

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير ادارة اعمال



العنوان

أثر التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد على خفض التكاليف في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

عبدالعزیز بن ناصر بن عتیق

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

3	المستخلص: Abstract
4	الفصل الأول
5	المقدمة:
7	-مشكلة الدراسة:
8	-أهمية الدراسة:
9	-أهداف الدراسة:
9	-تساؤلات الدراسة:
10	- فروض الدراسة:
12	الفصل الثاني:
13	-مقدمة:
13	-الدراسات السابقة:
25	-الإطار النظري:
26	ثانيًا: التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد:
27	ثالثًا: عناصر التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد:
31	الفصل الثالث
32	3-1مقدمة:
32	3-2المنهجية وطرق البحث:
32	3-3مجتمع البحث:
32	3-4حدود البحث:
33	الفصل الرابع
34	4-1مقدمة:
34	4-4التوصيات:
36	المراجع
37	المراجع العربية:
37	المراجع الأجنبية:
38	الملاحق

المستخلص : Abstract

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد في خفض التكاليف، مع التركيز على شركات القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات العلمية والدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، بهدف بناء إطار علمي يوضح العلاقة بين التخطيط وإدارة سلسلة الإمداد وأثرهما في خفض التكاليف.

وأظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الفعال في إدارة سلسلة الإمداد يساهم في تحسين عمليات الشراء، واختيار الموردين، وإدارة المخزون، وجدولة عمليات التوريد، بما يؤدي إلى ترشيد استخدام الموارد، وتقليل الهدر، وخفض التكاليف، وتحسين كفاءة تنفيذها. كما أكدت الدراسة أهمية التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة سلسلة الإمداد، ودور التخطيط في تعزيز الأداء التشغيلي ودعم اتخاذ القرارات وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، خاصة في مشاريع القطاع الصحي.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بتعزيز ممارسات التخطيط الاستراتيجي، وتطوير أنظمة إدارة سلسلة الإمداد، والاستثمار في التقنيات الحديثة، وتنمية الكفاءات البشرية بما يساهم في رفع كفاءة المشاريع وتحقيق الاستفادة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط، إدارة سلسلة الإمداد، خفض التكاليف، القطاع الصحي، إدارة المشاريع.

الفصل الأول

المقدمة:

يشهد قطاع المشاريع في الوقت الحاضر تطورًا متسارعًا نتيجة التوسع في الاستثمارات، والتقدم التقني، وازدياد متطلبات الجودة والكفاءة، الأمر الذي جعل نجاح المشاريع لا يعتمد فقط على توافر الموارد المالية أو الفنية، بل أصبح مرتبطًا بشكل وثيق بكفاءة التخطيط وإدارة الموارد منذ المراحل الأولى للمشروع. وفي ظل ارتفاع تكاليف التنفيذ والمنافسة المتزايدة، اتجهت المؤسسات إلى تبني ممارسات إدارية حديثة تهدف إلى تحسين الأداء، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتقليل الهدر، ومن أبرز هذه الممارسات إدارة سلسلة الإمداد، التي أصبحت تمثل عنصرًا أساسيًا في نجاح المشاريع بمختلف أنواعها.

وتُعرف إدارة سلسلة الإمداد بأنها مجموعة الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى تخطيط وتنظيم وإدارة تدفق المواد والمعلومات والخدمات والأموال بين جميع الأطراف المشاركة في المشروع، بدءًا من الموردين وحتى المستفيد النهائي، بما يضمن تحقيق التوازن بين الجودة والتكلفة والوقت. ولا تقتصر أهمية إدارة سلسلة الإمداد على توفير المواد أو تنفيذ عمليات الشراء، بل تمتد لتشمل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموردين، وإدارة المخزون، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، والتنسيق بين مختلف الإدارات لضمان تنفيذ المشروع وفق الجدول الزمني والميزانية المحددة.

ويعد التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد أحد أهم العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة في نجاح المشاريع، إذ يساعد على تحديد الاحتياجات الفعلية للمشروع، ووضع الخطط الزمنية المناسبة لعمليات الشراء والتوريد، واختيار الموردين القادرين على تلبية المتطلبات الفنية والزمنية، بالإضافة إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية. كما يساهم التخطيط السليم في تقليل المخاطر التشغيلية، وتحسين التنسيق بين الجهات المعنية، وتجنب القرارات غير المدروسة التي قد تؤدي إلى ارتفاع تكاليف المشروع أو تأخر إنجازه.

وتزداد أهمية التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد في مشاريع القطاع الصحي، نظرًا لما تتميز به هذه المشاريع من تعقيد فني، وارتفاع قيمة العقود، وتعدد الأطراف المشاركة، إضافة إلى اعتمادها على أجهزة ومعدات طبية ذات مواصفات دقيقة تتطلب تنسيقًا عاليًا بين مراحل التصميم والتوريد والتنفيذ والتشغيل. كما أن طبيعة هذه المشاريع تفرض ضرورة مواءمة خطط الشراء مع الجدول الزمني للتنفيذ، بحيث يتم توفير المواد والمعدات في الوقت المناسب دون تأخير يؤثر في سير المشروع، أو شراء مبكر يؤدي إلى ارتفاع تكاليف التخزين، أو تجميد رأس المال، أو زيادة احتمالية تعرض المعدات للتلف أو التقادم قبل استخدامها.

وفي المقابل، تشير العديد من الدراسات إلى أن ضعف التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد يعد من أبرز الأسباب المؤدية إلى ارتفاع تكاليف المشاريع، وذلك نتيجة اتخاذ قرارات شراء لا تتوافق مع احتياجات المشروع الفعلية، أو اختيار موردين غير مؤهلين، أو ضعف التنسيق بين إدارة المشاريع وإدارة المشتريات، أو عدم وجود خطط واضحة لإدارة

المخزون والمخاطر. وتنعكس هذه المشكلات في صورة تأخير في تنفيذ الأعمال، وارتفاع تكاليف التشغيل، وزيادة الأعمال التصحيحية، وانخفاض كفاءة استغلال الموارد، الأمر الذي يؤثر في الأداء المالي للمشروع ويقلل من فرص نجاحه.

ومن هذا المنطلق، أصبح التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد يمثل أداة استراتيجية تساعد المؤسسات على تحقيق التوازن بين الجودة والتكلفة والوقت، وهي العناصر الثلاثة التي تقوم عليها إدارة المشاريع الحديثة. كما يساهم في تحسين اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشتريات، وإدارة الموردين، وتحديد مستويات المخزون، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، بما ينعكس إيجاباً على خفض التكاليف وتحسين كفاءة التنفيذ، خصوصاً في المشاريع الصحية التي تتطلب مستوى مرتفعاً من الدقة والموثوقية.

وتأتي هذه الدراسة انطلاقاً من أهمية التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد ودوره في تعزيز كفاءة المشاريع وخفض تكاليفها، حيث تسعى إلى دراسة العلاقة بين ممارسات التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد وخفض التكاليف في شركات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحليل أثر التخطيط على إدارة المشتريات، واختيار الموردين، وإدارة المخزون، والتنسيق بين الجهات ذات العلاقة، وصولاً إلى تقديم نتائج وتوصيات تساهم في دعم متخذي القرار وتحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي.

-مشكلة الدراسة:

شهد القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة توسعاً ملحوظاً في تنفيذ المشاريع الصحية، وذلك تماشيًا مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 الرامية إلى تطوير البنية التحتية الصحية ورفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. وقد صاحب هذا التوسع زيادة في حجم الاستثمارات والمشاريع، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع أهمية إدارة المشاريع وإدارة سلسلة الإمداد باعتبارهما من العوامل الرئيسة المؤثرة في نجاح تنفيذ هذه المشاريع وتحقيق أهدافها ضمن الوقت المحدد والميزانية المعتمدة.

ورغم التطور الذي شهدته أساليب إدارة المشاريع وتطبيق العديد من المؤسسات لممارسات حديثة في إدارة سلسلة الإمداد، إلا أن العديد من المشاريع لا تزال تواجه تحديات تؤدي إلى ارتفاع تكاليف التنفيذ وانخفاض كفاءة استخدام الموارد. وتشير الأدبيات إلى أن جزءاً كبيراً من هذه التحديات لا يرتبط بنقص الموارد أو التمويل، وإنما يعود إلى ضعف التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد، والذي ينعكس على قرارات الشراء، وإدارة الموردين، وإدارة المخزون، وجدولة عمليات التوريد بما يتوافق مع مراحل تنفيذ المشروع.

وتبرز أهمية التخطيط بصورة أكبر في مشاريع القطاع الصحي، نظراً لاعتمادها على أجهزة ومعدات وأنظمة طبية متخصصة ذات تكلفة مرتفعة، تتطلب تنسيقاً دقيقاً بين مراحل التصميم والتنفيذ والتوريد والتشغيل. كما أن أي خلل في التخطيط قد يؤدي إلى شراء المعدات قبل موعد الحاجة إليها، أو تأخر توريدها عن موعد التنفيذ، أو اختيار موردين لا يمتلكون الخبرة أو القدرة الكافية لتنفيذ الأعمال المطلوبة، وهو ما ينعكس على ارتفاع تكاليف التخزين، وتأخر الإنجاز، وزيادة الأعمال التصحيحية، وارتفاع التكلفة الإجمالية للمشروع.

ومن ناحية أخرى، يفرض نجاح المشاريع الصحية ضرورة تحقيق التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة سلسلة الإمداد، بحيث تستند قرارات الشراء والتوريد إلى الخطة الزمنية الفعلية للمشروع، مع مراعاة جاهزية مواقع التنفيذ، وتوافر الموارد، وقدرات الموردين، والمتطلبات الفنية للمعدات والأجهزة الطبية. إلا أن الواقع العملي يشير إلى وجود فجوة في بعض المشاريع بين التخطيط ومرحلة التنفيذ، الأمر الذي قد يؤدي إلى قرارات تشغيلية تزيد من الأعباء المالية للمشروع وتؤثر في كفاءته.

وانطلاقاً من ذلك، تتمثل مشكلة هذه الدراسة في الحاجة إلى التعرف على مدى إسهام التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد في خفض التكاليف، وبيان أثره في تحسين قرارات الشراء، واختيار الموردين، وإدارة المخزون، والتنسيق مع الخطة الزمنية للمشروع، بما يساهم في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع في شركات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية، وتقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد متخذي القرار على تحسين ممارسات التخطيط وتعزيز كفاءة إدارة سلسلة الإمداد.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت إدارة سلسلة الإمداد وإدارة المشاريع بصورة مستقلة، إلا أن الدراسات التي ركزت على دور التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد وأثره المباشر في خفض التكاليف، ولا سيما في شركات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية، لا تزال محدودة مقارنة بأهمية هذا الموضوع وتزايد الحاجة إلى تحسين كفاءة

إدارة المشاريع. ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة، إذ تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل العلاقة بين التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد وخفض التكاليف، بما يسهم في تقديم نتائج وتوصيات تدعم متخذي القرار في تحسين ممارسات التخطيط وتعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع.

-أهمية الدراسة.

أولاً: الأهمية العلمية:

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تناولها لموضوع يعد من الموضوعات الحيوية في مجال إدارة سلسلة الإمداد وإدارة المشاريع، حيث تسلط الضوء على دور التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد وأثره في خفض التكاليف، وهو موضوع يحظى باهتمام متزايد في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتحقيق الاستدامة المالية. كما تسعى الدراسة إلى إثراء الأدبيات العربية في هذا المجال من خلال الربط بين مفهومي التخطيط وإدارة سلسلة الإمداد وأثرهما في إدارة تكاليف المشاريع، إضافة إلى الاستفادة من الدراسات الحديثة في بناء إطار علمي يمكن أن يكون مرجعاً للباحثين والمهتمين بهذا المجال.

ثانياً: الأهمية العملية:

تستمد الدراسة أهميتها العملية من إمكانية الاستفادة من نتائجها في دعم متخذي القرار في شركات القطاع الصحي، وذلك من خلال توضيح أثر التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد على تحسين قرارات الشراء، واختيار الموردين، وإدارة المخزون، وجدولة عمليات التوريد بما يتوافق مع مراحل تنفيذ المشروع، الأمر الذي يسهم في خفض التكاليف، وتقليل الهدر، ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع. كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة في تطوير ممارسات التخطيط داخل المؤسسات، وتعزيز التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة سلسلة الإمداد، بما ينعكس إيجاباً على الأداء التشغيلي والمالي للمؤسسات العاملة في القطاع الصحي.

-أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مفهوم التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد وأهميته في إدارة المشاريع .
2. دراسة أثر التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد على خفض التكاليف في شركات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية .
3. التعرف على دور التخطيط في تحسين عمليات الشراء واختيار الموردين بما يسهم في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع .
4. دراسة أثر التخطيط في إدارة المخزون وجدولة عمليات التوريد على تقليل الهدر وخفض التكاليف .
5. التعرف على أثر التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة سلسلة الإمداد في تحسين الأداء التشغيلي والمالي للمشاريع .
6. تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تسهم في تطوير ممارسات التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد وتعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع في القطاع الصحي.

-تساؤلات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد في خفض التكاليف في شركات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الآتية:

1. ما أثر التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد على خفض التكاليف؟
2. ما أثر التخطيط في تحسين عمليات الشراء واختيار الموردين؟
3. ما أثر التخطيط في إدارة المخزون وجدولة عمليات التوريد على كفاءة تنفيذ المشاريع؟
4. ما أثر التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة سلسلة الإمداد في تحسين الأداء المالي والتشغيلي للمشاريع؟
5. ما أبرز التحديات التي تواجه شركات القطاع الصحي في تطبيق التخطيط الفعال في إدارة سلسلة الإمداد؟

- فروض الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وتساولاتها، تقوم الدراسة على اختبار الفروض الآتية:

أولاً: الفرضية الرئيسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط في إدارة سلسلة الإمداد على خفض التكاليف في شركات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط في إدارة سلسلة الإمداد على تحسين عمليات الشراء واختيار الموردين .
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط في إدارة المخزون وجدولة عمليات التوريد على خفض التكاليف .
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل بين إدارة المشاريع وإدارة سلسلة الإمداد على تحسين الأداء التشغيلي للمشاريع .
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط في إدارة سلسلة الإمداد على رفع كفاءة تنفيذ المشاريع في شركات القطاع الصحي.

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

تعتمد هذه الدراسة بصورة رئيسة على نظرية إدارة سلسلة الإمداد (Supply Chain Management Theory) ، والتي تعد من أبرز النظريات الإدارية الحديثة التي تركز على تحقيق التكامل والتنسيق بين جميع الأنشطة المتعلقة بتدفق المواد والمعلومات والخدمات، بدءاً من الموردين مروراً بالمؤسسة وانتهاءً بالمستفيد النهائي، بهدف رفع كفاءة الأداء وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وخفض التكاليف.

وترى هذه النظرية أن نجاح المؤسسات لا يعتمد على كفاءة كل إدارة بصورة منفردة، وإنما على مدى تكامل جميع مكونات سلسلة الإمداد وتنسيقها لتحقيق أهداف المشروع. كما تؤكد أن التخطيط الفعال يمثل أحد الركائز الأساسية لإدارة سلسلة الإمداد، لما له من دور في تحسين عمليات الشراء، وإدارة المخزون، واختيار الموردين، وجدولة عمليات التوريد بما يتوافق مع احتياجات المشروع وخطته الزمنية.

كما تستند الدراسة إلى نظرية الموارد (Resource-Based View - RBV) بوصفها إطاراً داعماً، والتي تفترض أن امتلاك المؤسسة لموارد وقدرات تنظيمية متميزة يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ويعد التخطيط الفعال في إدارة سلسلة الإمداد أحد هذه القدرات التنظيمية التي تمكن المؤسسة من تحسين استغلال الموارد، وتقليل الهدر، وتعزيز جودة القرارات التشغيلية، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على خفض التكاليف وتحسين كفاءة تنفيذها.

وبناءً على ذلك، تعتمد الدراسة على هاتين النظريتين لتفسير العلاقة بين التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد وخفض التكاليف، من خلال بيان كيفية مساهمة التخطيط في تحسين إدارة المشتريات، واختيار الموردين، وإدارة المخزون، والتنسيق بين مراحل تنفيذ المشروع، بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد ويحد من التكاليف غير الضرورية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

-مقدمة:

تعد الدراسات السابقة من أهم المرتكزات العلمية التي يعتمد عليها الباحث في بناء الإطار المعرفي للدراسة، إذ تسهم في التعرف على أبرز ما توصلت إليه الدراسات والبحوث السابقة من نتائج وتوصيات، وتساعد في تحديد الفجوات البحثية التي ما تزال بحاجة إلى الدراسة، كما تمكن الباحث من الاستفادة من المناهج والأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة، بما يدعم بناء الدراسة الحالية ويعزز من موثوقية نتائجها.

وتكتسب الدراسات السابقة أهمية خاصة في البحوث العلمية؛ لأنها توفر قاعدة معرفية متينة تسهم في توضيح أبعاد المشكلة البحثية، وتساعد في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة، إضافة إلى تجنب تكرار الدراسات السابقة، والاستفادة من نقاط القوة فيها، ومعالجة أوجه القصور التي ظهرت في نتائجها. كما تساعد الباحث في مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة، وتحليل أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، بما يسهم في تقديم تفسير علمي أكثر دقة للنتائج.

وانطلاقاً من طبيعة الدراسة الحالية، فقد تم تقسيم هذا الجزء إلى محورين رئيسيين، هما: الدراسات العربية والدراسات الأجنبية، بهدف عرض وتحليل أبرز الدراسات ذات الصلة بموضوع التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد وخفض التكاليف، مع التركيز على الدراسات المرتبطة بالقطاع الصحي أو القطاعات المشابهة، ثم بيان أوجه الاستفادة منها، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

-الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

الدراسة الأولى:

أجرى الدكتور طارق خضر الطيب، الأستاذ بكلية إدارة الأعمال في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، بالتعاون مع الأستاذة منى عائض حمد الغامدي، الباحثة بكلية الأعمال في جامعة بيشة، دراسة بعنوان "دراسة نتائج الأداء التشغيلي وتبني ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية (دراسة حالة على شركة نوبكو)"، ونشرت عام (2025).

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين تبني ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة ونتائج الأداء التشغيلي في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية، من خلال دراسة حالة على شركة نوبكو، وقياس أثر هذه الممارسات في تحسين جودة الأداء، وخفض التكاليف، وتعزيز المرونة التشغيلية.

واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي الكمي، واستخدما الاستبانة الإلكترونية أداةً لجمع البيانات، حيث شملت عينة الدراسة (289) موظفًا من أصل مجتمع الدراسة البالغ (1166) موظفًا في شركة نوبكو. كما تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتبني ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة في تحسين الأداء التشغيلي، حيث أسهمت ممارسات الشراء الأخضر، والتوزيع الأخضر، والتصميم البيئي، واللوجستيات العكسية في تحسين جودة العمليات، وخفض التكاليف، وزيادة المرونة التشغيلية. كما أوصت الدراسة بتعزيز تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تأكيد أهمية التخطيط وممارسات إدارة سلسلة الإمداد في تحسين الأداء التشغيلي وخفض التكاليف داخل القطاع الصحي، كما دعمت الإطار النظري للدراسة الحالية من خلال إبراز أثر التخطيط في رفع كفاءة العمليات وتحسين استغلال الموارد، وهو ما يتوافق مع موضوع الدراسة الحالية.

الدراسة الثانية:

أجرى فهد حسن علي شراحيلى، الباحث بمدينة الملك سعود الطبية، بالتعاون مع الدكتور وائل شافي الشمري، الأستاذ بكلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبدالعزيز، دراسة بعنوان: "مدى فاعلية تطبيق برنامج موارد (ERP) في رفع كفاءة إدارة الإمداد بالمدن الطبية السعودية: دراسة ميدانية على مدينة الملك سعود الطبية بالرياض"، ونُشرت عام (2021).

هدفت الدراسة إلى بيان مدى فاعلية تطبيق نظام تخطيط موارد المنشأة (ERP) في رفع كفاءة إدارة الإمداد بمدينة الملك سعود الطبية بالرياض، في ظل التوسع في استخدام أنظمة تخطيط الموارد بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية. واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدما الاستبانة أداةً لجمع البيانات من (85) موظفًا من مستخدمي نظام (ERP) في إدارة الإمداد بمدينة الملك سعود الطبية.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام (ERP) وارتفاع كفاءة إدارة الإمداد، حيث أسهم النظام في تحسين إدارة وتخطيط المخزون الطبي، وخفض تكاليف التخزين، وتعزيز سرعة الاستجابة والتعاون بين الإدارات، بالإضافة إلى دعم عملية اتخاذ القرار. كما أوصت الدراسة بزيادة الاستفادة من أنظمة تخطيط الموارد (ERP) في المؤسسات الصحية لما لها من أثر في رفع الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تأكيد أهمية استخدام أنظمة تخطيط الموارد في دعم عمليات التخطيط وإدارة سلسلة الإمداد، وبيان أثرها في تحسين إدارة المخزون، ورفع كفاءة عمليات الإمداد، وخفض التكاليف التشغيلية، وهو ما يتوافق مع موضوع الدراسة الحالية التي تبحث في دور التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد في خفض التكاليف.

الدراسة الثالثة: دراسة البلخي والشهراني وخان(2022)

أجرى الدكتور بندر البلخي، الأستاذ المشارك بقسم الصيدلة الإكلينيكية في كلية الصيدلة بجامعة الملك سعود، بالتعاون مع عبدالله الشهراني من وحدة اقتصاديات الدواء بإدارة الرعاية الصيدلانية في مستشفى القوات المسلحة بالمنطقة الجنوبية، والدكتور أنس خان، الأستاذ بقسم طب الطوارئ في كلية الطب بجامعة الملك سعود والباحث في المركز العالمي لطب الحشود بوزارة الصحة، دراسة بعنوان "Just-in-Time Approach in Healthcare Inventory Management: Does it Really Work?"، ونُشرت عام 2022 في *Saudi Pharmaceutical Journal*.

هدفت الدراسة إلى استعراض دور نظام التوريد في الوقت المناسب (Just-in-Time - JIT) في تحسين إدارة المخزون بالمؤسسات الصحية، وبيان أثره في تقليل الهدر، وخفض التكاليف التشغيلية، وتحسين كفاءة سلاسل الإمداد، إضافة إلى مناقشة التحديات التي واجهت سلاسل الإمداد الصحية خلال جائحة كوفيد-19 وطرح توصيات لتحسينها.

واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المخزون في القطاع الصحي، بهدف استخلاص أفضل الممارسات والتحديات المرتبطة بتطبيق نظام التوريد في الوقت المناسب.

وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق نظام JIT يسهم في خفض مستويات المخزون، وتقليل الهدر، وتحسين استغلال الموارد، وتقليل التكاليف التشغيلية، ورفع جودة الخدمات الصحية، إلا أن نجاحه يعتمد على وجود تخطيط دقيق، وتكامل فعال بين الموردين والمنشآت الصحية، وتوافر أنظمة معلومات تدعم اتخاذ القرار. كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير التخطيط لسلاسل الإمداد الصحية وتعزيز المرونة لمواجهة الأزمات المستقبلية.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في توضيح أهمية التخطيط المسبق لإدارة المخزون وربطه بكفاءة سلسلة الإمداد، وبيان أثر ذلك في خفض التكاليف التشغيلية وتقليل الهدر، وهو ما يدعم فكرة الدراسة الحالية التي تبحث في دور التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد في خفض التكاليف.

الدراسة الرابعة:

دراسة الدوسري (2024)

أجرى الدكتور صميد الدوسري، الباحث في مجال إدارة الخدمات الصحية، دراسة بعنوان "Performance Evaluation of Medical Supplies Transformation to a National Unified Procurement Company in Saudi Arabia: Mixed Methods Study"، ونُشرت عام 2024.

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر انتقال عمليات شراء وتوريد المستلزمات الطبية إلى شركة نوبكو باعتبارها جهة الشراء الموحد في المملكة العربية السعودية، وقياس مستوى رضا الجهات المستفيدة عن كفاءة التوريد، إضافة إلى التعرف على أبرز التحديات التي تواجه عمليات التخطيط والشراء وإدارة المخزون في المنشآت الصحية بعد تطبيق نظام الشراء الموحد.

واعتمدت الدراسة على المنهج المختلط (Mixed Methods)، حيث جمعت بين الأسلوبين الكمي والنوعي، من خلال استبيانات ومقابلات مع العاملين في عدد من المنشآت الصحية الحكومية في مناطق مختلفة من المملكة، بهدف الحصول على تقييم شامل لعمليات سلسلة الإمداد بعد تطبيق نظام الشراء الموحد.

وأظهرت نتائج الدراسة أن نظام الشراء الموحد أسهم في تحسين عدد من الجوانب التشغيلية، مثل انتظام عمليات التوريد، وتحسين الاستفادة من مساحات المستودعات، إلا أن الدراسة أشارت في المقابل إلى وجود تحديات تتعلق بدقة التخطيط للاحتياجات، والتنبؤ بالطلب، وتقدير الكميات المطلوبة، ومشاركة مسؤولي المستودعات في عملية التخطيط، وهي عوامل تؤثر بصورة مباشرة في كفاءة سلسلة الإمداد وخفض التكاليف. كما أوصت الدراسة بتطوير آليات التخطيط والتنبؤ بالاحتياجات، وتعزيز التكامل بين الجهات الصحية وشركة نوبكو لتحقيق كفاءة أعلى في إدارة سلسلة الإمداد.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

أفادت هذه الدراسة الباحث في تأكيد أن نجاح نظام الشراء الموحد لا يعتمد على إجراءات الشراء فقط، بل يرتبط بدرجة كبيرة بكفاءة التخطيط للاحتياجات والتنبؤ بالطلب والتنسيق بين الجهات ذات العلاقة، وهو ما يدعم فكرة الدراسة الحالية التي تبحث في أثر التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد في خفض التكاليف، خاصة في القطاع الصحي.

الدراسة الخامسة:

دراسة الشبلي والقرني وبلفقيه (2024)

أجرت فاطمة علي الشبلي، المختصة في إدارة سلاسل الإمداد الطبية بوزارة الصحة بمنطقة عسير، بالتعاون مع خالد أحمد القرني، الباحث في إدارة سلاسل الإمداد الصحية، والدكتور حسن بلفقيه، الأستاذ المشارك بقسم إدارة سلسلة الإمداد في كلية إدارة الأعمال بجامعة الأعمال والتكنولوجيا بجدة، دراسة بعنوان: "تحليل أسباب وأثار نقص الأدوية والمستلزمات الأساسية في سلسلة الإمداد بوزارة الصحة في المملكة العربية السعودية: دراسة مسحية كمية"، ونشرت عام (2024).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز الأسباب التي تؤدي إلى نقص الأدوية والمستلزمات الطبية الأساسية في سلسلة الإمداد التابعة لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، وقياس أثر هذه الأسباب على كفاءة تقديم الخدمات الصحية، مع اقتراح حلول عملية لتعزيز استقرار سلسلة الإمداد وتحسين عمليات التخطيط والتوريد.

واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة وزعت على العاملين في عدد من منشآت وزارة الصحة بمختلف مناطق المملكة، وبلغ عدد المشاركين (379) مشاركاً من العاملين في مجالات سلاسل الإمداد، والصيدلة، والإدارة الصحية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن ضعف التخطيط، وقصور التنبؤ بالاحتياجات، وعدم كفاءة عمليات الشراء كانت من أبرز الأسباب المؤدية إلى نقص الأدوية والمستلزمات الطبية، حيث أشار 48.5% من المشاركين إلى أن التخطيط والتنبؤ والشراء غير الفعال تمثل العوامل الأكثر تأثيراً. كما أوصت الدراسة بتطوير آليات التنبؤ بالطلب، وتحسين التخطيط للمشتريات، وتعزيز التكامل بين إدارات سلسلة الإمداد والمنشآت الصحية للحد من النقص ورفع كفاءة الخدمات الصحية.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تأكيد أن التخطيط الدقيق للاحتياجات والتنبؤ بالطلب يمثلان عنصرتين أساسيتين في نجاح إدارة سلسلة الإمداد، وأن أي قصور في التخطيط ينعكس مباشرة على ارتفاع التكاليف وتعطل العمليات التشغيلية، وهو ما يدعم موضوع الدراسة الحالية المتعلق بدور التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد في خفض التكاليف.

الدراسة السادسة: دراسة الرويثي وآخرين (2023)

أجرى الدكتور يزيد سليمان الرويثي، الأستاذ في كلية الصيدلة بجامعة الملك سعود والمتخصص في اقتصاديات الدواء وبحوث النتائج الصحية، بالتعاون مع نوف محمد المطيري، ورعدة موسى المطيري، والدكتور عمر المحمد، وهاني الحمدان، وصبيحي علي الحداد، والدكتور يوسف عبده عسيري، دراسة بعنوان "الأسباب المحلية لنقص الأدوية الأساسية من وجهة نظر المتخصصين في سلاسل الإمداد في المملكة العربية السعودية"، ونُشرت عام (2023) في *المجلة السعودية للصيدلة*.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي تقف خلف انقطاع أو نقص بعض الأدوية الأساسية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين والمتخصصين في سلاسل الإمداد الدوائية، مع التركيز على أثر ممارسات الشراء المركزي، والتنبؤ بالطلب، والتصنيع، والتنسيق بين الجهات ذات العلاقة في استمرارية توافر الأدوية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المقطعي باستخدام استبانة مكونة من عشرة بنود، وطُبقت على عينة قصدية من (79) متخصصًا في سلاسل الإمداد الدوائية ممن لديهم خبرة لا تقل عن سنة في المجال. وجمعت البيانات خلال الفترة من أبريل إلى أكتوبر 2022، ثم حُللت باستخدام الإحصاءات الوصفية لعرض آراء المشاركين.

وأظهرت النتائج أن نحو 69.62% من المشاركين رأوا أن الشراء الدوائي المركزي قد أسهم في زيادة بعض التحديات المرتبطة بتوافر الأدوية الأساسية. كما أشارت النتائج إلى عدد من الأسباب المؤثرة، من أبرزها عدم توريد الكميات المطلوبة، وضعف التنبؤ بالطلب، والارتفاع غير المتوقع في الاحتياج، ومشكلات التصنيع، وعدم الإبلاغ المبكر عن احتمالية حدوث نقص في بعض الأصناف. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير ممارسات الشراء والتوريد، وتحسين دقة التنبؤ بالطلب، وتعزيز التنسيق بين الجهات التنظيمية والموردين والمنشآت الصحية.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

أسهمت هذه الدراسة في دعم الدراسة الحالية من خلال تأكيد أن ضعف التخطيط والتنبؤ بالاحتياجات وعدم دقة تقدير الكميات قد يؤدي إلى اضطراب عمليات التوريد وارتفاع التكاليف التشغيلية. كما توضح أن كفاءة إدارة سلسلة الإمداد لا تعتمد على مركزية الشراء وحدها، بل تتطلب تخطيطًا دقيقًا، ومعلومات محدثة، وتنسيقًا مستمرًا بين جميع الأطراف، وهو ما يرتبط مباشرة بموضوع الدراسة الحالية.

أجرى Martin Christopher، أستاذ إدارة سلسلة الإمداد واللوجستيات في Cranfield School of Management بالمملكة المتحدة، دراسة بعنوان Logistics & Supply Chain Management، والتي تعد من أهم المراجع العالمية في إدارة سلسلة الإمداد.

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر التخطيط المتكامل لسلسلة الإمداد في تحسين الأداء التشغيلي، وخفض التكاليف، ورفع مستوى رضا العملاء، من خلال تحقيق التكامل بين الشراء، والإنتاج، وإدارة المخزون، والنقل، والتوزيع. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي من خلال تحليل العديد من الحالات العملية والتطبيقات في قطاعات صناعية وخدمية مختلفة، مع التركيز على الممارسات الحديثة في إدارة سلسلة الإمداد.

وأظهرت النتائج أن المنشآت التي تعتمد على التخطيط المتكامل لسلسلة الإمداد تحقق انخفاضاً في التكاليف التشغيلية، وتحسناً في إدارة المخزون، وتقليل أوقات التوريد، وزيادة القدرة على الاستجابة لاحتياجات العملاء. كما أكدت الدراسة أن نجاح المشروعات يرتبط بشكل مباشر بوجود تخطيط مسبق يربط جميع أنشطة سلسلة الإمداد منذ بداية المشروع وحتى تسليمه.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في إبراز أهمية التخطيط المتكامل في إدارة سلسلة الإمداد ودوره في خفض التكاليف، كما دعمت الإطار النظري للدراسة من خلال توضيح العلاقة بين التخطيط وكفاءة الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

الدراسة الأجنبية الثانية:

Chopra, S., & Meindl, P. (2019)

أجرى Sunil Chopra، أستاذ إدارة العمليات بجامعة Northwestern University، بالتعاون مع Peter Meindl، دراسة بعنوان Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation، والتي تُعد من أشهر المراجع العالمية في إدارة سلسلة الإمداد.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي في إدارة سلسلة الإمداد على تحسين أداء المشاريع، وتقليل التكاليف، ورفع كفاءة استغلال الموارد، مع توضيح دور التكامل بين الموردين والمصنعين والعملاء في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي من خلال عرض وتحليل العديد من الحالات العملية والتطبيقات في قطاعات صناعية وخدمية مختلفة، مع تقديم نماذج لتخطيط الطلب، وإدارة المخزون، واختيار الموردين، وتخطيط الطاقة الاستيعابية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط المبكر لسلسلة الإمداد يسهم في تقليل تكاليف التخزين، وتحسين مستويات المخزون، وتقليل زمن تنفيذ المشاريع، كما يزيد من مرونة المنشآت في مواجهة التغيرات المفاجئة في الطلب. وأكدت الدراسة أن التكامل بين التخطيط وإدارة سلسلة الإمداد يعد من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها ضمن الوقت والميزانية المحددين.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي في إدارة سلسلة الإمداد، وبيان أثره في خفض التكاليف وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وهو ما يدعم الإطار النظري للدراسة الحالية.

الدراسة الأجنبية الثالثة

Kerzner, H. (2022)

أجرى Harold Kerzner، أستاذ إدارة المشاريع وأحد أبرز الخبراء العالميين في هذا المجال، دراسة بعنوان Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling، والتي تعد من أهم المراجع العلمية في إدارة المشاريع والتخطيط.

هدفت الدراسة إلى توضيح دور التخطيط وإعداد الجداول الزمنية والرقابة في نجاح المشاريع، مع بيان أثر التخطيط المبكر في الحد من تجاوزات التكلفة وتقليل التأخير وتحسين استغلال الموارد خلال جميع مراحل المشروع.

واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي من خلال تحليل عدد كبير من المشاريع في قطاعات متعددة، واستعراض أفضل الممارسات العالمية في تخطيط المشاريع وإدارة المخاطر والتكلفة والوقت والجودة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن ضعف التخطيط في المراحل الأولى للمشروع يعد من أهم أسباب تجاوز الميزانيات وتأخر التنفيذ، بينما يسهم التخطيط المتكامل في تحسين استخدام الموارد، وتقليل الهدر، ورفع احتمالية نجاح المشروع. كما أكدت الدراسة أن التخطيط الفعال ينعكس بصورة مباشرة على خفض التكاليف وتحقيق أهدافها ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في توضيح أهمية التخطيط كعامل رئيسي في نجاح المشاريع، وبيان أثره في خفض التكاليف وتحسين استخدام الموارد، وهو ما يدعم العلاقة بين التخطيط وإدارة سلسلة الإمداد في المشاريع محل الدراسة.

الدراسة الأجنبية الرابعة

Project Management Institute (PMI). (2021)

أصدر معهد إدارة المشاريع (Project Management Institute - PMI) الإصدار السابع من A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide – Seventh Edition)، والذي يُعد المرجع العالمي الأكثر اعتمادًا في إدارة المشاريع.

هدفت هذه الدراسة المرجعية إلى تقديم إطار شامل لإدارة المشاريع يركز على تحقيق القيمة من خلال التخطيط، وإدارة الموارد، وإدارة المخاطر، والتواصل، واتخاذ القرارات، بما يضمن نجاح المشاريع في مختلف القطاعات. واعتمد الدليل على تحليل أفضل الممارسات العالمية والدروس المستفادة من آلاف المشاريع التي نُفذت في قطاعات متنوعة، مع تطوير مبادئ حديثة تساعد مديري المشاريع على تحسين الأداء ورفع كفاءة التنفيذ. وأكد الدليل أن نجاح المشاريع يعتمد بدرجة كبيرة على التخطيط المبكر، والإدارة الفعالة للمخاطر، والتكامل بين جميع الأطراف المعنية، بالإضافة إلى المتابعة المستمرة للأداء والتكاليف طوال دورة حياة المشروع. كما أوضح أن ضعف التخطيط يؤدي غالبًا إلى ارتفاع التكاليف، وتأخر الإنجاز، وانخفاض جودة المخرجات.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

استفادت الدراسة الحالية من المبادئ الواردة في دليل PMBOK في تفسير العلاقة بين التخطيط الفعال وتحقيق أهداف المشروع، كما دعمت الجانب النظري للدراسة من خلال توضيح أثر التخطيط وإدارة الموارد في خفض التكاليف وتحسين الأداء.

الدراسة الخامسة:

دراسة (Ivanov (2021

أجرى البروفيسور Dmitry Ivanov ، أستاذ إدارة سلسلة الإمداد والعمليات في Berlin School of Economics and Law بألمانيا، دراسة بعنوان "Exiting the COVID-19 Pandemic: After-shock Risks and Avoidance of Disruption Tails in Supply Chains"، ونُشرت عام 2021 في مجلة Annals of Operations Research.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستباقي وإدارة المخاطر في تعزيز مرونة سلاسل الإمداد والحد من الاضطرابات التي قد تواجهها، مع التركيز على كيفية المحافظة على استمرارية العمليات وتقليل الآثار المالية الناتجة عن تعطل سلاسل الإمداد بعد الأزمات الكبرى .

واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي من خلال تطوير إطار علمي لتحليل المخاطر في سلاسل الإمداد، مع الاستفادة من نماذج المحاكاة وتحليل سيناريوهات التعطل وسرعة التعافي، بهدف تقييم أثر التخطيط وإدارة المخاطر على أداء سلسلة الإمداد .

وأظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تطبق التخطيط المسبق، وإدارة المخاطر، والمرونة التشغيلية كانت أكثر قدرة على الحد من آثار الاضطرابات، واستعادة أنشطتها بسرعة، وتقليل الخسائر المالية والتشغيلية مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى خطط استجابة واضحة. كما أكدت الدراسة أن دمج التخطيط مع إدارة سلسلة الإمداد يساهم في تحسين كفاءة العمليات وخفض التكاليف المرتبطة بتعطيل المشاريع وسلاسل التوريد.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تأكيد أن التخطيط الاستباقي وإدارة المخاطر يمثلان عنصرين أساسيين في نجاح إدارة سلسلة الإمداد، وأن وجود خطط واضحة للتعامل مع المخاطر يساهم في تقليل التكاليف وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع، وهو ما يدعم أهداف الدراسة الحالية المتعلقة بدور التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد في خفض التكاليف.

الدراسة السادسة:

دراسة (Flynn, Huo & Zhao (2010)

أجرت الدكتورة Barbara B. Flynn ، أستاذة إدارة العمليات بكلية Kelley School of Business في جامعة إنديانا بالولايات المتحدة الأمريكية، بالتعاون مع الدكتور Baofeng Huo ، الأستاذ بجامعة Xi'an Jiaotong في الصين، والدكتور Xiande Zhao ، الأستاذ بكلية إدارة الأعمال في The Chinese University of Hong Kong ، دراسة بعنوان : "The Impact of Supply Chain Integration on Performance: A Contingency and Configuration Approach" ونشرت عام (2010) في Journal of Operations Management.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التكامل في إدارة سلسلة الإمداد على الأداء التشغيلي والأداء المؤسسي، من خلال دراسة العلاقة بين التكامل الداخلي داخل المنظمة، والتكامل مع الموردين، والتكامل مع العملاء، وقياس مدى انعكاس ذلك على تحسين الأداء وخفض التكاليف .

واعتمد الباحثون على المنهج الكمي، واستخدموا الاستبانة أداة لجمع البيانات من عدد كبير من الشركات الصناعية، ثم استخدموا أساليب إحصائية متعددة، منها الانحدار الهرمي (Hierarchical Regression) وتحليل العنقيد (Cluster Analysis) لاختبار العلاقة بين مستويات التكامل والأداء التشغيلي والمؤسسي .

وأظهرت نتائج الدراسة أن التكامل الداخلي والتكامل مع العملاء كانا الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء التشغيلي ورفع الأداء المؤسسي، في حين كان أثر التكامل مع الموردين أقل من المتوقع عند تطبيقه بصورة منفردة. كما أكدت الدراسة أن تحقيق مستويات مرتفعة من التكامل بين جميع أطراف سلسلة الإمداد يساهم في تحسين تدفق المعلومات، ورفع كفاءة العمليات، وتقليل التكاليف، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

أوجه الاستفادة من الدراسة:

استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تأكيد أهمية التكامل بين جميع أطراف سلسلة الإمداد باعتباره أحد العوامل الرئيسية في تحسين الأداء وخفض التكاليف، كما دعمت الدراسة الحالية في تفسير العلاقة بين التخطيط الفعال، والتنسيق بين الجهات المشاركة، وتحقيق الكفاءة في تنفيذ المشاريع، وهو ما يتوافق مع أهداف الدراسة الحالية.

الدراسة الأجنبية السابقة

دراسة Mentzer وآخرين (2001)

أجرى البروفيسور John T. Mentzer ، أستاذ التسويق واللوجستيات والنقل بجامعة Tennessee ، بالتعاون مع William DeWitt (جامعة Maryland ، و James S. Keebler جامعة St. Cloud State ، و Soonhong Min جامعة Georgia Southern ، و Nancy W. Nix جامعة Texas Christian University ، و Carlo D. Smith جامعة San Diego ، و Zach G. Zacharia جامعة Texas Christian University ، دراسة بعنوان "Defining Supply Chain Management" ، ونشرت عام (2001) في Journal of Business Logistics.

هدفت الدراسة إلى وضع تعريف علمي موحد لإدارة سلسلة الإمداد بعد ملاحظة اختلاف المفاهيم المستخدمة في الأدبيات، كما سعت إلى تحديد حدود إدارة سلسلة الإمداد، وبيان أهم عناصرها، والعوامل المؤثرة فيها، والنتائج المترتبة على تطبيقها داخل المؤسسات .

واعتمد الباحثون على المنهج التحليلي من خلال مراجعة وتحليل عدد كبير من الدراسات والأبحاث السابقة المتعلقة بإدارة سلسلة الإمداد، ثم تطوير إطار مفاهيمي يوضح مكونات إدارة سلسلة الإمداد والعلاقات بين عناصرها، وصولاً إلى تقديم نموذج موحد يمكن الاعتماد عليه في الدراسات الأكاديمية والتطبيقات العملية .

وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة سلسلة الإمداد لا تقتصر على عمليات النقل أو التخزين، وإنما تشمل التخطيط، والتوريد، والإنتاج، وإدارة المخزون، والتوزيع، وتبادل المعلومات، والتنسيق بين جميع الأطراف المشاركة في السلسلة . كما أكدت أن نجاح إدارة سلسلة الإمداد يعتمد على التكامل والتعاون بين الموردين والمنشآت والعملاء، وأن هذا التكامل يؤدي إلى تحسين الأداء التشغيلي، وخفض التكاليف، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

أوجه الاستفادة من الدراسة:

استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في بناء الأساس المفاهيمي لإدارة سلسلة الإمداد، وتوضيح أن التخطيط يمثل أحد أهم مكونات إدارة سلسلة الإمداد، كما دعمت الدراسة الحالية في تفسير العلاقة بين التخطيط والتكامل بين أطراف سلسلة الإمداد وأثر ذلك في تحسين الأداء وخفض التكاليف .

دراسة (Gunasekaran, Subramanian & Rahman (2015)

أجرى البروفيسور Angappa Gunasekaran ، أستاذ إدارة العمليات وسلسلة الإمداد بجامعة California State University بالولايات المتحدة الأمريكية، بالتعاون مع Nachiappan Subramanian، أستاذ إدارة العمليات بجامعة University of Sussex بالمملكة المتحدة، و Shams Rahman، أستاذ إدارة سلسلة الإمداد بجامعة Curtin University في أستراليا، دراسة بعنوان "Supply Chain Resilience: Role of Complexities and Strategies"، ونشرت عام (2015) في مجلة International Journal of Production Research.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي وإدارة التعقيدات في تعزيز مرونة سلسلة الإمداد، وقياس دور استراتيجيات إدارة سلسلة الإمداد في الحد من المخاطر وتحسين الأداء التشغيلي وخفض التكاليف، خاصة في المشاريع التي تتسم بطول مدة التنفيذ وتعقيد العمليات.

واعتمد الباحثون على المنهج التحليلي من خلال تحليل عدد من الدراسات التطبيقية وحالات عملية في قطاعات صناعية وخدمية، بهدف بناء إطار علمي يوضح العلاقة بين التخطيط، وإدارة المخاطر، ومرونة سلسلة الإمداد. وأظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط المسبق، وتحليل المخاطر، والتنسيق المستمر بين جميع أطراف سلسلة الإمداد، يسهم بصورة مباشرة في تقليل الاضطرابات التشغيلية، وتحسين استغلال الموارد، وخفض التكاليف، ورفع نسبة نجاح المشاريع. كما أكدت الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي تكون أكثر قدرة على مواجهة المتغيرات وتحقيق أهداف المشاريع ضمن الميزانية والجدول الزمني المحددين.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة سلسلة الإمداد، ودوره في تعزيز مرونة المشاريع، وتقليل المخاطر، وخفض التكاليف التشغيلية، وهو ما يدعم أهداف الدراسة الحالية المتعلقة بدور التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد في خفض التكاليف.

يُعد الإطار النظري الركيزة الأساسية لأي دراسة علمية، إذ يساهم في بناء الأساس المعرفي لموضوع الدراسة من خلال عرض المفاهيم والنظريات المرتبطة بمتغيراتها، بما يساعد في تفسير العلاقات بينها بصورة علمية ومنهجية. كما يُمكن الباحث من الاستناد إلى أسس علمية عند تحليل النتائج ومناقشتها وربطها بما توصلت إليه الدراسات السابقة.

وتتناول الدراسة الحالية التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد وأثره في خفض التكاليف، من خلال استعراض مفهوم إدارة سلسلة الإمداد، ومفهوم التخطيط وأهميته، ودور تخطيط المشتريات واختيار الموردين وإدارة المخزون في خفض التكاليف، مع التركيز على مشاريع القطاع الصحي لما تتميز به من ارتفاع قيمة المشتريات، وطول مدة التنفيذ، وتعدد الجهات المشاركة، وارتفاع متطلبات الجودة والتنسيق.

أولاً: مفهوم إدارة سلسلة الإمداد:

تُعرف إدارة سلسلة الإمداد بأنها الإدارة المتكاملة لجميع الأنشطة المرتبطة بتدفق المواد والمعلومات والخدمات والأموال، بدءاً من الموردين، ومروراً بعمليات الشراء والتخزين والنقل والتوزيع، وانتهاءً بوصول المنتج أو الخدمة إلى المستفيد النهائي. ولا تقتصر إدارة سلسلة الإمداد على العمليات اللوجستية فقط، بل تشمل التنسيق بين جميع الأطراف المشاركة بهدف تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة وخفض التكاليف وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

ويرى Mentzer وآخرون (2001) أن إدارة سلسلة الإمداد تمثل تنسيقاً منهجياً واستراتيجياً بين الوظائف التقليدية داخل المؤسسة وبين الأطراف المرتبطة بها، بهدف تحسين الأداء طويل الأجل للمؤسسة وسلسلة الإمداد بصورة عامة. ويشير هذا المفهوم إلى أن نجاح سلسلة الإمداد يعتمد على التكامل بين الإدارات الداخلية، مثل المشتريات والمخزون والمالية والمشاريع، إلى جانب التنسيق مع الموردين والعملاء ومقدمي الخدمات اللوجستية.

وتتضمن إدارة سلسلة الإمداد مجموعة من الأنشطة المترابطة، من أبرزها التنبؤ بالطلب، وتخطيط الاحتياجات، واختيار الموردين، وإدارة المشتريات، وإدارة المخزون، والنقل والتوزيع، ومتابعة أداء الموردين، وإدارة المخاطر. ويساهم التكامل بين هذه الأنشطة في تقليل الهدر، وتحسين استخدام الموارد، وتقليص مدة تنفيذ العمليات، وتحقيق التوازن بين التكلفة والجودة والوقت.

كما أوضحت دراسة Flynn و Huo و Zhao (2010) أن تكامل سلسلة الإمداد، سواء داخل المؤسسة أو مع الموردين والعملاء، يساهم في تحسين الأداء التشغيلي ورفع القدرة على الاستجابة للتغيرات. ويؤدي تبادل المعلومات والتنسيق بين الأطراف إلى تقليل حالات التأخير، وتجنب ازدواجية الأعمال، وتحسين دقة القرارات المتعلقة بالشراء والتوريد والمخزون.

وتكتسب إدارة سلسلة الإمداد أهمية خاصة في المشاريع الصحية بسبب اعتمادها على أجهزة ومعدات ومواد مرتفعة القيمة، إلى جانب وجود مواصفات فنية دقيقة ومتطلبات تنظيمية وتشغيلية صارمة. ولذلك فإن نجاح هذه المشاريع يرتبط بقدرية المؤسسة على توفير الاحتياجات في الوقت المناسب، وبالمواصفات والكميات المطلوبة، مع المحافظة على الجودة والالتزام بالميزانية والجدول الزمني.

ثانيًا: التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد:

يُقصد بالتخطيط في إدارة سلسلة الإمداد عملية تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة أو المشروع، ووضع الخطط اللازمة لتوفيرها في الوقت المناسب، وبالكميات والمواصفات المطلوبة، وبأفضل تكلفة ممكنة. ويتضمن التخطيط جمع المعلومات وتحليلها، والتنبؤ بالاحتياجات، وتحديد مواعيد الشراء والتوريد، وتقدير مستويات المخزون، وتحديد الموردين والبدايل المناسبة.

ويمثل التخطيط نقطة البداية في جميع أنشطة سلسلة الإمداد، لأن القرارات المتعلقة بالمشتريات والمخزون والنقل والتوزيع تعتمد على مدى دقة تقدير الاحتياجات ومواعيد استخدامها. وعندما يكون التخطيط غير دقيق، قد تشتري المؤسسة كميات أكبر من حاجتها، أو تستلم المعدات قبل جاهزية الموقع، أو تتأخر في توفير مواد ضرورية، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف وتأخير تنفيذ المشروع.

ويشمل التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد عدة مستويات، من بينها التخطيط الاستراتيجي الذي يتناول القرارات طويلة الأجل مثل اختيار الموردين الرئيسيين وتصميم شبكة التوريد، والتخطيط التكتيكي الذي يشمل تحديد الكميات والميزانيات والعقود، والتخطيط التشغيلي الذي يركز على مواعيد الطلب والتسليم والنقل والتخزين. وتظهر أهمية التخطيط بصورة أكبر في المشاريع طويلة المدة، حيث يجب ربط عمليات الشراء والتوريد بالجدول الزمني الفعلي للتنفيذ. فالشراء المبكر قد يؤدي إلى ارتفاع تكاليف التخزين، وتجميد السيولة المالية، وانخفاض مدة الضمان، واحتمالية تلف المعدات أو تقادمها قبل الاستخدام. وفي المقابل، فإن الشراء المتأخر قد يؤدي إلى توقف الأعمال وتأخر المشروع وارتفاع تكاليف العمالة والنقل والغرامات.

وأشار Ivanov (2021) إلى أن التخطيط وإدارة المخاطر والمرونة التشغيلية تعد عناصر مهمة في الحد من آثار الاضطرابات التي تواجه سلاسل الإمداد. ويساعد التخطيط المبكر على تحديد المخاطر المحتملة، مثل تأخر الموردين أو نقص المواد أو ارتفاع تكاليف النقل، ووضع بدائل مناسبة قبل أن تؤثر هذه المخاطر في تنفيذ المشروع.

ثالثاً: عناصر التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد

1-تخطيط المشتريات:

يُعد تخطيط المشتريات من أهم عناصر التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد، ويشمل تحديد المواد والمعدات المطلوبة، والكميات، والمواصفات الفنية، والميزانية المتاحة، وموعد الحاجة الفعلية إليها. ويساعد التخطيط الجيد للمشتريات على تجنب الشراء العشوائي أو العاجل، ويمنح المؤسسة وقتاً كافياً للحصول على عروض متعددة والتفاوض بشأن الأسعار وشروط الدفع والتوريد.

كما يسهم تخطيط المشتريات في ربط عمليات الشراء بمراحل تنفيذ المشروع، بحيث يتم توريد المواد والمعدات وفقاً لمدى جاهزية الموقع والحاجة الفعلية. ويؤدي ذلك إلى تقليل تكاليف التخزين والمناولة والتأمين، ومنع تجميد رأس المال في مواد أو معدات لن تستخدم إلا بعد فترة طويلة.

وفي المشاريع الصحية، ينبغي أن يراعي تخطيط المشتريات مدد التصنيع والشحن والتخليص، ومتطلبات التسجيل والموافقات النظامية، واشترائط التركيب والاختبار والتدريب. ويساعد إدراج هذه المدد ضمن الخطة الزمنية على تقليل احتمالات التأخير وتحسين الالتزام بموعد تسليم المشروع.

2-اختيار الموردين

يمثل اختيار الموردين أحد القرارات المهمة التي تؤثر في تكلفة المشروع وجودته ومدته الزمنية. ولا ينبغي أن يعتمد الاختيار على السعر الأقل فقط، بل يجب مراعاة مجموعة من المعايير، مثل القدرة الفنية والمالية، وجودة المنتجات، والخبرة السابقة، والالتزام بمواعيد التسليم، وخدمات ما بعد البيع، والضمان، والقدرة على التعامل مع المشكلات الطارئة.

وقد يؤدي اختيار مورد غير مؤهل إلى تأخر التوريد، أو عدم مطابقة المنتجات للمواصفات، أو الحاجة إلى استبدال المواد والمعدات، أو إعادة تنفيذ بعض الأعمال، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف وتأخير المشروع. لذلك فإن التقييم المسبق للموردين ومتابعة أدائهم بصورة مستمرة يساعدان على تقليل المخاطر وتحسين جودة القرارات الشرائية. كما يسهم وجود أكثر من مورد مؤهل في تقليل الاعتماد على مصدر واحد، ورفع القدرة التفاوضية للمؤسسة، وضمان استمرار عمليات التوريد عند حدوث أي تأخير أو اضطراب لدى أحد الموردين.

3-إدارة المخزون

تهدف إدارة المخزون إلى ضمان توافر المواد والمعدات اللازمة لتنفيذ المشروع دون الاحتفاظ بكميات زائدة عن الحاجة. ويتطلب ذلك تحديد مستويات المخزون المناسبة، ومواعيد إعادة الطلب، والكميات الاقتصادية، وظروف التخزين، ومدى توافق وصول المواد مع مراحل التنفيذ.

ويؤدي ارتفاع المخزون إلى زيادة تكاليف التخزين والمناولة والتأمين والحراسة، إضافة إلى تجميد رأس المال وارتفاع احتمالية التلف أو الفقد أو التقادم. وفي المقابل، قد يؤدي انخفاض المخزون إلى توقف الأعمال وتأخر المشروع وتحمل تكاليف شراء عاجل أو نقل سريع.

وفي مشاريع القطاع الصحي، تزداد أهمية إدارة المخزون بسبب حساسية بعض الأجهزة والمواد للحرارة والرطوبة، ووجود تواريخ صلاحية لبعض المنتجات، وارتفاع قيمة المعدات الطبية. ولذلك يجب توفير مستودعات مناسبة، وتطبيق أنظمة دقيقة لمتابعة حركة المواد، وربط المخزون بالجدول الزمني للمشروع.

4-جدولة التوريد والنقل:

تتمثل جدولة التوريد في تحديد مواعيد وصول المواد والمعدات وفقًا لتقدم الأعمال في المشروع. ويساعد ذلك على تجنب وصول المواد قبل جاهزية الموقع أو تأخرها عن موعد التركيب، كما يحد من الازدحام داخل مواقع المشاريع ويقلل الحاجة إلى مساحات تخزين إضافية.

ويشمل تخطيط النقل اختيار وسيلة النقل المناسبة، وتحديد المسارات والمواعيد، والتنسيق مع المستودعات ومواقع المشاريع، ومراعاة حجم المعدات وحساسيتها ومتطلبات تحميلها وتنزيلها. وقد يؤدي ضعف التخطيط للنقل إلى ارتفاع التكاليف أو تعرض المعدات للتلف أو تأخر عمليات التسليم.

رابعًا: تكاليف المشاريع:

تشمل تكاليف المشاريع جميع النفقات المرتبطة بالتخطيط والتنفيذ والتشغيل والتسليم، ومنها تكاليف المواد والمعدات والعمالة والنقل والتخزين والمقاولين والتركيب والاختبار والتدريب. كما تشمل التكاليف غير المباشرة الناتجة عن التأخير، وإعادة العمل، وتجميد السيولة، والغرامات، وتعطل الموارد.

ولا يعني خفض التكاليف اختيار المنتجات أو الموردين الأقل سعرًا فقط، بل يعني تحقيق أفضل قيمة ممكنة طوال دورة حياة المشروع. فقد يكون المنتج الأقل سعرًا أكثر تكلفة على المدى الطويل إذا كان منخفض الجودة أو يحتاج إلى صيانة متكررة أو لا يتوافق مع متطلبات الموقع.

وتتأثر تكلفة المشروع بعدة عوامل، من أبرزها دقة نطاق العمل، وجودة التخطيط، وكفاءة اختيار الموردين، ومدة التوريد، ومستويات المخزون، ومدى جاهزية الموقع، والتنسيق بين الإدارات. وكلما زادت درجة التنسيق والتخطيط، انخفضت احتمالات ظهور تكاليف إضافية غير متوقعة.

خامسًا: دور التخطيط في خفض التكاليف:

يسهم التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد في خفض التكاليف من خلال تحديد الاحتياجات الفعلية بدقة، واختيار التوقيت المناسب للشراء والتوريد، وتجنب شراء كميات زائدة، وتقليل مدة الاحتفاظ بالمخزون. كما يساعد على الاستفادة من الوقت في المقارنة بين عروض الموردين والتفاوض على الأسعار وشروط الدفع والتسليم.

ويحد التخطيط من التكاليف الناتجة عن القرارات العاجلة، مثل الشحن السريع، أو الشراء من مورد بديل بأسعار مرتفعة، أو استئجار مستودعات إضافية، أو إعادة تنفيذ الأعمال بسبب توريد مواد غير مطابقة. كما يسهم في تقليل تأخر المشاريع والغرامات المرتبطة به، وتحسين التدفقات النقدية من خلال توقيت المدفوعات والمشتريات وفق احتياجات المشروع.

ويساعد التخطيط المبكر على اكتشاف المخاطر قبل وقوعها، مثل عدم جاهزية الموقع، أو طول مدة تصنيع المعدات، أو ضعف قدرة المورد، أو عدم ملائمة المنتج للظروف التشغيلية. ويتيح ذلك اتخاذ إجراءات وقائية أقل تكلفة من معالجة المشكلة بعد حدوثها.

كما يؤدي التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة سلسلة الإمداد والإدارات الفنية والمالية إلى تحسين تدفق المعلومات وتوحيد القرارات. فعندما تعتمد المشتريات على البرنامج الزمني الفعلي للمشروع، وتتم مراجعة المواصفات والاحتياجات قبل إصدار الطلبات، تقل الأخطاء ويتحسن استغلال الموارد.

سادسًا: التخطيط في مشاريع القطاع الصحي:

تتميز مشاريع القطاع الصحي بارتفاع قيمة المعدات والتجهيزات، ودقة المواصفات الفنية، وتعدد الجهات المشاركة، ووجود متطلبات تنظيمية وتشغيلية صارمة. كما تشمل بعض المشاريع أعمال التصميم والتوريد والتركيب والاختبار والتشغيل والتدريب والتسليم، مما يزيد الحاجة إلى وجود خطة متكاملة تربط جميع هذه المراحل.

ويؤدي شراء المعدات قبل جاهزية الموقع إلى ارتفاع تكاليف التخزين والمناولة، وانخفاض مدة الضمان قبل التشغيل، واحتمالية تعرض الأجهزة للتلف أو التقادم. كما قد يؤدي عدم دراسة متطلبات الموقع إلى الحاجة إلى تعديل المعدات أو استبدالها أو تنفيذ أعمال إضافية لم تكن مدرجة ضمن الميزانية.

وفي المقابل، فإن تأخر شراء المعدات أو عدم متابعة الموردين قد يؤدي إلى تعطيل أعمال التركيب والتشغيل والتسليم، وتأخير تحصيل مستحقات المشروع، وارتفاع تكاليف العمالة والإشراف. ولذلك يجب أن تتضمن خطة سلسلة الإمداد في المشاريع الصحية جدولًا واضحًا للمشتريات والتصنيع والشحن والتخزين والتركيب والتشغيل.

ويُظهر ذلك أن التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد يمثل عاملاً أساسيًا في نجاح المشاريع الصحية وخفض تكاليفها، من خلال تحقيق التوازن بين توفير الاحتياجات في الوقت المناسب، وتقليل المخزون، واختيار الموردين المؤهلين، وإدارة المخاطر، والالتزام بمتطلبات الجودة والمدة والميزانية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يتناول هذا الفصل المنهجية التي اعتمد عليها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، وذلك من خلال توضيح منهج الدراسة، ومجتمع البحث، وحدود البحث، بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها.

3-2 المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على دور التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد في خفض التكاليف في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية. ويقوم هذا المنهج على جمع المعلومات من المصادر العلمية والدراسات السابقة وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج تساهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

واعتمد الباحث في جمع البيانات على المنهج المكتبي، من خلال الرجوع إلى الكتب العلمية، والدوريات المحكمة، والرسائل الجامعية، والتقارير والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بهدف بناء إطار علمي متكامل يفسر العلاقة بين التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد وخفض التكاليف.

3-3 مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في الأدبيات العلمية والدراسات والبحوث المنشورة التي تناولت موضوع التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد وخفض التكاليف، مع التركيز على الدراسات المرتبطة بالقطاع الصحي وإدارة المشاريع، والتي شكلت الأساس العلمي الذي اعتمدت عليه الدراسة في بناء الإطار النظري وتحليل النتائج.

3-4 حدود البحث:

الحدود الموضوعية : تقتصر الدراسة على بيان دور التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد وأثره في خفض التكاليف، مع التركيز على مشاريع القطاع الصحي.

الحدود المكانية : تركز الدراسة على واقع القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، مع الاستفادة من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة.

الحدود الزمنية : اعتمدت الدراسة على الأدبيات والدراسات العلمية المنشورة حتى عام 2026.

الحدود العلمية: اقتصرت الدراسة على الكتب العلمية، والدوريات المحكمة، والرسائل الجامعية، والتقارير، والدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد وخفض التكاليف.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وذلك بالاعتماد على ما تم استعراضه من الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط في إدارة سلسلة الإمداد ودوره في خفض التكاليف، مع التركيز على مشاريع القطاع الصحي. ويهدف هذا الفصل إلى استخلاص أبرز النتائج التي توضح أثر التخطيط الفعال في تحسين كفاءة العمليات، وترشيد استخدام الموارد، وتقليل التكاليف، وتعزيز نجاح المشاريع. كما يتضمن الفصل مجموعة من التوصيات المستندة إلى نتائج الدراسة، والتي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات التخطيط وإدارة سلسلة الإمداد في القطاع الصحي، إضافةً إلى تقديم مقترحات لدراسات مستقبلية في الموضوع.

-النتائج

1. أظهرت الدراسة أن التخطيط الفعال في إدارة سلسلة الإمداد يسهم بصورة مباشرة في خفض التكاليف وتحسين كفاءة استخدام الموارد .
2. تبين أن التخطيط المسبق للاحتياجات يساعد في تقليل الهدر والفاقد، وتحسين إدارة المخزون، وتقليل تكاليف التخزين والنقل .
3. أكدت الدراسة أن التنسيق بين جميع أطراف سلسلة الإمداد يعد من العوامل الرئيسية في نجاح المشاريع وتقليل التأخير في تنفيذها .
4. أوضحت الدراسة أن استخدام أساليب التخطيط الحديثة يسهم في رفع كفاءة العمليات التشغيلية وتحسين جودة الخدمات المقدمة .
5. بينت الدراسة أن ضعف التخطيط يؤدي إلى زيادة التكاليف، وتأخر تنفيذ المشاريع، وانخفاض كفاءة استغلال الموارد .
6. أكدت الدراسة أهمية التخطيط في مشاريع القطاع الصحي لما له من دور في ضمان توفر المستلزمات الطبية في الوقت المناسب، والمحافظة على جودة الخدمات الصحية مع ترشيد التكاليف.

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

1. تعزيز الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في إدارة سلسلة الإمداد لما له من أثر في خفض التكاليف وتحسين كفاءة الأداء .
2. تطوير أنظمة التخطيط وإدارة المخزون باستخدام التقنيات الحديثة والأنظمة الرقمية؛ لتحسين دقة التنبؤ بالاحتياجات وتقليل الهدر .
3. تعزيز التنسيق والتكامل بين الإدارات والأطراف ذات العلاقة في جميع مراحل سلسلة الإمداد لضمان انسيابية العمليات وتحقيق أفضل النتائج .
4. الاستثمار في تدريب وتأهيل العاملين في مجال إدارة سلسلة الإمداد، وتنمية مهاراتهم في التخطيط وإدارة الموارد .
5. الاستفادة من مؤشرات الأداء في متابعة عمليات سلسلة الإمداد وقياس كفاءتها، بما يسهم في تحسين جودة الأداء وخفض التكاليف .
6. تشجيع إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول دور التخطيط في إدارة سلسلة الإمداد في قطاعات مختلفة، مع التركيز على استخدام التقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي في دعم عمليات التخطيط واتخاذ القرار.

المراجع

المراجع العربية:

- البلخي، بندر، الشهراني، عبدالله، وخان، أنس (2022). *Just-in-Time Approach in Healthcare Inventory Management: Does it Really Work?* Saudi Pharmaceutical Journal.
- الرويثي، يزيد سليمان، وآخرون. (2023). الأسباب المحلية لنقص الأدوية الأساسية من وجهة نظر المتخصصين في سلاسل الإمداد في المملكة العربية السعودية. *Saudi Pharmaceutical Journal*.
- الشبيلي، فاطمة علي، القرني، خالد أحمد، وبلفيقه، حسن. (2024). تحليل أسباب وآثار نقص الأدوية والمستلزمات الأساسية في سلسلة الإمداد بوزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.
- الشراحي، فهد حسن علي، والشمري، وائل شافي. (2021). مدى فاعلية تطبيق برنامج ERP في رفع كفاءة إدارة الإمداد بالمدين الطبية السعودية.
- الطيب، طارق خضر، والغامدي، منى عائض. (2025). دراسة نتائج الأداء التشغيلي وتبني ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية.
- الدوسري، صميد (2024). *Performance Evaluation of Medical Supplies Transformation to a National Unified Procurement Company in Saudi Arabia*.

المراجع الأجنبية:

- Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management*.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2019). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*.
- Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). *The Impact of Supply Chain Integration on Performance*. Journal of Operations Management.
- Gunasekaran, A., Subramanian, N., & Rahman, S. (2015). *Supply Chain Resilience: Role of Complexities and Strategies*. International Journal of Production Research.
- Ivanov, D. (2021). *Exiting the COVID-19 Pandemic: After-shock Risks and Avoidance of Disruption Tails in Supply Chains*. Annals of Operations Research.
- Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*.
- Mentzer, J. T., et al. (2001). *Defining Supply Chain Management*. Journal of Business Logistics.
- Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.)*.

الملاحق

This study aimed to examine the role of planning in supply chain management in reducing project costs, with a focus on healthcare sector companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive analytical approach through reviewing and analyzing relevant Arabic and international literature, books, scientific journals, and previous studies to establish a comprehensive theoretical framework. The findings indicated that effective planning in supply chain management plays a significant role in reducing project costs by improving procurement planning, supplier selection, inventory management, and supply scheduling. Furthermore, effective planning enhances resource utilization, minimizes waste, improves operational efficiency, and contributes to the successful implementation of projects within the planned budget and schedule. The study also highlighted the importance of integrating project management with supply chain management to improve organizational performance and support decision-making. Based on the findings, the study recommends strengthening strategic planning practices, adopting advanced supply chain management systems, investing in digital technologies, and developing employees' competencies to enhance project efficiency and achieve sustainable performance in the healthcare sector.

Keywords: Planning, Supply Chain Management, Project Cost Reduction, Healthcare Sector, Project Management.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



Title :

**The Impact of Planning in Supply Chain Management on Cost Reduction in the Healthcare
Sector in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

Abdulaziz Bin Nasser Bin Ateeq

Supervised by:

Dr. Al Faisal Abdulhamid / Dr. Fayez Jarad

Year:2026