

Effect of Supply Chain Risk Management Practices on Organizational Performance in Yemeni Pharmaceutical Companies

Omar M. Ali Abdulrab^{1,*}, Mojahed Y. Almashreqy², and Gamal N. AlKumaim³

¹Center of Business Administration For Graduate Studies, Sana'a University, Sana'a, Yemen

²Department of Business Administration, Faculty of Commerce, Amran University, Amran, Yemen

³Department of Business Administration, Faculty of Commerce, Hodeidah University, Hodeidah, Yemen

Received: 4 Jan. 2024 Revised 6 Feb. 2024, Accepted: 28 Jun. 2024

Published online: 1 Jul. 2024

Abstract: This study aims to determine the effect of supply chain risk management (SCRM) practices in their dimensions (Organizing SCRM, Methods of dealing with Supply Chain Risks, key components supporting (SCRM) on organizational performance in Yemeni pharmaceutical companies, the most important SCRs that facing these companies, and determining the SCRM practices that playing the largest role on organizational performance. The study used the descriptive analytical approach using a questionnaire, where 350 questionnaires were distributed, 325 questionnaires were retrieved, of which 311 were valid for analysis. The study population were 10 operating companies, and the data was analyzed using the statistical program SPSS ver. 28. The study determined the most important Supply Chain Risks facing the companies, which are political risks & wars followed by supply risks, then economic risks and demand risks and demonstrated that there is a good practice of SCRM practices. It also proved that there is a strong correlation between SCRM practices and organizational performance by 73.7%, and that 54% of changes in organizational performance are due to SCRM practices. It also indicated that the level of verification of organizational performance is high, especially dimension of customers. The study concluded that there is an effect of SCRM practices on organizational performance, where dimension of methods of dealing with Supply Chain Risks is the most influential, then dimension of key components supporting SCRM, while there is no effect for Organizing SCRM. Therefore, the study recommended increasing authorities of relevant authority & attention to key components such as the availability of information systems & risk management system, it also recommended increasing attention to the learning & growth dimension and it recomonded furthur future study for the effect of SCRMP on Supply Chain performance with cancellation the dimension of organizing supply chain management.

Keywords: Organizational Performance, Supply chain risk management, Yemeni pharmaceutical companies.

*Corresponding author e-mail: omerma72@yahoo.com

أثر ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد على الأداء المنظمي في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية

عمر محمد علي عبد الرب^{1*}، مجاهد يحيى المشرفي²، جمال ناصر الكميم³

¹ مركز إدارة الأعمال للدراسات العليا، جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن.

² قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عمران، عمران، اليمن.

³ قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الحديدة، الحديدة، اليمن.

المخلص: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد بأبعادها (تنظيم إدارة مخاطر سلسلة التوريد، أساليب التعامل مع مخاطر سلسلة التوريد، المقومات الأساسية المساندة لإدارة مخاطر سلسلة التوريد) على الأداء المنظمي في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية والتعرف على أهم مخاطر سلسلة التوريد التي تواجه هذه الشركات وتحديد أكثر ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد التي لها الدور الأكبر على الأداء المنظمي ومستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر والأداء المنظمي في الشركات محل الدراسة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة حيث تم توزيع 350 استبانة تم استرداد 325 استبانة منها 311 صالحة للتحليل وتمثل مجتمع الدراسة في 10 شركات عاملة وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS ver. 28

وحددت الدراسة أهم مخاطر سلسلة التوريد التي تواجه الشركات محل الدراسة وأهمها المخاطر السياسية والحروب تلتها مخاطر التوريد ثم المخاطر الاقتصادية ومخاطر الطلب وأوضحت أن هناك ممارسة جيدة لممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد كما أثبتت أن هناك ارتباط قوي بين ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد والأداء المنظمي بنسبة 73.7% وأن 54% من التغييرات في الأداء المنظمي تعود لممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد كما أوضحت أن مستوى تحقق الأداء المنظمي مرتفعاً خصوصاً بعد العملاء.

وخلصت الدراسة إلى أن هناك أثر لممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد على الأداء المنظمي وأن بعد أساليب التعامل مع المخاطر هو الأكثر تأثيراً يليه بعد المقومات الأساسية المساندة بينما لا يوجد أثر ذو دلالة لتنظيم إدارة المخاطر وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بالجانب التنظيمي بزيادة صلاحيات الجهة المختصة بإدارة المخاطر والاهتمام بالمقومات الأساسية المساندة مثل توفر أنظمة المعلومات ونظام إدارة المخاطر كما أوصت بزيادة الاهتمام ببعد التعلم والنمو كما أوصت بدراسة مستقبلية لأثر ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد على أداء سلسلة التوريد مع إلغاء بعد تنظيم إدارة المخاطر.

الكلمات المفتاحية: الأداء المنظمي، إدارة مخاطر سلسلة التوريد، الشركات اليمنية لصناعة الأدوية.

1- المقدمة:

إن المنظمات الصناعية والتجارية في عالم اليوم وخصوصاً في العالم الثالث تعاني من تبعات ونتائج التغييرات والتعقيدات والمخاطر المحدقة بسلاسل التوريد التي نشأت في العقود الأخيرة وتعرف مخاطر سلسلة التوريد بأنها "تلك الأحداث أو المتغيرات المتداخلة التي تؤثر سلباً على تدفق المواد، المعلومات، المنتجات والموارد من المزود الرئيسي إلى مستخدمي المنتجات النهائية" (Aroge,2018,32) [14] كما تعرف بأنها "مختلف التهديدات التي تقع في بيئة المنظمة ولها تأثير سلبي على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتسويقية والتي تنعكس على الوفاء بالتزاماتها تجاه العملاء من حيث الجودة والكمية والوقت المناسب" (قازي أول وزراندنة، 2021، 129) [7]

وهناك مصادر مختلفة لمخاطر سلسلة التوريد تعتمد على المخاطر التقنية، المخاطر السياسية، مخاطر السوق والاضطراب، المخاطر المالية بالإضافة إلى المخاطر التنظيمية والاجتماعية" (Munyuko,2015,385) [24] وكون هذه المخاطر تعيق نجاح المنظمات بل وتهدد استمرارها، فقد أدى ذلك إلى إعطاء إدارة مخاطر سلسلة التوريد أهمية كبيرة في ظل تلك التعقيدات والمخاطر والتطورات المتلاحقة.

وتشير عملية إدارة المخاطر في سلسلة التوريد إلى "مجموع المراحل التي تتبعها المنظمة بهدف تحديد أهم مخاطر سلاسل التوريد، تقييم مختلف الاحتمالات والآثار التي يمكن أن تنتج عنها، إضافة إلى إعطاء الأولوية للخطر الذي يجب التعامل معه، وفي الأخير تطوير إجراءات لمواجهة الخطر والتخفيف من حدته" (قازي أول وزراندنة، 2021، 131) [7].

كما إن "إدارة مخاطر سلسلة التوريد الفعالة تحتاج إلى مشاركة داخل المنظمة وبين المنظمات أفقياً من خلال الدوائر الوظيفية في الشركة وبين الشركات ورأسياً من خلال المستويات التسلسلية من المدراء الوسطيين إلى القادة الكبار" (Ellinger,2015,5) [17].

وساهمت الظروف التي تمر بها اليمن في ظهور الكثير من التحديات والمخاطر، لذا أصبح لزماً الوقوف أمام تلك المخاطر لتلك السلسلة وتولي الدراسات الحديثة اهتماماً بالغا بإدارة مخاطر سلسلة التوريد ومنها دراسة الرواشدة (2023) [3]، دراسة Son (2022) [25]، دراسة قازي أول & زراندنة (2021) [7]، دراسة AI- Bourirni (2021) [15] بينما هناك ندرة في الدراسات المحلية خصوصاً في قطاع صناعة الأدوية كما أن الشركات محل الدراسة بحاجة ماسة إلى تحسين الأداء المنظمي في ظل المنافسة المحتدمة في سوق العمل والظروف الراهنة السائدة وتم قياس الأداء المنظمي باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن "نظراً كون المقاييس المالية التي تعتمد عليها المنظمات لا تكفي لوحدها، حيث إن هذه المقاييس المالية لا تمدنا بنظرة متوازنة للعوامل المهمة التي تسهم في نجاح أي منظمة، والسبب الرئيس أيضاً لعدم كفاية المقاييس المالية أن القياس المالي يزرع نحو قياس الماضي، ويشمل هذا النموذج أربعة أبعاد هي: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء وبعد التعلم والنمو" (طواف، 2009، 53-54) [5].

وتمثلت مشكلة الدراسة في تحديد أثر إدارة مخاطر سلسلة التوريد على الأداء المنظمي للشركات محل الدراسة وقد أسهمت هذه الدراسة إلى حد كبير في إيضاح

تلك المخاطر وإبراز الاستراتيجيات والممارسات الصحيحة لإدارة تلك المخاطر بفاعلية وكفاءة لتحسين الأداء المنظمي في الشركات محل الدراسة وذلك من خلال دراسة أثر ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد على الأداء المنظمي في تلك الشركات باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

وقد تناولت الدراسة في الجزء الأول [2-8] مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، النموذج المعرفي، فرضيات الدراسة والتعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة بينما تناولت في الجزء الثاني [9-10] الإطار النظري والدراسات السابقة وفي الجزء الثالث [11-12] تناولت الدراسة الطريقة والإجراءات والتحليل الإحصائي ونتائج الدراسة وفي الجزء الرابع [13-14] تناولت الاستنتاجات والتوصيات ثم في الجزء الأخير [15] تم توثيق قائمة المصادر والمراجع باللغتين العربية والانجليزية.

2- مشكلة الدراسة:

لاحظ الباحثون - من خلال العمل في قطاع صناعة الأدوية لأكثر من عقدين من الزمن وجود ضعف في السيطرة على مخاطر سلسلة التوريد في الشركات الصناعية اليمنية بشكل عام وشركات صناعة الأدوية بشكل خاص، مما أدى إلى زيادة تأثير المخاطر التي تنتشر على طول السلسلة على الأداء المنظمي سلباً حيث تعاني هذه الشركات من قصور في تأمين احتياجات السوق المحلية من الأدوية ومن الناحية النظرية لوحظ أنه بالرغم من وجود دراسات عربية وعالمية في إدارة مخاطر سلسلة التوريد كدراسة الرواشدة (2023) [3] ، دراسة Al-Bourini (2021) [15]، دراسة قازي أول & زرادنة (2021) [7]، دراسة Munyuko (2015) [24] إلا أنه لا توجد دراسة محلية (على حد علم الباحثين) تناولت بشكل خاص دراسة أثر ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد على الأداء المنظمي في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية ولأهمست جوهر هذه المشكلة، ومن هنا تكمن الفجوة البحثية المتمثلة في دراسة واقع تطبيق ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد وأثرها على الأداء المنظمي في هذا القطاع الحيوي.

3- تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيس: ما أثر ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد بأبعادها (تنظيم إدارة مخاطر سلسلة التوريد، أساليب التعامل مع مخاطر سلسلة التوريد، المقومات الأساسية المساندة لإدارة مخاطر سلسلة التوريد) على الأداء المنظمي بأبعاده مجتمعة في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية؟ وينبثق عن التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- ما أثر تنظيم إدارة مخاطر سلسلة التوريد على الأداء المنظمي بأبعاده مجتمعة في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية؟
- ما أثر أساليب التعامل مع مخاطر سلسلة التوريد على الأداء المنظمي بأبعاده مجتمعة في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية؟
- ما أثر المقومات الأساسية المساندة لإدارة مخاطر سلسلة التوريد على الأداء المنظمي بأبعاده مجتمعة في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية؟
- ما أنواع مخاطر سلسلة التوريد التي تواجهها الشركات اليمنية لصناعة الأدوية ؟
- ما واقع تطبيق ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد بأبعادها في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية؟
- ما مستوى تحقق الأداء المنظمي بأبعاده في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية؟

4- أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها مايلي:
- تحديد أثر ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد بأبعادها على الأداء المنظمي في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية.
- التعرف على أهم مخاطر سلسلة التوريد التي تواجه الشركات اليمنية لصناعة الأدوية.
- توضيح واقع تطبيق ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد بأبعادها في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية.
- التعرف على مستوى تحقق الأداء المنظمي بأبعاده في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية.

5-أهمية الدراسة:

للدولة أهمية علمية في الجانب النظري وأهمية عملية في الجانب التطبيقي نوضحها كما يلي:

1-5 الأهمية العلمية للدراسة:

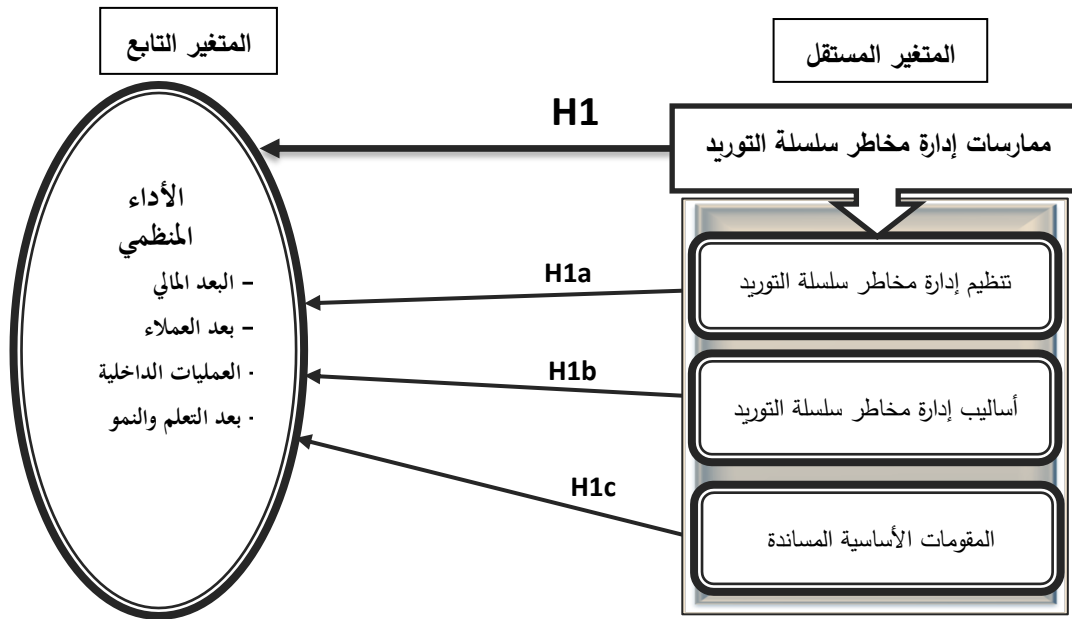
تبرز الأهمية العلمية للدراسة في إثراء الإطار النظري لإدارة مخاطر سلسلة التوريد وتأثيرها على الأداء المنظمي، وفي الإسهام في ردف مركز المعلومات ومراكز البحث العلمي والمكتبة العربية والباحثين والمهتمين بالمعلومات في موضوع مخاطر سلسلة التوريد وممارسات إدارة هذه المخاطر واستراتيجيات السيطرة عليها والأداء المنظمي، باعتبارها من الدراسات العربية القليلة التي تناولت هذا الموضوع وهذه المفاهيم الإدارية الحديثة وساهمت في معالجة الفجوة البحثية النظرية المتمثلة في دراسة أثر ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد على الأداء المنظمي.

2-5 الأهمية العملية للدراسة:

ستمكن هذه الدراسة القائمين على الشركات محل الدراسة من التعرف على أنواع مخاطر سلسلة التوريد وبأفضل الممارسات العالمية في التعامل معها من خلال تقديم مقترحات لتطبيق ممارسات واستراتيجيات إدارة مخاطر سلسلة التوريد في الشركات المستهدفة كما ستؤدي هذه الدراسة إلى زيادة إدراك هذه الشركات لأهمية تطبيق ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد لما لها من أثر على الأداء المنظمي خصوصاً في ظل الظروف السياسية والاقتصادية التي تواجهها اليمن كما قدمت نتائج هذه الدراسة أثر ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد على الأداء المنظمي من خلال قياس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

6-النموذج المعرفي للدراسة:

توصلت الدراسة إلى النموذج المعرفي الافتراضي للدراسة بصورته النهائية حسب الشكل رقم (1) بعد التأصيل العلمي له وتحديد العلاقات بين المتغيرات حسب الدراسات السابقة مثل [25] Son (2022) ، [15] Al Bourini, (2021) ، [16] Chaudhuri et.al (2018) ، لفتة والبلداوي، 2018 [10] Li et. al (2015) ، [23] Munyuko (2015)، [24] Ellinger et.al (2015) ، [17] وغيرها.



الشكل رقم (1)
المصدر: من إعداد الباحثين

7- فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة وتساؤلات وأهداف الدراسة والتأصيل العلمي لها بالاعتماد على الدراسات السابقة قام الباحثون بصياغة الفرضيات التالية:
الفرضية الرئيسية: (H1)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد (تنظيم إدارة مخاطر سلسلة التوريد، أساليب التعامل مع مخاطر سلسلة التوريد، المقومات الأساسية المساندة لإدارة مخاطر سلسلة التوريد) على الأداء المنظمي في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية.

وينبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

(H1a) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم إدارة مخاطر سلسلة التوريد على الأداء المنظمي في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية.

(H1b) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب التعامل مع مخاطر سلسلة التوريد على الأداء المنظمي في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية.

(H1c) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقومات الأساسية المساندة لإدارة مخاطر سلسلة التوريد على الأداء المنظمي في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية.

8- التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

حدد الباحثون التعريفات الإجرائية على النحو التالي:

مخاطر سلسلة التوريد:

تعرف إجرائياً بأنها "الأحداث والمعوقات - للشركات اليمنية لصناعة الأدوية - التي يمكن أن تعطل أو تعيق تدفق المواد، المعلومات أو الأموال بين أطراف سلسلة التوريد سواء كانت داخلية من داخل سلسلة التوريد أو خارجية من خارج السلسلة."

إدارة مخاطر سلسلة التوريد:

تعرف إجرائياً بأنها "تخطيط وتوجيه وتنفيذ ورقابة مراحل تصنيف وحصر وتقييم مخاطر سلسلة التوريد ووضع خطة المعالجات المناسبة لها حسب أولوية حل هذه المخاطر ومن ثم رقابتها والتحكم فيها لمنع تكرارها بعمل الاستراتيجيات المناسبة للسيطرة عليها".

ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد:

وتعرف إجرائياً بأنها "تلك الممارسات التي تنتهجها - الشركات محل الدراسة- للتعامل مع مخاطر سلسلة التوريد من خلال تنظيم إدارة مخاطر سلسلة التوريد ووضع الطرق والأساليب الصحيحة لإدارة مخاطر سلسلة التوريد من التعرف عليها وتحليلها وتقييمها ومعالجتها إلى وضع الإجراءات اللازمة للسيطرة عليها ومنع تكرارها، بالإضافة إلى توفر المقومات الأساسية المساندة لإدارة مخاطر سلسلة التوريد".

تنظيم إدارة المخاطر:

وتعرف إجرائياً بأنها "قيام الجهة المختصة في الشركة بدراسة مخاطر سلسلة التوريد باستمرار بدءً بوضع السياسات والاستراتيجيات المحدثة دورياً لمواجهة مخاطر سلسلة التوريد مروراً ببث الوعي الكافي والمنتامي لدى العاملين في الشركة بأهمية إدارة مخاطر سلسلة التوريد ومواجهتها وانتهاءً بوضع الإجراءات اللازمة لمواجهة المخاطر ومنع تكرارها ومتابعة التنفيذ".

أساليب التعامل مع المخاطر:

وتعرف إجرائياً بأنها "الأساليب المتبعة للتعامل مع مخاطر سلسلة التوريد من خلال التعرف عليها وتحليلها وتقييمها ووضع الاستراتيجيات لمعالجتها إما بالتركيز على الأسباب وتشمل تجنب مخاطر سلسلة التوريد (بتغيير الخطط) أو التقليل من احتمال حدوثها أو التركيز على آثارها وتشمل التخفيف من آثارها أو نقلها لجهة أخرى (بتقاسمها مع جهة أو أكثر أو نقلها لطرف ثالث مثل التأمين) أو قبول آثارها البسيطة ومن ثم وضع الإجراءات اللازمة للسيطرة عليها ومنع تكرارها".

المقومات الأساسية المساندة لإدارة المخاطر:

وتعرف إجرائياً بأنها "المقومات الأساسية المساندة لإدارة مخاطر سلسلة التوريد المتمثلة في توفر أنظمة المعلومات وأنظمة المخاطر الآلية مع الخبرات الفنية اللازمة لدعم عمليات رصد وتحليل وتقييم مخاطر سلسلة التوريد ومتابعة معالجتها وعدم تكرارها".

الأداء المنظمي:

ويعرف إجرائياً بأنه "المحصلة النهائية كمخرجات مقياسة سواء المؤشرات المالية كمتدفق السيولة ونمو المبيعات والحصة السوقية والعائد على حقوق الملكية أو غير المالية كرضا العملاء وتحسين العمليات الداخلية والتعلم والنمو حسب مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لكل أعمال (الشركات محل الدراسة) لتحقيق أهدافها المرغوبة".

البعد المالي:

ويعرف إجرائياً بأنه "الأداء المالي للشركات اليمينية لصناعة الأدوية من خلال تحقيق الأهداف بأقل التكاليف متضمناً نمو المبيعات وزيادة الحصة السوقية وزيادة الربحية وتدفق السيولة وغيرها من المؤشرات المالية".

بعد العملاء:

ويعرف إجرائياً بأنه "أداء الشركات اليمينية لصناعة الأدوية من وجهة نظر العملاء عن طريق امتلاك برامج تسويقية للاحتفاظ بهم والحرص على الوصول إلى رضاهم وولائهم من خلال تقديم المنتجات لهم حسب احتياجاتهم ورتبهم وبما يفوق توقعاتهم وحل مشاكلهم أولاً بأول وتقييم رضاهم".

بعد العمليات الداخلية:

ويعرف إجرائياً بأنه "أداء جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية من حيث تقليل الأخطاء بحيث تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات والتي يتم من خلالها التركيز على معايير الجودة والصحة والسلامة المهنية والبيئة وغيرها من المعايير بما يلبي متطلبات العملاء وأهداف المساهمين".

بعد التعلم والنمو:

ويعرف إجرائياً بأنه "مستوى قدرة المنظمة على الإبداع والابتكار والتطوير بما يضمن لها استمرار المنافسة والتقدم على المنافسين وذلك من خلال التركيز على التعلم والنمو للعاملين وتشجيع الأفكار الجديدة سواء في تقديم المنتجات أو الخدمات أو خلق الميزات التنافسية".

الشركات اليمينية لصناعة الأدوية:

وتعرف إجرائياً بأنها "الشركات اليمينية في مجال صناعة الأدوية التابعة للقطاعات المختلط والخاص في عموم محافظات الجمهورية اليمينية العاملة في تصنيع الأدوية وعددها عشر شركات عاملة كلها في صنعاء عدا شركة واحدة في سينون بحضرموت".

9- الإطار النظري:

المحور الأول: ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد:

تشكل إدارة المخاطر أهمية بالغة في عمل المنظمات لما قد تشكله من تقييم وتنبؤ للأحداث المحتملة التي قد تواجه المنظمات والتي من أهمها حسب (العروود، 2023) [6] توقع الأحداث المحتملة، توقع التحديات، تجنب الأحداث الكارثية، زيادة النمو، المساعدة في البقاء في المنافسة، تحسين إجراءات العمل والتمكن من وضع ميزانية أفضل.

تصنيف ومصادر مخاطر سلسلة التوريد:

أشار (Aroge, 2018) [14] إلى أنه يمكن تصنيف المخاطر إلى مخاطر داخلية وخارجية لسلسلة التوريد، المخاطر الداخلية هي المخاطر التي تبرز داخل المنظمة مثل فشل بنية التواصل والمخاطر الخارجية تبرز كنتيجة للقوى البيئية التي تؤثر على أداء الأعمال، وتتميز بوجود حوادث اضطراب تؤثر على إدارة سلسلة التوريد، كما أشار إلى المصادر التي اقتراحها كل من (Mason-Jones and Towill (1998 وهي خمس مجموعات مصادر بيئية، مصادر مخاطر التوريد، مصادر مخاطر الطلب، مصادر مخاطر العمليات ومصادر مخاطر الرقابة. ويرى الباحثون أنه يمكن تصنيف المخاطر إلى داخلية (تشغيلية، رقابية، مخاطر المعلومات، النقل والمالية) وخارجية (مخاطر توريد/ طلب أو بيئية سواء كانت طبيعية أو جيوسياسية).

ويمكن تلخيص ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد بأبعادها الآتية:

تنظيم إدارة مخاطر سلسلة التوريد:

أشارت (لطيفة، 2012) [9] إلى "أن أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر كان في مجلة هارفرد بيزنس عام 1956م حيث طرح المؤلف حينئذ فكرة مختلفة وهي أن شخصاً ما يداخل المنظمة يجب أن يكون مسؤولاً عن إدارة المخاطر وكانت البنوك أولى تلك المنظمات التي قامت بإدارة مخاطر، كما أشارت إلى دور وظيفة إدارة المخاطر التي تتضمن وضع سياسة واستراتيجية إدارة المخاطر، التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر، بناء الوعي الثقافي للمخاطر داخلياً ويشمل التعليم الملائم، إعداد سياسة وهيكل للمخاطر لوحدة العمل داخلياً، تصميم ومراجعة عمليات إدارة المخاطر، التنسيق بين أنشطة مختلف الوظائف بما يخص إدارة المخاطر، تطوير عمليات مواجهة المخاطر تتضمن برامج الطوارئ واستمرارية الأعمال، وإعداد التقارير عن المخاطر ورفعها للإدارة العليا".

بينما أشارت (لفتة والبلداوي، 2018) [10] حسب (بن ديب وشلاي، 2008، 8) إلى أن "هيكلياً إدارة مخاطر سلسلة التوريد تركز على توافر إدارة تنفيذية للمخاطر لدى المنظمات تكون قادرة على متابعة وإدارة المخاطر فيها، توفر البيئة المشجعة من خلال وضوح رسالة المنظمة وجود خطط فعالة وجاهزة للاستجابة السريعة لجميع المخاطر مع وجود خطط طوارئ للمخاطر المؤثرة بشكل عالي، إتباع المنهجية السليمة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية للمخاطر للحصول على النتائج المرغوبة ودور مجلس إدارة المنظمة ومسؤوليته في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمخاطر لكي يعمل بصورة فاعلة ويعطي أهمية كبيرة للتنبؤ واكتشاف المخاطر قبل وقوعها".

ويرى الباحثون أن الجانب التنظيمي لإدارة المخاطر يتمثل في قيام الجهة المختصة بإدارة المخاطر بدءاً بوضع السياسات والاستراتيجيات بشكل دوري لمواجهة مخاطر سلسلة التوريد مروراً ببيت الوعي الكافي لدى العاملين في المنظمة بأهمية إدارة مخاطر سلسلة التوريد ومواجهتها وانتهاءً بوضع الإجراءات اللازمة لمواجهة المخاطر ومنع تكرارها مستقبلاً.

أساليب التعامل مع مخاطر سلسلة التوريد:

تتلخص أساليب إدارة المخاطر فيما يلي:

تحديد المخاطر (التعرف على المخاطر):

وهي اكتشاف والتعرف على المخاطر المحتملة وتقييم التهديدات التي تتعرض لها المنظمة وعملياتها والقوى العاملة فيها والتي قد تهدد أهداف المنظمة ويمكن الاستعانة بعدة وسائل في تحديدها منها الاستبانة، آراء الخبراء، استنباط القرارات، تحليل العروض، وتداول الأفكار مع المدراء (العروود، 2023) [6].

تحليل المخاطر:

تهدف عملية التحليل للوصول إلى طرق السيطرة على المخاطر وترتيبها بشكل يستند إلى الاحتمال وشدة تأثيرها كما أشارت (العروء،2023) [6] حسب (Rapawadee,2009) إلى أن تحليل المخاطر يتضمن تحديد احتمال وقوع حدث والنتيجة المحتملة لكل حدث.

تقييم المخاطر:

ويقصد بها تقدير المخاطر المحتمل حدوثها وتصنيف درجة خطورتها وقد أشارت (العروء،2023) [6] حسب (Rapawadee,2009) بأن تقييم المخاطر "يقارن بين المخاطر المقدرة ومعايير المخاطر التي وضعتها المنظمة بالفعل، يمكن أن تشمل معايير المخاطر التكاليف والفوائد المرتبطة، والعوامل الاجتماعية والاقتصادية، والمتطلبات القانونية، وأعطال النظام، كما يقارن تقييم المخاطر حجم كل خطر ويصنفها حسب الأهمية والنتيجة" وذلك بتحديد رقم أولوية كل خطر.

التحكم في المخاطر:

أشارت (لفته والبلداوي،2018) [10] أنه بعد أن تتم عملية التعرف وتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ويتم التحكم فيها والتعامل معها حسب الأولوية من خلال الأساليب التالية:

• التجنب:

تجنب وقوع الخطر من خلال محاولة استبعاد النشاطات التي تؤدي إلى حدوث مخاطر أو بمعنى آخر تجنب وقوع بعض المخاطر من خلال إزالة مسبباتها.

• تقاسم المخاطر:

"عندما يتم تقاسم المخاطر، يتم نقل إمكانية الخسارة من الفرد إلى المجموعة، تعتبر الشركة مثلاً جيداً لتقاسم المخاطر حيث يقوم عدد من المستثمرين بتجميع رأس مالهم ولا يتحمل كل منهم سوى جزء من مخاطر فشل المشروع". (العروء،2023) [6] حسب (Rejda,2003)

• النقل:

هي وسيلة تضمن نقل المخاطر إلى طرف آخر من خلال التعاقد الخارجي أو التأمين كما أشارت (العروء،2023) [6] بأن "نقل المخاطر يتم تعاقدياً مع طرف ثالث، مثل التأمين لتغطية الأضرار المحتملة في الممتلكات أو الإصابة".

• التقليل:

ويعني اتخاذ الإجراءات المناسبة للتقليل من احتمالية حدوث المخاطر وتأثيراتها على الشركة من خلال اتخاذ الإجراءات الوقائية لتقليل احتمال وقوع الخطر أو التخفيف من شدته وآثاره.

• القبول:

تعد هذه الوسيلة مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة، حيث يتم قبول الخسائر عند حدوثها، إذ أن جميع المخاطر التي لا يمكن تجنبها أو نقلها يتم القبول بها.

المراقبة والمتابعة الدورية (السيطرة على المخاطر):

وتعتبر خطوة هامة حيث يتم التأكد من أن المخاطر مسيطر عليها بشكل سليم، ولكنها ذات أهمية وضرورة لاستكشاف ومواجهة أي خطر جديد لمعرفة إلى أي مدى تم التحكم في المخاطر أو عمل إعادة تقييم للمخاطر ومتابعة ظهور وتقييم المخاطر الجديدة.

المقومات الأساسية المساندة لإدارة مخاطر سلسلة التوريد:

أشارت (لفته والبلداوي،2018) [10] بأن كل من (سلام وموسى،2007،246)، (منصور،2015،30)، (ماء البارد،2014،26) قد حددوا مجموعة من المقومات الأساسية التي تساعد المنظمة في إدارتها للمخاطر وهي الخبرات الفنية المتعلقة بأنظمة المعلومات والتكنولوجيا لغرض اكتشاف المخاطر ومسبباتها، والكفاءات البشرية المطلوبة لإدارة المخاطر.

ويخلص الباحثون إلى أن المقومات الأساسية المساندة لإدارة المخاطر تتمثل في الخبرات البشرية وأنظمة المعلومات ومنها الأنظمة الآلية خصوصاً نظام إدارة المخاطر الآلي والتي تسهم في المساعدة على إدارة مخاطر سلسلة التوريد.

المحور الثاني: الأداء المنظمي:

سيتم التطرق بشيء من التفصيل لمفهوم الأداء ونموذج قياس بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:

مفهوم الأداء ومدخله:

أشارت (حمد،2013) [1] إلى تعريف (David, 2001, 308) بأنه "مجموع النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة والتي يتوقع منها أن تقابل الأهداف المخططة والموضوعة" كما أشارت إلى تعريف (Agarwal, et.al, 2003,68-82) بأن الأداء "يمثل منظور متعدد الأبعاد، والذي يتضمن مؤشرات الأداء الحكيمة مثل خدمة العملاء وولائهم، ومؤشرات الأداء الهدفية مثل العائد على الاستثمار" ومن خلال الاطلاع على مداخل الأداء المنظمي لاحظ الباحثون أنه لا يوجد اتفاق على مفهوم واضح ومحدد للأداء المنظمي وإنما هناك جهات نظر مختلفة تختلف حسب الزاوية التي يرى منها الباحث بدءاً من المفهوم الضيق للأداء الذي يركز على الأداء المالي وهو المحصلة النهائية للأداء وانتهاءً بالمفهوم الواسع للأداء الذي يشمل الأداء المالي والأداء التشغيلي بالإضافة إلى الفاعلية التنظيمية.

نموذج بطاقة الأداء المتوازن: (Balanced Scorecard Model)

أشار (طواف،2009) [5] حسب (Johnsen,2001,319-330) أن "نموذج بطاقة الأداء المتوازن تم ابتكاره من قبل كل من كابلان ونورتون عام 1987 ثم تم تطويره عام 1996 لقياس الأداء المنظمي ولقد رجح معدي هذا النموذج أن المقاييس المالية التي تعتمد عليها المنظمات لا تكفي لوحدها، حيث إن هذه المقاييس المالية لا تمدنا بنظرة متوازنة للعوامل المهمة التي تسهم في نجاح أي منظمة، والسبب الرئيسي أيضاً لعدم كفاية المقاييس المالية أن القياس المالي ينزع نحو قياس الماضي فقط".

تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

عرفها (Kaplan & Norton,1992) [21] بأنها "إطار عملي يستخدم لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي، وذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن أربعة أبعاد، البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو" ويمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن هي "بطاقة ذات أبعاد متوازنة لقياس الأداء من منظورات متعددة ليس من منظور البعد المالي الذي يقيس الأداء الماضي فقط بل تغطي الجوانب الأخرى للأداء بحيث تشمل الأداء الحالي للمنظمة من منظور العملاء الناجم عن كفاءة العمليات الداخلية التي تعتبر نتيجة حتمية للتعلم والنمو الذي يعبر عن الأداء المستقبلي للمنظمة".

البعد المالي: (Financial Perspective)

أشار (مسلم،2017) [12] إلى أن البعد المالي "يمثل انعكاساً لمتطلبات حملة الأسهم والمالكين، ويتحقق من خلال مجموعة أهداف كنمو المبيعات وصفاء

الأرباح المتحققة والدخل التشغيلي".

كما أشار (القرودع، 2020) [8] إلى رأي (منصوري ومنصوري، 2018، 715) بأنه " أحد الأهداف الأساسية كونه ناتج تحليل الأبعاد الثلاثة الأخرى والذي ينصب لتحسين موقف صافي ثروة المساهمين والملاك كما أشار إلى أن التحسن في جميع الأبعاد يؤدي في النهاية إلى تحسين الوضع المالي، وتحقيق الأهداف المالية لاستراتيجية المنظمة".

كما أشار (المحاميد وآخرون، 2015) [11] إلى تعريف الأداء المالي بأنه "البعد المالي الذي يعكس النتائج الاقتصادية الناجمة عن تنفيذ استراتيجية الوحدة الاقتصادية، والمقاييس التي تنطوي تحت هذا المحور أكثر ما تكون تتضمن الدخل التشغيلي، العائد على الاستثمار، نمو المبيعات، التدفقات النقدية، والقيمة الاقتصادية المضافة".

ويمكن القول أن البعد المالي يتمثل في كل المؤشرات المالية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء الشركة المالي ومركزها المالي.
بعد العمليات الداخلية: (Internal Processes Perspective)

أشار (مسلم، 2017) [12] إلى أن بعد العمليات الداخلية "يعكس النشاطات التشغيلية التي تميز المنظمة مقارنة بنشاطات المنظمات المنافسة الممارسة لنفس النشاط".

كما أشار (القرودع، 2020) [8] إلى أنه "يتضمن كافة أنشطة المنظمة التي تشكل سلسلة القيمة الخاصة بها، بدءاً من البحث والتطوير وحتى خدمات ما بعد البيع أي أنه يركز على مراقبة أداء العمليات والنشاطات الداخلية والسيطرة على الإجراءات لمعالجة الانحرافات وتطوير الأداء ومواومة العمليات مع أهداف وغايات المنظمة، كما أنه قسم العمليات إلى ثلاث عمليات فرعية، التشغيل، التحديث وخدمات ما بعد البيع".

كما أشار (المحاميد وآخرون، 2015) [11] إلى تعريف العمليات الداخلية بأنها "جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وأهداف المالكين، وعليه فإن المقاييس المرتبطة بالعمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يفترض أن تنبثق من العمليات التي يكون لها الأثر الأكبر في رضا العملاء وعلى المنظمة أن تقرر ما هي العمليات التي يفترض أن تتفوق أو تتميز بها عن غيرها من المنافسين ومن ثم تحديد مقاييس هذا التميز أو التفوق".

ويمكن القول أن بعد العمليات الداخلية لا يقتصر على العمليات التصنيعية بل يشمل كل العمليات بدءاً بعمليات التخطيط والشراء مروراً بالعمليات التصنيعية وانتهاءً بالعمليات التسويقية والبيعية في تخزين المنتجات وتوزيعها حتى وصولها للعملاء.

بعد العملاء: (Customer Perspective)

أشار (مسلم، 2017) [12] إلى أن بعد العملاء "يعكس النشاطات والإجراءات الإدارية التي تقابل حاجات العملاء ورغباتهم" وأشار (القرودع، 2020) [8] إلى رأي (Kaplan & Norton, 1996, 84) بأن بعد العملاء "يحتوي على عدة مقاييس (الحصة السوقية من خلال عدد العملاء وحجم المبيعات وقيمة الإيرادات، اكتساب عملاء جدد، الاحتفاظ بالعملاء ورضا العملاء)".

كما أشار (المحاميد وآخرون، 2015) [11] إلى تعريف بعد العملاء بأنه "يرتبط بمدى قدرة الشركة على الوفاء بمتطلبات وحاجات العملاء من السلع والخدمات التي تحتوي على قيمة مضافة وتمثل في كون خصائص المنتج أو الخدمة المقدمة تتجاوز السعر المدفوع وتوقعات العميل، وهذا يشير إلى أن المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة ستحقق رضا وولاء العميل الأمر الذي يعكس إيجاباً على الحصة السوقية للشركة".

ويمكن القول أن بعد العملاء يتمثل في إدارة العلاقات مع العملاء واكتساب عملاء جدد مع الحفاظ على العملاء الحاليين بحل مشاكلهم وتلبية متطلباتهم بنسبة تفوق توقعاتهم وصولاً لكسب ولائهم للمنظمة ومنتجاتها.

بعد التعلم والنمو (Learning, Innovation & Perspective)

أشار (مسلم، 2017) [12] إلى أن بعد التعلم والنمو "يعكس عملية التفاعل بين أهداف الأفراد التنظيمية قصيرة وطويلة الأجل، كما يعبر عن قدرة المنظمة على مقابلة احتياجات العملاء والسوق من خلال التطوير والتحديث".

كما أشار (القرودع، 2020) [8] حسب (مذكور، 2015، 9) بأن "مقدرة المنظمة على التعلم والابتكار ترتبط بشكل مباشر بقيم المنظمة في حد ذاتها وبقدرة العنصر البشري، بمعنى أنه فقط من خلال (القدرة على تقديم منتجات جديدة، إضافة قيمة أكبر للعملاء، التطوير والتحسين المستمر للعمليات وظروف التشغيل)، يمكن للمنظمة أن تفتح أسواق جديدة، لزيادة إيراداتها وخفض تكاليفها وبالتالي زيادة أرباحها، وباختصار زيادة قدرتها على النمو ومن ثم إمكانية استمرارها".

كما أشار (المحاميد وآخرون، 2015) [11] إلى تعريف بعد التعلم والنمو بأنه "يركز على تطوير قدرات العاملين داخل الشركة كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء الشركة وتطويرها في الأجل الطويل وكذلك طبيعة الأنظمة والإجراءات التنظيمية ونوعيتها والتي توصل في النهاية إلى الأهداف الخاصة برضا العملاء، وهنا لا بد من التركيز على رضا العاملين والاحتفاظ به".

ويمكن القول أن بعد التعلم والنمو يتمثل في جانبين الجانب الأول يختص بتطوير قدرات وإمكانيات العاملين وصولاً لاكتساب مهارات وقدرات جديدة والجانب الثاني هو تعلم المنظمة من الأخطاء والمخاطر التي واجهتها في الماضي مما يساهم في عدم تكرارها مستقبلاً وكذلك تشجيع الأفكار الإبداعية الجديدة التي تسهم في نمو المنظمة.

10- الدراسات السابقة:

● دراسة الرواشدة (2023) [3]: "أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد المعدل للتمكين في شركة البوتاس العربية والتي هدفت إلى التعرف على إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الرقابة على المخاطر) وأثرها في مرونة سلسلة التوريد بأبعادها واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من 135 إدارياً، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتوصلت إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد في الشركة.

● دراسة Son (2022) [25]: "استكشاف تأثير إدارة مخاطر سلسلة التوريد على أداء المنظمة تحت الدور الوسيط لخدمة العملاء والدور المعدل لنظام المعلومات: حالة قطاع صناعة الأغذية الكاميرونية" والتي هدفت إلى تحديد تأثير إدارة مخاطر سلسلة التوريد الأمامية على أداء منظمات الصناعات الغذائية في الدولة النامية واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي نوعياً باستخدام بعض المقابلات وكماً باستخدام الاستبيان حيث تم استرجاع 78 استبانة صالحة للتحليل وتوصلت إلى أن إدارة المخاطر الاستراتيجية تؤثر إيجابياً على أداء الشركات بشكل مباشر ومن خلال العلاقة مع العملاء.

● دراسة قازي أول & زرادنة (2021) [7]: "إدارة مخاطر سلاسل الإمداد في مؤسسات الأعمال الدولية: دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الجزائرية" والتي هدفت إلى تقديم إطار نظري للمخاطر اللوجستية وتحليل استراتيجيات مواجهة تلك المخاطر وتقييم كفاءة وفعالية الآليات المعتمدة في التعامل مع

المخاطر **واستخدمت** المنهج الوصفي التحليلي وذلك بتوزيع 22 استمارة استبيان **وتوصلت** إلى أن مؤسسات الأعمال الدولية تتعامل مع المخاطر اللوجستية بقياس المخاطر المحتملة بشكل استباقي ومن ثم معالجة دقيقة للمخاطر الواقعة، واتخاذ قرارات مدروسة لتقليل الصدمة وتسريع التعافي التجاري وتحسين مرونة سلسلة الإمداد.

● **دراسة (Al-Bourini (2021) [15]:** "دور إدارة مخاطر سلسلة التوريد في تخفيف اضطرابات سلسلة التوريد في الشركات الصيدلانية في الأردن" والتي هدفت إلى استقصاء دور إدارة مخاطر سلسلة التوريد في زيادة مستويات تطبيق أربع استراتيجيات لتخفيض اضطرابات سلسلة التوريد وهي تكامل، رشاقة، وفرة ووضوح سلسلة التوريد **واستخدمت** المنهج الوصفي التحليلي وكان مجتمع الدراسة هو الشركات الدوائية الموزعة للأدوية وعددها 400 شركة **وتوصلت** الدراسة إلى أن توجيه اضطرابات سلسلة التوريد تؤثر إيجاباً على إدارة مخاطر سلسلة التوريد والتي بالمقابل تؤثر على جميع استراتيجيات تخفيض اضطرابات سلسلة التوريد التي بدورها تؤثر إيجاباً على تخفيض اضطرابات سلسلة التوريد ومن ثم تؤثر إيجاباً على أداء الأعمال.

● **دراسة (Grzesch (2021) [19]:** "طريقة جديدة لتحسين اتخاذ القرار في عملية إدارة مخاطر سلسلة التوريد. دعم منظمات إدارة المشاريع التعليمية بتطبيق آليات محاكاة نماذج أعمال متطورة" والتي هدفت إلى تقديم طريقة جديدة في منظمات إدارة المشاريع بتقارب ثلاثة أنظمة مختلفة مع بعض، إدارة مخاطر سلسلة التوريد، محاكاة ونمذجة الأعمال ومفهوم المنظمة التعليمية **واستخدمت** المراجعة للتراث الأدبي ثم تقييم عملي يهدف إلى فهم المخاطر الرئيسية لسلسلة التوريد، وتطبيق محاكاة ونمذجة الأعمال **واستخدمت** المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيانات والمقابلات **وتوصلت** إلى تقديم مثال استخدم فيه برنامج محاكاة آلي يسمح لمحترفي سلسلة التوريد بالتعامل مع كل خطوة من خطوات عملية إدارة مخاطر سلسلة التوريد في بيئة افتراضية والذي يقوم على تقارب ثلاثة أنظمة مختلفة مع بعض، إدارة مخاطر سلسلة التوريد، محاكاة ونمذجة الأعمال ومفهوم المنظمة التعليمية.

● **دراسة الرميمة (2020) [2]:** "تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحسين الأداء المنظمي دراسة حالة شركة جنة هنت لاستكشاف وإنتاج النفط بالجمهورية اليمنية" والتي هدفت إلى تحديد أثر تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المنظمي لدى شركة جنة هنت، وكذا تحديد مستوى تكنولوجيا المعلومات والأداء المنظمي **واستخدمت** المنهج الوصفي التحليلي في دراسة المجتمع المتمثل بجميع العاملين في الشركة والبالغ عددهم 291 عاملاً **وتوصلت** إلى وجود أثر إيجابي قوي لتكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المنظمي.

● **دراسة Grace & others (2019) [18]:** "أثر إدارة المخاطر، رأس المال الفكري على الأداء لجمعيات الولاية في كينيا: نظرية التوسيط" والتي هدفت إلى تحديد تأثير إدارة مخاطر المشروع على الأداء التنظيمي لجمعيات الولاية من خلال التأثير الوسيط لرأس المال الفكري **واستخدمت** المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان **وتوصلت** إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين ممارسات هيكل المخاطر والأداء التنظيمي بأبعاده حسب بطاقة الأداء المتوازن.

● **دراسة السابيس (2019) [4] بعنوان:** "أثر نظم المعلومات الإدارية في الأداء المنظمي (دراسة حالة ميناء الحديد) والتي هدفت إلى قياس أثر نظم المعلومات الإدارية بأبعاده في الأداء المنظمي في ميناء الحديد **واستخدمت** المنهج الوصفي التحليلي لمجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية المستخدمين لنظام المعلومات وعددهم 300 موظف واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات للعينة وعددها 129 **وتوصلت** إلى وجود أثر إيجابي لنظم المعلومات الإدارية بأبعاده في الأداء المنظمي.

● **دراسة Jonathan (2018) [20]:** "استراتيجيات تخفيض مخاطر سلسلة التوريد في قطاع الطاقة الكهربائية في جنوب أفريقيا" والتي هدفت إلى تحليل كيف أن مفاهيم وممارسات تقييم وإدارة المخاطر المختلفة يتم تفسيرها واستيعابها واستخدامها في المنطقة واكتشاف هذه المفاهيم والنماذج التي تركز على أفريقيا والتي تمكننا من اختبار مكونات إدارة مخاطر سلسلة التوريد من مجموعات واستراتيجيات تقييم ومعالجة المخاطر في قطاع الطاقة الكهربائية **واستخدمت** المنهج الوصفي التحليلي باستخدام بعض المقابلات مع المعنيين مع ملاحظات الباحث وتم تحليل البيانات باستخدام ATLAS.ti 8 **وتوصلت** إلى أن أهم الاستراتيجيات الناتجة من هذه الدراسة هي بناء شبكة سلسلة توريد ثابتة، فاعلية معلومات سلسلة التوريد، فاعلية التعاقد الخارجي وتطوير تشاركات تعاون لمخاطر سلسلة التوريد ووجدت أن الاستراتيجية الأولى والرابعة مفيدتان في تقوية متانة ومرونة إدارة مخاطر سلسلة التوريد وأن التوجه نحو العميل له تأثير إيجابي على كل المواضيع.

● **دراسة لفنة والبلدادي (2018) [10]:** "تقييم ممارسات ادارة المخاطر وعلاقتها بالسلوك الريادي للمدراء في شركات التأمين بحث تطبيقي" والتي هدفت إلى تقييم ممارسات ادارة المخاطر متمثلة بالمتغيرات (هيكلية ادارة المخاطر، أساليب إدارة المخاطر، المقومات الاساسية المساندة لإدارة المخاطر) وعلاقتها بالسلوك الريادي للمدراء **واستخدمت** المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان حيث كانت عينة الدراسة 50 شخصاً من مدراء ورؤساء أقسام ومسؤولين في شركات التأمين **واستنتجت** الدراسة أن مستوى استجابة العينة المبحوثة بدرجة عالية نحو أهمية ممارسة ادارة المخاطر وأن هناك علاقة إيجابية وقوية بين ادارة المخاطر والسلوك الريادي.

● **دراسة Munyuko (2015) [24]:** "تأثيرات إدارة مخاطر سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة أندي لخدمات الإرسال المحدودة- كينيا" والتي هدفت إلى تحديد تأثيرات إدارة مخاطر سلسلة التوريد على أداء المنظمة **واستخدمت** المنهج الوصفي التحليلي باستخدام بعض المقابلات والاعتماد على

الاستبيان بشكل رئيسي لجمع المعلومات وتوصلت إلى أن هناك رابط مباشر بين إدارة مخاطر سلسلة التوريد وأداء المنظمة.
الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تنوعت بين دراسات ماجستير وأطروحات دكتوراه وأوراق بحثية وكانت بين الأعوام (2015-2023) حيث تم الاستفادة منها في تحديد الفجوة البحثية وصياغة مشكلة الدراسة، في تكوين تصور عن متغيرات الدراسة وتأثير المتغيرات على بعضها البعض، في بناء النموذج المعرفي للدراسة مع التأصيل العلمي للنموذج المعرفي، في التأصيل العلمي لفرضيات الدراسة، وفي إعداد وتلخيص مصطلحات الدراسة، كما تم الاستفادة منها في الإطار النظري للدراسة، صياغة فقرات الاستبانة وفي مناقشة نتائج الدراسة.
- وتتميز الدراسة الحالية باستخدامها البعدين الآخرين لأبعاد ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد وهما البعد التنظيمي المتمثل بتنظيم إدارة المخاطر وبعد المقومات الأساسية المساندة لإدارة المخاطر وهما الوجهان الأخران لممارسات إدارة المخاطر اللذان لم يحظيا بالدراسة الكافية خصوصاً وأن دراستهما تمت مع الأداء المنظمي باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

11- الطريقة والإجراءات:

تم استخدام المنهج الوصفي والاستدلالي كمنهج مستخدم في الدراسات الاجتماعية والإنسانية لمحاولة وصف أثر ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد على الأداء المنظمي وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات حيث يهتم هذا المنهج بدراسة الظاهرة محل الدراسة والاهتمام بوصفها وصفاً دقيقاً.
مصادر جمع البيانات:

تمثلت مصادر جمع بيانات هذه الدراسة في مصدرين أساسيين هما:
المصادر الأولية:

تم جمع البيانات الأولية من العاملين في الشركات البينية لصناعة الأدوية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة التي صُممت خصيصاً لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة حيث تم جمع البيانات كميّاً من خلال الاستبانة.

المصادر الثانوية:

استندت هذه الدراسة لمعالجة الإطار النظري إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات والمقالات والتقارير ذات العلاقة بموضوع الدراسة وبشكل رئيسي الأبحاث والدراسات السابقة في المجلات العلمية والرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتضمن مجتمع الدراسة جميع القياديين والعاملين في إدارات الشركات البينية لصناعة الأدوية ذات العلاقة بمهام إدارة سلسلة التوريد كما حددتها منظمة إدارة سلاسل التوريد (التخطيط والمشتريات والمخازن والمبيعات والتسويق والإنتاج والعمليات والصيانة وعلاقات العملاء) حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة 1690 مفردة موزعين في 10 شركات عاملة وقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية تمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً عادلاً حيث بلغ عدد العينات المسحوبة 313 مفردة وذلك حسب معادلة ستيفن ثامبسون الآتية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[(N-1) \times (d^2/z^2)] + p(1-p)} \quad (1)$$

تصميم أداة الدراسة:

مرت عملية إعداد وتصميم الاستبانة في عدة مراحل تمثلت في إعداد مصفوفة من الدراسات السابقة دونت فيها الفقرات المناسبة بتلخيص الفقرات التي تغطي قياس البعد المستهدف ثم تم تحكيم الاستبانة من قبل أساتذة الجامعات والأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم ثم أخذ رأي بعض المستجيبين من مختلف المستويات الإدارية للتأكد من وضوح العبارات والخروج بالاستبانة بصورتها النهائية.
القسم الثاني: متغيرات الدراسة: يتضمن القسم الثاني من الاستبانة متغيرات الدراسة كما يلي:

1. المتغير المستقل:

تمثل في ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد في الشركات البينية لصناعة الأدوية بأبعاده تنظيم إدارة مخاطر سلسلة التوريد، أساليب التعامل مع مخاطر سلسلة التوريد والمقومات الأساسية المساندة لإدارة مخاطر سلسلة التوريد.

2. المتغير التابع:

تمثل في الأداء المنظمي في الشركات البينية لصناعة الأدوية بأبعاده البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو. وقد تم استخدام وترميز مقياس ليكرت السباعي للحصول على آراء المستجيبين بشكل أكثر دقة كما في الجدول (1).

جدول رقم (1) درجات مقياس ليكرت السباعي

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	محايد	لا أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الترميز	7	6	5	4	3	2	1

أولاً اختبار أداة الدراسة:

تم اختبار أداة الدراسة من خلال مجموعة من المقاييس للتأكد من صدق الاداة واتساقها وثباتها.

صدق أداة الدراسة:

وذلك من خلال قياس صدق أداة الدراسة، والذي يُقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، وذلك من خلال ما يأتي:

صدق الاتساق الداخلي:

ويقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد وإذا

كانت معنوية فتعني أنها تشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف في المصادقية البنائية للاستبيان ويوضح كما يلي:

المتغير المستقل: ممارسات ادارة مخاطر سلسلة التوريد

بلغ معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل والبعد الذي تنتمي إليه كل فقرة بين $(0.766^{**}-0.922^{**})$ وكلها معنوية عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.01)$.

المتغير التابع: الأداء المنظمي

بلغ معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير التابع والبعد الذي تنتمي إليه كل فقرة بين $(0.786^{**}-0.937^{**})$ وكلها معنوية عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.01)$.

الصدق البنائي:

وهو مقياس يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وللتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد كل متغير والدرجة الكلية للمتغير، وفي الأخير تم حساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل والتابع والبعد الكلي للاستبانة، كما هو موضح في جدول رقم (2).

جدول (2): معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للاستبانة

متغيرات الدراسة	أبعاد المتغير	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد	تنظيم إدارة المخاطر	0.786**	0.000
	أساليب التعامل مع مخاطر سلسلة التوريد	0.936**	0.000
	المقومات الأساسية المساندة لإدارة مخاطر سلسلة التوريد	0.952**	0.000
الأداء المنظمي	البعد المالي	0.848**	0.000
	بعد العمليات	0.886**	0.000
	بعد العملاء	0.844**	0.000
	بعد التعلم والنمو	0.784**	0.000
متوسط الفقرات	ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد	0.913**	0.000
	الأداء المنظمي	0.943**	0.000

ويتضح من الجدول (2) أن جميع أبعاد ممارسات ادارة مخاطر سلسلة التوريد دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$ ، وبالمثل أبعاد الأداء المنظمي، ولذلك تعتبر جميع متغيرات وأبعاد الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$.

اختبار ثبات الأداة:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (*Cronbach Alpha*) للتحقق من مدى ثبات قائمة الاستبانة وذلك من أجل التأكد من عدم احتواء أداة القياس على بيانات خاطئة إذا أعيدت الدراسة نفسها، كما تم حساب الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات والجدول (3) يوضح قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة.

جدول (3): اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

المتغيرات	أبعاد المتغيرات	ألفا كرونباخ	الفقرات	الصدق
ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد	تنظيم إدارة مخاطر سلسلة التوريد	0.916	4	0.957
	أساليب التعامل مع مخاطر سلسلة التوريد	0.952	10	0.976
	المقومات الأساسية المساندة لإدارة المخاطر	0.899	4	0.948
إجمالي فقرات المتغير المستقل				
الأداء المنظمي	البعد المالي	0.914	5	0.956
	بعد العمليات	0.905	4	0.951
	بعد العملاء	0.902	5	0.950
	بعد التعلم والنمو	0.932	4	0.965
إجمالي فقرات المتغير التابع				
جميع فقرات أداة الاستبانة				
		0.971	36	0.985

ويتضح من النتائج في الجدول (3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة تتراوح بين $(0.899-0.952)$ ، كذلك كان المتوسط لجميع الفقرات (0.971) ، وهي قيمة ممتازة تدل على درجة ثبات عالية وأن جميع معاملات الثبات للأبعاد والمتغيرات مناسبة لأغراضها، كما أن متوسط الصدق لجميع الفقرات (0.985) مما يعني أن قائمة الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق وتحقيق النتائج.

اختبار التوزيع الطبيعي لجميع فقرات الاستبانة: (Normal Distribution)

نظراً كون معظم الأساليب الإحصائية المستخدمة تتطلب الاعتدالية كافتراض رئيس فقد تم اختيار ذلك باستخدام الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) كون حجم العينة أكبر من 300 مفردة وقد تم عمل الاختبار لكل فقرة من فقرات الاستبانة وكانت نتائج الالتواء بين (-0.713 ، 0.057) أي بين (-1 ، 1) ونتائج التفرطح بين (-0.489 ، 1.963) أي بين (-3 ، +3) مما يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويمكن القول إن استجابات عينة الدراسة يمكن تعميمها لتمثل المتوسطات الفعلية لمجتمع الدراسة.

12- نتائج الدراسة ومناقشتها:

1-12 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بأبعادها:

1-1-12 التحليل الوصفي للمتغيرات الكلية للدراسة:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف متغيرات الدراسة كما هو مبين في الجدول رقم (4)
جدول (4): نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الكلية للدراسة

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التطبيق	الرتبة
ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد	4.1033	1.04666	59%	متوسط	2
الأداء المنظمي	4.5895	0.96061	66%	متوسط	1

من خلال النتيجة في الجدول (4) يمكننا الإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، والتي تنص على: "ما واقع تطبيق ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد بأبعادها في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية"، وكذلك تحقق الأهداف الفرعية: " التعرف على واقع تطبيق ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد بأبعادها في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية حيث توصلت النتائج: إلى أن واقع تطبيق ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد في الشركات كان بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.103) وانحراف معياري (1.047). كما أنها أجابت عن التساؤل الفرعي للدراسة وهو ما مستوى تحقق الأداء المنظمي في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية؟ حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى تحقق الأداء المنظمي في الشركات كان بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.5895) وانحراف معياري (0.96061).

ومن خلال مقارنة هذه النتيجة بالدراسات السابقة فقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة لفته والبلداوي (2018) [10] التي أثبتت وجود تطبيق لممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد في مجتمع الدراسة واختلفت مع نتائج دراسة (Laradi (2017) [22] التي كانت نتائج التطبيق أقل. وكذلك اتفقت مع دراسة المعبقي (2020) [13] ودراسة (Grace & others (2019) [18].

1-1-2 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد):

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف أبعاد المتغير المستقل كما هو مبين في الجدول رقم (5)
جدول (5): نتائج التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد)

البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التطبيق	الرتبة
بعد تنظيم إدارة مخاطر سلسلة التوريد	4.0474	1.07574	58%	متوسط	2
بعد أساليب التعامل مع مخاطر سلسلة التوريد	4.1663	1.02539	60%	متوسط	1
بعد المقومات الأساسية المساندة لإدارة المخاطر	4.0378	1.19034	58%	متوسط	3

من خلال النتائج في الجدول (5) فإن أساليب التعامل مع المخاطر جاء بالمرتبة الأولى من حيث تطبيقه بمتوسط (4.166)، وانحراف معياري (1.025)، ويدل ذلك على أن المديرين، والموظفين في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية يستوعبون أهمية أساليب التعامل مع المخاطر كممارسة هامة في ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد، وأن بعد تنظيم إدارة المخاطر جاء بالمرتبة الثانية من حيث تطبيقها بمتوسط (4.047)، وانحراف معياري (1.076)، ويعود السبب في ذلك إلى قلة الاهتمام بتنظيم إدارة المخاطر مقارنة بالاهتمام بأساليب التعامل مع المخاطر بينما جاءت المقومات الأساسية المساندة بالمرتبة الثالثة من تطبيقها بمتوسط (4.038)، وانحراف معياري (1.19)، وقد يعود ذلك إلى قلة الاهتمام بتلك المقومات ونلاحظ من خلال ما سبق، أن النتائج السابقة لجميع الأبعاد جاءت بنسب (متوسطة)، ويمكننا القول إن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر على مستوى الأبعاد كان جيداً.

ومن خلال مقارنة نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة فقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة لفته والبلداوي (2018) [10] التي جاءت فيها أساليب التعامل مع المخاطر في المرتبة الثالثة من حيث التطبيق.

1-1-3 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع: الأداء المنظمي

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف أبعاد المتغير التابع كما هو مبين في الجدول رقم (6)

جدول (6): نتائج التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع (الأداء المنظمي)

الرتبة	مستوى التحقق	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
3	مرتفع	66%	1.1557	4.6039	البعد المالي
2	مرتفع	66%	1.1191	4.622	بعد العمليات
1	مرتفع	67%	0.9863	4.7113	بعد العملاء
4	متوسط	63%	1.3590	4.3867	بعد التعلم والنمو

من خلال النتائج في الجدول (6) فإن "بعد العملاء" جاء بالمرتبة الأولى من حيث التحقق بمتوسط (4.71)، وانحراف معياري (0.986)، وهذا يعني أن الشركات اليمنية لصناعة الأدوية تعطي أولوية كبيرة لجانب العملاء كونهم الهدف الرئيس للشركات وسبب نجاحها بينما جاء "بعد العمليات" بالمرتبة الثانية من حيث التحقق بمتوسط (4.622)، وانحراف معياري (1.119)، بمعنى أن هذه الشركات تعطي العمليات الداخلية أهمية كبيرة بعد اهتمامها بالعملاء. كما جاء "البعد المالي" في المرتبة الثالثة بفارق بسيط جدا من حيث التحقق بمتوسط (4.60)، وانحراف معياري (1.156)، بمعنى أن هذه الشركات تعطي البعد المالي أيضاً أهمية كبيرة.

في حين جاء "بعد التعلم والنمو" بالمرتبة الأخيرة من حيث التحقق بمتوسط (4.387)، وانحراف معياري (1.359)، ويعود السبب في ذلك إلى شعور المستجيبين بقلة اهتمام الشركات بهذا البعد.

ومن خلال مقارنة نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة يتضح أنها اختلفت مع دراسة Grace & others (2019) [18] التي جاء بعد العمليات الداخلية في المرتبة الأولى ثم بعد التعلم والنمو ثم بعد العملاء وأخيراً البعد المالي كما اختلفت مع دراسة المعقبى (2020) [13] التي جاء فيها البعد المالي في المرتبة الأولى يليه بعد العمليات الداخلية بينما اتفقت معهما في قلة تطبيق بعد التعلم والنمو.

2-12 اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد بأبعادها على الأداء المنظمي في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة نوع وقوة العلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع، حيث يتراوح قيمة معامل الارتباط بين $(-1 \leq R \leq +1)$ ، وكلما اقترب معامل الارتباط من الواحد الصحيح كلما كانت العلاقة الارتباطية قوية والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7): ارتباط متغير الأداء المنظمي بممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد بأبعاده

المتغيرات والأبعاد	الأداء المنظمي	تنظيم ادارة المخاطر	اساليب التعامل مع المخاطر	المقومات المساعدة	ممارسات ادارة المخاطر
الأداء المنظمي	معامل بيرسون	1	0.612**	0.692**	0.735**
	Sig.(2-tailed)		0.000	0.000	0.000
تنظيم ادارة مخاطر سلسلة التوريد	معامل بيرسون	1	0.612**	0.753**	0.786**
	Sig.(2-tailed)		0.000	0.000	0.000
اساليب التعامل مع مخاطر سلسلة التوريد	معامل بيرسون	0.695**	0.753**	1	0.936**
	Sig.(2-tailed)		0.000	0.000	0.000
المقومات الأساسية المساعدة	معامل بيرسون	0.692**	0.737**	0.783**	1
	Sig.(2-tailed)		0.000	0.000	0.000
ممارسات ادارة المخاطر	معامل بيرسون	0.735**	0.786**	0.936**	1
	Sig.(2-tailed)		0.000	0.000	0.000

يلاحظ في الجدول (7) أن جميع أبعاد ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد ترتبط ارتباطاً طردياً متوسطاً بالأداء المنظمي، بمعنى كلما زاد أحد هذه الأبعاد زاد الأداء المنظمي، وبشكل عام فإن ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد ترتبط ارتباطاً طردياً قوياً ($R=0.735$) بالأداء المنظمي.

تحليل الانحدار الخطي المتعدد:

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة هل كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (بوجود الأبعاد الأخرى) له دلالة إحصائية وأثر على المتغير التابع، ولمعرفة ذلك تم التحقق من عدم وجود الارتباط المزدوج بين أبعاد المتغير المستقل باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) Variation Inflation Factor حيث كانت قيمة معامل تضخم التباين لجميع أبعاد المتغير المستقل أقل من (10)، وجاءت قيمة التباين المسموح به لتلك المتغيرات أكبر من (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود ارتباط عالي بين أبعاد المتغير المستقل ومن ثم تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أي من أبعاد ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد تؤثر

أكثر على الأداء المنظمي كما في الجدول رقم (8).

جدول (8): تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد المتغير المستقل وأثرها على المتغير التابع

مستوى الدلالة	اختبار t	Beta	قيمة معاملات الانحدار		مستوى الدلالة	قيمة F	قيمة R ²	قيمة R	المتغير التابع
			β	ابعاد المتغير المستقل					
0.169	1.378	0.087	0.077	تنظيم ادارة المخاطر	0.000	121.501	0.543	0.737	الأداء المنظمي
0.000	5.211	0.356	0.333	اساليب التعامل مع المخاطر					
0.000	5.265	0.350	0.282	المقومات المساندة					

من الملاحظ في الجدول (8) أن قيمة R 0.737 أي أن ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد تؤثر على الأداء المنظمي بنسبة 73.7% كما يلاحظ أن معامل التحديد وصلت إلى 54%، مما يدل على أن 54% من التغيرات في الأداء المنظمي تفسرها ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد بأبعادها، وبالنظر إلى معنوية قيمة F والتي بلغت (F=121.5) تشير إلى صلاحية النموذج وهي دالة احصائياً، وعليه نقبل الفرضية الرئيسية. كما نلاحظ أن قيمة "B" تراوحت ما بين (0.08, 0.35, 0.36) وهذا يعني أن بعدي أساليب التعامل والمقومات الأساسية (بوجود الأبعاد الأخرى) إذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة فإن الأداء المنظمي يتغير بنسبة (35-36) % بينما لا يؤثر بعد تنظيم إدارة المخاطر على الأداء المنظمي وأن التأثير الأكبر على الأداء المنظمي هو لبعدي أساليب التعامل مع المخاطر يليه بعد المقومات الأساسية المساندة وعليه فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي تنظيم إدارة مخاطر سلسلة التوريد على الأداء المنظمي في الشركات البينية لصناعة الأدوية" ونقبل الفرضية الفرعية الثانية " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي أساليب التعامل مع مخاطر سلسلة التوريد على الأداء المنظمي في الشركات البينية لصناعة الأدوية" ونقبل الفرضية الفرعية الثالثة "ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي المقومات الأساسية المساندة لإدارة مخاطر سلسلة التوريد على الأداء المنظمي في الشركات البينية لصناعة الأدوية"

ومن خلال مقارنة هذه النتيجة بالدراسات السابقة فقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة لفته والبلداوي (2018) [10] التي أثبتت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب إدارة مخاطر سلسلة التوريد والمقومات الأساسية لإدارة المخاطر بينما اختلفت معها في عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي تنظيم إدارة المخاطر وقد تمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في التالي:

- أنواع مخاطر سلسلة التوريد التي تواجه الشركات محل الدراسة: أظهرت الدراسة أن أهم مخاطر سلسلة التوريد التي تتعرض لها الشركات محل الدراسة هي المخاطر السياسية والحروب تلتها مخاطر التوريد ثم المخاطر الاقتصادية ومخاطر الطلب.
- تطبيق ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد: هناك تطبيق بدرجة متوسطة لممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد حيث يأتي بعد أساليب التعامل مع المخاطر في المرتبة الأولى يليه بعد تنظيم إدارة مخاطر سلسلة التوريد ثم بعد المقومات الأساسية المساندة.
- تحقق الأداء المنظمي: هناك تحقق للأداء المنظمي بدرجة متوسطة حيث جاء بعد العملاء في المرتبة الأولى يليه بعد العمليات الداخلية ثم البعد المالي بينما جاء بعد التعلم والنمو في المرتبة الأخيرة.
- أثر ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد على الأداء المنظمي: هناك ارتباط قوي بين ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد والأداء المنظمي بلغ 0.735 وهناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد على الأداء المنظمي وأن ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد تؤثر على الأداء المنظمي بنسبة 73% وأن 54% من التغيرات في الأداء المنظمي تعزى لممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد أي قبول الفرضية الرئيسية.
- أثر أبعاد ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد على الأداء المنظمي: أكثر أبعاد ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد تأثيراً على الأداء المنظمي هو بعد أساليب التعامل مع مخاطر سلسلة التوريد يليه بعد المقومات الأساسية المساندة بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي تنظيم إدارة مخاطر سلسلة التوريد على الأداء المنظمي أي قبول الفرضيات الفرعية عدا الفرضية الفرعية الأولى.

13- الاستنتاجات:

أبرزت الدراسة أهم مخاطر سلسلة التوريد التي تتعرض لها الشركات محل الدراسة حيث جاءت المخاطر السياسية والحروب في المقدمة تلتها مخاطر التوريد ثم المخاطر الاقتصادية ومخاطر الطلب ونستنتج من ذلك أن الحروب والاضطرابات السياسية هي السبب الجذري للمخاطر التي تتعرض لها الشركات محل الدراسة وما نتج عنها من مخاطر توريد وطلب ومخاطر اقتصادية كما أوضحت الدراسة وجود ممارسة متوسطة لممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد في الشركات محل الدراسة، حيث جاءت ممارسة أساليب التعامل مع مخاطر السلسلة في المرتبة الأولى ثم ممارسة تنظيم إدارة المخاطر وممارسة المقومات المساندة لإدارة المخاطر، مما يدل على قلة الاهتمام بهما حسب وجهة نظر المستجيبين، كما أثبتت الدراسة أن ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد لها أثر واضح على

الأداء المنظمي إلا أنه بالرغم من وجود ممارسة فعلية لتنظيم إدارة المخاطر فإنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تنظيم إدارة المخاطر على الأداء المنظمي وتكون بذلك الممارسة التنظيمية ليس لها أثر واضح بينما تأتي الممارسات العملية التي لها التأثير الأكبر على الأداء المنظمي، وهي ممارسات أساليب التعامل مع المخاطر المتمثلة في تحديد وتحليل وتقييم المخاطر والتحكم في المخاطر والمراقبة الدورية للمخاطر ومن ثم تأتي بعدها ممارسة توفر المقومات الأساسية المساندة لإدارة المخاطر والمتمثلة في توفر أنظمة المعلومات ونظام إدارة المخاطر وتسهيل التواصل الفعال أثناء وقوع المخاطر ونسنتج من ذلك أهمية ممارسات التعامل مع المخاطر لما لها من أهمية كبيرة في تحسين الأداء المنظمي مقارنة ببقية الأبعاد.

كما أبرزت الدراسة مستوى الأداء المنظمي في الشركات محل الدراسة حيث جاء بعد العملاء مرتفعاً وفي المرتبة الأولى ثم بعد العمليات والبعده المالي وبصورة مرتفعة أيضاً وهذا يدل حسب وجهة نظر المستجيبين على اهتمام الشركات بهذه الأبعاد بينما جاء بعد التعلم والنمو متوسطاً وفي المرتبة الأخيرة مما يعكس قلة الاهتمام بهذا البعد.

14- التوصيات

بناءً على الاستنتاجات أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد كون مستوى التطبيق متوسطاً وبالأخص الجانب التنظيمي بزيادة صلاحيات الجهة المختصة بإدارة المخاطر والاهتمام بالمقومات الأساسية المساندة وذلك بزيادة نشر ثقافة مواجهة المخاطر واستخدام الأنظمة الحديثة لإدارة المخاطر وأتمتة العمليات لتقليل المخاطر كما توصي باستخدام التقنيات الحديثة لإنجاز الأعمال.

كما أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام ببعده التعلم والنمو حيث كان مستوى تطبيقه متوسطاً مقارنة بالتطبيق المرتفع لبقية الأبعاد وكذلك زيادة الاهتمام بقباس رضا العملاء بشكل دوري ولأهميتها في الحفاظ على العملاء والوصول إلى رضاهم ولأنهم كما أوصت بمزيد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال خصوصاً دراسة أثر ممارسات إدارة مخاطر سلسلة التوريد على أداء سلسلة التوريد مع الغاء بعد تنظيم إدارة المخاطر لضعف أثره.

15- قائمة المصادر والمراجع:

- [1] حمد، ز. (2013). أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي (دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في الأردن)، (رسالة ماجستير) غير منشورة، جامعة الشارقة الأوسط، عمان، الأردن.
- [2] الرميّة، ع. (2020). تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحسين الأداء المنظمي دراسة حالة شركة جنة هنت لاستكشاف وإنتاج النفط بالجمهورية اليمنية، (رسالة ماجستير) غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [3] الرواشدة، ي. والشورة، ع. (2023). أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد: الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس العربية، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مجلد 9، العدد (1)، صفحة (171-211).
- [4] الساييس، ب. (2019). أثر نظم المعلومات الإدارية في الأداء المنظمي (دراسة حالة ميناء الحديدة)، (رسالة ماجستير) غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [5] طواف، ع. (2009). نموذج مقترح لتحسين الأداء التنظيمي في جامعة صنعاء، (أطروحة دكتوراة) غير منشورة، جامعة حلب، حلب، سورية.
- [6] العرود، ن. (2023). إدارة المخاطر ودورها في تعزيز أداء أقسام البلديات في الأردن، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مجلد 4، العدد (4)، صفحة (396-411).
- [7] قازي أول، م. و زرادنة، م. (2021). إدارة مخاطر سلاسل الإمداد في مؤسسات الأعمال الدولية: دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة Revue d'ECONOMIE et de MANAGEMENT، مجلد 20، العدد (1)، صفحة (125-144).
- [8] القردع، ي. (2020). الأثر المعدل لاستراتيجية المنظمة في العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والأداء المنظمي - دراسة ميدانية في البنوك اليمنية، (أطروحة دكتوراة) غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [9] لطيفة، ع. (2012). دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته سعيدة SCIS، (رسالة ماجستير) غير منشورة، جامعة أبي بكر بالقائد، تلمسان، الجزائر.
- [10] لفته، ب. والبلداوي، ع. (2018). تقييم ممارسات إدارة المخاطر وعلاقتها بالسلوك الريادي للمدراء في شركات التأمين بحث تطبيقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، عدد خاص بالمؤتمر العلمي الدولي الأول.
- [11] المحاميد، أ. وطويقات، أ. وحدادين، ر. (2015). أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 11، العدد (3)، صفحة (573-599).
- [12] مسلم، ب. (2017). الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقته بالأداء المنظمي - دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية، (أطروحة دكتوراة) غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [13] المعبي، ف. أ. (2020). التوافق الاستراتيجي الرباعي وأثره في الأداء المنظمي دراسة ميدانية في البنوك العاملة بالجمهورية اليمنية: (أطروحة دكتوراة) غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

- [14] Aroge, O. (2018). Assessment Of Disruption Risk In Supply Chain The Case Of Nigeria's Oil Industry. Unpublished Doctoral dissertation, University of Bradford, England.
- [15] Al Bourini, B. (2021). The Role of Supply Chain Risk Management in Mitigating Supply Chain Disruptions in Pharmaceutical Companies in Jordan, Unpublished MBA, School of Graduate Studies, The University of Jordan, Jordan
- [16] Chaudhuri, A., Boer, H. & Taran, Y. (2018). Supply chain integration, risk management and manufacturing flexibility, *International journal of operations and production management.*, 38 (3), 690-712.
- [17] Ellinger, A. E., Chen, H., Tian, Y. & Armstrong, C. (2015). Learning orientation, integration, and supply chain risk management in Chinese manufacturing firms, *International Journal of Logistics Research and Applications: A Leading Journal of Supply Chain Management.*
- [18] Grace, G.K, Lucy.R & Jared. M.(2019).Effect of risk management, intellectual capital on performance of state corporations in Kenya: Moderating approach, *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research: Eastern Macedonia and Thrace Institute of Technology, Kavala, Vol. 12, Issue: 3, 51-61,*
- [19] Grzesch, S. (2021). A new method for improving decision making in the SCRM process: Supporting the learning project management organization by applying advanced business modelling simulation techniques, Unpublished Doctoral dissertation, North Umbria University, Newcastle, UK.
- [20] Jonathan, E.C. (2018) Supply chain risk mitigation strategies in the electrical energy sector in South Africa, Unpublished Doctoris Technologiae, Vaal University of Technology, South Africa.
- [21] Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review, Vol.70, No. (1), (71–79).*
- [22] Laradi, M.F. (2017). Evaluation of Supply Chain Risk Management for Material Procurement in Libyan Oil Industry. Unpublished PhD Thesis. Coventry: Coventry University, UK.
- [23] Li, G., Fan, H., Lee, P.K.C.& Cheng, T.C.E. (2015). Joint supply chain risk management: An agency and collaboration perspective, *Int. J. Production Economics*, 164, 83–94.
- [24] Munyuko, C. W. (2015). Effects of Supply Chain Risk Management on Organization Performance: Case of Andy Forwarders Services Limited, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 5, No. 3, 380-403.*
- [25] Son C. (2022). Exploring Supply chain risks management influence on firm's performance under the mediation of customer service and the moderation of information system: the case of Cameroon agro industrial secto, University of Lorraine, Fran.