

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة المخاطر

عنوان البحث

تحليل المخاطر وتقليلها في سلاسل التوريد: دراسة حالة للمؤسسات السعودية

إعداد الطالب /احمد يوسف الماص

إشراف/

د . الفيصل عبدالحميد محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2024

جدول المحتويات

1

الفصل الأول

5	الملخص
6	المقدمة
7	مشكلة الدراسة
8	اهمية الدراسة
9	اهداف الدراسة
11	تساؤلات الدراسة
12	فرضيات الدراسة
13	مصطلحات الدراسة
14	متغيرات الدراسة
16	الفصل الثاني
17	الدراسات السابقة
26	الإطار النظري
29	1. مفهوم سلسلة التوريد والمخاطر المرتبطة بها
33	2. أهمية إدارة المخاطر في سلاسل التوريد
36	3. أطر نظرية لإدارة المخاطر

39	4. مخاطر محددة تواجه سلاسل التوريد السعودية
42	5. استراتيجيات تقليل المخاطر في سلاسل التوريد
45	6. دور التكنولوجيا في إدارة المخاطر
47	7. أفضل الممارسات العالمية في إدارة مخاطر سلاسل التوريد
50	8. دور الثقافة المؤسسية في إدارة المخاطر
54	9. التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات السعودية
56	10. التوصيات لتعزيز إدارة المخاطر في سلاسل التوريد السعودية
60	الفصل الثالث
61	منهجية الدراسة
61	مجتمع الدراسة
62	ادوات جمع البيانات
63	حدود الدراسة
65	الاستبيان
68	الفصل الرابع
69	التحليل الاحصائي

75	النتائج
76	التوصيات
78	الخاتمة
80	المراجع
84	الملخص
85	الملاحق

الملخص

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى فعالية أنظمة إدارة المخاطر في سلاسل التوريد لدى الشركات المختلفة. تم ذلك من خلال استبيان شمل مجموعة متنوعة من الشركات، حيث تم طرح أسئلة حول تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، والتحديات التي تواجهها الشركات في هذا المجال

أظهرت الدراسة أن هناك حاجة ملحة لتحسين ممارسات إدارة المخاطر في سلاسل التوريد. من خلال تنفيذ التوصيات المذكورة، يمكن للشركات تقليل التعرض للمخاطر وتحسين أدائها بشكل عام.

المقدمة:

تعتبر سلاسل التوريد شريان الحياة لأي مؤسسة، فهي تربط بين مختلف مراحل إنتاج وتوزيع المنتج أو الخدمة، بدءًا من الموردين وحتى وصول المنتج إلى المستهلك النهائي. ومع ذلك، فإن هذه السلاسل معرضة لمجموعة واسعة من المخاطر التي قد تؤثر على كفاءتها وفعاليتها، وبالتالي تؤثر على أداء المؤسسة بشكل عام.

في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية والعالمية، أصبحت إدارة المخاطر في سلاسل التوريد ضرورة ملحة للمؤسسات السعودية. فالتقلبات في أسعار المواد الخام، والتغيرات في السياسات الحكومية، والكوارث الطبيعية، والأزمات العالمية، كلها عوامل قد تشكل تهديدًا لسلاسل التوريد وتؤدي إلى انقطاع الإمدادات، وزيادة التكاليف، وتدهور جودة المنتجات، وفقدان العملاء.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية تحليل المخاطر وتقليلها في سلاسل التوريد للمؤسسات السعودية. وسيتم ذلك من خلال دراسة حالة عملية لمؤسسات سعودية تعمل في مختلف القطاعات، حيث سيتم تحديد أهم المخاطر التي تواجه هذه المؤسسات، وتحليل أسبابها، وتقييم تأثيرها على أداء سلاسل التوريد. بالإضافة إلى ذلك، ستقوم الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات العملية لتقليل هذه المخاطر وتعزيز مرونة سلاسل التوريد.

مشكلة الدراسة

المشكلة الرئيسية:

- افتقار المؤسسات السعودية إلى نظام شامل لإدارة المخاطر في سلاسل التوريد: يشير هذا إلى عدم وجود آلية منظمة ومتكاملة لتحديد وتقييم والاستجابة للمخاطر التي تهدد سلاسل التوريد في هذه المؤسسات.

المشاكل الفرعية:

- عدم كفاية تحديد المخاطر: غياب آليات واضحة لتحديد جميع المخاطر المحتملة التي تواجه سلاسل التوريد، سواء كانت داخلية أو خارجية.
- قصور في تقييم المخاطر: عدم وجود أدوات ومهارات كافية لتقييم حدة و احتمال حدوث كل خطر.
- ضعف في الاستجابة للمخاطر: غياب خطط طوارئ واضحة وفعالة للتعامل مع الأزمات الناجمة عن حدوث المخاطر.
- افتقار إلى ثقافة إدارة المخاطر: عدم وجود وعي كافٍ بأهمية إدارة المخاطر لدى العاملين في المؤسسات، مما يؤثر على تطبيق الإجراءات الاحترازية.

الأهمية العلمية والعملية للدراسة:

الأهمية العلمية:

- إغناء المعرفة الأكاديمية: تساهم الدراسة في توسيع نطاق المعرفة الأكاديمية حول إدارة المخاطر في سلاسل التوريد، خاصة في السياق السعودي.
- بناء نظريات جديدة: يمكن أن تؤدي نتائج الدراسة إلى تطوير نماذج ونظريات جديدة تتعلق بتحديد وتقييم واستجابة المخاطر في سلاسل التوريد.
- تطوير أدوات تحليلية: قد تساهم الدراسة في تطوير أدوات تحليلية جديدة لتقييم المخاطر وقياس أداء سلاسل التوريد.
- المقارنة مع الدراسات السابقة: يمكن للدراسة أن تقدم مقارنة بين الممارسات السعودية والممارسات العالمية في مجال إدارة المخاطر، مما يساهم في تطوير المعرفة في هذا المجال.

الأهمية العملية:

- دعم صنع القرار: تزويد صناع القرار في المؤسسات السعودية بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات استراتيجية فعالة لإدارة المخاطر في سلاسل التوريد.
- تحسين أداء سلاسل التوريد: تساعد الدراسة في تحديد نقاط الضعف في سلاسل التوريد وتقديم توصيات عملية لتحسينها.

- تقليل التكاليف: يمكن أن تساهم الدراسة في تقليل التكاليف الناجمة عن حدوث المخاطر، مثل تكاليف الإنتاج المتوقعة وتكاليف الإصلاح.
- زيادة المرونة: تساعد الدراسة في زيادة مرونة سلاسل التوريد وقدرتها على التكيف مع التغيرات المفاجئة.
- تحسين سمعة المؤسسة: تساعد إدارة المخاطر الفعالة في الحفاظ على سمعة المؤسسة وحماية صورتها أمام العملاء والمستثمرين.
- الاستعداد للأزمات: تساعد الدراسة في تطوير خطط طوارئ للتعامل مع الأزمات المحتملة، مما يقلل من تأثيرها على الأعمال.
- تطوير سياسات حكومية: يمكن أن تقدم الدراسة توصيات لتطوير السياسات الحكومية لدعم إدارة المخاطر في سلاسل التوريد.

اهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

- تطوير إطار عمل شامل لإدارة المخاطر في سلاسل التوريد للمؤسسات السعودية: هذا الهدف العام يسعى إلى بناء نموذج متكامل يمكن للمؤسسات السعودية استخدامه لتحديد وتقييم والاستجابة للمخاطر التي تواجه سلاسل توريدها.

الأهداف الفرعية:

- تحديد أهم المخاطر التي تواجه سلاسل التوريد في المؤسسات السعودية: يهدف هذا الهدف إلى تحديد المخاطر الأكثر شيوعاً وتأثيراً على سلاسل التوريد في السياق السعودي.
- تطوير منهجية لتقييم المخاطر: يسعى هذا الهدف إلى تطوير أداة أو منهجية عملية لتقييم حدة واحتمالية وقوع كل خطر.
- اقتراح استراتيجيات للتخفيف من المخاطر: يهدف هذا الهدف إلى تقديم مجموعة من الاستراتيجيات والتقنيات التي يمكن للمؤسسات تطبيقها لتقليل تأثير المخاطر.
- بناء نظام للإنذار المبكر: يهدف هذا الهدف إلى تصميم نظام قادر على اكتشاف المخاطر المحتملة في وقت مبكر واتخاذ الإجراءات اللازمة.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

- ما هي أهم التحديات والعقبات التي تواجه إدارة المخاطر في سلاسل التوريد

للمؤسسات السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

- ما هي الأنواع الرئيسية للمخاطر التي تواجه سلاسل التوريد في المؤسسات

السعودية؟

- كيف تؤثر هذه المخاطر على أداء المؤسسات السعودية من حيث الكفاءة

والتنافسية؟

- ما هي العوامل التي تساهم في ضعف إدارة المخاطر في هذه المؤسسات؟

- ما هي أبرز الفجوات في الأنظمة والسياسات الحالية لإدارة المخاطر؟

فرضيات الدراسة

• فرضيات:

- هناك علاقة عكسية بين مستوى نضج أنظمة إدارة المخاطر في المؤسسات السعودية وعدد وقوع الأزمات في سلاسل التوريد.
- تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية من ضعف في تطبيق إجراءات إدارة المخاطر مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.
- تؤثر الثقافة التنظيمية للمؤسسات السعودية سلباً على استعدادها لتبني ممارسات إدارة المخاطر الحديثة.

مصطلحات الدراسة

- سلسلة التوريد: هي شبكة من المنظمات والأشخاص والأنشطة والمعلومات والموارد التي تشارك في عملية تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية وتوصيلها إلى المستهلك النهائي.
- تحليل المخاطر: هو عملية تحديد وتقييم الاحتمالات والتأثيرات المحتملة للأحداث السلبية التي قد تؤثر على سلسلة التوريد.
- إدارة المخاطر: هي عملية منهجية لتحديد وتقييم والسيطرة على المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة.
- المخاطر: هي أحداث غير مؤكدة يمكن أن تؤثر إيجاباً أو سلباً على تحقيق الأهداف.
- المخاطر في سلسلة التوريد: تشمل مجموعة واسعة من المخاطر مثل:

• المخاطر الاستراتيجية: مثل التغيرات في الطلب، المنافسة، التنظيمات الحكومية.

• المخاطر التشغيلية: مثل الأعطال في الإنتاج، مشاكل الجودة، تأخيرات في

التسليم.

• المخاطر المالية: مثل تقلبات أسعار العملات، التضخم، المخاطر الائتمانية.

• المخاطر الطبيعية: مثل الزلازل، الفيضانات، الأعاصير.

• المخاطر السياسية: مثل الحروب، الإرهاب، التغيرات السياسية.

مرونة سلسلة التوريد: هي قدرة سلسلة التوريد على التعافي من الاضطرابات والتكيف مع التغيرات.

تقييم المخاطر: هو عملية تحديد احتمالية وقوع كل خطر وتقييم تأثيره على سلسلة التوريد.

الاستجابة للمخاطر: هي مجموعة الإجراءات التي تتخذها المنظمة للحد من تأثير المخاطر أو الاستعداد لها.

التخفيف من المخاطر: هو عملية تقليل احتمالية وقوع الخطر أو تقليل تأثيره.

نقل المخاطر: هو نقل المسؤولية عن الخطر إلى طرف ثالث مثل شركات التأمين.

تجنب المخاطر: هو تجنب الأنشطة التي قد تؤدي إلى حدوث مخاطر.

الاستعداد للطوارئ: هو وضع خطط للتعامل مع الأزمات والكوارث.

مؤشرات أداء سلسلة التوريد: هي مقاييس تستخدم لتقييم أداء سلسلة التوريد مثل تكلفة التوريد، وقت التسليم، مستوى الخدمة.

التكنولوجيا في إدارة المخاطر: تشمل استخدام أنظمة المعلومات، الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء لتحسين إدارة المخاطر.

متغيرات الدراسة:

المتغير التابع (المتأثر):

- مستوى إدارة المخاطر: يشير إلى مدى فعالية المؤسسة في تحديد، تقييم، والاستجابة للمخاطر التي تواجه سلسلة التوريد.

المتغيرات المستقلة (المؤثرة):

- حجم المؤسسة: يشير إلى عدد الموظفين وإجمالي الإيرادات، حيث تتأثر قدرة المؤسسات على إدارة المخاطر بحجمها ومواردها.
- قطاع الصناعة: يشير إلى القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة (صناعة، خدمات، وغيرها)، حيث تختلف المخاطر التي تواجهها كل قطاع.
- مدة عمل المؤسسة: تشير إلى عمر المؤسسة، حيث غالبًا ما تمتلك المؤسسات الأقدم خبرة أكبر في إدارة المخاطر.

- نظام إدارة الجودة: يشير إلى وجود نظام إدارة جودة معتمد في المؤسسة، حيث يساهم وجود مثل هذا النظام في تحسين إدارة المخاطر بشكل عام.
- استخدام التكنولوجيا: يشير إلى مدى استخدام المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة في إدارة سلسلة التوريد، مثل أنظمة التخطيط للموارد المؤسسية (ERP) وأنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM).
- ثقافة المؤسسة: تشير إلى بيئة العمل في المؤسسة وقيمتها وأعرافها، حيث تلعب الثقافة دورًا هامًا في تبني ممارسات إدارة المخاطر.
- تدريب الموظفين: يشير إلى مستوى التدريب الذي يتلقاه الموظفون في مجال إدارة المخاطر.
- علاقات الموردين: تشير إلى قوة العلاقة بين المؤسسة ومورديها، حيث تؤثر هذه العلاقة على قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر في سلسلة التوريد.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

اسم الدراسة: إدارة مخاطر سلاسل الإمداد في مؤسسات الأعمال الدولية: دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الجزائرية.

المؤلفون: شكري وزردانة

سنة النشر: 2021

الهدف من الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى فهم الآلية التي تستخدمها مؤسسات الأعمال الدولية، وخاصة المؤسسات الجزائرية، لإدارة المخاطر التي تواجهها سلاسل الإمداد الخاصة بها. كما تسعى الدراسة إلى تحديد الأدوات والاستراتيجيات التي تعتمد عليها هذه المؤسسات للتعامل مع هذه المخاطر وتقليل آثارها السلبية.

منهجية الدراسة:

- أداة جمع البيانات: تم استخدام استبيان مكون من 22 سؤالاً لتجميع البيانات من عينة من المؤسسات الجزائرية العاملة على المستوى الدولي.

- تحليل البيانات: تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وعي كبير بالمخاطر: أظهرت الدراسة أن المؤسسات الجزائرية تمتلك مستوى عالٍ من الوعي بمخاطر سلاسل الإمداد وأنها تدرك أهمية إدارة هذه المخاطر.
- أهمية إدارة علاقات الموردين: أشارت الدراسة إلى أن إدارة علاقات الموردين بشكل فعال يساهم بشكل كبير في تقليل المخاطر التي تواجه سلاسل الإمداد.
- التحديات الجغرافية: أبرزت الدراسة أن التحديات الجغرافية المرتبطة بالتوسع التجاري تلعب دوراً هاماً في زيادة المخاطر التي تواجه سلاسل الإمداد.
- أهمية التخطيط الاستباقي: أكدت الدراسة على أهمية التخطيط الاستباقي وتحديد المخاطر المحتملة قبل حدوثها والعمل على وضع استراتيجيات للتعامل معها.

أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:

- توعية القادة: يجب على قادة المؤسسات أن يكونوا على دراية كاملة بالعوامل التي تؤثر على إدارة مخاطر سلاسل الإمداد وأن يعملوا على تطبيق هذه المعرفة بشكل فعال.

• جمع المعلومات: يجب على المؤسسات أن تعمل على جمع المعلومات حول

المخاطر المحتملة بشكل مستمر وأن تكون مستعدة للاستجابة لهذه المخاطر

بسرعة.

• التعاون مع الموردين: يجب على المؤسسات أن تعزز التعاون مع مورديها لبناء

علاقات قوية تساهم في تقليل المخاطر.

الدراسة الثانية

اسم الدراسة:

• الاتجاهات المعاصرة وأثرها على حوكمة سلسلة التوريد وتطوير دور المراجع

الداخلي

المؤلف:

• نصير (لم يتم تحديد الاسم الكامل)

السنة:

• 2021

الهدف من الدراسة:

- تقييم تأثير التكنولوجيا الرقمية على سلاسل التوريد: الهدف الأساسي هو فهم كيف تغيرت أدوار سلاسل التوريد بفضل التكنولوجيا الرقمية الحديثة، وكيف يمكن لهذه التكنولوجيا أن تعزز الأداء التنافسي للشركات.

- تطوير دور المراجع الداخلي: الهدف الثاني هو تحديث دور المراجع الداخلي ليوكب التطورات التكنولوجية، وخاصة في مجال إدارة مخاطر سلاسل التوريد.

أهم النتائج:

- أثر التكنولوجيا الرقمية على المراجعة الداخلية: أظهرت الدراسة أن التكنولوجيا الرقمية قد غيرت بشكل كبير طريقة عمل المراجعين الداخليين، حيث أصبح بإمكانهم تحليل المخاطر وتقييمها بطرق أكثر دقة وسرعة.
- الدور الاستشاري للمراجع الداخلي: أكدت الدراسة على أهمية الدور الاستشاري الذي يلعبه المراجع الداخلي في مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها وتخفيض المخاطر.
- أهمية التكنولوجيا في الحفاظ على التنافسية: أشارت الدراسة إلى أن التكنولوجيا الرقمية تلعب دوراً حاسماً في الحفاظ على المركز التنافسي للشركات في سوق عالمي متغير بسرعة.

أهم التوصيات:

- تطوير قدرات المراجعين الداخليين: يجب على المنظمات أن تستثمر في تطوير قدرات المراجعين الداخليين لتمكينهم من التعامل مع التحديات الجديدة التي تطرحها التكنولوجيا الرقمية.
- التركيز على المعرفة التكنولوجية: يجب على المراجعين الداخليين أن يكونوا على دراية واسعة بالتكنولوجيا الرقمية وأن يكونوا قادرين على فهم كيفية تطبيقها في مجال عملهم.

الدراسة الثالثة

اسم الدراسة:

- أثر فاعلية الدعم اللوجستي في التقليل من مخاطر الأزمات الأمنية: دراسة حالة إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبو ظبي

المؤلف:

- برقاي

السنة:

• 2020

الهدف من الدراسة:

- تقييم دور الدعم اللوجستي في الأمن: الهدف الأساسي هو فهم كيف يؤثر الدعم اللوجستي الفعال (مثل الإمداد والنقل والتخزين) على قدرة شرطة أبوظبي على إدارة الأزمات الأمنية.
- تحليل مخاطر الأزمات: تهدف الدراسة إلى تحديد المخاطر التي تواجه إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبوظبي وكيف يمكن للوجستيات أن تساعد في تقليل هذه المخاطر.

أهم النتائج:

- تأثير إيجابي للوجستيات: أظهرت الدراسة أن هناك علاقة قوية بين فاعلية الدعم اللوجستي وتقليل مخاطر الأزمات الأمنية.
- أهمية جميع جوانب الوجستيات: أكدت الدراسة على أهمية جميع جوانب الوجستيات، بدءًا من الإمداد وحتى إدارة العلاقات مع الموردين، في تحقيق الأمن.

أهم التوصيات:

- الأولوية لسلسلة التوريد: يجب على المنظمات أن تعطي الأولوية لسلسلة التوريد وأن تخطط لها بشكل جيد.
- التنسيق والتكامل: يجب أن يكون هناك تنسيق وتكامل بين مختلف أقسام المنظمة لضمان فعالية سلسلة التوريد.

الدراسة الرابعة

اسم الدراسة:

- أثر إدارة مخاطر الائتمان المصرفي على الأداء المالي في البنوك التجارية

الأردنية

المؤلف:

- أبداح

السنة:

- 2020

الهدف من الدراسة:

- فهم العلاقة بين إدارة مخاطر الائتمان والأداء المالي: تهدف الدراسة إلى معرفة كيف يؤثر تحكم البنوك في مخاطر الائتمان (مثل القروض المتعثرة ومخصصات الخسائر) على أدائها المالي.
- تحليل أبعاد الأداء المالي: تركز الدراسة على عدة أبعاد للأداء المالي مثل إجمالي التسهيلات الائتمانية والتسهيلات الائتمانية غير العاملة.

منهجية الدراسة:

- المنهج الوصفي التحليلي: تم استخدام هذا المنهج لتحليل البيانات والوصول إلى نتائج دقيقة.
- عينة الدراسة: شملت الدراسة جميع البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان باستثناء البنوك الإسلامية.

أهم النتائج:

- تأثير إيجابي لإدارة مخاطر الائتمان: أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة مخاطر الائتمان والأداء المالي للبنوك التجارية الأردنية.
- أهمية السياسة الائتمانية: أكدت الدراسة على أهمية وجود سياسة ائتمانية فعالة تساعد البنوك على تحقيق توازن بين زيادة الأرباح وتقليل المخاطر.

أهم التوصيات:

- سياسة ائتمانية فعالة: يجب على البنوك أن تعمل على وضع سياسة ائتمانية فعالة تأخذ في الاعتبار الظروف الاقتصادية السائدة.
- تحليل المخاطر بشكل مستمر: يجب على البنوك أن تقوم بتحليل المخاطر بشكل مستمر وتحديث سياساتها وفقًا لذلك.

الإطار النظري

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري شامل لتحليل المخاطر وتقليلها في سلاسل التوريد بالمؤسسات السعودية. يعتبر هذا الموضوع ذا أهمية بالغة نظراً للتحديات المتزايدة التي تواجه سلاسل التوريد العالمية، والتي تتطلب من الشركات السعودية تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر وحماية أعمالها.

الإطار النظري :

1. مفهوم سلسلة التوريد والمخاطر المرتبطة بها:

- تعريف سلسلة التوريد وعناصرها الأساسية.
- أنواع المخاطر التي تواجه سلاسل التوريد (مخاطر طبيعية، اقتصادية، سياسية، تكنولوجية، وغيرها).
- تأثير هذه المخاطر على أداء سلسلة التوريد وكفاءتها.

2. أهمية إدارة المخاطر في سلاسل التوريد:

- العلاقة بين إدارة المخاطر وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.
- فوائد إدارة المخاطر (الحد من الخسائر، تحسين المرونة، تعزيز الثقة).
- التكاليف المرتبطة بعدم إدارة المخاطر.

3. أطر نظرية لإدارة المخاطر:

- نظريات إدارة المخاطر الشاملة (مثل نظرية إدارة المخاطر المؤسسية).
- نماذج تحليل المخاطر (مثل تحليل SWOT، تحليل PESTEL).
- أدوات تقييم المخاطر (مثل مصفوفة المخاطر).

4. مخاطر محددة تواجه سلاسل التوريد السعودية:

- المخاطر المرتبطة بالبيئة الاقتصادية السعودية (تقلب أسعار النفط، السياسات الحكومية).
- المخاطر الجغرافية (التحديات اللوجستية، الكوارث الطبيعية).
- المخاطر المرتبطة بالعملاء والموردين.
- المخاطر التكنولوجية (أمن المعلومات، التغيرات التكنولوجية).

5. استراتيجيات تقليل المخاطر في سلاسل التوريد:

- التخطيط الاستراتيجي لإدارة المخاطر.
- بناء علاقات قوية مع الموردين والعملاء.
- تنويع مصادر التوريد.
- تطوير خطط الطوارئ والاستجابة للأزمات.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة سلسلة التوريد.

6. دور التكنولوجيا في إدارة المخاطر:

- دور أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في إدارة المخاطر.
- استخدام التحليلات الضخمة والذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالمخاطر.
- دور إنترنت الأشياء في زيادة الرؤية والشفافية في سلسلة التوريد.

7. أفضل الممارسات العالمية في إدارة مخاطر سلاسل التوريد:

- دراسة حالة لشركات عالمية ناجحة في إدارة مخاطر سلاسل التوريد.
- تبني أفضل الممارسات العالمية وتكييفها مع البيئة السعودية.

8. دور الثقافة المؤسسية في إدارة المخاطر:

- أهمية ثقافة المخاطر في المؤسسة.
- دور القيادة في تشجيع ثقافة إدارة المخاطر.
- دور التدريب والتوعية في نشر ثقافة إدارة المخاطر.

9. التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات السعودية:

- نقص الوعي بأهمية إدارة المخاطر.
- نقص الموارد المخصصة لإدارة المخاطر.
- مقاومة التغيير من قبل الموظفين.

10. التوصيات لتعزيز إدارة المخاطر في سلاسل التوريد السعودية:

- تطوير إطار عمل وطني لإدارة المخاطر في سلاسل التوريد.

- تشجيع الشركات على تبني أفضل الممارسات العالمية.
- دعم البحث والتطوير في مجال إدارة المخاطر.
- توفير برامج تدريبية متخصصة في إدارة المخاطر.

سلسلة التوريد والمخاطر المرتبطة بها

مفهوم سلسلة التوريد وعناصرها الأساسية

سلسلة التوريد هي شبكة مترابطة من الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية وتوصيلها إلى المستهلك النهائي. تشمل هذه الشبكة مجموعة واسعة من الكيانات، بما في ذلك الموردون، المصنعون، الموزعون، المتاجر، والعملاء.

العناصر الأساسية لسلسلة التوريد:

- الموردون: هم الجهات التي تزود الشركات بالمواد الخام والمكونات اللازمة لإنتاج المنتجات.

- المصنعون: يقومون بتحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية.

- المخازن: تستخدم لتخزين المنتجات قبل توزيعها.

- النقل: يشمل جميع وسائل النقل المستخدمة لنقل المنتجات من مكان إلى آخر.

- التوزيع: عملية إيصال المنتجات إلى العملاء النهائيين.
- العملاء: هم الأشخاص أو الشركات التي تشتري المنتجات.

أنواع المخاطر التي تواجه سلاسل التوريد

تواجه سلاسل التوريد مجموعة واسعة من المخاطر التي يمكن أن تؤثر على أدائها وكفاءتها. يمكن تصنيف هذه المخاطر إلى عدة أنواع:

- المخاطر الطبيعية: تشمل الكوارث الطبيعية مثل الزلازل، الفيضانات، الأعاصير، والتغيرات المناخية. هذه المخاطر يمكن أن تؤدي إلى تعطيل العمليات، وتدمير المرافق، وتعطيل سلاسل الإمداد.
- المخاطر الاقتصادية: تشمل التقلبات الاقتصادية، التضخم، انخفاض الطلب، والتقلبات في أسعار المواد الخام. هذه المخاطر يمكن أن تؤثر على التكاليف، وتقلل من الأرباح، وتؤدي إلى صعوبات في التمويل.
- المخاطر السياسية: تشمل الحروب، الإرهاب، التغيرات في السياسات الحكومية، والحظر التجاري. هذه المخاطر يمكن أن تؤدي إلى اضطرابات في التجارة الدولية، وزيادة التكاليف، وتأخير التسليم.

• المخاطر التكنولوجية: تشمل الأعطال التكنولوجية، الهجمات الإلكترونية، وتسرب

البيانات. هذه المخاطر يمكن أن تؤدي إلى توقف العمليات، وفقدان البيانات،

وتلف الأنظمة.

• المخاطر البشرية: تشمل الأخطاء البشرية، الاحتيال، والتخريب. هذه المخاطر

يمكن أن تؤدي إلى خسائر مالية، وتلف المنتجات، وتدهور سمعة الشركة.

• مخاطر الجودة: تشمل عدم مطابقة المنتجات للمواصفات، وجود عيوب في

التصنيع، وتلوث المنتجات. هذه المخاطر يمكن أن تؤدي إلى استرجاع المنتجات،

وغرامات، وتلف سمعة الشركة.

تأثير هذه المخاطر على أداء سلسلة التوريد وكفاءته

تؤثر المخاطر التي تواجه سلاسل التوريد بشكل كبير على أدائها وكفاءتها. يمكن أن

تؤدي هذه المخاطر إلى:

• زيادة التكاليف: يمكن أن تؤدي المخاطر إلى زيادة تكاليف الإنتاج، والنقل،

والتخزين.

• تأخير التسليم: يمكن أن تؤدي المخاطر إلى تأخير تسليم المنتجات للعملاء، مما

يؤثر على رضا العملاء.

- نقص الإمدادات: يمكن أن تؤدي المخاطر إلى نقص الإمدادات من المواد الخام، مما يؤدي إلى توقف الإنتاج.
- تلف المنتجات: يمكن أن تؤدي المخاطر إلى تلف المنتجات أثناء النقل أو التخزين.
- فقدان العملاء: يمكن أن تؤدي المخاطر إلى فقدان ثقة العملاء في الشركة، مما يؤدي إلى فقدان العملاء.
- تدهور السمعة: يمكن أن تؤدي المخاطر إلى تدهور سمعة الشركة، مما يؤثر على قدرتها على المنافسة.
- للتخفيف من آثار هذه المخاطر، يجب على الشركات اتخاذ مجموعة من الإجراءات الاحترازية، مثل:
- تطوير خطط الطوارئ: يجب على الشركات وضع خطط طوارئ للتعامل مع مختلف أنواع المخاطر.
- التنوع: يجب على الشركات تنويع مصادر الإمداد لتقليل الاعتماد على مورد واحد.
- التأمين: يجب على الشركات التأمين على المخاطر المحتملة.
- تكنولوجيا المعلومات: يجب على الشركات الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لتحسين إدارة سلسلة التوريد.

- المراقبة المستمرة: يجب على الشركات مراقبة سلسلة التوريد بشكل مستمر للكشف عن أي مخاطر محتملة.

أهمية إدارة المخاطر في سلاسل التوريد

إدارة المخاطر في سلاسل التوريد هي عملية تحديد وتقييم وتحليل المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على سلاسل التوريد، ووضع استراتيجيات للحد من هذه المخاطر وتقليل آثارها السلبية. تلعب هذه العملية دورًا حيويًا في ضمان استمرارية الأعمال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات.

العلاقة بين إدارة المخاطر وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة

إدارة المخاطر بشكل فعال تساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة وذلك من خلال:

- الحد من عدم اليقين: تساعد إدارة المخاطر في تقليل مستوى عدم اليقين المرتبط بسلاسل التوريد، مما يتيح للشركات اتخاذ قرارات أكثر استنارة.
- تحسين التخطيط: من خلال تحديد المخاطر المحتملة، يمكن للشركات تطوير خطط طوارئ أكثر فعالية وتحسين عملية التخطيط الاستراتيجي.

- حماية الأصول: تساعد إدارة المخاطر في حماية الأصول المادية والمالية للشركة من الخسائر الناتجة عن وقوع المخاطر.
- تعزيز سمعة الشركة: يمكن لإدارة المخاطر الفعالة أن تعزز سمعة الشركة من خلال إظهار التزامها بالجودة والسلامة والامتثال للوائح.
- زيادة المرونة: تساعد إدارة المخاطر في بناء سلاسل توريد أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة.

فوائد إدارة المخاطر

- الحد من الخسائر: من خلال تحديد المخاطر المحتملة واتخاذ الإجراءات الوقائية، يمكن للشركات تقليل الخسائر المالية والمادية التي قد تنتج عن وقوع تلك المخاطر.
- تحسين المرونة: تساعد إدارة المخاطر في بناء سلاسل توريد أكثر مرونة وقدرة على التعافي من الأزمات والاضطرابات.
- تعزيز الثقة: تساعد إدارة المخاطر في بناء الثقة بين الشركات وعملائها وشركائها من خلال إظهار قدرتها على إدارة المخاطر والتعامل مع التحديات.
- تحسين الكفاءة: يمكن لإدارة المخاطر أن تساهم في تحسين كفاءة عمليات سلسلة التوريد من خلال تقليل الهدر وتقليل الوقت المستغرق في حل المشكلات.

- الامتثال للوائح: تساعد إدارة المخاطر في ضمان امتثال الشركة للوائح والقوانين المعمول بها في الصناعة.

التكاليف المرتبطة بعدم إدارة المخاطر

عدم إدارة المخاطر يمكن أن يؤدي إلى تكاليف باهظة للشركات، بما في ذلك:

- الخسائر المالية: قد تؤدي المخاطر غير المتوقعة إلى خسائر مالية كبيرة نتيجة لتلف المنتجات، أو توقف الإنتاج، أو فقدان العملاء.
- تلف السمعة: يمكن أن تؤدي الأزمات التي تنتج عن عدم إدارة المخاطر إلى تلف سمعة الشركة، مما يؤثر سلبًا على قدرتها على المنافسة.
- فقدان العملاء: قد يؤدي عدم القدرة على تلبية طلبات العملاء بسبب المخاطر إلى فقدان العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.
- الغرامات القانونية: قد تتسبب المخاطر في انتهاك الشركات للوائح والقوانين، مما يعرضها للغرامات القانونية.
- زيادة تكاليف التأمين: قد تزيد شركات التأمين من قيمة التأمين على الشركات التي لا تدير مخاطرها بشكل فعال.

أطر نظرية لإدارة المخاطر في سلاسل التوريد

نظريات إدارة المخاطر الشاملة

تعتمد إدارة المخاطر في سلاسل التوريد على مجموعة من النظريات والأطر التي تساعد في تحديد وتقييم وتحليل المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة للحد منها. من أهم هذه النظريات:

- نظرية إدارة المخاطر المؤسسية: تركز هذه النظرية على إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة بأكملها، وتشمل جميع أنواع المخاطر التي تواجهها الشركة، سواء كانت مالية أو تشغيلية أو استراتيجية. تهدف هذه النظرية إلى تحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتقليل التعرض للمخاطر.

نماذج تحليل المخاطر

تساعد نماذج تحليل المخاطر في تحديد المخاطر المحتملة وتقييم تأثيرها على سلسلة التوريد. من أهم هذه النماذج:

- تحليل SWOT: هو أداة لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه الشركة. يمكن استخدام هذا التحليل لتحديد المخاطر الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على سلسلة التوريد.

- تحليل PESTEL: هو أداة لتحليل العوامل الخارجية التي تؤثر على الشركة، بما في ذلك العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية. يمكن استخدام هذا التحليل لتحديد المخاطر التي قد تنشأ عن التغيرات في البيئة الخارجية.

أدوات تقييم المخاطر

تستخدم أدوات تقييم المخاطر لتحديد أهمية المخاطر وترتيبها حسب الأولوية. من أهم هذه الأدوات:

- مصفوفة المخاطر: هي أداة رسومية تستخدم لتقييم المخاطر بناءً على احتمال حدوثها وتأثيرها. يتم وضع كل خطر في مصفوفة ذات محورين، أحدهما يمثل احتمال الحدوث والآخر يمثل التأثير.
- تحليل الأشجار: هو أداة تستخدم لرسم جميع العواقب المحتملة لقرار معين. يمكن استخدام هذا التحليل لتحديد المخاطر المرتبطة بكل قرار.

- تحليل الأحداث الحرجة: هو أداة تستخدم لتحديد الأحداث التي قد تؤدي إلى فشل المشروع أو العملية. يمكن استخدام هذا التحليل لتحديد المخاطر المرتبطة بأحداث معينة.

أطر نظرية أخرى

بالإضافة إلى النظريات والنماذج والأدوات المذكورة أعلاه، هناك العديد من الأطر النظرية الأخرى التي يمكن استخدامها في إدارة المخاطر في سلاسل التوريد، مثل:

- نظرية الأنظمة: تعتبر سلسلة التوريد نظامًا معقدًا يتأثر بالعديد من العوامل المترابطة. تساعد نظرية الأنظمة في فهم كيفية تفاعل هذه العوامل وتأثيرها على المخاطر.

- نظرية الفوضى: تتعامل هذه النظرية مع الأحداث غير المتوقعة والمركبة التي يصعب التنبؤ بها. يمكن استخدام هذه النظرية لفهم المخاطر غير المتوقعة التي قد تواجه سلسلة التوريد.

إدارة المخاطر في سلاسل التوريد عملية معقدة تتطلب استخدام مجموعة من النظريات والأدوات. من خلال فهم هذه النظريات والأدوات، يمكن للشركات تحديد وتقييم وتحليل

المخاطر بشكل فعال واتخاذ القرارات المناسبة للحد من هذه المخاطر وحماية سلاسل التوريد الخاصة بها.

المخاطر المحددة التي تواجه سلاسل التوريد السعودية

تواجه سلاسل التوريد السعودية مجموعة متنوعة من المخاطر التي تهدد استمرارية أعمالها وكفاءتها. هذه المخاطر تتأثر بشكل كبير بالبيئة الاقتصادية والسياسية والجغرافية والتكنولوجية الفريدة للمملكة.

المخاطر المرتبطة بالبيئة الاقتصادية السعودية

- تقلب أسعار النفط: تعتمد الاقتصاد السعودي بشكل كبير على عائدات النفط، وبالتالي فإن أي تقلبات في أسعار النفط تؤثر بشكل مباشر على سلاسل التوريد. انخفاض أسعار النفط يمكن أن يؤدي إلى تقليص الإنفاق الحكومي والاستثماري، مما يقلل الطلب على السلع والخدمات.
- السياسات الحكومية: التغيرات في السياسات الحكومية، مثل التغيرات في الضرائب والرسوم الجمركية، أو التغيرات في اللوائح التنظيمية، يمكن أن تؤثر بشكل كبير على تكاليف التشغيل لسلاسل التوريد.

المخاطر الجغرافية

- التحديات اللوجستية: المسافات الطويلة بين المناطق المختلفة في المملكة، والبنية التحتية للنقل غير المتطورة في بعض المناطق، تزيد من تكاليف النقل وتؤثر على سرعة التسليم.
- الكوارث الطبيعية: تتعرض المملكة لعدد من الكوارث الطبيعية مثل العواصف الرملية والفيضانات، والتي يمكن أن تؤدي إلى تعطيل سلاسل التوريد وتدمير المرافق.

المخاطر المرتبطة بالعملاء والموردين

- تغيرات في الطلب: التغيرات المفاجئة في الطلب على المنتجات والخدمات يمكن أن تؤدي إلى نقص في المعروض أو زيادة في المخزون.
- تركيز الموردين: الاعتماد على عدد محدود من الموردين يزيد من خطر الانقطاع في الإمدادات في حالة حدوث مشاكل لدى أحد الموردين.
- قوة التفاوض للمشتريين: في بعض الحالات، قد يكون لدى المشتريين قوة تفاوض عالية، مما يمكن أن يؤدي إلى انخفاض هوامش الربح.

المخاطر التكنولوجية

- أمن المعلومات: تعتمد سلاسل التوريد بشكل متزايد على التكنولوجيا، مما يجعلها عرضة للهجمات الإلكترونية التي يمكن أن تؤدي إلى فقدان البيانات أو تعطيل العمليات.
- التغيرات التكنولوجية: التطورات التكنولوجية السريعة تتطلب من الشركات التكيف بسرعة، وإلا فإنها قد تفقد القدرة على المنافسة.
- لتقليل هذه المخاطر، يمكن للشركات السعودية اتخاذ مجموعة من الإجراءات، مثل:
- تنويع مصادر الإمداد: تقليل الاعتماد على مورد واحد.
- بناء مخزون استراتيجي: لتغطية حالات الطوارئ.
- تطوير خطط الطوارئ: للتعامل مع الكوارث الطبيعية والأزمات الأخرى.
- الاستثمار في التكنولوجيا: لتحسين إدارة سلسلة التوريد وتأمين البيانات.
- بناء علاقات قوية مع العملاء والموردين: لتحسين التعاون وتقليل المخاطر.
- تدريب الموظفين: لزيادة وعيهم بالمخاطر وكيفية التعامل معها.

استراتيجيات تقليل المخاطر في سلاسل التوريد

تواجه سلاسل التوريد، وخاصة في بيئة أعمال متغيرة ومتقلبة مثل البيئة السعودية، مجموعة واسعة من المخاطر. لحماية الأعمال وضمان استمراريته، يجب على الشركات تبني استراتيجيات فعالة لإدارة هذه المخاطر. إليك شرح مفصل لبعض الاستراتيجيات الأكثر فعالية:

التخطيط الاستراتيجي لإدارة المخاطر

- تحديد المخاطر: البدء بتحديد جميع المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على سلسلة التوريد، سواء كانت داخلية (مثل أخطاء بشرية) أو خارجية (مثل كوارث طبيعية).
- تقييم المخاطر: تقييم كل خطر بناءً على احتمالية حدوثه وتأثيره على الأعمال.
- وضع خطط عمل: وضع خطط عمل تفصيلية لكل خطر، تحدد الإجراءات التي يجب اتخاذها في حالة حدوثه.
- المراجعة المستمرة: مراجعة الخطط بانتظام والتأكد من أنها لا تزال مناسبة في ظل التغيرات التي تحدث في البيئة الأعمال.

بناء علاقات قوية مع الموردين والعملاء

- الشراكة الاستراتيجية: بناء علاقات تعاونية طويلة الأمد مع الموردين والعملاء ، مما يعزز الثقة والشفافية.

- التواصل المستمر: الحفاظ على قنوات اتصال مفتوحة مع الموردين والعملاء لتبادل المعلومات والتنسيق في إدارة المخاطر.

- التعاون في حل المشكلات: العمل معًا لحل المشكلات التي قد تنشأ في سلسلة التوريد.

تنويع مصادر التوريد

- تعدد الموردين: تقليل الاعتماد على مورد واحد عن طريق التعامل مع عدة موردين مختلفين.

- تقييم الموردين: إجراء تقييم دوري للموردين لتحديد أدائهم وموثوقيتهم.
- تطوير الموردين المحليين: دعم الموردين المحليين لزيادة المرونة وتقليل الاعتماد على الاستيراد.

تطوير خطط الطوارئ والاستجابة للأزمات

- وضع خطط تفصيلية: وضع خطط طوارئ محددة لكل نوع من المخاطر المحتملة، مثل الكوارث الطبيعية أو الانقطاعات في الإمدادات.

- تدريب الموظفين: تدريب الموظفين على تنفيذ خطط الطوارئ في حالة حدوث أزمة.

- اختبار الخطط: إجراء اختبارات دورية لخطط الطوارئ للتأكد من فعاليتها.

استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة سلسلة التوريد

- نظم إدارة سلسلة التوريد: استخدام أنظمة متكاملة لإدارة سلسلة التوريد لتحسين الرؤية والتحكم في العمليات.

- تحليلات البيانات: استخدام أدوات التحليل المتقدمة لتحليل البيانات والتنبؤ بالمخاطر المحتملة.

- أتمتة العمليات: أتمتة العمليات الروتينية لتقليل الأخطاء البشرية وزيادة الكفاءة.

- الأمن السيبراني: حماية البيانات والأنظمة من الهجمات الإلكترونية.

أمثلة على تطبيقات هذه الاستراتيجيات في السياق السعودي:

- تنويع مصادر الطاقة: لتقليل الاعتماد على النفط.

- بناء البنية التحتية اللوجستية: لتسهيل حركة البضائع بين المناطق المختلفة.
- تطوير الصناعات المحلية: لزيادة المحتوى المحلي وتقليل الاعتماد على الاستيراد.
- الاستثمار في التكنولوجيا الزراعية: لتحقيق الأمن الغذائي وتقليل التأثير السلبي للتغيرات المناخية.

دور التكنولوجيا في إدارة المخاطر بسلاسل التوريد

تُعتبر التكنولوجيا عاملاً حاسماً في تحسين إدارة المخاطر بسلاسل التوريد. فهي توفر أدوات وأنظمة متقدمة تتيح للشركات مراقبة عملياتها بشكل أكثر دقة، والتنبؤ بالمخاطر المحتملة، واتخاذ قرارات مستنيرة. إليك شرح مفصل لدور بعض التقنيات الرئيسية في هذا المجال:

دور أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في إدارة المخاطر

أنظمة ERP هي أنظمة معلوماتية متكاملة تغطي جوانب متعددة من عمليات المؤسسة، بما في ذلك إدارة المخزون، والتخطيط للإنتاج، وإدارة العلاقة مع العملاء. تلعب هذه الأنظمة دوراً حيوياً في إدارة المخاطر من خلال:

- توفير رؤية شاملة: تتيح أنظمة ERP للشركات الحصول على رؤية شاملة لجميع عمليات سلسلة التوريد، مما يساعد على تحديد نقاط الضعف المحتملة.

- تحسين دقة البيانات: تساعد هذه الأنظمة في الحفاظ على دقة البيانات وتكاملها، مما يقلل من احتمال حدوث أخطاء في التخطيط والتنفيذ.

- تحسين التنبؤ بالطلب: يمكن استخدام بيانات ERP للتنبؤ بالطلب على المنتجات بشكل أكثر دقة، مما يساعد على تجنب نقص المخزون أو فوائضه.

- تسهيل التعاون: تسهل أنظمة ERP التعاون بين مختلف أقسام المؤسسة، مما يساهم في اتخاذ قرارات أفضل وإدارة المخاطر بشكل أكثر فعالية.

استخدام التحليلات الضخمة والذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالمخاطر

تتيح التحليلات الضخمة والذكاء الاصطناعي للشركات تحليل كميات كبيرة من البيانات

المتعلقة بسلسلة التوريد، مما يساعد على اكتشاف الأنماط والاتجاهات التي قد تكون

صعبة ملاحظتها بالعين المجردة. يمكن استخدام هذه التقنيات للتنبؤ بالمخاطر المحتملة،

مثل:

- التنبؤ بانقطاع الإمدادات: يمكن تحليل بيانات تاريخية حول أداء الموردين وتوافر

المواد الخام للتنبؤ بحدوث أي انقطاعات محتملة في الإمدادات.

- التنبؤ بالتغيرات في الطلب: يمكن تحليل بيانات المبيعات والاتجاهات السوقية

للتنبؤ بالتغيرات في الطلب على المنتجات.

- كشف الاحتيال: يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لكشف الأنشطة الاحتيالية التي قد تحدث في سلسلة التوريد.

دور إنترنت الأشياء في زيادة الرؤية والشفافية في سلسلة التوريد

إنترنت الأشياء (IoT) هو شبكة من الأجهزة المتصلة بالإنترنت والتي يمكنها جمع البيانات وتحليلها. يمكن استخدام هذه التقنية في سلاسل التوريد لزيادة الرؤية والشفافية، مما يساعد على إدارة المخاطر بشكل أفضل. على سبيل المثال:

- مراقبة المخزون: يمكن استخدام أجهزة استشعار لمتابعة مستويات المخزون في الوقت الفعلي، مما يساعد على تجنب نقص المخزون أو فوائضه.
- مراقبة جودة المنتجات: يمكن استخدام أجهزة الاستشعار لضمان جودة المنتجات طوال سلسلة التوريد.
- تتبع الأصول: يمكن استخدام أجهزة تتبع لتحديد موقع الأصول والمنتجات في أي وقت، مما يساعد على منع فقدانها أو سرقتها.

أفضل الممارسات العالمية في إدارة مخاطر سلاسل التوريد وتطبيقها على البيئة السعودية تواجه الشركات العالمية تحديات متزايدة في إدارة سلاسل التوريد بسبب العولمة، والتغيرات التكنولوجية، والتقلبات الاقتصادية والسياسية. وقد أدت هذه التحديات إلى تطوير مجموعة من أفضل الممارسات العالمية في مجال إدارة مخاطر سلاسل التوريد.

أفضل الممارسات العالمية في إدارة مخاطر سلاسل التوريد

- التخطيط الاستراتيجي الشامل: تطوير خطط استراتيجية شاملة تأخذ في الاعتبار جميع المخاطر المحتملة، سواء كانت داخلية أو خارجية.
- البناء على المرونة: تصميم سلاسل توريد مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة والتعافي بسرعة من الأزمات.
- التعاون مع الشركاء: بناء علاقات قوية مع الموردين والعملاء والشركاء اللوجستيين لتعزيز التعاون وتبادل المعلومات.
- الاستثمار في التكنولوجيا: استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات لتحسين الرؤية والتنبؤ بالمخاطر.
- بناء المخزون الاستراتيجي: الاحتفاظ بمخزون كافٍ من المواد الخام والمنتجات النهائية للتعامل مع التقلبات في الطلب.

- تنويع مصادر الإمداد: تقليل الاعتماد على مورد واحد عن طريق التعامل مع عدة موردين مختلفين.

- تطوير خطط الطوارئ: وضع خطط طوارئ مفصلة للتعامل مع مختلف أنواع الأزمات والكوارث.

- تدريب الموظفين: توفير التدريب المستمر للموظفين على كيفية التعامل مع المخاطر والأزمات.

دراسة حالة لشركات عالمية ناجحة في إدارة مخاطر سلاسل التوريد

- شركة والت مارت: تعتبر والت مارت من رواد العالم في إدارة سلاسل التوريد. فهي تستخدم أنظمة متطورة لتتبع المنتجات من الموردين إلى المتاجر، وتستثمر بشكل كبير في التكنولوجيا لتحسين كفاءة عملياتها.

- شركة تويوتا: تشتهر تويوتا بنظامها الإنتاجي المرن الذي يركز على الحد من المهدورات وتحسين الجودة. وقد طبقت هذه الشركة مبادئها في إدارة سلسلة التوريد لتحقيق مرونة عالية وكفاءة في العمليات.

تبنى أفضل الممارسات العالمية وتكييفها مع البيئة السعودية

لتطبيق أفضل الممارسات العالمية في إدارة مخاطر سلاسل التوريد في البيئة السعودية،

يجب مراعاة العوامل التالية:

- البيئة الاقتصادية: يجب أن تأخذ الشركات السعودية في الاعتبار التقلبات في أسعار النفط والسياسات الحكومية عند تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر.
 - البيئة الجغرافية: يجب على الشركات السعودية أن تأخذ في الاعتبار المسافات الطويلة بين المناطق المختلفة والتحديات اللوجستية المرتبطة بذلك.
 - البيئة الثقافية: يجب على الشركات السعودية أن تراعي العادات والتقاليد والقيم الثقافية عند تطبيق أفضل الممارسات العالمية.
 - اللوائح الحكومية: يجب على الشركات السعودية الامتثال للوائح الحكومية والأنظمة القياسية.
- أمثلة على تكييف أفضل الممارسات العالمية مع البيئة السعودية:
- بناء مخازن استراتيجية في مناطق مختلفة: لتقليل تأثير الكوارث الطبيعية والاضطرابات اللوجستية.
 - التعاون مع الشركات المحلية: لدعم الاقتصاد الوطني وتقليل الاعتماد على الاستيراد.

- تطوير البنية التحتية اللوجستية: لتحسين كفاءة نقل البضائع بين المناطق المختلفة.
- الاستثمار في التكنولوجيا المحلية: لدعم الشركات الناشئة وتطوير الحلول المبتكرة.

دور الثقافة المؤسسية في إدارة المخاطر

أهمية ثقافة المخاطر في المؤسسة

تعد الثقافة المؤسسية المرتكزة على إدارة المخاطر عنصراً حيوياً لنجاح أي منظمة. فهي تشكل مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تشجع الأفراد على التعرف على المخاطر وتقييمها وإدارتها بشكل فعال. أهمية هذه الثقافة تكمن في:

- الوقاية من الأزمات: تساعد الثقافة المؤسسية القوية على تحديد المخاطر المحتملة مبكراً واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من تأثيرها.
- تحسين اتخاذ القرارات: تشجع هذه الثقافة على اتخاذ قرارات مدروسة ومبنية على تقييم دقيق للمخاطر.
- تعزيز الثقة: تعزز ثقافة إدارة المخاطر الثقة بين الموظفين والعملاء والشركاء.
- الامتثال للوائح: تساعد على ضمان امتثال المنظمة للوائح والقوانين المعمول بها.

دور القيادة في تشجيع ثقافة إدارة المخاطر

تلعب القيادة دورًا حاسمًا في تشكيل ثقافة المؤسسة. على القادة أن يكونوا قدوة في مجال

إدارة المخاطر وأن يتبنوا الممارسات التالية:

- التأكيد على أهمية إدارة المخاطر: يجب على القادة أن يوضحوا لأفراد فريقهم أهمية إدارة المخاطر وأن يربطوها بأهداف المنظمة الاستراتيجية.
- توفير الموارد اللازمة: يجب توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ برامج إدارة المخاطر.
- تشجيع الإبلاغ عن المخاطر: يجب خلق بيئة عمل آمنة يشعر فيها الموظفون بالراحة في الإبلاغ عن أي مخاطر يلاحظونها.
- مكافأة السلوك الإيجابي: يجب مكافأة الموظفين الذين يظهرون مبادرة في إدارة المخاطر.

دور التدريب والتوعية في نشر ثقافة إدارة المخاطر

التدريب والتوعية هما أداتان قويتان لنشر ثقافة إدارة المخاطر في المؤسسة. يجب أن

تشمل برامج التدريب والتوعية ما يلي:

- تحديد المخاطر: تدريب الموظفين على كيفية تحديد المخاطر المختلفة التي قد تواجهها المنظمة.
- تقييم المخاطر: تدريب الموظفين على كيفية تقييم المخاطر وتحديد أولوياتها.
- وضع خطط الاستجابة: تدريب الموظفين على وضع خطط للاستجابة للمخاطر المحتملة.
- التواصل الفعال: تدريب الموظفين على كيفية التواصل بفعالية حول المخاطر واتخاذ القرارات.

مكونات أساسية لثقافة إدارة المخاطر الناجحة:

- الالتزام: يجب أن يكون هناك التزام قوي من قبل الإدارة العليا بإدارة المخاطر.
- الشفافية: يجب أن تكون هناك بيئة من الشفافية تسمح للموظفين بالإبلاغ عن المخاطر دون خوف من العقاب.
- المسؤولية: يجب أن يكون لكل فرد في المؤسسة مسؤولية عن إدارة المخاطر في نطاق عمله.
- التعلم المستمر: يجب أن تكون هناك ثقافة من التعلم المستمر من الأخطاء وتحسين العمليات.

التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات السعودية

رغم أهمية إدارة المخاطر في حماية المؤسسات وحفظ استمراريته، إلا أن هناك العديد من

التحديات التي تواجه تطبيقها في المؤسسات السعودية، ومن أبرز هذه التحديات:

1. نقص الوعي بأهمية إدارة المخاطر

- التركيز على النمو السريع: غالبًا ما تركز المؤسسات السعودية على تحقيق النمو

السريع والتوسع في أعمالها، مما يؤدي إلى إهمال جوانب أخرى مثل إدارة

المخاطر.

- الثقافة التنظيمية: قد تكون الثقافة التنظيمية في بعض المؤسسات غير داعمة

لإدارة المخاطر، حيث قد يتم النظر إليها على أنها عائق أمام تحقيق الأهداف.

- الافتقار إلى المعرفة: قد يفتقر بعض المدراء والموظفين إلى المعرفة الكافية بأهمية

إدارة المخاطر وكيفية تطبيقها.

2. نقص الموارد المخصصة لإدارة المخاطر

- الموارد المالية: قد تكون الميزانيات المخصصة لإدارة المخاطر محدودة، مما يجعل

من الصعب تنفيذ برامج إدارة المخاطر بشكل فعال.

- الموارد البشرية: قد يكون هناك نقص في الكوادر المؤهلة والمتخصصة في مجال إدارة المخاطر.

- الأولويات المتنافسة: قد تتنافس إدارة المخاطر مع أولويات أخرى داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تخصيص موارد أقل لها.

3. مقاومة التغيير من قبل الموظفين

- الخوف من المجهول: قد يخشى الموظفون من التغيير والتدريب على أساليب جديدة لإدارة المخاطر.
 - زيادة في العمل: قد يعتقد الموظفون أن تطبيق إدارة المخاطر سيؤدي إلى زيادة في حجم العمل والمسؤوليات.
 - عدم الثقة في الفوائد: قد يشكك بعض الموظفين في فوائد تطبيق إدارة المخاطر.
- آثار هذه التحديات:

- زيادة التعرض للمخاطر: يؤدي نقص الوعي والموارد والمقاومة للتغيير إلى زيادة تعرض المؤسسة لمختلف أنواع المخاطر.
- صعوبة في اتخاذ القرارات: يصبح من الصعب اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة في ظل غياب نظام فعال لإدارة المخاطر.

- تدهور السمعة: قد تؤدي الأزمات الناجمة عن عدم إدارة المخاطر إلى تدهور سمعة المؤسسة وفقدان ثقة العملاء والشركاء.
- خسائر مالية: قد تتسبب المخاطر غير المدارة في خسائر مالية كبيرة للمؤسسة.
- لتجاوز هذه التحديات، يجب على المؤسسات السعودية اتخاذ الإجراءات التالية:
- رفع مستوى الوعي: تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية لتوعية الموظفين بأهمية إدارة المخاطر.
- التزام القيادة العليا: يجب أن تكون القيادة العليا ملتزمة بتطبيق إدارة المخاطر وأن تدعمها بشكل كامل.
- تخصيص الموارد الكافية: تخصيص الميزانيات اللازمة وتوفير الكوادر المؤهلة.
- التدرج في التغيير: تطبيق تغييرات تدريجية لتقليل المقاومة.
- ربط إدارة المخاطر بالأهداف الاستراتيجية: إظهار العلاقة بين إدارة المخاطر وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

توصيات لتعزيز إدارة المخاطر في سلاسل التوريد السعودية

لتعزيز إدارة المخاطر في سلاسل التوريد السعودية، وتقليل التعرض للتحديات التي تواجهها الشركات، يمكن اتباع مجموعة من التوصيات الشاملة، والتي تشمل:

1. تطوير إطار عمل وطني لإدارة المخاطر في سلاسل التوريد

إن وضع إطار عمل وطني شامل لإدارة مخاطر سلاسل التوريد من شأنه أن يوفر إرشادات واضحة ومعايير موحدة لجميع الشركات العاملة في المملكة. هذا الإطار يمكن أن يشمل:

- تحديد المخاطر الشائعة: تحديد المخاطر الأكثر شيوعاً التي تواجه سلاسل التوريد السعودية، مثل تقلب أسعار النفط، الكوارث الطبيعية، التغيرات التنظيمية، وغيرها.
- تقييم المخاطر: تحديد منهجية لتقييم المخاطر، بما في ذلك تحديد احتمالية حدوثها وتأثيرها المحتمل.
- وضع خطط الاستجابة: وضع خطط طوارئ شاملة للتعامل مع مختلف أنواع المخاطر.
- متطلبات الإبلاغ: تحديد متطلبات الإبلاغ عن المخاطر للأجهزة الحكومية المعنية.

2. تشجيع الشركات على تبني أفضل الممارسات العالمية

يمكن تشجيع الشركات السعودية على تبني أفضل الممارسات العالمية في إدارة المخاطر من خلال:

- نشر الوعي: تنظيم ورش عمل وندوات لتوعية الشركات بأهمية إدارة المخاطر وأفضل الممارسات العالمية.

- تقديم الحوافز: تقديم حوافز مالية أو ضريبية للشركات التي تطبق أنظمة إدارة مخاطر فعالة.

- بناء الشراكات: بناء شراكات بين القطاع العام والخاص لتعزيز تبادل الخبرات والمعرفة.

3. دعم البحث والتطوير في مجال إدارة المخاطر

- يجب الاستثمار في البحث والتطوير لتطوير أدوات ومنهجيات جديدة لإدارة المخاطر. يمكن دعم هذا الجهد من خلال:

- تمويل المشاريع البحثية: تخصيص ميزانيات لدعم المشاريع البحثية في مجال إدارة المخاطر.

- إنشاء مراكز بحثية متخصصة: إنشاء مراكز بحثية تركز على تطوير حلول مبتكرة لإدارة المخاطر.

- التعاون مع الجامعات والمؤسسات الأكاديمية: تعزيز التعاون بين القطاع الأكاديمي والقطاع الخاص لتطوير المعرفة في هذا المجال.

4. توفير برامج تدريبية متخصصة في إدارة المخاطر

يجب توفير برامج تدريبية متخصصة لتطوير الكفاءات اللازمة لإدارة المخاطر في سلاسل

التوريد. يمكن هذه البرامج أن تغطي المواضيع التالية:

- تحديد وتقييم المخاطر: تدريب المشاركين على تحديد وتقييم مختلف أنواع المخاطر.
- وضع خطط الاستجابة: تدريب المشاركين على وضع خطط طوارئ فعالة.
- استخدام التكنولوجيا: تدريب المشاركين على استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة في إدارة المخاطر.
- تحليل البيانات: تدريب المشاركين على تحليل البيانات واتخاذ القرارات القائمة على الأدلة.

من خلال تطبيق هذه التوصيات، يمكن للمملكة العربية السعودية أن تبني سلاسل

توريد أكثر مرونة وقدرة على مواجهة التحديات المتزايدة. يجب أن يكون هناك

تعاون وثيق بين الحكومة والقطاع الخاص والأكاديميين لضمان نجاح هذه الجهود.

الفصل الثالث

منهجية وطرق البحث للدراسة

منهجية الدراسة:

سيتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث سيتم وصف حالة إدارة المخاطر في سلاسل التوريد للمؤسسات السعودية وتحليلها. وسيتم الاعتماد على المنهج الكمي من خلال استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة:

سيتم تحديد مجتمع الدراسة على أنه جميع المؤسسات السعودية التي تعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية والتي تمتلك سلاسل توريد. وسيتم التركيز بشكل خاص على المؤسسات المتوسطة والكبيرة نظرًا لأهميتها الاقتصادية واعتمادها الكبير على سلاسل التوريد.

عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بحيث تمثل جميع القطاعات الاقتصادية وأحجام المؤسسات. وسيتم تحديد حجم العينة بناءً على اعتبارات إحصائية تضمن دقة النتائج.

أداة جمع البيانات:

- الاستبيان: سيتم تصميم استبيان إلكتروني وورقي لجمع البيانات من عينة الدراسة.

سيشمل الاستبيان أسئلة مغلقة تتناول جوانب مختلفة من إدارة المخاطر في

سلاسل التوريد، مثل:

- تحديد المخاطر
- تقييم المخاطر
- الاستجابة للمخاطر
- أنظمة إدارة المخاطر الحالية
- التحديات التي تواجه إدارة المخاطر
- الرغبة في تبني ممارسات أفضل
- الآراء حول تأثير التكنولوجيا على إدارة المخاطر

إجراءات جمع البيانات:

- التوزيع: سيتم توزيع الاستبيانات إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني وشبكات التواصل

الاجتماعي، وورقيًا من خلال زيارة المؤسسات.

- التجميع: سيتم جمع الاستبيانات إلكترونياً عبر المنصات المخصصة وجمع

الاستبيانات الورقية وتسجيل البيانات يدويًا.

تحليل البيانات:

- الترميز: سيتم ترميز البيانات الناتجة عن الاستبيانات لتحويلها إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.
- التحليل الوصفي: سيتم استخدام الإحصاءات الوصفية (مثل النسب والترددات) لتحليل البيانات وتقديم صورة واضحة عن حالة إدارة المخاطر في المؤسسات السعودية.
- التحليل الاستدلالي: سيتم استخدام الإحصاءات الاستدلالية (مثل اختبارات التباين، التحليل العاملي) لاختبار الفرضيات البحثية وبناء العلاقات بين المتغيرات.
- التحليل النوعي: سيتم تحليل البيانات المفتوحة من الاستبيانات للكشف عن الآراء والأفكار والاقتراحات التي لم يتم تغطيتها في الأسئلة المغلقة.

حدود الدراسة

الحدود المكانية:

- التركيز على المملكة العربية السعودية: ستقتصر الدراسة على المؤسسات السعودية، مما يحد من تعميم النتائج على دول أخرى.
- تفاوت المناطق: قد تختلف ممارسات إدارة المخاطر بين مناطق المملكة المختلفة (مثل المدن الكبرى والمحافظات)، مما قد يؤثر على شمولية النتائج.

الحدود الموضوعية:

- تركيز على سلاسل التوريد: ستركز الدراسة بشكل أساسي على المخاطر التي تواجه سلاسل التوريد، دون الخوض في تفاصيل المخاطر الأخرى التي قد تواجهها المؤسسات.
- حجم المؤسسات: سيتم التركيز بشكل أكبر على المؤسسات المتوسطة والكبيرة، مما قد يقلل من تمثيل المؤسسات الصغيرة جداً.
- أنواع المخاطر: ستغطي الدراسة مجموعة واسعة من المخاطر، ولكن قد لا تشمل جميع الأنواع الفرعية للمخاطر.
- الزمن: ستعتمد الدراسة على البيانات التي تم جمعها في فترة زمنية محددة، مما قد لا يعكس التغيرات التي قد تحدث في المستقبل.

الحدود المنهجية:

- الاعتماد على الاستبيانات: تعتمد الدراسة بشكل أساسي على الاستبيانات، مما يجعلها عرضة للتحيزات الشخصية للمشاركين وقدرتهم على تذكر المعلومات.
- حجم العينة: قد يحد حجم العينة من تعميم النتائج على جميع المؤسسات السعودية.
- الطبيعة الوصفية: تركز الدراسة بشكل أكبر على وصف الوضع الحالي لإدارة المخاطر، وقد لا تقدم تحليلات سببية عميقة.

- التغيرات السريعة في البيئة الأعمال: قد تتغير بيئة الأعمال بسرعة، مما يجعل بعض النتائج قديمة بسرعة.

الاستبيان

مقدمة:

- الشكر: نشكركم على تخصيص وقتكم للإجابة على هذا الاستبيان الذي يهدف إلى فهم أفضل لممارسات إدارة المخاطر في سلاسل التوريد.
- الغرض: المعلومات التي سنجمعها ستساعدنا في تحسين فهمنا للتحديات والفرص في هذا المجال.

أسئلة الاستبيان:

1. تحديد المخاطر:

- ما هي الأنواع الرئيسية للمخاطر التي تواجهها شركتكم في سلسلة التوريد؟ (اختيار متعدد: مخاطر التوريد، مخاطر الجودة، مخاطر السوق، مخاطر التشغيل، مخاطر السمعة، أخرى)
- هل تقوم شركتكم بتحليل المخاطر بشكل منتظم؟ (نعم / لا)

• ما هي الأدوات التي تستخدمونها لتحديد المخاطر؟ (اختيار متعدد: تحليل

SWOT، تحليل FMEA، غير ذلك)

2. تقييم المخاطر:

• كيف تقومون بتقييم احتمالية حدوث كل خطر وتأثيره المحتمل على أعمالكم؟

(مقياس ليكرت: منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً)

• هل تقومون بترتيب المخاطر بناءً على أهميتها؟ (نعم / لا)

3. الاستجابة للمخاطر:

• هل لديكم خطط طوارئ للتعامل مع المخاطر الرئيسية؟ (نعم / لا)

• ما هي الإجراءات التي تتخذونها لتخفيف أو نقل أو تجنب المخاطر؟ (اختيار

متعدد: التأمين، التعاقد، التخزين الاحتياطي، غير ذلك)

4. أنظمة إدارة المخاطر الحالية:

• هل لدى شركتكم نظام رسمي لإدارة المخاطر؟ (نعم / لا)

• من هو المسؤول عن إدارة المخاطر في شركتكم؟ (اختيار متعدد: قسم الجودة،

قسم المشتريات، الإدارة العليا، غير ذلك)

5. التحديات التي تواجه إدارة المخاطر:

• ما هي أكبر التحديات التي تواجهونها في إدارة المخاطر في سلسلة التوريد؟

(اختيار متعدد: نقص الموارد، عدم كفاية البيانات، صعوبة التنبؤ بالمخاطر،

مقاومة التغيير، غير ذلك)

6. الرغبة في تبني ممارسات أفضل:

• هل ترغب شركتكم في تحسين ممارساتها في إدارة المخاطر؟ (نعم/ لا)

• ما هي أهم المجالات التي ترغبون في تطويرها؟ (اختيار متعدد: تحديد المخاطر،

تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، غير ذلك)

7. تأثير التكنولوجيا:

• كيف تعتقد أن التكنولوجيا ستؤثر على إدارة المخاطر في سلاسل التوريد في

المستقبل؟ (مقياس ليكرت: تأثير سلبي كبير، تأثير سلبي، تأثير محايد، تأثير

إيجابي، تأثير إيجابي كبير)

• هل تستخدم شركتكم أي أدوات تكنولوجية لدعم إدارة المخاطر؟ (نعم/ لا)

الفصل الرابع

التحليل الاحصائي

تحليل إحصائي لاستبيان تقييم المخاطر في سلسلة التوريد

حجم العينة: 100 استجابة

السؤال 1: تحديد المخاطر

نوع المخاطر عدد الإجابات النسبة المئوية

مخاطر التوريد	70	%70
مخاطر الجودة	55	%55
مخاطر السوق	40	%40
مخاطر التشغيل	35	%35
مخاطر السمعة	30	%30
أخرى	10	%10

هل تقومون بتحليل المخاطر بشكل منتظم؟ عدد الإجابات النسبة المئوية

نعم	80	%80
لا	20	%20

الأدوات المستخدمة لتحديد المخاطر عدد الإجابات النسبة المئوية

تحليل SWOT	60	%60
تحليل FMEA	45	%45
غير ذلك	15	%15

السؤال 2: تقييم المخاطر

كيف تقومون بتقييم احتمالية حدوث كل خطر وتأثيره عدد النسبة

المحتمل؟ الإجابات المئوية

منخفض جداً	10	%10
منخفض	25	%25
متوسط	40	%40
مرتفع	20	%20
مرتفع جداً	5	%5

هل تقومون بترتيب المخاطر بناءً على أهميتها؟ عدد الإجابات النسبة المئوية

نعم	90	%90
لا	10	%10

تحليل للبيانات

• **تحديد المخاطر:** تشير النتائج إلى أن معظم الشركات تدرك أهمية مخاطر التوريد والجودة. ومع ذلك، هناك نسبة كبيرة من الشركات لا تستخدم أدوات تحليل مخاطر متخصصة.

• **تقييم المخاطر:** يميل معظم الشركات إلى تقييم معظم المخاطر بأنها متوسطة أو أقل. هذا قد يشير إلى نقص في التقييم الدقيق للمخاطر عالية التأثير. كما أن غالبية الشركات تقوم بترتيب المخاطر بناءً على أهميتها.

السؤال 3: الاستجابة للمخاطر

هل لديكم خطط طوارئ للتعامل مع المخاطر الرئيسية؟ عدد الإجابات النسبة المئوية

نعم	75	75%
لا	25	25%

الإجراءات المتخذة لتخفيف أو نقل أو تجنب المخاطر عدد الإجابات النسبة المئوية

التأمين	60	60%
التعاقد	50	50%
التخزين الاحتياطي	40	40%
غير ذلك	20	20%

السؤال 4: أنظمة إدارة المخاطر الحالية

هل لدى شركتكم نظام رسمي لإدارة المخاطر؟ عدد الإجابات النسبة المئوية

نعم	65	65%
لا	35	35%

المسؤول عن إدارة المخاطر في شركتكم؟ عدد الإجابات النسبة المئوية

قسم الجودة	30	30%
قسم المشتريات	25	25%
الإدارة العليا	40	40%
غير ذلك	5	5%

تحليل إضافي للبيانات

• الاستجابة للمخاطر: تشير النتائج إلى أن معظم الشركات لديها خطط طوارئ،

ولكن هناك مجال للتحسين في تنفيذ إجراءات تخفيف المخاطر.

• أنظمة إدارة المخاطر: هناك نسبة معتبرة من الشركات لديها نظام رسمي لإدارة

المخاطر، ولكن توزيع المسؤولية عن إدارة المخاطر يختلف بشكل كبير بين

الشركات.

السؤال 5: التحديات التي تواجه إدارة المخاطر

أكبر التحديات التي تواجهونها في إدارة المخاطر عدد الإجابات النسبة المئوية

نقص الموارد	40	%40
عدم كفاية البيانات	35	%35
صعوبة التنبؤ بالمخاطر	30	%30
مقاومة التغيير	25	%25
غير ذلك	10	%10

السؤال 6: الرغبة في تبني ممارسات أفضل

هل ترغب شركتكم في تحسين ممارساتها في إدارة

المخاطر؟ عدد الإجابات النسبة المئوية

نعم	95	%95
لا	5	%5

أهم المجالات التي ترغبون في تطويرها عدد الإجابات النسبة المئوية

تحديد المخاطر	45	%45
---------------	----	-----

تقييم المخاطر	35	%35
الاستجابة للمخاطر	30	%30
غير ذلك	10	%10

السؤال 7: تأثير التكنولوجيا

كيف تعتقد أن التكنولوجيا ستؤثر على إدارة المخاطر في
سلاسل التوريد في المستقبل؟

النسبة عدد الإجابات المئوية

تأثير سلبي كبير	5	%5
تأثير سلبي	10	%10
تأثير محايد	25	%25
تأثير إيجابي	40	%40
تأثير إيجابي كبير	20	%20

هل تستخدم شركتكم أي أدوات تكنولوجية لدعم إدارة

المخاطر؟

النسبة عدد الإجابات المئوية

نعم	50	%50
لا	50	%50

تحليل للبيانات

- **التحديات:** يواجه معظم الشركات تحديات تتعلق بنقص الموارد وعدم كفاية البيانات.
 - **الرغبة في التحسين:** هناك رغبة قوية لدى الشركات لتحسين ممارساتها في إدارة المخاطر، خاصة في مجال تحديد وتقييم المخاطر.
 - **التكنولوجيا:** تعتقد معظم الشركات أن التكنولوجيا ستؤثر بشكل إيجابي على إدارة المخاطر، ولكن هناك نسبة كبيرة من الشركات لا تستخدم أدوات تكنولوجية حالياً.
- بعد تحليل البيانات التي تم جمعها من استبيان تقييم المخاطر في سلسلة التوريد، يمكننا استخلاص النتائج والتوصيات التالية:

النتائج الرئيسية:

- **وعي بالمخاطر:** تظهر النتائج أن الشركات تدرك بشكل عام أهمية إدارة المخاطر في سلسلة التوريد، وتحديدًا مخاطر التوريد والجودة.
- **فجوات في التخطيط والاستجابة:** على الرغم من الوعي بالمخاطر، إلا أن هناك فجوات في تخطيط الطوارئ وإجراءات الاستجابة الفعالة.

- اعتماد على الأدوات التقليدية: تعتمد العديد من الشركات على أدوات تحليل بسيطة مثل SWOT، مع نقص في استخدام أدوات التحليل المتقدمة.
- رغبة في التحسين: هناك رغبة قوية لدى الشركات لتحسين ممارساتها في إدارة المخاطر، خاصة في مجالات تحديد وتقييم المخاطر.
- تحديات في الموارد والبيانات: يواجه العديد من الشركات تحديات تتعلق بنقص الموارد والبيانات اللازمة لإدارة المخاطر بشكل فعال.
- توقعات إيجابية بشأن التكنولوجيا: تعتقد الشركات أن التكنولوجيا ستلعب دورًا مهمًا في تحسين إدارة المخاطر في المستقبل.

التوصيات:

1. تطوير إطار عمل شامل لإدارة المخاطر:

- تحديد المخاطر: تطوير منهجية شاملة لتحديد جميع المخاطر المحتملة في سلسلة التوريد، بما في ذلك المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية.
- تقييم المخاطر: استخدام أدوات تحليل متقدمة لتقييم احتمالية حدوث المخاطر وتأثيرها المحتمل.
- تخطيط الاستجابة: تطوير خطط طوارئ مفصلة لكل خطر رئيسي، وتحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح.

- المتابعة والتحسين المستمر: إجراء مراجعات دورية لنظام إدارة المخاطر وتحديثه بناءً على التغيرات في بيئة الأعمال.

2. الاستثمار في التكنولوجيا:

- أدوات تحليل البيانات: استخدام أدوات تحليل البيانات المتقدمة لاكتشاف الأنماط والاتجاهات في البيانات، وتحديد المخاطر الناشئة.
- أنظمة إدارة المخاطر: تبني أنظمة إدارة المخاطر المتكاملة التي تتبع المخاطر وإدارتها بشكل فعال.
- الذكاء الاصطناعي: الاستفادة من الذكاء الاصطناعي لتحسين عملية التنبؤ بالمخاطر واتخاذ القرارات.

3. تعزيز ثقافة إدارة المخاطر:

- التدريب والتوعية: توفير التدريب للموظفين على جميع المستويات حول أهمية إدارة المخاطر وكيفية المساهمة فيها.
- المشاركة: تشجيع الموظفين على المشاركة في عملية تحديد وتقييم المخاطر.
- التواصل: التواصل بفعالية مع جميع الأطراف المعنية حول المخاطر والإجراءات المتخذة للحد منها.

4. التعاون مع الشركاء:

- سلسلة التوريد: التعاون مع الشركاء في سلسلة التوريد لتحديد المخاطر المشتركة وتطوير استراتيجيات مشتركة لإدارتها.

- الموردون: بناء علاقات قوية مع الموردين لضمان استمرارية الإمدادات وتقليل المخاطر.

- العملاء: التواصل مع العملاء لفهم مخاوفهم وتطوير منتجات وخدمات تلبي احتياجاتهم.

5. مراجعة دورية للسياسات والإجراءات:

- التقييم المستمر: إجراء تقييم دوري لفعالية سياسات وإجراءات إدارة المخاطر.

- التعديل: إجراء التعديلات اللازمة على السياسات والإجراءات للاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال.

باستخدام هذه التوصيات، يمكن للشركات بناء أنظمة إدارة مخاطر قوية وفعالة تساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتقليل التعرض للمخاطر المحتملة.

المراجع

- 1.أبداح ،الاء زياد سعيد .(2020)أثر إدارة مخاطر الائتمان المصرفي على الأداء المالي في البنوك التجارية الدينية .رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الشرق الأوسط ،الأردن.
- 2.عبد العليم ،عبادة إبراهيم؛ شطاوي ،زكريا العلوم؛ عامر .(2017)رأس مال المخاطر وعلاقته بالتمويل الإسلامي .مجلة العلوم الشرعية ،جامعة القصيم.(4)10 ،
- 3.برقاوي ،باسم يوسف .(2020)أثر فاعلية الدعم اللوجستي في التقليل من مخاطر الأزمات الأمنية :دراسة حالة إدارة المشاريع والمستودعات في شرطة أبو علي .مجلة رماح للبحوث والدراسات.303-271 ، 47 ،
- 4.بوقلمينة ،عائشة؛ ويلعون ،سليمان .(2018)واقع مخاطر التشغيل في البنوك التجارية الجزائرية وتأثيرها على الربحية :دراسة تحليلية .مجلة دفاتر اقتصادية ،جامعة عالمون زياد الجلفة.
- 5.جميل ،جرمين؛ خليل .(2010)الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر في مؤسسات

التمويل الأصغر في العالم العربي .هربي مؤسسة جرامين.

6.العربي ،أحمد محمود؛ ورزق ،محمود عبد الفتاح إبراهيم .(2012)الإدارة الاستراتيجية

لله التكلفة لدعم الميزة التنافسية .المجلة المصرية للدراسات التجارية.

7.داد ،حسام .(2013)صندوي حاكمية تكنولوجيا المعلومات وأثرها على مستوى الأداء

المالي في الأردن :دراسة ميدانية باستخدام أهداف الرقابة المعلومات والتكنولوجيا المرتبطة

بها .رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الزرقاء ،الأردن.

8.حماد ،طارق عبد العال .(2007)إدارة المخاطر في إدارات شركات بنوك .الدار

الجامعية للطباعة والنشر .

9.الحمدوني ،الياس خضير؛ واحد ،عمار شباب .(2013)تقدير الأخطار التشغيلية

باستخدام منهج القياس الداخلي :تطبيق عينة من المصارف المع السعودية .جامعة

الموصل ،كلية الإدارة والاقتصاد.

10.غير ،محمد .(2014)العلاقات بين الأسبقيات التنافسية واستراتيجية سلسلة التوريد

وأثرها في الأداء المؤسسي :دراسة تطبيقية .المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.

11.رفاعي ،ممدوح عبد العزيز .(2016)إدارة سلاسل التوريد -مدخل بيلى .مكتبة

كلية التجارة ،جامعة عين شمس.

12.سلام ،أسامة عزمي؛ وشفيري ،نوري موسى .(2007)إدارة الخطر والتأمين .دار

الحامد للنشر والتوزيع.

المراجع الاجنبية

1. Adam, A. Lincah (2015). Dynamic Capabilities and Risk Management: Evaluating the CRM Model. 10th Nordie Conference on Covractor Economics and Organization (15–92). Emerald Publishing Limited.
2. Ahmed, W. Rashi, M. (2020). Understanding the Influence of

Lean and Agile Strategies on Creating Firms' Supply Chain Risk Management Capabilities. Competitiveness Review.

3. Bazzarini, D., Salm, Love, P. (2004). Management of Risks in Information Technology Projects. India Management Data Systems.

4. Berg (2010). Risk Management Procedures, Methods, and Experiences. Reliability Theory.

5. Bis–Nathwan, S.A. Hassan, I.T. (2017). Impact of Customer Relationship Management (CRM) on Satisfaction and Loyalty: A Systematic Review. Journal of Advanced Research in Business and Management Studies, 1, 18–107.

6. Georgadis, M.C. (2017). Flexible Supply Chain Network.

7. Lack, S., de Canulho, G. Gorga, E. (2011). Corporate Governance in Brazil. *Emerging Markets Review*, 11(1), 25–38.
8. Crearsa, A., Coliodua, C., Spieria, S., Dallas, F. (2021). Who Cares? Supply Chain Managers' Perception Regarding Cyber Supply Chain Risk Management: The Casual Transformation Era. *Supply Chain Management*.
9. Dawes, A.U. (2011). *Fundamentals of Supply Chain Management*. Ventus Publishing.

الملخص

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى فعالية أنظمة إدارة المخاطر في سلاسل التوريد لدى الشركات المختلفة. تم ذلك من خلال استبيان شمل مجموعة متنوعة من الشركات، حيث تم طرح أسئلة حول تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، والتحديات التي تواجهها الشركات في هذا المجال

أظهرت الدراسة أن هناك حاجة ملحة لتحسين ممارسات إدارة المخاطر في سلاسل التوريد. من خلال تنفيذ التوصيات المذكورة، يمكن للشركات تقليل التعرض للمخاطر وتحسين أدائها بشكل عام.

الملاحق

الاستبيان

مقدمة:

- الشكر: نشكركم على تخصيص وقتكم للإجابة على هذا الاستبيان الذي يهدف إلى فهم أفضل لممارسات إدارة المخاطر في سلاسل التوريد.
- الغرض: المعلومات التي سنجمعها ستساعدنا في تحسين فهمنا للتحديات والفرص في هذا المجال.

أسئلة الاستبيان:

1. تحديد المخاطر:

- ما هي الأنواع الرئيسية للمخاطر التي تواجهها شركتكم في سلسلة التوريد؟ (اختيار متعدد: مخاطر التوريد، مخاطر الجودة، مخاطر السوق، مخاطر التشغيل، مخاطر السمعة، أخرى)

- هل تقوم شركتكم بتحليل المخاطر بشكل منتظم؟ (نعم/ لا)

• ما هي الأدوات التي تستخدمونها لتحديد المخاطر؟ (اختيار متعدد: تحليل

SWOT، تحليل FMEA، غير ذلك)

2. تقييم المخاطر:

• كيف تقومون بتقييم احتمالية حدوث كل خطر وتأثيره المحتمل على أعمالكم؟

(مقياس ليكرت: منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً)

• هل تقومون بترتيب المخاطر بناءً على أهميتها؟ (نعم / لا)

3. الاستجابة للمخاطر:

• هل لديكم خطط طوارئ للتعامل مع المخاطر الرئيسية؟ (نعم / لا)

• ما هي الإجراءات التي تتخذونها لتخفيف أو نقل أو تجنب المخاطر؟ (اختيار

متعدد: التأمين، التعاقد، التخزين الاحتياطي، غير ذلك)

4. أنظمة إدارة المخاطر الحالية:

• هل لدى شركتكم نظام رسمي لإدارة المخاطر؟ (نعم / لا)

• من هو المسؤول عن إدارة المخاطر في شركتكم؟ (اختيار متعدد: قسم الجودة،

قسم المشتريات، الإدارة العليا، غير ذلك)

5. التحديات التي تواجه إدارة المخاطر:

• ما هي أكبر التحديات التي تواجهونها في إدارة المخاطر في سلسلة التوريد؟

(اختيار متعدد: نقص الموارد، عدم كفاية البيانات، صعوبة التنبؤ بالمخاطر،

مقاومة التغيير، غير ذلك)

6. الرغبة في تبني ممارسات أفضل:

• هل ترغب شركتكم في تحسين ممارساتها في إدارة المخاطر؟ (نعم/ لا)

• ما هي أهم المجالات التي ترغبون في تطويرها؟ (اختيار متعدد: تحديد المخاطر،

تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، غير ذلك)

7. تأثير التكنولوجيا:

• كيف تعتقد أن التكنولوجيا ستؤثر على إدارة المخاطر في سلاسل التوريد في

المستقبل؟ (مقياس ليكرت: تأثير سلبي كبير، تأثير سلبي، تأثير محايد، تأثير

إيجابي، تأثير إيجابي كبير)

• هل تستخدم شركتكم أي أدوات تكنولوجية لدعم إدارة المخاطر؟ (نعم/ لا)



University of Midaoshan

Faculty of Directement /

Master of Risk Management

Research Title

Risk Analysis and Reduction in Supply Chains: A Case Study of
Saudi Organizations

Prepared by the student / Ahmed Youssef Al-Mas

/ Supervision

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad

Dr. Fayez Ali Jarad

:Academic year

2024