد بصورة أكثر كفاءة عبر جميع حلقات السلسلة.

ويُبرز Ruamchart & Pongpreecha (2025) أهمية استمرارية التوريد في السياق الصناعي، مؤكدين أنها تُشكّل صمام أمان يحمي الشركات من فقدان الحصة السوقية، ويُعزز قدراتها على الوفاء

بالتزامات التعاقدية، ويحمي سمعتها المؤسسية، ويُوفر لها ميزة تفاضلية عند دخول أسواق جديدة تتطلب إثبات القدرة على التوريد المستمر.

كما يشير Esenduran وآخرون (2022) إلى أهمية البعد المالي في هذه المنظومة، إذ إن إدارة شروط الدفع الممتدة تُشكّل أداة جوهرية لموازنة السيولة، وتخفيف الضغوط المالية، وحماية الشركة من التداعيات الائتمانية للاضطرابات في السلسلة. ويرى نوح (٢٠٢٥) أن أهمية خفض التكاليف تظهر بوضوح عند توظيف مدخل سلسلة القيمة، إذ يُتيح هذا المدخل للشركات تفكيك أنشطتها إلى مكوناتها الأولية، وتحديد مصادر الهدر بدقة، وإعادة توجيه الموارد نحو الأنشطة الأكثر إنتاجية.

ويؤكد عبود وآخرون (٢٠٢٤) أن الأهمية تتجلى أيضًا في تعزيز قدرة الشركة على التحسين المستمر، إذ إن أدوات خفض التكاليف الحديثة، ولا سيما تكاليف تدفق القيمة، تُقدّم صورة تحليلية دقيقة عن الأنشطة، مما يُتيح توجيه جهود التحسين نحو المناطق الأكثر تأثيرًا. ومن جهة تكاملية، يشير Rashid وآخرون (2024) إلى أن أهمية هذه المنظومة تتضح في ارتباطها بمرونة السلسلة، إذ إن الاستمرارية وخفض التكاليف يُشكّلان مخرجين رئيسيين لمنظومة إدارة المخاطر الفعّالة، ويعكسان قدرة الشركة على استيعاب الصدمات مع الحفاظ على كفاءتها الاقتصادية.

4.2.2 أهداف استمرارية التوريد وخفض التكاليف

تتوزع أهداف هذه المنظومة على مستويات متعددة، تشمل المستوى التشغيلي والمستوى التكتيكي والمستوى الاستراتيجي، وتتباين آراء الباحثين في تحديد أولوياتها بحسب السياق القطاعي والمنظور الفكري لكل منهم.

ويرى محمد وفريد (٢٠٢٥) أن أبرز أهدافها تتمثل في: تحسين القدرة التنافسية للشركات في الأسواق المحلية والدولية، وتوسيع الحصة السوقية عبر ضمان الوفاء بالطلبات دون تأخير، وبناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء عبر الالتزام بجداول التسليم، وتحقيق التكامل بين استراتيجيات الشركة على مستوى العمليات والتسويق والمالية.

ويُقدّم عبود وآخرون (٢٠٢٤) قراءة لأهدافها من زاوية التحسين المستمر، فيرون أنها تشمل: تخفيض التكاليف الإجمالية عبر تحليل تدفق القيمة، وتقليل الهدر في العمليات الإنتاجية، وتحقيق التحسين التدريجي المستمر بدلاً من الاعتماد على التحسينات المفاجئة، وترسيخ ثقافة الجودة والكفاءة داخل المنظمة.

ويُبرز خضير (٢٠٢١) جملة من الأهداف المرتبطة بتوظيف الأدوات الحديثة، من أبرزها: بناء ميزة تنافسية مستدامة عبر الجمع بين الكفاءة والفاعلية، وتوظيف النظم المعلوماتية الحديثة في دعم قرارات التكلفة، ودعم قدرة الشركة على المنافسة السعرية، وتحقيق ضبط دقيق للتكاليف على مستوى الأنشطة والعمليات.

ومن منظور صناعي، يُشير نوح (٢٠٢٥) إلى أن أهدافها تتضمن: تحليل مفصل لأنشطة الشركة على امتداد سلسلة القيمة، وتحديد الأنشطة غير المضيفة للقيمة وإلغاؤها، وإعادة تصميم الأنشطة المضيفة للقيمة بصورة أكثر كفاءة، وتحقيق تكامل بين خفض التكاليف وتحسين جودة المنتجات.

ويُضيف Guntuka وآخرون (2024) أهدافاً مرتبطة باستمرارية التوريد، وأبرزها: تسريع التعافي من الاضطرابات على مستوى المنشأة، وإدارة تعقيد السلسلة بصورة تُقلل من احتمالات الانتشار، وتقصير زمن استئناف العمليات بعد الأحداث الطارئة، وحماية استمرارية العلاقات مع العملاء والموردين.

ويُشير Azadegan وآخرون (2020) إلى أهداف إضافية، أبرزها: احتواء الأضرار السمعية والتشغيلية الناجمة عن الاضطرابات، وبناء منظومة تشاركية تُدمج جميع أطراف السلسلة في جهود الاستمرارية، وتعزيز قدرة الشركة على الحفاظ على مكانتها المؤسسية في أوقات الأزمات، وحماية الأصول غير الملموسة كالثقة والسمعة. ويستكمل ثابت (٢٠٢٢) هذه الأهداف بالإشارة إلى: تحسين الأداء المالي عبر إدارة سلسلة الإمداد بصورة تحفظ استقرار المدخلات، وتعزيز قدرة الشركة على مواجهة تقلبات السوق، وضمان استقرار هامش الربحية في القطاعات الغذائية والصناعية على السواء.

5.2.2 أبعاد استمرارية التوريد وخفض التكاليف

تم تحديد أبعاد هذا المتغير التابع في هذه الدراسة بناءً على ما تناولته دراسة Suresh وآخرون (2020) ودراسة نوح (٢٠٢٥) ودراسة محمد وفريد (٢٠٢٥) ودراسة عبود وآخرون (٢٠٢٤)، حيث تناولت هذه الأدبيات المتغير بوصفه محوراً متكاملاً يجمع بين عناصر الاستمرارية التشغيلية وعناصر الكفاءة

التكاليفية، وهو ما يتوافق مع طبيعة الدراسة الحالية التي تتناول المتغير بوصفه محوراً واحداً يقيس مستوى تحقيق الشركة لهذا الهدف المزدوج.

البعد الأول: انسيابية تدفق المدخلات واستقرار مصادر التوريد

يُشكّل هذا البعد الأساس الأول لاستمرارية التوريد، إذ يعكس قدرة الشركة على الحفاظ على تدفق منتظم للمواد والخدمات من الموردين، دون انقطاع أو تأخير يؤثر على العمليات الإنتاجية. ويرتبط ذلك ببناء علاقات مستقرة وطويلة الأمد مع الموردين، وتنويع قاعدة التوريد بصورة تُقلل من الاعتماد على مصدر واحد، وإنشاء اتفاقيات إطارية تُنظّم أوقات التسليم والكميات وشروط الجودة. ويُبرز محمد وفريد (٢٠٢٥) أن هذا البعد يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة التنافسية للشركات، إذ إن الشركات التي تتمكن من ضمان استقرار مدخلاتها تكون أقدر على الوفاء بالتزاماتها تجاه العملاء وأسرع استجابة لتغيرات الطلب.

البعد الثاني: استقرار العمليات الإنتاجية والتشغيلية

يُعنى هذا البعد بقدرة الشركة على الحفاظ على استمرار عملياتها الداخلية بصورة منتظمة، بحيث لا تتأثر الطاقة الإنتاجية بالاضطرابات الخارجية أو الداخلية. ويتضمن هذا البعد التخطيط الجيد للعمليات، وبناء قدرات احتياطية على مستوى الأصول والعاملين، وتصميم عمليات مرنة تسمح بإعادة توجيه السريع عند الحاجة. ويشير Suresh وآخرون (2020) إلى أن هذا البعد يكتسب أهمية خاصة في السياقات التي تتعرض فيها الشركات لأحداث كارثية، إذ يتطلب الأمر إعداداً مسبقاً يجمع بين البنية التحتية والخطط والإجراءات، بما يمكن الشركة من العودة السريعة إلى مستويات الأداء الاعتيادية.

البعد الثالث: كفاءة التسليم للعملاء والوفاء بالالتزامات

يعكس هذا البعد الناتج النهائي لاستمرارية التوريد، إذ يتجسّد في قدرة الشركة على تلبية طلبات العملاء بالكميات المطلوبة وفي الأوقات المحددة وبالمواصفات المتفق عليها. وتُشكّل هذه القدرة معياراً جوهرياً لثقة العملاء وولائهم، وترتبط ارتباطاً مباشراً بسمعة الشركة في السوق. ويربط عثمان (٢٠٢٣) هذا البعد بتكامل سلسلة التوريد، مؤكداً أن التنسيق الفعال بين حلقات السلسلة يُشكّل شرطاً ضرورياً لتحقيق التسليم الكفء، وأن الثقافة التنظيمية المشتركة بين شركاء السلسلة تُسهم إسهاماً مباشراً في تعزيز هذا البعد.

البعد الرابع: تحليل الأنشطة وترشيد التكاليف على امتداد سلسلة القيمة

يُمثّل هذا البعد مدخلاً استراتيجياً لخفض التكاليف يقوم على تفكيك أنشطة الشركة إلى مكوناتها الأولية على امتداد سلسلة القيمة، وتحليل كل نشاط لتحديد مقدار القيمة التي يُضيفها والتكلفة التي يستهلكها. ويرى نوح (٢٠٢٥) أن هذا التحليل يُتيح للشركة اتخاذ قرارات مدروسة بشأن الأنشطة التي ينبغي تعزيزها وتلك التي ينبغي تقليصها أو إلغاؤها. ويُضاف إلى ذلك ما يذكره خضير (٢٠٢١) من أن توظيف الأدوات الحديثة في التحليل يُوفر للإدارة رؤية أعمق للأنشطة ويُتيح لها اتخاذ قرارات تُوازن بين التكلفة والقيمة، مما يُشكّل ركيزة لدعم الميزة التنافسية.

البعد الخامس: توظيف تقنيات محاسبة التكاليف الحديثة

يعكس هذا البعد قدرة الشركة على تبني أدوات محاسبية حديثة لضبط التكاليف، من قبيل محاسبة استهلاك الموارد، وتكاليف تدفق القيمة، والتكاليف المستهدفة، والتكاليف على أساس الأنشطة. ويُقدّم محمد (٢٠٢١) قراءة معمّقة لدور محاسبة استهلاك الموارد في تحقيق خفض التكاليف، إذ يُوفر هذا المدخل تحليلاً دقيقاً لاستهلاك الموارد على مستوى الأنشطة والعمليات، مما يُتيح تحديد مصادر الهدر بدقة أعلى مقارنة بالأدوات التقليدية. ويستكمل عبود وآخرون (٢٠٢٤) هذه الرؤية بالإشارة إلى تقنية تكاليف تدفق القيمة، مؤكدين أنها تجمع بين الرؤية الإدارية والتحليل المحاسبي، وتُقدّم صورة متكاملة عن التكاليف على امتداد التدفق الإنتاجي، مما يدعم قرارات التحسين المستمر.

البعد السادس: التحسين المستمر وترشيد استخدام الموارد

يُعنى هذا البعد بترسيخ ثقافة تنظيمية تُشجّع على البحث الدائم عن فرص التحسين وتقليل الهدر، ويتضمن تفعيل آليات جمع اقتراحات التحسين من العاملين، وبناء فرق عمل متعددة الوظائف لمعالجة مشكلات التكلفة، وتبني فلسفة الجودة الشاملة في العمليات. ويرى خلف وآخرون (٢٠٢٢) أن هذا البعد يرتبط ارتباطاً مباشراً بتحليل سلسلة التوريد بوصفها أداة للحد من مخاطر عقود التكلفة المستهدفة، ولا سيما في قطاع البناء والتشييد، حيث تُشكّل قدرات التحسين المستمر عاملاً محورياً في حماية هوامش الربحية.

البعد السابع: التكامل بين الاستمرارية وخفض التكاليف عبر إدماج السلسلة في منظومة استمرارية الأعمال

يعكس هذا البعد المستوى الأكثر تطوراً في المنظومة، إذ يقوم على دمج جهود استمرارية التوريد مع جهود خفض التكاليف في إطار موحد يتم تنفيذه بالتنسيق مع شركاء السلسلة. ويشير Azadegan وآخرون (2020) إلى أن هذا التكامل يُقلل من الأضرار السمعية والتشغيلية للاضطرابات، ويُعزز قدرة الشركة على استيعاب الصدمات دون تفريط في كفاءتها التكاليفية. ويلحظ الباحث أن هذه الأبعاد وإن جرى الفصل بينها لأغراض التحليل، فإنها تتشابك وتتكامل في الممارسة الفعلية، بحيث لا يُمكن تحقيق أي منها بمعزل عن الأخرى، مما يستوجب من الشركة تبني مقاربة شاملة تجمع بين هذه الأبعاد في منظومة واحدة.

6.2.2 استراتيجيات تحقيق استمرارية التوريد وخفض التكاليف

تتنوع الاستراتيجيات التي تعتمد عليها الشركات لتحقيق هذا الهدف المزدوج، وتعكس هذه الاستراتيجيات تنوع السياقات القطاعية والمنظمية والجغرافية. ومن أبرز هذه الاستراتيجيات، استراتيجية تحليل سلسلة القيمة التي يتناولها نوح (٢٠٢٥)، والتي تقوم على تفكيك أنشطة الشركة وتحليلها من زاوية القيمة المضافة، بحيث تُوجّه جهود التحسين نحو تعزيز الأنشطة المضافة للقيمة والتخلص من الأنشطة غير المضافة، مما يُحقّق خفضاً للتكاليف دون المساس بالجودة.

وتبرز أيضاً استراتيجية توظيف الأدوات المحاسبية الحديثة التي يتناولها محمد (٢٠٢١) عبر مدخل محاسبة استهلاك الموارد، والتي تُوفر رؤية تحليلية دقيقة تُتيح ضبط التكاليف على مستوى الأنشطة والعمليات. وتُكمل هذه الاستراتيجية تقنية تكاليف تدفق القيمة التي يتناولها عبود وآخرون (٢٠٢٤)، والتي تُوظّف التحسين المستمر أداة لبناء ثقافة تنظيمية تُركّز على القيمة والكفاءة معاً.

وتُضاف إلى ذلك استراتيجية الاستدامة والموائى الذكية التي يتناولها الفارسي وآخرون (٢٠٢٢)، والتي تُوظّف التقنيات الحديثة في تعزيز استدامة السلسلة، بحيث يجتمع البعد البيئي مع البعد الاقتصادي في منظومة واحدة تدعم استمرارية التوريد وخفض التكاليف. ومن الاستراتيجيات المعاصرة أيضاً، استراتيجية التكامل التنظيمي والثقافي التي يتناولها عثمان (٢٠٢٣)، والتي تقوم على بناء ثقافة تنظيمية مشتركة بين شركاء السلسلة تدعم التنسيق والتعاون، مما يعزز أداء السلسلة بصورة شاملة.

7.2.2 تحديات تحقيق استمرارية التوريد وخفض التكاليف وواقع تطبيقها

تواجه المنظمات جملة من التحديات في مسعاها لتحقيق هذا الهدف المزدوج، وتتبع هذه التحديات من طبيعة البيئة التي تعمل فيها ومن خصائصها الداخلية. ويُشير عبدالله (٢٠٢٣) إلى أن الاضطرابات في سلاسل الإمداد العالمية تُشكل تحديًا كبيرًا أمام الشركات، إذ ترفع مستويات التضخم وتزيد من تكلفة المدخلات، مما يُضغط على هوامش الربحية ويُصعب تحقيق خفض التكاليف في ظل استمرارية التوريد.

ويُبرز علوان وآخرون (٢٠٢٥) تحديات مرتبطة بإدارة سلسلة التوريد الخضراء، من أبرزها ارتفاع تكاليف الممارسات المستدامة على المدى القصير، وقصور البنية التحتية اللوجستية في بعض الاقتصادات، ومحدودية الأنظمة التشريعية التي تدعم التحول نحو الاستدامة. ويُضاف إلى ذلك ما يذكره الفارسي وآخرون (٢٠٢٢) من تحديات مرتبطة بتبني تقنيات الموانئ الذكية، ومنها ارتفاع كلفة الاستثمار الأولي، والحاجة إلى كوادر بشرية مدربة، وضرورة توافر بنية اتصالات وتشريعات داعمة.

كما تظهر تحديات مرتبطة بتنفيذ استراتيجيات خفض التكاليف؛ إذ يُشير خضير (٢٠٢١) إلى أن توظيف الأدوات والنظم الحديثة يستلزم استثمارًا كبيرًا في التقنية والتدريب، مما قد يُشكل عائقًا أمام الشركات الصغيرة والمتوسطة. وفي السياق ذاته، يُبرز خلف وآخرون (٢٠٢٢) تحديات مرتبطة بعقود التكلفة المستهدفة، ولا سيما في قطاعات البناء والتشييد، حيث تتعدد أطراف السلسلة وتتشابك المسؤوليات، مما يُصعب تحقيق ضبط دقيق للتكاليف. ومن الناحية التطبيقية، يُشير Guntuka وآخرون (2024) إلى أن الشركات التي تعمل في سلاسل عالية التعقيد تواجه تحديات مضاعفة في التعافي من الاضطرابات، إذ يتطلب الأمر منظومة متكاملة تجمع بين استمرارية الأعمال والقدرات التقنية والتنسيق التنظيمي.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يُمثّل هذا الفصل الركيزة الإجرائية للدراسة، إذ يُقدّم عرضًا تفصيليًا للإطار المنهجي الذي اعتمده الباحث في تنفيذ الجانب الميداني، ويكشف عن الإجراءات العلمية التي اتبعت للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها. وقد حرص الباحث على أن تكون المنهجية المتبعة منسجمة مع طبيعة المشكلة البحثية المتعلقة بأثر إدارة مخاطر سلسلة الإمداد بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، التخفيف من المخاطر، مراقبة المخاطر) على استمرارية التوريد وخفض التكاليف في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. ويتناول الفصل بصورة متسلسلة منهج الدراسة المتّبع، ومجتمع الدراسة وعينته مع بيانها بالأرقام والجداول، وأداة الدراسة وبناءها ومكوناتها، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، ومصفوفة الارتباط بين الأبعاد، وصولًا إلى الأساليب الإحصائية التي وظّفها الباحث في معالجة البيانات واستخلاص النتائج.

2.3 منهج الدراسة

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة هذه الدراسة، إذ يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة موضع البحث كما هي في الواقع وصفًا دقيقًا، ثم تحليل بياناتها كميًا لاستخلاص العلاقات بين متغيراتها واختبار الفروض المتعلقة بها. وقد جاء اختيار هذا المنهج انسجامًا مع طبيعة الدراسة التي تسعى إلى تشخيص واقع تطبيق ممارسات إدارة مخاطر سلسلة الإمداد في شركات القطاع الخاص السعودي، وقياس أثرها على استمرارية التوريد وخفض التكاليف، مما يستوجب الجمع بين الوصف الدقيق للمتغيرات والتحليل الكمي للعلاقات القائمة بينها.

وقد وظّف الباحث المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والدوريات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة لبناء الإطار النظري وتحديد أبعاد المتغيرات، فيما اعتمد على المصادر الأولية عبر توظيف الاستبانة أداة لجمع البيانات الميدانية من مفردات العينة، بما يُتيح اختبار الفرضيات بصورة كمية منضبطة.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين والعاملين في إدارات سلاسل الإمداد والمشتريات والعمليات واللوجستيات في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، بالتركيز على الشركات الكبيرة والمتوسطة العاملة في القطاعات الصناعية والتجارية والخدمية في المدن الرئيسية (الرياض، جدة، الدمام). ووفقاً لبيانات وزارة التجارة والهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)، يُقدّر عدد الشركات الكبيرة والمتوسطة العاملة في هذه القطاعات بنحو (3,500) شركة، ويُقدّر عدد العاملين في الإدارات المستهدفة بنحو (15,000) موظف ومدير.

عينة الدراسة

نظراً لصعوبة إجراء مسح شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، لجأ الباحث إلى أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية، بما يضمن تمثيل القطاعات المختلفة (الصناعي، التجاري، الخدمي) والمناطق الجغرافية الرئيسية (الرياض، جدة، الدمام). وقد جرى تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثومبسون (Steven Thompson) عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، وبناءً على هذه المعادلة، بلغ الحد الأدنى المطلوب لحجم العينة نحو (375) مفردة. وقد وزّع الباحث (450) استبانة لضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة، وبمعدل استرداد مستهدف لا يقل عن (85%).

توزيع الاستبانات على القطاعات والمناطق

جرى توزيع الاستبانات بصورة طبقية تناسبية على القطاعات الثلاثة والمناطق الجغرافية الرئيسية، وفق الجدول الآتي:

جدول (3 - 1): توزيع الاستبانات على القطاعات والمناطق الجغرافية

القطاع / المنطقة	الرياض	جدة	الدمام	إجمالي الموزّع	الصالح للتحليل	نسبة الاسترداد
القطاع الصناعي	75	55	50	180	156	86.7%
القطاع التجاري	70	55	40	165	141	85.5%

84.8%	89	105	25	35	45	القطاع الخدمي
85.8%	386	450	115	145	190	الإجمالي

يتبين من الجدول أن الباحث وزّع (450) استبانة، استرد منها (398) استبانة، واستبعدت منها (12) استبانة لعدم اكتمالها أو لوجود نمطية واضحة في الإجابات، وبذلك بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (386) استبانة، بنسبة استرداد إجمالية بلغت (85.8%)، وهي نسبة تفوق الحد الأدنى المستهدف وتعدّ نسبة ممتازة في الدراسات الميدانية وفق المعايير المنهجية المتعارف عليها.

4.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة الوصفية التحليلية، ولقدرتها على الوصول إلى عدد كبير من مفردات العينة الموزعة جغرافيًا. وقد جرى بناء الاستبانة اعتمادًا على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، وبما يتوافق مع أبعاد المتغيرين المستقل والتابع كما جرى تحديدهما في الإطار النظري.

بناء الاستبانة

تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسة:

- القسم الأول: يتضمن البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، القطاع، المنطقة الجغرافية).
- القسم الثاني: يتناول المتغير المستقل (إدارة مخاطر سلسلة الإمداد)، ويتضمن (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد بواقع (4) فقرات لكل بعد، وذلك على النحو الآتي: تحديد المخاطر (4 فقرات)، تقييم المخاطر (4 فقرات)، التخفيف من المخاطر (4 فقرات)، مراقبة المخاطر (4 فقرات).
- القسم الثالث: يتناول المتغير التابع (استمرارية التوريد وخفض التكاليف)، ويتضمن محورًا واحدًا يتكون من (10) فقرات تقيس مستوى تحقيق استمرارية التوريد وخفض التكاليف التشغيلية في الشركة.

مقياس الاستجابة

اعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة على فقرات الاستبانة، وذلك على النحو

الآتي:

جدول (3 - 2): مقياس ليكرت الخماسي والأوزان النسبية للاستجابات

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1
المدى	4.20 – 5.00	3.40 – 4.19	2.60 – 3.39	1.80 – 2.59	1.00 – 1.79
المستوى	مرتفع جدًا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدًا

وقد جرى حساب طول الفئة عبر قسمة المدى (5-1=4) على عدد المستويات (5)، فبلغ طول الفئة (0.80)، ثم أُضيف إلى الحد الأدنى (1) للحصول على الحد الأعلى للفئة الأولى، وهكذا.

5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

جرى التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة عبر عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال وإدارة سلاسل الإمداد وأساليب البحث العلمي، بلغ عددهم (11) محكمًا من عدد من الجامعات السعودية والعربية. وقد طُلب منهم إبداء الرأي في مدى وضوح الفقرات، وسلامتها اللغوية، ومدى انتماء كل فقرة للبعد الذي تُقاس من خلاله، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة. وقد أخذ الباحث بالملاحظات التي أبدتها المحكمون، فأعيدت صياغة (5) فقرات، وحُذفت (2) فقرة، وأُضيفت (3) فقرات، حتى استقرت الاستبانة على صورتها النهائية التي حازت موافقة أكثر من (85%) من المحكمين.

صدق الاتساق الداخلي

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي عبر تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (40) مفردة من خارج العينة الأساسية، ثم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

جدول (3 - 3): معاملات ارتباط فقرات المتغير المستقل بالبعد الذي تنتمي إليه

البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تحديد المخاطر	1	0.782	0.000
	2	0.815	0.000
	3	0.749	0.000
	4	0.803	0.000
تقييم المخاطر	5	0.796	0.000
	6	0.824	0.000
	7	0.771	0.000
	8	0.808	0.000
التخفيف من المخاطر	9	0.819	0.000
	10	0.837	0.000
	11	0.792	0.000
	12	0.805	0.000
مراقبة المخاطر	13	0.774	0.000
	14	0.828	0.000
	15	0.796	0.000
	16	0.812	0.000

جدول (3 - 4): معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع بالدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.789	0.000
2	0.821	0.000
3	0.804	0.000
4	0.776	0.000

0.000	0.833	5
0.000	0.797	6
0.000	0.815	7
0.000	0.784	8
0.000	0.809	9
0.000	0.826	10

يُتَّضح من الجدولين أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات وأبعادها موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، وتراوحت بين (0.749) و(0.837)، مما يدل على تمتع الاستبانة بمستوى مرتفع من الاتساق الداخلي، ويؤكد أن الفقرات تقيس فعلاً ما وُضعت لقياسه.

الصدق البنائي

جرى التحقق من الصدق البنائي عبر حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير الذي ينتمي إليه، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (3 - 5): معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية له

البعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	مستوى الدلالة
تحديد المخاطر	0.867	0.000
تقييم المخاطر	0.884	0.000
التخفيف من المخاطر	0.891	0.000
مراقبة المخاطر	0.873	0.000

يُتَّضح أن معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمتغير المستقل مرتفعة ودالة إحصائيًا، وتراوحت بين (0.867) و(0.891)، مما يعكس تمتع الاستبانة بصدق بنائي مرتفع.

ثبات أداة الدراسة

جرى التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وطريقة التجزئة النصفية (Split-Half) مع تصحيح سبيرمان-براون، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (3 - 6): معاملات الثبات لأبعاد الدراسة

البعد / المحور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية (مصحح)
تحديد المخاطر	4	0.847	0.831
تقييم المخاطر	4	0.862	0.849
التخفيف من المخاطر	4	0.878	0.865
مراقبة المخاطر	4	0.854	0.842
إدارة مخاطر سلسلة الإمداد (إجمالي)	16	0.923	0.911
استمرارية التوريد وخفض التكاليف	10	0.905	0.893
الثبات العام للأداة	26	0.941	0.928

يتضح من الجدول (3 - 6) أن جميع معاملات الثبات مرتفعة، إذ تراوحت قيم ألفا كرونباخ للأبعاد الفرعية بين (0.847) و(0.878)، وبلغ معامل الثبات الإجمالي للمتغير المستقل (0.923) وللمتغير التابع (0.905)، فيما بلغ الثبات العام للأداة (0.941)، وهي قيم تفوق الحد الأدنى المقبول علمياً (0.70)، وتدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات، وصلاحياتها لتحقيق أغراض الدراسة.

6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

جرى حساب مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وذلك للتحقق من طبيعة العلاقة بين المتغيرات قبل إجراء تحليل الانحدار، وللتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل.

جدول (3 - 7): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع (ن = 386)

المتغير	1	2	3	4	5
تحديد المخاطر	1				

			1	0.612**	تقييم المخاطر
		1	0.647**	0.578**	التخفيف من المخاطر
	1	0.629**	0.601**	0.554**	مراقبة المخاطر
1	0.698**	0.752**	0.724**	0.681**	استمرارية التوريد وخفض التكاليف

** الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى (0.01).

يتّضح من مصفوفة الارتباط في الجدول (3 - 7) جملة من المؤشرات المنهجية المهمة:

- أولاً، جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، وتراوح قيمها بين (0.681) لبعد تحديد المخاطر و(0.752) لبعد التخفيف من المخاطر، مما يعكس وجود علاقة طردية قوية بين ممارسات إدارة مخاطر سلسلة الإمداد واستمرارية التوريد وخفض التكاليف.
- ثانيًا، جاءت معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل ذاتها في نطاق يتراوح بين (0.554) و(0.647)، وهي قيم تعكس علاقات ارتباطية معتدلة، ولا تصل إلى الحد الذي يشير إلى وجود مشكلة ارتباط خطي متعدد (وهو ما جرى التحقق منه لاحقًا عبر اختبار معامل تضخم التباين VIF، الذي جاءت قيمه أقل من (5) لجميع الأبعاد، وقيم التسامح Tolerance أعلى من (0.20)).
- ثالثًا، احتلَّ بُعد التخفيف من المخاطر المرتبة الأولى في قوة الارتباط مع المتغير التابع (0.752)، يليه بُعد تقييم المخاطر (0.724)، ثم بُعد مراقبة المخاطر (0.698)، وأخيرًا بُعد تحديد المخاطر (0.681)، مما يُقدّم مؤشرًا أوليًا على الأهمية النسبية للأبعاد قبل الشروع في تحليل الانحدار المتعدد.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

وظّف الباحث حزمة من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار السادس والعشرين، وذلك على النحو الآتي:

- الإحصاء الوصفي: تكرارات ونسب مئوية لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات وأبعاد الدراسة، وترتيب الأبعاد وفق أهميتها النسبية.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، والصدق البنائي، ولحساب مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والتجزئة النصفية (Split-Half): لقياس ثبات أداة الدراسة.
- اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov): للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات قبل تطبيق الاختبارات المعلمية.
- معامل تضخم التباين (VIF) والتسامح (Tolerance): للتحقق من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل بمفرده على المتغير التابع، بما يخدم اختبار الفروض الفرعية.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الأثر المشترك لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع، وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد، بما يخدم اختبار الفرض الرئيس.
- اختبار (t-test) واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضًا تحليليًا للبيانات الميدانية التي جُمعت من مفردات عينة الدراسة البالغ عددها (386) مفردة من العاملين في إدارات سلاسل الإمداد والمشتريات والعمليات واللوجستيات في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. ويبدأ الفصل بتحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، ثم ينتقل إلى التحليل الوصفي لاستجابات المبحوثين على فقرات وأبعاد الدراسة، وينتهي باختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية

جدول (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (ن = 386)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	302	78.2%
	أنثى	84	21.8%
العمر	أقل من 30 سنة	71	18.4%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	158	40.9%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	112	29.0%
	50 سنة فأكثر	45	11.7%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	38	9.8%
	بكالوريوس	237	61.4%
	ماجستير	89	23.1%
	دكتوراه	22	5.7%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	62	16.1%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	141	36.5%

28.0%	108	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
19.4%	75	15 سنة فأكثر	
15.0%	58	مدير إدارة	المسمى الوظيفي
25.1%	97	مدير قسم	
29.5%	114	مشرف	
30.4%	117	موظف تنفيذي	
40.4%	156	صناعي	القطاع
36.5%	141	تجاري	
23.1%	89	خدمي	

يتبين من الجدول (4 - 1) أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (78.2%)، وهو ما يعكس طبيعة العمل في إدارات سلاسل الإمداد والعمليات واللوجستيات التي يغلب عليها العنصر الذكوري في السياق السعودي. كما يتضح أن الفئة العمرية من (30 إلى أقل من 40) استحوذت على النسبة الأكبر (40.9%)، وهي الفئة التي تمتلك عادةً مزيجاً من الخبرة الميدانية والاطلاع على الممارسات الحديثة. أما على صعيد المؤهل العلمي، فقد شكّل حملة البكالوريوس النسبة الأعلى (61.4%)، مع نسبة معتبرة من حملة الدراسات العليا (28.8%)، مما يعكس ملاءمة مستوى تعليم العينة لطبيعة الدراسة. كما تظهر بيانات سنوات الخبرة أن أكثر من (83%) من الباحثين يمتلكون خبرة تتجاوز الخمس سنوات، مما يُعزز موثوقية استجاباتهم. وعلى مستوى المسمى الوظيفي، توزعت العينة توزيعاً متوازناً بين المستويات الإدارية والإشرافية والتنفيذية، بما يُتيح رؤية متكاملة لممارسات إدارة المخاطر داخل الشركات.

3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة

جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات كل بُعد من أبعاد المتغيرين المستقل والتابع، وترتيبها وفق أهميتها النسبية.

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل: إدارة مخاطر سلسلة الإمداد

البعد الأول: تحديد المخاطر

جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تحديد المخاطر

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تعتمد الشركة منهجية منظمة لرصد المخاطر المحتملة في سلسلة الإمداد بصورة دورية.	4.02	0.712	2	مرتفع
2	تحرص الشركة على تحديد مصادر المخاطر الداخلية والخارجية التي قد تؤثر في انسيابية التوريد.	4.11	0.687	1	مرتفع
3	توظّف الشركة أدوات تحليلية حديثة (مثل تحليل السيناريوهات) لاستكشاف المخاطر الكامنة.	3.85	0.794	4	مرتفع
4	تُشجّع الشركة العاملين على الإبلاغ عن أي مخاطر ناشئة قد تواجه سلسلة الإمداد.	3.94	0.751	3	مرتفع
المتوسط العام للبُعد		3.98	0.618	مرتفع	

يتبيّن من الجدول (4 - 2) أن المتوسط العام لبُعد تحديد المخاطر بلغ (3.98) بانحراف معياري (0.618)، وهو ما يقع في مستوى الموافقة المرتفع. وجاءت الفقرة الثانية المتعلقة بحرص الشركة على تحديد مصادر المخاطر الداخلية والخارجية في المرتبة الأولى بمتوسط (4.11)، في حين حلت الفقرة الثالثة المتعلقة بتوظيف الأدوات التحليلية الحديثة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.85)، مما يُشير إلى أن الشركات تُولي اهتمامًا واضحًا لعملية تحديد المخاطر، وإن كان استخدام الأدوات التحليلية الحديثة يحتاج إلى مزيد من التطوير.

البُعد الثاني: تقييم المخاطر

جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تقييم المخاطر

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
5	تُقدّر الشركة احتمالية حدوث كل خطر تم تحديده في سلسلة الإمداد.	4.06	0.694	2	مرتفع
6	تُقيّم الشركة حجم الأثر المتوقع لكل خطر على استمرارية العمليات.	4.14	0.671	1	مرتفع
7	ترتّب الشركة المخاطر وفق أولوياتها بناءً على منهجية علمية واضحة.	3.91	0.762	4	مرتفع
8	تعتمد الشركة على أدوات كمية لتحليل المخاطر وتقييمها بدقة.	3.97	0.738	3	مرتفع
المتوسط العام للبُعد		4.02	0.601		مرتفع

يتّضح من الجدول (4 - 3) أن المتوسط العام لبُعد تقييم المخاطر بلغ (4.02) بانحراف معياري (0.601)، وهو أعلى من متوسط بُعد تحديد المخاطر، مما يُشير إلى أن الشركات المستهدفة تولي عناية خاصة لمرحلة التقييم بوصفها القاعدة التي تُبنى عليها قرارات الاستجابة.

البُعد الثالث: التخفيف من المخاطر

جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التخفيف من المخاطر

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
9	تتبنى الشركة استراتيجيات وقائية للحد من المخاطر قبل وقوعها.	4.18	0.658	1	مرتفع

10	تعتمد الشركة على تنويع مصادر التوريد لتقليل الاعتماد على مورد واحد.	4.09	0.702	3	مرتفع
11	تحتفظ الشركة بمخزون احتياطي استراتيجي لمواجهة الاضطرابات الطارئة.	3.96	0.759	4	مرتفع
12	تُبرم الشركة اتفاقيات مرنة مع الموردين تسمح بتعديل الكميات وأوقات التسليم.	4.15	0.681	2	مرتفع
المتوسط العام للبُعد		4.10	0.592	مرتفع	

يتبين من الجدول (4 - 4) أن المتوسط العام لبُعد التخفيف من المخاطر بلغ (4.10) بانحراف معياري (0.592)، محتلاً المرتبة الأولى بين أبعاد المتغير المستقل، مما يعكس أن الشركات تُركّز جهودها في المقام الأول على استراتيجيات التخفيف بوصفها العملية التنفيذية الأكثر ارتباطاً بالنتائج الملموسة.

البُعد الرابع: مراقبة المخاطر

جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد مراقبة المخاطر

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
13	تتابع الشركة المخاطر المحددة بصورة دورية ومنظمة.	4.04	0.716	2	مرتفع
14	تُحدّث الشركة خطط الاستجابة للمخاطر وفقاً للمستجدات في بيئة الأعمال.	3.92	0.748	4	مرتفع
15	تعتمد الشركة على مؤشرات أداء واضحة لقياس فاعلية إدارة المخاطر.	3.98	0.729	3	مرتفع
16	توظّف الشركة نظم معلومات تُتيح المراقبة الآنية للمخاطر.	4.07	0.703	1	مرتفع
المتوسط العام للبُعد		4.00	0.605	مرتفع	

يتبين من الجدول (4 - 5) أن المتوسط العام لبُعد مراقبة المخاطر بلغ (4.00) بانحراف معياري (0.605)، وهو ما يعكس وعي الشركات بأهمية المتابعة المستمرة للمخاطر.

الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل

جدول (4 - 6): الترتيب العام لأبعاد إدارة مخاطر سلسلة الإمداد

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	البُعد
مرتفع	1	0.592	4.10	التخفيف من المخاطر
مرتفع	2	0.601	4.02	تقييم المخاطر
مرتفع	3	0.605	4.00	مراقبة المخاطر
مرتفع	4	0.618	3.98	تحديد المخاطر
مرتفع		0.548	4.03	المتوسط العام للمتغير

التحليل الوصفي للمتغير التابع: استمرارية التوريد وخفض التكاليف

جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تحافظ الشركة على انسيابية تدفق المدخلات من الموردين دون انقطاع.	4.12	0.687	2	مرتفع
2	تلتزم الشركة بالجدول الزمنية لتسليم المنتجات والخدمات لعملائها.	4.16	0.671	1	مرتفع
3	تتمتع الشركة بقدرة عالية على استئناف عملياتها بعد الاضطرابات.	3.94	0.762	8	مرتفع
4	تُحقّق الشركة استقراراً في مصادر التوريد على المدى الطويل.	4.02	0.719	5	مرتفع

مرتفع	9	0.784	3.88	تُوظَّف الشركة أدوات محاسبية حديثة لضبط التكاليف على مستوى الأنشطة.	5
مرتفع	4	0.706	4.05	تعمل الشركة على تقليل الأنشطة غير المضيئة للقيمة في عملياتها.	6
مرتفع	7	0.741	3.97	تُحقّق الشركة انخفاضاً مستمراً في تكاليفها التشغيلية دون المساس بالجودة.	7
مرتفع	3	0.694	4.08	تتبنى الشركة فلسفة التحسين المستمر في إدارة تكاليفها.	8
مرتفع	6	0.728	4.01	تُحقّق الشركة توازناً فاعلاً بين استمرارية التوريد وضبط التكاليف.	9
مرتفع	10	0.796	3.86	تُعزّز ممارسات إدارة السلسلة قدرة الشركة على المنافسة السعرية.	10
مرتفع		0.567	4.01	المتوسط العام للمتغير	

يُتّضح من الجدول (4 - 7) أن المتوسط العام للمتغير التابع بلغ (4.01) بانحراف معياري (0.567)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من تحقيق استمرارية التوريد وخفض التكاليف في الشركات المستهدفة. وجاءت الفقرة الثانية المتعلقة بالالتزام بالجدول الزمنية للتسليم في المرتبة الأولى بمتوسط (4.16)، في حين حلّت الفقرة العاشرة المتعلقة بتعزيز القدرة على المنافسة السعرية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.86)، مما قد يُشير إلى أن الأثر السعري لممارسات إدارة السلسلة لا يزال في طور التحقق التدريجي.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

قبل الشروع في اختبار الفرضيات، جرى التحقق من اعتدالية توزيع البيانات باستخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف (K-S)، حيث جاءت قيم مستوى الدلالة أعلى من (0.05) لجميع المتغيرات، مما يُشير إلى اعتدالية التوزيع وملاءمة استخدام الاختبارات المعلمية. كما جرى التحقق من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، إذ جاءت قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع الأبعاد أقل من

(5)، وقيم التسامح (Tolerance) أعلى من (0.20)، مما يُتيح تطبيق تحليل الانحدار المتعدد بأمان إحصائي.

اختبار الفرضية الرئيسية (1H)

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة مخاطر سلسلة الإمداد بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، التخفيف من المخاطر، مراقبة المخاطر) على استمرارية التوريد وخفض التكاليف في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

للتحقق من هذه الفرضية، استُخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد إدارة مخاطر سلسلة الإمداد (بوصفها متغيرات مستقلة) على استمرارية التوريد وخفض التكاليف (بوصفها متغيراً تابعاً). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة مخاطر سلسلة الإمداد على استمرارية التوريد وخفض التكاليف

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant) المقدار الثابت	0.487	3.264	0.001 **
تحديد المخاطر	0.184	4.216	0.000 **
تقييم المخاطر	0.246	5.638	0.000 **
التخفيف من المخاطر	0.312	7.194	0.000 **
مراقبة المخاطر	0.198	4.573	0.000 **
معامل الارتباط = 0.847		معامل التحديد = 0.718	
قيمة الاختبار F = 242.816		القيمة الاحتمالية = 0.000	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (4 - 8) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد إدارة مخاطر سلسلة الإمداد بوصفها متغيرات مستقلة، واستمرارية التوريد وخفض التكاليف

بوصفها متغيرًا تابعًا. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.718)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (71.8%) من التباين في مستوى استمرارية التوريد وخفض التكاليف لدى شركات القطاع الخاص السعودي يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بإدارة مخاطر سلسلة الإمداد، فيما تُعزى النسبة المتبقية (28.2%) إلى متغيرات أخرى لم تُتضمّن في النموذج. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة، وتؤكد قيمة الاختبار ($F = 242.816$) عند مستوى دلالة (0.000) المعنوية الإحصائية للنموذج ككل.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "التخفيف من المخاطر" هو الأكثر تأثيرًا على استمرارية التوريد وخفض التكاليف، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.312$)، وبلغت قيمة T (7.194) بدلالة معنوية عالية ($Sig. = 0.000$). ويؤكد ذلك الدور المحوري الذي تلعبه استراتيجيات التخفيف بوصفها العملية التنفيذية التي تُحوّل نتائج التحليل إلى إجراءات فعلية تحمي السلسلة وتضبط تكاليفها.

كما أظهرت النتائج أن بُعد "تقييم المخاطر" جاء في المرتبة الثانية من حيث التأثير ($B = 0.246$ ، $Sig = 5.638$ ، $T = 5.638$ ، $0.000 = T$)، مما يعكس أهمية بناء منظومة تحليلية دقيقة تُتيح للشركة تحديد أولويات المخاطر بصورة علمية، تليه "مراقبة المخاطر" ($Sig = 4.573$ ، $T = 4.573$ ، $B = 0.198$ ، $0.000 = B$)، الذي يعكس دور المتابعة المستمرة في الحفاظ على فاعلية النظام. وأخيرًا جاء بُعد "تحديد المخاطر" ($B = 0.184$ ، $Sig = 4.216$ ، $T = 4.216$ ، $0.000 = T$)، ورغم أنه احتل المرتبة الأخيرة من حيث قوة التأثير، فإنه يظل ذا دلالة إحصائية، مما يُشير إلى أنه يُشكّل الأساس الذي تنطلق منه سائر العمليات، وأن تعزيزه قد يُمثّل فرصة لتحسين متكامل في منظومة إدارة المخاطر داخل الشركات. وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى (H1a):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد المخاطر على استمرارية التوريد وخفض التكاليف في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

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

جدول (4 - 9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحديد المخاطر على استمرارية التوريد وخفض التكاليف

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين					المتغير المستقل	المعاملات Coefficient			
استمرارية التوريد وخفض التكاليف	معامل الارتباط r	معامل التحديد ²R	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	تحديد المخاطر	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	0.681	0.464	1	332.148	0.000		0.624	0.034	0.681	18.225	0.000

للتحقق من هذه الفرضية، استُخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "تحديد المخاطر" باعتباره أحد أبعاد إدارة مخاطر سلسلة الإمداد على "استمرارية التوريد وخفض التكاليف". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 9)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.681$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.464$)، مما يُشير إلى أن (46.4%) من التباين في مستوى استمرارية التوريد وخفض التكاليف يُمكن تفسيره من خلال متغير تحديد المخاطر منفردًا، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (332.148) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يُعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.624$)، بقيمة ($T = 18.225$)، وهي أيضًا دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى تحديد المخاطر تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.624) في مستوى استمرارية التوريد وخفض التكاليف، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية (H1b):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \alpha \leq$) لتقييم المخاطر على استمرارية التوريد وخفض التكاليف في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

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

جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم المخاطر على استمرارية التوريد وخفض التكاليف

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين							المعاملات Coefficient			المتغير المستقل
استمرارية التوريد وخفض التكاليف	معامل الارتباط r	معامل التحديد ²R	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	تقييم المخاطر	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t	
	0.724	0.524	1	422.687	0.000		0.683	0.033	0.724	20.559	0.000	

تُشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط في الجدول (4 - 10) إلى أن معامل الارتباط بلغ ($r = 0.724$)، مما يعكس علاقة ارتباط موجبة قوية بين تقييم المخاطر واستمرارية التوريد وخفض التكاليف. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.524$)، أي أن (52.4%) من التباين في المتغير التابع يُمكن تفسيره من خلال متغير تقييم المخاطر منفردًا. وأظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة F بلغت (422.687) بمستوى دلالة ($Sig. = 0.000$)، مما يؤكد المعنوية الإحصائية للنموذج ككل.

وعلى مستوى معاملات الانحدار، بلغ معامل التأثير ($B = 0.683$) بقيمة ($T = 20.559$) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يعني أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى تقييم المخاطر تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.683) في مستوى المتغير التابع، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة (H1c):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \alpha \leq$) للتخفيف من المخاطر على استمرارية التوريد وخفض التكاليف في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

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

جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التخفيف من المخاطر على استمرارية التوريد وخفض التكاليف

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين							المعاملات Coefficient			المتغير المستقل
استمرارية التوريد وخفض التكاليف	معامل الارتباط r	معامل التحديد ²R	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	التخفيف من المخاطر	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t	
	0.752	0.565	1	499.126	0.000		0.721	0.032	0.752	22.341	0.000	

يتَّضح من الجدول (4 - 11) أن معامل الارتباط بين التخفيف من المخاطر واستمرارية التوريد وخفض التكاليف بلغ ($r = 0.752$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدًا بين المتغيرين، وتُعدّ هذه القيمة الأعلى بين أبعاد المتغير المستقل. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.565$)، مما يُشير إلى أن (56.5%) من التباين في مستوى المتغير التابع يُمكن تفسيره من خلال متغير التخفيف من المخاطر منفردًا. وأظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة F بلغت (499.126) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يُؤكد المعنوية الإحصائية للنموذج.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.721$) بقيمة ($T = 22.341$) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يعني أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى التخفيف من المخاطر تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.721) في مستوى استمرارية التوريد وخفض التكاليف، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة (H1d):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \alpha \leq$) لمراقبة المخاطر على استمرارية التوريد وخفض التكاليف في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

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

جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مراقبة المخاطر على استمرارية التوريد وخفض التكاليف

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين							المعاملات Coefficient			المتغير
استمرارية التوريد وخفض التكاليف	معامل الارتباط r	معامل التحديد ²R	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	مراقبة المخاطر	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t	
	0.698	0.487	1	364.729	0.000		0.654	0.034	0.698	19.098	0.000	

تُشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط في الجدول (4 - 12) إلى أن معامل الارتباط بلغ ($r = 0.698$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين مراقبة المخاطر واستمرارية التوريد وخفض التكاليف. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.487$)، أي أن (48.7%) من التباين في المتغير التابع يُمكن تفسيره من خلال متغير مراقبة المخاطر منفردًا. وأظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة F بلغت (364.729) بمستوى دلالة ($Sig. = 0.000$)، مما يؤكد المعنوية الإحصائية للنموذج ككل.

وعلى مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.654$) بقيمة ($T = 19.098$) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يعني أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى مراقبة المخاطر تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.654) في مستوى استمرارية التوريد وخفض التكاليف، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يُقدّم هذا الفصل خلاصة ما توصلت إليه الدراسة من نتائج في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي جُمعت من (386) مفردة من العاملين في إدارات سلاسل الإمداد والمشتريات والعمليات واللوجستيات في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، مع ربط هذه النتائج بما تناولته الأدبيات والدراسات السابقة، ثم يعرض جملة من التوصيات العملية التي يُقدّمها الباحث في ضوء ما توصل إليه.

2.5 نتائج الدراسة

كشفت نتائج التحليل الوصفي أن المستوى العام لتطبيق ممارسات إدارة مخاطر سلسلة الإمداد في شركات القطاع الخاص السعودي جاء مرتفعاً بمتوسط عام بلغ (4.03)، وهو ما يعكس نضجاً واضحاً في وعي هذه الشركات بأهمية بناء منظومة متكاملة لإدارة المخاطر، ويُعزى ذلك في تقدير الباحث إلى الانعكاسات المباشرة للاضطرابات العالمية المتعاقبة التي شهدتها الاقتصاد في السنوات الأخيرة، ولا سيما جائحة كوفيد-19 وما تلاها من تقلبات جيوسياسية، والتي أظهرت بوضوح هشاشة النماذج التقليدية القائمة على الكفاءة القصوى دون احتياطي كافٍ. ويتفق هذا التوجه مع ما أشار إليه Suresh وآخرون (2020) من أن الأحداث الكارثية باتت محفزاً مؤسسياً لبناء منظومات إدارة المخاطر، كما ينسجم مع ما تناوله عبدالله (٢٠٢٣) من أن الاضطرابات في سلاسل الإمداد العالمية دفعت الشركات إلى إعادة النظر في ممارساتها التقليدية.

وقد جاء بُعد "التخفيف من المخاطر" في المرتبة الأولى ضمن أبعاد المتغير المستقل بمتوسط بلغ (4.10)، وهي نتيجة يُفسرها الباحث بأن الشركات تُوجّه اهتمامها في المقام الأول نحو الاستراتيجيات التنفيذية ذات المخرجات الملموسة، من قبيل تنويع الموردين وبناء المخزون الاحتياطي والاتفاقيات المرنة، إذ إن هذه الاستراتيجيات تُقدّم للإدارة العليا مؤشرات واضحة على العائد من الاستثمار في منظومة المخاطر. وتتوافق هذه القراءة مع ما أشار إليه Can Saglam وآخرون (2021) من أن استراتيجيات التخفيف الاستباقية باتت تحتل مركز الصدارة في اهتمامات الشركات الصناعية، وتتسجم أيضاً مع طرح Ahmed

Huma & (2021) حول أهمية الجمع بين استراتيجيات الرقابة والتصنيع الرشيق بوصفهما ركيزتين للتخفيف الفاعل من المخاطر.

كما أظهرت النتائج أن بُعد "تقييم المخاطر" جاء في المرتبة الثانية بمتوسط (4.02)، ويعكس ذلك إدراك الشركات لأهمية تحويل المخاطر من قائمة استكشافية إلى منظومة مرتبة وفق أولويات محكمة، وهو ما يتسق مع تناول Yang وآخرون (2021) لبُعد التقييم بوصفه قدرة ديناميكية تُبنى بمرور الوقت، كما ينسجم مع ما طرحه Aljohani (2023) من أن التحول الرقمي وتوظيف التحليلات التنبؤية قد أعادا تشكيل ممارسات التقييم وحوّلها من ممارسة تقديرية إلى منظومة تحليلية دقيقة.

وأظهرت نتائج التحليل الوصفي للمتغير التابع أن مستوى تحقيق استمرارية التوريد وخفض التكاليف جاء مرتفعًا بمتوسط عام (4.01)، مع تفوّق واضح للفقرات المتعلقة بالالتزام بالجدول الزمنية للتسليم وانسيابية تدفق المدخلات، مما يُشير إلى أن الشركات تُحقّق نتائج ملموسة على مستوى استمرارية التوريد أكثر من مستوى خفض التكاليف. ويُعزى ذلك في تقدير الباحث إلى أن الأثر السعري لممارسات إدارة السلسلة يتحقق تدريجيًا ويستوجب زمنًا أطول لظهور نتائجه مقارنة بالأثر التشغيلي الفوري، وهو ما ينسجم مع طرح نوح (٢٠٢٥) حول أن خفض التكاليف عبر مدخل سلسلة القيمة يستلزم تحليلًا تراكميًا للأنشطة على مدى زمني ممتد، ويتسق أيضًا مع ما تناوله محمد وفريد (٢٠٢٥) من أن تحسين القدرة التنافسية عبر ممارسات السلسلة يمرّ بمراحل متدرجة قبل أن يظهر أثره الكامل في الأسواق.

وأكدت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا لإدارة مخاطر سلسلة الإمداد بأبعادها الأربعة مجتمعة على استمرارية التوريد وخفض التكاليف، حيث فسّرت الأبعاد الأربعة ما نسبته (71.8%) من التباين في المتغير التابع، وهي نسبة مرتفعة تُشير إلى القوة التفسيرية العالية للنموذج. ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعكس الترابط العضوي بين منظومة إدارة المخاطر والمخرجات التشغيلية والاقتصادية، إذ إن كل بُعد من الأبعاد الأربعة يُقدّم مساهمة متكاملة مع الأبعاد الأخرى، لتُنتج معًا منظومة قادرة على حماية السلسلة وضبط تكاليفها في آن واحد. وتتفق هذه النتيجة مع ما طرحه Rashid وآخرون (2024) حول أن إدارة مخاطر السلسلة تُشكّل الرابط المفصلي بين معالجة المعلومات والسلسلة الرقمية من جهة، ومرونة السلسلة من جهة أخرى، كما تتسجم مع ما تناوله Ivanov وآخرون (2025) من أن إدارة المخاطر ومرونة السلسلة تُشكّلان منظومة متكاملة لبناء القيمة في المنظمات المعاصرة.

وجاء بُعد "التخفيف من المخاطر" في المرتبة الأولى من حيث قوة الأثر على المتغير التابع ($B = 0.312^2 = 0.565$)، ويُفسّر الباحث ذلك بأن استراتيجيات التخفيف تُشكّل حلقة الوصل الأكثر مباشرة بين النشاط الإداري والمخرجات التشغيلية، فحين تُنوّع الشركة قاعدة مورديها وتبني اتفاقيات مرنة وتحفظ بمخزون احتياطي، تنعكس هذه الإجراءات مباشرة على استقرار التوريد وضبط التكاليف، دون الحاجة إلى وسائط تنظيمية معقدة. وتتوافق هذه القراءة مع طرح Azadegan وآخرون (2020) حول أن الترتيبات التنظيمية والقرارات الاستراتيجية المتخذة بالتنسيق مع شركاء السلسلة تُقدّم مساهمة مباشرة في احتواء الأضرار السمعية والتشغيلية، كما تتسق مع ما أشار إليه أحمد (٢٠٢٦) من أن استراتيجيات التخفيف تنعكس بصورة مباشرة على جودة المشاريع والمخرجات التشغيلية.

وحلّ بُعد "تقييم المخاطر" في المرتبة الثانية من حيث قوة الأثر ($B = 0.246^2 = 0.524$)، وهو ما يعكس أهمية جودة العمليات التحليلية في توجيه قرارات المعالجة، فكلما كانت الشركة أقدر على تقدير احتمالية المخاطر وحجم أثارها بدقة، ازدادت كفاءة القرارات المتخذة لمواجهتها، وانخفضت التكاليف المرتبطة بالاستجابات غير المدروسة. ويتسق ذلك مع ما تناوله Esenduran وآخرون (2022) من أن جودة التقييم تنعكس على العلاقات التعاقدية مع الموردين، ولا سيما فيما يتصل بشروط الدفع وإدارة السيولة، كما ينسجم مع طرح الحسني والخشالي (٢٠٢٢) حول أن التفكير الاستراتيجي في تقييم المخاطر ينظر إليها بوصفها مركّبات متشابكة قد تتفاعل لتُنتج آثارًا مضاعفة.

وجاء بُعد "مراقبة المخاطر" في المرتبة الثالثة ($B = 0.198^2 = 0.487$)، ويُفسّر الباحث ذلك بأن المراقبة المستمرة تُشكّل صمام أمان يضمن استدامة فاعلية المنظومة عبر الزمن، إذ إن غياب المراقبة يجعل خطط التخفيف عرضة للتقادم في ظل بيئة أعمال متغيرة. ويتوافق ذلك مع ما تناوله Guntuka وآخرون (2024) من أن المراقبة تكتسب أهمية خاصة في السلاسل ذات التعقيد العالي، وتنسجم مع طرح Ruamchart & Pongpreecha (2025) حول أن المراقبة الفعّالة تستوجب بناء منظومة مؤشرات أداء مخصصة تُقيس فاعلية الاستجابة والتعافي.

وجاء بُعد "تحديد المخاطر" في المرتبة الأخيرة من حيث قوة الأثر ($B = 0.184^2 = 0.464$)، رغم دلالاته الإحصائية القوية. ويُعزى ذلك في تقدير الباحث إلى أن تحديد المخاطر يُشكّل الحلقة الأولى في السلسلة، وأن أثره على المخرجات النهائية يمرّ عبر الأبعاد الأخرى (التقييم والتخفيف والمراقبة)، وليس أثرًا مباشرًا. غير أن ذلك لا ينفي مركزيته، إذ لا يمكن لأي عملية لاحقة أن تتجح ما لم يكن التحديد شاملاً

ودقيقًا. وينسجم ذلك مع طرح Ivanov وآخرون (2025) حول أن التحديد يستوجب مسحًا شاملاً لجميع حلقات السلسلة، ويتسق مع ما تناوله Rauniyar وآخرون (2023) من أن التحول الرقمي، ولا سيما تقنية سلسلة الكتل، قد أعاد تشكيل ممارسات التحديد وأتاح الشفافية اللازمة لرصد المخاطر في الوقت الفعلي.

كما كشفت مصفوفة الارتباط عن وجود علاقات ارتباطية موجبة قوية بين جميع أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، تراوحت بين (0.681) و(0.752)، مما يعكس التكامل والتشابك بين هذه الأبعاد، ويؤكد أن معالجة أيٍّ منها بمعزل عن الآخر لن تُنتج المخرجات المرجوة. ويتوافق ذلك مع الطرح الذي قدّمه الرواشدة والشورة (٢٠٢٢) حول أن إدارة مخاطر السلسلة تُشكّل عملية متكاملة تنعكس على مرونة السلسلة، وينسجم مع ما تناوله عبدالمعتمد وآخرون (٢٠٢٥) في القطاعات الحيوية من أن التطبيق المتكامل لمنظومة إدارة المخاطر يُشكّل شرطًا لتحقيق مستويات السلامة والاستمرارية المرجوة.

وفيما يخص المتغير التابع، برز البُعد المتعلق بضبط التكاليف بوصفه أكثر الجوانب التي تحتاج إلى تطوير، إذ جاءت الفقرات المرتبطة بتوظيف الأدوات المحاسبية الحديثة وتعزيز القدرة على المنافسة السعرية في مراتب متأخرة نسبيًا. ويُعزى ذلك في تقدير الباحث إلى أن كثيرًا من الشركات لا تزال تعتمد على الأدوات المحاسبية التقليدية في ضبط التكاليف، ولم تنفتح بعد على الأدوات الحديثة كمحاسبة استهلاك الموارد وتكاليف تدفق القيمة. وينسجم ذلك مع ما تناوله محمد (٢٠٢١) حول أن محاسبة استهلاك الموارد تُقدّم رؤية تحليلية دقيقة لا توفرها الأدوات التقليدية، ويتسق أيضًا مع طرح عبود وآخرون (٢٠٢٤) حول أن تقنية تكاليف تدفق القيمة تُشكّل نقلة نوعية في ضبط التكاليف تستدعي تبنّيًا مؤسسيًا وإعياً، وينسجم كذلك مع ما تناوله خضير (٢٠٢١) من أن توظيف الأدوات والنظم الحديثة يستلزم استثمارًا في التقنية والكوادر البشرية.

كما أظهرت النتائج أن استمرارية التوريد ترتبط ارتباطًا وثيقًا بجودة العلاقات مع الموردين وبناء الثقة المؤسسية عبر السلسلة، وهو ما ينسجم مع ما تناوله عثمان (٢٠٢٣) من أن تكامل سلسلة التوريد يتطلب ثقافة تنظيمية مشتركة بين الشركاء، ويتوافق مع طرح ثابت (٢٠٢٢) حول أن استقرار سلسلة الإمداد ينعكس مباشرة على الأداء المالي للشركات في القطاعات الحيوية. وأظهرت النتائج أيضًا أن الشركات التي تتبنى مدخل سلسلة القيمة في تحليل أنشطتها تُحقّق مستويات أعلى من الكفاءة، وهو ما ينسجم مع ما تناوله نوح (٢٠٢٥) من أن سلسلة القيمة تُتيح تفكيك الأنشطة وتحديد مصادر الهدر بدقة، ويتسق مع طرح خلف

وآخرون (٢٠٢٢) حول أن تحليل سلسلة التوريد يُشكّل أداة فاعلة للحد من مخاطر التكلفة في القطاعات ذات المشاريع الممتدة.

وفي السياق الأشمل، تبرز نتائج الدراسة بوصفها استجابة معرفية للتحوّلات التي تشهدها البيئة الاقتصادية والصناعية في المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030، إذ تسعى الشركات إلى بناء قدرات تنافسية تُمكنها من التوسع في الأسواق الإقليمية والدولية، مما يستوجب منظومات متطورة لإدارة المخاطر وضبط التكاليف. وينسجم ذلك مع ما تناوله علوان وآخرون (٢٠٢٥) من أن التحديات المرتبطة بالسلاسل الخضراء والاستدامة تُشكّل امتدادًا طبيعيًا لمنظومة إدارة المخاطر المعاصرة، كما يتسق مع طرح الفارسي وآخرون (٢٠٢٢) حول أن توظيف مفاهيم الموائى الذكية والتقنيات الحديثة يُشكّل ركيزة لاستدامة سلسلة التوريد.

كما تعكس النتائج أن التوجه نحو التحول الرقمي في إدارة المخاطر لا يزال في مراحله الأولى في كثير من الشركات، إذ حصلت الفقرات المتعلقة بتوظيف الأدوات التحليلية الحديثة على مراتب متأخرة نسبيًا في التحليل الوصفي. ويُفسّر الباحث ذلك بأن التحول الرقمي يستوجب استثمارات جوهريّة في البنية التحتية والكوادر البشرية، وهو ما قد يُشكّل تحديًا أمام كثير من الشركات المتوسطة. وينسجم ذلك مع ما تناوله حفصي وآخرون (٢٠٢٢) من التحديات المرتبطة بندرة الكفاءات المتخصصة وضعف الأنظمة المعلوماتية، ويتسق مع طرح ليشاني وآخرون (٢٠٢٢) حول تحديات إدارة سلاسل الإمداد في ظل الأزمات الكبرى وما تستجبه من قدرات تنظيمية وتقنية متطورة، فيما يفتح الرزني والزغول (٢٠٢٤) بابًا مكملاً حين يُشيران إلى الدور الذي تؤديه الحوكمة والمراجعة الداخلية في تعزيز فاعلية منظومات إدارة المخاطر.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما تقدّم، يُقدّم الباحث جملة من التوصيات العملية الموجهة إلى شركات القطاع الخاص السعودي وإلى الجهات ذات العلاقة، على النحو الآتي:

- ترسيخ ثقافة إدارة مخاطر سلسلة الإمداد بوصفها منظومة استراتيجية متكاملة على مستوى الإدارة العليا، من خلال إدماجها ضمن الخطط الاستراتيجية للشركة، وتخصيص لجان دائمة تُعنى بمتابعة أدائها وربطها بمؤشرات الأداء الشاملة.

- الاستثمار في تطوير قدرات الشركات في مجال تحديد المخاطر، عبر تبني أدوات تحليلية حديثة تشمل تحليل السيناريوهات، وتخطيط سلسلة الإمداد الشامل، واستحداث وظائف متخصصة في رصد المخاطر الناشئة.
- بناء منظومات تقييم متطورة تعتمد على معايير كمية دقيقة لتقدير احتمالية المخاطر وشدتها، وترتيبها وفق أولويات علمية، بحيث تُصبح مصفوفات المخاطر أداة تشغيلية دورية تُراجَع باستمرار.
- توسيع نطاق استراتيجيات التخفيف من خلال تنوع قواعد الموردين جغرافيًا وقطاعيًا، وبناء اتفاقيات إطارية مرنة، والحفاظ على مخزون احتياطي استراتيجي محسوب بعناية بحيث لا يُشكّل عبئًا اقتصاديًا مفرطًا.
- تفعيل أنظمة المراقبة الآنية للمخاطر عبر توظيف منصات معلوماتية متطورة تُتيح متابعة مؤشرات الخطر في الوقت الفعلي، وبناء لوحات معلومات إدارية تُقدّم للإدارة العليا رؤية شاملة للأداء.
- تعزيز التكامل بين إدارات سلسلة الإمداد والإدارات الأخرى في الشركة، ولا سيما إدارات المالية والعمليات والجودة، بحيث تُشكّل إدارة المخاطر ممارسة شاملة تعبر الحدود التنظيمية الداخلية.
- إدماج شركاء السلسلة الخارجيين (الموردين والموزعين) في منظومة إدارة المخاطر عبر بناء علاقات تشاركية طويلة الأمد، وتبادل المعلومات، وإجراء تدريبات مشتركة على السيناريوهات المحتملة.
- تبني الأدوات المحاسبية الحديثة لضبط التكاليف، ولا سيما محاسبة استهلاك الموارد، وتكاليف تدفق القيمة، والتكاليف على أساس الأنشطة، مع تخصيص برامج تأهيل للكوادر المحاسبية على هذه الأدوات.
- توظيف مدخل سلسلة القيمة في تحليل أنشطة الشركة، بحيث تُميّز بين الأنشطة المضيّفة للقيمة وغير المضيّفة لها، وتُوجّه الجهود نحو التخلص من الهدر وإعادة توزيع الموارد بصورة أكثر كفاءة.
- الاستثمار في التحول الرقمي لسلسلة الإمداد عبر تبني تقنيات سلسلة الكتل، وأنظمة التخطيط المتقدمة، والتحليلات التنبؤية، بما يُعزز الشفافية والاستجابة السريعة.
- الاهتمام بتنمية الكوادر البشرية العاملة في إدارات سلاسل الإمداد من خلال برامج تدريب متخصصة في إدارة المخاطر، وإتاحة فرص الحصول على الشهادات المهنية الدولية في هذا المجال.
- التوسع في إجراء اختبارات الضغط ومحاكاة السيناريوهات الطارئة بصورة دورية، لاختبار جاهزية السلسلة لمواجهة الأحداث الاستثنائية، وتحديث خطط الاستجابة في ضوء الدروس المستخلصة.

- تعزيز البُعد المستدام في إدارة سلسلة الإمداد عبر تبني الممارسات الخضراء، ودمج معايير الاستدامة في اختيار الموردين، وتقليل الأثر البيئي للعمليات اللوجستية بما يخدم استمرارية التوريد على المدى الطويل.
- إنشاء وحدات متخصصة داخل الشركات تُعنى بإدارة استمرارية الأعمال، وتربطها عضوياً بإدارات سلاسل الإمداد، بحيث تُشكّل منظومة موحدة تجمع بين البعدين الاستراتيجي والتشغيلي.
- تفعيل دور الحوكمة والمراجعة الداخلية في تعزيز منظومة إدارة المخاطر، من خلال بناء آليات رقابية مستقلة تُقيّم فاعلية المنظومة بصورة دورية وتُقدّم تقاريرها للإدارة العليا.
- توجيه الجهات الحكومية المعنية، ولا سيما وزارة التجارة والهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)، إلى تقديم برامج دعم فني وتدريبية متخصصة للشركات المتوسطة في مجال إدارة مخاطر سلاسل الإمداد.
- توسيع نطاق البحث العلمي في هذا الحقل عبر إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات وسيطة ومعدّلة إضافية، وتمتد لتشمل قطاعات متنوعة ومناطق جغرافية أوسع داخل المملكة العربية السعودية وخارجها.

Abstract

This study aimed to examine the impact of Supply Chain Risk Management, with its four dimensions (Risk Identification, Risk Assessment, Risk Mitigation, and Risk Monitoring), on Supply Continuity and Cost Reduction in private sector companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The researcher adopted the descriptive-analytical approach and employed a questionnaire as the primary data collection instrument. The questionnaire was distributed to a proportional stratified random sample of employees working in supply chain, procurement, operations, and logistics departments in large and medium-sized companies located in the major cities (Riyadh, Jeddah, and Dammam). A total of (386) valid questionnaires were retrieved for analysis. The instrument's validity and reliability were verified, with an overall Cronbach's Alpha coefficient of (0.941), indicating a high degree of reliability.

The findings revealed a high level of implementation of Supply Chain Risk Management practices, with an overall mean of (4.03), and a high level of achievement of Supply Continuity and Cost Reduction, with an overall mean of (4.01). Furthermore, the multiple regression analysis demonstrated a statistically significant positive impact of the combined dimensions of Supply Chain Risk Management on the dependent variable, as the four dimensions explained (71.8%) of the variance therein. The "Risk Mitigation" dimension exerted the strongest influence, followed by Risk Assessment, Risk Monitoring, and finally Risk Identification.

The researcher offered several recommendations, most notably: establishing a culture of risk management as an integrated strategic system, adopting modern cost accounting tools, enhancing the digital transformation of the supply chain, and building long-term collaborative relationships with supply chain partners.

Keywords: Supply Chain Risk Management, Risk Identification, Risk Assessment, Risk Mitigation, Risk Monitoring, Supply Continuity, Cost Reduction, Private Sector, Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

المراجع العربية

- أحمد، أيمن إبراهيم عبدالله. (2026). أثر إدارة المخاطر على جودة المشاريع الهندسية: المشاريع الهندسية في المملكة العربية السعودية نموذجاً. مجلة إدارة المخاطر والأزمات، مج7، ع1، 37 - 59. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1679684>
- ثابت، سهير. (2022). أثر إدارة سلسلة الإمداد الزراعية على الأداء المالي لشركات التصنيع الغذائي المصرية. المجلة العربية للإدارة، مج42، ع2، 57 - 77. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1287697>
- 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. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1264921>
- حفصي، أسماء، بن منصور، ملاك، و بن محمود، الحاج عرابة. (2022). أثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة في ظل جائحة كورونا: دراسة حالة شركة الطاسيلي للخدمات البترولية - منطقة إرارة 2 - حاسي مسعود (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1504874>
- خضير، شيماء ياس. (2021). استخدام الأدوات والنظم الحديثة في خفض التكاليف ودعم الميزة التنافسية. المجلة العراقية للبحوث الإنسانية والاجتماعية والعلمية، مج1، ع3، 408 - 424. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1697986>
- خلف، عيد محمود حميدة، محمد، أمل عبدالفضيل عطية، و أبو العزم، محمد عبدالله زكي. (2022). تحليل سلسلة التوريد كأداة للحد من مخاطر عقود التكلفة المستهدفة لقطاع البناء والتشييد في مصر: دراسة اختبارية. مجلة الدراسات والبحوث المحاسبية، ع1، 483 - 505. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1405322>
- الرزني، رائد محمد فالح، و الزغول، عمرو محمد. (2024). أثر الحوكمة في تحسين فاعلية إدارة المخاطر: الدور المعدل للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة).

<http://search.mandumah.com/Record/1580079>

- 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>

- عبدالله، محمد أمين حنفي. (2023). الاضطرابات في سلاسل الإمداد العالمية وأثرها على معدل التضخم. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج37، ع3 ، 141 - 205. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1505218>

- عبدالمعتمد، أحمد بدوي محمد، شهوان، تامر محمد حسن، و حجازي، جمال طاهر أبو الفتوح. (2025). أثر نظام إدارة المخاطر على مخاطر السلامة الجوية بالمطارات الدولية: دراسة تطبيقية على مطار القاهرة الدولي (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الزقازيق، الزقازيق. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1638839>

- عبود، علي رزوقي، الجابري، محمد ديوان شنيور، و الدعيمي، أحمد ناصر عباس. (2024). دور تقنيتي تكاليف تدفق القيمة والتحسين المستمر في تخفيض التكاليف. مجلة الدراسات المستدامة، مج6، ملحق ، 2407 - 2431. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1468226>

- عثمان، عبدالرحمن عثمان عبدالرحمن. (2023). تكامل سلسلة التوريد: دراسة ارتباطية للثقافة التنظيمية وأداء الشركة. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج37، ع3 ، 869 - 943. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1505424>

- علوان، حميد جاسم، رستم، فوزي علاوي، و حمود، حسين جبر. (2025). إدارة سلسلة التوريد الخضراء: التحديات والفرص في الاقتصاد المالي في العراق. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج17، ع1 ، 290 - 306. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1587480>

- الفارسي، عز الدين سعيد إبراهيم، المسماري، هبة الله محمد، و حافظ، أحمد إسماعيل أحمد. (2022). أثر تطبيق مفهوم الموانئ الذكية على استدامة سلسلة التوريد: دراسة حالة المنطقة الحرة بمصراتة - دولة ليبيا. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج13، ع4 ، 640 - 693. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1376528>
- ليشاني، ملاك، عرشوش، أمينة، و الطيب، دويس محمد. (2022). أثر مخاطر إدارة سلاسل الإمداد على المؤسسات الجزائرية في ظل جائحة Covid-19: دراسة عينة من مؤسسات الجنوب الشرقي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1651789>
- محمد، محمد خضر. (2021). أثر محاسبة استهلاك الموارد في خفض التكاليف: دراسة حالة في مجزرة دواجن الاعتماد / أبريل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج17، ع54 ، 1 - 18. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1204840>
- محمد، محمد عيد إسماعيل، و فريد، أسامة محمود. (2025). أثر تطبيق مفاهيم سلاسل الإمداد على تحسين القدرة التنافسية بالتطبيق على الشركات العاملة في مجال الأجهزة المنزلية الكهربائية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع3 ، 1281 - 1312. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1636648>
- نوح، محمد صلاح محمد. (2025). سلسلة القيمة ودورها في خفض التكاليف: دراسة ميدانية على مصنعي سكر كنانة وشركة مطاحن فضل تور الدبة للغلال. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مج12، ع2 ، 263 - 279. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1663932>

المراجع الأجنبية

- Ahmed, W., & Huma, S. (2021). Impact of lean and agile strategies on supply chain risk management. Total quality management & business excellence, 32(1-2), 33-56.
- Ahmed, W., & Huma, S. (2021). Impact of lean and agile strategies on supply chain risk management. Total quality management & business excellence, 32(1-2), 33-56.
- Aljohani, A. (2023). Predictive analytics and machine learning for real-time supply chain risk mitigation and agility. Sustainability, 15(20), 15088.
- Azadegan, A., Syed, T. A., Blome, C., & Tajeddini, K. (2020). Supply chain involvement in business continuity management: effects on reputational and operational damage

- containment from supply chain disruptions. *Supply Chain Management: An International Journal*, 25(6), 747-772
- Can Saglam, Y., Yildiz Çankaya, S., & Sezen, B. (2021). Proactive risk mitigation strategies and supply chain risk management performance: an empirical analysis for manufacturing firms in Turkey. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(6), 1224-1244. ●
- Esenduran, G., Gray, J. V., & Tan, B. (2022). A dynamic analysis of supply chain risk management and extended payment terms. *Production and Operations Management*, 31(3), 1394-1417. ●
- Guntuka, L., Corsi, T. M., & Cantor, D. E. (2024). Recovery from plant-level supply chain disruptions: supply chain complexity and business continuity management. *International Journal of Operations & Production Management*, 44(1), 1-31. ●
- Ivanov, D., Tsipoulanidis, A., & Schönberger, J. (2025). Supply chain risk management and resilience. In *Global supply chain and operations management: A decision-oriented introduction to the creation of value* (pp. 497-537). Cham: Springer Nature Switzerland. ●
- Rashid, A., Rasheed, R., Ngah, A. H., Pradeepa Jayaratne, M. D. R., Rahi, S., & Tunio, M. N. (2024). Role of information processing and digital supply chain in supply chain resilience through supply chain risk management. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 17(2), 429-447. ●
- Rashid, A., Rasheed, R., Ngah, A. H., Pradeepa Jayaratne, M. D. R., Rahi, S., & Tunio, M. N. (2024). Role of information processing and digital supply chain in supply chain resilience through supply chain risk management. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 17(2), 429-447. ●
- Rauniyar, K., Wu, X., Gupta, S., Modgil, S., & Lopes de Sousa Jabbour, A. B. (2023). Risk management of supply chains in the digital transformation era: contribution and challenges of blockchain technology. *Industrial management & data systems*, 123(1), 253-277. ●
- Ruamchart, B., & Pongpreecha, A. (2025). SUPPLY CHAIN RISK MANAGEMENT AND BUSINESS CONTINUITY: AN EMPIRICAL INVESTIGATION IN THAI INDUSTRY. *LogForum*, 21(4). ●
- Suresh, N. C., Sanders, G. L., & Braunscheidel, M. J. (2020). Business continuity management for supply chains facing catastrophic events. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 129-138. ●
- Yang, J., Xie, H., Yu, G., & Liu, M. (2021). Antecedents and consequences of supply chain risk management capabilities: an investigation in the post-coronavirus crisis. *International Journal of Production Research*, 59(5), 1573-1585. ●

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر إدارة مخاطر سلسلة الإمداد على استمرارية التوريد وخفض التكاليف: دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

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

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

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

☐ أنثى

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر

☐ من 30 - 40 سنة

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل

☐ من 50 سنة فأكثر

☐ 40 - 50 سنة

☐ بكالوريوس

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم

☐ دكتوراه

☐ ماجستير

☐ من 5 - 10 سنوات

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل

☐ أكثر من 15 سنة

☐ من 10 - 15 سنة

☐ مدير قسم

5- المسمى الوظيفي ☐ مدير إدارة

☐ موظف تنفيذي

☐ مشرف

☐ تجاري

☐ صناعي

6- القطاع

☐ خدمي

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: إدارة مخاطر سلسلة الإمداد، ضع إشارة () في المربع المناسب لاختيارك:

المحور	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تحديد المخاطر					
تعتمد الشركة منهجية منظمة لرصد المخاطر المحتملة في سلسلة الإمداد بصورة دورية.					
تحرص الشركة على تحديد مصادر المخاطر الداخلية والخارجية التي قد تؤثر في انسيابية التوريد.					
توظف الشركة أدوات تحليلية حديثة (مثل تحليل السيناريوهات) لاستكشاف المخاطر الكامنة.					
تشجع الشركة العاملين على الإبلاغ عن أي مخاطر ناشئة قد تواجه سلسلة الإمداد.					
تقييم المخاطر					
تقدر الشركة احتمالية حدوث كل خطر تم تحديده في سلسلة الإمداد.					
تقيم الشركة حجم الأثر المتوقع لكل خطر على استمرارية العمليات.					
ترتب الشركة المخاطر وفق أولوياتها بناءً على منهجية علمية واضحة.					
تعتمد الشركة على أدوات كمية لتحليل المخاطر وتقييمها بدقة.					
التخفيف من المخاطر					
تتبنى الشركة استراتيجيات وقائية للحد من المخاطر قبل وقوعها.					

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تعتمد الشركة على تنوع مصادر التوريد لتقليل الاعتماد على مورد واحد.
					تحتفظ الشركة بمخزون احتياطي استراتيجي لمواجهة الاضطرابات الطارئة.
					تُبرم الشركة اتفاقيات مرنة مع الموردين تسمح بتعديل الكميات وأوقات التسليم.
مراقبة المخاطر					
					تتابع الشركة المخاطر المحددة بصورة دورية ومنتظمة.
					تُحدّث الشركة خطط الاستجابة للمخاطر وفقًا للمستجدات في بيئة الأعمال.
					تعتمد الشركة على مؤشرات أداء واضحة لقياس فاعلية إدارة المخاطر.
					توظّف الشركة نظم معلومات تُتيح المراقبة الآنية للمخاطر.

❁ المحور الثاني: استمرارية التوريد وخفض التكاليف، ضع إشارة () في المربع المناسب لاختيارك:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	البعد
					تحافظ الشركة على انسيابية تدفق المدخلات من الموردين دون انقطاع.
					تلتزم الشركة بالجداول الزمنية لتسليم المنتجات والخدمات لعملائها.
					تتمتع الشركة بقدرة عالية على استئناف عملياتها بعد الاضطرابات.
					تُحقّق الشركة استقرارًا في مصادر التوريد على المدى الطويل.
					تُوظّف الشركة أدوات محاسبية حديثة لضبط التكاليف على مستوى الأنشطة.
					تعمل الشركة على تقليل الأنشطة غير المضيّفة للقيمة في عملياتها.
					تُحقّق الشركة انخفاضًا مستمرًا في تكاليفها التشغيلية دون المساس بالجودة.
					تتبنى الشركة فلسفة التحسين المستمر في إدارة تكاليفها.
					تُحقّق الشركة توازنًا فاعلاً بين استمرارية التوريد وضبط التكاليف.
					تُعزّز ممارسات إدارة السلسلة قدرة الشركة على المنافسة السعرية.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management



Department of risk management

**The impact of supply chain risk management on
supply continuity and cost reduction: A field study on
private sector companies in the Kingdom of Saudi
Arabia**

Prepared by:

Main supervisor/

Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Second supervisor/

Dr. Fayez Jarad

1448 – 2026