



مجلة ريادة النمو

دور المقدرات الجوهرية في تحسين اداء العمليات الانتاجية بحث تحليلي في شركة الزيوت النباتية في العراق

د. دلال قاسم عبد الحسين

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى اختبار أثر المقدرات الجوهرية بأبعادها الأربعة (التقنية، البشرية، التنظيمية، اللوجستية) في تحسين أداء العمليات الإنتاجية بأبعادها الأربعة (السرعة، الجودة، مرونة العمليات، التحكم في التكاليف) في شركة الزيوت النباتية في العراق. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستعمال الاستبانة كأداة رئيسية على عينة عشوائية طبقية بلغ قوامها (100) موظف من العاملين في الإدارة الوسطى والدنيا والمشرفين، " وهو حجم يتوافق مع الحد الأدنى الإحصائي المطلوب لتحليل الانحدار المتعدد ويمثل نسبة (26.3%) من مجتمع الدراسة. وتم تحليل البيانات باستعمال برنامج SPSS V.28. أظهرت النتائج أن المستوى العام لتوفر المقدرات الجوهرية جاء متوسطاً (3.59 من 5)، وأن المستوى العام لأداء العمليات الإنتاجية جاء متوسطاً أيضاً (3.41 من 5). كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي قوي للمقدرات الجوهرية في تحسين الأداء الإنتاجي، مع تباين في مستويات الأبعاد؛ إذ كانت المقدرات البشرية الأكثر تأثيراً، بينما كانت المقدرات اللوجستية والتنظيمية الأضعف. وعليه، أوصى الباحث بالاستثمار العاجل في تعزيز المقدرات اللوجستية والتنظيمية باعتبارهما الأقل توفراً، والتركيز على تحسين التحكم في التكاليف وتعزيز مرونة العمليات باعتبارهما الأبعاد الأضعف أداءً، مع الاستثمار في البنية التحتية للتحويل الرقمي، واستمرار تعزيز المقدرات البشرية بوصفها نقطة القوة، وإجراء دراسات مستقبلية لاختبار قابلية تعميم النموذج على قطاعات صناعية أخرى.

الكلمات المفتاحية: المقدرات الجوهرية، أداء العمليات الإنتاجية، شركة الزيوت النباتية في العراق.

The Role of Core Capabilities in Improving Production Process Performance: An Analytical Study at the Vegetable Oil Company in Iraq

Dr. Dalal Qasim Abdulhussein

Abstract

This research aims to examine the impact of core capabilities in their four dimensions (technical, human, organizational, and logistical) on improving the performance of production processes in their four dimensions (speed, quality, process flexibility, and cost control) at a vegetable oil company in Iraq. The

جهة الانتساب

المعهد الطبي التقني المنصور
الجامعة التقنية الوسطى/ بغداد
العراق.

Middle Technical
University/ Mansour
Medical Technical
Institute/ Baghdad/ Iraq.

dalal-qasim@mtu.edu.iq

research adopted a descriptive-analytical approach, and data was collected using a questionnaire as the primary instrument on a stratified random sample of (100) employees from middle and lower management and supervisors. This size corresponds to the statistical minimum required for multiple regression analysis and represents 26.3% of the study population. The data were analyzed using SPSS version 28. The results showed that the overall level of availability of core capabilities was moderate (3.59 out of 5) The overall level of production process performance was also average (3.41 out of 5). The results also showed a strong, statistically significant impact of core capabilities on improving production performance, with variations across the dimensions. Human capabilities had the greatest impact, while logistical and organizational capabilities were the weakest. Accordingly, the author recommended urgently investing in strengthening logistical and organizational capabilities—as these are the least developed areas—and focusing on improving cost control and operational flexibility, which are the weakest-performing dimensions. Additionally, investing in digital transformation infrastructure, continuing to bolster human capital (a key strength), and conducting future studies to test the model's applicability to other industrial sectors.

Keywords: Core capabilities, production process performance, vegetable oil company in Iraq

المقدمة:

ان هذا تعد المقدرات الجوهرية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في أدبيات إدارة الأعمال الاستراتيجية، خاصة في العقود الأخيرة، إذ برزت كأحد الأسس الرئيسية التي تستند إليها المنظمات في بناء ميزتها التنافسية المستدامة وتحقيق التميز التشغيلي. ففي بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع، والعولمة المتزايدة، والتقدم التكنولوجي المتسارع، والمنافسة الشرسة على المستويين المحلي والعالمي، لم يعد بمقدور المنظمات أن تعتمد فقط على مواردها المادية أو منتجاتها النهائية لتحقيق الريادة، بل بات لازماً عليها أن تستثمر في بناء قدراتها الجوهرية التي تميزها عن غيرها وتضع على المنافسين تقليدها أو نسخها من ناحية أخرى، يعد أداء العمليات الإنتاجية مؤشراً حاسماً على صحة المنظمة الصناعية وقدرتها على البقاء والنمو في الأسواق التنافسية. فهو يعكس مدى قدرة المنظمة على تحويل المدخلات (مواد خام، طاقة، معلومات، رأس مال

بشري) إلى مخرجات ذات قيمة مضافة (سلع أو خدمات) بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية، وأقل مستوى من الهدر والتكاليف، وبأعلى مستويات الجودة والسرعة والمرونة. ويتأثر أداء العمليات الإنتاجية بمجموعة معقدة من العوامل الداخلية والخارجية، غير أن المقدرات الجوهرية تمثل العامل الأكثر تأثيراً وارتباطاً بهذا الأداء، باعتبارها المحرك الرئيسي للقدرة التنافسية للمنظمة. وتنطلق أهمية هذا البحث من كونه يمثل مؤشرات عملية مهمة لإدارة شركة الزيوت النباتية في العراق حول كيفية استثمار قدراتها المميزة لتحسين أدائها الإنتاجي، وكذلك من كونه يقدم نموذجاً قابلاً للتطبيق في شركات صناعية أخرى، لا سيما في القطاع الغذائي والصناعات التحويلية المماثلة. وانطلاقاً مما تقدم، تحددت مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي: "هل تؤثر المقدرات الجوهرية بأبعادها المختلفة (التقنية، البشرية، التنظيمية، اللوجستية) في تحسين أداء العمليات الإنتاجية (السرعة، الجودة، مرونة العمليات، التحكم في التكاليف) في شركة الزيوت النباتية في العراق؟"، وتتفرع من هذه المشكلة أسئلة جزئية تتعلق بمستوى توفر المقدرات الجوهرية، ومستوى أداء العمليات الإنتاجية الحالي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. ويهدف هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف، أبرزها: تحديد مستوى توفر المقدرات الجوهرية في الشركة المبحوثة، وقياس مستوى أداء العمليات الإنتاجية الحالي، واختبار أثر المقدرات الجوهرية على تحسين الأداء الإنتاجي، وأخيراً تقديم توصيات عملية لتعزيز المقدرات الجوهرية بما يحقق كفاءة إنتاجية أعلى. ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية بلغ قوامها (100) موظف من العاملين في الإدارة الوسطى والدنيا والمشرفين على العمليات الإنتاجية في شركة الزيوت النباتية. وتم تحليل البيانات باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية، شملت: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، والانحدار الخطي المتعدد، وذلك بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS V.28 وتكون البحث من ثلاثة مباحث رئيسية؛ تناول المبحث الأول منهجية البحث من حيث المشكلة، الأهمية، الأهداف، الفرضيات، المخطط الفرضي، مجتمع وعينة البحث، وأساليب جمع وتحليل البيانات. وتناول المبحث الثاني الجانب النظري للبحث، إذ تم استعراض مفهوم المقدرات الجوهرية وخصائصها وأهميتها وأبعادها، وكذلك مفهوم أداء العمليات الإنتاجية وأهميته وأبعاده، بالاعتماد على الأدبيات الأكاديمية الحديثة والكلاسيكية في هذا المجال. بينما تناول المبحث الثالث عرض وتحليل نتائج الإحصاء الوصفي للمتغيرات الرئيسية، واختبار الفرضيات باستعمال الانحدار المتعدد، والخروج بالاستنتاجات والتوصيات

المناسبة. ويأمل الباحث أن يقدم إضافة علمية وعملية متميزة تسهم في تعزيز فهم العلاقة بين المقدرات الجوهرية وأداء العمليات الإنتاجية، وتكون دليلاً عملياً للإدارة العليا في شركة الزيوت النباتية وغيرها من الشركات الصناعية في العراق ، لتبني منهجية قائمة على تعزيز المقدرات الجوهرية كأداة استراتيجية لتحقيق التميز التشغيلي والميزة التنافسية المستدامة.

المبحث الاول : منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تعاني شركة الزيوت النباتية محل البحث من عدة تحديات تشغيلية تؤثر سلباً في كفاءة عملياتها الإنتاجية، أبرزها ضعف التكامل المعلوماتي بين أقسام الإنتاج واللوجستيات والمشتريات، مما يؤدي إلى عدم وضوح الرؤية لمستويات المخزون وتأخير في توريد المواد الخام، ووجود بيروقراطية في الهيكل التنظيمي تعيق سرعة اتخاذ القرارات التشغيلية، وارتفاع في تكاليف الصيانة والتوقف غير المخطط له، إضافة إلى محدودية مرونة خطوط الإنتاج في التكيف مع تغيرات الطلب وتنوع المنتجات. وتتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- هل تؤثر المقدرات الجوهرية بأبعادها المختلفة في تحسين أداء العمليات الإنتاجية في الشركة محل الدراسة وتنتفع من هذه المشكلة أسئلة جزئية مثل:

- ما مستوى توفر المقدرات الجوهرية في الشركة؟

- ما مستوى أداء العمليات الإنتاجية الحالي؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقدرات الجوهرية وتحسين الأداء الإنتاجي؟

ثانياً: أهمية البحث

تجلى أهمية هذا البحث في الجوانب التالية

1- يسهم البحث في إثراء الأدبيات الأكاديمية العربية حول المقدرات الجوهرية، واختبار تأثيرها في تحسين

أداء العمليات الإنتاجية ضمن بيئة صناعية عراقية، مما يضيف قيمة علمية للمعرفة الإدارية الحالية

2- يقدم مؤشرات عملية وملموسة للإدارة العليا في شركة الزيوت النباتية حول كيفية استثمار قدراتها

المميزة (خاصة البشرية) ومعالجة نقاط ضعفها (خاصة اللوجستية والتنظيمية) لتحسين الأداء الإنتاجي

وخفض التكاليف وزيادة الربحية

3- : يمكن تعميم النموذج المقترح للبحث على شركات الصناعات الغذائية والتحويلية الأخرى في العراق،

مما يساعد في رفع كفاءة القطاع الصناعي ككل

4- يساعد البحث في توجيه استراتيجيات التحول الرقمي والاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية والبشرية

بما يتوافق مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

ثالثاً: أهداف البحث

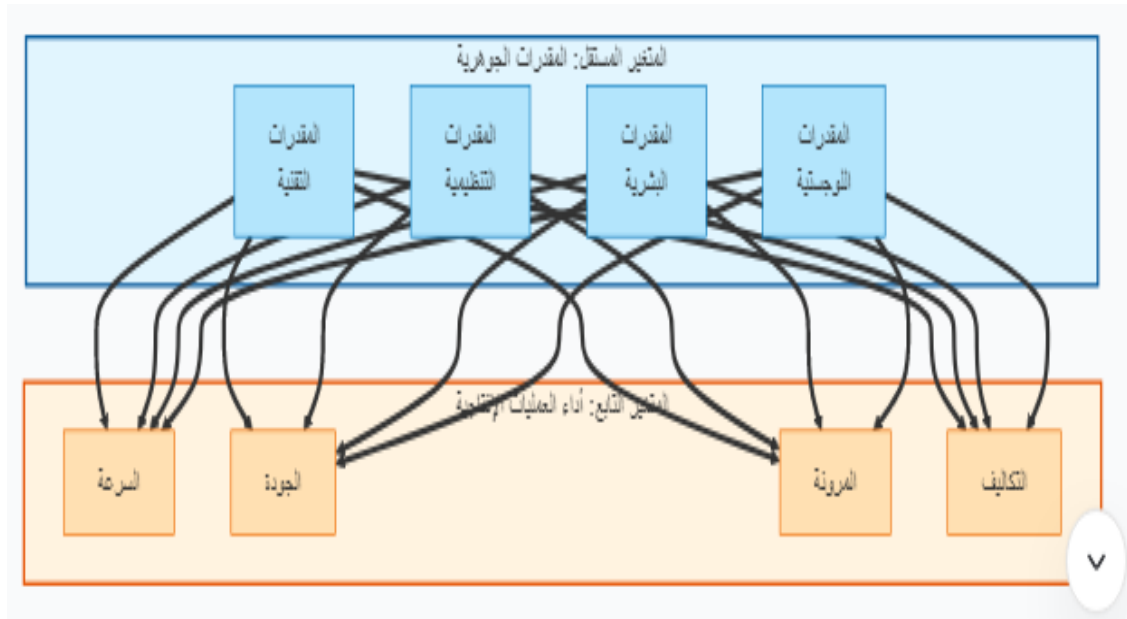
1. تحديد مستوى توفر المقدرات الجوهرية في الشركة المبحوثة.

2. قياس مستوى أداء العمليات الإنتاجية الحالي.

3. اختبار أثر المقدرات الجوهرية على تحسين الأداء الإنتاجي.

4. تقديم توصيات لتعزيز المقدرات الجوهرية بما يحقق كفاءة إنتاجية أعلى.

رابعاً: المخطط الفرضي (نموذج البحث)



شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث (تأثير أبعاد المقدرات الجوهرية على أبعاد أداء العمليات الإنتاجية). المصدر من اعداد الباحث
خامساً:- فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية في تحسين أداء العمليات الإنتاجية.

الفرضيات الفرعية (تبعاً لأبعاد المقدرات الجوهرية):

الفرضية الفرعية الأولى يوجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للمقدرات التقنية في تحسين كفاءة الوقت الإنتاجي.

الفرضية الفرعية الثانية يوجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للمقدرات البشرية في تحسين معدلات الجودة وتقليل العيوب.

الفرضية الفرعية الثالثة يوجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للمقدرات التنظيمية في تحسين مرونة العمليات وقدرتها على التكيف.

الفرضية الفرعية الرابعة يوجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للمقدرات اللوجستية في تحسين كفاءة تدفق المواد وتقليل التكاليف.

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المقدرات الجوهرية (بأبعادها مجتمعة) وتحسين أداء العمليات الإنتاجية.

سادساً: منهج البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في اجراء البحث للتعرف على استجابات العينة المبحوثة بخصوص متغيرات البحث فضلاً عن معرفة علاقة تأثير المتغير المستقل بأبعاده في المتغير التابع

سابعاً:- مجتمع وعينة البحث

مجتمع الدراسة: جميع العاملين في الإدارة الوسطى والدنيا والمشرفين على العمليات الإنتاجية في شركة الزيوت النباتية في العراق. عينة الدراسة: تم اختيار (100) موظف يمثلون عينة عشوائية طبقية، لضمان تمثيل مختلف الأقسام (إنتاج، صيانة، تخطيط، مراقبة جودة، لوجستيات، موارد بشرية، إدارة). وقد تم تبرير حجم العينة بناءً على إمكانية الوصول، والموارد المتاحة، وأنها تمثل نسبة كافية للتعميم على مجتمع الدراسة وإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة.

ثامناً:- حدود البحث

1. الحدود المكانية: شركات الزيوت النباتية في العراق.

2. الحدود الزمانية: الفترة الزمنية المحددة لجمع البيانات (مثال: الربع الأول من عام 2026).

3. لحدود البشرية: عينة من العاملين في الشركة (مدراء، رؤساء أقسام، مهندسون، مشرفو إنتاج، فنيون).

تاسعاً:- :- اساليب جمع وتحليل البيانات

تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات, كما تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية في عملية معالجة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات وصولاً الى أهداف البحث منها : الوسط الحسابي الموزون, والانحراف المعياري, ومعامل الاختلاف, ومعامل الانحدار الخطي البسيط , وجرى معالجتها باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS V.28)

المبحث الثاني

الجانب النظري

توطئة

في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع والمنافسة العالمية المتزايدة، برز مفهوم "المقدرات الجوهرية" كأحد المفاهيم الإدارية الأكثر تأثيراً في فهم كيفية بناء الميزة التنافسية المستدامة. يعود الفضل في نشر هذا المفهوم بشكل واسع إلى كل من ، إذ غيرا الطريقة التي تنظر بها المنظمات إلى مصادر تفوقها التنافسي، منتقلين بها من التركيز على المنتجات والأسواق إلى التركيز على القدرات والمعرفة الجوهرية التي تميز المنظمة عن غيرها. يهدف هذا البحث إلى تقديم تحليل متكامل لمفهوم المقدرات الجوهرية، واستعراض أهميتها الاستراتيجية، وتفصيل أبعادها المختلفة، وذلك من الاعتماد على الأدبيات الأكاديمية الحديثة والكلاسيكية في هذا المجال.

أولاً :- مفهوم المقدرات الجوهرية

تشير كلمة "مقدرات" لغوياً إلى القدرة على القيام بشيء ما أو إنجاز مهمة معينة، بينما تعني كلمة "جوهرية" أنها تمثل المركز أو الجزء الأكثر أهمية وتميزاً في الشيء أما اصطلاحياً، فقد تعددت تعريفات المقدرات الجوهرية بتعدد زوايا النظر إليها، إلا أنها تتفق في جوهرها على أنها "مجموعة متكاملة من المهارات والمعارف والقدرات التنظيمية التي تمكن المنظمة من تقديم قيمة فريدة للعملاء وتحقيق تميز تنافسي يصعب تقليده". (Corning, 2025, p. 9)

يعد تعريف (Singh et al. 2024 , p.12) المقدرات الجوهرية بأنها "التعلم الجماعي في المنظمة، وخصوصاً كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتعددة وتكامل تيارات التقنيات المتنوعة". هذا التعريف يركز على ثلاثة عناصر رئيسية: التعلم الجماعي، تنسيق المهارات، وتكامل التقنيات. أما وفقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2019)، فتُعرف المقدرات الجوهرية بأنها "ذلك المزيج الفريد من المهارات والمعارف والسلوكيات التي تمكن المنظمات والمؤسسات من الأداء بفعالية والتميز في السوق" ويضيف (Jordan & Anagnostou, 2020, p. 6) عدداً استراتيجياً آخر، إذ يرى أن المقدرات الجوهرية هي "الأنشطة والقدرات التي تمكن المنظمة من تحقيق تكلفة أقل أو تمايز أكبر مقارنة بالمنافسين

ثانياً :- خصائص المقدرات الجوهرية المميزة

تمتلك المقدرات الجوهرية مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من القدرات والموارد التنظيمية (Pieper, 2025, p. 8) (Barney & Hesterly, 2019; 4)

- 1- خلق قيمة للعميل:- تسهم بشكل مباشر في تقديم قيمة ملموسة أو غير ملموسة للعميل، وتشكل جزءاً أساسياً من تجربة العميل مع المنظمة
- 2- الندرة :- لا تكون متاحة لدى معظم المنافسين في السوق، بل تمثل ميزة حصرية للمنظمة
- 3- صعوبة التقليد :- يصعب على المنافسين تقليدها أو نسخها بسبب تعقيدها وتشابكها مع السياق التنظيمي الفريد
- 4- الاستدامة :- تحافظ على قيمتها وفعاليتها مع مرور الوقت، ولا تتآكل بسرعة بسبب التغيرات البيئية

5- الشمولية :- لا تقتصر على منتج أو سوق واحد، بل تشكل قاعدة يمكن التوسع منها إلى أسواق ومنتجات متعددة

6- التكامل :- تمثل نتيجة تكامل العديد من المهارات الفردية والجماعية والتنظيمية، وليس مجرد مهارة واحدة

ثالثاً:- أهمية المقدرات الجوهرية

تمثل المقدرات الجوهرية حجر الزاوية في بناء الاستراتيجية التنافسية للمنظمات، وتتجلى أهميتها في عدة جوانب (Karim et al., 2025,p.32)

1- : تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

المقدرات الجوهرية هي المصدر الحقيقي للميزة التنافسية طويلة المدى، إذ يرى (Taylor 2026, p. 21) أن "المنظمات التي تتفوق في بناء مقدراتها الجوهرية تتمكن من التفوق على منافسيها ليس فقط في الأسواق الحالية ولكن أيضاً في الأسواق المستقبلية". فبدلاً من التركيز على المنافسة في المنتجات النهائية، تركز المنظمات الذكية على المنافسة في بناء المقدرات التي تنتج هذه المنتجات.

2- خلق قيمة متفوقة للعملاء

جميع المقدرات الجوهرية تبدأ وتنتهي بقيمة العميل، فالمقدرة لا تصبح جوهرية إلا إذا كانت تسهم بشكل مباشر في خلق قيمة يقدّرها العميل ويدفع مقابل الحصول عليها. هذا يضمن أن الجهود التنظيمية مركزة على ما يهم العميل حقاً (Indeavor, 2025, p. 16)

3- تحسين تدفق العمليات : من خلال توحيد أفضل الممارسات ودمجها في الإجراءات القياسية، مما يقلل التباين ويزيد الاتساق.

4- تقليل الهدر : تطبيق مبادئ التصنيع الهزيل كجزء من المقدرات الجوهرية، مما يسهم في خفض التكاليف

5- زيادة المرونة : القدرة على التكيف السريع مع تغيرات الطلب أو التصميم، وهي مقدرة جوهرية تزداد أهميتها في عصر التخصص الكبير

6- تحسين الجودة : دمج ثقافة الجودة في المقدرات الجوهرية للعاملين مما يؤدي إلى خفض نسبة العيوب وزيادة العائد.

رابعاً:- أبعاد المقدرات الجوهرية

الأبعاد الرئيسية للمقدرات الجوهرية هي:

1- المقدرات التقنية

يشير مفهوم المقدرات التقنية إلى حزمة المهارات والمعارف والتجهيزات والأنظمة التنظيمية التي تمكن المنظمة من استيعاب التكنولوجيا وتطويعها وتطويرها واستغلالها بكفاءة لتحقيق أهدافها وتعزيز موقعها التنافسي.

لا تقتصر هذه المقدرات على امتلاك الأجهزة أو البرمجيات فحسب، بل تمتد لتشمل المعرفة المضمنة في الأفراد، والروتين التنظيمي، والقدرة على التعلم والابتكار (Slack et al., 2010, p. 47). يمكن فهم المقدرات التقنية من النظرية المبنية على الموارد إذ تصنف ضمن الموارد غير الملموسة المعقدة التي يصعب على المنافسين تقليدها أو نقلها، مما يجعلها مصدراً محتملاً للميزة التنافسية المستدامة وفي هذا السياق، تُعرّف القدرة التقنية بأنها قدرة الشركة على نشر مواردها التقنية (مثل براءات الاختراع، قواعد البيانات، والمختبرات) بالاشتراك مع موارد أخرى لإنجاز مهام محددة،

كتطوير منتج جديد أو تحسين عملية إنتاجية (Teece, 2007, p. 7). ولأنها تنبثق من مسارات تعلم تراكمي خاص بالشركة، فإنها تتسم بالغموض السببي والعزلة الاجتماعية، مما يصون قيمتها الاستراتيجية. وقد عمّق إطار القدرات الديناميكية هذا المفهوم بربطه بقدرة المنظمة على تجديد كفاءاتها التقنية استجابةً للبيئات المتغيرة، تُعد القدرة التقنية جزءاً من قدرة أوسع على استشعار الفرص التكنولوجية، فشركة تمتلك مقدرة تقنية ديناميكية لا تكفي بتشغيل تقنية اليوم، بل تتعلم كيف، تطور منصات تقنية قابلة لإعادة التشكيل تتيح لها دخول أسواق جديدة (Hopp & Spearman, 2011, p. 83)

2- المقدرات البشرية

يشير مفهوم المقدرات البشرية إلى المخزون التراكمي من المعارف، والمهارات، والخبرات، والقدرات الذهنية والسلوكية التي يمتلكها الأفراد والجماعات داخل المنظمة، والمضمنة في نظم العمل وثقافتها، والتي تمكّنها من تنفيذ استراتيجيتها وتحقيق أهدافها وبناء ميزة تنافسية. لا تقتصر هذه المقدرات على مجموع مهارات الموظفين فحسب، بل تشمل الآليات التنظيمية التي تحول الجهد الفردي إلى قيمة جماعية كالتنسيق، والتعلم التنظيمي، ونقل المعرفة الضمنية (Teece, 2007, p. 6)، فالمقدرات البشرية ليست أصولاً ثابتة بل قدرة متجددة على استشعار الفرص وتهيئة الكفاءات البشرية اللازمة لاستغلالها، وإعادة تشكيل المهارات والأدوار بما يتواءم مع تحولات السوق والتقنية. ففي البيئات سريعة التغير، تصبح مقدرة المنظمة على التعلم وإعادة توزيع مواهبها وتطوير كفاءات جديدة أهم من المخزون الراهن من المهارات. كما أن عمليات "الانبثاق" التي تتحول عبرها المهارات الفردية إلى قدرات جماعية عبر التفاعلات والروتينات التنظيمية، هي جوهر تشكل المقدرات البشرية على المستوى المؤسسي، تتجسد المقدرات البشرية في منظومات متكاملة تشمل: استقطاب الكفاءات المتميزة، بناء نظم إدارة الأداء، تصميم مسارات مهنية محفزة، إدارة المعرفة التنظيمية، وتنمية القيادات. وأن جوهر عمل المنظمة هو "دمج المعرفة المتخصصة" التي يحملها الأفراد، وأن قدرتها على تحقيق التنسيق الفعال بين هذه المعارف هي التي تحدد أدائها فالمقدرات البشرية هنا ليست مجرد ما يعرفه الفرد، بل كيف تجسد المنظمة هذه المعارف في عملياتها وخدماتها (Ployhart & Moliterno, 2011, p. 6)

3- المقدرات التنظيمية

يشير مفهوم المقدرات التنظيمية إلى قدرة المنظمة على نشر مواردها البشرية والتقنية والمالية، بشكل متكامل ومن عملياتها التنظيمية، لتحقيق غاية محددة بكفاءة وفاعلية. ففي حين تمثل الموارد مخزون الأصول التي تمتلكها المنظمة أو تتحكم بها، فإن المقدرات التنظيمية تعبر عن "ما تستطيع المنظمة فعله" عبر تنسيق تلك الموارد وحشدتها في أنشطة جماعية متماسكة (O'Connor, 2011, p. 55). وهي تنطوي على التعلم التراكمي، والتنسيق المعقد، والمعرفة الضمنية في الممارسات اليومية، مما يجعلها أصولاً غير ملموسة يصعب تفكيكها أو نقلها. تنتقل المقدرات التنظيمية من كونها روتينات ثابتة إلى كونها قدرة متجددة على استشعار البيئة، واقتناص الفرص، وإعادة تشكيل الموارد والكفاءات لمواكبة التغير. وهذه القدرات هي مقدرات تنظيمية من مستوى أعلى، تعدل المقدرات التشغيلية وتضخ فيها التجديد، مما يمنع الجمود المؤسسي وتبقي المنظمة على صلة بالبيئة. وأن المقدرات التنظيمية ليست مجرد قرارات إرادية، بل هي "روتينات عالية المستوى" مخزنة في الذاكرة التنظيمية، تعمل بشكل شبه آلي لتسيير الأعمال (Frontiers in Psychology, 2016, p. 12). فالمقدرة التنظيمية الجوهرية هي القدرة على دمج المعرفة المتخصصة التي يحملها الأفراد وتحويلها إلى منتجات وخدمات ذات قيمة. وأن المنظمة لا "تخلق" المعرفة بالضرورة، بل إن دورها الأساسي هو "تنسيق" المعرفة الموزعة عبر آليات مثل القواعد والتوجيه، والتسلسل الزمني للمهام، والروتينات، وحل المشكلات الجماعي. ومن ثم، فإن بناء المقدرات التنظيمية يرتبط بمدى براعة المنظمة في نسج شبكات معرفية فعالة تسمح بالتكامل دون الحاجة الدائمة إلى التواصل اللفظي المكلف، تتجسد المقدرات التنظيمية في قدرات متكاملة مثل: إدارة سلسلة التوريد، التطوير المتسارع للمنتجات الجديدة، إدارة علاقات العملاء، والابتكار المفتوح. وكل منها يتطلب تداخل مهارات بشرية، وأنظمة تقنية، وروتينات راسخة، وثقافة تنظيمية داعمة، إذ لا يمكن اختزالها في أي عنصر بمفرده (Springer, 2026, p. 4)

4- المقدرات اللوجيستية

يشير مفهوم المقدرات اللوجيستية إلى قدرة المنظمة على تخطيط وتنفيذ ومراقبة تدفقات المواد والمعلومات والموارد المرتبطة بها، من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك، بالكفاءة والفاعلية التي تلبي احتياجات العملاء وتحقق ميزة تنافسية. هذه المقدرات لا تقتصر على امتلاك أسطول نقل أو مستودعات، بل تشمل التنسيق المعقد بين العمليات، وتكامل المعلومات، والمعرفة المضمنة في إدارة التدفقات، مما يجعلها قدرات معمارية متكاملة يصعب تفكيكها أو تقليدها بسرعة (Mentzer et al., 2004, p. 2). وأن العمق المعلوماتي للمقدرة اللوجيستية في قدرة المنظمة على تحقيق "الرؤية عبر السلسلة" من خلال تقنية المعلومات. فأن الريادة اللوجيستية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة على تجميع ومعالجة ومشاركة البيانات اللحظية عن مستويات المخزون وحركة الشحنات والطلب، مما يحول العمليات اللوجيستية من أنشطة تفاعلية إلى شبكة استباقية متكاملة. هذه القدرة المعلوماتية تعد اليوم جزءاً لا يتجزأ من مقدرات

مثل "الاستجابة السريعة" و"التوزيع المرن" التي ميزت شركات أمازون وإيكيا. ويرتبط مفهوم المقدرات اللوجستية كذلك بفكرة المرونة والاستجابة ، إذ تُوصف خفة الحركة اللوجستية بأنها قدرة المنظمة على تعديل تدفقاتها بسرعة استجابةً لاضطرابات الطلب أو العرض دون تحمل تكاليف باهظة أو خسارة في مستوى الخدمة. هذه المقدر، التي تدمج بين المرونة التشغيلية والرؤية المعلوماتية وعلاقات الثقة مع الشركاء، تُعد من أرقى أشكال المقدرات اللوجستية وأكثرها صعوبة في التقليد (Christopher, 2016, p. 8)

خامساً:- مفهوم أداء العمليات الإنتاجية

يعد أداء العمليات الإنتاجية أحد الركائز الأساسية التي تحدد مدى نجاح واستدامة المنظمات الصناعية والخدمية في بيئة الأعمال المعاصرة. ويكتسب هذا الموضوع أهمية متزايدة في ظل اشتداد المنافسة العالمية وتزايد متطلبات العملاء، مما يفرض على المؤسسات أن تدير عملياتها بفعالية وكفاءة عاليتين لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والبقاء في صدارة المشهد التنافسي. يشير مفهوم أداء العمليات الإنتاجية إلى مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإنتاجية والاستراتيجية من إدارة وتحسين سلسلة القيمة والأنشطة التشغيلية بكفاءة وفاعلية. وهو يتعلق بكيفية قيام المنظمة بتحويل المدخلات (مثل المواد الخام، الطاقة، المعلومات، ورأس المال البشري) إلى مخرجات ذات قيمة مضافة (سلع أو خدمات)، مع التركيز على الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الهدر بجميع أنواعه (ScienceDirect, 2024, p. 8) ويعرف أداء العمليات الإنتاجية بأنه "القدرة على إدارة وتشغيل العمليات بطريقة تتسم بالكفاءة والاعتمادية والأمان". وهو يغطي جوانب متعددة تشمل كفاءة المعدات، إدارة سلسلة التوريد، مراقبة الجودة، وأداء القوى العاملة. وبشكل أكثر تحديداً، يُعرّف في سياق التصنيع بأنه "مقدرة المصنعين على تحقيق النتائج المستهدفة بفاعلية، وتقليل الوقت والمواد المهدرة، مع تحسين رضا العملاء". إنه الجسر الذي يربط بين الاستراتيجية والتنفيذ، مما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها طويلة المدى (Rosenzweig & Easton, 2010, p. 5)

خامساً:- أهمية أداء العمليات الإنتاجية

تتجلى الأهمية البالغة لإدارة وقياس أداء العمليات الإنتاجية في عدة جوانب محورية، إذ تمثل البوصلة التي توجه المنظمة نحو تحسين قدرتها التنافسية واستدامتها. وفيما يلي تفصيل لأهم هذه الجوانب: - (Karim et al., 2025, p. 9)

- 1 . تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها: يمكّن الأداء التشغيلي المتميز الشركات من المنافسة بفعالية في الأسواق من الموازنة بين أولويات الأداء : التكلفة، الجودة، السرعة، المرونة. كما يسمح لها بالتكيف مع متغيرات السوق واحتياجات العملاء بكفاءة عالية، مما يضمن لها الريادة والبقاء.
- 2 . تعزيز الربحية والكفاءة التشغيلية: يساهم القياس الدوري للأداء في الكشف عن أوجه القصور والهدر في استعمال الموارد المتاحة، سواء كانت بشرية أو مادية أو مالية. ومن تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف التشغيلية، يرتفع هامش الربح الصافي ويتحسن العائد على الاستثمار. (Cleverence, 2026a, p. 2)

3. تحسين الجودة ورضا العملاء: التركيز على أداء العمليات يضمن إنتاج سلع وخدمات تتوافق مع مواصفات الجودة المطلوبة وتلبي توقعات العملاء، مما يقلل من شكاوى العملاء ويزيد من معدلات الاحتفاظ بهم وولائهم.

4. دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي: توفر مؤشرات الأداء بيانات موضوعية ودقيقة تساعد الإدارة العليا على اتخاذ قرارات استراتيجية وصائبة مبنية على أسس علمية، بدلاً من الاعتماد على الحدس أو التخمين. وهذا يشمل قرارات الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة، وتطوير المنتجات، ودخول أسواق جديد (Liudmila Botnari, 2024, p. 7)

5. تحفيز الابتكار والتحسين المستمر: من المتابعة والقياس المستمرين، يمكن للمؤسسة تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير، وتطبيق منهجيات التحسين المستمر مثل "كايزن" و"ستة سيجما"، مما يخلق ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتعلم.

سادساً:- أبعاد أداء العمليات الإنتاجية

تتعدد أبعاد أداء العمليات الإنتاجية وتختلف وفقاً لطبيعة الصناعة واستراتيجية المؤسسة، إلا أنه يمكن تلخيصها في مجموعة من الأبعاد الرئيسية والأكثر شيوعاً في أدبيات إدارة الإنتاج والعمليات، والتي تشكل إطاراً متكاملاً لتقييم الأداء. إذ تمثل أداء العمليات الإنتاجية قدرة النظام الإنتاجي على إدارة وتحويل المدخلات إلى مخرجات بكفاءة وموثوقية وأمان، مع تحقيق التوازن بين الجودة، التكلفة، وسرعة التسليم. يعتمد قياس وتحسين هذا الأداء على ستة أبعاد رئيسية مترابطة ومتكاملة. فيما يلي تفصيل لهذه الأبعاد (American Crane & Equipment Corporation, 2025, p. 6)

1- السرعة

يشير مفهوم السرعة إلى قدرة النظام أو العملية التشغيلية على أداء الوظائف المطلوبة بشكل صحيح ودون فشل أو توقف خلال فترة زمنية محددة وفي ظل ظروف تشغيلية معينة. وتُعتبر السرعة عاملاً أساسياً لضمان استمرارية العمليات وتقليل التكاليف الناتجة عن الأعطال والتوقف. إذ تعرف بأنها "احتمالية قيام نظام أو عنصر بأداء وظيفته المطلوبة في ظل ظروف محددة ولفترة زمنية معينة"، وهذا التعريف ينطبق مباشرةً على العمليات التشغيلية إذ يرتبط الأداء المتوقع باحتمالية نجاح العملية دون عطل. كما أن العمليات الصناعية "تقاس عادةً بمتوسط الوقت بين الأعطال ، وكلما زاد هذا المتوسط زادت سرعة العملية"، و أن انخفاض السرعة يؤدي إلى زيادة وقت التوقف

غير المخطط له وارتفاع تكاليف الصيانة. إذا كانت العملية الداخلية للمنظمة تتفوق على المنافسين بشكل يصعب تقليده، وتضيف قيمة للعميل، فإنها تشكل (مقدرة جوهرية حقيقية*) في إدارة العمليات من حيث القدرة على الوفاء بالوعود للعملاء وحجم الإنتاج والتسليم في الوقت المحدد وتوفير المنتج بشكل دائم وصيانة تنبؤية لتجنب الأعطال. (Wiss, 2026, p. 9)

2- الجودة

يشير مفهوم الجودة إلى المدى الذي تلبي فيه مجموعة من الأنشطة والعمليات الداخلية المتكاملة المتطلبات والمواصفات المحددة مسبقاً، مع تحقيق الكفاءة والفعالية في استعمال الموارد. وتهتم الجودة بتحسين طريقة تنفيذ العمل، وليس فقط خصائص المنتج النهائي. فإنها تعني "ملاءمة العملية للغرض المقصود منها"، مع التركيز على تقليل التباين غير المرغوب فيه والعيوب التشغيلية. كما يوضح (Oakland, 2014, p. 57) أن الجودة تتمثل القدرة على إنتاج منتج أو خدمة مطابقة للمواصفات وخالية من العيوب بشكل متسق مما يؤدي إلى انخفاض نسبة العيوب وتطبيق أنظمة إدارة الجودة وتكرار الأداء العالي (تقليل التباين) (Cleverence, 2026, p. 3)

3- مرونة العمليات

هو قدرة النظام الإنتاجي على التكيف مع التغيرات في الطلب، أو الظروف التشغيلية دون تأثير كبير على التكلفة أو الوقت. تعد المرونة بعداً تنافسياً رئيسياً إلى جانب الجودة والكلفة والتسليم. المرونة وكذلك يشير مفهوم المرونة إلى قدرة النظام التشغيلي على التكيف والاستجابة بفعالية وسرعة للتغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية، مثل تقلبات الطلب، أو تغير مواصفات المنتج، أو إدخال منتجات جديدة، أو مواجهة اضطرابات سلسلة التوريد. وتعتبر المرونة بُعداً استراتيجياً حاسماً لتحقيق الاستدامة التنافسية في ظل ظروف عدم اليقين. فإن المرونة هي "القدرة على تغيير أو تبادل المهام بين الأنظمة التشغيلية بسرعة ودون تكلفة كبيرة كما يذكر (Slack, 2016, p. 18) أن المرونة تمثل أحد الأبعاد التنافسية الأساسية للعمليات إلى جانب الجودة والسرعة والتكلفة والموثوقية، موضحاً أن "العمليات المرنة يمكنها أن تقدم مجموعة واسعة من المنتجات، وأن تغير أحجام الإنتاج، وأن تقدم منتجات جديدة بسرعة، وأن تعيد جدولة العمليات حسب احتياجات الزبون". من جهته، يوضح (Gunasekaran et al., 2015, p. 191) أن المرونة تتضمن القدرة على التكيف مع التغيرات في الحجم، أو التصميم، أو مزيج المنتجات. حيث

تؤدي الى إنتاج كميات صغيرة بأنواع متعددة والقدرة على تقديم منتج مخصص بسرعة قياسية والتكيف مع تقلبات الطلب الموسمية.

4- التحكم في التكاليف

تعني إدارة وإخضاع التكاليف التشغيلية المباشرة وغير المباشرة لتحقيق هوامش ربح مستدامة، ويشمل ذلك تكاليف المواد، العمالة، الطاقة، الصيانة، ورأس المال العامل. ويرتبط هذا البعد بشكل مباشر بالكفاءة. فالمنظمة التي تحقق أبعاد الأداء الأخرى (الجودة، الاعتمادية، المرونة) بأقل تكلفة ممكنة هي المنظمة الفائزة. فتحسين الجودة يقلل من تكاليف إعادة العمل والتعامل مع الشكاوى، مما ينعكس إيجاباً على هيكل التكاليف الإجمالي).

(Liudmila Botnari, 2024,p.9)

المبحث الثالث :- عرض وتحليل نتائج الإحصاء الوصفي للمتغيرات الرئيسية

تمهيد

يهدف هذا المبحث إلى عرض وتحليل نتائج الإحصاء الوصفي للمتغيرات الرئيسية في البحث، وذلك من استجابات أفراد عينة البحث البالغ عددهم (100) مفردة من العاملين في شركات الزيوت النباتية في العراق. سيتم التطرق تحليل مستوى إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة (المقدرات الجوهرية بأبعادها الأربعة، وأداء العمليات الإنتاجية بأبعاده الأربعة)، باستعمال الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، وذلك للوصول إلى إجابات موضوعية حول تساؤلات الدراسة.

أولاً:- الاحصاء الوصفي لاستجابات عينة البحث لمتغير المقدرات الجوهرية (المتغير المستقل)

يتضمن هذا المتغير اربعة أبعاد رئيسية تشمل (المقدرات التقنية ، والمقدرات البشرية ، والمقدرات التنظيمية , والمقدرات اللوجستية)، وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الإحصاء الوصفي لكل بعد من هذه الأبعاد:

1- المقدرات التقنية :- يتضح من الجدول رقم (1) أعلى فقرة حصلت على وسط حسابي كانت (فقرة 4) بـ

3.82، وتتعلق بـ"الصيانة الوقائية المنتظمة"، مما يشير إلى وعي الشركة بأهمية الحفاظ على المعدات

لتجنب التوقفات غير المخطط لها، وهو مؤشر إيجابي على تحسين سرعة العمليات. وأدنى فقرة كانت

(فقرة 6) بـ 3.20، وتتعلق بـ"دعم البنية التحتية للتحويل الرقمي والصناعة 4.0"، يعكس الانخفاض

النسبي لهذه الفقرة واقعاً ملموساً في القطاع الصناعي العراقي، إذ تعاني معظم الشركات من محدودية الاستثمارات في البنية التحتية الرقمية نتيجة للأزمة المالية الخانقة وتقدم التجهيزات الإنتاجية. وهذا يتوافق مع دراسة (Springer, 2026) التي أشارت إلى أن 67% من الشركات الصناعية في الدول النامية تعاني من فجوة رقمية تعوق تطبيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، كما تؤكد دراسة (Cleverence, 2026b) أن التحول الرقمي في الصناعات الغذائية يتطلب استثمارات بنية تحتية لا تقل عن 15% من الميزانية التشغيلية السنوية، وهو ما قد لا تتوفر عليه الشركة حالياً. معامل الاختلاف (21.8%) يشير إلى تفاوت في إجابات المبحوثين حول واقع المقدرات التقنية، ويعود ذلك إلى اختلاف الأقسام (إنتاج، صيانة، تخطيط) في تجربتهم مع التجهيزات الحديثة

جدول (1) الاحصاء الوصفي لبعدها المقدرات التقنية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التوافق
1	تمتلك الشركة أجهزة ومعدات حديثة تلي متطلبات الإنتاج	3.72	0.81	21.8%	متوسط - مرتفع
2	يتم تحديث التجهيزات التقنية بشكل دوري	3.45	0.94	27.2%	متوسط
3	تعتمد الشركة على أنظمة محوسبة في تخطيط وإدارة الإنتاج	3.68	0.78	21.2%	متوسط - مرتفع
4	تتم صيانة الآلات والمعدات وفق جداول وقائية منتظمة	3.82	0.73	19.1%	مرتفع
5	تمتلك الشركة أنظمة تحكم آلي لمراقبة جودة الإنتاج	3.51	0.88	25.1%	متوسط
6	البنية التحتية التقنية تدعم التحول الرقمي والصناعة 4.0	3.20	0.96	30.0%	متوسط
	المتوسط العام للمقدرات التقنية	3.56	0.72	20.2%	متوسط

1- المقدرات البشرية :- يظهر من الجدول (2) ان المقدرات البشرية حصلت على أعلى متوسط عام (3.82) مقارنة ببقية أبعاد المقدرات الجوهرية، مما يشير إلى أن الشركة تعتمد بشكل كبير على المهارات البشرية والخبرات المتراكمة الكفوة الدافعة للإنتاج وان أعلى فقرة كانت (فقرة 5) ب 4.08 حول "روح الفريق وحل المشكلات الجماعي"، مما يعكس ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم التعاون بين العاملين. ارتفاع هذه الفقرة يعكس واقعاً ميدانياً مهماً في شركة الزيوت النباتية، إذ تمتد خبرات العاملين لعقود في مجال إنتاج الزيوت، مما خلق ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والتوارث المهني بين الأجيال

العاملة. يتوافق هذا مع دراسة (Karim et al., 2025) التي أوضحت أن ثقافة العمل الجماعي في الصناعات الغذائية ترتبط ارتباطاً موجباً بتحسين جودة المنتج النهائي، كما تدعمها دراسة (Ployhart & Moliterno, 2011) التي أكدت أن قدرة المنظمة على تحويل المهارات الفردية إلى قدرات جماعية هي العامل الأكثر تنبؤاً بالأداء المؤسسي المتميز. وأقل فقرة كانت (فقرة 2) بـ 3.78 حول "التدريب المستمر"، وهو رقم جيد لكنه يشير إلى حاجة لزيادة برامج التدريب خاصة في مجال التقنيات الحديثة. وان انخفاض معامل الاختلاف (17.8%) يعني وجود تقارب كبير في آراء المبحوثين حول المقدرات البشرية، مما يعكس واقعاً متجانساً نسبياً بين الأقسام.

جدول (2) الاحصاء الوصفي لبعـد المقدرات البشرية

ت	الفقرة	الوسط الجساي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التوافق
1	يملك العاملون مهارات فنية عالية تؤهلهم لأداء مهامهم	3.94	0.69	17.5%	مرتفع
2	تقوم الشركة بتدريب العاملين بشكل مستمر على المهارات الجديدة	3.78	0.82	21.7%	متوسط - مرتفع
3	توجد نظم حوافز تشجع على الابتكار وتحسين الأداء	3.85	0.77	20.0%	مرتفع
4	يتم نقل المعرفة والخبرات بين العاملين بفعالية	3.62	0.84	23.2%	متوسط - مرتفع
5	يتحلى العاملون بروح الفريق وحل المشكلات الجماعي	4.08	0.65	15.9%	مرتفع
6	تركز الشركة على تنمية القيادات الداخلية وتأهيل الكوادر الشابة	3.65	0.86	23.6%	متوسط - مرتفع
	المتوسط العام للمقدرات البشرية	3.82	0.68	17.8%	مرتفع

3. المقدرات التنظيمية :- يتضح من الجدول رقم (3) ان المتوسط العام للمقدرات التنظيمية (3.54) في المرتبة الثانية بعد المقدرات البشرية، مما يشير إلى وجود أنظمة وإجراءات لكنها تحتاج إلى تطوير نحو مزيد من المرونة. أعلى فقرة (فقرة 2) بـ 3.68 حول "الإجراءات الموثقة والمعيارية"، وهو مؤشر على أن الشركة تطبق معايير موثقة، لكن ما إذا كانت هذه الإجراءات محدثة وفق أفضل الممارسات هو ما يحتاج إلى مراجعة. لفقرة (2): الإجراءات الموثقة والمعيارية (3.68) إذ يعكس هذا المتوسط وجود أنظمة إجرائية رسمية في الشركة، وهي غالباً ما تكون موروثة من عقود سابقة أو مستمدة من المواصفات القياسية العراقية والعربية في الصناعات الغذائية. ولكن توثيق الإجراءات لا يعني بالضرورة تحديثها وفق أفضل الممارسات العالمية. وهذا يتوافق مع دراسة (Frontiers in Psychology, 2016) التي أكدت أن الجمود التنظيمي ينشأ عندما تكون الإجراءات الموثقة جامدة ولا تخضع للمراجعة الدورية، كما تشير دراسة (O'Connor, 2011) إلى أن 45% من الشركات

الصناعية التقليدية تطبق إجراءات موثقة لكنها قديمة ولا تتلاءم مع التحديات التشغيلية الراهنة. أقل فقرة (فقرة 1) بـ 3.42 حول "مرونة الهيكل التنظيمي"، مما يعكس وجود بيروقراطية قد تعيق سرعة اتخاذ القرارات في العمليات الإنتاجية. معامل الاختلاف (22.0%) يشير إلى تباين متوسط في الآراء، ويعزى ذلك إلى اختلاف الأقسام في تجربتها مع المركزية واللامركزية.

جدول (3) الإحصاء الوصفي لبعدها المقدرات التنظيمية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التوافق
1	الهيكل التنظيمي مرن ويسهل تدفق القرارات والمعلومات	3.42	0.88	25.7%	متوسط
2	توجد إجراءات موثقة ومعمارية لجميع العمليات الإنتاجية	3.68	0.79	21.5%	متوسط - مرتفع
3	يتم تفويض الصلاحيات للمشرفين لاتخاذ قرارات سريعة	3.51	0.86	24.5%	متوسط
4	تقوم الشركة بمراجعة وتطوير إجراءات العمل بشكل دوري	3.55	0.81	22.8%	متوسط
5	توجد آليات واضحة للتنسيق بين الأقسام المختلفة	3.48	0.87	25.0%	متوسط
6	القيادة العليا تدعم ثقافة التحسين المستمر والتجريب	3.62	0.76	21.0%	متوسط - مرتفع
	المتوسط العام للمقدرات التنظيمية	3.54	0.78	22.0%	متوسط

4. المقدرات اللوجستية:- يتضح من الجدول رقم (4) ان المقدرات اللوجستية في المرتبة الأخيرة بين أبعاد المقدرات الجوهرية بمتوسط عام (3.43)، وهو ما يتوافق مع ضعف أداء "التحكم في التكاليف" الذي سيظهر لاحقاً. أعلى فقرة كانت (فقرة 4) بـ 3.62 حول "توزيع المنتجات النهائية بكفاءة"، وهي نقطة إيجابية تعكس كفاءة نسبية في الوصول إلى العملاء. أقل فقرة كانت (فقرة 3) بـ 3.25 حول "الرؤية الواضحة لمستويات المخزون"، مما يشير إلى ضعف في أنظمة تخطيط الموارد (ERP) وضعف الربط المعلوماتي بين المستودعات وخطوط الإنتاج. وان انخفاض هذه الفقرة يعكس معاناة ميدانية واضحة، إذ تفتقر الشركة غالباً إلى أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) الحديثة التي تتيح رؤية لحظية للمخزون، ويعتمد العاملون على أنظمة يدوية أو قوائم جرد دورية غير متصلة بخطط الإنتاج. وهذا يتوافق مع دراسة (Christopher, 2016) التي أشارت إلى أن غياب التكامل المعلوماتي في سلسلة التوريد يؤدي إلى ارتفاع تكاليف المخزون بنسبة تتراوح بين 20-30%، كما تؤكد دراسة (Springer, 2026) أن 58% من الشركات الصناعية في الشرق الأوسط تعاني من ضعف في أنظمة الرؤية المعلوماتية للمخزون، مما يؤدي إلى نقص المواد الخام أو زيادتها بشكل غير مبرر. وان معامل الاختلاف المرتفع نسبياً (23.9%) يعكس تفاوتاً في التجارب بين الأقسام المختلفة (اللوجستيات، الإنتاج، المشتريات).

جدول (4) الاحصاء الوصفي لبعد المقدرات اللوجستية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التوافق
1	تمتلك الشركة نظاماً فعالاً لإدارة المخزون وتداول المواد	3.38	0.91	26.9%	متوسط
2	يتم توريد المواد الخام في الوقت المناسب دون تأخير	3.51	0.84	23.9%	متوسط
3	توجد رؤية واضحة لمستويات المخزون عبر سلسلة التوريد	3.25	0.94	28.9%	متوسط
4	يتم توزيع المنتجات النهائية بكفاءة عالية	3.62	0.79	21.8%	متوسط
5	يوجد تكامل معلوماتي بين الإنتاج واللوجستيات والمشتريات	3.28	0.89	27.1%	متوسط
6	تساهم الممارسات اللوجستية في تقليل تكاليف النقل والتخزين	3.52	0.82	23.3%	متوسط
	المتوسط العام للمقدرات اللوجستية	3.43	0.82	23.9%	متوسط

5. المتوسط العام للمقدرات الجوهرية (المتغير المستقل ككل)

يوضح جدول رقم (5) المستوى العام لتوفر المقدرات الجوهرية في شركات الزيوت النباتية جاء متوسطاً بمتوسط حسابي (3.59). الترتيب التنازلي للأبعاد: المقدرات البشرية (3.82) ← المقدرات التقنية (3.56) ← المقدرات التنظيمية (3.54) ← المقدرات اللوجستية (3.43). المقدرات البشرية هي النقطة الأقوى، مما يعني أن الشركة تستثمر في أفرادها لكنها تهمل أحياناً الأنظمة الداعمة والتقنيات المتكاملة. المقدرات اللوجستية هي الأضعف، وهو مؤشر خطر يتطلب تدخلاً سريعاً لأن اللوجستيات الفعالة تمثل العمود الفقري لاستمرارية التدفق الإنتاجي. يعكس المستوى المتوسط لتوفر المقدرات الجوهرية واقعاً صناعياً عراقياً نموذجياً، إذ تمتلك الشركة مقدرات بشرية قوية نتيجة لتراكم الخبرات، لكنها تعاني من ضعف في الأنظمة الداعمة (التنظيمية واللوجستية) والبنية التحتية التقنية. وهذا ينسجم مع دراسة (Karim et al., 2025) التي أشارت إلى أن الشركات في الدول النامية تركز استثماراتها غالباً على رأس المال البشري وتهمل الأنظمة التنظيمية والتقنية الداعمة، كما تؤكد دراسة (Springer, 2026) أن النجاح في بناء مقدرات جوهرية مستدامة يتطلب توازناً بين الأبعاد الأربعة، وليس تركيزاً على بعد واحد على حساب الآخر.

جدول رقم (5) المتوسط العام للمقدرات الجوهرية

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التباين
المقدرات التقنية	3.56	0.72	20.2%	متوسط
المقدرات البشرية	3.82	0.68	17.8%	مرتفع
المقدرات التنظيمية	3.54	0.78	22.0%	متوسط
المقدرات اللوجستية	3.43	0.82	23.9%	متوسط
المقدرات الجوهرية ككل	3.59	0.70	19.5%	متوسط

ثانياً: الإحصاء الوصفي لاستجابات عينة البحث لمتغير أداء العمليات الإنتاجية (المتغير التابع)

يحتوي هذا المتغير أربعة أبعاد رئيسية تشمل (السرعة، الجودة، مرونة العمليات، التحكم في التكاليف) وفيما

يلي عرض تفصيلي لنتائج الإحصاء الوصفي لكل بعد:

1. بعد السرعة :- يوضح جدول رقم (6) أن أدنى فقرة كانت (الفقرة 4) بـ 3.28 حول "وقت التوقف غير

المخطط له"، مما يشير إلى وجود أعطال متكررة أو صيانة غير فعالة، وهذا يرتبط مباشرة بضعف

المقدرات التقنية والصيانة الوقائية التي كانت متوسطة. هناك تباعد بين "الالتزام بالجدول الزمنية"

(3.54) و " زمن الدورة القصير" (3.32)، مما يعني أن الشركة تلتزم بجدولها لكن هذه الجداول قد لا

تكون محسنة بالشكل الأمثل لتقصير زمن الإنتاج. انخفاض هذه الفقرة يعكس واقعاً ملموساً في المصنع،

إذ تؤدي تقادم بعض خطوط الإنتاج والاعتماد على الصيانة التفاعلية بدلاً من الوقائية إلى توقفات غير

متوقعة تعطل سير العملية الإنتاجية. وهذا ينسجم مع دراسة (Wiss, 2026) التي أوضحت أن وقت

التوقف غير المخطط له في الصناعات الغذائية يمكن أن يصل إلى 15% من وقت التشغيل الإجمالي إذا

لم تطبق برامج صيانة وقائية فعالة، كما تؤكد دراسة (Hopp & Spearman, 2011) أن كل ساعة

توقف غير مخطط له في خط إنتاج زيوت غذائية يمكن أن تكلف الشركة ما يعادل 5% من الإنتاج اليومي.

2. جدول (6) الاحصاء الوصفي لبعد السرعة

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الاداء
1	يتم الالتزام بالجدول الزمنية المخططة للإنتاج	3.54	0.78	22.0%	متوسط
2	زمن دورة الإنتاج (من مدخلات إلى مخرجات) قصير نسبياً	3.32	0.85	25.6%	متوسط
3	يتم تسليم المنتجات للعملاء في المواعيد المحددة	3.58	0.74	20.7%	متوسط-مرتفع
4	وقت التوقف غير المخطط له (للآلات) منخفض	3.28	0.89	27.1%	متوسط
5	سرعة الاستجابة لتغيرات الطلب مرضية	3.38	0.82	24.3%	متوسط
	المتوسط العام لبعد السرعة	3.42	0.76	22.2%	متوسط

3. بعد الجودة :-

يوضح جدول رقم (7) ان المتوسط العام لبعد الجودة جاء الأعلى بين أبعاد الأداء الإنتاجي (3.61)، وهو ما يتوافق مع ارتفاع مستوى المقدرات البشرية التي أثبتت النتائج أنها الأكثر تأثيراً في الجودة. أعلى فقرة كانت (2) بـ 3.78 حول "فحص المواد الخام"، مما يعكس اهتماماً بمدخلات الجودة. أقل فقرة كانت (4) بـ 3.48 حول "تطبيق أنظمة إدارة الجودة بفعالية"، مما قد يعكس وجود أنظمة شكلية دون تطبيق جذري في ثقافة العمل اليومية.. رغم أن الشركة قد تكون حاصلة على شهادات جودة مثل ISO، إلا أن التطبيق الفعلي قد يواجه تحديات في ثقافة العمل اليومية، إذ تتحول هذه الأنظمة أحياناً إلى إجراءات شكلية بدلاً من أن تكون منهجية عمل متأصلة. وهذا ينسجم مع دراسة (Oakland, 2014) التي أكدت أن تطبيق أنظمة الجودة يحتاج إلى تغيير ثقافي عميق وليس مجرد إجراءات موثقة، كما تؤكد دراسة (Karim et al., 2025) أن 43% من شركات الصناعات

الغذائية في الدول النامية تطبق أنظمة الجودة شكلياً دون تحقيق الفوائد المرجوة منها بسبب ضعف الالتزام الإداري والثقافة التنظيمية غير الداعمة.

جدول (7) الاحصاء الوصفي لبعء الجودة

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الأداء
1	نسبة المنتجات المعيبة منخفضة مقارنة بحجم الإنتاج	3.62	0.75	20.7%	متوسط - مرتفع
2	يتم فحص جودة المواد الخام قبل دخولها الإنتاج	3.78	0.71	18.8%	متوسط - مرتفع
3	توجد إجراءات لضبط الجودة أثناء الإنتاج (مراقبة العمليات)	3.65	0.74	20.3%	متوسط - مرتفع
4	يتم تطبيق أنظمة إدارة الجودة (مثل ISO، TQM) بفعالية	3.48	0.84	24.1%	متوسط
5	تكرارية الأداء (ثبات الجودة عبر الوقت) مرتفعة	3.51	0.79	22.5%	متوسط
	المتوسط العام لبعء الجودة	3.61	0.71	19.7%	متوسط - مرتفع

4. بعد مرونة العمليات :- يوضح جدول رقم (8) أن بعد مرونة العمليات جاء في المرتبة قبل الأخيرة

(3.32)، وهو مؤشر على وجود صلابة تشغيلية (جمود) في النظام الإنتاجي. وان اقل فقرة كانت (5) بـ

3.22 حول "إعادة تشغيل خطوط الإنتاج لمنتجات مختلفة بسرعة"، مما يعكس أن المعدات والعمليات

مصممة لإنتاج أصناف محددة ولا تسمح بالتحويل السريع (وهي مشكلة شائعة في الصناعات الغذائية

بسبب متطلبات التنظيف والتعقيم بين المنتجات). انخفاض هذه الفقرة يعكس حقيقة ميدانية واضحة، إذ

تُصمم خطوط إنتاج الزيوت النباتية عادةً لإنتاج أصناف محددة، وتتطلب عمليات التحويل بين المنتجات

(مثل زيت الذرة، زيت دوار الشمس، زيت النخيل) عمليات تنظيف وتعقيم مطولة تستغرق ساعات، مما

يحد من المرونة التشغيلية. وهذا ينسجم مع دراسة (Gunasekaran et al., 2015) التي أكدت أن

الصناعات الغذائية تواجه تحديات خاصة في تحقيق المرونة التشغيلية بسبب متطلبات النظافة والتعقيم

الصارمة، كما تشير دراسة (Slack, 2016) إلى أن زمن التحويل في الصناعات الغذائية يمكن أن يصل

إلى 4-6 ساعات بين كل منتجين مختلفين، مما يحد من قدرة الشركة على الاستجابة السريعة لتغيرات الطلب. وأن ارتفاع معامل الاختلاف (25.3%) يشير إلى تباين كبير بين الأقسام في تقدير المرونة، فبعض الأقسام (مثل التعبئة) قد تكون أكثر مرونة من خطوط الإنتاج الرئيسية (مثل العصر والتصفية).

جدول (8) الاحصاء الوصفي لبعده مرونة العمليات

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الأداء
1	يمكن تغيير مواصفات المنتج بسرعة ودون تكلفة كبيرة	3.26	0.90	27.6%	متوسط
2	يمكن تعديل حجم الإنتاج صعوداً أو هبوطاً بسهولة	3.45	0.85	24.6%	متوسط
3	يتم تقديم منتجات جديدة أو مطورة بشكل دوري	3.31	0.87	26.3%	متوسط
4	تتعامل الشركة بكفاءة مع الطلبات العاجلة أو غير المتوقعة	3.38	0.84	24.9%	متوسط
5	يمكن إعادة تشغيل خطوط الإنتاج لمنتجات مختلفة بسرعة	3.22	0.91	28.3%	متوسط
	المتوسط العام لمرونة العمليات	3.32	0.84	25.3%	متوسط

5. بعد التحكم في التكاليف :- يوضح جدول رقم (8) أن بعد التحكم في التكاليف جاء في المرتبة الأخيرة (3.29)، وهو الأدنى بين أبعاد أداء العمليات الإنتاجية، وهذا متوقع في ظل ضعف المقدرات اللوجستية والتنظيمية. واصل فقرة كانت (5) بـ 3.02 حول "تحليل التكلفة - الحجم - الربح"، مما يشير إلى أن الرقابة المالية على العمليات الإنتاجية تعتمد على أساليب تقليدية غير محوسبة، وغياب لمحاسبة تكاليف الأنشطة (ABC). ان الانخفاض الشديد لهذه الفقرة يعكس غياباً شبه كامل للرقابة المالية المتقدمة على العمليات الإنتاجية، إذ تعتمد الشركة غالباً على أنظمة محاسبية تقليدية تركز على التكاليف الإجمالية دون تحليل تفصيلي للتكلفة حسب النشاط أو المنتج. وهذا ينسجم مع دراسة (Liudmila Botnari, 2024) التي أكدت أن غياب أنظمة محاسبة التكاليف المتقدمة يؤدي إلى ضعف الرقابة على التكاليف وانخفاض الربحية، كما تشير دراسة (Rosenzweig & Easton, 2010) إلى أن الشركات التي تطبق أنظمة تحليل التكلفة-الحجم-الربح تحقق هوامش ربح أعلى بنسبة 12-15% مقارنة بتلك التي تعتمد أنظمة

تقليدية. وان الفقرة (4) حول "تكاليف الصيانة وإيقاف التشغيل" جاءت منخفضة (3.18)، وهذا يرتبط بارتفاع وقت التوقف غير المخطط له الذي ظهر في بعد السرعة.

جدول (9) الاحصاء الوصفي لبعء التحكم في التكاليف

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الأداء
1	يتم مراقبة تكاليف المواد الخام والمستلزمات بشكل دوري	3.52	0.82	23.3%	متوسط
2	تكاليف العمالة المباشرة ضمن المستويات المعقولة	3.44	0.81	23.5%	متوسط
3	يتم تقليل الفاقد والهدر في المواد أثناء الإنتاج	3.30	0.88	26.7%	متوسط
4	تكاليف الصيانة وإيقاف التشغيل في المستوى المخطط	3.18	0.93	29.2%	متوسط
5	تمتلك الشركة نظاماً لتحليل التكلفة - الحجم - الربح	3.02	0.96	31.8%	متوسط (متدني)
6	المتوسط العام للتحكم في التكاليف	3.29	0.83	25.2%	متوسط

6. المتوسط العام لأداء العمليات الإنتاجية (المتغير التابع ككل) :- يوضح جدول رقم (10) المستوى العام لأداء العمليات الإنتاجية إذ جاء متوسطاً وذلك بمتوسط حسابي (3.41). حسب الترتيب التنازلي للأبعاد: الجودة (3.61) ← السرعة (3.42) ← مرونة العمليات (3.32) ← التحكم في التكاليف (3.29). وتمثل الجودة هي نقطة القوة النسبية (وهي متسقة مع ارتفاع المقدرات البشرية). أما مرونة العمليات والتحكم في التكاليف هما نقطتا الضعف الأكبر، مما يشكل تحذيراً استراتيجياً: فالشركة قد تنتج بجودة مقبولة، لكنها تفنقر إلى المرونة للاستجابة لتغيرات السوق، وإلى القدرة على التحكم في هيكل التكاليف للحفاظ على هوامش ربح مستدامة. يعكس المستوى المتوسط لأداء العمليات الإنتاجية قدرة الشركة على تحقيق أهدافها الإنتاجية بشكل مقبول، لكن دون الوصول إلى مستويات التميز التشغيلي. فالجودة هي نقطة القوة النسبية بدعم من المقدرات البشرية، بينما يمثل التحكم في التكاليف أكبر تحدٍ نتيجة لضعف المقدرات اللوجستية والتنظيمية. وهذا ينسجم مع دراسة (Cleverence, 2026a) التي أوضحت أن الأداء الإنتاجي المتوسط يرتبط غالباً بوجود فجوات في سلسلة القيمة وعدم تكامل المقدرات الجوهرية بشكل متناسم، كما تؤكد دراسة (Rosenzweig & Easton, 2010) أن الشركات التي تحقق تميزاً في بعد

واحد فقط من أبعاد الأداء (مثل الجودة) بينما تعاني في أبعاد أخرى (كالمرونة والتكاليف) تكون أكثر عرضة لخسارة حصتها السوقية على المدى الطويل.

جدول (10) الاحصاء الوصفي لأداء العمليات الإنتاجية

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الأداء
السرعة	3.42	0.76	%22.2	متوسط
الجودة	3.61	0.71	%19.7	متوسط-مرتفع
مرونة العمليات	3.32	0.84	%25.3	متوسط
التحكم في التكاليف	3.29	0.83	%25.2	متوسط
الأداء الكلي	3.41	0.73	%21.4	متوسط

ثالثاً : اختبار الفرضيات باستعمال الانحدار المتعدد

يوضح الجدول رقم (11) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي يهدف إلى قياس حجم واتجاه ومعنوية تأثير أبعاد المقدرات الجوهرية الأربعة (التقنية، البشرية، التنظيمية، اللوجستية) في المتغير التابع (أداء العمليات الإنتاجية). إذ حصلت المقدرات البشرية على أعلى قيمة ($B = 0.452$)، مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في هذا البعد تؤدي إلى زيادة الأداء الإنتاجي بمقدار 0.452 وحدة، وهو أكبر تأثير بين الأبعاد يليه المقدرات التقنية ($B = 0.324$)، ثم المقدرات اللوجستية ($B = 0.298$)، وأخيراً المقدرات التنظيمية ($B = 0.211$). وان استعمل معامل الانحدار المعياري (Beta) لمقارنة قوة تأثير المتغيرات بغض النظر عن وحدات قياسها المختلفة. فالمقدرات البشرية هي الأكثر تأثيراً ($Beta = 0.398$)، مما يؤكد أنها المحرك الرئيسي لتحسين الأداء الإنتاجي في الشركة محل البحث. والمقدرات التقنية ($Beta = 0.289$) تأتي في المرتبة الثانية، تليها المقدرات اللوجستية ($Beta = 0.241$)، ثم المقدرات التنظيمية ($Beta = 0.176$). وان اختبار (t) ومستوى الدلالة (Sig.) لجميع أبعاد المقدرات الجوهرية الأربعة حققت مستوى دلالة أقل من 0.05 (أي أقل من 0.01 في معظمها)، مما يعني أن جميعها ذات تأثير معنوي إحصائي على أداء العمليات الإنتاجية. وأعلى قيمة t كانت للمقدرات البشرية ($t = 6.65$) وهو مؤشر على قوة التأثير ومعنويته العالية جداً.

جدول (11) معاملات الانحدار المتعدد لأبعاد المقدرات الجوهرية في أداء العمليات الإنتاجية

المتغير	معامل الانحدار غير المعيارى (B)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعيارى (Beta)	قيمة t	مستوى الدلالة (Sig.)
المقدرات التقنية	0.324	0.072	0.289	4.50	0.000
المقدرات البشرية	0.452	0.068	0.398	6.65	0.000
المقدرات التنظيمية	0.211	0.079	0.176	2.67	0.009
المقدرات اللوجستية	0.298	0.082	0.241	3.63	0.000

يشير جدول رقم (12) إلى وجود ارتباط قوي وإيجابي بين المقدرات الجوهرية وتحسين الأداء الإنتاجي، أي أنه كلما زاد توفر المقدرات الجوهرية، زاد مستوى أداء العمليات الإنتاجية بشكل ملحوظ. إذ تم قبول جميع الفرضيات (الرئيسية والفرعية) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} < 0.01$)، مما يؤكد أن المقدرات الجوهرية بأبعادها المختلفة تمثل محدداً رئيسياً وقوياً لتحسين أداء العمليات الإنتاجية في شركة الزيوت النباتية محل البحث. كما أن المقدرات البشرية جاءت في مقدمة الأبعاد تأثيراً، بينما سجلت المقدرات التنظيمية أقل تأثير

جدول (12) نتائج اختبار فرضيات البحث

الفرضية	النتيجة	قيمة Beta	مستوى الدلالة
توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية في تحسين أداء العمليات الإنتاجية	قبول الفرضية الرئيسية الأولى	0.612	0.000
توجد علاقة تأثير للمقدرات التقنية في تحسين كفاءة الوقت الإنتاجي	قبول الفرضية الفرعية الأولى	0.289	0.000
توجد علاقة تأثير للمقدرات البشرية في تحسين معدلات الجودة وتقليل العيوب	قبول الفرضية الفرعية الثانية	0.398	0.000
توجد علاقة تأثير للمقدرات التنظيمية في تحسين مرونة العمليات	قبول الفرضية الفرعية الثالثة	0.176	0.009
توجد علاقة تأثير للمقدرات اللوجستية في تحسين كفاءة تدفق المواد وتقليل التكاليف	قبول الفرضية الفرعية الرابعة	0.241	0.000
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المقدرات الجوهرية وتحسين أداء العمليات الإنتاجية	قبول الفرضية الرئيسية الثانية	0.782	0.000

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

[الاستنتاجات]

- 1- توافر المقدرات الجوهرية في شركة الزيوت النباتية محل البحث جاء بمستوى "متوسط" (3.59 من 5)، مما يعني أن الشركة تمتلك قدرات تنافسية يمكن البناء عليها وتطويرها، لكنها لا تزال دون المستوى المطلوب لتحقيق تميز استراتيجي مستدام.
- 2- تباين مستويات توفر أبعاد المقدرات الجوهرية؛ إذ جاءت المقدرات البشرية في المرتبة الأولى (بمستوى مرتفع 3.82)، تلتها المقدرات التقنية (بمستوى متوسط 3.56) والمقدرات التنظيمية (بمستوى متوسط 3.54)، وأخيراً المقدرات اللوجستية في المرتبة الأخيرة (بمستوى متوسط متدنٍ 3.43). وهذا التباين يعكس وجود نقاط قوة يمكن تعزيزها، ونقاط ضعف تتطلب تدخلاً عاجلاً
- 3- المستوى العام لأداء العمليات الإنتاجية في الشركة كان بمستوى "متوسط" (3.41 من 5)، مما يؤكد أنها قادرة على تحقيق أهدافها الإنتاجية بشكل مقبول، لكن الأداء الحالي لا يرقى إلى مستوى التميز التشغيلي المطلوب في بيئة تنافسية متزايدة.
- 4- تباين مستويات أبعاد أداء العمليات الإنتاجية؛ إذ جاء بعد الجودة في المرتبة الأولى (بمستوى متوسط - مرتفع 3.61)، ثم بعد السرعة (بمستوى متوسط 3.42)، ثم مرونة العمليات (بمستوى متوسط 3.32)، وأخيراً بعد التحكم في التكاليف في المرتبة الأخيرة (بمستوى متوسط 3.29).
- 5- تم قبول جميع فرضيات البحث الرئيسية والفرعية، مما يؤكد بشكل قاطع وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية بأبعادها المختلفة في تحسين أداء العمليات الإنتاجية في الشركة محل البحث.
- 6- تعتمد شركة الزيوت النباتية بشكل كبير على المقدرات البشرية كركيزة أساسية لتحقيق الجودة، وهو نموذج نجاح يمكن تعزيزه ونشره في بقية الأبعاد، لكنه في الوقت نفسه يمثل نقطة ضعف استراتيجية إذا لم يتم دعمه بأنظمة تقنية وتنظيمية ولوجستية قوية.
- 7- أثبت الباحث أن نموده المقترح صالح للتطبيق في شركات صناعية أخرى، ويمكن تعميمه على قطاعات صناعية مماثلة، خاصة في الصناعات الغذائية والتحويلية، مع إجراء التعديلات اللازمة بما يتناسب مع خصوصية كل قطاع.
- 8- يمكن للإدارة العليا في الشركة الاعتماد على مؤشرات المقدرات الجوهرية كأدوات تشخيصية مبتكرة لتحديد مواطن القوة والضعف قبل أن تتفاقم وتنعكس سلباً على الأداء الإنتاجي والنتائج المالية.

التوصيات

- 1- اعتماد المقدرات الجوهرية كإطار استراتيجي لتوجيه القرارات، وليس كأداة تشخيص فقط، مع ربط ميزانية التطوير السنوية باحتياجات تعزيز هذه المقدرات.

- 2- إنشاء وحدة متخصصة لقياس وتطوير المقدرات الجوهرية، تكون مسؤولة عن المراجعة الدورية لمستوى هذه المقدرات، وتقديم تقارير الأداء للإدارة العليا، ومتابعة تنفيذ خطط التحسين، مع التركيز بشكل خاص على معالجة ضعف المقدرات اللوجستية والتنظيمية.
- 3- إجراء دراسة مماثلة بشكل دوري (سنوي أو كل سنتين)، لقياس التقدم المحرز في تعزيز المقدرات الجوهرية وتحسين أداء العمليات الإنتاجية.
- 4- ضرورة الاستثمار العاجل في تعزيز المقدرات اللوجستية من تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP)، وتحسين التكامل المعلوماتي بين الإنتاج واللوجستيات والمشتريات، وزيادة مرونة الهيكل التنظيمي وتفويض الصلاحيات، والاستثمار في البنية التحتية للتحويل الرقمي تمهيداً لتطبيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.
- 5- الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية في الصناعات الغذائية المماثلة، من الانضمام إلى شبكات المعرفة والجمعيات المهنية، والمشاركة في المؤتمرات المتخصصة، وإقامة شراكات استراتيجية مع الشركات الرائدة، مع استمرار تعزيز المقدرات البشرية من برامج التدريب المستمر ونقل المعرفة وتنمية القيادات الداخلية.
- 6- إجراء دراسة مماثلة في شركات صناعية أخرى (غير الغذائية) لاختبار قابلية تعميم نموذج البحث، ومقارنة النتائج مع النتائج الحالية.
- 7- دراسة العلاقة بين المقدرات الجوهرية والأداء المالي للشركة، لقياس الأثر الاقتصادي لتعزيز هذه المقدرات على الربحية والعائد على الاستثمار.
- 8- زيادة مرونة الهيكل التنظيمي من تفويض مزيد من الصلاحيات للمشرفين في الخطوط الإنتاجية الأولى، وتبسيط إجراءات اتخاذ القرارات التشغيلية، وتقليل مستويات التسلسل الهرمي غير الضرورية، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتجريب.

المصادر

- 1- American Crane & Equipment Corporation. (2025, June 18). How to Track KPI Metrics for Manufacturing Plant Managers.
- 2- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases (6th ed.). Pearson.
- 3- Christopher, M. (2016). Logistics & Supply Chain Management (5th ed.). Pearson.
- 4- Cleverence. (2026a, May 3). Operations management manufacturing: Strategies, KPIs, and Digital Tools. Retrieved from

- 5- Cleverence. (2026b, May 8). Guide to productivity of production system: metrics, methods, and tools. Retrieved from
- 6-Corning. (2025, October). Achieving Manufacturing Excellence. Executive Voices.
- 7-Frontiers in Psychology. (2016). Core competency model based on performance and entrepreneurship orientations. *Frontiers in Psychology*, *7*, 273.
- 8-Gunasekaran, A., Subramanian, N., & Rahman, S. (2015). Supply chain resilience: role of complexities and strategies. *International Journal of Production Research*, *53*(22), 6809–6826.
- 9-Hopp, W. J., & Spearman, M. L. (2011). *Factory Physics* (3rd ed.). Waveland Press.
- 10-Indeavor. (2025, November 20). Strengthening Core Competencies in Industrial Operations. Indeavor Blog. Retrieved from
- 11-Jordan, C., & Anagnostou, M. (2020). *Data Literacy: A Guide for Leaders and Managers*. Data Literacy Press.
- 12-Karim, M. A., Islam, M. M., & Motamedisedeh, O. (2025). Toward Sustainable Performance: The Role of Competence and Quality Practices in Manufacturing. *Sustainability*, *17*(10), 4405.
- 13-Liudmila Botnari. (2024). Factors impacting on business effect and efficiency. Technical University of Moldova.
- 14-Mentzer, J. T., Min, S., & Bobbitt, L. M. (2004). Toward a unified theory of logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *34*(8), 606–627.
- 15-O'Connor, P. D. T. (2011). *Practical Reliability Engineering* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- 16-Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases* (4th ed.). Routledge.
- 17-OECD. (2019). *OECD Skills Strategy 2019: Skills to Shape a Better Future*. OECD Publishing, Paris.
- 18-Pieper, C. (2025). *Strategic Capabilities: Building and Sustaining Competitive Advantage*. Springer.

- 19-Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of Management Review*, *36*(1), 127–150. .
- 20-Rosenzweig, E. D., & Easton, G. S. (2010). Tradeoffs Among Manufacturing Performance Dimensions. *Production and Operations Management*, *19*(2),(
- 21- ScienceDirect. (2024). Most important performance evaluation methods of production lines: A comprehensive review on historical perspective and emerging trends. Retrieved from
- 22-Singh, R., Singh, C. D., & Singh, T. (2024). Structural equation modelling of core functional competencies based on partial least square method using WarpPLS 7.0. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, *16*(2), 215-230.
- 23-Slack, N. (2016). Operations Strategy. In *Wiley Encyclopedia of Management* (Vol. 11, pp. 17–20). John Wiley & Sons.
- 24-Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). *Operations Management* (6th ed.). Pearson Education.
- 25-Springer. (2026). Exploring the role of organizational effectiveness: a systematic review of competencies and capabilities in staff and management. *Information Technology and Management*, *32*, Article4.
- 26- Taylor, A. (2026, February 10). Capability-Driven Manufacturing: Strategy, Operating Models, and Execution. Cleverence. Retrieved from
- 27-Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *28*(13), 1319–1350.
- 28-Wiss. (2026, March 19). Improving Operational Efficiency in Manufacturing Operations. Retrieved from /