



**تأثير تطبيق استراتيجيات الإدارة اللوجستية على كفاءة الأداء  
التشغيلي: بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية**  
**Impact of applying logistics management strategies on  
efficiency of operational performance: by applying on  
food industry sector**

إعداد الباحث

**عبدالعزیز دسوقي كمال عبدالعزیز**

باحث دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال – أكاديمية السادات للعلوم الإدارية



تأثير تطبيق استراتيجيات الإدارة اللوجستية على كفاءة الأداء التشغيلي: بالتطبيق على  
قطاع الصناعات الغذائية

تاريخ استلام البحث ٢٠٢١/٨/٧ م تاريخ نشر البحث ٢٠٢١/٩/١٥ م

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاستراتيجيات اللوجستية في تحسين كفاءة الأداء التشغيلي وتكونت عينة البحث من (٣٨٥) من مديري شركات الصناعات الغذائية بالقاهرة الكبرى ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS)، وبعد إجراء الأساليب الإحصائية المناسبة، توصل البحث إلى استنتاجات أهمها وجود علاقة بين المتغير المستقلة (الاستراتيجيات اللوجستية) والمتغير التابع (كفاءة الأداء التشغيلي)، وبناء على نتائج البحث أوصى الباحث بضرورة الاهتمام من قبل الإدارة العليا بالخدمات اللوجستية واعتبارها قسم إداري بحد ذاتها لجعلها تقوم بواجباتها بالكفاءة والجودة المطلوبة من أجل تعزيز كفاءة الأداء التشغيلي في هذه الشركات، وضرورة عقد مزيد من الدورات لموظفي الشركات لزيادة الوعي والإدراك بأهمية إدارة العمليات اللوجستية وأثرها على كفاءة الأداء التشغيلي.

الكلمات المفتاحية: اللوجستيات، الاستراتيجيات اللوجستية، استراتيجيات المخزون، استراتيجيات النقل، كفاءة الأداء التشغيلي.

**Summary:**

The study aimed at identifying the impact of logistic Strategies on improving the efficiency of operational performance of the companies operating in the field of Food industry. This study was conducted on a sample of employees of the senior management within the companies working in the field of Food industry, where a random sample was selected (385). The study concluded that the efficiency of the transport activities inside the company contribute significantly to improving its competitive position. In addition, the availability of flexible operating systems and programs within companies operating in the Food industry contributes significantly to the development of the processes within these companies. The study recommended the need for an independent unit specialized in the management of all logistic and logistics activities within companies operating in the Food industry This department has great importance in supporting the competitive advantage and achieving the satisfaction of the various parties involved in the

company and improving the efficiency of operational performance of the companies. It also recommended the need to provide the necessary support for the implementation of infrastructure programs for logistics and logistics activities within the Egyptian companies working in the field of Food industry and to focus on continuous development processes.

Keyword: logistics, logistics strategies, inventory strategies, warehouse, transportation strategies, efficiency of operational performance.

#### تمهيد:

يعتبر علم إدارة اللوجستيات من المجالات الجديدة في العلوم الإدارية وتظهر أهميته في قدرته على مساعدة المنظمات في مواجهة التحديات سواء في بيئة عملها الداخلية (ضرورة الاستخدام الأمثل والكفاء للموارد والإمكانات المتاحة)، وأيضاً بيئة عملها الخارجية (ضغوط المنافسة في الأسواق ومواجهة نتائج العولمة)، فقد أصبح لزاماً على المنظمات التي ترغب في الاستمرار في مجال الأعمال أن تقدم جديداً في منتجاتها من حيث الجودة والسعر والمرونة والتكلفة بصورة أفضل من منافسيها.

فإدارة العمليات اللوجستية هي أحد المظاهر الحديثة للإدارة في مواجهة تحديات العصر الاقتصادية، والتكنولوجية، والمعلوماتية، فهي تعبر عن أحد نماذج الإدارة المتكاملة لمزيج من الأعمال والأنشطة الأساسية في المنظمة. وتتكامل أنشطة الإمداد والتوزيع المادي معاً لتشكل ما يعرف بالأنشطة اللوجستية. وبشكل آخر فإن ممارسة الأعمال اللوجستية بشكل متطور ومتكامل ومتجانس يمكن أن يساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة الحصة السوقية مهما كبر حجم الإنتاج. وفي النهاية فإن أهمية الأنشطة اللوجستية تتجسد من خلال الاستجابة السريعة للموردين والعملاء في السوق، وتوفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجاتهم ورغباتهم. ولكي تضمن المنظمة نجاحها واستمراريتها فأنها بحاجة إلى أداء عالي مقارنة مع المنافسين في ظل فاعلية إدارتها اللوجستية والتي من خلالها تصل إلى تحقيق ما يحتاجه العملاء بأقل التكاليف وأقل وقت وأكبر جودة ممكنة.

ولكي يتحقق هذا الأداء لكل من المنظمة والعملاء والموردين تسعى الإدارة الحديثة إلى تحقيق ذلك من خلال استخدام العمليات اللوجستية بالشكل الذي يحقق هذا التوازن بين كل من هذه الأطراف، وذلك بهدف تحسين الأداء الكلي للمنظمة، فتتحقق مستويات عالية من الرضا لدى كل من العملاء والموردين ودعم المركز التنافسي والربحية للمنظمات، يحتم على هذه

المنظمات اللجوء إلى بعض الطرق والأدوات الحديثة التي تساهم في تخفيض تكلفة أداء الأنشطة والخدمات الداعمة لعمليات الإنتاج والتسويق.

### المحور الأول

#### الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: دراسات سابقة:

**دراسة (محمود، ٢٠٢٠)** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العمليات اللوجستية العكسية على أداء سلسلة التوريد في مصانع البلاستيك في عمان، تكونت عينة الدراسة من (٩٢) من المديرين العاملين في مصانع البلاستيك في مدينة عمان، وقد اعتمد الباحث على جمع البيانات من خلال الاستبانة التي تم تصميمها لهذه الدراسة، واتبع الباحث في إجراء الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي كما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر للعمليات اللوجستية العكسية بأبعادها مجتمعة (حيازة المنتج، الفحص والفرز، المعالجة، إعادة التوزيع والبيع) على أداء سلسلة التوريد بأبعاده المتمثلة (التكلفة، المرونة، الجودة، التسليم) في مصانع البلاستيك في عمان. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، قدم الباحث عدة من التوصيات منها: العمل على تحقيق إيرادات من خلال بيع المنتجات التي تم إعادة تدويرها لما له دور أساسي في زيادة ربحية مصانع البلاستيك من خلال تخفيض تكاليف المواد الأولية وكذلك فإن هذا الأمر يساهم في تحسين الصورة العامة لمصنع أمام المجتمع، وضرورة تعظيم الاستفادة من المرتجعات عن طريق الفحص والفرز.

**دراسة (باسم، ٢٠٢٠)** هدفت الدراسة إلى دراسة أثر فاعلية الدعم اللوجستي في التقليل من مخاطر الأزمات في إدارة المشتريات والمستودعات، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة شملت (٣٥) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (٣٧) فرداً من موظفي الإدارة الوسطى (مدير إدارة، ورئيس قسم، ومدير فرع) في إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبو ظبي، وجرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها، وجود أثر لفاعلية الدعم اللوجستي (الإمداد، والنقل، والتخزين، وجودة الخدمة، والعلاقة مع الموردين) في تقليل مخاطر الأزمات الأمنية في إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبو ظبي من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً. كما قدمت الدراسة توصيات، أهمها، ضرورة قيام

المنظمات بالاهتمام بإدارة اللوجستيات الأهمية التي تستحقها، وما تحتاجه من تخطيط ومتابعة من كافة أقسام المنظمة، حتى تؤدي إلى تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة. دراسة (رشا، ٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية وتكونت عينة البحث من (٢٠٠) عامل من مديري شركات الاتصالات العرقية ولتحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مع الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة بين المتغير المستقلة (الإدارة اللوجستية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، وأوصت الباحثة على ضرورة الاهتمام من قبل الإدارة بالخدمات اللوجستية واعتبارها قسم إداري بحد ذاتها لجعلها تقوم بواجباتها بالكفاءة والجودة المطلوبة من أجل تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية في هذه الشركات، وضرورة عقد مزيد من الدورات لموظفي شركات الاتصالات العرقية لزيادة الوعي والإدراك بأهمية إدارة العمليات اللوجستية وأثرها على الميزة التنافسية.

دراسة (عبير، ٢٠١٦) هدف البحث إلى التعرف على تأثير الأنشطة اللوجستية على جودة الخدمة في المؤسسات الخدمية، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم في جمع البيانات استبانة تم توزيعها على (٢٠٠) مبحوث من العاملين في الشركة العامة لمرافأ طرطوس. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: مستوى النقل في الشركة العامة لمرافأ طرطوس كان ضعيفا، بينما مستوى التخزين كان مقبولا ومستوي أنظمة التوريد كان مقبولا، كما قدمت الدراسة توصيات، أهمها، ضرورة قيام المنظمات بالاهتمام بإدارة اللوجستيات الأهمية التي تستحقها، من تخطيط ومتابعة، لتحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة.

**التعليق على الدراسات السابقة:**

من مراجعة الدراسات السابقة، استخلص الباحث الملاحظات والاستنتاجات الهامة التالية:

١. لم تقدم الدراسات المصرية والعربية دراسات في مجال تأثير تطبيق الاستراتيجيات اللوجستية على كفاءة الأداء بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية، القاهرة الكبرى على حد علم الباحث وتأثيرها على كفاءة الأداء في قطاع الصناعات الغذائية في جمهورية مصر العربية، القاهرة الكبرى لذلك يعد البحث الحالي محاولة جادة لدراسة الأبعاد المختلفة والدخول إلى هذا المجال في الدراسات المصرية والعربية.

٢. أجريت أغلب الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات وأبعاد الدراسة في دول أجنبية، في حين لم يحصل هذا الموضوع باهتمام كاف من قبل الباحثين والدارسين في جمهورية مصر العربية في حدود علم الباحث.
٣. تم تطبيق الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة في بلدان مختلفة وبيئة عمل مختلفة، لذا جاءت هذه الدراسة بمتغيرات في بيئة مختلفة لدراسة أثر العلاقة بين متغيرات البحث في البيئة المصرية.

#### تتميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة في التالي:

- ١- تهتم الدراسة بتحليل أثر تأثير تطبيق الاستراتيجيات اللوجستية على كفاءة الأداء بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية، القاهرة الكبرى وذلك لأنه يعتبر إحدى التوجهات الحديثة في مجال الإدارة.
- ٢- تهتم الدراسة ببناء مجال بحثي يضاف إلى الكتابات العربية المتوفرة حالياً في هذا المجال في مجال المراجع أو الأبحاث العلمية.
- ٣- تهتم الدراسة بمساعد الشركات على دعم قدرتها على اتخاذ القرارات السليمة بما يحقق كفاءة الأداء.
- ٤- تهتم الدراسة بمساعدة الشركات المصرية نحو تطبيق مفهوم الاستراتيجيات اللوجستية وأثر ذلك على كفاءة أداء شركات الصناعات الغذائية بما يحقق النجاح في اتخاذ القرارات السليمة الخاصة بالاستثمار الكفاء في المخزون وأثر ذلك على كفاءة أداء الشركات.

#### ثانياً: مشكلة البحث:

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية والمقابلات المتعمقة لموضوع البحث التي قام بها الباحث في بعض شركات الصناعات الغذائية بالقاهرة الكبرى لاحظ أن الخدمات اللوجستية المرتبطة بها تعاني من بعض القصور في القواعد التنظيمية لها وفي مجال السياسات، ومن ظواهر المشكلة ما يلي:

تتبلور مشكلة الدراسة في وجود قصور وتباين في مستوى أداء الأنشطة والعمليات اللوجستية داخل الشركات محل الدراسة، والتي تؤدي بدورها إلى زيادة الفترة المستغرقة في أداء تلك الأنشطة والعمليات، لذلك يرى الباحث أنه يمكن معالجة هذا القصور والانخفاض في الأداء من خلال القيام بتفعيل دور استراتيجيات الإدارة اللوجستية بغرض تحسين كفاءة الأداء

التشغيلي للشركات العاملة في مجال صناعة الأغذية. ومن هنا يمكن طرح مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية:

- إلى أي مدى يمكن أن تؤثر استراتيجيات الإدارة اللوجستية في تحسين كفاءة الأداء التشغيلي بالشركات؟
- إلى أي مدى يمكن لعناصر استراتيجيات الإدارة اللوجستية أن تؤثر على سرعة الاستجابة بالشركات؟
- إلى أي مدى يمكن لعناصر استراتيجيات الإدارة اللوجستية أن تؤثر على سرعة التسليم بالشركات؟

ثالثاً: فروض البحث:

تقوم الدراسة على الفروض التالية:

الفرض الرئيس الأول: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين فاعلية تطبيق الاستراتيجيات اللوجستية على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي بالشركات" ويتفرع من الفرض الرئيس أربع فروض فرعية تم تحديدها في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، وقد تمت صياغة الفروض على النحو التالي:

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين فاعلية تطبيق الاستراتيجيات اللوجستية على سرعة التسليم".

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين فاعلية تطبيق الاستراتيجيات اللوجستية على سرعة الاستجابة".

رابعاً: أهداف البحث:

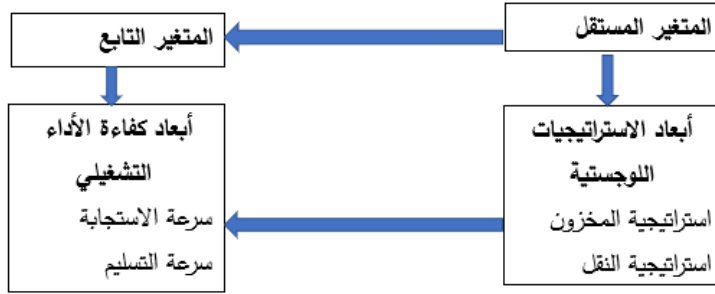
تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف إلى أي مدى يمكن أن تؤثر استراتيجيات الإدارة اللوجستية على تحسين الأداء التشغيلي بالشركات.
- تحديد كيف يمكن لعناصر استراتيجيات الإدارة اللوجستية أن تؤثر على سرعة الاستجابة بالشركات.
- التعرف على الأثر الذي تحدثه عناصر استراتيجيات الإدارة اللوجستية على سرعة التسليم بالشركات.



خامساً: الإطار المقترح للبحث

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه والفروض يوضح الشكل التالي الإطار المقترح للبحث دور الاستراتيجيات اللوجستية في تحسين كفاءة أداء الشركات.



شكل رقم (١) الإطار المقترح للبحث دور الاستراتيجيات اللوجستية في كفاءة الأداء.  
المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على دراسة (محمد، ٢٠١٧)، (طاهر، ٢٠١٦)، (الشربيني، ٢٠١٧)، (عبد الحميد، ٢٠١٤)، (نبيل، ٢٠١٣)، (محمد، ٢٠١٥).  
سادساً: أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات التالية:

الأهمية العلمية:

يأمل الباحث أن تقدم هذه الدراسة إضافة علمية، تساعد على نشر وتنمية الوعي بأهمية إدارة العمليات اللوجستية داخل المنظمات العربية، حيث إن هذا الأسلوب الإداري الحديث يمثل موضوعاً حيويًا وهامًا، ولم يلق الاهتمام الكافي والمطلوب من قبل الباحثين في الوطن العربي، على الرغم من أهمية هذا الأسلوب، والمزايا الكبيرة التي حققتها العديد من الشركات العالمية الكبرى أثر تطبيقه.

الأهمية التطبيقية:

تتبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من أنها سيتم تطبيقها على عدد من الشركات الصناعية والإنتاجية الكبرى، والتي تمثل قطاعاً استراتيجياً هاماً من قطاعات الصناعة المصرية، وهو

قطاع صناعة الأغذية، إذ يمثل هذا القطاع أهمية خاصة، سواء على مستوى السوق المحلية أو التصدير.

سابعاً: منهج البحث

١- منهج البحث

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، استهدفت الدراسة النظرية الحصول على البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، كما اعتمد الباحث على أسلوبي المقابلات الشخصية وقوائم الاستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية.

٢- حدود البحث:

سوف يقوم الباحث في تناوله لموضوع البحث باختيار قطاع الصناعات الغذائية في القاهرة الكبرى، جمهورية مصر العربية.

**الحدود المكانية:** تتمثل في قطاع الصناعات الغذائية في القاهرة الكبرى، جمهورية مصر العربية.

**الحدود الزمانية:** دراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات البحث بالشركات محل البحث خلال الفترة الزمنية التي يستغرقها البحث منذ البدء في توزيع استمارة الاستبيان على الأفراد المبحوثين حتى استلامها (٢٠٢١/٢/١ إلى ٢٠٢١/٦/٣٠).

**الحدود البشرية:** يشتمل مجتمع البحث على القيادات في الإدارة العليا والوسطى والإشرافية بالشركات محل البحث من ذوي المناصب الإدارية المختلفة والمتمثلة في أعضاء الإدارة العليا، رؤساء القطاعات، مدير الإدارات، رؤساء الأقسام.

**حدود موضوعية:** يقتصر موضوع البحث على استراتيجيات الإدارة اللوجستية من أبعاده وهي (استراتيجية النقل - استراتيجيات المخزون) وكذلك كفاءة الأداء التشغيلي بأبعادها المختلفة وهي (سرعة الاستجابة - سرعة التسليم).

**حدود فنية:** تم تصميم قائمة استقصاء إلكترونية لسهولة وسرعة التواصل مع مفردات العينة خصوصاً في ظل انتشار فيروس كورونا فقرر الباحث الاعتماد على مصدر آمن للحصول على البيانات.

## المحور الثاني

## الإطار النظري للبحث

## أولاً: التعريفات الإجرائية للبحث

عرف (الشربيني، ٢٠١٧) الإدارة اللوجستية: هي عملية تخطيط، وتنفيذ، ومراقبة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للبضائع، وما يتعلق بها من خدمات ومعلومات في أقصر وقت ممكن، وبأقل تكلفة، وذلك من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك، بفرض تحقيق متطلبات العملاء.

## استراتيجيات الإدارة اللوجستية

عرف (خميس، ٢٠١٤) استراتيجيات الإدارة اللوجستية: هي طريقة عمل أو رسم طريق للوصول إلى أهداف لوجستية رئيسية، تتحول فيها الخطط إلى الواقع، من خلال خطوات ومراحل إعداد وتحديد احتياجات المنظمة من المزيج اللوجستي الملائم والقوى العاملة والتكنولوجيا، في ظل السياسات، إضافة إلى توفير الموارد للوصول إلى الغايات في ظروف تغير بيئة النشاط، لذلك هي نوع من التخطيط يهتم بالتدبير.

## مثلت الاستراتيجيات اللوجستية

عرف (الشربيني، ٢٠١٧) استراتيجية النقل: الاستراتيجية أو الخطط التي تنفذها الشركة لضمان نقل المنتج أو الخدمة لأكبر عدد ممكن من العملاء المستهدفين من خلال سلسلة الإمداد الخاصة بها بأقل تكلفة وأقل وقت ممكن.

عرف (عبيير، ٢٠١٦) استراتيجية المخزون: هي أسلوب إدارة مخزون المنشأة وسياسات الشراء ومستويات المخزون وسياسات التخزين وطرق الرقابة للوصول إلى أهداف رئيسية محددة.

عرف (الشربيني، ٢٠١٧) استراتيجية تسهيلات المواقع: تلك الخيارات الاستراتيجية التي تمكن متخذ القرار من تحقيق الأهداف المتعلقة بالموقع (الاستخراج، النقل، الإنتاج، المناولة، التوزيع، التخزين....) سواء كان ذلك مرتبطاً بتخفيض التكاليف أو تعظيم الإيرادات.

## مفهوم كفاءة الأداء التشغيلي:

عرف (على، ٢٠١٨) الأداء التشغيلي بانه: الدرجة التي تحقق بها الأهداف المتمثلة بالتكلفة والجودة والسرعة والمرونة والإبداع في فترة زمنية محددة لأجل إشباع حاجات ومتطلبات العميل

عرف (محمد، ٢٠١٥) سرعة الاستجابة: وتعني الاستجابة السريعة لمتغيرات الأسواق وفي عمليات الإنتاج وإجراءات التعديل والتصميم والتقلبات في الموارد المتاحة والتغيرات التي تطرأ على أولويات الشركة التي تشمل الأداء والأهداف والأعمال، وذلك يتخلله القدرة على التغيير السريع للخطط والاستراتيجيات التي تساعد في تحسين أداء الشركة

عرف (نبيل، ٢٠١٣) سرعة التسليم: هو توفير المنتج في الزمان والمكان والكمية المتفق عليه، أي إنجاز عملية التسليم بشكل سريع يرضي العملاء.

ثانياً: أدبيات البحث

أولاً: التخطيط اللوجستي

إن التخطيط هو أولى العمليات في الإدارة، حيث أن التخطيط الجيد يقي المؤسسة من عدة مشاكل لهذا يعتبر التخطيط المرحلة الحاسمة في تحديد القرارات والخطط اللوجستية اللازمة.

ثانياً: مستويات التخطيط اللوجستي:

يسعى التخطيط اللوجستي إلى تقديم إجابات محددة وواضحة لعدد من الأسئلة تتعلق بـ: ماذا، متى وكيف. ويتم هذا النوع من التخطيط على ثلاث مستويات تتمثل في: (نورية، ٢٠١٧)

١- **التخطيط الاستراتيجي**: يستند على خطة التسويق والتنبؤ طويل المدى، وله تأثير كبير على مواقع وحدات الإنتاج والتوزيع. حيث يتم وضع خطة استراتيجية وفقاً لقدرات اللوجستيك على تنظيم تدفق المواد بين الوحدات وبين الوحدات والعملاء.

٢- **التخطيط التكتيكي**: يكون لمدة عام حيث ينطوي على وضع الموارد اللوجستية الضرورية لتنفيذ الأهداف السنوية للمؤسسة، الاستخدام الرشيد للوسائل اللوجستية واتخاذ الخطوات اللازمة لتكييف الوسائل مع الاحتياجات.

٣- **التخطيط التشغيلي**: يدير تخصيص الموارد على أساس الطلبات. ويكون على أساس يومي، ويقوم بوضع خطة العمليات اللازمة (تاريخ تسليم منتج معين في مكان معين) هذه الخطة تكون من خلال توفير الوسائل اللازمة لذلك مثل: توفير الشاحنات، منطقة التخزين، والجدول يوضح بعض الأمثلة عن القرارات اللوجستية وفقاً للمستويات الثلاثة.

ثالثاً: مثلث القرارات اللوجستية

تركز الاستراتيجية اللوجستية على ثلاث مشاكل رئيسية، استراتيجية الموقع، استراتيجية المخزون، استراتيجية النقل. (زهراء، ٢٠١٧)

٣- **استراتيجية المواقع:** يحدد الموقع الجغرافي لنقاط التخزين، وكذلك النقاط الخاصة بها للإمداد الخطوط العريضة للخطة اللوجستية، وإن النطاق المناسب لمشكلة التسهيلات الخاصة بالموقع هو أن يتضمن جميع التحركات للمنتج والتكاليف المصاحبة لذلك كما تحدث من موقع المصنع أو البائع أو الميناء، وخلال نقاط التخزين الوسيطة وحتى مواقع العملاء. إضافة إلى ذلك فإن تحديد طلب العميل الذي سوف يتم خدمته بشكل مباشر من المصانع أو البائعين، أو يوجه إلى نقاط تخزين مختارة يؤثر على التكاليف الإجمالية للتوزيع. إن إيجاد الأعمال الأقل تكلفة تساهم في تعظيم الربحية هو جوهر استراتيجية تسهيلات الموقع.

٤- **استراتيجية المخزون:** تتصرف استراتيجية المخزون إلى الطريقة التي من خلالها يتم إدارة المخزون. فإن تخصيص المخزون على نقاط التخزين (أسلوب الدفع) مقابل سحب المخزون من النقاط التخزينية وفقاً لقواعد محددة يمثل استراتيجية أساسيتين في هذا المقام. كما أن المواقع المختارة للأصناف المختلفة في خط المنتجات في المصنع، أو المخازن الإقليمية أو الميدانية، أو إدارة مستويات المخزون يمثلون استراتيجيات أخرى إضافية في هذا الصدد. ويلاحظ أن سياسة المنظمة المستخدمة سوف تؤثر على قرارات التخزين، وبالتالي يجب أن تؤخذ في عين الاعتبار الاستراتيجية اللوجستية.

٣- **استراتيجية النقل:** تشمل استراتيجية النقل على نمط وأسلوب النقل. وحجم الأنشطة، ومسارات النقل، والجدول الزمني للنقل. إن هذه القرارات تتأثر في الواقع بالمخازن ومواقعها الجغرافية بالنسبة للعملاء والمصانع، والتي بالتالي تؤثر في موقع المخازن. كما أن مستويات المخزون تتأثر بقرارات النقل من خلال حجم الشحن.

#### رابعاً: أهداف الاستراتيجيات اللوجستية

يتطلب اختيار استراتيجية اللوجستيات الجيدة كثيراً من العمليات الإبداعية التي، استخدمت في وضع استراتيجية الشركة، ويمكن للمنهجيات الابتكارية أن تعطي ميزة تنافسية.

من المفترض أن تتكون الاستراتيجية اللوجستية من ثلاثة أهداف هي: (رشا، ٢٠١٩)

٦- **تخفيض التكلفة:** هي استراتيجية موجهة لتخفيض التكاليف المتغيرة المرتبطة بالنقل والتخزين. ويمكن صياغة أحسن استراتيجية بتقييم البدائل المختلفة لكل نشاط، مثل الاختيار من بين البدائل الممكنة لأماكن التخزين أو طرق النقل مع تثبيت مستوى تقديم الخدمة. ويجب أن يكون الهدف الأعلى هو تعظيم الأرباح.

٧- **تخفيض رأس المال:** هي استراتيجية موجهة نحو تخفيض مستوى الاستثمار في نظام اللوجستيات. ويعتبر تعظيم العائد على الاستثمار هو الحافز لهذه الاستراتيجية، مثال: اختيار طريقة الإمداد المباشر إلى العملاء، واختيار المخازن المملوكة للغير، بدلا من تملك الشركة للمخازن، فضلا عن استخدام أسلوب الإمداد الفوري *time Just in*.

٨- **تحسين الخدمة:** وتبدأ عادة استراتيجية اللوجستيات بأهداف المؤسسة واحتياجات العميل. وتتم الإشارة هنا إلى هذه الاستراتيجية باستراتيجية الهجوم لتحقيق التنافس.

٩- **تحقيق الموائمة بين الإنتاج والاستهلاك:** تتمثل القيمة الاقتصادية للتخزين في خلق المنفعة الزمانية وذلك بتوفير المنتج في السوق وقت الطلب عليه ومن ناحية أخرى فإن وظيفة اللوجستيات تمثل إضافة لقيمة المنتجات من خلال خلق المنفعة المكانية، أي إتاحة المنتج في أماكن بخلاف أماكن الإنتاج وحيث يوجد الطلب عليه ومن ناحية أخرى فإن التعبئة تساعد على تسهيل النقل والتخزين والمناولة ومن ثم إضافة قيمة أخرى للمنتج متمثلة في الحفاظ على شكله وحمايته.

١٠- **تحقيق الاستقرار في الأسعار:** إن الإدارة الفعالة للأنشطة اللوجستية يمكن أن تساعد على تحقيق استقرار الأسعار فإذا زاد المعروض من سلعة ما فعلي المنتجين القيام بتخزين كميات كبيرة من هذا المنتج إلى ليتحقق التوازن بين العرض والطلب وبالتالي استقرار المنتجات.

٦- **زيادة كفاءة النقل:** يجب أن تعمل الإدارة الفعالة للأنشطة اللوجستية على السرعة في التسليم وتخفيض تكلفة النقل وذلك من خلال اختيار وسيلة النقل المناسبة.

- الجدولة الموضوعية والمناسبة لمواعيد التسليم.

- المفاضلة بين اعتبارات امتلاك واستئجار وسائل النقل

- المفاوضات مع مؤسسات النقل للحصول على أفضل العروض.

#### متطلبات تحقيق التميز اللوجستي (دعاء، ٢٠٢١)

- تخصيص إدارة مستقلة متخصصة بالأنشطة اللوجستية، مع فصل الملكية

عن الإدارة بحيث تعمل المنشأة كوحدة اقتصادية مستقلة ذات اكتفاء ذاتي.

- وضع خطة استراتيجية شاملة تستند على تحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية للوقوف على الفرص والتحديات.

- تقديم تسهيلات إدارية ومالية لإقامة منافذ المبيعات والمنافذ الخدمية والتجارية.
- تقديم تسهيلات إدارية وتشغيلية لتطوير وسائل النقل والتوزيع لتوفير الوقت والجهد والتكلفة.
- متابعة تقييم وتطوير الأعمال اللوجستية بالمنشأة لصالح العميل من خلال إدارة وسائل النقل بكفاءة لتقديم الخدمات في الوقت المطلوب.
- جودة الرقابة المستمرة على وسائل التخزين والنقل والمخزون من قبل إدارة الشركة.
- عدم الاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون لضمان عدم التقادم وإعداد بوليصه التأمين للبضائع المخزنة واستغلال الفرص المتاحة لتحسين جودة أنشطة التخزين.
- توفير معايير الأمن والسلامة المناسبة لجميع أنواع وسائل النقل والتخزين.
- زيادة المعارف والمهارات لكل المستويات الإدارية للحفاظ على رأس المال البشري وتطويره بشكل مستمر.
- جودة توفير مناخ تنظيمي يسمح بالإبداع والابتكار لكافة المستويات الإدارية.
- الاهتمام برضا العملاء ومحاولة رفع تلك الدرجة وتحسينها بشكل مستمر.
- تخفيض التكلفة والاهتمام بالجودة العالية في أداء خدمات النقل والتخزين داخل الشركات.
- الالتزام بأهداف واستراتيجية المنشأة لتعظيم الربحية وتحقيق التكاليف الكلية بما لا يخل بالمستوى المرضى لخدمة العملاء.
- مرونة التنظيم بما يمكن من إجراء التغييرات في الهيكل الوظيفي في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة على أنشطة اللوجستيات.
- الاهتمام بالعنصر البشري من حيث التأهيل والخبرة والتدريب وتهيئة مناخ العمل.
- توفير أسطول نقل ذو جودة عالية متكاملة لتلبية احتياجات العملاء بجودة عالية.
- القدرة على توفير قواعد بيانات متكاملة تمثل كافة المتعاملين مع الميلاء والعملاء المرتقبين.
- تحقيق التوازن بين مستويات الأداء ومستويات التكلفة والتنسيق بين أنشطة إنتاج الخدمة وبحوث التسويق والبحث عن الجودة في أداء الخدمة.
- توفير جميع وسائل الصيانة اللازمة للأصول الرأسمالية مما يساعد على كفاءة حركة البضائع.

المحور الثالث  
الدراسة الميدانية

١- تحديد عينة البحث

نظرا لكبر حجم المجتمع وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، فقد تم اللجوء إلى أسلوب العينات العشوائية لاختيار عينة من مديري سلاسل الإمداد، اللوجستيات، المخازن، المشتريات، التخطيط، وتم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة التالية:

$$n = Z^2 \pi (1 - \pi) / e^2$$

سيتم استخدام العينة العشوائية الطبقيّة لاختيار مواقع عينة الدراسة وتوزيعها وفقاً للمناطق الجغرافية وملكيّتها طبقاً لنسبة كل منهما في مجتمع البحث.

جدول (١)

توزيع عينة مديري الإنتاج، سلاسل الإمداد، اللوجستيات، المخازن، المشتريات، التخطيط على الشركات وفقاً لنسبتها في كم منطقة جغرافية ونوع الملكية

المنطقة الجغرافية	عدد المديرين	قطاع أعمال عام	قطاع استثمار مشترك	قطاع خاص
مدينة العاشر من رمضان	١٧١	-	٦٢	١٠٩
مدينة السادس من أكتوبر	١٣٠	-	٧٣	٥٨
القاهرة	٩٩	٣٦	-	٦٢
الإجمالي	٤٠٠	٣٦	١٣٥	٢٢٩

المصدر: من أعداد الباحث

١- تصميم قائمة الاستقصاء

تم تصميم استمارة استقصاء والتي تضمنت (٣٧) فقرة من العبارات لقياس اتجاهات أفراد عينات الدراسة تجاه متغيرات الدراسة المختلفة، ولتصميم هذه الاستمارة قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة في مجال موضوع الدراسة بعد الانتهاء من جمع البيانات.



## ٢- الأساليب الإحصائية المستخدمة

قام الباحث بالاعتماد بالبرنامج الإحصائي (SPSS)، لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات واختبار صحة فروض البحث، وتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي كالاتي:

## أ) الإحصاء الوصفي:

تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي وكل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها وكذلك تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Cron Bach's Alpha) والذي يستخدم لقياس مدى الصدق والثبات للأسئلة الموجودة في الاستقصاء وكذلك التأكد من مدى أهمية هذه الأسئلة بالإضافة إلى استخدام معامل ارتباط بيرسون وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.

## ب) الإحصاء الاستدلالي:

اعتمد الباحث على تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي للتحقق من مدى صحة الفروض وهذه الأساليب كما يلي:

**تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple linear regression analysis**

هو أسلوب إحصائي يستخدم لاختبار أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد بطريقة المربعات الصغرى OLS والذي يحتوي على اختبار معاملات الانحدار (T) واختبار النموذج الكلي (F) وبعض اختبارات التحقق من افتراضات المربعات الصغرى

**تحليل التباين ANCOVA (Analysis of Covariance)**

يستخدم تحليل التباين ANCOVA لبيان مدى وجود فروق لأنثر المتغير المستقل على المتغير التابع بين عينتين أو أكثر.

**قياس صدق قوائم الاستقصاء:****أ- قياس الصدق الظاهري:**

قام الباحث بعرض القوائم على المشرفين، وعلى عدد من المحكمين، وعلى عدد من مفردات مجتمع البحث، بهدف التأكد من سلامة الصياغة الإجرائية للعبارات.

**ب- قياس الصدق والثبات لقوائم الاستقصاء:**

تم حساب معاملي الصدق والثبات لأسئلة الاستقصاء في كل فئة، وتبين أن معاملي الصدق والثبات مقبولة لأسئلة الاستبيان ككل، لأن جميع قيمة معاملات الصدق والثبات تجاوزت

(٥،٠)، وبالتالي يمكن القول إنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث، ويمكن الاعتماد عليها في التحليل مع عدم استبعاد أي عنصر من عناصر المتغيرات محل الدراسة التحليل الإحصائي ونتائج اختبارات الفروض أولاً: التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية:

#### ١- خصائص عينة البحث:

توضح الجداول التالية خصائص عينة البحث تبعا للإدارة التابع لها الموظف، والنوع والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة:

جدول رقم (٢) توزيع مفردات عينة البحث حسب الإدارة التابع لها

الإدارة التابع لها	العدد	الاستمارات الصحيحة	%
الإدارة العليا	١٣٥	١٣٠	٣٣.٧%
الإدارة الوسطي	١٣٥	١٢٨	٣٣.٢%
الإدارة التنفيذية	١٣٠	١٢٧	٣٢.٩%
الإجمالي	٤٠٠	٣٨٥	١٠٠%

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

جدول رقم (٣) توزيع مفردات عينة البحث حسب النوع

النوع	العدد	%
ذكر	٢١٨	٥٦.٧%
أنثي	١٦٧	٤٣.٣%
الإجمالي	٣٨٥	١٠٠%

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

**جدول رقم (٤) توزيع مفردات عينة البحث حسب المستوى التعليمي**

المستوى التعليمي	العدد	%
دكتورة	٢٠	٥.٢%
ماجستير	١٤٧	٣٨.٢%
دبلوم دراسات عليا	٦١	١٥.٩%
مؤهل جامعي	١٠٩	٢٨.٣%
مؤهل فوق المتوسط	٢٩	٧.٥%
مؤهل متوسط	١٩	٥%
الإجمالي	٣٨٥	١٠٠%

المصدر: مخرجات البرامج الإحصائي SPSS

**جدول رقم (٥) توزيع مفردات عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة**

عدد سنوات الخبرة	العدد	%
أقل من سنة	١٤	٣.٦%
من سنة - أقل من ٥ سنة	٦١	١٥.٩%
من ٥ - أقل من ١٠ سنة	٦٤	١٦.٦%
من ١٠ - وأقل من ١٥ سنة	٥٢	١٣.٥%
من ١٥ - أقل من ٢٠ سنة	١٣٤	٣٤.٨%
أكثر من ٢٠ سنة	٦٠	١٥.٦%
الإجمالي	٣٨٥	١٠٠%

المصدر: مخرجات البرنامج SPSS

٣- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستراتيجيات اللوجستية

جدول رقم (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستراتيجيات اللوجستية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
<b>البعد الأول (استراتيجية النقل)</b>		
١.١١٤	٣.٦٨	تمتلك المؤسسة القدرة على المنافسة في مجال النقل اعتمادا على جودة خدمات النقل.
١.٠٠٣	٣.٧٢	تقوم الشركة بتخطيط ومتابعة نقل البضائع ومسايرها للوصول إلى العملاء بأقل وقت وتكلفة.
٠.٦٣١	٤.٣٨	تتفد برامج استراتيجية النقل على أسس التخطيط الإستراتيجي طويل المدى.
٠.٨٦٣	٣.٨٦	التقييم والمتابعة والمراجعة الدقيقة لإستراتيجية النقل والخطط المرتبطة بها يؤثر إيجاباً في تصحيح أخطاء التنفيذ.
١.٠٥٥	٢.٨٦	تسعى الشركة إلى اختيار وسيلة النقل المناسبة لنقل المنتجات بالسرعة المطلوبة والوقت والمكان المناسبين.
<b>البعد الثاني (استراتيجية المخزون)</b>		
١.١٩	٣.٠٢	أهداف الخطة الإستراتيجية للمخزون تدفق البضاعة إلى السوق لتحقيق أكبر حجم مبيعات وتقوية المركز التنافسي للشركة.
١.٣٧	٣.٢٣	تتفد برامج إستراتيجية المخزون في الشركة على أسس التخطيط الإستراتيجي طويل المدى.
١.٢٨	٢.٩٧	تتابع الشركة مستويات المخزون لتجنب حالي النفاذ والفائض.
١.٢٨	٣.١٣	تؤدي استراتيجية شراء المتبعة من قبل المنظمة إلى الشراء بالكميات المناسبة.

جدول رقم (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكفاءة الأداء التشغيلي بالشركات.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
<b>البعد الاول (سرعة الاستجابة)</b>		
١.٥٣	٢.٠٧	تستجيب الشركة بشكل سريع للتغيرات البيئية.
١.١٨	٣.٥	تخطط الشركة بشكل مسبق لمواجهة الحالات الطارئة.
١.٤	٣.٤	لدى الشركة القدرة على الاستجابة للعملاء فيما يخص تطوير المنتجات الجديدة.
١.٤٤	٢.٨	لدى الشركة خطط بديلة لمواجهة المنافسة.
<b>البعد الثاني (سرعة التسليم)</b>		
١.٣٥	٣.٣	تتبع الشركة منظومة من الإجراءات التي تقلل من وقت تقديم المنتجات للعملاء
١.٤٩	٣.١٩	تستخدم الشركة أحدث النظم في إدارة المخازن من أجل تأمين الاستجابة السريعة للتغير في طلبات العملاء
١.٢٥	٣.٢٣	هنالك رقابة على المدة الزمنية اللازمة لتسليم الطلبية.

يتضح من الجدول السابق موافقة معظم أفراد العينة على جميع فقرات متغير كفاءة أداء الشركات، ويبدو ذلك في ارتفاع قيم الوسط الحسابي (أكبر من ٣) وقد جاء ترتيب أهم تلك الفقرات كما يلي:

- تخطط الشركة بشكل مسبق لمواجهة الحالات الطارئة. (الوسط الحسابي: ٣,٤).
- لدى الشركة القدرة على الاستجابة للعملاء فيما يخص تطوير المنتجات الجديدة. (الوسط الحسابي: ٣,٣).
- هنالك رقابة على المدة الزمنية اللازمة لتسليم الطلبية. (الوسط الحسابي: ٣,٢٢).
- تتبع الشركة منظومة من الإجراءات التي تقلل من وقت تقديم المنتجات للعملاء. (الوسط الحسابي: ٣,٢).

ثانيا: اختبار صحة الفروض:

الفرض الرئيس الأول: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستراتيجيات اللوجستية (بعد النقل) في تحسين كفاءة أداء الشركات (سرعة الاستجابة، سرعة التسليم).

جدول رقم (٨) نتائج الفرض الرئيس

معامل الارتباط R (معامل الانحدار المعياري Estimate)	اختبار (ف) F-Test (P)		اختبار (ت) T-Test (النسبة الحرجة C.R)		معامل الانحدار Estimate	المتغير التابع	المتغير المستقل
	القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية			
٠.٠٤٣	٠.٢٠٧	٠.٠٠٠٦	٧.٤٩٩	٠.٠٠٠٦	٠.١٧١	سرعة الاستجابة	الاستراتيجيات اللوجستية

المصدر: نتائج مخرجات برنامج Amos

يتضح مما سبق ما يلي: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل الاستراتيجيات اللوجستية والمتغير التابع سرعة الاستجابة (٠,٠٤٣)، وتدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين.

شير نتيجة اختبار ف ( $F=7.499$  ,  $Sig =0.007/0.006$ ) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $0.037$ ) ، أي أن الاستراتيجيات اللوجستية تفسر (٣,٧) % من التغيرات في سرعة الاستجابة.

تشير نتيجة اختبار ت ( $T=2.73/2.751$ ) , ( $Sig = 0.007/0.006$ ) إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعتبر تأثير معنويا وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

وبناء عليه فإنه تم رفض الفرض العدم الذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين فاعلية تطبيق الاستراتيجيات اللوجستية على سرعة الاستجابة، وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين فاعلية تطبيق الاستراتيجيات اللوجستية على سرعة الاستجابة.

-الفرض الرئيس الثاني: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستراتيجيات اللوجستية على سرعة التسليم.

جدول رقم (٩) نتائج الفرض الثاني

معامل الارتباط ) R( Estimate	اختبار (ف) F-Test (P)		اختبار (ت) T-Test (C.R)		معامل الانحدار Estimate	المتغير التابع	المتغير المستقل
	القيمة المعنوية	القيمة المعنوية	القيمة المعنوية	القيمة المعنوية			
٠.٠٤٠	٠.٢٠١	٠.٠٠٦	٧.٤٩٠	٠.٠٠٦	٢.٧٤١	٠.١٧٠	الاستراتيجيات سرعة اللوجستية التسليم

المصدر: نتائج مخرجات برنامج Amos

يتضح مما سبق: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل الاستراتيجيات اللوجستية (٠,١٧) والمتغير التابع وتدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين. تشير نتيجة اختبار ف (F=22.269 , Sig =0.00) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,١١)، أي أن الاستراتيجيات اللوجستية تفسر (١,١) % من التغيرات في سرعة التسليم. تشير نتيجة اختبار ت، (T=4.740/4.719) (Sig= 0.00.) إي أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعتبر تأثيراً معنوياً وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وبناء عليه فإنه تم رفض الفرض العدم الذي ينص على أنه " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفاعلية تطبيق الاستراتيجيات اللوجستية سرعة التسليم. وقبول الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفاعلية تطبيق الاستراتيجيات اللوجستية على سرعة التسليم.

• التحليل العملي لتأثير الاستراتيجيات اللوجستية على كفاءة الأداء التشغيلي للشركات

جدول رقم (١٠) التحليل العاملي لتأثير الاستراتيجيات اللوجستية على كفاءة أداء الشركات باستخدام طريقة المكونات الأساسية (Principal Components Method) (ن=٣٨٥)

Component Matrix	المتغير	م
٠.٦٥٩	الاستراتيجيات اللوجستية	١
٠.٥١٩	بعد سرعة الاستجابة	٢
٠.٨٢٤	بعد سرعة التسليم	٣

يوضح الجدول السابق: مصفوفة المكونات Component Matrix التي تتضمن أبعاد تأثير الاستراتيجيات اللوجستية على كفاءة أداء الشركات باستخدام طريقة المكونات الأساسية Principal Components Method. حيث أن التشعب هو عبار عن معامل الارتباط البسيط بين المكون (أو العامل) والمتغير، وعلى ذلك فنجد أن أقوى المتغيرات ارتباطاً بالمكون الأساسي (تأثير الاستراتيجيات اللوجستية على كفاءة أداء الشركات) هو بعد سرعة التسليم حيث أن تشعب المتغير بالمكون الأساسي هو (٠,٨٢٤)، يليه بعد سرعة الاستجابة حيث أن تشعب المتغير بالمكون الأساسي هو (٠,٥١٩). وعلى ذلك نجد أن تشعبات تأثير أبعاد الاستراتيجيات اللوجستية على كفاءة الأداء التشغيلي بالشركات باستخدام طريقة المكونات الأساسية مرتفعة مما يشير إلى تأثير الاستراتيجيات اللوجستية على كفاءة الأداء التشغيلي بالشركات.

سابعاً: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

٢- نتائج اختبارات الفروض:

- تم رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل للفرض الرئيس الأول والفروض الفرعية الاثنان.

٣- نتائج اختبارات الإطار المقترح:

- يتبين من خلال نتائج اختبار صحة الفروض، وما تم التوصل إليه من تحليل فقرات قائمة استقصاء المستويات الإدارية بالشركات، قبول الإطار المقترح حيث تبين الآتي -:
- وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات اللوجستية وتحسين كفاءة الأداء التشغيلي بالشركات.



- وجود علاقة طردية بين الاستراتيجيات اللوجستية من حيث سرعة الاستجابة، وسرعة التسليم.
- إمكانية الاعتماد على الإطار مع إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.
- ٣- نتائج الدراسة الميدانية - :
- استراتيجية النقل: تبين من الدراسة الميدانية أن هذا المحور يعتمد بالدرجة الأولى على أسطول نقل ذو جودة عالية ومتكامل يلبي احتياجات العملاء بجودة عالية وإدارة وسائل النقل بكفاءة لتقديم الخدمات في الوقت المطلوب من خلال نمط العلاقات التجارية مع العملاء بإنشاء شبكة نقل متكاملة من الخدمات اللوجستية.
- أوضحت نتائج الدراسة إلى أن كفاءة أنشطة النقل داخل الشركة تساهم بشكل كبير في تحسين الموقف التنافسي لها.
- أوضحت معايير المفاضلة بين استراتيجيات الإدارة اللوجستية أن عنصر سرعة التسليم هو أكثر العناصر تأثر باستراتيجيات الإدارة اللوجستية يليه بعد ذلك في الأهمية عنصر سرعة الاستجابة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن توافر أنظمة وبرامج تشغيل مرنة داخل الشركات العاملة في مجال صناعة الأغذية يساهم بشكل كبير في تطوير أداء العمليات اللوجستية داخل هذه الشركات.
- أظهرت نتائج الدراسة أن اهتمام الشركات بتنظيم التوريد في المستوى التكتيكي والاستراتيجي الأغذية يساهم بشكل كبير في تطوير أداء العمليات اللوجستية داخل هذه الشركات.
- أظهرت نتائج الدراسة أثر التطور في مجالات العمل اللوجستية في المستوى الاستراتيجي في تحسين الأداء.
- ثانياً: التوصيات:**
- ضرورة تخصيص إدارة مستقلة مخصصة بالأنشطة اللوجستية وتعمل على متابعة تطبيق أنشطتها داخل الشركات المصرية.
- الاهتمام بمدخل تحسين الأداء التشغيلي في الشركات.
- تطبيق الإطار المقترح الذي يساهم في تحسين أداء الشركات المصرية.

- العمل على زيادة المعارف والمهارات لكل المستويات الإدارية للحفاظ على رس المال البشرى وتطوير بشكل مستمر
- ضرورة توفير مناخ تنظيمي يسمح بالإبداع والابتكار لكافة المستويات الإدارية.
- الاهتمام بدرجة رضا العملاء ومحاولة رفع تلك الدرجة وتحسينها بشكل مستمر.
- يوصي الباحث بضرورة الاهتمام بإدارة اللوجستيات، وتهيئة البيئة التنظيمية المناسبة لها
- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين؛ لرفع مستوى أدائهم للتعامل مع مختلف الأنشطة اللوجستية.
- زيادة الاهتمام والدعم لتطبيق برامج البنية التحتية للأنشطة اللوجستية، داخل الشركات المصرية العاملة في مجال صناعة الأغذية، والتركيز على عمليات التطوير المستمر.
- يوصي الباحث بضرورة بناء قنوات اتصال مباشرة ومستمرة لشركات صناعة الأغذية مع مورديها وعملائها، وأن تكون تلك القنوات قائمة على أساس تبادل المعلومات إلكترونيا كلما أمكن ذلك.
- يوصى الباحث بضرورة توافر وحدة مستقلة متخصصة في إدارة جميع الأنشطة والعمليات اللوجستية داخل الشركات.
- الاهتمام بدعم الأنشطة والعمليات اللوجستية، داخل الشركات العاملة في مجال صناعة الأغذية، لما لهذه الإدارة من أهمية كبرى في دعم الميزة التنافسية، وتحقيق رضا مختلف الأطراف المتعاملة مع هذه الشركات؛ وبالتالي زيادة مستوى وحجم مبيعاتها.
- دراسة تجارب البلدان المتقدمة في مجال الخدمات اللوجستية والاستفادة منها في مجال تخطيط النشاطات اللوجستية وإدارة سلسلة الإمداد.

## المراجع

- نبيل محمد مرسي (٢٠١٣)، إدارة العمليات الإنتاجية، خوارزم العلمية ناشرون ومكتبات، عمان، الأردن، السعودية.
- آدم خميس، (٢٠١٤) "تطبيق الإدارة اللوجستية وأثرها في أداء قنوات النقل والتوزيع: دراسة ميدانية على الشركات العاملة في مجال البترول في السودان ٢٠٠٨-٢٠١٤. رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- عبد الحميد بن علي العليان (٢٠١٤) تطوير النظام اللوجستي بالموانئ السعودية كوسيلة لزيادة قدرتها التنافسية، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، كلية التجارة وإدارة الاعمال- جامعة حلوان، المجلد ٢٨، العدد ١، ص ٤٢٥-٤٤٩، مصر.
- محمد أحمد حسين عساف (٢٠١٥): أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة حالة مجموعة شركات قعوار"، *رسالة ماجستير*، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- ظاهر حسن (٢٠١٦) "أثر التطور في مجالات عمل لوجستية المشفي في المستوى الاستراتيجي في خفض التكلفة: دراسة مقارنة بين مشافي القطاعين العام والخاص في سورية" *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد ٣٢، العدد ٢، ص ٣٢٩-٣٦٤، جامعة دمشق، سوريا.
- عبير علي ناعسة (٢٠١٦) " تأثير الأنشطة اللوجستية على جودة الخدمة في المؤسسات الخدمية دراسة حالة: الشركة العامة لمرافأ طرطوس " *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، المجلد ٣٨، العدد ٦، ص ٥٦-٧٩، سوريا.
- الشربيني عبد المنعم شلبي (٢٠١٧) دور اللوجستيات في دعم تنافسية الموانئ البحرية " *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة بالإسماعلية، جامعة قناة السويس، المجلد ٨، العدد ٢، ص ٣٤٦-٣٧٣، مصر.
- محمد حمدي زكي (٢٠١٧) أثر تفعيل دور الإدارة اللوجستية كمدخل لتحسين كفاءة أداء العمليات الإنتاجية (دراسة تطبيقية على الشركات العاملة في مجال صناعة الأسمدة) " *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة بالإسماعلية، جامعة قناة السويس، المجلد ٨، العدد ٤، ص ٥٥٨-٥٨٧، مصر.

نورية باشا، (٢٠١٧)، اللوجستيك وجودة خدمات النقل: دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم، رسالة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.

زهراء بن حشروف (٢٠١٧) استراتيجية اللوجستيك في العمليات التجارية الدولية " مجلة إدارة الابتكار والتسويق، جامعة سيدي بلعباس، المجلد ١٣، العدد ١٢، ص ١٦١-١٨١، الجزائر.

علي رياض العجيلي (٢٠١٨): "أثر تكامل ممارسات سلسلة التوريد على الأداء التسويقي في الشركات الصناعية الغذائية العاملة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

رشا نوري لطيف (٢٠١٩) "الإدارة اللوجستية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: بحث استطلاعي تحليلي من وجهة نظر العاملين في بعض شركات الاتصالات العراقية" مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة جامعة، المجلد ١١، العدد ٢٦، ص ٥١٨-٥٤٠، العراق.

محمود المعتصم بالله الموانيس (٢٠٢٠) " أثر عمليات اللوجستية العكسية على أداء سلسلة التوريد دراسة ميدانية في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان " رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

باسم يوسف برقواوي (٢٠٢٠) أثر فاعلية الدعم اللوجستي في التقليل من مخاطر الأزمات الأمنية: دراسة حالة: إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبو ظبي "مجلة رماح للبحوث والدراسات، المجلد ١٠، العدد ٤٧، ص ٢٧١-٣٠٣، الإمارات.

دعاء محمد صالح محمد سويدان (٢٠٢١) دور إدارة المراكز اللوجستية في زيادة كفاءة الموانئ البحرية المصرية والأجنبية" المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد ١٢، العدد ١، ص ١٣٥-١٦٣، مصر.