

تقييم مخاطر إدارة سلسلة الإمداد وأثرها على مستوى الأداء التشغيلي: دراسة حالة بشركة الواحة للنفط

عبدالحكيم البخاري الرزاقى^{1*}، محمد مفتاح الفاندي²

¹جامعة غريان، كلية الهندسة، غريان - ليبيا

²شركة الواحة للنفط، طرابلس - ليبيا

*Corresponding author: hakim.bo.rz@gmail.com

Received: 01 March 2026

Accepted: 12 March 2026

Published: 15 March 2026

المخلص

تهدف الدراسة إلى تقييم مخاطر إدارة سلسلة الإمداد وأثرها على مستوى الأداء التشغيلي بشركة الواحة للنفط. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تمت الدراسة لمجتمع موظفي إدارة المواد بالشركة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (93) مفردة، استُرجع منها (78) استبانته صالحة للتحليل بنسبة (84%). جرى تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المناسبة لطبيعتها. توصلت الدراسة إلى أن أبرز مخاطر سلسلة الإمداد تتمثل في غياب خطة إستراتيجية للتدريب في مجال إدارة مخاطر سلسلة الإمداد، وضعفها تماما لإدارة بتطوير وتحسين أداء السلسلة، إضافة إلى محدودية تطبيق الإجراءات الجزائية على الموردين وضعف التواصل معهم. كما أظهرت نتائج تقييم الأداء التشغيلي وجود بطء في الاستجابة لتذبذب أسعار المنتج، وعدم إدراج تحقيق الأرباح ضمن أولويات الشركة. كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخاطر إدارة سلسلة الإمداد والأداء التشغيلي، حيث أظهرت النتائج علاقة عكسية قوية، بما يدل على زيادة المخاطر تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء التشغيلي.

الكلمات المفتاحية: إدارة سلسلة الإمداد، إدارة المخاطر، الأداء التشغيلي.

1. المقدمة

تعد إدارة سلسلة الإمداد من الإدارات المحورية في المؤسسات الصناعية، نظراً لدورها في مواكبة الأنظمة الحديثة وخفض التكاليف وتعزيز القدرة التنافسية. وتتحقق هذه الأهمية من خلال إدارة تدفق المعلومات والمواد والخدمات والأصول بما يضمن كفاءة وانسيابية العمليات، حيث تشمل إدارة الإمداد الداخلي والخارجي، والمشتريات، والتنبؤ بالطلب، وتخطيط المخزون، والنقل، وغيرها من الوظائف اللوجستية. كما تُعرّف إدارة سلسلة الإمداد بأنها الإطار الذي يحقق التكامل بين وظائف المؤسسة من الموردين إلى المستهلك النهائي بهدف تعظيم قيمة المنتجات والخدمات من وجهة نظر عملائها وملاكها بناءً على علي محمد حسان [1]. إن سلسلة الإمداد تشكل نوعاً خاصاً من الخطورة على المؤسسات والشركات على حد سؤى، إذ يمتد نطاقها إلى جميع اللاعبين الأساسيين في حلقة الأعمال المنظمة والموردين وكذلك العملاء وفقاً لما جاء في المدخل التحليلي لسلسلة الإمداد للرفاعي ممدوح [2]. تسعى إدارة المخاطر في المؤسسات والشركات إلى معالجة هذه المخاطر سواء تلك المخاطر المعروفة مسبقاً أو غير المعروفة، بشكل استباقي، قبل حدوثها وتحسين استجابة المنظمات لهذه المخاطر

بعد وقوعها. يشير سلطان و مسلم في إدارة اللوجستيات [3] إلي أن التغافل عن أهمية إدارة المخاطر في الشركات ينم عن إدارة غير فاعلة مما يؤدي إلى خسائر ضخمة وربما الخروج من السوق. تمثل إدارة المخاطر تحدياً حقيقياً للأطراف في سلسلة الإمداد في الواقع. يتزايد اهتمام المستهلكين اليوم بجودة المنتجات مع حيث تكلفتها و بلد منشأها، كلها عوامل تؤثر على قرار الشراء لديهم ، ومن أجل تلبية هذه المتطلبات و ضمان استدامة أنشطتها، يجب على المؤسسات الحفاظ على السيطرة الكاملة على سلسلة الإمداد الخاصة بها، لهذا أصبح من الضروري أن يكون لديهم رؤية عالمية و وضع مجموعة منظمة من الممارسات المسؤولة التي تتكيف مع كل نوع من أنواع المخاطر [4]. وتنشأ هذه المخاطر نتيجة ضعف التنسيق اللوجستي، و سوء التخطيط و التحكم في التدفقات، و انخفاض التكامل الداخلي و الخارجي، إضافة إلى مخاطر تدفق المعلومات و أمن الأنظمة و البرمجيات بناءً علي دراسة قازي أول [4]. و تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على شركة الواحة للنفط بوصفها إحدى أكبر شركات النفط في ليبيا، حيث تعتمد على سلسلة إمداد معقدة لدعم عملياتها الإنتاجية و التسويقية. و تهدف الدراسة إلى تحليل مخاطر إدارة سلسلة الإمداد التي تواجه الشركة، و تحديد الآليات المناسبة للتعامل معها، و بيان أثرها على مستوى الأداء التشغيلي.

2. مشكلة الدراسة

استناداً إلى عدد من الدراسات السابقة التي أكدت أهمية تفعيل إدارة المخاطر لضمان مرونة و كفاءة سلسلة الإمداد، و من خلال المعاشية الميدانية للباحث بوصفه أحد العاملين في إدارة منظومة المخازن بشركة الواحة للنفط، إضافة إلى نتائج المقابلة الشخصية مع أحد المختصين، تبين أن إدارة سلسلة الإمداد في الشركة تواجه عدة مخاطر تشغيلية. و تتمثل هذه المخاطر في ضعف متابعة حركة المواد و تتبعها، و صعوبات تأمين وصولها إلى المواقع المختلفة في الوقت المحدد، إلى جانب نقص الموارد البشرية المؤهلة، الأمر الذي انعكس سلباً على كفاءة إدارة المواد و أسهم في تدني الأداء التشغيلي، من خلال تعطل الإنتاج، و زيادة التكاليف، و انخفاض مستوى رضا العملاء.

3. الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء من البحث الدراسات التي تناولت تطبيق نظام إدارة سلسلة الإمداد و العوامل المؤثرة في نجاح التطبيق، بالإضافة إلى التعرف على أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات، و أوجه الاختلاف و التشابه بين الدراسات السابقة و الدراسة التي نحن بصددتها. من خلال الدراسات السابقة و التي تمت في مجتمعات مختلفة فقد كانت مركزة على إدارة سلسلة الإمداد و تناولت في مجملها مبادئ و أسس و متطلبات إدارة سلسلة الإمداد بشكلها العام كدراسة ، بالإضافة إلى أهم المخاطر التي تواجه إدارة سلسلة الإمداد بشكل خاص كدراسة قازي أول [4]. تناولت هذه الدراسة تقييم مخاطر إدارة سلسلة الإمداد و أثرها على مستوي الأداء التشغيلي بشركة الواحة للنفط و هي بذلك يمكن أن تتميز عن الدراسات السابقة كما إنها تعتبر بيئة جديدة اختلفت على بيئات و مكان الدراسات السابقة. بالإضافة إلى ذلك، ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات المسابقة يمكن تلخيصه في الآتي:

1- لم تربط أي من الدراسات السابقة أثر مخاطر إدارة سلسلة التوريد في شركة الواحة للنفط على الأداء التشغيلي، حيث أشارت معظم الدراسات السابقة إلى سلسلة الإمداد ومتغيرات أخرى.
2- ركزت الدراسات السابقة على مخاطر إدارة سلسلة التوريد بشكل عام في حين بحثت هذه الدراسة أثر عدد من أبعاد المخاطر الداخلية والخارجية لإدارة سلسلة التوريد بشكل خاص والتي لم يتم التطرق إليها بشكل موسع في البيئة المحلية على حد علم الباحث.

4. الإطار النظري للدراسة

1.4 مفهوم سلسلة الإمداد وأهميتها

تشير سلسلة الإمداد إلى شبكة مترابطة من المنظمات والأنشطة والموارد التي تشمل تدفق المواد والمنتجات والمعلومات والتدفقات المالية من الموردين إلى المستهلك النهائي وبالعكس. ولا تقتصر على التصنيع فقط، بل تمتد لتشمل التنبؤ، والشراء، وإدارة المخزون، والنقل، والتوزيع، وخدمة ما بعد البيع. وتعد إدارة سلسلة الإمداد مكوناً أساسياً في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية والخدمية، لما لها من أثر مباشر في تحسين الإنتاجية والربحية كما جاء في دراسة أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المشاريع الإنتاجية التي قام بها علوان [5].

2.4 ممارسات إدارة سلسلة الإمداد

- تركز ممارسات سلسلة الإمداد على تحقيق التكامل بين أطراف السلسلة، وتتمثل أساساً في :
- العلاقات مع الموردين من خلال الشراكة وتبادل المعلومات والتخطيط المشترك.
 - العمليات الداخلية الهادفة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وضمان الجودة.
 - العلاقات مع الزبائن التي تسهم في رفع مستوى الرضا والولاء وتحسين الاستجابة لاحتياجات السوق [6].

3.4 أهداف ومكونات إدارة سلسلة الإمداد

تهدف إدارة سلسلة الإمداد إلى تعظيم القيمة الكلية المتولدة من خلال خفض التكاليف وتقليل الهدر وتحقيق الاستجابة السريعة للطلب. وتعتمد على نموذج العمليات المرجعية لسلسلة الإمداد (SCOR) ، الذي يحدد خمس وظائف رئيسية: التخطيط، والمصدر، التنفيذ، التسليم والإرجاع باعتبارها إطاراً متكاملًا لإدارة الأنشطة اللوجستية [7].

4.4 مخاطر سلسلة الإمداد

أصبحت إدارة سلسلة الإمداد أحد المحاور الإستراتيجية الرئيسة في المؤسسات الحديثة نتيجة ضغوط العولمة واشتداد المنافسة، لما لها من دور في خفض التكاليف، وتحسين الكفاءة والفعالية، وتعزيز القيمة المضافة. وتعد الإدارة الفاعلة

لسلسلة الإمداد عاملاً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال التكامل بين العمليات الداخلية والعلاقات مع الموردين والعملاء، بما يحد من المخاطر ويرفع مستويات الأداء.

1.4.4 مفهوم إدارة مخاطر سلسلة الإمداد

تُعد المخاطر جزءاً ملازمًا لسلسلة الإمداد، وتتمثل في احتمالية حدوث أحداث غير متوقعة تؤثر سلبيًا في تحقيق الأهداف. تشير إدارة مخاطر سلسلة الإمداد إلى العملية المنهجية لتحديد المخاطر وتقييمها ومراقبتها والحد من أثارها، بما يضمن استمرارية الأعمال وتقليل الخسائر المحتملة، خاصة في ظل تعقيد السلاسل العالمية واعتماد المؤسسات المترابطة على الموردين الخارجيين Hopkin [8].

2.4.4 أنواع وأسباب مخاطر سلسلة الإمداد

تصنف مخاطر سلسلة الإمداد بشكل عام المخاطر داخلية تشمل المخاطر التشغيلية، والإدارية، ومخاطر الطلب، وضعف الرقابة، وهي مخاطر يمكن التحكم بها نسبيًا داخل المؤسسة مخاطر خارجية تشمل مخاطر التوريد، والنقل، والتغيرات القانونية والسياسية، والمخاطر البيئية والطبيعية كما تشمل تصنيفات أخرى مخاطر مالية، واستراتيجية، وسوقية، وتكنولوجية، ومخاطر التنفيذ والأداء، ومخاطر الطلب، والتي تختلف في شدتها وتأثيرها حسب طبيعة المؤسسة وطول سلسلة الإمداد [5]. تنشأ مخاطر سلسلة الإمداد نتيجة عدة عوامل، من أبرزها الكوارث الطبيعية، وضعف التخطيط، وعدم مواكبة التطور التكنولوجي، وعدم الاستقرار السياسي. وتمر إدارة المخاطر بعدة مراحل رئيسية تشمل: تحليل السلسلة، والتخطيط، وتقوية الروابط، والمراقبة المستمرة.

5.4 الأداء التشغيلي

يحظى مفهوم الأداء التشغيلي باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، إلا أن الدراسات لم تتفق على تعريف موحد له نتيجة اختلاف الأهداف والاتجاهات البحثية. فقد تناولته بعض الدراسات من منظور ضيق يركز على الأداء المالي، في حين تبنت دراسات أخرى منظورًا أشمل يربط الأداء بمدى تحقيق الأهداف الكمية والنوعية للمؤسسات.

1.5.4 تعريف ومفهوم الأداء التشغيلي

يُعد الأداء التشغيلي المحصلة النهائية للأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة، ويعكس مدى كفاءة وفاعلية استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المخططة. وقد عرّفته الدراسات بوصفه مفهومًا متعدد الأبعاد يشمل الجوانب المالية والتشغيلية ورضا العملاء و تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقاً الي دراسة فضل السيد [9]. يرتبط الأداء التشغيلي بمجموعة من الأولويات التنافسية، أبرزها الجودة، وخفض التكلفة، وسرعة التسليم، والتي تمثل مؤشرات أساسية لقياس قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وبناءً عليه، عرف الأداء التشغيلي بأنه النتائج النهائية لعمليات وأنشطة الشركة التي تبين تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية [8].

2.5.4 أبعاد الأداء التشغيلي

تتمثل أبعاد الأداء التشغيلي في مجموعة من الأولويات التنافسية التي تستخدمها المؤسسات لقياس أدائها، وتشمل: الجودة: المحافظة على مستويات ثابتة من جودة المنتجات أو الخدمات بما يلبي توقعات العملاء. التكلفة: الاستخدام الكفء للموارد بهدف خفض تكاليف الإنتاج وتحسين الربحية. المرونة: قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في الطلب والظروف التشغيلية وتحقيق الاستجابة المناسبة، عمر خطاب [10].

3.5.4 مقاييس الأداء التشغيلي

تعتمد المؤسسات على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية لتقييم الأداء التشغيلي، من أبرزها الإنتاجية، وجودة المنتجات أو الخدمات، وتقليل الهدر، ورضا الزبائن. كما تشمل المقاييس مؤشرات الكفاءة والفاعلية، ومقاييس نظم المعلومات، ومعدلات العائد المالي، بما يتيح تقييمًا شاملاً للأداء التشغيلي ومدى تحقيق الأهداف التنظيمية.

4.5.4 مكونات الأداء التشغيلي

اختلفت الدراسات في تحديد مكونات الأداء التشغيلي، إلا أنها تركز بشكل عام على عناصر أساسية تشمل الأداء السوقي، والأداء المالي، ورضا الزبائن، إضافة إلى كفاءات سلسلة الإمداد، والإبداع والتعلم، ورضا أصحاب المصالح و أثرها على مستوى الأداء الوظيفي، مصباح البوعيشي [11].

5. منهجية الدراسة

نتيجة لطبيعة الأهداف التي سعت هذه الدراسة لتحقيقها، وهي تقييم مخاطر إدارة سلسلة الإمداد وأثرها على مستوى الأداء التشغيلي بشركة الواحة للنفط كحالة دراسية، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، حيث يعد مناسباً لطبيعة هذه الدراسة. المنهج الوصفي لا يقتصر على جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة واستقصاء مظاهرها وعلاقتها، بل يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها، والوصول إلى استنتاجات تساعد على فهم الظاهرة ومعرفة أسبابها ومعالجتها بما يؤدي إلى تطوير وتحسين الأداء [9]، و يتضمن هذا البحث:

- نبذة عن مجتمع الدراسة وعينتها.
- أداة الدراسة وخطوات التحقق من صدقها وثباتها.
- وصف تصميم الدراسة.
- الطرق الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

1.5 مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة يتضمن العاملون في إدارة المواد وعددهم 122 موظفاً موزعين على أربع مراقبات مرتبطة بسلسلة الإمداد كما هو موضح في الجدول 1.

جدول 1 بيان مجتمع الدراسة

ت	المراقبة	القسم	عدد الموظفين	النسبة (%)
1	تخطيط وتصنيف المخزون	تخطيط المخزون	12	10
		تصنيف المواد	15	12
2	المشتريات	المحلية	10	8
		الخارجية	16	13
		الموردين	5	4
3	مراقبة الخدمات اللوجستية	قسم التغليف وإعادة الشحن	10	8
		التصريح الجمركي	20	16
		التوثيق والمستندات	10	8
4	المخازن	طرابلس	24	20
		المجموع	122	100

2.5 حجم العينة

تم استخدام جدول MorganKrejcie لتحديد حجم العينة، وتم توزيع 93 استبياناً، مع وجود فاقد 15 استمارة، ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 78 استبياناً بنسبة استرجاع وصلت إلى 84% كما هو موضح بالجدول 2-3

جدول 2 إجراءات توزيع عينة الدراسة وحركة الاستبيان

عينة الدراسة	إجمالي الاستبيانات الموزعة	إجمالي الفاقد	إجمالي الاستبيانات المجمع	إجمالي الاستبيانات غير قابلة للتحليل	إجمالي الاستبيانات قابلة للتحليل	نسبة التحليل إلى الموزعة (%)
93	93	11	82	4	78	84

3.5 أداة الدراسة

أداة الدراسة: استمارة الاستبيان مصممة لتقييم مخاطر إدارة سلسلة الإمداد وأثرها على الأداء التشغيلي ومقسمة إلى أربعة أقسام كما في الجدول 3.

جدول 3 عدد فقرات الاستبيان حسب كل محور من محاوره

ت	المحور	عدد الفقرات
1	القسم الأول: المعلومات العامة	5
2	القسم الثاني: الإلمام بمبادئ إدارة المشروعات	4
3	القسم الثالث: تقييم مخاطر إدارة سلسلة الإمداد بشركة الواحة للنفط	50
4	القسم الرابع: تقييم الأداء التشغيلي بشركة الواحة للنفط	17
	المجموع	78

4.5 المتوسط الحسابي وفق المقياس

الجدول 4 يبين الاتجاهات و المتغيرات التي تم الاعتماد عليها في حساب المتوسط الحسابي

جدول 4 تحديد الاتجاهات وفق مقياس ليكرث الثلاثي لحسب المتوسط الحسابي

المقياس	المتغيرات	المتوسط الحسابي
1	غير موافق	من 1.00 إلى 1.66
2	موافق إلى حد ما	من 1.67 إلى 2.33
3	موافق	من 2.34 إلى 3.00

تم استخدام برنامج SPSS (الإصدار 21) لتحليل البيانات و التي شملت:

1. المتوسط الحسابي.
2. الانحراف المعياري.
3. معامل الاختلاف.
4. اختبار ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان.
5. اختبار (T) للعينة الواحدة لاختبار الفرضيات.
6. اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي

5.5 صدق وثبات مقاييس الدراسة

أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض الاستبيان على خبراء ومختصين للتحقق من وضوح وتناسق الفقرات وتوافقها ووضوحها وملاءمتها لبيئة الدراسة، و وضوحها، وتم تعديل ما يلزم.

ثانياً: العينة الاستطلاعية

للتحقق من قابلية قبول الاستبيان، وتدريب الباحث على التطبيق، واستكشاف صدق وثبات الأدوات، والتحقق من التوزيع الطبيعي.

ثالثاً: اختبار الثبات (معامل ألفا كرونباخ)

تم تطبيقه على عينة استطلاعية من 13 مهندساً و خلصت النتائج للدراسة الكلية و بمعامل ألفا كرونباخ وصل إلي 0.928 كما هو موضح بالجدول 5.

جدول 5 نتائج اختبار ألفا كرونباخ محاور الدراسة

المحور/ البند	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
تقييم المخاطر الداخلية بسلسلة الإمداد بالشركة	26	0.719
تقييم المخاطر الخارجية بسلسلة الإمداد بالشركة	26	0.944
تقييم المخاطر بسلسلة الإمداد بالشركة	52	0.894
تقييم الأداء التشغيلي بالشركة	17	0.935
الدراسة الكلية	69	0.928

رابعاً: التوزيع الطبيعي للبيانات

تم اختبار كل محور باستخدام Kolmogorov-Smirnov، وكانت $\text{Sig} > 0.05$ لجميع محاور الدراسة، مما يؤكد اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ويجعلها صالحة للتحليل الوصفي.

جدول 6 اختبار التوزيع الطبيعي

المحور/ البند	العينة الاستطلاعية	مستوى الدلالة المحسوبة Sig
تقييم المخاطر الادارية	13	.705
تقييم مخاطر الطلب	13	.353
تقييم مخاطر التشغيل	13	.777
تقييم مخاطر الرقابة	13	.750
تقييم مخاطر التوريد	13	.863
تقييم مخاطر النقل والتسليم	13	.551
تقييم مخاطر القانونية	13	.876
تقييم مخاطر البيئة	13	.333
تقييم المخاطر بسلسلة الإمداد بالشركة	13	.831

6. ملخص بحث تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يهدف هذا المبحث إلى تحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات المتعلقة بتقييم مخاطر إدارة سلسلة الإمداد وأثرها على مستوى الأداء التشغيلي بشركة الواحة للنفط. وبعد التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة وملائمة البيانات للتحليل الإحصائي، تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية، ولا سيما المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتحليل آراء أفراد العينة.

أولاً: خصائص عينة الدراسة

بلغ حجم العينة (78) مفردة، وأظهرت النتائج الموضحة في الجدول 7 تنوعاً ملحوظاً في الخصائص الديموغرافية، بما يعزز مصداقية النتائج. فقد شكّل حملة الدبلوم العالي والبيكالوريوس والماجستير ما نسبته (92%) من العينة، كما غلب على أفرادها ذوو الخبرة الطويلة؛ إذ بلغت نسبة من تزيد خبرتهم عن (11) سنة نحو (86%). وتركزت الفئة العمرية في الأعمار من (41) سنة فأكثر بنسبة (77%). أما من حيث المسمى الوظيفي، فقد شكّل الموظفون النسبة الأكبر (84%)، مع تمثيل لرؤساء الأقسام والمراقبين، إضافة إلى تنوع الانتماء الإداري (المشتريات، الخدمات اللوجستية، المخازن).

جدول 7 ملخص خصائص عينة الدراسة

المتغير	أبرز النتائج
المؤهل العلمي	54% بكالوريوس وماجستير
الفئة العمرية	77% أعمارهم 41 سنة فأكثر
سنوات الخبرة	86% خبرتهم 11 سنة فأكثر
المسمى الوظيفي	84% موظفون
جهة العمل	تنوع بين المشتريات، اللوجستيات، المخازن

ثانياً: تقييم مخاطر إدارة سلسلة الإمداد

1. المخاطر الداخلية

شملت المخاطر الإدارية، ومخاطر الطلب، والتشغيل، والرقابة. حيث أظهرت النتائج المبينة في الجدول 8، أن المتوسطات العامة لجميع الأبعاد جاءت في اتجاه (موافق إلى حد ما)، مما يعكس وجود مستوى متوسط من الاهتمام بإدارة هذه

المخاطر [2]

المخاطر الإدارية: أبرز نقاط الضعف تمثلت في التأخير في دفع المستحقات المالية، وضعف برامج التدريب المتخصصة في إدارة مخاطر سلسلة الإمداد.

مخاطر الطلب: تمثلت أهمها في القصور في مستويات المخزون مقارنة بالاحتياجات الفعلية، إضافة إلى التأخير في سداد مستحقات الموردين.

مخاطر التشغيل: أظهرت النتائج ضعفاً في نشر ثقافة الأمن والسلامة، وعدم قدرة الشركة على العمل بكامل طاقتها خلال الأزمات مثل جائحة كورونا.

مخاطر الرقابة: كشفت النتائج عن عدم وضوح وفعالية نظام الرقابة الداخلية من وجهة نظر العامل

جدول 8 المتوسطات العامة للمخاطر الداخلية

الاتجاه	المتوسط العام	نوع الخطر
موافق إلى حد ما	1.88	المخاطر الإدارية
موافق إلى حد ما	1.89	مخاطر الطلب
موافق إلى حد ما	1.81	مخاطر التشغيل
موافق إلى حد ما	1.85	مخاطر الرقابة

2. المخاطر الخارجية

شملت مخاطر التوريد، والنقل والتسليم، والمخاطر القانونية، والبيئية و أثر مستوي تكامل سلسلة التوريد على أداء المؤسسة استناداً إلى دهان البزاري [12]، وأظهرت النتائج المبينة بالجدول 9 تفاوتاً نسبياً في مستويات الاهتمام بهذه المخاطر.

مخاطر التوريد: أظهرت الشركة اهتماماً نسبياً بعلاقتها مع الموردين، إلا أن تطبيق الشروط الجزائية على الموردين المقصرين ما يزال محدوداً.

مخاطر النقل والتسليم: أبرزت النتائج نقص وسائل النقل الكافية ذات المواصفات، وعدم الإلتزام بمعايير واضحة لإختبار السائقين.

المخاطر القانونية: تمثلت أهم أوجه القصور في ضعف تضمين الشروط الجزائية في العقود، وعدم الاعتماد الكافي على اللغة العربية في صياغتها.

المخاطر البيئية: رغم توفر بعض الجوانب الإيجابية كوجود عيادة طبية، إلا أن هناك قصوراً في القدرة على الاستمرار في تقديم الخدمات عند انقطاع التيار الكهربائي والتكيف مع التغيرات المناخية.

جدول 9 المتوسطات العامة للمخاطر الخارجية

الاتجاه	المتوسط العام	نوع الخطر
موافق إلى حد ما	2.15	المخاطر التوريد
موافق إلى حد ما	1.99	مخاطر النقل والتسليم
موافق إلى حد ما	2.02	مخاطر القانونية
موافق إلى حد ما	2.23	مخاطر البيئية

ثالثاً: تقييم الأداء التشغيلي

جدول 10 يظهر نتائج تحليل الأداء التشغيلي للمتوسط العام و الذي بلغ (1.76)، وهو ما يشير إلى مستوى أداء تشغيلي متوسط يميل إلى القصور. وقد تمثلت أبرز نقاط الضعف في محدودية تطبيق خطط الجودة، وبطء الاستجابة لتذبذب أسعار النفط، وضعف الاعتماد على مؤشرات قياس الأداء، إضافة إلى عدم إعطاء أولوية واضحة لتحقيق الأرباح.

جدول 10 ملخص تقييم الأداء التشغيلي

الاتجاه	المتوسط العام	البعد
موافق إلى حد ما	1.76	الأداء التشغيلي

تشير نتائج الباحث إلى أن شركة الواحة للنفط تولي اهتماماً متوسطاً بإدارة مخاطر سلسلة الإمداد، سواء الداخلية أو الخارجية، وهو ما انعكس على مستوى الأداء التشغيلي. وتؤكد النتائج الحاجة إلى تعزيز نظم الرقابة، وتطوير برامج التدريب، وتحسين إدارة المخزون، وتفعيل أدوات قياس الأداء، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء التشغيلي وتقليل المخاطر المرتبطة بسلسلة الإمداد.

7. النتائج

في ضوء أهداف الدراسة ومن خلال تقييم مخاطر إدارة سلسلة الإمداد وأثرها على مستوى الأداء التشغيلي على الصعيد المحلي وخاصة بشركة الواحة للنفط، ومن خلال معطيات الدراسة الميدانية والإجابات الخاصة باستمارة الاستبيان، فقد تمكن الباحث من التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

- 1- عدم وجود خطة إستراتيجية للتدريب وخاصة في إدارة مخاطر سلسلة الإمداد.
- 2- قصور من إدارة الشركة في دراسة وتقييم الأفكار الجديدة المتعلقة بتطوير وتحسين أداء سلسلة الإمداد
- 3- التأخير في دفع مستحقات الموردين في وقتها المحدد، قصور في رصد المخزون مقارنة بالاحتياجات المطلوبة من المواد.

- 4- قصور في نشر ثقافة الأمن والسلامة لدى موظفي الشركة
- 5 - نظام الرقابة الداخلي للشركة غير فعال وغير واضح للموظفين
- 6- لا يتم تطبيق الإجراءات الجزائية التي في العقود على الموردين المقصرين
- 7- لا يوجد تواصل مستمر مع الموردين
- 8- قصور من الشركة في وضع شروط جزائية في العقود على الموردين في حالة التقصير أو الإهمال
- 9- الشركة تقوم بتطبيق محدود جدا لخطة محددة الأهداف تلتزم بالجودة
- 10- بطء في الاستجابة لتذبذب أسعار المنتج، الشركة لا تضع هدف تحقيق الأرباح ضمن أولوياتها
- 11- اعتماد جزئي على بعض مؤشرات لقياس مستوى الأداء وتحسينه

8. الخلاصة

تناولت هذا الدراسة مخاطر سلسلة الإمداد من عدة محاور، حيث تم التطرق الي مفهوم سلسلة الإمداد وتعريفه وفق آراء عدد من الباحثين وخصائصها. تم استعراض أهم المخاطر والتحديات التي تواجه سلسلة المداد من خلال عدد من الدراسات والمقابلات والتي تم اعتمادها عند تصميم الاستبيان للدراسة . ويمكن تلخيصها إلي :

- 1- المخاطر الداخلية وقد صنفت إلي : مخاطر إدارية, مخاطر الطلب, مخاطر الرقابة
- 2- المخاطر الخارجية وقد صنفت إلي : مخاطر التوريد, مخاطر النقل والتسليم, مخاطر البيئة

كما تم في هذه الدراسة استعراض العلاقة بين سلسلة الإمداد والأداء التشغيلي خلال عدد من الدراسات والتي خلصت إلي إنه هناك علاقة ما بين متغيرات ممارسات سلسلة الإمداد (الداخلية والخارجية) والأداء التشغيلي. من خلال الدراسة تم اعتماد عدد من النماذج عند تصميم الاستبيان للدراسة الميدانية لقياس الأداء التشغيلي.

المراجع

- [1] محمد احمد حسان (2008)، إدارة سلسلة الامداد. الإسكندرية: الدار الجامعية
- [2] الرفاعي، ممدوح عبدالعزيز (2006)، إدارة سلسلة الامداد : مدخل تحليلي : كلية التجارة ، جامعة عين شمس
- [3] تركي إبراهيم سلطان ، أسامة احمد مسلم (2006)، إدارة اللوجستيات : تخطيط وتنظيم سلسلة الامداد ، ط ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية (2006)
- [] قازي أول محمد شكر نزرادنة محمد (2021) بعنوان إدارة مخاطر سلسلة الامداد في مؤسسات الاعمال الدولية : دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الجزائرية
- [5] علوان، حيدر ثامر (2014) أثر إدارة سلسلة التوريد علي أداء المشاريع الإنتاجية والدور الوسيط للجدارات التكنولوجية . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط
- [6] حمزة فضيل محمد المناصير ، 2006، أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدي الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الاعمال، قسم إدارة الاعمال
- [7] Poluha,R , 2016, the quintessence of Supply Chain Management ,Berlin.Springer
- [8] Hopkin,P (2018) Fundsmantal of risk management : understanding, evaluating and implementation effective risk management .Kogan Page Publishers



**Gharyan University Journal of Engineering
Science (GUJES)
ISSN (3105-4560)**



Website: <http://journals.gu.edu.ly>

email: gujes@gu.edu.ly

- [9] عثمان فضل السيد (2015)، تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في جودة الخدمة والأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية السودانية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة أعمال
- [10] عمر خطاب الزعزوع (2015)، معوقات تطبيق التنمية المستدامة علي إدارة سلسلة الإمداد بمشاريع البناء في سورية، رسالة غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الهندسة المدنية – قسم الإدارة الهندسية والإنشاء
- [11] مصباح البوعيشي (2021) بعنوان دراسة وتقييم مخاطر سلسلة الإمداد في قطاع الاتصالات وأثرها علي مستوي الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة طرابلس، كلية الهندسة، قسم الهندسة الميكانيكية والصناعية
- [12] البزاري، تركي دهمان (2012) أثر مستوي تكامل سلسلة التوريد علي أداء المنظمة: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في السوق الكويت للأوراق المالية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط

