

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص ادارة الاعمال

أثر كفاءة إدارة العمليات اللوجستية على تحسين الأداء التشغيلي
دراسة ميدانية على الشركات العاملة في القطاع اللوجستي

إعداد الطالب/

محمد العنزي

٢٥٣٠٠١١٧٧

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

1448 – 2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٢٢

إِهْدَاء

إلى أولئك الذين جعلوا من رحلة العلم رحلة حياة،
إلى والديّ اللذين لم يتركوا يدي في العثرات،
إلى أساتذتي الذين كانوا نبراس الطريق،
إلى أصدقائي الذين منحوني القوة وقت التعب،
إلى نفسي التي لم تستسلم، ولم تتوقف رغم الصعوبات،
إلى كل من كان وجوده حولي دافعاً للاستمرار،
أهدي هذا العمل المتواضع، لا بوصفه نهاية الطريق،
بل بدايةً جديدة نحو غاياتٍ أكبر وأحلامٍ أعمق،
فلكم جميعاً، يا من صنعتم من المستحيل ممكناً، كل الامتنان والتقدير.

شكر وقدر

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في انجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر كفاءة العمليات اللوجستية بأبعادها (إدارة النقل، وإدارة المخزون، وإدارة التخزين، وإدارة الطلبات) على الأداء التشغيلي في شركات الصناعات الغذائية، وذلك في ضوء ما يشهده هذا القطاع من تحولات متسارعة وضغوط تنافسية تفرض إعادة النظر في منظومته اللوجستية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بشركات الصناعات الغذائية البالغ عددهم (٢٤٠٠) عاملاً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (٣٣١) مفردة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون. ووُظِّفَت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتكوّنت من (٢٦) فقرة موزعة على المتغيرين، وتم التحقق من صدقها وثباتها بمعاملات إحصائية ملائمة، إذ بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل (٠.٩٤٢). وعولجت البيانات باستخدام برنامج (SPSS) عبر جملة من الأساليب الإحصائية شملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكفاءة العمليات اللوجستية بأبعادها مجتمعةً على الأداء التشغيلي، إذ فسّرت هذه الأبعاد (٧١.٧٪) من التباين في المتغير التابع، وجاء بُعد إدارة المخزون في صدارة الأبعاد من حيث قوة التأثير، يليه إدارة الطلبات وإدارة النقل وأخيراً إدارة التخزين، مع ثبوت دلالة إحصائية لكل بُعد على حدة. وأوصت الدراسة بتبني استراتيجية لوجستية متكاملة تُغطّي الأبعاد الأربعة بصورة متوازنة، وتوظيف الأنظمة المعلوماتية المتقدمة في متابعة العمليات اللوجستية لحظياً، فضلاً عن الاستثمار في تأهيل الكوادر البشرية واعتماد منهجيات التحسين المستمر في تطوير المنظومة اللوجستية.

الكلمات المفتاحية: كفاءة العمليات اللوجستية، إدارة النقل، إدارة المخزون، إدارة التخزين، إدارة الطلبات، الأداء التشغيلي، شركات الصناعات الغذائية.

قائمة المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم.....	ب
الإهداء.....	ج
الشكر والتقدير.....	د
المستخلص.....	هـ
قائمة المحتويات.....	و
قائمة الجداول.....	ط
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	١
١.١ المقدمة.....	١
٢.١ مشكلة الدراسة.....	٢
3.1 أهمية الدراسة:.....	٣
٤.١ أهداف الدراسة:.....	٥
٥.١ تساؤلات الدراسة.....	٥
٦.١ فروض الدراسة:.....	٦
٧.١ الدراسات السابقة:.....	٧
٨.١ الفجوة البحثية.....	١٢
٩.١ المنطلقات النظرية للدراسة:.....	١٣
١٠.١ المنهجية وطرق البحث:.....	١٦
١١.١ مجتمع وعينة الدراسة.....	١٦
١٢.١ مصادر جمع البيانات.....	١٧
١٣.١ أداة الدراسة.....	١٧
١٤.١ الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	١٨
١٥.١ حدود الدراسة.....	١٨
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.....	٢٠

المبحث الأول: كفاءة العمليات اللوجستية.....	٢٠
١.١.٢ تمهيد.....	٢٠
٢.١.٢ مفهوم كفاءة العمليات اللوجستية.....	٢٠
٣.١.٢ أهمية كفاءة العمليات اللوجستية.....	٢٢
٤.١.٢ أهداف كفاءة العمليات اللوجستية.....	٢٣
٥.١.٢ أبعاد كفاءة العمليات اللوجستية.....	٢٥
٦.١.٢ استراتيجيات تحسين كفاءة العمليات اللوجستية.....	٢٧
٧.١.٢ المداخل النظرية المفسرة لكفاءة العمليات اللوجستية.....	٢٨
٨.١.٢ عرض الاتجاهات البحثية في معالجة كفاءة العمليات اللوجستية.....	٢٩
المبحث الثاني: الأداء التشغيلي.....	٣١
١.٢.٢ تمهيد.....	٣١
٢.٢.٢ مفهوم الأداء التشغيلي.....	٣١
٣.٢.٢ أهمية الأداء التشغيلي.....	٣٣
٤.٢.٢ أهداف الأداء التشغيلي.....	٣٤
٥.٢.٢ أبعاد الأداء التشغيلي.....	٣٦
٦.٢.٢ مؤشرات قياس الأداء التشغيلي.....	٣٧
٧.٢.٢ محددات الأداء التشغيلي.....	٣٨
٨.٢.٢ عرض الاتجاهات البحثية في معالجة الأداء التشغيلي.....	٣٩
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....	٤١
١.٣ تمهيد.....	٤١
٢.٣ منهج الدراسة.....	٤١
٣.٣ مجتمع وعينة الدراسة.....	٤١
٤.٣ أداة الدراسة.....	٤٢
٥.٣ صدق أداة الدراسة.....	٤٤
٦.٣ ثبات أداة الدراسة.....	٤٧

٧.٣	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.	٤٧
٨.٣	الأساليب الإحصائية المستخدمة.	٤٨
	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفروض.	٥٠
١.٤	تمهيد.	٥٠
٢.٤	تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.	٥٠
٣.٤	التحليل الوصفي لاستجابات أفراد عينة الدراسة.	٥١
٤.٤	اختبار فروض الدراسة.	٦٠
	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.	٦٦
١.٥	تمهيد.	٦٦
٢.٥	نتائج الدراسة.	٦٦
٣.٥	توصيات الدراسة.	٧٠
٤.٥	الدراسات المستقبلية المقترحة.	٧١
	Abstract	٧٣
	المراجع.	٧٤
	الملاحق.	٧٨
	استمارة استبيان.	٧٩

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٤٢	جدول (٣ - ١): توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة	١.
٤٣	جدول (٣ - ٢): توزيع الأوزان على درجات مقياس ليكرت الخماسي	٢.
٤٤	جدول (٣ - ٤): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية	٣.
٤٥	جدول (٣ - ٥): معاملات ارتباط فقرات بُعد "إدارة النقل" بالدرجة الكلية للبعد	٤.
٤٥	جدول (٣ - ٦): معاملات ارتباط فقرات بُعد "إدارة المخزون" بالدرجة الكلية للبعد	٥.
٤٥	جدول (٣ - ٧): معاملات ارتباط فقرات بُعد "إدارة التخزين" بالدرجة الكلية للبعد	٦.
٤٥	جدول (٣ - ٨): معاملات ارتباط فقرات بُعد "إدارة الطلبات" بالدرجة الكلية للبعد	٧.
٤٦	جدول (٣ - ٩): معاملات ارتباط فقرات محور "الأداء التشغيلي" بالدرجة الكلية للمحور	٨.
٤٦	جدول (٣ - ١٠): معاملات ارتباط أبعاد كفاءة العمليات اللوجستية بالدرجة الكلية للمتغير	٩.
٤٧	جدول (٣ - ١١): معاملات الثبات لأبعاد ومحاور الاستبانة	١٠.
٤٨	جدول (٣ - ١٢): مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة (ن = ٣٣١)	١١.
٥٠	جدول (٣ - ١): توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة	١٢.

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١٣.	جدول (٤ - ١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية	٥٠
١٤.	جدول (٤ - ٢): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "إدارة النقل"	٥٢
١٥.	جدول (٤ - ٣): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "إدارة المخزون"	٥٣
١٦.	جدول (٤ - ٤): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "إدارة التخزين"	٥٤
١٧.	جدول (٤ - ٥): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "إدارة الطلبات"	٥٦
١٨.	جدول (٤ - ٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد كفاءة العمليات اللوجستية	٥٧
١٩.	جدول (٤ - ٧): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور "الأداء التشغيلي"	٥٧
٢٠.	جدول (٤ - ٨): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد كفاءة العمليات اللوجستية على الأداء التشغيلي	٦٠
٢١.	جدول (٤ - ٩): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة النقل على الأداء التشغيلي	٦٢
٢٢.	جدول (٤ - ١٠): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة المخزون على الأداء التشغيلي	٦٣
٢٣.	جدول (٤ - ١١): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة التخزين على الأداء التشغيلي	٦٤
٢٤.	جدول (٤ - ١٢): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة الطلبات على الأداء التشغيلي	٦٥

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ المقدمة

تُعَدُّ الإدارة اللوجستية من أبرز الركائز التي تقوم عليها المنظمات الصناعية الحديثة في ظلّ بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتغيّر المستمر، إذ تمثّل حلقة الوصل الجوهرية بين مراحل الإنتاج وصولاً إلى تسليم المنتج النهائي للعميل. ولم يعد يُنظر إلى اللوجستيات باعتبارها مجرد وظيفة مساندة تقتصر على نقل البضائع وتخزينها، بل تحوّلت إلى منظومة استراتيجية متكاملة تشمل تخطيط تدفق المواد والمعلومات وإدارة المخزون وتنسيق عمليات النقل والتخزين ومعالجة الطلبات، بما يُسهم في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق القيمة المضافة على مستوى سلسلة التوريد بأكملها. (Amin & Shahwan, 2020)

وعلى الصعيد الدولي، أصبح مفهوم كفاءة العمليات اللوجستية يحتلّ مكانة محورية في أدبيات إدارة الأعمال والعمليات، حيث أثبتت الدراسات أنّ المنظمات التي تتبنّى ممارسات لوجستية متقدمة تتفوّق على نظيراتها في مؤشرات الأداء المختلفة. فقد بيّنت الأبحاث المعاصرة أنّ المحرّكات اللوجستية الأساسية — المتمثلة في النقل والمخزون وإدارة المرافق — تُفسّر نسبة كبيرة من التباين في مستوى الأداء التشغيلي للمنظمات الصناعية الكبرى. (Miteku et al., 2022) كما أكّدت دراسات أخرى أنّ تكامل ممارسات الإدارة اللوجستية يلعب دوراً وسيطاً فاعلاً في تحويل الموارد والمتطلبات اللوجستية التنظيمية والمعلوماتية والبشرية إلى كفاءة أداء ملموسة. (Amin & Shahwan, 2020)

وتتزايد أهمية الإدارة اللوجستية بالنظر إلى الفجوات الهيكلية التي تعاني منها سلاسل الإمداد في الاقتصادات النامية. فقد أشارت الأدبيات إلى أنّ أبعاد الإدارة اللوجستية كالتخزين والمخزون والنقل ترتبط ارتباطاً إيجابياً قوياً بالأداء التشغيلي للمنظمات، وأنّ المنظمات التي تستثمر في تطوير بنيتها اللوجستية تُحقّق تحسّناً ملحوظاً في جودة العمليات وسرعتها وتكلفتها. (Muhire, 2022)

وتكتسب صناعة الأغذية مكانة اقتصادية واستراتيجية خاصة، فهي من أكبر القطاعات الصناعية من حيث حجم العمالة والقيمة المضافة، غير أنّ كفاءة عملياتها اللوجستية لا تزال تحتاج إلى مزيد من الدراسة والتطوير، ولا يقتصر تحسين الأداء التشغيلي على كفاءة المدخلات اللوجستية فحسب، بل يرتبط كذلك بقدرة المنظمة على توظيف تقنيات إدارية وتكنولوجية حديثة، كقدرات تحليل البيانات الضخمة التي تُتيح اتخاذ قرارات تشغيلية أكثر دقة وسرعة (محمد مصطفى، ٢٠٢٠)، وكتكامل سلسلة التوريد الذي يُعزّز

التنسيق بين الموردين والمصنّعين والعملاء لتحقيق مستويات أداء تشغيلي أعلى (Masa'deh et al., 2022) وتأسيساً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى بحث أثر كفاءة العمليات اللوجستية بأبعادها الأربعة إدارة النقل، وإدارة المخزون، وإدارة التخزين، وإدارة الطلبات على الأداء التشغيلي في شركات الصناعات الغذائية الكبرى في المملكة العربية السعودية.

٢.١ مشكلة الدراسة

تشهد المملكة العربية السعودية تحولات اقتصادية واستراتيجية غير مسبقة في إطار رؤية ٢٠٣٠ التي وضعت قطاع الخدمات اللوجستية في صدارة القطاعات الممكنة للتنويع الاقتصادي وتعزيز تنافسية القطاع الصناعي، ولا سيما صناعة الأغذية التي تحظى بأولوية متقدمة ضمن الاستراتيجية الوطنية للصناعة باعتبارها ركيزة أساسية لتحقيق الأمن الغذائي وتوطين سلاسل القيمة الصناعية. وقد أولت الحكومة اهتماماً بالغاً بتطوير البنية التحتية اللوجستية من خلال الاستراتيجية الوطنية للنقل والخدمات اللوجستية التي تهدف إلى الارتقاء بمكانة المملكة على مؤشر الأداء اللوجستي الصادر عن البنك الدولي، وهو ما انعكس في التقدم الملحوظ الذي حقّقه المملكة في هذا المؤشر خلال السنوات الأخيرة. (World Bank, 2023) غير أنّ هذا التقدم على المستوى الكلي لا يعني بالضرورة انتقال أثره إلى المستوى التشغيلي الداخلي لشركات الصناعات الغذائية التي لا تزال تواجه تحديات جوهرية في إدارة عملياتها اللوجستية.

وتتجلى الإشكالية في أنّ قطاع الصناعات الغذائية السعودي — على الرغم من النمو المتسارع في حجم استثماراته وعدد مصانعه وتنوّع منتجاته — يعاني من فجوة بين الطموحات الاستراتيجية الوطنية ومستوى الكفاءة الفعلية للعمليات اللوجستية داخل هذه الشركات. فطبيعة المنتجات الغذائية التي تتسم بمحدودية فترة الصلاحية وحساسية ظروف النقل والتخزين وتقلّبات الطلب الموسمية تفرض ضغوطاً استثنائية على منظومة إدارة النقل وإدارة المخزون وإدارة التخزين وإدارة معالجة الطلبات، وأيّ قصور في أحد هذه الأبعاد ينعكس سلباً على الأداء التشغيلي من حيث التكلفة والجودة وسرعة التسليم والمرونة. وقد أكّدت الأدبيات أنّ المحركات اللوجستية كالنقل والمخزون وإدارة المرافق تُفسّر نسبة جوهرية من التباين في الأداء التشغيلي للمنظمات الصناعية الكبرى (Miteku et al., 2022)، وأنّ ممارسات الإدارة اللوجستية تلعب دوراً وسيطاً فاعلاً في تحويل المتطلبات اللوجستية التنظيمية والمعلوماتية والبشرية إلى كفاءة أداء ملموسة (Amin & Shahwan, 2020).

وعلى صعيد السياق السعودي تحديداً، أشارت الدراسات إلى أنّ الإدارة الفعّالة لسلسلة التوريد تُسهم في تحسين كفاءة الأداء وخفض التكاليف التشغيلية، لا سيّما مع توظيف تقنيات المعلومات الحديثة (العسيري، ٢٠٢٤)، كما بيّنت دراسات أخرى أنّ تطبيق منهجيات إدارة الجودة الشاملة يُعزّز الأداء التشغيلي في المنظمات السعودية (البقيمي وآخرون، ٢٠٢٤). إلّا أنّ المتنبّع للأدبيات يلحظ ندرة واضحة في الدراسات التي تناولت أثر كفاءة العمليات اللوجستية بأبعادها التشغيلية المتكاملة — النقل والمخزون والتخزين ومعالجة الطلبات — على الأداء التشغيلي لشركات الصناعات الغذائية السعودية بشكل خاص، إذ ركّزت أغلب الدراسات السابقة إمّا على بيئات عربية وإفريقية مغايرة كالسياق المصري (دسوقي كمال، ٢٠٢١) والأردني (Omoush, 2022) والإثيوبي (Miteku et al., 2022) والرواندي (Muhire, 2022)، وإمّا على أبعاد مختلفة كمرونة سلسلة التوريد (عسيف وآخرون، ٢٠٢٤) أو تكامل سلسلة التوريد (Masa'deh et al., 2022) دون التعمّق في الأنشطة اللوجستية التشغيلية الأربعة مجتمعة.

ويُضاف إلى ذلك أنّ خصوصية البيئة السعودية — من حيث الامتداد الجغرافي الواسع للمملكة وتباين المناخ بين مناطقها وتركّز المصانع في مدن صناعية محدّدة مع انتشار الأسواق الاستهلاكية في مختلف المناطق — تفرض تحدّيات لوجستية فريدة قد لا تنطبق عليها نتائج الدراسات المُجرّاة في سياقات جغرافية أخرى. كما أنّ التحوّلات المتسارعة التي يشهدها القطاع اللوجستي السعودي في ظلّ مبادرات رؤية ٢٠٣٠ تستوجب دراسات حديثة ومتخصّصة تقيس مدى انعكاس هذه التحوّلات على الأداء التشغيلي الفعلي لشركات الصناعات الغذائية. وقد أكّدت دراسة الشلّة وعلي (٢٠٢٦) أنّ أبعاد القيادة الإدارية كالتخطيط واتخاذ القرار والتواصل والتحفيز ترتبط ارتباطاً مباشراً بمقاييس الأداء اللوجستي من حيث التكلفة والجودة والوقت والمرونة، ممّا يُشير إلى أنّ الكفاءة اللوجستية لا تتحقّق بمعزل عن السياق المؤسسي والإداري للمنظمة.

وبناءً على ما تقدّم من فجوة بحثية واضحة تتمثّل في غياب نموذج تكاملي يربط بين الأبعاد الأربعة لكفاءة العمليات اللوجستية والأداء التشغيلي في قطاع الصناعات الغذائية السعودي، وفي ضوء الحاجة الملحة لتقديم أدلّة تطبيقية تدعم صنّاع القرار في هذا القطاع الحيوي، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيس التالي: ما أثر كفاءة العمليات اللوجستية بأبعادها (إدارة النقل، وإدارة المخزون، وإدارة التخزين، وإدارة معالجة الطلبات) على الأداء التشغيلي لشركات الصناعات الغذائية الكبرى في المملكة العربية السعودية؟

3.1 أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية (النظرية):

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من عدة اعتبارات جوهرية. فمن حيث الإثراء المعرفي، تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية في مجال الإدارة اللوجستية من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين كفاءة العمليات اللوجستية بأبعادها الأربعة (إدارة النقل، إدارة المخزون، إدارة التخزين، إدارة الطلبات) والأداء التشغيلي، وهو ما يُعدّ إضافة نوعية للمكتبة العربية التي تعاني من ندرة نسبية في هذا المجال مقارنةً بالأدبيات الأجنبية.
- تُسهم الدراسة في سدّ الفجوة البحثية القائمة، إذ تُعدّ من الدراسات القليلة التي تتناول العلاقة بين كفاءة العمليات اللوجستية والأداء التشغيلي في بيئة الصناعات الغذائية بشكل متكامل، حيث ركّزت معظم الدراسات السابقة على بُعد واحد أو بُعدين من أبعاد اللوجستيات دون تناولها مجتمعة.
- تُقدّم الدراسة نموذجًا بحثيًا قابلاً للاختبار يمكن أن يكون أساسًا لدراسات مستقبلية في قطاعات صناعية أخرى أو في بيئات جغرافية مختلفة، مما يُتيح إجراء مقارنات علمية عابرة للقطاعات والثقافات.
- تُوفّر الدراسة مراجعة شاملة ومحدّثة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالمتغيرين، مما يُتيح للباحثين الآخرين الاستفادة منها كمرجع علمي موثّق. وأخيرًا، تُسهم الدراسة في تطوير أداة قياس علمية محكّمة لقياس كفاءة العمليات اللوجستية والأداء التشغيلي يمكن توظيفها في بحوث مستقبلية.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- تبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال عدة جوانب تطبيقية. ففيما يخصّ صنّاع القرار والمديرين التنفيذيين، تُقدّم الدراسة نتائج وتوصيات عملية تُساعد القائمين على إدارة شركات الصناعات الغذائية في تحديد أولويات الاستثمار في العمليات اللوجستية التي تُحقّق أعلى عائد على الأداء التشغيلي، وذلك من خلال الكشف عن الأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد كفاءة العمليات اللوجستية.
- تُوفّر الدراسة رؤى تطبيقية حول كيفية تطوير أنظمة النقل والتخزين وإدارة المخزون والطلبات بما يُعزّز الكفاءة التشغيلية ويُخفّض التكاليف ويُحسّن جودة المنتجات وسرعة التسليم. وعلى صعيد تعزيز القدرة التنافسية، تُسلّط الدراسة الضوء على الدور المحوري الذي تلعبه كفاءة العمليات اللوجستية في بناء ميزة تنافسية مستدامة لشركات الصناعات الغذائية في ظلّ بيئة أعمال تتسم بالتنافسية الشديدة والتغيّرات المستمرة في أنماط الطلب. كما أن الدراسة تُقدّم لقطاع الصناعات الغذائية تحديدًا إطارًا تطبيقيًا يمكن

الاستعانة به في إعادة هندسة العمليات اللوجستية وتحسين سلاسل الإمداد، لا سيما في ظلّ التحديات التي يواجهها هذا القطاع من حيث سرعة تلف المنتجات وضرورة الحفاظ على معايير الجودة والسلامة الغذائية خلال جميع مراحل سلسلة التوريد. ومن الناحية الاقتصادية، تُسهم الدراسة في توجيه الشركات نحو ترشيد استخدام مواردها اللوجستية بما يُحقّق الكفاءة والفعالية في آنٍ واحد، مما ينعكس إيجابياً على خفض تكاليف الإنتاج ورفع معدلات الربحية وتحسين مستويات رضا العملاء.

٤.١ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة أثر كفاءة العمليات اللوجستية بأبعادها (إدارة النقل، إدارة المخزون، إدارة التخزين، إدارة الطلبات) على الأداء التشغيلي في شركات الصناعات الغذائية.

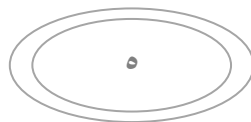
ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على مستوى تطبيق كفاءة العمليات اللوجستية بأبعادها الأربعة في شركات الصناعات الغذائية محل الدراسة.
٢. تحديد مستوى الأداء التشغيلي السائد في شركات الصناعات الغذائية محل الدراسة.
٣. قياس أثر كفاءة إدارة النقل على الأداء التشغيلي في شركات الصناعات الغذائية.
٤. قياس أثر كفاءة إدارة المخزون على الأداء التشغيلي في شركات الصناعات الغذائية.
٥. قياس أثر كفاءة إدارة التخزين على الأداء التشغيلي في شركات الصناعات الغذائية.
٦. قياس أثر كفاءة إدارة الطلبات على الأداء التشغيلي في شركات الصناعات الغذائية.
٧. تقديم توصيات علمية وعملية تُسهم في تعزيز كفاءة العمليات اللوجستية بما ينعكس إيجابياً على تحسين الأداء التشغيلي في شركات الصناعات الغذائية.

٥.١ تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر كفاءة العمليات اللوجستية بأبعادها (إدارة النقل، إدارة المخزون، إدارة التخزين، إدارة الطلبات) على الأداء التشغيلي في شركات الصناعات الغذائية؟



الأسئلة الفرعية:

١. ما مستوى تطبيق كفاءة العمليات اللوجستية بأبعادها الأربعة في شركات الصناعات الغذائية محل الدراسة؟
٢. ما مستوى الأداء التشغيلي السائد في شركات الصناعات الغذائية محل الدراسة؟
٣. ما أثر كفاءة إدارة النقل على الأداء التشغيلي في شركات الصناعات الغذائية؟
٤. ما أثر كفاءة إدارة المخزون على الأداء التشغيلي في شركات الصناعات الغذائية؟
٥. ما أثر كفاءة إدارة التخزين على الأداء التشغيلي في شركات الصناعات الغذائية؟
٦. ما أثر كفاءة إدارة الطلبات على الأداء التشغيلي في شركات الصناعات الغذائية؟

٦.١ فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة العمليات اللوجستية بأبعادها (إدارة النقل، إدارة المخزون، إدارة التخزين، إدارة الطلبات) على الأداء التشغيلي في شركات الصناعات الغذائية.

الفروض الفرعية:

- الفرض الفرعي الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة إدارة النقل على الأداء التشغيلي في شركات الصناعات الغذائية.
- الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة إدارة المخزون على الأداء التشغيلي في شركات الصناعات الغذائية.
- الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة إدارة التخزين على الأداء التشغيلي في شركات الصناعات الغذائية.
- الفرض الفرعي الرابع: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة إدارة الطلبات على الأداء التشغيلي في شركات الصناعات الغذائية.

٧.١ الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (كفاءة العمليات اللوجستية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

❖ دراسة Amin & Shahwan (2020) بعنوان "Logistics Management Requirements and Logistics Performance Efficiency: The Role of Logistics Management Practices – Evidence from Egypt"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات الإدارة اللوجستية بأبعادها (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات المعلوماتية، متطلبات الموارد البشرية) وأثرها على كفاءة الأداء اللوجستي، مع دراسة الدور الوسيط لممارسات الإدارة اللوجستية، وذلك في شركات الصناعات الهندسية المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبانة، وتكونت العينة من (١٩٤) مبحوثاً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تباين في إدراك المديرين لمفهوم الإدارة اللوجستية، وأن ممارسات الإدارة اللوجستية تلعب دوراً وسيطاً كلياً وجزئياً في العلاقة بين المتطلبات اللوجستية وكفاءة الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنية التحتية للوجستيات وتطوير الكوادر البشرية المؤهلة.

❖ دراسة كمال (٢٠٢١) بعنوان: "تأثير تطبيق استراتيجيات الإدارة اللوجستية على كفاءة الأداء التشغيلي: بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاستراتيجيات اللوجستية في تحسين كفاءة الأداء بالشركات العاملة في قطاع الصناعات الغذائية بالقاهرة الكبرى. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS). وتكونت العينة من (385) من مديري شركات الصناعات الغذائية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات اللوجستية وكفاءة الأداء، وأن كفاءة أنشطة النقل الداخلي تسهم بشكل كبير في تحسين المركز التنافسي للشركة، كما أن توافر أنظمة تشغيل مرنة يسهم في تطوير العمليات. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة العليا بالخدمات اللوجستية واعتبارها جزءاً إدارياً مستقلاً، وضرورة عقد مزيد من الدورات التدريبية لزيادة الوعي بأهمية العمليات اللوجستية.

❖ دراسة (2022) Omoush بعنوان "The Impact of the Practices of Logistic Management on Operational Performance: A Field Study of Road Transport Companies"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الإدارة اللوجستية بأبعادها (إدارة المخزون، التخزين، إدارة عمليات الطلب، النقل، التعبئة والتغليف) على الأداء التشغيلي لشركات النقل البري الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (112) مبحوثاً من (٢٠) شركة نقل بري مدرجة في بورصة عمان. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد الإدارة اللوجستية على الأداء التشغيلي بمعامل تحديد $(R^2 = 0.619)$ وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء الشركات الأردنية أولوية لإدارة اللوجستيات الشاملة لتحسين أدائها التشغيلي.

❖ دراسة (2022) Miteku, Dessalegn & Ali بعنوان "Boosting Operational Performance through Logistics Drivers: Evidence from Manufacturing Industry"

هدفت الدراسة إلى فحص أثر محركات اللوجستيات بأبعادها (إدارة النقل، إدارة المخزون، إدارة المرافق) على الأداء التشغيلي للصناعات التحويلية الكبيرة في إثيوبيا (مدينة هاولسا). واستخدمت الدراسة المنهج المختلط التفسيري (Explanatory Sequential Mixed Method) مع أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، وتكونت العينة من (٢٧٤) استبانة صالحة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن محركات اللوجستيات مجتمعة تفسر (٦٩.١٪) من التحسن في الأداء التشغيلي $(R^2 = 0.691)$ ، وأن إدارة النقل هي الأكثر تأثيراً $(\beta = 0.459)$ ، تليها إدارة المخزون $(\beta = 0.252)$ ، ثم إدارة المرافق $(\beta = 0.227)$. وأوصت الدراسة بضرورة تكامل محركات اللوجستيات لتعزيز الأداء التشغيلي والميزة التنافسية.

❖ دراسة (2022) Ashuro & Kant بعنوان "Effect of Logistics Management Practices on Operational Performance of Coffee Cooperatives Union of Ethiopia through Competitive Advantage and Innovation"

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر ممارسات الإدارة اللوجستية بأبعادها (إدارة المشتريات، إدارة النقل، إدارة المخزون، إدارة التخزين) على الأداء التشغيلي لاتحاد تعاونيات البن في إثيوبيا (منطقة غوجي الغربية)، مع دراسة الدور الوسيط للميزة التنافسية والابتكار. واستخدمت الدراسة المنهج التفسيري، وتكونت العينة من (٣٨٣) موظفًا تم اختيارهم بالعينة الطبقية الهادفة، وتم تحليل البيانات باستخدام (SPSS 24) و (AMOS) من خلال التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي ونمذجة المعادلات الهيكلية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن جميع ممارسات الإدارة اللوجستية الأربعة تؤثر بشكل إيجابي ودال إحصائيًا على الأداء التشغيلي، وأن التأثير يكون أقوى بوساطة الميزة التنافسية والابتكار. وأوصت الدراسة بتعزيز العلاقات بين المشتريين والموردين وأتمتة عمليات المخزون والتخزين.

❖ دراسة العسيري (٢٠٢٤) بعنوان: "أثر إدارة سلاسل التوريد على كفاءة وتكاليف شركات النقل في المملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة سلاسل التوريد على الكفاءة التشغيلية وتكاليف شركات النقل في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (165) شركة نقل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة سلسلة التوريد الفعالة تؤثر إيجابيًا على الكفاءة التشغيلية وتخفيض التكاليف، خاصة عند تبني التكنولوجيا الحديثة وبناء علاقات قوية مع الموردين والموزعين. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات اللوجستية وتعزيز الشراكات الاستراتيجية ضمن سلاسل التوريد.

❖ دراسة الشلالفة وعلي (٢٠٢٦) بعنوان: "دور كفاءة القيادة الإدارية في تعزيز فعالية إدارة اللوجستيات: دراسة حالة لإدارة الإمدادات والمشتريات"

هدفت الدراسة إلى استكشاف الدور الذي تلعبه كفاءة القيادة الإدارية بأبعادها (التخطيط، اتخاذ القرار، التواصل، التحفيز) في تعزيز فعالية الإدارة اللوجستية في دائرة اللوازم والمشتريات بجامعة الاستقلال في فلسطين. واعتمدت الدراسة المنهج النوعي باستخدام تصميم دراسة الحالة، حيث أُجريت مقابلات شبه منظمة مع خمسة من القادة والموظفين الرئيسيين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة وقوية بين ممارسات القيادة الإدارية وفعالية الأداء اللوجستي (التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة)، وأن القيادة تتبنى نمطًا مركبًا يجمع بين القيادة التشاركية والموقفية. وأوصت الدراسة بأن القيادة الفعالة هي المحرك الأساسي الذي يمكن النظام اللوجستي من تحقيق أهدافه والتكيف مع بيئة معقدة.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء التشغيلي) وعلاقته بمتغيرات أخرى

❖ دراسة محمد مصطفى جمعة خميس (٢٠٢٠) بعنوان: "دور قدرات تحليل البيانات الضخمة في

تحسين الأداء التشغيلي: دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى اختبار دور قدرات تحليل البيانات الضخمة (BDAC) بأبعادها (قدرة إدارة تحليل البيانات الضخمة، القدرات التكنولوجية لتحليل البيانات الضخمة، قدرة المهارات التحليلية) في تحسين الأداء التشغيلي للمنشأة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال قائمة استقصاء مكونة من (٤٥) عبارة، وتكونت العينة من (٩٨) من المديرين التنفيذيين لتكنولوجيا المعلومات ومديري الإدارة التشغيلية ونظم المعلومات ومحلي البيانات في شركات الاتصالات الأربع العاملة بجمهورية مصر العربية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين قدرات تحليل البيانات الضخمة والأداء التشغيلي، وأن هناك تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية لقدرات تحليل البيانات الضخمة على الأداء التشغيلي. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار الشركات في تطوير قدرات تحليل البيانات الضخمة لما لها من أثر كبير في تحسين الأداء التشغيلي.

❖ دراسة (Masa'deh, Muheisen, Obeidat & Bany Mohammad (2022) بعنوان :

"The Impact of Supply Chain Integration on Operational Performance:

An Empirical Study"

هدفت الدراسة إلى فحص أثر تكامل سلسلة التوريد بأبعاده (التكامل الداخلي، تكامل الموردين، تكامل العملاء) على الأداء التشغيلي بأبعاده (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة) في قطاع الأغذية والمشروبات الأردني. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على الاستبانة وتحليل الانحدار، وتكونت العينة من (٣١٧) استبانة صالحة من مديرين في (332) شركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تكامل سلسلة التوريد والأداء التشغيلي ($R = 0.753$, $R^2 = 0.567$) ، وأن تكامل العملاء هو الأكثر تأثيراً ($\beta = 0.673$) ، يليه تكامل الموردين ($\beta = 0.116$) ، ثم التكامل الداخلي ($\beta = 0.076$). وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء وتنفيذ استراتيجيات تكامل سلسلة التوريد المناسبة لتعزيز الأداء والميزة التنافسية.

❖ دراسة (2022) Muhire بعنوان "Role of Logistics Management on the Operational Performance of Organizations in Rwanda"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة اللوجستية بأبعادها (إدارة التخزين، إدارة المخزون، إدارة النقل) على الأداء التشغيلي في منظمة B Rwanda في كيغالي، رواندا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي مع استبانة منظمة وتحليل البيانات بواسطة (SPSS)، وتكونت العينة من (٦٥) موظفًا (عينة شاملة). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة التخزين حققت متوسطًا حسابيًا (٣.١٣)، وإدارة المخزون (٣.٥٤)، وإدارة النقل (٣.١٤)، وجميعها تُفسّر بدرجة قوية. كما أظهر معامل ارتباط بيرسون بين الإدارة اللوجستية والأداء التشغيلي قيمة (٠.٩٢) وهي علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية. وأوصت الدراسة بمراجعة استراتيجية النقل من حيث فعالية التكلفة، وتعزيز سياسات مراقبة المخزون، وتحسين شبكة النقل وتخطيط المسارات.

❖ دراسة اسكيف، أبو قحف، لبيب، وسلطان (2024) بعنوان: "أثر مرونة سلسلة التوريد على الأداء التشغيلي: بالتطبيق على شركات تصنيع المواد الغذائية في الإسكندرية"

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر مرونة سلسلة التوريد بأبعادها (مرونة التوريد، مرونة نظام التشغيل، مرونة التوزيع، مرونة نظام المعلومات) على الأداء التشغيلي بأبعاده (التكلفة، الجودة، التسليم) في شركات تصنيع المواد الغذائية في الإسكندرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٤٠٧) مدير، وتم تحليل البيانات باستخدام (SPSS V.25) ونمذجة المعادلات الهيكلية (AMOS V.22). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لمرونة التوريد ومرونة نظام التشغيل ومرونة التوزيع ومرونة نظام المعلومات على الأداء التشغيلي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مرونة سلاسل التوريد لمواجهة التغيرات البيئية وتحسين الأداء التشغيلي.

❖ دراسة البقمي، شمسي، وغوش (2024) بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التشغيلي في الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية لإدارات التعليم في المنطقة الشرقية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التشغيلي في الإدارات التعليمية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،

واستهدفت القيادات الإدارية في الإدارات التعليمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين تطبيق الجودة الشاملة ومستوى تحسين الأداء في الإدارات التعليمية، وأن درجة تطبيق الجودة الشاملة تفسر حوالي (٥٠%) من التغيرات في فاعلية الأداء التشغيلي. وأوصت الدراسة بضرورة تكوين فرق عمل منظمة ومتكاملة والعمل وفق خطط استراتيجية مرنة مرتبطة بجدول زمني للتنفيذ.

٨.١ الفجوة البحثية

تتفق الدراسة الحالية مع مجمل الدراسات السابقة المستعَرَضَة في عدّة جوانب جوهرية تُشكّل أَرْضِيَة مشتركة تدعم توجّهها البحثي وتُعزّز الأساس النظري الذي تنطلق منه. فمن حيث الموضوع العام، تشترك الدراسة الحالية مع دراسات كلٍّ من (Miteku et al. (2022 و (Omoush (2022 و (Muhire (2022 و (Amin & Shahwan (2020 ودسوقي كمال (٢٠٢١) في تناول العلاقة بين الممارسات اللوجستية والأداء التشغيلي أو كفاءة الأداء بوصفها علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية، وهو ما يُرسّخ التوجّه النظري العام للدراسة الحالية في افتراض وجود أثر معنوي لكفاءة العمليات اللوجستية في الأداء التشغيلي. كما تتوافق مع أغلب هذه الدراسات في تبنيّ المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبانة أداةً رئيسة لجمع البيانات الأولية، وفي الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات المبحوثين، وفي استخدام أساليب إحصائية مقاربة كالانحدار البسيط والمتعدد ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل التباين. وتتقاطع الدراسة الحالية كذلك مع دراسة (Miteku et al. (2022 ودراسة (Muhire (2022 تحديداً في اعتماد أبعاد النقل والمخزون والتخزين مكوّنات أساسية للمتغير المستقل، ومع دراسة عسقيف وآخرين (2024) ودراسة (Masa'deh et al. (2022 في قياس الأداء التشغيلي من خلال مؤشرات التكلفة والجودة والتسليم. فضلاً عن ذلك، تتفق الدراسة الحالية مع دراسة البقمي وآخرين (٢٠٢٤) في التطبيق على السياق السعودي، ممّا يُعزّز إمكانية المقارنة والبناء على نتائج الدراسات المحلية السابقة، ومع دراسة العسيري (2024) في الاهتمام بتطوير القطاع اللوجستي في المملكة العربية السعودية في ضوء مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.

ثانيًا: أوجه الاختلاف

على الرغم من أوجه التقارب المذكورة، تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدّة نقاط جوهرية تُبرّر إجراءها وتُبرز إسهامها المعرفي المستقل. فمن حيث نطاق المتغير المستقل، تتبنّى الدراسة الحالية نموذجًا رباعي الأبعاد يجمع بين إدارة النقل وإدارة المخزون وإدارة التخزين وإدارة معالجة الطلبات

في إطار متكامل واحد، بينما اقتصرَت دراسة (Miteku et al. (2022 على ثلاثة أبعاد فقط (النقل والمخزون وإدارة المرافق) دون تضمين معالجة الطلبات، وركّزت دراسة عسقيف وآخرين (2024) على أبعاد المرونة لا على الكفاءة اللوجستية التشغيلية، فيما تناولت دراسة (Masa'deh et al. (2022 تكامل سلسلة التوريد بمفهومه الأوسع لا الأنشطة اللوجستية الداخلية تحديداً. ومن حيث القطاع التطبيقي والسياق الجغرافي، تستهدف الدراسة الحالية شركات الصناعات الغذائية الكبرى في المملكة العربية السعودية — التي تضم أكثر من ١,٩٠٠ مصنع للأغذية باستثمارات تتجاوز ٨٨ مليار ريال وفقاً لبيانات وزارة الصناعة والثروة المعدنية (٢٠٢٥) — وهو سياق لم تتناوله أي من الدراسات المستعرضة بهذا التحديد، إذ طُبقت الدراسات السابقة على قطاعات وبيئات متباينة: شركات هندسية مصرية (Amin & Shahwan, 2020)، وشركات تصنيع إيثيوبية (Miteku et al., 2022)، وشركات نقل برّي أردنية (Omoush, 2022)، ومنظمة رواندية واحدة (Muhire, 2022)، وشركات أغذية مصرية بالقاهرة الكبرى (دسوقي كمال، ٢٠٢١)، وإدارات تعليمية سعودية (البقمي وآخرون، ٢٠٢٤). كما تتميز الدراسة الحالية بحجم العينة المستهدف (٣٢٠ استبانة من ٤٠ شركة) الذي يفوق عيّنات عدد من الدراسات السابقة كدراسة Muhire (2022) ذات الـ ٦٥ مفردة ودراسة الشلّة وعلي (٢٠٢٦) ذات الخمس مقابلات، وتختلف كذلك في إطارها النظري الذي يدمج ثلاث نظريات متكاملة — نظرية الموارد والقدرات ونموذج SCOR ونظرية القيود — في حين لم تتبنّ أي من الدراسات المستعرضة هذا التكامل النظري الثلاثي، ممّا يمنح الدراسة الحالية عمقاً تفسيرياً يتجاوز الوصف الإحصائي إلى فهم الآليات النظرية التي تحكم العلاقة بين كفاءة العمليات اللوجستية والأداء التشغيلي في سياق الصناعات الغذائية السعودية المتنامي.

٩.١ المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفهوم كفاءة العمليات اللوجستية وتطوّره

شهد مفهوم اللوجستيات تحوّلاً جوهرياً خلال العقود الأخيرة، إذ انتقل من مجرد وظيفة تنفيذية تقتصر على نقل البضائع وتخزينها إلى منظومة استراتيجية متكاملة تُعنى بتخطيط تدفق المواد والمعلومات والخدمات والتحكّم فيه عبر مراحل سلسلة التوريد بأكملها. ويُعرّف مجلس محترفي إدارة سلسلة التوريد (CSCMP) الإدارة اللوجستية بأنّها "ذلك الجزء من إدارة سلسلة التوريد الذي يتولّى تخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق الأمامي والعكسي الكفاء والفعّال للسلع والخدمات والمعلومات المرتبطة بها بين نقطة المنشأ ونقطة الاستهلاك بغرض تلبية متطلبات العملاء". (CSCMP, 2013) "وتتنبثق من هذا التعريف الشامل أربعة أنشطة رئيسة

تُمثّل جوهر العمليات اللوجستية وتُقاس من خلالها كفاءتها: إدارة النقل، وإدارة المخزون، وإدارة التخزين، وإدارة معالجة الطلبات. (Amin & Shahwan, 2020)

وتشير إدارة النقل إلى تخطيط حركة المواد الخام والمنتجات النهائية وتنسيقها بين مواقع الإنتاج ومراكز التوزيع والعملاء بأقل تكلفة وأعلى سرعة ممكنة، وتُعدّ المحرك الأكثر تأثيراً في الأداء اللوجستي الكلي كما أكّدت دراسة Miteku et al. (2022) التي وجدت أنّ كفاءة النقل تُسجّل أعلى معامل تأثير بين المحركات اللوجستية الثلاثة. ($\beta = 0.459$) أمّا إدارة المخزون فتتعلّق بالتحكّم في مستويات المواد والمنتجات لتحقيق التوازن بين تجنّب النقص وتقليل تكاليف الاحتفاظ، وقد بيّن Omoush (2022) أنّ هذا البعد يؤثّر تأثيراً إيجابياً دالاً إحصائياً في أداء شركات النقل البرّي الأردنية. وتُعنى إدارة التخزين بتصميم عمليات الاستلام والحفظ والفرز والتجهيز داخل المستودعات بما يُعظّم سرعة الاستجابة ويُقلّل الفاقد، بينما تركّز إدارة معالجة الطلبات على دورة الطلب من لحظة تلقّيه حتى تسليمه، بما يشمل التحقق والتأكيد والتجميع والشحن والتتبع (Muhire, 2022).

ثانياً: مفهوم الأداء التشغيلي وأبعاده

يُشير الأداء التشغيلي إلى قدرة المنظمة على تنفيذ عملياتها الإنتاجية والخدمية وفقاً لمعايير محدّدة تحقّق أهدافها الاستراتيجية وتلبي توقّعات أصحاب المصلحة. ويستند الباحثون في قياسه إلى ما طرحه Slack et al. (2007) من أنّ الأداء التشغيلي يتمحور حول خمسة أهداف تنافسية أساسية هي: الجودة والسرعة والاعتمادية والمرونة والتكلفة. وفي سياق الصناعات الغذائية تحديداً، تتبدّى هذه الأبعاد في قدرة الشركة على إنتاج منتجات مطابقة لمعايير السلامة والجودة، وتسليمها في المواعيد المتّفق عليها، والاستجابة بمرونة لتقلّبات الطلب الموسمية، وتحقيق ذلك كلّه بأقلّ تكلفة تشغيلية ممكنة. وقد أكّدت دراسة عسقيف وآخرين (٢٠٢٤) أنّ تحسّن مرونة سلسلة التوريد ينعكس إيجابياً على أبعاد الأداء التشغيلي الثلاثة الرئيسة — التكلفة والجودة والتسليم — في شركات تصنيع المواد الغذائية بالإسكندرية. كما بيّنت دراسة Masa'deh et al. (2022) أنّ تكامل سلسلة التوريد يُفسّر نحو ٥٦.٧% من التباين في الأداء التشغيلي لشركات الأغذية والمشروبات الأردنية، ممّا يؤكّد أنّ الأداء التشغيلي ليس نتاج عوامل داخلية فحسب، بل يتشكّل أيضاً من خلال مدى كفاءة الممارسات اللوجستية وتكاملها مع شركاء سلسلة القيمة.

ثالثاً: الأطر النظرية المفسّرة للعلاقة بين كفاءة العمليات اللوجستية والأداء التشغيلي

تستند هذه الدراسة إلى ثلاثة أطر نظرية متكاملة تُوفّر تفسيراً شاملاً للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

النظرية الأولى: نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View – RBV) طرحها (Wernerfelt (1984 وطوّرها (Barney (1991، وترى أنّ المنظمات تحقّق ميزة تنافسية مستدامة حين تمتلك موارد وقدرات تتسم بأنّها ذات قيمة ونادرة ويصعب تقليدها ولا يمكن استبدالها (VRIN) وفي سياق اللوجستيات، تُعدّ القدرات اللوجستية — كالبنية التحتية للنقل ونُظم إدارة المخزون وتكنولوجيا التخزين وآليات معالجة الطلبات — موارد استراتيجية تتباين المنظمات في مستوى امتلاكها وتوظيفها، وبالتالي تتباين في أدائها التشغيلي. وقد أثبتت الدراسات أنّ المنظمات التي تستثمر في بناء قدرات لوجستية متميّزة تُحقّق أداءً تشغيلياً أعلى (Amin & Shahwan, 2020; Miteku et al., 2022) وتُوفّر هذه النظرية الأساس لفهم كيف تتحوّل الموارد اللوجستية التنظيمية والمعلوماتية والبشرية إلى كفاءة أداء ملموسة عبر ممارسات الإدارة اللوجستية التي تلعب دور الوسيط في هذه العلاقة.

النظرية الثانية: نموذج مرجع عمليات سلسلة التوريد (SCOR Model) طوّره مجلس سلسلة التوريد (Supply Chain Council) عام ١٩٩٦، ويُقدّم إطاراً معيارياً يُصنّف عمليات سلسلة التوريد في ستّ عمليات رئيسة هي: التخطيط والتوريد والتصنيع والتسليم والإرجاع والتمكين. ويقسّم النموذج الأداء من خلال خمس سمات: الموثوقية والاستجابة والمرونة والتكلفة وكفاءة إدارة الأصول (APICS, 2017) وتتقاطع هذه السمات مباشرة مع أبعاد الأداء التشغيلي التي تتبنّاها الدراسة الحالية، كما أنّ عمليات التسليم والتخطيط في النموذج تشمل أنشطة النقل والتخزين والمخزون ومعالجة الطلبات التي تُمثّل الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل. ويُتيح هذا النموذج أداة قياس مرجعية لتقييم مدى نضج الممارسات اللوجستية ومقارنتها بأفضل المعايير القطاعية، وهو ما يدعم توجّه الدراسة نحو قياس كفاءة كلّ بُعد لوجستي وأثره في مخرجات الأداء.

النظرية الثالثة: نظرية القيود (Theory of Constraints – TOC) قدّمها (Goldratt (1984 في كتابه الشهير "The Goal"، وتتطلق من فرضية أنّ أداء أيّ نظام يتحدّد بأضعف حلقاته، وأنّ التحسين الحقيقي يتحقّق بتحديد القيد الأساسي في النظام واستغلاله ثمّ رفعه تدريجياً. وفي السياق اللوجستي، قد يكون القيد اختناقاً في طاقة النقل أو محدودية سعة التخزين أو بطء دورة معالجة الطلبات أو عدم دقّة نظام المخزون؛ وأياً كان القيد فإنّه يُحدّد سقف الأداء التشغيلي للمنظمة بأكملها. وقد أظهرت دراسة دسوقي

كمال (٢٠٢١) أنّ ضعف كفاءة النقل الداخلي يُمثّل أحد أبرز القيود التي تحدّ من أداء شركات الصناعات الغذائية المصرية، بينما بيّنت دراسة (Muhire (2022 أنّ تحسين إدارة التخزين والمخزون والنقل بشكل متكامل — أي معالجة القيود على مستوى المنظومة لا على مستوى نشاط بعينه — يُفضي إلى تحسّن ملموس في الأداء التشغيلي. ($r = 0.92$) وتُضفي هذه النظرية عمقًا تحليليًا على الدراسة من خلال تفسير السبب في أنّ تفاوت كفاءة الأبعاد اللوجستية الأربعة قد يُنتج تأثيرات متباينة في الأداء التشغيلي، إذ إنّ البُعد الأقلّ كفاءة هو الذي يُشكّل القيد الحاكم.

وتأسيسًا على هذه المنطلقات النظرية الثلاث المتكاملة، تبني الدراسة الحالية نموذجها المفاهيمي الذي يفترض وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكفاءة العمليات اللوجستية بأبعادها الأربعة — إدارة النقل، وإدارة المخزون، وإدارة التخزين، وإدارة معالجة الطلبات — في الأداء التشغيلي لشركات الصناعات الغذائية الكبرى بمنطقة القاهرة الكبرى. وتُتيح نظرية الموارد والقدرات تفسير كيفية تحوّل الموارد اللوجستية إلى قدرات تنافسية، بينما يُوفّر نموذج SCOR معايير قياسية لتقييم نضج هذه العمليات، فيما تُفسّر نظرية القيود التباين في تأثير كلّ بُعد لوجستي بناءً على موقعه من سلسلة الاختناقات التشغيلية.

١٠.١ المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث سيتم استخدامه في وصف وتحليل أثر كفاءة العمليات اللوجستية بأبعادها (إدارة النقل، إدارة المخزون، إدارة التخزين، إدارة الطلبات) على الأداء التشغيلي في شركات الصناعات الغذائية. وسيُمكن هذا المنهج الباحث من جمع البيانات والمعلومات حول الظاهرة محل الدراسة وتحليلها إحصائيًا للوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

وفي هذا الإطار، سيتم الاعتماد على مصدرين أساسيين لجمع البيانات: المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العلمية والدوريات المحكّمة والرسائل الجامعية والأبحاث المنشورة باللغتين العربية والإنجليزية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة وذلك لبناء الإطار النظري، والمصادر الأولية المتمثلة في الاستبانة التي سيتم تصميمها وتطويرها خصيصًا لهذه الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من أفراد العينة، وسيتم التحقق من صدقها وثباتها قبل التطبيق النهائي لضمان جودة البيانات المجمّعة.

١١.١ مجتمع وعينة الدراسة

سيتمّون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات ذات الصلة بالعمليات اللوجستية والأداء التشغيلي في المملكة العربية السعودية ، ويشمل ذلك المديرين التنفيذيين ومديري سلاسل الإمداد واللوجستيات ومديري العمليات والإنتاج ومديري المخازن والنقل ومديري المشتريات والتوريد، والذين يُقدّر عددهم بنحو (٨٥٠) فردًا موزعين على (٤٠) شركة من الشركات العاملة في قطاع الصناعات الغذائية

وسيتّم اختيار عينة عشوائية طبقية تتناسب مع حجم كل شركة، وذلك وفقًا لمعادلة ستيفن تامبسون (Stephen Thompson) لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪)، وبذلك سيبلغ الحد الأدنى لحجم العينة المطلوب (٢٦٥) مفردة. وسيقوم الباحث بتوزيع (٣٢٠) استبانة لمراعاة احتمالات عدم الاستجابة أو عدم صلاحية بعض الاستبانات، وذلك لضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي. وسيتم مراعاة أن تشمل العينة مختلف المستويات الإدارية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية) لضمان تمثيل شامل ومتوازن لمجتمع الدراسة.

١٢.١ مصادر جمع البيانات

سوف تعتمد الدراسة على نوعين من مصادر جمع البيانات. النوع الأول هو المصادر الثانوية التي ستضمن الاطلاع على الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في مجال الإدارة اللوجستية والأداء التشغيلي، إضافة إلى الدوريات والمجلات العلمية المحكّمة والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه) والتقارير والنشرات الصادرة عن الجهات الرسمية والمنظمات الدولية المعنية بقطاع اللوجستيات والصناعات الغذائية، فضلًا عن قواعد البيانات الإلكترونية العربية والأجنبية. أما النوع الثاني فهو المصادر الأولية التي ستمثل في الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الميدانية من أفراد عينة الدراسة بشكل مباشر.

١٣.١ أداة الدراسة

سيتمّ تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وستتمّون من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية، وسيتمّون المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة مثل المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الإداري وطبيعة الإدارة التابع لها المبحوث.

- **القسم الثاني:** المتغير المستقل (كفاءة العمليات اللوجستية)، وسيكوّن من (١٦) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، بواقع (٤) فقرات لكل بُعد، وذلك على النحو التالي: البُعد الأول "إدارة النقل" ويتضمن (٤) فقرات، والبُعد الثاني "إدارة المخزون" ويتضمن (٤) فقرات، والبُعد الثالث "إدارة التخزين" ويتضمن (٤) فقرات، والبُعد الرابع "إدارة الطلبات" ويتضمن (4) فقرات.
- **القسم الثالث:** المتغير التابع (الأداء التشغيلي)، وهو أحادي المحور ويتكوّن من (١٠) فقرات تقيس مستوى الأداء التشغيلي بشكل شامل.

وبذلك سيبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (٢٦) فقرة بخلاف البيانات الديموغرافية، وسيتم قياس استجابات أفراد العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (١ = غير موافق بشدة، ٢ = غير موافق، ٣ = محايد، ٤ = موافق، ٥ = موافق بشدة)

١٤.١ الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26) وبرنامج (AMOS V.24) لنمذجة المعادلات الهيكلية، وسيتم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

- أساليب الإحصاء الوصفي وتشمل: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة وترتيبها حسب أهميتها النسبية.
- اختبارات الصدق والثبات وتشمل: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة، والتحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من صدق البناء، ومعاملات الارتباط بين كل فقرة والبُعد الذي تنتمي إليه للتحقق من الاتساق الداخلي.
- أساليب الإحصاء الاستدلالي وتشمل: معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد كفاءة العمليات اللوجستية على الأداء التشغيلي، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد كفاءة العمليات اللوجستية مجتمعة على الأداء التشغيلي.

١٥.١ حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر كفاءة العمليات اللوجستية بأبعادها الأربعة (إدارة النقل، إدارة المخزون، إدارة التخزين، إدارة الطلبات) على الأداء التشغيلي.
- الحدود المكانية: ستُطبق الدراسة على شركات الصناعات الغذائية العاملة في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: سيتم جمع البيانات الميدانية خلال الفترة من الربع الثاني إلى الربع الثالث من العام ٢٠٢٦م.
- الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على المديرين التنفيذيين ومديري سلاسل الإمداد واللوجستيات ومديري العمليات والإنتاج ومديري المخازن والنقل والمشتريات في شركات الصناعات الغذائية محل الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: كفاءة العمليات اللوجستية

١.١.٢ تمهيد

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة فرضت على المنظمات الصناعية إعادة النظر في منظومتها التشغيلية، إذ لم تعد الميزة التنافسية تُبنى على جودة المنتج وحده أو على انخفاض تكلفته، بل امتدت لتشمل القدرة على إيصال المنتج إلى المستهلك في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة وبالتكلفة الأقل. وفي هذا السياق برزت العمليات اللوجستية بوصفها العمود الفقري الذي تتحرك من خلاله الموارد والمعلومات داخل المنظمة وخارجها، وأصبح الحديث عن كفاءتها مرادفًا للحديث عن قدرة المنظمة على البقاء والنمو في أسواق تتسم بعدم اليقين وتذبذب الطلب وتقلب أسعار المدخلات. وقد تنامي الاهتمام البحثي بهذا المجال نتيجة لما أحدثته الثورة الصناعية الرابعة من تحولات عميقة في طرق إدارة التدفقات المادية والمعلوماتية، حيث باتت التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات تُعيد تشكيل ملامح المنظومة اللوجستية بصورة جذرية. (Helo & Hao, 2022) ومن ثم، فإن تناول كفاءة العمليات اللوجستية في الدراسة الراهنة ينطلق من قناعة بأن هذا المتغير يمثل أحد أهم المحركات التي تُفسر الفروقات في مستويات الأداء بين المنظمات العاملة في القطاع نفسه، ولا سيما في قطاع الصناعات الغذائية الذي يتميز بحساسية عالية تجاه عوامل الزمن والتكلفة والجودة في آن واحد. وسيُعرض في هذا المبحث مفهوم كفاءة العمليات اللوجستية وأهميتها وأهدافها وأبعادها، فضلاً عن الاستراتيجيات المتبعة في تطويرها والمداخل النظرية المفسرة لها، وذلك بصورة تتدرج من العام إلى الخاص بما يخدم الإطار الفكري للدراسة.

٢.١.٢ مفهوم كفاءة العمليات اللوجستية

تتعدد التعريفات التي طرحها الباحثون لمفهوم كفاءة العمليات اللوجستية تبعاً لتباين الزوايا التي تناولوا منها هذا المفهوم وللسياقات التطبيقية التي اشتغلوا عليها، غير أن ثمة خيطاً ناظماً يجمع بين هذه التعريفات يتمثل في الربط بين الموارد المستخدمة في تنفيذ الأنشطة اللوجستية والمخرجات المتحققة منها. فقد عرّفها عبد العزيز (٢٠٢١) باعتبارها قدرة المنظمة على إدارة سلسلة الأنشطة المتعلقة بانتقال المواد والمنتجات من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك بما يحقق أقصى استفادة من الموارد المتاحة وبأقل قدر ممكن من

الفاقد، مما يعكس توجّهاً يربط الكفاءة بثنائية تعظيم المنفعة وتقليل التكلفة. وفي السياق ذاته يطرح كمال (٢٠٢١) رؤية مكملة ترى أن الكفاءة اللوجستية تتجسد في الانسيابية التي تتحرك بها التدفقات المادية والمعلوماتية والمالية عبر سلسلة العمليات، بحيث يتكامل النقل والتخزين والمناولة وإدارة الطلبات في منظومة واحدة تعمل بإيقاع متناغم.

وفي تناول أكثر اتساعاً، يُقدّم عوض وأحمد (٢٠٢٤) المفهوم بوصفه القدرة على تحقيق التوازن بين متطلبات السوق وقدرات المنظمة الداخلية، عبر تنظيم العمليات اللوجستية بطريقة تستجيب للضغوط البيئية والتنظيمية دون الإخلال بمعايير التكلفة والجودة، وهو ما يُدخل البُعد البيئي والاستدامي ضمن إطار التعريف. ويذهب البلوي (٢٠٢٥) إلى تعريف الكفاءة اللوجستية من زاوية رقمية حديثة، إذ يربطها بمدى قدرة المنظمة على توظيف التقنيات الرقمية في رفع جودة الأنشطة اللوجستية وتسريع تدفقاتها، مما يعكس تطور المفهوم من إطاره التقليدي القائم على التكلفة إلى إطار أرحب يدمج التكنولوجيا في صلب التعريف.

ومن منظور إقليمي مختلف، ينظر العلكوك (٢٠٢٥) إلى المفهوم باعتباره منظومة متكاملة من الأنشطة التخطيطية والتنفيذية والرقابية التي تهدف إلى ضمان وصول الخدمة أو المنتج بالجودة المطلوبة وبالشكل الذي يُرضي المستفيد النهائي، وهو تعريف يُبرز البُعد الخدمي للكفاءة اللوجستية ويُخرجها من نطاقها الصناعي الضيق. أما عسيري (٢٠٢٤) فيقدّم تعريفاً يربط الكفاءة بمنظومة سلاسل التوريد، إذ يرى أنها تتجلى في القدرة على تخفيض تكاليف النقل والتخزين مع الحفاظ على مستوى الخدمة، بما يعزز موقع المنظمة في السوق التنافسي. وعلى المستوى الدولي، يُعرّفها (Amin and Shahwan (2020 بوصفها مجموعة من الممارسات الإدارية التي تستهدف تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد اللوجستية بما يخدم أهداف المنظمة الاستراتيجية، وهو تعريف ينقل المفهوم من المستوى التشغيلي إلى المستوى الاستراتيجي.

وفي إطار التطور النظري للمفهوم، يطرح (Muhire (2022 تعريفاً يقوم على فكرة التكامل، إذ يُشير إلى أن الكفاءة لا تتحقق إلا حين تتكامل الأنشطة اللوجستية فيما بينها وتتزامن مع باقي وظائف المنظمة، وهو ما يُشكّل قطيعة مع التصورات الجزئية التي تنتظر إلى كل نشاط بمعزل عن الآخر. ويكمل Omoush (2022) هذا التصور بطرح يرى أن الكفاءة اللوجستية تنعكس في قدرة المنظمة على تنفيذ ممارساتها بأقل قدر من الانحراف عن المعايير المخططة، سواء في الزمن أو التكلفة أو الجودة، وهو طرح يُدخل بُعد القياس المعياري في صلب التعريف. ومن مدخل القدرات الديناميكية، يُقدّم (Manzoor et al. (2022

المفهوم بوصفه قدرة تنظيمية تتشكل من تفاعل المرونة والممارسات الرشيدة، مما يجعل الكفاءة اللوجستية في تصورهم بنية ديناميكية تتطور بتطور بيئة الأعمال.

ويرى الباحث استنادًا إلى ما سبق أن كفاءة العمليات اللوجستية يمكن تعريفها بأنها: القدرة التنظيمية المتكاملة لشركات الصناعات الغذائية على تنفيذ أنشطة النقل والمخزون والتخزين وإدارة الطلبات بصورة منسجمة ومتزامنة، بما يحقق التوازن بين تخفيض التكلفة وضمان جودة المخرجات والوفاء بالتزامات التسليم في الزمن المحدد، مع توظيف الموارد المتاحة بأعلى مستويات الترشيح وأقل درجات الفاقد. ويتميز هذا التعريف بكونه يدمج البعد التكاملي والبعد التنفيذي والبعد الاقتصادي في صياغة واحدة، ويتلاءم مع طبيعة قطاع الصناعات الغذائية الذي تشكّل فيه عوامل الزمن والجودة محددات حاسمة لاستمرارية المنتج وقبوله في السوق.

٣.١.٢ أهمية كفاءة العمليات اللوجستية

تكتسب كفاءة العمليات اللوجستية أهمية بالغة في ميدان إدارة الأعمال المعاصرة، إذ لم تعد تُمثّل وظيفة مساندة كما كان يُنظر إليها في الأدبيات التقليدية، بل تحوّلت إلى ركيزة استراتيجية تتشكل من خلالها قدرة المنظمة على المنافسة والاستجابة لتقلبات السوق. وقد ازداد إدراك المنظمات لهذه الأهمية مع اشتداد المنافسة العالمية وتعدد سلاسل التوريد وتنامي ضغوط العملاء على مستويات الخدمة، مما جعل الاستثمار في تطوير العمليات اللوجستية اختيارًا حتميًا لكل منظمة تطمح إلى التميز والاستمرار.

ويُشير (Ashuro and Kant (2022 إلى أن أهمية كفاءة العمليات اللوجستية تتجلى في عدة جوانب جوهرية، أولها أنها تُسهم في خفض التكاليف الإجمالية للمنظمة عبر تقليل الفاقد في عمليات النقل والتخزين وإدارة المخزون، وثانيها أنها ترفع من قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لطلبات العملاء بما ينعكس على مستويات الرضا والولاء، وثالثها أنها تُعزز من القدرة التنافسية للمنظمة عبر بناء مزايا يصعب على المنافسين تقليدها كونها مرتبطة بتراكم المعرفة والممارسات الداخلية، ورابعها أنها تخلق مناخًا داخليًا يُحفّز الابتكار في العمليات ويفتح المجال أمام إدخال تقنيات وأساليب عمل جديدة.

ويرى (Miteku et al. (2022 أن أهمية الكفاءة اللوجستية تتبع من كونها تُمثّل الحلقة الرابطة بين الإنتاج والتسويق، فهي التي تضمن وصول المنتجات إلى الأسواق المستهدفة بالكميات والمواصفات المطلوبة، وهو ما يجعلها عاملاً حاسماً في تحويل القدرات الإنتاجية إلى إيرادات فعلية. كما تكمن أهميتها

في أنها تخلق نظامًا متكاملًا للمعلومات يتيح لمتخذي القرار رؤية شاملة لتدفقات الموارد داخل المنظمة، مما يدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية على أسس واقعية. ويُضيف إلى ذلك أنها تُسهم في تحقيق المرونة التنظيمية التي تُمكن المنظمة من التكيف مع المستجدات سواء كانت في شكل تغيرات في الطلب أو اضطرابات في سلسلة التوريد أو تحولات في السياسات الحكومية.

ويذهب قاجوم وآخرون (٢٠٢٣) إلى أن أهمية كفاءة العمليات اللوجستية تتسع لتشمل بُعدًا تنمويًا واستداميًا، إذ إن المنظومة اللوجستية الفعّالة تُسهم في ترشيد استهلاك الطاقة وتقليل البصمة الكربونية للأنشطة الصناعية، فضلًا عن دعم التنمية المستدامة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد. وتظهر أهميتها أيضًا في رفع مستويات الأمان التشغيلي بتقليل احتمالات الحوادث المرتبطة بسوء التخزين أو النقل، وفي تعزيز ثقة الشركاء والموردين عبر بناء سمعة تنظيمية قوامها الالتزام والدقة في تنفيذ التعهدات.

ويؤكد عسقيف وسلطان (٢٠٢٤) أن أهمية كفاءة العمليات اللوجستية في قطاع الصناعات الغذائية تحديدًا تكتسب طابعًا خاصًا، نظرًا لطبيعة المنتجات الغذائية التي تتسم بفترات صلاحية محدودة وحساسية عالية لظروف التخزين والنقل، مما يجعل أي إخفاق في المنظومة اللوجستية تكلفته باهظة سواء على مستوى الفاقد المادي أو على مستوى السمعة التنظيمية وثقة المستهلك. ويُضيف أن الكفاءة اللوجستية في هذا القطاع تُمثل عاملًا مباشرًا في ضمان سلامة الغذاء واستيفاء معايير الصحة العامة، وهو ما يجعلها قضية تتجاوز البُعد الاقتصادي إلى البُعد المجتمعي.

ومن جانب آخر، يرى (Masa'deh et al. (2022 أن الكفاءة اللوجستية تستمد أهميتها من كونها تخلق تكاملًا بين الوظائف الداخلية للمنظمة وبين شركائها الخارجيين، مما يُتيح بناء سلاسل قيمة ممتدة تتقاسم المعلومات والموارد والمخاطر. كما يُبرز أن أهميتها تنعكس في تعزيز قدرة المنظمة على الدخول إلى أسواق جديدة، إذ إن البنية اللوجستية المتطورة تُمثل شرطًا مسبقًا للتوسع الجغرافي ولاختراق أسواق تتطلب مستويات عالية من الدقة في التسليم والاستجابة. ومن منظور مكمل، يُشير Abdul Rahman et al. (2023) إلى أن الكفاءة اللوجستية تنعكس على إنتاجية المخازن وقدرتها على استيعاب التدفقات المتزايدة من المواد، وهو ما يُمثل جوهر القيمة المضافة في القطاعات التي تعتمد على تنوع المنتجات وكثافة الحركة.

٤.١.٢ أهداف كفاءة العمليات اللوجستية

تتنوع الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تطوير كفاءة عملياتها اللوجستية، وتعكس هذه الأهداف الأبعاد المتعددة لهذا المفهوم ومدى تشابهه مع باقي الوظائف التنظيمية. وتنقسم هذه الأهداف إلى أهداف اقتصادية وأخرى تشغيلية وثالثة استراتيجية، يتفاعل بعضها مع بعض ضمن منظومة متكاملة.

ويرى الشلالة وعلي (٢٠٢٦) أن أهداف كفاءة العمليات اللوجستية تتبلور في جملة من المحاور المتشابكة، يأتي في مقدمتها تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة في المنظمة، وتخفيض تكاليف الإمدادات والمشتريات عبر التفاوض الفعال مع الموردين وترشيد الاستهلاك، ورفع مستويات الجاهزية التشغيلية بضمان توفر المواد والمكونات في الوقت المناسب، وتعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة التدفقات المادية والمالية. كما يتسع نطاق الأهداف ليشمل بناء قدرات قيادية قادرة على إدارة المنظومة اللوجستية بكفاءة في ظل تعقيداتها المتنامية.

ويُحدد أنور (٢٠٢٣) جملة أخرى من الأهداف ترتبط بالبُعد المعلوماتي للمنظومة اللوجستية، إذ يرى أن الكفاءة اللوجستية تستهدف بناء قاعدة بيانات موحدة تتيح تكامل المعلومات بين الأقسام المختلفة، وتسريع دورة اتخاذ القرار عبر إتاحة المعلومات في الوقت الحقيقي، ورفع دقة التنبؤ بالطلب والمخزون من خلال توظيف الأنظمة المعلوماتية المتقدمة، وتقليل الاعتماد على العمليات اليدوية المعرضة للخطأ البشري. ويُبرز أن هذه الأهداف المعلوماتية تُمثل جسراً بين الأهداف التشغيلية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ومن منظور مغاير، يُقدّم عيادة والجبوري (٢٠٢١) رؤية تتحاز إلى الأهداف المرتبطة بمفهوم الترشيح ومحاربة الفاقد، فيرى أن كفاءة العمليات اللوجستية تستهدف تخفيض الهدر في كل مراحل العملية اللوجستية، سواء كان هذا الهدر متجسداً في فائض المخزون أو في زمن الانتظار أو في الحركة غير الضرورية للمواد أو في الأخطاء التي تستلزم إعادة العمل. ويُؤكد أن هذه الأهداف تتقاطع مع فلسفة الإدارة الرشيدة التي تسعى إلى خلق قيمة قصوى بأقل قدر من الموارد. ويكمل الجبوري وعيادة (٢٠٢٣) هذا التصور بطرح أن الكفاءة اللوجستية تستهدف معالجة أشكال الهدر الثلاثة المعروفة في الفكر الياباني، وهي الهدر بمعناه التقليدي، وعدم الانتظام في تدفق العمليات، والإفراط في تحميل الموارد، مما يُوسّع نطاق الأهداف ليشمل الجوانب الكيفية لا الكمية فحسب.

ويُضيف عسيري (٢٠٢٤) جملة من الأهداف ذات الطابع الاقتصادي، تتمحور حول تخفيض تكاليف النقل والشحن عبر تحسين تخطيط المسارات واختيار وسائل النقل الأنسب، ورفع معدل دوران المخزون لتقليل تكلفة الاحتفاظ به، وتحسين استغلال الطاقة التخزينية للمستودعات، وخفض تكاليف معالجة الطلبات

عبر أتمتة العمليات. ويرى أن تحقيق هذه الأهداف يستلزم رؤية شاملة تتجاوز النظر إلى كل نشاط على حدة إلى النظر إلى المنظومة ككل.

ويذهب (Salah et al. (2023) إلى أن أهداف الكفاءة اللوجستية تمتد لتشمل تحقيق التكامل بين العمليات الإنتاجية والعمليات اللوجستية بما يضمن استمرارية تدفق المنتجات دون اختناقات، وتحسين الأداء المنظمي بشكل عام من خلال أثر مضاعف ينطلق من العمليات اللوجستية ليطول باقي الوظائف، وتعزيز قدرة المنظمة على التكامل مع شركائها في سلسلة التوريد. وتُعد هذه الأهداف ذات طابع تكاملي يُبرز الدور الجسري الذي تلعبه المنظومة اللوجستية بين مكونات المنظمة المختلفة وبين المنظمة وبيئتها الخارجية.

٥.١.٢ أبعاد كفاءة العمليات اللوجستية

تم تحديد أبعاد كفاءة العمليات اللوجستية في هذه الدراسة استنادًا إلى ما طرحه عبد العزيز (٢٠٢١) في دراسته حول تأثير استراتيجيات الإدارة اللوجستية على كفاءة الأداء التشغيلي في قطاع الصناعات الغذائية، وما ورد لدى (Omoush (2022 من تحليل لممارسات الإدارة اللوجستية في شركات النقل، وما طرحه (Ashuro and Kant (2022 حول ممارسات إدارة اللوجستيات وأثرها على الأداء، وبالأستفادة كذلك من إسهامات (Miteku et al. (2022 في تحليل محركات الأداء اللوجستي. وقد استقر اختيار الأبعاد على أربعة هي إدارة النقل وإدارة المخزون وإدارة التخزين وإدارة الطلبات، باعتبارها الأبعاد الأكثر ملاءمة لطبيعة قطاع الصناعات الغذائية ولأهداف الدراسة الحالية.

البُعد الأول: إدارة النقل. يُمثّل هذا البُعد الحلقة الأكثر ظهورًا في المنظومة اللوجستية، إذ يتعلق بكيفية تحريك المواد الخام والمنتجات نصف المصنعة والمنتجات النهائية بين نقاط متعددة داخل سلسلة التوريد. ويُشير عبد العزيز (٢٠٢١) إلى أن إدارة النقل تتضمن مجموعة من القرارات المترابطة المتعلقة باختيار وسائل النقل الأنسب من حيث التكلفة والسرعة وطبيعة الحمولة، وتخطيط مسارات الشحن بما يضمن تقليل المسافات المقطوعة والوقت المستغرق، وجدولة عمليات النقل بشكل يتلاءم مع جداول الإنتاج ومواعيد التسليم. ويتسع نطاق هذا البُعد ليشمل إدارة أسطول المركبات وصيانتها وضمان جاهزيتها، فضلًا عن التعاقد مع مزودي خدمات النقل الخارجيين متى استدعى الأمر ذلك. وتزداد أهمية هذا البُعد في قطاع الصناعات الغذائية نظرًا لاشتراطات النقل المُبرّد لبعض المنتجات وللحاجة إلى الالتزام بمواعيد تسليم دقيقة تجنبًا لتلف المنتجات. كما تتقاطع إدارة النقل مع البُعد البيئي، إذ تُمثل عمليات النقل أحد أكبر مصادر الانبعاثات في القطاع الصناعي، وهو ما يجعل تحسين كفاءتها هدفًا اقتصاديًا وبيئيًا في آن واحد.

البُعد الثاني: إدارة المخزون .يتعلق هذا البُعد بكيفية تحقيق التوازن بين مخاطر نقص المخزون ومخاطر فائضه، وهي معادلة تُعد من أكثر المعادلات تعقيداً في الإدارة اللوجستية. ويرى (2022) Omoush أن إدارة المخزون الفعّالة تتضمن تحديد المستويات المثلى للمخزون من كل صنف من الأصناف، واعتماد سياسات إعادة الطلب المناسبة بناءً على تحليل أنماط الاستهلاك، وتطبيق أساليب تصنيف المخزون لتحديد أولويات الرقابة على الأصناف المختلفة، وتوظيف نماذج التنبؤ بالطلب لتقدير الاحتياجات المستقبلية بدرجة عالية من الدقة. ويتميز هذا البُعد في قطاع الصناعات الغذائية بحساسية مضاعفة، إذ إن فائض المخزون قد يؤدي إلى تلف المنتجات نظراً لمحدودية فترة الصلاحية، في حين أن نقصه قد يفضي إلى فقدان المبيعات وإلى إخلال بثقة العملاء. كما يتطلب هذا البُعد توظيف أنظمة معلوماتية متطورة تتيح المتابعة الفورية لحركة المخزون والتنبيه عند بلوغ مستويات الأمان، فضلاً عن إجراء جرد دوري يضمن مطابقة الأرصدة الدفترية للأرصدة الفعلية.

البُعد الثالث: إدارة التخزين .ينصرف هذا البُعد إلى المنظومة المتكاملة للأنشطة التي تجري داخل المستودعات والمخازن، بدءاً من استلام المواد وانتهاءً بتجهيزها للشحن. ويؤكد Ashuro and Kant (2022) أن إدارة التخزين تتضمن تصميم المستودعات بطريقة تُحسن من انسيابية الحركة الداخلية وتُقلص المسافات المقطوعة بين منافذ الاستلام ومنافذ الإصدار، وتنظيم الأصناف وفق معايير تأخذ في الاعتبار معدل دورانها وحجمها وطبيعتها، وتوفير الظروف المناسبة لحفظ المنتجات من حيث درجة الحرارة والرطوبة والإضاءة، وضمان السلامة من المخاطر كالحرائق والآفات. ويتسع نطاق هذا البُعد ليشمل توظيف تقنيات المناولة الحديثة كالرافعات الآلية وأنظمة التخزين والاسترجاع المؤتمتة، فضلاً عن نظم إدارة المستودعات التي تُتيح متابعة حركة الأصناف لحظياً. ويرى (2023) Abdul Rahman et al. أن مؤشرات إنتاجية المستودعات تُمثل مدخلاً تحليلياً مهماً لتقييم كفاءة هذا البُعد، إذ إنها تتيح قياس الأداء بصورة موضوعية وتحديد مواطن الخلل بدقة. ويتميز هذا البُعد في قطاع الصناعات الغذائية بأنه يتطلب اشتراطات صحية صارمة تضمن سلامة المنتجات وعدم تعرضها للتلوث، وهو ما يفرض تكاليف إضافية لكنه يُعد من شروط الاستمرار في هذا القطاع.

البُعد الرابع: إدارة الطلبات .يُعد هذا البُعد بمثابة نقطة الاتصال المباشر بين المنظمة وعملائها، إذ يتعلق بكيفية تلقي طلبات العملاء ومعالجتها وتنفيذها وتسليمها. ويُشير (2022) Miteku et al. إلى أن إدارة الطلبات تتضمن استقبال الطلبات عبر القنوات المختلفة سواء كانت تقليدية أو إلكترونية، والتحقق من توافر الأصناف المطلوبة في المخزون، وإصدار أوامر التجهيز للمستودعات، ومتابعة عمليات التغليف

والشحن، وإبلاغ العملاء بحالة طلباتهم في كل مرحلة. ويتطلب هذا البُعد توظيف أنظمة معلوماتية متكاملة تربط بين قسم المبيعات والمخازن وإدارة النقل، بحيث تنتقل المعلومات بين الأقسام بسلاسة دون انقطاع. ويتسع نطاق هذا البُعد ليشمل أيضًا التعامل مع الطلبات المرتجعة ومعالجتها بطريقة تحفظ حقوق العملاء وتحافظ على سمعة المنظمة، وهو ما يُعرف بـ"اللوجستيات العكسية". ويتميز هذا البُعد في قطاع الصناعات الغذائية بضرورة السرعة العالية في التنفيذ نظرًا لطبيعة المنتجات وقصر دورة حياتها التسويقية، مما يجعل أي تأخير في معالجة الطلبات ذا تكلفة باهظة على المنظمة.

وإلى جانب هذه الأبعاد الأربعة، يمكن الإشارة إلى عناصر أخرى تكمل المشهد التحليلي لكفاءة العمليات اللوجستية، من قبيل التكامل المعلوماتي بين الأنشطة اللوجستية المختلفة، والذي يُعد شرطًا ضمنيًا لتحقيق الكفاءة في كل بُعد على حدة، فضلًا عن البُعد البشري المتمثل في تأهيل العاملين في المنظومة اللوجستية وتدريبهم على أحدث الممارسات، وهو ما يُسهم في تعزيز كفاءة الأبعاد الأربعة جميعًا.

٦.١.٢ استراتيجيات تحسين كفاءة العمليات اللوجستية

تتعدد الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات اعتمادها لتحسين كفاءة عملياتها اللوجستية، وتتنوع هذه الاستراتيجيات بين ما هو ذو طبيعة تقنية وما هو ذو طبيعة تنظيمية وما هو ذو طبيعة علاقاتية. ويُعد توظيف التقنيات الرقمية في صدارة هذه الاستراتيجيات في الوقت الراهن، إذ يُبرز Cannas et al. (2024) أن دمج الذكاء الاصطناعي في إدارة العمليات وسلاسل التوريد يفتح آفاقًا واسعة لإعادة هندسة الأنشطة اللوجستية بصورة جذرية، عبر تحسين دقة التنبؤ بالطلب وأتمتة عمليات اتخاذ القرار وتوفير رؤية شاملة للمنظومة بأكملها. وفي السياق ذاته، يطرح البلوي (٢٠٢٥) استراتيجية الرقمنة الشاملة للعمليات اللوجستية بوصفها مدخلًا لتحسين أداء سلاسل الإمداد، حيث يتيح التحول الرقمي تكامل البيانات وتسريع التدفقات وتقليل التكاليف الناجمة عن العمليات اليدوية.

ومن منظور مختلف، تبرز استراتيجية اعتماد منهجيات التحسين المستمر كأحد أهم المداخل لرفع الكفاءة اللوجستية، إذ يُشير عبده وآخرون (٢٠٢٤) إلى أن منهجية ستة سيجما الرشيقة تُوفر إطارًا منهجيًا لمعالجة الفاقد وتقليل التباين في العمليات، مما يرفع مستويات الجودة ويُحسن من الأداء التشغيلي. وتتقاطع هذه الاستراتيجية مع استراتيجية تيارات القيمة التي يطرحها حداد وآخرون (٢٠٢٥) كمدخل لتحديد الأنشطة التي تُضيف قيمة فعلية للعميل وفصلها عن الأنشطة التي تستهلك الموارد دون أن تُساهم في القيمة، مما يُتيح إعادة تصميم العمليات بطريقة أكثر كفاءة.

ومن جانب آخر، تتجلى استراتيجية بناء سلسلة توريد رشيقة ومرونة في طبيعة الاستراتيجيات الحديثة، إذ يؤكد عسقيف وسلطان (٢٠٢٤) أن مرونة سلسلة التوريد تُمثل مدخلاً حيويًا لتعزيز كفاءة العمليات اللوجستية، خاصةً في ظل البيئة المعاصرة المتسمة بعدم اليقين وتذبذب الطلب. ويكمل هذا الطرح ما يذهب إليه (Manzoor et al. (2022) من أن تكامل المرونة مع الممارسات الرشيقة يُمثل تركيبة قوية لرفع الأداء التشغيلي، إذ تتيح المرونة الاستجابة للمتغيرات في حين تُتيح الممارسات الرشيقة ترشيد الموارد. ويُضيف عسيري (٢٠٢٤) أن إدارة سلاسل التوريد تُمثل مدخلاً استراتيجيًا متكاملًا لرفع كفاءة شركات النقل وخفض تكاليفها، عبر تنسيق الأنشطة بين الأطراف المختلفة في السلسلة.

ومن الاستراتيجيات المهمة أيضًا، استراتيجية التوجه نحو الاستدامة في إدارة العمليات اللوجستية، حيث يطرح عوض وأحمد (٢٠٢٤) السياسة البيئية بوصفها مدخلاً لتحسين الإدارة اللوجستية في المنظمات الصناعية، عبر دمج الاعتبارات البيئية في تصميم العمليات وتنفيذها، وهو ما يُحقق فوائد اقتصادية وبيئية في آن واحد. ويكمل هذا التوجه ما يطرحه قاجوم وآخرون (٢٠٢٣) من أن تطبيق أبعاد التنمية المستدامة من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات يُمثل رافعة لتحسين الأداء التشغيلي في المنشآت ذات الكثافة اللوجستية كالموانئ البحرية.

٧.١.٢ المداخل النظرية المفسرة لكفاءة العمليات اللوجستية

تستند الدراسات المعاصرة في تفسير كفاءة العمليات اللوجستية إلى جملة من المداخل النظرية التي تُضيء جوانب مختلفة من هذا المفهوم. ومن أبرز هذه المداخل، مدخل القدرات الديناميكية الذي يُوظفه (Manzoor et al. (2022) لتفسير كيفية تطور الكفاءة اللوجستية بوصفها قدرة تنظيمية متجددة تتكيف مع المتغيرات البيئية. ويتقاطع هذا المدخل مع المدخل القائم على الموارد الذي يرى أن الكفاءة اللوجستية تنبع من تراكم موارد وقدرات داخلية يصعب على المنافسين تقليدها.

ومن منظور تكاملي، يُوظف (Masa'deh et al. (2022) مدخل التكامل في سلسلة التوريد لتفسير كيفية انعكاس التنسيق بين الأطراف على الأداء التشغيلي، باعتبار أن الكفاءة لا تتحقق بمعزل عن التكامل مع الموردين والعملاء. ويكمل ذلك (Salah et al. (2023) بطرح أن التكامل في سلسلة التوريد يلعب دورًا وسيطًا في علاقة ممارسات الإنتاج والعمليات بالأداء المنظمي، مما يؤكد على البُعد العلاقتي للكفاءة اللوجستية.

٨.١.٢ عرض الاتجاهات البحثية في معالجة كفاءة العمليات اللوجستية

تعددت الاتجاهات البحثية التي تناولت كفاءة العمليات اللوجستية، وتنوعت فيما بينها من حيث الزوايا والمداخل ومجالات التطبيق. فقد تناول كمال (٢٠٢١) هذا المتغير من زاوية الاستراتيجيات اللوجستية وأثرها على كفاءة أداء الشركات، مُركّزًا على قطاع الصناعات الغذائية، ومستخدمًا متغيرات تتعلق بممارسات النقل والتخزين وإدارة المخزون كمؤشرات للقياس. وتُمثّل هذه الدراسة منطلقًا نظريًا مهمًا للدراسة الحالية من حيث تحديد الأبعاد المناسبة للقطاع المستهدف.

وفي اتجاه مكمّل، تناول Amin and Shahwan (2020) متطلبات الإدارة اللوجستية وكفاءة الأداء اللوجستي في السياق المصري، عبر إطار يربط بين الممارسات الإدارية ومستويات الكفاءة، باستخدام مؤشرات تتعلق بالتكامل المعلوماتي وعلاقات الموردين. وتفيد الدراسة الحالية من هذا التناول في فهم خصوصية البيئة العربية في تطبيق المفاهيم اللوجستية. كما اشتغل Omoush (2022) على ممارسات الإدارة اللوجستية في شركات النقل البري من منظور ميداني، باستخدام متغيرات تتعلق بأبعاد النقل والتوزيع، مما يُوفّر إطارًا تحليليًا يُعزز فهم بُعد إدارة النقل في الدراسة الحالية.

ومن منظور قطاعي، تناول عسيري (٢٠٢٤) أثر إدارة سلاسل التوريد على كفاءة وتكاليف شركات النقل في المملكة العربية السعودية، عبر إطار يجمع بين البُعد الاقتصادي والبُعد التشغيلي، مع توظيف متغيرات تتعلق بتخطيط الشحنات وإدارة الأسطول. وتُسهم هذه الدراسة في إثراء فهم الأبعاد التطبيقية لكفاءة العمليات اللوجستية في السياق الخليجي. وفي السياق ذاته، تناول العكوك (٢٠٢٥) أثر الإدارة اللوجستية على جودة الخدمات في المكتبات الجامعية بالمدينة المنورة، عبر إطار يربط بين كفاءة العمليات اللوجستية وجودة المخرجات الخدمية، باستخدام مؤشرات تتعلق بالتنظيم والتدفق المعلوماتي. وتفيد الدراسة الحالية من هذا التناول في توسيع منظور البحث ليشمل ربط الكفاءة اللوجستية بمخرجات تتجاوز البُعد الإنتاجي البحث.

ويُمثّل تناول Muhire (2022) لدور الإدارة اللوجستية في الأداء التشغيلي للمنظمات في رواندا اتجاهًا بحثيًا مهمًا، إذ يطرح المتغير من منظور تنموي يستحضر خصوصية البيئة الأفريقية. كما يطرح Ashuro and Kant (2022) معالجة تربط بين ممارسات الإدارة اللوجستية والأداء التشغيلي عبر متغيرات وسيطة كالميزة التنافسية والابتكار، مما يُثري الإطار التحليلي للدراسة الحالية بفهم آليات التأثير غير المباشر. ومن منظور متقدم تقنيًا، يطرح Helo and Hao (2022) دراسة استكشافية لدور الذكاء الاصطناعي في إدارة

العمليات وسلاسل التوريد، عبر منهج دراسة الحالة، مما يفتح أفقًا للدراسة الحالية لاستحضار البُعد التقني في تحليل الكفاءة اللوجستية.

المبحث الثاني: الأداء التشغيلي

١.٢.٢ تمهيد

يُعد الأداء التشغيلي أحد أهم المفاهيم التي شغلت حقل إدارة الأعمال على مدى العقود الماضية، إذ يُمثل الترجمة الفعلية لكفاءة المنظمة في توظيف مواردها وقدراتها لتحقيق أهدافها، ويعكس درجة نجاحها في تحويل المدخلات إلى مخرجات بالكيفية المثلى. وقد تطور هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة، إذ انتقل من إطاره الكلاسيكي القائم على المؤشرات المالية والإنتاجية البحتة إلى إطار متعدد الأبعاد يستوعب الجوانب النوعية وغير الملموسة في الأداء. وقد جاء هذا التطور استجابةً للتحويلات العميقة في بيئة الأعمال، ولا سيما تنامي وعي المنظمات بأن الأداء التشغيلي يُمثل المحدد الأكثر مباشرةً لقدرتها على البقاء والنمو، وأن تحسينه يتطلب مقارنة شاملة تتجاوز النظرة الجزئية إلى الأنشطة. وفي قطاع الصناعات الغذائية تحديداً، يكتسب الأداء التشغيلي أهمية مضاعفة نظراً لطبيعة هذا القطاع الذي يتسم بشدة المنافسة وحساسية المستهلك للجودة والسعر، فضلاً عن الالتزامات التنظيمية والصحية التي تحكمه. ومن ثم، فإن تناول هذا المتغير في الدراسة الراهنة ينطلق من إدراك أنه يُمثل المخرج الجوهري الذي تنعكس عليه كفاءة العمليات اللوجستية، وأنه يستحق أن يُحلل في عمقه النظري قبل دراسة العلاقة بينه وبين المتغير المستقل. وسيتناول هذا المبحث مفهوم الأداء التشغيلي وأهميته وأهدافه وأبعاده ومؤشرات قياسه ومحدداته، فضلاً عن الاتجاهات البحثية في معالجته.

٢.٢.٢ مفهوم الأداء التشغيلي

تنوعت تعريفات الأداء التشغيلي في الأدبيات الإدارية تنوعاً يعكس تعدد المداخل والمدارس الفكرية التي تناولته، وقد أسهم هذا التنوع في إثراء المفهوم وتوسيع آفاقه، وإن كان قد أوجد في الوقت ذاته تحدياً أمام الباحثين في تحديد الإطار المرجعي المناسب. ويُعرّف محمد (٢٠٢٠) الأداء التشغيلي بأنه قدرة المنظمة على تنفيذ عملياتها الإنتاجية والخدمية بكفاءة وفاعلية، بما يحقق التوازن بين الموارد المستخدمة والنتائج المتحققة، وذلك في ضوء معايير محددة سلفاً تتعلق بالجودة والتكلفة والزمن والمرونة. ويتميز هذا التعريف بأنه يضع الأداء التشغيلي في إطار نسبي يقيس النسبة بين المدخلات والمخرجات، ويُؤكد على البُعد المعياري في تقييمه.

ويُقدّم حسين وآخرون (٢٠٢٣) تعريفًا يربط الأداء التشغيلي بمفهوم الابتكار، إذ يرى أن الأداء التشغيلي هو محصلة قدرة المنظمة على ابتكار أساليب جديدة في تنفيذ عملياتها بما يتجاوز الممارسات التقليدية ويُحقق نقلات نوعية في معدلات الإنتاجية والجودة، وهو تعريف يفتح المفهوم على البُعد التطويري ويُخرجه من إطاره الستاتيكي. وفي صياغة مختلفة، يطرح النقيب وبيداويد (٢٠٢٤) المفهوم بوصفه التعبير الكمي والكيفي عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها التشغيلية في ضوء الإمكانيات المتاحة والمحددات البيئية، وهو ما يُدخل البُعد السياقي في صلب التعريف ويربطه بطبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

ويُعرّفه عبده وآخرون (٢٠٢٤) باعتباره نتاج تطبيق منهجيات منظمة لتحسين العمليات تستهدف تقليل الانحراف ورفع مستويات الجودة وتعظيم القيمة المضافة، وهو تعريف يستحضر فلسفة التحسين المستمر بوصفها مكونًا أصليًا في تشكّل الأداء التشغيلي. ويذهب البقمي وآخرون (٢٠٢٤) إلى تعريف يُبرز البُعد الجودي، إذ يرى أن الأداء التشغيلي يتمظهر في قدرة المنظمة على تحقيق معايير الجودة الشاملة في كل مراحل عملياتها، بدءًا من المدخلات وحتى تسليم المخرجات للمستخدمين النهائيين، وهو تعريف يجعل الجودة الشاملة إطارًا حاكمًا للمفهوم.

ومن منظور تكاملي، يُعرّف أنور (٢٠٢٣) الأداء التشغيلي بأنه المنظومة المتكاملة من المخرجات الإنتاجية والخدمية التي تنتجها المنظمة من خلال توظيف أنظمتها المعلوماتية وقدراتها التنظيمية، بحيث تنعكس فاعلية هذه الأنظمة على مستويات الإنتاجية والاستجابة. ويتميز هذا التعريف بربطه بين الأداء التشغيلي والبنية التحتية المعلوماتية للمنظمة، مما يُحدّد إطاره المعاصر. وفي السياق ذاته، يطرح حداد وآخرون (٢٠٢٥) تعريفًا يستند إلى فلسفة تيارات القيمة، إذ يرى أن الأداء التشغيلي هو محصلة قدرة المنظمة على إعادة تصميم عملياتها بطريقة تُعظّم القيمة المضافة وتُقلّص الأنشطة غير المنتجة.

ومن منظور دولي، يُعرّف Salah et al. (2023) الأداء التشغيلي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإنتاجية والخدمية بمستوى عالٍ من الكفاءة، عبر تكامل ممارسات الإنتاج والعمليات مع متطلبات سلسلة التوريد، وهو تعريف يربط بين البُعد الداخلي والبُعد العلائقي. ويكمل Masa'deh et al. (2022) هذا التصور بطرح يرى أن الأداء التشغيلي هو انعكاس لقدرة المنظمة على تنفيذ عملياتها بدقة وسرعة ومرونة، بما يستجيب لتقلبات السوق ومتطلبات العملاء.

ويرى الباحث استنادًا إلى استعراض التعريفات السابقة أن الأداء التشغيلي يمكن تعريفه بأنه: المحصلة الكلية لقدرة شركات الصناعات الغذائية على تنفيذ عملياتها الإنتاجية والخدمية بمستويات متقدمة من الكفاءة

والفاعلية، بحيث تتحقق المخرجات بالجودة المطلوبة وفي الزمن المحدد وبالتكلفة الملائمة، مع المحافظة على مرونة كافية للتكيف مع المتغيرات البيئية والتنافسية. ويتميز هذا التعريف بأنه يجمع بين البُعد الكمي والبُعد الكيفي، ويُبرز الطبيعة المتعددة الأبعاد للأداء التشغيلي، ويتلاءم مع طبيعة القطاع المستهدف في الدراسة.

٣.٢.٢ أهمية الأداء التشغيلي

تتضح أهمية الأداء التشغيلي من خلال الدور المحوري الذي يلعبه في تحديد قدرة المنظمة على البقاء والنمو في بيئة الأعمال المعاصرة، فهو يُمثل المحصلة النهائية لكل جهود التخطيط والتنفيذ والرقابة التي تبذلها المنظمة، والمعيّار الأكثر مباشرةً لقياس مدى نجاحها في تحقيق رسالتها وأهدافها. ولم يعد الاهتمام بالأداء التشغيلي مقصوراً على الجوانب الفنية المتعلقة بكفاءة الإنتاج، بل امتد ليشمل قضايا استراتيجية تتعلق بالميزة التنافسية والقدرة على الابتكار والاستدامة.

ويُشير محمد (٢٠٢٠) إلى أن أهمية الأداء التشغيلي تتجلى في جملة من المحاور المترابطة، يأتي في مقدمتها أنه يُمثل الأساس الذي يقوم عليه الأداء المالي للمنظمة، إذ إن الأداء التشغيلي الجيد يُترجم في النهاية إلى تحسن في الربحية وزيادة في معدلات العائد على الاستثمار، فضلاً عن أنه يُعزز من القدرة التنافسية للمنظمة في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية عبر تقديم منتجات وخدمات بجودة عالية وبأسعار تنافسية، كما أنه يُسهم في بناء سمعة المنظمة وزيادة ثقة المستفيدين والمستثمرين فيها، ويرفع من قدرتها على جذب الكفاءات البشرية والاحتفاظ بها، ويُمثل البيئة المثلى لتطبيق التقنيات والابتكارات الإدارية الحديثة.

ويؤكد البقمي وآخرون (٢٠٢٤) أن أهمية الأداء التشغيلي في القطاعات الخدمية والإنتاجية على حد سواء تنبع من كونه يُمثل المرآة التي ينعكس عليها مدى نجاح المنظمة في تطبيق منظومات الجودة الشاملة، وهو ما يجعله مؤشراً حيوياً للمعنيين بصنع السياسات الإدارية. ويتسع نطاق الأهمية ليشمل أن الأداء التشغيلي يُتيح للقادة الإداريين رؤية واضحة عن مواطن القوة والضعف في المنظمة، مما يُسهم في توجيه القرارات الاستراتيجية بصورة أكثر دقة. كما يُمكن من تقييم الجدوى الاقتصادية للمشاريع التطويرية المختلفة وقياس عائدها الفعلي على الأرض، ويوفر قاعدة معلومات موضوعية لمقارنة المنظمة بمنافسيها وتحديد موقعها في القطاع.

ويرى عسقيف وسلطان (٢٠٢٤) أن الأداء التشغيلي في قطاع الصناعات الغذائية يكتسب أهمية مضاعفة نظراً لطبيعة هذا القطاع، إذ إن أي خلل في الأداء التشغيلي قد يترتب عليه عواقب لا تقتصر على الجوانب الاقتصادية، بل تمتد لتشمل الجوانب الصحية والاجتماعية، نظراً لأن المنتجات الغذائية تتصل اتصالاً مباشراً بصحة المستهلكين. ويؤكد أن هذا القطاع يتسم بحساسية عالية تجاه عوامل الزمن والجودة، مما يجعل الأداء التشغيلي عنصراً حاسماً في تشكّل القدرة التنافسية للشركات العاملة فيه.

ويُبرز (Salah et al. (2023) أن أهمية الأداء التشغيلي تتجاوز الإطار الداخلي للمنظمة لتمتد إلى بيئتها الخارجية، إذ إن المنظمات ذات الأداء التشغيلي المرتفع تُسهم في تحفيز التنمية الاقتصادية للمجتمعات التي تعمل فيها، عبر خلق فرص العمل ودعم سلاسل التوريد المحلية وتعزيز القدرة التصديرية. كما يؤكد أن الأداء التشغيلي يُمثل المحدد الأكثر مباشرةً لقدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة، وعلى الصمود في وجه الأزمات الاقتصادية. ويُضيف (Miteku et al. (2022) أن أهمية الأداء التشغيلي تتجلى في كونه يخلق دورة فاضلة من التحسين المستمر داخل المنظمة، إذ إن تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء يُحفّز على بذل المزيد من الجهد ويُوفّر الموارد اللازمة للاستثمار في التطوير، مما يفتح الباب أمام تحقيق مستويات أعلى من الأداء في المراحل اللاحقة.

ويشير قاجوم وآخرون (٢٠٢٣) إلى أن أهمية الأداء التشغيلي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الاستدامة، إذ إن المنظمات ذات الأداء التشغيلي العالي تكون أكثر قدرة على تبني ممارسات الاستدامة وتطبيق أبعاد التنمية المستدامة في عملياتها، مما يُحقق توافقاً بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ويكمل ذلك ما يطرحه عوض وأحمد (٢٠٢٤) من أن الأداء التشغيلي يُعد جسراً بين السياسات البيئية للمنظمة وتطبيقها الفعلي على أرض الواقع، إذ إن الأداء العالي يُتيح توفير الموارد اللازمة لتطبيق المعايير البيئية دون الإخلال بالأهداف الاقتصادية. وتظهر أهمية الأداء التشغيلي كذلك في كونه يُمثل اللغة المشتركة التي تتواصل بها مختلف وظائف المنظمة، فهو يُترجم الأهداف الاستراتيجية إلى مؤشرات قابلة للقياس، ويُتيح المتابعة الموضوعية لمدى التقدم في تحقيقها.

٤.٢.٢ أهداف الأداء التشغيلي

تتنوع الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال الاهتمام بأدائها التشغيلي، ويمكن النظر إلى هذه الأهداف من زوايا متعددة تعكس الطبيعة المتشعبة للأداء التشغيلي وارتباطه بمختلف وظائف المنظمة. ويرى الشلالة وعلي (٢٠٢٦) أن أهداف الأداء التشغيلي تتمحور حول عدة محاور أساسية، أولها

رفع مستويات الإنتاجية عبر الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية، وثانيها تخفيض التكاليف الإجمالية للعمليات دون الإخلال بمعايير الجودة، وثالثها تقصير دورات الإنتاج وزمن الاستجابة للطلبات، ورابعها تعزيز الموثوقية في تنفيذ الالتزامات تجاه العملاء، وخامسها بناء مرونة تنظيمية تُمكن المنظمة من التكيف السريع مع المستجدات.

ويُحدّد عبده وآخرون (٢٠٢٤) جملة أخرى من الأهداف ترتبط بفلسفة التحسين المستمر، إذ يرى أن الأداء التشغيلي يستهدف تقليل الانحراف في العمليات بحيث تصبح المخرجات أكثر اتساقًا واستقرارًا، ورفع مستويات الجودة من خلال معالجة الأسباب الجذرية للأخطاء بدلًا من معالجة أعراضها، وتعظيم القيمة المضافة للعميل من خلال التركيز على الأنشطة التي تخلق قيمة فعلية والتخلص من الأنشطة الهدر. ويرى أن تحقيق هذه الأهداف يستلزم تطبيق منهجيات منظمة كسطة سيجما الرشيقة التي تجمع بين معالجة التباين ومحاربة الفاقد.

ومن منظور تكنولوجي، يُحدّد أنور (٢٠٢٣) أهدافًا تتعلق بتوظيف أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في تعزيز الأداء التشغيلي، تتمحور حول تكامل المعلومات بين الأقسام المختلفة، وتسريع دورة اتخاذ القرار، ورفع دقة البيانات المستخدمة في التخطيط والرقابة، وتقليص الاعتماد على العمليات اليدوية. ويرى أن هذه الأهداف تُمثل ركيزة لتحديث المنظومة التشغيلية بما يتلاءم مع متطلبات العصر الرقمي.

ومن جانب آخر، يُحدد حسين وآخرون (٢٠٢٣) أهدافًا ترتبط بالابتكار، إذ يرى أن الأداء التشغيلي يستهدف خلق بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار في الأساليب والممارسات، وإدخال منتجات وخدمات جديدة بشكل دوري، وتطوير العمليات الداخلية بما يواكب المستجدات في القطاع، وبناء قدرات معرفية تتيح للمنظمة الريادة في مجالها. ويرى أن هذه الأهداف تجعل من الأداء التشغيلي محركًا للتطور وليس مجرد آلية للحفاظ على الوضع القائم.

ويُكمل النقيب وبيداويد (٢٠٢٤) هذه الأهداف ببُعد قيادي وإداري، إذ يرى أن الأداء التشغيلي يستهدف بناء ثقافة تنظيمية قائمة على المسؤولية والمساءلة، وتطوير قدرات القيادات الإدارية على إدارة العمليات بحكمة، ورفع مستويات الانتماء التنظيمي لدى العاملين، وخلق بيئة عمل تشاركية تُتيح الاستفادة من قدرات الجميع. كما يُحدّد الجبوري وعيادة (٢٠٢٣) أهدافًا تتعلق بمحاربة أشكال الهدر المختلفة، تتمحور حول تخفيض الفاقد في الموارد، وتحقيق الانتظام في تدفق العمليات، وتجنب الإفراط في تحميل الموارد البشرية والمادية. وتُعد هذه الأهداف ذات طابع شامل يستوعب الأبعاد الكمية والكيفية للأداء التشغيلي.

٥.٢.٢ أبعاد الأداء التشغيلي

تم تحديد أبعاد الأداء التشغيلي في هذه الدراسة استناداً إلى ما طرحه محمد (٢٠٢٠) في دراسته حول دور قدرات تحليل البيانات الضخمة في تحسين الأداء التشغيلي، وما أورده عبد العزيز (٢٠٢١) من تحليل لتأثير استراتيجيات الإدارة اللوجستية على الأداء التشغيلي في قطاع الصناعات الغذائية، وما طرحه Masa'deh et al. (2022) في دراستهم حول أثر التكامل في سلسلة التوريد على الأداء التشغيلي. وقد استقر اختيار الأبعاد الجوهرية للأداء التشغيلي على أربعة أبعاد متكاملة تُمثّل المنظومة الشاملة لقياس هذا المتغير، وهي الجودة والتكلفة وزمن التسليم والمرونة.

البُعد الأول: الجودة. يُمثّل هذا البُعد ركيزة الأداء التشغيلي في القطاعات الإنتاجية والخدمية على حد سواء، ويرتبط بمدى مطابقة المخرجات للمواصفات المحددة وبدرجة استيفائها لتوقعات العملاء. ويُشير محمد (٢٠٢٠) إلى أن بُعد الجودة يتضمن مجموعة من المؤشرات المترابطة كنسبة المنتجات المطابقة للمواصفات إلى إجمالي الإنتاج، ومعدل المرتجعات من العملاء، ودرجة الاستقرار في خصائص المنتج عبر دفعات الإنتاج المختلفة، وانخفاض معدلات إعادة العمل والتصحيح، ومستويات رضا العملاء عن المنتجات أو الخدمات المقدمة. ويتميز هذا البُعد في قطاع الصناعات الغذائية بأنه يتجاوز الجودة الفنية البحتة ليشمل الجودة الصحية والغذائية للمنتجات، وهو ما يجعله محل اهتمام تنظيمي مكثف من الجهات الحكومية المعنية. ويتسع نطاق هذا البُعد ليشمل أيضاً الجودة في العمليات الداخلية وفي علاقات العمل، إذ إن الجودة الشاملة لا تتحقق إلا بتوفرها في كل حلقات السلسلة التشغيلية.

البُعد الثاني: التكلفة. يُمثّل هذا البُعد المحدد الأكثر مباشرةً للأبعاد المالية للأداء التشغيلي، إذ يعكس قدرة المنظمة على إنجاز عملياتها بأقل قدر ممكن من الموارد. ويُحلّل عبد العزيز (٢٠٢١) هذا البُعد بوصفه يتضمن عدة محاور، أبرزها تكاليف الإنتاج المباشرة التي تشمل المواد الخام والعمالة المباشرة، والتكاليف غير المباشرة التي تشمل الطاقة والصيانة والإدارة، وتكاليف الجودة المتمثلة في تكاليف المنع والتقييم والفشل، فضلاً عن تكاليف العمليات اللوجستية والتخزين. ويتميز هذا البُعد في قطاع الصناعات الغذائية بحساسية عالية تجاه أسعار المدخلات التي تتسم بتذبذب كبير نتيجة العوامل الموسمية والمناخية والاقتصادية، مما يفرض على الشركات تطوير قدرات متقدمة في إدارة التكاليف. ويتسع نطاق هذا البُعد ليشمل النظر إلى التكلفة من منظور دورة حياة المنتج بأكملها وليس مجرد تكلفة الإنتاج، بما يدمج تكاليف التطوير والتسويق وخدمة ما بعد البيع.

البُعد الثالث: زمن التسليم. يكتسب هذا البُعد أهمية متزايدة في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بسرعة دورات حياة المنتجات وتنامي توقعات العملاء بشأن سرعة الاستجابة. ويُحلل Masa'deh et al. (2022) هذا البُعد بوصفه يتضمن عدة مؤشرات، منها زمن دورة الإنتاج من بدء العملية إلى تمام الإنتاج، وزمن الاستجابة لطلبات العملاء من تلقي الطلب إلى تسليمه، ونسبة الطلبات المسلمة في الموعد المحدد، وقدرة المنظمة على تنفيذ الطلبات العاجلة. ويتميز هذا البُعد في قطاع الصناعات الغذائية بأنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفترة صلاحية المنتجات، إذ إن الإسراع في التسليم يُمثل عاملاً حاسماً في الحفاظ على جودة المنتج وقيمته السوقية. ويتسع نطاق هذا البُعد ليشمل ليس فقط تسليم المنتجات النهائية للعملاء، بل أيضاً الوفاء بالمواعيد الداخلية بين الأقسام المختلفة، وهو ما يُعرف بالتزامن الداخلي.

البُعد الرابع: المرونة. يُمثل هذا البُعد القدرة على التكيف مع المتغيرات والاستجابة للمتطلبات المتنوعة دون التأثير سلباً على باقي أبعاد الأداء. ويرى Manzoor et al. (2022) أن بُعد المرونة يتضمن عدة جوانب متكاملة، منها مرونة المنتج المتمثلة في القدرة على تنويع المنتجات المنتجة، ومرونة الحجم المتمثلة في القدرة على تعديل مستويات الإنتاج صعوداً وهبوطاً، ومرونة التسليم المتمثلة في القدرة على تعديل مواعيد التسليم وفقاً لمتطلبات العملاء، ومرونة العمليات المتمثلة في القدرة على تعديل تسلسل العمليات أو طرقها. ويتميز هذا البُعد في قطاع الصناعات الغذائية بأنه يرتبط بقدرة الشركات على الاستجابة للمتغيرات الموسمية في الطلب وللاتجاهات الاستهلاكية الجديدة. ويُعد هذا البُعد من الأبعاد الحديثة نسبياً في أدبيات الأداء التشغيلي، إذ تطور من كونه ميزة إضافية إلى كونه ضرورة استراتيجية في بيئة الأعمال المعاصرة.

وإلى جانب هذه الأبعاد الأربعة، يُمكن الإشارة إلى أبعاد مكملة تظهر في الأدبيات الحديثة للأداء التشغيلي، من قبيل بُعد الابتكار الذي يطرحه حسين وآخرون (٢٠٢٣) كمؤشر متقدم على قدرة المنظمة على التطور والريادة، وبُعد الاستدامة الذي يطرحه قاجوم وآخرون (٢٠٢٣) كانعكاس للوعي البيئي والاجتماعي للمنظمة. كما يضيف عيادة والجبوري (٢٠٢١) بُعد الترشيح بوصفه قدرة المنظمة على تخفيض الهدر بكل أشكاله، وهو بُعد يتقاطع مع البُعد التكلفة لكنه يتجاوزه ليشمل الأنشطة غير المنتجة والوقت الضائع.

٦.٢.٢ مؤشرات قياس الأداء التشغيلي

يتطلب الحديث عن الأداء التشغيلي تحديد المؤشرات التي يُقاس بها هذا المتغير، إذ إن صعوبة قياسه تتبع من طبيعته المتعددة الأبعاد. ويُشير Abdul Rahman et al. (2023) إلى أن مؤشرات الأداء

التشغيلي يمكن تقسيمها إلى مؤشرات كمية وأخرى نوعية، تتكامل فيما بينها لتقديم صورة شاملة عن الأداء. وتشمل المؤشرات الكمية معدلات الإنتاجية ومعدلات الإنجاز ومستويات التكلفة ونسب المنتجات المعيبة وزمن دورة الإنتاج وزمن الاستجابة، في حين تشمل المؤشرات النوعية درجة رضا العملاء ومستوى الموثوقية المُدرَكة وسمعة المنظمة في السوق وقدرتها على الابتكار.

ويُكمل البقمي وآخرون (٢٠٢٤) هذا الطرح بالإشارة إلى أن مؤشرات قياس الأداء التشغيلي يجب أن تكون مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وأن تُغطّي مختلف مستويات الأداء من المستوى التشغيلي إلى المستوى الاستراتيجي، وأن تتيح المقارنة عبر الزمن وبين المنظمات المختلفة. كما يطرح أنور (٢٠٢٣) أن المؤشرات الحديثة للأداء التشغيلي تستفيد من إمكانات الأنظمة المعلوماتية في توفير بيانات لحظية تتيح المتابعة الفورية للأداء وتُمكن من اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب.

٧.٢.٢ محددات الأداء التشغيلي

تتعدد العوامل التي تُحدّد مستويات الأداء التشغيلي في المنظمات، وتتوزع هذه العوامل بين محددات داخلية ترتبط بالمنظمة ذاتها ومحددات خارجية ترتبط ببيئتها. ومن أبرز المحددات الداخلية، يُشير النقيب وبيداويد (٢٠٢٤) إلى أن جودة القيادة الإدارية تُمثل محددًا جوهريًا للأداء التشغيلي، إذ إن القيادات الحكيمة قادرة على توجيه الموارد التنظيمية بكفاءة، وعلى خلق بيئة محفزة على الأداء، وعلى اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب. ويُكمل هذا الطرح ما يذهب إليه الشلالة وعلي (٢٠٢٦) من أن كفاءة القيادة الإدارية تُؤثر مباشرةً على فاعلية الإدارة اللوجستية وعلى مخرجاتها التشغيلية.

ومن المحددات الداخلية أيضًا، يؤكد محمد (٢٠٢٠) أن قدرات تحليل البيانات تُمثل محددًا متناميًا للأداء التشغيلي في العصر الراهن، إذ إن المنظمات القادرة على توظيف البيانات الضخمة في توجيه عملياتها تتمتع بميزة واضحة على غيرها. ويُضيف أنور (٢٠٢٣) أن البنية المعلوماتية للمنظمة، ولا سيما تطبيق أنظمة تخطيط موارد المؤسسة، تُمثل محددًا حاسمًا لقدرتها على إنجاز عملياتها بكفاءة. ويذهب حسين وآخرون (٢٠٢٣) إلى أن القدرات الابتكارية للمنظمة تُمثل محددًا استراتيجيًا للأداء التشغيلي، إذ إن المنظمات القادرة على ابتكار أساليب جديدة في تنفيذ عملياتها تتفوق على غيرها التي تكتفي بالممارسات التقليدية. كما يُضيف عبده وآخرون (٢٠٢٤) أن مدى تطبيق منهجيات التحسين المستمر كسطة سيجما الرشيقة يُمثل محددًا منهجيًا للأداء، إذ إن هذه المنهجيات تُوفر إطارًا منظمًا لمعالجة مشكلات الأداء بصورة جذرية.

ومن المحددات الخارجية، يؤكد عسقيف وسلطان (٢٠٢٤) أن مرونة سلسلة التوريد تُمثل محدداً خارجياً للأداء التشغيلي، إذ إن المنظمات المرتبطة بسلاسل توريد مرنة تكون أقدر على مواجهة الاضطرابات وعلى الحفاظ على مستويات أدائها. ويكمل عوض وأحمد (٢٠٢٤) ذلك بالإشارة إلى أن السياسات البيئية تُمثل محدداً متنامياً للأداء التشغيلي، إذ إن المنظمات التي تستجيب لمتطلبات الاستدامة تتجنب التكاليف المرتبطة بعدم الامتثال وتستفيد من فرص جديدة في الأسواق التي تُقدّر هذه الجوانب.

٨.٢.٢ عرض الاتجاهات البحثية في معالجة الأداء التشغيلي

تنوعت الاتجاهات البحثية التي تناولت الأداء التشغيلي بصورة كبيرة، مما يعكس الأهمية المتزايدة لهذا المتغير في حقل إدارة الأعمال. فقد تناول محمد (٢٠٢٠) الأداء التشغيلي من زاوية ارتباطه بقدرات تحليل البيانات الضخمة، عبر إطار يربط بين القدرات التكنولوجية المتقدمة والأداء التشغيلي، مستخدماً متغيرات تتعلق بمعالجة البيانات وتوظيفها في صنع القرار. وتسهم هذه الدراسة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية من خلال إبراز الدور المتنامي للتكنولوجيا في تشكيل الأداء التشغيلي.

ومن منظور قطاعي، تناول البقمي وآخرون (٢٠٢٤) الأداء التشغيلي عبر زاوية إدارة الجودة الشاملة في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، عبر إطار يربط بين منظومة الجودة الشاملة وتحسين الأداء التشغيلي، باستخدام مؤشرات تتعلق بالالتزام الإدارة وتمكين العاملين والتحسين المستمر. وتُفيد الدراسة الحالية من هذا التناول في فهم الأبعاد الإدارية للأداء التشغيلي. وفي اتجاه آخر، تناول النقيب وبيداويد (٢٠٢٤) الأداء التشغيلي من زاوية القيادة الحكيمة في الشركات الإنتاجية بمحافظة أربيل، عبر إطار يربط بين الخصائص القيادية والمخرجات التشغيلية، باستخدام مؤشرات تتعلق بأبعاد الحكمة القيادية. وتُفيد الدراسة الحالية من هذا التناول في فهم البعد القيادي للأداء التشغيلي.

وقد تناول قاجوم وآخرون (٢٠٢٣) الأداء التشغيلي في سياق الموانئ البحرية، عبر إطار يربط بين أبعاد التنمية المستدامة وتكنولوجيا المعلومات والأداء التشغيلي، باستخدام متغيرات تتعلق بالبُعد البيئي والاجتماعي والاقتصادي. وتُفيد الدراسة الحالية من هذا التناول في توسيع منظور تحليل الأداء التشغيلي ليشمل أبعاد الاستدامة. كما تناول حسين وآخرون (٢٠٢٣) الأداء التشغيلي من زاوية الابتكار في الشركة المصرية للاتصالات، عبر إطار يربط بين القدرات الابتكارية والأداء، باستخدام متغيرات تتعلق بابتكار المنتج والعملية والإدارة. وتسهم هذه الدراسة في فهم الدور المحوري للابتكار في تشكيل الأداء التشغيلي.

ومن منظور منهجي، تناول عبده وآخرون (٢٠٢٤) الأداء التشغيلي من زاوية تطبيق منهجية ستة سيجما الرشيقة في قطاع الصناعات الكيماوية، عبر إطار يربط بين أدوات التحسين المنهجي والأداء، باستخدام مؤشرات تتعلق بتقليل الانحراف ومكافحة الفاقد. كما تناول أنور (٢٠٢٣) الأداء التشغيلي من زاوية تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في شركات قطاع الدواء بالقاهرة، عبر إطار يربط بين الأنظمة المعلوماتية المتكاملة والأداء التشغيلي، باستخدام متغيرات تتعلق بتكامل البيانات وأتمتة العمليات. وتُفيد الدراسة الحالية من هذه التناولات المتنوعة في فهم تعدد المداخل لتفسير الأداء التشغيلي.

وفي اتجاه قطاعي مكمل، تناول حداد وآخرون (٢٠٢٥) الأداء التشغيلي عبر زاوية تيارات القيمة في شركة حلب لصناعة الكابلات، عبر إطار يربط بين تحليل تيارات القيمة وتحسين الأداء، باستخدام مؤشرات تتعلق بتحديد الأنشطة المضيضة للقيمة وتلك التي لا تضيفها. وفي اتجاه دولي، تناول Salah et al. (2023) الأداء التنظيمي من زاوية ممارسات الإنتاج والعمليات، عبر إطار يربط بين هذه الممارسات والأداء بوساطة التكامل في سلسلة التوريد. كما تناول Masa'deh et al. (2022) الأداء التشغيلي من زاوية التكامل في سلسلة التوريد، عبر إطار يستحضر أبعاد التكامل الداخلي والخارجي. ويكمل هذه التناولات ما طرحه Manzoor et al. (2022) من تحليل لدور المرونة في سلسلة التوريد والممارسات الرشيقة في الأداء التشغيلي من منظور القدرات الديناميكية. وتُسهم جميع هذه التناولات في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وفي تأطير العلاقة بين كفاءة العمليات اللوجستية والأداء التشغيلي بصورة تستفيد من تراكم المعرفة في هذا المجال.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

١.٣ تمهيد

يُمثِّل هذا الفصل العمود الفقري للجانب التطبيقي للدراسة، إذ يُعرض من خلاله الإطار المنهجي الذي اعتمده الباحث في تناول إشكالية البحث واختبار فروضه، بدءًا من تحديد المنهج العلمي الملائم لطبيعة الدراسة وأهدافها، مرورًا بتوصيف مجتمع الدراسة وتحديد عينته بالطرق الإحصائية المناسبة، ووصف أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات الميدانية والتأكد من سلامتها من حيث الصدق والثبات، وانتهاءً بعرض الأساليب الإحصائية التي وُظِّفت في معالجة البيانات واختبار الفروض. وتستمد هذه الإجراءات أهميتها من كونها تُمثل الجسر الواصل بين الإطار النظري الذي تأسست عليه الدراسة والنتائج التطبيقية التي تسعى إلى التوصل إليها، إذ إن دقة الإجراءات المنهجية ووضوحها يُمثِّلان شرطًا أساسيًا لاعتماد النتائج وقابليتها للتعميم. وقد حرص الباحث على اتباع الخطوات المتعارف عليها في البحث العلمي بصورة منضبطة، وعلى توظيف الأدوات الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات المُجمَّعة، بما يضمن الوصول إلى نتائج موثوقة تُمكن من الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها بدرجة عالية من الموضوعية.

٢.٣ منهج الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج توصيف الظاهرة موضوع الدراسة كما هي في الواقع وتحليل أبعادها وعلاقاتها وصولًا إلى استنتاجات علمية تُسهم في فهمها والتعامل معها. ويتلاءم هذا المنهج مع طبيعة الدراسة الحالية التي تسعى إلى الكشف عن أثر كفاءة العمليات اللوجستية بأبعادها الأربعة المتمثلة في إدارة النقل وإدارة المخزون وإدارة التخزين وإدارة الطلبات على الأداء التشغيلي في شركات الصناعات الغذائية. وقد وُظِّف هذا المنهج عبر شقين متكاملين، الأول وصفي يستهدف توصيف خصائص مجتمع الدراسة وتحليل استجابات أفراد عينته تجاه متغيرات الدراسة، والثاني تحليلي يستهدف الكشف عن طبيعة العلاقات بين هذه المتغيرات وقياس درجة التأثير بينها بأساليب إحصائية مناسبة.

٣.٣ مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بشركات الصناعات الغذائية، ممن لهم صلة مباشرة بالعمليات اللوجستية والأداء التشغيلي، ويشمل ذلك المديرين العامين ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين، فضلاً عن العاملين في إدارات النقل والمخزون والتخزين والمشتريات والإنتاج. وقد بلغ إجمالي مجتمع الدراسة وفق البيانات المتاحة (٢٤٠٠) عاملاً موزعين على عدد من شركات الصناعات الغذائية.

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة حصره بصورة شاملة، فقد لجأ الباحث إلى أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بحيث تتضمن العينة ممثلين من مختلف المستويات الإدارية بنسب تعكس وزن كل فئة في المجتمع الأصلي. وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون المعروفة لتحديد حجم العينات في المجتمعات المحدودة وتطبيق المعادلة بلغ حجم العينة المطلوب (٣٣١) مفردة. وقد قام الباحث بتوزيع عدد (٣٦٠) استبانة على أفراد العينة لمواجهة احتمالات عدم الاستجابة أو وجود استبانات غير صالحة للتحليل، واستردّ منها (٣٤٢) استبانة بنسبة استرداد بلغت (٩٥٪)، وبعد فحصها استبعدت (١١) استبانة لعدم اكتمال البيانات أو لوجود نمط استجابة موحد، ليبلغ العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٣٣١) استبانة بنسبة صلاحية (٩٦.٧٨٪) من إجمالي الاستبانات المستردة.

جدول (٣ - ١): توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة

البيان	العدد	النسبة المئوية
إجمالي الاستبانات الموزعة	360	100%
الاستبانات المستردة	342	95.00%
الاستبانات المستبعدة	11	3.22%
الاستبانات الصالحة للتحليل	331	91.94%

٤.٣ أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة وحجم العينة المستهدفة، ولقدرتها على جمع كم كبير من البيانات في وقت قصير وبتكلفة معقولة، فضلاً عن إتاحتها لأفراد العينة حرية الاستجابة دون ضغوط مباشرة. وقد جرى تصميم الاستبانة وفق الخطوات العلمية المتعارف عليها، بدءاً بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتصلة بمتغيرات الدراسة،

مرورًا بصياغة الفقرات بصورة أولية، وانتهاءً بعرضها على المحكمين المتخصصين وتعديلها في ضوء ملاحظاتهم.

وقد تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسة:

- القسم الأول: تضمّن البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، وشمل النوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.
- القسم الثاني: خُصّص لقياس المتغير المستقل (كفاءة العمليات اللوجستية)، وتكوّن من (١٦) فقرة موزّعة على أربعة أبعاد بواقع (٤) فقرات لكل بُعد، وذلك على النحو التالي: البُعد الأول "إدارة النقل" ويتضمن (٤) فقرات، والبُعد الثاني "إدارة المخزون" ويتضمن (٤) فقرات، والبُعد الثالث "إدارة التخزين" ويتضمن (٤) فقرات، والبُعد الرابع "إدارة الطلبات" ويتضمن (٤) فقرات.
- القسم الثالث: خُصّص لقياس المتغير التابع (الأداء التشغيلي)، وهو متغير أحادي المحور تكوّن من (١٠) فقرات تقيس مستوى الأداء التشغيلي بصورة شاملة.

وبذلك بلغ إجمالي فقرات الاستبانة (٢٦) فقرة بخلاف بيانات القسم الأول. وقد اعتمد الباحث في صياغة فقرات الأداة على مقياس ليكرت الخماسي المتدرج، الذي يُعد من أكثر المقاييس استخدامًا في الدراسات الإدارية والاجتماعية لما يتمتع به من خصائص قياسية جيدة. وقد جرى توزيع الأوزان على درجات المقياس على النحو الموضح في الجدول التالي:

جدول (٣ - ٢): توزيع الأوزان على درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

ولتفسير قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة، اعتمد الباحث على معيار الحكم التالي الذي يُحسب من خلال طرح الحد الأدنى للمقياس من حده الأعلى وقسمة الناتج على عدد المستويات، أي: (٥ - ٠) ÷ ٠.٨٠ = ٥ (١)

جدول (٣ - ٤): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من ١.٠٠ إلى أقل من ١.٨٠	منخفضة جدًا
من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠	منخفضة
من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠	متوسطة
من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠	مرتفعة
من ٤.٢٠ إلى ٥.٠٠	مرتفعة جدًا

٥.٣ صدق أداة الدراسة

تحقق الباحث من صدق أداة الدراسة باستخدام نوعين من الصدق، هما الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي، وذلك على النحو الآتي:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والتخصص في مجالات إدارة الأعمال وإدارة العمليات والإحصاء، وذلك للحكم على مدى ملاءمة الفقرات لما وُضعت لقياسه، ووضوح صياغتها، وانتمائها إلى الأبعاد المُدرّجة تحتها، فضلاً عن إبداء أي ملاحظات يرونها مناسبة. وقد جرى تعديل بعض الفقرات في ضوء ملاحظات المحكمين، سواء بإعادة الصياغة أو بنقل بعض الفقرات بين الأبعاد، ليتم اعتماد الصورة النهائية للاستبانة بعد الحصول على نسبة اتفاق بين المحكمين تجاوزت (٨٥٪) لكل فقرة من الفقرات.

صدق الاتساق الداخلي

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، طُبِّقَت الأداة على عينة استطلاعية بلغت (٤٠) مفردة من خارج عينة الدراسة الأساسية، ثم حُسِبَت معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وبين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمحور، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

جدول (٣ - ٥): معاملات ارتباط فقرات بُعد "إدارة النقل" بالدرجة الكلية للبُعد

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.782	0.000
2	0.815	0.000
3	0.764	0.000
4	0.798	0.000

جدول (٣ - ٦): معاملات ارتباط فقرات بُعد "إدارة المخزون" بالدرجة الكلية للبُعد

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.806	0.000
2	0.771	0.000
3	0.823	0.000
4	0.789	0.000

جدول (٣ - ٧): معاملات ارتباط فقرات بُعد "إدارة التخزين" بالدرجة الكلية للبُعد

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.794	0.000
2	0.831	0.000
3	0.776	0.000
4	0.808	0.000

جدول (٣ - ٨): معاملات ارتباط فقرات بُعد "إدارة الطلبات" بالدرجة الكلية للبُعد

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.812	0.000
2	0.785	0.000

0.000	0.797	3
0.000	0.820	4

جدول (٣ - ٩): معاملات ارتباط فقرات محور "الأداء التشغيلي" بالدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.768	0.000
2	0.795	0.000
3	0.812	0.000
4	0.783	0.000
5	0.806	0.000
6	0.774	0.000
7	0.819	0.000
8	0.791	0.000
9	0.802	0.000
10	0.787	0.000

ويتضح من الجداول السابقة أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات ومحاورها جاءت دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وأن قيم المعاملات تراوحت بين (٠.٧٦٤) و(٠.٨٣١)، وهي قيم مرتفعة تدل على تمتع فقرات الاستبانة باتساق داخلي عالٍ، مما يؤكد صلاحيتها لقياس ما وُضعت لقياسه.

كما حُسبت معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير، وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٣ - ١٠): معاملات ارتباط أبعاد كفاءة العمليات اللوجستية بالدرجة الكلية للمتغير

البُعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
إدارة النقل	0.864	0.000
إدارة المخزون	0.881	0.000

إدارة التخزين	0.853	0.000
إدارة الطلبات	0.872	0.000

٦.٣ ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، اعتمد الباحث على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي يُعدّ من أكثر المعاملات استخدامًا لقياس الاتساق الداخلي لأدوات القياس، فضلًا عن استخدام طريقة التجزئة النصفية (Split-Half) باستخدام معامل سبيرمان-براون للتأكد من ثبات النتائج. وفيما يلي النتائج المتحققة:

جدول (٣ - ١١): معاملات الثبات لأبعاد ومحاور الاستبانة

المحور/البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل التجزئة النصفية
إدارة النقل	4	0.847	0.823
إدارة المخزون	4	0.862	0.841
إدارة التخزين	4	0.835	0.812
إدارة الطلبات	4	0.854	0.833
كفاءة العمليات اللوجستية (إجمالي)	16	0.918	0.897
الأداء التشغيلي	10	0.903	0.886
الاستبانة ككل	26	0.942	0.921

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ألفا كرونباخ تراوحت بين (٠.٨٣٥) للبعد الأقل و(٠.٩١٨) للمتغير المستقل ككل، وبلغت قيمته للاستبانة في مجملها (٠.٩٤٢)، وهي قيم مرتفعة تتجاوز الحد المقبول علميًا (٠.٧٠)، مما يؤكد تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، ويُتيح الاطمئنان إلى نتائجها عند تطبيقها على عينة الدراسة الأساسية.

٧.٣ مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

لإلقاء الضوء على طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة قبل اختبار الفروض، حُسبت مصفوفة الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل (كفاءة العمليات اللوجستية) ودرجته الكلية والمتغير التابع (الأداء التشغيلي)، وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٣ - ١٢): مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة (ن = ٣٣١)

المتغير	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) إدارة النقل	1					
(2) إدارة المخزون	0.612**	1				
(3) إدارة التخزين	0.587**	0.643**	1			
(4) إدارة الطلبات	0.601**	0.628**	0.619**	1		
(5) كفاءة العمليات اللوجستية (إجمالي)	0.832**	0.851**	0.824**	0.847**	1	
(6) الأداء التشغيلي	0.694**	0.731**	0.682**	0.716**	0.812**	1

**دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من مصفوفة الارتباط أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع جاءت دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وأن قيم المعاملات تراوحت بين (٠.٦٨٢) و(٠.٨١٢)، وهي قيم تدل على وجود علاقات ارتباط طردية قوية بين كفاءة العمليات اللوجستية بأبعادها المختلفة والأداء التشغيلي. كما يُلاحظ أن العلاقات بين أبعاد المتغير المستقل ذاتها جاءت متوسطة إلى قوية وتراوحت بين (٠.٥٨٧) و(٠.٦٤٣)، وهي قيم تدل على وجود تكامل بين هذه الأبعاد دون أن تصل إلى درجة الارتباط الخطي المتعدد الذي قد يُخل بافتراضات تحليل الانحدار، إذ إنها لم تتجاوز الحد الحرج (٠.٨٠) الذي يُشير إليه الإحصائيون كمؤشر على وجود مشكلة في تعدد الخطية.

٨.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث في معالجة بيانات الدراسة وتحليلها على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إصداره الأحدث، وذلك بتوظيف جملة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات وأهداف الدراسة، وفيما يلي عرض موجز لهذه الأساليب:

- التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة وتوزيعهم وفقًا للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس اتجاهات استجابات أفراد العينة نحو فقرات الاستبانة وتحديد درجة الموافقة على كل فقرة وكل بُعد.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، ولاستخراج مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات أداة الدراسة والتحقق من اتساقها الداخلي.
- معامل التجزئة النصفية (Split-Half) بمعادلة سبيرمان-براون: للتأكد من ثبات الأداة بطريقة مكملة.
- اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov): لاختبار اعتدالية توزيع البيانات والتحقق من تحقق شرط التوزيع الطبيعي.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التحمل (Tolerance): للتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار الفروض الفرعية وقياس أثر كل بُعد من أبعاد كفاءة العمليات اللوجستية على الأداء التشغيلي بصورة منفردة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الفرض الرئيس وقياس الأثر الكلي لأبعاد كفاءة العمليات اللوجستية مجتمعةً على الأداء التشغيلي.
- اختبار (F): لاختبار المعنوية الكلية لنماذج الانحدار.
- اختبار (t): لاختبار المعنوية الإحصائية لمعاملات الانحدار الجزئية.
- معامل التحديد (R^2): لتحديد مقدار التباين في المتغير التابع الذي تُفسره المتغيرات المستقلة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفروض

١.٤ تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة عبر الاستبانة، وذلك بهدف الإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها. ويشمل هذا الفصل ثلاثة محاور رئيسة، يتناول المحور الأول تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، ويتناول المحور الثاني التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة تجاه أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، أما المحور الثالث فيُكرّس لاختبار فروض الدراسة باستخدام أساليب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

٢.٤ تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

جدول (٤ - ١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	248	74.92%
	أنثى	83	25.08%
العمر	أقل من ٣٠ سنة	62	18.73%
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	119	35.95%
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	96	29.00%
	50 سنة فأكثر	54	16.32%
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	47	14.20%
	بكالوريوس	211	63.75%
	دراسات عليا	73	22.05%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	58	17.52%
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	112	33.84%
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	101	30.51%
	15 سنة فأكثر	60	18.13%

14.80%	49	مدير عام/مدير إدارة	المسمى الوظيفي
26.29%	87	رئيس قسم	
31.42%	104	مشرف	
27.49%	91	موظف تنفيذي	

يتضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة (٧٤.٩٢٪) مقابل (٢٥.٠٨٪) من الإناث، وهو ما يعكس طبيعة قطاع الصناعات الغذائية الذي يغلب عليه الذكور في المستويات الإدارية والإشرافية. كما يتبين أن الفئة العمرية الأكبر هي من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة بنسبة (٣٥.٩٥٪)، تليها الفئة من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة بنسبة (٢٩.٠٠٪)، مما يدل على أن غالبية أفراد العينة في مرحلة النضج الوظيفي. وفيما يخص المؤهل العلمي، استحوذ حاملو شهادة البكالوريوس على النسبة الأكبر بواقع (٦٣.٧٥٪)، يليهم حاملو الدراسات العليا بنسبة (٢٢.٠٥٪)، وهو ما يُشير إلى ارتفاع مستوى التأهيل العلمي لدى أفراد العينة. أما على مستوى الخبرة، فإن (٨٢.٤٨٪) من أفراد العينة يمتلكون خبرة تتجاوز خمس سنوات، مما يعكس قدرتهم على تقديم استجابات موثوقة. وأخيراً، توزّع أفراد العينة على المستويات الوظيفية بصورة متوازنة، إذ يمثل المشرفون النسبة الأعلى بـ (٣١.٤٢٪)، يليهم الموظفون التنفيذيون بـ (٢٧.٤٩٪) ورؤساء الأقسام بـ (٢٦.٢٩٪)، والمديرون بـ (١٤.٨٠٪)، مما يُتيح تنوع وجهات النظر داخل العينة.

٣.٤ التحليل الوصفي لاستجابات أفراد عينة الدراسة

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (كفاءة العمليات اللوجستية)

أ- البُعد الأول: إدارة النقل

جدول (٤ - ٢): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد
“إدارة النقل”

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تختار الشركة وسائط النقل الأنسب لطبيعة منتجاتها الغذائية	96 (29.0%)	142 (42.9%)	58 (17.5%)	24 (7.3%)	11 (3.3%)	3.87	1.014	مرتفعة	2
2	تُخطط الشركة مسارات النقل بكفاءة لتقليل الزمن والتكلفة	89 (26.9%)	138 (41.7%)	67 (20.2%)	26 (7.9%)	11 (3.3%)	3.81	1.027	مرتفعة	3
3	تحرص الشركة على صيانة أسطول النقل وضمان جاهزيته المستمرة	103 (31.1%)	145 (43.8%)	52 (15.7%)	22 (6.6%)	9 (2.7%)	3.94	0.991	مرتفعة	1
4	توظف الشركة أنظمة معلوماتية لمتابعة	81 (24.5%)	129 (39.0%)	73 (22.1%)	33 (10.0%)	15 (4.5%)	3.69	1.082	مرتفعة	4

									حركة النقل لحظيًا
مرتفعة	0.876	3.83	المتوسط العام لبُعد إدارة النقل						

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لبُعد "إدارة النقل" بلغ (٣.٨٣) بانحراف معياري (٠.٨٧٦)، وهو ما يقع ضمن فئة الموافقة المرتفعة، مما يعكس اهتمام شركات الصناعات الغذائية بهذا البُعد. وقد جاءت الفقرة الثالثة المتعلقة بصيانة أسطول النقل في المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٩٤)، في حين جاءت الفقرة الرابعة المتعلقة بتوظيف الأنظمة المعلوماتية لمتابعة النقل في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٦٩)، مما يُشير إلى أن الجوانب التقليدية في إدارة النقل تحظى باهتمام أكبر من الجوانب التكنولوجية.

ب- البُعد الثاني: إدارة المخزون

جدول (٤ - ٣): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "إدارة المخزون"

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تحدد الشركة المستويات المثلى لكل صنف من أصناف المخزون	92 (27.8%)	147 (44.4%)	60 (18.1%)	23 (6.9%)	9 (2.7%)	3.88	0.978	مرتفعة	2
2	تعتمد الشركة على نماذج علمية للتنبؤ بالطلب على المخزون	78 (23.6%)	134 (40.5%)	76 (23.0%)	30 (9.1%)	13 (3.9%)	3.71	1.054	مرتفعة	4
3	تُطبق الشركة سياسات	98 (29.6%)	151 (45.6%)	54 (16.3%)	19 (5.7%)	9 (2.7%)	3.94	0.961	مرتفعة	1

									واضحة لإعادة طلب الأصناف عند بلوغ حدود الأمان	
3	مرتفعة	1.018	3.79	11 (3.3%)	27 (8.2%)	68 (20.5%)	140 (42.3%)	85 (25.7%)	تُجري الشركة جردًا دوريًا للمخزون لضمان مطابقة الأرصدة	4
مرتفعة		0.862	3.83	المتوسط العام لبُعد إدارة المخزون						

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط العام لبُعد "إدارة المخزون" بلغ (٣.٨٣) بانحراف معياري (٠.٨٦٢)، وهو ما يقع ضمن فئة الموافقة المرتفعة. وقد جاءت الفقرة الثالثة المتعلقة بتطبيق سياسات إعادة الطلب في المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٩٤)، في حين جاءت الفقرة الثانية المتعلقة بنماذج التنبؤ بالطلب في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٧١)، مما يعكس وجود فجوة بين الممارسات التقليدية والممارسات المتقدمة في إدارة المخزون.

ج- البُعد الثالث: إدارة التخزين

جدول (٤ - ٤): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "إدارة التخزين"

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تُصمم مستودعات الشركة بطريقة تُحسن	87 (26.3%)	138 (41.7%)	66 (19.9%)	28 (8.5%)	12 (3.6%)	3.78	1.041	مرتفعة	3

									انسيابية الحركة الداخلية	
1	مرتفعة	0.957	3.97	8 (2.4%)	20 (6.0%)	50 (15.1%)	149 (45.0%)	104 (31.4%)	توفر الشركة الظروف المناسبة من حرارة ورطوبة لحفظ المنتجات الغذائية	2
2	مرتفعة	1.007	3.83	11 (3.3%)	26 (7.9%)	62 (18.7%)	142 (42.9%)	90 (27.2%)	تُنظَّم الأصناف داخل المخازن وفق معايير معدل الدوران والطبيعة	3
4	مرتفعة	1.049	3.74	13 (3.9%)	29 (8.8%)	72 (21.8%)	135 (40.8%)	82 (24.8%)	تُطبق الشركة معايير السلامة من الحرائق والآفات داخل المخازن	4
مرتفعة		0.881	3.83	المتوسط العام لُبُعد إدارة التخزين						

يُلاحَظ من الجدول السابق أن المتوسط العام لُبُعد "إدارة التخزين" بلغ (٣.٨٣) بانحراف معياري (٠.٨٨١)، وهو ما يقع ضمن فئة الموافقة المرتفعة. وقد جاءت الفقرة الثانية المتعلقة بتوفير ظروف الحفظ المناسبة في المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٩٧)، وهو ما يتسق مع طبيعة قطاع الصناعات الغذائية الذي يتطلب اشتراطات صحية صارمة.



د - البُعد الرابع: إدارة الطلبات

جدول (٤ - ٥): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "إدارة الطلبات"

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تتلقى الشركة طلبات العملاء عبر قنوات متعددة وفعالة	94 (28.4%)	144 (43.5%)	59 (17.8%)	23 (6.9%)	11 (3.3%)	3.87	0.996	مرتفعة	2
2	تُعالج الشركة الطلبات بسرعة وكفاءة عاليتين	88 (26.6%)	139 (42.0%)	65 (19.6%)	27 (8.2%)	12 (3.6%)	3.80	1.029	مرتفعة	3
3	ترتبط الشركة بين أقسام المبيعات والمخازن والنقل بنظام معلوماتي متكامل	99 (29.9%)	146 (44.1%)	55 (16.6%)	22 (6.6%)	9 (2.7%)	3.92	0.972	مرتفعة	1
4	تتعامل الشركة مع المرتجعات من العملاء بكفاءة وشفافية	80 (24.2%)	133 (40.2%)	74 (22.4%)	31 (9.4%)	13 (3.9%)	3.71	1.058	مرتفعة	4
المتوسط العام لبُعد إدارة الطلبات							3.83	0.874	مرتفعة	

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لـبُعد "إدارة الطلبات" بلغ (٣.٨٣) بانحراف معياري (٠.٨٧٤)، وهو ما يقع ضمن فئة الموافقة المرتفعة، مع تميّز الفقرة المتعلقة بالربط المعلوماتي بين الأقسام في المرتبة الأولى بمتوسط (3.92).

ملخص أبعاد كفاءة العمليات اللوجستية

جدول (٤ - ٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد كفاءة العمليات اللوجستية

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	إدارة النقل	3.83	0.876	مرتفعة	2
2	إدارة المخزون	3.83	0.862	مرتفعة	1
3	إدارة التخزين	3.83	0.881	مرتفعة	4
4	إدارة الطلبات	3.83	0.874	مرتفعة	3
	المتوسط العام لكفاءة العمليات اللوجستية	3.83	0.821	مرتفعة	

التحليل الوصفي للمتغير التابع (الأداء التشغيلي)

جدول (٤ - ٧): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات محور "الأداء التشغيلي"

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تُحقق الشركة معدلات إنتاجية مرتفعة قياساً بمنافسيها	95 (28.7%)	143 (43.2%)	58 (17.5%)	24 (7.3%)	11 (3.3%)	3.87	1.002	مرتفعة	4

1	مرتفعة	0.928	4.01	7 (2.1%)	18 (5.4%)	47 (14.2%)	151 (45.6%)	108 (32.6%)	تتميز منتجات الشركة بمطابقتها للمواصفات والمعايير المحددة	2
8	مرتفعة	1.022	3.79	11 (3.3%)	27 (8.2%)	67 (20.2%)	140 (42.3%)	86 (26.0%)	تتخفص نسبة المنتجات المعينة في الشركة بصورة مستمرة	3
9	مرتفعة	1.047	3.74	12 (3.6%)	30 (9.1%)	71 (21.5%)	136 (41.1%)	82 (24.8%)	تتجح الشركة في تخفيض تكاليف إنتاجها دون المساس بالجودة	4
2	مرتفعة	0.962	3.95	8 (2.4%)	22 (6.6%)	51 (15.4%)	147 (44.4%)	103 (31.1%)	تلتزم الشركة بمواعيد التسليم المتفق عليها مع العملاء	5
6	مرتفعة	1.024	3.81	12 (3.6%)	26 (7.9%)	64 (19.3%)	141 (42.6%)	88 (26.6%)	تستجيب الشركة بسرعة لطلبات العملاء العاجلة وغير المخططة	6

7	تتمتع الشركة بمرونة في تعديل حجم الإنتاج وفق متطلبات السوق	90	144	60	25	12	3.83	1.018	مرتفعة	5
8	تتنوع الشركة في منتجاتها بما يلبي احتياجات شرائح متعددة من العملاء	84	138	68	28	13	3.76	1.046	مرتفعة	10
9	تقلص الشركة زمن دورة الإنتاج بصورة مستمرة	87	142	63	27	12	3.80	1.029	مرتفعة	7
10	تحظى الشركة بمستوى عالٍ من رضا العملاء عن منتجاتها وخدماتها	101	148	52	21	9	3.94	0.971	مرتفعة	3
المتوسط العام للأداء التشغيلي							3.85	0.836	مرتفعة	

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لمحوّر “الأداء التشغيلي” بلغ (٣.٨٥) بانحراف معياري (٠.٨٣٦)، وهو ما يقع ضمن فئة الموافقة المرتفعة، مما يعكس مستوى جيّدًا للأداء التشغيلي في شركات الصناعات الغذائية. وقد جاءت الفقرة الثانية المتعلقة بمطابقة المنتجات للمواصفات في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٠١)، وهو المتوسط الوحيد الذي بلغ فئة الموافقة المرتفعة جدًا، مما يدل على الأولوية القصوى التي تضعها الشركات لمعيار الجودة. في المقابل، جاءت الفقرة الثامنة المتعلقة بتنويع المنتجات في المرتبة

الأخيرة بمتوسط (٣.٧٦)، وهو ما يُشير إلى وجود مجال للتحسين في الجوانب المتعلقة بالمرونة في تنويع المنتجات.

٤.٤ اختبار فروض الدراسة

التحقق من الفرض الرئيس للدراسة

نص الفرض الرئيس: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة العمليات اللوجستية بأبعادها (إدارة النقل، إدارة المخزون، إدارة التخزين، إدارة الطلبات) على الأداء التشغيلي في شركات الصناعات الغذائية".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد كفاءة العمليات اللوجستية (كمتغيرات مستقلة) على الأداء التشغيلي (كمتغير تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (٤ - ٨): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد كفاءة العمليات اللوجستية على الأداء التشغيلي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	0.487	3.264	0.001 **
إدارة النقل	0.241	4.892	0.000 **
إدارة المخزون	0.318	6.317	0.000 **
إدارة التخزين	0.196	3.974	0.000 **
إدارة الطلبات	0.273	5.541	0.000 **
معامل الارتباط = ٠.٨٤٧		معامل التحديد = ٠.٧١٧	
قيمة الاختبار $F = 206.418$		القيمة الاحتمالية = ٠.٠٠٠	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (٢٠) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد كفاءة العمليات اللوجستية كمغيرات مستقلة، والأداء التشغيلي كمغير تابع. فقد بلغ معامل

التحديد (R^2) قيمة قدرها ٠.٧١٧، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن ٧١.٧٪ من التباين في الأداء التشغيلي لدى شركات الصناعات الغذائية يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بكفاءة العمليات اللوجستية، في حين تعود النسبة المتبقية (٢٨.٣٪) إلى متغيرات أخرى لم يتناولها النموذج. كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (٢٠٦.٤١٨) بدلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يؤكد المعنوية الكلية للنموذج وصلاحيته لتفسير العلاقة موضع الدراسة.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "إدارة المخزون" هو الأكثر تأثيرًا على الأداء التشغيلي، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.318$)، وبلغت قيمة T بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$)، ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تلعبه إدارة المخزون في تشكّل الأداء التشغيلي بشركات الصناعات الغذائية، نظرًا لطبيعة هذا القطاع الذي يتسم بحساسية عالية لمستويات المخزون وفترات الصلاحية. وجاء في المرتبة الثانية بُعد "إدارة الطلبات" بمعامل انحدار ($B = 0.273$) وقيمة T بدلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يعكس أهمية تنظيم العلاقة مع العملاء وسرعة الاستجابة لطلباتهم في تحسين الأداء التشغيلي. وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد "إدارة النقل" بمعامل انحدار ($B = 0.241$) وقيمة T (4.892) بدلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يشير إلى دور النقل المحوري في ضمان وصول المنتجات بصورة سليمة وفي الوقت المناسب. أما في المرتبة الرابعة فجاء بُعد "إدارة التخزين" بمعامل انحدار ($B = 0.196$) وقيمة T (3.974) بدلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهو وإن جاء في المرتبة الأخيرة من حيث قوة التأثير إلا أنه يظل ذا دلالة إحصائية معنوية ويمثل بُعدًا أساسيًا في المنظومة اللوجستية. وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، ويتفرع منها الفروض التالية:

الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرض: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة إدارة النقل على الأداء التشغيلي في شركات الصناعات الغذائية".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤ - ٩): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة النقل على الأداء التشغيلي

المعاملات Coefficient				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	إدارة النقل	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد r^2	معامل الارتباط r	الأداء التشغيلي
0.000	17.500	0.038	0.662		0.000	306.247	1	0.482	0.694	

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "إدارة النقل" باعتبارها أحد أبعاد كفاءة العمليات اللوجستية على "الأداء التشغيلي". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (٢١)، حيث بلغ معامل الارتباط $R^2 = 0.482$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.482$ ، مما يشير إلى أن ٤٨.٢٪ من التباين في الأداء التشغيلي يُمكن تفسيره من خلال متغير إدارة النقل وحده، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى. وبالإطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت ٣٠٦.٢٤٧ بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.662$ ، بقيمة $T = 17.500$ ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في كفاءة إدارة النقل تؤدي إلى زيادة بمقدار ٠.٦٦٢ في مستوى الأداء التشغيلي، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكفاءة إدارة النقل على الأداء التشغيلي في شركات الصناعات الغذائية.

الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرض: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة إدارة المخزون على الأداء التشغيلي في شركات الصناعات الغذائية".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤ - ١٠): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة المخزون على الأداء التشغيلي

المعاملات Coefficient				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	إدارة المخزون	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد r^2	معامل الارتباط r	الأداء التشغيلي
0.000	19.420	0.037	0.709		0.000	377.103	1	0.534	0.731	

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "إدارة المخزون" باعتبارها أحد أبعاد كفاءة العمليات اللوجستية على "الأداء التشغيلي". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (٢٢)، حيث بلغ معامل الارتباط $R^2 = 0.534$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.534$ ، مما يشير إلى أن ٥٣.٤٪ من التباين في الأداء التشغيلي يُمكن تفسيره من خلال متغير إدارة المخزون فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى. وبالإطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت ٣٧٧.١٠٣ بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.709$ ، بقيمة $T = 19.420$ ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في كفاءة إدارة المخزون تؤدي إلى زيادة بمقدار ٠.٧٠٩ في مستوى الأداء التشغيلي، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكفاءة إدارة المخزون على الأداء التشغيلي في شركات الصناعات الغذائية.

الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرض: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة إدارة التخزين على الأداء التشغيلي في شركات الصناعات الغذائية".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤ - ١١): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة التخزين على الأداء التشغيلي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباينANOVA				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient			
الأداء التشغيلي	معامل الارتباط r	معامل التحديد r²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	إدارة التخزين	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
	0.682	0.465	1	286.142	0.000		0.647	0.038	16.916	0.000

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "إدارة التخزين" باعتبارها أحد أبعاد كفاءة العمليات اللوجستية على "الأداء التشغيلي". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (٢٣)، حيث بلغ معامل الارتباط $R^2 = 0.465$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.465$ ، مما يشير إلى أن ٤٦.٥٪ من التباين في الأداء التشغيلي يُمكن تفسيره من خلال متغير إدارة التخزين فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى. وبالإطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت ٢٨٦.١٤٢ بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.647$ ، بقيمة $T = 16.916$ ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في كفاءة إدارة التخزين تؤدي إلى زيادة بمقدار ٠.٦٤٧ في مستوى الأداء التشغيلي، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكفاءة إدارة التخزين على الأداء التشغيلي في شركات الصناعات الغذائية.

الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرض: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة إدارة الطلبات على الأداء التشغيلي في شركات الصناعات الغذائية".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤ - ١٢): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة الطلبات على الأداء التشغيلي

المعاملات Coefficient				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	إدارة الطلبيات	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد r^2	معامل الارتباط r	الأداء التشغيلي
0.000	18.612	0.037	0.685		0.000	346.418	1	0.513	0.716	

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "إدارة الطلبات" باعتبارها أحد أبعاد كفاءة العمليات اللوجستية على "الأداء التشغيلي". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (٢٤)، حيث بلغ معامل الارتباط $R^2 = 0.513$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.513$ ، مما يشير إلى أن ٥١.٣٪ من التباين في الأداء التشغيلي يُمكن تفسيره من خلال متغير إدارة الطلبات فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى. وبالإطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت ٣٤٦.٤١٨ بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.685$ ، بقيمة $T = 18.612$ ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في كفاءة إدارة الطلبات تؤدي إلى زيادة بمقدار ٠.٦٨٥ في مستوى الأداء التشغيلي، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكفاءة إدارة الطلبات على الأداء التشغيلي في شركات الصناعات الغذائية.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

١.٥ تمهيد

يُمثّل هذا الفصل خاتمة المطاف في رحلة الدراسة، إذ يُعرض من خلاله أهم النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، مع تفسير هذه النتائج وربطها بالإطار النظري وبالدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة من زوايا متعددة. كما يتضمن هذا الفصل جملة من التوصيات العملية الموجهة إلى شركات الصناعات الغذائية وإلى الجهات المعنية، فضلاً عن مقترحات لدراسات مستقبلية تُكمل ما توصلت إليه هذه الدراسة وتفتح آفاقاً بحثية جديدة.

٢.٥ نتائج الدراسة

كشفت نتائج الدراسة عن وجود مستوى مرتفع من كفاءة العمليات اللوجستية بأبعادها المختلفة في شركات الصناعات الغذائية، إذ بلغ المتوسط العام للمتغير المستقل (٣.٨٣) بانحراف معياري (٠.٨٢١)، وهي قيمة تقع ضمن فئة الموافقة المرتفعة. ويُمكن إرجاع ذلك إلى الإدراك المتنامي لدى إدارات شركات الصناعات الغذائية لأهمية المنظومة اللوجستية في تحقيق الميزة التنافسية، فضلاً عن الاستثمارات المتزايدة التي تُوجّه نحو تطوير البنية اللوجستية في هذا القطاع نظراً لطبيعته الحساسة لعوامل الزمن والجودة. وتتفق هذه النتيجة مع ما طرحه عبد العزيز (٢٠٢١) من تأكيد على أن قطاع الصناعات الغذائية يولي اهتماماً متنامياً لاستراتيجيات الإدارة اللوجستية بوصفها مدخلاً لتعزيز كفاءة الأداء، كما تنسجم مع ما ذهب إليه عسقيف وسلطان (٢٠٢٤) من أن شركات تصنيع المواد الغذائية تتجه نحو بناء منظومات لوجستية مرنة قادرة على الاستجابة لمتطلبات السوق وتقلباته.

وأظهرت النتائج أن أبعاد كفاءة العمليات اللوجستية الأربعة جاءت بمستويات مقارنة من حيث المتوسطات العامة، وهو ما يعكس وعي شركات الصناعات الغذائية بالطبيعة التكاملية للمنظومة اللوجستية وضرورة تطوير جميع أبعادها بصورة متوازنة دون تركيز على بُعد بعينه على حساب البقية. ويُمكن تفسير ذلك في ضوء ما يطرحه (Muhire 2022) من أن الكفاءة اللوجستية لا تتحقق إلا حين تتكامل الأنشطة اللوجستية فيما بينها وتتزامن مع باقي وظائف المنظمة، إذ إن الخلل في أي بُعد ينعكس على المنظومة

بأكملها. كما تتسق هذه النتيجة مع ما يطرحه كمال (٢٠٢١) من أن الاستراتيجيات اللوجستية تُحقق أفضل عوائدها حين تُطبَّق بصورة متكاملة في قطاع الصناعات الغذائية.

وعلى مستوى التحليل التفصيلي، احتلت الفقرة المتعلقة بتوفير ظروف الحفظ المناسبة من حرارة ورطوبة المرتبة الأولى ضمن بُعد إدارة التخزين، وهو ما يعكس الإدراك العميق لدى شركات الصناعات الغذائية بأن سلامة المنتج تبدأ من شروط حفظه. ويعود ذلك إلى الطبيعة الخاصة للمنتجات الغذائية التي تتسم بحساسية عالية لظروف التخزين، فضلاً عن الاشتراطات التنظيمية الصارمة التي تفرضها الجهات الحكومية المعنية بسلامة الغذاء. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما يطرحه Abdul Rahman et al. (2023) من أن إنتاجية المستودعات وتوفير الظروف الملائمة فيها تُمثل مدخلاً حيويًا لتعزيز الكفاءة اللوجستية. في المقابل، جاءت الفقرة المتعلقة بتوظيف الأنظمة المعلوماتية لمتابعة حركة النقل لحظيًا في المرتبة الأخيرة ضمن بُعد إدارة النقل، وهو ما يعكس فجوة بين الممارسات التقليدية والممارسات الرقمية المتقدمة في هذا الجانب. ويُمكن تفسير ذلك في ضوء التكلفة المرتفعة لتطبيق هذه الأنظمة وما تتطلبه من تأهيل بشري وبنية تحتية متطورة. وتتسجم هذه النتيجة مع ما طرحه البلوي (٢٠٢٥) من أن الرقمنة الحديثة للعمليات اللوجستية لا تزال في مراحلها الأولى في كثير من الشركات في المنطقة العربية، رغم ما تتطوي عليه من إمكانيات واسعة لتحسين الأداء.

وفيما يخص المتغير التابع، كشفت النتائج عن وجود مستوى مرتفع من الأداء التشغيلي في شركات الصناعات الغذائية، إذ بلغ المتوسط العام (٣.٨٥) بانحراف معياري (٠.٨٣٦)، وهو ما يعكس قدرة هذه الشركات على تحقيق مستويات جيدة من الإنتاجية والجودة وزمن التسليم والمرونة. ويُمكن إرجاع ذلك إلى تنامي المنافسة في هذا القطاع وما تفرضه من ضغوط على الشركات لتحسين أدائها التشغيلي بصورة مستمرة. وتتفق هذه النتيجة مع ما طرحه محمد (٢٠٢٠) من أن الأداء التشغيلي في الشركات الإنتاجية يشهد تطوراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة نتيجة توظيف التقنيات الحديثة وقدرات تحليل البيانات. كما جاءت الفقرة المتعلقة بمطابقة المنتجات للمواصفات والمعايير في المرتبة الأولى ضمن محور الأداء التشغيلي بمتوسط (٤.٠١)، وهو ما يعكس الأولوية القصوى التي تُوليها شركات الصناعات الغذائية لمعيار الجودة، نظراً لارتباطه المباشر بسمعة الشركة وثقة المستهلك بمنتجاتها، وتتسجم هذه النتيجة مع ما يطرحه البقمي وآخرون (٢٠٢٤) من أن جودة المخرجات تُمثل العنصر الأكثر بروزاً في منظومة الأداء التشغيلي.

وكشفت نتائج اختبار الفرض الرئيس عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكفاءة العمليات اللوجستية بأبعادها مجتمعةً على الأداء التشغيلي في شركات الصناعات الغذائية، إذ بلغ معامل التحديد (0.717)، أي أن (71.7%) من التباين في الأداء التشغيلي يمكن تفسيره من خلال أبعاد كفاءة العمليات اللوجستية. ويُمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء الدور المحوري الذي تلعبه المنظومة اللوجستية بوصفها العمود الفقري الذي تتحرك من خلاله الموارد والمعلومات داخل المنظمة، فأى تحسن في كفاءة هذه المنظومة ينعكس بصورة مباشرة على الأداء التشغيلي عبر تخفيض التكاليف ورفع الجودة وتقصير زمن التسليم وزيادة المرونة. وتتسجم هذه النتيجة مع ما طرحه عبد العزيز (٢٠٢١) من وجود علاقة تأثيرية بين استراتيجيات الإدارة اللوجستية وكفاءة الأداء التشغيلي في قطاع الصناعات الغذائية، وتتقاطع مع ما طرحه Omoush (2022) في دراسته حول ممارسات الإدارة اللوجستية وأثرها على الأداء التشغيلي في شركات النقل البري، كما تتفق مع ما ذهب إليه Miteku et al. (2022) من أن محركات اللوجستيات تُمثل عاملاً حاسماً في تعزيز الأداء التشغيلي في القطاع الصناعي. ويتسق ذلك أيضاً مع ما طرحه Amin and Shahwan (2020) من أن متطلبات الإدارة اللوجستية ترتبط ارتباطاً قوياً بكفاءة الأداء اللوجستي في البيئة المصرية، وما يطرحه Ashuro and Kant (2022) من أن ممارسات الإدارة اللوجستية تؤثر في الأداء التشغيلي عبر آليات متعددة منها بناء الميزة التنافسية وتعزيز الابتكار.

وقد جاء بُعد إدارة المخزون في صدارة الأبعاد من حيث قوة التأثير على الأداء التشغيلي، إذ بلغ معامل الانحدار له (0.318)، وهو ما يعكس الأهمية البالغة لهذا البُعد في قطاع الصناعات الغذائية. ويُمكن إرجاع ذلك إلى الطبيعة الخاصة للمنتجات الغذائية التي تتسم بمحدودية فترة الصلاحية وحساسية عالية لشروط الحفظ، مما يجعل أي خلل في إدارة المخزون ذا تكلفة باهظة سواء على شكل تلف للمنتجات أو على شكل فقدان للمبيعات. كما إن إدارة المخزون تُمثل المحور الذي تدور حوله باقي الأنشطة اللوجستية، فهي تربط بين الإنتاج من جهة وبين النقل والطلبات من جهة أخرى. وتتسجم هذه النتيجة مع ما طرحه Manzoor et al. (2022) من أن الممارسات الرشيدة في إدارة المخزون تُمثل مدخلاً جوهرياً لرفع الأداء التشغيلي، وتتقاطع مع ما طرحه عيادة والجوري (٢٠٢١) من أن تخفيض الهدر في العمليات اللوجستية، ولا سيما في إدارة المخزون، يُمثل عاملاً حاسماً في تحسين الأداء التشغيلي للشركات العاملة في قطاع تجارة الحبوب وما يشابهه من قطاعات حساسة.

وجاء بُعد إدارة الطلبات في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير بمعامل انحدار (0.273)، وهو ما يعكس الأهمية المتنامية لهذا البُعد بوصفه نقطة الاتصال المباشر بين الشركة وعملائها. ويُمكن تفسير ذلك

في ضوء التحولات في توقعات العملاء بشأن سرعة الاستجابة ودقة التسليم، إذ لم تعد جودة المنتج وحدها كافية لكسب رضا العميل دون أن تقترن بكفاءة عالية في معالجة طلباته. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه Masa'deh et al. (2022) من أن التكامل في سلسلة التوريد، ولا سيما في الجوانب المتعلقة بمعالجة الطلبات والتنسيق مع العملاء، يؤثر تأثيرًا قويًا في الأداء التشغيلي. كما تتسجم مع ما يطرحه أنور (٢٠٢٣) من أن أنظمة تخطيط موارد المؤسسة، التي تمثل ركيزة لإدارة الطلبات الحديثة، تسهم بصورة جوهرية في تحسين الأداء التشغيلي.

أما بُعد إدارة النقل فجاء في المرتبة الثالثة بمعامل انحدار (٠.٢٤١)، وهو وإن جاء أقل من البعدين السابقين إلا أنه يحتفظ بدلالة إحصائية معنوية. ويمكن إرجاع ذلك إلى أن إدارة النقل تمثل بُعدًا تنفيذيًا تترجم من خلاله القرارات المتخذة في الأبعاد الأخرى، فهي تنقل المنتجات من المخازن إلى العملاء استجابةً للطلبات المُعالجة. وتتسجم هذه النتيجة مع ما طرحه عسيري (٢٠٢٤) من أن إدارة سلاسل التوريد تؤثر في كفاءة وتكاليف شركات النقل في المملكة العربية السعودية، وتتقاطع مع ما طرحه عوض وأحمد (٢٠٢٤) من أن السياسة البيئية والاعتبارات المرتبطة بإدارة النقل تؤثر في تحسين الإدارة اللوجستية للمنظمات الصناعية.

وأخيرًا، جاء بُعد إدارة التخزين في المرتبة الرابعة بمعامل انحدار (٠.١٩٦)، وهو وإن جاء في المرتبة الأخيرة إلا أنه يحتفظ بدلالة إحصائية معنوية، مما يؤكد أهميته بوصفه بُعدًا أساسيًا في المنظومة اللوجستية. ويمكن تفسير ترتيبه الأخير في ضوء كونه بُعدًا ساكنًا نسبيًا مقارنة بالأبعاد الأخرى التي تتسم بالحركية، إذ إن المنتجات تمضي في المخازن فترات ثابتة في حين تتحرك ضمن باقي الأنشطة. غير أن إدارة التخزين تظل ذات أهمية كبيرة، خاصة في قطاع الصناعات الغذائية الذي يتطلب اشتراطات صحية صارمة. وتتسجم هذه النتيجة مع ما طرحه قاجوم وآخرون (٢٠٢٣) من أن تطبيق أبعاد التنمية المستدامة في المنشآت ذات الكثافة التخزينية كالموانئ يؤثر في الأداء التشغيلي.

وعلى مستوى الفروض الفرعية، كشفت النتائج عن قبول جميع الفروض دون استثناء، إذ ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل بُعد من أبعاد كفاءة العمليات اللوجستية على الأداء التشغيلي بصورة منفردة، وإن تفاوتت قوة التأثير من بُعد إلى آخر. ويؤكد ذلك التكامل بين الأبعاد الأربعة وأن كلاً منها يسهم بصورة فاعلة في تشكّل الأداء التشغيلي، كما يؤكد أن المنظمات لا يمكنها تحقيق مستويات عالية من الأداء دون الاهتمام بجميع الأبعاد بصورة متوازنة. وتتسق هذه النتائج مع التوجه السائد في الأدبيات الحديثة الذي

يطرحه (2023) Salah et al. من أن ممارسات الإنتاج والعمليات في تكاملها مع سلسلة التوريد تُؤثر في الأداء المنظمي، وما يطرحه (2022) Helo and Hao من أن المنظومة اللوجستية المتكاملة، خاصةً حين تستفيد من تقنيات الذكاء الاصطناعي، تُمثل ركيزة جوهرية للأداء المنظمي في العصر الراهن. كما تتقاطع مع ما طرحه (2024) Cannas et al. من أن الذكاء الاصطناعي في سلسلة التوريد وإدارة العمليات يفتح آفاقاً واسعة لتعزيز الأداء، وما طرحه حداد وآخرون (٢٠٢٥) من أن استخدام تيارات القيمة يُمثل مدخلاً فاعلاً لتحسين الأداء التشغيلي، وما طرحه عبده وآخرون (٢٠٢٤) من أن منهجية ستة سيجما الرشيفة تُسهم في تحسين الأداء التشغيلي في القطاعات الصناعية، فضلاً عما طرحه حسين وآخرون (٢٠٢٣) من أن الابتكار يلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء التشغيلي، وما طرحه النقيب وبيداويد (٢٠٢٤) من أن القيادة الحكيمة تُؤثر في تحسين الأداء التشغيلي في الشركات الإنتاجية. كما تتسجم النتائج مع ما طرحه الجبوري وعيادة (٢٠٢٣) من أن تحسين العمليات اللوجستية لتجاوز أشكال الهدر يُسهم في تطوير الأداء، وما طرحه الشلالة وعلي (٢٠٢٦) من أن كفاءة القيادة الإدارية تعزز فعالية إدارة اللوجستيات، وما طرحه العكوك (٢٠٢٥) من أن الإدارة اللوجستية تُؤثر في جودة الخدمات وهو ما يتقاطع مع الأداء التشغيلي بمفهومه الواسع.

٣.٥ توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يُوصي الباحث بجملة من التوصيات الموجهة إلى إدارات شركات الصناعات الغذائية وإلى الجهات المعنية، وذلك على النحو الآتي:

- ضرورة تبني شركات الصناعات الغذائية لاستراتيجية لوجستية متكاملة تُغطّي الأبعاد الأربعة بصورة متوازنة، مع إيلاء اهتمام خاص لإدارة المخزون باعتبارها البُعد الأكثر تأثيراً في الأداء التشغيلي، وذلك عبر تطوير سياسات واضحة للمستويات المثلى وإعادة الطلب والجرد الدوري.
- توظيف الأنظمة المعلوماتية المتقدمة في متابعة حركة النقل لحظياً، عبر تبني نظم تحديد المواقع ونظم إدارة الأساطيل، بما يُتيح متابعة الشحنات في الوقت الحقيقي ويرفع من دقة التسليم ويُقلّص من المخاطر المرتبطة بالنقل.
- تطوير منظومة إدارة الطلبات عبر بناء أنظمة إلكترونية متكاملة تربط بين أقسام المبيعات والمخازن والنقل، مع تحسين آليات التعامل مع المرتجعات بصورة تحفظ حقوق العملاء وتُعزز ثقتهم بالشركة.

- الاستثمار في تأهيل الكوادر البشرية العاملة في المنظومة اللوجستية، عبر برامج تدريبية متخصصة في أحدث الممارسات والتقنيات اللوجستية، مع التركيز على الجوانب الرقمية وتحليل البيانات.
- اعتماد منهجيات التحسين المستمر في تطوير العمليات اللوجستية، عبر تبني أدوات كسطة سيجما الرشيقية وتحليل تيارات القيمة، بما يُتيح تحديد مواطن الفاقد ومعالجتها بصورة منهجية.
- تعزيز التكامل بين الشركة وشركائها في سلسلة التوريد، عبر بناء علاقات تشاركية مع الموردين وشركات النقل وموزعي المنتجات، بما يُحقق تنسيقاً فعالاً في تدفق المواد والمعلومات.
- توفير الظروف المناسبة لحفظ المنتجات الغذائية داخل المخازن من حيث الحرارة والرطوبة والإضاءة، مع تطبيق معايير السلامة الصارمة من الحرائق والآفات، بما يضمن سلامة المنتجات وحمايتها من التلف.
- الاهتمام ببعْد الاستدامة في تصميم العمليات اللوجستية، عبر تبني سياسات تُراعي الجانبين البيئي والاقتصادي معاً، كاستخدام وسائل نقل صديقة للبيئة وترشيد استهلاك الطاقة في المخازن.
- إجراء قياس دوري لمستويات الأداء التشغيلي بأبعاده المختلفة، عبر بناء منظومة من المؤشرات الكمية والنوعية، بما يُتيح المتابعة المستمرة والكشف المبكر عن أي انحراف.
- استثمار قدرات الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة في دعم القرارات اللوجستية، خاصةً في التنبؤ بالطلب وتخطيط المخزون وتوجيه شحنات النقل.
- بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار في العمليات اللوجستية، عبر تشجيع العاملين على طرح الأفكار التطويرية ومكافأة المبادرات التي تُسهم في تحسين الأداء.
- تعزيز دور القيادة الإدارية في توجيه المنظومة اللوجستية، عبر إعداد قيادات مؤهلة قادرة على إدارة التعقيدات اللوجستية واتخاذ قرارات استراتيجية تستجيب لتقلبات بيئة الأعمال.

٤.٥ الدراسات المستقبلية المقترحة

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، وما واجهها من قيود، يقترح الباحث إجراء جملة من الدراسات المستقبلية تُكمل المعرفة في هذا المجال، تتمثل في إجراء دراسات مماثلة على قطاعات صناعية أخرى كقطاع الصناعات الدوائية أو الكيماوية أو الإلكترونية لمقارنة النتائج وفهم خصوصية كل قطاع، فضلاً عن دراسة أثر كفاءة العمليات اللوجستية على متغيرات أخرى كالميزة التنافسية والابتكار التنظيمي والاستدامة، وإجراء دراسات تتناول دور المتغيرات الوسيطة والمعدلة في العلاقة بين كفاءة العمليات اللوجستية والأداء التشغيلي كالقدرات الرقمية والذكاء الاصطناعي والثقافة التنظيمية، فضلاً عن إجراء

دراسات مقارنة بين شركات الصناعات الغذائية في دول مختلفة لاستكشاف أثر السياق البيئي والتنظيمي في تشكّل العلاقة موضع الدراسة.

Abstract

This study aimed to identify the impact of logistics operations efficiency with its dimensions (transportation management, inventory management, warehousing management, and order management) on operational performance in food industry companies, in light of the rapid transformations and competitive pressures facing this sector, which necessitate a reconsideration of its logistics system. The study adopted the descriptive analytical approach, where the study population consisted of employees at various administrative levels in food industry companies, totaling (2400) employees, and a stratified random sample of (331) individuals was selected using Stephen Thompson's formula. A questionnaire was employed as the main data collection tool, consisting of (26) items distributed across the two variables, and its validity and reliability were verified through appropriate statistical coefficients, with Cronbach's Alpha for the entire questionnaire reaching (0.942). Data were processed using SPSS software through various statistical methods, including means, standard deviations, correlation coefficients, and simple and multiple regression analyses. The study concluded that there is a statistically significant impact of logistics operations efficiency with its combined dimensions on operational performance, as these dimensions explained (71.7%) of the variance in the dependent variable. Inventory management ranked first in terms of impact strength, followed by order management, transportation management, and finally warehousing management, with statistical significance proven for each dimension individually. The study recommended adopting an integrated logistics strategy that covers the four dimensions in a balanced manner, employing advanced information systems for real-time monitoring of logistics operations, investing in human capital training, and adopting continuous improvement methodologies in developing the logistics system.

Keywords: Logistics Operations Efficiency, Transportation Management, Inventory Management, Warehousing Management, Order Management, Operational Performance, Food Industry Companies.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

– أنور، رفيق وجدي لويس. (٢٠٢٣). دور تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحسين الأداء التشغيلي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الدواء بالقاهرة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٤، ع ١٤، ٢٨٣ - ٣٤٠. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1382928>

– البقمي، علا منير؛ شمسي، محمد أنس؛ وغوش، أبهيжит. (٢٠٢٤). إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التشغيلي في الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية لإدارات التعليم في المنطقة الشرقية. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات (IJRSP)، (37)، ١ - 29.

<https://www.ijrsp.com/pdf/issue-37/11.pdf>

– البلوي، حنان راشد سالم. (٢٠٢٥). أثر الرقمنة الحديثة للعمليات اللوجستية على أداء سلاسل الإمداد: دراسة حالة شركة المراعي، المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٩، ع ٨٤، ٤٤ - ٦٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1610311>

– الجبوري، ميسر إبراهيم أحمد إبراهيم، و عيادة، عمر علي. (٢٠٢٣). تحسين العمليات اللوجستية لتجاوز أشكال الهدر "M3": دراسة حالة في الشركة العامة لتجارة الحبوب في نينوى. مجلة كلية القلم الجامعة، مج ٧، ع ١٣٤، ١٢٢ - ١٥٣. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1596390>

– حداد، نسرین حسني، بنود، محمد خالد، و شهيد، رزان حسين. (٢٠٢٥). أثر استخدام تيارات القيمة في تحسين الأداء التشغيلي: دراسة حالة على المؤسسة العامة للصناعات الهندسية شركة حلب لصناعة الكابلات. مجلة بحوث جامعة حلب - سلسلة العلوم الاقتصادية، ع ٥٣، ١ - ٢٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1686471>

– حسين، محمد حسين، فريد، أسامة محمود، و جبريل، ماجدة محمد. (٢٠٢٣). دور الابتكار في تحسين الأداء التشغيلي: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٣٤، ١٣ - ٤٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1417012>

- الشالفة، عبد المهدي؛ وعلي، ذاكِر عباس. (٢٠٢٦). دور كفاءة القيادة الإدارية في تعزيز فعالية إدارة اللوجستيات: دراسة حالة لإدارة الإمدادات والمشتريات. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٤ (١٣٠)، ٣٦٨-٣٩٩. <https://pub.remahresearch.com/index.php/remah/article/view/89>
- عبد العزيز، عبد العزيز دسوقي كمال. (٢٠٢١). تأثير تطبيق استراتيجيات الإدارة اللوجستية على كفاءة الأداء التشغيلي: بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ٧ (١)، ٨٩-١١٦. https://journals.ekb.eg/article_197180.html
- عبدالعزيز، عبدالعزيز دسوقي كمال. (٢٠٢١). تأثير تطبيق استراتيجيات الإدارة اللوجستية على كفاءة الأداء التشغيلي بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، مج ٧، ع ١٤، ٨٩ - ١١٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1327212>
- عبده، عبدالله عبده عبدالله، الخولي، سيد محمود السيد إسماعيل، و الخطيب، نهى ناجي عبدالصمد. (٢٠٢٤). أثر تطبيق منهجية ستة سيجما الرشيقة في تحسين الأداء التشغيلي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الكيماوية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٣، ٣٣٣ - ٣٦٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1509474>
- عسقيف، آمنة حسين؛ وسلطان، أشرف فؤاد السيد. (٢٠٢٤). أثر مرونة سلسلة التوريد على الأداء التشغيلي: بالتطبيق على شركات تصنيع المواد الغذائية في الإسكندرية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، ٦١ (٤)، ٨٣-١١٨.
- <https://www.researchgate.net/publication/383044809>
- عسيري، محمد. (٢٠٢٤). أثر إدارة سلاسل التوريد على كفاءة وتكاليف شركات النقل بالمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للبحث العلمي (IJSR)، ٣ (٨)، الورقة ٣٠. DOI: 10.59992/IJSR.2024.v3n8p30
- العكلوك، جميلة عبدالهادي. (٢٠٢٥). أثر الإدارة اللوجستية على جودة الخدمات في المكتبات الجامعية في المدينة المنورة - المملكة العربية السعودية. مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، مج ٨، ع ٢، ١ - ١٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1598814>
- عوض، محمد صبري عبده، و أحمد، نجلاء حسن جمعة. (٢٠٢٤). دور السياسة البيئية وأثرها على تحسين الإدارة اللوجستية للمنظمات الصناعية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٥، ع ٤٤، ١٧٢ - ١٨٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1551944>

- عيادة، عمر علي، و الجبوري، ميسر إبراهيم أحمد إبراهيم. (٢٠٢١). تخفيض الهدر في العمليات اللوجستية: دراسة حالة في الشركة العامة لتجارة الحبوب في نينوي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٧، ع ٥٤، ٢٢٥ – ٢٤٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1205600>
- قاجوم، أبو بكر عبدالله سالم، زغلول، محمد سعد، إبراهيم، نبيلة عباس، و الحداد، إيمان فاروق السيد. (٢٠٢٣). أثر تطبيق أبعاد التنمية المستدامة من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات على الأداء التشغيلي للموانئ البحرية: دراسة تطبيقية على ميناء مصراته البحري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٤، ع ٣، ١ – ٢٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1444410>
- كمال، عبد العزيز دسوقي. (٢٠٢١). الاستراتيجيات اللوجستية وأثرها على كفاءة أداء الشركات: بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ٧(١)، ٦٣–٨٨. <https://search.mandumah.com/Record/1326563>
- محمد، محمد مصطفى جمعة خميس. (٢٠٢٠). دور قدرات تحليل البيانات الضخمة في تحسين الأداء التشغيلي: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، ٢(٢)، ٤٣٠–٤٩٨. <https://www.researchgate.net/publication/371865289>
- النقيب، خالد خير الله محمد، و بيداويد، ابتسام إسماعيل حنا. (٢٠٢٤). دور القيادة الحكيمة في تحسين الأداء التشغيلي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الشركات الإنتاجية العاملة في محافظة أربيل. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، مج ٢١، عدد خاص، ٩٤٨ – ٩٥٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1470724>

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Abdul Rahman, N. S. F., Karim, N. H., Md Hanafiah, R., Abdul Hamid, S., & Mohammed, A. (2023). Decision analysis of warehouse productivity performance indicators to enhance logistics operational efficiency. International Journal of Productivity and Performance Management, 72(4), 962-985
- Amin, H. M., & Shahwan, T. M. (2020). Logistics management requirements and logistics performance efficiency: The role of logistics management practices — evidence from Egypt. International Journal of Logistics Systems and Management, 35(1), 1–27. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJLSM.2020.103859>

- Ashuro, T., & Kant, S. (2022). Effect of logistics management practices on operational performance of coffee cooperatives union of Ethiopia through competitive advantage and innovation. *International Journal of Multidisciplinary Educational Research (IJMER)*, 11(11-2), 14–21. DOI: <http://ijmer.in.doi./2022/11.11.22>
- Cannas, V. G., Ciano, M. P., Saltamacchia, M., & Secchi, R. (2024). Artificial intelligence in supply chain and operations management: a multiple case study research. *International journal of production research*, 62(9), 3333-3360.
- Helo, P., & Hao, Y. (2022). Artificial intelligence in operations management and supply chain management: an exploratory case study. *Production planning & control*, 33(16), 1573-1590.
- Manzoor, U., Baig, S. A., Hashim, M., Sami, A., Rehman, H. U., & Sajjad, I. (2022). The effect of supply chain agility and lean practices on operational performance: a resource-based view and dynamic capabilities perspective. *The TQM Journal*, 34(5), 1273-1297.
- Masa'deh, R., Muheisen, I., Obeidat, B., & Bany Mohammad, A. (2022). The impact of supply chain integration on operational performance: An empirical study. *Sustainability*, 14(24), Article 16634, 1–19. DOI: <https://doi.org/10.3390/su142416634>
- Miteku, M. A., Dessalegn, B., & Ali, E. (2022). Boosting operational performance through logistics drivers: Evidence from manufacturing industry. *Journal of Future Sustainability*, 2, 85–96. DOI: <https://doi.org/10.5267/j.jfs.2022.9.008>
- Muhire, A. (2022). Role of logistics management on the operational performance of organizations in Rwanda. *Global Scientific Journal (GSJ)*, 10(11), 341–349. ISSN: 2320-9186
- Omoush, M. M. (2022). The impact of the practices of logistic management on operational performance: A field study of road transport companies. *Journal of Governance and Regulation*, 11(4), 237–245. DOI: <https://doi.org/10.22495/jgrv11i4siart4>
- Salah, A., Çağlar, D., & Zoubi, K. (2023). The impact of production and operations management practices in improving organizational performance: The mediating role of supply chain integration. *Sustainability*, 15(20), 15140.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر كفاءة إدارة العمليات اللوجستية على تحسين الأداء التشغيلي دراسة ميدانية على الشركات العاملة في القطاع اللوجستي

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

١- النوع الاجتماعي ذكر ☐ أنثى ☐

٢- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة ☐ 50 - 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

٣- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

٤- سنوات الخبرة ☐ ٥ سنوات فأقل ☐ من ١٠ - ٥ سنوات ☐ من ١٠ - ١٥ سنة ☐ أكثر من ١٥ سنة

٥- المسمى الوظيفي ☐ مدير عام / مدير إدارة ☐ رئيس قسم ☐ مشرف ☐ موظف تنفيذي

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: كفاءة إدارة العمليات اللوجستية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
(أ) إدارة النقل					
					تختار الشركة وسائل النقل الأنسب لطبيعة منتجاتها الغذائية
					تخطط الشركة مسارات النقل بكفاءة لتقليل الزمن والتكلفة
					تحرص الشركة على صيانة أسطول النقل وضمان جاهزيته المستمرة
					توظف الشركة أنظمة معلوماتية لمتابعة حركة النقل لحظيًا
(ب) إدارة المخزون					
					تحدد الشركة المستويات المثلى لكل صنف من أصناف المخزون
					تعتمد الشركة على نماذج علمية للتنبؤ بالطلب على المخزون
					تطبق الشركة سياسات واضحة لإعادة طلب الأصناف عند بلوغ حدود الأمان
					تجري الشركة جردًا دوريًا للمخزون لضمان مطابقة الأرصدة
(ج) إدارة التخزين					

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تصميم مستودعات الشركة بطريقة تحسن انسيابية الحركة الداخلية
					توفر الشركة الظروف المناسبة من حرارة ورطوبة لحفظ المنتجات الغذائية
					تنظيم الأصناف داخل المخازن وفق معايير معدل الدوران والطبيعة
					تطبيق الشركة معايير السلامة من الحرائق والآفات داخل المخازن
(د) إدارة الطلبات					
					تتلقى الشركة طلبات العملاء عبر قنوات متعددة وفعالة
					تعالج الشركة الطلبات بسرعة وكفاءة عاليتين
					تربط الشركة بين أقسام المبيعات والمخازن والنقل بنظام معلوماتي متكامل
					تتعامل الشركة مع المرتجعات من العملاء بكفاءة وشفافية

❁ المحور الثاني: الأداء التشغيلي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تُحقق الشركة معدلات إنتاجية مرتفعة قياساً بمنافسيها					
تتميز منتجات الشركة بمطابقتها للمواصفات والمعايير المحددة					
تنخفض نسبة المنتجات المعيبة في الشركة بصورة مستمرة					
تنجح الشركة في تخفيض تكاليف إنتاجها دون المساس بالجودة					
تلتزم الشركة بمواعيد التسليم المتفق عليها مع العملاء					
تستجيب الشركة بسرعة لطلبات العملاء العاجلة وغير المخططة					
تتمتع الشركة بمرونة في تعديل حجم الإنتاج وفق متطلبات السوق					
تتنوع الشركة في منتجاتها بما يلبي احتياجات شرائح متعددة من العملاء					
تقلص الشركة زمن دورة الإنتاج بصورة مستمرة					
تحظى الشركة بمستوى عالٍ من رضا العملاء عن منتجاتها وخدماتها					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Department of business administration



**The Impact of Logistics Operations Management
Efficiency on Improving Operational Performance:
A Field Study on Companies Operating in the
Logistics Sector**

Prepared by:

Name: Mohammed Al-Anazi

University ID: 253001177

**Main supervisor/
Dr. Al-Faisal Abdelhamid**

**Second supervisor/
Dr. Fayez Jarad**

٢٠٢٦ — ١٤٤٨