

Final Project 1  
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 ، ( 1 ) .

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 أمني الغالية أهدي ثمرة جهدي  
وعصارة فكري عرفاناً بالجميل وتقديراً لعطائك اللا 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 إهدي هذا  
العمل عربون محبة ووفاء .

إلى من كان رفيق دربي وصوت يبعث الطمأنينة 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 فكنت ولا زلت أخاً وصديقاً ورفيقاً لا يعوز .

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

## جدول المحتويات :-

| الصفحة | الموضوع                                                |
|--------|--------------------------------------------------------|
| 5      | قائمة الأشكال.                                         |
| 6      | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.                     |
| 7      | 1.1 المقدمة.                                           |
| 8      | 1.2 مشكلة الدراسة.                                     |
| 8      | 1.2.1 فجوات على المستوى النظري.                        |
| 8      | 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي                       |
| 8      | التساؤل الرئيسي للدراسة                                |
| 9      | 1.3 أهمية الدراسة                                      |
| 9      | 1.3.1 أهمية الدراسة على المستوى النظري                 |
| 9      | 1.3.2 أهمية الدراسة على المستوى التطبيقي               |
| 10     | 1.4 أسئلة الدراسة                                      |
| 10     | 1.5 أهداف الدراسة                                      |
| 11     | 1.6 فرضيات الدراسة                                     |
| 12     | 1.7 نموذج الدراسة                                      |
| 12     | أولاً: المتغير المستقل – إدارة سلسلة الإمداد           |
| 12     | ثانياً: المتغير التابع – الكفاءة التشغيلية             |
| 13     | الشكل (1): نموذج الدراسة                               |
| 14     | 1.1 منهجية الدراسة                                     |
| 14     | أولاً: فلسفة البحث                                     |
| 14     | ثانياً: منهج البحث                                     |
| 14     | ثالثاً: استراتيجية البحث                               |
| 14     | رابعاً: نوع البحث                                      |
| 15     | خامساً: أداة جمع البيانات                              |
| 15     | سادساً: الأفق الزمني للدراسة                           |
| 15     | المقطع العرضي (الأفق الزمني للدراسة)                   |
| 16     | 1.2 الدراسة الميدانية                                  |
| 17     | الدراسات الميدانية السابقة                             |
| 18     | جدول (1): مخطط المشروع المقترح                         |
| 19     | الفصل الثاني : الدراسات السابقة                        |
| 20     | 2.1 مقدمة الدراسات السابقة                             |
| 21     | 2.2 المتغير المستقل: إدارة سلسلة الإمداد               |
| 21     | 2.3 المتغير التابع: الكفاءة التشغيلية                  |
| 22     | 2.4 العلاقة بين إدارة سلسلة الإمداد والكفاءة التشغيلية |
| 23     | الخاتمة                                                |
| 24     | قائمة المراجع ، ( نموذجية – APA ) :                    |

## قائمة الاشكال :-

| رقم الصفحة | العنوان              | رقم الشكل |
|------------|----------------------|-----------|
| 13         | نموذج الدراسة        | الشكل (1) |
| 18         | مخطط المشروع المقترح | جدول (1)  |

## **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 الرئيسية 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.

#### 1.3.1 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 الصفرية (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 (70) 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 وتعقد 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 الرئيسة 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.

## قائمة المراجع ، ( نموذجية – APA ) :

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. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>

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.

وزارة الدفاع. (2023). التقرير السنوي لوزارة الدفاع. حكومة المملكة العربية السعودية.

الهيئة العامة للصناعات العسكرية. (2022). التقرير السنوي. المملكة العربية السعودية.

الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن). (2023). سلاسل الإمداد ودعم المحتوى المحلي. المملكة العربية السعودية.