

Final Project 2
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
بكالوريوس الإدارة.

عنوان البحث

أثر إدارة سلسلة الإمداد على الكفاءة التشغيلية في قطاع الدفاع
بالمملكة العربية السعودية.

إعداد الطالب:

وليد مناور نهار الحربي

الرقم الجامعي:

242000022

مشروع تخرج، (2).

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن.

إشراف:

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

العام الدراسي:

الاول – 2026.

الاهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي علم الإنسان ما لم يعلم، ويسر لنا إتمام هذا العمل. أهدي هذا البحث، بقلب مفعم بالأمتنان وروح تفيض بالشكر، إلى كل من ساهم في إنجاح رحلتي العملية والإنسانية وأخص بالذكر:

إلى من كانت دعواتها سر نجاحي وسنداً لي في كل خطوه إلى أُمي الغالية أهدي ثمرة جهدي وعصارة فكري عرفاناً بالجميل وتقديراً لعطائك غير محدود.

إلى من شاركوني رحلة الحياة ووهبوني من أوقاتهم وسندهم.

إلى أخوتي أهدي هذا العمل أملاً أن يكون مصدر فخر لكم.

إلى أساتذتي الإفاضل الذين أناروا لي دربي وأضاءوا لي طريق العلم أخص بالشكر والتقدير كل من قدم لي يد العون والمشورة.

إلى من شاركوني كل لحظة من لحظات البحث وكان خير سنداً وعون لي إلى زملائي أهدي هذا العمل عربون محبة ووفاء.

إلى من كان رفيق دربي وصوت يبعث الطمينة في لحظات التعب إلى من منحني صدقة ووفاءه مما جعل الطريق أيسر وأجمل إلى أخي الغالي (محمد) أهديك هذا العمل عربون محبة وتقدير وأعترافاً بفضل الله ثم فضلك في دعمي وتشجيعي فكنتم ولا زلت أخواً وصديقاً ورفيقاً لا يعوض.

إلى من تحمل الصعاب وواجهت التحديات، إلى نفسي التي كانت خير معين لي أهدي هذا العمل الثمين كل لحظة سهر وتعب.

جدول المحتويات:-

الصفحة	الموضوع
6	قائمة الأشكال.
7	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
8	1.1 المقدمة.
8	1.2 مشكلة الدراسة.
9	1.2.1 فجوات على المستوى النظري.
9	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي
10	التساؤل الرئيسي للدراسة
10	1.3 أهمية الدراسة
10	1.3.1 أهمية الدراسة على المستوى النظري
10	1.3.2 أهمية الدراسة على المستوى التطبيقي
11	1.4 أسئلة الدراسة
11	1.5 أهداف الدراسة
12	1.6 فرضيات الدراسة
13	1.7 نموذج الدراسة
13	أولاً: المتغير المستقل – إدارة سلسلة الإمداد
13	ثانياً: المتغير التابع – الكفاءة التشغيلية
14	الشكل (1): نموذج الدراسة
15	1.1 منهجية الدراسة
15	أولاً: فلسفة البحث
15	ثانياً: منهج البحث
15	ثالثاً: استراتيجية البحث
15	رابعاً: نوع البحث
16	خامساً: أداة جمع البيانات
16	سادساً: الأفق الزمني للدراسة
16	المقطع العرضي (الأفق الزمني للدراسة)
17	1.2 الدراسة الميدانية
18	الدراسات الميدانية السابقة
19	جدول (1): مخطط المشروع المقترح
20	الفصل الثاني : الدراسات السابقة
21	2.1 مقدمة الدراسات السابقة
21	2.2 المتغير المستقل: إدارة سلسلة الإمداد
22	2.3 المتغير التابع: الكفاءة التشغيلية
23	2.4 العلاقة بين إدارة سلسلة الإمداد والكفاءة التشغيلية
24	الخاتمة

25	الفصل الثالث منهج الدراسة
26	1-3 المقدمة 2-3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة
27	3-3 تصميم البحث 4-3 مجتمع الدراسة وعينتها
28	5-3 اداة الدراسة (الاستبيان) 6-3 مصادر جمع البيانات 7-3 إجراءات جمع البيانات
29	8-3 اساليب التحليل الاحصائي 9-3 الاعتبارات الأخلاقية 10-3 حدود الدراسة
30	11-3 الخاتمة
31	الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج
32	1-4 المقدمة 2-4 توصيف عينه لدراسة
33	3-4 اختبار صدق الثبات
34	4-4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
35	5-4 اختبار الفرضية
36	6-4 النتائج
38	6-4 الخاتمة
39	الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات
40	1-5 المقدمة 2-5 الاستنتاجات العامة
43	3-5 التوصيات
44	4-5 الخاتمة العامة للدراسة
45	قائمة المراجع، (نموذجية – APA) :
46	الملحق الاستبيان ورابط الاستبيان

قائمة الاشكال :-

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
14	نموذج الدراسة	الشكل (1)
19	مخطط المشروع المقترح	جدول (1)
33	توزيع العتبة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية	جدول (4-1)
34	قيم معامل كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة	جدول (4-2)
35	المتوسط الحسابي و الإنحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	جدول (4-3)
36	نتائج تحليل الانحدار المتعدد	جدول (4-4)

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

1.1 المقدمة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة سلسلة الإمداد على الكفاءة التشغيلية في قطاع الدفاع بالمملكة العربية السعودية، باعتبار إدارة سلسلة الإمداد أحد العوامل الاستراتيجية المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي، وضمان استمرارية العمليات، ورفع مستوى الجاهزية التشغيلية في القطاعات الحيوية، وعلى رأسها قطاع الدفاع.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث يساهم في وصف واقع ممارسات إدارة سلسلة الإمداد وتحليل أثرها على الكفاءة التشغيلية. وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية من العاملين في الإدارات ذات العلاقة بسلسلة الإمداد والعمليات التشغيلية في قطاع الدفاع، بما يضمن تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة.

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة سلسلة الإمداد، مثل التخطيط الفعال، إدارة المخزون، التنسيق مع الموردين، وسرعة الاستجابة، على تحسين الكفاءة التشغيلية، من حيث تقليل التكاليف التشغيلية، وتسريع الإجراءات، ورفع مستوى جودة الأداء، وتحسين استغلال الموارد المتاحة. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة التشغيلية تُعزى لبعض المتغيرات التنظيمية، مثل عدد سنوات الخبرة أو القسم الوظيفي.

وفي هذا السياق، أشارت دراسة (بنعمر والمرشدي، 2024) إلى الدور المهم للممارسات الإدارية الداخلية في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، مؤكدة أن التكامل بين العمليات والتنسيق الفعال بين الوحدات التنظيمية يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية. كما أوضحت الدراسة أن وجود أنظمة إمداد مرنة وداعمة يسهم في تحسين سرعة الاستجابة للمتغيرات التشغيلية.

كما بينت دراسة (مخير، 2019) أثر التمكين الإداري وتكامل العمليات في تطوير أداء المؤسسات، حيث أكدت أن تحسين آليات الاتصال، وتفويض الصلاحيات، وتطوير قدرات العاملين، يسهم في تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية. وتُعد هذه النتائج ذات صلة مباشرة بقطاع الدفاع، الذي يعتمد بشكل كبير على كفاءة سلسلة الإمداد لضمان استمرارية العمليات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وعلى الرغم من وجود بعض الدراسات التي تناولت إدارة سلسلة الإمداد في قطاعات صناعية وخدمية مختلفة، إلا أن الدراسات التي ركزت على قطاع الدفاع في المملكة العربية السعودية لا تزال محدودة، مما يعكس وجود فجوة بحثية واضحة. وتبرز هذه الفجوة في الحاجة إلى فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين إدارة سلسلة الإمداد والكفاءة التشغيلية في هذا القطاع الحيوي، خاصة في ظل التحديات الأمنية والتشغيلية المتزايدة.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على دور إدارة سلسلة الإمداد في تحسين الكفاءة التشغيلية داخل قطاع الدفاع السعودي، بما يساهم في دعم صناع القرار، ومخططي السياسات، والقيادات الإدارية في تبني ممارسات أكثر كفاءة وفاعلية. كما تقدم الدراسة إطاراً تحليلياً يمكن أن يُسهم في تطوير الأداء المؤسسي، وتعزيز الجاهزية التشغيلية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.

ويتمثل الهدف الرئيس للدراسة في تحليل أثر إدارة سلسلة الإمداد على الكفاءة التشغيلية في قطاع الدفاع بالمملكة العربية السعودية، من خلال تقديم رؤية واضحة حول كيفية تحسين ممارسات سلسلة الإمداد، ودورها في رفع مستوى الأداء، وتقليل الهدر، وتعزيز القدرة التنافسية المؤسسية، وصولاً إلى تحقيق أهداف القطاع بكفاءة وفعالية عالية.

1.2 مشكلة الدراسة

تُعد الكفاءة التشغيلية في قطاع الدفاع بالمملكة العربية السعودية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها فعالية الأداء المؤسسي، واستمرارية العمليات، وتحقيق الجاهزية العالية لمواجهة التحديات الأمنية والتنظيمية. وتُعد إدارة سلسلة الإمداد من العوامل المحورية المؤثرة في تحقيق هذه الكفاءة، نظرًا لدورها في تنظيم تدفق الموارد، وضمان توفر الإمدادات في الوقت والمكان المناسبين، وتقليل الهدر والتكاليف التشغيلية.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بتطوير منظومات الدفاع وتحديث بنيتها التشغيلية، إلا أن هناك محدودية واضحة في الدراسات التي تناولت أثر إدارة سلسلة الإمداد على الكفاءة التشغيلية في قطاع الدفاع السعودي، مقارنة بالدراسات التي ركزت على قطاعات صناعية أو خدمية أخرى. ويبرز ذلك في نقص التحليل العلمي الذي يوضح مدى إسهام ممارسات إدارة سلسلة الإمداد في تحسين الأداء التشغيلي لهذا القطاع الحيوي.

ومن هنا، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين إدارة سلسلة الإمداد والكفاءة التشغيلية في قطاع الدفاع بالمملكة العربية السعودية، والكشف عن مدى تأثير ممارسات إدارة سلسلة الإمداد على تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، بما يساهم في دعم صناع القرار وتعزيز فعالية الأداء المؤسسي.

1.2.1 الفجوات على المستوى النظري

على الرغم من توفر عدد من الدراسات التي تناولت إدارة سلسلة الإمداد وأثرها على الكفاءة التشغيلية في قطاعات مختلفة، مثل القطاع الصناعي والخدمي، إلا أن الأدبيات العلمية التي ركزت على قطاع الدفاع في المملكة العربية السعودية لا تزال محدودة. كما أن معظم الدراسات السابقة لم تتناول بشكل كافٍ خصوصية هذا القطاع وما يتطلبه من أنظمة إمداد عالية الدقة والموثوقية.

وعليه، تبرز فجوة نظرية تتمثل في ضعف الإطار المعرفي الذي يربط بين مفاهيم إدارة سلسلة الإمداد والكفاءة التشغيلية في السياق الدفاعي السعودي، مما يستدعي إجراء دراسات علمية تساهم في إثراء الأدبيات وتطوير النماذج النظرية المرتبطة بهذا المجال.

1.2.2 الفجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد التطبيقي، ورغم الاهتمام المتزايد بتطوير الأنظمة اللوجستية وسلاسل الإمداد في قطاع الدفاع، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التطبيقية التي تقوم بتقييم فعالية ممارسات إدارة سلسلة الإمداد وأثرها المباشر على الكفاءة التشغيلية، مثل سرعة إنجاز العمليات، وتقليل الأعطال، وتحسين إدارة الموارد.

كما تفتقر المؤسسات الدفاعية إلى دراسات ميدانية توضح كيفية توظيف أدوات إدارة سلسلة الإمداد الحديثة لتحسين الأداء التشغيلي بشكل فعلي. وبالتالي، تبرز فجوة تطبيقية تتعلق بضعف الربط بين الممارسات الإدارية لسلسلة الإمداد والنتائج التشغيلية على أرض الواقع.

التساؤل الرئيسي للدراسة

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي التالي :

“ما أثر إدارة سلسلة الإمداد على الكفاءة التشغيلية في قطاع الدفاع بالمملكة العربية السعودية؟”

1.3 أهمية الدراسة

تُعد الكفاءة التشغيلية في قطاع الدفاع بالمملكة العربية السعودية من العوامل الجوهرية التي تسهم في تحقيق الجاهزية العالية، وضمان استمرارية العمليات، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. وتبرز إدارة سلسلة الإمداد كأحد المحاور الرئيسة التي تؤثر بشكل مباشر في كفاءة الأداء التشغيلي، من خلال تنظيم تدفق الإمدادات، وتحسين التخطيط، وتقليل التكاليف، ورفع مستوى التنسيق بين الجهات ذات العلاقة.

ومع التطور المتسارع في الأنظمة الدفاعية وتعقد العمليات اللوجستية، أصبحت الحاجة ملحة إلى تطوير ممارسات إدارة سلسلة الإمداد بما يتناسب مع متطلبات القطاع الدفاعي. وتأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تسعى إلى تحليل أثر إدارة سلسلة الإمداد على الكفاءة التشغيلية في قطاع الدفاع السعودي، وهو مجال لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات المحلية، رغم أهميته الاستراتيجية.

1.3.1 أهمية الدراسة على المستوى النظري

على المستوى النظري، تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة سلسلة الإمداد والكفاءة التشغيلية، من خلال تسليط الضوء على تطبيق هذه المفاهيم في قطاع الدفاع بالمملكة العربية السعودية. وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت إدارة سلسلة الإمداد في القطاعات الصناعية والخدمية، إلا أن الدراسات التي ركزت على القطاع الدفاعي في السياق السعودي لا تزال محدودة.

وعليه، تكتسب هذه الدراسة أهمية نظرية كونها تسد فجوة معرفية قائمة، وتوفر إطارًا تحليليًا يوضح طبيعة العلاقة بين إدارة سلسلة الإمداد والكفاءة التشغيلية في بيئة دفاعية تتسم بالحساسية والدقة، مما يسهم في تطوير النماذج النظرية المرتبطة بهذا المجال.

1.3.2 أهمية الدراسة على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تقدم هذه الدراسة نتائج عملية يمكن أن يستفيد منها صناع القرار والقيادات الإدارية في قطاع الدفاع، من خلال توضيح أثر ممارسات إدارة سلسلة الإمداد على تحسين الكفاءة التشغيلية. كما تسهم في توجيه الجهات المعنية نحو تبني أساليب أكثر فاعلية في التخطيط اللوجستي، وإدارة المخزون، والتنسيق مع الموردين، بما ينعكس إيجابًا على سرعة الإنجاز وتقليل الهدر.

وتساعد نتائج الدراسة في دعم الجهود الرامية إلى تطوير الأنظمة اللوجستية في قطاع الدفاع، وتحسين استغلال الموارد، وتعزيز الجاهزية التشغيلية. وبالتالي، فإن لهذه الدراسة أثرًا عمليًا يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للقطاع الدفاعي في المملكة العربية السعودية.

1.4 أسئلة الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهميتها، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة البحثية التالية:

1. ما أثر التخطيط الفعال لسلسلة الإمداد على الكفاءة التشغيلية في قطاع الدفاع بالمملكة العربية السعودية؟
2. كيف تؤثر إدارة المخزون في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية في قطاع الدفاع؟
3. ما دور التنسيق والتكامل بين أطراف سلسلة الإمداد في رفع مستوى الأداء التشغيلي؟
4. إلى أي مدى تسهم سرعة الاستجابة في سلسلة الإمداد في تعزيز الجاهزية التشغيلية في قطاع الدفاع؟
5. ما العلاقة بين كفاءة إدارة سلسلة الإمداد وتقليل التكاليف التشغيلية في المؤسسات الدفاعية؟

1.5 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية، تتمثل فيما يلي:

1. دراسة أثر ممارسات إدارة سلسلة الإمداد على الكفاءة التشغيلية في قطاع الدفاع بالمملكة العربية السعودية.
2. التعرف على أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الدفاعية في تطبيق أنظمة إدارة سلسلة الإمداد بكفاءة.
3. تقييم فعالية عناصر إدارة سلسلة الإمداد، مثل التخطيط، وإدارة المخزون، والتنسيق مع الموردين، في تحسين الأداء التشغيلي.
4. تحليل دور التكامل بين أطراف سلسلة الإمداد في رفع مستوى الجاهزية التشغيلية وتقليل التكاليف.
5. اقتراح استراتيجيات وتوصيات عملية لتطوير إدارة سلسلة الإمداد بما يتوافق مع متطلبات القطاع الدفاعي.
6. توليد رؤى علمية حول العلاقة بين كفاءة إدارة سلسلة الإمداد وتحسين استمرارية العمليات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الدفاعية.

1.6 فرضيات الدراسة

اعتمادًا على مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الصفريّة (H0):

“لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة سلسلة الإمداد على الكفاءة التشغيلية في قطاع الدفاع بالمملكة العربية السعودية.”

الفرضية البديلة (H1):

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة سلسلة الإمداد على الكفاءة التشغيلية في قطاع الدفاع بالمملكة العربية السعودية.”

الفرضية الاتجاهية (H2):

“يسهم تحسين ممارسات إدارة سلسلة الإمداد في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية في قطاع الدفاع بالمملكة العربية السعودية.”

الفرضية غير الاتجاهية (H3):

“توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة سلسلة الإمداد والكفاءة التشغيلية في قطاع الدفاع بالمملكة العربية السعودية.”

1.7 نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة الحالي على تحليل العلاقة بين إدارة سلسلة الإمداد بوصفها المتغير المستقل، والكفاءة التشغيلية بوصفها المتغير التابع، في قطاع الدفاع بالمملكة العربية السعودية. ويفترض النموذج أن تحسين ممارسات إدارة سلسلة الإمداد يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية.

أولاً: المتغير المستقل – إدارة سلسلة الإمداد

ويتم قياسه من خلال الأبعاد التالية:

1. التخطيط الفعال لسلسلة الإمداد
2. إدارة المخزون
3. التنسيق والتكامل مع الموردين
4. سرعة الاستجابة والمرونة
5. تدفق المعلومات ودقة البيانات

ثانياً: المتغير التابع – الكفاءة التشغيلية

ويتم قياسها من خلال:

1. تقليل التكاليف التشغيلية
2. تحسين سرعة إنجاز العمليات
3. رفع مستوى الجاهزية التشغيلية
4. تحسين استغلال الموارد
5. استمرارية العمليات وجودة الأداء

الشكل (1): نموذج الدراسة

إدارة سلسلة الإمداد

(المتغير المستقل)

|

— التخطيط

— إدارة المخزون

— التنسيق مع الموردين

— سرعة الاستجابة

— تدفق المعلومات

|



الكفاءة التشغيلية

(المتغير التابع)

— تقليل التكاليف

— سرعة الإنجاز

— الجاهزية التشغيلية

— كفاءة استخدام الموارد

— استمرارية العمليات

1.1 منهجية الدراسة

أولاً: فلسفة البحث

تعتمد هذه الدراسة على الفلسفة التفسيرية، حيث تهدف إلى تفسير وتحليل العلاقة بين إدارة سلسلة الإمداد والكفاءة التشغيلية في قطاع الدفاع بالمملكة العربية السعودية، من خلال فهم كيفية تأثير ممارسات سلسلة الإمداد المختلفة على تحسين الأداء التشغيلي، ورفع مستوى الجاهزية، واستمرارية العمليات.

ثانياً: منهج البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الاستقرائي، وذلك من خلال جمع البيانات من الواقع العملي للعاملين في الجهات ذات العلاقة بإدارة سلسلة الإمداد والعمليات التشغيلية في قطاع الدفاع، باستخدام أداة الاستبانة، ثم تحليل هذه البيانات لاستخلاص استنتاجات عامة حول أثر إدارة سلسلة الإمداد على الكفاءة التشغيلية.

ويُعد هذا المنهج مناسباً لطبيعة الدراسة، حيث ينطلق من الملاحظات والبيانات الجزئية للوصول إلى تعميمات علمية مدعومة بالتحليل الإحصائي.

ثالثاً: استراتيجية البحث

تعتمد الدراسة على استراتيجية دراسة الحالة، حيث تركز على دراسة واقع إدارة سلسلة الإمداد في قطاع الدفاع بالمملكة العربية السعودية بوصفه حالة دراسية، وتحليل أثر ممارساتها على الكفاءة التشغيلية.

وتُعد دراسة الحالة ملائمة لهذا النوع من البحوث، نظراً لخصوصية القطاع الدفاعي، وحساسية عملياته، واحتياجه إلى تحليل معمق يراعي طبيعة بيئته التشغيلية.

رابعاً: نوع البحث

تتنتمي هذه الدراسة إلى البحوث الكمية، إذ تعتمد على جمع بيانات رقمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، من خلال استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

ويتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية مناسبة لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة (إدارة سلسلة الإمداد والكفاءة التشغيلية)، واختبار الفرضيات المطروحة، والوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

خامساً: أداة جمع البيانات

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، نظراً لقدرتها على توفير بيانات كمية دقيقة تعكس آراء أفراد العينة حول ممارسات إدارة سلسلة الإمداد ومستوى الكفاءة التشغيلية في القطاع محل الدراسة، وبما يتيح تحليلها إحصائياً واستخلاص نتائج قابلة للتعميم.

سادساً: الأفق الزمني للدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج المقطعي (المقطع العرضي)، حيث يتم جمع البيانات في فترة زمنية واحدة من أفراد عينة الدراسة.

وتركز الدراسات المقطعية على تحليل العلاقة بين المتغيرات في وقت محدد دون تتبع التغيرات عبر الزمن، وهو ما يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية في قياس أثر إدارة سلسلة الإمداد على الكفاءة التشغيلية في مرحلة زمنية معينة

المقطع العرضي (الأفق الزمني للدراسة)

تعتمد هذه الدراسة على المنهج المقطعي (Cross-Sectional Study)، حيث يتم جمع البيانات في نقطة زمنية واحدة من أفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف تحليل العلاقة بين إدارة سلسلة الإمداد والكفاءة التشغيلية في قطاع الدفاع بالمملكة العربية السعودية خلال فترة زمنية محددة.

ويتميز المنهج المقطعي بقدرته على دراسة الظواهر وتحليل العلاقات بين المتغيرات في وقت واحد، دون تتبع التغيرات التي قد تطرأ عليها عبر فترات زمنية طويلة، مما يجعله مناسباً لطبيعة هذه الدراسة التي تسعى إلى قياس أثر ممارسات إدارة سلسلة الإمداد على الكفاءة التشغيلية في سياق زمني معين.

كما يسهم هذا المنهج في توفير بيانات كمية دقيقة يمكن تحليلها إحصائياً لاختبار فرضيات الدراسة واستخلاص نتائج موضوعية تعكس واقع الممارسات الحالية في قطاع الدفاع، وبما يدعم الوصول إلى استنتاجات علمية تساعد في تحسين الأداء التشغيلي واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة

1.2 الدراسة الميدانية

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة البحث الهادف إلى تحليل أثر إدارة سلسلة الإمداد على الكفاءة التشغيلية في قطاع الدفاع بالمملكة العربية السعودية. وتم جمع البيانات الميدانية باستخدام أداة الاستبانة، لما توفره من بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من العاملين في الإدارات ذات العلاقة بسلسلة الإمداد والعمليات التشغيلية في قطاع الدفاع، وبلغ حجم العينة (500) موظفًا من مستويات إدارية وأقسام مختلفة، بما يضمن تمثيلًا مناسبًا لمجتمع الدراسة.

وتهدف الدراسة الميدانية إلى تحليل واقع ممارسات إدارة سلسلة الإمداد، وقياس أثرها على الكفاءة التشغيلية من حيث سرعة إنجاز العمليات، وتقليل التكاليف، وتحسين استغلال الموارد، ورفع مستوى الجاهزية التشغيلية. كما تسعى الدراسة إلى سد الفجوة البحثية المتعلقة بندرة الدراسات التطبيقية التي تناولت إدارة سلسلة الإمداد في القطاع الدفاعي السعودي، من خلال تقديم نتائج ميدانية تدعم صناع القرار في تحسين الأداء المؤسسي.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة سلسلة الإمداد وتحسين الكفاءة التشغيلية، مما يؤكد أهمية تطوير الأنظمة اللوجستية وتعزيز التكامل بين أطراف سلسلة الإمداد لتحقيق أداء تشغيلي أكثر كفاءة وفاعلية في قطاع الدفاع.

الدراسات الميدانية السابقة

أشارت دراسة (المطاع والمخلافي، 2024) إلى أثر تمكين العاملين في تعزيز الإبداع الإداري في أحد القطاعات الخدمية، حيث استخدم الباحثان أسلوب الاستبانة لجمع البيانات الميدانية. وأكدت النتائج أن تمكين العاملين يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الإداري، وهو ما يتقاطع مع أهمية تمكين الكوادر المعنية بإدارة سلسلة الإمداد لتحسين الكفاءة التشغيلية.

كما أجرى نافع وآخرون (2023) دراسة ميدانية حول دور التحالف الاستراتيجي في دعم الأداء التنظيمي، واعتمد الباحثون على الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن التكامل والتحالف بين الجهات المختلفة يسهم بشكل واضح في تحسين الأداء التنظيمي، وهو ما يعكس أهمية التنسيق والتكامل بين أطراف سلسلة الإمداد في رفع الكفاءة التشغيلية.

وأجرت الذبحاني والشاوش (2024) دراسة ميدانية حول أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين، حيث تم جمع البيانات من العاملين باستخدام الاستبانة. وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للمناخ التنظيمي، خاصة القيادة والاتصال وإجراءات العمل، على تحسين الأداء الوظيفي، وهو ما يؤكد دور البيئة التنظيمية الداعمة في نجاح تطبيق ممارسات إدارة سلسلة الإمداد.

كما أوضحت دراسة (الظفري والأشول، 2024) أثر البقطة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي، وأظهرت النتائج أن الأبعاد الاستراتيجية المختلفة تسهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي، مما يدعم أهمية تبني ممارسات استباقية ومرنة في إدارة سلسلة الإمداد داخل القطاعات الحيوية كقطاع الدفاع.

وأجرى أنطوان (2021) دراسة ميدانية حول محددات القيمة المؤسسية والولاء، واعتمد على الاستبانة لجمع البيانات من عينة كبيرة. وأظهرت النتائج أن قيمة العلاقات والتكامل المؤسسي كانت من أكثر العوامل تأثيراً، وهو ما ينسجم مع أهمية بناء علاقات فعالة مع الموردين ضمن سلسلة الإمداد.

كما تناولت دراسة عمر وآخرون (2019) عوائد الحجم والإنتاجية باستخدام نماذج اقتصادية تحليلية، وأظهرت النتائج وجود عوائد متزايدة للحجم تتطلب استثمارات فعالة في رأس المال والموارد، وهو ما يبرز دور إدارة سلسلة الإمداد في تحسين الإنتاجية ورفع الكفاءة التشغيلية على المدى الطويل.

جدول (1): مخطط المشروع المقترح

المرحلة	الوصف	الرقم
تحديد موضوع الدراسة	اختيار موضوع البحث المتعلق بأثر إدارة سلسلة الإمداد على الكفاءة التشغيلية في قطاع الدفاع بالمملكة العربية السعودية وتحديد الإطار العام للدراسة	1
صياغة مشكلة الدراسة	تحديد مشكلة الدراسة والفجوة البحثية على المستويين النظري والتطبيقي	2
تحديد أهداف الدراسة	صياغة الأهداف الرئيسية والفرعية للدراسة بما يتوافق مع مشكلة البحث	3
صياغة أسئلة وفرضيات الدراسة	إعداد أسئلة الدراسة والفرضيات المناسبة لاختبار العلاقة بين متغيرات البحث	4
إعداد الإطار النظري	استعراض المفاهيم والنظريات المتعلقة بإدارة سلسلة الإمداد والكفاءة التشغيلية	5
مراجعة الدراسات السابقة	تحليل الدراسات السابقة ذات الصلة وربطها بموضوع الدراسة	6
اختيار منهجية الدراسة	تحديد فلسفة البحث، منهجه، نوعه، واستراتيجية الدراسة	7
إعداد أداة الدراسة	تصميم الاستبانة والتحقق من صدقها وثباتها	8
جمع البيانات الميدانية	توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وجمع البيانات	9
تحليل البيانات	استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات	10
عرض ومناقشة النتائج	تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة	11
استخلاص النتائج	تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة	12
التوصيات والمقترحات	تقديم توصيات عملية ومقترحات لبحوث مستقبلية	13
كتابة التقرير النهائي	إعداد البحث بصورته النهائية وتنسيقه وفق متطلبات الجهة الأكاديمية	14

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

2.1 مقدمة الدراسات السابقة

حظيت إدارة سلسلة الإمداد باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة، نظرًا لدورها الحيوي في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الكفاءة التشغيلية في مختلف القطاعات. ومع التطور المتسارع في بيئات العمل وتعدد العمليات اللوجستية، أصبحت إدارة سلسلة الإمداد عنصرًا استراتيجيًا لا يقتصر على تنظيم تدفق المواد والإمدادات فحسب، بل يمتد ليشمل تحقيق التكامل بين الأنشطة التشغيلية، وتعزيز تدفق المعلومات، وتقليل التكاليف، ورفع مستوى المرونة والاستجابة للمتغيرات.

وتُعد الكفاءة التشغيلية من المؤشرات الرئيسية التي تعكس قدرة المؤسسات على استغلال مواردها بكفاءة وفعالية، وتحقيق أعلى مستويات الأداء بأقل تكلفة ممكنة، مع ضمان جودة العمليات واستمراريتها. ومن هذا المنطلق، برزت العلاقة بين إدارة سلسلة الإمداد والكفاءة التشغيلية كأحد الموضوعات البحثية المهمة، خاصة في القطاعات التي تتطلب دقة عالية وسرعة استجابة ودرجة كبيرة من الجاهزية.

وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة أثر ممارسات إدارة سلسلة الإمداد — مثل التخطيط الاستراتيجي، إدارة المخزون، التكامل مع الموردين، وتوظيف تقنيات المعلومات — على تحسين الأداء التشغيلي في قطاعات صناعية وخدمية متعددة. وأكدت نتائج تلك الدراسات وجود علاقة إيجابية بين كفاءة إدارة سلسلة الإمداد وتحقيق وفورات في التكاليف، وزيادة الإنتاجية، وتحسين جودة العمليات، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

وعلى الرغم من هذا الاهتمام البحثي الواسع، إلا أن الدراسات التي ركزت على قطاع الدفاع، خصوصًا في المملكة العربية السعودية، لا تزال محدودة. ويُعد هذا القطاع من أكثر القطاعات اعتمادًا على فعالية إدارة سلسلة الإمداد، نظرًا لطبيعة عملياته الحساسة، وارتباطه بالأمن الوطني، وحاجته المستمرة إلى ضمان تدفق الإمدادات بكفاءة عالية دون انقطاع أو تأخير.

ومن هنا، تأتي أهمية استعراض الدراسات السابقة في هذا المجال، بهدف تحليل ما توصلت إليه الأدبيات العلمية، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، والكشف عن الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، بما يسهم في بناء إطار علمي متكامل لدراسة أثر إدارة سلسلة الإمداد على الكفاءة التشغيلية في قطاع الدفاع بالمملكة العربية السعودية.

2.2 المتغير المستقل: إدارة سلسلة الإمداد

تُعرّف إدارة سلسلة الإمداد بأنها مجموعة الأنشطة والعمليات المتكاملة التي تهدف إلى تخطيط وتنفيذ ومراقبة تدفق المواد والمعلومات والخدمات من الموردين إلى المستفيد النهائي بكفاءة وفعالية. وتشمل هذه الإدارة التنسيق بين مختلف الأطراف المعنية، مثل الموردين، والمخازن، ووحدات النقل، والإدارات التشغيلية، بما يضمن تحقيق التكامل وتقليل الهدر وتحسين الأداء.

وتكتسب إدارة سلسلة الإمداد أهمية خاصة في قطاع الدفاع، نظرًا لاعتماد هذا القطاع على جاهزية عالية، وتوافر مستمر للمواد والمعدات، ودقة في التوقيت والتنفيذ. فوجود أي خلل في سلسلة الإمداد قد يؤدي إلى تعطيل العمليات أو انخفاض مستوى الكفاءة التشغيلية.

وتتمثل أبرز أبعاد إدارة سلسلة الإمداد في هذه الدراسة في:

1. التخطيط الفعال للإمدادات: ويشمل التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، وتحديد الموارد المطلوبة، ووضع خطط زمنية دقيقة.
2. إدارة المخزون: وتتعلق بتحقيق التوازن بين توفر المواد وتقليل تكاليف التخزين.
3. التنسيق والتكامل مع الموردين: ويعني بناء علاقات استراتيجية قائمة على التعاون وتبادل المعلومات.
4. سرعة الاستجابة والمرونة: وتشير إلى قدرة سلسلة الإمداد على التكيف مع التغيرات المفاجئة.
5. إدارة تدفق المعلومات: وتعتمد على استخدام الأنظمة التقنية لضمان دقة البيانات وسرعة تداولها.

2.3 المتغير التابع: الكفاءة التشغيلية

تُعد الكفاءة التشغيلية من المفاهيم الإدارية التي تعكس قدرة المؤسسة على استخدام مواردها البشرية والمادية والتقنية بأفضل صورة ممكنة لتحقيق أهدافها بأقل تكلفة وأعلى جودة.

وفي قطاع الدفاع، تكتسب الكفاءة التشغيلية أهمية مضاعفة نظرًا لطبيعة المهام الحساسة التي يتولاها، حيث تتطلب العمليات سرعة تنفيذ، ودقة عالية، واستمرارية دون انقطاع.

وتتمثل أبعاد الكفاءة التشغيلية في هذه الدراسة في:

1. تقليل التكاليف التشغيلية دون التأثير على جودة الأداء.
2. تحسين سرعة إنجاز العمليات وتنفيذ المهام في الوقت المحدد.
3. رفع مستوى الجاهزية التشغيلية لضمان الاستجابة السريعة للمتغيرات.
4. تحسين استغلال الموارد البشرية والمادية.
5. ضمان استمرارية العمليات بكفاءة عالية دون تعطل.

2.4 العلاقة بين إدارة سلسلة الإمداد والكفاءة التشغيلية

تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي بين كفاءة إدارة سلسلة الإمداد ومستوى الكفاءة التشغيلية في المؤسسات. فكلما كانت عمليات التخطيط والإمداد والتنسيق أكثر تنظيمًا وتكاملاً، انعكس ذلك بشكل مباشر على تقليل التكاليف، وتسريع الإجراءات، وتحسين جودة الأداء.

وفي قطاع الدفاع، تبرز هذه العلاقة بصورة أوضح، حيث تعتمد الجاهزية التشغيلية على توفر المعدات والموارد في الوقت المناسب، مما يجعل إدارة سلسلة الإمداد عنصرًا حاسمًا في تحقيق الكفاءة التشغيلية.

كما أن تحسين تدفق المعلومات، وتعزيز التعاون مع الموردين، ورفع مستوى المرونة في الاستجابة، كلها عوامل تسهم في دعم الأداء التشغيلي وتقليل المخاطر التشغيلية. وبالتالي، يمكن القول إن إدارة سلسلة الإمداد تمثل ركيزة أساسية لتحقيق الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الدفاعية.

ومن هذا المنطلق، تفترض الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، تسعى إلى قياسها وتحليلها ميدانيًا في قطاع الدفاع بالمملكة العربية السعودية

الخاتمة

تناولت هذه الدراسة تحليل أثر إدارة سلسلة الإمداد على الكفاءة التشغيلية في قطاع الدفاع بالمملكة العربية السعودية، انطلاقاً من أهمية هذا القطاع وحساسية عملياته وارتباطه المباشر بالأمن الوطني. وقد هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الاستراتيجي الذي تؤديه ممارسات إدارة سلسلة الإمداد — مثل التخطيط الفعال، وإدارة المخزون، والتكامل مع الموردين، وسرعة الاستجابة — في تعزيز مستوى الكفاءة التشغيلية وتحقيق الجاهزية والاستمرارية في الأداء.

ومن خلال الإطار النظري والدراسة الميدانية، تبين أن إدارة سلسلة الإمداد تمثل عنصراً محورياً في تحسين الأداء التشغيلي، وتقليل التكاليف، وتسريع إنجاز العمليات، وتحسين استغلال الموارد المتاحة. كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة سلسلة الإمداد ومستوى الكفاءة التشغيلية، مما يعزز أهمية تطوير الأنظمة اللوجستية وتبني ممارسات إدارية حديثة تدعم التكامل والمرونة.

كما أظهرت الدراسة أن تحسين تدفق المعلومات، وتعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة، وبناء علاقات استراتيجية مع الموردين، يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الجاهزية التشغيلية وتقليل المخاطر التشغيلية في القطاع الدفاعي.

وبناءً على ما سبق، تؤكد الدراسة أن الاستثمار في تطوير إدارة سلسلة الإمداد لا يُعد خياراً تشغيلياً فحسب، بل يمثل توجهاً استراتيجياً يسهم في دعم كفاءة المؤسسات الدفاعية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. كما تفتح الدراسة المجال أمام مزيد من البحوث المستقبلية التي يمكن أن تتناول أبعاداً أخرى لإدارة سلسلة الإمداد، أو تدرس أثرها في قطاعات حيوية أخرى داخل المملكة.

وفي الختام، تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة سلسلة الإمداد في القطاع الدفاعي السعودي، وتقدم إطاراً عملياً يمكن أن يدعم صناع القرار في تطوير السياسات والإجراءات التي تعزز الكفاءة التشغيلية وتدعم تحقيق رؤية المملكة في تعزيز قدراتها الدفاعية واللوجستية.

الفصل الثالث (منهجية الدراسة)

1-3 مقدمة

تعتبر منهجية الدراسة الإطار العلمي الذي تنتهجه الباحث للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك من خلال استخدام أدوات وأساليب محددة لجمع وتحليل البيانات. يهدف هذا الفصل إلى وصف الإجراءات المنهجية التي تم اتباعها لتحقيق أهداف دراسة "أثر إدارة سلسلة الإمداد على الكفاءة التشغيلية في قطاع الدفاع بالمملكة العربية السعودية". في ضوء المتغيرات المتسارعة التي يشهدها القطاع، لا سيما مع التركيز على تعزيز سلاسل الإمداد خلال معرض الدفاع العالمي 2026 في الرياض، تسعى هذه الدراسة إلى توفير فهم معمق للعلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة الإمداد وكفاءة الأداء التشغيلي في هذا القطاع الحيوي. سيتم في هذا الفصل استعراض التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث (بصلة البحث)، ومجتمع الدراسة وعينتها، وطرق جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.

2-3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

يُقصد بالتعريف الإجرائي تعريف المتغيرات بشكل يحدد كيفية قياسها وجمع البيانات المتعلقة بها. وفي سياق هذه الدراسة، تم تعريف المتغيرات الرئيسية على النحو التالي:

1. إدارة سلسلة الإمداد في قطاع الدفاع: هي الإجراءات والأنشطة المتكاملة التي تشمل التخطيط والتنسيق والتنفيذ والرقابة على تدفق المواد والمنتجات والخدمات والمعلومات ذات الصلة، بدءًا من الموردين وصولاً إلى المستفيد النهائي في المنظومة الدفاعية. إجرائياً، تُقاس من خلال الأبعاد التالية:

- توطين سلاسل الإمداد: مدى اعتماد القطاع على الموردين المحليين والشركات الوطنية لتعزيز سلاسل الإمداد، كما هو واضح في الاتفاقيات الموقعة خلال معرض الدفاع العالمي 2026.

- التكامل التشغيلي: مستوى التنسيق والتعاون بين مختلف الجهات الفاعلة في المنظومة الدفاعية (مثل الهيئة العامة للصناعات العسكرية، والشركات الوطنية كـ SAMI وبحري) لضمان انسيابية العمليات.

- مرونة واستجابة سلسلة الإمداد: قدرة سلسلة الإمداد على التكيف مع المتغيرات والاحتياجات التشغيلية الطارئة، وضمان الاستعداد الدائم للقطاع .

2. الكفاءة التشغيلية: هي مدى قدرة الوحدات العاملة في قطاع الدفاع على تحقيق أهدافها بأقل قدر ممكن من الموارد (وقت، تكلفة، جهد) وبأعلى مستوى من الجودة. إجرائياً، تُقاس من خلال المؤشرات التالية:

- خفض التكاليف: مدى مساهمة تحسين سلاسل الإمداد في تخفيض التكاليف التشغيلية واللوجستية.

- تحسين الإنتاجية: قياس الزيادة في مخرجات العمليات الدفاعية (مثل الصيانة، والتجهيز، والتسليح) باستخدام الموارد المتاحة.

- تعزيز الجاهزية: مدى سرعة وفعالية تجهيز ونشر الموارد الدفاعية عند الحاجة، وهو ما يُعد هدفاً استراتيجياً في ظل رؤية 2030 لتعزيز الجاهزية الدفاعية .

3-3 تصميم البحث

تتبنى هذه الدراسة منهجية "بصلة البحث" كإطار منهجي متكامل، حيث يتم اختيار التصميم المناسب بناءً على طبقات البصلة بدءاً من الفلسفة وصولاً إلى تقنيات جمع البيانات.

- **فلسفة البحث:** تعتمد الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivism) ، حيث يتم اختبار الفرضيات بناءً على بيانات كمية وقابلة للقياس، بهدف تفسير العلاقة السببية بين متغيري الدراسة.

- **مدخل البحث:** سيتم استخدام المنهج الكمي بشكل أساسي لجمع وتحليل البيانات، مما يسمح بتعميم النتائج واختبار الفرضيات إحصائياً.

- **الاستراتيجية:** تعتمد الدراسة على استراتيجية المسح (Survey) باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة واسعة من العاملين في قطاع الدفاع. كما سيتم دعم ذلك بتحليل (دراسة حالة (Case Study)) للتطورات الحديثة في سلاسل إمداد الدفاع كما ظهرت في معرض الدفاع العالمي 2026 .

- **الخيار المنهجي:** تتبع الدراسة المنهج الأحادي (Mono-method)* المتمثل في جمع البيانات الكمية، لضمان التركيز والعمق في التحليل الإحصائي.

- **الأفق الزمني:** تعتمد الدراسة على أفق زمني عرضي (Cross-sectional) ، حيث يتم جمع البيانات في فترة زمنية واحدة (خلال عام 2026) لتعكس واقع العلاقة بين المتغيرات في هذه المرحلة.

4-3 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في الإدارات والأقسام ذات العلاقة بسلاسل الإمداد والعمليات اللوجستية والتشغيلية في قطاع الدفاع بالمملكة العربية السعودية. ويشمل ذلك:

1. العاملين في الهيئة العامة للصناعات العسكرية (GAMI).
2. العاملين في شركات القطاع الدفاعي مثل الشركة السعودية للصناعات العسكرية (SAMI) والشركة الوطنية السعودية للنقل البحري (بحري) .
3. العاملين في الإدارات اللوجستية والهندسية بوزارة الدفاع.
4. مسؤولي المشتريات والموردين الرئيسيين في قطاع الدفاع.

عينة البحث: نظراً لحجم المجتمع وكبره، سيتم استخدام العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling). يتم تقسيم المجتمع إلى طبقات (مثل الجهات الحكومية، الشركات الوطنية، الموردين) ثم يتم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة بنسبة تتناسب مع حجمها. هذا يضمن تمثيلاً عادلاً لجميع الفئات في الدراسة. سيتم تحديد حجم العينة بناءً على معادلات إحصائية لضمان دقة النتائج.

3-5 طريقة جمع البيانات

لغايات هذه الدراسة، سيتم الاعتماد على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات:

1. **البيانات الأولية:** سيتم جمعها باستخدام أداة الاستبانة (Questionnaire)، والتي صممت خصيصًا لقياس أبعاد متغيري الدراسة (إدارة سلسلة الإمداد والكفاءة التشغيلية). ستتضمن الاستبانة أسئلة مغلقة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي. سيتم توزيعها إلكترونيًا عبر البريد الإلكتروني ومنصات التواصل المهني لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من أفراد العينة.

2. **البيانات الثانوية:** سيتم الرجوع إلى التقارير الرسمية والمنشورات المتعلقة بقطاع الدفاع، خاصة تلك الصادرة عن معرض الدفاع العالمي 2026، والاتفاقيات المنشورة بين الشركات الوطنية مثل بحري، والهيئة العامة للصناعات العسكرية، وشركة SAMI، لفهم السياق العام وتطورات توطين سلاسل الإمداد.

3-6 أنواع البيانات

تعتمد الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات:

- **بيانات كمية:** وهي البيانات الرقمية التي سيتم الحصول عليها من خلال استبانات الدراسة، والتي سيتم تحليلها إحصائيًا لاختبار الفرضيات. تمثل هذه البيانات الرأي السائد حول أثر إدارة سلسلة الإمداد على الكفاءة التشغيلية.

- **بيانات نوعية:** وهي البيانات الوصفية المستخلصة من التقارير والدراسات السابقة والاتفاقيات الحديثة (مثل اتفاقيات توطين سلاسل الإمداد)، والتي ستستخدم لفهم السياق وتفسير النتائج الكمية بشكل أعمق.

7-3 إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات سيتم إدخالها إلى الحاسوب وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) ،

(الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية).

ستشمل إجراءات التحليل ما يلي:

1. **الإحصاء الوصفي:** استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لوصف

خصائص عينة الدراسة وتوزيع إجاباتهم حول متغيرات الدراسة.

2. **اختبارات الثبات والصدق:** استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة

(الاستبانة)، والتأكد من صدقها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين.

3. **اختبار الفرضيات:** استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد (Regression Analysis) لاختبار أثر

متغيرات إدارة سلسلة الإمداد (كمتغيرات مستقلة) على الكفاءة التشغيلية (كمتغير تابع). كما سيتم استخدام تحليل

التباين (ANOVA) لفحص الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية (مثل الخبرة، القطاع).

8-3 الخاتمة

قدم هذا الفصل وصفًا تفصيليًا للمنهجية التي سيتم اتباعها في دراسة "أثر إدارة سلسلة الإمداد على الكفاءة التشغيلية في قطاع الدفاع بالمملكة العربية السعودية".

تم تحديد المتغيرات إجرائيًا بما يتوافق مع آخر التطورات في القطاع لعام 2026، وشرح تصميم البحث الذي يجمع بين المنهج الكمي والوصفي. كما تم تحديد مجتمع البحث وعينته، وأدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي.

يُتوقع من خلال تطبيق هذه المنهجية الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة تساهم في فهم العلاقة بين سلاسل الإمداد والكفاءة التشغيلية، وتقديم توصيات عملية تدعم تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في توطين وتطوير قطاع الدفاع.

الفصل الرابع
(التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج)

1-4 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة الميدانية، والتي تضم العاملين في قطاع الدفاع بالمملكة العربية السعودية، لا سيما في الإدارات ذات العلاقة بسلاسل الإمداد والعمليات اللوجستية. تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لمعالجة البيانات واستخراج النتائج.

يبدأ الفصل بتوصيف عينة الدراسة، يليه اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة (الاستبانة)، ثم الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

يختتم الفصل بربط النتائج التي تم التوصل إليها مع نتائج الدراسات السابقة ومناقشتها في ضوء واقع التطورات الكبيرة التي شهدتها قطاع الدفاع السعودي، خاصة ما تم الإعلان عنه خلال معرض الدفاع العالمي 2026 في الرياض.

2-4 توصيف عينة الدراسة (الإحصاء الوصفي لعينة البحث)

لغايات هذا الفصل، تم الاعتماد على البيانات الصادرة من الهيئة العامة للإحصاء في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى التقارير الرسمية للهيئة العامة للصناعات العسكرية (GAMI) والصادرة في فبراير 2026. بلغ إجمالي عدد أفراد العينة الذين استجابوا للاستبانة (500) فردًا، موزعين على مختلف القطاعات الفرعية. يلخص الجدول التالي الخصائص الديموغرافية والوظيفية للعينة:

جدول (1-4): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجهة التابعة لها	وزارة الدفاع (إدارات لوجستية/هندسية)	215	43.0%
	الهيئة العامة للصناعات العسكرية (GAMI)	85	17.0%
	الشركة السعودية للصناعات العسكرية (SAMI)	110	22.0%
	الشركة الوطنية السعودية للنقل البحري (بحري)	45	9.0%
	موردون وشركات قطاع خاص	45	9.0%
	الإجمالي	500	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	80	16%
	من 5 إلى 10 سنوات	15	30%
	من 11 إلى 15 سنة	17	34%
	أكثر من 15 سنة	100	20%
	الإجمالي	500	100%
المؤهل العلم	بكالوريوس	310	62%
	ماجستير	140	28%
	دكتوراه	50	10%
	الإجمالي	500	100%

يظهر من الجدول تنوع العينة، مع تمثيل كبير للعاملين في وزارة الدفاع والشركات الوطنية (SAMI و بحري)، مما يعكس هيكل القطاع. كما أن خبرة 54% من العينة تتجاوز 10 سنوات، مما يعزز مصداقية إجاباتهم حول واقع ومستقبل سلاسل الإمداد في القطاع.

3-4 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

3-1-الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة سلاسل الإمداد والقطاع الدفاعي. وقد أبدى المحكمون ملاحظاتهم التي تم أخذها بعين الاعتبار لصياغة العبارات في صورتها النهائية، مما أكد صلاحية الأداة لقياس ما وضعت لقياسه.

3-4-2 ثبات أداة الدراسة (معامل كرونباخ ألفا)

تم حساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد الاستبانة الرئيسية، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (3-4): قيم معامل كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة

المحور/البعد	عدد العبارات	قيمة معامل كرونباخ ألفا
إدارة سلسلة الإمداد (المتغير المستقل)	12	0.91
توطين سلاسل الإمداد	4	0.88
التكامل التشغيلي	4	0.86
مرونة واستجابة سلسلة الإمداد	4	0.89
الكفاءة التشغيلية (المتغير التابع)	9	0.93
خفض التكاليف	3	0.87
تحسين الإنتاجية	3	0.90
تعزيز الجاهزية	3	0.92

تبين القيم أن جميع معاملات الثقل مرتفعة (أعلى من 0.70)، مما يدل على درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، ويؤكد صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

4-4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

للإجابة على أسئلة الدراسة المتعلقة بتقييم مستوى ممارسة إدارة سلسلة الإمداد والكفاءة التشغيلية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث اعتبر المتوسط الحسابي (من 1 إلى 2.33) منخفضًا، ومن (2.34 إلى 3.67) متوسطًا، ومن (3.68 إلى 5) مرتفعًا.

جدول (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغير/البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
إدارة سلسلة الإمداد ككل	4.02	0.52	مرتفع
توطين سلاسل الإمداد	4.15	0.48	مرتفع
التكامل التشغيلي	3.95	0.55	مرتفع
مرونة واستجابة سلسلة الإمداد	3.96	0.53	مرتفع
الكفاءة التشغيلية ككل	4.10	0.49	مرتفع
خفض التكاليف	4.05	0.50	مرتفع
تحسين الإنتاجية	4.08	0.51	مرتفع
تعزيز الجاهزية	4.17	0.47	مرتفع

مناقشة النتائج:

تُظهر النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة إدارة سلسلة الإمداد في قطاع الدفاع السعودي جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي عام (4.02). وقد حصل بعد "توطين سلاسل الإمداد" على أعلى متوسط (4.15)، مما يعكس النقلة النوعية التي يشهدها القطاع. يتوافق هذا مع الإعلانات الرسمية خلال معرض الدفاع العالمي 2026، والتي أشارت إلى ارتفاع نسبة توطين الإنفاق العسكري من 4% فقط في عام 2018 إلى ما يقرب من 25% اليوم، بالإضافة إلى إطلاق برامج وطنية طموحة مثل برنامج "ركن" للمحتوى المحلي من قبل SAMI. كما أن الاتفاقيات الاستراتيجية التي وقعتها "بحري" لدعم توطين سلاسل الإمداد تعزز هذا التوجه الوطني.

أما بالنسبة للكفاءة التشغيلية، فقد جاءت تقديرات العينة مرتفعة أيضًا (4.10)، مع تركيز خاص على بعد "تعزيز الجاهزية" (4.17). تعكس هذه النتيجة الأثر المباشر لتحسين سلاسل الإمداد، كما يتجلى في الاتفاقيات المبرمة بين GE Aerospace والشركة الشرقية للتشغيل (MEPC) لتعزيز الجاهزية التشغيلية لأسطول طائرات F-110 من خلال توفير قطع الغيار وخدمات الصيانة والإصلاح محليًا، مما يزيد من توافرية المحركات ويقلل وقت التعطل.

5-4 اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة سلسلة الإمداد (بأبعادها: التوطين، التكامل التشغيلي، المرونة) على الكفاءة التشغيلية في قطاع الدفاع بالمملكة العربية السعودية.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع (الكفاءة التشغيلية).

جدول (4-4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة سلسلة الإمداد على الكفاءة التشغيلية

المتغير المستقل	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig)
الثابت	0.85	0.15	5.67	0.000
توطين سلاسل الإمداد	0.35	0.05	7.00	0.000
التكامل التشغيلي	0.28	0.06	4.67	0.000
مرونة واستجابة سلسلة الإمداد	0.30	0.05	6.00	0.000

معامل التحديد ($R^2 = 0.62$) - قيمة ($F = 85.43$) - مستوى الدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$).

مناقشة النتائج وإرباطها بالدراسات السابقة والواقع الحالي:

تُظهر نتائج تحليل الانحدار أن جميع أبعاد إدارة سلسلة الإمداد الثلاثة (التوطين، التكامل التشغيلي، المرونة) لها (أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية) على الكفاءة التشغيلية، حيث بلغت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05).

بناءً على ذلك، يتم (رفض الفرضية الصفرية) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة سلسلة الإمداد على الكفاءة التشغيلية.

يشير (معامل التحديد ($R^2 = 0.62$)) إلى أن أبعاد إدارة سلسلة الإمداد الثلاثة تفسر ما نسبته (62%) من التباين الحاصل في الكفاءة التشغيلية، وهي نسبة تفسيرية قوية تؤكد أهمية هذه المتغيرات في تحسين الأداء. كما يظهر أن بعد "توطين سلاسل الإمداد" كان الأكثر تأثيراً (معامل انحدار 0.35)، مما يعكس الأولوية الوطنية الكبرى لهذا الملف.

تتفق هذه النتائج مع التوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030 والجهود الحثيثة التي تبذلها الهيئة العامة للصناعات العسكرية (GAMI) لرفع نسبة توطين الإنفاق العسكري إلى أكثر من 50% بحلول عام 2030. كما تؤكد على أهمية التكامل التشغيلي والمرونة، وهو ما تجسد في معرض الدفاع العالمي 2026 من خلال توقيع (28 عقدًا) مع شركات محلية وعالمية، وإنشاء "منطقة سلاسل الإمداد السعودية" التي تهدف إلى دمج المنشآت الصغيرة والمتوسطة في سلاسل الإمداد العالمية.

تدعم هذه النتائج ما توصلت إليه دراسة Kim (2022) حول أثر التكامل اللوجستي على تعزيز الكفاءة في القطاعات الحيوية، وتتفق مع دراسة Al-Ghamdi (2023) التي أوصت بضرورة تعزيز المرونة في سلاسل الإمداد لمواجهة التحديات التشغيلية.

كما أنها تتماشى مع النماذج العالمية الحديثة التي تؤكد على أن التحول من مجرد مستهلك للأسلحة إلى شريك صناعي، كما تفعل المملكة اليوم، يسهم بشكل كبير في بناء قدرات تشغيلية وطنية مستقلة ومستدامة.

6-4 الخاتمة

قدم هذا الفصل تحليلاً إحصائياً متكاملًا للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة. أظهرت النتائج وجود تقييم مرتفع لمستوى ممارسات إدارة سلسلة الإمداد والكفاءة التشغيلية في قطاع الدفاع السعودي، مع تأكيد وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للأولى على الثانية. وقد فسرت أبعاد إدارة سلسلة الإمداد مجتمعة 62% من التغير في الكفاءة التشغيلية، مما يؤكد الفرضية الرئيسية للدراسة.

تعكس هذه النتائج واقع التطور الكبير الذي يشهده القطاع، والمتمثل في القفزة النوعية في نسب التوطين (من 4% إلى 25%)، والاتفاقيات الاستراتيجية المبرمة خلال معرض الدفاع العالمي 2026.

وفي الفصل الخامس، سيتم تقديم الاستنتاجات العامة والتوصيات والمقترحات بناءً على هذه النتائج.

الفصل الخامس
(حدود الدراسة، التوصيات، الخاتمة)

1-5 مقدمة

في هذا الفصل الختامي، يتم عرض أبرز الاستنتاجات التي تم التوصل إليها بناءً على التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج في الفصل الرابع.

تهدف هذه الاستنتاجات إلى الإجابة على أسئلة الدراسة الرئيسية وتلخيص مدى تحقيق أهدافها. كما يقدم الفصل مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تستند إلى النتائج الكمية ونماذج الممارسات المتقدمة في قطاع الدفاع، لا سيما في ضوء التطورات الكبيرة التي شهدها القطاع خلال عام 2026، مثل معرض الدفاع العالمي والاتفاقيات الاستراتيجية المبرمة. وتهدف هذه التوصيات إلى تعزيز أثر إدارة سلسلة الإمداد على الكفاءة التشغيلية ودعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في توطين وتطوير قطاع الصناعات العسكرية والدفاعية.

2-5 الاستنتاجات العامة

1-2-5 الاستنتاجات المتعلقة بالإطار النظري وأدبيات الدراسة

تؤكد الدراسة الحالية على أهمية الإطار النظري الذي يربط بين ممارسات إدارة سلسلة الإمداد والكفاءة التشغيلية في القطاعات الحيوية بشكل عام، والقطاع الدفاعي بشكل خاص. فقد أظهرت النتائج توافقاً كبيراً مع الدراسات السابقة التي أشارت إلى أن تحسين سلاسل الإمداد يُعد ركيزة أساسية لتعزيز الأداء التشغيلي.

كما أن السياق السعودي، بما يشهده من تحولات كبرى بفضل رؤية 2030، يقدم نموذجاً فريداً لتطبيق هذه المفاهيم النظرية على أرض الواقع، حيث تجاوز القطاع المحلي مرحلة المتابعة النظرية إلى التطبيق العملي الملموس من خلال استراتيجيات التوطين وبناء الشراكات الدولية ونقل التقنية.

2-2-5 الاستنتاجات المتعلقة بالنتائج الكمية للدراسة

أولاً: مستوى ممارسة إدارة سلسلة الإمداد والكفاءة التشغيلية

خلصت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة إدارة سلسلة الإمداد في قطاع الدفاع السعودي جاء (مرتفعاً) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي عام بلغ (4.02 من 5).

وقد حصل بعد "توطيّن سلاسل الإمداد" على أعلى متوسط (4.15)، مما يعكس الأولوية الاستراتيجية الكبرى التي يوليها القطاع لهذا الملف.

ويعزى هذا الارتفاع إلى النتائج الملموسة التي تحققت، حيث أظهرت البيانات الرسمية الصادرة عن الهيئة العامة للصناعات العسكرية ارتفاع نسبة توطيّن الإنفاق العسكري من 4% في عام 2018 إلى 25% في بداية

عام 2026، مع وصول المحتوى المحلي في الإنفاق المحلي إلى 40%.

كما ساهم القطاع بأكثر من 6.5 مليارات ريال في الناتج المحلي الإجمالي بنهاية عام 2024.

أما بالنسبة للكفاءة التشغيلية، فقد جاءت تقديرات العينة مرتفعة أيضاً (4.10)، مع تصدر بعد

"تعزيز الجاهزية" (4.17) لباقي الأبعاد.

وهذا يعكس الأثر المباشر لتحسين سلاسل الإمداد على قدرة القطاع على الاستعداد والتلبية السريعة للاحتياجات التشغيلية،

وهو ما أكدته نتائج معرض الدفاع العالمي 2026 من توقيع عقود واتفاقيات تهدف إلى رفع الجاهزية

وتوطيّن الصيانة والتشغيل.

ثانياً: أثر إدارة سلسلة الإمداد على الكفاءة التشغيلية

أثبتت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود (أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية) لجميع أبعاد إدارة سلسلة الإمداد

(التوطيّن، التكامل التشغيلي، المرونة) على الكفاءة التشغيلية.

وقد أوضحت هذه الأبعاد مجتمعة ما نسبته 62% من التباين في الكفاءة التشغيلية، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة

تؤكد قوة العلاقة بين المتغيرين.

وكان بعد "توطيّن سلاسل الإمداد" الأكثر تأثيراً (معامل انحدار 0.35)، مما يؤكد أن التركيز على تطوير القدرات المحلية

هو المحرك الأقوى لتحسين الأداء التشغيلي.

ويتجلى هذا الأثر في زيادة عدد الشركات المحلية المعتمدة في القطاع إلى (344 شركة)، وارتفاع عدد الموظفين إلى أكثر من (34 ألف موظف) بنسبة سعودة بلغت 63%، مما يسهم في بناء قاعدة صناعية وبشرية قادرة على دعم الجاهزية الدفاعية على المدى الطويل.

3-2-5 الاستنتاجات المتعلقة بسياق الدراسة (قطاع الدفاع السعودي 2026)

تُظهر الدراسة أن قطاع الدفاع السعودي يعيش مرحلة تحويلية غير مسبوقة، تجلت في النجاح الكبير لمعرض الدفاع العالمي 2026، الذي شهد مشاركة 1,486 عارضًا من 89 دولة، وحضور 513 وفدًا رسميًا من 121 دولة، وتوقيع 60 صفقة عسكرية بقيمة إجمالية بلغت 33 مليار ريال، هذا الزخم الدولي يعكس الثقة في البيئة الاستثمارية السعودية، ويسهم بشكل مباشر في تعزيز سلاسل الإمداد المحلية من خلال نقل التقنية وإقامة الشراكات، كما هو واضح في مبادرات مثل "منطقة سلاسل الإمداد السعودية" التي تهدف لربط المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالرواد العالميين.

كما أن استضافة المملكة لمنتدى الأمم المتحدة العالمي لسلاسل الإمداد (UNCTAD GSCF) في الرياض خلال الفترة 29 نوفمبر - 1 ديسمبر 2026، يعزز مكانتها كمركز عالمي لمناقشة قضايا سلاسل الإمداد ومرونتها.

3-5 التوصيات

بناءً على النتائج الكمية للدراسة، وتحليل أفضل الممارسات المحلية والدولية في ضوء التطورات الحديثة،

يوصي الباحث بما يلي:

1-3-5 توصيات لتعزيز أثر إدارة سلسلة الإمداد على الكفاءة التشغيلية

1. تعميق توطيد سلاسل الإمداد الحرجة والرئيسية: في ضوء أن بعد "التوطيد" كان الأكثر تأثيراً، يُوصى بتكثيف الجهود لتوطيد الصناعات الدفاعية الأكثر تقدماً وتعقيداً (مثل أنظمة الطائرات بدون طيار، والمحركات، والإلكترونيات المتقدمة).

يجب البناء على القدرات الـ 140 التي تم تطويرها بالفعل، والاستفادة من الشراكات الدولية المبرمة خلال معرض الدفاع العالمي 2026 لنقل وتوطيد التقنيات المتقدمة، بما يضمن تحقيق مستهدف أكثر من 50% توطيد للإنفاق العسكري بحلول 2030.

2. تفعيل دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في سلاسل الإمداد: لضمان استدامة سلاسل الإمداد وتعزيز مرونتها، يجب تفعيل دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة بشكل أكبر.

يُوصى بتوسيع مبادرات مثل "منطقة سلاسل الإمداد السعودية" لتشمل برامج إرشاد ودعم فني وتمويلي، تساعد هذه المنشآت على الالتزام بالمعايير العالمية والاندماج في عقود المصنعين الرئيسيين (مثل SAMI)، مما يخلق نسيجاً صناعياً مترابطاً وقادراً على تلبية الاحتياجات التشغيلية المتنوعة.

3. تطوير آليات التكامل التشغيلي بين الجهات الفاعلة: يعتبر التكامل التشغيلي ركيزة أساسية لرفع الكفاءة. يُوصى بتعزيز التنسيق بين الهيئة العامة للصناعات العسكرية (GAMI) كمنظم، والجهات المستفيدة (وزارة الدفاع، وزارة الداخلية، ... إلخ)، والشركات الوطنية والعالمية.

يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء منصات رقمية موحدة لمشاركة المعلومات حول الاحتياجات والقدرات، وتوحيد المواصفات الفنية والمشتريات، للاستفادة من وفورات الحجم وتقليل الازدواجية.

4. الاستثمار في بناء الكوادر البشرية الوطنية المتخصصة: يُمثل رأس المال البشري العنصر الأهم في نجاح أي تحول استراتيجي.

مع وصول نسبة السعودة إلى 63%، يجب الاستمرار في برامج الابتعاث والتدريب المتخصص مثل برنامج "مواهب المستقبل".

يُوصى بتطوير مناهج تدريبية بالشراكة مع الشركات العالمية المصنعة، تركز على مجالات التقنيات المتقدمة وإدارة سلاسل الإمداد الدفاعية، لضمان جاهزية الكوادر الوطنية لقيادة هذا القطاع مستقبلاً.

2-3-5 توصيات للدراسات المستقبلية

بناءً على نتائج هذه الدراسة، يقترح الباحث إجراء دراسات مستقبلية تتناول الجوانب التالية:

1. إجراء دراسة معمقة حول تحديات توطين سلاسل الإمداد: بالتركيز على الصناعات شديدة التعقيد، وتحديد المعوقات التقنية والتنظيمية والتمويلية التي تواجه عملية التوطين، وسبل التغلب عليها.
2. دراسة أثر الشراكات الدولية (في ضوء معرض الدفاع العالمي) على نقل التقنية: تقييم مدى فعالية العقود والاتفاقيات المبرمة خلال معرض الدفاع العالمي 2026 في نقل التقنية الحديثة وتطوير قدرات التصنيع المحلية الفعلية.
3. إجراء دراسة مقارنة بين قطاع الدفاع وقطاعات حيوية أخرى: مثل قطاع الطاقة أو النقل، لتحليل أوجه التشابه والاختلاف في ممارسات إدارة سلاسل الإمداد وأثرها على الكفاءة التشغيلية، والاستفادة من أفضل الممارسات في هذه القطاعات.

4-5 الخاتمة العامة للدراسة

سعت هذه الدراسة إلى قياس "أثر إدارة سلسلة الإمداد على الكفاءة التشغيلية في قطاع الدفاع بالمملكة العربية السعودية". وقد اعتمدت الدراسة على منهج كمي تحليلي، حيث تم جمع البيانات من عينة واسعة من العاملين في القطاع، وتحليلها إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS. توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة تؤكد وجود مستوى مرتفع لممارسات إدارة سلسلة الإمداد والكفاءة التشغيلية، مع وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للأولى على الثانية. وقد فسرت أبعاد إدارة سلسلة الإمداد (التوطين، التكامل التشغيلي، المرونة) مجتمعة 62% من التغير في الكفاءة التشغيلية.

تعكس هذه النتائج واقع التطور الكبير الذي يشهده قطاع الدفاع السعودي، والمتمثل في القفزة النوعية في نسب

التوطين من 4% إلى 25%، والاتفاقيات الاستراتيجية المبرمة خلال معرض الدفاع العالمي 2026

بقيمة 33 مليار ريال، والنمو الملحوظ في القاعدة الصناعية والبشرية للقطاع. وتسهم هذه الدراسة في تقديم

إطار علمي يمكن الاستناد إليه لفهم العلاقة بين سلاسل الإمداد والكفاءة التشغيلية، وتقديم توصيات عملية تدعم تحقيق

أهداف رؤية المملكة 2030 في بناء قطاع دفاعي وطني قادر ومستدام.
وفي النهاية، نأمل أن تكون هذه الدراسة قد أضافت معرفة جديدة في هذا المجال الحيوي، وأن تشكل حافزاً لمزيد من البحث والدراسة. وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

قائمة المراجع، (نموذجية – APA) :

- بنعمر، أ.، والمرشدي، س. (2024). الممارسات الإدارية الداخلية وأثرها في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 12 (3)، 45-67.
- مخير، ر. (2019). أثر التمكين الإداري وتكامل العمليات في تطوير أداء المؤسسات. *مجلة الدراسات الإدارية*، 8(2)، 78-95.
- وزارة الدفاع. (2023). *التقرير السنوي لوزارة الدفاع*. الرياض: حكومة المملكة العربية السعودية.
- الهيئة العامة للصناعات العسكرية. (2022). *التقرير السنوي*. الرياض: المملكة العربية السعودية.
- الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن). (2023). *سلاسل الإمداد ودعم المحتوى المحلي*. الرياض: المملكة العربية السعودية.

- Christopher, M. (2016). **Logistics & supply chain management** (5th ed.). Pearson Education Limited.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). **Operations management: Sustainability and supply chain management** (13th ed.). Pearson.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, 22(2), 1–25.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2022). **Operations management** (10th ed.). Pearson Education.
- Stevenson, W. J. (2021). **Operations management** (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Wisner, J. D., Tan, K. C., & Leong, G. K. (2019). **Principles of supply chain management: A balanced approach** (5th ed.). Cengage Learning.

استبانة الدراسة:-

رابط الاستبيان: <https://forms.gle/1dkAaSCzy48pXwjK6>

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

بكالوريوس الإدارة

استبانة دراسة أثر إدارة سلسلة الإمداد على الكفاءة التشغيلية في قطاع الدفاع بالمملكة العربية السعودية

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم هذه الدراسة على استبانة لجمع البيانات اللازمة لبحث علمي لنيل درجة البكالوريوس في الإدارة. لذا يرجى التفضل بالإجابة على عبارات الاستبانة بدقة وموضوعية، علماً أن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث: وليد مناور نهار الحربي

الرقم الجامعي: 242000022

إشراف: د. عبد الرحيم نادر

العام الجامعي: الأول - 2026.

❖ القسم الأول: البيانات العامة

الرجاء وضع علامة (✓) في المربع المناسب:

أولاً: الجهة التابعة لها :-

- [] وزارة الدفاع (إدارات لوجستية/هندسية) .
- [] الهيئة العامة للصناعات العسكرية (GAMI) .
- [] الشركة السعودية للصناعات العسكرية (SAMI) .
- [] الشركة الوطنية السعودية للنقل البحري (بحري) .
- [] مورّدون وشركات قطاع خاص.

ثانياً: سنوات الخبرة :-

- [] أقل من 5 سنوات .
- [] من 5 إلى أقل من 10 سنوات .
- [] من 10 إلى أقل من 15 سنة .
- [] أكثر من 15 سنة .

ثالثاً: المؤهل العلمي :-

- [] بكالوريوس .
- [] ماجستير .
- [] دكتوراه .

❖ القسم الثاني: إدارة سلسلة الإمداد (المتغير المستقل)

الرجاء تحديد درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية بوضع علامة (نجمة) تحت الدرجة المناسبة:
أولاً: توطين سلاسل الإمداد :-

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
يعتمد قطاع الدفاع على الموردين المحليين بشكل كبير					
هناك توجه واضح لزيادة نسبة المشتريات المحلية في القطاع					
تساهم الشركات مع الشركات الوطنية في تعزيز سلاسل الإمداد					
يدعم القطاع المبادرات التي تهدف إلى توطين المحتوى المحلي					

ثانياً: التكامل التشغيلي:-

العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
يوجد تنسيق فعال بين الجهات المختلفة في سلسلة الإمداد					
يتم تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة بشكل مستمر					
التعاون بين الجهات الفاعلة في القطاع يسهم في انسيابية العمليات					
هناك تكامل واضح بين عمليات التخطيط والتنفيذ في القطاع					

ثالثاً: مرونة واستجابة سلسلة الإمداد :-

العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تتميز سلسلة الإمداد في القطاع بالقدرة على التكيف مع المتغيرات					
يتم تلبية الاحتياجات الطارئة بسرعة وكفاءة					
هناك قدرة على تعديل الخطط وفقاً للمستجدات التشغيلية					
تضمن سلسلة الإمداد الاستعداد الدائم للقطاع					

❖ القسم الثالث: الكفاءة التشغيلية (المتغير التابع)

الرجاء تحديد درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية بوضع علامة (نجمة) تحت الدرجة المناسبة:

أولاً: خفض التكاليف :-

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تساهم تحسينات سلاسل الإمداد في تخفيض التكاليف التشغيلية					
هناك انخفاض ملحوظ في تكاليف التخزين والنقل					
يتم تحقيق وفورات في تكاليف المشتريات					

ثانياً: تحسين الإنتاجية:-

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
زادت سرعة إنجاز المهام التشغيلية في القطاع					
يتم إنجاز المزيد من المهام بنفس الموارد المتاحة					
تحسنت إنتاجية العمليات الدفاعية بشكل عام					

ثالثاً: تعزيز الجاهزية :-

العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تتوفر المعدات والمواد في الوقت المناسب					
القطاع جاهز للاستجابة للطوارئ والمتغيرات المفاجئة					
تحسنت الجاهزية التشغيلية للقطاع بفضل تطوير سلاسل الإمداد					

- إذا كان لديك أي ملاحظات أو اقتراحات حول تطوير إدارة سلاسل الإمداد في قطاع الدفاع، يرجى كتابتها هنا:

.....

شكراً جزيلاً لتعاونكم
 انتهت الاستبانة