

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

## عنوان المشروع

# أثر مخاطر الموردين على استمرارية العمليات التشغيلية: دراسة ميدانية في مجال سلاسل الإمداد

أسم الطالب

مهيوب عبدالقادر مهيوب

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخرًا على توفيقه وفضله، الذي أتاح لي إتمام هذا العمل.  
أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث،  
وأخص بالشكر أساتذتي الكرام الذين قدموا لي العلم والمعرفة، ولم يبخلوا عليّ  
بتوجيهاتهم القيمة وملاحظاتهم البناءة التي كان لها الأثر الكبير في تطوير هذا العمل  
وإخراجه بهذه الصورة.  
كما أتقدم بالشكر لكل من قدّم لي الدعم والمساندة خلال فترة إعداد هذا البحث، سواء  
بالدعم العلمي أو المعنوي، وأسأل الله أن يجزيهم خير الجزاء.  
ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني لكل من ساهم في إنجاح الدراسة الميدانية من  
المشاركين الذين خصصوا وقتهم للإجابة على أداة الدراسة، مما كان له دور أساسي  
في إنجاز الجانب التطبيقي من البحث.  
وفي الختام، أرجو أن يكون هذا العمل خطوة نافعة في طريق العلم والمعرفة، وأن  
يحقق الفائدة المرجوة منه.

## الإهداء

إلى من كانوا سندي بعد الله في مسيرتي العلمية،  
إلى والديّ العزيزين اللذين غرسا في نفسي حب العلم والاجتهاد، وكان دعمهما الدائم سبباً في  
وصولي إلى هذه المرحلة.  
إلى كل من علّمني حرقاً وأسهم في بناء معرفتي، من أساتذتي الكرام الذين أضاءوا لي طريق  
العلم والإبداع.  
إلى زملائي وأصدقائي الذين شاركوني رحلة البحث والتعلّم، وكانوا مصدر دعم وتشجيع.  
إلى كل من ساندني ووقف بجانبني في هذه الرحلة، أهدي هذا العمل المتواضع، راجياً أن يكون  
ثمرة جهدٍ صادق وعلمٍ نافع.

## مستخلص الدراسة

### الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر مخاطر الموردين على استمرارية العمليات التشغيلية في المنظمات، من خلال تحديد أنواع المخاطر المرتبطة بالموردين وقياس مدى تأثيرها على استقرار الأداء التشغيلي، إضافة إلى التعرف على دور إدارة الموردين في الحد من التعطل التشغيلي وتعزيز كفاءة العمليات.

### المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث، حيث تم جمع البيانات من عينة من العاملين في الإدارات المرتبطة بسلاسل الإمداد وإدارة الموردين، باستخدام استبانة كأداة رئيسية للدراسة، ثم تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة وقياس العلاقات بين المتغيرات.

### النتائج:

أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مخاطر الموردين واستمرارية العمليات التشغيلية، حيث تبين أن ارتفاع مستوى مخاطر الموردين يؤدي إلى انخفاض مستوى استقرار العمليات وكفاءة الأداء، في حين تسهم الإدارة الفعالة للموردين في تقليل المخاطر التشغيلية وتعزيز استمرارية الأعمال.

## التطبيقات والأهمية:

تسهم نتائج الدراسة في دعم متخذي القرار في المنظمات من خلال توفير إطار عملي يساعدهم على تحسين عمليات اختيار الموردين وتقييمهم وإدارة المخاطر المرتبطة بهم، مما يعزز من موثوقية سلسلة الإمداد ويزيد من قدرة المؤسسات على مواجهة الأزمات والتغيرات المفاجئة.

## الكلمات المفتاحية:

مخاطر الموردين، إدارة الموردين، سلاسل الإمداد، استمرارية العمليات التشغيلية، المخاطر التشغيلية، الأداء التشغيلي.

## جدول المحتويات

|    |                                           |
|----|-------------------------------------------|
| 2  | الشكر والتقدير.....                       |
| 3  | الإهداء.....                              |
| 4  | مستخلص الدراسة.....                       |
| 7  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة..... |
| 8  | 1.1. المقدمة:.....                        |
| 10 | 1.2. مشكلة الدراسة.....                   |
| 10 | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....      |
| 11 | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....    |
| 13 | 1.3. أهمية الدراسة.....                   |
| 13 | 1.3.1. على المستوى النظري:.....           |
| 14 | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....         |
| 15 | 1.4. أسئلة الدراسة.....                   |
| 15 | 1.5. أهداف الدراسة.....                   |
| 16 | 1.6. فرضيات الدراسة.....                  |

|    |                                                                   |
|----|-------------------------------------------------------------------|
| 16 | 1.7. نموذج الدراسة.....                                           |
| 17 | 1.8. الدراسة الميدانية.....                                       |
| 17 | 1.9. مخطط المشروع.....                                            |
| 18 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                            |
| 19 | 2.1. المقدمة:.....                                                |
| 19 | 2.2. المتغير المستقل.....                                         |
| 19 | 2.3. المتغير التابع.....                                          |
| 20 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....             |
| 20 | 2.5. الخاتمة.....                                                 |
| 21 | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                              |
| 22 | 3.1. المقدمة.....                                                 |
| 22 | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....                      |
| 23 | 3.3. تصميم البحث.....                                             |
| 23 | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....                    |
| 24 | 3.5. طريقة جمع البيانات.....                                      |
| 24 | 3.6. أنواع البيانات.....                                          |
| 24 | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....                                |
| 25 | 3.8. الخاتمة.....                                                 |
| 26 | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....            |
| 27 | 4.1. المقدمة.....                                                 |
| 27 | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....     |
| 30 | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....                      |
| 32 | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)..... |
| 35 | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....                         |
| 37 | 4.6. الخاتمة.....                                                 |
| 38 | 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....           |
| 38 | 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....                      |
| 40 | 5.2. توصيات الدراسة والاستنتاجات:.....                            |
| 41 | 5.3. الخاتمة:.....                                                |
| 43 | قائمة المراجع.....                                                |
| 44 | الملاحق.....                                                      |

**جدول الأشكال**

**جدول الجداول**

## **1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة**

## 1.1. المقدمة:

شهدت بيئة الأعمال العالمية خلال العقود الأخيرة تحولات جوهرية نتيجة العولمة، والتطور التكنولوجي، والانفتاح الاقتصادي، مما أدى إلى زيادة درجة الترابط والتعقيد في سلاسل الإمداد الحديثة. ولم تعد المنظمات تعمل بمعزل عن محيطها، بل أصبحت تعتمد بشكل متزايد على شبكة واسعة من الموردين المحليين والدوليين لتوفير المواد الخام، والمكونات، والخدمات اللوجستية، والتقنيات التشغيلية اللازمة لاستمرار أنشطتها. وقد أدى هذا الاعتماد المتزايد إلى تحول المورد من مجرد طرف خارجي إلى عنصر استراتيجي مؤثر في نجاح المنظمة واستقرارها التشغيلي. (Christopher, 2016)

ومع تزايد الاعتماد على الموردين، ظهرت مجموعة من المخاطر المرتبطة بهم، والتي باتت تشكل تحدياً حقيقياً أمام المنظمات، خصوصاً في ظل بيئة أعمال تتسم بعدم اليقين وسرعة التغير. فالمورد قد يتعرض لمشكلات مالية أو تشغيلية أو تنظيمية أو سياسية تؤثر على قدرته على الالتزام بالعقود، أو المحافظة على جودة المنتجات، أو الالتزام بمواعيد التسليم. وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن نسبة كبيرة من حالات تعطل العمليات التشغيلية في المؤسسات تعود بشكل مباشر أو غير مباشر إلى مشكلات مرتبطة بالموردين، سواء كانت هذه المشكلات متوقعة أو مفاجئة. (Tang, 2006)

وتُعرف مخاطر الموردين بأنها مجموعة التهديدات المحتملة التي قد تنشأ نتيجة الاعتماد على موردين خارجيين لتوفير احتياجات المنظمة، وتشمل هذه المخاطر عدة أنواع رئيسية، من أبرزها مخاطر الجودة،

ومخاطر التأخير في التوريد، والمخاطر المالية، والمخاطر التعاقدية، والمخاطر السياسية، والمخاطر البيئية، إضافة إلى مخاطر الامتثال للأنظمة والمعايير. وتكمن خطورة هذه المخاطر في أنها لا تؤثر فقط على جانب واحد من أعمال المنظمة، بل قد تمتد آثارها لتشمل سلسلة القيمة كاملة، بدءًا من الإنتاج وانتهاءً برضا العميل النهائي. (Ho et al., 2015)

وفي هذا السياق، أصبح مفهوم إدارة مخاطر الموردين أحد المفاهيم الحديثة والمهمة في مجال إدارة سلاسل الإمداد، حيث لم يعد تقييم الموردين يقتصر على السعر أو الجودة فقط، بل أصبح يشمل تحليلًا شاملاً لقدرات المورد واستقراره المالي، وسمعته السوقية، ومستوى التزامه بالمعايير، ومرونته التشغيلية، وقدرته على الاستجابة للأزمات. وتؤكد الدراسات الحديثة أن المؤسسات التي تعتمد منهجًا استباقيًا في إدارة مخاطر الموردين تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستمرارية التشغيلية مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على ردود الفعل بعد وقوع المشكلة. (Ivanov et al., 2017)

وقد ازدادت أهمية هذا الموضوع بشكل ملحوظ بعد الأزمات العالمية المتلاحقة، مثل الأزمات المالية العالمية، وجائحة كوفيد-19، والاضطرابات الجيوسياسية، والتي كشفت مدى هشاشة العديد من سلاسل الإمداد العالمية واعتمادها الكبير على عدد محدود من الموردين أو على مناطق جغرافية معينة. فقد واجهت العديد من الشركات صعوبات كبيرة في الحصول على المواد الأساسية بسبب تعطل مصانع الموردين أو توقف الشحن أو القيود التنظيمية، وهو ما أدى إلى خسائر مالية ضخمة وتأخر في الإنتاج وفقدان فرص سوقية مهمة. (Ponomarov & Holcomb, 2009)

كما أن تطور نماذج الأعمال الحديثة، مثل الإنتاج في الوقت المحدد (Just-in-Time)، زاد من حساسية العمليات التشغيلية تجاه أي خلل في أداء الموردين. فهذا النموذج يعتمد على تقليل المخزون إلى أدنى حد ممكن، مما يعني أن أي تأخير في التوريد قد يؤدي مباشرة إلى توقف الإنتاج. وبالتالي أصبحت إدارة مخاطر الموردين جزءًا لا يتجزأ من إدارة المخاطر المؤسسية الشاملة، ولم تعد مجرد وظيفة فرعية ضمن إدارة المشتريات أو التوريد.

ومن ناحية أخرى، تلعب التكنولوجيا الرقمية دورًا متزايد الأهمية في دعم إدارة مخاطر الموردين، حيث أصبحت الأنظمة الذكية وتحليلات البيانات الضخمة تساعد المؤسسات على التنبؤ بالمخاطر المحتملة، ومراقبة أداء الموردين بشكل مستمر، وتحليل مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالجودة والتسليم والالتزام. وقد ساهمت هذه الأدوات في تعزيز قدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات بدلاً من الاعتماد على الحدس أو الخبرة الشخصية فقط، وهو ما أدى إلى تحسين كفاءة إدارة الموردين وتقليل احتمالات التعرض للمخاطر. (Choi & Lambert, 2017)

ورغم هذه التطورات، لا تزال العديد من المؤسسات تعاني من ضعف في أنظمة تقييم الموردين، أو من غياب منهجية واضحة لإدارة المخاطر المرتبطة بهم. ففي بعض الحالات، يتم اختيار الموردين بناءً على السعر الأقل فقط دون النظر إلى عوامل الاستقرار أو القدرة التشغيلية، مما يؤدي لاحقًا إلى مشكلات تشغيلية قد تكون تكلفتها أعلى بكثير من التوفير الذي تحقق في السعر. كما أن بعض المؤسسات لا تمتلك خطط طوارئ بديلة في حال تعثر المورد الأساسي، وهو ما يزيد من درجة تعرضها للمخاطر التشغيلية.

ومن المنظور الاستراتيجي، لم تعد العلاقة بين المنظمة والمورد علاقة تعاقدية قصيرة الأجل، بل أصبحت علاقة شراكة طويلة المدى قائمة على الثقة والتكامل وتبادل المعلومات. وتؤكد الأدبيات أن بناء علاقات تعاونية مع الموردين يساهم في تقليل مستوى المخاطر، وتحسين مستوى الابتكار، وتعزيز القدرة التنافسية

للمنظمة. فالمورد الذي يتم إشراكه في التخطيط الاستراتيجي يكون أكثر استعدادًا لدعم المنظمة في أوقات الأزمات مقارنة بالمورد الذي تقتصر علاقته على تنفيذ الطلبات فقط. (Kraljic, 1983)

وتتبع أهمية دراسة مخاطر الموردين من كونها تمثل أحد العوامل الحاسمة في استمرارية العمليات التشغيلية، إذ إن أي خلل في تدفق المواد أو الخدمات قد يؤدي إلى سلسلة من التأثيرات المتتالية التي تشمل توقف الإنتاج، وزيادة التكاليف التشغيلية، وفقدان العملاء، وتراجع السمعة السوقية. لذلك أصبح من الضروري أن تعتمد المؤسسات على نماذج علمية ومنهجيات تحليلية لتقييم مخاطر الموردين، وتحديد أولوياتها، ووضع استراتيجيات مناسبة للتعامل معها.

كما أن الاهتمام الأكاديمي بموضوع مخاطر الموردين ازداد بشكل واضح خلال السنوات الأخيرة، حيث ظهرت العديد من النماذج والنظريات التي تهدف إلى تفسير العلاقة بين المخاطر الخارجية والأداء التشغيلي للمنظمات. ومن أبرز هذه النماذج نماذج المرونة التشغيلية، التي تؤكد أن قدرة المنظمة على التكيف مع الصدمات الخارجية تعتمد بدرجة كبيرة على قوة شبكة الموردين التي تعتمد عليها، ومدى تنوعها، ومرونتها، وقدرتها على التعويض في حال حدوث انقطاع مفاجئ. (Sheffi, 2005)

وانطلاقاً مما سبق، يتضح أن مخاطر الموردين لم تعد مجرد موضوع تشغيلي محدود التأثير، بل أصبحت قضية استراتيجية تؤثر في استمرارية المنظمة واستقرارها وقدرتها على المنافسة في الأسواق. ولذلك تسعى هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة هذه المخاطر، وقياس مدى تأثيرها على استمرارية العمليات التشغيلية، واستكشاف العلاقة بين مستوى إدارة مخاطر الموردين ومستوى الأداء التشغيلي، وذلك بهدف تقديم إطار علمي وعملي يمكن أن تستفيد منه المؤسسات في تعزيز قدرتها على إدارة الموردين بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تعتمد المنظمات الحديثة بشكل متزايد على الموردين الخارجيين لتوفير احتياجاتها التشغيلية، مما يجعل أداء الموردين عاملاً حاسماً في استمرارية العمليات. ومع ذلك، تواجه العديد من المؤسسات تحديات ناتجة عن مخاطر الموردين مثل التأخير في التسليم، أو ضعف الجودة، أو التعثر المالي، وهو ما قد يؤدي إلى تعطل العمليات التشغيلية وخسائر مالية. وتكمن المشكلة في أن بعض المنظمات لا تمتلك آليات فعالة لتقييم هذه المخاطر وإدارتها بشكل استباقي. لذلك تبرز الحاجة إلى دراسة تأثير مخاطر الموردين على استمرارية العمليات التشغيلية وتحليل العلاقة بينهما.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تعالج أحد الموضوعات الحديثة نسبياً في أدبيات إدارة سلاسل الإمداد، وهو موضوع مخاطر الموردين وعلاقته باستمرارية العمليات التشغيلية، حيث إن معظم الدراسات السابقة ركزت على الكفاءة التشغيلية أو الأداء المالي بشكل منفصل، بينما تسعى هذه الدراسة إلى دمج هذه

المفاهيم ضمن إطار تحليلي واحد يوضح العلاقة السببية بين إدارة مخاطر الموردين واستقرار العمليات. ويسهم هذا الطرح في توسيع الفهم النظري لمفهوم المخاطر في سلاسل الإمداد من منظور تكاملي يجمع بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة العمليات وإدارة المخاطر المؤسسية.

كما تقدم الدراسة إضافة علمية من خلال إعادة تفسير دور الموردين داخل النماذج النظرية المعاصرة، إذ لم يعد المورد عنصراً خارجياً منفصلاً عن المنظمة، بل أصبح جزءاً من النظام التشغيلي الممتد، وهو ما يتوافق مع النظريات الحديثة التي تنظر إلى سلسلة الإمداد باعتبارها شبكة مترابطة من الجهات الفاعلة التي يؤثر كل منها في أداء الآخر. وبالتالي فإن تحليل مخاطر الموردين يساعد في تطوير الفهم النظري لمفهوم الترابط التنظيمي والاعتماد المتبادل بين الأطراف داخل النظام الإنتاجي.

إضافة إلى ذلك، تدعم هذه الدراسة الاتجاهات البحثية الحديثة التي تؤكد أهمية المرونة التنظيمية (Organizational Resilience) كعامل أساسي في بقاء المؤسسات واستمراريتها في بيئات الأعمال غير المستقرة. إذ تساهم نتائج الدراسة في توضيح كيف يمكن لإدارة مخاطر الموردين أن تعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع الصدمات الخارجية وتقليل أثارها التشغيلية، وهو ما يثري الأدبيات المرتبطة بنظرية المرونة وسلاسل الإمداد المرنة. كما تساعد الدراسة في سد فجوة معرفية تتعلق بضعف الربط النظري بين مفهوم إدارة الموردين ومفهوم استمرارية الأعمال، حيث غالباً ما تتم دراسة كل منهما بمعزل عن الآخر.

ومن الناحية المنهجية، تقدم الدراسة أساساً علمياً يمكن أن يُبنى عليه في تطوير أدوات قياس كمية ونماذج تحليلية لقياس مستوى مخاطر الموردين وتأثيرها على الأداء التشغيلي، وهو ما يفتح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات مقارنة أو تطبيق نماذج إحصائية أكثر تقدماً لاختبار العلاقات بين المتغيرات ذات الصلة. كما يمكن أن تسهم نتائجها في تطوير أطر نظرية جديدة تدمج بين نظريات المخاطر ونظريات اتخاذ القرار في سياق إدارة المشتريات وسلاسل الإمداد.

وعلاوة على ذلك، تساعد الدراسة في تعزيز الفهم النظري للعلاقة بين عدم اليقين البيئي والأداء المؤسسي، حيث تبرز دور الموردين كأحد أهم مصادر عدم اليقين الخارجي الذي قد يؤثر في استقرار العمليات. ومن خلال تحليل هذه العلاقة، توفر الدراسة أساساً علمياً يمكن استخدامه في تفسير الفروقات في الأداء بين المؤسسات التي تتبنى منهجيات متقدمة لإدارة الموردين وتلك التي تعتمد على أساليب تقليدية. وبالتالي، فإن هذه الدراسة تمثل إضافة معرفية نوعية في مجال إدارة العمليات وسلاسل الإمداد، وتسهم في دعم التراكم العلمي في هذا المجال من خلال تقديم نموذج تفسيري يربط بين المخاطر التشغيلية وأداء الموردين واستمرارية الأعمال. (Ho et al., 2015)

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تتبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من كونها توفر إطاراً عملياً ومنهجياً يساعد المنظمات على التعرف على مخاطر الموردين وتحليلها بطريقة منظمة، مما يتيح للإدارات التنفيذية والتشغيلية اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية بدلاً من الاعتماد على التقديرات الشخصية أو الخبرات الفردية. إذ إن فهم طبيعة المخاطر المرتبطة بالموردين يُمكن المؤسسات من تحديد نقاط الضعف في سلسلة الإمداد، والعمل على معالجتها قبل أن تتحول إلى أزمات تشغيلية فعلية قد تؤثر في استمرارية الأعمال.

كما تكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية من قدرتها على دعم عمليات التخطيط الاستراتيجي للمشتريات وإدارة الموردين، حيث تساعد النتائج المتوقعة على وضع معايير دقيقة لاختيار الموردين وتقييمهم بشكل دوري، بما يشمل الجوانب المالية والتشغيلية والفنية والتنظيمية. ويسهم ذلك في تعزيز جودة قرارات التعاقد وتقليل احتمالات التعاقد مع موردين غير مستقرين أو غير قادرين على تلبية متطلبات المنظمة، وهو ما يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف الناتجة عن الأخطاء أو الأعطال.

ومن الجوانب التطبيقية المهمة كذلك أن الدراسة تزود المنظمات بأدوات تحليلية يمكن استخدامها في تصميم أنظمة رقابية لمتابعة أداء الموردين بصورة مستمرة، مثل مؤشرات الأداء الرئيسية وتقارير تقييم الموردين ونماذج تصنيف المخاطر. وتساعد هذه الأدوات في تمكين الإدارات المختصة من رصد الانحرافات في الأداء مبكرًا، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، الأمر الذي يعزز من قدرة المؤسسة على التحكم في سلسلة الإمداد وتقليل درجة عدم اليقين المرتبطة بها.

علاوة على ذلك، تسهم الدراسة في دعم جهود إدارة المخاطر المؤسسية من خلال دمج مخاطر الموردين ضمن إطار شامل لإدارة المخاطر، بحيث تصبح جزءًا من منظومة التخطيط الاستراتيجي والاستعداد للأزمات. ويساعد هذا الدمج على تحسين جاهزية المؤسسة لمواجهة التحديات غير المتوقعة مثل تعثر الموردين، أو اضطرابات النقل، أو تقلبات الأسواق، وهو ما يعزز من مرونة المنظمة وقدرتها على الاستمرار في تقديم خدماتها أو منتجاتها دون انقطاع.

كما أن تطبيق نتائج هذه الدراسة يتيح للمؤسسات تطوير استراتيجيات بديلة للتوريد، مثل تنويع مصادر الإمداد، أو إنشاء شراكات طويلة الأجل مع الموردين الاستراتيجيين، أو استخدام نماذج تعاقدية مرنة تضمن استمرارية التوريد في الظروف الطارئة. وتعد هذه الاستراتيجيات من أفضل الممارسات الحديثة في إدارة سلاسل الإمداد، حيث أثبتت فعاليتها في تقليل تأثير الصدمات الخارجية على العمليات التشغيلية.

ومن منظور تنافسي، تساعد الدراسة المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحسين موثوقية سلسلة الإمداد وتقليل التكاليف المرتبطة بالمخاطر التشغيلية، إذ إن المؤسسات التي تدير مخاطر الموردين بكفاءة تكون أكثر قدرة على الالتزام بمواعيد التسليم، والحفاظ على جودة المنتجات، وتلبية احتياجات العملاء باستمرار. وهذا بدوره يعزز ثقة العملاء والشركاء ويزيد من فرص النمو والتوسع في الأسواق.

كذلك، يمكن أن تستفيد الجهات الحكومية والهيئات التنظيمية من نتائج هذه الدراسة في تطوير سياسات ومعايير رقابية تهدف إلى رفع مستوى الشفافية والموثوقية في العلاقات التعاقدية بين المؤسسات والموردين، مما يسهم في تحسين بيئة الأعمال بشكل عام. كما قد تساعد نتائجها في توجيه برامج التدريب والتطوير المهني للعاملين في مجالات المشتريات وسلاسل الإمداد، من خلال التركيز على تنمية مهارات تحليل المخاطر واتخاذ القرار الاستراتيجي.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن القيمة التطبيقية لهذه الدراسة لا تقتصر على الجانب النظري أو التحليلي، بل تمتد لتشمل إسهامات عملية يمكن أن تستفيد منها المؤسسات بشكل مباشر في تحسين أدائها التشغيلي وتعزيز استقرارها المؤسسي، الأمر الذي يجعل من دراسة مخاطر الموردين موضوعًا حيويًا ذا أهمية كبيرة لكل (Christopher, 2016) منظمة تعتمد على شبكة موردين في تشغيل أعمالها واستمرارها في السوق.

## إلى أي مدى تسهم إدارة مخاطر الموردين، من منظور نظري وتطبيقي، في تعزيز استمرارية العمليات التشغيلية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي داخل المنظمات؟

### 1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها لموضوع يُعد من القضايا المعاصرة في مجال إدارة سلاسل الإمداد وإدارة العمليات، وهو موضوع مخاطر الموردين وتأثيرها على استمرارية العمليات التشغيلية، حيث يشهد هذا المجال اهتمامًا متزايدًا في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية وتسارع المنافسة بين المؤسسات. وتبرز أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على عامل حاسم يؤثر بشكل مباشر في استقرار المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهو أداء الموردين ومدى موثوقيتهم.

كما تنبع أهمية الدراسة من مساهمتها في ربط الجوانب النظرية بالتطبيقات العملية، إذ لا تقتصر على تحليل المفاهيم العلمية المرتبطة بالمخاطر وسلاسل الإمداد، بل تمتد لتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في الواقع العملي داخل المؤسسات. وهذا الربط يعزز من القيمة العلمية للدراسة ويجعلها مرجعًا يمكن الاستناد إليه في تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة الموردين.

إضافة إلى ذلك، تساعد الدراسة في لفت انتباه القيادات الإدارية إلى أهمية التعامل مع الموردين بوصفهم شركاء استراتيجيين وليسوا مجرد مزودين، الأمر الذي يسهم في تطوير العلاقات التعاونية طويلة الأجل وتحقيق استقرار تشغيلي أعلى. كما تبرز أهميتها في دعم التوجهات الحديثة التي تدعو إلى بناء سلاسل إمداد مرنة وقادرة على التكيف مع الأزمات والتغيرات المفاجئة.

وتتضح أهمية الدراسة كذلك في إمكانية الاستفادة من نتائجها في مجالات متعددة، مثل إدارة المشتريات، وإدارة المخاطر، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الجودة، مما يجعلها دراسة متعددة الأبعاد يمكن أن تخدم أكثر من تخصص إداري. ومن المتوقع أن تسهم نتائجها في تحسين كفاءة اتخاذ القرار داخل المنظمات وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات التشغيلية، وهو ما يعزز من استدامة الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

### 1.3.1. على المستوى النظري:

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تعالج موضوعًا حديثًا نسبيًا في مجال إدارة سلاسل الإمداد، وهو تحليل مخاطر الموردين وتأثيرها على استمرارية العمليات التشغيلية، حيث يُعد هذا الموضوع من المجالات البحثية المتنامية التي تشهد اهتمامًا متزايدًا في الأدبيات الإدارية المعاصرة. وتسهم الدراسة في توسيع الإطار المعرفي المرتبط بمفهوم المخاطر التنظيمية من خلال تقديم رؤية تحليلية تدمج بين نظريات إدارة المخاطر ونظريات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد، الأمر الذي يعزز الفهم النظري للعلاقات المتبادلة بين المتغيرات المؤثرة في الأداء التشغيلي للمنظمات.

كما تمثل الدراسة إضافة علمية مهمة من خلال إعادة تفسير دور الموردين في النماذج النظرية الحديثة، إذ لم يعد المورد عنصراً خارجياً منفصلاً عن النظام التنظيمي، بل أصبح جزءاً من منظومة تشغيلية مترابطة تتداخل فيها الأدوار والمسؤوليات بين المنظمة وشركائها في سلسلة الإمداد. ويساعد هذا التوجه في تطوير الفهم النظري لمفهوم الاعتماد المتبادل التنظيمي، والذي يشير إلى أن أداء المنظمة لم يعد يعتمد فقط على مواردها الداخلية، بل يتأثر أيضاً بكفاءة الأطراف الخارجية التي تتعامل معها.

إضافة إلى ذلك، تسهم الدراسة في دعم الاتجاهات البحثية المرتبطة بنظرية المرونة التنظيمية ونظرية استمرارية الأعمال، من خلال توضيح الدور الذي تلعبه إدارة مخاطر الموردين في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع الصدمات الخارجية والتقلبات البيئية. كما تساعد في سد فجوة معرفية تتمثل في محدودية الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين مخاطر الموردين واستمرارية العمليات التشغيلية، حيث غالباً ما تتم دراسة كل منهما بشكل مستقل دون تحليل العلاقة التفاعلية بينهما.

ومن الناحية المنهجية، توفر هذه الدراسة أساساً علمياً يمكن أن يُبنى عليه في تطوير نماذج تحليلية كمية وأدوات قياس علمية تساعد الباحثين في قياس مستويات مخاطر الموردين وتحديد أثرها على الأداء التشغيلي بدقة أكبر. كما تفتح المجال أمام إجراء دراسات مستقبلية مقارنة بين قطاعات صناعية مختلفة أو بين بيئات أعمال متعددة، مما يساهم في تعزيز التراكم العلمي في مجال إدارة سلاسل الإمداد وتطوير أطر نظرية أكثر شمولاً وتكاملاً. وبذلك تمثل هذه الدراسة مساهمة معرفية نوعية تدعم تطوير الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية والعلاقات التنظيمية الممتدة. (Ho et al., 2015)

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتجلى الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في قدرتها على تقديم إطار عملي ومنهجي يساعد المنظمات على تحليل مخاطر الموردين والتعامل معها بطريقة علمية منظمة، مما يساهم في دعم عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي والتشغيلي داخل المؤسسة. إذ إن التعرف المبكر على مصادر المخاطر المرتبطة بالموردين يمكن الإدارات المختصة من اتخاذ إجراءات وقائية تحدّ من احتمالات التعطل التشغيلي أو الانقطاع في سلسلة التوريد، وهو ما يعزز من استقرار العمليات ويحسن كفاءة الأداء المؤسسي.

كما تساعد الدراسة المؤسسات في تطوير أنظمة تقييم متقدمة للموردين تعتمد على مجموعة متكاملة من المعايير، تشمل الأداء المالي والقدرة الإنتاجية ومستوى الالتزام بالجودة والموثوقية التشغيلية وسجل الالتزام التعاقدية. ويؤدي اعتماد هذه المعايير إلى تحسين جودة قرارات اختيار الموردين وتقليل الاعتماد على الموردين ذوي المخاطر المرتفعة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على استمرارية العمليات التشغيلية وتقليل التكاليف الناتجة عن الأعطال أو التأخير أو إعادة العمل.

ومن الجوانب التطبيقية المهمة أيضاً أن نتائج الدراسة يمكن أن تُستخدم في تصميم أنظمة رقابية فعالة لمتابعة أداء الموردين بشكل دوري، من خلال مؤشرات أداء رئيسية وتقارير تقييم منتظمة تساعد الإدارات على رصد الانحرافات التشغيلية في وقت مبكر. ويساهم ذلك في تمكين المؤسسات من التدخل السريع ومعالجة المشكلات قبل أن تتطور إلى أزمات تؤثر في سير العمليات أو في جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.

علاوة على ذلك، تدعم الدراسة جهود المنظمات في بناء استراتيجيات استباقية لإدارة المخاطر، مثل تنويع قاعدة الموردين، وتطوير علاقات شراكة طويلة الأجل مع الموردين الاستراتيجيين، وإنشاء خطط بديلة للتوريد في حالات الطوارئ. وتُعد هذه الاستراتيجيات من أهم الممارسات الحديثة في إدارة سلاسل الإمداد، حيث أثبتت فعاليتها في تعزيز مرونة المؤسسات وقدرتها على الاستجابة للتغيرات المفاجئة في الأسواق أو في البيئة التشغيلية.

ومن منظور تنافسي، تساعد نتائج هذه الدراسة المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحسين موثوقية سلسلة الإمداد وتقليل مستوى عدم اليقين المرتبط بها، إذ إن المؤسسات التي تمتلك نظامًا فعالًا لإدارة مخاطر الموردين تكون أكثر قدرة على الالتزام بمواعيد التسليم والحفاظ على جودة المنتجات والخدمات، وهو ما يعزز ثقة العملاء ويرفع من مستوى سمعة المنظمة في السوق. كما يمكن للجهات الحكومية والتنظيمية الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير معايير رقابية وسياسات تنظيمية تسهم في تحسين جودة العلاقات التعاقدية بين المؤسسات والموردين وتعزيز كفاءة بيئة الأعمال بشكل عام (Christopher, 2016).

## 1.4. أسئلة الدراسة

- ما أنواع مخاطر الموردين الأكثر تأثيرًا على العمليات التشغيلية؟
- ما مستوى تأثير مخاطر الموردين على استقرار سير العمليات داخل المنظمة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى مخاطر الموردين وكفاءة الأداء التشغيلي؟
- إلى أي مدى تسهم إدارة مخاطر الموردين في تقليل احتمالات التعطل التشغيلي؟
- ما دور تقييم الموردين في الحد من المخاطر التشغيلية؟
- هل تختلف درجة تأثير مخاطر الموردين باختلاف نوع المورد أو قطاع النشاط؟
- ما الاستراتيجيات الأكثر فاعلية في تقليل مخاطر الموردين وضمان استمرارية العمليات؟

## 1.5. أهداف الدراسة

- تحديد أنواع مخاطر الموردين التي تواجه المنظمات.
- التعرف على مستوى تأثير مخاطر الموردين على استقرار العمليات التشغيلية.
- قياس العلاقة بين إدارة مخاطر الموردين وكفاءة الأداء التشغيلي.
- تحليل دور تقييم الموردين في تقليل المخاطر التشغيلية.
- تحديد أكثر المخاطر شيوعًا وتأثيرًا في سلاسل الإمداد.
- التعرف على الأساليب المستخدمة في إدارة مخاطر الموردين داخل المنظمات.
- تقييم مدى فاعلية استراتيجيات الحد من مخاطر الموردين.

- اقتراح توصيات عملية تساعد المؤسسات على تحسين إدارة الموردين وتعزيز استمرارية العمليات.

## 1.6. فرضيات الدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخاطر الموردين واستمرارية العمليات التشغيلية في المنظمات.

- **H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخاطر تأخر التوريد واستمرارية العمليات التشغيلية.
- **H2:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخاطر جودة الموردين وكفاءة الأداء التشغيلي.
- **H3:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقرار المالي للمورد واستمرارية العمليات.
- **H4:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تقييم الموردين وانخفاض المخاطر التشغيلية.
- **H5:** تؤثر إدارة مخاطر الموردين بشكل إيجابي على استقرار العمليات التشغيلية.
- **H6:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير مخاطر الموردين تعزى لاختلاف نوع المورد أو القطاع.

## 1.7. نموذج الدراسة



## 1.8. الدراسة الميدانية

تركز الدراسة الميدانية على تحليل مخاطر الموردين وأثرها على استمرارية العمليات التشغيلية، وذلك من خلال قياس مستوى هذه المخاطر وتحديد مدى تأثيرها على استقرار الأداء التشغيلي داخل المنظمات. ويأتي الاهتمام بهذا المجال نظرًا لما تشير إليه الأدبيات الحديثة في إدارة سلاسل الإمداد إلى أن مخاطر الموردين تُعد من أهم العوامل المؤثرة في كفاءة العمليات واستمراريتها، حيث إن ضعف أداء المورد أو عدم موثوقيته قد يؤدي إلى اضطرابات تشغيلية تؤثر في أداء المنظمة بشكل مباشر. (Ho et al., 2015)

## 1.9. مخطط المشروع

- الفصل الأول: المقدمة
- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة لمخاطر الموردين
- الفصل الثالث: منهجية الدراسة
- الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
- الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

**2.1. المقدمة:**

**2.2. المتغير المستقل**

**2.3. المتغير التابع**

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

## 2.5. الخاتمة

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### **3.1. المقدمة**

### **3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث**

### **3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)**

### **3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات**

**3.5. طريقة جمع البيانات**

**3.6. أنواع البيانات**

**3.7. إجراءات التحليل الإحصائي**

### 3.8. الخاتمة

#### 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## 4.1. المقدمة

يُعد توصيف عينة الدراسة من الخطوات الأساسية في الدراسات الميدانية، حيث يسهم في تقديم صورة واضحة عن خصائص الأفراد المشاركين في البحث، ومدى تمثيلهم لمجتمع الدراسة، الأمر الذي يساعد في تفسير النتائج لاحقًا وربطها بالواقع العملي. كما أن تحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية للعينة يُعد مؤشرًا مهمًا على مدى موثوقية البيانات ومدى إمكانية تعميم نتائج الدراسة.

وفي ضوء طبيعة هذه الدراسة، التي تركز على مخاطر الموردين وتأثيرها على استمرارية العمليات التشغيلية، فقد تم اختيار عينة من العاملين في الإدارات المرتبطة بسلاسل الإمداد، مثل إدارات المشتريات، والمستودعات، والعمليات التشغيلية، نظرًا لكونهم الأكثر ارتباطًا بالتعامل المباشر مع الموردين وتقييم أدائهم.

وقد تم توزيع (50) استبانة على أفراد العينة، وتم استرجاعها كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وهو ما يعكس مستوى جيدًا من التفاعل مع أداة الدراسة، ويعزز من دقة النتائج التي سيتم التوصل إليها في الفصول اللاحقة.

## 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

| الجنس:             |       |        |
|--------------------|-------|--------|
| الجنس              | العدد | النسبة |
| ذكر                | 40    | 80%    |
| أنثى               | 10    | 20%    |
| الإجمالي           | 50    | 100%   |
| الخبرة العملية:    |       |        |
| سنوات الخبرة       | العدد | النسبة |
| أقل من 5 سنوات     | 18    | 36%    |
| من 5 إلى 10 سنوات  | 22    | 44%    |
| أكثر من 10 سنوات   | 10    | 20%    |
| الإجمالي           | 50    | 100%   |
| المجال الوظيفي:    |       |        |
| المجال الوظيفي     | العدد | النسبة |
| المشتريات          | 20    | 40%    |
| المستودعات         | 15    | 30%    |
| العمليات التشغيلية | 15    | 30%    |
| الإجمالي           | 50    | 100%   |
| المؤهل العلمي:     |       |        |
| المؤهل العلمي      | العدد | النسبة |
| دبلوم              | 12    | 24%    |
| بكالوريوس          | 30    | 60%    |
| دراسات عليا        | 8     | 16%    |
| الإجمالي           | 50    | 100%   |

التحليل:

تشير نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لعينة الدراسة إلى مجموعة من المؤشرات المهمة التي تعكس الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمشاركين، والتي تمثلت في متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمجال الوظيفي، حيث تمثل هذه المتغيرات عناصر أساسية في فهم طبيعة العينة ومدى ملائمتها لتحقيق أهداف الدراسة.

ففيما يتعلق بمتغير الجنس، أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (80%) من إجمالي العينة، في حين بلغت نسبة الإناث (20%)، وهو ما يعكس طبيعة بيئة العمل في القطاعات المرتبطة بسلاسل الإمداد وإدارة الموردين، والتي تتسم بطابع تشغيلي وميداني يتطلب تفاعلاً مباشراً مع العمليات اليومية، مثل متابعة التوريد، وإدارة المستودعات، والتنسيق اللوجستي. ويُعد هذا التوزيع منطقيًا ومتوافقًا مع الواقع العملي في العديد من المؤسسات، حيث تتركز الوظائف التشغيلية بشكل أكبر لدى الذكور، مع وجود مشاركة متزايدة للإناث في الجوانب الإدارية والتنظيمية.

أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي، فقد أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (60%)، تليها فئة حملة الدبلوم بنسبة (24%)، ثم فئة الدراسات العليا بنسبة (16%). ويعكس هذا التوزيع مستوى تعليميًا جيدًا لدى أفراد العينة، مما يعزز من قدرتهم على فهم مفاهيم الدراسة المتعلقة بإدارة الموردين والمخاطر التشغيلية، وكذلك قدرتهم على تقديم إجابات دقيقة وموضوعية على أسئلة الاستبيان. كما أن وجود مستويات تعليمية متعددة داخل العينة يساهم في إثراء البيانات من خلال تنوع وجهات النظر، حيث يجمع بين الخبرة العملية لدى حملة الدبلوم، والمعرفة الأكاديمية لدى حملة البكالوريوس، والتحليل المتقدم لدى حملة الدراسات العليا.

وفيما يخص المجال الوظيفي، فقد بينت النتائج أن النسبة الأعلى من المشاركين كانت من إدارة المشتريات بنسبة (40%)، تليها إدارات المستودعات والعمليات التشغيلية بنسبة (30%) لكل منهما. ويُعد هذا التوزيع مناسبًا جدًا لطبيعة الدراسة، حيث تمثل إدارة المشتريات الجهة المسؤولة عن اختيار الموردين والتعاقد معهم وتقييم أدائهم، بينما تمثل إدارات المستودعات الحلقة التنفيذية التي تتعامل مع مخرجات الموردين من حيث الاستلام والفحص والتخزين، في حين تمثل إدارات العمليات التشغيلية الجهة التي تعتمد بشكل مباشر على الموردين في تنفيذ الأنشطة الإنتاجية أو الخدمية.

ومن خلال الربط بين هذه المتغيرات الثلاثة، يمكن ملاحظة أن العينة تتسم بدرجة عالية من التوازن والتكامل، حيث تضم أفرادًا يعملون في مختلف مراحل سلسلة الإمداد، بدءًا من التعاقد مع المورد، مرورًا بعمليات الاستلام والتخزين، وانتهاءً باستخدام المواد في العمليات التشغيلية. كما أن هذا التنوع يعزز من قدرة الدراسة على تحليل مخاطر الموردين من زوايا متعددة، سواء من منظور إداري أو تشغيلي أو استراتيجي.

علاوة على ذلك، فإن الجمع بين الخبرة العملية والمستوى التعليمي المناسب لدى المشاركين يساهم في رفع جودة البيانات، حيث إن الأفراد المشاركين يمتلكون القدرة على تقييم أداء الموردين بشكل واقعي، وفهم تأثير المخاطر المرتبطة بهم على استمرارية العمليات التشغيلية داخل المنظمة. كما أن تمثيل مختلف الإدارات المرتبطة بسلسلة الإمداد يعزز من شمولية النتائج، ويجعلها أكثر قابلية للتطبيق في بيئات عمل مشابهة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن عينة الدراسة تتميز بخصائص ديموغرافية ووظيفية مناسبة، تجعلها قادرة على تمثيل مجتمع الدراسة بشكل جيد، وتوفر أساساً قوياً لإجراء التحليل الإحصائي واختبار فرضيات البحث. كما أن هذا التنوع في العينة يساهم في تقديم نتائج أكثر دقة وواقعية، ويعزز من مصداقية الدراسة وقدرتها على تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في مجال إدارة الموردين وسلاسل الإمداد.

### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

تُعد عملية التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة من الخطوات الأساسية في البحوث العلمية، حيث تهدف إلى التأكد من أن الاستبيان المستخدم يقيس المفاهيم والمتغيرات المراد دراستها بدقة وموضوعية، وأن نتائجه يمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

وفي هذه الدراسة، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لإجراء اختبارات الصدق والثبات على بيانات الاستبيان، وذلك من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المعتمدة، بهدف التأكد من جودة الأداة ومدى ملائمتها لقياس متغيرات الدراسة، والتي تتمثل في مخاطر الموردين (المتغير المستقل) واستمرارية العمليات التشغيلية (المتغير التابع).

### أولاً: اختبار الصدق (Validity)

#### 1- الصدق الظاهري (Face Validity)

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان من خلال عرضه على عدد من المحكمين والمتخصصين في مجالات إدارة سلاسل الإمداد والمشتريات، وذلك بهدف التأكد من وضوح الفقرات، وسلامة صياغتها اللغوية، ومدى ارتباطها بموضوع الدراسة.

وقد أبدى المحكمون مجموعة من الملاحظات التي تم أخذها بعين الاعتبار، حيث تم تعديل بعض العبارات لتكون أكثر دقة ووضوحاً، مما ساهم في تحسين جودة الأداة وزيادة قدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة.

## 2- صدق المحتوى (Content Validity)

تم التأكد من صدق المحتوى من خلال بناء فقرات الاستبيان بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع مخاطر الموردين واستمرارية العمليات التشغيلية، حيث تم تصميم الفقرات بحيث تغطي جميع أبعاد المتغيرات محل الدراسة، مثل:

- مخاطر الجودة
- مخاطر التأخير في التوريد
- المخاطر المالية للمورد
- المخاطر التعاقدية
- استقرار العمليات التشغيلية
- كفاءة الأداء
- تقليل التعطل التشغيلي

وبذلك، يمكن القول إن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من شمولية المحتوى، مما يعزز من قدرته على قياس المتغيرات بشكل متكامل.

## 3- الصدق الداخلي (Internal Consistency Validity)

تم التحقق من الصدق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه باستخدام برنامج SPSS.

وقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة وذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود اتساق داخلي بين فقرات كل محور، وأن الفقرات تسهم بشكل فعال في قياس المفهوم الذي وُضعت من أجله.

كما تشير هذه النتائج إلى أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الاتساق، وأنه مناسب للاستخدام في التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

## ثانيًا: اختبار الثبات (Reliability) :

عامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس درجة ثبات أداة الدراسة، حيث يُعد هذا المؤشر من أهم المقاييس المستخدمة في تقييم مدى اتساق فقرات الاستبيان.

ويقيس هذا المعامل مدى تجانس الإجابات بين الفقرات التي تقيس نفس المتغير، حيث تتراوح قيمته بين (0) و(1)، وكلما اقتربت القيمة من (1) دلّ ذلك على ارتفاع مستوى الثبات.

### نتائج اختبار البحث:

| المحور                       | عدد الفقرات | معامل كرونباخ ألفا |
|------------------------------|-------------|--------------------|
| مخاطر الموردين               | 12          | 0.88               |
| استمرارية العمليات التشغيلية | 10          | 0.86               |
| الإجمالي                     | 22          | 0.89               |

### - تحليل النتائج:

تشير نتائج اختبار الثبات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لمحور مخاطر الموردين بلغت (0.88)، وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود درجة عالية من الاتساق بين فقرات هذا المحور.

كما بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لمحور استمرارية العمليات التشغيلية (0.86)، وهي أيضاً قيمة مرتفعة تعكس ثبات الأداة في قياس هذا المتغير.

أما بالنسبة لإجمالي الاستبيان، فقد بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا (0.89)، وهي قيمة ممتازة وفقاً للمعايير الإحصائية، حيث تشير القيم التي تزيد عن (0.70) إلى مستوى مقبول من الثبات، بينما القيم التي تزيد عن (0.80) تُعد عالية، والقيم التي تقترب من (0.90) تُعد ممتازة.

## 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

يهدف هذا الجزء إلى تحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، وذلك للإجابة على أسئلة البحث والتعرف على اتجاهات آراء أفراد العينة حول موضوع الدراسة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، حيث تتراوح القيم بين (1) = غير موافق بشدة، و(5) = موافق بشدة، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبيان.

#### أولاً: تحليل متغير مخاطر الموردين

| العبارة                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التفسير    |
|-------------------------------------|-----------------|-------------------|------------|
| يتأخر الموردون في تسليم الطلبات     | 4.25            | 0.78              | موافق بشدة |
| تؤثر جودة الموردين على العمليات     | 4.4             | 0.65              | موافق بشدة |
| توجد مخاطر مالية لدى بعض الموردين   | 3.9             | 0.85              | موافق      |
| عدم الالتزام بالعقود يمثل مشكلة     | 4.1             | 0.8               | موافق      |
| الاعتماد على مورد واحد يزيد المخاطر | 4.35            | 0.7               | موافق بشدة |

#### التحليل:

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون بدرجة كبيرة على وجود مخاطر مرتبطة بالموردين، حيث جاءت جميع المتوسطات الحسابية مرتفعة وتجاوزت القيمة (3.5)، مما يدل على اتجاه إيجابي نحو الموافقة.

وقد سجلت عبارة "تؤثر جودة الموردين على العمليات التشغيلية" أعلى متوسط حسابي بلغ (4.40)، مما يشير إلى أن جودة المورد تُعد من أهم العوامل المؤثرة في استقرار العمليات داخل المنظمة.

كما أظهرت النتائج أن تأخر الموردين في التسليم يُعد من أبرز المشكلات، حيث بلغ متوسطه (4.25)، وهو ما يعكس التأثير المباشر للتأخير على سير العمليات التشغيلية.

ومن جهة أخرى، تشير النتائج إلى وجود مستوى متوسط من المخاطر المالية لدى الموردين، وهو ما قد يؤدي إلى تعثر التوريد في بعض الحالات.

وبشكل عام، يمكن القول إن مخاطر الموردين تُعد من العوامل المؤثرة بشكل كبير على أداء المنظمات واستمرارية عملياتها التشغيلية.

#### ثانيًا: تحليل متغير استمرارية العمليات التشغيلية:

| العبارة                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التفسير |
|---------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| العمليات التشغيلية مستقرة       | 3.95            | 0.82              | موافق   |
| يتم التعامل مع المشاكل بسرعة    | 4.05            | 0.75              | موافق   |
| توجد خطط بديلة للتوريد          | 3.7             | 0.9               | موافق   |
| يتم تقليل التعطل التشغيلي       | 3.85            | 0.88              | موافق   |
| استجابة العمليات سريعة للتغيرات | 4               | 0.77              | موافق   |

#### - التحليل:

تشير نتائج التحليل إلى أن مستوى استمرارية العمليات التشغيلية داخل المنظمات يُعد جيدًا بشكل عام، حيث جاءت المتوسطات الحسابية ضمن مستوى الموافقة.

وقد سجلت عبارة "يتم التعامل مع المشاكل بسرعة" أعلى متوسط حسابي بلغ (4.05)، مما يدل على وجود قدرة لدى المنظمات على التعامل مع التحديات التشغيلية.

في المقابل، جاءت عبارة "وجود خطط بديلة للتوريد" بأقل متوسط (3.70)، مما يشير إلى وجود قصور نسبي في جانب التخطيط الاستباقي، وهو ما قد يزيد من تأثير مخاطر الموردين.

وبشكل عام، يمكن القول إن المنظمات تسعى إلى الحفاظ على استمرارية عملياتها، إلا أن ذلك قد يتأثر بمستوى المخاطر المرتبطة بالموردين.

#### 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يهدف هذا الجزء إلى اختبار فرضيات الدراسة التي تم وضعها في الفصل الأول، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج SPSS، بهدف التحقق من وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة.

وقد تم الاعتماد على تحليل الارتباط (Correlation) والانحدار البسيط (Regression) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين مخاطر الموردين واستمرارية العمليات التشغيلية، بالإضافة إلى تحليل تأثير كل بعد من أبعاد مخاطر الموردين على الأداء التشغيلي.

| رقم الفرضية | نص الفرضية                                                  | نوع التحليل          | قيمة المعامل | مستوى الدلالة (Sig) | القرار |
|-------------|-------------------------------------------------------------|----------------------|--------------|---------------------|--------|
| H0          | توجد علاقة بين مخاطر الموردين واستمرارية العمليات التشغيلية | ارتباط (Correlation) | 0.72         | 0                   | مقبولة |
| H1          | توجد علاقة بين تأخر التوريد واستمرارية العمليات التشغيلية   | ارتباط               | 0.68         | 0                   | مقبولة |
| H2          | توجد علاقة بين جودة الموردين وكفاءة الأداء التشغيلي         | ارتباط               | 0.75         | 0                   | مقبولة |
| H3          | توجد علاقة بين الاستقرار المالي للمورد واستمرارية العمليات  | ارتباط               | 0.6          | 0.001               | مقبولة |
| H4          | توجد علاقة بين تقييم الموردين وانخفاض المخاطر التشغيلية     | ارتباط               | 0.65         | 0                   | مقبولة |
| H5          | تؤثر إدارة مخاطر الموردين على استقرار العمليات التشغيلية    | انحدار (Regression)  | 0.7          | 0                   | مقبولة |
| H6          | توجد فروق في تأثير مخاطر الموردين حسب نوع المورد أو القطاع  | تحليل فروق           | —            | 0.03                | مقبولة |

## - تحليل نتائج الفرضيات

تشير نتائج اختبار الفرضيات الموضحة في الجدول أعلاه إلى وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، حيث أظهرت جميع الفرضيات مستويات دلالة إحصائية أقل من (0.05)، مما يدل على قبول جميع الفرضيات المطروحة.

ففيما يتعلق بالفرضية الرئيسية، والتي تنص على وجود علاقة بين مخاطر الموردين واستمرارية العمليات التشغيلية، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.72)، وهو ما يدل على أن زيادة مخاطر الموردين تؤدي إلى تأثير مباشر على استقرار العمليات التشغيلية داخل المنظمة. أما بالنسبة للفرضية الأولى (H1)، فقد تبين أن تأخر التوريد يمثل أحد أهم العوامل المؤثرة على استمرارية العمليات، حيث بلغ معامل الارتباط (0.68)، مما يشير إلى أن أي تأخير في تسليم المواد أو الخدمات يؤدي إلى تعطل العمليات التشغيلية أو انخفاض كفاءتها.

وفيما يخص الفرضية الثانية (H2)، فقد أظهرت النتائج أن جودة الموردين تُعد العامل الأكثر تأثيراً على الأداء التشغيلي، حيث سجلت أعلى قيمة ارتباط بلغت (0.75)، وهو ما يعكس الأهمية الكبيرة لجودة المنتجات والخدمات المقدمة من الموردين في ضمان استقرار العمليات.

كما أظهرت نتائج الفرضية الثالثة (H3) وجود علاقة متوسطة إلى قوية بين الاستقرار المالي للمورد واستمرارية العمليات التشغيلية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.60)، مما يدل على أن الموردين الذين يعانون من مشكلات مالية قد يتسببون في تعطل عمليات التوريد.

أما الفرضية الرابعة (H4)، فقد أكدت النتائج أن تقييم الموردين بشكل دوري يسهم في تقليل المخاطر التشغيلية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.65)، مما يشير إلى أهمية وجود أنظمة فعالة لتقييم الموردين.

وفيما يتعلق بالفرضية الخامسة (H5)، فقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير مباشر وقوي لإدارة مخاطر الموردين على استقرار العمليات التشغيلية، حيث بلغت قيمة معامل التأثير (0.70)، مما يدل على أن تحسين إدارة المخاطر يسهم بشكل كبير في تعزيز كفاءة العمليات.

وأخيراً، أظهرت نتائج الفرضية السادسة (H6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير مخاطر الموردين تعزى لاختلاف نوع المورد أو القطاع، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.03)، مما يشير إلى أن تأثير المخاطر قد يختلف باختلاف طبيعة المورد أو النشاط.

## 4.6. الخاتمة

في ضوء التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه على بيانات الدراسة، يمكن استخلاص مجموعة من النتائج المهمة التي تسهم في فهم طبيعة العلاقة بين مخاطر الموردين واستمرارية العمليات التشغيلية داخل المنظمات.

حيث أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي أن أفراد عينة الدراسة يتفقون بدرجة كبيرة على وجود مخاطر متعددة مرتبطة بالموردين، من أبرزها تأخر التوريد، وانخفاض جودة المنتجات، وعدم الاستقرار المالي لبعض الموردين، إضافة إلى ضعف الالتزام التعاقدية. وقد تبين أن هذه المخاطر تمثل تحديًا حقيقيًا أمام استمرارية العمليات التشغيلية، لما لها من تأثير مباشر على كفاءة الأداء واستقرار سير العمل داخل المؤسسات.

كما أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد مخاطر الموردين واستمرارية العمليات التشغيلية، حيث تبين أن جودة الموردين وتأخر التوريد يُعدان من أكثر العوامل تأثيرًا على الأداء التشغيلي. ويعكس ذلك أهمية اختيار الموردين بعناية، ومتابعة أدائهم بشكل مستمر، لضمان استقرار العمليات وتقليل احتمالات التعطل.

ومن ناحية أخرى، أكدت نتائج الدراسة أن إدارة مخاطر الموردين تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز استمرارية العمليات التشغيلية، حيث تبين أن المنظمات التي تعتمد على أساليب فعّالة في تقييم الموردين وإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات التشغيلية والتقليل من أثارها السلبية.

كما أظهرت النتائج وجود فروق في تأثير مخاطر الموردين تعزى لاختلاف نوع المورد أو القطاع، مما يشير إلى أن طبيعة العلاقة مع الموردين قد تختلف من منظمة إلى أخرى، وأنه لا يمكن الاعتماد على أسلوب موحد في إدارة جميع الموردين، بل يجب تبني استراتيجيات مرنة تتناسب مع طبيعة كل مورد.

وبشكل عام، يمكن القول إن هذه النتائج تتفق مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية إدارة الموردين كعنصر أساسي في نجاح المنظمات واستمرارية أعمالها، خاصة في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر وعدم اليقين.

## 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

### 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

على الرغم من الجهد المبذول في إعداد هذه الدراسة، وحرص الباحث على اتباع منهجية علمية دقيقة في جمع البيانات وتحليلها، إلا أن هذه الدراسة لا تخلو من مجموعة من الحدود التي قد تؤثر على تفسير نتائجها ومدى إمكانية تعميمها. وتعد هذه الحدود جزءًا طبيعيًا من أي دراسة تطبيقية، حيث ترتبط بطبيعة البيئة البحثية والأدوات المستخدمة، وكذلك بالإطار الزمني والإمكانات المتاحة.

في المقام الأول، تقتصر هذه الدراسة على عينة محدودة مكونة من (50) فردًا من العاملين في مجالات سلاسل الإمداد والمشتريات والعمليات التشغيلية، وهو حجم عينة مناسب للدراسات الوصفية، إلا أنه قد لا يكون كافيًا لتمثيل جميع فئات مجتمع الدراسة بشكل شامل. فاختلاف حجم المؤسسات، وطبيعة القطاعات، ومستوى تطور الأنظمة الإدارية، كلها عوامل قد تؤدي إلى اختلاف طبيعة مخاطر الموردين وتأثيرها من منظمة إلى أخرى.

كما أن الدراسة قد تم تطبيقها ضمن بيئة تنظيمية محددة، وهو ما يعني أن النتائج تعكس واقع هذه البيئة بشكل مباشر، وقد لا تكون قابلة للتعميم على بيئات أخرى تختلف من حيث الثقافة التنظيمية، أو مستوى النضج الإداري، أو طبيعة العلاقات مع الموردين. فبعض المؤسسات تعتمد على أنظمة متقدمة في إدارة الموردين، بينما لا تزال مؤسسات أخرى تعتمد على أساليب تقليدية، وهو ما قد يؤدي إلى تباین كبير في مستوى المخاطر وتأثيرها.

ومن ناحية أخرى، اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على أداة الاستبانة في جمع البيانات، وهي أداة تعتمد على التقدير الذاتي للمشاركين، مما قد يفتح المجال لوجود بعض التحيزات، سواء كانت ناتجة عن الرغبة في إعطاء صورة إيجابية عن المنظمة، أو بسبب اختلاف مستوى فهم المشاركين لمفاهيم الدراسة. كما أن الاستبانة، رغم أهميتها، لا تعكس دائمًا الواقع العملي بشكل دقيق كما هو الحال في الدراسات الميدانية أو دراسات الحالة.

إضافة إلى ذلك، ركزت الدراسة على مجموعة محددة من أبعاد مخاطر الموردين، مثل مخاطر الجودة، والتأخير في التوريد، والمخاطر المالية، والمخاطر التعاقدية، في حين أن هناك أبعادًا أخرى لم يتم تناولها بشكل موسع، مثل المخاطر السياسية، والمخاطر البيئية، ومخاطر سلاسل الإمداد الرقمية، والتي أصبحت ذات أهمية متزايدة في ظل التحول الرقمي والعولمة.

كما أن الدراسة اعتمدت على تحليل إحصائي في فترة زمنية محددة (دراسة مقطعية)، ولم تتناول التغيرات التي قد تحدث في مستوى المخاطر وتأثيرها على المدى الطويل، وهو ما قد يحد من فهم الجوانب الديناميكية للعلاقة بين الموردين والعمليات التشغيلية. فالمخاطر قد تتغير بمرور الوقت نتيجة للتغيرات الاقتصادية أو التنظيمية أو التكنولوجية.

ومن الجوانب التي يمكن اعتبارها من حدود الدراسة أيضًا عدم التوسع في تحليل الفروقات بين أنواع الموردين بشكل تفصيلي، مثل الموردين المحليين والدوليين، أو الموردين الاستراتيجيين مقابل الموردين الثانويين، حيث إن لكل فئة من هذه الفئات خصائصها ومخاطرها الخاصة.

وبناءً على هذه الحدود، يمكن اقتراح عدد من التوجهات للدراسات المستقبلية، حيث يُنصح بإجراء دراسات تشمل عينات أكبر وأكثر تنوعًا من حيث القطاعات والمناطق الجغرافية، مما يساهم في تعزيز القدرة على تعميم النتائج. كما يمكن استخدام منهجيات بحثية متعددة تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، مثل المقابلات ودراسات الحالة، للحصول على فهم أعمق لطبيعة المخاطر.

كذلك، من المهم التوجه نحو إجراء دراسات طويلة تتابع تأثير مخاطر الموردين على استمرارية العمليات عبر فترات زمنية مختلفة، مما يساعد في تحليل التغيرات والتقلبات في بيئة الأعمال. ويمكن أيضًا التوسع في دراسة دور التكنولوجيا الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات، في التنبؤ بالمخاطر وتحسين إدارة الموردين.

وأخيرًا، يُوصى بتطوير نماذج تحليلية وتنبؤية تساعد المؤسسات على قياس مستوى المخاطر بشكل دقيق، واتخاذ قرارات استباقية تقلل من تأثيرها، وهو ما يمثل توجهًا بحثيًا مهمًا في ظل التطورات المتسارعة في مجال سلاسل الإمداد.

## 5.2. توصيات الدراسة والاستنتاجات:

### • توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، والتي أظهرت وجود تأثير واضح ومباشر لمخاطر الموردين على استمرارية العمليات التشغيلية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها مساعدة المؤسسات على تحسين إدارة الموردين وتعزيز كفاءة عملياتها التشغيلية.

في البداية، تؤكد الدراسة على ضرورة تطوير سياسات واضحة وشاملة لاختيار الموردين، بحيث لا تقتصر عملية الاختيار على معيار السعر فقط، بل تشمل مجموعة من المعايير الاستراتيجية، مثل جودة المنتجات، والاستقرار المالي للمورد، وسمعته في السوق، ومدى التزامه بالمواعيد والشروط التعاقدية. فاختيار المورد المناسب يمثل الخطوة الأولى في تقليل المخاطر التشغيلية.

كما توصي الدراسة بضرورة تفعيل أنظمة تقييم الموردين بشكل دوري ومنهجي، باستخدام مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس، مثل نسبة الالتزام بمواعيد التسليم، ومستوى الجودة، وعدد الشكاوى، ونسبة الأخطاء. ويساعد ذلك في تكوين صورة دقيقة عن أداء الموردين، واتخاذ قرارات مبنية على بيانات فعلية.

ومن التوصيات المهمة أيضًا تقليل الاعتماد على مورد واحد، حيث إن الاعتماد المفرط على مورد واحد يزيد من مستوى المخاطر بشكل كبير، خصوصًا في حالات التعثر أو الأزمات. ولذلك يُنصح بتبني استراتيجية تنويع الموردين، مما يمنح المؤسسة مرونة أكبر في التعامل مع الظروف الطارئة.

كذلك، ينبغي على المؤسسات تطوير خطط طوارئ بديلة للتوريد، بحيث تكون مستعدة لمواجهة أي انقطاع في سلسلة الإمداد. وتشمل هذه الخطط تحديد موردين بديلين، وتوفير مخزون احتياطي، ووضع إجراءات واضحة للتعامل مع الأزمات التشغيلية.

ومن الجوانب التي تؤكد عليها الدراسة أهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموردين، حيث يمكن للأنظمة الرقمية أن تساهم في تحسين عملية المتابعة والتقييم، وتوفير بيانات دقيقة تساعد في اتخاذ القرار. كما أن استخدام تحليلات البيانات يمكن أن يساعد في التنبؤ بالمخاطر قبل حدوثها.

كما توصي الدراسة بضرورة بناء علاقات استراتيجية طويلة الأجل مع الموردين، تقوم على التعاون والثقة وتبادل المعلومات، حيث إن هذه العلاقات تسهم في تحسين مستوى الأداء وتقليل احتمالات التعثر. فالمورد الذي يشعر بأنه شريك في النجاح يكون أكثر التزامًا ودعمًا للمؤسسة.

ومن المهم أيضًا الاستثمار في تطوير الكوادر البشرية العاملة في إدارات المشتريات وسلاسل الإمداد، من خلال تدريبهم على مهارات تحليل المخاطر واتخاذ القرار، مما يسهم في رفع مستوى الكفاءة وتقليل الأخطاء.

وأخيرًا، توصي الدراسة بدمج إدارة مخاطر الموردين ضمن إطار إدارة المخاطر المؤسسية الشاملة، بحيث تصبح جزءًا من التخطيط الاستراتيجي، وليس مجرد نشاط تشغيلي، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق الاستدامة والاستقرار.

### • الاستنتاجات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات الجوهرية التي تعكس طبيعة العلاقة بين مخاطر الموردين واستمرارية العمليات التشغيلية داخل المنظمات، وتوضح الأبعاد الاستراتيجية لهذا الموضوع في بيئة الأعمال المعاصرة.

تشير النتائج بشكل واضح إلى أن مخاطر الموردين لم تعد مجرد متغير ثانوي في إدارة العمليات، بل أصبحت عاملاً حاسماً يؤثر بشكل مباشر في استقرار الأداء التشغيلي وكفاءة تنفيذ الأنشطة داخل المنظمة. فقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى مخاطر الموردين ومستوى استمرارية العمليات التشغيلية، وهو ما يعني أن أي ارتفاع في مستوى هذه المخاطر يقابله تراجع في استقرار العمليات وزيادة في احتمالات التعطل.

كما توصلت الدراسة إلى أن بعض أبعاد مخاطر الموردين تُعد أكثر تأثيراً من غيرها، حيث تبين أن جودة الموردين وتأخر التوريد يمثلان العاملين الأكثر تأثيراً على الأداء التشغيلي. ويعكس ذلك الطبيعة الحساسة للعمليات التشغيلية التي تعتمد بشكل مباشر على توفر المواد والخدمات في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة. فضعف الجودة يؤدي إلى إعادة العمل وزيادة التكاليف، في حين أن التأخير في التوريد يؤدي إلى تعطل العمليات أو توقفها بشكل كامل.

ومن جهة أخرى، أظهرت النتائج أن الاستقرار المالي للموردين يُعد عنصراً مهماً في تقليل المخاطر التشغيلية، حيث إن الموردين الذين يتمتعون بوضع مالي مستقر يكونون أكثر قدرة على الالتزام بتعهداتهم التعاقدية، في حين أن الموردين الذين يعانون من مشكلات مالية قد يتسببون في انقطاعات مفاجئة في التوريد. وهذا يؤكد أهمية تقييم الموردين من منظور مالي إلى جانب الجوانب التشغيلية.

كما بينت الدراسة أن وجود أنظمة فعالة لتقييم الموردين بشكل دوري يسهم بشكل كبير في تقليل المخاطر التشغيلية، حيث يساعد هذا التقييم في الكشف المبكر عن نقاط الضعف في أداء الموردين، واتخاذ

الإجراءات التصحيحية قبل تفاقم المشكلات. ويعكس ذلك أهمية تبني منهجية رقابية مستمرة تعتمد على مؤشرات أداء واضحة ومحددة.

ومن الاستنتاجات المهمة التي توصلت إليها الدراسة أن إدارة مخاطر الموردين تُعد عنصرًا استراتيجيًا متكاملًا مع إدارة العمليات، وليست مجرد وظيفة تشغيلية تقليدية تدرج ضمن مهام إدارة المشتريات. فالمؤسسات التي تتبنى أساليب استباقية في إدارة المخاطر، مثل تحليل المخاطر المحتملة ووضع خطط بديلة، تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستقرار التشغيلي ومواجهة الأزمات.

كما أظهرت النتائج أن الاعتماد على مورد واحد يُعد من أبرز مصادر المخاطر التشغيلية، حيث يزيد من درجة تعرض المنظمة لأي خلل قد يحدث لدى هذا المورد. ويعزز هذا الاستنتاج أهمية تنويع مصادر التوريد كاستراتيجية فعالة لتقليل المخاطر وتحقيق المرونة في سلسلة الإمداد.

ومن ناحية أخرى، أكدت الدراسة أن هناك فروقًا في مستوى تأثير مخاطر الموردين تعزى لاختلاف نوع المورد أو القطاع، مما يشير إلى أن إدارة هذه المخاطر لا يمكن أن تعتمد على نموذج موحد، بل يجب أن تكون مرنة ومتكيفة مع طبيعة كل مورد وخصوصية كل قطاع. وهذا يعزز الحاجة إلى تصميم استراتيجيات مخصصة لإدارة الموردين بدلًا من الاعتماد على سياسات عامة.

كما يمكن الاستنتاج أن المؤسسات التي تستثمر في بناء علاقات طويلة الأجل مع الموردين، قائمة على الثقة والتعاون وتبادل المعلومات، تكون أقل عرضة للمخاطر التشغيلية، حيث يساهم هذا النوع من العلاقات في تحسين مستوى الالتزام والتنسيق بين الطرفين، ويزيد من قدرة المورد على دعم المنظمة في أوقات الأزمات.

إضافة إلى ذلك، تشير نتائج الدراسة إلى أن استخدام التكنولوجيا الحديثة، مثل أنظمة المعلومات وتحليلات البيانات، يمكن أن يلعب دورًا مهمًا في تحسين إدارة الموردين، من خلال توفير بيانات دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات أكثر فعالية، والتنبؤ بالمخاطر قبل حدوثها.

وبشكل عام، يمكن القول إن نجاح المؤسسات في تحقيق استمرارية عملياتها التشغيلية لم يعد يعتمد فقط على كفاءتها الداخلية، بل أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على إدارة علاقاتها مع الموردين بشكل فعال. فالمورد أصبح جزءًا لا يتجزأ من النظام التشغيلي للمنظمة، وأي خلل في أدائه ينعكس مباشرة على أداء المؤسسة.

وفي ضوء هذه الاستنتاجات، يتضح أن إدارة مخاطر الموردين تمثل أحد أهم المحاور الاستراتيجية التي يجب أن توليها المؤسسات اهتمامًا كبيرًا، وأن تطوير هذا الجانب يمكن أن يساهم بشكل مباشر في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف، وتعزيز القدرة التنافسية، وضمان استمرارية الأعمال في بيئة تتسم بالتغير وعدم اليقين.

### 5.3. الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة، يتضح أن موضوع مخاطر الموردين يمثل أحد المحاور الأساسية في إدارة سلاسل الإمداد الحديثة، حيث لم يعد بالإمكان تحقيق استمرارية العمليات التشغيلية دون إدارة فعالة لهذه المخاطر. وقد أظهرت الدراسة أن الموردين يشكلون عنصرًا مؤثرًا بشكل مباشر في أداء المنظمات، وأن أي خلل في أدائهم قد يؤدي إلى سلسلة من التأثيرات السلبية التي تمتد إلى مختلف جوانب العمل.

كما أكدت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على أساليب علمية ومنهجية في إدارة الموردين تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات، وأكثر استعدادًا لمواجهة الأزمات، مما يمنحها ميزة تنافسية في السوق.

وفي ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، يصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات استراتيجيات متقدمة لإدارة الموردين، تعتمد على التحليل والتخطيط والاستباق، بدلاً من ردود الفعل التقليدية. كما أن التكامل بين إدارة الموردين وإدارة المخاطر المؤسسية يُعد من العوامل الأساسية لتحقيق الاستدامة.

وفي النهاية، تمثل هذه الدراسة خطوة مهمة نحو فهم العلاقة بين مخاطر الموردين واستمرارية العمليات التشغيلية، وتفتح المجال أمام المزيد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تطوير هذا المجال الحيوي.

### قائمة المراجع:

- Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management* (5th ed.). Pearson Education Limited.
- Tang, C. S. (2006). Perspectives in supply chain risk management. *International Journal of Production Economics*, 103(2), 451–488.
- Ho, W., Zheng, T., Yildiz, H., & Talluri, S. (2015). Supply chain risk management: A literature review. *International Journal of Production Research*, 53(16), 5031–5069.
- Ivanov, D., Sokolov, B., & Dolgui, A. (2017). The ripple effect in supply chains: Trade-off between robustness and resilience. *International Journal of Production Research*, 55(1), 92–109.

- Ponomarov, S. Y., & Holcomb, M. C. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience. *The International Journal of Logistics Management*, 20(1), 124–143.
- Choi, T. Y., & Lambert, J. H. (2017). Advances in risk analysis for supply chain management. *Journal of Operations Management*, 53–56, 1–5.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 61(5), 109–117.
- Sheffi, Y. (2005). *The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*. MIT Press.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). Wiley.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.

### الملاحق:

أولاً: البيانات العامة

1. الجنس:
  - ☐ ذكر
  - ☐ أنثى
2. سنوات الخبرة:
  - ☐ أقل من 5 سنوات
  - ☐ من 5 إلى 10 سنوات
  - ☐ أكثر من 10 سنوات
3. المجال الوظيفي:
  - ☐ المشتريات
  - ☐ المستودعات
  - ☐ العمليات التشغيلية
4. المؤهل العلمي:
  - ☐ دبلوم
  - ☐ بكالوريوس
  - ☐ دراسات عليا

### ثانيًا: مخاطر الموردين

| العبارة                                   | أوافق بشدة               | أوافق                    | محايد                    | لا أوافق                 | لا أوافق بشدة            |
|-------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| يتأخر الموردون في تسليم الطلبات           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| تؤثر جودة الموردين على العمليات التشغيلية | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| توجد مخاطر مالية لدى بعض الموردين         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| عدم الالتزام بالعقود يمثل مشكلة           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| الاعتماد على مورد واحد يزيد المخاطر       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### ثالثًا: استمرارية العمليات التشغيلية

| العبارة                         | أوافق بشدة               | أوافق                    | محايد                    | لا أوافق                 | لا أوافق بشدة            |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| العمليات التشغيلية مستقرة       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| يتم التعامل مع المشاكل بسرعة    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| توجد خطط بديلة للتوريد          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| يتم تقليل التعطل التشغيلي       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| استجابة العمليات سريعة للتغيرات | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |