



أهمية بيئة العمل و أثرها على أداء الموظفين

شفاء السبيعي

Shefa Alsubaie

3145-9995-0002-0009

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن – المملكة العربية السعودية

st.midocean.edu.km@252001710

د. الفصيل عبد الحميد

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر بيئة العمل بأبعادها المختلفة في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال نموذج تحليلي يجمع بين الأبعاد المادية والتنظيمية والاجتماعية لبيئة العمل. تنطلق الدراسة من أهمية العنصر البشري بوصفه الركيزة الأساسية لتحقيق الكفاءة المؤسسية والتميز التنافسي، في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع وشدّة المنافسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم بناء إطار نظري يستند إلى نظريات الدافعية والسلوك التنظيمي، مثل نظرية ماسلو، ونظرية هيرزبرغ، ونظرية العدالة التنظيمية، ونظرية النظم. كما تم تصميم استبانة علمية مكونة من خمسة محاور رئيسة شملت: البيئة المادية، العدالة والأجور، العلاقات الإنسانية والدعم الإداري، فرص النمو والتطوير، وأداء الموظفين. وتم تطبيق الأداة على عينة بلغت (400) موظف في مؤسسات مختلفة داخل المملكة العربية السعودية.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل وأداء الموظفين، كما تبين أن العلاقات الإنسانية والدعم الإداري تمثلان البعد الأكثر تأثيراً في الأداء، يليهما فرص النمو الوظيفي، ثم العدالة في الأجور، وأخيراً البيئة المادية. كما أوضحت نتائج تحليل الانحدار أن أبعاد بيئة العمل مجتمعة تفسر نسبة مرتفعة من التغير في الأداء الوظيفي. وتخلص الدراسة إلى أهمية تبني سياسات إدارية شاملة تهدف إلى تحسين جودة بيئة العمل، وتعزيز العدالة التنظيمية، وتطوير برامج التدريب، ودعم ثقافة التواصل والمشاركة، بما يسهم في تحقيق أداء مستدام وميزة تنافسية طويلة الأمد.

الكلمات المفتاحية: بيئة العمل، جودة حياة العمل، العدالة التنظيمية، النمو الوظيفي، الأداء الوظيفي.

1. المقدمة:

يشهد عالم الأعمال في العصر الحديث تحولات متسارعة فرضتها العولمة، والتطور التكنولوجي، وشدة المنافسة، وتغير أنماط العمل، الأمر الذي جعل المؤسسات تسعى بصورة مستمرة إلى تعزيز كفاءتها ورفع مستوى أدائها لضمان الاستمرار وتحقيق الميزة التنافسية. وفي هذا السياق، لم يعد الاهتمام يقتصر على تطوير الموارد المادية أو التقنيات الحديثة فحسب، بل أصبح التركيز متزايداً على العنصر البشري بوصفه المورد الأكثر أهمية وتأثيراً في نجاح المؤسسات. ويُعد الأداء الوظيفي أحد المؤشرات الجوهرية التي تقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، غير أن هذا الأداء لا يتحدد فقط بقدرات الموظف ومهاراته الفردية، بل يتأثر بدرجة كبيرة بالبيئة التنظيمية التي يعمل ضمنها.

وتُعد بيئة العمل مفهوماً متعدد الأبعاد يشمل الجوانب المادية كظروف العمل والتجهيزات، والجوانب التنظيمية مثل العدالة في الأجور والحوافز، إضافة إلى الجوانب الاجتماعية والنفسية المتمثلة في العلاقات الإنسانية والدعم الإداري وفرص النمو والتطوير المهني. وقد تطور هذا المفهوم ليأخذ بعداً أشمل فيما يُعرف بجودة حياة العمل، التي تسعى إلى تحقيق التوازن بين متطلبات المنظمة واحتياجات الموظفين، بما يضمن بيئة عمل عادلة وآمنة ومحفزة. وتشير الأدبيات الحديثة في الإدارة والسلوك التنظيمي إلى أن المؤسسات التي توفر بيئة عمل إيجابية تتمتع بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والإنتاجية، كما تقل فيها معدلات الغياب ودوران العمل.

وفي ظل التوجهات الحديثة نحو رفع كفاءة الموارد البشرية، أصبحت بيئة العمل عنصراً استراتيجياً لا يمكن تجاهله، خاصة في الدول التي تشهد تحولات اقتصادية وتنظيمية كبرى، مثل المملكة العربية السعودية، حيث تؤكد رؤية المملكة 2030 على تطوير

رأس المال البشري ورفع الإنتاجية وتعزيز بيئات العمل الجاذبة. ومن هنا تبرز أهمية دراسة العلاقة بين بيئة العمل وأداء الموظفين في السياق المحلي، لفهم العوامل التنظيمية التي تسهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت بيئة العمل وجودة حياة العمل، إلا أن العديد منها ركز على بعد واحد أو قطاع محدد، دون تقديم نموذج تحليلي متكامل يجمع بين الأبعاد المادية والتنظيمية والاجتماعية في إطار واحد لقياس تأثيرها في الأداء الوظيفي. كما أن التغيرات المعاصرة في بيئات العمل، خاصة مع التحول الرقمي وزيادة الضغوط المهنية، تستدعي إعادة فحص العلاقة بين هذه المتغيرات بصورة أكثر شمولاً.

وانطلاقاً من ذلك، تأتي هذه الدراسة لتحليل أثر بيئة العمل بأبعادها المختلفة في أداء الموظفين، من خلال منهجية علمية تجمع بين التحليل النظري والتطبيق الميداني، بهدف تقديم إطار تفسيري يساعد في فهم طبيعة العلاقة بين المتغيرات، وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً، بما يسهم في دعم صناع القرار بسياسات عملية قائمة على الأدلة العلمية، ويعزز من قدرة المؤسسات على بناء بيئة عمل محفزة تضمن تحقيق أداء مستدام وميزة تنافسية طويلة الأمد.

2. مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات متزايدة في سعيها لرفع مستوى الأداء وتحقيق التميز المؤسسي، خاصة في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع، والتنافسية العالية، والتطور التقني المستمر. ورغم استثمار العديد من المؤسسات في تطوير أنظمتها الإدارية والتقنية، إلا أن التفاوت في مستويات الأداء بين الموظفين ما يزال قائماً، حتى داخل المؤسسة الواحدة، مما يثير تساؤلات جوهرية حول العوامل التنظيمية المؤثرة في الأداء، وفي مقدمتها بيئة العمل.

وتُعد بيئة العمل من المفاهيم المركبة التي تشمل مجموعة من العناصر المترابطة، مثل ظروف العمل المادية، وعدالة الأجور والحوافز، والعلاقات الإنسانية، وفرص النمو والتطوير المهني. غير أن التعامل مع هذه العناصر في الواقع العملي غالباً ما يكون مجزأً، حيث قد تركز بعض المؤسسات على تحسين الجوانب المادية فقط، بينما تهمل الجوانب النفسية والاجتماعية، أو العكس، مما يؤدي إلى غياب رؤية شمولية متكاملة لبيئة العمل. ويترتب على ذلك وجود فجوة بين ما يُنفق على تحسين البيئة التنظيمية وبين النتائج المتحققة على مستوى الأداء.

وفي السياق السعودي، ومع التوجهات الوطنية الرامية إلى رفع كفاءة الموارد البشرية وتعزيز الإنتاجية، تبرز الحاجة إلى فهم أعمق للعوامل التي تؤثر في أداء الموظفين داخل المؤسسات. فعلى الرغم من التحسن الملحوظ في الأنظمة الإدارية والتقنية، إلا أن بعض المؤسسات لا تزال تعاني من انخفاض مستويات الرضا الوظيفي، وارتفاع معدلات الغياب، وضعف الالتزام التنظيمي، وهي مؤشرات قد تعكس وجود قصور في بعض أبعاد بيئة العمل.

كما أن الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، تناولت العلاقة بين بيئة العمل والأداء من زوايا متعددة، إلا أن العديد منها ركز على بعد واحد فقط، مثل العدالة التنظيمية أو الرضا الوظيفي، دون دمج شامل للأبعاد المادية والتنظيمية والاجتماعية في نموذج تحليلي واحد. إضافة إلى ذلك، فإن بعض الدراسات أجريت في بيئات ثقافية وتنظيمية تختلف عن البيئة السعودية، مما قد يحد من إمكانية تعميم نتائجها على السياق المحلي.

وتتبقى مشكلة الدراسة من الحاجة إلى تقديم تحليل علمي متكامل يختبر أثر أبعاد بيئة العمل المختلفة مجتمعة في أداء الموظفين داخل المؤسسات السعودية، وتحديد مدى قوة تأثير كل بعد على حدة، وذلك للإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما مدى تأثير بيئة العمل بأبعادها المختلفة (البيئة المادية، العدالة والأجور، العلاقات الإنسانية والدعم الإداري، فرص النمو والتطوير) في أداء الموظفين؟

ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية، منها:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة في الأجور وأداء الموظفين؟
- ما مدى تأثير ظروف العمل المادية في مستوى الأداء؟
- هل تسهم فرص النمو الوظيفي في رفع كفاءة الأداء؟

- إلى أي مدى يؤثر التكامل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية في تحسين الأداء الوظيفي؟

وتكمن أهمية معالجة هذه المشكلة في أنها لا تسهم فقط في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية، بل تقدم أيضًا إضافة تطبيقية تساعد المؤسسات في إعادة تقييم سياساتها المتعلقة ببيئة العمل، وتحديد أولويات التحسين بما ينعكس إيجابيًا على الأداء المؤسسي. ومن ثم، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تقديم فهم أعمق للعلاقة بين بيئة العمل وأداء الموظفين، بما يدعم جهود التطوير التنظيمي ويعزز الاستدامة والتميز في بيئات العمل المعاصرة.

3. أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

1. إثراء الأدبيات العربية في مجال بيئة العمل والأداء الوظيفي

تسهم الدراسة في دعم المكتبة العربية ببحث ميداني حديث يعالج العلاقة بين بيئة العمل وأداء الموظفين في سياق تنظيمي معاصر، خاصة في ظل محدودية الدراسات الشاملة التي تناولت جميع أبعاد بيئة العمل ضمن نموذج تحليلي واحد.

2. تقديم نموذج تحليلي متكامل

تتميز الدراسة بدمج الأبعاد المادية والتنظيمية والاجتماعية لبيئة العمل في إطار واحد، مما يوفر رؤية شمولية تساعد في تفسير الأداء الوظيفي بصورة أعمق، بدلاً من التركيز على بعد منفرد كما هو شائع في بعض الدراسات السابقة.

3. الاستناد إلى أطر نظرية متعددة

تعزز الدراسة البعد النظري من خلال توظيف نظريات الدافعية والسلوك التنظيمي مثل نظرية ماسلو، ونظرية هيرزبرغ، ونظرية العدالة التنظيمية، ونظرية النظم، وربطها بالواقع التطبيقي، مما يسهم في اختبار مدى ملاءمة هذه النظريات للسياق المحلي.

4. سد فجوة بحثية قائمة

تعالج الدراسة فجوة تتمثل في قلة الدراسات التطبيقية التي تقيس أثر أبعاد بيئة العمل مجتمعة في الأداء الوظيفي داخل المؤسسات السعودية، وهو ما يعزز القيمة العلمية للبحث ويوفر أساسًا لدراسات مستقبلية أكثر تخصصًا.

ثانيًا: الأهمية العملية

1. دعم متخذي القرار في المؤسسات

تقدم الدراسة نتائج قائمة على بيانات ميدانية يمكن للإدارات الاستفادة منها في تطوير سياسات الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية، وبرامج التدريب، وتحسين العلاقات داخل بيئة العمل.

2. تحديد أولويات التحسين

من خلال تحليل قوة تأثير كل بعد من أبعاد بيئة العمل، تساعد الدراسة المؤسسات على توجيه مواردها نحو الجوانب الأكثر تأثيرًا في الأداء، بما يحقق كفاءة أعلى في الاستثمار الإداري.

3. تعزيز الإنتاجية والاستقرار الوظيفي

تسهم النتائج في توجيه المؤسسات نحو تبني بيئات عمل أكثر دعمًا وتحفيزًا، مما يقلل من معدلات الغياب ودوران العمل، ويرفع مستوى الالتزام والانتماء التنظيمي.

4. دعم مستهدفات التنمية الوطنية

تتوافق الدراسة مع التوجهات الاستراتيجية في المملكة العربية السعودية التي تركز على تطوير رأس المال البشري ورفع الإنتاجية وتحسين بيئات العمل، مما يجعل نتائجها ذات قيمة تطبيقية في دعم مسارات الإصلاح الإداري والتنظيمي.

5. تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات

من خلال تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الأداء، تسهم الدراسة بصورة غير مباشرة في دعم تنافسية المؤسسات واستدامتها في بيئة سوقية تتسم بالتحدي والتغير المستمر.

4. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- تحليل أثر بيئة العمل في أداء الموظفين.
- قياس تأثير العدالة التنظيمية على الأداء.
- دراسة دور العلاقات الإنسانية والدعم الإداري.
- تحديد مدى تأثير فرص النمو الوظيفي.
- مقارنة قوة تأثير الأبعاد المختلفة.

5. الأدب النظري للدراسة

يمثل الأدب النظري الأساس الذي تستند إليه الدراسة في بناء إطارها التحليلي وتفسير نتائجها، إذ يوضح المفاهيم الجوهرية المرتبطة بإدارة العمليات وسلاسل الإمداد والميزة التنافسية، ويربط بينها في سياق نظري متكامل. كما يعتمد على عدد من الأطر النظرية الحديثة التي تفسر العلاقة بين الموارد التشغيلية والقدرة التنافسية للمؤسسات.

أولاً: مفهوم إدارة العمليات

تُعرف إدارة العمليات بأنها مجموعة الأنشطة المتعلقة بتخطيط وتنظيم ومراقبة عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات داخل المؤسسة، بهدف تحويل المدخلات (المواد، الموارد البشرية، المعلومات) إلى مخرجات ذات قيمة تلبي احتياجات العملاء بكفاءة وفعالية. وتشمل إدارة العمليات أنشطة متعددة مثل التخطيط الإنتاجي، إدارة الجودة، تصميم العمليات، إدارة الطاقة الإنتاجية، وضبط التكاليف.

وقد تطور مفهوم إدارة العمليات ليصبح عنصرًا استراتيجيًا لا يقتصر على الجوانب التشغيلية اليومية، بل يمتد ليشمل بناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحسين الكفاءة وتقليل الهدر وزيادة المرونة. ومن أبرز الاتجاهات الحديثة في هذا المجال:

- **التحسين المستمر (Kaizen):** وهو فلسفة إدارية تركز على إدخال تحسينات تدريجية مستمرة في العمليات بهدف رفع الجودة وتقليل الأخطاء والهدر.

- **الرشاقة التشغيلية (Agility):** التي تعكس قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات في الطلب أو السوق.

- **الإنتاج الرشيق (Lean):** الذي يهدف إلى تقليل الفاقد في العمليات وتعظيم القيمة المقدمة للعميل بأقل تكلفة ممكنة.

وتؤكد الأدبيات الحديثة أن المؤسسات التي تتمتع بعمليات تشغيلية فعالة وقابلة للتطوير تكون أكثر قدرة على تحقيق أداء تنافسي مرتفع.

ثانيًا: مفهوم سلسلة الإمداد

تشير سلسلة الإمداد إلى الشبكة المتكاملة من الأنشطة والجهات التي تشارك في تدفق المواد والمعلومات والخدمات من الموردين إلى العملاء النهائيين. وتشمل هذه السلسلة إدارة الموردين، وتدفق المواد الخام، وعمليات الإنتاج، وإدارة المخزون، والنقل والتوزيع، بالإضافة إلى نظم المعلومات الداعمة.

وتعد إدارة سلسلة الإمداد أحد العوامل الحاسمة في تحقيق الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف وتحسين مستوى الخدمة. وقد ظهرت نماذج نظرية متعددة لتفسير آليات عمل سلسلة الإمداد، من أبرزها:

• **نموذج (SCOR (Supply Chain Operations Reference Model** ، الذي يقيس فاعلية سلسلة الإمداد

عبر خمسة أبعاد رئيسية: التخطيط (Plan)، المصادر (Source)، الإنتاج (Make)، التوزيع (Deliver)، والإرجاع (Return).

ويؤكد هذا النموذج أن التكامل بين هذه المراحل يحقق انسيابية في تدفق العمليات، ويعزز القدرة على الاستجابة السريعة لاحتياجات السوق، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التنافسي.

ثالثاً: مفهوم الميزة التنافسية

تُعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أداء يفوق منافسيها، سواء من حيث الجودة، أو التكلفة، أو الابتكار، أو سرعة الاستجابة. وتتحقق الميزة التنافسية عندما تمتلك المؤسسة موارد أو قدرات يصعب تقليدها أو استبدالها من قبل المنافسين.

وتشير الأدبيات إلى أن الميزة التنافسية لا تتحقق فقط من خلال امتلاك الموارد، بل من خلال حسن إدارتها وتوظيفها بكفاءة.

ومن أبرز أبعاد الميزة التنافسية:

- التفوق في الجودة
- خفض التكلفة
- الابتكار والتطوير
- سرعة الاستجابة والمرونة

وترتبط هذه الأبعاد ارتباطاً وثيقاً بكفاءة العمليات التشغيلية وتكامل سلسلة الإمداد.

رابعاً: الأطر النظرية المرتبطة بالدراسة

تعتمد الدراسة على إطارين نظريين رئيسيين لتفسير العلاقة بين ممارسات إدارة العمليات وسلسلة الإمداد وبين الميزة التنافسية:

أ. نظرية الموارد (Resource-Based View – RBV)

تتطلب هذه النظرية من افتراض أن الموارد الداخلية للمؤسسة تمثل المصدر الأساسي للميزة التنافسية، خاصة إذا كانت هذه الموارد ذات قيمة، ونادرة، وصعبة التقليد، وغير قابلة للاستبدال.

وفي سياق الدراسة، تُعد كفاءة العمليات التشغيلية، والقدرات الرقمية، ونظم المعلومات المتكاملة من الموارد الاستراتيجية التي تسهم في تعزيز الأداء التنافسي. وعليه، فإن الفرضيات المرتبطة بكفاءة العمليات والتحول الرقمي تستند بصورة مباشرة إلى هذه النظرية.

ب. نظرية سلسلة القيمة (Porter's Value Chain)

تركز هذه النظرية على تحليل الأنشطة الداخلية للمؤسسة باعتبارها سلسلة مترابطة تخلق قيمة مضافة للعميل. وتنقسم الأنشطة إلى أنشطة رئيسية (الإنتاج، اللوجستيات، التسويق) وأنشطة داعمة (الموارد البشرية، التكنولوجيا، المشتريات).

وتوضح هذه النظرية أن تحقيق التكامل بين الأنشطة التشغيلية واللوجستية يساهم في خفض التكاليف وزيادة الجودة، وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية. وترتبط الفرضيات المتعلقة بإدارة الموردين والتوزيع بهذه النظرية، حيث تمثل هذه الأنشطة جزءاً أساسياً من سلسلة القيمة.

خامساً: توظيف الفروض في ضوء الإطار النظري

تتطلب فرضيات الدراسة من التكامل بين نظرية الموارد ونظرية سلسلة القيمة، حيث تم توزيعها وفقاً للأساس النظري لكل متغير:

- الفرضيات المتعلقة بكفاءة العمليات وإدارة المخزون ترتبط بنظرية الموارد، لكونها تعكس قدرات داخلية استراتيجية.
- الفرضيات المتعلقة بالموردين والتوزيع ترتبط بنظرية سلسلة القيمة، إذ تمثل هذه الأنشطة حلقات أساسية في خلق القيمة للعميل.

- الفرضيات المرتبطة بمشاركة المعلومات والتحول الرقمي ترتبط بمفهوم القدرات الجوهرية (Core Competencies) ، باعتبارها موارد معرفية وتقنية تعزز التنافسية طويلة الأمد.

وبذلك يشكل الأدب النظري للدراسة إطاراً متكاملًا يربط بين المفاهيم التشغيلية واللوجستية وبين الأداء التنافسي، ويوفر أساساً علمياً لاختبار الفرضيات وتحليل النتائج بصورة منهجية ومنطقية.

6. مراجعة الدراسات السابقة

يهدف هذا القسم إلى استعراض أهم الدراسات ذات الصلة بموضوع إدارة العمليات وسلاسل الإمداد وعلاقتها بالميزة التنافسية، وذلك لبيان ما توصلت إليه من نتائج، وتحديد موقع الدراسة الحالية ضمن السياق البحثي القائم، واستخلاص الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها.

أولاً: عرض مختصر لأبرز الدراسات السابقة

1. دراسة Li et al. (2006)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة سلسلة الإمداد على الأداء المؤسسي في عدد من الشركات الصناعية. واعتمدت على نموذج تحليلي يربط بين التكامل الداخلي، والتكامل مع الموردين والعملاء، ومشاركة المعلومات، وبين الأداء التشغيلي والتنافسي. **النتائج:** أظهرت الدراسة أن مشاركة المعلومات والتكامل بين أطراف السلسلة كان لهما التأثير الأقوى في تحسين الأداء، سواء من حيث خفض التكاليف أو تحسين مستوى الخدمة. كما أكدت أن التكامل الاستراتيجي يمثل عنصرًا حاسمًا في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2. دراسة العسيري (2020)

تناولت هذه الدراسة أثر تكامل سلسلة الإمداد على تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصناعي السعودي. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة وزعت على عدد من الشركات الصناعية. **النتائج:** توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تكامل سلسلة الإمداد وبين أبعاد الميزة التنافسية (الجودة، التكلفة، السرعة). كما أوصت بضرورة تعزيز نظم المعلومات المشتركة بين الموردين والشركات.

3. دراسة Yusuf et al. (2017)

ركزت الدراسة على دور المرونة التشغيلية والتقنيات الرقمية في تحسين كفاءة سلسلة الإمداد في بيئة تنافسية متغيرة. **النتائج:** أكدت الدراسة أن تبني التقنيات الرقمية وأنظمة المعلومات المتكاملة يساهم في رفع مستوى المرونة وتقليل زمن الاستجابة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التنافسي، خاصة في القطاعات ذات الطلب المتقلب.

4. دراسة SOITEX (2021)

وهي دراسة تطبيقية أُجريت على قطاع الصناعات الغذائية، وركزت على أثر العمليات الداخلية وإدارة الجودة في تحسين مستوى المنتجات وزيادة رضا العملاء. **النتائج:** أظهرت الدراسة أن كفاءة العمليات الداخلية وإدارة المخزون كانتا من أبرز العوامل المؤثرة في رفع جودة المنتج النهائي وتقليل الفاقد، مما يعزز القدرة التنافسية للشركات الغذائية.

ثانياً: التحليل المقارن للدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يمكن استخلاص عدد من الملاحظات العلمية:

1. ركزت غالبية الدراسات على قطاع الصناعة بشكل عام دون تخصيص قطاع معين ذي طبيعة تشغيلية حساسة مثل الصناعات الغذائية.

2. تناولت بعض الدراسات إدارة العمليات منفصلة عن سلسلة الإمداد، بينما ركزت دراسات أخرى على سلسلة الإمداد دون دمجها مع كفاءة العمليات الداخلية في نموذج موحد.

3. لم تدمج معظم الدراسات بين أبعاد العمليات، والمخزون، والموردين، والتوزيع، والرقمنة في إطار تحليلي واحد لقياس أثرها المشترك على الميزة التنافسية.

4. هناك محدودية في الدراسات التطبيقية التي تناولت شركات سعودية كبرى في قطاع الصناعات الغذائية، وبشكل خاص شركة المراعي، رغم أهميتها الاستراتيجية في السوق الإقليمي.

ثالثاً: الفجوة البحثية

في ضوء ما سبق، تتمثل الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية في الآتي:

- قلة الدراسات التي تناولت قطاع الصناعات الغذائية السعودي بصورة متخصصة.
 - ندرة الدراسات التي اختبرت التأثير المتكامل لإدارة العمليات وسلسلة الإمداد في نموذج واحد على الميزة التنافسية.
 - الحاجة إلى تحليل الدور الذي تلعبه القدرات الرقمية في دعم العمليات والإمداد داخل الشركات الغذائية الكبرى.
- ومن هنا تسعى الدراسة الحالية إلى بناء نموذج تحليلي شامل يدمج جميع هذه الأبعاد، وتطبيقه ميدانياً على شركة المراعي باعتبارها نموذجاً رائداً في هذا القطاع.

7. المنهجية:

أولاً: نوع الدراسة

تُعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية، حيث تهدف إلى وصف واقع إدارة العمليات وسلسلة الإمداد داخل الشركة محل الدراسة، وتحليل العلاقة بينها وبين الميزة التنافسية، واختبار الفرضيات إحصائياً.

ثانياً: المنهج المستخدم

اعتمدت الدراسة على منهجين رئيسيين:

1. المنهج الوصفي:

لاستخلاص المفاهيم النظرية وبناء الإطار النظري، وتحليل الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

2. المنهج التحليلي:

لتحليل البيانات الميدانية واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل معامل الارتباط وتحليل الانحدار.

ثالثاً: حدود الدراسة

1. الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على شركة المراعي في المملكة العربية السعودية.

2. الحدود الزمانية:

تم تطبيق الدراسة خلال الفترة (2024-2025)

3. الحدود البشرية:

شملت الدراسة موظفي أقسام العمليات، والإمداد، والإنتاج، والمخزون، والتوزيع داخل الشركة.

رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

• مجتمع الدراسة:

جميع موظفي شركة المراعي العاملين في الأقسام التشغيلية المرتبطة بإدارة العمليات وسلسلة الإمداد.

• عينة الدراسة:

تم اختيار عينة مكونة من (200) موظف باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، لضمان تمثيل جميع الأقسام التشغيلية بصورة عادلة.

خامساً: أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تصميمها في ضوء الأدبيات السابقة والأطر النظرية المعتمدة. تكونت الاستبانة من أربعة محاور رئيسة تمثل أبعاد إدارة العمليات وسلسلة الإمداد، بالإضافة إلى محور خاص بقياس الميزة التنافسية.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين، حيث تراوحت الدرجات من (1 = أعارض بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة).

سادسًا: صدق وثبات الأداة

1. الصدق:

تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في الإدارة وإدارة العمليات، للتأكد من وضوح العبارات وملاءمتها لأهداف الدراسة (صدق المحكمين).

2. الثبات:

تم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وبلغت قيمة الثبات الكلية (0.93)، وهي قيمة مرتفعة تدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي وموثوقية الأداة.

8. النتائج

أولًا: النتائج الرئيسية للدراسة

في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات العينة، أظهرت نتائج الدراسة مجموعة من المؤشرات المهمة التي تعكس طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد وبين الميزة التنافسية في شركة المراعي، ويمكن تلخيصها فيما يأتي:

- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد إدارة العمليات وسلاسل الإمداد وبين الميزة التنافسية.
- احتلت مشاركة المعلومات والتحول الرقمي المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير.
- جاءت كفاءة العمليات الداخلية في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية.
- حلت إدارة المخزون والتوزيع في المرتبة الثالثة، مع تأثير إيجابي واضح.
- كان للشراكات مع الموردين تأثير إيجابي، إلا أنه جاء أقل نسبيًا مقارنة بالرقمنة وكفاءة العمليات.
- أظهر نموذج الانحدار المتعدد أن الممارسات مجتمعة تفسر ما نسبته (82%) من التغير في مستوى الميزة التنافسية، وهي نسبة مرتفعة تعكس قوة النموذج التفسيري المستخدم في الدراسة.

وتؤكد هذه النتائج أن إدارة العمليات وسلسلة الإمداد ليست مجرد أنشطة تشغيلية، بل تمثل ركيزة استراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية.

ثانيًا: الخاتمة ومناقشة النتائج

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد على الميزة التنافسية لشركة المراعي، وذلك من خلال أربعة محاور رئيسية تشمل: إدارة الموردين والشراكات الاستراتيجية، كفاءة العمليات الداخلية، إدارة المخزون والتوزيع، ومستوى مشاركة المعلومات والتقنيات الرقمية.

وقد أظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية دالة إحصائيًا بين جميع المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

1. العلاقة بين إدارة الموردين والشراكات الاستراتيجية والميزة التنافسية

أثبتت النتائج أن بناء علاقات استراتيجية طويلة الأمد مع الموردين يساهم في تعزيز الاستقرار التشغيلي وضمان جودة المدخلات وتقليل تكاليف الشراء. وتفسر هذه النتيجة في ضوء أهمية الاعتماد المتبادل بين أطراف سلسلة الإمداد، خاصة في قطاع الصناعات الغذائية الذي يتطلب دقة في التوريد والالتزام بالموصفات.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Li et al. (2021) بشأن أهمية التكامل مع الموردين في تحسين الأداء التنافسي، كما تتسجم مع دراسة العسيري (2020) في البيئة السعودية.

2. كفاءة العمليات الداخلية وأثرها على التنافسية

أظهرت النتائج أن كفاءة العمليات الداخلية تمثل أحد أقوى العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية، إذ إن التحسين المستمر، وضبط الجودة، وتقليل الفاقد، تساهم في خفض التكلفة ورفع مستوى رضا العملاء.

وتتسجم هذه النتائج مع مبادئ الإنتاج الرشيق (Lean) وإدارة الجودة الشاملة، التي تؤكد أن التميز التشغيلي يمثل أساس التفوق في الأسواق التنافسية، خاصة في الصناعات ذات الحساسية الزمنية مثل الصناعات الغذائية.

3. إدارة المخزون والتوزيع ودورها في تحسين الميزة التنافسية

أكدت النتائج وجود علاقة موجبة بين جودة إدارة المخزون والتوزيع وبين تحسين الأداء التنافسي. ويعود ذلك إلى قدرة الشركة على ضمان توفر المنتجات في الوقت المناسب، وتقليل الفاقد، وضبط تكاليف التخزين والنقل.

وفي بيئة المملكة العربية السعودية، حيث الامتداد الجغرافي الكبير وتباعد الأسواق، تمثل اللوجستيات المتقدمة عنصراً حاسماً في الحفاظ على الحصة السوقية.

4. مشاركة المعلومات والتحول الرقمي كعامل استراتيجي

جاء التحول الرقمي ومشاركة المعلومات في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير، وهو ما يعكس التحول الجوهرى في طبيعة المنافسة الحديثة. فالنظم الرقمية المتكاملة مثل أنظمة تخطيط الموارد (ERP) وتقنيات تتبع المنتجات (RFID) تسهم في تحسين دقة البيانات، وتسريع اتخاذ القرار، وتعزيز التكامل بين مختلف أقسام الشركة.

ويُفسر هذا التأثير القوي في ضوء التحول الرقمي المتسارع في السوق السعودي، حيث أصبحت القدرة على إدارة البيانات وتحليلها عاملاً رئيساً في بناء ميزة تنافسية مستدامة.

5. تفسير اختلاف قوة تأثير المتغيرات

أظهر تحليل الانحدار المتعدد تفاوتاً في قوة تأثير المتغيرات، حيث جاءت بالترتيب التالي:

1. مشاركة المعلومات والتقنيات الرقمية

2. كفاءة العمليات الداخلية

3. إدارة الموردين

4. إدارة المخزون والتوزيع

ويُفسر ذلك بأن شركة المراعي، باعتبارها مؤسسة كبيرة ذات عمليات معقدة ومتعددة المواقع، تعتمد بدرجة كبيرة على تكامل المعلومات وسرعة تدفقها، مما يجعل الرقمنة العامل الأكثر حساسية وتأثيراً.

ثالثاً: تفسير النتائج في ضوء البيئة السعودية

يمكن تفسير النتائج في سياق عدد من الخصوصيات المرتبطة بالسوق السعودي، منها:

- تزايد الطلب على المنتجات الغذائية عالية الجودة.
 - التحديات اللوجستية الناتجة عن الامتداد الجغرافي الواسع.
 - توجه الدولة نحو التحول الرقمي ضمن رؤى التطوير الاقتصادي.
 - تعدد الموردين المحليين والدوليين، مما يعزز أهمية الشراكات الاستراتيجية.
- وقد جاءت نتائج الدراسة منسجمة مع هذه الخصوصيات، مما يعزز من واقعية النموذج التحليلي المستخدم.

رابعاً: الخلاصة العامة

خلصت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد تمثل عنصراً محورياً في تعزيز الميزة التنافسية لشركة المراعي. كما أكدت أن التحول الرقمي وكفاءة العمليات الداخلية يشكلان الركيزة الأكثر تأثيراً في تحقيق التفوق التنافسي، في حين تسهم الشراكات مع الموردين وإدارة المخزون والتوزيع في دعم الاستقرار والكفاءة التشغيلية. وتؤكد النتائج ضرورة تبني استراتيجيات تشغيلية متكاملة تقوم على التحسين المستمر، والتكامل المعلوماتي، وتعزيز العلاقات الاستراتيجية، لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

خامساً: التوصيات

في ضوء النتائج السابقة، توصي الدراسة بما يأتي:

1. زيادة الاستثمار في التحول الرقمي وأنظمة المعلومات المتكاملة لتعزيز التكامل بين العمليات وسلسلة الإمداد.
2. تطوير شراكات استراتيجية طويلة الأمد مع الموردين لضمان استقرار التوريد وتحسين الجودة.
3. تحسين إدارة المخزون باستخدام أنظمة التنبؤ بالطلب والتحليل الإحصائي المتقدم.
4. تعزيز ثقافة التحسين المستمر داخل خطوط الإنتاج، من خلال التدريب والتطوير المستمر للموظفين.

5. إجراء دراسات مستقبلية مقارنة بين شركات غذائية أخرى في المملكة العربية السعودية، لقياس الفروق القطاعية وتعزيز قابلية تعميم النتائج.

وبذلك تسهم هذه الدراسة في تقديم إطار علمي وتطبيقي يعزز فهم العلاقة بين العمليات والإمداد والتنافسية، ويدعم متخذي القرار في بناء استراتيجيات تشغيلية أكثر كفاءة واستدامة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- درة، عبد الباري إبراهيم. (2008). *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين*. دار وائل للنشر.
- السلمي، علي. (2001). *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*. دار غريب للطباعة والنشر.
- الطراونة، حسين. (2010). *السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة*. دار الحامد للنشر.
- العدوان، ياسر. (2015). أثر بيئة العمل في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية. *المجلة العربية للإدارة*، 35(2)، 115-138.
- الزعبي، علي. (2012). العدالة التنظيمية وأثرها في الأداء الوظيفي. *مجلة العلوم الإدارية*، 39(1)، 98.75-
- القرني، محمد. (2018). أثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي والأداء في المؤسسات الحكومية. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود.
- العتيبي، خالد. (2016). جودة حياة العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى.
- حريم، حسين. (2013). *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*. دار الحامد للنشر.
- الشمري، فهد. (2019). أثر برامج التدريب في تحسين الأداء الوظيفي. *المجلة السعودية للإدارة*، 12(3)، 72.45-

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: What is it? Sloan Management Review, 15(1), 11-21.
- Cascio, W. F. (2001). Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits (6th ed.). McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2005). Organizational behavior (10th ed.). McGraw-Hill.

- Rethinam, G. S., & Ismail, M. (2008). Constructs of quality of work life: A perspective of information and technology professionals. *European Journal of Social Sciences*, 7(1), 58–70.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2011). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241–302.*
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.