



بسم الله الرحمن الرحيم

∞∞∞∞

تم رفع هذه الرسالة بواسطة / سلوي محمود عقل

بقسم التوثيق الإلكتروني بمركز الشبكات وتكنولوجيا المعلومات دون أدنى

مسئولية عن محتوى هذه الرسالة.

ملاحظات: لا يوجد





جامعة عين شمس  
كلية التجارة - إدارة الأعمال  
قسم إدارة الإنتاج

# إطار مقترح لتطبيق النموذج الأوروبي للتميز التنظيمي لتحسين اللوجستيات "دراسة ميدانية على الشركات العاملة في قطاع الصناعات الغذائية"

A Proposed framework for applying the European model  
of organizational Excellence to Improve Logistics  
"An Empirical study on food industry companies"

بحث مقدم للحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال

إعداد

محمد راشد محمد عثمان

إشراف

د/ رasha إيهاب مصطفى

مدرس إدارة الأعمال  
بكلية التجارة جامعة عين شمس

د/ أسامة محمود فريد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
بكلية التجارة جامعة عين شمس

١٤٤٣ هـ - ٢٠٢٢ م



﴿ رَبِّ اشرحْ لِي صَدْرِي ﴿٢٥﴾ وَيَسِّرْ لِي اَمْرِي ﴿٢٦﴾

وَاحْلِلْ عُقْدَةً مِّنْ لِّسَانِي ﴿٢٧﴾ يَفْقَهُوا قَوْلِي ﴿٢٨﴾ ﴿

صَدَقَ اللهُ الْعَظِيمُ

(سورة طه : الآية ٢٥ - ٢٨)



جامعة عين شمس  
كلية التجارة - إدارة الأعمال  
قسم إدارة الإنتاج

## عنوان الرسالة

اسم الباحث: محمد راشد محمد عثمان

عنوان الرسالة: إطار مقترح لتطبيق النموذج الأوروبي للتميز التنظيمي  
لتحسين اللوجستيات " دراسة ميدانية على الشركات العاملة  
في قطاع الصناعات الغذائية "  
الدرجة العلمية: دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال

## لجنة المناقشة والحكم علي الرسالة

أ. د/ سيد محمود الخولي (رئيساً)

أستاذ إدارة الإنتاج - كلية التجارة - جامعة عين شمس  
ومقرر اللجنة العلمية الدائمة للترقيات بالمجلس الأعلى  
للجامعات (إدارة الأعمال)

أ. د/ ياسر أحمد مدني (عضواً)

أستاذ إدارة الأعمال وعميد كلية الإدارة والتكنولوجيا الأسبق  
بأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

د/ أسامة محمود فريد (مشرفاً)

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة - جامعة عين شمس  
الدراسات العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ

٢٠٢٢ / /

موافقة مجلس الجامعة

٢٠٢٢ / /

ختم الإجازة

٢٠٢٢ / /

موافقة مجلس الكلية

٢٠٢٢ / /

# إهداء

إلى روح والدي رحمة الله عليه الذي علمني معنى الحياة

والى والدتي التي علمتني الحب بلا حدود

والى أخواتي أغلى الناس إلى قلبي تقديرا واحتراما وحباً

والى زوجتي الحبيبة الغالية معنى العطاء المستمر

والى أبنائي (يوسف - يزيد - مريم - يمني)

نور عيني فهم كل حياتي

والى كل أساتذتي ممن كانوا لهم فضل على

والى كل شخص ساندني طوال مشواري العلمي

لهؤلاء كل الشكر والتقدير

الباحث

# شكر وقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم وبعد.

فالشكر لله الذي منّ علينا بسابغ فضله وأجل نعمه حيث هدانا للعلم وبلغنا مناهله، ومن ثم فإن وافر شكري وكثير امتناني أقدمه إلى من مد لي يده داعماً جهودي المبذولة ومباركاً خطا هذا العمل.

وأخص بالشكر والعرفان للأستاذ الدكتور/ سيد محمود الخولي أستاذ إدارة الإنتاج - كلية التجارة - جامعة عين شمس ومقرر اللجنة العلمية الدائمة للترقيات بالمجلس الأعلى للجامعات (إدارة الأعمال)، والذي تفضل مشكوراً برئاسة لجنة المناقشة وإثراء الرسالة بملاحظاته القيمة.

كما أتقدم ببالغ الشكر والامتنان إلى الأستاذ الدكتور/ ياسر أحمد مدني - أستاذ إدارة الأعمال وعميد كلية الإدارة والتكنولوجيا الأسبق بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الذي تفضل بقبول مناقشة هذه الدراسة والذي كان له أكبر الأثر في إخراجها بالشكل اللائق.

وأنتقدم كذلك بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور/ أسامة محمود فريد أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة - جامعة عين شمس الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة ومنحي جهداً ووقتاً، ولم يدخر وسعاً في توجيهي ومتابعتي. وأتقدم كذلك بوافر التقدير والامتنان للدكتورة/ رasha إيهاب مصطفى والتي تفضلت مشكورة بالمشاركة في الإشراف علي الرسالة وتقديمها للنصائح والتوجيهات العلمية.

وببالغ الشكر وكثير الامتنان إلى من أعانني وقدم دعماً أو تسهيلات لهذه الدراسة.

وما هذا الجهد الذي أضعه بين أيديكم إلا مساهمة أردت بها التطوير فإن وفقت فبفضل من الله ونعمه وإن كان عدا ذلك فحسبي أن النقص سمة أعمال البشر.

الباحث

## المستخلص

اسم الباحث: محمد راشد محمد عثمان

عنوان الرسالة: " إطار مقترح لتطبيق النموذج الأوروبي للتميز التنظيمي لتحسين اللوجستيات، دراسة ميدانية على الشركات العاملة في قطاع الصناعات الغذائية " .

الدرجة العلمية: دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

هدفت الدراسة بالأساس إلى رصد معايير نموذج التميز الأوروبي وتأثيرها علي تحسين الممارسات اللوجستية وتقنيد أسس وآليات تحسين وتميز الممارسات اللوجستية بشركات الصناعات الغذائية.

وقد تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما تأثير تطبيق عناصر التمكين بنموذج التميز الأوروبي علي تحسين الممارسات اللوجستية بشركات الصناعات الغذائية؟

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك بتصميم قائمة استبيان تغطي الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتوزيعها علي عينة عشوائية بسيطة من العاملين بمستوي الإدارة العليا والوسطي بشركات الصناعات الغذائية، ومن ثم إجراء الاختبارات الإحصائية. وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج، وهي:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر الممكنات في نموذج التميز الأوروبي في تحسين اللوجستيات بالشركات العاملة في قطاع الصناعات الغذائية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر النتائج في نموذج التميز الأوروبي في تحسين اللوجستيات بالشركات العاملة في قطاع الصناعات الغذائية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحقيق رغبات العاملين كأحد عناصر نموذج التميز الأوروبي في تحسين اللوجستيات بالشركات العاملة في قطاع الصناعات الغذائية.

## وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات من أهمها:

- ضرورة وضع الاستراتيجيات ورسم السياسات الواضحة التي تنطلق فيها الخطط والبرامج البعيدة والمتوسطة والقصيرة المدى، والتي تعمل علي تفعيل ممارسة الأنشطة اللوجستية وفق منهجية علمية.
- ضرورة وضع منهج علمي وعملي مبتكر والتأسيس لمرحلة مستقبلية في العمل تقوم على التوظيف الأمثل للموارد والممتلكات والطاقات البشرية، بما يمكنها من تحقيق التميز في الأداء وفقاً لمعايير التميز التنظيمي.
- ضرورة تدعيم ونشر قيم كفاءة الممارسات اللوجستية بين العاملين لتكون ثقافة موجهة إستراتيجياً لترسيخ قيم التميز التنظيمي باعتبارها من الاستراتيجيات الأساسية للشركات.
- ضرورة تحويل الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالممارسات اللوجستية إلى خطط تنفيذية، ووضع مؤشرات ومقاييس التميز التنظيمي المرتبطة بها والتي يمكن الحكم من خلالها على الأداء المستقبلي للشركات.
- ضرورة المراجعة المستمرة لاستراتيجية التواصل المجتمعي لإعادة صياغة الأهداف الرئيسية في هذا الشأن لتقوية علاقة الشركات بالمجتمع المحيط دعماً لمعايير التميز التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** النموذج الأوروبي، التميز التنظيمي، تحسين اللوجستيات، القيادة، الموارد البشرية، الاستراتيجيات والسياسات، الموارد والممتلكات، العمليات، رغبات العاملين، رضا العملاء، نتائج الأعمال، المجتمع، شركات الصناعات الغذائية.



## Abstract

**Researcher name:** Mohamed Rashed Mohamed Othman

Thesis title:" A proposed framework for applying the European model of organizational excellence to improve logistics, An Empirical study on food industry companies in Egypt ".

**Degree:** Doctor of Philosophy in Business Administration

The main objective of the study was to monitor the European Excellence Model standards and their impact on improving logistics practices, and to refute the foundations and mechanisms for improving and distinguishing logistics practices in food companies.

The problem of the study was represented in the following main question: What is the effect of applying the enabling elements in the European Excellence Model on improving the logistical practices of food industry companies?

The analytical descriptive approach was relied upon, by collecting data related to the subject of the study, by designing a questionnaire list covering aspects related to the study variables, and distributing it to a simple random sample of employees at the senior and middle management levels in food companies, and then conducting statistical tests.

The study reached some results, which are:

- There is a statistically significant effect of the elements of the enablers in the European Excellence Model in improving the logistics of companies operating in the food industries sector.
- There is a statistically significant effect of the results elements in the European Excellence Model in improving the logistics of companies operating in the food industries sector.
- There is a statistically significant effect to achieve the desires of workers as one of the elements of the European Excellence Model in improving logistics in companies operating in the food industries sector.

The study reached some recommendations, the most important of which are:

The necessity of developing strategies and drawing clear policies in which long, medium and short-term plans and programs are

launched, and which activate the practice of logistical activities according to a scientific methodology.

- The necessity of developing an innovative scientific and practical approach and establishing a future stage of work based on the optimal utilization of resources, property and human energies, in order to enable them to achieve excellence in performance in accordance with the standards of organizational excellence.
- The need to strengthen and disseminate the values of the efficiency of logistics practices among employees to be a strategically oriented culture to consolidate the values of organizational excellence as one of the basic strategies for companies.

The necessity of transforming the strategic objectives of logistics practices into operational plans and setting indicators and measures of organizational excellence associated with them, through which the future performance of companies can be judged.

The need for continuous review of the community communication strategy to reformulate the main objectives in this regard to strengthen the relationship of companies with the surrounding community in support of the standards of organizational excellence.

**Keywords:** European model, organizational excellence, logistics improvement, leadership, human resources, strategies and policies, resources and properties, operations, employee desires, customer satisfaction, business results, society, food companies.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوعات
	<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للدراسة</b>
٢	أولاً: مقدمة
٣	ثانياً: مصطلحات الدراسة
٤	ثالثاً: الدراسات السابقة
١٧	رابعاً: مشكلة الدراسة
١٩	خامساً: فروض الدراسة
٢١	سادساً: متغيرات الدراسة
٢٢	سابعاً: أهمية الدراسة
٢٣	ثامناً: أهداف الدراسة
٢٤	تاسعاً: أسلوب ومنهج الدراسة
٢٥	عاشراً: حدود الدراسة
٢٥	حادي عشر: الهيكل المقترح لخطة الدراسة
	<b>الفصل الثاني</b> <b>ماهية التميز التنظيمي ونماذجه</b>
٢٧	مقدمة
٢٨	أولاً: مفهوم التميز التنظيمي وتطوره
٣٢	ثانياً: مبررات التوجه بالتميز التنظيمي وأهدافه
٣٦	ثالثاً: متطلبات ومعايير التميز في الأداء التنظيمي
٥٠	رابعاً: مداخل التميز التنظيمي
٥٥	خامساً: نماذج التميز التنظيمي

الصفحة	الموضوعات
	<b>الفصل الثالث</b> <b>مفهوم اللوجستيات وأبعادها</b>
٦٩	مقدمة
٧٠	أولاً: مفهوم إدارة اللوجستيات ومراحل تطورها
٧٥	ثانياً: عوامل انتشار إدارة اللوجستيات وأهدافها
٨٠	ثالثاً: علاقة إدارة اللوجستيات بالإدارات الأخرى
٨٦	رابعاً: وظائف إدارة اللوجستيات
٩٥	خامساً: الأنشطة والممارسات اللوجستية
	<b>الفصل الرابع</b> <b>علاقة أبعاد نموذج التميز الأوروبي بتحسين الممارسات اللوجستية</b>
١١٩	مقدمة
١٢٠	أولاً: متطلبات تحسين الإدارة اللوجستية بالشركات العاملة فى قطاع الصناعات الغذائية
١٢٦	ثانياً: معوقات تطبيق الإدارة اللوجستية بالشركات العاملة فى قطاع الصناعات الغذائية
١٢٧	ثالثاً: معايير نموذج التميز الأوروبي وتأثيرها على تحسين الممارسات اللوجستية
١٣٩	رابعاً: أسس تحسين وتميز الممارسات اللوجستية بالشركات العاملة فى قطاع الصناعات الغذائية
١٤١	خامساً: آليات تحسين وتميز الممارسات اللوجستية بالشركات العاملة فى قطاع الصناعات الغذائية
	<b>الفصل الخامس</b> <b>الدراسة الميدانية</b>
١٤٨	مقدمة
١٤٩	أولاً: منهجية الدراسة وأدواتها

الصفحة	الموضوعات
١٥٣	ثانيًا: البيانات الشخصية للعينة
١٥٤	ثالثًا: ثبات وصدق أداة الدراسة
١٥٦	رابعًا: اختبار فروض الدراسة الميدانية
١٧٥	خامسًا: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
	<b>الفصل السادس</b> <b>(الإطار المقترح والنتائج والتوصيات)</b>
١٨٢	أولًا: الإطار المقترح لدور تطبيق نموذج التميز التنظيمي في تحسين اللوجستيات
١٨٥	ثانيًا: ملخص النتائج النهائية
١٨٩	ثالثًا: التوصيات
١٩٢	المراجع
٢٠٥	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول
٣	جدول (١) مصطلحات الدراسة
٥	جدول (٢) الدراسات السابقة المتعلقة بالنموذج الأوروبي للتميز التنظيمي
١١	جدول (٣) الدراسات السابقة المتعلقة باللوجستيات
١٤٩	جدول (٤) مجتمع وعينة الدراسة الميدانية
١٥١	جدول (٥) توزيع مفردات عينة الدراسة على الشركات العاملة في قطاع الصناعات الغذائية
١٥٢	جدول (٦) تقييم فئات المتوسط المرجح
١٥٣	جدول (٧) البيانات الشخصية للعينة
١٥٤	جدول (٨) قياس الثبات باستخدام معامل "كرونباخ ألفا"
١٥٥	جدول (٩) الصدق التمييزي للاستبيان
١٥٦	جدول (١٠) مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس الأول
١٥٧	جدول (١١) تحليل التباين للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس الأول
١٥٧	جدول (١٢) معامل التحديد للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس الأول
١٥٧	جدول (١٣) معامل التأثير للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس الأول
١٥٨	جدول (١٤) مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الأول
١٥٩	جدول (١٥) تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الأول
١٥٩	جدول (١٦) معامل التحديد للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الأول
١٥٩	جدول (١٧) معامل التأثير للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الأول
١٦٠	جدول (١٨) مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الأول
١٦١	جدول (١٩) تحليل التباين للفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الأول
١٦١	جدول (٢٠) معامل التحديد للفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الأول
١٦١	جدول (٢١) معامل التأثير للفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الأول
١٦٢	جدول (٢٣) مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيس الأول
١٦٣	جدول (٢٣) تحليل التباين للفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيس الأول

الصفحة	اسم الجدول
١٦٣	جدول (٢٤) معامل التحديد للفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيس الأول
١٦٣	جدول (٢٥) معامل التأثير للفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيس الأول
١٦٤	جدول (٢٦) مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الخامس من الفرض الرئيس الأول
١٦٥	جدول (٢٧) تحليل التباين للفرض الفرعي الخامس من الفرض الرئيس الأول
١٦٥	جدول (٢٨) معامل التحديد للفرض الفرعي الخامس من الفرض الرئيس الأول
١٦٥	جدول (٢٩) معامل التأثير للفرض الفرعي الخامس من الفرض الرئيس الأول
١٦٦	جدول (٣٠) مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس الثاني
١٦٧	جدول (٣١) تحليل التباين للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس الثاني
١٦٧	جدول (٣٢) معامل التحديد للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس الثاني
١٦٨	جدول (٣٣) معامل التأثير للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس الثاني
١٦٨	جدول (٣٤) مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الثاني
١٦٩	جدول (٣٥) تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الثاني
١٦٩	جدول (٣٦) معامل التحديد للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الثاني
١٧٠	جدول (٣٧) معامل التأثير للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الثاني
١٧٠	جدول (٣٨) مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الثاني
١٧١	جدول (٣٩) تحليل التباين للفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الثاني
١٧١	جدول (٤٠) معامل التحديد للفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الثاني
١٧٢	جدول (٤١) معامل التأثير للفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الثاني
١٧٢	جدول (٤٢) مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيس الثاني
١٧٣	جدول (٤٣) تحليل التباين للفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيس الثاني
١٧٣	جدول (٤٤) معامل التحديد للفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيس الثاني
١٧٤	جدول (٤٥) معامل التأثير للفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيس الثاني
١٧٥	جدول (٤٦) نتائج الدراسة الميدانية لمدي توفر إمكانات نموذج الأوروبي للتمييز التنظيمي
١٧٧	جدول (٤٧) نتائج الدراسة الميدانية لمدي تحقيق النتائج المرجوة من تطبيق نموذج التمييز التنظيمي
١٧٩	جدول (٤٨) نتائج الدراسة الميدانية لمدي كفاءة ممارسة الأنشطة اللوجستية