



## تأثر قطاع الخدمات اللوجستية خلال جائحة كوفيد وكيفية إدارتها: دراسة حالة شركة المراعي الرياضي

اسم الطالبة

أمال مخلد العتيبي

الرقم الأكاديمي

242001772

المشرف الثاني

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي

د.الفصل عبد الحميد

العام الجامعي

2025

## حقوق الطباعة

تُعتبر جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث ملكاً حصرياً لجامعة ميدأوشن. ولا يجوز بأي حال من الأحوال استخدام أو إعادة نشر أو توزيع أي جزء من هذا البحث دون الحصول على إذن خطي مسبق من الجامعة.

الباحثة

أمال مخلد العتيبي

## المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير جائحة كوفيد-19 على قطاع الخدمات اللوجستية، مع التركيز على كيفية إدارة شركة المراعي الرياض للأزمات الناجمة عن الجائحة. تأتي مشكلة البحث في ضوء التحديات الكبيرة التي واجهتها الشركات في الحفاظ على استمرارية الأعمال وسلاسل التوريد خلال الأزمة، مثل نقص المواد الخام، تعطل النقل، وارتفاع التكاليف التشغيلية. تم تحديد أهداف الدراسة لتشمل تقييم تأثير الجائحة على العمليات اللوجستية، وتحليل دور التكنولوجيا الرقمية في تحسين استجابة الشركة للأزمة، واستكشاف الاستراتيجيات التي اتبعتها شركة المراعي الرياض لمواجهة التحديات.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيانات والملاحظات الميدانية لجمع البيانات من مسؤولي سلاسل التوريد والإدارة اللوجستية داخل شركة المراعي الرياض. تم اختيار عينة مكونة من 30 موظفًا يعملون في مجالات مختلفة مثل الشحن، التخزين، وإدارة سلاسل الإمداد. كما تم تحليل بيانات ثانوية من تقارير داخلية ودولية لدعم النتائج. شملت أساليب تحليل البيانات استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات الكمية، بما في ذلك حساب المتوسطات، الانحرافات المعيارية، والتكرارات. كما تم استخدام برنامج NVivo لتحليل البيانات النوعية المستخرجة من الإجابات المفتوحة. أظهرت النتائج أن الجائحة أثرت بشكل كبير على العمليات اللوجستية في شركة المراعي الرياض، حيث كان تعطل حركة النقل أو التوزيع.

**الكلمات المفتاحية:** جائحة كوفيد-19، سلاسل التوريد، الخدمات اللوجستية، إدارة المخاطر، الأزمات العالمية، التكنولوجيا الرقمية.

## الشكر والتقدير

في بداية هذا المسعى الأكاديمي، أحمد الله سبحانه وتعالى الذي وفقني لأصل إلى هذه المرحلة وأعانني على إكمال هذه الرحلة العلمية بكل ما تحمله من تحديات وإنجازات. وأقدم خالص الشكر والامتنان لكل من كان له دور في دعمي ومساندتي خلال هذه المسيرة.

أرفع أسمى آيات التقدير والشكر لعائلتي الكريمة وأصدقائي الأعزاء الذين كانوا دائماً بجانبني، يقدمون لي الدعم المعنوي والمشورة المستمرة. إن وجودهم وتشجيعهم كان له الأثر الكبير في تخطي الصعاب وتحقيق الأهداف.

كما أعبر عن عميق امتناني لجامعة "ميد أوشن" التي توفر بيئة علمية محفزة ومتطورة، مليئة بالموارد والتسهيلات التي ساهمت بشكل كبير في إنجاز هذا البحث. فلولاً تلك البيئة المشجعة والداعمة، لما كان بإمكانني إتمام هذا العمل بهذه الصورة.

أخص بالشكر والعرفان مشرفي الكريمين، اللذين قدما لي العديد من الاقتراحات والأفكار البناءة التي أسهمت في تحسين وتطوير البحث. كما أتوجه بالشكر الجزيل للمراجعين الذين قاموا بمراجعة الاستبيان والمحتوى البحثي، حيث أن ملاحظاتهم القيمة عززت من شمولية وجودة العمل.

وأخيراً، لا يفوتني أن أتقدم بالشكر لكل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاح هذا المشروع البحثي؛ سواءً من خلال تقديم المساعدة أو الإرشاد أو حتى الدعم المعنوي. لقد كانت جهودكم الجماعية حجر الأساس في تحقيق هذا الإنجاز.

## فهرس المحتويات

|      |                                                                 |
|------|-----------------------------------------------------------------|
| II   | ..... حقوق الطباعة                                              |
| III  | ..... الملخص                                                    |
| IV   | ..... الشكر والتقدير                                            |
| V    | ..... فهرس المحتويات                                            |
| VII  | ..... قائمة الجداول                                             |
| VIII | ..... قائمة المصطلحات                                           |
| 1    | <b>الفصل الأول: الإطار العام للبحث</b>                          |
| 2    | 1.1 المقدمة                                                     |
| 2    | 2.1 مشكلة الدراسة                                               |
| 3    | 3.1 أهمية الدراسة                                               |
| 3    | 1.3.1 الأهمية العلمية                                           |
| 3    | 2.3.1 الأهمية العملية                                           |
| 3    | 4.1 أهداف الدراسة                                               |
| 4    | 5.1 تساؤلات الدراسة                                             |
| 4    | 6.1 فروض الدراسة                                                |
| 5    | 7.1 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث                        |
| 6    | <b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>                           |
| 7    | 1.2 مقدمة                                                       |
| 7    | 2.2 الدراسات السابقة                                            |
| 7    | 1.2.2 الدراسات العربية                                          |
| 9    | 2.2.2 الدراسات الأجنبية                                         |
| 13   | 3.2 الإطار النظري                                               |
| 13   | 1.3.2 مفهوم إدارة المخاطر اللوجستية                             |
| 13   | 2.3.2 تأثير الأزمات العالمية على الخدمات اللوجستية              |
| 13   | 3.3.2 إدارة مخاطر اللوجستيات                                    |
| 13   | 1.3.3.2 نظرية إدارة مخاطر المؤسسة                               |
| 14   | 2.3.3.2 نظرية مرونة سلسلة التوريد                               |
| 14   | 3.3.3.2 نظرية إدارة الأزمات                                     |
| 15   | 4.3.2 دور التكنولوجيا والتحول الرقمي في إدارة المخاطر اللوجستية |
| 15   | 5.3.2 استراتيجيات التكيف مع الأزمات اللوجستية                   |
| 16   | <b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة</b>                             |
| 17   | 1.3 مقدمة                                                       |
| 17   | 2.3 المنهجية وطرق البحث                                         |
| 17   | 3.3 مجتمع البحث                                                 |
| 17   | 4.3 خصائص العينة                                                |
| 17   | 5.3 محددات حجم العينة                                           |
| 18   | 6.3 أداة جمع البيانات                                           |
| 18   |                                                                 |

|     |                                              |
|-----|----------------------------------------------|
| 7.3 | حدود البحث.....                              |
| 8.3 | التحليل الإحصائي.....                        |
| 18  |                                              |
|     | <b>الفصل الرابع: النتائج و التوصيات.....</b> |
| 19  |                                              |
| 1.4 | مقدمة.....                                   |
| 20  |                                              |
| 2.4 | تحليل البيانات.....                          |
| 20  |                                              |
| 3.4 | النتائج.....                                 |
| 25  |                                              |
| 4.4 | التوصيات.....                                |
| 27  |                                              |
|     | <b>المراجع.....</b>                          |
| 28  |                                              |
|     | <b>الملاحق.....</b>                          |
| 29  |                                              |
|     | <b>الملخص.....</b>                           |
| 31  |                                              |

## قائمة الجداول

- جدول 4-1: نتائج الأقسام داخل شركة المراعي الرياض ..... 20
- جدول 4-2: نتائج عدد سنوات الخبرة ..... 20
- جدول 4-3: نتائج استخدام استراتيجيات لإدارة المخاطر في القطاع اللوجستي ..... 21
- جدول 4-4: نتائج خطط الطوارئ قبل جائحة الكورونا ..... 21
- جدول 4-5: نتائج تأثير جائحة كوفيد-19 على عمليات الخدمات اللوجستية في شركة المراعي الرياض ..... 21
- جدول 4-6: نتائج صعوبة إدارة المخاطر المتعلقة بالخدمات اللوجستية أثناء الجائحة ..... 22
- جدول 4-7: نتائج التحديات الرئيسية التي واجهتها شركة المراعي الرياض أثناء الجائحة ..... 22
- جدول 4-8: نتائج استخدام شركة المراعي الرياض تقنيات رقمية جديدة أثناء الجائحة ..... 23
- جدول 4-9: نتائج مساهمة التقنيات الرقمية في تحسين إدارة المخاطر والعمليات اللوجستية ..... 23
- جدول 4-10: نتائج فعالية المنصات الرقمية المستخدمة في مواجهة تحديات الجائحة ..... 24
- جدول 4-11: نتائج تعافي شركة المراعي الرياض من تأثير الجائحة ..... 24
- جدول 4-12: نتائج أهمية الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية لمواجهة الأزمات المستقبلية ..... 25

## قائمة المصطلحات

- إدارة المخاطر اللوجستية (Logistics Risk Management): عملية تحديد وتحليل وإدارة المخاطر التي قد تؤثر على سلسلة الإمداد اللوجستية.
- سلاسل الإمداد (Supply Chains): مجموعة من العمليات التي تتضمن تدفق المنتجات والخدمات من الموردين إلى المستهلكين.
- إدارة المخاطر (Risk Management): تحديد المخاطر المحتملة وتقليل تأثيرها على الأهداف المحددة.
- جائحة كوفيد-19 (COVID-19 Pandemic): أزمة صحية عالمية أثرت على جميع القطاعات، بما في ذلك الخدمات اللوجستية.
- استراتيجيات إدارة المخاطر (Risk Management Strategies): الأساليب والخطط التي تُستخدم للتعامل مع المخاطر اللوجستية أثناء الأزمات.
- النظريات العلمية (Scientific Theories): المبادئ والافتراضات التي تشرح كيفية حدوث وتحليل المخاطر اللوجستية.
- إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management): الأساليب التي تستخدمها الشركات لإدارة المخاطر التي تهدد استمراريتها.
- المرونة في سلاسل الإمداد (Supply Chain Resilience): قدرة النظام اللوجستي على التكيف مع الأزمات واستعادة العمليات بسرعة.
- النقل الدولي (International Transport): الحركة العالمية للبضائع بين الدول وتأثرها بالأوبئة والتغيرات.
- التكنولوجيا في إدارة المخاطر اللوجستية (Technology in Logistics Risk Management): استخدام التكنولوجيا لتحسين إدارة المخاطر وتحقيق استجابة أسرع للأزمات.



## الفصل الأول

### الإطار العام للبحث

## 1.1 المقدمة

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تحديات غير مسبقة نتيجة تفشي جائحة كوفيد-19 (COVID-19)، التي أثرت بشكل مباشر وغير مباشر على مختلف القطاعات الاقتصادية والصناعية. ومن بين القطاعات الأكثر تضرراً، برز قطاع الخدمات اللوجستية الذي يُعد العمود الفقري للتجارة العالمية وسلاسل التوريد. فقد فرضت الجائحة قيوداً صارمة على التنقل، وأدت إلى تعطل سلاسل الإمداد العالمية، وزادت من الضغوط التشغيلية والتكاليف اللوجستية. في ظل هذه الظروف الاستثنائية، أصبحت إدارة المخاطر اللوجستية واستمرارية العمليات التجارية من الأولويات الرئيسية لضمان استدامة الأعمال وتلبية احتياجات السوق (السقطي، 2022).

تعتبر المملكة العربية السعودية واحدة من الدول التي واجهت هذه التحديات بجدية، حيث تأثرت العديد من الشركات الوطنية بالتداعيات السلبية للجائحة. ومن بين هذه الشركات، شركة المراعي، التي تعد إحدى أكبر الشركات الرائدة في مجال الصناعات الغذائية والخدمات اللوجستية في المملكة. وقد واجهت الشركة تحديات كبيرة في الحفاظ على استمرارية عملياتها اللوجستية، بما في ذلك إدارة سلاسل الإمداد، ضمان تدفق المنتجات، والتوافق مع الإجراءات الاحترازية التي فرضتها السلطات الصحية (الجعيد وآخرون، 2023).

في هذا البحث، سيتم تسليط الضوء على كيفية تأثر قطاع الخدمات اللوجستية في شركة المراعي الرياض خلال جائحة كوفيد-19، واستعراض الاستراتيجيات التي اتبعتها الشركة للتغلب على هذه التحديات وإدارة الأزمات. كما سيتم تحليل مدى فعالية هذه الاستراتيجيات في تعزيز مرونة سلاسل التوريد وضمان استمرارية الأعمال، مما يسهم في تقديم رؤى قيمة يمكن أن تساعد الشركات الأخرى في مواجهة الأزمات المستقبلية.

## 2.1 مشكلة الدراسة

مع انتشار جائحة كوفيد-19، برزت تحديات غير مسبقة في قطاع الخدمات اللوجستية، حيث أثرت الجائحة بشكل مباشر على سلاسل التوريد العالمية والمحلية، مما أدى إلى تعطيل العمليات اللوجستية وزيادة التكاليف التشغيلية. وقد أظهرت الدراسات أن الأزمات الصحية تؤدي إلى تعقيدات كبيرة في إدارة النقل والتخزين والتوزيع، الأمر الذي يتطلب استراتيجيات مرنة ومبتكرة لمواجهة هذه التحديات.

في هذا السياق، تواجه الشركات التي تعتمد على الخدمات اللوجستية، مثل شركة المراعي الرياض، مشكلات متعددة تتعلق بتأخر تسليم المنتجات، صعوبة الوصول إلى الأسواق المستهدفة، وتزايد الضغوط على البنية التحتية اللوجستية. وعلى الرغم من الجهود المبذولة لإدارة هذه الأزمات، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في فهم كيفية التعامل مع مثل هذه التحديات بشكل فعال، خاصة في ظل غياب خطط طوارئ شاملة.

تعاني العديد من الدراسات السابقة من نقص في تناول تأثير الأوبئة والأزمات الصحية على قطاع الخدمات اللوجستية، خاصة في سياق الشركات الوطنية في المملكة العربية السعودية. وبالتالي، تسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على هذه المشكلات من خلال تحليل تجربة شركة المراعي الرياض كحالة عملية، بهدف استكشاف الحلول الممكنة لتحسين إدارة المخاطر اللوجستية في الأزمات المستقبلية. كما تهدف إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد الشركات الأخرى في القطاع على تحسين مرونتها واستعدادها لمواجهة الأزمات المشابهة.

بهذه الطريقة، تسعى الدراسة إلى معالجة الفجوة القائمة بين النظرية والتطبيق في إدارة الأزمات اللوجستية، مع التركيز على أهمية وضع استراتيجيات واضحة تستند إلى دراسة الواقع العملي للشركات الوطنية في المملكة العربية السعودية.

### 3.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على التحديات التي واجهتها شركة المراعي الرياضي خلال جائحة كوفيد-19، وكيفية تعاملها مع هذه التحديات في قطاع الخدمات اللوجستية. كما تسعى الدراسة إلى تقديم حلول وتوصيات عملية يمكن أن تساعد الشركات الأخرى في مواجهة الأزمات المستقبلية. ويمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى محورين رئيسيين: الأهمية العلمية والأهمية العملية.

#### 1.3.1 الأهمية العلمية

تساهم الدراسة في سد الفجوة القائمة في الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بتأثير الأزمات الصحية، مثل جائحة كوفيد-19، على قطاع الخدمات اللوجستية. فعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات حول تأثير الجائحة على الاقتصاد العالمي، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التي تركز على القطاع اللوجستي في سياق الشركات الوطنية في المملكة العربية السعودية. تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يساعد في فهم كيفية إدارة المخاطر اللوجستية في الأزمات غير المتوقعة. كما تسلط الضوء على دور المرونة والاستراتيجيات طويلة الأمد في تعزيز استدامة سلاسل التوريد.

يمكن للدراسة أن تكون أساساً لتطوير نماذج بحثية جديدة تتعلق بإدارة الأزمات اللوجستية، مما يساهم في إثراء مجالات البحث في إدارة سلاسل الإمداد والخدمات اللوجستية.

#### 2.3.1 الأهمية العملية

تقدم الدراسة توصيات عملية يمكن أن تساعد الشركات، مثل شركة المراعي الرياضي، على تحسين استراتيجياتها في إدارة المخاطر اللوجستية وضمان استمرارية الأعمال في ظل الأزمات. كما توفر رؤية قيمة حول كيفية التعامل مع التحديات التشغيلية والتنظيمية الناتجة عن الأزمات العالمية. من خلال تحليل تجربة شركة المراعي الرياضي، يمكن للشركات الأخرى في القطاع اللوجستي الاستفادة من الدروس المستفادة لتعزيز مرونتها واستعدادها لمواجهة الأزمات المستقبلية، سواء كانت أوبئة أو كوارث طبيعية.

تساعد الدراسة الشركات على تحسين كفاءتها التشغيلية من خلال تحديد نقاط الضعف في سلاسل التوريد واقتراح حلول لمعالجتها، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وتحسين جودة الخدمات. من خلال تبني الاستراتيجيات التي سيتم اقتراحها في هذه الدراسة، يمكن للشركات تعزيز مكانتها التنافسية في السوق المحلي والعالمي، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية والصحية المستمرة.

### 4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساهم في فهم تأثير جائحة كوفيد-19 على قطاع الخدمات اللوجستية، واستكشاف كيفية إدارة هذه التحديات من خلال دراسة حالة شركة المراعي الرياضي. وتقسّم أهداف الدراسة إلى الأهداف الرئيسية التالية:

- دراسة تأثير جائحة كوفيد-19 على إدارة المخاطر في قطاع الخدمات اللوجستية.
- تحديد التحديات الرئيسية التي واجهتها سلاسل التوريد خلال الجائحة.
- دراسة دور التكنولوجيا والتحول الرقمي في تعزيز إدارة مخاطر اللوجستيات.
- استكشاف الاستراتيجيات المتبعة لتخفيف المخاطر واستمرارية العمليات اللوجستية.
- تقديم مقترحات لتحسين كفاءة سلاسل التوريد استعداداً للأزمات المستقبلية.

## 5.1 تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى فهم تأثير جائحة كوفيد-19 على إدارة المخاطر في قطاع الخدمات اللوجستية وسبل تعزيز استدامة سلاسل التوريد. ولذلك، يتركز السؤال الرئيسي للدراسة حول كيف أثرت جائحة كوفيد-19 على إدارة المخاطر في قطاع الخدمات اللوجستية، وما هي الاستراتيجيات والحلول التي يمكن اتباعها لتحسين كفاءة سلاسل التوريد واستدامتها في مواجهة الأزمات المستقبلية؟ وتشمل الأسئلة الفرعية:

- ما هي التحديات الرئيسية التي واجهتها سلاسل التوريد خلال فترة جائحة كوفيد-19؟
- كيف ساهمت التكنولوجيا والتحول الرقمي في تعزيز إدارة مخاطر اللوجستيات أثناء الجائحة؟
- ما هي الاستراتيجيات التي تم اتباعها لتخفيف المخاطر واستمرارية العمليات اللوجستية؟
- ما الدور الذي لعبته الابتكارات التقنية في تحسين استجابة الشركات للأزمات غير المتوقعة؟
- ما المقترحات العملية التي يمكن تقديمها لتعزيز كفاءة سلاسل التوريد استعدادًا للأزمات المستقبلية؟

## 6.1 فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: لقد أثرت جائحة COVID-19 بشكل كبير على إدارة مخاطر الخدمات اللوجستية، حيث تطلبت اضطرابات سلاسل التوريد واستراتيجيات تكيفية لمواجهة التحديات غير المتوقعة. الفرضيات الفرعية:

- أثرت جائحة كوفيد-19 بشكل كبير على تعطيل سلاسل التوريد وزيادة المخاطر اللوجستية في قطاع الخدمات اللوجستية.
- ساهمت التكنولوجيا والتحول الرقمي في تحسين إدارة المخاطر اللوجستية وتقليل تأثير الجائحة على استمرارية العمليات.
- الاستراتيجيات التي تم اتباعها خلال الجائحة، مثل تبني الحلول الرقمية وإعادة هيكلة سلاسل التوريد، كانت فعالة في تخفيف الأضرار الناجمة عن الأزمة.
- الشركات التي تبنت خطط طوارئ مرنة ومبتكرة تمكنت من التعامل مع التحديات اللوجستية بشكل أفضل مقارنة بالشركات التي لم تفعل ذلك.
- تحسين كفاءة سلاسل التوريد من خلال الاستثمار في التكنولوجيا والتدريب يمكن أن يعزز استعداد الشركات لمواجهة الأزمات المستقبلية.

## 7.1 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

يستند هذا البحث إلى نظرية إدارة الأزمات (Crisis Management Theory) ، وهي إحدى النظريات الإدارية التي تركز على كيفية التعامل مع الأحداث غير المتوقعة أو الأزمات التي تؤثر على استمرارية الأعمال وسلاسل التوريد. تهدف هذه النظرية إلى تقديم إطار شامل لفهم الأزمات، وتقييم تأثيرها، وتطوير استراتيجيات فعالة للتخفيف من آثارها.

في سياق هذه الدراسة، يتم تطبيق مبادئ نظرية إدارة الأزمات لتحليل تأثير جائحة كوفيد-19 على قطاع الخدمات اللوجستية وإدارة سلاسل التوريد. تشمل هذه المبادئ:

- التوقع والتخطيط: التركيز على أهمية التنبؤ بالأزمات المحتملة ووضع خطط استباقية للتعامل معها.
- الاستجابة السريعة: دراسة كيفية استجابة الشركات للأزمات بشكل فوري ومنظم لتقليل الأضرار.
- التكيف والمرونة: تحليل مدى قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات المفاجئة وتعزيز مرونة العمليات اللوجستية.
- التكنولوجيا والابتكار: استخدام التكنولوجيا كأداة أساسية لتحسين استجابة الشركات للأزمات وضمان استمرارية الأعمال.
- التقييم والتعلم: تقييم التجارب السابقة واستخلاص الدروس المستفادة لتحسين الاستعداد للأزمات المستقبلية.

من خلال هذه النظرية، يسعى البحث إلى تقديم رؤى عملية حول كيفية إدارة المخاطر اللوجستية في ظل الأزمات العالمية مثل جائحة كوفيد-19، واقتراح استراتيجيات مستقبلية تعزز استدامة سلاسل التوريد وتحسن جاهزية الشركات لمواجهة التحديات غير المتوقعة.

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

## 1.2 مقدمة

يُعدّ هذا الفصل بمثابة استعراض شامل للدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت موضوع تأثير جائحة كوفيد-19 على قطاع الخدمات اللوجستية وإدارة سلاسل التوريد، مع التركيز على كيفية مواجهة الشركات للأزمات العالمية. يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على الجهود البحثية التي ساهمت في فهم التحديات المرتبطة بالأزمات الصحية، واستكشاف الحلول والاستراتيجيات التي تم اتباعها لتحسين الكفاءة التشغيلية وضمان استمرارية الأعمال.

في ظل التحولات الكبيرة التي شهدتها العالم خلال السنوات الأخيرة نتيجة تفشي جائحة كوفيد-19، برزت الحاجة الملحة إلى دراسة تأثير هذه الأزمة على القطاعات الاقتصادية المختلفة، وخاصة قطاع الخدمات اللوجستية الذي يُعد العمود الفقري للتجارة العالمية. وقد أولت العديد من الدراسات اهتمامًا كبيرًا بتحليل التحديات التي واجهتها سلاسل التوريد، مثل تعطل حركة النقل، نقص المواد الخام، وارتفاع التكاليف التشغيلية، بالإضافة إلى تقييم دور التكنولوجيا والتحول الرقمي في التغلب على هذه التحديات.

سيتم تقسيم هذا الفصل إلى عدة محاور رئيسية، حيث سيتم مناقشة الدراسات التي تطرقت إلى تأثير الجائحة على سلاسل التوريد، ودور الابتكارات التكنولوجية في تعزيز إدارة المخاطر اللوجستية، واستراتيجيات التكيف التي اتبعتها الشركات خلال الأزمات. كما سيتم تحليل الفجوات البحثية الموجودة في هذه الدراسات، مما يبرز الحاجة إلى إجراء المزيد من الأبحاث العملية التي تركز على السياقات المحلية، مثل حالة شركة المراعي الرياض.

من خلال هذا الاستعراض، يسعى الفصل إلى تقديم إطار نظري يدعم الدراسة الحالية ويساهم في تحقيق أهدافها. كما يهدف إلى إثراء المعرفة الأكاديمية والعملية حول كيفية إدارة المخاطر اللوجستية في الأزمات غير المتوقعة، وتقديم رؤى قيمة يمكن أن تساعد الشركات الأخرى على تحسين مرونتها واستعدادها لمواجهة الأزمات المستقبلية. بهذه الطريقة، يمثل هذا الفصل جزءًا أساسيًا من البحث، حيث يوفر الأساس النظري والمنهجي الذي يعتمد عليه تحليل البيانات ومناقشة النتائج في الفصول القادمة.

## 2.2 الدراسات السابقة

### 1.2.2 الدراسات العربية

دراسة (الجعيد وآخرون، 2023) بعنوان: "تأثير جائحة كوفيد-19 على سلاسل التوريد: دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية - قطاع التعبئة والتغليف" هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير جائحة كوفيد-19 على سلاسل التوريد في القطاع الصناعي السعودي، مع التركيز على قطاع التعبئة والتغليف. كما سعت إلى استكشاف التحديات التي واجهتها الشركات في هذا القطاع وكيفية تعاملها مع الأزمة.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الكيفي والكمي، حيث تم استخدام الاستبيانات والملاحظات الميدانية لجمع البيانات من الشركات العاملة في قطاع التعبئة والتغليف في المملكة العربية السعودية.

مجتمع الدراسة: شملت الدراسة الشركات العاملة في القطاع الصناعي السعودي، مع تركيز خاص على قطاع التعبئة والتغليف.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة مكونة من 30 شركة تعمل في مجال التعبئة والتغليف، وتوزيع الاستبيانات على مسؤولي سلاسل التوريد والإدارة اللوجستية في هذه الشركات.

متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: جائحة كوفيد-19 والمتغير التابع: كفاءة سلاسل التوريد في قطاع التعبئة والتغليف.

نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة أن الجائحة أثرت بشكل كبير على سلاسل التوريد في قطاع التعبئة والتغليف، حيث واجهت الشركات تحديات مثل نقص المواد الخام، ارتفاع تكاليف الشحن، وتأخر تسليم المنتجات. كما أكدت الدراسة أن الشركات التي كانت لديها خطط طوارئ مرنة تمكنت من التعامل مع الأزمة بشكل أفضل.

توصيات الدراسة: دعت الدراسة إلى ضرورة تحسين التنسيق بين الشركات والموردين، وزيادة الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية لتحسين مرونة سلاسل التوريد. كما أوصت بضرورة وضع استراتيجيات طويلة الأمد لمواجهة الأزمات المستقبلية.

دراسة (السقطي، 2022) بعنوان: "تأثير جائحة فيروس كورونا على سلسلة التوريد: دراسة حالة السوق المصرية" هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير جائحة كورونا على سلاسل التوريد في السوق المصري، مع التركيز على التحديات التي واجهتها الشركات المصرية في إدارة العمليات اللوجستية وتلبية احتياجات السوق خلال فترة الجائحة.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الكيفي والكمي، حيث تم استخدام الاستبيانات والملاحظات الميدانية لجمع البيانات من الشركات العاملة في السوق المصري. مجتمع الدراسة: شملت الدراسة الشركات المصرية العاملة في قطاعات مختلفة مثل الصناعات الغذائية، التجزئة، والإلكترونيات.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة مكونة من 50 شركة مصرية، وتوزيع الاستبيانات على مسؤولي سلاسل التوريد والإدارة اللوجستية في هذه الشركات.

متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: جائحة كوفيد-19 والمتغير التابع: كفاءة سلاسل التوريد في السوق المصري.

نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة أن الجائحة أثرت بشكل كبير على سلاسل التوريد في السوق المصري، حيث واجهت الشركات تحديات مثل نقص المواد الخام، تعطل النقل، وارتفاع تكاليف التشغيل. كما أكدت الدراسة أن الشركات التي كانت لديها خطط طوارئ مرنة واستثمرت في التكنولوجيا تمكنت من التعامل مع الأزمة بشكل أفضل.

توصيات الدراسة: دعت الدراسة إلى ضرورة تحسين التنسيق بين الشركات والموردين المحليين والأجانب، وزيادة الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية لتحسين مرونة سلاسل التوريد. كما أوصت بضرورة وضع استراتيجيات طويلة الأمد لمواجهة الأزمات المستقبلية.

دراسة (محمد وآخرون، 2022) بعنوان: "دراسة تحليلية لأثر جائحة كوفيد-19 على سلاسل الإمداد العالمية"

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحليل الأثر المباشر وغير المباشر لجائحة كوفيد-19 على سلاسل الإمداد العالمية، مع التركيز على التحديات التي واجهتها الشركات في إدارة العمليات اللوجستية وتلبية احتياجات السوق خلال فترة الجائحة.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، حيث تم استخدام بيانات ثانوية من تقارير دولية ومنظمات عالمية مثل البنك الدولي ومنظمة الصحة العالمية، بالإضافة إلى دراسة حالات لشركات عالمية.

مجتمع الدراسة: شملت الدراسة سلاسل الإمداد العالمية في قطاعات مختلفة مثل الصناعات الغذائية، السيارات، والإلكترونيات.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة من الشركات العالمية والمحلية التي تأثرت بشكل مباشر بجائحة كوفيد-19، مع تحليل البيانات المتعلقة بأداء سلاسل الإمداد الخاصة بها.

متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: جائحة كوفيد-19 والمتغير التابع: كفاءة سلاسل الإمداد العالمية.

نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة أن الجائحة أدت إلى تعطيل كبير في سلاسل الإمداد العالمية، حيث واجهت الشركات تحديات مثل نقص المواد الخام، تعطل النقل، وارتفاع تكاليف التشغيل. كما أكدت الدراسة أن التكنولوجيا والتحول الرقمي لعبا دوراً حيوياً في تحسين استجابة الشركات للأزمة. توصيات الدراسة: دعت الدراسة إلى ضرورة تحسين التنسيق بين الشركات والموردين المحليين والأجانب، وزيادة الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية لتحسين مرونة سلاسل الإمداد. كما أوصت بضرورة وضع استراتيجيات طويلة الأمد لمواجهة الأزمات المستقبلية.

دراسة (عبد القادر وآخرون، 2021) بعنوان: "تأثير فيروس كورونا على سلاسل الإمداد العالمية (أزمة - حلول - آفاق)"

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لجائحة كوفيد-19 على سلاسل الإمداد العالمية، مع التركيز على التحديات التي واجهتها الشركات في إدارة العمليات اللوجستية، بالإضافة إلى استكشاف الفرص التي يمكن أن تنشأ نتيجة لهذه الأزمة.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام بيانات ثانوية من تقارير دولية ومنظمات عالمية مثل البنك الدولي ومنظمة الصحة العالمية. كما تم إجراء مقابلات شبه منظمة مع مسؤولي سلاسل التوريد في شركات مختلفة.

مجتمع الدراسة: شملت الدراسة شركات عاملة في مجالات الصناعات الغذائية، السيارات، والإلكترونيات، مع التركيز على الأسواق العالمية.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة مكونة من 40 شركة عالمية، وتوزيع الاستبيانات والملاحظات الميدانية على مسؤولي سلاسل التوريد والإدارة اللوجستية في هذه الشركات.

متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: جائحة كوفيد-19 والمتغير التابع: كفاءة سلاسل الإمداد العالمية.

نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة أن الجائحة أدت إلى تعطيل كبير في سلاسل الإمداد العالمية، حيث واجهت الشركات تحديات مثل نقص المواد الخام، تعطل النقل، وارتفاع تكاليف التشغيل. كما أكدت الدراسة أن الشركات التي كانت لديها خطط طوارئ مرنة واستثمرت في التكنولوجيا تمكنت من التعامل مع الأزمة بشكل أفضل.

توصيات الدراسة: دعت الدراسة إلى ضرورة تحسين التنسيق بين الشركات والموردين المحليين والأجانب، وزيادة الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية لتحسين مرونة سلاسل الإمداد. كما أوصت بضرورة وضع استراتيجيات طويلة الأمد لمواجهة الأزمات المستقبلية.

## 2.2.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (Ivanov, 2020) بعنوان: "Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case"

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير تفشي الأوبئة، مثل جائحة كوفيد-19، على سلاسل التوريد العالمية باستخدام نماذج المحاكاة. كما ركزت على استكشاف مدى تأثير هذه الأوبئة على استمرارية الأعمال وكفاءة العمليات اللوجستية.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي والتحليلي، واستخدمت النمذجة الرياضية والمحاكاة لفهم كيفية تعامل سلاسل التوريد مع الأزمات الصحية العالمية.

مجتمع الدراسة: شملت الدراسة سلاسل التوريد العالمية في قطاعات مختلفة مثل الصناعات الغذائية، السيارات، والإلكترونيات.

عينة الدراسة: تم استخدام بيانات من شركات عالمية تمثل قطاعات متعددة، بالإضافة إلى تحليل السيناريوهات المختلفة لتأثير الجائحة على سلاسل الإمداد.

متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: تفشي الأوبئة (جائحة كوفيد-19) والمتغير التابع: كفاءة سلاسل التوريد العالمية.

نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة أن الجائحة أدت إلى تعطيل كبير في سلاسل التوريد العالمية، حيث واجهت الشركات تحديات مثل نقص المواد الخام، ارتفاع التكاليف التشغيلية، وتأخر تسليم المنتجات. كما أكدت الدراسة أهمية التخطيط المرن واستخدام التقنيات الحديثة لتحسين استجابة الشركات للأزمات المستقبلية.

توصيات الدراسة: دعت الدراسة الشركات إلى تبني استراتيجيات مرنة مثل تنويع الموردين، الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية، ووضع خطط طوارئ شاملة لضمان استمرارية الأعمال في مواجهة الأزمات غير المتوقعة.

دراسة (Queiroz et al., 2020) بعنوان: "Impacts of epidemic outbreaks on supply chains: Mapping current research and future directions"

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى استعراض الأدبيات المتعلقة بتأثير الأوبئة على سلاسل التوريد، مع التركيز على جائحة كوفيد-19. كما ركزت على تحديد الفجوات البحثية واقتراح اتجاهات مستقبلية لتحسين استجابة سلاسل التوريد للأزمات الصحية.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستعراض الأدبيات. تم تحليل مجموعة من الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت تأثير الأوبئة على سلاسل التوريد، مع التركيز على الجائحة الحالية.

مجتمع الدراسة: شملت الدراسة الأدبيات الأكاديمية والبحثية التي تناولت تأثير الأوبئة على سلاسل التوريد العالمية.

عينة الدراسة: تم اختيار مجموعة من الدراسات والأبحاث التي نُشرت خلال السنوات الأخيرة، والتي ركزت على تحليل تأثير الأوبئة مثل جائحة كوفيد-19 على سلاسل الإمداد.

متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: تفشي الأوبئة (جائحة كوفيد-19) والمتغير التابع: كفاءة واستمرارية سلاسل التوريد.

نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة أن الأوبئة تؤدي إلى تعطل طويل الأمد في سلاسل التوريد، مما يتسبب في زيادة التكاليف التشغيلية وتأخر تسليم المنتجات. كما أكدت الدراسة أهمية استراتيجيات استباقية للتخفيف من الآثار السلبية للأزمات الصحية.

توصيات الدراسة: دعت الدراسة إلى ضرورة تحسين التنسيق بين الشركات والحكومات لضمان استمرارية الأعمال. كما أوصت بزيادة الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية وتطوير خطط طوارئ مرنة لمواجهة الأزمات المستقبلية.

دراسة (Singh et al., 2021) بعنوان: "Impact of COVID-19 on logistics systems and disruptions in food supply chain"

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير جائحة كوفيد-19 على الأنظمة اللوجستية وسلاسل الإمداد الغذائية، مع التركيز على التحديات التي نتجت عن تعطل حركة النقل وإغلاق الحدود.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي واستخدمت نماذج رياضية لتحليل البيانات المتعلقة بسلاسل الإمداد الغذائية في عدة دول خلال فترة الجائحة.

مجتمع الدراسة: شملت الدراسة شركات تعمل في مجال الصناعات الغذائية والخدمات اللوجستية في دول مختلفة.

عينة الدراسة: تم تحليل بيانات من 50 شركة تمثل قطاعات النقل، التخزين، والتوزيع.

متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: جائحة كوفيد-19. المتغير التابع: كفاءة سلاسل الإمداد الغذائية والأنظمة اللوجستية.

نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة أن الجائحة أدت إلى تعطل كبير في سلاسل الإمداد الغذائية بسبب نقص العمالة، إغلاق الحدود، وارتفاع تكاليف الشحن. كما أكدت الدراسة أهمية التخطيط الاستراتيجي والاستثمار في التكنولوجيا لتقليل تأثير الأزمات المستقبلية. توصيات الدراسة: دعت الدراسة الشركات إلى تبني استراتيجيات مرنة مثل تنويع الموردين، الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية، وتطوير خطط طوارئ شاملة لضمان استمرارية الأعمال.

#### دراسة (Paul et al., 2020) بعنوان الدراسة: "Supply chain recovery challenges in the wake of COVID-19 pandemic"

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحليل التحديات التي واجهتها سلاسل التوريد العالمية أثناء التعافي من تأثير جائحة كوفيد-19. كما ركزت على استكشاف الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها لتسريع عملية التعافي وضمان استمرارية الأعمال.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، حيث تم استخدام دراسات الحالة والمقابلات شبه المنظمة مع مسؤولي سلاسل التوريد في شركات متعددة الجنسيات. كما تم تحليل البيانات الثانوية من التقارير الدولية والمقالات الأكاديمية.

مجتمع الدراسة: شملت الدراسة شركات عالمية تعمل في قطاعات مختلفة مثل الصناعات الغذائية، السيارات، والإلكترونيات.

عينة الدراسة: تم اختيار 15 شركة عالمية تمثل قطاعات متعددة، وتوزيع الاستبيانات والملاحظات الميدانية على مسؤولي سلاسل التوريد والإدارة اللوجستية في هذه الشركات.

متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: جائحة كوفيد-19 والمتغير التابع: استمرارية واستعادة كفاءة سلاسل التوريد.

نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة أن التعافي من تأثير الجائحة يتطلب وقتًا وجهدًا كبيرًا، حيث واجهت الشركات تحديات مثل نقص العمالة، تعطل النقل، وارتفاع تكاليف التشغيل. كما أكدت الدراسة أهمية التعاون بين الشركات والموردين لتسريع عملية التعافي.

توصيات الدراسة: دعت الدراسة إلى ضرورة تحسين التنسيق بين الشركات والموردين المحليين والأجانب، وزيادة الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية لتحسين مرونة سلاسل الإمداد. كما أوصت بوضع استراتيجيات طويلة الأمد لمواجهة الأزمات المستقبلية.

تشير مراجعة الدراسات السابقة إلى أن جائحة كوفيد-19 قد أثرت بشكل كبير على سلاسل التوريد والخدمات اللوجستية على مستوى العالم، مع اختلافات واضحة في كيفية استجابة الشركات للأزمة. يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات فيما يلي:

تأثير الجائحة على سلاسل التوريد: أكدت دراسة (Ivanov, 2020) أن الجائحة أدت إلى تعطيل كبير في سلاسل التوريد العالمية، مع تحديات مثل نقص المواد الخام وارتفاع التكاليف التشغيلية. كما أبرزت أهمية التخطيط المرن واستخدام التقنيات الحديثة لتحسين استجابة الشركات للأزمات.

وأظهرت دراسة (Queiroz et al., 2020) أن الأوبئة تؤدي إلى تعطل طويل الأمد في سلاسل التوريد، مما يتطلب استراتيجيات استباقية للتخفيف من الآثار السلبية. وتوصلت دراسة (Singh et al., 2021) إلى أن الجائحة أثرت بشكل مباشر على الأنظمة اللوجستية وسلاسل الإمداد الغذائية بسبب نقص العمالة وإغلاق الحدود.

التحديات المشتركة بين القطاعات: أشارت دراسات (الجعيد وآخرون، 2023؛ السقطي، 2022؛ محمد وآخرون، 2022) إلى أن الشركات في مختلف القطاعات (مثل الصناعات الغذائية، السيارات، والإلكترونيات) واجهت تحديات مشابهة، بما في ذلك نقص المواد الخام، تعطل النقل،

وارتفاع تكاليف التشغيل. وأكدت دراسة (Paul et al., 2020) أن التعافي من تأثير الجائحة يتطلب وقتاً وجهداً كبيراً، مع الحاجة إلى تحسين التنسيق بين الشركات والموردين. دور التكنولوجيا والتحول الرقمي: أجمع العديد من الباحثين، مثل (عبد القادر وآخرون، 2021؛ Singh et al., 2021)، على أن التكنولوجيا والتحول الرقمي لعبا دوراً حيوياً في تحسين استجابة الشركات للأزمة. كما دعت الدراسات إلى زيادة الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية لتحسين مرونة سلاسل الإمداد. أهمية خطط الطوارئ والاستراتيجيات طويلة الأمد: ركزت دراسات مثل (الجعيد وآخرون، 2023؛ السقطي، 2022؛ عبد القادر وآخرون، 2021) على أهمية وضع خطط طوارئ مرنة واستراتيجيات طويلة الأمد لمواجهة الأزمات المستقبلية. كما أوصت هذه الدراسات بضرورة تنويع الموردين وتطوير التعاون بين الشركات والموردين المحليين والأجانب.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة أن معظمها ركز على تحليل تأثير جائحة كوفيد-19 على سلاسل التوريد والخدمات اللوجستية، مع تقديم توصيات عامة حول كيفية التعامل مع الأزمات. ومع ذلك، هناك بعض الفجوات البحثية التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ: التركيز على السياقات المحلية: معظم الدراسات الأجنبية ركزت على السياقات العالمية أو الدول المتقدمة، بينما كانت الدراسات العربية مثل (الجعيد وآخرون، 2023؛ السقطي، 2022) أكثر اهتماماً بالسياقات المحلية، لكنها لم تتطرق بشكل معمق إلى قطاع الخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية. تحليل الأداء في شركات محددة: لم تقدم الدراسات السابقة تحليلاً مفصلاً لأداء شركات معينة في ظل الأزمة، خاصة في قطاع الخدمات اللوجستية. اقتراح حلول عملية: معظم التوصيات كانت عامة ولم تتضمن استراتيجيات مخصصة للقطاعات المختلفة أو السياقات المحلية. لذلك، تهدف الدراسة الحالية إلى سد الفجوات البحثية التي تم تحديدها من خلال التركيز على ما يلي:

التركيز على شركة المراعي الرياض كحالة دراسية: سيتم تحليل تأثير الجائحة على إدارة المخاطر في قطاع الخدمات اللوجستية في شركة المراعي الرياض، مما يوفر رؤى عملية حول كيفية تعامل الشركة مع التحديات. تحليل دور التكنولوجيا والتحول الرقمي: سيتم تسليط الضوء على كيفية استخدام التكنولوجيا في تحسين استجابة الشركة للأزمة، مع تقديم أمثلة عملية حول الحلول الرقمية التي تم تبنيها. اقتراح استراتيجيات مخصصة: بناءً على نتائج الدراسة، سيتم تقديم توصيات عملية وحلول مخصصة لتحسين كفاءة سلاسل التوريد واستمرارية الأعمال في قطاع الخدمات اللوجستية. التركيز على السياق السعودي: ستركز الدراسة على السياق المحلي في المملكة العربية السعودية، مما يساهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الأزمات في المنطقة. بهذه الطريقة، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم إضافة نوعية للأدبيات الأكاديمية والعملية من خلال تحليل حالة محددة واقتراح حلول مستدامة لمواجهة الأزمات المستقبلية.

## 3.2 الإطار النظري

### 1.3.2 مفهوم إدارة المخاطر اللوجستية

إدارة المخاطر اللوجستية تُعد أحد الركائز الأساسية لضمان استمرارية الأعمال وتحسين كفاءة سلاسل التوريد. تُعرّف بأنها "عملية تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على العمليات اللوجستية وتحليلها، ثم وضع استراتيجيات للتخفيف من أثارها" (Christopher & Peck, 2004). تتضمن هذه العملية عدة خطوات رئيسية، مثل: تحديد المخاطر: يتم تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤدي إلى تعطيل العمليات اللوجستية، مثل الكوارث الطبيعية، الأوبئة، أو الحروب. تقييم المخاطر: يتم تحليل حجم الأضرار التي قد تنجم عن كل خطر، بما في ذلك تأثيره على التكاليف التشغيلية ومستوى الخدمة.

إدارة المخاطر: يتم وضع خطط للتعامل مع المخاطر، بما في ذلك استراتيجيات الوقاية والاستجابة. في ظل جائحة كوفيد-19، أصبحت إدارة المخاطر اللوجستية أكثر تعقيداً بسبب الطبيعة غير المتوقعة للأزمة وتأثيرها العالمي. كما أشارت دراسة (Ivanov, 2020) إلى أن الأوبئة يمكن أن تسبب تعطلاً كبيراً في سلاسل التوريد، مما يتطلب استراتيجيات مرنة لضمان استمرارية الأعمال. ومن هنا، برزت أهمية إعادة هيكلة نظم إدارة المخاطر لتكون قادرة على التعامل مع الأزمات العالمية بشكل فعال.

### 2.3.2 تأثير الأزمات العالمية على الخدمات اللوجستية

الأزمات العالمية، مثل جائحة كوفيد-19، تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الخدمات اللوجستية. من بين التأثيرات الرئيسية: تعطل الإمدادات: نقص المواد الخام والمدخلات الإنتاجية نتيجة إغلاق الحدود وتوقف المصانع (Singh et al., 2021). ارتفاع التكاليف التشغيلية: زيادة تكاليف الشحن والنقل بسبب قيود التنقل ونقص العمالة. تأخر تسليم المنتجات: تعطل حركة النقل والتخزين أدى إلى تأخير تسليم المنتجات للعملاء النهائيين (Paul et al., 2020).

تشير دراسة (Queiroz et al., 2020) إلى أن الأزمات الصحية تؤدي إلى تعطل طويل الأمد في سلاسل التوريد، مما يتطلب استراتيجيات استباقية للتخفيف من الآثار السلبية. وفي السياق المحلي، أكدت دراسة (الجعيد وآخرون, 2023) أن الجائحة أثرت بشكل كبير على قطاع التعبئة والتغليف في المملكة العربية السعودية، حيث واجهت الشركات تحديات مثل نقص المواد الخام وارتفاع تكاليف الشحن.

### 3.3.2 إدارة مخاطر اللوجستيات

إدارة مخاطر اللوجستيات تعتمد على مجموعة من النظريات العلمية التي تهدف إلى التعامل مع الأزمات وتقليل تداعياتها، خاصة في ظل التحديات العالمية مثل جائحة كوفيد-19. تُعتبر هذه النظريات إطاراً نظرياً شاملاً لفهم كيفية استجابة الشركات للأزمات وتطوير استراتيجيات مرنة لتحقيق الاستدامة التشغيلية. وفيما يلي استعراض لأهم النظريات ذات الصلة:

#### 1.3.3.2 نظرية إدارة مخاطر المؤسسة (Enterprise Risk Management - ERM)

تركز نظرية إدارة مخاطر المؤسسة (ERM) على تحديد وتحليل المخاطر وتطوير استراتيجيات لتقليل المخاطر على مستوى المؤسسات، بما في ذلك العمليات التشغيلية واللوجستية. تعتمد هذه النظرية على عدة محاور رئيسية:

إدراك المخاطر: تدور هذه النظرية حول فهم المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على استمرارية الأعمال. يتم ذلك من خلال تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي قد تسبب تعطيلًا للعمليات اللوجستية (Christopher & Peck, 2004).

تقييم المخاطر المحتملة: يتم تحليل حجم الأضرار التي قد تنجم عن كل خطر، بما في ذلك تأثيره على التكاليف التشغيلية ومستوى الخدمة. كما يتم تقييم احتمالية حدوث هذه المخاطر وتأثيرها على الأعمال.

تطوير استراتيجيات الاستجابة: تهدف هذه النظرية إلى وضع خطط لتقليل المخاطر وتحقيق الاستدامة التشغيلية. تتضمن هذه الخطط استراتيجيات الوقاية والاستجابة، مثل تنويع الموردين وتحسين التنسيق بين الشركات والموردين (Paul et al., 2020).

المتابعة والتقييم المستمر: تشمل هذه النظرية مراقبة الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية بمجرد حدوث أزمات غير متوقعة. كما تركز على تحسين خطط الطوارئ بشكل مستمر لضمان استمرارية الأعمال (Ivanov, 2020).

### 2.3.3.2 نظرية مرونة سلسلة التوريد (Supply Chain Resilience Theory)

تركز نظرية مرونة سلسلة التوريد على تعزيز قدرة سلاسل التوريد على التكيف مع التغيرات السريعة والتعافي من الأزمات. تتضمن هذه النظرية عدة جوانب رئيسية: المرونة في مواجهة الطوارئ: تُشير هذه النظرية إلى أهمية تصميم خطط طوارئ مرنة يمكن تنفيذها بسرعة عند حدوث أزمات غير متوقعة. كما تُبرز أهمية التكنولوجيا الرقمية في تحسين استجابة الشركات للأزمات (Zhang et al., 2021).

تنوع المصادر والخدمات اللوجستية: تشجع هذه النظرية على تقليل الاعتماد على مصدر واحد أو مورد معين. بدلاً من ذلك، يجب على الشركات تنويع مصادر الإمداد وتعزيز التعاون مع موردين متعددين لتجنب التأثير السلبي للأزمات (محمد وآخرون، 2022). البنية التحتية الرقمية: تؤكد هذه النظرية على الحاجة إلى بنية تحتية رقمية محسنة لتسهيل تداول المعلومات واتخاذ القرارات بشكل مستمر أثناء الأزمات. تشمل هذه البنية التقنيات الحديثة مثل إنترنت الأشياء (IoT) والذكاء الاصطناعي (السقطي، 2022).

### 3.3.3.2 نظرية إدارة الأزمات (Crisis Management Theory)

تركز نظرية إدارة الأزمات على كيفية استجابة الشركات للأزمات المفاجئة من خلال أربع مراحل رئيسية:

التدابير قبل وقوع الأزمات: تشمل هذه المرحلة إعداد خطط تقييم المخاطر واستراتيجيات الاستجابة للحوادث. كما تُركز على تحسين التنسيق بين الشركات والموردين لضمان استعداد أفضل للأزمات المستقبلية (الجعيد وآخرون، 2023).

الاستجابة الطارئة: تتعلق هذه المرحلة باتخاذ الإجراءات العاجلة للرد على الأزمة. تشمل هذه الإجراءات تخصيص الموارد اللازمة، تحسين التواصل مع العملاء، وتنفيذ خطط الطوارئ (Queiroz et al., 2020).

التعافي وإعادة البناء: تهدف هذه المرحلة إلى تعويض الخسائر الناتجة عن الأزمة والعودة إلى الوضع الطبيعي. يتم ذلك من خلال إعادة تقييم خطط الطوارئ وتحسين استراتيجيات التعافي (Singh et al., 2021).

التقييم والمراجعة: بعد التعافي من الأزمة، يتم تقييم الأداء ومراجعة الخطط لتحديد نقاط القوة والضعف. كما يتم وضع استراتيجيات طويلة الأمد لمواجهة الأزمات المستقبلية (Paul et al., 2020).

تعتبر هذه النظريات إطارًا نظريًا شاملاً لفهم كيفية استجابة الشركات للأزمات العالمية مثل جائحة كوفيد-19. تساعد هذه النظريات في:

تحليل المخاطر: من خلال نظرية إدارة مخاطر المؤسسة (ERM)، يمكن تحديد المخاطر المحتملة وتحليل تأثيرها على العمليات اللوجستية. تعزيز المرونة: من خلال نظرية مرونة سلسلة التوريد، يمكن تحسين قدرة الشركات على التكيف مع الأزمات والتعافي منها. إدارة الأزمات: من خلال نظرية إدارة الأزمات، يمكن وضع خطط شاملة للاستجابة للأزمات والتعافي منها بشكل سريع وفعال.

### 4.3.2 دور التكنولوجيا والتحول الرقمي في إدارة المخاطر اللوجستية

أصبح التحول الرقمي أحد الحلول الرئيسية لتحسين إدارة المخاطر اللوجستية في ظل الأزمات. تشمل التقنيات الحديثة التي تم استخدامها خلال الجائحة: إنترنت الأشياء (IoT): لتحسين تتبع المنتجات ومراقبة سلاسل التوريد (Zhang et al., 2021). الذكاء الاصطناعي (AI): لتحليل البيانات وتوقع المخاطر المحتملة. أنظمة إدارة سلاسل التوريد (SCM): لتنسيق العمليات بين الشركات والموردين. تشير دراسة (السقطي, 2022) إلى أن الشركات التي استثمرت في التكنولوجيا الرقمية كانت أكثر قدرة على التعامل مع الأزمة، حيث ساعدتها هذه التقنيات في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف. كما أكدت دراسة (محمد وآخرون, 2022) أن التكنولوجيا والتحول الرقمي لعبا دوراً حيوياً في تحسين استجابة الشركات للأزمة.

### 5.3.2 استراتيجيات التكيف مع الأزمات اللوجستية

لحماية سلاسل التوريد من الأزمات المستقبلية، يجب على الشركات اتباع استراتيجيات مرنة وفعالة. من بين هذه الاستراتيجيات: تنويع الموردين: تقليل الاعتماد على مورد واحد أو منطقة واحدة لتقليل المخاطر (محمد وآخرون, 2022). وضع خطط طوارئ: تطوير خطط شاملة للتعامل مع الأزمات غير المتوقعة. تعزيز التعاون: تحسين التنسيق بين الشركات والموردين المحليين والأجانب (السقطي, 2022). أكدت دراسة (الجعيد وآخرون, 2023) أن الشركات التي وضعت خطط طوارئ مرنة تمكنت من التعامل مع تأثير الجائحة بشكل أفضل. كما أوصت دراسة (Paul et al., 2020) بضرورة تحسين التنسيق بين الشركات والموردين لتسريع عملية التعافي بعد الأزمات. في المملكة العربية السعودية، كان لجائحة كوفيد-19 تأثير كبير على قطاع الخدمات اللوجستية، خاصة في قطاعات الصناعة والتعبئة والتغليف. أظهرت دراسة (الجعيد وآخرون, 2023) أن الشركات التي استثمرت في التكنولوجيا الرقمية ووضعت استراتيجيات طويلة الأمد كانت أكثر قدرة على التعامل مع الأزمة. كما أكدت الدراسة أهمية تحسين التنسيق بين الشركات والموردين المحليين لضمان استمرارية الأعمال.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

### 1.3 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية التي تم اتباعها لإجراء الدراسة. سيتم التركيز على تصميم البحث، مجتمع الدراسة، خصائص العينة، حجم العينة، خطوات جمع البيانات، حدود الدراسة، وأدوات التحليل الإحصائي المستخدمة. هذه الخطوات تضمن تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها بشكل علمي ومنهجي، مع التركيز على تجربة شركة المراعي الرياض في إدارة المخاطر اللوجستية أثناء جائحة كوفيد-19.

### 2.3 المنهجية وطرق البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم استخدام هذا المنهج لتحليل تأثير جائحة كوفيد-19 على إدارة المخاطر في قطاع الخدمات اللوجستية في شركة المراعي الرياض. يتيح هذا المنهج دراسة الظاهرة المبحوثة بشكل شامل وفهم العلاقة بين المتغيرات المختلفة (المتغير المستقل: جائحة كوفيد-19، والمتغير التابع: إدارة العمليات اللوجستية). كما تم استخدام الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى تحليل بيانات ثانوية من تقارير الشركة الداخلية.

### 3.3 مجتمع البحث

مجتمع البحث يتكون من العاملين في شركة المراعي الرياض الذين يشاركون في إدارة العمليات اللوجستية، بما في ذلك: مسؤولو سلاسل التوريد. فريق إدارة الشحن والتوزيع. موظفو التخزين والتخليص الجمركي.

### 4.3 خصائص العينة

تم اختيار عينة تتكون من الموظفين المسؤولين عن إدارة العمليات اللوجستية في شركة المراعي الرياض. تتميز العينة بأنها تضم: موظفين يعملون في مجالات مختلفة مثل الشحن، التخزين، وإدارة سلاسل الإمداد. موظفين لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات أو تلك الذين لم يكن لديهم خبرة مسبقة.

### 5.3 محددات حجم العينة

تم تحديد حجم العينة بناءً على عدد الموظفين النشطين في القطاع اللوجستي داخل شركة المراعي الرياض. تم اختيار 30 موظفًا كعينة تمثيلية، حيث تم توزيع الاستبيانات على مسؤولي سلاسل التوريد والإدارة اللوجستية في الشركة. تم اختيار هذا الحجم بناءً على معيار إحصائي يضمن تمثيل العينة للمجتمع الأصلي.

### 6.3 أداة جمع البيانات

تم تصميم استبيان يركز على تقييم تأثير جائحة كوفيد-19 على إدارة المخاطر في القطاع اللوجستي داخل شركة المراعي الرياض. شمل الاستبيان أسئلة حول التحديات التي واجهتها الشركة، دور التكنولوجيا الرقمية، واستراتيجيات التعافي. تم توزيع الاستبيانات إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني وعلى منصات التواصل المهني داخل الشركة.

### 7.3 حدود البحث

الحدود الزمانية: تغطي الدراسة الفترة الزمنية من بداية جائحة كوفيد-19 في عام 2020 وحتى نهاية عام 2023.  
الحدود المكانية: تركز الدراسة على شركة المراعي الرياض في المملكة العربية السعودية.  
الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل تأثير الجائحة على إدارة المخاطر في قطاع الخدمات اللوجستية داخل شركة المراعي الرياض، دون الخوض في تفاصيل القطاعات الأخرى غير المتعلقة بالخدمات اللوجستية.

### 8.3 التحليل الإحصائي

شملت أساليب تحليل البيانات استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات الكمية، بما في ذلك حساب المتوسطات، الانحرافات المعيارية، والتكرارات. كما تم استخدام برنامج NVivo لتحليل البيانات النوعية المستخرجة من الإجابات المفتوحة.

## الفصل الرابع

### النتائج والتوصيات

## 1.4 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات والمصادر الثانوية، والتي تتعلق بتأثير جائحة كوفيد-19 على إدارة المخاطر في قطاع الخدمات اللوجستية داخل شركة المراعي الرياض. سيتم تقديم البيانات في صورة جداول لتسهيل فهم النتائج. كما سيتم مناقشة هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة، واستخلاص التوصيات بناءً على التحليل.

## 2.4 تحليل البيانات

تم توزيع الاستبيانات على 30 موظفًا في شركة المراعي الرياض، جميعهم يعملون في مجالات مرتبطة بإدارة سلاسل التوريد والخدمات اللوجستية.

**القسم الأول: المعلومات العامة**

**ما هو القسم الذي تعمل فيه داخل شركة المراعي الرياض؟**

جدول 1-4: نتائج الأقسام داخل شركة المراعي الرياض

| الإجابة             | العدد | النسبة المئوية |
|---------------------|-------|----------------|
| إدارة سلاسل التوريد | 12    | 40 %           |
| الشحن والتوزيع      | 8     | 27 %           |
| التخزين             | 6     | 20 %           |
| آخر                 | 4     | 13 %           |

أظهرت النتائج أن إدارة سلاسل التوريد كانت القسم الأكثر تمثيلاً بين المستجيبين، حيث شكلت 40% من إجمالي العينة. يليها قسم الشحن والتوزيع بنسبة 27%، ثم قسم التخزين بنسبة 20%. جاءت الأقسام الأخرى (مثل الإدارة العامة أو التقنية) في المرتبة الأخيرة بنسبة 13%. هذا يعكس التركيز الكبير على إدارة سلاسل التوريد كمحور رئيسي في مواجهة الأزمات اللوجستية.

**ما هي عدد سنوات الخبرة؟**

جدول 2-4: نتائج عدد سنوات الخبرة

| الإجابة           | العدد | النسبة المئوية |
|-------------------|-------|----------------|
| أقل من 5 سنوات    | 10    | 33 %           |
| من 5 إلى 10 سنوات | 15    | 50 %           |
| أكثر من 10 سنوات  | 5     | 17 %           |

الغالبية تتمتع بخبرة متوسطة: أظهرت النتائج أن 50% من المستجيبين يتمتعون بخبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات، مما يشير إلى أن غالبية العينة لديها خبرة عملية واسعة في مجال الخدمات اللوجستية وإدارة سلاسل التوريد. هذا يعكس قدرتهم على تقديم رؤى قيمة حول كيفية تعامل الشركة مع الأزمات.

ثلث العينة حديثي الخبرة: شكلت الفئة التي تمتلك أقل من 5 سنوات من الخبرة نسبة 33% من إجمالي المستجيبين. هذه الفئة تمثل العاملين حديثي الانضمام إلى الشركة، وقد تكون آراؤهم مفيدة لفهم كيفية استجابة الشركة للأزمات من منظور جديد أو أقل خبرة.

الفئة الأكثر خبرة أقل تمثيلاً: جاءت الفئة التي تمتلك أكثر من 10 سنوات من الخبرة في المرتبة الأخيرة بنسبة 17% فقط. ومع ذلك، فإن هذه الفئة تعتبر ذات أهمية كبيرة لأنها تمثل الخبرة العميقة والرؤية الاستراتيجية التي يمكن أن تساهم في تحسين خطط إدارة المخاطر والأزمات.

### منذ متى بدأت شركة المراعي الرياض استخدام استراتيجيات لإدارة المخاطر في القطاع اللوجستي؟

جدول 3-4: نتائج استخدام استراتيجيات لإدارة المخاطر في القطاع اللوجستي

| الإجابة                           | العدد | النسبة المئوية |
|-----------------------------------|-------|----------------|
| قبل الجائحة                       | 8     | 27 %           |
| أثناء الجائحة                     | 15    | 50 %           |
| بعد الجائحة                       | 5     | 17 %           |
| لم تستخدم استراتيجيات إدارة مخاطر | 2     | 6 %            |

أظهرت النتائج أن 50% من المستجيبين أفادوا بأن شركة المراعي الرياض بدأت باستخدام استراتيجيات لإدارة المخاطر أثناء الجائحة . بينما ذكر 27% أن الشركة كانت تستخدم استراتيجيات قبل الجائحة، مما يشير إلى وجود بعض الاستعدادات المسبقة. ومع ذلك، أشار 17% إلى أن الشركة بدأت في تطبيق استراتيجيات بعد انتهاء الجائحة، وذكر 6% فقط أن الشركة لم تستخدم استراتيجيات لإدارة المخاطر.

### هل كانت لدى شركة المراعي الرياض خطط طوارئ قبل الجائحة؟

جدول 4-4: نتائج خطط الطوارئ قبل جائحة الكورونا

| الإجابة | العدد | النسبة المئوية |
|---------|-------|----------------|
| نعم     | 10    | 33 %           |
| لا      | 20    | 67 %           |

أظهرت النتائج أن 67% من المستجيبين أكدوا أن شركة المراعي الرياض لم يكن لديها خطط طوارئ شاملة قبل الجائحة. بينما أفاد 33% فقط أن الشركة كانت تمتلك خطط طوارئ قبل الأزمة. هذا يشير إلى أن الشركة اعتمدت بشكل كبير على الاستجابات الفورية أثناء الجائحة لمواجهة التحديات اللوجستية.

### القسم الثاني: تأثير الجائحة على القطاع اللوجستي

### كيف أثرت جائحة كوفيد-19 على عمليات الخدمات اللوجستية في شركة المراعي الرياض؟

جدول 4-5: نتائج تأثير جائحة كوفيد-19 على عمليات الخدمات اللوجستية في شركة المراعي الرياض

| الإجابة                    | العدد | النسبة المئوية |
|----------------------------|-------|----------------|
| زيادة التعقيد في العمليات  | 10    | 33 %           |
| تعطل حركة النقل أو التوزيع | 12    | 40 %           |
| نقص العمالة المؤهلة        | 5     | 17 %           |
| ارتفاع التكاليف التشغيلية  | 3     | 10 %           |

أظهرت النتائج أن تعطل حركة النقل أو التوزيع كان التحدي الأكبر الذي واجهته الشركة أثناء الجائحة، حيث أشار 40% من المستجيبين إلى ذلك. كما أفاد 33% من المستجيبين أن الجائحة أدت إلى زيادة التعقيد في العمليات.

## هل واجهت شركة المراعي الرياض صعوبة في إدارة المخاطر المتعلقة بالخدمات اللوجستية أثناء الجائحة؟

جدول 4-6: نتائج صعوبة إدارة المخاطر المتعلقة بالخدمات اللوجستية أثناء الجائحة

| الإجابة                 | العدد | النسبة المئوية |
|-------------------------|-------|----------------|
| نعم، بشدة               | 8     | 27 %           |
| نعم، إلى حد ما          | 15    | 50 %           |
| لا، كان لدينا خطط فعالة | 6     | 20 %           |
| لا أعرف                 | 1     | 3 %            |

أظهرت النتائج أن 50 % من المستجيبين (15 شخصاً) أفادوا بأن شركة المراعي الرياض واجهت صعوبة "إلى حد ما" في إدارة المخاطر اللوجستية أثناء الجائحة. بينما ذكر 27 % (8 أشخاص) أن الشركة واجهت صعوبة "بشكل كبير".

من جهة أخرى، أشار 20 % فقط (6 أشخاص) إلى أن الشركة كانت لديها خطط فعالة مكنتها من التعامل مع الأزمة دون صعوبة كبيرة. كما جاءت نسبة صغيرة جداً 3 % تقول إنهم لا يعرفون مدى الصعوبة التي واجهتها الشركة.

## ما هي التحديات الرئيسية التي واجهتها شركة المراعي الرياض أثناء الجائحة؟ (اختر جميع ما ينطبق)

جدول 4-7: نتائج التحديات الرئيسية التي واجهتها شركة المراعي الرياض أثناء الجائحة

| الإجابة                     | العدد | النسبة المئوية |
|-----------------------------|-------|----------------|
| نقص المواد الخام            | 14    | 47 %           |
| تعطل النقل الدولي أو المحلي | 16    | 53 %           |
| نقص العمالة المؤهلة         | 10    | 33 %           |
| ارتفاع تكاليف الشحن         | 12    | 40 %           |
| ضعف التنسيق مع الموردين     | 9     | 30 %           |
| عدم وجود خطط طوارئ فعالة    | 8     | 27 %           |
| أخرى                        | 3     | 10 %           |

تعطل النقل الدولي أو المحلي: كان التحدي الأكبر الذي واجهته الشركة، حيث أشار 53% من المستجيبين (16 شخصاً) إلى أن تعطل النقل كان أحد العوامل الرئيسية التي أثرت على العمليات اللوجستية.

نقص المواد الخام: جاء في المرتبة الثانية بنسبة 47% (14 شخصاً)، مما يعكس تأثير الجائحة على سلاسل الإمداد العالمية والمحلية.

ارتفاع تكاليف الشحن: أشار 40% من المستجيبين (12 شخصاً) إلى أن ارتفاع تكاليف الشحن كان تحدياً كبيراً، مما زاد من الأعباء المالية على الشركة.

نقص العمالة المؤهلة: تم اختيار هذا التحدي من قبل 33% من المستجيبين (10 أشخاص)، مما يشير إلى تأثير الجائحة على القوى العاملة المؤهلة.

ضعف التنسيق مع الموردين: أشار 30% من المستجيبين (9 أشخاص) إلى أن ضعف التنسيق مع الموردين كان عائقاً أمام استمرارية الأعمال.

عدم وجود خطط طوارئ فعالة: أشار 27% من المستجيبين (8 أشخاص) إلى أن غياب خطط الطوارئ الفعالة كان أحد التحديات الرئيسية.

أخرى (يرجى التحديد): تم اختيار هذا الخيار من قبل 10% فقط (3 أشخاص)، وقد تضمنت الإجابات الأخرى تحديات مثل التغيرات في الطلب وتقلب الأسواق.

### القسم الثالث: دور التكنولوجيا الرقمية هل استخدمت شركة المراعي الرياض تقنيات رقمية جديدة أثناء الجائحة؟

جدول 4-8: نتائج استخدام شركة المراعي الرياض تقنيات رقمية جديدة أثناء الجائحة

| الإجابة | العدد | النسبة المئوية |
|---------|-------|----------------|
| نعم     | 20    | 67 %           |
| لا      | 10    | 33 %           |

أظهرت النتائج أن 67% من المستجيبين (20 شخصاً) أكدوا أن شركة المراعي الرياض استخدمت تقنيات رقمية جديدة أثناء الجائحة. بينما أشار 33% فقط (10 أشخاص) إلى أن الشركة لم تستخدم تقنيات رقمية جديدة. هذا يعكس وعي الشركة بأهمية التحول الرقمي كوسيلة لتحسين استجابتها للآزمات.

### في حالة الإجابة "نعم" كيف ساهمت هذه التقنيات في تحسين إدارة المخاطر والعمليات اللوجستية؟

جدول 4-9: نتائج مساهمة التقنيات الرقمية في تحسين إدارة المخاطر والعمليات اللوجستية

| الإجابة                   | العدد | النسبة المئوية |
|---------------------------|-------|----------------|
| تسهيل تتبع الشحنات        | 15    | 75 %           |
| تحسين التواصل مع الموردين | 12    | 60 %           |
| تقليل التكاليف التشغيلية  | 8     | 40 %           |
| تحسين كفاءة العمليات      | 10    | 50 %           |
| أخرى                      | 3     | 15 %           |

تسهيل تتبع الشحنات: جاء هذا الخيار في المرتبة الأولى بنسبة 75% (15 شخصاً)، مما يشير إلى أن التقنيات الرقمية الجديدة ساعدت بشكل كبير في مراقبة حركة الشحنات وتتبعها بسهولة أكبر. هذا يعكس أهمية التكنولوجيا في تحسين الشفافية والتحكم في سلاسل الإمداد.

تحسين التواصل مع الموردين: أشار 60% من المستجيبين (12 شخصاً) إلى أن التقنيات الرقمية ساهمت في تحسين التواصل مع الموردين. هذا يساعد على تعزيز التنسيق بين الأطراف المختلفة وضمان استمرارية الإمدادات.

تحسين كفاءة العمليات: جاء هذا الخيار في المرتبة الثالثة بنسبة 50% (10 أشخاص)، مما يؤكد أن التقنيات الرقمية أدت إلى تحسين كفاءة العمليات اللوجستية من خلال تقليل الأخطاء وتحقيق المزيد من الدقة في تنفيذ المهام.

تقليل التكاليف التشغيلية: أشار 40% من المستجيبين (8 أشخاص) إلى أن التقنيات الرقمية ساعدت في تقليل التكاليف التشغيلية. هذا يعكس أهمية التكنولوجيا في تحسين الإنتاجية وتقليل الهدر.

أخرى: تم اختيار هذا الخيار من قبل 15% فقط (3 أشخاص)، وقد تضمنت الإجابات الأخرى فوائد مثل تحسين تحليل البيانات واتخاذ القرارات بشكل أسرع.

## هل كانت المنصات الرقمية المستخدمة فعالة في مواجهة تحديات الجائحة؟

جدول 10-4: نتائج فعالية المنصات الرقمية المستخدمة في مواجهة تحديات الجائحة

| الإجابة                | العدد | النسبة المئوية |
|------------------------|-------|----------------|
| نعم، كانت فعالة للغاية | 8     | 27 %           |
| نعم، إلى حد ما         | 15    | 50 %           |
| لا، لم تكن فعالة       | 5     | 17 %           |
| لا أعرف                | 2     | 6 %            |

أظهرت النتائج أن 50 % من المستجيبين أفادوا بأن المنصات الرقمية كانت فعالة "إلى حد ما"، بينما رأى 27% أنها كانت فعالة للغاية. ومع ذلك، أشار 17% إلى أن المنصات الرقمية لم تكن فعالة.

## القسم الرابع: استراتيجيات التعافي والمستقبل هل تمكنت شركة المراعي الرياض من التعافي سريعاً من تأثير الجائحة؟

جدول 11-4: نتائج تعافي شركة المراعي الرياض من تأثير الجائحة

| الإجابة                        | العدد | النسبة المئوية |
|--------------------------------|-------|----------------|
| نعم، بفضل خطط الطوارئ          | 12    | 40 %           |
| نعم، ولكن ببطء                 | 15    | 50 %           |
| لا، لا تزال تعاني من التأثيرات | 3     | 10 %           |

أظهرت النتائج أن 90 % من المستجيبين يعتقدون أن شركة المراعي الرياض تمكنت من التعافي من تأثير الجائحة، حيث أشار 40% إلى أن التعافي كان سريعاً بفضل خطط الطوارئ، بينما ذكر 50% أن التعافي كان بطيئاً ولكنه فعال. ومع ذلك، أفاد 10% فقط أن الشركة لا تزال تعاني من التأثيرات السلبية للجائحة.

ما هي الاستراتيجيات التي اتبعتها شركة المراعي الرياض لتحسين إدارة المخاطر أثناء الجائحة؟  
تم تحليل الإجابات، وأبرزت النتائج النقاط التالية:  
وضع خطط طوارئ مرنة: ذكر 60% من المستجيبين أن الشركة وضعت خطط طوارئ شاملة لمواجهة الأزمات.  
تنويع الموردين: أشار 40% إلى أن الشركة عملت على تنويع مصادر الإمداد لتقليل الاعتماد على موردين محددين.  
زيادة الاستثمار في التكنولوجيا: أكد 35% أن الشركة استثمرت في تقنيات رقمية مثل إنترنت الأشياء (IoT) والذكاء الاصطناعي (AI) لتحسين كفاءة العمليات اللوجستية.  
تعزيز التعاون مع الموردين: ذكر 25% أن الشركة عززت التنسيق مع الموردين المحليين والأجانب لضمان استمرارية الأعمال.

ما هي أهم التحسينات التي تعتقد أنها ضرورية لمواجهة الأزمات المستقبلية؟  
تم تحليل الإجابات، وأبرزت النتائج النقاط التالية:  
تنويع الموردين: ذكر 40% من المستجيبين أهمية تقليل الاعتماد على موردين محددين.

زيادة الاستثمار في التكنولوجيا: أشار 35% إلى أهمية تبني تقنيات رقمية متقدمة مثل إنترنت الأشياء (IoT) والذكاء الاصطناعي. وضع خطط طوارئ شاملة: أكد 25% على أهمية وضع استراتيجيات طويلة الأمد لمواجهة الأزمات المستقبلية. تدريب الموظفين: ذكر 20% أن تدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا وإدارة الأزمات سيكون أمراً بالغ الأهمية.

**هل تعتقد أن الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية سيكون ضرورياً لمواجهة الأزمات المستقبلية؟**

جدول 4-12: نتائج أهمية الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية لمواجهة الأزمات المستقبلية

| الإجابة         | العدد | النسبة المئوية |
|-----------------|-------|----------------|
| نعم، بشدة       | 18    | 60 %           |
| نعم، إلى حد ما  | 10    | 33 %           |
| لا، ليس ضرورياً | 1     | 3 %            |
| لا أعرف         | 1     | 3 %            |

أظهرت النتائج أن 93% من المستجيبين يعتقدون أن الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية سيكون ضرورياً لمواجهة الأزمات المستقبلية، حيث أشار 60% إلى أنه "ضروري بشدة"، بينما ذكر 33% أنه "ضروري إلى حد ما". ومع ذلك، أفاد 3% فقط أن الاستثمار في التكنولوجيا ليس ضرورياً.

### 3.4 النتائج

كشفت الدراسة الحالية عن تأثير جائحة كوفيد-19 على العمليات اللوجستية في شركة المراعي الرياض، مع التركيز على كيفية تعامل الشركة مع الأزمات واستراتيجيات التعافي. سيتم عرض النتائج الرئيسية للدراسة ومناقشتها مع نتائج الدراسات السابقة لتحديد نقاط التوافق والاختلاف. تأثير الجائحة على العمليات اللوجستية: أكدت الدراسة أن الجائحة أدت إلى تعطيل كبير في العمليات اللوجستية داخل شركة المراعي الرياض. كان تعطل حركة النقل أو التوزيع التحدي الأكبر بنسبة 40%، مما أثر بشكل مباشر على تسليم المنتجات وتلبية احتياجات السوق. كما أشارت النتائج إلى زيادة التعقيد في العمليات ونقص العمالة المؤهلة، وهو ما يتفق مع نتائج دراسات سابقة مثل: دراسة (الجعيد وآخرون، 2023): تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الجعيد وآخرون، حيث أكدت كلتا الدراستين أن الجائحة أثرت بشكل كبير على سلاسل التوريد بسبب نقص المواد الخام وتعطل النقل. ومع ذلك، تختلف الدراسة الحالية في تركيزها على شركة محددة (شركة المراعي الرياض)، بينما ركزت دراسة الجعيد على قطاع التعبئة والتغليف في المملكة العربية السعودية. دراسة (السقطي، 2022): تدعم نتائج الدراسة الحالية نتائج السقطي بشأن التحديات التي واجهتها الشركات المصرية، مثل نقص المواد الخام وتعطل النقل. ومع ذلك، تختلف الدراسة الحالية في تسليط الضوء على دور التكنولوجيا الرقمية كعامل رئيسي في تحسين استجابة الشركة للأزمة. دور التكنولوجيا الرقمية: أظهرت الدراسة أن المنصات الرقمية لعبت دوراً مهماً في تحسين استجابة شركة المراعي الرياض للأزمة، حيث أفاد 77% من المستجيبين بأن التكنولوجيا كانت فعالة إلى حد ما أو فعالة للغاية. هذا يتفق مع نتائج العديد من الدراسات السابقة: دراسة (Ivanov, 2020): تدعم نتائج الدراسة الحالية نتائج Ivanov، حيث أكدت كلتا الدراستين أهمية التخطيط المرن واستخدام التقنيات الحديثة لتحسين استجابة الشركات للأزمات. ومع ذلك، تختلف الدراسة الحالية في تقديم أمثلة عملية عن كيفية استخدام التكنولوجيا في شركة المراعي الرياض.

دراسة (Queiroz et al., 2020): تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج Queiroz وآخرون بشأن أهمية الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية لضمان استمرارية الأعمال. ومع ذلك، تركز الدراسة الحالية أكثر على تطبيق هذه التكنولوجيا في بيئة محلية (شركة المراعي الرياض).

دراسة (Singh et al., 2021): تدعم نتائج Singh وآخرون نتائج الدراسة الحالية بشأن أهمية التكنولوجيا في تقليل تأثير الأزمات على سلاسل الإمداد الغذائية. ومع ذلك، تختلف الدراسة الحالية في التركيز على قطاع الخدمات اللوجستية بدلاً من الصناعات الغذائية فقط.

التوصيات المستقبلية: أبرزت نتائج الدراسة الحالية أهمية تبني استراتيجيات مستقبلية لمواجهة الأزمات، بما في ذلك:

تنويع الموردين: لتقليل الاعتماد على موردين محددين، وهو ما يتماشى مع توصيات دراسة (محمد وآخرون، 2022) و(الجعيد وآخرون، 2023).

زيادة الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية: لتحسين كفاءة العمليات اللوجستية، وهو ما يتفق مع توصيات دراسة (Ivanov, 2020) و(Singh et al., 2021).

وضع خطط طوارئ شاملة: لضمان استمرارية الأعمال، وهو ما يتماشى مع توصيات دراسة (Paul et al., 2020) و(عبد القادر وآخرون، 2021).

#### مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة

دراسة (الجعيد وآخرون، 2023): تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الجعيد وآخرون بشأن التحديات التي واجهتها الشركات خلال الجائحة، مثل نقص المواد الخام وتعطل النقل. ومع ذلك، تختلف الدراسة الحالية في تقديم حالة دراسية محددة (شركة المراعي الرياض) وتحليل دور التكنولوجيا الرقمية.

دراسة (السقطي، 2022): تدعم نتائج الدراسة الحالية نتائج السقطي بشأن التحديات التي واجهتها الشركات المصرية، مثل تعطل النقل وارتفاع التكاليف التشغيلية. ومع ذلك، تختلف الدراسة الحالية في التركيز على قطاع الخدمات اللوجستية بدلاً من السوق المصري بشكل عام.

دراسة (محمد وآخرون، 2022): تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج محمد وآخرون بشأن أهمية التكنولوجيا الرقمية في تحسين استجابة الشركات للأزمات. ومع ذلك، تختلف الدراسة الحالية في تقديم تحليل مفصل لاستراتيجيات التعافي في شركة محددة.

دراسة (عبد القادر وآخرون، 2021): تدعم نتائج عبد القادر وآخرون نتائج الدراسة الحالية بشأن أهمية التعاون بين الشركات والموردين لضمان استمرارية الأعمال. ومع ذلك، تركز الدراسة الحالية أكثر على دور التكنولوجيا كعامل رئيسي في التعافي.

دراسة (Paul et al., 2020): تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج Paul وآخرون بشأن أهمية وضع خطط طوارئ مرنة لتسريع عملية التعافي بعد الأزمات. ومع ذلك، تقدم الدراسة الحالية تفاصيل إضافية حول كيفية تطبيق هذه الخطط في شركة المراعي الرياض.

تشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن الجائحة أثرت بشكل كبير على العمليات اللوجستية في شركة المراعي الرياض، حيث كان تعطل النقل والتوزيع التحدي الأكبر. كما أكدت الدراسة أهمية التكنولوجيا الرقمية في تحسين استجابة الشركة للأزمة. تتفق نتائج الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسات الجعيد، السقطي، Ivanov، وPaul، مع وجود اختلافات في التركيز على بيئة محلية (شركة المراعي الرياض) واستراتيجيات التعافي المُطبقة.

#### 4.4 التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

تنويع الموردين: يجب على شركة المراعي الرياض تقليل الاعتماد على موردين محددين لتجنب التأثير السلبي للأزمات المستقبلية.

زيادة الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية: يُوصى باعتماد تقنيات متقدمة مثل إنترنت الأشياء (IoT) والذكاء الاصطناعي (AI) لتحسين كفاءة العمليات اللوجستية.

وضع خطط طوارئ شاملة: يجب على الشركة وضع استراتيجيات طويلة الأمد لمواجهة الأزمات المستقبلية، بما في ذلك تطوير خطط طوارئ مرنة.

تحسين التنسيق مع الموردين: يُوصى بتعزيز التعاون بين الشركة والموردين المحليين والأجانب لضمان استمرارية الأعمال.

تدريب الموظفين: يجب توفير برامج تدريبية للموظفين لتحسين مهاراتهم في استخدام التكنولوجيا الرقمية وإدارة الأزمات.

## المراجع

### المراجع العربية

- الجبعة, عبد الرحمن; شمسي, محمد; غوش, ايهيجيت (2023). تأثير وباء كوفيد - 91 على سلاسل التوريد دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية - قطاع التعبئة والتغليف. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات. 4 (46), 51 - 84.
- السقطي, خالد (2022). تأثير جائحة فيروس كورونا على سلسلة التوريد: دراسة حالة السوق المصرية. المجلة العربية للإدارة, 42(3), 401-412.
- عبد القادر, مومني; سمية, بن شواط; محمد, تربش; أحمد, بوريش (2021). تأثير فيروس كورونا على سلاسل الإمداد العالمية (أزمة-طول-آفاق). دراسات اقتصادية, 15(2), 375-387.
- محمد, زرادنة; شكري, قازي; سمير, سحنون (2022). دراسة تحليلية لأثر جائحة كوفيد 19 على سلاسل الإمداد العالمية. مجلة إيليزا للبحوث والدراسات. 7(1), 381-399.

### المراجع الأجنبية

- Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. The International Journal of Logistics Management, 15 (2), 1-14.
- Ivanov, D. (2020). Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 136, 101922. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.101922>
- Paul, S. K., Chowdhury, P., Moktadir, M. A., & Lau, K. H. (2020). Supply chain recovery challenges in the wake of COVID-19 pandemic. International Journal of Production Economics, 228, 107831. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107831>
- Queiroz, M. M., et al. (2020). Impacts of epidemic outbreaks on supply chains: Mapping current research and future directions. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 50 (6), 604-620. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-03-2020-0104>
- Singh, S., Kumar, R., Panchal, R., & Tiwari, M. K. (2021). Impact of COVID-19 on logistics systems and disruptions in food supply chain. International Journal of Production Research, 59 (7), 1993-2008. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1886599>

Zhang, H., et al. (2021). Digital transformation in logistics during the COVID-19 pandemic: Opportunities and challenges. Journal of Business Research, 128 , 1-10.

## الملاحق

**الاستبيان: تأثير قطاع الخدمات اللوجستية خلال جائحة كوفيد وكيفية إدارتها: دراسة حالة شركة المراعي الرياض**

عزيزي المشارك،  
نقدر مشاركتك في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة تأثير جائحة كوفيد-19 على قطاع الخدمات اللوجستية في شركة المراعي الرياض. الهدف من هذا الاستبيان هو فهم كيفية تعامل الشركة مع التحديات اللوجستية أثناء الجائحة، واستكشاف دور التكنولوجيا والإدارة في تحسين استمرارية الأعمال. إجاباتك ستكون ذات قيمة كبيرة لتحليل نتائج الدراسة واقتراح استراتيجيات مستقبلية. يُرجى الإجابة بصدق ووضوح.

### القسم الأول: المعلومات العامة

ما هو القسم الذي تعمل فيه داخل شركة المراعي الرياض؟

إدارة سلاسل التوريد

الشحن والتوزيع

التخزين

قسم آخر (يرجى التحديد):

ما هي عدد سنوات الخبرة؟

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

**منذ متى بدأت شركة المراعي الرياض استخدام استراتيجيات لإدارة المخاطر في القطاع اللوجستي؟**

قبل الجائحة

أثناء الجائحة

بعد الجائحة

لم تستخدم استراتيجيات إدارة مخاطر

**هل كانت لدى شركة المراعي الرياض خطط طوارئ قبل الجائحة؟**

نعم

لا

### القسم الثاني: تأثير الجائحة على القطاع اللوجستي

**كيف أثرت جائحة كوفيد-19 على عمليات الخدمات اللوجستية في شركة المراعي الرياض؟**

زيادة التعقيد في العمليات

تعطل حركة النقل أو التوزيع

نقص العمالة المؤهلة

ارتفاع التكاليف التشغيلية  
أخرى، يرجى التحديد:  
هل واجهت شركة المراعي الرياض صعوبة في إدارة المخاطر المتعلقة بالخدمات اللوجستية أثناء الجائحة؟  
نعم، بشدة  
نعم، إلى حد ما  
لا، كان لدينا خطط فعالة  
لا أعرف  
ما هي التحديات الرئيسية التي واجهتها شركة المراعي الرياض أثناء الجائحة؟ (اختر جميع ما ينطبق)  
نقص المواد الخام  
تعطل النقل الدولي أو المحلي  
نقص العمالة المؤهلة  
ارتفاع تكاليف الشحن  
ضعف التنسيق مع الموردين  
عدم وجود خطط طوارئ فعالة  
أخرى، يرجى التحديد:

القسم الثالث: دور التكنولوجيا الرقمية  
هل استخدمت شركة المراعي الرياض تقنيات رقمية جديدة أثناء الجائحة؟  
نعم  
لا  
إذا كانت الإجابة "نعم"، كيف ساهمت هذه التقنيات في تحسين إدارة المخاطر والعمليات اللوجستية؟  
تسهيل تتبع الشحنات  
تحسين التواصل مع الموردين  
تقليل التكاليف التشغيلية  
تحسين كفاءة العمليات  
أخرى، يرجى التحديد:  
هل كانت المنصات الرقمية المستخدمة فعالة في مواجهة تحديات الجائحة؟  
نعم، كانت فعالة للغاية  
نعم، إلى حد ما  
لا، لم تكن فعالة  
لا أعرف

القسم الرابع: استراتيجيات التعافي والمستقبل  
هل تمكنت شركة المراعي الرياض من التعافي سريعاً من تأثير الجائحة؟  
نعم، بفضل خطط الطوارئ  
نعم، ولكن ببطء  
لا، لا تزال تعاني من التأثيرات  
ما هي الاستراتيجيات التي اتبعتها شركة المراعي الرياض لتحسين إدارة المخاطر أثناء الجائحة؟ (إجابة مفتوحة)  
ما هي أهم التحسينات التي تعتقد أنها ضرورية لمواجهة الأزمات المستقبلية؟ (إجابة مفتوحة)

هل تعتقد أن الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية سيكون ضروريًا لمواجهة الأزمات المستقبلية؟  
نعم، بشدة  
نعم، إلى حد ما  
لا، ليس ضروريًا  
لا أعرف

## Abstract

This study aims to analyze the impact of the COVID-19 pandemic on the logistics services sector, with a focus on how Almarai Company in Riyadh managed the crises resulting from the pandemic. The research problem arises from the significant challenges faced by companies in maintaining business continuity and supply chains during the crisis, such as shortages of raw materials, transportation disruptions, and rising operational costs.

The study objectives were defined to include evaluating the impact of the pandemic on logistics operations, analyzing the role of digital technology in improving the company's response to the crisis, and exploring the strategies adopted by Almarai Company to address these challenges.

The study employed a descriptive-analytical approach, using questionnaires and field observations to collect data from supply chain and logistics management officials within Almarai Company. A sample of 30 employees working in various fields such as shipping, warehousing, and supply chain management was selected. Secondary data from internal and international reports were also analyzed to support the findings.

Data analysis methods included the use of SPSS software for quantitative data analysis, including calculating averages, standard deviations, and frequencies. Additionally, NVivo software was used to analyze qualitative data extracted from open-ended responses.

The results showed that the pandemic significantly impacted logistics operations at Almarai Company, with transportation and distribution disruptions being the most prominent challenge.

**Keywords:** COVID-19 pandemic, supply chains, logistics services, risk management, global crises, digital technology.

**Midocean University**

**College of Management**

**Department of Business College**

**Impact of COVID-19 on logistics sector**

**Case study: Almarai Company**

**Prepared by:**

**Amal Alotaibi**

**Student number**

**242001772**

**Co-Supervisor :**

**Dr. Fayez Jarad**

**Supervised by:**

**Dr. AlFasial Abdulhameed.**

**Year:2025**