

**أنشطة التوزيع المادي وأثرها في الأداء المنظمي**  
**دراسة استطلاعية لعينة مختارة من المنظمات الصناعية العامة في محافظة نينوى**

رسالة تقدم بها  
**غانم محمود احمد الكيكي**

إلى  
مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل وهي جزء من متطلبات  
نيل شهادة الماجستير في الإدارة الصناعية

بإشراف  
الأستاذ المساعد  
**الدكتور أكرم احمد الطويل**

**Physical Distribution Activities And Their Affect  
On The Organizational Performance**

**An Investigation Study For A Selected Sample Of The General  
Industrial Organizations In Nineveh Governorate**

A Thesis Submitted

By

***Ghanim Mahmood Ahmed Al- Keeki***

To

The Council of the College of Administration & Economics

University of Mosul

In Partial Fulfillment of the Requirements For the Degree Of Master

In the Industrial Management

Supervised

By

**Assist. Prof.**

***Dr. Akram Ahmed Al-Taweel***

2006 A. D.

1427 A. H.

## قرار لجنة مناقشة

---

نشهد باننا اعضاء لجنة التقييم والمناقشة قد اطلعنا على هذه الرسالة وناقشنا الطالب في محتوياتها وفيما له علاقة بها بتاريخ ٢٢ / ١ / ٢٠٠٧ وانها جديرة بالقبول لنيل شهادة الماجستير في اختصاص الادارة الصناعية.

د. ميسر ابراهيم احمد الجبوري

استاذ مساعد

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل

عضواً

د. نجلة يونس محمد ال مراد

استاذ مساعد

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل

رئيساً

د. اكرم احمد رضا الطويل

استاذ مساعد

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل

عضواً ومشرفاً

د. محمد عبد الوهاب محمد العزاوي

مدرس

المعهد التقني / الموصل

عضواً

## قرار مجلس الكلية

---

اجتمع مجلس كلية الادارة والاقتصاد بجامعة الموصل بجلسته ..... المنعقدة

في ..... وقرر .....

الاستاذ المساعد الدكتور

فواز جار الله نايف

عميد كلية الادارة والاقتصاد

جامعة الموصل

مقرر مجلس الكلية

: الاسم

: التوقيع

## أقرار مشرف

أشهد بأن اعداد هذه الرسالة الموسومة بـ (أنشطة التوزيع المادي وأثرها في الاداء المنظمي: دراسة استطلاعية لعينة مختارة من المنظمات الصناعية العامة في محافظة نينوى). قد جرى تحت إشرافي في جامعة الموصل، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة الصناعية.

التوقيع :

المشرف : أ.م. د. أكرم أحمد الطويل

التاريخ : / / ٢٠٠٦

## اقرار المقوم اللغوي

اشهد بأن هذه الرسالة الموسومة بـ (أنشطة التوزيع المادي وأثرها في الاداء المنظمي: دراسة استطلاعية لعينة مختارة من المنظمات الصناعية العامة في محافظة نينوى) تمت مراجعتها من الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية وتعبيرية، وبذلك اصبحت الرسالة مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الامر بسلامة الاسلوب وصحة التعبير.

التوقيع :

الاسم : د. أحمد صالح يونس

قسم اللغة العربية / كلية الاداب

التاريخ : / / ٢٠٠٦

## اقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على التوصيات المقدمة من قبل المشرف والمقوم اللغوي ارشح هذه الرسالة للمناقشة

التوقيع :

الاسم : أ.م. د. أكرم أحمد الطويل

رئيس لجنة الدراسات العليا

التاريخ : / / ٢٠٠٦

## اقرار رئيس القسم العلمي

بناءً على التوصيات المقدمة من قبل المشرف والمقوم اللغوي ورئيس لجنة الدراسات العليا ارشح هذه الرسالة للمناقشة .

التوقيع :

الاسم : أ.م. د. ميسر أبراهيم أحمد

التاريخ :

## المستخلص

جاءت الدراسة الحالية لتبين علاقة وتأثير أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي، إذ تبنت الدراسة في اطارها النظري موضوع أنشطة التوزيع المادي بوصفه متغيراً مستقلاً فضلاً عن تناولها لموضوع الأداء المنظمي متغيراً معتمداً.

اما الاطار الميداني من الدراسة فقد تضمن توضيح علاقات الارتباط والاثار لأنشطة التوزيع المادي المتمثلة بـ (النقل، والتخزين، والمناولة، ومعالجة الطلبات، والاتصالات، والتعبئة والتغليف) في الأداء المنظمي في ضوء تحليل علاقات الارتباط والاثار بين هذه المتغيرات حيث ركزت مشكلة الدراسة على مدى ارتباط وتأثير أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي لبلوغ النتائج المرغوبة وذلك بما يتوافق مع تحقيق هدف المنظمة وعلى هذا الاساس فقد اعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية الخاصة بوجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي.

كما تم اختيار القطاع الصناعي الحكومي في محافظة نينوى بوصفه ميدانياً لاجراء الجانب الميداني، إذ تم اختيار عينة قوامها خمس منظمات صناعية حكومية واستخدمت استمارة الاستبانة اداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من المعنيين بالموضوع، وسعيًا في تحقيق اهداف الدراسة فقد تم تبني انموذج افتراضي عبر عن علاقة الارتباط والاثار بين متغيرات الدراسة، وقد تم اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية وعلى ضوء نتائج التحليل تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات من ابرزها :

١- وجود علاقة ارتباط معنوية بين أنشطة التوزيع المادي المتمثلة بـ (النقل، والتخزين، والمناولة، ومعالجة الطلبات، والاتصالات، والتعبئة والتغليف) والأداء المنظمي في المنظمات المبحوثة.

٢- وجود تأثير معنوي لأنشطة التوزيع المادي المذكورة اعلاه في الأداء المنظمي في المنظمات المبحوثة.

وبالاعتماد على الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة فقد تم تقديم مجموعة من التوصيات من أهمها :-

١- استخدام ادارات المنظمات المبحوثة الترتيب المناسب لاولويات العمل بانشطة التوزيع المادي بما يمكنها من استخدامها كسلاحاً تنافسياً لمواجهة المنظمات المنافسة.

٢- ضرورة اعتماد المنظمات المبحوثة للمقاييس المركبة في قياس الاداء المنظمي كونها تعطي صورة اكثر وضوحاً عن مدى نجاح المنظمة وكفاءتها وفعاليتها.

واختتمت الدراسة بمجموعة من المقترحات المقدمة للباحثين مستقبلاً في موضوع التوزيع المادي والاداء المنظمي.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	المستخلص
ب-ج	قائمة المحتويات
د-هـ	قائمة الجداول
و	قائمة الأشكال
ز	قائمة الملاحق
٢ - ١	المقدمة
٣٤ - ٣	الفصل الأول : التوزيع المادي / خلفية نظرية
٧ - ٣	المبحث الأول : مفهوم وأهمية التوزيع المادي
١٠ - ٨	المبحث الثاني : أنشطة التوزيع المادي من وجهة نظر الكتاب
٣٤ - ١١	المبحث الثالث : أنشطة التوزيع المادي المعتمدة في الدراسة
٥٥ - ٣٥	الفصل الثاني : الأداء المنظمي
٣٩ - ٣٥	المبحث الأول : مفهوم الأداء المنظمي وأهميته
٤٣ - ٤٠	المبحث الثاني : العوامل المؤثرة في الأداء المنظمي
٤٨ - ٤٤	المبحث الثالث : مجالات الأداء المنظمي
٥٥ - ٤٩	المبحث الرابع : مقاييس الأداء المنظمي
٧٨ - ٥٦	الفصل الثالث : منهجية الدراسة
٦٣ - ٥٦	المبحث الأول : الدراسات السابقة
٦٦ - ٦٤	المبحث الثاني : نطاق الدراسة
٧٣ - ٦٧	المبحث الثالث : اساليب جمع البيانات وتحليلها
٧٨ - ٧٤	المبحث الرابع : وصف عينة الدراسة
٩٤ - ٧٩	الفصل الرابع : وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها
٨٥ - ٧٩	المبحث الأول : وصف وتشخيص متغيرات أنشطة التوزيع المادي
٩٤ - ٨٦	المبحث الثاني : وصف وتشخيص متغيرات الأداء المنظمي
١١٦ - ٩٥	الفصل الخامس : اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها
١٠٥ - ٩٥	المبحث الأول : تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة
١١٦ - ١٠٦	المبحث الثاني : تحليل علاقات الاثر بين متغيرات الدراسة

١١٧ - ١٢٢	الفصل السادس : الاستنتاجات والتوصيات
١١٧ - ١٢٠	المبحث الأول : الاستنتاجات
١٢١ - ١٢٢	المبحث الثاني : التوصيات
١٢٣ - ١٣٣	المصادر
١٣٤ - ١٥١	الملاحق
A - B	المستخلص باللغة الانكليزية

## قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	اراء الكتاب بصدد أنشطة التوزيع المادي	٩
2	المعايير المستخدمة للمفاضلة بين وسائل النقل	١٥
3	أهداف اصحاب المصالح وحقوقهم	٥١
4	مقاييس القيمة المضافة	٥٢
5	المفاهيم والمؤشرات المعتمدة في قياس الاستبانة	٦٨ - ٦٩
6	متغيرات الدراسة في استمارة الاستبانة	٧٠
7	توزيع استمارة الاستبانة لغرض قياس ثبات الاستبانة	٧١
8	تعريف مختصر للمنظمات قيد الدراسة	٧٥
9	توزيع استمارات الاستبانة على الأفراد المبحوثين في المنظمات المبحوثة	٧٦
10	وصف الأفراد المبحوثين في المنظمات عينة الدراسة	٧٧
11	اولويات العمل بأنشطة التوزيع المادي في المنظمات المبحوثة	٨٥
12	كمية الانتاج في السنوات (2003 - 2004 - 2005) للشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية / نينوى	٨٧
13	كمية المبيعات في السنوات (2003 - 2004 - 2005) للشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية / نينوى	٨٨
14	كمية الانتاج في السنوات (2004 - 2005) للشركة العامة لمنتجات الألبان / مصنع البان الموصل	٩٢
15	كمية المبيعات في السنوات (2004 - 2005) للشركة العامة لمنتجات الألبان / مصنع البان الموصل	٩٣
16	نتائج علاقات الارتباط بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى جميع المنظمات المبحوثة	٩٦
17	نتائج علاقات الارتباط بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية / نينوى	٩٨
18	نتائج علاقات الارتباط بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة للصناعات القطنية / مصنع غزل ونسيج الموصل	١٠٠
19	نتائج علاقات الارتباط بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى	١٠١



	الشركة العامة للالبسة الجاهزة / معمل الالبسة الولادية في الموصل	
١٠٣	نتائج علاقات الارتباط بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة لمنتجات الألبان / مصنع البان الموصل	20
١٠٤	نتائج علاقات الارتباط بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة للسمنت الشمالية / معمل بادوش	21
١٠٦	تأثير أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي على مستوى جميع المنظمات المبحوثة	22
١٠٧	تأثير كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي على مستوى جميع المنظمات المبحوثة	23
١٠٨	تأثير أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية / نينوى	24
١٠٩	تأثير كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية / نينوى	25
١١٠	تأثير أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة للصناعات القطنية / مصنع غزل ونسيج الموصل	26
١١١	تأثير كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة للصناعات القطنية / مصنع غزل ونسيج الموصل	27
١١٢	تأثير أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة للالبسة الجاهزة / معمل الالبسة الولادية في الموصل	28
١١٢	تأثير كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة للالبسة الجاهزة / معمل الالبسة الولادية في الموصل	29
١١٣	تأثير أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة لمنتجات الألبان / مصنع البان الموصل	30
١١٤	تأثير كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة لمنتجات الألبان / مصنع البان الموصل	31
١١٥	تأثير أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة للسمنت الشمالية / معمل بادوش	32
١١٥	تأثير كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة للسمنت الشمالية / معمل بادوش	33

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
١٨	كمية الطلب الاقتصادية EOQ	1
١٩	تباين الكلف الكلية للتوزيع المادي مع عدد المخازن	2
١٩	تصنيف المخازن	3
٢٧	عناصر عملية الاتصال	4
٣٢	علاقة التغليف بأنشطة التوزيع المادي	5
٣٦	أنموذج الأداء المتفوق على وفق منظور Kotler	6
٤٣	العلاقات التبادلية التكاملية بين العوامل المؤثرة في الأداء المنظمي	7
٤٥	مجالات الأداء المنظمي	8
٥٤	أنموذج (Kaplan & Norton) لقياس الأداء المنظمي	9
٦٥	أنموذج الدراسة	10

## قائمة الملاحق

رقم المعلق	عنوانه	الصفحة
1	أنموذج استمارة الاستبانة	١٣٨ - ١٣٤
2	الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	١٤١ - ١٣٩
	الجدول (1) الاتساق الداخلي لمتغيرات نشاط النقل	١٣٩
	الجدول (2) الاتساق الداخلي لمتغيرات نشاط التخزين	١٣٩
	الجدول (3) الاتساق الداخلي لمتغيرات نشاط المناولة	١٣٩
	الجدول (4) الاتساق الداخلي لمتغيرات نشاط معالجة الطلبات	١٤٠
	الجدول (5) الاتساق الداخلي لمتغيرات نشاط الاتصالات	١٤٠
	الجدول (6) الاتساق الداخلي لمتغيرات نشاط التعبئة والتغليف	١٤٠
	الجدول (7) الاتساق الداخلي لمتغيرات الأداء المنظمي	١٤١
3	وصف وتشخيص متغيرات الدراسة	١٥١ - ١٤٢
	الجدول (1) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية / نينوى.	١٤٣ - ١٤٢
	الجدول (2) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة للصناعات القطنية / مصنع غزل ونسيج الموصل.	١٤٥ - ١٤٤
	الجدول (3) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة للالبسة الجاهزة / معمل الالبسة الولادية في الموصل.	١٤٧ - ١٤٦
	الجدول (4) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة لمنتجات الألبان / مصنع البان الموصل.	١٤٩ - ١٤٨
	الجدول (5) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة للسمنت الشمالية / معمل بادوش.	١٥١ - ١٥٠

## شكر وتقدير

سبحان الله وبحمده عدد خلقه وزنة عرشه ورضا نفسه ومداد كلماته، بسم الله الرحمن الرحيم (رب اوزعني ان اشكر نعمتك التي انعمت علي وعلى والدي وانا اعمل صالحاً ترضاه واصلح لي في ذريتي اني تبنت اليك واني من المسلمين) صدق الله العظيم (الاحقاف ١٥).  
وصلى الله تعالى على سيدنا محمد (ﷺ) وعلى اله وصحبه وسلم.

اتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان الى أستاذي الفاضل الدكتور أكرم أحمد الطويل الذي منحني من غزير علمه ورفيع خلقه ما ساعدني على تخطي كل الصعوبات التي اعترضت سبيلي في مسيرتي الدراسية، وكان لتوجيهاته القيمة ورائه السديدة الفضل الاول في اخراج هذه الرسالة على هذا النحو، وفقه الله وجزاه عني خير الجزاء.

ولا يفوتني في هذا المجال ان اتقدم بوافر التقدير الى الدكتور فواز جار الله نايف عميد الكلية والى السادة اعضاء مجلس الكلية الذين كانت لجهودهم ومتابعتهم لنا نحن طلبة الدراسات العليا الفضل الكبير في تذليل الكثير من الصعوبات التي اعترضتنا في مسيرتنا الدراسية.

كما يدفعني واجب الوفاء ان اتقدم بالشكر العميق الى اساتذتي الافاضل الذين كانوا لي مصدر عطاء للعلم والخلق في مسيرتي الدراسية الاولى والعليا واخص منهم الدكتور ميسر ابراهيم احمد والدكتور حكمت رشيد سلطان والدكتور محفوظ حمدون الصواف والدكتورة الاء حسيب الجليلي والاستاذ عادل ذاکر النعمة والاستاذ ثائر احمد السمان والسادة اعضاء مجلس قسم الادارة الصناعية لما بذلوه من جهد ووقت ومساعدة لانجاز هذه الرسالة، والشكر موصول الى السادة الخبراء الذين كانت لاسهاماتهم عظيم الاثر في توجيه استمارة الاستبانة نحو وجهتها الصحيحة.

كما اتقدم بجزيل الشكر الى السادة رئيس واعضاء لجنة المناقشة الذين استهدفوا التقويم العلمي لهذه الرسالة.

واتوجه بجزيل الشكر وفائق التقدير الى كل من مد يد العون في اتمام انجاز هذه الرسالة من موظفي مكتبة الكلية وموظفي المكتبة المركزية في جامعة الموصل وموظفي وحدة الحاسبة الالكترونية وموظفي وحدة الانترنت في الكلية، وكذلك الى موظفي مكتبة الادارة والاقتصاد في جامعة المستنصرية وجامعة بغداد وجزاهم الله خير الجزاء.

كما يقتضي واجب الشكر والتقدير ان اتقدم بوافر شكري وتقديري واحترامي واعتزازي الى زملائي وزميلاتي طلبة الدراسات العليا في قسم الادارة الصناعية كافة واخص منهم بالذكر (عمر ومعتم وأحمد ورياض ورأفت وصفوان وامال ورناء) لمساندتهم ومساعدتهم لي طيلة فترة اعداد رسالتي هذه واشكر ايضاً سكرتيرات القسم الست فيفيان والست سمية.

كما يطيب لي ان اتقدم بالشكر والامتنان الى مكتب الكون بادارة عمار الجرجري ورفاقه  
عمر وابو رامي ورأفت على جهودهم المبذولة في اخراج هذه الرسالة بهذا الشكل الامثل، والى  
كل من اسهم بجهد واعان بنصح مع وافر تقديري وامتناني.  
وختاماً اهدي هذا الجهد المتواضع الى والدي العزيزين اطلال الله في عمرهما والى رفاق  
دربي اخوتي واخواتي لما بذلوه في رحلتي مع الدراسة لاقدام لهم هذا الجهد لتقر به عيونهم.  
وأسال الله تعالى ان يوفقهم جميعاً في مسارهم العلمي والتربوي وخدمة هذا البلد المجاهد  
بلد العلم والعلماء.

هذا ومن الله التوفيق

**الباحث**

## المقدمة

تمثل هذه الدراسة محاولة لقياس اثر وعلاقات ارتباط أنشطة التوزيع المادي المتمثلة بـ (النقل، والتخزين، والمناولة، ومعالجة الطلبات، والاتصالات، والتعبئة والتغليف) في الأداء المنظمي، إذ يكتسب الموضوع أهمية كبيرة لما له من تأثيرات جوهرية في تحديد الاتجاه العام لأنشطة المنظمات قيد الدراسة، إذ حظي التوزيع المادي وأنشطته باهتمام متزايد من لدن العديد من الكتاب مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين حيث شهدت أسواق الدول بعامة والدول الصناعية بخاصة ازدياد في أعداد المنتجات وأنواعها وتباينت في مستويات جودتها، الأمر الذي دفع بالمنظمات إلى البحث عن نظام توزيع مادي مناسب لها يمكنها من البدء والاستمرار والمحافظة على سير وتتابع نشاطاتها الأخرى لتعزيز أدائها المنظمي، وبالتالي بقائها أمام المنافسة فضلاً عن نموها في عالم الأعمال، وبما أن الأداء المنظمي يعد انعكاساً لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها طويلة الأمد وأهداف البقاء والتكيف والنمو، كما انه يتأثر بالعديد من الأنشطة ومنها أنشطة التوزيع المادي، لذا يتوجب على المنظمات الاهتمام بهذه الأنشطة وانجازها بشكل كفوء لتعزيز الأداء المنظمي لها وبالعكس فان الإخفاق في أداء هذه الأنشطة قد يقود إلى تراجع المنظمة وضعف أدائها.

ونظراً لندره الدراسات المحلية التي تهتم بأنشطة التوزيع المادي وعلاقتها بالأداء المنظمي، فقد تناول الباحث في دراسته إطاراً شمولياً يعتمد على طروحات الكتاب في مجالات إدارة الإمداد (اللوجستك) وإدارة التسويق والإدارة الإستراتيجية. واستهدفت الدراسة بناء إطار فكري وميداني لأثر أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي من خلال وصف متغيراتها وتشخيصها وتحليل العلاقة والتأثير لتلك المتغيرات، وتأسيساً على ما تقدم فقد تم بناء نموذج افتراضي يحدد طبيعة تلك العلاقة بين المتغيرات المستقلة (النقل، والتخزين، والمناولة، ومعالجة الطلبات، والاتصالات، والتعبئة والتغليف) والمتغير المعتمد الأداء المنظمي، وانبثقت عنه مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية والتي تم اختبارها من خلال استخدام البرنامج الجاهز (spss, 11.0) و (minitab for windows, 11.13) للبيانات المجمعة من المنظمات قيد الدراسة وأكدت نتائجها دعماً لفرضيات الدراسة وأهدافها وسريان أنموذجها، وتحقيقاً لما تقدم فقد وقعت الدراسة في ستة فصول تناول الفصل الأول الخلفية النظرية للتوزيع المادي من خلال ثلاث مباحث، اختص الأول بمفهوم وأهمية التوزيع المادي، وتناول الثاني أنشطة التوزيع المادي من وجهة نظر الكتاب، فيما تناول الثالث أنشطة التوزيع المادي المعتمدة في الدراسة.

أما الفصل الثاني فقد تناول الأداء المنظمي من خلال أربعة مباحث، أهتم الأول بمفهوم الأداء المنظمي وأهميته، فيما عالج الثاني العوامل المؤثرة في الأداء المنظمي، أما الثالث فقد تناول مجالات الأداء المنظمي، فيما أهتم الرابع بمقاييس الأداء المنظمي.

وجاء الفصل الثالث ليعالج منهجية الدراسة، والذي تضمن أربعة مباحث، ركز الأول على الدراسات السابقة، واختص الثاني بنطاق الدراسة، فيما تناول الثالث أساليب جمع البيانات وتحليلها، أما الرابع فقد أهتم بوصف عينة الدراسة.

واشتمل الفصل الرابع على وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها، وقد تضمن هذا الفصل مبحثين، خصص الأول لوصف وتشخيص متغيرات أنشطة التوزيع المادي، أما الثاني فقد تناول وصف وتشخيص متغيرات الأداء المنظمي.

وتضمن الفصل الخامس اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها وذلك في مبحثين، اختص الأول بتحليل علاقات الارتباط بين أنشطة التوزيع المادي وهي (النقل، والتخزين، والمناولة، ومعالجة الطلبات، والاتصالات، والتعبئة والتغليف) والأداء المنظمي، أما الثاني فقد تضمن تحليل علاقات اثر تلك الأنشطة في الأداء المنظمي.

وجاء الفصل السادس من الدراسة ليشمل في طياته أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث في ضوء دراسته النظرية والميدانية، وكذلك التوصيات التي يرى الباحث ضرورة وضعها أمام الجهات المسؤولة عن اتخاذ القرارات في المنظمات قيد الدراسة.

## الفصل الأول

### التوزيع المادي / خلفية نظرية

يتطلب البناء النظري للدراسة مراجعة وتحصيل آراء الكتاب وذوي الاختصاص النظرية منها والميدانية ذات الصلة بهدف إرساء التصورات الواضحة للمعالجات اللاحقة والخاصة بأنموذج الدراسة وفرضيتها.

استناداً على ما تقدم يتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث وكالاتي :-

**المبحث الأول : مفهوم وأهمية التوزيع المادي.**

**المبحث الثاني : أنشطة التوزيع المادي من وجهة نظر الكتاب.**

**المبحث الثالث : أنشطة التوزيع المادي المعتمدة في الدراسة.**

### المبحث الأول

#### التوزيع المادي (المفهوم والأهمية)

يجمع اغلب الكتاب في مجال ادارة الامداد (اللوجستك) وادارة التسويق على الأهمية البالغة لمفهوم التوزيع المادي والسعي نحو تطبيقه في المنظمات، لما له من أثر كبير في تحقيق الاهداف المنشودة لتلك المنظمات على الامد البعيد، الامر الذي يستلزم اعطاء تصور واضح ودقيق لما افرزه هؤلاء الكتاب حول موضوع التوزيع المادي، وذلك من خلال المحاور الآتية :

**أولاً : مفهوم التوزيع المادي.**

**ثانياً : أهمية التوزيع المادي.**

**أولاً : مفهوم التوزيع المادي:** يعد التوزيع المادي الحلقة النهائية التي عن طريقها تتمكن المنظمة من البدء والاستمرار والمحافظة على سير وتتابع نشاطاتها الأخرى، ويعزى ذلك الى مجمل النشاطات التي تؤديها المنظمة فيما يخص انتاج المنتجات(\*) وتعبئتها وتغليفها وخبزها تكون أهميتها قليلة نسبياً ما لم يتم توزيعها وايصالها الى الزبائن. فالتوزيع المادي يتعلق باستعداد المنظمة المسبق لامداد الزبائن باحتياجاتهم من المنتجات، ويسهم في تهيئة الوسائل الضرورية لتوفير المنتج(\*\*) السليم في المكان الصحيح والوقت المناسب، أي انه يضيف منفعة مكانية وزمانية الى قيمة المنتج (الطويل، ١٩٩٥، ٢١). ولغرض اعطاء مفهوم دقيق للتوزيع المادي نستعرض التعريفات الآتية :-

فقد عرف (Kotler & Armstrong, 1994, 413) التوزيع المادي على أنه " ذلك

النشاط الذي يتضمن تخطيط وتنفيذ والسيطرة على التدفق المادي للمنتجات تامة الصنع من نقاط

\* يقصد الباحث بالمنتجات ايما وردت في الرسالة بالسلع.

\*\* يقصد الباحث بالمنتج ايما ورد في الرسالة بالسلعة.



الانتاج الى نقاط الاستخدام وذلك لمقابلة احتياجات الزبائن وتحقيق الأرباح " . وعرفه ( Doyle, 234, 1994) بأنه " النشاط الذي يعنى بتسليم المنتجات الى الزبون بكفاءة وفاعلية". ويرى (الطويل، ١٩٩٥، ٢٢) بان التوزيع المادي هو " مجموعة من نشاطات الاعمال اللوجستية المترابطة والمتكاملة لضمان تدفق المنتجات النهائية من مراكز انتاجها وخبزها الى مراكز استهلاكها واستخدامها في الوقت والمكان المناسبين وبحالة جيدة، ومن خلال التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة الكفوة لنشاطات التوزيع المادي يمكن تحقيق افضل مستوى ممكن من خدمة الزبائن " .

ويؤكد (Solomon & Stuart, 1997, 496) على ان التوزيع المادي هو " عملية الحصول على المنتجات من قبل الزبائن في افضل وقت وفي المكان المناسب وبكلفة اقل قدر الامكان " . ويشير (الديوه جي، ٢٠٠٠، ٢٣٨) الى التوزيع المادي على أنه " تكامل لمجموعة من الأنشطة التي تخص انتقال المنتجات بين المنظمات ومن خلال القنوات التوزيعية " . ويشير (البكري، ٢٠٠٢، ٢٧٩) على ان التوزيع المادي هو " مفتاح او حلقة الوصل التي يتحقق من خلالها امداد الزبائن بكل ما يحتاجونه من منتجات بالوقت والمكان المناسب " . ويرى اخرون بان التوزيع المادي هو " مجموعة من الأنشطة المتضمنة: النقل، والتخزين، وادارة المخزون، والمناولة، ومعالجة الطلبات التي تستعمل لتحريك المنتجات من المنتجين الى الزبائن النهائيين" (rcw. raifoun dation.org).

وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث ان التوزيع المادي هو " مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تسعى الى توفير المنتجات وجعلها ميسرة لدى الزبائن بالكميات، والاوقات، والاماكن المناسبة وبحالة جيدة.

**ثانياً - أهمية التوزيع المادي :** لقد شهدت السنوات الاخيرة اهتماماً كبيراً بأنشطة التوزيع المادي في اغلب المنظمات في الدول الصناعية، ويعود هذا الاهتمام الى اتساع الأسواق وامتدادها او تبعثها وتعدد وسائل النقل وتعقدتها، فضلاً عن الدور الذي يلعبه التوزيع المادي في نجاح سياسة التوزيع في المنظمة وبالتالي نجاح سياستها التسويقية. وبصدد ارساء التصور النظري والتأسيس للدراسة وجد الباحث انه من المناسب تناول اراء بعض الكُتاب واجتهاداتهم بما يخص اهمية التوزيع المادي.

تاريخياً ومنذ الثورة الصناعية حيث انصب تركيز الادارة على الانتاج واستثماره فعملت على زيادة الانتاج وتخفيض الأسعار ورفع كفاءة العاملين، ولكن اصبحت عملية تخفيض الأسعار الان عملية صعبة، لذلك انتقل تفكير المدراء الى نقطة اخرى تعمل على تخفيض كلف الانتاج وهي الاهتمام بأنشطة التوزيع المادي التي يمكن ان توفر لها فرصاً لتخفيض اسعار المنتجات التي تطرح في الأسواق، (Stern & Ansary,1987,154-156) ويرى (اللهيبي، ١٩٩٣، ١١-١٢) بان اهمية التوزيع المادي تتمثل في محورين اساسيين وكالاتي :

## - أهمية التوزيع المادي على مستوى المنظمة والذي يتمثل بالآتي :-

الحصول على حصة سوقية مناسبة تستطيع من خلالها المنظمة دعم موقفها التنافسي في السوق، والوصول الى اعلى المستويات لخدمة الزبون لاشباع حاجاته ورغباته، والسيطرة على الكلف وتحقيق افضل موازنة بين الكلف الكلية وخدمة الزبون، وتحقيق ارباح مناسبة تمكنها من تحسين انشطتها المستقبلية التي تزمع تنفيذها فضلاً عن تطويرها وتحسينها.

## - أهمية التوزيع المادي على مستوى المجتمع وتتمثل بالآتي :-

خدمة الزبون لانه يسهل الحصول على المنتجات على اختلاف انواعها واستخداماتها من قبل الزبون وضمن معايير الوقت والكمية والجودة المناسبة، والمساهمة في تحقيق المنفعتين المكانية (نقل المنتجات الى اماكن تواجد الزبائن) والزمانية (خزن المنتجات وتوفيرها على مدار السنة)، ويسهم في استقرار الأسعار وذلك لان المنظمة من خلال ادائها لأنشطة التوزيع المادي بكفاءة وفاعلية فأنها تساهم مساهمة واضحة ومباشرة في دعم استقرار السوق وضمان انسيابية المنتجات فيه باستمرار، وهذا بدوره ينعكس على استقرار الأسعار فيه، كذلك يسهم التوزيع المادي في الحد من الاحتكار من خلال امداد الأسواق بالمنتجات في حالة الطلب عليها ومن ثم المحافظة على توازن قوى الطلب والعرض في السوق.

ويشير (Stanton & et.al, 1994, 430) بان اهمية التوزيع المادي تتمثل بالآتي :

- يسهم التوزيع المادي في تقليل كلف الانتاج وكلف التسويق.
- يسهم التوزيع المادي في تحقيق وفورات وهامش ربح للمنظمة.
- يسهم التوزيع المادي في تحقيق ميزة تنافسية للمنتجات التي تنتجها المنظمة في الأسواق.
- يلعب التوزيع المادي دوراً كبيراً في زيادة المبيعات من خلال توفير المنتجات في المكان والزمان المناسبين.

- يسهم التوزيع المادي في زيادة رضا وقناعة الزبون بشكل كبير.

ويوضح (Pride & Ferrell, 1997, 369) بان أهمية التوزيع المادي تتمثل بالآتي :

- يسهم التوزيع المادي في تطوير استراتيجية التسويق، اذ ان المنظمات التي تستطيع ان تنتج منتجات جيدة وتمتلك قدرة عالية على توزيع وايصال تلك المنتجات الى الزبائن في المكان والزمان المناسبين وبالكمية المناسبة تكون قادرة على بيع منتجاتها بشكل اكبر من منافسيها من المنظمات الأخرى التي لا تكون قادرة على فعل ذلك.

- يسهم التوزيع المادي في تقليل كلف التسويق.
- يسهم التوزيع المادي في زيادة رضا وقناعة الزبون بمنتجات المنظمة.
- يعد التوزيع المادي من الأنشطة التي تضمن عملية ايصال المنتجات الى الزبائن في الوقت والمكان المناسبين.

وبيين (Evans & Berman, 1997, 429) بان أهمية التوزيع المادي تتأتى من ثلاثة أسباب رئيسة وهي :

- **الكلف** : حيث تتراوح كلف التوزيع المادي ما بين 10 - 12% من سعر المنتجات في الولايات المتحدة (ولعى كلفة نشاط النقل هي الاعلى مقارنةً بكلفة الأنشطة الأخرى للتوزيع المادي والتي تصل الى نصف تلك الكلفة الاجمالية) لذا تسعى المنظمات الى تحسين كفاءتها اليوم للحد من تلك الكلف فهام التوزيع المادي تتم بشكل اسرع، وبدقة اكبر، ويعدد اشخاص اقل مما عليه قبل 20 عام فضلا عن ان تحسين عمليات النقل وظهور الحاسوب واستخدامه في السيطرة على العمليات المخزنية وعمليات المناولة ساعد في التقليل من تلك الكلف.

- **الخدمة المقدمة للزبائن** : ان الاهتمام الأكبر في تخطيط برامج التوزيع المادي للمنظمة هو في ذلك المستوى من الخدمة المقدمة للزبائن الذي يجب توافره، حيث تتضمن القرارات الخاصة بتلك الخدمة في استمرار امداد الزبائن بالمنتجات، وتوفير الطلبات الطارئة للزبائن، والمحافظة على المنتجات حتى وصولها الى الزبائن، وعلى العكس فان الأداء الغير الجيد للتوزيع المادي سوف يؤدي الى فقدان الزبائن.

- **التوزيع المادي وعلاقته بعناصر المزيج التسويقي والوظائف الأخرى في المنظمة**: حيث يلحظ ان هناك تفاعل بين التوزيع المادي وعناصر المزيج التسويقي، فالتوزيع المادي له علاقة بالمنتج فعلى سبيل المثال ان تنوع المنتج من حيث اللون، والحجم، والصفات، والجودة سوف يفرض عبئاً على أنشطة التوزيع المادي الخاصة بالمنظمة، اذ ان التنوع الكبير يعني حجم صغير لكل منتج والذي بدوره سوف يزيد من كلف التخزين ووحدة الشحن، كذلك يؤثر التوزيع المادي على السعر فالمنظمات التي تمتلك قدرة عالية على التسليم وامتلاكها العدد الكافي من الاجزاء التي يتم تبديلها، وايضاً بإمكانها شحن طلبات صغيرة وتوفير شحنات طارئة بإمكانها ان تفرض اسعاراً عالية لا تستطيع ان توفرها او تفرضها منظمات اخرى بخدمة اقل، ويلعب التوزيع المادي ايضاً دوراً في الترويج، اذ على المنظمة ان تتسق بين سياسة الترويج المتبعة في المنظمة وبين أنشطة التوزيع المادي وذلك لضمان توفر مخزون المنتجات لمقابلة الطلب المتوقع، اذ ان أي قصور او ضعف في اعمال التوزيع المادي سوف ينشأ عنه نقصاً في درجة اشباع الزبون.

اما ما يتعلق بوظائف المنظمة فهناك علاقة بين التوزيع المادي ووظيفتي الانتاج والمالية، اذ ان كلف الشحن العالية تلهم المنظمات بوضع المصانع بالقرب من الأسواق، كما ان وجود منتجات مخزونة بمعدلات واطئة في المخازن يتيح للمنظمة ان تخفض من الكلف المالية.

ويرى (العلاق واخرون، 1999، 217) و (العمر، 2003، 325) بان أهمية التوزيع

المادي تتمثل بالآتي :

- ان التوزيع المادي يقدم خدمة تعريفية عن الالاف من المنتجات من خلال قيامه بوظيفة نقل وعرض وترتيب المنتجات في اماكن واوقات تواجد الزبائن.
- ان التوزيع المادي يعمل كاداة تنظيم وتوازن بين المعروض من المنتجات والطلب عليها من خلال نشاط التخزين.
- ان التوزيع المادي يحقق للمنظمة ميزة تنافسية مؤكدة اذا ما تم تخطيطه بشكل استراتيجي وفعال، وبهذا تستطيع المنظمة التنافس بقوة في السوق.
- يسهم التوزيع المادي في تحسين مستوى المعيشة، ويضيف الى الثروة القومية، ويسهل التخصص الجغرافي، ويسهم في تدريب وتشغيل القوة العاملة.
- ويرى البعض بان اهمية التوزيع المادي تتمثل بالاتي :- (www.courses.psu.edu) و (www.fao.org)
- كلفته العالية، اذ تمثل حوالي (20%) او اكثر من سعر البيع للمنتج.
- عده نظاماً فرعياً متكاملًا لنظام التوزيع الذي هو احد الانظمة الرئيسة في المنظمة.
- عده نظاماً ضرورياً لدعم برامج التسويق في المنظمة.
- يعد التوزيع المادي اداة تسويقية فعالة ومؤثرة اذا ما تم استخدامه بشكل صحيح.
- يسهم التوزيع المادي في ايجاد ميزة تنافسية للمنظمة في الأسواق.
- يسهم التوزيع المادي في تحقيق وفورات في كلف التسويق.
- يسهم التوزيع المادي في تحسين مستوى الخدمة المقدمة للزبائن.
- وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث بان اهمية التوزيع المادي يجب ان لا ينظر اليها فقط على اساس الكلفة، بل يجب ان ينظر اليها على اساس :-
- ايجاد طلب جديد على المنتج.
- خفض كلف التوزيع.
- زيادة المبيعات ومن ثم تحقيق الأرباح للمنظمة.
- تسليم المنتجات بكفاءة وفاعلية وبحالة جيدة الى الزبائن.
- تحقيق المنفعة الزمانية والمكانية للمنتجات.
- تشغيل وتدريب وزيادة كفاءة القوة العاملة.
- المساهمة في تحديد منافذ التوزيع.

## المبحث الثاني

### أنشطة التوزيع المادي من وجهة نظر الكتاب

تطرق بعض الكتاب الى أنشطة التوزيع المادي، وبهدف الوقوف على وجهات نظرهم قام الباحث باعداد جدول يعكس وجهات نظر الكتاب و المتخصصين في مجال ادارة الامداد (اللوجستك) وادارة التسويق حول أنشطة التوزيع المادي وتبين للباحث من خلال الجدول (1) ان هناك اتفاقاً حول بعض من هذه الأنشطة، بينما تناول البعض منهم أنشطة اخرى لم يكن الاتفاق عليها صفة غالبية فيما بينهم، ويشير الجدول (1) الى اتفاق اراء الكتاب والمتخصصين حول بعض أنشطة التوزيع المادي والتي تتمثل بـ (النقل، والتخزين، والمناولة، ومعالجة الطلبات، والاتصالات، والتعبئة والتغليف).



نلاحظ من الجدول (1) ان هناك تبايناً واضحاً في الاراء حول أنشطة التوزيع المادي الا ان هناك اتفاقاً على الأنشطة الاكثر شيوعاً ومنها نشاط النقل الذين اجمعوا عليه بانه نشاط اساسي من أنشطة التوزيع المادي، في حين اشار (88.2 %) منهم الى نشاط التخزين كنشاط اساسي من أنشطة التوزيع المادي، واكد (76.4 %) منهم بان المناولة نشاط اساسي من أنشطة التوزيع المادي، و اشار (58.8 %) منهم بان معالجة الطلبيات نشاط اساسي ايضاً، واكد (52.9 %) منهم بان نشاطي الاتصالات والتعبئة والتغليف تعد من الأنشطة المهمة في التوزيع المادي.

وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث ان هناك نوعاً من التطابق بين اراء بعض الكتاب الذين اتاحت له فرصة الاطلاع على كتاباتهم في مجال ادارة الامداد (اللوجستك) وادارة التسويق حول الاهمية النسبية لأنشطة التوزيع المادي وعليه يرى الباحث ولاغراض هذه الدراسة فانه سيتم اعتماد هذه الانشطة وعلى النحو الآتي :-

النقل

التخزين

المناولة

معالجة الطلبيات

الاتصالات

التعبئة والتغليف

## المبحث الثالث

### أنشطة التوزيع المادي المعتمدة في الدراسة

تواصلت مع ما تم تحديده من أنشطة التوزيع المادي في دراستنا الحالية والمتمثلة بـ : النقل والتخزين والمناولة ومعالجة الطلبات والاتصالات والتعبئة والتغليف ولأهمية هذه الأنشطة بوصفها الركيزة الأساسية لأنموذج الدراسة وجد الباحث من المناسب تقديم عرض تفصيلي لكل نشاط من النشاطات اعلاه وكالاتي :

#### أولاً - النقل :

١ - المفهوم والأهمية: يعد النقل حلقة الوصل بين مصادر التوريد والسوق حيث الطلب على المنتج، فالنقل يسهم في تحقيق المنفعة الزمانية والمكانية للمنتجات من خلال القيام بعملية نقلها من مناطق انتاجها الى مناطق شرائها واستخدامها (Pride & Ferrell, 1997, 378) فاختيار وسيلة النقل تؤثر على تسعير المنتج وتسليمه وادائه وحالته عندما يصل، وكل ذلك سوف يؤثر على رضا الزبون (Kotler & Armstrong, 1999, 375) وتعد كلفة نشاط النقل من الكلف المهمة لنشاطات التوزيع المادي، اذ تشكل كلفة النقل بـ (43.3 %) من الكلفة الكلية للتوزيع المادي، والسبب في ارتفاع كلفة النقل يعود الى ان توفير المنتجات بالكمية المناسبة وسرعة تسليمها في الوقت المناسب تعتمد بصورة رئيسة على نشاط النقل (Pride & Ferrell, 1997, 378) ومن هنا تأتي أهمية القرارات المتعلقة بالنقل والتي تركز على اختيار وسائل النقل القادرة على تحقيق موازنة مناسبة بين تخفيض كلف النقل الى ادنى حد وبين تقديم الخدمة المطلوبة للزبائن (Solomon & Stuart, 1997, 498).

ويعد النقل من الأنشطة الرئيسة للتوزيع المادي وذلك لانه النشاط المسؤول عن نقل المنتجات وتوزيعها الى تجار الجملة والمفرد ثم الى الزبون (اللهيبي، ١٩٩٣، ٨٧) ويرى (الطويل والعبدلي، ١٩٩٠، ٧٣) بأن النقل هو " الادارة التي عن طريقها يمكن التوسع في التجارة الداخلية والخارجية، واستخدام الموارد البشرية والمادية التي لم تستخدم سابقاً باتجاه زيادة الانتاج وتحسين جودته، وانتقال اليد العاملة والمنتجات المختلفة الى الاماكن التي تكون فيها اكثر نفعاً ". ويعرف (Pride & Ferrell, 1997, 378) النقل بأنه " عملية تحريك المنتجات من مناطق انتاجها الى مناطق شرائها واستخدامها " ويرى (الديوه جي، ١٩٩٩، ٢١٥) بأن النقل هو " نقل المنتجات مادياً عن طريق وسائل ومواصلات عديدة ".

ويعرف (البكري، ٢٠٠٢، ٢٩٦) النقل بأنه " عملية تحريك المنتجات والافراد كل منها باتجاه هدفه والتي يكون بعض من هذه الاهداف اقتصادية او غير اقتصادية " ويرى (Harrell, 2002, 375) بأن النقل هو " تحريك المنتجات الى اعضاء القناة التسويقية واماكن الزبائن "



ويعرفه (محمد وأحمد، ٢٠٠٣، ٣٠) بأنه " كل الأنشطة الهادفة الى ايصال المنتجات لفئات الزبائن الراغبين بها بالوقت والزمان المناسبين وباقل كلفة ممكنة " .

وبصدد أهمية النقل، فان النقل يعد من الأنشطة المهمة في ايجاد اسواق جديدة للمنتجات، مما يعمل على اتساع السوق او الأسواق التي توزع فيها المنتجات، وهذا بدوره يساعد المنظمة على الانتاج بكميات كبيرة مما ينتج عنه تحقيق وفورات اقتصادية (المخلافي، ٢٠٠٠، ٥٩) كما يقدم النقل للمنظمة فرصتان لتحقيق ميزة تنافسية لها اولها: ان الادارة الفاعلة لكلف النقل يمكن ان تساعد المنظمة على زيادة ارباحها، وثانيها: ان زيادة السرعة في تسليم المنتجات يتيح للمنظمة بان تخدم زبائنها بشكل افضل (Bovee & et.al, 1995, 495) كما تبرز أهمية النقل على مستوى المنظمة من خلال تنفيذه لمهام تحريك المنتجات من مواقع الانتاج الى مواقع الاستهلاك باعتماد نظام سهل وكفوء متجاوز للمعوقات والاختناقات التي تسبب التأخير في تسليم المنتجات بالأوقات المحددة (سلو، ١٩٨٧، ٧٠).

ولقد تطور مفهوم النقل على نحو واضح تبعاً للتغيرات البيئية والاقتصادية التي يشهدها العالم ويات من المهم تهيئة المستلزمات الكافية لاداء هذه المهمة وبمختلف الوسائل المتاحة والتي هي الأخرى تتطور يوماً بعد اخر (الديوه جي، ١٩٩٩، ٢١٦) فقد كان لتطور وسائل النقل البري والبحري والجوي اثر بالغ في ازدهار التجارة والصناعة في موطنها ازدهاراً كبيراً، اذ اصبح الانتاج يتم بناءً على مدى حاجة الأسواق العالمية التي ظهرت في الاونة الاخيرة (منظمة التجارة العالمية، السوق الاوروبية المشتركة .. وغيرها) ولم يعد مقتصراً على سوق محلي محدد (المخلافي، ٢٠٠٠، ٥٩) كما كان لتطور شبكة القطارات في امريكا واوروبا الشمالية الاثر الكبير في تغير شكل الحياة فقد انعكس التوازن بين الحياة المدنية والريفية بشكل كامل وظهر تأثير الاشكال الجديدة للتركيب الاقتصادي في كل نماذج الاستيطان وظهر تأثير ذلك في عمليات البيع وقنوات التوزيع وتصميم المنتجات والخرن واساليبه، كما كان لتطوير تقنيات النقل وفتح الطرق الجديدة من بين اكثر الانجازات تأثيراً في عملية التوزيع المادي (Blattbery & Deighton, 1996, 143).

وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث بان النقل هو " النشاط الذي يضمن ايصال المنتجات الى الزبائن بالوقت المناسب والكمية المناسبة وبالكلفة المناسبة وذلك عن طريق وسائل ومواصلات عديدة (نقل البري، الجوي، المائي) " وبصدد أهمية النقل يرى الباحث بان النقل نشاط اساسي من أنشطة التوزيع المادي وهو الاساس في نجاحه، وذلك بسبب كلفته العالية التي تشكل نسبة كبيرة من التكلفة الاجمالية للتوزيع المادي من جهة وان كفاءة وفاعلية التوزيع المادي مرتبطة بكفاءة وفاعلية النقل من جهة اخرى.

٢- تصنيف الناقلين : من المهم الاشارة الى كيفية تصنيف الناقلين الذين يتولون مهام نقل المنتجات على اختلاف اشكالها، فالتصنيف يضم ثلاثة أنواع من الناقلين :

- **الناقلون العامون** : هي المنظمات التي تقدم خدمة لنقل منتجات معينة على خطوط معينة وتعمل بموجب امتياز من الحكومة وتقبل الشحن من أي شاحن ويقومون بتأدية خدمات معينة او اعتيادية، ويحتاجون الى موافقة عندما يريدون تغيير خطوطهم واجرتهم، وتعد سكك الحديد والشاحنات امثلة على النقل العام (Narayana & Rao, 1993, 208).
- **الناقلون المتعاقدون** : هي المنظمات التي تزود واحد او عدد قليل من الشاحنين بخدمات النقل كما هي معرفة بموجب العقد المبرم، وبالرغم من وجوب حصول هذه المنظمات على شهادات تخولهم العمل فانهم غير ملزمين بالقيام بالنقل ضمن جداول او خطوط ثابتة، ويمكن التفاوض بشأن الأسعار، وتعتبر العديد من وسائل النقل المائي الداخلي وناقلي الخطوط الجوية من الامثلة على المنظمات المتعاقدة (Evans & Berman, 1997, 435).
- **الناقلون الخصوصيون** : ويتولى هؤلاء نقل منتجات منظمة معينة ولا يعملون بذلك للطلب العام ولا يتعاقدون مع اية جهة كانت (الديوه جي، ٢٠٠٠، ٢٤١) أي بمعنى اخر عندما تمتلك المنظمة اسطول نقل وتقوم بادارته وتشغيله فان هذا الاسطول يدعى بالناقل الخصوصي، كما ان هذا الاسطول لا يكون متاحاً عادةً لاي طرف اخر عدا المنظمة المالكة له (www.fao.org).
- ٣- **وسائل النقل المتاحة ومعايير اختيارها** : تشكل كلفة النقل ما بين 5 الى 10 % من سعر المنتجات لذا يجب على مدراء التوزيع المادي ان يختاروا وسيلة النقل المناسبة تستعمل لنقل المنتجات (Lamb & et.al, 1999, 291) وفي حالة نقل المنتجات الى المخازن او الى الزبائن فانه تتوفر للمنظمة خمس وسائل للنقل وهي (النقل الجوي، والنقل بالشاحنات، والنقل بالسكك الحديدية، والنقل بالأنابيب، والنقل المائي) (Kotler & Armstrong, 1999, 375) والتي يمكن توضيحها بالآتي :
- **النقل الجوي** : على الرغم من ان النقل الجوي للمنتجات لا يمثل سوى 1% من نسبة النقل بالوسائل الأخرى، وعلى الرغم من ارتفاع الكلفة المرتبطة به، الا ان هناك اتجاه متزايد على استخدام هذه الوسيلة نظراً لما توفره من سرعة في اوصول المنتجات خاصةً عندما تكون الأسواق بعيدة مقارنةً بالوسائل الأخرى، ونظراً لارتفاع كلفة النقل الجوي فقد اقتصر على المنتجات عالية الثمن وسريعة التلف مثل الازهار والمنتجات الكيماوية والملابس الفاخرة وبعض الفواكه والخضروات التي تحتاج الى العناية والسرعة الكبيرة لايصالها مما يتطلب استخدام النقل الجوي، كما تجد المنظمات بان النقل الجوي يقلل من مستويات الخزن وكلف التغليف وعدد المخازن المطلوبة (الديوه جي، ٢٠٠٠، ٢٤٧) و (Kotler & Armstrong, 1994, 418).
- **النقل بالشاحنات** : تعتبر الشاحنات اكثر وسائل النقل استخداماً وذلك بسبب التسليم المريح من الباب الى الباب، والسرعة في اوصول المنتجات وبسبب كونها متوفرة على نطاق واسع،

كما تمكنها من استخدام الطرق السريعة العامة في تنفيذ العمليات دونما الحاجة الى تصاريح خاصة باستخدام الطرق، كما هو الحال في النقل الجوي والسكك الحديدية، اما ما يعيب هذه الوسيلة في النقل فيتجسد في عدم قدرتها على نقل جميع انواع الاحمال، وعلى سبيل المثال المفردات التي تتميز بالضخامة وصعوبة النقل مثل الصلب والفحم كما يعاب عليها ارتفاع كلفها نسبياً (Harrell & Frazier, 1999, 364) و (راتشمان واخرون، ٢٠٠١، ٤٥٢).

- **النقل بالسكك الحديدية** : تعتبر السكك الحديدية من وسائل النقل المهمة وذلك لما تتمتع به من قدرة كبيرة على نقل كميات كبيرة من المنتجات عبر مسافات طويلة، فضلا عن انخفاض تكلفتها التشغيلية، ولأنها وسيلة نظيفة فيما يتعلق بتلوث البيئة لاسيما بعد التوسع في استخدام القطارات الكهربائية والتخلي عن القطارات القديمة التي تعمل بالقوة البخارية، ولكن ما يعيب هذه الوسيلة هي عدم قدرتها على الوصول الى الكثير من المناطق والمدن التي لم تصلها خطوط السكك الحديدية، فضلا عن بطئها النسبي مقارنة بالشاحنات والطائرات، وعموماً فان السكك الحديدية تنقل المعادن، والخشب، والمواد الكيميائية، والمنتجات الزراعية، والسيارات، فضلا عن نقل المنتجات التي تكون ذات قيمة منخفضة (الراوي والسند، ٢٠٠٠، ٢٩٠) و (Pride & Ferrell, 2000, 390).

- **النقل بالانابيب** : تستعمل خطوط الانابيب لنقل نوعين من المنتجات وهي النفط الخام (غير مستعمل) ومشتقات النفط بعد القيام بعملية التكرار مثل الغاز الطبيعي، والبنزين، والنفط الابيض، وقد توسع استخدام خطوط الانابيب لنقل خامات اخرى بعد خلطها بالماء وطحنها (كالفحم) دون الحاق اية اضرار بالمواد المنقولة او المضخات، وعلى الرغم من ان خطوط الانابيب تحتاج الى صيانة قليلة، ولأنها من الطرق المعتمدة في النقل واكثر الوسائل اماناً مقارنة بوسائل النقل الأخرى، فإن هناك عدداً من الخصائص تحدد تطبيقاتها، كما يؤخذ عليها بانها وسيلة بطيئة للنقل (الطويل والعبدي، ١٩٩٠، ٨٢) و (Boone & Kurtz, 1998, 541).

- **النقل المائي** : يعتبر النقل المائي من الوسائل الرئيسية لنقل المنتجات، وان اهم ما يميز النقل المائي سواء كان نقلاً نهرياً او بحرياً هو انخفاض كلف الشحن مقارنة بالوسائل النقل الأخرى، كالنقل الجوي والسيارات والسكك الحديدية كما ان النقل المائي يكون مناسباً للمنتجات الضخمة التي تشحن بكميات كبيرة والتي تتصف بانخفاض قيمها مقارنة بكمياتها مثل الفحم والاشخاب والحبوب ومواد البناء، لكن ما يعيب هذا النوع من النقل هو بطء عمليات النقل وانقضاء فترة طويلة قبل وصولها الى طالبيها، كما قد تتعرض لبعض المخاطر بسبب الظروف الجوية، كما ان النقل المائي يحتاج الى بعض الوسائل النقل الأخرى بهدف القيام بعملية التسليم من الباب الى الباب، وكذلك ضرورة وجود معابر مائية (انهار، بحار، محيطات، موانئ) حيث يتعذر

استخدامها من قبل الدول التي لا توجد لديها سواحل او انهار، (عقيلي واخرون، ١٩٩٦، ٢٣٩) و (Hollensen, 2001, 496).

وبهدف توضيح هذه الوسائل والمعايير المستخدمة في المفاضلة بينها بشكل دقيق تم

اعتماد الجدول (2) :

الجدول (2) المعايير المستخدمة للمفاضلة بين وسائل النقل\*

خطوط الانابيب	النقل المائي	النقل الجوي	السكك الحديدية	الشاحنات	وسائل النقل	المعايير
منخفض	منخفض جداً	عالي جداً	معتدل	عالي	كثافة النقل	
عالي	منخفض	معتدل	معتدل	عالي	خدمة النقل من باب الى باب	
منخفض	منخفض جداً	عالي جداً	معتدل	عالي	السرعة في النقل	
عالي	معتدل	عالي جداً	معتدل	عالي	الاعتمادية في مقابلة الجدولة	
منخفض جداً	منخفض	معتدل	عالي	عالي جداً	الاتاحة في المواقع المختلفة	
عالي	منخفض جداً	معتدل	منخفض	عالي جداً	تكرار الشحنات	
غالباً	غالباً	لا تحتاج الى حد ما	غالباً	لا تحتاج	الاحتياج الى وسيلة نقل اخرى للقيام بعملية النقل من باب الى باب	
كثافة منخفضة / الاعتمادية	كثافة منخفضة مع النقل المنتجات بكميات كبيرة ولمسافات طويلة	السرعة في عملية النقل / العناية الكبيرة بالمنتجات	كثافة قليلة مع نقل المنتجات بكميات كبيرة ولمسافات طويلة	خدمة النقل من باب الى باب / سرعة	الميزة الرئيسية	

\* Source: Harrell, Gilbert, 2002, marketing: Connect with Customers, 2nd . ed, Prentice Hall, New Jersey, p. 390.

## ثانياً - التخزين :

١ - مفهوم التخزين : تلجأ المنظمات عادةً الى تخزين كل او بعض منتجاتها لحين القيام ببيعها، وذلك لأن دورتي الانتاج والاستهلاك نادراً ما تتطابق، فوظيفة التخزين تساعد على تقليل التعارض الناشئ بين الانتاج والكميات المطلوبة من المنتجات في الأسواق ( Kotler, 2000, 541) كما يمكن من خلال وظيفة التخزين من تحقيق المنفعة الزمانية للمنتجات من خلال القيام بتخزينها لحين وقت الحاجة اليها من قبل الزبائن (العبدلي والعلاق، ١٩٩٨، ٢١٤). ولقد وردت تعريف عديدة لنشاط التخزين منها :-

فقد عرفه (Stanton, 1984, 402) بأنه " ذلك النشاط الذي يستخدم للاحتفاظ بالمنتجات والمحافظة عليها من وقت انتاجها ولحين بيعها " ويرى (عقيلي واخرون، ١٩٩٤، ١٥٣) بأن التخزين هي " عملية الاحتفاظ بالمنتجات لفترة زمنية والمحافظة عليها وتوفيرها حسب الحاجة اليها مع أقل استثمار ممكن وبأقل كلفة ممكنة " ويرى (Evans & Berman, 1997, 438) بأنها " الوسيلة المادية التي تستخدم لخرن ومطابقة وتصنيف وفرز المنتجات المتوقع بيعها ونقلها في قناة التوزيع " ويرى

(Solomon & Stuart, 1997, 498) بان التخزين هي " خزن المنتجات المتوقع بيعها او نقلها الى عضو اخر لقناة التوزيع " ويعرف (عبد الرحمن، ٢٠٠١، ١٩) وظيفة التخزين بأنها " المحافظة على طبيعة المنتج وادائه، والتأكد من توافره في المخازن بحيث لا يترتب على سوء ادارة هذه الوظيفة نقاط اختناق في كمية المنتجات، او سبباً في تغيير شكلها ووقت واماكن وصولها الى الزبائن " ويرى (حيدر ومحيلات، ٢٠٠٢، ١٩) بان التخزين هي " العمليات والاجراءات لحفظ المنتجات في الاماكن المخصصة والمهيأة لها حسب الاصول والتعليمات العلمية الصحيحة " .

وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث بان التخزين هو " ذلك النشاط الذي يعنى بالاحتفاظ بالمنتجات والمحافظة عليها من التلف والضرر والسرقه طيلة فترة خزنها وتوفيرها و صرفها عند الحاجة اليها بالكميات والأوقات المحددة لها وبأقل كلفة ممكنة " .

٢- أهداف التخزين: هناك مجموعة من الاهداف التي تسعى اليها وظيفة التخزين والتي تتركز حول المحافظة على استمرارية تدفق المنتجات من المنظمة والى الزبائن وبالكميات المناسبة. ولعل من أهم أهداف التخزين هي :

- التقليل من رأس المال المتحرك لادنى حد وفي نفس الوقت تقديم خدمة عند مستوى محدد للزبائن، حيث ان الاستثمار المطلوب في التخزين يزداد كلما زاد مستوى الخدمة المقدمة للزبون (Narayana & Rao, 1993, 209).
- زيادة المنفعة الشكلية للمنتج وخاصة الذي يحتاج الى فترة تخزين معينة قبل ان يصبح صالحاً للاستخدام مثل ضرورة تخزين الاخشاب لحين جفافها، وتخزين الموز لحين نضوجه (عقيلي واخرون، ١٩٩٦، ٢٥٢).
- المحافظة على المنتجات بحالة سليمة بعيداً عن التلف، او الضرر او التغيير في خواصها وكذلك تنظيم وتسهيل تداولها بشكل سهل (علي واخرون، ١٩٩٩، ١٢٢).
- الاحتفاظ بالمنتجات الزائدة تحسباً للحالة التي قد يزداد فيها الطلب على كمية الانتاج في وقت ما (Lamb & et.al, 1999, 289).
- استقبال واصدار المنتجات الجاهزة حسب الطلب فتستقبلها من الاقسام الانتاجية بعد التصنيع ومن ثم تصدرها الى الزبائن وفقاً لطلباتهم (حيدر ومحيلات، ٢٠٠٢، ٣٧).
- كذلك يعمل التخزين على استقرار الأسعار، وتوفير المنتجات الموسمية طول العام وحسب الطلب (Pride & Ferrell, 2000, 388).

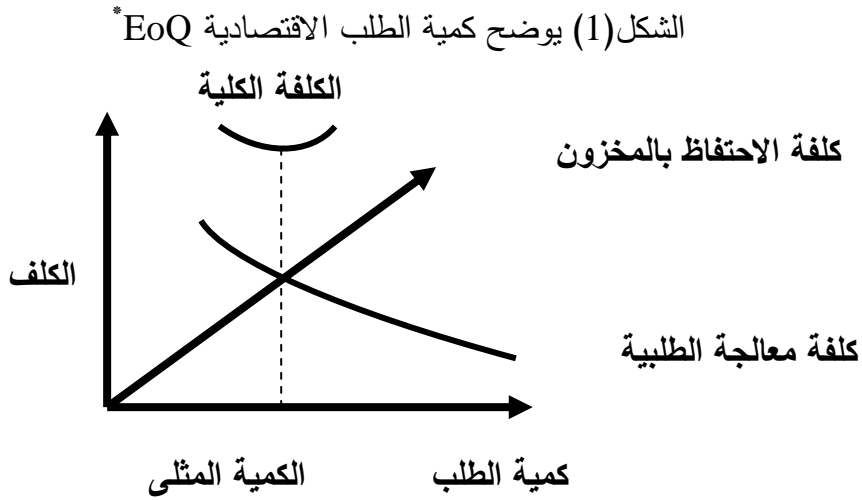
وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث بان وظيفة التخزين تهدف الى تخفيض كلف التوزيع المادي وتحسين من مستوى الخدمة المقدمة للزبائن، وذلك من خلال الاحتفاظ بالمنتجات والمحافظة عليها ومن ثم تقديم منتجات خالية من الضرر والتلف.

### ٣ - السيطرة على المخزون:

تعد عملية السيطرة على المخزون من المهام الاساسية والجوهرية لوظيفة التخزين والتي لا يمكن الاستغناء عنها في جميع المنظمات كونها الوسيلة التي يمكن بها تدبير احتياجات المنظمة من المنتجات بالكميات المناسبة وفق جداول العمليات وحسب المواصفات المعينة وفي الوقت المناسب والمكان الملائم وبأقل كلفة ممكنة (الطويل وعبد القادر، ١٩٩٨، ١٠٥). كما ان القرارات الخاصة بالمخزون ومستوياته لها تأثير كبير على كلف التوزيع المادي ومستوى الخدمة المقدمة للزبون ورضاه وقناعته في تلك الخدمة، فعند الاحتفاظ بمنتجات قليلة من المخزون فان هذا يؤدي الى نفاذ او نقص في المنتجات مما يؤدي الى مبيعات اقل او خسارة الزبون، في حين ان الاحتفاظ بكميات كبيرة قد تؤدي الى زيادة الكلف واحتمال اهمال المنتج او تلفه (www.da-group.co.uk).

وعرف (محمد وعبد القادر، ١٩٩٧، ٥٨) السيطرة على المخزون بأنها " توفير المنتجات بالكميات والجودة المناسبة، وفي الوقت المطلوب باستخدام اجراءات واساليب علمية وفق خطط معينة مع مراعاة التأكد من الالتزام بمستويات التخزين التي تم تحديدها مسبقاً ". ويرى (Solomon & Stuart, 1997, 502) بان السيطرة على المخزون هي تطوير وتنفيذ العملية التي تضمن بان المنظمة قادرة دائماً على توفير المنتجات بالانواع والكميات المطلوبة لمقابلة احتياجات وطلبات الزبائن " ويرى (Lamb & et.al, 1999, 289) بان السيطرة على المخزون تعني " التتمية والمحافظة على تشكيلة مناسبة من المنتجات وذلك لتلبية طلبات الزبائن ". ويرى (Ronkainen & et.al, 2003, 355) بان السيطرة على المخزون هي " ذلك النشاط الذي تحاول المنظمة من خلاله الاحتفاظ بمستوى واطى من المخزون مع القدرة على مقابلة طلبات الزبائن " ويرى (الطويل والعبدلي، ١٩٩٠، ١٧٩) بان السيطرة على المخزون " هي ليست مجرد ملاحظة المخزون في المخازن كماً ونوعاً للتأكد من وجوده في المخازن بصورة صالحة، بل انها ابعد من ذلك فهي تتضمن مجموعة من الفعاليات والاساليب الرياضية وغير الرياضية التي تهدف الى التأكد من تنفيذ الخطط الموضوعة من اجل الحصول والاحتفاظ بمستوى مناسب من المنتجات واتخاذ القرارات الضرورية لمعالجة الانحرافات ان وجدت بين ما هو مخطط له وما تم تنفيذه فعلاً " ويرى (Groover, 2002, 931) بان السيطرة على المخزون تعمل على تحقيق التوازن بين اثنين من الاهداف التنافسية وهما تخفيض كلفة الاحتفاظ بالمخزون الى ادنى حد وزيادة مستوى الخدمة المقدمة للزبائن. كما ان هناك عدداً من الانظمة التي تستخدم للسيطرة على المخزون ومن اهمها أنموذج كمية الطلب الاقتصادية (Economic order Quantity) وهذا الانموذج يؤكد العلاقة التبادلية بين نوعين اساسيين من كلف المخزون وهما كلف الاحتفاظ بالمخزون (كلف التخزين) وكلف معالجة الطلبية، ويتحقق

مستوى EoQ عندما تكون اجمالي الكلفتين اقل ما يمكن (www.referenceforbusiness.com) وكما موضح في الشكل (1).



\* Source : Pride, William M. & Ferrell, O.C, 1997, marketing, concept and Strategies, 10<sup>th</sup> . ed, Houghton Mifflin Company, Boston, p. 373.

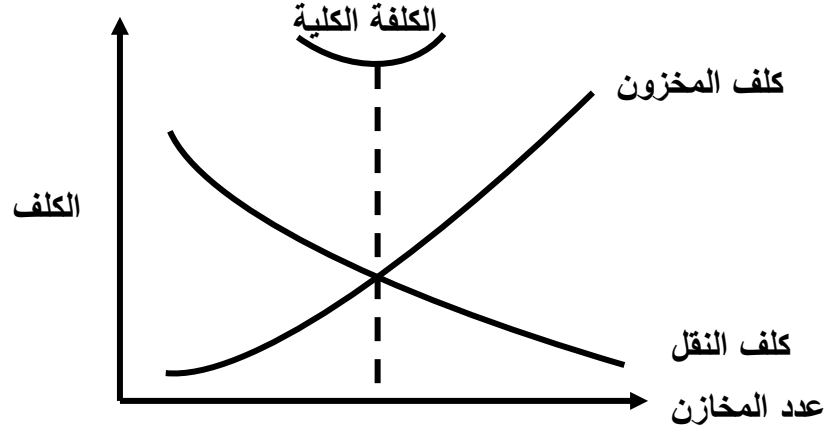
ويشير (Kotler & Armstrong, 1999, 375) الى ان العديد من المنظمات خلال العقد الاخير قللت الى حد كبير من مخزوناتهما والكلف المرتبطة بها وذلك من خلال نظام (Just – In – time) الذي لا يحمل المنتجون وتجار التجزئة الا مخزون صغير الاجزاء او المنتجات التي في الغالب تكفي لعدة ايام من التشغيل، ويصل المخزون الجديد عندما تدعو الحاجة اليه تماماً بدلاً من ان يخزن لحين بيعه. ان نظام (JIT) يتطلب تنبؤاً دقيقاً مع تسليم سريع ودائم ومرن بحيث ان المجهزين الجدد يكونون موجودين اذا دعت الحاجة اليهم، مع ذلك يؤدي هذا النظام الى ادخارات كبيرة في نقل المخزون وكلف مناولته.

وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث بأن السيطرة على المخزون هي عبارة عن مجموعة من العمليات التي تستخدم فيها المعادلات الرياضية والطرق الاحصائية بهدف تحديد مستويات الخزين المناسبة من المنتجات التي يجب الاحتفاظ بها لمواجهة احتياجات او طلبات الزبائن من جهة ولتقليل من رأس المال المستثمر فيها من جهة اخرى.

٤- **موقع المخازن وأنواعها:** تحرص المنظمات على ان تكون مخازنها بالقرب من مراكز الطلب عليها، فاذا كانت المنتجات استهلاكية تنشأ مخازنها عادة بالقرب من المدن حيث التجمعات السكانية الكبيرة، واذا كانت المنتجات صناعية تنشأ مخازنها بالقرب من المجمعات الصناعية، وتهدف المنظمة من ذلك الى تقليل كلف النقل والمناولة من جهة، وتحقيق السرعة في تلبية الطلبات (التي هي احد المعايير الخدمة الجيدة) من جهة اخرى (الحميري، ١٩٨٨، ١٤٨). لذا فعلى المنظمة ان تحدد عدداً من مواقع الخزن، فمواقع الخزن الكثيرة تعني بان المنتجات يمكن ان ترسل الى الزبائن بسرعة اكبر ولكنها في نفس الوقت تعني زيادة في كلف

التخزين ولهذا السبب يتوجب على منظمة الموازنة بين مستوى خدمة الزبون وكلف التوزيع (Kotler & Armstrong, 1994, 416) والشكل (2) يوضح تباين الكلف الكلية للتوزيع المادي مع عدد المخازن.

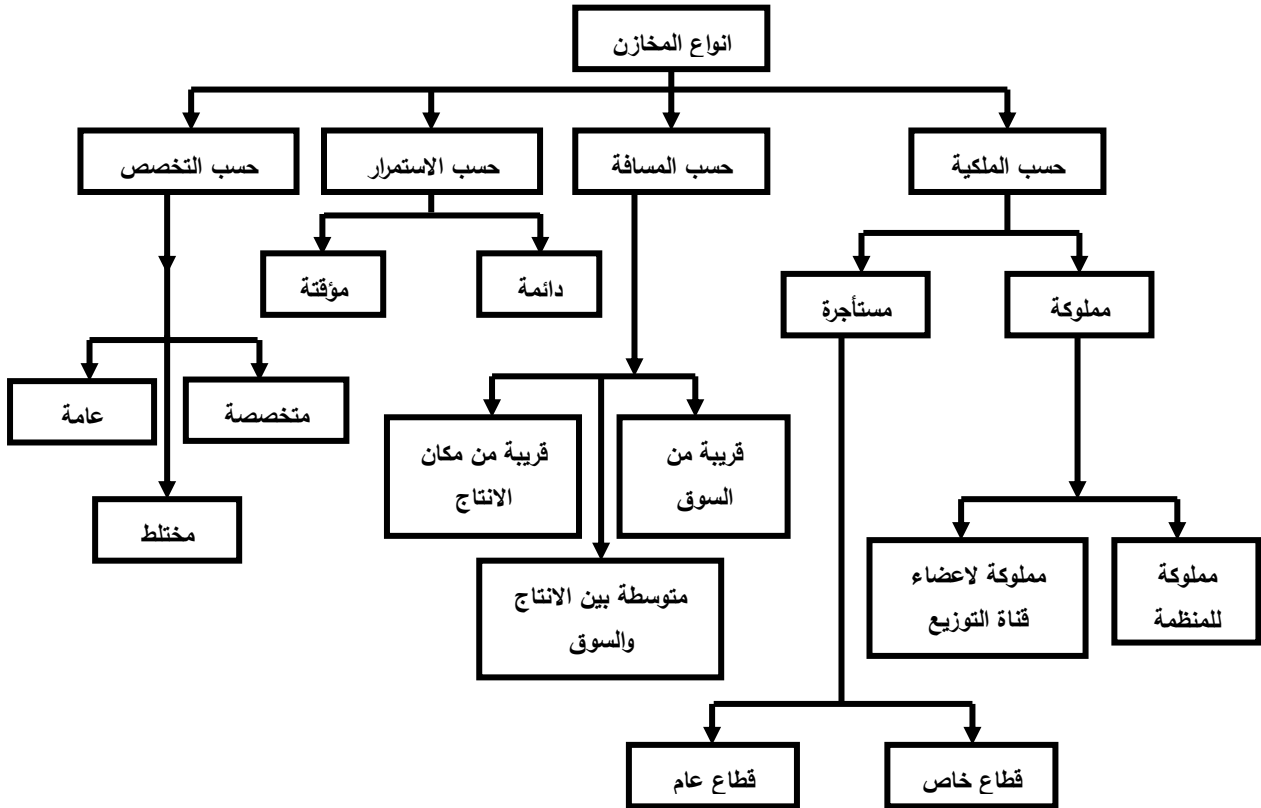
شكل (2) تباين الكلف الكلية للتوزيع المادي مع عدد المخازن\*



\* Source : Berkowitz, Eric N. & et.al, 2000, Marketing, 6<sup>th</sup>. ed, Mc Graw – Hill Company, Inc, p. 450.

اما ما يتعلق بانواع المخازن فالشكل (3) يبين تصانيف المخازن وبصورة تفصيلية.

شكل (3) تصنيف المخازن\*



\* المصدر : عقيلي، عمر وصفي واخرون، ١٩٩٦، مبادئ التسويق : مدخل متكامل، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٣.



وهنا يجب على المنظمة ان تختار النوع الصحيح من المخازن الذي يتلائم مع طبيعة عملها، لان النوع الصحيح من المخازن يسمح للمنظمة بان تقلل من كلف النقل والخزن وان تحسن من مستوى الخدمة المقدمة للزبائن، اما النوع الخاطيء من المخازن فانه قد يستنزف موارد المنظمة (Pride & Ferrell, 2000, 388).

٥- **معدات التخزين** : وهي تلك المعدات المستخدمة في تسهيل مهمة التخزين للمنتجات ومن فوائد استخدامها :- (سلو، ١٩٨٧، ٥٤)

- المحافظة على المنتجات من التلف طيلة فترة بقائها في المخازن.
  - تحقيق الاستخدام الأمثل للمساحات والحجوم المتاحة للتخزين.
  - تسهيل عملية الاستلام والتجهيز من خلال سهولة وسرعة تحديد مواقع المنتجات.
  - تسهيل عمليات المناولة الداخلية وانجاز عمليات التفريغ والشحن باقل تكلفة وجهد.
- وفي السنوات الاخيرة طورت المعدات التكنولوجية المستخدمة في المخازن وتسهيلات التخزين، اذ يقرأ الحاسوب الطلبات المخزونة ويوجه الشاحنات الرافعة والرافعات الكهربائية والروبوتات لجمع المنتجات اعتماداً على شفرات تشغيل معينة ومن ثم ينقلها الى ارفصة الشحن ويقوم باصدار الفواتير الخاصة بتلك المنتجات وهذا بدوره قد قلل من حوادث العمل وكلف العمال وحالات السرقة والتلف والكسر التي قد تتعرض لها المنتجات في تلك المخازن فضلا عن تحسين الرقابة على ادارة المخزون (Kotler, 2000, 541) كما ان برامجيات المحاكاة ساعدت المدراء على تصميم المخازن ومعرفة مخططاتها بينما تساعد حقائب برمجية اخرى المستخدمين على حساب المستويات اللازمة من المخزون التي توفر المستوى المطلوب من الخدمة المطلوب تقديمها للزبون (Churchill & Peter, 1995, 528).

### ثالثاً - المناولة :

١- **المفهوم والأهمية**: يهتم نشاط المناولة بكافة عمليات تحريك المنتجات من اماكن انتاجها الى نقاط البيع، مروراً بنشاط التخزين، وتتضمن المناولة الوسائل التي تنقل المنتجات بواسطتها، وعمليات تدقيق وتحليل وتحميل وتنزيل المنتجات، لحين وصولها بصورتها المطلوبة الى حيث الحاجة اليها (العمر، ٢٠٠٣، ٣٢٩).

ولقد عرف (المغربي، ١٩٩٥، ٣٨٣) المناولة بانها " تجهيز وترتيب وضبط ووضع المنتجات بما يسهل حركتها او تخزينها ". ويرى (Pride & Ferrell, 1997, 375) بأن المناولة هي " المناولة المادية للمنتجات وتكون ذات اهمية كبيرة في جعل عمليات التخزين اكثر فعالية فضلا عن نقل المنتجات من نقاط الانتاج الى نقاط الاستهلاك او الاستخدام ". ويعرف (Berkowitz & et.al, 2000, 457) المناولة بأنها " نقل المنتجات عبر مسافات قصيرة الى ضمن وخارج المخازن ومصانع التصنيع، وتعد المناولة الجزء الرئيس في عمليات التخزين ". ويرى (حيدر ومحيلات، ٢٠٠٢، ١٣٢) بان المناولة هي " فن وعلم تحريك ونقل المنتجات

المختلفة من موقع الى اخر يدوياً او اليأ دون المساس في خواصها وطبيعتها باي شكل من الاشكال تؤدي الى تغير في حالتها وجودتها وعمرها وصلاحيتها للاستخدام والمنفعة" ويعرف (Ronkainen & et.al, 2003, 354) المناولة بأنها " الفعاليات والمعدات التي تستخدم في نقل ووضع المنتجات في مناطق التخزين ".

وبصدد أهمية المناولة يرى (سلو، ١٩٨٧، ٥٢) بأن اهمية المناولة تبرز من خلال مساهمتها في الاسراع في انجاز الأعمال وتقليل الضرر والتلف الذي يعرض المنتجات فضلاً عن تقليصها لدورة الصنع (الزمن المستغرق لاكمال دورة الصنع) من خلال تسهيل عملية تحريك المنتجات خلال العملية وتقليل كلفة الصنع كنتيجة حتمية لتقليص زمن الدورة في الصنع. ويرى (Lamb & et.al, 1999, 289) بان نشاط المناولة يقوم بمجموعة من الأنشطة وهي استلام المنتجات في المخزن او مراكز التوزيع، ومطابقة وتفريز وتصنيف المنتجات، وارسال المنتجات الى مناطق التخزين المؤقتة، واختيار والنقاط المنتجات من اجل شحنها. وبين ( Stanton & et.al, 1994, 435) ان اختيار المعدات المناسبة لمناولة المنتجات تعد احد الجوانب المهمة للتوزيع المادي فالمعدات المناولة المناسبة تساعد على تقليل من خسائر الكسر والتلف وضياح والسرقة للمنتجات الى ادنى حد فضلاً عن تقليل كل من كلف المناولة والزمن المطلوب لمناولة المنتجات. ويضيف البعض بان التقنيات والاجراءات الفاعلة لمناولة المنتجات تساعد ايضاً على تخفيض كلف ادارة المخزون وتقلل من عدد مرات مناولة المنتجات وتحسين من خدمة الزبون وتزيد من رضاه وقناعته في تلك المنتجات ([www.lcsc.edu](http://www.lcsc.edu)). كما ان للتغليف اهمية كبيرة في تسهيل عملية مناولة المنتجات، وذلك من خلال المحافظة عليها اثناء نقلها ومناولتها ([www.oup.co.uk](http://www.oup.co.uk)).

وهناك عدة مفاهيم وردت ضمن مفهوم المناولة يمكن توضيحها بالآتي :

- **التجميع** : هو دمج وحدات عديدة في حاوية كبيرة واحدة ومن ثم احكام غلقها في منشأها ولا تفتح الا حين وصولها الى الجهة المقصودة ([www.lcsc.edu](http://www.lcsc.edu)).
- **توحيد الحمولة** : هناك علاقة عكسية بين كمية الحمولة وعدد الرحلات من والى المخزن، فكلما زادت الحمولة للرحلة الواحدة كلما قل عدد الرحلات اللازمة لنقل الكمية المطلوبة من والى المخزن، وكلما زاد التوفير في الكلف حيث ان عدد الرحلات يؤثر في كلف الأيدي العاملة اللازمة لتحريك المنتجات وكذلك في معدل استخدام المعدات (عقيلي واخرون، ١٩٩٦، ٢٦٩) ويمكن تحقيق توحيد الحمولة عن طريق استخدام عربة واحدة او اكثر من عربة، ثم توضع بعد ذلك على منصة او لوح خشبي ثم يتم تحميلها بالمنتجات عن طريق استخدام الوسائل الميكانيكية كالرافعات الشوكية ثم يتم بعد ذلك تحريكها مما يؤدي الى نقل هذه الكميات الكبيرة من المنتجات (Pride & Ferrell, 2000, 388).

- **الحاويات :** والتي غالباً ما تكون على شكل صناديق حديدية مؤطرة، يتم من خلالها وضع المنتجات المراد نقلها او حفظها والتي غالباً ما تكون على شكل وحدات كبيرة الحجم، ولقد اصدرت المنظمة الدولية للمقاييس ISO مجموعة من الاحجام القياسية للحاويات او الابعاد المعروفة والتي يمكن من خلالها نقل المنتجات بمقاييس معينة او بأوزان او أحجام مختلفة (الديوه جي، ٢٠٠٠، ٢٥٠ - ٢٥٢).

وللحاويات عدة مزايا منها : (Majaro, 1996, 150)

- \* التقليل من حالة فقدان السرقة وهذا ينعكس على التقليل من الكلف.
- \* تهيئة معاملات سهلة وتمكن من مقدرة الشاحنات على النقل الكفؤة للمنتجات المحفوظة في الحاويات.
- \* استخدام الحاويات يقلل من استخدام الاغلفة للوحدات وبذلك فلا تتحقق الا اقل الاضرار على المنتجات المنقولة وهذا يقلل من كلف النقل.
- \* الحاويات تمكن من الاستخدام الامثل للفراغات وينعكس ذلك على السهولة في مناولة المنتجات.

اما المأخذ على استخدامها فتتمثل بـ

- \* يمكن ان تكون غير ملائمة للشحن ونقل المنتجات في جميع الأحوال، فالحاويات لها محدداتها ومشكلاتها (الديوه جي، ٢٠٠٠، ٢٥١).
- \* عدم توفر الرافعات الشوكية دائماً لدى الزبائن وان توفرت فانهم لا يستطيعون اخذ الحاويات الى اماكنها المناسبة مما يدفعهم الى تحويل ولائهم الى منتج اخر (Majaro, 1996, 150).

- **المساند :** استخدام المساند او الالواح سهل من أنشطة التوزيع المادي، ولاسيما للعمليات والأنشطة التي تربط الانتاج بالخرين، ومكنت من المحافظة على هيئة المنتجات وشكلها سواء في النقل الخارجي للمنتجات، او النقل والحركة الداخلية داخل المنظمة الواحدة، كما ان التوسع في عرض اشكال المساند ومثانتها وقوتها وسع من استخدام الرافعات الشوكية، والارتفاع من التخزين العمودي ولارتفاعات عالية مستفيدة من ذلك بمتانة المساند التي تستند عليها المنتجات المراد تخزينها، (الديوه جي، ١٩٩٩، ٢٢٦).

وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث بان المناولة هي جميع الأنشطة والفعاليات التي تهدف الى تحميل وتحريك المنتجات من مكان الى اخر ووضعها في الاماكن المخصصة لها دون تعرضها الى الضرر او التلف اثناء عملية المناولة.

اما ما يتعلق باهمية المناولة ومعداتنا فيمكن القول بانها تقوم باستلام المنتجات وارسالها الى المناطق المخصصة لها، والمحافظة على المنتجات بشكل افضل، وتخفيض من الوقت

لانجاز العمليات المختلفة كالتحميل والتفريغ، وتحسن من مستوى الخدمة المقدمة للزبائن من خلال القيام بتجهيز الطلبات بصورة جيدة من دون ضرر او تاخير.

٢- **معدات المناولة:** تتوفر المئات من معدات المناولة والتي يتم استخدامها على نطاق واسع في المنظمات الصناعية المختلفة اذ انها تختلف من حيث خدماتها وطاقاتها الحركية ومتطلباتها ... وغيرها، ويمكن تلخيص ابرز انواعها بالآتي : ( Kalpakjian & Schmid, 2003, 826 - 827)

- العربات اليدوية (ذات الدوابين) التي تدفع من قبل العمال. - العربات الالية التي تسيّر على خط (مشابهة بذلك سكة الحديد) حيث يتم تشغيلها والسيطرة عليها آلياً وتكون مساراتها مبرمجة. - شاحنات الرفع الشوكية التي تقوم باعمال التفريغ والتحميل.

- الناقلات التي تقوم بنقل المنتجات من مكان الى اخر. - العجلات او البكرات المتحركة. - الانسان الالي (الروبوت) الذي عرفه بانه " معالج متعدد الوظائف ويمكن اعادة برمجته ثانياً لنقل المنتجات من خلال حركات مبرمجة صغيرة لانجاز مهام متنوعة ".

٣- **الاعتبارات الواجب مراعاتها عند اختيار معدات المناولة:** يقتضي تحقيق الكفاءة في عمليات المناولة وترشيد الكلفة المرافقة لها، مراعاة عدد من الاعتبارات التي تؤثر في اختيار معدات المناولة منها :

- **خصائص معدات المناولة ذاتها :-** نظراً لتعدد وتنوع معدات المناولة وتوفرها فانه من الصعب التأكد من النوع الامثل والاكثر كفاءة، لذا يجب الالمام بجميع معدات المناولة ودراسة خصائصها وعمل مقارنة تفصيلية بين الانواع المختلفة للمعدات التي تجري بينها المقارنة لاختيار النوع الامثل والافضل الذي يتفق مع طبيعة العمل المزمع القيام به، وهناك عدة عناصر يجب التأكد من توافرها في كل نوع من الأنواع البديلة والتي على اساسها يتم اختيار وسيلة دون اخرى وهذه العناصر هي : (المغربي، ١٩٩٥، ٣٨٦)

أ- المرونة. ب- سلاسة استخدام الوسيلة وعدم التعرض للحوادث. ج- خلو الوسيلة من الضوضاء والادخنة والغازات. د- قدرة الوسيلة على التحمل ودرجة الاعتماد عليها.

- **خصائص المنتجات :** لابد من تحديد خصائص المنتجات المنوي تحريكها وتداولها ومواصفاتها من حيث سيولتها وصلابتها او كونها معبأة او سائلة، ومعرفة وزنها وحجمها، وقابليتها للكسر، وتحملها للمناولة، ومقدار تأثرها بالحرارة والبرودة والرطوبة. لان كل ذلك سوف يؤثر على عملية اختيار معدات المناولة (المساعد، ١٩٩٧، ٤٣٧).

- **الكلف :** تلعب الكلف المراد اعتمادها في توفير معدات المناولة دوراً أساسياً في عمليات الاستخدام المستهدف اذ ان المعدات المختلفة للمناولة تتطلب كلف متباينة، إذ ان بعضها يتطلب كلف استثمارية عالية وبعضها كلف تشغيلية عالية وبعضها متباين في الحاجة

لكليهما ولذا فان قرار تفضيل المنظمة للنوع المعين من المعدات مرتبط بطبيعة الكلف المقترنة باي منها (حمود، ٢٠٠١، ١٧٩).

- **تصميم المخازن :** ان شكل وتصميم المخازن واحجامها تلعب دوراً مهماً في اختيار معدات المناولة المناسبة لها، لذا يجب الاخذ بنظر الاعتبار عند تخطيط المخازن تحديد وسيلة المناولة المناسبة التي تتلائم مع طبيعة المخازن والمنتجات المخزونة لتجنب المعوقات البنائية كارتفاع السقف وطول المخزن وتصميم السكك الحديدية وادامة كافة السبل والتسهيلات في عملية التصميم والبناء التي تتناسب مع طبيعة المناولة المطلوبة (حيدر ومحيلات، ٢٠٠٢، ١٣٨).

وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث ضرورة الالمام بجميع الاعتبارات والاخذ بها بنظر الاعتبار عند اختيار معدات المناولة لان ذلك سوف ينعكس على اختيار معدة المناولة المناسبة ومن ثم على عملية المناولة نفسها والذي بدوره سوف ينعكس على اداء التوزيع المادي ككل باعتبار المناولة احد الأنشطة الاساسية للتوزيع المادي.

#### رابعاً :- معالجة الطلبات :

تعد معالجة الطلبات المرحلة الاولى من مراحل التوزيع (القيوتي، ٢٠٠١، ٢٧٦) اذ يتم استلام الطلبات من الزبائن بعدة طرائق كالبريد او الهاتف او من خلال الباعة او عن طريق الحاسوب، وتبادل البيانات إلكترونياً وفي بعض الحالات قد يقوم المجهزين فعلياً بتلبية طلبات زبائنهم، وبمجرد تسلم الطلبات ينبغي معالجتها بدقة وبسرعة، فنظام معالجة الطلبات يعد الفواتير ويرسل معلومات الطلب الى اولئك الذين يحتاجونها (الاقسام ذات العلاقة بذلك)، ويتلقى المخزن الملائم التعليمات لتعبئة المنتجات المطلوبة وشحنها، والمنتجات التي تخرج من المخازن يعاد طلبها، وترافق المنتجات وثائق الشحن والفواتير مع نسخ عديدة ترسل الى مختلف الاقسام (Kotler & Armstrong, 1999, 374) وفي حالة عدم توفر قسم من هذه المنتجات يتم اشعار الزبون ويتم اعلام الادارات الأخرى ذات العلاقة ليتم اتخاذ الاجراءات الخاصة بذلك (حداد وسويدان، ١٩٩٨، ١٩٣).

ان معالجة الطلبات تتضمن ثلاث مهام رئيسة وهي :- (rcw.raifoundation.org)

أ- ادخال الطلب والذي يبدأ عندما يقوم الزبون بطلب شراء وذلك من خلال وسائل مختلفة وعديدة منها التلفون او البريد الإلكتروني .... وغيرها.

ب- تحضير الطلب ويتضمن عدة مهام منها :

- ارسال الطلب الى المخازن. - التحقق من توافر المنتج. - القيام بعملية التدقيق للتأكد من صحة المعلومات المتعلقة بالسعر والمنتجات والحالة الائتمانية للزبون. - توصية المخازن لملى الطلب.

ج- تسليم الطلب ويتضمن :-

- قيام المخزن بتحديد جداول التسليم مع الناقل المناسب.

- ابلاغ الزبون عن حالة الطلبية لكي يتمكن من متابعتها وتسليمها.

وان الوقت اللازم لاكمال هذه المهام يعتمد اساساً على نوع الطلب، ونوع الزبون، وطبيعة الوسائل المستخدمة في اصال الطلب الى الزبون، وسياسة المنظمة المعنية (العلاق واخرون، ١٩٩٩، ٢٣٨) ولقد عرف (Bovee & et.al, 1995, 490) معالجة الطلبيات على انها " الانظمة التي تستخدم لاستلام الطلبيات وارسالها الى وظائف التجهيز (ذات العلاقة) ومن ثم القيام باعداد الفواتير الخاصة بطلبات الزبائن، وان هذه الانظمة تعتمد على حجم المنظمة ودرجة الاتمة المستخدمة ". ويرى (Solomon & Stuart, 1997, 497) بان معالجة الطلبيات هي " النشاطات التي تحدث بين الوقت الذي تصل فيه الطلبية والوقت الذي يخرج فيه المنتج الى الزبون " ويعرف (Harrell, 2002, 386) معالجة الطلبيات بانها " كل الأنشطة والاجراءات التي تستخدم في توصيل، وادخال، وتحضير، وتلبية الطلبيات حسب اولوياتها واستحقاقاتها، فضلا عن اعداد الفواتير الخاصة بالطلبات " ويرى اخرون بان معالجة الطلبيات تعني " استلام وارسال المعلومات الخاصة بطلب المبيعات، وان المعالجة الجيدة للطلبية تسهل من تدفق المنتج، وان هناك نوعين من انظمة معالجة الطلبيات نظام المعالجة اليدوية ونظام المعالجة باستخدام الحاسوب " (www.csustan.edu).

ويرى (Lancaster & Reynolds, 1998, 198) بانه يتم معالجة الطلبيات بشكل اكثر كفاءة وفاعلية عن طريق استخدام الانظمة الحاسوبية المتطورة التي تقوم بالتحديث الالي للبيانات لمستويات المخزون ولجداول التسليم. ويؤكد (Kotler & Armstrong, 1999, 374) على ان معظم منظمات اليوم تستخدم انظمة معالجة الطلبيات عن طريق الحاسوب، مما يسفر عن السرعة في دورة الطلب - الشحن - اصدار الفواتير، فمثلاً تشغل شركة (General Electric) نظاماً موجهاً بالحاسوب، اذ يتم تسلم طلب الزبون ثم يراجع موقفه الائتماني، وما اذا كانت الاصناف المطلوبة موجودة في المخازن ام لا واين توجد، ثم يصدر الحاسوب امر الشحن، وفواتير الزبون، وتحديث سجلات المخزون، وارسال امر انتاج لمخزون جديد، وارجاع الرسالة الى مندوب البيع بان طلبية الزبون في طريقها اليك، وهذا يتم في اقل من (١٥) ثانية. ويرى (Czinkota & et.al, 2000, 361) بان اهمية معالجة الطلبيات في التوزيع المادي تكمن في علاقتها بفترة دورة الطلب التي تبدأ منذ وضع الطلبية الى حين استلامها من قبل الزبون، فكلما كانت معالجة الطلبيات غير كفؤة وبطيئة فأنها يمكن ان تبطئ من فترة دورة الطلب الى حد كبير وتزيد كلف النقل اذا ما تم استخدام طريقة سريعة للنقل لاتمام زمن معالجة الطلبية البطيئة.

وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث بان معالجة الطلبيات تعد من الأنشطة الاساسية للتوزيع المادي وذلك لكونه النشاط الذي من خلاله يتم اعداد طلبيات الزبائن من خلال القيام

بمجموعة من الاجراءات والخطوات التي تحرص المنظمة على القيام بها من اجل تقديم افضل الخدمات للزبائن وتتضمن هذه الاجراءات والخطوات ماياتي :

- استلام طلبيات الزبائن. - التحقق من توافر خزين المنتجات. - التحقق من حساب او الائتمان المالي للزبون. - اعداد فواتير البيع. - تسليم المنتجات الى الزبائن.

#### خامساً - الاتصالات :

١- مفهوم الاتصالات وأهميتها: تعد الاتصالات عملية مهمة ومحددة في أي منظمة صناعية كانت او خدمية، حيث تعتمد فاعلية تنفيذ القرارات والتعليمات والأوامر على فاعلية الاتصالات في المنظمة وصولاً الى الدقة والتوقيت والمحتوى المناسب، فالاتصالات تلعب دوراً مهماً في نجاح المنظمة وتحقيق اهدافها التي اقيمت من اجلها، اذ يمكن اعتبارها احدى الدعائم الاساسية لنجاح المنظمة فغياب الاتصالات السليمة يقود الى تبني قرارات بعيدة عن الدقة والحكمة وذلك لنقص المعلومات المطلوبة (القصيمي، ٢٠٠٠، ٧).

ويقصد بالاتصالات " اسلوب شفوي او غير شفوي لنقل المعلومات بين شخص ما يريد ان يعبر عن فكرة وشخص اخر يتوقع الحصول على تلك الفكرة " ( Stanton & et.al, 1994, ) (457) ويرى (ابو عرقوب، ١٩٩٧، ٤٥) بان الاتصالات هي :

- المشاركة Sharing. - نقل وتوصيل او تبادل الأفكار والمعلومات بين المرسل والمستقبل. - النقاء العقول meeting of minds. - الفهم understanding.

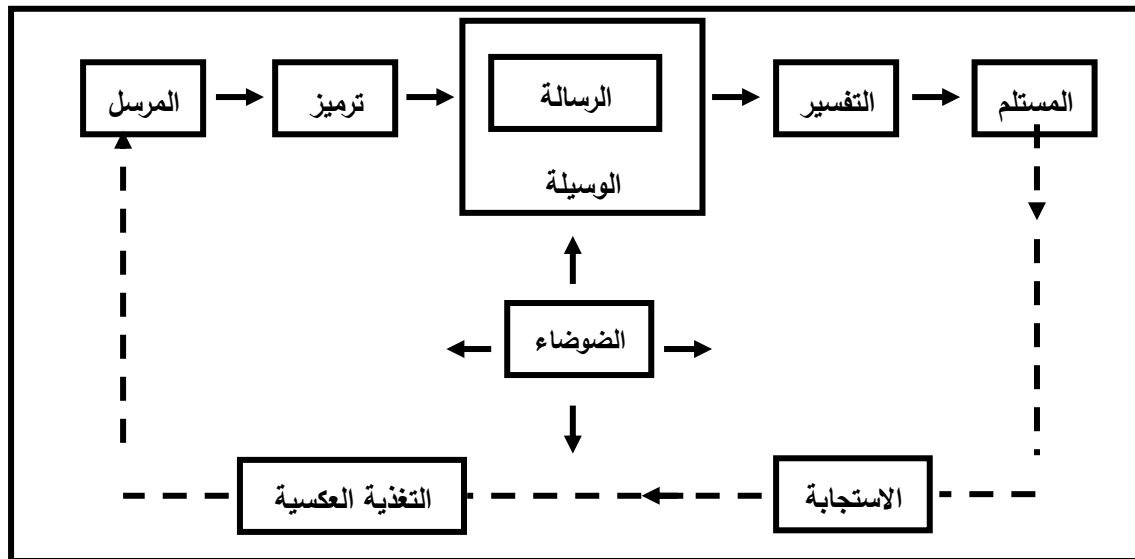
ويرى (Lamb & et.al, 1999, 348) بان الاتصالات هي " العملية التي يتم من خلالها تبادل او مقاسمة المعنى وجعله عاماً من خلال استخدام الرموز " ويرى ( Harrell, 430, 2002) بان الاتصالات هي " عملية تبادل المعنى بين اكثر من شخص " أو " عملية ارسال واستقبال الرسائل " ويوضح (Stair & Reynolds, 2003, 226) الاتصالات بانها " عملية نقل الاشارات بواسطة وسيلة ما من المرسل الى المستقبل، والاشارة Signal تتضمن رسالة Message تتألف من البيانات والمعلومات، وتذهب الاشارة عبر وسيلة من وسائل الاتصال Medium، وهذا الوسط هو أي شيء يحمل الاشارة من المرسل الى المستقبل " .

وبصدد اهمية الاتصالات يرى (Majaro, 1996, 140) بان اهمية الاتصالات ترجع بكونها عملية ضرورية لانجاز الوظائف الادارية في التخطيط والتنظيم، والقيادة، والرقابة، اذ ان المدراء يكرسون جزءاً كبيراً من وقتهم لعملية الاتصالات، كما ان تدفق المنتجات في القناة التوزيعية يرافقه تدفقاً مماثلاً في المعلومات التي تكمن في مجال الطلبيات المتبادلة بين الاطراف المختلفة في القناة الواحدة ووضع الخطط وتوفير ما يخص حاجة الزبائن. ويرى (حمود، ٢٠٠٢، ١١٧) بان نشاط الاتصالات يشكل حوالي 75% من الأنشطة الجارية في المنظمة وان الاتصالات في المنظمة بمثابة الدم الدافق بالحياة في شرايين المنظمة، اذ لولا الاتصالات لا

تستطيع المنظمة ان تحقق سبل الاستمرار والبقاء في الأسواق بل انها تتعرض حتى للضمور او الاضمحلال والموت.

ويرى (Harrim, 2003, 2) بان الاتصالات ووسائلها تعد ذات اهمية كبيرة لمنظمات الاعمال المعاصرة، ومن بين العوامل المهمة التي تسهم في نجاح وبقاء المنظمة، وان الاتصالات اياً كان نوعها شفوية او تحريرية تنساب وتتدفق عبر العديد من القنوات المختلفة وفي اتجاهات متباينة داخلياً وخارجياً، فالمنظمة بحاجة الى ايصال رسالتها الاعلانية الى زبائنها وفي الوقت نفسه هي بحاجة الى معرفة احتياجات زبائنها وطموحاتهم وتطلعاتهم ومشاكلهم ومقترحاتهم كي يتم العمل على اساسها، وان الكثير من المشكلات التي تواجهها منظمات اليوم، انما تستند على مشكلات الاتصال، اذ ان تفجر المعلومات وكذلك سعة وتنوع وسائل الاتصال وحجم الاتصالات الهائل، اصبح الصفة المميزة لهذا العصر وهذا ما جعل الامر اكثر تعقيداً. ويرى (Kotler & Armstrong, 1994, 465) بأن المنظمة كي تتمكن من تحقيق الاتصالات الفاعلة مع الزبائن لابد من فهم العناصر الاساسية لعملية الاتصال والتي تتمثل في تسعة عناصر اساسية يمكن توضيحها من خلال الشكل (4) الآتي :

الشكل (4) عناصر عملية الاتصال \*



\* source : Kotler, Philip & Armstrong, Gary, 1994, Principle of Marketing, 6<sup>th</sup> .ed, Prentice-Hall, N. J. P.465.

بينما يرى (القصيمي، ٢٠٠٠، ١٦) بان تحقيق الاتصالات الفاعلة يتم التوصل اليها من خلال اتباع السبل الآتية :



- الانتقاء الجيد لوسيلة الاتصال وبحسب طبيعة الرسالة. - الامانة والدقة في نقل المعلومات. - الافصاح عن المعلومات كلها التي يحتاج اليها المستقبل. - الاصغاء والهدوء عند استلام الرسالة. - دعم الادارة العليا وايمانها بأهمية الاتصالات.

اما مايتعلق بالاتصالات التسويقية فيرى (Kotler & Armstrong, 1994, 231) بأنها " النشاطات التي تمثل مزايا المنتج وتقع الزبون المستهدف ". ويرى (الديوه جي، ٢٠٠٠، ٢٦٢) بان الاتصالات التسويقية هي " الرسائل التي تبين العلاقة بين الزبون والبائع، فالمرسل يعد المصدر لنظام الاتصالات مادام الهدف من ذلك هو نقل الرسالة الى المستلم لها وحتى تكون الرسائل فاعلة ومؤثرة لابد ان تكتسب انتباه المستلم وان تكون مفهومة من المرسل الى المستلم لها وان تثير حاجات المتسلم ".

ويرى (Keller, 2001, 812) بان الاتصالات التسويقية هي " الوسيلة التي تحاول المنظمات من خلالها اعلام، واقناع، وحث، وتذكير الزبون بصورة مباشرة او غير مباشرة بالعلامات التي تبيعها ". وعرفها (سويدان وحداد، ٢٠٠٣، ٣٥٣) بأنها " عملية ارسال رسائل الى الجماهير المستهدفة المختلفة والتي تركز على اخبار واقناع او تذكير الزبائن المستهدفين وكذلك نقل الزبائن من مرحلة الانتباه والادراك للمنتج مروراً بمرحلة الشراء وحتى الوصول الى رضا الزبون ".

ويرى (الزيواني، ٢٠٠٤، ٣١) انه بسبب التقدم الحاصل في وسائل الاتصال واستخدامها على نطاق واسع، فضلاً عن حدة المنافسة بين منظمات الاعمال ومحاولة كل منها جذب اكبر عدد ممكن من الزبائن، اثر في اعطاء الاتصالات التسويقية ميزة منفردة. في حين يرى (النوري، ٢٠٠٥، ٣٨) ان الاتصالات التسويقية تمثل المرآة العاكسة للمنظمة ومنتجاتها ومن خلالها تتفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية من خلال ادوات عديدة لكل واحدة منها خصائصها المميزة، اذ تؤدي الاتصالات التسويقية وظيفة رئيسية في الاخبار والاقناع والتأثير على الزبون ليتبنى موقفاً ايجابياً تجاه الرسالة الاتصالية وما تعرضه، واذا ما فهم الزبون الرسالة بنفس المعنى الذي قصده مرسل الرسالة فانه وبالتأكيد يكون الاتصال قد حقق هدفه.

وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث بان الاتصالات هي عملية تبادل الافكار او المعلومات بين شخصين من خلال وسائل اتصال عديدة. اما الاتصالات التسويقية فما هي الا محاولات تجريها المنظمة للتأثير في سلوك الزبائن المستهدفين ازاء منتجاتها من خلال استخدامها لعناصر المزيج الاتصالي التي تعد مبادئ اساسية تعبر عن القدرة الاقناعية المتاحة للمنظمة. اما أهمية الاتصالات فيمكن ابرازها في محورين الأول : هو توفير المعلومات، والثاني : هو التأثير في سلوك الافراد وتعديله.

٢- أهمية الاتصالات في التوزيع المادي: تعد الاتصالات نشاطاً مهماً من أنشطة التوزيع المادي لكونها العمود الفقري لنظام التوزيع من خلال ما تقدمه من معلومات عن طبيعة الطلب

على المنتجات واتجاهات ذلك وتأثيرها على كل من الخزين والنقل وأنشطة التعبئة والتغليف (سلو، ١٩٨٧، ٥٤).

ويرى (الديوه جي، ٢٠٠٠، ٢٥٥) ان الاتصالات تسهم في تنشيط فاعلية التوزيع المادي وتوثيق العلاقة بين الزبون والمجهز وان الاتصالات في التوزيع المادي تعد بمثابة الحلقة القوية الرابطة بين المنتجين والوسطاء واخيراً الزبائن، ولقد مكنت الاتصالات من تنسيق العمل مع الزبائن بحيث ان لكل زبون رقماً معيناً، ولكل منتج رمزه، والطلبات تحدد بحجوم معينة وبمواعيد تسليم مرتبة. ويرى (اللهيبي، ١٩٩٣، ٩٩) ان التوزيع المادي الكفوء يعتمد اساساً على نظام اتصالات كفاء بين المنظمة من جهة وبين زبائنها من جهة اخرى، لذا نجد ان نظام الاتصالات هو النظام الذي يحقق للمنظمة توفير المعلومات وتبادلها بينها وبين زبائنها. ويرى (Rowsom, 1998, 1) ان الهدف الحديث للتسويق هو تلبية حاجات ورغبات كل زبون على انفراد الا ان المسوقين يسعون لتطوير العلاقة مع الزبائن باستخدام المعلومات الواردة من مصادرها المتعددة، وهذا الكم الهائل من المعلومات لا يمكن السيطرة عليه باستخدام اساليب تقليدية للتسويق، ولكن باستخدام اخر ما افرزته تطورات عالم الاتصالات، اذ يمكن الحصول على معلومات تخص المنتجات كالحجم، والسعر، واللون، وتفضيل الزبون للعلامة التجارية، فضلاً عن البيانات الخاصة بالمعاملات التجارية للزبون.

ويرى (Blattbery & Deighton, 1996, 143) ان التطور الذي طرأ على انظمة الاتصالات وخدمات البريد والهاتف والتلغراف والتلكس والفاكس - وغيرها كان كبيراً بالشكل الذي ساعد على اداء عملية التوزيع المادي بفاعلية عالية. ويرى (Churchill & Peter, 1995, 528) ان التقدم التقني في وسائل الاتصال كذلك ساعد التوزيع المادي على اختيار الحل الامثل للمشكلة المعقدة، حيث هنالك برامجيات تعرف وتشخص الطرق الامثل لتسليم المنتجات وتوافر افضل دمج بين السرعة والكلفة المنخفضة. ويرى (الضمور، ١٩٩٩، ٣٦٨ - ٣٦٩) ان السرعة التي يتم بها تداول المعلومات الخاصة بالمبيعات داخل التوزيع المادي قد تحدد كفاءة هذا النظام ومن ثم مستوى الخدمة التي يتلقاها الزبون، فالاتصالات البطيئة والغير الدقيقة قد يترتب عليها تحمل المنظمة لكلف كبيرة تمثل في انخفاض كفاءة عمليات النقل، وتحول بعض الزبائن، وفقدان بعض الفرص البيعية، ووجود مستويات اعلى او اقل من المستويات المرغوبة للمخزون، والتأثير على جداول الانتاج، اما الاتصالات السريعة والدقيقة فتمكن المنظمة من مقابلة مواعيد التسليم المتفق عليها وتحقيق التدفق الطبيعي والمنتظم للمنتجات خلال أنشطة التوزيع المادي.

**وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث ضرورة اعتماد وسائل الاتصال الحديثة ولاسيما مع ظهور شبكة الاتصالات الدولية لما توفره من معلومات يمكن الاستفادة منها في معرفة كمية وجودة ومواصفات المنتجات المطلوبة من قبل الزبائن والتي على اساسها ستقوم أنشطة التوزيع**

المادي باتخاذ الاجراءات اللازمة لتلبية تلك الاحتياجات بصورة اكثر كفاءة وفاعلية وكلاً حسب وظيفته.

## سادساً - التعبئة والتغليف :

١ - مفهوم التعبئة والتغليف: تعد عملية التعبئة والتغليف من المهام التي تشترك مع اكثر من وظيفة، اذ يرى البعض من بانها جزء من نشاط الترويج وهي المرحلة او الجزء النهائي من عملية تصنيع المنتج، وذلك لان المظهر الخارجي للمنتج له تأثير على مدى قبول الزبون ورضاه (Lancaster & Reynolds, 1998, 146). ويرى البعض الاخر بانها العنصر الخامس الذي يمكن اضافته الى العناصر الاربعة للمزيج التسويقي (المنتج، والسعر، والترويج، والتوزيع) (Kotler, 2000, 418) كما ينظر الى التعبئة والتغليف بانها جزء من أنشطة التوزيع المادي لكونها تنصب على حماية المنتجات من احتمالات التلف او الضرر (البكري، ٢٠٠٢، ١٩٤) لذا اخذ هذا المفهوم من الاهمية ما لم يأخذه أي من المفاهيم الأخرى المتعلقة بالمنتج، وقد تعددت وتوعدت الاعتبارات حول التعبئة والتغليف، الا ان هناك مفاهيم اخرى احتلت موقعاً متميزاً في الحكم على فاعلية التغليف او عدم فاعليته.

ويستخدم مصطلح التغليف بعامة للدلالة على شموله لمصطلحي التعبئة والتغليف، فالعبوة قد تختلف عن الغلاف في مجال النشاط المودي الى كل منهما، ذلك ان التعبئة غالباً ما تتناسب الغازات والسوائل وبعض انواع المساحيق، في حين التغليف يختص بالمواد الصلبة والليينة وبعض المساحيق، ولكن بالرغم من هذا الاختلاف فان المادة التي تم تعبئتها ستكون بحكم المادة المغلفة (الديوه جي، ١٩٩٩، ١٠٠). ويرى (صادق، ١٩٨٨، ٤٩) بان نشاط التغليف يشمل مختلف الأنشطة المتعلقة بتصميم واختيار الأبعاد والألوان ونوعية الغلاف وغير ذلك من الاعتبارات. ويرى (Kotler & Armstrong, 1994, 194) بان التغليف هو " الأنشطة المتعلقة بتصميم وانتاج العبوة او الغلاف الخاص بالمنتج ". ويؤكد (Pride & Ferrell, 1997, 261) بان التغليف يتضمن " تطوير العبوة او التصميم البنائي للمنتج "، فالغلاف يمكن ان يكون جزءاً حيوياً للمنتج، وجعله متعدد الاستعمالات وذو طريقة استعمال اكثر اماناً واكثر سهولة. ويشير (كجو، ٢٠٠٥، ٥٩) الى ان التغليف هو " النشاط المسؤول عن حماية وعرض وترويج للمنتج وبيع المنتج من خلال تصميم واللوان الغلاف والعبارات على الغلاف فضلاً عن جودة وتناسق الغلاف ".

اما العبوة فقد عرفها (Evans & Berman, 1997, 397) بأنها عبارة عن " المادة الحاوية والبطاقة والتعليمات الخاصة بالمنتج، فقد تكون العبوة المادية عبارة عن صندوق من الورق المقوى او الالمنيوم او قنينة ... وغيرها، وغالباً ماتكون للمنتج اكثر من حاوية مادية واحدة، اما البطاقة فانها تحتوي على الاسم التجاري للمنتج، واسم المنظمة، والمحتويات والعبارات الترويجية ورموز الرقابة على الخزين، اما التعليمات فهي عبارة عن توجيهات تفصيلية

ومعلومات الامان للمنتج الخطير، وكذلك تضم كوبونات، وجوائز، ووصف عن كيفية استخدام العبوة ". ويرى (عبادة وحسين، ١٩٩٨، ٦٤) بان العبوة هي " نشاط تسويقي يتعلق بالحماية الاقتصادية والاعتبارات الترويجية للمنتج ". وعرفها (الحيالي، ٢٠٠٥، ٣٠) بانها "المادة التي تحيط بالمنتجات وتحملها وتحفظها من أي اضرار خارجية".

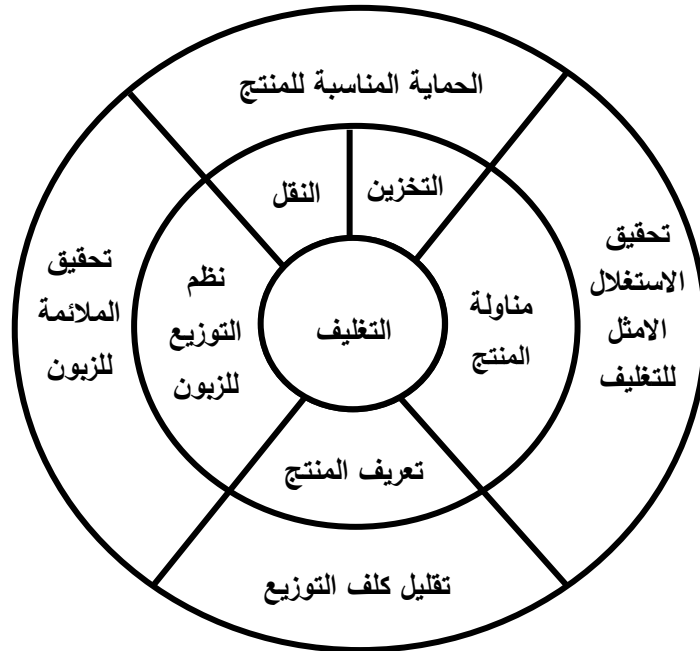
وقد تتضمن العبوة ثلاث مستويات من المواد، الاولى تسمى بالعبوة الاولى (عبارة عن عبوة المنتج نفسه)، والثاني تسمى بالعبوة الثانوية (عبارة عن علبة كرتونية التي تحوي العبوة الاولى)، والثالث تسمى بعبوة الشحن (عبارة عن صندوق كبير يحتوي على عدد كبير من علب المنتج ) والتي تكون ضرورية لتخزين وتشخيص ونقل المنتج (Kotler, 2000, 418) ومن المهم الاشارة الى ان هناك نوعين من التغليف هما التغليف التسويقي والتغليف التوزيعي، فالتغليف التسويقي " وهو ذلك الغلاف الذي يحيط بالمنتج مباشرةً والذي يعمل على زيادة جاذبية المنتج في موقع العرض، ولكن المشكلة في هذا الغلاف انه خفيف ومصنوع من مواد ضعيفة قد لا تتحمل ظروف التحميل والتفريغ والنقل، في حين الغلاف التوزيعي يحتوي على مجموعة من المنتجات المغلفة غلافاً تسويقياً ويكون مصمماً لحماية المنتج اثناء عمليات النقل والتحميل والتفريغ والتخزين فضلاً عن انه يحمل بعض العلامات التي تشير الى الاطراف المعنية بعمليات النقل والتخزين " (العبدلي والعلاق، ١٩٩٨، ٢٣٣) ومن المؤكد ان المنتج ذات تعبئة وتغليف مميز وجذاب سوف يتمتع بجاذبية اعلى اذا ما كانت عملية حملته ومناولته سهلة من دون أي مشكلة وايضاً اذا ما كان يتطلب مساحة اقل على رفوف في المخازن ( Czinkota & et.al, 2000, 363).

وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث بان نشاط التعبئة والتغليف يعد من الأنشطة المهمة في التوزيع المادي وذلك لكونه النشاط المسؤول عن الحماية والمحافظة على المنتج اثناء نقله وخرنه ومناولته فضلاً عن عدّه اداة ترويجية يتم من خلاله جذب انتباه الزبون ودفعه لعملية الشراء. اما العبوة فهي المادة التي تحيط بالمنتج وتحميه من الضرر او التلف او الكسر حتى يصل الى يد الزبون.

٢- **علاقة التغليف بأنشطة التوزيع المادي:** ان التغليف والكلف التي تصاحب عملية تغليف المنتجات تعتبر ذات علاقة ببعضها، لكونها احد أنشطة التوزيع المادي، لان التغليف يمكن ان يؤثر على الأنشطة الأخرى للتوزيع المادي والعكس بالعكس. فعلى سبيل المثال ان نوع النقل المستخدم يمكن ان يؤثر على التغليف وكلف التغليف ففي النقل الجوي مثلاً فان كلف التغليف ستكون منخفضة، لان مخاطرة التلف ستكون اقل مما كان سيحصل في حالة اذا ما كان النقل سيتم بالسكك الحديدية او بالشاحنات، كما ان اجراءات معالجة الطلبات ومناولة المنتجات يمكن ان تتأثر بعملية التغليف، لان التغليف المصمم بشكل جيد يمكن ان يساعد في زيادة الكفاءة في هذه الأنشطة، كما ان التغليف الجيد يمكن ان يساعد على السيطرة على كلف الاحتفاظ

بالمخزون عن طريق تقليل من تعرض المنتج الى التلف او الضرر. فضلا عن ذلك فان مساحة المخزن وكلفته يمكن توفيرها اذا ما صمم التغليف ليتناسب مع هذه المساحة، لذا فان التغليف اكثر من وسيلة ترويجية تحقق التمايز للمنتج وجلب انتباه الزبون فالتغليف له بعداً لوجستياً قادراً على تحقيق الكفاءة والفاعلية في التوزيع المادي (Czinkota & et.al, 2000, 363). والشكل (5) يوضح علاقة التغليف بأنشطة التوزيع المادي.

الشكل (5) علاقة التغليف بأنشطة التوزيع المادي\*



\* المصدر : الضمور، هاني حامد، ١٩٩٩، ادارة قنوات التوزيع، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ٣٦٢،

٣- أنشطة التغليف: تتبع أهمية الغلاف من الأنشطة التي يؤديها والتي تختلف من نشاط الى اخر (منظمة، موزع، زبون، مجتمع) وفق تفسير كل قطاع لهذه الأنشطة او وفقاً لأهمية هذا النشاط لكل قطاع، ويمكن تحديد أنشطة التغليف بالآتي :

- الحماية : ان الحماية تعد من اهم أنشطة التغليف فيمكن من خلالها المحافظة على نشاط وفاعلية المنتجات المحفوظة (الديوة جي، ١٩٩٩، ١٣٢) حيث يؤمن التغليف حماية المحتويات من التلف (Abdel Rahman & et.al, 1995, 289) لذا فقد قدمت شركة (Fresh International) التي مقرها كاليفورنيا طريقة تغليف فريدة تسمح بإبقاء السلطة الجاهزة بالبقاء طازجة لعدة اسابيع، ان اغلفة الشركة التي حصلت على براءة الاختراع تطلق ثاني اوكسيد الكاربون من الخس، وان النتروجين المحقون في العبلة يبطن عملية التحليل ويحتفظ بالسلطة جاهزة للأكل (Boone & Kurtz, 1998, 407)، كما يلعب التغليف دوراً كبيراً في حماية المنتجات المنقولة من الكسر والضرر والاتربة والحشرات، كما

ان التصميم المحكم للغلاف يقيد من حركة وتخلخل المنتجات اثناء نقلها ( Lamb & et.al, 1999, 243).

- **الطمأنينة** : تتولد حالة الطمأنينة في شراء المنتجات المغلفة عن تلك التي تكون خالية من الغلاف حتى لو كان الغلاف المستخدم بسيطاً كالذي يستخدم في تجميع وحدات معينة من المنتجات، وهذا ما لوحظ مثلاً عند شراء البطاريات الجافة المستخدمة في تشغيل الراديو او حاسبات الجيب او منتجات اخرى، فان الزبون قد لا يطمئن من شراء هذه اذا كانت منفردة عن تلك التي تكون مجمعة بغلاف بلاستيكي شفاف وعلى شكل وحدة واحدة من اربع قطع، فان مجرد تواجد هذه القطعة الحافظة وعلى بساطتها فانها تولد حالة من الطمأنينة لدى الزبون (الديوه جي، ٢٠٠٠، ١٥١) كذلك تتولد الطمأنينة لدى الزبائن من خلال ما يقدمه الغلاف من معلومات تخص المنتج كمعلومات حول جودة المنتج وطعمه ورائحته، وكذلك التوجيهات والارشادات الخاصة بطريقة الاستخدام، والاقتراحات حول الاستعمالات البديلة، والتحذيرات الخاصة بالمنتج، والمكونات التي يحتويها المنتج، وتاريخ انتاجه وفترة صلاحيته، وغالباً ما يتضمن الغلاف ايضاً معلومات حول المنظمة المصنعة ورخصتها ورقم تلفونها (Solomon & Stuart, 1997, 352).

- **الملاءمة** : اما ما يتعلق بنشاط الملاءمة فيجب ان يكون الغلاف ملائماً لمتطلبات كل من الزبون والمنظمة والبيئة. ففيما يخص الزبون يفترض بالغلاف ان يلبي متطلبات الزبون المستهدف من خلال حجم ووزن الغلاف وتكلفته، فضلا عن مكوناته الأخرى من اللون واشكال وعبارات ومعلومات ونوع المادة الاولية للغلاف، أي ان يكون الغلاف يتلاءم مع متطلبات الزبون المستهدف، اما فيما يتعلق بالمنظمة يفترض بالغلاف ان يلائم سياسات المنظمة الترويجية والانتاجية والتسويقية وان يحقق الاهداف الربحية للمنظمة (كجو، ٢٠٠٥، ٦٢ - ٦٣). اما ما يتعلق بالبيئة فالهدف الاساس لاية منظمة هي حماية البيئة، لذا سعت العديد من المنظمات الى مخاطبة اهتمامات الزبون فيما يخص بحماية البيئة عن طريق تصميم اغلفة فيها كميات قليلة من المواد القابلة للانحلال الطبيعي، او التي تحتوي على مواد يمكن استخدامها مرة اخرى، ولغرض اظهار الاهتمام الجاد بالبيئة فقد قامت شركات مثل (Amoco Chemical, McDonald, Procter & Gamble, Coors) وغيرها من الشركات بتصنيع اعلانات تصف جهودهم لتطوير الاغلفة المناسبة بيئياً (Boone & Kurtz, 1998, 407 - 408) وكذلك فان الملائمة تعني ان يكون شكل العبوة ملائماً عند كل مرحلة من مراحل حياة المنتج وكذلك يجب ان يكون شكل العبوة ملائماً للنقل والمخزن وملاءماً لاستخدامات الزبائن ( Abdel Rahman & et.al, 1995, 289).

- **الترويج** : يستخدم الغلاف كأداة ترويجية وذلك عن طريق استخدام المساحات الواسعة للاغلفة للاعلان عن منتج او خدمة اخرى، وهذا ما يلحظه في اغلفة منتجات الشكر والشاي والملح والعديد من المنتجات الاستهلاكية المنزلية والتي يمكن استخدامها يومياً لمرات عديدة، فيمكن الاعلان عن اسعار السفر السياحي بالطائرات او القطارات او الحافلات خلال فترة معينة، عن طريق جدول تفصيلي تعلنه الجهة صاحبة العلاقة. (الديوه جي، ١٩٩٩، ١٣٤) ويمكن استخدام الغلاف كأداة لنشر افكار معينة او الترويج لظواهر ايجابية في المجتمع مثل عبارة (حافظ على نظافة بلدك) الموجودة على اغلب الاغلفة في الأسواق، وهي لنشر فكرة النظافة والمحافظة عليها بين الزبائن (كجو، ٢٠٠٥، ٦٣) وكذلك قد يكون الغلاف سبباً في زيادة الانتاج، فالغلاف الجذاب يجعل الزبون في موقف يشجعه على تكرار شراء المنتج، حتى لو كان ذلك على حساب الزيادة في السعر (Stanton, 1984, 228) كما يمكن ان يستخدم الغلاف كأداة تميز اذ يسعى المنتجون الى الربط ما بين الالوان والاحجام والاشكال والواجهات لجعل منتجاتهم تتميز بوضوح عن المنتجات المنافسة الأخرى، فقد قامت شركة (Perrier) لانتاج المياه المعدنية بتصميم اغلفة خاصة لمنتجاتها (المياه المعدنية) لتمييزها عن المنتجات المنافسة مع القدرة على جذب انظار الزبائن اليها (Boone & Kurtz, 1998, 408).

ويضيف كل من (Ronkainen & et.al, 2003, 263) و (Evans & Berman, ) (1997, 398) أنشطة اخرى للتغليف وهي :-

- **التخطيط للمنتج الجديد** : التغليف الجديد يمكن ان يكون ابداعاً ذو مغزى للمنظمة ومشجعاً لمبيعاتها.
- **تعاون اعضاء القناة** : التغليف يلبي حاجات تجار الجملة والمفرد فيما يتعلق بالشحن والتخزين والترويج.
- **تقسيم السوق** : التغليف يمكن ان يكون ملائماً لجزء معين من السوق.
- **المعلومات** : يوفر الغلاف وسائل اخرى للاتصال مع الزبون، فالزبون سوف يحصل على الكثير من المعلومات حول الأداء المتميز للمنتج.
- **مطابقة المنتجات** : ان غلاف المنتج ولاسيما الغلاف المتميز يساعد الزبائن على تمييز المنتج في السوق المليئة بالمنتجات.
- **التغليف يعزز استعمال المنتج ويشجع عملية الشراء.**

## الفصل الثاني الأداء المنظمي

يعد الأداء المنظمي (organizational performance) من المواضيع الجذابة التي تحمل في طياتها نكهة العمل وديناميكيته .....

وهو يقترح فصل العمل الجيد عن السيء، وبذلك أصبح الأداء المنظمي من المفاهيم الأساسية للمديرين في المستويات التنظيمية كافة ولجميع المنظمات، لان مخرجات هذا الأداء قد تكون ذات اثار ضارة بالمنظمة او قد تكون الأساس في بقائها ونموها وتعزيز قدراتها التنافسية. ويتضمن هذا الفصل أربعة مباحث:

- المبحث الأول: مفهوم الأداء المنظمي وأهميته.
- المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء المنظمي.
- المبحث الثالث: مجالات الأداء المنظمي.
- المبحث الرابع: مقاييس الأداء المنظمي.

### المبحث الأول

#### مفهوم الأداء المنظمي وأهميته

يمثل الأداء مفهوماً جوهرياً هاماً لمنظمات الأعمال بشكل عام، ويكاد ان يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية. وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأداء، الا انه لم يتم التوصل الى إجماع حول مفهوم محدد للأداء فلا يزال الباحثون منشغلين بمناقشة الأداء كمصطلح فني، وبمناقشة المستويات التي يحل عندها والقواعد الأساسية لقياسه (Ford & schellenberg, 1982, 50). ويعتقد (Hofer, 1983, 44) ان الخلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه التي يستخدمها الباحثون، ويرى ان هذا الاختلاف يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم للأداء. كما يضيف البعض الى ما سبق الخلاف حول تحديد طبيعة البيانات المعتمدة في القياس ومصدر تلك البيانات كإحدى المصاعب التي تواجه الباحثين في قياسهم للأداء وبالتالي في عملية الوصول الى تحديد مفهوم دقيق للأداء (Birkin shaw & et.al, 1995, 646).

فقد عرف (Miller & Bromiley, 1990, 757) الأداء بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستخدامها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". وعرفه (Eccles, 1991, 131) بأنه "انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها". ويعرف (David, 2001, 308) الأداء بأنه "مجموعة النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة والتي يتوقع منها ان تقابل الأهداف المخططة والموضوعة".



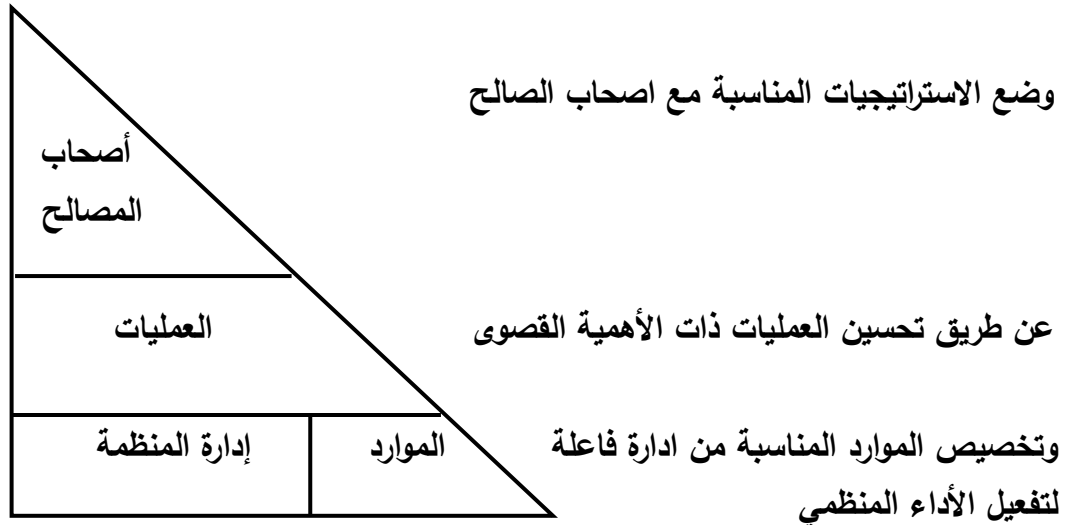
ويعرفه كل من (الديوه جي والصادق، ٢٠٠٤، ٥) بأنه " نتائج استخدام موارد المنظمة بالصورة التي تحقق أهداف المنظمة ". كما عرف الأداء المنظمي بأنه " النتائج النهائية لكل عمليات ونشاطات عمل المنظمة " (www.usfca.edu).

وأخيراً جاءت بعض التعاريف لتشمل في مضمونها جميع ما ورد من مضامين ودلائل في التعاريف السابقة وليعطي مفهوم أوسع وأدق في وصف الأداء المنظمي منها.

ان الأداء هو " النتيجة المتحققة لأنشطة المنظمة من خلال الموائمة بين بيئة الأعمال والموارد الخاصة بالمنظمة " (Johnson & scholes, 1993, 177). ويعرفه (العنزي وعبيد، ٢٠٠١، ١٦١) بأنه "الفكرة الأكثر اتساعاً لفاعلية المنظمة التي تعكس قدرتها وقابليتها على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد (البقاء، التكيف، النمو) من خلال الاستجابة للمتغيرات البيئية والتأقلم مع البيئة الخارجية المحيطة والتكيف مع الأحداث المستقبلية، الذي يعد عاملاً مهماً لأي جهد يبذل لتحسين الأداء المنظمي". ويرى (الوندواوي، ٢٠٠٢، ٣٢) بان الأداء المنظمي هو "نشاط شمولي تمارسه المنظمة لتحقيق توافق والموائمة مع البيئة التي تعمل بها والتي تعد الأساس لبقائها ونموها، وذلك عن طريق استغلال مواردها وإمكاناتها المتاحة بكفاءة لبلوغ أهدافها الرئيسية".

في حين عبر (Kotler, 2000, 40 – 42) عن مفهوم الأداء المنظمي في ضوء الأنموذج الذي قدمه عن خصائص منظمات الأعمال ذات الأداء المتفوق وبين أربعة عوامل هي مفاتيح للأداء المنظمي المتميز كما بينها الشكل (6).

الشكل (6) أنموذج الأداء المتفوق على وفق منظور Kotler\*



\* source: Kotler, Philip., 2000, marketing management, prentice – Hall, New Jersey, P: 90.

ويلحظ من الشكل (6) ان اول خطوة في طريق الأداء المتفوق هي تحديد أصحاب المصالح وهم (الزبائن، والعاملون، والموزعون، والمجهزون) فالمنظمات ما لم تلب احتياجات أصحاب المصالح ورغباتهم فلن تحقق الموقع المناسب الذي تسعى للوصول إليه، ومن خلال إدارة وتحسين عمليات الأعمال الأساسية مثل (تطوير منتج جديد، وجذب الزبائن، واختزال النفقات، وتلبية الاحتياجات) تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الخاص برضا أصحاب المصالح. وعند تنفيذ العمليات يحتاج المنظمة الى تخصيص مناسب للموارد (البشرية، والمالية، والمادية، والمعلوماتية) التي تعد الجوهر الأعمال فضلاً عن حاجتها الى إدارة فاعلة متمكنة من وضع إستراتيجيات واضحة ومفهومة ومعرفة للعاملين (الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها وأساليب ذلك) ويتوفر ما ورد ذكره أنفاً من خصائص تستطيع المنظمة ان تصل الى الأداء المتفوق (التميز) (Excellence performance) أو ما يسمى بالأداء التنافسي (Competitive Performance) و (pear son, 1999, 250).

ويشير كل من (Turner & Grawford, 1994, 241) الى ان الأداء المنظمي المتميز يتطلب تحقيقه انجاز مهمتين رئيسيتين:-

- ينبغي على المنظمة ان تدير العمليات السائدة فيها بشكل فاعل.
- ان تكون المنظمة قادرة على تغيير هذه العمليات على وفق المتطلبات المستقبلية المتغيرة باستمرار.

وبالنظر الى ما تواجه منظمات اليوم من تحديات كبرى تتبع من العديد من المتغيرات والتحولت العالمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، اتصفت بظواهر متعددة مثل العولمة، والأسواق غير المنتظمة، وطلبات الزبائن المتغيرة، والمنافسة والتطور المذهل في تقنيات المعلومات والاتصالات التي أصبحت القاعدة لمعظم المنظمات المعاصرة، فان معرفة موقع المنظمة وإمكاناتها وقدراتها التنافسية بالمقارنة مع الآخرين الذين يمكن عددهم رواداً في مجال عمل المنظمة، يتطلب الوقوف على الأداء المنظمي بغية ان تخرج المنظمة بنتيجة واضحة عن موقعها في السوق العالمي، وموقف الآخرين منها، ومن ثم تبدأ بالتركيز على وضع أهداف تمكنها من دعم قدراتها ومكانتها ونقاط قوتها التنافسية (عاشور، ١٩٩٩، ١-٢).

ويوضح (Tuggle) ان التعرف على الأداء المنظمي يجعل بالإمكان الكشف عن النواحي الآتية: (العاني، ٢٠٠٢، ٤٧).

- ملاءمة الإجراءات الإستراتيجية في ضوء الأهداف والموارد.
- مدى مواجهة الخطة للمحددات البيئية.
- مناقشة ملاءمة تقسيمات الهيكل في تنفيذ الأهداف.
- التأكد من مستوى التنسيق بين اجزاء الأعمال والسياسات.

- التأكد من ان المعنيين بتنفيذ الخطط هم على معرفة جيدة بها.
- ويرى (Hofer, 1980, 19) ان أهمية الأداء بالنسبة لمنظمات الأعمال يمكن استقراءه من خلال المضامين الآتية:-
- يتضمن الأداء عدداً من المضامين والأبعاد الواسعة والمتعددة نظراً لتعدد المتغيرات والظروف التي يرتبط بها، فالبيئة بتغيراتها وعواملها الخارجية أكثر تأثيراً في جوانب الأداء المختلفة.
- ان العديد من التحولات والمتغيرات الإستراتيجية والمالية والهيكلية انما تحدث بالاعتماد على نتائج الأداء، ومن ثم فان ذلك يزيد من الاهتمام إدارات المنظمات بالأداء وأهميته وجوانبه المختلفة من نتائج وقياسات.
- يرتبط الأداء بوجود المنظمات او تلاشيها وانهارها، ومن ثم فان اهتمام وتفكير المنظمات في موضوع الأداء يبقى مستمراً طالما بقيت هذه المنظمات موجودة (Eccles, 1991, 131).
- كما ان لموضوع الأداء أهمية كبيرة في الأدب الاستراتيجي للاعتبارات الآتية:- (الدليمي، ١٩٩٨، ٨٢)

أولاً: كونه محورياً مركزياً لتضمين نجاح وفشل المنظمات في قراراتها وخططها الإستراتيجية.

ثانياً: لعدم اتفاق الباحثين على معايير يمكنها تفسير كل جوانب اداء المنظمة.

ثالثاً: تواجه دراسة الأداء وقياسه تحديات عديدة لاسيما في المواضيع الإستراتيجية تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على وفق تباين أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها، مما يستلزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الأداء، ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس، وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة (Brown & Laverick, 1994, 89).

ويرى (عبيد، ٢٠٠٠، ٥٦) ان أهمية الأداء المنظمي تأتي من كونه يعبر عن قابلية المنظمة على إيجاد النتائج المقبولة في تحقيق طلبات اصحاب المصالح بوصفه يمثل المدى الذي تستطيع فيه المنظمة ان تنجز مهمة بنجاح او تحقق هدفاً بتفوق، أي انه يمثل النتيجة النهائية التي تهدف المنظمة للوصول اليها، ويضيف ان أهمية الأداء المنظمي تبرز في كونه خطوة تحدد الموقع الحالي ومدى ابتعاده عن النهايات الأخيرة المرغوبة، او مدى تطابقها معها، وان معاينة عمليات المنظمة والتعرف على أدائها مسألة في غاية الأهمية، اذ ان معاينة العملية ضرورية لفهم كيفية عمل المنظمات من اجل تصحيح الانحرافات في المنظمة ورفع مستوى ادائها، وتصميم الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يكون فيه فاعلاً وكفوفاً وفضلاً عن إمكانية التعرف على مدى الحاجة الى التغيير وكيفية إجرائه في المنظمة. ويرى (الديوة جي والصادق، ٢٠٠٤، ٤) بان الأداء يعد المجس الحقيقي الذي يعطي صورة عن سير الأعمال المنظمة ويفيد في الإجابة عن وجوب إعادة النظر في الرسالة الى اخر حلقة من السياسات والبرامج والموازنات وكل ما يتعلق بالعملية التخطيطية حيث ان الأداء هو

الذي يحقق للمنظمة الموقف الاستراتيجي ليس على مستوى البيئة الداخلية وبيئة المهمة حسب إنما على صعيد البيئة الخارجية أيضاً.

وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث ان مفهوم وأهمية الأداء المنظمي تتبع من كون الأداء مفهوماً واسعاً، ويشتمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح او الفشل، والكفاءة والفاعلية، وما هو مخطط وما هو فعلي كماً ونوعاً، واستخدام الموارد المتاحة بأسلوب كفؤ وفعال، وقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد، ومستوى نجاح المنظمة في السوق الذي تعمل فيه، والنتيجة النهائية لنشاطات المنظمة، ومستوى المخرجات بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، وتحقيق أهداف أصحاب المصالح... وغيرها من العوامل المرتبطة به لذلك فان الأداء المنظمي يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس قدرة المنظمة على تحقيق التوافق والمواءمة مع البيئة التي يعمل بها، وذلك من خلال استخدام المنظمة لمواردها وقابليتها المتاحة بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد، وبالتالي استمرارها وبقائها في ممارسة نشاطاتها المختلفة.

## المبحث الثاني العوامل المؤثرة في الأداء المنظمي

هناك العديد من العوامل المؤثرة في أداء المنظمات، قد يكمن البعض منها داخل المنظمة والبعض الآخر يكمن في خارجها، ومن تلك العوامل ما يكون ضمن نطاق سيطرة الإدارة ومنها ما هو خارج نطاق تلك السيطرة، وفيما يلي أهم العوامل التي تؤثر على الأداء المنظمي:

١- **العوامل المنظمية:** هناك عاملان لهما تأثير مباشر في الأداء المنظمي هما الحجم والتقانة، فحجم المنظمة هو انعكاس لحجم الموارد المتاحة لها، فالحجم الكبير يقلل من تأثير أي فرد على المنظمة سواءً أكان من الأفراد العاملين أم من خارج المنظمة، لذا فإن تغيير الإدارة العليا مثلاً، لن يكون له تأثير واضح في أدائها بالمقارنة مع المنظمات صغيرة الحجم، كما أن المنظمات ذات الحجم الكبير تستطيع أن تقدم إنتاجاً أكبر وتحقق نسبة ربحية أعلى كونها تمتلك طاقات إنتاجية أكبر، أي أن هناك علاقة طردية بين حجم المنظمة وربحيتها، كما أن المنظمات ذات الحجم الكبير تمتلك استقراراً أكبر يزيد من قدرتها على البقاء ودفع مقسوم أرباح ثابت للمساهمين (الشماع وحمود، ٢٠٠٠، ٣٥٥) أما التقانة فهي تحدد الطريقة التي تستخدمها المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالتقانة تؤثر على إنتاجية المنظمة اعتماداً على مستوى الأتمتة المستخدمة، حيث كلما ارتفعت كلما تطلب ذلك استثماراً أكبر لرأس المال المنظمة، وكلما ازدادت الكفاءة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، فإن ذلك سيقبل من الكلف ويزيد من الربحية والذي يساعد بدوره في تحسين الأداء المنظمي (الزبيدي، ١٩٩٨، ٤٢).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول أن العوامل المنظمية المتمثلة بالحجم والتقانة من العوامل المهمة والمؤثرة في الأداء المنظمي، فعندما تمتلك المنظمة تقانة متقدمة تتناسب مع حجم المنظمة المستخدمة لها فهذا يعني أن أداء المنظمة يمتاز بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

٢- **العوامل البيئية:** أن العوامل البيئية المؤثرة في الأداء المنظمي عديدة من بينها حجم المنافسة في القطاع الذي تعمل المنظمات في إطاره، فعندما تعمل المنظمة في قطاع يكون حجم المنافسة فيه ضعيفاً فإنها تكون أقل تأثراً بالمتغيرات البيئية وأكثر انسجاماً مع المنظمات الأخرى في نفس القطاع، وأكثر قدرة على التأثير في البيئة الخارجية، والعكس يحدث تماماً عندما تكون المنافسة شديدة في القطاع الذي تعمل فيه. إذ أن المنافسة الشديدة تدفع المنظمة إلى الخروج من السوق لعدم قدرتها على مجابهة منافسيها، أو أن تعمل على تطوير أدائها بشكل الذي يسمح لها بالبقاء والنمو من خلال الاهتمام بمختلف جوانب الأداء كتدريب الأفراد العاملين، وتقديم منتجات عديدة، وإدخال تقانة جديدة، والاهتمام بمجالات البحث والتطوير. وينبثق من حجم المنافسة في القطاع عامل مهم يتمثل بالمركز السوقي للمنظمة، فكلما ارتفع حجم المبيعات في البيئة الخارجية ازداد حجم الأرباح المتحققة مما يجعل المنظمة في مركز مالي قوي وهذا بدوره ينعكس إيجابياً على الأداء من

خلال القدرة على دفع تعويضات مجزية للعاملين وتخصيص مبالغ لتدريبهم ورفع كفاءتهم فضلاً عن قدرتها على جذب العناصر الكفوءة من البيئة الخارجية من خلال دفع التعويضات مجزية وهذا بدوره يسهم في تطوير الأداء المنظمي، وفي جميع الأحوال فان على قيادة المنظمة ان تستجيب لتلك التأثيرات من خلال آلية تحقق افضل انسجام بين أداء المنظمة وبيئتها (Boeker & Goodstein, 1991, 820).

وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث ضرورة الاهتمام بالعوامل البيئية من قبل إدارة المنظمة والعمل على إدارتها وتوجيهها بما يسهم في تحسين أداء المنظمة.

٣- **العوامل المتعلقة بطبيعة الإدارة:** مع ظهور المنظمات الكبيرة نسبياً وتوسع الملكية العامة على نحو كبير اصبحت الوظيفة الإدارية منفصلة عن الملكية على نحو واضح، ومن خلال دراسة (Brauch, 1976) للمقارنة بين أداء المنظمات التي تسيطر عليها الإدارة مقابل تلك التي يديرها المالكون، اتضح ان مجموعة المنظمات التي يديرها المالكون قد تفوقت في أدائها على تلك التي تسيطر عليها الإدارة، ووجد ان المنظمات التي تسيطر عليها المالكون تحقق عائداً على الاستثمار اعلى، وان تخصيص الموارد فيها يكون بكفاءة أعلى من تلك التي يسيطر عليها الإدارة، وذلك بسبب كون المديرين اقل استعداداً للمخاطرة من المالكين، ومن المحتمل ان يفضل المديرون الاعتماد على نجاحاتهم السابقة بدلاً من بذل الجهود المضنية المطلوبة لزيادة قيمة أسهم حملة الأسهم، (Higgins, 2001, 273 – 274) وبصورة عامة وبغض النظر عن عائدية المنظمة فان الأداء المنظمي يتأثر بطبيعة الإدارة، بحيث ان الإدارة الفاعلة تمتلك القدرة على استثمار رأسمالها البشري على نحو الذي يعزز أدائها المنظمي، وتكون اكثر استعداداً لإدخال الابتكارات وتبنيها فعلى سبيل المثال إدخال منتجات جديدة، وضع إستراتيجيات جديدة، والدخول إلى أسواق جديدة (Boeker & Goodstein, 1991, 807).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول ان الإدارة وبصورة عامة تؤثر على الأداء المنظمي فهي تشرف وتسيطر على كافة العمليات داخل المنظمة بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية والمالية المتاحة وهذا بدوره سوف ينعكس على أداء المنظمة.

٤- **العوامل المتعلقة بالموارد البشرية:** وتتمثل هذه العوامل بالآتي :

أ- **التعويض الإداري:** يعرف التعويض الإداري على انه كل ما يحصل عليه الفرد العامل من مكافآت مالية كالأجور والرواتب والامتيازات المالية كالحوافز (chatteriee, 1995, 215) حيث تبرز اهمية التعويض باعتباره احد اهم العوامل التي تمكن المنظمات من جذب والاحتفاظ بفريق عمل كفوء قادر على تحقيق اهدافها (نصر الله، ٢٠٠٢، ٢٦٣) ولإيجاد العلاقة بين ما تدفعه الإدارة للعاملين وبين أداء المنظمة، تم التوصل الى ان أداء المنظمة يعتمد على جهود العاملين، فالتعويض يرتبط الى حد ما بالإنتاجية، وان حجم المنظمة الذي يقاس بمقدار مبيعاتها يعد العامل الحاسم

والمؤثر في مقدار التعويض الذي تدفعه الإدارة للعاملين، بمعنى اخر انه كلما ازداد حجم المنظمة كلما ازداد معه مقدار التعويض المدفوع للعاملين مما يؤدي الى زيادة في إنتاجية المنظمة وبالتالي ارتفاع مستوى أدائها (Murphy, 1985, 11 – 13).

**ب- النجاح الإداري:** يقصد بهذا العامل العلاقة التي تربط بين الأفراد داخل المنظمة، لان كما هو واضح ان المنظمة مكونة من عدة اقسام، كل قسم يختص بأداء عمل معين وبالتالي فانه من الطبيعي ان تربط بين أعضاء كل قسم علاقة وثيقة، عموماً فان مسالة النجاح الإداري تتضمن ثلاث وجهات نظر تسعى جميعها الى إظهار العلاقة بينه وبين أداء المنظمة، وتدعي وجهة نظر الأولى ان النجاح الإداري يحسن مستوى أداء المنظمة، اما الثانية فتدعي ان النجاح يعطل الأداء، في حين تشير وجهة النظر الثالثة الى ان النجاح لا يمتلك أي تأثير في الأداء (الزبيدي، ١٩٩٨، ٤٤) في حين يشير (الشماع وحمود، ٢٠٠٠، ٣٢٩) الى أن قدرة المنظمة على تحقيق النجاح الإداري في البيئة الداخلية للمنظمة من خلال تهيئة افضل انسجام وفضل تفاعل بين العاملين في القسم الواحد من ناحية، وتهيئة افضل تعاون بين مختلف الأقسام ضمن المنظمة من ناحية ثانية سوف يسهم في تكوين استقرار نفسي افضل وتفاعل افضل ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة ككل.

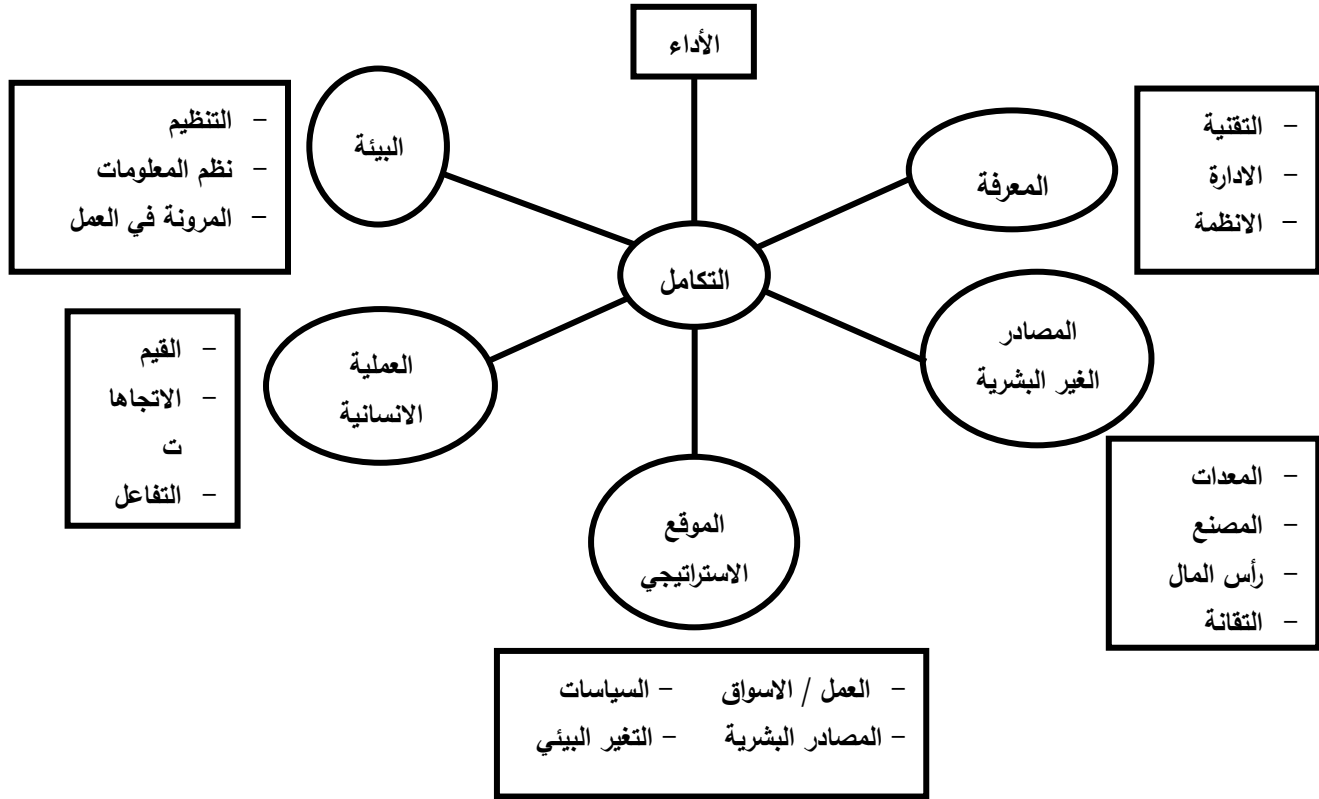
**ج- العوامل الأخرى:** وتشمل معنويات الأفراد العاملين، اتجاهاتهم، ودوافعهم، ورغباتهم، الصراع وبيئة العمل وسبل معالجة مشاكلات العمل، فضلاً عن العلاقات غير الرسمية والأسس المعتمدة في تعميقها وتطويرها، اذ يكون لهذه العوامل بمجموعها اثر كبير في أداء العاملين والذي بدوره سوف ينعكس على أداء المنظمة (الشماع وحمود، ٢٠٠٠، ٣٣٣ - ٣٣٤) كما ان تدريب الأفراد العاملين له اثر كبير على أداء المنظمة، اذ ان التدريب يقود الأفراد ويوجههم نحو تغير سلوكياتهم وباتجاه تحسين كفاءة أدائهم من اجل تحقيق الأهداف، اذ ان التغيرات الإيجابية في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم تنصب تلقائياً في أداء المنظمة حتى ان بعضهم يعد التدريب دالة على سياسة جودة المنظمة.

**وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول ان العوامل المتعلقة بالموارد البشرية لها تأثير على أداء العاملين داخل المنظمة وبالتالي على أداء المنظمة ككل، لذا يجب الاهتمام بهذه العوامل والأخذ بها بنظر الاعتبار اذا ما أريد للمنظمة ان تحقق التمايز في أدائها عن منافسيها.**

وهناك من يضيف عوامل أخرى تؤثر على الأداء المنظمي منها العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة التي تتضمن ردود الفعل المنعكسة بشأن مخرجات من المستفيدين ام من البيئة الخارجية بشكل عام، وسواء ما يتعلق بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية او مدى قدرة تلك المخرجات على توفير الإشباع الأفضل في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب، وتعد هذه المتغيرات وأثارها ذات أهمية كبيرة في إيجاد الموامة الأفضل بين المنظمة وبيئتها وبالتالي تطوير خط الأداء للمنظمة (الشماع وحمود، ٢٠٠٠، ٣٣٤).

وفي ضوء العوامل المؤثرة في الأداء المنظمي قدم كل من (Hersey & Blanchard, 1996, 403) انموذجاً متميزاً اسمياه (انموذج القمر الصناعي للأداء المنظمي Satellite model) of organizational performance الذي يركز على عوامل عدة مهمة تؤثر في الأداء المنظمي، ويبين علاقات تبادلية تكاملية بين مجموعة من العوامل وكما يوضح شكل (7).

الشكل (7) العلاقات التبادلية التكاملية بين العوامل المؤثرة في الأداء المنظمي \*



\* Source: Hersey, P. & Blanchard, K. H., 1996, management of organizational Behavior: utilizing Human Resource, 6<sup>th</sup>. Ed, prentice – Hall, New Delhi, P 403.

وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث بأنه ليس هناك اتفاق عام بخصوص العوامل الأكثر تأثيراً في الأداء المنظمي، بل تتباين هذه العوامل في تأثيرها من منظمة الى أخرى ومن قطاع الى آخر، كما ان هناك عوامل أخرى فضلا عن ما تم ذكره تؤثر على الأداء المنظمي كالعوامل الاقتصادية والسياسية فضلا عن دعم الدولة والتشريعات والقوانين الحكومية ... وغيرها.



## المبحث الثالث مجالات الأداء المنظمي

تتعدد المجالات التي تسعى المنظمة الى قياسها على أساس ان كل مجال منها يعكس هدفاً تسعى الى تحقيقه، وقد تختلف هذه المجالات من منظمة الى أخرى وحسب طبيعة نشاطها، وحسب نظرة الإدارة العليا لهذه المجالات بحيث تعكس هذه المجالات أهداف المنظمة الأساسية (الحسيني، ٢٠٠٠، ٢٣٤) ويمكن تحديد بعض المجالات الأساسية للأداء كما يلي:

- **الربحية:** ويتم اعتماد مؤشرات عديدة لقياس الأداء المنظمي في هذا المجال من أهمها وأكثرها ملاءمة للتعبير عن ربحية المنظمة ما يلي: (Higgins, 2001, 37 – 49)

أ- العائد على الاستثمار.  
ب- العائد على الملكية.

- **الإنتاجية:** وهي العلاقة بين مخرجات المنظمة من منتجات وبين مدخلاتها، وتمثل الإنتاجية مقياساً للاستخدام الكفء لمدخلات الإنتاج وعن طريق مؤشرات الإنتاجية تستطيع المنظمة ان تحدد كفاءة استخدام كل عنصر من المدخلات (الإنتاجية الجزئية كالإنتاجية العمل، المواد، المكائن) او جميع المدخلات (الإنتاجية الكلية) (الخطيب، ٢٠٠٢، ٧٩).

- **قيادة المنتجات:** وتتمثل بقيام أدارات المنظمة الرئيسة بتقويم الجودة، والتكاليف، والمركز السوقي لكل منتج من المنتجات الحالية والمنتجات المخطط لها مستقبلاً (هيلين وهنجر، ١٩٩٠، ٣٨١).

- **الإبداع:** ويتمثل هذا المجال بقيام المنظمة بأعمال تؤدي الى تطوير المنتجات الحالية الى أخرى جديدة، كما يعد الإبداع بانه التغيير المستمر للمنظمة تحقيقاً للتكيف الذي هو اكثر حسماً في تحديد بقائها واستمرارها، كما يتضمن هذا التغيير إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة او في أي عنصر من عناصر المنظمة كالمهمات، والتقانة، والأفراد (الزبيدي، ١٩٩٨، ٣٧).

- **المسؤولية العامة:** وضمن هذا المجال يتم إعداد مؤشرات لتقويم مدى نجاح المنظمة في تحمل مسؤولياتها تجاه العاملين، الموردين، الزبائن، المجتمع (Miller & Dess, 1996, 13).

- **المركز السوقي:** ويمثل هذا المجال بالحصة السوقية التي تعد واحدة من اكثر المقاييس ملاءمة للتعبير عن الأداء المنظمي، فهي تشير الى فاعلية إستراتيجية المنظمة او مدى نجاح عملها، منتوجاتها، برامجها مقارنة بالأعمال، والمنتجات، والبرامج الخاصة بالمنافسين (Thomas & et.al, 1991, 516).

- **تنمية الأفراد:** تتم عملية تنمية الافراد كمجال اداء رئيس تسعى المنظمات لقياسه عن طريق تجميع تقارير متنوعة لتقويم الاسلوب الذي تتبعه المنظمة في سد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة (الحسيني، ٢٠٠٠، ٢٣٥).

- **الموازنة بين أهداف الأمد القريب والأمد البعيد:** تقوم المنظمة هنا بإجراء دراسة معمقة بخصوص التداخل بين مجالات الأداء الرئيسة للتأكد من ان الأهداف الحالية لم يتم تحقيقها على حساب

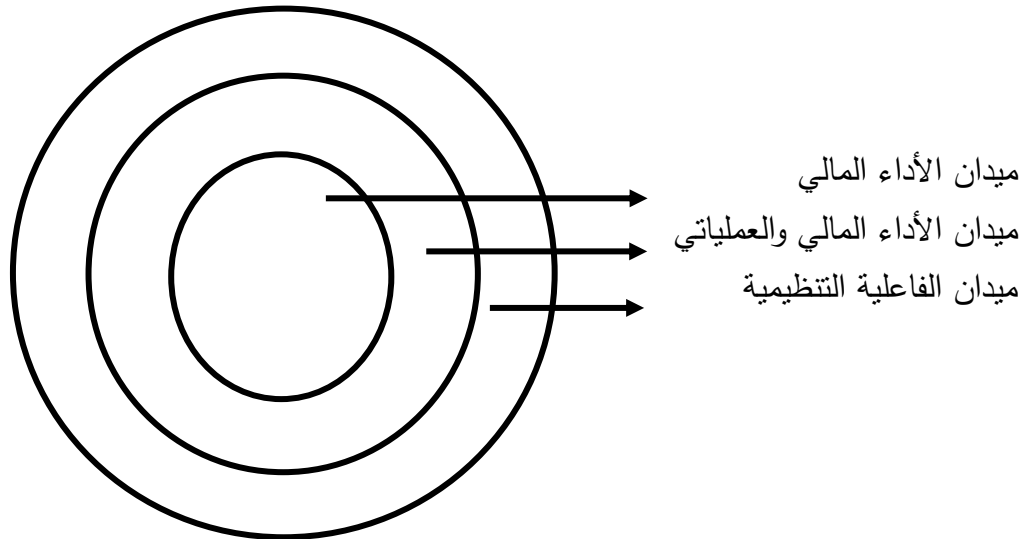
الأرباح والاستقرار مستقبلاً. أي عدم وجود تعارض بين أهداف المنظمة الحالية ومستوى الأرباح المطلوب تحقيقه مستقبلاً (هيلين وهنجر، ١٩٩٠، ٣٨٢).

- **الموارد المادية والمالية:** ويظهر هذا المجال من خلال التعرف على كافة أنشطة المنظمة والتعرف على العلاقات التي تربط بين الموارد المادية والمالية المتاحة لها وبين كفاءة استخدامها، بغية التعرف على الانحرافات وتحديد مسبباتها، وذلك ما يتم عادة بالمقارنة بين النتائج المتحققة وبين الأهداف الموسومة للمنظمة وخلال مدة زمنية معينة (الزبيدي، ١٩٩٨، ٣٧).

- **رضا العاملين واتجاهاتهم:** في هذا المجال يتم قياس رضا العاملين واتجاهاتهم نحو المنظمة بطريقة مباشرة من خلال بحوث الاتجاهات أو بطريقة غير مباشرة من خلال الغيابات والشكاوى ومعدلات دوران العمل (Miller & Dess 1996, 13).

ويحدد كل من (Venkatraman & Ramanujam, 1986, 803 – 804) مجالات الأداء الأساسية في ميادين وضمن مجاميع محددة يوضحها الشكل (8) الذي يتضمن ميدان الأداء المالي وميدان الأداء المالي والعملياتي وميدان الفاعلية التنظيمية.

#### الشكل (8) يوضح مجالات الأداء المنظمي\*



\* Source: Venkatraman, N. & Ramanujam, V., 1986, Measurement of Business Performance In strategy Research: A comparison of approaches, Academy of management Review, Vol (11), N (4), P: 803.

ويحددان مقاييس ومؤشرات لكل ميدان من هذه الميادين والتي تعكس إمكانية قياس الأداء في كل مجال بوضوح، وفيما يلي توضيح مبسط لكل ميدان من هذا الميادين:

أ- ميدان الأداء المالي: هو مفهوم الضيق للأداء، وعلى الرغم من قدم التوجه نحو الأداء المالي، واستخدامه في قياس أداء المنظمات، إلا انه لا يزال يحافظ على تقدمه ضمن ميادين الأداء الأخرى، إذ يرى (الحسيني، ٢٠٠٠، ٢٣٦) ان الأداء المالي هو ميدان الأداء الأكثر شيوعاً في معظم البحوث الإستراتيجية. ويذهب (Eceles, 1991, 134) الى ان التوجه نحو قياس أداء المنظمات وفق المنظور المالي يعد من اكثر التوجهات رسوخاً وثباتاً وتطوراً. ويرى (Miller & Dess, 1996, 14) ان الأداء المالي يعبر عن أداء الأعمال باستخدام مؤشرات مالية مثل الربحية، وانه الداعم الرئيس للأعمال المختلفة التي تمارسها المنظمة. ويرى كل من (منصور وحسين، ٢٠٠٣، ٢٩٦) ان أهمية دراسة الأداء المالي تتبع من خلال الآتي:

- متابعة ومعرفة نشاط المنظمة وطبيعته.
  - متابعة ومعرفة الظروف المالية والاقتصادية المحيطة بالمنظمة.
  - المساعدة في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتقييم البيانات المالية.
  - المساعدة في فهم التفاعل بين البيانات المالية.
- ويرى (Lynch, 2000, 374) بان عدم تحقيق المنظمات الأداء المالي بالمستوى المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر. ومن هنا تظهر أهمية الأداء المالي للمنظمات وعلى اختلاف أنواعها وطبيعة عملها بحيث يمكن اعتباره الهدف الأساس للمنظمة والذي يمكن من خلال تحقيقه الوصول الى انجاز الأهداف الأخرى. ويستخدم الباحثون في قياسه مجموعة من النسب والمؤشرات المالية المتمثلة في نسب الربحية، والسيولة، والنشاط، ونسب إدارة المديونية، ونسب سوق الأوراق المالية، ونسب النمو (الونداوي، ٢٠٠٢، ٤٠).
- ويمكن إبراز أهمية قياس الأداء بواسطة النسب والمؤشرات المالية من خلال ما يلي:
- (Thompson, 1994, 194):

- تستطيع ان تكشف وتحدد الأرباح الضائعة غير المتحققة وفرص النمو المحتملة.
  - تستطيع ان تكشف معدلات المخاطرة المحتملة.
  - يمكن ان توضح التحسينات الممكنة او الضرورية اذا كان أداء المنظمة منخفضاً او اقل من أداء المنافسين.
  - يمكن مقارنتها مع مؤشرات المنافسين ومعدل الصناعة العامة.
  - تمكن من دراسة اتجاهات وتقدم الأداء خلال السنوات التي تجري فيها قياس الأداء.
- الا ان هناك محددات ومآخذ على النسب والمؤشرات المالية أهمها: (Mcmenamin, 1999, 322).
- إهمال العديد من أفضل موجودات المنظمة، كالموارد البشرية وقابليات الإبداع التي لا تظهر في حسابات المنظمة ولكنها أساسية في تعزيز ادائها.

- ان معظم المقاييس والنسب المالية يجري استخدامها لقياس الأداء السنوي المستهدف وليس الأداء طويل الأمد.

- ان الأحكام الحدية والحكم الشخصي عادة ما يتدخلان في اختيار النسب والمؤشرات المالية.

- تأثر نتائج النسب المالية بالعوامل الموسمية واثّر ذلك على تظليل واقع الأداء الحقيقي.

- على الرغم من ان النسب والمؤشرات المالية تعد الأفضل في قياس نتائج القرارات السابقة، الا انها ضعيفة القدرة على رسم توجهات الأداء المستقبلي.

وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث ان ميدان الأداء المالي يعتبر من الميادين المهمة في قياس الأداء، اذ ان تفوق المنظمة على غيرها من المنظمات في ميدان الأداء المالي يضمن لها البقاء والنمو والاستمرار، ويفتح الافاق امامها للانطلاق نحو تعزيز مركزها التنافسي في الأسواق.

**ب- ميدان الأداء المالي والعملياتي:** يمثل ميدان الأداء المالي والعملياتي الحلقة الوسطى لأداء الأعمال في المنظمات ففضلا عن المؤشرات المالية، يجري الاعتماد على مقاييس عملياتية في قياس الأداء كالحصة السوقية، وتقديم منتجات جديدة، وجودة المنتج، وفعالية العملية التسويقية، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المنظمة (الونداوي، ٢٠٠٢، ٣٤).

ويرى (Mcmenamin, 1999, 323) ان الاعتماد على النسب المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول أداء المنظمة، لذا يجب تعزيز هذا الأسلوب في القياس بمقاييس أداء غير مالية لايجاد نظام قياس لأداء فعال في المنظمة. ويرى (Venkatraman & Ramanujam, 1986, 803) ان الاعتماد على المؤشرات المالية الى جانب المؤشرات العملياتية، يعد ميداناً يستخدم في أغلب البحوث الإدارية والإستراتيجية الحديثة. ويقدم (Kaplan & Norton, 1992, 71) إطار عمل لقياس الأداء المالي والعملياتي من خلال ما يعرف ببطاقة الدرجات المتوازنة، اذ تتضمن هذه البطاقة المقاييس المالية التي تفصح عن نتائج الأداء الذي تم، وتعزز البطاقة تلك المقاييس والمؤشرات المالية بمقاييس عملياتية تتمحور حول رضا الزبون، والعمليات الداخلية، وأنشطة التطوير والإبداع في المنظمة بحيث يتم تعزيز الأداء المستقبلي للمنظمة.

ومن اهم الأبعاد العملياتية التي يتم قياس الأداء من خلالها ما يلي: (القطب، ٢٠٠٢، ٢٩)

- المركز السوقي. - الإنتاجية. - المسؤولية العامة. - أداء الأفراد وتوجهاتهم.  
- قيادة المنتج. - تنمية الأفراد. - الإبداع. - التطوير الإداري.

وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث بان ميدان الأداء المالي والعملياتي يعد من الميادين المهمة اذ يمكن من خلاله استخدام المؤشرات والنسب المالية والعملياتية في قياس الأداء المنظمي، وبالتالي الحصول على صورة متكاملة واكثر وضوحاً حول أداء المنظمة.

**ج- ميدان الفاعلية التنظيمية:** ويمثل الميدان الأوسع والأشمل لأداء الأعمال، والذي يدخل في مضامينه أسس كل من الأداء المالي، والأداء المالي والعملياتي (الحسيني، ٢٠٠٠، ٢٣٧) ويعود

السبب في ذلك الى ان هذا الميدان يغطي أهداف أصحاب المصالح في المنظمة ويعمل على قياس هذه الأهداف لمختلف الأطراف، كما ان معظم الدراسات المعاصرة تهتم في تحديد مقاييس الفاعلية التنظيمية بمؤشرات مالية من خلال تحديد أهداف أصحاب المصالح والحقوق في المنظمات، وتتمثل بالدرجة الأساس في تحديد إمكانية وقدرة المنظمة على التنافس والبقاء والنمو وهذا ما تعكسه العديد من المؤشرات المالية (Venkatraman & Ramanujam, 1986, 803) ويتبلور مفهوم الفاعلية حول القدرة على تحقيق الأهداف الفاعلية هي "التأكد من ان استخدام الموارد المتاحة قد ادى الى تحقيق الغايات والأهداف المرجوة منها" (Robbins & cenzo, 1995, 4 – 5). ويرى (Northcraft & Neal, 1990, 6) بان الفاعلية التنظيمية هي المفهوم الأكثر اتساعاً للأداء المنظمي وهي المعيار الذي يعكس درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها التي تسعى الى تحقيقها، وقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية. ويرى (Thompson, 1994, 160) ان المنظمات التي يستطيع تحقيق عنصر الكفاءة والفاعلية هي وحدها قادرة على النمو والازدهار، في حين ان المنظمات الغير الكفوءة والغير الفاعلة يكون مصيرها الانهيار. في حين يرى (حريم، ٢٠٠٣، ٩٣) ان الفاعلية التنظيمية تعد مفهوماً معقداً متعدد الجوانب والأبعاد ولا بد من استخدام عدة مقاييس للحكم على فاعلية المنظمة. لذا تعددت وتنوعت مقاييس ومؤشرات قياس الفاعلية التنظيمية التي من أهمها: (القطب، ٢٠٠٢، ٣١)

- النمو في صافي الربح. - العائد على المبيعات. - العائد على الاستثمار. - مستوى جودة الأعمال. - مستوى الإدارة العليا. - رضا العاملين. - توجهات المدراء.
- وضوح متطلبات العمل. - مسؤوليات مدراء الأقسام.

وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث بان ميدان الفاعلية التنظيمية يعتبر من اهم الميادين في قياس الأداء، اذ تستطيع المنظمة من خلال هذا الميدان ان تصل الى تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى اليها من جهة، وان تتفوق تنافسياً على المنظمات التي تعمل في نفس القطاع من جهة أخرى.

## المبحث الرابع مقاييس الأداء المنظمي

لقد ظلت أفكار النظرية الاقتصادية التقليدية تدعم فكرة المنظمة كونها هدفاً اقتصادياً يسعى الى تعظيم الربح بالدرجة الأولى، واتخاذ الأداء في ضوء المفهوم التقليدي معبراً عن الاستخدام الاقتصادي لموارد المنظمة، واعتمدت المقاييس المالية فقط لقياس الأداء من خلال الربحية، والقيمة المضافة كونها معايير تعكس مدى تحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة (الدليمي، ١٩٩٨، ٨٣) ولكن المقاييس المالية لا تقدم لوحدها رغم أهميتها الا مؤشرات تاريخية للأداء المنظمي، بسبب كونها معلومات تاريخية غير تنبؤية، وتركز على أهداف المنظمة قصيرة الأمد، وبما ان هدف الربحية من الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقه بوصفه هدفاً قصيرة الأمد لكنه ليس الهدف الوحيد للمنظمات فهناك أهداف أخرى قصيرة وطويلة الأمد تسعى المنظمات لتحقيقها، بل ان هدف الربحية لا يعتبر من الأهداف التي تاخذ الأولوية الأولى لدى الكثير من المنظمات (الخطيب، ٢٠٠٢، ٨٥) لذا اجتهدت الادبيات الى وصف المقاييس النوعية لتقويم الأداء، اذ رأى (Brown & Laverick, 1994, 92) تقديم مقاييس ذاتية مثل الإنتاجية، ومستوى الانفاق في نشاطات البحث والتطوير، ونسبة نمو المبيعات. اما (Boeker & Goodstein, 1991, 805) فرأى ان القدرة على التكيف مع البيئة تعد مؤشراً جيداً لأداء المنظمة. وطرح (Doyle & wright, 1989, 171) مجموعة من المقاييس التسويقية التي تتسجم مع قابلية قياس أداء المنظمات للأمد البعيد كالنمو في الحصة السوقية، وحجم المبيعات، والنمو في العائد على الاستثمار. ويرى (Eccle, 1991, 131) انه بالإمكان قياس أداء المنظمات باعتماد مؤشرات مالية وذاتية وتسويقية معاً واعتماد مقاييس أداء جديدة مع كل إستراتيجية، ويشير (مصطفى، ١٩٩٨، ٣٧ - ٣٨) انه يمكن قياس الأداء المنظمي بمقاييس موضوعية تمثل في الغالب في بيانات كمية ومقاييس ادراكية، تمثل في مؤشرات غير كمية التي تتعكس اثارها في نتائج الأداء المالي. ويتفق مع هذه النظرة (David, 2001, 308) اذ يرى بان قياس الأداء يعتمد على هذين المقياسين، وان عملية اختيار مجموعة من المقاييس المناسبة لقياس الأداء يعتمد على حجم المنظمة، وطبيعة الصناعة، والإستراتيجيات والفكر الذي تحمله المنظمة، ولقد أوضح (Druker) مجموعة من أهداف الأداء المنظمي التي ممكن استخدامها كمقاييس لقياس أداء المنظمة في الجوانب المختلفة (القطامين، ١٩٩٦، ١٥٣).

وعلى النحو الآتي: الموقف التنافسي في أسواق المنظمة، والتجديد في مجال النقانة، واستخدام موارد المنظمة (البشرية، والمالية، والمادية، والمعلوماتية) والإنتاجية، والربحية، وتطوير رأس المال البشري، والمسؤولية الاجتماعية. وقد اجمع معظم الباحثين في حقلتي الإدارة والإدارة الإستراتيجية امثال (Tuggle, 1998) و (Ran, 2000) و (Daft, 2001) وغيرهم على ان مقاييس الأداء المنظمي تتلخص بالآتي (العاني، ٢٠٠٢، ٥٢).

١- **المقاييس المالية:** هي اكثر الطرائق شيوعاً لقياس ربحية المنظمة، ومنها ربحية السهم الواحد، والعائد على حق الملكية، والعائد على الاستثمار الذي يعد من أهم المقاييس الأداء في مجال الربحية ومن اكثر الطرق شيوعاً لقياس أداء المنظمة فيما يتعلق بالأرباح، وبحسب العائد على الاستثمار بقسمة الربح الصافي قبل الضريبة على مجموع الموجودات (هيلين وهنجر، ١٩٩٠، ٣٧٢ - ٣٧٤). ويرى (Higgins, 2001, 68) ان المقاييس المالية تعتبر من المقاييس المهمة في قياس الأداء المنظمي، لانها تتصف بالسهولة والوضوح في تحديد اتجاهات الأداء من ناحية، ولتوافر البيانات من خلال حساب الأرباح والخسائر والميزانية العمومية التي توفر ما يلزم من المعلومات للحصول على سلسلة من النسب (القيمة المضافة، والسيولة ... وغيرها) من ناحية ثانية. ويرى (الزبيدي، ١٩٩٨، ٤١) ان هذه المقاييس ترسم صورة لأداء المنظمة خلال السنة الحالية وهي نافعة عندما تقارن بالتقارير السابقة لفترة زمنية أطول، ولكن يمكن ان تكون هذه الأرقام مظلة اذا حصل فيها تلاعب بحيث تعطي صورة زائفة عن أداء المنظمة كذلك من الضروري القيام بفحص دقيق للحسابات اذا ما اريد الحصول على صورة سليمة عن أداء المنظمة. ويضيف (القطامين، ١٩٩٦، ١٥٥) الى ان الاعتماد على هذه المقاييس سوف يشجع التقييم قصير الأمد ويهمل التقييم طويل الأمد، اذ تعتبر هذه المقاييس عن ماضى او ما هو قائم الان، الا انه عديم الفائدة كمؤشر لما سيتم مستقبلاً.

٢- **مقاييس أصحاب المصالح:** يرى (wheelen & Hunger, 1995, 288) ان هناك اهتماماً من قبل أصحاب المصالح في بيئة عمل المنظمة بنشاطها وأدائها، ويستخدم كل فريق معايير خاصة لتحديد جودة أداء المنظمة، وتتعلق هذه المعايير بالآثار المباشرة وغير المباشرة لنشاط المنظمة على أصحاب المصالح. ويشير (certo & peter, 1995, 146) الى ان هناك عدداً من المقاييس التي يجب على المنظمة ان تضع واحداً او أكثر منها لكل فريق من أصحاب المصالح موضعاً ذلك في الجدول (3) الذي يحتوي على أهداف أصحاب المصالح وحقوقهم.

الجدول (3) أهداف أصحاب المصالح وحقوقهم\*

قياسات ممكنة على المدى البعيد	قياسات ممكنة على المدى القصير	جماعة المصالح
- نمو المبيعات. - معدل دوران الزبائن. - المقدرة في السيطرة على الأسعار.	- المبيعات - الزبائن الجدد. - عدد الاحتياجات الجديدة التي تم توفيرها او محاولة توفيرها للزبائن.	الزبائن
- معدل نمو في (تكاليف المواد الأولية، زمن التسليم، المخزون)	- تكلفة المواد الأولية. - زمن التسليم. - المخزون. - توفير المواد الأولية.	المجهزون
- المقدرة في إقناع سوق الأوراق المالية بإستراتيجية النمو في العائد على الملكية.	- ربحية السهم. - سعر السهم في السوق. - العائد على الملكية.	الممولون
- عدد الترقيات من الداخل. - معدل دوران قوة العمل.	- عدد الاقتراحات. - الإنتاجية. - عدد الشكاوي.	العاملون
- عدد التعليمات الجديدة التي تؤثر في الصناعة. - نسبة حالات التعاون الي حالات المنافسة.	- عدد التشريعات التي تؤثر على المنظمة. - العلاقة مع الأعضاء والمستشارين المهمين.	الهيئة التشريعية
- عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط هذه الهيئات. - عدد مرات المطالبة بالمساعدة والصادرة عن هذه الهيئات.	- عدد الاجتماعات. - عدد مرات تكوين الإحلاف. - عدد المجابهاات الغير الودية. - عدد القضايا المرفوعة.	هيئات حماية الزبون
- عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط المدافعين عن البيئة. - عدد مرات المطالبة بالمساعدة الصادرة عن المدافعين عن البيئة.	- عدد الاجتماعات. - عدد الشكاوي المتعلقة بهيئة حماية البيئة. - عدد المجابهاات غير الودية. - عدد مرات تكوين الإحلاف. - عدد القضايا المرفوعة.	المدافعون عن البيئة

\* source: certo, S. & peter, P., 1995, the strategic management process, 3<sup>rd</sup> A. ed, Irwin pub. Inc, P: 146.

٣- **مقاييس القيمة المضافة:** اقترح (Hofer, 1983, 43) ثلاثة مقاييس لقياس أداء المنظمة، تركز جميعها على القيمة المضافة، وهي تعد محاولات لقياس ما تقدمه المنظمة للمجتمع بشكل مباشر. فالقيمة المضافة هي الفرق بين قيمة المبيعات وبين تكلفة المواد الأولية والاجزاء المشتراه. اما العائد على القيمة المضافة فيعبر عنه بناتج قسمة الأرباح الصافية قبل خصم الضرائب على القيمة المضافة اما المقياس الثالث هو نسبة العائد على القيمة المضافة الى العائد على الاستثمار. ويعتقد (Hofer) ان العائد على القيمة المضافة يمثل افضل مقياس يمكن ان يقيس أداء المنظمة على صعيد صناعات مختلفة اذا ما قورن بغيره من المقاييس المستخدمة حالياً. وفي ادنى جدول (4) يوضح مقاييس القيمة المضافة.



#### الجدول (4) مقاييس القيمة المضافة\*

القياسات الجديدة المقترحة	بعض المقاييس التقليدية	خصائص الأداء
القيمة المضافة.	قيمة المبيعات / كمية المبيعات / قيمة الموجودات.	النمو
العائد على القيمة المضافة	الربح الإجمالي / صافي الأرباح / نسبة صافي الأرباح الى قيمة المبيعات.	الكفاءة
نسبة العائد على القيمة المضافة الى العائد على الاستثمار.	العائد على الاستثمار / العائد على رأس المال / نصيب السهم من الإيرادات.	استغلال الموجودات

\* المصدر: هيلين، توماس وهنجر، دايفد، ١٩٩٠، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، ٣٧٧.

٤- **مقاييس التسويق:** قدم العديد من الباحثين في مجال إستراتيجية المنظمة مجموعة من المقاييس التسويقية التي تتسجم مع قابلية قياس الأداء المنظمي، فقد استخدم (Green & et.al, 1995) (11) في بحوثه حجم المبيعات، والحصة السوقية، والربحية، فضلاً عن العائد على الاستثمار وعد درجة النجاح السوقي التي يحصل إليها المنتج مقياساً أساسياً للأداء المنظمي. ويرى (الحسيني والدوري، ٢٠٠٠، ٢٢٥) ان هذه المقاييس تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها البيعية، وجذب الزبائن، كما تساعد في تحديد مقدار الربح المتحقق من تلك المبيعات. ويشير (Hooley & Lynch, 1990, 172) الى ان عيوب هذه المقاييس تتمثل في كونها مقاييس تركز على أداء المنظمة في الماضي أولاً وصعوبة تحديد المقياس الأفضل لأداء الحصة السوقية، فهل ان المقياس الأفضل هو زيادة المبيعات في السنة الأخيرة أو انه زيادة المبيعات مقارنة بالمنافسين أو هو زيادة المبيعات بالمقياس الى الخطة الموضوعية.

٥- **مقاييس الأفراد:** تعد مقاييس الأفراد، مثل إنتاجية الفرد العامل، ونفقات التدريب، ونفقات البحث والتطوير عن كل فرد، احد بدائل المقاييس المالية للأداء. ويشير (Brown & Laverick, 1994) (92) الى ان مقاييس الأفراد المتعلقة بأداء المنظمة تتصف بدرجة عالية من الموضوعية. ولكن وجهت إليها بعض الانتقادات بسبب الاختلاف في تحديد معايير النجاح، فبعضهم يرى ان تطوير الأعمال هو المقياس الرئيس للنجاح في حين يرى آخرون ان إنتاجية الفرد هي المقياس الرئيس (المنصوري، ١٩٩٨، ٤٥) فضلاً عن ذلك ترى جهات أخرى بان مقاييس الأفراد للتعبير عن أداء ونجاح المنظمة غير سليمة من الناحية المفاهيمية والناحية المنهجية (Brown & Laverick, 1994, 92).

٦- مقياس قيمة ملكية حملة الأسهم.: يرى (المنصوري، ١٩٩٨، ٤٧) ان الكثير من المنظمات تستخدم قيمة ملكية حملة الأسهم كونه مقياساً مفضلاً لقياس أداء المنظمة اعتقاداً منها بان المقاييس المحاسبية كالعائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية وغيرها من مقاييس لا يمكن الاعتماد عليها فيما يتعلق بالقيمة الاقتصادية للمنظمة، ويحدد هذا القياس فيما اذا كانت المنظمة تحقق نسبة عائد اكبر مما يطالب به المستثمرون في سوق الأوراق المالية. ويعرف (Wheelen & Hunger, 1995, 289) قيمة ملكية حملة الأسهم بانها (مجموع مقسوم الأرباح مضافاً إليها الزيادة في قيمة الأسهم). وقد ارتبط لدى المنظمات مفهوم قيمة حملة الأسهم بالميزة التنافسية على وفق أبعاد مثل كلفة، والإمكانات التقنية، والحصول على المواد الخام بأسعار مناسبة، وتقديم قيمة فائقة للزبائن، وان ايجاد القيمة هي الزيادة في قيمة حامل السهم وذلك يتطلب ان يكون ربح المنظمة اكثر من الكلفة رأس المال، لذلك فالإستراتيجية الفاعلة هي التي تستطيع توليد قيمة دائمة لحملة الأسهم (Day & Fahey, 1990, 157).

٧- مقياس تقويم الإدارة العليا: بين (Wheelen & Hunger, 1995, 290) انه من خلال اللجان الفرعية للإستراتيجية والمراجعة والرواتب يقوم مجلس الإدارة الأداء الوظيفي لرئيس المنظمة واعضاء الإدارة العليا، ويهتم مجلس الإدارة أساساً بإجمالي الربح مقاساً بالعائد على الاستثمار، والعائد على حق الملكية، والعائد على السهم الواحد وقيمة ملكية حملة الأسهم، ويمثل عدم وجود أرباح في الأمد القصير احد الأسباب المؤدية الى انتهاء خدمة رئيس أي منظمة أعمال. وقد اقترح (Mcsweeney) بطاقة درجات يستخدمها مجلس الإدارة لتقويم الإدارة العليا ليس على أساس العوائد فحسب بل على أساس عوامل تتعلق بممارسات الإدارة الإستراتيجية وهي: (العاني، ٢٠٠٢، ٥٦)

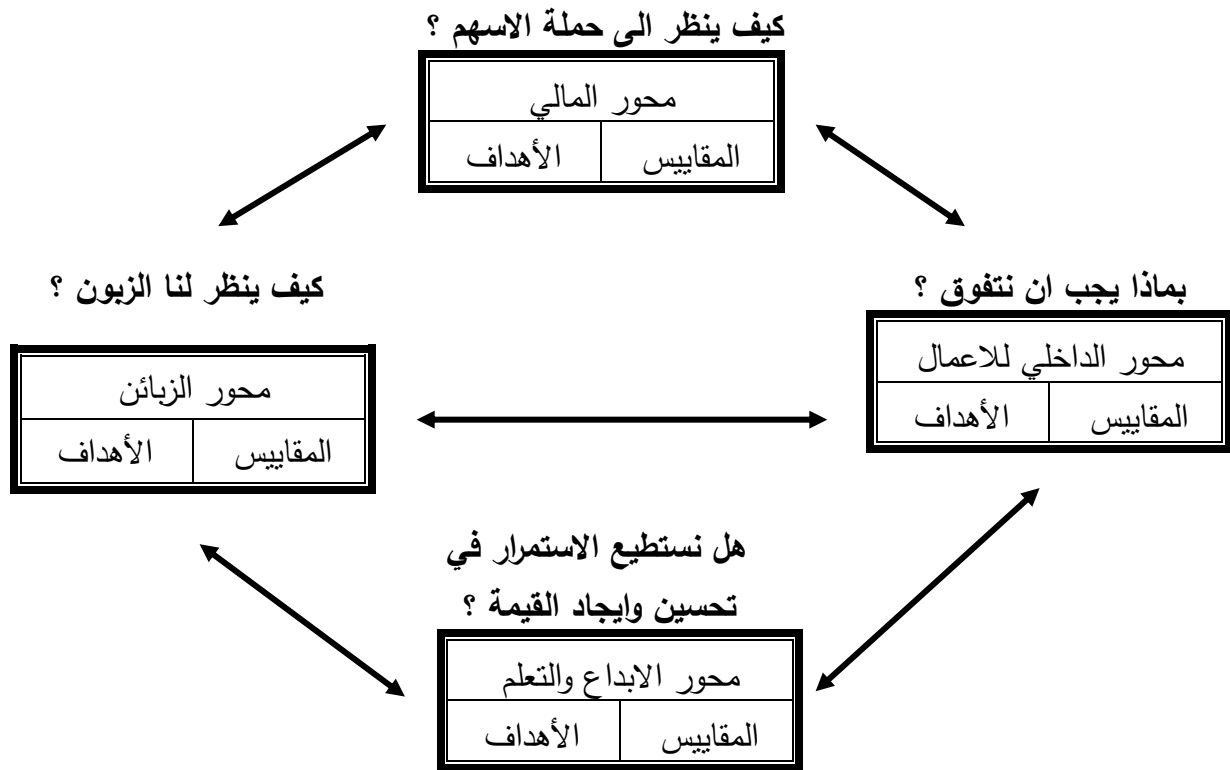
- هل قام فريق الإدارة العليا بوضع اهداف معقولة في المدى القريب او البعيد ؟
- هل قدم إستراتيجيات تنطوي على التجديد والتطوير ؟
- هل طور واستخدم مقاييس ملائمة للأداء المنظمي بهدف مراجعة النتائج ؟
- هل قدم فريق الإدارة العليا الى مجلس الإدارة معلومات كافية عن أداء المنظمة قبل اتخاذ قرارات إستراتيجية ؟

#### ٨- المقاييس المركبة: أنموذج (Kaplan & Norton, 1992)

- يعد أنموذج (Kaplan & Norton, 1992) احد المقاييس المركبة في قياس الأداء المنظمي. وينطلق هذا المقياس من مجموعة من المبررات تشمل: (الدليمي، ١٩٩٨، ٨٤).
- تعبر المقاييس المفردة عن هدف مفرد، وبما ان المنظمات تضع مجموعة من الأهداف وليس هدفاً واحداً، لذا فمن المناسب اعتماد مقاييس مركبة تتناسب مجموعة الأهداف بدل المقاييس المفردة.

- تتعامل المنظمات مع مجموعة من الأطراف تشمل: الإدارة، العاملون، المساهمون، المستهلكون، المجتمع المحلي... وغيرهم وكل طرف من هذه الأطراف له هدف معين، فالعاملون يبحثون عن تعويضات وظروف عمل أفضل، والمساهمون يسعون لتعظيم الأرباح، والمستهلكون يبحثون عن منتجات ذات جودة عالية ويسعر مناسب، والإدارة ترغب في تبني أساليب عمل تحقق أعلى إنتاجية، والمجتمع المحلي يبحث عن بيئة نظيفة... لذا فان المقاييس المركبة هي التي تحدد مدى تحقيق تلك الأطراف لغاياتها، في حين تعجز المقاييس المفردة عن ذلك.
  - تتسم البيئة الحالية للمنظمات بالتعقد والديناميكية، مما يتطلب ان تعتمد تلك المنظمات على مقاييس للأداء تحدد مدى سيطرتها على أنشطتها المختلفة، وهذا يتناسب تماماً مع اعتماد المقاييس المركبة لقياس الأداء المنظمي.
- والشكل (9) يوضح نموذج (Kaplan & Norton) الذي يتفق الباحث مع مبررات اعتماده لقياس الأداء المنظمي.

**الشكل (9) أنموذج (Kaplan & Norton) لقياس الأداء المنظمي\***



\* Source: Kaplan, R & Norton, D, 1992, the Balanced score card measures that Drive performance, Harvard Business Review, Vol. (70), N (1), P: 72.

ويستند مقياس (Kaplan & Norton, 1992, 72) والذي يعرف باسم (مقياس الدرجات المتوازنة) الى معايير مالية وتشغيلية معاً لقياس الأداء المنظمي وعبر أربعة محاور:

أ- المحور المالي: يعكس الأهداف المالية من حيث قدرة المنظمة على تحقيق رضا المساهمين من خلال تحقيق معدلات عائد مرضية لاستثماراتهم.

ب- المحور الزبائن: وكيف ينظر لنا الزبون والذي يعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق رضا الزبون من خلال تحقيق الجودة والسعر المناسب.

ج- المحور الداخلي للأعمال: يركز على اعمال المنظمة وكيف يمكن للمنظمة ان تحقق التفوق والتميز أي تحقيق النجاح من خلال الكفاءة والفاعلية في تحقيق أهدافها القابلة للتحقيق.

د- محور الإبداع والتعلم: وكيف يمكن للمنظمة الاستمرار في تكيفها الذي يعكس هدف مدى قدرتها على التجديد والإبداع والابتكار.

ويتطلب مقياس (Kaplan & Norton) استخدام تكنولوجيا المعلومات ومعرفة بمستوى التحسينات والإبداعات في المنظمة وتظهر النتائج على شكل مجموعة من المقاييس تزود الإدارة بتقارير عن الأداء المتحقق.

وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث ضرورة اعتماد المقاييس المركبة ذات المنظور الشامل في قياس الأداء المنظمي، لاسيما ان توجه المنظمات الإستراتيجي، ومتابعتها التغيرات الإستراتيجية لا يمكن تخمين نجاحها في ذلك الا عبر مقاييس مركبة في التقييم، فضلاً عن ان انعكاسات أنشطة التوزيع المادي المتمثلة بـ (النقل، والتخزين، والمناولة، ومعالجة الطلبات، والاتصالات، والتعبئة والتغليف) على الأداء المنظمي لا يمكن التعبير عنها بمقاييس أداء منفردة كالمعايير المالية فحسب وانما ستكون المقاييس المركبة قادرة الى حد ما على وصف هذه الانعكاسات.

## الفصل الثالث منهجية الدراسة

يتطلب التمهيد للاطار الميداني عرض المنهجية التي اعتمد عليها الباحث في ضوء تحديد مشكلة الدراسة، واهميتها واهدافها وبناء انموذجها وفرضياتها والأساليب المتبعة في جمع البيانات وتحليلها، فضلاً عن وصف منظمات عينة الدراسة ومسوغات اختيارها على وفق الاطر التي تقدمها اسهامات الفكر الاداري في مجال ادارة الامداد (اللوجستك) وادارة التسويق والأدارة الاستراتيجية، فضلاً عن الواقع الميداني لعمل المنظمات عينة الدراسة.

وبناءً على ما تقدم فقد تضمن هذا الفصل المباحث الآتية :

**المبحث الأول : الدراسات السابقة.**

**المبحث الثاني : نطاق الدراسة.**

**المبحث الثالث : أساليب جمع البيانات وتحليلها.**

**المبحث الرابع : وصف عينة الدراسة.**

## المبحث الأول الدراسات السابقة

تمهيداً للاطار النظري الخاص بالدراسات يرى الباحث ضرورة استعراض بعض الدراسات التي أسهمت في رسم تصور لدى الباحث في بناء أنموذج البحث وتأطير منهجيته بخاصة وان هذا الموضوع يتسم بشحة الدراسات التي اختبرت فرضيات محدودة على نحو مباشر ومتكامل، فقد تناول العديد من الكتاب موضوعي أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي بشكل مستقل ومن جوانب مختلفة، غير ان الباحث سيقدم دراسة ستربط هذين المتغيرين، اذ ان هناك اشارات نظرية تشير الى أهمية ربط بين المتغيرين، وسيستعرض الباحث بعض الدراسات النظرية والميدانية المتعلقة بالموضوع والمجالات الاستفادة منها.

**أولاً : دراسات تتعلق بأنشطة بالتوزيع المادي**

**أ- الدراسات العربية :**

١- دراسة (وادي، ١٩٩٠) : اجريت هذه الدراسة تحت عنوان " تقويم أنشطة المزيج التوزيعي - في الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية " وقد توصلت الدراسة الى ان المنظمة المبحوثة تعاني من ضعف وخلل في أنشطة المزيج التوزيعي، وان ذلك قد سبب فقدان الموازنة بين العرض والطلب على المواد الغذائية مما جعل السوق الوطنية العراقية في رأي الباحث تعاني بين حين واخر من فقدان او شحة بعض المواد ولاسيما المستوردة منها مما خلق معاناة مستمرة للمواطن في حصوله على ما يحتاجه منها، ويقدم الباحث على اثر نتائجه بعدد من التوصيات

- والمقترحات التي من شأنها معالجة الضعف والخلل في الأنشطة التي تمارسها المنظمة  
المبحوثة والمتعلقة بالمزيج التوزيعي ومنها :
- تنظيم ادارة التسويق في المنظمة بما يتلاءم مع امكانياتها وما ينتج منه من كفاءة في اداء عملية التوزيع.
  - ضرورة القيام باجراء الدراسات والابحاث العلمية لتقدير الحاجات المستقبلية للمنظمة من المساحات المخزنية بحيث تتناسب مع التطورات للأنشطة الاخرى.
  - ٢- **دراسة (اللهيبي، ١٩٩٣) :** اجريت هذه الدراسة تحت عنوان " تقويم التوزيع المادي في المنظمات الانتاجية العراقية - بالتطبيق على الشركة العراقية لانتاج وتسويق اللحوم - بغداد " واهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة عدم وجود نظام كفوء لتجهيز زبائن المنظمة بمنتجاتها وذلك نتيجة لضعف نشاط الاتصالات في المنظمة ولاسيما اتصالاتها بزبائنهم، وكذلك لضعف النظام المتبع في تجهيز اولئك الزبائن وهذا بدوره انعكس على تحقيق استراتيجية توزيعية كفوءة للمنظمة. وفيما يتعلق بأهم التوصيات التي اقترحها الباحث فقد تجسدت في ضرورة اعتماد نظام جديد فيما يتعلق بنظام تجهيز زبائن المنظمة بأنواع اللحوم وذلك من خلال تخطيط وبرمجة اعداد الزبائن مقارنة بالارصدة المخزونة لأنواع اللحوم وبما يكفل استمرارية تدفق هذه المنتجات الى الزبائن طوال ايام السنة.
  - ٣- **دراسة (الزبيدي، ١٩٩٧) :** اجريت هذه الدراسة تحت عنوان " استراتيجية التوزيع المادي في السوق العراقية - دراسة ميدانية في وزارة التجارة العراقية " وقد توصلت تلك الدراسة الى العديد من النتائج التي من أهمها :
  - يؤثر التغيير في الهيكل التنظيمي للوزارة المبحوثة في عمليات التوزيع وبالشكل الذي يعطي نتائج سلبية في كثير من الاحيان، ولاسيما عندما يكون هذا التغيير غير مخطط له مسبقاً وسريعاً وفجائياً الامر الذي يؤدي الى ارباك المنظمة وتشابك الأنشطة التوزيعية للمنظمات العاملة في الوزارة المبحوثة.
  - ضعف امكانية تكيف الإدارة العليا في الوزارة مع متغيرات البيئة الخارجية، مما نتج عنه عدم قدرتها على التخطيط المستقبلي لعمليات التوزيع المادي.
  - انقضاء استراتيجية واضحة لدى الوزارة ومنظماتها لكيفية تحديد او سبب اختيار منافذ التوزيع المعتمدة، الامر الذي ينعكس سلباً على نشاط التوزيع وعلى استقرار وضع السوق وعلى ثبات الأساليب الادارية المعتمدة في هذا الجانب.
  - ٤- **دراسة (عبد الرحمن، ٢٠٠١) :** اجريت هذه الدراسة تحت عنوان " أنشطة التوزيع المادي واثرها في مستويات الخدمة المقدمة للوكلاء - دراسة ميدانية في عينة من المنظمات للقطاع

الخاص في محافظة نينوى " حيث سعت تلك الدراسة الى تحديد العلاقة في أنشطة التوزيع المادي والمتمثلة بـ (النقل، والتخزين، ونظم المعلومات والاتصالات، وتوحيد وتجزئة المنتجات ومناولتها، والتعبئة والتغليف) واثرا في مستويات الخدمة المقدمة للزبون في عدد من المنظمات الصناعية العاملة في القطاع الخاص في محافظة نينوى والمتمثلة بـ (الوقت، والملائمة، والموثوقية، والدقة في استيفاء الاوامر، ومستوى الخدمة) وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها :

- تؤثر أنشطة التوزيع المادي في بعض متغيرات خدمة الزبون وعلى مستوى القطاع المبحوث.
- تباين طبيعة تأثير أنشطة التوزيع المادي ومعايير خدمة الزبون في القطاع الصناعي المبحوث.
- تغيب المتابعة الدورية للعمليات التوزيعية على ارض الواقع لمعرفة المشكلات والعقبات والتحديات لمختلف الأنشطة التوزيعية والعمل على حصرها بالشكل المناسب وذلك لضمان سير العمليات التوزيعية بشكل فعال.

#### ب- الدراسات الأجنبية :

- ١- دراسة (Shah, 1989) : وردت هذه الدراسة تحت عنوان " تصميم نظام توزيع متكامل " وأكدت هذه الدراسة ان جميع أنشطة التوزيع المادي تتحدد ضمن نظام اداء موحد والذي يتداخل ويتفاعل مع اقسام المبيعات والتصنيع وكذلك ضرورة التوازن الصحيح للاهتمامات الوظيفية سوية لا يصال نظام توزيع مادي الى وضع مثالي وذلك بسبب قوة الحاسوب وتغير البيئة والمنافسة وطلبات وتوقعات الزبائن، واوصت كذلك بان تتولى الإدارة المبادرة وان تعمل على توفير الجو الملائم داخل المنظمة لمثل هذا التكامل.
- ٢- دراسة (Frazier & Lasser, 1996) : تناولت هذه الدراسة موضوع " محددات كثافة التوزيع " وقد انطلقت الدراسة من خلفية علمية رصينة اكدت تباين كثافة التوزيع بتباين المنتجات والمنتجين، وحاول الباحثان تحديد اسباب هذا التباين، وقدمت الدراسة اطاراً نظرياً لهذا الموضوع وحددت الدراسة عاملين اساسيين مؤثرين في كثافة التوزيع هما استراتيجيات علامة المنتج وممارسة قناة المنتج، وانطلقت الدراسة من عدة فرضيات تربط بين هذين العاملين ومجموعة متغيرات مستقلة ومعتمدة كالاقلال السلعي، والجودة، وتناسق الجهود، وبرامج الاسناد، وقدمت الدراسة انموذجاً لمحددات كثافة التوزيع وربطت النموذج بين الفرضيات ومتغيرات الدراسة، وكانت عينة الدراسة تتمثل في كامل قطاع صناعة اجهزة الاستديو، وتكونت عينة الدراسة النهائية من (209) منظمات من اجمالي القطاع البالغ (219) منظمة. وتوصلت الدراسة الى ان المديرين يواجهون صعوبات شديدة في قراراتهم المتعلقة بكثافة التوزيع ولا يحصلون على شيء مقابل ذلك، كما توصلت الدراسة الى ايجاد

مبررات للمنتجين الذين يقومون باحلال علاماتهم ذات الجودة العالية واتباعهم لسياسة توزيع عالية الانتقائية، كما توصلت الى ان شك المنتج في عمليات التاجر سينخفض اذا قبل التاجر بشروط العقد، كما ان رغبة المنتجين في زيادة تنسيق جهودهم ادت الى تحديد وتقليل عدد التجار المعتمد عليهم في منطقة محددة، كما توصلت الدراسة الى ان المنتجين الذين يهيئون برامج دعم جديدة سيحضون بمستوى عال من كثافة التوزيع.

٣- دراسة (Bienstock & Mentzer, 1997) : جاءت هذه الدراسة بعنوان " قياس جودة

خدمة التوزيع المادي " ركزت هذه الدراسة على أهمية خدمة التوزيع المادي والتي يمكن بواسطتها زيادة الربح الحالي والمستقبلي الى اعلى حد وذلك من خلال الكلف المنخفضة من جراء تنفيذ الطلبات الصحيحة والدقيقة والتدفق المنتظم للمعلومات، وكانت نتائج الدراسة لها مضامين ودلالات للمسوقين الصناعيين، اذ بلغت تكاليف التوزيع المادي في الولايات المتحدة الى اكثر من (600) بليون دولار في عام (1990) أي ما يقارب (11 %) من الناتج القومي الاجمالي، حيث تختلف هذه الخدمة بشكل كبير عن معظم الخدمات الاخرى التي تم دراستها في معظم الدراسات المتعلقة بجودة الخدمة وتقتصر هذه الدراسة على المدراء الصناعيين عند قيامهم بتطوير استراتيجيات تؤثر في قرارات الشراء الصناعية ما يأتي :

• قياس ادراك الزبون لجودة خدمة التوزيع المادي على اساس معايير التوقيت، ووجود المنتج، والظروف.

• التأكيد على أن خدمة التوزيع المادي المقدمة لزيائهم تؤكد على هذه المعايير اعلاه (وبالذات التوقيت) وذلك لان لها تأثيراً كبيراً على ادراك مدراء المشتريات لجودة خدمة التوزيع المادي.

٤- دراسة (Rehn, 2001) : اجريت هذه الدراسة تحت عنوان " تدفق المعلومات وتخطيط

التوزيع المادي في تسليم الصحف " اذ قام الباحث باجراء هذه الدراسة على ضوء المنافسة الشديدة بين صحف الصباح بعضها مع البعض الآخر، وتوصلت الدراسة الى أنه بالامكان تطوير عملية تسليم صحف الصباح بالاعتماد على عاملين هما تدفق المعلومات (عن طريق استخدام نظام النقل وهو تدفق اسرع للمعلومات وبالتالي مراقبة عمليات التسليم وامكانية حل المشكلات التي قد تحدث) والتعاون بين الانتاج والتوزيع المادي وذلك لان التوزيع المادي يعتمد بالدرجة الأساس على الانتاج للقيام بانشطته.

٥- دراسة (Verma & Vhatkar, 2005) : اجريت هذه الدراسة تحت عنوان " العمليات

اللوجستية العكسية بعد مهم لادارة سلسلة التجهيز " وتوصلت الدراسة الى عدة استنتاجات أهمها :

• ان العمليات اللوجستية العكسية تعتمد على الصناعة وموقع القناة التوزيعية.



- ان المنظمات التي تكون فيها عائداتها اكبر من كلف عملياتها تميل الى ان تكون لديها نظام لعمليات اللوجستية العكسية.
- لكي تكون العمليات اللوجستية العكسية ناجحة فان التعاون بين شركاء سلسلة التجهيز مهم جداً.
- ان التقنيات مثل الترميز الخطي يساعد على جعل العمليات اللوجستية العكسية اكثر كفاءة وفاعلية.

## ثانياً : دراسات تتعلق بالأداء المنظمي

### أ - الدراسات العربية :-

١- دراسة (الدليمي، ١٩٩٨) : اجريت هذه الدراسة تحت عنوان " الموائمة بين ابعاد النسيج الثقافي والخيار الاستراتيجي واثرها في الأداء - دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط " حيث استهدفت الدراسة الاجابة عن تساؤلات تم في ضوئها صياغة فرضيات علاقات الارتباط والتأثير بين النسيج الثقافي والخيار الاستراتيجي وانعكاساتها في اداء المنظمة، واستخدمت في ذلك استبانة من (43) فقرة، خصصت (7) منها لقياس اداء المنظمة اعتماداً على مقياس (Kaplan & Norton, 1992) ولغرض وصف قدرة المنظمة على تحقيق مجموعة من الاهداف الطويلة الامد، وزعت الاستبانة على (42) مديراً في ثلاث شركات صناعية عراقية ضمن القطاع المختلط، وتوصلت الدراسة الى ان الاختلاف في الثقافة والاختلاف في الخيارات الاستراتيجية في المنظمات يقود الى تفاوت مستويات الأداء فيها.

٢- دراسة (عبد العزيز، ٢٠٠١) : اجريت هذه الدراسة تحت عنوان " الاثر التتابعي لعدد من خصائص العمليات وعوامل نجاح التصنيع في الأداء المنظمي - دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية المساهمة في محافظتي نينوى والتأميم، حيث شملت عينة الدراسة سبعة منظمات صناعية، وقد تبنت الدراسة انموذجاً افتراضياً لعرض متغيراته وفقاً لعملية تنازلية تبدأ من الاعلى (خصائص العمليات) بوصفه متغيراً قرارياً، ومن ثم (عوامل نجاح التصنيع) بوصفه متغيراً وسيطاً، و (الأداء المنظمي) بوصفه متغيراً ناتجاً، وتوصلت الدراسة الى عدة استنتاجات منها ان هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين خصائص العمليات وعوامل نجاح التصنيع، وكذلك وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين عوامل نجاح التصنيع والأداء المنظمي " .

٣- دراسة (العنزي وعبيد، ٢٠٠١) : اجريت هذه الدراسة تحت عنوان " اثر رأس المال الفكري في اداء المنظمة- دراسة ميدانية في عينة من المنظمات القطاع الصناعي المختلط " حيث

سعت هذه الدراسة للتعرف على طبيعة تأثير رأس المال الفكري في اداء المنظمة، ولقد تم اجراء هذه الدراسة في ستة منظمات تمثل القطاع الصناعي المختلط، ولقد بلغ عدد افراد عينة الدراسة (130) فرداً عاملاً وافترضت الدراسة عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال الفكري والأداء المنظمي، واستنتجت الدراسة وجود علاقة تأثير لرأس المال الفكري في الأداء المنظمي عن قوة تأثير المتغيرات الفرعية لرأس المال الفكري على الأداء المنظمي.

٤- دراسة (العاني، ٢٠٠٢) : اجريت هذه الدراسة تحت عنوان " المحددات التنظيمية وتأثيرها في الابداع والأداء التنظيمي - دراسة ميدانية في شركة تعبئة الغاز (شركة عامة) " حيث استخدمت هذه الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة البالغة (135) فنياً في شركة تعبئة الغاز (الشركة العامة) بهدف اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين المحددات التنظيمية والابداع التنظيمي واثرها في الأداء المنظمي واستخدمت الدراسة في قياس الأداء المنظمي مقياس (Kaplan & Norton, 1992) المركب ضمن الاسئلة المتعلقة بمدى رضا الإدارة عن عائد الاستثمار المحقق وهامش الربح، والنمو في عدد المنتجات الجديدة، والنمو في براءات الاختراع، والنمو في نسب التحديث التكنولوجي، واستنتجت الدراسة ان هناك مستوى متوسطاً من الأداء في هذه المنظمة. وعلى الرغم من القيود والمحددات فان هناك قدرة للمنظمة على مواجهة هذه القيود من خلال اجراءاتها المتناسبة مع اهدافها ومواردها وقدرتها على تحقيق نتائج جيدة اذا لم تكن جيدة جداً.

#### ب - الدراسات الأجنبية :

١- دراسة (Bromiley, 1991) : تناولت هذه الدراسة في احد فرضياتها الاثر الايجابي للخطر في اداء المنظمة من خلال اهتمامها بفكرة الأداء الادنى من مستوى الطموح يدفع المنظمة الى البحث عن وسيلة للارتقاء به الى مستويات اعلى من خلال بعض الحلول غير المسبوقه على ان يعتمد ذلك على مدى ادراك الخطر في مثل هذه الحلول، كما تم قياس الأداء بمؤشرات العائد على الموجودات، والعائد على حق الملكية، والعائد على المبيعات وتم قياس الخطر بالتباين في العائد على الموجودات، وتوصلت الدراسة الى ان هناك تأثيراً سلبياً للاداء السابق على اخذ الخطر، اذ تسعى المنظمات ذات الأداء الضعيف الى البحث عن استثمارات خطرة لرفع مستوى الأداء فيها، وباختبار الاثار الطويلة الامد للخطر على الأداء، وجد ان للخطر تأثيراً سلبياً على الأداء في الامد القصير، الا انه على المدى البعيد يمكن ان يتحول ذلك الى نتيجة معاكسة.

٢- دراسة (Bae & Lawler, 2000) : قام الباحثان بتطبيق دراستهما على عينة في كوريا الجنوبية مكونة من (138) فرعاً لمنظمات كورية جنوبية واجنبية ( يابانية واوربية وللولايات

المتحدة الامريكية) ولمشاريع مشتركة ممن لديها (50) عاملاً فاكثراً، وجمعا بيانات الدراسة من خلال استبانة قاما بتوزيعها على مدرءاء في ادارة الموارد البشرية في العينة وللمدة المبحوثة للعاملين (1996 - 1997) ودرسا فرضية وجود تأثير ايجابي لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية للمشاركة العالية في اداء هذه الفروع، وتوصلت الدراسة في نتائجها الى وجود دعم قوي لهذه الفرضية.

٣-دراسة (Linguo, 2001) : اجريت هذه الدراسة تحت عنوان " تأثير الثقة العامة للمدير المالك على الهيكل التنظيمي والاداء " حيث قام الباحث باجراء دراسته التجريبية للوقوف على تأثير الثقة العامة للمدير المالك على الهيكل التنظيمي والاداء في عدد من المنظمات الصغيرة المملوكة من قبل المالكين في ايرلندا، اذ تم اختيار الفرضيات عن طريق جمع المعلومات من عينة مؤلفة من (103) من منظمة صغيرة مملوكة للمصنعين ايرلنديين، وتوصلت الدراسة الى ان الثقة العامة للمدير المالك لها تأثير ايجابي على الاداء في المنظمات المملوكة ذات التقنية العالية ويكون تأثيرها سلبياً على المنظمات المملوكة ذات التقنية الواطئة، وان الفرضيات حول العلاقة بين الثقة العامة للمدير والهيكل التنظيمي تلقى ببعض الدعم.

٤-دراسة (Gera & Gu, 2004) : اجريت هذه الدراسة تحت عنوان " تأثير الابداع المنظمي وتقانة المعلومات والاتصالات في اداء المنظمة " تقوم هذه الدراسة بتوسيع الدراسات السابقة التي اجريت في كندا وذلك لتشمل المنظمات التي تعمل في قطاعي التصنيع والخدمات في حين ان معظم الدراسات التي اجريت على تقانة المعلومات والاتصالات اقتصرت على القطاع الخدمات وانطلقت الدراسة من الأهداف الآتية :

- هل يتحسن اداء المنظمة عن طريق تقانة المعلومات والاتصالات ومهارات العامل والابداعات المنظمة ؟
- هل ان التغيرات التنظيمية ومهارات العامل مكتملة لتقانة المعلومات والاتصالات في تطوير اداء المنظمة ؟

وتوصلت الدراسة الى ان المنظمات الكندية مشغولة وبشكل نشط بأجراء التغيرات التنظيمية في عمليات الانتاج وعمليات ادارة الموارد البشرية والعمليات السمة المشتركة بين المنتج والخدمة ووجدت أن هذه التغيرات التنظيمية فضلا عن عمليات تقانة المعلومات والاتصالات لها علاقة بتحسين الاداء في هذه المنظمات، كما وجدت الدراسة ان تقانة المعلومات والاتصالات ورأس المال البشري تكمل بعضها البعض الاخر اذ ان المنظمات التي تربط بين المستوى العالي من تقانة المعلومات والاتصالات ومستوى عالي من مهارات العمال سيكون لديها اداء افضل، كما توصلت الدراسة الى ان تقانة المعلومات والاتصالات والتغيرات التنظيمية مكتملة بعضها البعض الاخر وان

المنظمات التي تربط بين مستويات عالية من تقانة المعلومات والاتصالات ومستوى عالي من التغيرات التنظيمية يؤدي الى اداء افضل لتلك المنظمات.

٥- دراسة (Mckeen & et.al, 2005) : اجريت هذه الدراسة تحت عنوان " ادارة المعرفة والأداء المنظمي " واجريت الدراسة في (90) منظمة في دراسة استطلاعية بهدف دراسة نوعية التطبيقات لادارة المعرفة والى أي مدى يجري تطبيقها وذلك من اجل توضيح وجود علاقة بين تطبيقات ادارة المعرفة والأداء المنظمي، وتوصلت الدراسة ومن خلال مراجعة الادبيات عن (12) تطبيقاً لادارة المعرفة اشارت النتائج الى ان تطبيقات ادارة المعرفة هذه ترتبط بشكل مباشر بالأداء المنظمي كما تم تقديم بعض الاقتراحات لاجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال.

### ثالثاً : مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

- الاهتمام الى بعض المراجع والمصادر والبحوث والدراسات التي لم يتسن للباحث معرفتها والاطلاع عليها من قبل.
  - الاسهام في بناء بعض اركان الاطار النظري للدراسة.
  - إعداد استمارة الاستبانة.
  - حصر مجتمع الدراسة وتحديد حجم العينة المناسبة منه.
  - اختيار الوسائل الاحصائية المناسبة لقياس اهداف الدراسة واختبار صحة فرضياتها.
  - تدعيم نتائج الدراسة الحالية واسناد تحليلاتها الميدانية.
- وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث بان الدراسات السابقة المشار اليها اعلاه والتي تناولت متغيرات الدراسة لم تعكس العلاقة والاثر بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي بعكس دراستنا التي تميزت بانها ركزت على العلاقة والاثر بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي، وهذا ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة.

## المبحث الثاني نطاق الدراسة

### أولاً - مشكلة الدراسة :

تولي منظمات الاعمال الصناعية وخاصة في الدول المتقدمة اهتماماً متزايداً بانشطة التوزيع المادي لما لها من دور كبير في تحسين الاداء المنظمي الامر الذي يتطلب الاهتمام بهذه الانشطة وانجازها بشكل كفوء، اذ تعد انشطة التوزيع المادي احدى المرتكزات الأساسية في النشاطات التسويقية، لذا فانها قد اكتسبت اهمية كبيرة في المعالجات النظرية والميدانية، فأهمية أنشطة التوزيع المادي تكمن في تحقيق التدفق المناسب للمنتجات من اماكن انتاجها الى اماكن استهلاكها او استخدامها، ولما كان للاداء المنظمي دور في تعزيز المركز التنافسي للمنظمة في السوق، فان المنظمات بدأت تتسابق في تحسين ادائها المنظمي من خلال الأداء الكفوء للأنشطة المؤثرة في الأداء المنظمي ومنها أنشطة التوزيع المادي، ومن هنا تسعى الدراسة الى التعرف فيما اذا كان لأنشطة التوزيع المادي علاقة وتأثير معنوي على الأداء المنظمي للمنظمة، وبهذا الصدد قام الباحث بدراسة استطلاعية اولية في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى حول اثر أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي للفترة 2005 / 9 / 5 - 2005 / 9 / 20 وتوصل الى ان المدراء في هذه المنظمات ليست لديهم معرفة حول اثر أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي الامر الذي حفز الباحث الى تناول هذا الموضوع في دراسته الحالية.

ومن هنا يمكن توضيح مضامين مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤلات الآتية :-

١- هل هناك فكرة كافية لدى المدراء في المنظمات المبحوثة عن أنشطة التوزيع المادي فضلاً عن الأداء المنظمي للمنظمة ؟

٢- ما طبيعة علاقة أنشطة التوزيع المادي بالأداء المنظمي للمنظمات المبحوثة ؟

٣- ما تأثير أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي للمنظمات المبحوثة ؟

### ثانياً - أهمية الدراسة وأهدافها :

تتبع اهمية هذه الدراسة من اهمية أنشطة التوزيع المادي في المنظمات كأساس لتحسين الاداء المنظمي، اذ تعد هذه الانشطة من المتطلبات الاساسية لنجاح وبقاء المنظمات نظراً للدور الذي تلعبه هذه الانشطة في نجاح سياسة التوزيع في المنظمة وبالتالي نجاح سياستها التسويقية. كما وتتجلى اهمية الدراسة في انها محاولة لتقديم اطار نظري وميداني يوضح أنشطة التوزيع المادي واثرها في الاداء المنظمي، اذ يمثل هذا الربط بحد ذاته اضافة معرفية جديدة تضاف الى المكتبة العربية في

مجال ادارة الامداد (اللوجستك) وادارة التسويق والادارة الاستراتيجية جديرة بالاهتمام وخصوصاً بعدما اتضح للباحث محدودية الدراسات والكتابات التي تناولت هذا الموضوع. وفي المجال الميداني تكمن أهمية الدراسة في محاولة تقديم الاسس العلمية الصحيحة التي يمكن ان تستند عليها المنظمات المبحوثة في تحديد العلاقة والاثر بين الانشطة التوزيع المادي والاداء المنظمي.

وفي ضوء مشكلة الدراسة واهميتها يمكن تحديد أهداف الدراسة بالآتي :-

- ١- وصف وتشخيص متغيرات التوزيع المادي والأداء المنظمي في المنظمات المبحوثة.
- ٢- اختبار علاقة الارتباط بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي في المنظمات المبحوثة من خلال معامل الارتباط البسيط والمتعدد.
- ٣- اختبار التأثير المعنوي لأنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي من خلال أنموذج الانحدار في المنظمات المبحوثة.
- ٤- محاولة بناء أنموذج افتراضي واختباره للوصول الى صورة تعكس اثر أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي للمنظمات المبحوثة.

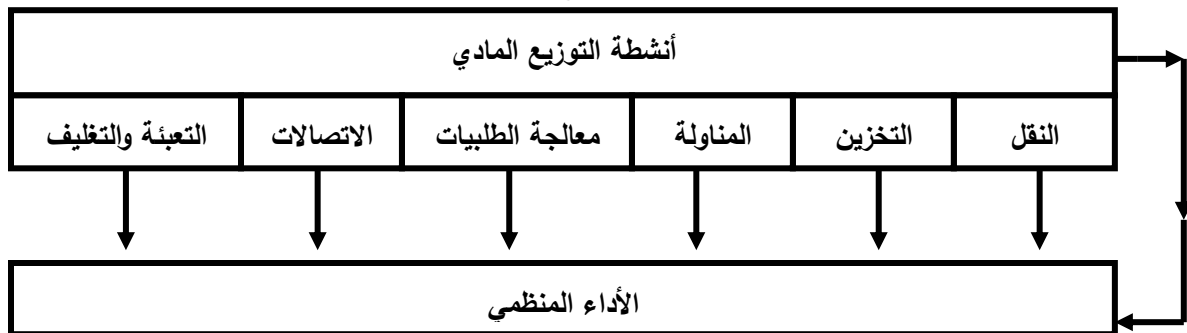
### ثالثاً - أنموذج الدراسة :

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء اطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم فرضي كما في الشكل (10) والذي يشير الى العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة تعبيراً عن الحلول المؤقتة التي يقترحها الباحث للجابة عن الاسئلة المشاره في مشكلة الدراسة.

ويمثل أنموذج الدراسة مجموعة من الفرضيات التي بنيت استناداً الى :

- ١- امكانية قياس كل متغير من متغيرات الدراسة.
- ٢- اتساق المتغيرات مع البيئة العراقية بشكل عام وفي محافظة نينوى بشكل خاص. واعتمد هذا الأنموذج ضمن المتغيرات المستقلة والمعتمدة اذ عد بعد أنشطة التوزيع المادي متغيراً مستقلاً يؤثر في الأداء المنظمي باعتباره متغيراً معتمداً بافتراض اتجاه واحد لذلك التأثير.

شكل (10) أنموذج الدراسة\*



\* المصدر : من اعداد الباحث.

وتتطلب مبررات اختيار الأنموذج ووضعه بالصيغة التي هو عليها من:

- ١- المتغيرات التي احتواها الأنموذج معبرة عن اتفاق القسم الأكبر من الباحثين.
- ٢- الفئاعة التي توفرت لدى الباحث بأهمية هذه المتغيرات للتوزيع المادي اذ انها تشكل جوهر الأنشطة المؤثرة في الأداء المنظمي.

**رابعاً - فرضيات الدراسة :** تماشياً مع أهداف الدراسة واختباراً لانموذجها فقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية نعرضها على الوضع الآتي :

**الفرضية الرئيسة الأولى :**

توجد علاقة ارتباط معنوية بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي للمنظمات المبحوثة. وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

- ١- توجد علاقة ارتباط معنوية بين نشاط النقل وبين الأداء المنظمي للمنظمات المبحوثة.
  - ٢- توجد علاقة ارتباط معنوية بين نشاط التخزين وبين الأداء المنظمي للمنظمات المبحوثة.
  - ٣- توجد علاقة ارتباط معنوية بين نشاط المناولة وبين الأداء المنظمي للمنظمات المبحوثة.
  - ٤- توجد علاقة ارتباط معنوية بين نشاط معالجة الطلبيات وبين الأداء المنظمي للمنظمات المبحوثة.
  - ٥- توجد علاقة ارتباط معنوية بين نشاط الاتصالات وبين الأداء المنظمي للمنظمات المبحوثة.
  - ٦- توجد علاقة ارتباط معنوية بين نشاط التعبئة والتغليف وبين الأداء المنظمي للمنظمات المبحوثة.
- الفرضية الرئيسة الثانية :**

تؤثر أنشطة التوزيع المادي معنوياً في الأداء المنظمي في المنظمات المبحوثة وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

- ١- يؤثر نشاط النقل معنوياً في الأداء المنظمي في المنظمات المبحوثة.
- ٢- يؤثر نشاط التخزين معنوياً في الأداء المنظمي في المنظمات المبحوثة.
- ٣- يؤثر نشاط المناولة معنوياً في الأداء المنظمي في المنظمات المبحوثة.
- ٤- يؤثر نشاط معالجة الطلبيات معنوياً في الأداء المنظمي في المنظمات المبحوثة.
- ٥- يؤثر نشاط الاتصالات معنوياً في الأداء المنظمي في المنظمات المبحوثة.
- ٦- يؤثر نشاط التعبئة والتغليف معنوياً في الأداء المنظمي في المنظمات المبحوثة.

## المبحث الثالث

### أساليب جمع البيانات وتحليلها

اعتمدت الدراسة في اختبار فرضياتها على المنهج الوصفي والتحليلي وذلك بدراسة العلاقة والأثر بين المتغيرات الرئيسية والفرعية من خلال جمع البيانات ذات العلاقة بالمنظمات قيد الدراسة وتحليلها. وفيما يلي عرض للاجراءات المعتمدة في ذلك :

**أولاً : أساليب جمع البيانات :** بهدف الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة وفرضياتها اعتمد الباحث في تغطية البيانات المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري على العديد من المصادر التي تمثلت بالمراجع العلمية كالكتب والمجلات والدراسات والرسائل والاطاريج الجامعية ذات الصلة سواء المتوفرة داخل القطر ام عن طريق المراسلة لدول عربية او اجنبية او عن طريق الشبكة الدولية للاتصالات. وفيما يخص الجانب الميداني فقد اعتمد الباحث على استخدام الوسائل الآتية في جمع البيانات المطلوبة للدراسة :

- المقابلات الشخصية مع الأفراد المبحوثين كاعضاء مجلس الإدارة ومدراء الاقسام والشعب، بهدف توضيح فقرات الاستبانة الأساسية في حالة الحاجة الى ذلك لضمان الاجابة الصحيحة، فضلاً عن طريق طرح الاسئلة غير المباشرة والتي تخدم الدراسة لاحقاً.
- الاعتماد على تقارير مجالس الادارات وميزانيتها وسجلاتها بهدف الحصول على البيانات الكمية التي تخص الانتاج وانواعه والمبيعات ورأس المال والارياح وعدد العاملين، اذ اخضعت جميعها لتحليل المضمون.
- استمارة الاستبانة التي تعد اداة رئيسة في جمع البيانات، فقد روعي في صياغتها قدرتها على تشخيص وقياس المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة، وقد اعتمد الباحث لتحديد متغيراتها على العديد من الدراسات والابحاث فضلاً عن الاستفادة من اراء الخبراء وذوي التخصص في هذا المجال، ونعرض من خلال الآتي وصفاً لمحتوياتها واختباراتها :

١- **وصف استمارة الاستبانة :** اشتملت استمارة الاستبانة على ثلاثة اجزاء رئيسة، تضمن الجزء الاول منها المعلومات العامة والتعريفية الخاصة بالمنظمات عينة الدراسة والأفراد المبحوثين، وفيما يتعلق بالبيانات الخاصة بالمنظمات فقد اشتملت على (اسم المنظمة، نوع القطاع، تاريخ تأسيس المنظمة، عدد العاملين في المنظمة، عدد المنتجات الرئيسية التي تنتجها المنظمة، عدد وجبات العمل اليومية). اما فيما يتعلق بالمعلومات الخاصة بالأفراد المجيبين فقد تضمنت المنصب (المركز الوظيفي)، التحصيل الدراسي (الشهادة)، التخصص الدراسي، مدة الخدمة بالمنظمة، مدة الخدمة بالمنصب الحالي، الخبرة في جهات اخرى، العمر، الجنس).



ويركز الجزء الثاني من الاستمارة على المقاييس الخاصة بأنشطة التوزيع المادي التي اتفق عليها اغلب الكتاب والمختصين في مجال ادارة الامداد (اللوجستك) وادارة التسويق حيث يتم تناول أنشطة التوزيع المادي من خلال التركيز على نشاط النقل، والتخزين، والمناولة، ومعالجة الطلبات، والاتصالات، والتعبئة والتغليف، وقد تم وضع (36) سؤالاً عن تلك الأنشطة مقسمة كالاتي :

(6) اسئلة عن نشاط النقل، و (6) اسئلة عن نشاط التخزين، و (6) اسئلة عن نشاط المناولة، و (6) اسئلة عن نشاط معالجة الطلبات، و (6) اسئلة عن نشاط الاتصالات، و (6) اسئلة عن نشاط التعبئة والتغليف.

ويركز الجزء الثالث من الاستمارة على المقاييس الخاصة بالأداء المنظمي، وقد تم وضع (14) سؤالاً جميعها تتعلق بالأداء المنظمي. وفي جميع مقاييس استمارة الاستبانة استخدم مقياس ليكرت المقياس المرتب من عبارة اتفق بشدة والتي اخذت الوزن خمسة صحيح الى عبارة لا اتفق بشدة التي اخذت الوزن واحد صحيح. وقد اعدت مقاييس الدراسة من خلال المؤشرات التي أوردها الباحثون وطورت اعتماداً على متطلبات الدراسة في الواقع الميداني ويستخدم هذا الاسلوب على متغيرات الدراسة جميعها، ويوضح الجدول (5) المصادر المعتمدة في تصميم استمارة الاستبانة.

الجدول (5) المفاهيم والمؤشرات المعتمدة في قياس الاستبانة\*

ت	المتغيرات المبحوثة	المفاهيم والمؤشرات
1-	نشاط النقل	أ- المفاهيم (الطويل والعبدي، ١٩٩٠) و (Pride & Ferrell, 1997) و (البكري، ٢٠٠٢) ب- المؤشرات (Evans & Berman, 1997) و (مخلافي، ٢٠٠٠) و (عبد الرحمن، ٢٠٠١) ج- الاستبانة : الباحث
2-	نشاط التخزين	أ- المفاهيم (عقيلي واخرون، ١٩٩٤) و (Evans & Berman, 1997) و (حيدر ومحيلات، ٢٠٠٢) ب- المؤشرات (Stanton & et.al, 1994) و (مخلافي، ٢٠٠٠) و (عقيلي واخرون، ١٩٩٤) ج- الاستبانة : الباحث
3-	نشاط المناولة	أ- المفاهيم (المغربي، ١٩٩٥) و (Berkowitz & et.al, 2000) و (Ronkainen & et.al, 2003) ب- المؤشرات (Stanton & et.al, 1994) و (الزبيدي، ١٩٩٧) و (الديوه جي، ١٩٩٩)

		ج- الاستبانة : الباحث
4-	نشاط معالجة الطلبات	أ- المفاهيم (Harrell, 2002) و (Solomon & Stuart, 1997) و (Bovee & et.al, 1995) ب- المؤشرات (اللهيي، ١٩٩٣) و (Kotler & Armstrong, 1999) و (rcw.raifonudation.org) ج- الاستبانة : الباحث
5-	نشاط الاتصالات	أ- المفاهيم (ابو عرقوب، ١٩٩٧) و (Lamb & et.al, 1999) و (Stair & Reynolds, 2003) ب- المؤشرات (القصيبي، ٢٠٠٠) و (Harrim, 2003) و (الزيواني، ٢٠٠٤) ج- الاستبانة : الباحث
6-	نشاط التعبئة والتغليف	أ- المفاهيم (الصادق، ١٩٨٨) و (Kotler & Armstrong, 1994) و (كجو، ٢٠٠٥) ب- المؤشرات (Czinkota & et.al, 2000) و (عبد الرحمن، ٢٠٠١) و (www.oup.co.uk) ج- الاستبانة : الباحث
7-	الأداء المنظمي	أ- المفاهيم (Johnson & Scholes, 1993) و (العززي وعبيد، ٢٠٠١) و (الوندأوي، ٢٠٠٢) ب- المؤشرات (الدليمي، ١٩٩٨) و (عبد العزيز، ٢٠٠١) و (العاني، ٢٠٠٢) ج- الاستبانة : الباحث

\* الجدول من اعداد الباحث.

- الأبعاد والمتغيرات الأساسية : الجدول (6) يوضح متغيرات الدراسة الواردة في استمارة الاستبانة.

الجدول (6) متغيرات الدراسة في استمارة الاستبانة\*

القسم	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	ارقام العناصر في الاستبانة	الرموز في المتن
-------	--------------------	-------------------	----------------------------	-----------------

	أ - و	- بيانات تخص المنظمة	بيانات عامة	الاول
	أ - ح	- بيانات تخص المجيب		
$X_1 - X_6$	1 - 6	- النقل	أنشطة التوزيع المادي	الثاني
$X_7 - X_{12}$	7 - 12	- التخزين		
$X_{13} - X_{18}$	13 - 18	- مناولة		
$X_{19} - X_{24}$	19 - 24	- معالجة الطلبيات		
$X_{25} - X_{30}$	25 - 30	- الاتصالات		
$X_{31} - X_{36}$	31 - 36	- التعبئة والتغليف		
$X_{37} - X_{50}$	37 - 50		الأداء المنظمي	الثالث

\* الجدول من اعداد الباحث.

٢- اختبارات صدق الاستبانة وثباتها : لغرض قياس صدق الاستبانة وثباتها قام الباحث باختراع

الاستبانة الى عدد من الاختبارات قبل توزيعها وبعدها وتمثلت هذه الاختبارات بما يأتي :-

أ- الاختبارات قبل توزيع استمارة الاستبانة :

- قياس الصدق الظاهري : لغرض التأكد من مقدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة فقد

اختبر الصدق الظاهري ل فقرات الاستبانة بعد اعدادها من خلال عرضها على مجموعة من

الخبراء والمختصين في العلوم الادارية(\*) . للتأكد من صحة الفقرات وملائمتها لفرضيات الدراسة

واهدافها واستطلاع ارائهم بشأن مقدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة، وبما يضمن وضوح

فقراتها ودقتها من الناحية العلمية، وقد نتجت عن ذلك ملاحظات

والتعديل والاضافة عليها وبذلك حصلت الاستبانة على رأي الاكثريه من المحكمين عن شمولية

\* ولقد عرضت استمارة الاستبانة على كل من السادة :

- ١- د. حكمت رشيد سلطان / استاذ مساعد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة دهوك.
- ٢- د. ميسر إبراهيم أحمد / استاذ مساعد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل.
- ٣- د. محفوظ حمدون الصواف / استاذ مساعد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل.
- ٤- د. سرمد غانم صالح / استاذ مساعد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل.
- ٥- د. ليث سعد الله حسين / استاذ مساعد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل.
- ٦- د. درمان سليمان صادق / استاذ مساعد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل.
- ٧- د. مؤيد عبد الحسين الطائي / استاذ مساعد / المعهد التقني.
- ٨- أ. عادل ذاكر النعمة / استاذ مساعد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل.
- ٩- أ. ثائر أحمد السمان / استاذ مساعد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل.
- ١٠- د. رعد عدنان رؤوف / مدرس / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل.
- ١١- د. ناهدة اسماعيل عبد الله / مدرس / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل.
- ١٢- د. الأء حسيب الجليلي / مدرس / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل.
- ١٣- د. عواطف يونس اسماعيل / مدرس / المعهد التقني.
- ١٤- د. شعيب إبراهيم مصطفى / مدرس / الكلية التقنية.
- ١٥- د. أحمد سليمان محمد الجرجري / مدرس / المعهد التقني.
- ١٦- د. محمد عبد الوهاب العزاوي / مدرس / المعهد التقني.

الاستبانة. وفي ضوء الاسئلة المشاركة تمت اضافة عدد من الفقرات، وحذف عدد من العناصر وتصحيح واستبدال عدد من العبارات باخرى اكثر ملاءمة.

- قياس ثبات الاستبانة : تعبيراً عن دقة متغيرات الاستبانة للظاهرة المدروسة عند تكرار الاختبار مع فرد او مجموعة، قام الباحث باجراء اختبار اولي لمتغيرات الاستبانة لعينة مؤلفة من (29) فرداً من الأفراد المبحوثين في آيار (2006)، واعيد الاختبار بعد خمسة عشر يوماً من الاختبار الاول، تبين ان التطابق في اجابات افراد العينة بلغ (83 %) وهي نسبة تثبت درجة عالية من ثبات الاستبانة ويوضح جدول (7) تفاصيل توزيع استمارة الاستبانة لغرض قياس ثبات الاستبانة.

الجدول (7) توزيع استمارة الاستبانة لغرض قياس ثبات الاستبانة\*

ت	المنظمة	عدد الأفراد
1-	الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى	4
2-	الشركة العامة للصناعات الفطنية / مصنع غزل ونسيج الموصل	7
3-	الشركة العامة للألبسة الجاهزة / معمل الالبسة الولادية في الموصل	5
4-	الشركة العامة لمنتجات الألبان / مصنع البان الموصل	6
5-	الشركة العامة للسمنت الشمالية / معمل بادوش	7
	<b>المجموع</b>	<b>29</b>

\* الجدول من اعداد الباحث.

#### ب- الاختبارات بعد توزيع الاستبانة :

- **الحيادية** : اعتمد الباحث مسألة مهمة جداً عند توزيع استمارة الاستبانة، تمثلت بعدم التدخل في اجابات افراد عينة الدراسة والتأثير فيها من اجل تحقيق الموضوعية والحيادية واعطاء الفرصة للتعبير عن الرأي الحقيقي لكل فرد من الأفراد المبحوثين، وبموجب ذلك فقد منح كل منهم مدة كافية ومتساوية للاجابة على الاستبانة، وامتدت هذه المدة من 2 / 6 / 2006 الى 6 / 29 / 2006 في حين ان الباحث قد انتظر لفترة اطول لعدد من المجيبين رغبة منه في الحصول على كافة الاستمارات الموزعة بالرغم من ان العملية اخذت مزيداً من الوقت والجهد من خلال مراجعة الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم لمرات عديدة.

- **الاتساق الداخلي** : لغرض اختبار صدق محتوى الاستبانة فقد قام الباحث باختبار الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة، اذ تعبر قيم الارتباط عن مدى مصداقية تلك الفقرات للمتغيرات الرئيسية والفرعية وكانت نتائج الاتساق الداخلي والموضحة في الملحق (2) وكما يأتي :

\* **الاتساق الداخلي لأنشطة التوزيع المادي.**

- **الاتساق الداخلي لنشاط النقل** : تشير مصفوفة الارتباط الخاصة بنشاط النقل والمبينة في جدول (1) ملحق (2) الى وجود علاقات الارتباط المعنوية والموجبة مما يدل على وجود الاتساق الداخلي بين متغيرات هذا البعد ومما يشير الى امكانية قياس هذه الفقرات للبعد المذكور.
- **الاتساق الداخلي لنشاط التخزين** : تشير مصفوفة الارتباط الخاصة بنشاط التخزين والمبينة في جدول (2) ملحق (2) الى وجود علاقات الارتباط المعنوية والموجبة مما يدل على وجود الاتساق الداخلي بين متغيرات هذا البعد ومما يشير الى امكانية قياس هذه الفقرات للبعد المذكور.
- **الاتساق الداخلي لنشاط المناولة** : تشير مصفوفة الارتباط الخاصة بنشاط المناولة والمبينة في جدول (3) ملحق (2) الى وجود علاقات الارتباط المعنوية والموجبة مما يدل على وجود الاتساق الداخلي بين متغيرات هذا البعد ومما يشير الى امكانية قياس هذه الفقرات.
- **الاتساق الداخلي لنشاط معالجة الطلبيات** : تشير مصفوفة الارتباط الخاصة بنشاط معالجة الطلبيات والمبينة في جدول (4) ملحق (2) الى وجود علاقات الارتباط المعنوية والموجبة مما يدل على وجود الاتساق الداخلي بين متغيرات هذا البعد ومما يشير الى امكانية قياس هذه الفقرات.
- **الاتساق الداخلي لنشاط الاتصالات** : تشير مصفوفة الارتباط الخاصة بنشاط الاتصالات والمبينة في جدول (5) ملحق (2) الى وجود علاقات الارتباط المعنوية والموجبة مما يدل على وجود الاتساق الداخلي بين متغيرات هذا البعد ومما يشير الى امكانية قياس هذه الفقرات.
- **الاتساق الداخلي لنشاط التعبئة والتغليف** : تشير مصفوفة الارتباط الخاصة بنشاط التعبئة والتغليف والمبينة في جدول (6) ملحق (2) الى وجود علاقات الارتباط المعنوية والموجبة مما يدل على وجود الاتساق الداخلي بين متغيرات هذا البعد ومما يشير الى امكانية قياس هذه الفقرات.

**\* الاتساق الداخلي لمتغيرات الاداء المنظمي :**

تشير مصفوفة الارتباط الخاصة بالأداء المنظمي والمبينة في جدول (7) ملحق (2) الى وجود علاقات الارتباط المعنوية والموجبة مما يدل على وجود الاتساق الداخلي بين متغيرات هذا البعد ومما يشير الى امكانية قياس هذه الفقرات للبعد المذكور.

**ثانياً - أساليب التحليل الاحصائي :** استناداً الى طبيعة توجهات اهداف الدراسة ومضامين

فرضياتها فقد استعين بمجموعة من الادوات الاحصائية تتمثل فيما يأتي :-

- ١- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لاستخدامها في وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها.
- ٢- معامل الارتباط البسيط : ويستخدم في تحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرين، وقد استخدم في تحديد الاتساق الداخلي لأنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي.

٣- معامل الارتباط المتعدد : استخدم في تحديد قوة العلاقة بين مجموعة متغيرات مستقلة ومتغير تابع.

٤- الانحدار المتعدد: استخدم في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.

## المبحث الرابع وصف عينة الدراسة

يعرض هذا المبحث وصفاً لعينة الدراسة في ضوء ثلاثة محاور هي :-  
أولاً - وصف الشركات عينة الدراسة ومسوغات اختيارها : تعد الشركات العاملة في القطاع الصناعي العام احدى الركائز المهمة التي يقوم عليها الاقتصاد الوطني من خلال مساهمتها الفاعلة في بناء البنية التحتية وتطويرها وتهيئة مستلزمات النهوض بالصناعة الوطنية.  
لذا فقد جاء اختيارنا للشركات الصناعية العامة في محافظة نينوى ميداناً للدراسة وقد حددت الشركات المبحوثة في ضوء قيام الباحث بحصر عدد من الشركات الصناعية العامة في محافظة نينوى وكانت كما يأتي :

- ١ - الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى.
- ٢ - الشركة العامة للصناعات القطنية / مصنع غزل ونسيج الموصل.
- ٣ - الشركة العامة للألبسة الجاهزة / معمل الالبسة الولادية في الموصل.
- ٤ - الشركة العامة لمنتجات الألبان / مصنع البان الموصل.
- ٥ - الشركة العامة للسمنت الشمالية / معمل بادوش.

وتعود اسباب اختيار الباحث لهذه الشركات الى جملة من المسوغات تتمثل فيما يأتي :-

- ١ - كونها من اكبر الشركات الصناعية العامة في محافظة نينوى وتمثل الركن الأساس في تكوين وتطوير الشركات الصناعية في محافظة نينوى.
  - ٢ - تتميز هذه الشركات بطول العمر الانتاجي مقارنة بالشركات الاخرى المماثلة مما يعني انها مستقرة نسبياً، مما يسمح ذلك باجراء هذه الدراسة.
  - ٣ - امتلاك هذه الشركات اسواقاً لمنتجاتها في محافظة نينوى والمحافظات الاخرى كمحافظات دهوك واربيل.
  - ٤ - لم يجد الباحث في الشركات العاملة في القطاع الصناعي الخاص والمختلط في محافظة نينوى مجالاً يتناسب مع متطلبات طبيعة هذه الدراسة.
  - ٥ - استمرار هذه الشركات في انتاجها على الرغم من الظروف التي يمر بها القطر وتمتعها بالخبرات والمهارات الكافية للاستمرار بالانتاج.
- عليه نرى ضرورة عرض نبذة مختصرة عن مجموعة من الجوانب التعريفية الخاصة بالشركات قيد الدراسة يوضحها الجدول (8).

الجدول (8) تعريف مختصر للمنظمات قيد الدراسة\*

المنظمة	نبذة مختصرة عن المنظمة	منتجات المنظمة	منافذ توزيع المنتجات
الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى	تأسست الشركة عام (2002) وتهدف الى تنشيط القطاع العام وتزويد الاسواق المحلية بما تحتاج اليه وتزويد المستشفيات بانتاجها من الأدوية داخل القطر.	- الكبسول - الحبوب - المراهم - قطرات العين - قطرات الفم - الشراب	- الشركة المعارض الخاصة بالشركة - الصيدليات - المستشفيات والمراكز الصحية
الشركة العامة للصناعات القطنية / مصنع غزل ونسيج الموصل	تأسس هذا المصنع عام (1957) ويهدف الى تنشيط ودعم القطاع الصناعي العام ويقوم بانتاج الاقمشة القطنية وتسويقها الى الاسواق المحلية.	الاقمشة بمختلف انواعها	- معرض البيع المباشر للشركة - الشركة للزيون
الشركة العامة للألبسة الجاهزة / معمل الالبسة الولادية في الموصل	تأسس المعمل عام (1983) ويهدف الى تنشيط القطاع العام واستلام الاقمشة من مصنع الغزل والنسيج والقيام بخياطة الملابس الولادية وتزويد السوق المحلية بمنتجات الشركة.	- الملابس الولادية - جوارد السيارات - دشاديش رجالية - قمصان رجالية - دشاديش نسائية	- معرض البيع المباشر للشركة - الشركة الزيون
الشركة العامة لمنتجات الألبان / مصنع البان الموصل	تأسس المصنع عام (1976) ويهدف الى تنشيط القطاع العام وتشجيع المنتجين للحليب على تسليم الحليب الى المصنع للقيام بالانتاج وتوفير المنتجات للاسواق المحلية.	- حليب معقم - اللبن - قير - جبن - حليب مطعم	- معرض البيع المباشر للشركة - الشركة الزيون
الشركة العامة للسمنت الشمالية / معمل بادوش	احد المعامل التابعة للشركة العامة للسمنت الشمالية، ويتألف من ثلاث معامل وهي : - معمل سمنت بادوش القديم (1955) - معمل سمنت بادوش الجديد (1977) - معمل سمنت بادوش التوسيع (1983) ويقوم بانتاج السمنت وتقديمه للاسواق المحلية ودعم القطاع العام.	- السمنت العادي	- الشركة - الشركة الزيون

\* الجدول من إعداد الباحث



ثانياً - حدود الدراسة : تتمثل حدود الدراسة بما يأتي :

١- الحدود الزمانية : تهدف الدراسة الى كشف مواقف الأفراد المبحوثين ضمن حدود ظروف الدراسة في محافظة نينوى وتحديداً الفترة الزمنية الممتدة من 1 / 11 / 2005 الى 1 / 10 / 2006.

٢- الحدود المكانية : تتحصر الدراسة بعدد من الشركات الصناعية العراقية في محافظة نينوى في القطاع العام.

ثالثاً - وصف الأفراد المبحوثين : جاءت محاولة الباحث في تناول موضوع أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي في ضوء المنافسة الشديدة التي تشهدها اسواق الدول بعامة والدول الصناعية بخاصة في العقد الاخير من القرن الماضي ولحد الآن. وهكذا فقد تم اختيار الأفراد العاملين في الشركات المبحوثة الذين يملكون معلومات عن مهام الشركة وقراراتها والذين لهم مسؤوليات ويتمتعون بصلاحيات، وبموجب ذلك التصور تمثلت عينة الأفراد المبحوثين بالمدراء العاملين واعضاء مجالس الإدارة ومدراء الاقسام والشعب والوحدات الرئيسية في الشركات.

وقد قام الباحث بتوزيع (97) استمارة استبانة على الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم الخاصة او اماكن تواجدهم في الشركات المبحوثة وكانت عدد الاستمارات المعادة (86) استمارة أي ان نسبة الاستجابة بلغت (88.6 %) وبالتالي فقد تطلب هذا من الباحث المزيد من الوقت والجهد بعد ان اعتمد اسلوب المقابلات مع معظم الأفراد المبحوثين لتوضيح فقرات الاستبانة ومن ثم توفير الوقت الكافي والجو المناسب لممارسة حرية التعبير عن رأيهم وتطلب متابعتهم لفترة طويلة رغبة من الباحث في الحصول على الاستمارات الموزعة كافة ويوضح الجدول (9) تفاصيل توزيع الاستمارات.

جدول (9) توزيع استمارات الاستبانة على الأفراد المبحوثين في المنظمات المبحوثة\*

ت	المنظمات المبحوثة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستلمة	نسبة الاستجابة %
1-	الشركة العامة للصناعات القطنية / مصنع غزل ونسيج الموصل	16	14	87.5
2-	الشركة العامة للسمنت الشمالية / معمل بادوش	25	23	92
3-	الشركة العامة لمنتجات الألبان / مصنع البان الموصل	15	13	86.6
4-	الشركة العامة للألبسة الجاهزة / معمل الألبسة الولادية في الموصل	15	12	80
5-	الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى	26	24	92.3
	المجموع	97	86	88.6

\* الجدول من اعداد الباحث.

الجدول (10) وصف الأفراد المبحوثين في المنظمات عينة الدراسة\*

المنصب (المركز الوظيفي)									
مدراء الخط الأول					ادارة عليا				
%		العدد			%		العدد		
55.8		48			44.1		38		
التحصيل الدراسي للأفراد المبحوثين									
الدكتوراه		الماجستير		البكالوريوس		الدبلوم		الاعدادية	
%		العدد		%		العدد		%	
2.3		2		8.1		7		67.4	
58		10.4		9		11.6		10	
مدة الخدمة في المنظمة									
16 - فاكثر		15 - 11			10 - 6			5 - 1	
%		العدد			%		العدد		
27.9		24			15.1		13		
31.3		27		25.5		22			
مدة الخدمة في المنصب الحالي									
16 - فاكثر		15 - 11			10 - 6			5 - 1	
%		العدد			%		العدد		
11.6		10			4.6		4		
23.2		20		60.4		52			
الفئات العمرية									
61 - فاكثر		60 - 51			50 - 41			40 - 31	
%		العدد			%		العدد		
4.6		4			9.3		8		
23.2		20		37.2		32			
25.5		22							
الجنس									
اناث					الذكور				
%		العدد			%		العدد		
34.8		30			65.1		56		

\* الجدول من اعداد الباحث.

- ويوضح الجدول (10) أهم الخصائص المميزة للأفراد المبحوثين في المنظمات قيد الدراسة :
- **المنصب (المركز الوظيفي) :** يتضح من الجدول (10) ان الإدارة العليا تمثل (44.1 %) من اجمالي الأفراد عينة الدراسة في حين ان مدرء الاقسام والشعب كانت نسبتهم (55.8 %) من اجمالي الأفراد عينة الدراسة.
  - **التحصيل الدراسي :** تبين من خلال الجدول (10) ان نسبة (67.4 %) من افراد العينة حاصلون على شهادة البكالوريوس، وان نسبة (8.1 %) حاصلين على شهادة الماجستير، وان نسبة (2.3 %) حاصلون على شهادة الدكتوراه، وبلغت نسبة الحاصلين على درجة الدبلوم (10.4 %) من الأفراد عينة الدراسة، اما الحاصلين على شهادة الاعدادية فقد بلغت نسبتهم (11.6 %) من افراد عينة الدراسة.
  - **مدة الخدمة في المنظمة :** لاحظ الباحث وجود نسبة (27.9 %) من الأفراد المبحوثين الذين لديهم خدمة في المنظمة (16) سنة فاكتر ويلحظ الباحث ايضاً وجود نسبة (15.1%) من الأفراد الذين لديهم خدمة (11 - 15) سنوات، وان نسبة (31.3 %) من الأفراد لديهم خدمة (10 - 6) سنوات، وان نسبة (25.5 %) من الأفراد لديهم خدمة (1 - 5) سنوات.
  - **مدة الخدمة بالمنصب الحالي :** لاحظ الباحث وجود نسبة (60.4 %) من الأفراد الذين لديهم خدمة تقرب من (1 - 5) سنوات في مناصبهم الحالية، وان نسبة (23.2 %) هم من الأفراد الذين لديهم خدمة تصل الى (6 - 10) سنوات في مناصبهم الحالي، اما الأفراد الذين بلغت مدة خدمتهم في مناصبهم الحالية (11 - 15) سنة، فقد بلغت نسبتهم (4.6 %) من الأفراد المبحوثين، اما الأفراد الذين لديهم خدمة (16) سنة فاكتر فقد بلغت نسبتهم (11.6 %) من الأفراد المبحوثين.
  - **الفئات العمرية :** ان الفئات العمرية قد توزعت بين (20 - اكثر من 60) سنة، اذ ان اغلب الفئات العمرية ظهوراً هي الفئة العمرية (31 - 40) سنة اذ بلغت نسبة هذه الفئة (37.2 %) من الأفراد المبحوثين في حين ان الفئة العمرية المحصورة بين (20 - 30) سنة قد بلغت (25.5 %) من الأفراد المبحوثين وقد بلغت نسبة الأفراد الذين اعمارهم (61) سنة فاكتر (4.6 %) وكذلك وجود نسبة (9.3 %) من الأفراد الذين تقرب اعمارهم من (51 - 60) سنة ونسبة (23.2 %) من الأفراد الذين تقرب اعمارهم من (41 - 50) سنة.
  - **الجنس :** يلحظ ان نسبة (65.1 %) من الأفراد المبحوثين هم من الذكور، وان نسبة (34.8 %) هم من الاناث.

## الفصل الرابع

### وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

تتطلب منهجية الدراسة تحديد ماهية المتغيرات التي اعتمد عليها في بناء انموذج الدراسة ولتحقيق هذا الهدف، فقد صنفت هذه المتغيرات بهدف معالجتها ابتداءً بالتحليل الاولي للبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وقد استخدم الباحث برنامج (SPSS 11.0) فضلاً عن برنامج (11.13) Minitab for windows للاستدلال على التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الدراسة ومتغيراتها. واعتماداً على كل ذلك يتناول هذا الفصل المباحث الآتية :

**المبحث الأول : وصف وتشخيص متغيرات أنشطة التوزيع المادي.**

**المبحث الثاني : وصف وتشخيص متغيرات الأداء المنظمي.**

### المبحث الأول

#### وصف وتشخيص متغيرات أنشطة التوزيع المادي

تم وصف وتشخيص متغيرات أنشطة التوزيع المادي المتمثلة بنشاط (النقل، والتخزين، والمناولة، ومعالجة الطلبات، والاتصالات، والتعبئة والتغليف)، والتي تمت الإشارة إليها في الجانب النظري والمعتمدة في أنموذج الدراسة والمبينة نتائجها في ملحق (3) جدول (1) (2) (3) (4) (5) (6)، وفيما يأتي وصف وتشخيص لمتغيرات أنشطة التوزيع المادي على مستوى كل شركة من شركات عينة الدراسة.

١- الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى : يشير الملحق (3) الجدول (1) الى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأنشطة التوزيع المادي على مستوى هذه المنظمة، وفيما يأتي تحليل لهذه الأنشطة :

- **نشاط النقل :** يتفق المبحوثين جميعهم على ان المنظمة تحرص على المحافظة على المنتجات المنقولة من مخازنها والى الزبائن من التلف او الضرر اثناء عملية النقل، في حين يرى (54.2%) من المبحوثين بان المنظمة تهتم بسرعة ايصال المنتجات المنقولة منها الى الزبائن باستمرار، هذا وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للمتغيرات  $(X_6 - X_1)$  بين (3.62) و (4.41) فضلاً عن ان قيم الانحراف المعياري لهذه المتغيرات تراوحت بين (0.50) و (0.87).
- **نشاط التخزين :** يتفق (83.4%) من المبحوثين بان المنظمة تتمكن من السيطرة على العمليات المخزنية لمعرفة موقف المخزون، في حين يلحظ (37.5%) من المبحوثين بان المنظمة تسعى الى جعل مخزون المنتجات في ادنى مستوياته باستمرار، هذا وقد تراوحت قيم

في الوسط الحسابي للمتغيرات ( $X_{12}-X_7$ ) بين (3.25) و (4.20) فضلاً عن أن قيم الانحراف المعياري لهذه المتغيرات تراوحت بين (0.55) و (0.92).

● **نشاط المناولة** : يتفق (66.7 %) من المبحوثين بان المنظمة تهتم بسرعة انسياب وتدفق المنتجات اثناء المناقلة والتحميل والتفريغ، في حين يلحظ (50 %) من المبحوثين بان المنظمة تقوم بصيانة الاجهزة والمعدات المستخدمة في مناولة المنتجات، هذا وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للمتغيرات ( $X_{18} - X_{13}$ ) بين (3.54) و (3.87) فضلاً عن ان قيم الانحراف المعياري لهذه المتغيرات تراوحت بين (0.71) و (1.06).

● **نشاط معالجة الطلبات** : يتفق (79.2 %) من المبحوثين بان المنظمة تقوم بتنفيذ الطلبات حسب اولويات ورودها من الزبائن باستمرار، في حين يلحظ (29.1%) من المبحوثين بان المنظمة تهتم بتلبية طلبات اكبر عدد ممكن من الزبائن باستمرار، هذا وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للمتغيرات ( $X_{24} - X_{19}$ ) بين (3.25) و (3.91)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري لهذه المتغيرات بين (0.71) و (1.15).

● **نشاط الاتصالات** : يتفق (66.7 %) من المبحوثين بان المنظمة تعمل على اجراء الاتصالات مع الزبائن لتلبية كافة احتياجاتهم باستمرار، في حين يتفق (50 %) من المبحوثين بان المنظمة تهتم بتوقيت الاتصالات مع زبائنهم لفهم الرسائل وتفسيرها، هذا وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للمتغيرات ( $X_{30} - X_{25}$ ) بين (3.37) و (3.95)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري لهذه المتغيرات بين (0.85) و (1.08).

● **نشاط التعبئة والتغليف** : يتفق (83.4 %) من المبحوثين بان المنظمة تسعى الى تقديم منتجات الى الزبائن معبئة ومغلفة بصورة جيدة باستمرار، في حين يشير (54.1 %) من المبحوثين بان المنظمة تعمل على اعتماد شروط التعبئة والتغليف الفاعل لارضاء الزبائن، هذا وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للمتغيرات ( $X_{36} - X_{31}$ ) بين (3.50) و (4.33)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري لهذه المتغيرات بين (0.83) و (1.01).

٢- **الشركة العامة للصناعات القطنية / مصنع غزل ونسيج الموصل** : يشير الملحق (3) الجدول (2) الى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأنشطة التوزيع المادي على مستوى هذه المنظمة وفيما يأتي تحليل لهذه الأنشطة:

● **نشاط النقل** : يشير (71.4 %) من المبحوثين بان المنظمة تتعاون مع المنظمات المتخصصة بنقل المنتجات في حالة عدم تمكن وسائط النقل الخاصة بها، في حين يشير (35.7 %) من المبحوثين بان المنظمة تحرص على المحافظة على المنتجات المنقولة من مخازنها والى الزبائن من التلف او الضرر اثناء عملية النقل، هذا وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للمتغيرات ( $X_6 -$

$X_1$  بين (3.07) و (3.92)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري لهذه المتغيرات بين (0.49) و (0.93).

● **نشاط التخزين** : يشير (92.9 %) من المبحوثين بان المنظمة تتمكن من السيطرة على العمليات المخزنية لمعرفة موقف المخزون باستمرار، في حين يشير (50%) من المبحوثين بان المنظمة تسعى الى جعل مخزون المنتجات في ادنى مستوياته باستمرار، هذا وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للمتغيرات ( $X_{12} - X_7$ ) بين (3.50) و (4.35)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري لهذه المتغيرات بين (0.53) و (0.94).

● **نشاط المناولة** : يشير (71.4 %) من المبحوثين بان المنظمة تستخدم وسائل المناولة المناسبة للمحافظة على المنتجات من بعض الاضرار المتوقعة اثناء مناولتها من مكان لآخر، في حين يرى (35.7 %) من المبحوثين بان المنظمة تواكب التقدم التقني الحاصل في اجهزة ومعدات المناولة باستمرار، هذا وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للمتغيرات ( $X_{18} - X_{13}$ ) بين (3.28) و (3.85)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري لهذه المتغيرات بين (0.57) و (0.99).

● **نشاط معالجة الطلبات** : يلحظ (78.6 %) من المبحوثين بان المنظمة تعمل على ابلاغ الزبون بوقت انجاز الطلبية لكي يتمكن من الحصول عليها بسهولة، في حين يلحظ (28.5 %) من المبحوثين بان المنظمة تسعى الى استخدام انظمة تعمل على الحاسوب تمكنها من السيطرة على طلبات الزبائن ومعالجتها، هذا وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للمتغيرات ( $X_{24} - X_{19}$ ) بين (3.21) و (3.85)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري لهذه المتغيرات بين (0.72) و (0.92).

● **نشاط الاتصالات** : يرى (64.3 %) من المبحوثين بان الاتصالات مع الزبائن تسهم في توسيع فرص المنظمة التسويقية، في حين يلحظ (28.5 %) من المبحوثين بان المنظمة تهتم بتوقيت الاتصالات مع الزبائن لفهم الرسائل وتفسيرها، هذا وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للمتغيرات ( $X_{30} - X_{25}$ ) بين (3.28) و (3.78)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري لهذه المتغيرات بين (0.82) و (1.06).

● **نشاط التعبئة والتغليف** : يرى (78.6 %) من المبحوثين بان التعبئة والتغليف تعد ذات اثر كبير على نجاح التوزيع المادي، في حين يتفق (42.6 %) من المبحوثين بان المنظمة تمتلك القدرة على استرداد المنتجات المتضررة نتيجة سوء عملية التعبئة والتغليف لها، هذا وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للمتغيرات ( $X_{36} - X_{31}$ ) بين (3.28) و (3.85)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري لهذه المتغيرات بين (0.72) و (0.94).

- ٣- الشركة العامة للألبسة الجاهزة / معمل الالبسة الولادية في الموصل : يشير الملحق (3) الجدول (3) الى التوزيعات التكرارية النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأنشطة التوزيع المادي على مستوى هذه المنظمة وفيما يأتي تحليل لهذه الأنشطة :
- **نشاط النقل** : يشير (66.7%) من المبحوثين بان المنظمة تعمل على صيانة وسائط النقل العائدة لها باستمرار، في حين يرى (33.3%) من المبحوثين بان المنظمة تتعاون مع المنظمات المتخصصة بنقل المنتجات في حالة عدم تمكن وسائط النقل الخاصة بها، هذا وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للمتغيرات  $(X_6 - X_1)$  بين (2.83) و (3.58)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري لهذه المتغيرات بين (0.66) و (1.02).
  - **نشاط التخزين** : يشير (83.4%) من المبحوثين بان المنظمة تتمكن من السيطرة على العمليات المخزنية لمعرفة موقف المخزون باستمرار، في حين يتفق (33.3%) من المبحوثين بان المنظمة تسعى الى جعل مخزون المنتجات في ادنى مستوياته، هذا وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للمتغيرات  $(X_{12} - X_7)$  بين (3.00) و (4.00)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري لهذه المتغيرات بين (0.60) و (0.90).
  - **نشاط المناولة** : يشير (66.6%) من المبحوثين بان المنظمة تعمل على استخدام الحاويات في عملية نقل ومناولة المنتجات باستمرار، في حين يرى (8.3%) من المبحوثين بان المنظمة تواكب التقدم التقني الحاصل في اجهزة ومعدات المناولة باستمرار، هذا وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للمتغيرات  $(X_{18} - X_{13})$  بين (2.66) و (3.58)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري لهذه المتغيرات بين (0.77) و (1.15).
  - **نشاط معالجة الطلبات** : يلحظ (50%) من المبحوثين بان المنظمة تعمل على ابلاغ الزبون بوقت انجاز الطلبية لكي يتمكن من الحصول عليها بسهولة، في حين يرى (16.7%) من المبحوثين بان المنظمة تسعى الى استخدام انظمة تعمل على الحاسوب تمكنه من السيطرة على طلبات الزبائن ومعالجتها، هذا وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للمتغيرات  $(X_{24} - X_{19})$  بين (2.75) و (3.50)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري لهذه المتغيرات بين (0.71) و (0.86).
  - **نشاط الاتصالات** : يتفق (25%) من المبحوثين بان المنظمة تعمل على اجراء الاتصالات مع الزبائن لتلبية كافة احتياجاتهم، في حين لا يتفق (25%) من المبحوثين بان المنظمة تهتم بتوقيت الاتصالات مع الزبائن لفهم الرسائل وتفسيرها، هذا وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للمتغيرات  $(X_{30} - X_{25})$  بين (2.75) و (3.08)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري لهذه المتغيرات بين (0.45) و (0.90).

- **نشاط التعبئة والتغليف :** يرى (91.7 %) من المبحوثين بان التعبئة والتغليف الجيد يساهم في تسهيل عملية مناولة المنتجات في المنظمة، في حين يلاحظ (50 %) من المبحوثين بان المنظمة تمتلك القدرة على استرداد المنتجات المتضررة نتيجة سوء عملية التعبئة والتغليف لها، هذا وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للمتغيرات ( $X_{36} - X_{31}$ ) بين (3.41) و (4.16)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري لهذه المتغيرات بين (0.57) و (0.99).
- **4 - الشركة العامة لمنتجات الألبان / مصنع البان الموصل :** يشير الملحق (3) الجدول (4) الى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأنشطة التوزيع المادي على مستوى هذه المنظمة. وفيما يأتي تحليل لهذه الأنشطة :
- **نشاط النقل :** يشير (92.4 %) من المبحوثين ان هناك حرصاً من قبل المنظمة على المحافظة على المنتجات المنقولة من مخازنها والى الزبائن من التلف او الضرر اثناء عملية النقل، في حين يرى (15.9 %) من المبحوثين بان المنظمة تتعاون مع المنظمات المتخصصة بنقل المنتجات في حالة عدم تمكن وسائل النقل الخاصة به، هذا وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للمتغيرات ( $X_6 - X_1$ ) بين (2.69) و (4.38)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري لهذه المتغيرات بين (0.55) و (0.80).
- **نشاط التخزين :** يرى (92.3 %) من المبحوثين بان المنظمة توفر ظروف الخزن المناسبة للمنتجات للمحافظة على جودتها باستمرار، في حين يشير (46.2 %) من المبحوثين بان لدى المنظمة عاملين مؤهلين للعمل في مجال التخزين، هذا وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للمتغيرات ( $X_{12} - X_7$ ) بين (3.38) و (4.15)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري لهذه المتغيرات بين (0.55) و (0.98).
- **نشاط المناولة :** يشير (84.6 %) من المبحوثين بان المنظمة تعمل على استخدام الحاويات في عملية نقل ومناولة المنتجات باستمرار، في حين يتفق (61.5 %) من المبحوثين بان المنظمة تواكب التقدم التقني الحاصل في اجهزة ومعدات المناولة باستمرار، وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للمتغيرات ( $X_{18} - X_{13}$ ) بين (3.61) و (4.07) فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري لهذه المتغيرات بين (0.55) و (0.80).
- **نشاط معالجة الطلبات :** يشير (84.6 %) من المبحوثين بان المنظمة تقوم بتنفيذ الطلبات حسب اولويات ورودها من الزبائن باستمرار، في حين يرى (38.5 %) من المبحوثين بان المنظمة تسعى الى استخدام انظمة تعمل على الحاسوب تمكثها من السيطرة على طلبات الزبائن ومعالجتها، وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للمتغيرات ( $X_{24} - X_{19}$ ) بين (3.00) و (3.85)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري لهذه المتغيرات بين (0.55) و (1.15).



- **نشاط الاتصالات :** يتفق (76.9 %) من المبحوثين بان الاتصالات المستمرة للمنظمة مع الزبائن تساعد على زيادة ولائهم لها، في حين يشير (38.5 %) من المبحوثين بان الاتصالات في المنظمة تتسم بالدقة في نقل البيانات والمعلومات من والى الزبون، هذا وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للمتغيرات ( $X_{30} - X_{25}$ ) بين (3.23) و (3.69)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري لهذه المتغيرات بين (0.75) و (1.01).
- **نشاط التعبئة والتغليف :** يرى (84.6 %) من المبحوثين بان التعبئة والتغليف الجيد يساهم في تسهيل عملية مناولة المنتجات في المنظمة، في حين يتفق (53.8 %) من المبحوثين بان المنظمة تمتلك القدرة على استرداد المنتجات المتضررة نتيجة سوء عملية التعبئة والتغليف لها، هذا وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للمتغيرات ( $X_{36} - X_{31}$ ) بين (3.38) و (3.92)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري لهذه المتغيرات بين (0.49) و (0.83).
- **الشركة العامة للسمنت الشمالية / معمل بادوش :** يشير الملحق (3) الجدول (5) الى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأنشطة التوزيع المادي على مستوى هذه المنظمة. وفيما يأتي تحليل لهذه الأنشطة :
- **نشاط النقل :** يشير (95.7 %) من المبحوثين بان المنظمة تحرص على المحافظة على المنتجات المنقولة من مخازنها والى الزبائن من التلف او الضرر اثناء عملية النقل، في حين يلحظ (39.1 %) من المبحوثين بان المنظمة تمتلك وسائط نقل جيدة لنقل المنتجات الى الزبائن مقارنة بالمنافسين، هذا وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للمتغيرات ( $X_6 - X_1$ ) بين (3.26) و (4.17)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري لهذه المتغيرات بين (0.62) و (1.02).
- **نشاط التخزين :** يتفق المبحوثون جميعهم على ان المنظمة تتمكن من السيطرة على العمليات المخزنية لمعرفة موقف المخزون باستمرار، في حين يرى (56.5 %) من المبحوثين بان المنظمة تسعى الى جعل مخزون المنتجات في ادنى مستوياته باستمرار، هذا وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للمتغيرات ( $X_{12} - X_7$ ) بين (3.65) و (4.52)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري لهذه المتغيرات بين (0.51) و (1.07).
- **نشاط المناولة :** يتفق (91.3 %) من المبحوثين بان المنظمة تقوم بصيانة الاجهزة والمعدات المستخدمة في مناولة المنتجات، في حين يشير (56.5 %) من المبحوثين بان المنظمة تعمل على استخدام الحاويات في عملية نقل ومناولة المنتجات باستمرار، وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للمتغيرات ( $X_{18} - X_{13}$ ) بين (3.52) و (4.21)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري لهذه المتغيرات بين (0.70) و (0.85).
- **نشاط معالجة الطلبات :** يشير (78.2 %) من المبحوثين بان المنظمة تقوم بتنفيذ الطلبات حسب اولويات ورودها من الزبائن، في حين يتفق (56.5 %) من المبحوثين بان المنظمة تعمل

على ابلاغ الزبون بوقت انجاز الطلبية لكي يتمكن من الحصول عليها بسهولة، وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للمتغيرات (X<sub>24</sub> - X<sub>19</sub>) بين (3.39) و (3.91)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري لهذه المتغيرات بين (0.61) و (0.94).

• **نشاط الاتصالات :** يرى (47.8 %) من المبحوثين بان الاتصالات مع الزبائن تسهم في توسيع فرص المنظمة التسويقية، في حين يشير (39.1 %) من المبحوثين بان المنظمة تعمل على اجراء الاتصالات مع الزبائن لتلبية كافة احتياجاتهم، هذا وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للمتغيرات (X<sub>30</sub> - X<sub>25</sub>) بين (3.26) و (3.47)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري لهذه المتغيرات بين (0.66) و (0.91).

• **نشاط التعبئة والتغليف :** يتفق (91.3 %) من المبحوثين بان المنظمة تسعى لتقديم منتجات الى الزبائن معبئة ومغلقة بصورة جيدة باستمرار، في حين يشير (47.8 %) من المبحوثين بان المنظمة تمتلك القدرة على استرداد المنتجات المتضررة نتيجة سوء عملية التعبئة والتغليف لها، هذا وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للمتغيرات (X<sub>36</sub> - X<sub>31</sub>) بين (3.26) و (4.34)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري لهذه المتغيرات بين (0.61) و (1.09).

وبعد وصف وتشخيص أنشطة التوزيع المادي على مستوى المنظمات المبحوثة يمكن تأشير

اولويات العمل بهذه الأنشطة لديها وكما موضح في الجدول (11) الآتي :

الجدول (11) اولويات العمل بأنشطة التوزيع المادي في المنظمات المبحوثة\*

النشاط السادس	النشاط الخامس	النشاط الرابع	النشاط الثالث	النشاط الثاني	النشاط الأول	لنظمات
معالجة الطلبيات (3.46)	المناولة (3.64)	الاتصالات (3.68)	التخزين (3.71)	التعبئة والتغليف (3.83)	النقل (3.87)	الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى
النقل (3.50)	التعبئة والتغليف (3.55)	الاتصالات (3.57)	معالجة الطلبيات (3.60)	المناولة (3.66)	التخزين (3.92)	الشركة العامة للصناعات القطنية / مصنع غزل ونسيج الموصل
الاتصالات (2.92)	معالجة الطلبيات (3.22)	المناولة (3.23)	النقل (3.25)	التخزين (3.36)	التعبئة والتغليف (3.77)	الشركة العامة للألبسة الجاهزة / معمل الالبسة الولادية في الموصل
الاتصالات (3.433)	معالجة الطلبيات (3.436)	التخزين (3.66)	التعبئة والتغليف (3.69)	النقل (3.77)	المناولة (3.80)	الشركة العامة لمنتجات الألبان / مصنع البان نينوى
الاتصالات (3.40)	معالجة الطلبيات (3.69)	النقل (3.75)	المناولة (3.84)	التخزين (3.96)	التعبئة والتغليف (4.01)	الشركة العامة للسمنت الشمالية / معمل بادوش

\* الجدول من اعداد الباحث.

## المبحث الثاني

### وصف وتشخيص متغيرات الأداء المنظمي

يهدف هذا المبحث الى تشخيص الأداء المنظمي على مستوى كل شركة من شركات عينة الدراسة، حيث اعتمد الباحث على اسلوبين في تشخيص الأداء المنظمي وهما استمارة الاستبانة وتحليل مضمون سير عمليات الشركة خلال فترة محددة، وذلك لدعم عملية تحليل عناصر الاستبانة، اذ حلل مضمون سير عمليات الشركة من خلال مؤشرات كمية كالانتاج والأرباح الصافية وعدد العاملين والمبيعات، فضلاً عن رأس المال خلال الفترة (2003 - 2004 - 2005) وفيما يأتي تشخيص الأداء المنظمي على مستوى شركات عينة الدراسة.

١- الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى: يشير الملحق (3) الجدول (1) الى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر الأداء المنظمي على مستوى هذه المنظمة، اذ يتفق (62.5%) من المبحوثين بان الزبائن راضون عن توفر المنتجات بالكمية المناسبة لهم، ويشير (58.3%) من المبحوثين بان المنظمة تعنى بآراء الزبائن والاذخ بها من اجل تطوير منتجاتها، ويلحظ (83.4%) من المبحوثين بان ربحية المنظمة قد ازدادت في السنوات الثلاث الاخيرة، ويتفق (54.1%) من المبحوثين بان الزبائن راضون عن جودة منتجات المنظمة، ويرى (62.5%) من المبحوثين بان المنظمة تعنى باستخدام الطاقة الانتاجية المتاحة لها بشكل كفوء، ويتفق (58.3%) من المبحوثين بان المنظمة تسعى الى زيادة حصتها السوقية مقارنةً بالمنافسين، ويرى (45.8%) من المبحوثين بان منتجات المنظمة قد تنوعت في السنوات الثلاث الاخيرة، ويتفق (62.5%) من المبحوثين بان المنظمة حصلت على شهادات تقديرية لتميزها في الجودة، ويرى (54.2%) من المبحوثين بان المنظمة دخلت اسواق جديدة في توزيع منتجاتها، ويلحظ (83.3%) من المبحوثين بان نسبة النمو في مبيعات المنظمة قد ازدادت في السنوات الثلاث الاخيرة، ويتفق (50%) من المبحوثين بان المنظمة تعنى بادخال التقنيات الحديثة باستمرار لتحسين ادائها، ويرى (66.7%) من المبحوثين بان مهارات وخبرات العاملين قد ازدادت في السنوات الثلاث الاخيرة، ويتفق (45.8%) من المبحوثين بان المنظمة تعنى بتسليم منتجاتها الى الزبائن بالوقت المحدد دون تأخير، ويرى (41.7%) من المبحوثين بان هناك رضا من قبل العاملين تجاه نظام الرواتب والاجور في المنظمة، هذا وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للمتغيرات ( $X_{50} - X_{37}$ ) بين (3.12) و (4.08)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري لهذه المتغيرات بين (0.65) و (1.10).

وبهدف الكشف عن سير عمليات المنظمة وتعزيزاً لاستمارة الاستبانة تبنى الباحث تحليل مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء المنظمي بمؤشرات كمية بالاعتماد على بيانات تم الحصول

عليها من سجلات المنظمة وهذه المؤشرات تخص الاعوام (2003 - 2004 - 2005) وفيما يأتي تحليل لهذه المؤشرات :

١. رأس مال المنظمة :- اتسم رأس مال المنظمة بالثبات طيلة سنوات الدراسة اذ بلغ (2,083,638,000) مليار دينار عراقي.

٢. عدد العاملين :- بلغ عدد العاملين في عام 2003 حوالي (964) عاملاً، وارتفع الى (968) عاملاً في عام 2004 أي نسبة نمو (0.4 %)، واصبح (974) عاملاً خلال عام 2005 أي بنسبة نمو (0.6 %)، ويعود السبب في هذه الزيادة الى تطور العمل وانشاء اقسام جديدة مثل قسم البخاخ، والمضادات الحيوية وكذلك بسبب التعيينات من قبل الوزارة.

٣. كمية الانتاج :- تذبذبت كمية الانتاج خلال سنوات الدراسة وكما موضح في جدول (12).

الجدول (12) كمية الانتاج في السنوات (2003 - 2004 - 2005)\*

السنة المنهج	2003	2004	2005
الحبوب	حبة 182,314,714	حبة 304,977,830	حبة 172,584,470
الكبسول	كبسولة 75,123,224	كبسولة 105,933,800	كبسولة 69,089,836
الشراب	قنينة 2,509,737	قنينة 3,988,105	قنينة 3,239,164
المراهم	انبوية 1,799,835	انبوية 1,737,506	انبوية 2,891,430
قطرات العين	قطارة 1,057,556	قطارة 1,690,928	قطارة 2,010,000
قطرات الفم	قطارة 788,858	قطارة 1,103,240	قطارة 1,072,720
المجموع	منتج 263,593,924	منتج 419,431,409	منتج 250,887,620

\* المصدر : تقارير مجلس الادارة في السنوات (2003 - 2004 - 2005).

ومن خلال النظر الى الجدول (12) نلاحظ ان اجمالي كمية الانتاج بلغت ( 263, 593, 924) مليوناً منتوجاً متنوعاً في عام 2003، وارتفع الى (419, 413, 409) مليون منتوجاً متنوعاً في عام 2004، ثم انخفض الى (250, 887, 620) مليون منتوجاً متنوعاً في عام 2005 ويعود السبب في ذلك الى عدم توفر المواد الاولية لبعض الاقسام الانتاجية وكذلك بسبب انقطاع الكهرباء بصورة دورية عن المنظمة ويسبب الظروف الامنية التي تشهدها المدينة.

٤. كمية المبيعات : ارتفعت كمية المبيعات خلال سنوات الدراسة وكما موضح في جدول (13).

الجدول (13) كمية المبيعات في السنوات (2003 - 2004 - 2005) \*

السنة المنهج	2003	2004	2005
الحبوب	حبة 222, 978, 450	حبة 281, 227, 610	حبة 318, 190, 330
الكبسول	كبسولة 74, 508, 004	كبسولة 96, 216, 080	كبسولة 101, 516, 360
الشراب	قنينة 4, 006, 423	قنينة 3, 021, 146	قنينة 3, 813, 365
المراهم	انبوية 4, 105, 689	انبوية 1, 660, 047	انبوية 3, 593, 519
قطرات العين	قطارة 1, 267, 215	قطارة 1, 796, 814	قطارة 1, 851, 503
قطرات الفم	قطارة 1, 959, 849	قطارة 1, 136, 667	قطارة 1, 166, 413
المجموع	منتج 308, 825, 630	منتج 385, 058, 364	منتج 430, 131, 490

\* المصدر : تقارير مجلس الادارة في السنوات (2003 - 2004 - 2005).

من خلال النظر الى الجدول (13) نلاحظ ان اجمالي كمية المبيعات بلغت (308,825,630) مليون منتجاً متنوعاً خلال عام 2003، ثم ارتفع الى (385,058,364) مليون منتجاً متنوعاً في عام 2004، ثم ارتفع الى (430,131,490) مليون منتجاً متنوعاً خلال عام 2005.

٥. الأرباح الصافية : ارتفعت أرباح المنظمة ارتفاعاً ملحوظاً خلال السنوات الثلاثة الاخيرة ففي عام 2003 بلغت قيمتها (1,787,168,846) مليار دينار، وارتفع هذا المبلغ في عام 2004 الى (1,968,029,652) مليار دينار، وارتفع الى (3,104,000,000) مليار دينار في عام 2005.

٦. الشهادات التي حصلت عليها المنظمة : حصلت المنظمة على شهادات عديدة منها شهادة من الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية في العراق.

وتبين مع ما تقدم ان تحليل مضمون سير عمليات المنظمة يتفق الى حد كبير مع تحليل عناصر الأداء المنظمي في استمارة الاستبانة، وقد بلغ الوسط الحسابي لعناصر الأداء المنظمي لهذه المنظمة (3.60) ويعني هذا ان اداء هذه المنظمة مقبول من وجهة نظر المبحوثين.

٢- الشركة العامة للصناعات القطنية / مصنع غزل ونسيج الموصل: يشير الملحق (3) الجدول (2) الى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر الأداء المنظمي على مستوى هذه المنظمة، اذ يتفق (57.1 %) من المبحوثين بان الزبائن راضون عن توفر المنتجات بالكمية المناسبة لهم، ويتفق (57.2 %) من المبحوثين بان المنظمة تعنى بآراء الزبائن والاخذ بها من اجل تطوير منتجاتها باستمرار، ويشير (78.6 %) من المبحوثين بان ربحية

المنظمة قد ازدادت في السنوات الثلاث الاخيرة، ويرى (64.2%) من المبحوثين بان الزبائن راضون عن جودة منتجات المنظمة، ويشير (71.4%) من المبحوثين بان المنظمة تعنى باستخدام الطاقة الانتاجية المتاحة لها بشكل كفاء، ويلحظ (85.7%) من المبحوثين بان المنظمة تسعى الى زيادة حصتها السوقية مقارنةً بالمنافسين، ويرى (71.9%) من المبحوثين بان منتجات المنظمة قد تنوعت في السنوات الثلاث الاخيرة، ويتفق (71.4%) من المبحوثين بان المنظمة حصلت على شهادات تقديرية لتميزها في الجودة، ويشير (57.2%) من المبحوثين بان المنظمة دخلت اسواقاً جديدة في توزيع منتجاتها، ويتفق (64.3%) من المبحوثين بان نسبة النمو في مبيعات المنظمة قد ازدادت في السنوات الثلاث الاخيرة، ويلحظ (42.9%) من المبحوثين بان المنظمة تعنى بادخال التقنيات الحديثة باستمرار لتحسين ادائها، ويشير (78.6%) من المبحوثين بان مهارات وخبرات العاملين قد ازدادت في السنوات الثلاث الاخيرة، ويتفق (50%) من المبحوثين بان المنظمة تعنى بتسليم منتجاتها الى الزبائن بالوقت المحدد دون تأخير، ويشير (28.6%) من المبحوثين بان هناك رضا من قبل العاملين تجاه نظام الرواتب والاجور في المنظمة، ويرى (21.9%) عكس ذلك، هذا وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للمتغيرات ( $X_{50} - X_{37}$ ) بين (3.21) و (4.07)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري لهذه المتغيرات بين (0.61) و (0.97).

ولبيان مدى اقتراب او توافق هذا التحليل مع واقع سير عمليات المنظمة حلت مجموعة من المؤشرات الآتية :

١. رأس المال :- شهد رأس المال تطوراً ملحوظاً خلال سنوات الدراسة، اذ بدأت المنظمة برأسمال قدره (1,510,185,804) مليار دينار في عام 2003، ووصل الى (1,538,248,360) مليار دينار في عام 2004، الى ان بلغ (2,440,766,944) مليار دينار في عام 2005.

٢. عدد العاملين :- بلغ عدد العاملين في عام 2003 حوالي (1650) عاملاً، وازداد هذا العدد الى (1736) عاملاً في عام 2004 أي نسبة نمو (4.9%)، الى ان وصل الى (2057) عاملاً في عام 2005 أي بنسبة نمو (15.6%).

٣. كمية الانتاج :- انخفضت كمية الانتاج في السنوات الثلاثة الاخيرة انخفاضاً كبيراً وملحوظاً فبعدما كانت كمية الانتاج في عام 2003 قد بلغت (6,250,000) مليون م٢، حتى بلغت كمية الانتاج في عام 2004 حوالي (4,450,000) مليون م٢، وانخفضت هذه الكمية في عام 2005 الى (3,700,000) مليون م٢، ويعود السبب في ذلك الى قلة الادوات الاحتياطية التي قد تحتاج الى استيرادها من الخارج وكذلك بسبب انقطاع الكهرباء وقلة الوقود وكذلك بسبب الظروف الامنية التي تشهدها المدينة.

٤. كمية المبيعات :- شهدت مبيعات الشركة تذبذباً في الزيادة والنقص خلال سنوات الدراسة اذ بلغت كمية المبيعات (7,158,883) مليون م ٢ في عام 2003، وانخفضت هذه الكمية الى (4,351,435) مليون م ٢ في عام 2004، وارتفعت هذه الكمية (4,562,280) مليون م ٢ في عام 2005.

٥. الشهادات التي حصلت عليها المنظمة :- حصلت المنظمة على شهادات عديدة أهمها شهادة من الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية في العراق.

وقد تبين من التحليل توافق الاجابات الموجودة في استمارة الاستبانة مع المؤشرات الكمية المدرجة في تقارير مجلس الادارة والحسابات الختامية للمنظمة، وقد بلغ الوسط الحسابي لعناصر هذا المتغير (3.73) وهذا يعني ان اداء المنظمة مقبول من وجهة نظر المبحوثين.

٣- الشركة العامة للألبسة الجاهزة / معمل الالبسة الولادية في الموصل : يشير الملحق (3) الجدول (3) الى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر الأداء المنظمي على مستوى هذه المنظمة، اذ يتفق (41.7 %) من المبحوثين بان الزبائن راضون عن توفر المنتجات بالكمية المناسبة لهم، ويلحظ (41.7 %) من المبحوثين بان المنظمة تعنى براء الزبائن والاخذ بها من اجل تطوير منتجاتها باستمرار، ويشير (33.3 %) من المبحوثين بان ربحية المنظمة لم تزداد في السنوات الثلاث الاخيرة، ويتفق (41.7 %) من المبحوثين بان الزبائن ليسوا راضون عن جودة منتجات المنظمة، ويشير (41.7 %) من المبحوثين بان المنظمة لا تعنى باستخدام الطاقة الانتاجية المتاحة لها بشكل كفوء، ويتفق (41.7 %) من المبحوثين بان المنظمة تسعى الى زيادة حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين، ويرى (66.7 %) من المبحوثين بان منتجات المنظمة قد تنوعت في السنوات الثلاث الاخيرة، ويتفق (33.3 %) من المبحوثين بان المنظمة حصلت على شهادات تقديرية لتمييزها في الجودة، ويتفق (50 %) من المبحوثين بان المنظمة دخلت اسواقاً جديدة في توزيع منتجاتها، ويرى (33.3 %) من المبحوثين بان نسبة النمو في مبيعات المنظمة قد ازدادت في السنوات الثلاث الاخيرة، ويرى (41.7 %) عكس ذلك، ويلحظ (33.3 %) من المبحوثين بان المنظمة تعنى بادخال التقنيات الحديثة باستمرار لتحسين اداؤها، ويتفق (50 %) من المبحوثين بان مهارات وخبرات العاملين في المنظمة قد ازدادت في السنوات الثلاث الاخيرة، ويلحظ (50 %) من المبحوثين بان المنظمة تعنى بتسليم منتجاتها الى الزبائن بالوقت المحدد دون تأخير، ويتفق (58.3 %) من المبحوثين بان هناك رضا من قبل العاملين في المنظمة تجاه نظام الرواتب والاجور فيها، هذا وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للمتغيرات (  $X_{50}$  -  $X_{37}$ ) بين (2.66) و (3.58)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري لهذه المتغيرات بين (0.65) و (0.90)، وفيما يأتي تحليل لعدد من المؤشرات الكمية الخاصة بتحليل مضمون سير عمليات المنظمة :

١. رأس مال المنظمة :- اتسم رأس مال المنظمة بالثبات طيلة سنوات الدراسة اذ بلغ (330,000,000) مليار دينار.
٢. عدد العاملين :- بلغ عدد العاملين في عام 2003 حوالي (980) عاملاً، وازداد هذا العدد الى حوالي (997) عاملاً في عام 2004 أي نسبة نمو (1.7 %)، ثم ارتفع الى (1001) عاملاً في عام 2005 أي بنسبة نمو (0.4 %).
٣. عدد المنتجات :- تنوعت منتجات المنظمة في سنوات الدراسة فالمنظمة تنتج انواعاً مختلفة من الملابس الولادية ودشاديش رجالية، ودشاديش نسائية وقمصان رجالية فضلاً عن جوارد السيارات بعد ان كانت مقتصرة على انواع محددة من المنتجات.
٤. كمية الانتاج :- شهدت كمية الانتاج تذبذباً ملحوظاً في سنوات الدراسة ففي عام 2003 بلغت (567,260) قطعة وارتفعت هذه الكمية الى (727,939) قطعة عام 2004 وانخفضت الى (476,385) قطعة عام 2005 وذلك بسبب الظروف الامنية وان معظم الكادر من النساء ومن خارج محافظة نينوى مما انعكس ذلك على الانتاج.
٥. كمية المبيعات :- انخفضت كمية المبيعات خلال السنوات الثلاثة الاخيرة انخفاضاً ملحوظاً فبعدما كانت كمية المبيعات في عام 2003 قد بلغت (679.961) قطعة حتى عام 2004 حوالي (649,722) قطعة وانخفضت هذه الكمية في عام 2005 الى (448,577) قطعة وذلك لعدة اسباب اهمها عدم وجود حماية للمنتج الوطني من قبل الدولة.
٦. الشهادات التي حصلت عليها المنظمة :- حصلت المنظمة على شهادات عديدة أهمها شهادة من الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية في العراق. وقد تبين من التحليل توافق الاجابات الموجودة في استمارة الاستبانة مع المؤشرات المأخوذة من سجلات المنظمة، هذا وقد بلغ الوسط الحسابي لعناصر الأداء المنظمي (3.07) وهذا يعني ان اداء هذه المنظمة مقبول الى حد ما من وجهة الافراد المبحوثين.
- ٤- الشركة العامة لمنتجات الألبان / مصنع البان الموصل : يشير الملحق (3) الجدول (4) الى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر الأداء المنظمي على مستوى هذه المنظمة، اذ يتفق (76.9 %) من المبحوثين بان الزبائن راضون عن توفر المنتجات بالكمية المناسبة لهم، ويرى (61.5 %) من المبحوثين بان المنظمة تعنى باراء الزبائن والاخذ بها من اجل تطوير منتجاتها باستمرار، ويشير (76.9 %) من المبحوثين بان ربحية المنظمة قد ازدادت في السنوات الثلاث الاخيرة، ويتفق (46.2 %) من المبحوثين بان الزبائن راضون عن جودة منتجات المنظمة، ويرى (46.2 %) من المبحوثين بان المنظمة تعنى باستخدام الطاقة الانتاجية المتاحة لها بشكل كفوء، ويتفق (61.5 %) من المبحوثين بان المنظمة تسعى الى زيادة حصتها السوقية مقارنةً بالمنافسين، ويرى (53.9 %) من المبحوثين بان منتجات المنظمة قد تنوعت



في السنوات الثلاث الاخيرة، ويلحظ (69.2 %) من المبحوثين بان المنظمة حصلت على شهادات تقديرية لتميزها في الجودة، ويرى (23.1 %) من المبحوثين بان المنظمة دخلت اسواقاً جديدة في توزيع منتجاتها، ويتفق (53.9 %) من المبحوثين بان نسبة النمو في مبيعات المنظمة قد ازدادت في السنوات الثلاث الاخيرة، ويتفق (15.4 %) من المبحوثين بان المنظمة تعنى بادخال التقنيات الحديثة باستمرار لتحسين ادائها، ويرى عكس ذلك (23.1 %) عكس ذلك، ويلحظ (46.2 %) من المبحوثين بان مهارات وخبرات العاملين في المنظمة قد ازدادت في السنوات الثلاث الاخيرة، ويرى (76.9 %) من المبحوثين بان المنظمة تعنى بتسليم منتجاتها الى الزبائن بالوقت المحدد دون تأخير، ويتفق (30.8 %) من المبحوثين بان هناك رضا من قبل العاملين في المنظمة تجاه نظام الرواتب والاجور فيها، هذا وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للمتغيرات  $(X_{50} - X_{37})$  بين (2.84) و (3.92)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري لهذه المتغيرات بين (0.64) و (1.09)، واعتذرت المنظمة عن اعطاء اية معلومات تتعلق برأس مال المنظمة، وعدد العاملين، وعدد المنتجات، وكمية الانتاج وكمية المبيعات، والأرباح الصافية لعام 2003 بسبب ظروف الحرب واعمال السلب التي حصلت في تلك السنة فضلاً عن معلومات تتعلق برأس مال المنظمة وصافي أرباحها لعام (2004) و (2005). وفيما يأتي تحليل لعدد من المؤشرات الكمية الخاصة لتحليل مضمون سير عمليات المنظمة :

١. عدد العاملين :- بلغ عدد العاملين (124) عاملاً، في عام 2004 وازداد هذا العدد الى (135) عاملاً في عام 2005 أي بنسبة نمو (8.1 %).

٢. كمية الانتاج :- ازدادت كمية الانتاج من كل منتج كما يأتي وكما موضح في جدول (14).

الجدول (14) كمية الانتاج في السنوات (2004 - 2005)\*

المنتج	السنة	2004	2005
حليب معقم	كغم	2,640	13,629
اللبن	كغم	33,119	62,255
قيمر	كغم	49,872	55,062
جبن	كغم	63,666	75,762
حليب مطعم	كغم	60,192	18,524
المجموع	كغم	209,489	225,232

\* المصدر : تقارير مجلس الادارة في السنوات (2004 - 2005).

ومن خلال النظر الى الجدول (14) نلاحظ ان اجمالي كمية الانتاج بلغت (209,489) كغم في عام 2004، وبلغت (225,232) كغم في عام 2005.

٣. كمية المبيعات: ازدادت كمية المبيعات من كل منتج كما يأتي وكما موضح في جدول(15).

الجدول (15) كمية المبيعات في السنوات (2004 – 2005)\*

المنتج	السنة	2004	2005
حليب معقم	كغم	4.598	10,329
اللبن	كغم	30.838	57,338
قيمر	كغم	26.328	52,411
جبن	كغم	62,943	76,148
حليب مطعم	كغم	57,431	18,524
المجموع	كغم	182,138	214,750

\* المصدر : تقارير مجلس الادارة في السنوات (2003 - 2004 - 2005).

من خلال النظر الى الجدول (15) نلاحظ ان اجمالي كمية المبيعات بلغت (182,138) كغم في عام 2004، وبلغت (214,750) كغم في عام 2005.

٤. الشهادات التي حصلت عليها المنظمة :- حصلت المنظمة على شهادات عديدة أهمها شهادة من الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية في العراق.

وبمقارنة هذه المؤشرات مع عناصر الأداء المنظمي في استمارة الاستبانة نلاحظ التطابق بين المعلومات المأخوذة من المنظمة والاجابات الموجودة في استمارة الاستبانة وقد بلغ الوسط الحسابي لعناصر هذا المتغير (3.41) وهذا يعني ان اداء المنظمة مقبولة من وجهة نظر المبحوثين.

٥- الشركة العامة للسمنت الشمالية / معمل بادوش : يشير الملحق (3) الجدول (5) الى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر الأداء المنظمي على مستوى هذه المنظمة، اذ يتفق (52.1%) من المبحوثين بان الزبائن راضون عن توفر المنتجات بالكمية المناسبة لهم، ويشير (43.4%) من المبحوثين بان المنظمة تعنى براء الزبائن والاخذ بها من اجل تطوير منتجاتها باستمرار، ويتفق (82.6%) من المبحوثين بان ربحية المنظمة قد ازدادت في السنوات الثلاث الاخيرة، ويرى (69.6%) من المبحوثين بان الزبائن راضون عن جودة منتجات المنظمة، ويتفق جميع المبحوثين بان المنظمة تعنى باستخدام الطاقة الانتاجية المتاحة له بشكل كفاء، ويلاحظ (82.6%) من المبحوثين بان المنظمة تسعى الى زيادة حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين، ويشير (30.4%) من المبحوثين بان منتجات المنظمة قد تنوعت في السنوات

الثلاث الاخيرة، ويرى (39.1%) عكس ذلك، ويتفق (91.3%) من المبحوثين بان المنظمة حصلت على شهادات تقديرية لتميزها في الجودة، ويشير (56.5%) من المبحوثين بان المنظمة دخلت اسواقاً جديدة في توزيع منتجاتها، ويتفق (87%) من المبحوثين بان نسبة النمو في مبيعات المنظمة قد ازدادت في السنوات الثلاث الاخيرة، ويرى (86.9%) من المبحوثين بان المنظمة تعنى بادخال التقنيات الحديثة باستمرار لتحسين ادائها، ويتفق (86.9%) من المبحوثين بان مهارات وخبرات العاملين في المنظمة قد ازدادت في السنوات الثلاث الاخيرة، ويلحظ (47.8%) من المبحوثين بان المنظمة تعنى بتسليم منتجاتها الى الزبائن بالوقت المحدد دون تأخير، ويشير (30.4%) من المبحوثين بان هناك رضا من قبل العاملين في المنظمة تجاه نظام الرواتب والاجور في المنظمة، ويرى (39.1%) عكس ذلك، هذا وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للمتغيرات (  $X_{50} -$  ) بين (3.00) و (4.21)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري لهذه المتغيرات بين (0.28) و (1.12)، وليبان مدى اقتراب او توافق هذا التحليل مع واقع سير عمليات المنظمة حللت مجموعة من المؤشرات:

١. **عدد العاملين** :- ازداد عدد العاملين في المنظمة في السنوات الثلاثة الاخيرة، اذ بلغ (836) عاملاً عام 2003، وازداد هذا العدد الى (838) عاملاً عام 2004 أي نسبة نمو (0.2%)، الى ان وصل (940) عاملاً في عام 2005 أي بنسبة نمو (10.8%) ويعود السبب في ذلك الى التعيينات من قبل الوزارة.

٢. **كمية الانتاج** :- شهدت السنوات الثلاثة الاخيرة ارتفاع كمية الانتاج من (311,298) طناً في عام 2003 الى (403,222) طناً في عام 2004 والى (450,692) طناً في عام 2005.

٣. **كمية المبيعات** :- ازدادت كمية المبيعات في السنوات الثلاثة الاخيرة اذ بلغت (291,250) طن خلال عام 2003، وازدادت هذه الكمية الى (353,604) طن عام 2004، ووصلت في عام 2005 الى (427,875) طن، ويعود السبب في ذلك الى الطلبات الكثيرة على السمنت وبسبب حالة الاعمال التي يشهدها البلد وكذلك بسبب جودة المنتج ورخص اسعاره مقارنةً بالمنتجات المنافسة.

٤. **الشهادات التي حصلت عليها المنظمة** :- حصلت المنظمة على شهادات عديدة أهمها شهادة من الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية في العراق.

ولم ترغب المنظمة بالافصاح عن أية معلومات تخص رأس مال المنظمة والأرباح الصافية. وقد تبين من التحليل توافق الاجابات الموجودة في استمارة الاستبانة مع مؤشرات الكمية المدرجة في تقارير الادارة والحسابات الختامية للمنظمة.

## الفصل الخامس

### اختبار أنموذج الدراسة وفرضياته

بهدف التعرف على طبيعة العلاقة وتأثير أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي للمنظمات المبحوثة، فقد خصص هذا الفصل للتحقق من مدى سريان الانموذج الافتراضي للدراسة واعتمد الباحث لهذا الغرض على مجموعة من الادوات التحليلية تم استخدامها سيتم ذكرها لاحقاً واستناداً على ما تقدم يتضمن هذا الفصل مبحثين هما :

**المبحث الأول : تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.**

**المبحث الثاني : تحليل علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة.**

### المبحث الأول

#### تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

بهدف تحليل انموذج الدراسة واختبار فرضياتها الرئيسية والفرعية كما وردت في منهجية الدراسة، فقد تم تخصيص هذا المبحث لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى والتي نصت على : " وجود علاقة ارتباط معنوية بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي " والفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية والمتمثلة في وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي. وتم تحليل هذه العلاقة على مستوى جميع المنظمات المبحوثة وعلى مستوى كل منظمة من المنظمات المبحوثة وكالاتي :

**أولاً :- العلاقة بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى جميع المنظمات المبحوثة.**

يشير الجدول (16) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي، حيث بلغ معامل الارتباط (المؤشر الكلي) (0.765) وبهذا فقد تحققت الفرضية الرئيسية الاولى، ويهدف توضيح علاقات الارتباط بين كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى، فقد تم تحليل علاقات الارتباط بين كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي بشكل منفرد وكالاتي :-

الجدول (16) نتائج علاقات الارتباط بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى جميع المنظمات المبحوثة\*

الأداء المنظمي	المتغير المعتمد المتغير المستقل
0.575*	نشاط النقل
0.604*	نشاط التخزين
0.513*	نشاط المناولة
0.690*	نشاط معالجة الطلبات
0.687*	نشاط الاتصالات
0.689*	نشاط التعبئة والتغليف
0.765*	المؤشر الكلي

\* الجدول من اعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة N = 86 , \* p ≤ 0.05

١- العلاقة بين نشاط النقل والأداء المنظمي : يشير الجدول (16) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط النقل والأداء المنظمي، اذ بلغت درجة الارتباط (0.575) عند مستوى معنوية (0.05). وتعني هذه العلاقة انه كلما كان هناك اهتمام بنشاط النقل واختيار وتهيئة الوسائل المناسبة لنقل المنتجات دون ان يلحق بها اضرار او تلف يقود ذلك الى اداء افضل للمنظمة وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (عبد الرحمن، ٢٠٠١) والتي تشير الى ان نشاط النقل يسهم في تحقيق المنافع الزمانية والمكانية للمنتجات، كما ان اختيار وسيلة النقل تؤثر على تسعير المنتجات وادائها وحالتها عندما تصل، وكل ذلك سوف يؤثر على رضا الزبائن.

٢- العلاقة بين نشاط التخزين والأداء المنظمي : يشير الجدول (16) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط التخزين والأداء المنظمي، اذ بلغت قيمة الارتباط (0.604) عند مستوى معنوية (0.05). وتفسر هذه النتيجة انه كلما زاد الاهتمام بنشاط التخزين وتهيئة المخازن وتحسين الظروف المخزنية لخص المنتجات كلما ادى ذلك الى تحسين في مستوى اداء المنظمة وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (البكري، ٢٠٠٢) الذي تشير الى ان وظيفة التخزين تعد من الأنشطة العامة في المنظمات المختلفة والتي تؤثر الى حد بعيد في نجاحها او فشلها في تحقيق اهدافها المرسومة اذ يتم من خلالها استلام المنتجات بعد عملية الانتاج والاحتفاظ بها لحين طلبها من الجهات صاحبة المصلحة ومن ثم القيام بتنفيذ اوامر الصرف ومسك الدفاتر والسجلات اللازمة لحصر الخزين ومتابعة حركته.

٣- **العلاقة بين نشاط المناولة والأداء المنظمي** : يشير الجدول (16) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط المناولة والأداء المنظمي، اذ بلغت قيمة الارتباط (0.513) عند مستوى معنوية (0.05). وتعني هذه العلاقة انه كلما زاد الاهتمام بنشاط المناولة وتهيئة وسائل المناولة المناسبة التي تتناسب مع طبيعة وحجم المنتجات كلما يقود ذلك الى اداء افضل للمنظمة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سلو، ١٩٨٧) التي تشير الى اهمية نشاط المناولة من خلال مساهمته في الاسراع في انجاز الاعمال وتقليل الضرر او التلف الذي قد تتعرض له المنتجات.

٤- **العلاقة بين نشاط معالجة الطلبات والأداء المنظمي** : يشير الجدول (16) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط معالجة الطلبات والأداء المنظمي، اذ بلغت قيمة الارتباط (0.690) عند مستوى معنوية (0.05). وتعني هذه النتيجة انه كلما كان هناك اهتمام من قبل المنظمة بنشاط معالجة الطلبات واستخدام انظمة تعمل على الحاسوب تمكناها من السيطرة على طلبات الزبائن ومعالجتها يقود ذلك الى اداء افضل للمنظمة وتتفق هذه النتيجة مع رأي (الديوه جي، ١٩٩٩) الذي يؤكد على ان المعالجات الفاعلة للطلبات الزبائن يمكن ان تقلل من الوقت المطلوب للتسليم المنتجات، وزيادة الرضا والقناعة لدى الزبون في تلك المنتجات.

٥- **العلاقة بين نشاط الاتصالات والأداء المنظمي** : يشير الجدول (16) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط الاتصالات والأداء المنظمي، اذ بلغت قيمة الارتباط (0.687) عند مستوى معنوية (0.05). حيث تلقت هذه النتيجة مع دراسة (القصيمي، ٢٠٠٠) التي تؤكد على ان الاتصالات تعد عملية مهمة ومحددة في اية منظمة صناعية كانت او خدمية فلاتصالات دور مهم في نجاح المنظمة وتحقيق اهدافها التي اقيمت من اجلها ويمكن اعتبار نجاح الاتصالات احدى الدعائم الاساسية لنجاح المنظمة فغياب الاتصالات السليمة يقود الى تبني قرارات بعيدة عن الدقة والحكمة وذلك لنقص المعلومات المطلوبة.

٦- **العلاقة بين نشاط التعبئة والتغليف والأداء المنظمي** : يشير الجدول (16) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط التعبئة والتغليف والأداء المنظمي، اذ بلغت درجة الارتباط (0.689) عند مستوى معنوية (0.05). وتعني هذه النتيجة ان التركيز على نشاط التعبئة والتغليف يقود الى اداء افضل للمنظمة وهذه النتيجة تتفق مع رأي (الراوي والسند، ٢٠٠٠) الذي يشير الى اهمية التغليف في حماية المنتجات من التلف او الكسر او التلوث من جهة وجذب الزبائن للمنتجات وبالتالي زيادة حجم المبيعات من جهة اخرى.

ثانياً :- **العلاقة بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى.**

بهدف التعرف على طبيعة واتجاه علاقات الارتباط بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى هذه المنظمة، فان الجدول (17) يشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة

بينهما، حيث بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.783) وبهذا تحققت الفرضية الرئيسية على مستوى هذه المنظمة.

الجدول (17) نتائج علاقات الارتباط بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى\*

الأداء المنظمي	المتغير المعتمد المتغير المستقل
0.713*	نشاط النقل
0.783*	نشاط التخزين
0.694*	نشاط المناولة
0.703*	نشاط معالجة الطلبات
0.718*	نشاط الاتصالات
0.736*	نشاط التعبئة والتغليف
<b>0.783*</b>	<b>المؤشر الكلي</b>

\* الجدول من اعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة N = 24 , \* p ≤ 0.05

ومن اجل توضيح علاقات الارتباط على المستوى الجزئي بين كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي للشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى، وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى فقد تم تحليل علاقات الارتباط بين جميع المتغيرات الفرعية بشكل منفرد وكما يلي :

١- **العلاقة بين نشاط النقل والأداء المنظمي** : يشير الجدول (17) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط النقل والأداء المنظمي، حيث بلغت درجة الارتباط (0.713) عند مستوى معنوية (0.05). وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (Bovee & et.al, 1995) الذي يبين أهمية نشاط النقل في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الادارة الكفوءة لكلف النقل والسرعة في تسليم المنتجات الى الزبائن وهذا بدوره يمكن المنظمة من زيادة ارباحها وتحقيق رضا الزبائن.

٢- **العلاقة بين نشاط التخزين والأداء المنظمي** : يشير الجدول (17) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط النقل والأداء المنظمي، حيث بلغت درجة الارتباط (0.783) عند مستوى معنوية (0.05). وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (البكري، ٢٠٠٢) الذي يؤكد على أهمية وظيفة التخزين لكونها صمام الامان لعمل المنظمة، والذي يقبها من مخاطر التذبذب في مستوى نشاطها البيعي، والذي ينعكس اساساً على العلاقة الوطيدة مع الزبائن وبالتالي فشلها او نجاحها في تلبية حاجات الزبائن.

٣- العلاقة بين نشاط المناولة والأداء المنظمي: يشير الجدول (17) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط النقل والأداء المنظمي، حيث بلغت درجة الارتباط (0.694) عند مستوى معنوية (0.05).

٤- العلاقة بين نشاط معالجة الطلبات والأداء المنظمي : يشير الجدول (17) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط معالجة الطلبات والأداء المنظمي، حيث بلغت درجة الارتباط (0.703) عند مستوى معنوية (0.05).

٥- العلاقة بين نشاط الاتصالات والأداء المنظمي : يشير الجدول (17) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط الاتصالات والأداء المنظمي، حيث بلغت درجة الارتباط (0.718) عند مستوى معنوية (0.05). وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (الضمور، ١٩٩٩) الذي يؤكد على ان الاتصالات الدقيقة والسريعة تمكن المنظمة من مقابلة مواعيد التسليم المتفق عليها مع الزبائن وتحقيق التدفق الطبيعي والمنتظم للمنتجات، في حين ان الاتصالات الغير الدقيقة والبطيئة قد يترتب عليها تحمل المنظمة لكلف كبيرة تتمثل في انخفاض كفاءة عمليات النقل، وتحول بعض الزبائن، وفقدان الفرص البيعية، ووجود مستويات اعلى او اقل من المستويات المرغوبة للمخزون والتأثير على جداول الانتاج.

٦- العلاقة بين نشاط التعبئة والتغليف والأداء المنظمي : يشير الجدول (17) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط التعبئة والتغليف والأداء المنظمي، حيث بلغت درجة الارتباط (0.763) عند مستوى معنوية (0.05).

ثالثاً :- العلاقة بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة للصناعات القطنية / مصنع غزل ونسيج الموصل.

بهدف التعرف على طبيعة واتجاه علاقات الارتباط بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي، فان الجدول (18) يشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بينهما، اذ بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.747) وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسية الاولى.



الجدول (18) نتائج علاقات الارتباط بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة للصناعات القطنية / مصنع غزل ونسيج الموصل\*

الأداء المنظمي	المتغير المعتمد
	المتغير المستقل
0.653*	نشاط النقل
0.534*	نشاط التخزين
0.553*	نشاط المناولة
0.580*	نشاط معالجة الطلبيات
0.654*	نشاط الاتصالات
0.358 <sup>n.s</sup>	نشاط التعبئة والتغليف
<b>0.747*</b>	<b>المؤشر الكلي</b>

\* الجدول من اعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة N = 14 , \* p ≤ 0.05

n.s = not significant

ولاجل توضيح علاقات الارتباط بين كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي لمصنع غزل ونسيج الموصل، وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى، فقد تم تحليل علاقات الارتباط لجميع المتغيرات كل على انفراد وكالاتي :

١ - **العلاقة بين نشاط النقل والأداء المنظمي** : يشير الجدول (18) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط النقل والأداء المنظمي، اذ بلغت درجة الارتباط (0.653) عند مستوى معنوية (0.05). وتتفق هذه النتيجة مع رأي (راتسمان واخرون، ٢٠٠١) الذين يؤكدون على ان المنظمة التي تستطيع امداد زبائنها باحتياجاتهم بشكل سريع وموثوق به اكثر مما يفعل منافسيها تكتسب بذلك امتيازات كثيرة.

٢ - **العلاقة بين نشاط التخزين والأداء المنظمي** : يشير الجدول (18) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط التخزين والأداء المنظمي، اذ بلغت قيمة الارتباط (0.534) عند مستوى معنوية (0.05).

٣ - **العلاقة بين نشاط المناولة والأداء المنظمي** : يشير الجدول (18) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط المناولة والأداء المنظمي، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.553) عند مستوى معنوية (0.05). وتتفق هذه النتيجة مع رأي (المساعد، ١٩٩٧) الذي يؤكد على أهمية نشاط المناولة في تحقيق ارتفاع في الكفاية الانتاجية داخل تكاليف العملية الصناعية، وارتفاع انتاجية الأفراد، والاستفادة الكاملة من الطاقة المتاحة.

٤- العلاقة بين نشاط معالجة الطلبات والأداء المنظمي : يشير الجدول (18) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط معالجة الطلبات والأداء المنظمي، اذ بلغت قيمة الارتباط (0.580) عند مستوى معنوية (0.05).

٥- العلاقة بين نشاط الاتصالات والأداء المنظمي : يشير الجدول (18) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط الاتصالات والأداء المنظمي، اذ بلغت قيمة الارتباط (0.654) عند مستوى معنوية (0.05).

٦- العلاقة بين نشاط التعبئة والتغليف والأداء المنظمي : يشير الجدول (18) الى وجود علاقة ارتباط غير معنوية بين نشاط التعبئة والتغليف والأداء المنظمي، اذ بلغت قيمة الارتباط (0.358) عند مستوى معنوية (0.05).

رابعاً :- العلاقة بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة للألبسة الجاهزة / معمل الالبسة الولادية في الموصل.

من اجل التعرف على طبيعة واتجاه علاقات الارتباط بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى هذه المنظمة، فان الجدول (19) يشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بينهما، حيث بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.864) وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسية الاولى.

الجدول (19) نتائج علاقات الارتباط بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة للألبسة الجاهزة / معمل الالبسة الولادية في الموصل\*

الأداء المنظمي	المتغير المعتمد المتغير المستقل
0.960*	نشاط النقل
0.243 <sup>n.s</sup>	نشاط التخزين
0.060 <sup>n.s</sup>	نشاط المناولة
0.934*	نشاط معالجة الطلبات
0.781*	نشاط الاتصالات
0.947*	نشاط التعبئة والتغليف
<b>0.864*</b>	<b>المؤشر الكلي</b>

\* الجدول من اعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة \* N = 12 , p ≤ 0.05

n.s = not significant

ولاجل توضيح العلاقة بين كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي لهذه المنظمة، وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى، فقد تم تحليل علاقات الارتباط لجميع المتغيرات كل على حدة وكالآتي :

١ - **العلاقة بين نشاط النقل والأداء المنظمي** : يشير الجدول (19) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط النقل والأداء المنظمي، حيث بلغت درجة الارتباط (0.960) عند مستوى معنوية (0.05).

٢ - **العلاقة بين نشاط التخزين والأداء المنظمي** : يشير الجدول (19) الى وجود علاقة ارتباط غير معنوية بين نشاط التخزين والأداء المنظمي، حيث بلغت درجة الارتباط (0.243) عند مستوى معنوية (0.05).

٣ - **العلاقة بين نشاط المناولة والأداء المنظمي** : يشير الجدول (19) الى وجود علاقة ارتباط غير معنوية بين نشاط المناولة والأداء المنظمي، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.060) عند مستوى معنوية (0.05).

٤ - **العلاقة بين نشاط معالجة الطلبات والأداء المنظمي** : يشير الجدول (19) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط معالجة الطلبات والأداء المنظمي، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.934) عند مستوى معنوية (0.05).

٥ - **العلاقة بين نشاط الاتصالات والأداء المنظمي** : يشير الجدول (19) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط الاتصالات والأداء المنظمي، اذ بلغت قيمة الارتباط (0.781) عند مستوى معنوية (0.05).

٦ - **العلاقة بين نشاط التعبئة والتغليف والأداء المنظمي** : يشير الجدول (19) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط التعبئة والتغليف والأداء المنظمي، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.947) عند مستوى معنوية (0.05).

**خامساً :- العلاقة بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة لمنتجات الألبان / مصنع البان الموصل.**

بهدف التعرف على طبيعة واتجاه علاقات الارتباط بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى هذه المنظمة، فان الجدول (20) يشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بينهما، حيث بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.742) وبهذا تحققت الفرضية الرئيسية الاولى على مستوى هذه المنظمة.

الجدول (20) نتائج علاقات الارتباط بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة لمنتجات الألبان / مصنع البان الموصل\*

الأداء المنظمي	المتغير المعتمد
	المتغير المستقل
0.080 <sup>n.s</sup>	نشاط النقل
0.634*	نشاط التخزين
0.871*	نشاط المناولة
0.780*	نشاط معالجة الطلبيات
0.504 <sup>n.s</sup>	نشاط الاتصالات
0.608*	نشاط التعبئة والتغليف
<b>0.742*</b>	<b>المؤشر الكلي</b>

\* الجدول من اعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة N = 13 , \* p ≤ 0.05

n.s = not significant

ولاجل توضيح علاقات الارتباط على المستوى الجزئي بين كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي لمصنع البان الموصل، فقد تم تحليل علاقات الارتباط لجميع المتغيرات الفرعية بشكل منفرد وكما يلي :

١ - العلاقة بين نشاط النقل والأداء المنظمي : يشير الجدول (20) الى وجود علاقة ارتباط غير معنوية بين نشاط النقل والأداء المنظمي، حيث بلغت درجة الارتباط (0.080).

٢ - العلاقة بين نشاط التخزين والأداء المنظمي : يشير الجدول (20) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط التخزين والأداء المنظمي، حيث بلغت درجة الارتباط (0.634) عند مستوى معنوية (0.05).

٣ - العلاقة بين نشاط المناولة والأداء المنظمي : يشير الجدول (20) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط المناولة والأداء المنظمي، اذ بلغت قيمة الارتباط (0.871).

٤ - العلاقة بين نشاط معالجة الطلبيات والأداء المنظمي : يشير الجدول (20) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط معالجة الطلبيات والأداء المنظمي، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.780) عند مستوى معنوية (0.05).

٥ - العلاقة بين نشاط الاتصالات والأداء المنظمي : يشير الجدول (20) الى وجود علاقة ارتباط غير معنوية بين نشاط الاتصالات والأداء المنظمي، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.504) عند مستوى معنوية (0.05).

٦- العلاقة بين نشاط التعبئة والتغليف والأداء المنظمي : يشير الجدول (20) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط التعبئة والتغليف والأداء المنظمي، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.608) عند مستوى معنوية (0.05).

سادساً : - العلاقة بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة للسمنت الشمالية / معمل بادوش.

يهدف التعرف على طبيعة واتجاه علاقات الارتباط بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى هذه المنظمة، فان الجدول (21) يشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بينهما، وبلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.837) وبذلك تحققت الفرضية الرئيسة الاولى.

الجدول (21) نتائج علاقات الارتباط بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة للسمنت الشمالية / معمل بادوش\*

الأداء المنظمي	المتغير المعتمد المتغير المستقل
0.683*	نشاط النقل
0.674*	نشاط التخزين
0.687*	نشاط المناولة
0.850*	نشاط معالجة الطلبات
0.772*	نشاط الاتصالات
0.384 <sup>n.s</sup>	نشاط التعبئة والتغليف
<b>0.837*</b>	<b>المؤشر الكلي</b>

\* الجدول من اعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة N = 23 , \* p ≤ 0.05

n.s = not significant

ولاجل توضيح العلاقة بين كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي لمعمل سمنت بادوش، وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الاولى، فقد تم تحليل علاقات الارتباط للمتغيرات الفرعية بشكل منفرد :

١- العلاقة بين نشاط النقل والأداء المنظمي : يشير الجدول (21) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط النقل والأداء المنظمي، حيث بلغت درجة الارتباط (0.683).

٢- العلاقة بين نشاط التخزين والأداء المنظمي : يشير الجدول (21) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط التخزين والأداء المنظمي، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.674).

٣- العلاقة بين نشاط المناولة والأداء المنظمي : يشير الجدول (21) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط المناولة والأداء المنظمي، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.687) عند مستوى معنوية (0.05).

٤- العلاقة بين نشاط معالجة الطلبات والأداء المنظمي : يشير الجدول (21) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط معالجة الطلبات والأداء المنظمي، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.850) عند مستوى معنوية (0.05).

٥- العلاقة بين نشاط الاتصالات والأداء المنظمي : يشير الجدول (21) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط الاتصالات والأداء المنظمي، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.772) عند مستوى معنوية (0.05).

٦- العلاقة بين نشاط التعبئة والتغليف والأداء المنظمي : يشير الجدول (21) الى وجود علاقة ارتباط غير معنوية بين نشاط التعبئة والتغليف والأداء المنظمي، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.384) عند مستوى معنوية (0.05).

بعد عرض نتائج علاقات الارتباط بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي للمنظمات عينة الدراسة يمكن تأشير الآتي :

\* يتضح من نتائج علاقات الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية بين أنشطة التوزيع المادي مجتمعة والأداء المنظمي، وبهذا فان الفرضية الرئيسية الاولى قد تحققت. اما فيما يتعلق بتحقيق الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى فكان كالآتي :

- ١- تحقق الفرضيات الفرعية جميعها على مستوى المنظمات عينة الدراسة.
- ٢- تحقق الفرضيات الفرعية جميعها على مستوى الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى.
- ٣- تحقق الفرضيات الفرعية الاولى، والثانية، والثالثة، والرابعة، والخامسة على مستوى الشركة العامة للصناعات القطنية / مصنع غزل ونسيج الموصل.
- ٤- تحقق الفرضيات الفرعية الاولى، والرابعة، والخامسة، والسادسة على مستوى الشركة العامة للألبسة الجاهزة / معمل الالبسة الولادية في الموصل.
- ٥- تحقق الفرضيات الفرعية الثانية، والثالثة، والرابعة، والسادسة على مستوى الشركة العامة لمنتجات الألبان / مصنع البان الموصل.
- ٦- تحقق الفرضيات الفرعية الاولى، والثانية، والثالثة، والرابعة، والخامسة على مستوى الشركة العامة للسمنت الشمالية / معمل بادوش.

## المبحث الثاني

### تحليل علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة

بعد تحليل العلاقات بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي فان انموذج الدراسة وفرضياته يستلزمان تحديد درجة تأثير أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي، وهذا ما تنص عليه الفرضية الرئيسية الثانية، واختبار هذه الفرضية يستلزم الامر تحديد تأثير هذه الأنشطة في الأداء المنظمي وفقاً للفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية اجمالاً وتفصيلاً.

اولاً : تأثير أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي على مستوى جميع المنظمات المبحوثة.

يوضح الجدول (22) تأثير أنشطة التوزيع المادي مجتمعة كمتغيرات مستقلة في الأداء المنظمي كمتغير معتمد على مستوى جميع المنظمات المبحوثة.

الجدول (22)

تأثير أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي على مستوى جميع المنظمات المبحوثة\*

F		R2	أنشطة التوزيع المادي		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		B1	B0	المتغير المعتمد
3.96	*118.577	0.585	0.992 *(10.889)	0.996	<b>الأداء المنظمي</b>

N= (86) , \* p ≤ 0.05

\* الجدول من اعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة

df (1 , 84)

( ) تشير الى قيم t المحسوبة

وتشير نتائج تحليل الانحدار على مستوى جميع المنظمات المبحوثة الى وجود تأثير معنوي لأنشطة التوزيع المادي المتبناة في الدراسة مجتمعة في الأداء المنظمي، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (118.577) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (3.96) عند درجتي حرية (1.84) وبلغ عامل التحديد ( $R^2$ ) (0.585) لها ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين ان قيمة (t) المحسوبة (10.889) وهي قيمة معنوية بمستوى معنوية (0.05) وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسية الثانية.

وبهدف توضيح علاقة الاثر بين كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى جميع المنظمات المبحوثة وفي ضوء الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية، فقد تم تحليل علاقات الاثر بين كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي بصورة منفردة وكما في الجدول (23).

الجدول (23) تأثير كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي على مستوى جميع المنظمات المبحوثة

F	R <sup>2</sup>	نشاط	نشاط	نشاط	نشاط	نشاط	نشاط	B <sub>0</sub>	المتغير المستقل	
		التعبئة والتغليف	الاتصالات	معالجة الطلبيات	المناولة	التخزين	النقل		المتغير المعتمد	
الجدولية	المحسوبة	B <sub>6</sub>	B <sub>5</sub>	B <sub>4</sub>	B <sub>3</sub>	B <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>			
2.21	*22.511	0.631	0.247	0.249	0.263	-0.200	0.180	0.213	0.221	الأداء المنظمي
			*(2.289)	*(2.092)	*(1.908)	*(-1.677)	*(1.689)	*(2.371)		

N= (86) , \* p ≤ 0.05

\* الجدول من اعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة

df (6 , 79)

( ) تشير الى قيم t المحسوبة

وتشير نتائج تحليل الانحدار الى مدى تأثير كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي في الأداء

المنظمي الى الآتي :-

\* يشير الجدول (23) الى وجود تأثير معنوي لأنشطة النقل، والتخزين، والمناولة، ومعالجة الطلبيات، والاتصالات، والتعبئة والتغليف في الأداء المنظمي اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (22.511) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.21) عند درجتي حرية (79 , 6) وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.631) ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين ان اعلى تأثير لتلك الانشطة في الاداء المنظمي يتركز في نشاط معالجة الطلبيات بمقدار (0.263) وبدلالة (t) المحسوبة (1.908) والتي هي قيمة معنوية، وتشير هذه النتيجة الى ان الاهتمام بنشاط معالجة الطلبيات من خلال استخدام انظمة تعمل على الحاسوب للسيطرة على طلبيات الزبائن ومعالجتها بشكل كفوء يحسن من مستوى اداء المنظمة، وهذه النتيجة تتفق مع رأي (Kotler & Armstrong, 1999) الذي يؤكد على ضرورة استخدام انظمة معالجة الطلبيات تعمل عن طريق الحاسوب من قبل المنظمة مما يسفر عنه السرعة في دورة الطلب - الشحن، واصدار الفواتير، يليه بالدرجة الثانية نشاط الاتصالات بمقدار (0.249) وبدلالة (t) المحسوبة (2.092) وهي قيمة معنوية، وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (اللهبي، 1993) التي تشير الى اهمية الاتصالات في زيادة المبيعات المنظمة وتنشيطها. ثم جاء تأثير نشاط التعبئة والتغليف بالدرجة الثالثة وبمقدار (0.247) وبدلالة (t) المحسوبة (2.289) وهي قيمة معنوية، وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (عقيلي وآخرون، 1996) الذي يشير الى اهمية التغليف في حماية المنتجات من التلف او الضرر من جهة ويساعد على جذب الزبائن الى المنتجات وبالتالي زيادة المبيعات من جهة اخرى، ثم جاء تأثير نشاط النقل بالدرجة الرابعة وبمقدار (0.213) وبدلالة (t) المحسوبة (2.371) وهي قيمة معنوية، وتلتقي هذه



النتيجة مع دراسة (المخلافي، ٢٠٠٠) التي تشير الى ان النقل يعد من الأنشطة المهمة في ايجاد الاسواق التي توزع فيها المنتجات وهذا بدوره يساعد المنظمة على الانتاج بكميات كبيرة مما ينتج عنه تحقيق وفورات للمنظمة، ثم جاء تأثير نشاط المناولة بالدرجة الخامسة وبمقدار (0.200 -) وبدلالة (t) محسوبة (-1.677)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.664) عند مستوى معنوية (0.05)، وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (www.lcsc.edu) التي تؤكد على ان التقنيات والاجراءات الفاعلة لنشاط المناولة تساعد على تخفيض كلف ادارة المخزون ونقل من عدد مرات مناولة المنتجات وتحسن من خدمة الزبون وتزيد من رضاه وقناعته في تلك المنتجات، واخيراً جاء تأثير نشاط التخزين في الاداء المنظمي بمقدار (0.180) وبدلالة (t) المحسوبة (1.689) وهي قيمة معنوية، وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (العلاق واخرون، ١٩٩٩) الذين يؤكدون على أهمية وظيفة التخزين ودورها السلبي او الايجابي في العملية التسويقية للمنظمة.

ثانياً : تأثير أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى.

يشير الجدول (24) تأثير أنشطة التوزيع المادي مجتمعة في الأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى.

الجدول (24) تأثير أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى \*

F		R2	أنشطة التوزيع المادي		المتغير المستقل المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة		B1	B0	
4.30	*34.841	0.613	1.004 *(5.903)	0.157	الأداء المنظمي

N= (24) , \*  $p \leq 0.05$

\* الجدول من اعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة

df (1 , 22)

( ) تشير الى قيم t المحسوبة

وتشير نتائج تحليل الانحدار على مستوى الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية الى وجود تأثير معنوي لأنشطة التوزيع المادي المتبناة في الدراسة مجتمعة في الأداء المنظمي، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (34.841) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.30) عند درجتي حرية (22 , 1)، وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.613) لها ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين ان قيمة (t) المحسوبة (5.903) وهي قيمة معنوية بمستوى معنوية (0.05) وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسية الثانية وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (Mentzer, 1997 &) والتي تركز على اهمية التوزيع المادي والتي يمكن بواسطتها زيادة الربح

الحالي والمستقبلي الى اعلى حد وذلك من خلال الكلف المنخفضة من جراء تنفيذ الطلبات الصحيحة والدقيقة والتدفق المنتظم للمعلومات.

وبهدف توضيح علاقة الاثر بين كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية وفي ضوء الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية، فقد تم تحليل علاقات الاثر بين كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي بصورة منفردة وكما في الجدول (25).

الجدول (25) تأثير كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي على مستوى الشركة

العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى\*

F	المحسوبة	الجدولية	R <sup>2</sup>	نشاط	نشاط	نشاط	نشاط	نشاط	B <sub>0</sub>	المتغير المستقل	
				التعبئة والتغليف	الاتصالات	معالجة الطلبات	المناولة	التخزين		النقل	المتغير المعتمد
				B <sub>6</sub>	B <sub>5</sub>	B <sub>4</sub>	B <sub>3</sub>	B <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>		
2.69	*9.331		0.767	0.645 (2.069)*	0.126 (0.349) <sup>ns</sup>	0.130 (0.414) <sup>ns</sup>	- 1.454 (-2.644)*	1.143 (2.842)*	0.513 (2.017)*	0.652	الأداء المنظمي

N= (24) , \* p ≤ 0.05

\* الجدول من اعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة

df (6 , 17)

( ) تشير الى قيم t المحسوبة

وتشير نتائج تحليل الانحدار الى مدى تأثير كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي في الأداء

المنظمي الى الآتي :-

\* يشير الجدول (25) الى وجود تأثير معنوي لأنشطة النقل، والتخزين، والمناولة، ومعالجة الطلبات، والاتصالات، والتعبئة والتغليف في الأداء المنظمي اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (9.331) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.69) عند درجتي حرية (6 , 17) وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.767) ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين ان اعلى تأثير لتلك الانشطة في الاداء المنظمي يتركز في نشاط المناولة بمقدار (-1.454) وبدلالة (t) المحسوبة (-2.644)، ويليه بالدرجة الثانية نشاط التخزين بمقدار (1.143) وبدلالة (t) المحسوبة (2.842)، ثم جاء تأثير نشاط التعبئة والتغليف بالدرجة الثالثة بمقدار (0.645) وبدلالة (t) المحسوبة (2.069)، ثم جاء تأثير نشاط النقل بالدرجة الرابعة بمقدار (0.513) وبدلالة (t) المحسوبة (2.017) وهي قيمة معنوية. في حين لم يظهر هناك تاثير معنوي لنشاط معالجة الطلبات ونشاط الاتصالات في الأداء المنظمي ويظهر هذا واضحاً من خلال قيم (t) المحسوبة

والبالغة على التوالي (0.414) (0.349) وهي اقل من قيمة (t) الجدولية والبالغة (1.714) عند درجتي حرية (17 , 6) ومستوى معنوية (0.05).

ثالثاً : تأثير أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة للصناعات القطنية / مصنع غزل ونسيج الموصل.

يوضح الجدول (26) تأثير أنشطة التوزيع المادي مجتمعة كمتغيرات مستقلة في الأداء المنظمي كمتغير معتمد على مستوى الشركة العامة للصناعات القطنية / مصنع غزل ونسيج الموصل.

الجدول (26) تأثير أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة للصناعات القطنية / مصنع غزل ونسيج الموصل \*

F		R2	أنشطة التوزيع المادي		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		B1	B0	المتغير المعتمد
4.74	* 15.138	0.558	0.916 *(3.891)	0.512	الأداء المنظمي

N= (14) , \* p ≤ 0.05

\* الجدول من اعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة

df (1 , 12)

( ) تشير الى قيم t المحسوبة

وتشير نتائج تحليل الانحدار على مستوى الشركة العامة للصناعات القطنية / مصنع غزل ونسيج الموصل الى وجود تأثير معنوي لأنشطة التوزيع المادي المتبناة في الدراسة مجتمعة في الأداء المنظمي، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (15.138) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.74) عند درجتي حرية (1,12) وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.558) لها ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين ان قيمة (t) المحسوبة (3.891) وهي قيمة معنوية بمستوى معنوية (0.05) وبهذا فقد تحققت الفرضية الرئيسية الثانية.

وبهدف توضيح علاقة الاثر بين كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة للصناعات القطنية / مصنع غزل ونسيج الموصل، وفي ضوء الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية، فقد تم تحليل علاقات الاثر بين كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي وبصورة منفردة وكما في الجدول (27).

الجدول (27) تأثير كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة للصناعات القطنية / مصنع غزل ونسيج الموصل\*

F	المحسوبة	R <sup>2</sup>	نشاط	نشاط	نشاط	نشاط	نشاط	B <sub>0</sub>	المتغير المستقل	
			التعبئة والتغليف	الاتصالات	معالجة الطلبات	المناولة	التخزين		النقل	المتغير المعتمد
الجدولية			B <sub>6</sub>	B <sub>5</sub>	B <sub>4</sub>	B <sub>3</sub>	B <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>		
3.86	*6.247	*0.843	- 0.382 *(-2.029)	0.413 *(1.986)	0.104 n.s.(0.299)	0.008 n.s.(0.031)	0.493 *(2.306)	0.409 *(2.930)	0.107	الأداء المنظمي

N= (14) , \* p ≤ 0.05, n.s = not significant

\* الجدول من اعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة

df ( 6 , 7)

( ) تشير الى قيم t المحسوبة

وتشير نتائج تحليل الانحدار الى مدى تأثير كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي الى الآتي :-

\* يشير الجدول (27) الى وجود تأثير معنوي لأنشطة النقل، والتخزين، والمناولة، ومعالجة الطلبات، والاتصالات، والتعبئة والتغليف في الأداء المنظمي، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (6.247) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.86) عند درجتي حرية (7 ، 6) وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.843) ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين ان اعلى تأثير لتلك الانشطة في الاداء المنظمي يتركز في نشاط التخزين اولاً، والاتصالات ثانياً، والنقل ثالثاً، والتعبئة والتغليف رابعاً، في حين لم يظهر هناك تأثير معنوي لنشاط المناولة ونشاط معالجة الطلبات في الاداء المنظمي ويظهر هذا من خلال قيم (t) المحسوبة والبالغة على التوالي (0.031) (0.299) وهي اقل من قيمة (t) الجدولية (1.771) عند درجتي حرية (6,7) ومستوى معنوية (0.05).  
رابعاً : تأثير أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة للألبسة الجاهزة / معمل الالبسة الولادية في الموصل.

يوضح الجدول (28) تأثير أنشطة التوزيع المادي مجتمعة كمتغيرات مستقلة في الأداء المنظمي كمتغير معتمد على مستوى الشركة العامة للألبسة الجاهزة / معمل الالبسة الولادية في الموصل.

الجدول (28) تأثير أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة

للألبسة الجاهزة / معمل الألبسة الولادية في الموصل \*

F		R <sup>2</sup>	أنشطة التوزيع المادي		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		B1	B0	المتغير المعتمد
4.96	*29.422	0.746	1.164 *(5.424)	0.549	الأداء المنظمي

N= (12) , \* p ≤ 0.05

\* الجدول من اعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة

df (1 , 10)

( ) تشير الى قيم t المحسوبة

وتشير نتائج تحليل الانحدار على مستوى الشركة العامة للألبسة الجاهزة / معمل الألبسة الولادية في الموصل الى وجود تأثير معنوي لأنشطة التوزيع المادي المتبناة في الدراسة مجتمعة في الأداء المنظمي، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (29.922) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.96) عند درجتي حرية (1,10) وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.746) لها ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين ان قيمة (t) المحسوبة (5.424) وهي قيمة معنوية بمستوى معنوية (0.05) وبهذا فقد تحققت الفرضية الرئيسة الثانية.

ويهدف توضيح علاقة الاثر بين كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة للألبسة الجاهزة / معمل الألبسة الولادية في الموصل، وفي ضوء الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية، فقد تم تحليل علاقات الاثر بين كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي وبصورة منفردة وكما في الجدول (29).

الجدول (29) تأثير كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي على مستوى

الشركة العامة للألبسة الجاهزة / معمل الألبسة الولادية في الموصل \*

F		R <sup>2</sup>	نشاط التعبئة والتغليف	نشاط الاتصالات	نشاط معالجة الطلبات	نشاط المناولة	نشاط التخزين	نشاط النقل	B <sub>0</sub>	المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		B <sub>6</sub>	B <sub>5</sub>	B <sub>4</sub>	B <sub>3</sub>	B <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>		المتغير المعتمد
4.95	*96.080	0.991	0.340 *(1.972)	0.238 *(2.733)	0.263 *(2.334)	- 0.143 *(- 3.617)	- 0.061 n.s(-1.193)	0.300 *(2.174)	0.235	الأداء المنظمي

N= (12) , \* p ≤ 0.05, n.s = not significant

\* الجدول من اعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة

df (6 , 5)

( ) تشير الى قيم t المحسوبة

وتشير نتائج تحليل الانحدار الى مدى تأثير كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي الى الآتي :-

\* يشير الجدول (29) الى وجود تأثير معنوي لنشاط النقل، والتخزين، والمناولة، ومعالجة الطلبيات، والاتصالات، والتعبئة والتغليف في الأداء المنظمي، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (96.080) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.95) عند درجتي حرية (5, 6) وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.991) ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين ان اعلى تأثير لتلك الأنشطة في الاداء المنظمي يتركز في نشاط التعبئة والتغليف أولاً، والنقل ثانياً، ومعالجة الطلبيات ثالثاً، والاتصالات رابعاً، والمناولة خامساً، في حين لم تؤثر النتائج الموضحة في الجدول (29) الى وجود تأثير معنوي لنشاط التخزين في الأداء المنظمي والذي لم تظهر معنويته بدلالة قيمة (t) المحسوبة (1.193) مقارنة بالجدولية البالغة (1.796).

خامساً : تأثير أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة لمنتجات الألبان / مصنع البان الموصل.

يشير الجدول (30) تأثير أنشطة التوزيع المادي مجتمعة في الأداء المنظمي على مستوى مصنع البان الموصل.

الجدول (30) تأثير أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة لمنتجات الألبان / مصنع البان الموصل \*

F		R2	أنشطة التوزيع المادي		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		B1	B0	المتغير المعتمد
4.84	*13.440	0.550	0.654 *(3.666)	0.915	الأداء المنظمي

N= (13) , \* p ≤ 0.05

\* الجدول من اعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة

df (1 , 11)

( ) تشير الى قيم t المحسوبة

وتشير نتائج تحليل الانحدار على مستوى الشركة العامة لمنتجات الألبان / مصنع البان الموصل الى وجود تأثير معنوي لأنشطة التوزيع المادي المتبناة في الدراسة مجتمعة في الأداء المنظمي، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (13.440) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.84) عند درجتي حرية (1,11) وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.550) لها ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين ان قيمة (t) المحسوبة (3.666) وهي قيمة معنوية بمستوى معنوية (0.05) وبهذا فقد تحققت الفرضية الرئيسة الثانية.

ويهدف توضيح علاقة الاثر بين كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى مصنع غزل ونسيج الموصل، وفي ضوء الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية، فقد تم تحليل علاقات الاثر بين كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي وبصورة منفردة وكما في الجدول (31).

الجدول (31) تأثير كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي على مستوى

الشركة العامة لمنتجات الألبان / مصنع البان الموصل\*

F	R <sup>2</sup>	نشاط	نشاط	نشاط	نشاط	نشاط	نشاط	B <sub>0</sub>	المتغير المستقل	
		التعبئة والتغليف	الاتصالات	معالجة الطلبات	المناولة	التخزين	النقل		المتغير المعتمد	
الجدولية	المحسوبة	B <sub>6</sub>	B <sub>5</sub>	B <sub>4</sub>	B <sub>3</sub>	B <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>			
4.28	*37.300	0.974	-0.177	- 0.053	0.434	0.459	0.398	- 0.152	0.244	الأداء المنظمي
			*(-2.467)	n.s(-0.775)	*(4.038)	*(3.420)	*(6.128)	*(-2.377)		

N= (13) , \* p ≤ 0.05, n.s = not significant

\* الجدول من اعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة

df (6 , 6)

( ) تشير الى قيم t المحسوبة

وتشير نتائج تحليل الانحدار الى مدى تأثير كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي في الأداء

المنظمي الى الآتي :-

\* يشير الجدول (31) الى وجود تأثير معنوي لنشاط النقل، والتخزين، والمناولة، ومعالجة الطلبات، والاتصالات، والتعبئة والتغليف في الأداء المنظمي، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (37.300) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.28) عند درجتي حرية (6,6) وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.974) ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين ان اعلى تأثير لتلك الأنشطة في الاداء المنظمي يتركز في نشاط المناولة أولاً، ومعالجة الطلبات ثانياً، والتخزين ثالثاً، والتعبئة والتغليف رابعاً، والنقل خامساً، في حين لم تؤثر النتائج الموضحة في الجدول (31) الى وجود تأثير معنوي لنشاط الاتصالات في الأداء المنظمي والذي لم تظهر معنويته بدلالة قيمة (t) المحسوبة (0.775) مقارنة بالجدولية البالغة (1.782).

سادساً : تأثير أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة للسمنت

الشمالية / معمل بادوش.

يوضح الجدول (32) تأثير أنشطة التوزيع المادي مجتمعة كمتغيرات مستقلة في الأداء

المنظمي كمتغير معتمد على مستوى الشركة العامة للسمنت الشمالية / معمل بادوش.

الجدول (32) تأثير أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة  
للسمنت الشمالية / معمل بادوش \*

F		R <sup>2</sup>	أنشطة التوزيع المادي		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		B1	B0	المتغير المعتمد
4.32	*49.223	0.701	1.031 *(7.016)	0.826	الأداء المنظمي

N= (23) , \* p ≤ 0.05

\* الجدول من اعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة

df (1 , 21)

( ) تشير الى قيم t المحسوبة

وتشير نتائج تحليل الانحدار على مستوى الشركة العامة للسمنت الشمالية / معمل بادوش الى وجود تأثير معنوي لأنشطة التوزيع المادي المتبناة في الدراسة مجتمعة في الأداء المنظمي، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (49.223) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.32) عند درجتي حرية (1,21) وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.701) لها ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين ان قيمة (t) المحسوبة (7.016) وهي قيمة معنوية بمستوى معنوية (0.05) وبهذا فقد تحققت الفرضية الرئيسة الثانية.

ويهدف توضيح علاقة الاثر بين كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة للسمنت الشمالية / معمل بادوش، وفي ضوء الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية، فقد تم تحليل علاقات الاثر بين كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي وكما في الجدول (33).

الجدول (33) تأثير كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي على مستوى

الشركة العامة للسمنت الشمالية / معمل بادوش \*

F		R <sup>2</sup>	نشاط التعبئة والتغليف	نشاط الاتصالات	نشاط معالجة الطلبية	نشاط المناولة	نشاط التخزين	نشاط النقل	B <sub>0</sub>	المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		B <sub>6</sub>	B <sub>5</sub>	B <sub>4</sub>	B <sub>3</sub>	B <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>		المتغير المعتمد
2.74	*14.234	0.842	-0.168 n.s(-1.239)	0.462 *(1.933)	0.460 *(1.881)	- 0.214 n.s(- 1.088)	0.339 *(1.996)	0.231 *(1.971)	0.877	الأداء المنظمي

N= (23) , \* p ≤ 0.05, n.s = not significant

\* الجدول من اعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة

df (6 ,16)

( ) تشير الى قيم t المحسوبة



وتشير نتائج تحليل الانحدار الى مدى تأثير كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي الى الآتي :-

\* يشير الجدول (33) الى وجود تأثير معنوي لنشاط النقل، والتخزين، والمناولة، ومعالجة الطلبيات، والاتصالات، والتعبئة والتغليف في الأداء المنظمي، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (14.234) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.74) عند درجتي حرية (6,16) وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.842) ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين ان اعلى تأثير لتلك الأنشطة في الاداء المنظمي يتركز في نشاط الاتصالات أولاً، ومعالجة الطلبيات ثانياً، والتخزين ثالثاً، والنقل رابعاً، في حين لم يظهر هناك تأثير معنوي لنشاط المناولة ونشاط التعبئة والتغليف في الأداء المنظمي ويظهر هذا من خلال قيم (t) المحسوبة والبالغة على التوالي (1.088) (1.239) وهي اقل من قيمة (t) الجدولية (1.717) عند درجتي حرية (6,16) ومستوى معنوية (0.05).

## الفصل السادس الاستنتاجات والتوصيات

يعد هذا الفصل خلاصة لما توصل اليه الباحث من استنتاجات اعتماداً على النتائج النظرية والميدانية أساساً لها ومن جانب آخر تمثل هذه الاستنتاجات الركيزة الأساسية لوضع وصياغة وتوصيات التي يراها الباحث ضرورية للمنظمات عينة الدراسة، عليه فان مضامين هذا الفصل تتوزع في مبحثين يتناول الاول : الاستنتاجات، والمبحث الثاني : التوصيات.

### المبحث الأول الاستنتاجات

توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والعملية وكالاتي :  
اولاً :- استنتاجات الجانب النظري.

- ١- حظيت أنشطة التوزيع المادي باهتمام كبير ومنتام من قبل الكتاب، اذ تعد سلاحاً مؤثراً في تحسين اداء المنظمة.
- ٢- هناك اتفاق بين اغلب الكتاب في مجال ادارة الامداد (اللوجستك) وادارة التسويق على ان أنشطة التوزيع المادي تتحدد بـ (النقل، والتخزين، والمناولة، ومعالجة الطلبات، والاتصالات، والتعبئة والتغليف) كما ان ترتيب هذه الأنشطة تعتمد على طبيعة عمل المنظمة فضلاً عن ان التركيز على احد الأنشطة لا يقود بالضرورة الى اغفال او اهمال الأنشطة الاخرى.
- ٣- تبين ان نشاط النقل هو العنصر الرئيس الذي يكلف المنظمة أكبر ما يمكن من اجمالي كلف التوزيع المادي، وتأتي المخازن في المرتبة الثانية.
- ٤- تزايد اهتمام الكتاب بالأداء المنظمي وقياسه وتحليله بوصفه اداة مهمة تتمكن من خلالها ادارة المنظمة من التعرف على مدى التطور الحاصل في ادائها المنظمي.
- ٥- هناك قدر كبير من الاتفاق بين كتاب الادارة بشكل عام على ان المقاييس المالية (الكمية) لا تعبر لوحدها عن اداء المنظمات الصناعية، وانما يجب اعتماد مقاييس مركبة في قياس الأداء المنظمي لكونها تعكس صورة اكثر وضوحاً عن الأداء المنظمي.
- ٦- يتمتع كل مقياس من المقاييس المستخدمة في قياس الأداء المنظمي بالعديد من المزايا التي تشجع على اختياره واستخدامه، الا ان ذلك لا يعني خلوه من بعض العيوب، لذا فالمفاضلة بين المقاييس وترجح افضلية استخدام احدها على الاخر يعتمد على عدة عوامل منها طبيعة المنظمة وحجمها وظروفها وبيئتها.

## ثانياً: استنتاجات الجانب الميداني.

- ١- اظهرت نتائج التحليل الوصفي ان اغلب اجابات الأفراد المبحوثين تركز على على الموافقة والموافقة بشدة على اغلب العناصر المتعلقة بأنشطة التوزيع المادي في المنظمات المبحوثة.
- ٢- اظهرت نتائج التحليل الوصفي ان هناك تبايناً في ترتيب اولويات العمل بأنشطة التوزيع المادي في المنظمات المبحوثة من حيث سياستها في التركيز على هذه الأنشطة وكما يأتي :
  - ركزت الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى على نشاط النقل بدرجة أكبر نسبياً من أنشطة التوزيع المادي المعتمدة في الدراسة.
  - ركزت الشركة العامة للصناعات القطنية / مصنع غزل ونسيج الموصل على نشاط التخزين بدرجة أكبر نسبياً من أنشطة التوزيع المادي المعتمدة في الدراسة.
  - ركزت الشركة العامة للالبسة الجاهزة / معمل الالبسة الولادية في الموصل والشركة العامة للسمنت الشمالية / معمل بادوش على نشاط التعبئة والتغليف بدرجة أكبر نسبياً من أنشطة التوزيع المادي المعتمدة في الدراسة.
  - ركزت الشركة العامة لمنتجات الألبان / مصنع البان الموصل على نشاط المناولة بدرجة أكبر نسبياً من أنشطة التوزيع المادي المعتمدة في الدراسة.
- ٣- كشفت نتائج التحليل الوصفي على مستوى المنظمات المبحوثة الآتي :
  - ٣ - ١ الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى :
    - حرص المنظمة على المحافظة على المنتجات المنقولة من مخازنها الى الزبائن من التلف او الضرر اثناء عملية النقل.
    - السعي لتقديم منتجات الى الزبائن معبئة ومغلقة بصورة جيدة.
    - ازدياد ربحية المنظمة في السنوات الثلاثة الاخيرة.
    - ازدياد في نسبة النمو في مبيعات المنظمة في السنوات الثلاثة الاخيرة.
  - ٣ - ٢ الشركة العامة للصناعات القطنية / مصنع غزل ونسيج الموصل :
    - تمكنت المنظمة من السيطرة على العمليات المخزنية لمعرفة موقف المخزون أولاً بأول.
    - تعمل المنظمة على ابلاغ الزبون بوقت انجاز الطلبية لكي يتمكن من الحصول عليها.
    - سعي المنظمة الى زيادة حصتها السوقية مقارنةً بالمنافسين.
    - اسهام اتصالات المنظمة مع الزبائن في توسيع فرص المنظمة التسويقية.
  - ٣ - ٣ الشركة العامة للالبسة الجاهزة / معمل الالبسة الولادية في الموصل :
    - استخدام الحاويات في عملية نقل ومناولة المنتجات.
    - اسهام التعبئة والتغليف الجيد في تسهيل عملية مناولة المنتجات.
    - تنوع منتجات المنظمة في السنوات الثلاثة الاخيرة.

### ٣ - ٤ الشركة العامة لمنتجات الألبان / مصنع البان الموصل :

- حرص المنظمة على المحافظة على المنتجات المنقولة من مخازنها الى الزبائن من التلف او الضرر اثناء عملية النقل.
- تنفيذ الطلبات حسب اولويات ورودها من الزبائن.
- ازدياد ربحية المنظمة في السنوات الثلاثة الاخيرة.
- اهتمام المنظمة بتسليم منتجاتها الى الزبائن بالوقت المحدد دون تأخير.

### ٣ - ٥ الشركة العامة للسمنت الشمالية / معمل بادوش :

- السيطرة على العمليات المخزنية لمعرفة موقف المخزون اولاً بأول.
- تقوم المنظمة بصيانة الاجهزة والمعدات المستخدمة في مناولة المنتجات.
- تنفيذ الطلبات حسب اولويات ورودها من الزبائن.
- استخدام الطاقة الانتاجية المتاحة بشكل كفوء.
- ازدياد في نمو مبيعات المنظمة في السنوات الثلاثة الاخيرة.
- ٤ اشارت نتائج تشخيص الأداء المنظمي للمنظمات المبحوثة الى ان اداء هذه المنظمات كان مقبولاً الى حد ما من وجهة نظر الأفراد المبحوثين ومتطابقة نسبياً مع تحليل المضمون.
- ٥ تبين من نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقات ارتباط وتأثير بين معظم متغيرات الدراسة على مستوى المنظمات المبحوثة وعلى النحو الآتي :

### ٥ - ١ التحليل على مستوى المنظمات المبحوثة :

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي، اذ ارتبط الأداء المنظمي بعلاقات معنوية مع كل من نشاط النقل / التخزين / المناولة / معالجة الطلبات / الاتصالات / التعبئة والتغليف ويدل ذلك على الترابط المنطقي بين هذه المتغيرات.
- تؤثر أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي، اذ يؤثر كل من نشاط النقل / التخزين / المناولة / معالجة الطلبات / الاتصالات / التعبئة والتغليف معنوياً في الأداء المنظمي.

### ٥ - ٢ التحليل الاحصائي على مستوى الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى :

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين أنشطة التوزيع المادي مجتمعة والأداء المنظمي، اذ ارتبط كل من نشاط النقل / التخزين / المناولة / معالجة الطلبات / الاتصالات / التعبئة والتغليف مع الأداء المنظمي وهذا يدل على الترابط المنطقي بين هذه المتغيرات.
- كشفت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة تأثير معنوية بين أنشطة التوزيع المادي مجتمعة في الأداء المنظمي، اذ يؤثر نشاط النقل / التخزين / المناولة / التعبئة والتغليف في الأداء المنظمي.

٥ - ٣ التحليل الاحصائي على مستوى الشركة العامة للصناعات القطنية / مصنع غزل ونسيج  
الموصل :

- هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي، إذ ارتبط نشاط النقل / التخزين / المناولة / معالجة الطلبيات / الاتصالات مع الأداء المنظمي.
- وجود علاقة تأثير معنوية لأنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي، إذ يؤثر نشاط النقل / التخزين / الاتصالات / التعبئة والتغليف في الأداء المنظمي.

٥ - ٤ التحليل الاحصائي على مستوى الشركة العامة للالبسة الجاهزة / معمل الالبسة الولادية  
في الموصل :

- هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي إذ ارتبط نشاط النقل / معالجة الطلبيات / الاتصالات / التعبئة والتغليف مع الأداء المنظمي.
- وجود علاقة تأثيرية معنوية موجبة لأنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي، كما ان لنشاط النقل / المناولة / معالجة الطلبيات / الاتصالات / التعبئة والتغليف تأثيراً معنوياً في الأداء المنظمي.

٥ - ٥ التحليل الاحصائي على مستوى الشركة العامة للمنتوجات الألبان / مصنع البان الموصل:

- اوضحت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي، إذ ارتبط نشاط التخزين / المناولة / معالجة الطلبيات / التعبئة والتغليف مع الأداء المنظمي.
- وجود علاقة تأثير معنوية بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي، إذ يؤثر نشاط النقل / التخزين / المناولة / معالجة الطلبيات / التعبئة والتغليف في الأداء المنظمي.

٥ - ٦ التحليل الاحصائي على مستوى الشركة العامة للسمنت الشمالية / معمل بادوش :

- هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي، إذ ارتبط نشاط النقل / التخزين / المناولة / معالجة الطلبيات / الاتصالات مع الأداء المنظمي.
- وجود علاقة تأثيرية معنوية موجبة لأنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي، كما ان لنشاط النقل / التخزين / معالجة الطلبيات / الاتصالات تأثيراً معنوياً في الأداء المنظمي.

- ٦- تمثل النتائج التي تم التوصل إليها موشرات تقود الى استنتاج مفاده قبول الفرضيات الرئيسية على الرغم من وجود بعض الاختلاف النسبي للمنظمات المبحوثة فيما يتعلق الامر بقبول او رفض عدد من الفرضيات الفرعية.

## المبحث الثاني التوصيات

- استكمالاً للمتطلبات المنهجية وتأسيساً على ما توصلنا اليه من نتائج وما بني من استنتاجات وجدنا انه من المفيد تقديم التوصيات الآتية :
- ١- ضرورة اطلاع المنظمات المبحوثة على أنشطة التوزيع المادي وتعزيزها ومساندتها لتحسين الأداء المنظمي.
  - ٢- استخدام ادارات المنظمات المبحوثة الترتيب المناسب لأولويات العمل بأنشطة التوزيع المادي بما يمكنها من استخدامها كسلاحاً تنافسياً لمواجهة المنظمات المنافسة.
  - ٣- قيام ادارات المنظمات المبحوثة بالمتابعة الدورية لمختلف أنشطة التوزيع المادي على ارض الواقع لمعرفة المشكلات والعقبات التي قد تواجه تنفيذ هذه الأنشطة بشكل صحيح ومن ثم القيام بحصرها واتخاذ الاجراءات والتدابير اللازمة لمعالجتها.
  - ٤- اهتمام ادارات المنظمات المبحوثة بالأداء المنظمي وقياسه وتحليله بهدف التعرف على نسبة النمو الحاصل فيه بصورة مستمرة.
  - ٥- ضرورة اعتماد المنظمات المبحوثة للمقاييس المركبة في قياس الأداء المنظمي كونها تعطي صورة اكثر وضوحاً عن مدى نجاح المنظمة وكفاءتها وفعاليتها.
  - ٦- على ادارة الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى وادارة الشركة العامة للصناعات القطنية / مصنع غزل ونسيج الموصل زيادة الاهتمام بنشاط النقل لما له من دور في نقل وايصال المنتجات التي يحتاجها الزبائن بالوقت والمكان المناسبين.
  - ٧- قيام ادارة الشركة العامة لمنتجات الألبان / مصنع البان الموصل بالآتي :
    - التعاون مع المنظمات المتخصصة بنقل منتجات الألبان في حالة عدم تمكن وسائط النقل الخاصة بها.
    - استخدام انظمة تعمل على الحاسوب تمكنها من السيطرة على طلبات الزبائن ومعالجتها.
    - ضرورة البحث والدخول في اسواق جديدة لتوزيع منتجاتها.
    - ضرورة ادخال التقنيات الحديثة من مكائن والات ومعدات لما لها من دور كبير في تحسين مستوى ادائها المنظمي.
  - ٨- قيام ادارة الشركة العامة للالبسة الجاهزة / معمل الالبسة الولادية في الموصل :
    - التعاون مع المنظمات المتخصصة بنقل المنتجات كالملابس وغيرها في حالة عدم تمكن وسائط النقل الخاصة بها. وجعل مخزون المنتجات في المستويات المناسبة دون ان يترتب عليه أي زيادة او نقصان.

- مواكبة التقدم التقني الحاصل في اجهزة ومعدات المناولة واستخدام انظمة تعمل على الحاسوب تمكنها من السيطرة على طلبات الزبائن ومعالجتها، وضرورة الاهتمام بنشاط الاتصالات من حيث استخدام وسائل الاتصالات الحديثة والاهتمام بتوقيتات الاتصالات لما له من مزايا في تلبية حاجات ورغبات الزبائن وزيادة ولائهم لها وتوسيع فرص المنظمة التسويقية.
- الاهتمام براء الزبائن والاخذ بها من اجل تطوير منتجات المنظمة.
- اهتمام المنظمة بتقديم منتجات ذات جودة تتناسب مع احتياجات الزبائن.
- استخدام الطاقة الانتاجية المتاحة لها بشكل كفوء.
- ادخال التقنيات الحديثة من مكائن والات ومعدات لما لها من اثر كبير على اداء المنظمة.
- ٩- يوصي الباحث ادارة الشركة العامة للسمنت الشمالية / معمل بادوش بالآتي :
  - ضرورة الاهتمام بتنوع منتجات المنظمة وذلك لتلبية حاجات الزبائن من السمنت العادي والمقاوم والابيض ولسد النقص الحاصل في الاسواق المحلية.
  - ضرورة اعادة النظر في نظام الرواتب والاجور في المنظمة لما له من اثر كبير على اداء العاملين والذي بدوره سوف ينعكس على اداء المنظمة ككل.
- ١٠- انسجاماً مع نتائج علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة يقترح الباحث الآتي :
  - نظراً لوجود علاقات تأثير مباشرة وغير مباشرة بين متغيرات الدراسة (أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي) وانعكاس ذلك على طبيعة عمل المنظمات المبحوثة وبالتالي قدرتها على البقاء والنمو والاستمرار، توصي الدراسة بضرورة تولي مدراء المنظمات قيد الدراسة اهتماماً أكبر لهذه المتغيرات في ضوء دراسة وتحليل مؤشراتها.
  - زيادة اهتمام ادارات المنظمات المبحوثة بأنشطة التوزيع المادي بشكل أكبر نسبياً، وبيان مدى العلاقة والتأثير بينها وبين الأداء المنظمي.
  - الاهتمام بأنشطة التوزيع المادي حسب تأثير كل منها في الأداء المنظمي.
- ١١- في اطار الدراسات المستقبلية يدعو الباحث الى اجراء الدراسات الاتية في هذا الاتجاه.
  - دور أنشطة التوزيع المادي في تحقيق المزايا التنافسية.
  - دور أنشطة التوزيع المادي وأثرها في زيادة الانتاجية.
  - اثر أنشطة التوزيع المادي في ابعاد جودة المنتج.
  - دور تقانة المعلومات والاتصالات في تعزيز اداء أنشطة التوزيع المادي.
  - الصيانة المنتجة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المنظمي.
  - أنشطة ادارة المواد وأثرها في تحسين الأداء المنظمي.
  - اثر بعض قرارات الانتاج والعمليات في الاداء المنظمي.

## المصادر

أولاً المصادر العربية:

أ- الرسائل والاطاريح الجامعية:

١. الاء نبيل عبد الرزاق أحمد الحياي، ٢٠٠٥، إستراتيجية تصميم وتغليف العبوات الدوائية واهميتها في تدفق وانسيابية المنتجات الدوائية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الصيادلة والاطباء في مدينة الموصل، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٢. اثير حسو اسحق كجو، ٢٠٠٥، اعتبارات التعبئة والتغليف ودورها في بناء وتعزيز المكانة الذهنية : دراسة تحليلية لآراء عينة من مستهلكي منتجات الألبان في مدينة الموصل، رسالة ماجستير في الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٣. اريج سعيد خليل العاني، ٢٠٠٢، المحددات التنظيمية وتأثيرها في الابداع والأداء المنظمي: دراسة ميدانية في شركة تعبئة الغاز (شركة عامة)، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٤. أكرم أحمد رضا الطويل، ١٩٩٥، ادارة المواد ومتطلبات تطويرها في المستشفيات: حالة دراسية عن مستشفى صدام العام في الموصل، اطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٥. انتصار عباس حمادي الدليمي، ١٩٩٨، الموائمة بين ابعاد النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الاستراتيجي واثرها في الأداء: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، اطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٦. بثينة لقمان أحمد عبد الرحمن، ٢٠٠١، أنشطة التوزيع المادي وأثرها في مستويات الخدمة المقدمة للوكلاء: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية للقطاع الخاص في محافظة نينوى، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٧. جمال عبد الله مخلف اللهبي، ١٩٩٣، تقويم التوزيع المادي في المنشآت الإنتاجية العراقية: بالتطبيق على الشركة العراقية لانتاج وتسويق اللحوم - بغداد، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٨. حسين نور الدين عزت عبد العزيز، ٢٠٠١، الاثر التتابعي لعدد من خصائص العمليات وعوامل نجاح التصنيع في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية المساهمة في محافظتي نينوى والتأميم، رسالة ماجستير في الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٩. درمان سليمان صادق، ١٩٨٨، تطوير تسويق منتجات الألبان: بالتطبيق على مصنعي اللبن الموصل وتكريت، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٠. رياض منيشد وادي، ١٩٩٠، تقويم أنشطة المزيج التوزيعي في الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.



١١. سمير كامل الخطيب، ٢٠٠٢، قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المنظمي: دراسة حالة مع نموذج مقترح، اطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
١٢. شامل محمود محمد السلو، ١٩٨٧، تقويم سياسة توزيع السلع الاستهلاكية: بالتطبيق على منتجات المنشأة العامة للزيوت النباتية بالتركيز على مدينة الموصل، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٣. شعيب ابراهيم مصطفى، ١٩٩٨، اثر المعرفة التقانية والسلوك الابداعي في مستوى اداء بعض المنظمات الصناعية: دراسة ميدانية، اطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٤. صبا محمد ابراهيم محمد الزبيدي، ١٩٩٨، الاثر الضريبي في الأداء المالي: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات القطاع الخدمي المختلط، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٥. عبد العزيز محمد أحمد المخلافي، ٢٠٠٠، واقع السياسات التوزيعية للمنتوج الوطني: دراسة تحليلية لاراء المديرين في عينة من الشركات الصناعية اليمينية، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٦. عواطف يونس اسماعيل امين الزيواني، ٢٠٠٤، انعكاسات التجارة الالكترونية على الأداء التسويقي للمنظمات الخدمية: دراسة على مجموعة مختارة من المنظمات الخدمية في محافظة نينوى، اطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٧. فليح عبد الزهرة الزبيدي، ١٩٩٧، استراتيجية التوزيع المادي في السوق العراقية: دراسة ميدانية في وزارة التجارة العراقية، اطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٨. محي الدين يحيى توفيق القطب، ٢٠٠٢، الخيار الاستراتيجي واثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية، اطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
١٩. موفق محمد جواد المنصوري، ١٩٩٨، اثر العلاقة بين الحجم وشكل الملكية والخيار الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة: دراسة ميدانية لعينة من الشركات القطاع الصناعي الخاص، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٢٠. نعم حسين عبيد، ٢٠٠٠، اثر استثمار راس المال الفكري في الأداء المنظمي، دراسة ميدانية في عينة من الشركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٢١. هشام طلعت عبد الحكيم الوندائي، ٢٠٠٢، اثر الميزة التنافسية في الأداء ودورها في بناء المحفظة الاستثمارية الكفوءة: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية، اطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية.

٢٢. ولاء جمال الدين نوري النوري، ٢٠٠٥، الاتصالات التسويقية وأثرها في السلوك الشرائي: دراسة تحليلية لاداء عينة من وكلاء ومستهلكي السلع الاستهلاكية المعمرة في مدينة الموصل، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

#### ب- البحوث والدوريات:

١. ابراهيم ابو عرقوب، ١٩٩٧، الاتصال المؤسسي، مجلة العمل، العدد ٧٧، وزارة العمل، المملكة الأردنية الهاشمية.
٢. أحمد صقر عاشور، ١٩٩٩، نحو منظومة جديدة للإصلاح الإداري في الدولة العربية، نشرة اخبار الإدارة، العدد ٢٨، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
٣. أكرم أحمد الطويل، اياد عبد الله عبد القادر، ١٩٩٨، الرقابة على المخزون الأدوية: حالة دراسية عن مستشفى صدام العام في الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٢٠، العدد ٥٤، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٤. سعد العنزي، نغم حسين نعمة عبيد، ٢٠٠١، اثر راس المال الفكري في اداء المنظمة: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٨، العدد ٢٨، كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة بغداد، العراق.
٥. طاهر محسن منصور، حسين شحده حسين، ٢٠٠٣، إستراتيجية التنويع والأداء المالي: دراسة ميدانية في منشأة عراقية (المنشأة العامة للصناعات الجلدية)، مجلة دراسات، مجلد ٣٠، العدد ٢، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية.
٦. علي عبد الحسين عبادة، اركان علي حسين، ١٩٩٨، واقع تكاليف التعبئة والتغليف في عدد من السلع المنشآت العراقية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٢٠، العدد ٥٣، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٧. محمد مصطفى القصيمي، ٢٠٠٠، محددات الاتصالات التنظيمية وسبل معالجتها: حالة دراسية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٢٢، العدد ٦٢، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٨. نجلة يونس محمد، اياد عبد الله عبد القادر، ١٩٩٧، السيطرة على الخزين باستخدام تحليل باريتو تطبيقاً على مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ١٩، العدد ٥١، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٩. نجلة يونس محمد، بثينة لقمان أحمد، ٢٠٠٣، النقل واثره في مستوى الخدمة المقدمة للوكلاء، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٢٥، العدد ٧٢، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

#### ج- المؤتمرات

١. أبي سعيد الديوه جي، درمان الصادق، ٢٠٠٤، مؤشرات قياس الأداء التسويقي بين النظرية والتطبيق، من وقائع المؤتمر العلمي الثاني للرؤى المستقبلية للإدارة العربية: استراتيجيات التحول للفترة من (٢٥ - ٢٦ تموز)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة جرش.

#### د- الكتب:

١. ابي سعيد الديوه جي، ١٩٩٩، ادارة التسويق، ط٢، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق.
٢. ابي سعيد الديوه جي، ٢٠٠٠، المفهوم الحديث لادارة التسويق، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣. ابي سعيد الديوه جي، ٢٠٠١، مبادئ التسويق الزراعي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤. أحمد عطا الله القطامين، ١٩٩٦، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، ط١، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥. أكرم أحمد الطويل، قحطان بدر العبدلي، ١٩٩٠، ادارة المواد، دار الحكمة للطباعة والنشر، الموصل، العراق.
٦. باسم محمد حسن الحميري، ١٩٨٨، مبادئ واسس التسويق، مطبعة عصام، بغداد، العراق.
٧. بشير العلاق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين، ١٩٩٩، استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٨. توماس هيلن، دافيد هنجر، ١٩٩٠، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى، زهير نعيم الصباغ، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٩. ثامر ياسر البكري، ٢٠٠٢، ادارة التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة، الموصل، العراق.
١٠. جميل توفيق، عادل حسن، ١٩٨٥، مذكرات في مبادئ التسويق وادارة المبيعات، دار الجامعية للنشر، بيروت، لبنان.
١١. حسين حريم، ٢٠٠٣، ادارة المنظمات: منظور كمي، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٢. حنا نصر الله، ٢٠٠٢، ادارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٣. خالد الراوي، حمود السند، ٢٠٠٠، مبادئ التسويق الحديث، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
١٤. خضير كاظم حمود، ٢٠٠١، ادارة المواد، ط١، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٥. خضير كاظم حمود، ٢٠٠٢، السلوك التنظيمي، ط١، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٦. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، ٢٠٠٠، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٧. دافيد راتشمان واخرون، ٢٠٠١، الإدارة المعاصرة، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
١٨. رضوان المحمود العمر، ٢٠٠٣، مبادئ التسويق، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٩. زكي خليل المساعد، ١٩٩٧، التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٢٠. شفيق ابراهيم حداد، نظام موسى سويدان، ١٩٩٨، اساسيات التسويق، ط١، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢١. علي حسين علي، حنا نصر الله، عيد عريفج، سعد غالب ياسين، ١٩٩٩، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال: البيئة، الوظائف، الاستراتيجيات، ط١، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٢. عمر وصفي عقيلي، قحطان بدر العبدلي، حمد راشد الغدير، ١٩٩٦، مبادئ التسويق: مدخل متكامل، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٣. عمر وصفي عقيلي، منعم جلوب زمزير، صبحي جبر العتيبي، موفق حديد التكريتي، قحطان بدر العبدلي، ١٩٩٤، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٤. فلاح حسن عداي الحسيني، ٢٠٠٠، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، ط١، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
٢٥. فلاح حسن عداي الحسيني، ومؤيد عبد الرحمن عبد الله الدورري، ٢٠٠٠، ادارة البنوك: مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٦. قحطان العبدلي، بشير العلق، ١٩٩٨، التسويق: اساسيات ومبادئ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٧. كامل محمد المغربي، ١٩٩٥، التنظيم الصناعي والعملية الانتاجية: مفاهيم الإدارة الصناعية، ط١، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٨. محمد حيدر، صادق محيلات، ٢٠٠٢، إجراءات التخزين، ط١، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٩. محمد حيدر، صادق محيلات، ٢٠٠٢، ادارة اللوازم، ط١، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣٠. محمد قاسم القريوتي، ٢٠٠١، مبادئ التسويق الحديث، ط١، دار الصفار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣١. نظام موسى سويدان، شفيق ابراهيم حداد، ٢٠٠٣، التسويق: مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣٢. هاني حامد الضمور، ١٩٩٩، ادارة قنوات التوزيع، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

**A - Articles**

1. Anisya S. Thomas, Robert J. Litschert, Kannan. Ramaswamy, 1991, the performance impact of strategy manager coalignment: An empirical examination, Strategic Management Journal, Vol. 12, No. 3.
2. C. W. Hofer, 1980, Turnaround strategy, journal of Business Strategy, Vol. 1, No. 1.
3. C. W. Hofer, 1983, Rova: A new measure for Assessing organizational performance, Strategic Management Journal, Vol. 2, No. 10.
4. Carol C. Bienstock, John. Mentzer, 1997, measuring physical distribution service quality, Journal of Marketing Science, Vol. 25, Iss. 1. winter.
5. D. H. Green, B. Ryan's, D. W. Barclay, 1995, Entry strategy and long-term performance: conceptualization and empirical examination, Journal of Marketing, Vol. 59, October.
6. D. M. Brown, Stuart. Laverick, 1994, measuring corporate performance, Journal of Long Range planning, Vol. 27, No. 4. London.
7. G. D. Day, L. Fahey, 1990, Putting strategy in to shareholder value analysis, Harvard Business Review, Vol. 68, No. 2.
8. G. H. Hooley, D. J. Lynch, 1990, marketing, comparative strategy and performance, Academy of Management Journal, Vol. 30, No. 3.
9. Gary L. Farzair, Waltried M. Lasser, 1996, determinants of distribution intensity, Journal of Marketing, Vol. 60. October.
10. J. Bae, J. Lawler, 2000, organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in on emerging economy, Academy of Management Journal, Vol. 43, No. 3.
11. J. Birkinshaw, A. Morrison, J. Hulland, 1995, structural and competitive determination of Global integration strategy, Strategic Management Journal, Vol. 16, No. 8.
12. J. D. Mckeen, M. H. Zack, Satyendra. Singh, 2005, knowledge management and organizational performance. <http://business.queensu.ca/knowledge/new-research/docs/20050613>.

13. Jeffery. D. Ford, Deborah A. Schellenberg, 1982, conceptual Issues of Linkage in Assessment of organization performance, *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 1.
14. Jonas. Rehn, 2001, information flow and physical distribution planning in Newspaper delivery. [www.nada.kth.se/utbildning/forsk.utb/avhandlingar/lic/011207](http://www.nada.kth.se/utbildning/forsk.utb/avhandlingar/lic/011207).
15. K. L. Keller, 2001, mastering the marketing communication mix: micro and macro perspective on integrated marketing communication programs, *Journal of Marketing Management*, Vol. 17, No. 2.
16. K. Miller, P. Bromiley, 1990, strategic Risk and corporate performance: An analysis of alternative risk measure, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4.
17. Kevin J. Murphy, 1985, corporate performance and managerial remuneration, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 7, No. 1.
18. LinGuo, 2001, the influence of owner-manager general trust on organization structure & performance. [www.sbare.uca.edu/research/asbe/2001/16](http://www.sbare.uca.edu/research/asbe/2001/16).
19. Michael. Rowsom, 1998, Bridging the Gap from Traditional marketing to electronic commerce, *Direct Marketing Journal*, January.
20. N. Ven Katraman, V. Ramanujam, 1986, measurement of business performance in strategy research: A comparison approaches, *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4.
21. O. J. Doyle, L. Wright, 1989, A comparative study of U. S. and Japanese marketing strategies in the British market, *International journal of Research in Marketing*, No. 5.
22. P. Bromiley, 1991, testing A causal model of corporate risk taking and performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 1.
23. R. Kaplan, D. Norton, 1992, the balanced score card measures that drive performance, *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1.
24. Rakesh.Verma, Vinayak. Vhatkar, 2005, Reverse Logistics : An important dimension of supply chain management. [www.indiaonline.com/bisc/ari/relo](http://www.indiaonline.com/bisc/ari/relo).

25. Robert C. Blattbery, John. Deighton, 1996, manage marketing by the customer equity test, Harvard Business Review, July-August.
26. Robert, Eccles, 1991, the performance measurement manifesto, Harvard Business Review, Vol. 69, No. 1, Jan-Feb.
27. Shashik K. Shah, 1989, designing an integrated distribution system, Journal of Systems Mmanagement. Vol. 45, Iss. 8, August.
28. Surendra. Gera, Wulong. Gu, 2004, the effect of organizational innovation and information technology on firm performance, [www.csls.co/ipm/9/gera-gu-un-e](http://www.csls.co/ipm/9/gera-gu-un-e).
29. W. Boeker, J. Goodstein, 1991, organizational performance and addaptation effects of environment and performance on changes in board compasition, Aacademy of Management Journal Vol. 34, No. 4.

#### **B- Books**

1. Alex. Miller, Gregory G. Dess, 1996, Strategic Management, 2<sup>nd</sup> ed., McGraw-Hill book company, N. Y.
2. Ali A. Abdel Rahman, Munib M. Saket, Majed M. Abdel Razzak, 1995, Lecture Notes on industrial pharmacy, 1th ed., dar Hunoin, Jordan & Al Falah Library, U. S. A.
3. B. Chatteriee, 1995, Human Resource Management, sterling publishing, private limited, New Delhi.
4. Charles W. Lamb, Joseph F. Hair, Carl. McDaniel, 1999, Essentials of Marketing, international Thomson publishing company, U. S. A.
5. Courtland L. Bovee, Michael J. Houston, John V. Thill, 1995, Marketing, 2<sup>nd</sup> ed., McGraw-Hill, Inc., New York.
6. D. Turner, M. Grawford, 1994, competence-Based competition, John Wiley & Sons, New York.
7. Eric N. Berkowitz, Roger A. Kerin, Steven W. Hartley, William. Rudelius, 2000, Marketing, 6<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill companies, Inc., Boston.
8. Fred R. David, 2001, Strategic Management; concept's and cases, 8<sup>th</sup> ed, prentice-Hall, Inc., U. S. A.

9. G. B. Northcraft, M. A. Neal, 1990, Organizational Behavior, the Dryden press, Chicago.
10. G. Pearson, 1999, Strategy in Action, prentice-Hall, Inc., Harlow
11. Geoff. Lancaster, paul, Reynolds, 1998, marketing: Macmillan business masters, printed in Great Britain by Greative print & design (wales) Ebbw vale.
12. Gerry. Johnson, Kevan. Scholes, 1993, Exploring corporate strategy: texts and cases, 3<sup>rd</sup> ed, prentice-Hall, Inc., New York.
13. Gilbert A. Churchill, Pael. Peter, 1995, Marketing: Greating value for customers, Richard D., Irwin, Inc., U. S. A.
14. Gilbert D. Harrell, 2002, Marketing: connecting with customers, 2<sup>nd</sup> ed., printice-Hall, Inc., New Jersey.
15. Gilbert D. Harrell, Gary L. Frazier, 1999, Marketing: connecting with customers, printice-Hall, Inc., New Jersey.
16. Hussein, Harrim, 2003, Effective Business Communication, dar Al Hamed, Amman, Jordan.
17. J. Mc Menamin, 1999, Financial Management, 1<sup>st</sup> ed., Routledge Pub, N. Y.
18. Joel R. Evans, Barry, Berman, 1997, Marketing, 7<sup>th</sup> ed., printice-Hall, Inc., U. S. A.
19. John L. Thompson, 1994, Strategic Management: Awareness and change, 2<sup>nd</sup> ed., chapmon - Hall Pub.
20. LLkka A. Ronkainen, Bert. Rosenbloom, Jagdish N. Sheth & et.al, 2003, Marketing, 2<sup>nd</sup> ed., copyright by south-western, adivison of Thomson learning, printed of U. S. A.
21. Louis E. Boone, David L. Kurtz, 1998, Contemporary Marketing, wired, 9<sup>th</sup> ed., the Dryden press, new York.
22. Louis. Stern, Adel. Al Ansary, 1987, Marketing channels, 2<sup>nd</sup> ed., printic-Hall, Inc., New Jersey.
23. Michael R. Czinkota, Peter R. Dickson, Patrick. Dunne, & et.al 2000, Marketing: Best pcraties, 1th ed., the Dryden press, Harcourt college publishers, U. S. A.



24. Michael R. Solomon, Elnora W. Stuart, 1997, Marketing: real people, Real Choices, prinice-Hall, Inc., new Jersey.
25. Mikell P. Groover, 2002, fundamentals of Modern Manufacturing, 2th ed., John Wiley & Sons, Inc., U. S. A.
26. P. Heresy, K. H. Blanchard, 1996, Management of Organizational Behavior: Utitizing human resources, 6<sup>th</sup> ed., prentice-Hall, New Delhi.
27. P. S. Narayana, P. C. K. Rao, 1993, An Introduction to Marketing Management, surjeet publication, New Delhi.
28. Peter. Doyle, 1994, Marketing Management & strategy, 1<sup>st</sup> ed., printice-Hall international limited, U. K., London.
29. Philip Kotler, Gary Armstrong, 1994, Principles of Marketing, 6<sup>th</sup> ed., Printice-Hall, Inc., New Jersey.
30. Philip. Kotler, 2000, Marketing Management, prentice-Hall, New Jersey.
31. Philip. Kotler, Gary, Armstrong, 1999, principles of marketing, 8<sup>th</sup> ed., printice-Hall, Inc., New Jersey.
32. R. Lynch, 2000, Corporate Strategy, 2<sup>nd</sup> ed., prentice-Hall, Inc., U. S. A.
33. Ralph M. Stair, George W. Reynolds, 2003, principles of information systems, 6<sup>th</sup> ed., Thomson course technology, U. S. A.
34. Robert C. Higgins, 2001, Analysis for Financial Management, 6<sup>th</sup> ed., Irwin Mc-Graw-Hill Book Company.
35. S. Certo, P. Peter, 1995, the Strategic Management Process, 3<sup>rd</sup> ed., Irwin-Pub, Chicago.
36. S. Robbins, D. Cenzo, 1995, Fundamentals of Management, prentice-Hall, Inc, N. J.
37. Serope, Kalpakjian, Steven R. Schmid, 2003, Manufacturing Processes for engineering materials, 4<sup>th</sup> ed., pearson education, Inc., New Jersey.
38. Simon, Majaro, 1996, the Essence of Marketing 3<sup>rd</sup> ed., printice-Hall, Inc., India.
39. Svend. Hollensen, 2001, Globol Marketing: a mark, responsive approach, 2<sup>nd</sup> ed., person education limited Harlow, England.

40. Thomas. Wheelen, David, Hunger, 1995, Strategic Management & Business policy, 5<sup>th</sup> ed., Addison-Wesley, Pub Company.
41. William J. Stanton, 1984, Fundamentals of Marketing, 7<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill international Book company, Japan.
42. William M. Pride, O. C. Ferrell, 1997, Marketing: concepts and strategies, 10<sup>th</sup> ed., Houghton Mifflin company, Boston.
43. William M. Pride, O. C. Ferrell, 2000, Marketing: concepts and strategies, Houghton Mifflin company, Boston.
44. William, J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, 1994, Fundamentals of Marketing, 10<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill, Inc., New York.

**C- Internet:**

1. <http://personal.Ecu.edu/krosj/ch13.ppt>.
2. <http://rcw.raifoundation.org/management/mba/saleanddistributionmgmt/lecture-notes/lecture-30.pdf>.
3. <http://rcw.raifoundation.org/management/mba/saleanddistributionmgmt/lecture-notes/lecture-30.pdf#search=%27%27P>.
4. <http://www.usfca.Edu/~villegas/classes/mgmt3600/chap20.ppt>. 2002.
5. <http://www.csustan.edu/market/williams/3410-16.htm>.
6. <http://www.referenceforbusiness.com/small/op-Qu/physical-distribution.htm>.
7. <http://www.lcsc.edu/mk301/outlin15.htm>.
8. <http://www.da-group.co.uk/main/56/st72791.htm>.
9. <http://www.oup.co.uk/pdf/bt/palmer/im19logi.pdf>.
10. <http://www.fao.org/docrep/004/w3290E/w3240E09.htm>.
11. <http://www.courses.Psu.Edu/Mrkt/mrkt485-uqy/chp8.ppt>.

الملحق (١)  
أنموذج استمارة الاستبانة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة الموصل  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم الإدارة الصناعية  
الدراسات العليا

م/ استمارة استبانة

السيد المدير المحترم :  
نهديكم اجمل تحياتنا :

تمثل هذه الاستمارة جزءاً من مشروع رسالة الماجستير في الادارة الصناعية بعنوان (أنشطة التوزيع المادي وأثرها في الأداء المنظمي : دراسة استطلاعية لعينة مختارة من المنظمات الصناعية العامة في محافظة نينوى).

وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات أثر ايجابي في اخراج هذه الرسالة بالمستوى المطلوب.

لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الاجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال، علماً بان البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والامانة العلمية، نشكركم على حسن استجابتكم.

مع تمنياتي لكم بالنجاح الدائم في أعمالكم

الباحث  
غانم محمود أحمد

أولاً :- بيانات عامة

- ١- بيانات تخص المنظمة.
- أ- اسم المنظمة :
- ب- نوع القطاع : ( ) عام ( ) مختلط ( ) خاص.
- ج- تاريخ تأسيس المنظمة :
- د- عدد العاملين في المنظمة :
- هـ- عدد المنتجات الرئيسية التي تنتجها المنظمة :  
و - عدد وجبات العمل اليومية :
- ٢- بيانات تتعلق بالمستجيب على الاستمارة
- أ- المنصب (المركز الوظيفي) :
- ب- التحصيل الدراسي (الشهادة) :
- ج- التخصص الدراسي :
- د- مدة الخدمة بالمنظمة :
- هـ- مدة الخدمة بالمنصب الحالي :  
و - الخبرة في جهات أخرى :
- ز - العمر :
- ح - الجنس ( ) ذكر ( ) أنثى

الرجاء وضع علامة (√) أمام العبارة التي تعتقد بأنها أكثر ملاءمة من وجهة نظركم.  
 ثانياً :- أنشطة التوزيع المادي : مجموعة من العمليات المتعلقة بإيصال المنتجات من مراكز الانتاج الى مراكز  
 الاستهلاك او الاستخدام للوفاء بحاجات الزبائن.  
 أ- النقل : نقل المنتجات مادياً عن طريق وسائل ومواصلات عديدة.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا بشدة
٠١	تحرص منظمتنا على المحافظة على المنتجات المنقولة من مخازنها الى الزبائن من التلف أو الضرر أثناء عملية النقل.					
٠٢	تهتم منظمتنا بسرعة إيصال المنتجات المنقولة منها الى الزبائن باستمرار.					
٠٣	تتمكن منظمتنا من نقل المنتجات التي يطلبها الزبائن بالكمية المطلوبة وفقاً لجدولة معدة لهذا الغرض.					
٠٤	تمتلك منظمتنا وسائل نقل جيدة لنقل المنتجات الى الزبائن مقارنة بالمنافسين.					
٠٥	تعمل منظمتنا على صيانة وسائل النقل العائدة لها باستمرار.					
٠٦	تتعاون منظمتنا مع المنظمات المتخصصة بنقل المنتجات في حالة عدم تمكن وسائل النقل الخاصة بها.					

ب- التخزين : الاحتفاظ بالمنتجات والمحافظة عليها من وقت انتاجها ولحين بيعها.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا بشدة
٠٧	تتمكن منظمتنا من السيطرة على العمليات المخزنية لمعرفة موقف المخزون باستمرار.					
٠٨	توفر منظمتنا ظروف الخزن المناسبة للمنتجات للمحافظة على جودتها باستمرار.					
٠٩	تسعى منظمتنا الى جعل مخزون المنتجات في ادنى مستوياته باستمرار.					
٠١٠	المخازن المتاحة لمنظمتنا لخزن المنتجات جيدة مقارنة بالمنافسين.					
٠١١	لدى منظمتنا عاملين مؤهلين للعمل في مجال التخزين.					
٠١٢	تستغل منظمتنا السعة المخزنية المتاحة لها باستمرار.					

ج - المناولة : الفعاليات والمعدات التي تستخدم في نقل ووضع المنتجات في مناطق التخزين.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا بشدة
٠١٣	تستخدم منظمتنا وسائل المناولة المناسبة للمحافظة على المنتجات من بعض الاضرار المتوقعة اثناء مناولتها من مكان لآخر.					

					تحرص منظمتنا على التقليل من عدد مرات مناولة المنتجات داخل المنظمة.	١٤.
					تهتم منظمتنا بسرعة انسياب وتدفق المنتجات اثناء المناقلة والتحميل والتفريغ.	١٥.
					تقوم منظمتنا بصيانة الأجهزة والمعدات المستخدمة في مناولة المنتجات باستمرار.	١٦.
					تعمل منظمتنا على استخدام الحاويات في عملية نقل ومناولة المنتجات باستمرار.	١٧.
					تواكب منظمتنا التقدم التقني الحاصل في أجهزة ومعدات المناولة باستمرار.	١٨.

د - معالجة الطلبات : الأنظمة التي تستخدم لاستلام الطلبات وإيصالها الى وظائف التجهيز ومن ثم القيام بإعداد الفواتير الخاصة بطلبات الزبائن.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١٩.	تقوم منظمتنا بتنفيذ الطلبات حسب أولويات ورودها من الزبائن باستمرار.					
٢٠.	تسعى منظمتنا الى استخدام أنظمة تعمل على الحاسوب تمكنها من السيطرة على طلبات الزبائن ومعالجتها.					
٢١.	تمتلك منظمتنا القدرة على تنفيذ الطلبات الطارئة باستمرار.					
٢٢.	تتمكن منظمتنا من تهيئة المنتجات بحيث تكون جاهزة لتلبية الطلب بالأوقات المحددة له باستمرار.					
٢٣.	تهتم منظمتنا بتلبية طلبات اكبر عدد ممكن من الزبائن باستمرار.					
٢٤.	تعمل منظمتنا على ابلاغ الزبون بوقت انجاز الطلبية لكي يتمكن من الحصول عليها بسهولة.					

هـ- الاتصالات : نقل وتوصيل او تبادل الأفكار والمعلومات بين المرسل والمستقبل.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٢٥.	تعمل منظمتنا على اجراء الاتصالات مع الزبائن لتلبية كافة احتياجاتهم باستمرار.					
٢٦.	تسهل اتصالات منظمتنا مع الزبائن على توسيع فرص المنظمة التسويقية.					
٢٧.	تساعد الاتصالات المستمرة لمنظمتنا مع الزبائن على زيادة ولائهم لها.					
٢٨.	تهتم منظمتنا بتوقيت الاتصالات مع زبائننا لفهم الرسائل وتفسيرها.					
٢٩.	تعنى منظمتنا باستخدام وسائل الاتصالات الحديثة من اجل ادامة العلاقات المتميزة مع الزبائن.					

٣٠.	الاتصالات في منظمتنا تتسم بالدقة في نقل البيانات والمعلومات من وإلى الزبون.				
-----	---	--	--	--	--

و - التعبئة والتغليف : الأنشطة المتعلقة بتصميم وانتاج العبوة او الغلاف الخاص بالمنتج.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٣١.	تسعى منظمتنا لتقديم منتجات الى الزبائن معبئة ومغلفة بصورة جيدة باستمرار.					
٣٢.	تساهم التعبئة والتغليف الجيد في تسهيل عملية مناولة المنتجات في منظمتنا.					
٣٣.	تمتلك منظمتنا القدرة على استرداد المنتجات المتضررة نتيجة سوء عملية التعبئة والتغليف لها.					
٣٤.	تعمل منظمتنا على اعتماد شروط التعبئة والتغليف الفاعل لارضاء الزبائن.					
٣٥.	تعد منظمتنا التعبئة والتغليف ذات اثر كبير على نجاح التوزيع المادي.					
٣٦.	تحرص منظمتنا على تقليل الاضرار والتلف لمنتجاتها من خلال القيام بتعبئتها وتغليفها.					

ثالثاً :- الأداء المنظمي : النتيجة المتحققة لأنشطة المنظمة من خلال الموائمة بين بيئة الأعمال والموارد الخاصة بالمنظمة.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٣٧.	زبائن منظمتنا راضون عن توفر المنتجات بالكمية المناسبة لهم.					
٣٨.	تعنى منظمتنا بآراء الزبائن والاحذ بها من اجل تطوير منتجاتها باستمرار.					
٣٩.	ازدادت ربحية منظمتنا في السنوات الثلاثة الاخيرة.					
٤٠.	ترى منظمتنا ان الزبائن راضون عن جودة منتجاتها.					
٤١.	تعنى منظمتنا باستخدام الطاقة الانتاجية المتاحة لها بشكل كفوء.					
٤٢.	تسعى منظمتنا الى زيادة حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين.					
٤٣.	تتوعت منتجات منظمتنا في السنوات الثلاثة الاخيرة.					
٤٤.	حصلت منظمتنا على شهادات تقديرية لتمييزها في الجودة.					
٤٥.	دخلت منظمتنا أسواق جديدة في توزيع منتجاتها.					
٤٦.	ازدادت نسبة النمو في مبيعات منظمتنا في السنوات الثلاثة الاخيرة.					
٤٧.	تعنى منظمتنا بادخال التقنيات الحديثة باستمرار لتحسين ادائها.					
٤٨.	ازدادت مهارات وخبرات العاملين في منظمتنا في السنوات الثلاثة الاخيرة.					
٤٩.	تعنى منظمتنا بتسليم منتجاتها الى الزبائن بالوقت المحدد دون تأخير.					
٥٠.	هناك رضا من قبل العاملين في منظمتنا تجاه نظام الرواتب والأجور لديها.					

ملحق (2) جدول (1) الاتساق الداخلي لمتغيرات نشاط النقل

	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>
X <sub>1</sub>	1					
X <sub>2</sub>	0.636*	1				
X <sub>3</sub>	0.341*	0.320*	1			
X <sub>4</sub>	0.313*	0.149	0.378*	1		
X <sub>5</sub>	0.253*	0.217*	0.374*	0.469*	1	
X <sub>6</sub>	0.084	0.010	0.311*	0.135	0.331*	1

\* correlation is significant at the 0.05 level (2 – tailed)

ملحق (2) جدول (2) الاتساق الداخلي لمتغيرات نشاط التخزين

	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>	X <sub>10</sub>	X <sub>11</sub>	X <sub>12</sub>
X <sub>7</sub>	1					
X <sub>8</sub>	0.416*	1				
X <sub>9</sub>	0.080	0.116	1			
X <sub>10</sub>	0.393*	0.483*	0.252*	1		
X <sub>11</sub>	0.366*	0.340*	0.001	0.402*	1	
X <sub>12</sub>	0.383*	0.337*	0.098	0.269*	0.408*	1

\* correlation is significant at the 0.05 level (2 – tailed)

ملحق (2) جدول (3) الاتساق الداخلي لمتغيرات نشاط المناولة

	X <sub>13</sub>	X <sub>14</sub>	X <sub>15</sub>	X <sub>16</sub>	X <sub>17</sub>	X <sub>18</sub>
X <sub>13</sub>	1					
X <sub>14</sub>	0.321*	1				
X <sub>15</sub>	0.354*	0.556*	1			
X <sub>16</sub>	0.319*	0.494*	0.482*	1		
X <sub>17</sub>	0.397*	0.379*	0.305*	0.366*	1	
X <sub>18</sub>	0.189	0.227*	0.251*	0.286*	0.273*	1

\* correlation is significant at the 0.05 level (2 – tailed)



ملحق (2) جدول (4) الاتساق الداخلي لمتغيرات نشاط معالجة الطلبات

	X <sub>19</sub>	X <sub>20</sub>	X <sub>21</sub>	X <sub>22</sub>	X <sub>23</sub>	X <sub>24</sub>
X <sub>19</sub>	1					
X <sub>20</sub>	0.350*	1				
X <sub>21</sub>	0.373*	0.498*	1			
X <sub>22</sub>	0.263*	0.343*	0.574*	1		
X <sub>23</sub>	0.382*	0.221*	0.336*	0.503*	1	
X <sub>24</sub>	0.284*	0.178	0.373*	0.347*	0.170	1

\* correlation is significant at the 0.05 level (2 – tailed)

ملحق (2) جدول (5) الاتساق الداخلي لمتغيرات نشاط الاتصالات

	X <sub>25</sub>	X <sub>26</sub>	X <sub>27</sub>	X <sub>28</sub>	X <sub>29</sub>	X <sub>30</sub>
X <sub>25</sub>	1					
X <sub>26</sub>	0.685*	1				
X <sub>27</sub>	0.688*	0.681*	1			
X <sub>28</sub>	0.505*	0.612*	0.533*	1		
X <sub>29</sub>	0.549*	0.447*	0.468*	0.490*	1	
X <sub>30</sub>	0.271*	0.364*	0.198	0.434*	0.381*	1

\* correlation is significant at the 0.05 level (2 – tailed)

ملحق (2) جدول (6) الاتساق الداخلي لمتغيرات نشاط التعبئة والتغليف

	X <sub>31</sub>	X <sub>32</sub>	X <sub>33</sub>	X <sub>34</sub>	X <sub>35</sub>	X <sub>36</sub>
X <sub>31</sub>	1					
X <sub>32</sub>	0.671*	1				
X <sub>33</sub>	0.263*	0.316*	1			
X <sub>34</sub>	0.427*	0.514*	0.196	1		
X <sub>35</sub>	0.362*	0.442*	0.344*	0.416*	1	
X <sub>36</sub>	0.503*	0.585*	0.381*	0.582*	0.463*	1

\* Correlation is significant at the 0.05 Level (2 – tailed)

الملحق (2) جدول (7) الاتساق الداخلي لمتغيرات الأداة المنظمي

	X <sub>37</sub>	X <sub>38</sub>	X <sub>39</sub>	X <sub>40</sub>	X <sub>41</sub>	X <sub>42</sub>	X <sub>43</sub>	X <sub>44</sub>	X <sub>45</sub>	X <sub>46</sub>	X <sub>47</sub>	X <sub>48</sub>	X <sub>49</sub>	X <sub>50</sub>
X <sub>37</sub>	1													
X <sub>38</sub>	0.461*	1												
X <sub>39</sub>	0.227*	0.225*	1											
X <sub>40</sub>	0.357*	0.469*	0.409*	1										
X <sub>41</sub>	0.256*	0.355*	0.328*	0.488*	1									
X <sub>42</sub>	0.189*	0.336*	0.432*	0.493*	0.642*	1								
X <sub>43</sub>	0.311*	0.432*	0.059*	0.282*	0.394*	0.353*	1							
X <sub>44</sub>	0.052*	0.203*	0.287*	0.371*	0.420*	0.426*	0.242*	1						
X <sub>45</sub>	0.173*	0.278*	0.097*	0.295*	0.224*	0.226*	0.242*	0.389*	1					
X <sub>46</sub>	0.299*	0.400*	0.450*	0.523*	0.615*	0.662*	0.274*	0.329*	0.350*	1				
X <sub>47</sub>	0.159*	0.410*	0.222*	0.452*	0.595*	0.489*	0.411*	0.377*	0.385*	0.518*	1			
X <sub>48</sub>	0.212*	0.271*	0.355*	0.388*	0.466*	0.377*	0.289*	0.353*	0.348*	0.445*	0.536*	1		
X <sub>49</sub>	0.375*	0.539*	0.201	0.466*	0.393*	0.268*	0.533*	0.112	0.122	0.223*	0.290*	0.318*	1	
X <sub>50</sub>	0.185	0.238*	-0.159	0.127	-0.015	-0.085	0.266	0.129	0.356*	-0.024	0.116	0.194	0.443	1

ملحق (3) جدول (1) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات أنشطة التوزيع

N = 24 المادي والأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى

D'	X'	قياس الاستجابة										تسلسل الاسئلة
		لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)		
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
												النقل
0.50	4.41	-	-	-	-	-	-	58.3	14	41.7	10	X <sub>1</sub>
0.87	3.62	-	-	8.3	2	37.5	9	37.5	9	16.7	4	X <sub>2</sub>
0.67	3.87	-	-	-	-	29.2	7	54.2	13	16.7	4	X <sub>3</sub>
0.72	3.79	-	-	4.2	1	25.0	6	58.3	14	12.5	3	X <sub>4</sub>
0.79	3.87	-	-	-	-	37.5	9	37.5	9	25.0	6	X <sub>5</sub>
0.62	3.70	-	-	-	-	37.5	9	54.2	13	8.3	2	X <sub>6</sub>
<b>0.69</b>	<b>3.87</b>	-		<b>2.1</b>		<b>27.7</b>		<b>50</b>		<b>20.1</b>		المؤشر الكلّي
												التخزين
0.83	4.20	-	-	4.2	1	12.5	3	41.7	10	41.7	10	X <sub>7</sub>
0.55	3.95	-	-	-	-	16.7	4	70.8	17	12.5	3	X <sub>8</sub>
0.67	3.25	-	-	12.5	3	50.0	12	37.5	9	-	-	X <sub>9</sub>
0.82	3.58	-	-	12.5	3	25.0	6	54.2	13	8.3	2	X <sub>10</sub>
0.92	3.58	-	-	12.5	3	33.3	8	37.5	9	16.7	4	X <sub>11</sub>
0.69	3.70	-	-	4.2	1	29.2	7	58.3	14	8.3	2	X <sub>12</sub>
<b>0.74</b>	<b>3.71</b>	-		<b>7.6</b>		<b>27.7</b>		<b>50</b>		<b>14.5</b>		المؤشر الكلّي
												المناولة
0.74	3.87	-	-	-	-	33.3	8	45.8	11	20.8	5	X <sub>13</sub>
0.77	2.54	-	-	12.5	3	25.0	6	58.3	14	4.2	1	X <sub>14</sub>
0.71	3.62	-	-	8.3	2	25.0	6	62.5	15	4.2	1	X <sub>15</sub>
1.06	3.54	4.2	1	8.3	2	37.5	9	29.2	7	20.8	5	X <sub>16</sub>
0.73	3.75	-	-	4.2	1	29.2	7	54.2	13	12.5	3	X <sub>17</sub>
0.97	3.54	-	-	16.7	4	29.2	7	37.5	9	16.7	4	X <sub>18</sub>
<b>0.83</b>	<b>3.64</b>	<b>0.7</b>		<b>8.3</b>		<b>29.8</b>		<b>47.9</b>		<b>13.2</b>		المؤشر الكلّي
												معالجة الطلبات
0.71	3.91	-	-	4.2	1	16.7	4	62.5	15	16.7	4	X <sub>19</sub>
0.83	3.54	-	-	8.3	2	41.7	10	37.5	9	12.5	3	X <sub>20</sub>
0.92	3.41	-	-	16.7	4	37.5	9	33.3	8	12.5	3	X <sub>21</sub>
1.15	3.25	4.2	1	25.0	6	29.2	7	25.0	6	16.7	4	X <sub>22</sub>
0.79	3.25	-	-	12.5	3	58.3	14	20.8	5	8.3	2	X <sub>23</sub>
0.93	3.45	-	-	12.5	3	45.8	11	25.0	6	16.7	4	X <sub>24</sub>
<b>0.88</b>	<b>3.46</b>	<b>0.7</b>		<b>13.2</b>		<b>38.2</b>		<b>34</b>		<b>13.9</b>		المؤشر الكلّي
												الاتصالات
1.08	3.95	-	-	12.5	3	20.8	5	25.0	6	41.7	10	X <sub>25</sub>
0.85	3.87	-	-	4.2	1	29.1	7	41.7	10	25.0	6	X <sub>26</sub>
0.90	3.70	-	-	12.5	3	20.8	5	50.0	12	16.7	4	X <sub>27</sub>
1.01	3.41	4.2	1	12.5	3	33.3	8	37.5	9	12.5	3	X <sub>28</sub>
0.86	3.83	-	-	4.2	1	33.3	8	37.5	9	25.0	6	X <sub>29</sub>
0.92	3.37	-	-	20.8	5	29.2	7	41.7	10	8.3	2	X <sub>30</sub>
<b>0.93</b>	<b>3.68</b>	<b>0.7</b>		<b>11.1</b>		<b>27.7</b>		<b>38.9</b>		<b>21.5</b>		المؤشر الكلّي

												التعبئة والتغليف
0.86	4.33	-	-	4.2	1	12.5	3	29.2	7	54.2	13	X <sub>31</sub>
0.97	3.91	-	-	8.3	2	25.0	6	33.3	8	33.3	8	X <sub>32</sub>
0.96	3.62	4.2	1	8.3	2	20.8	5	54.2	13	12.5	3	X <sub>33</sub>
0.88	3.50	4.2	1	4.2	1	37.5	9	45.8	11	8.3	2	X <sub>34</sub>
1.01	3.62	-	1	8.3	2	25.0	6	45.8	11	16.7	4	X <sub>35</sub>
0.83	4.00	4.2	-	4.2	1	20.8	5	45.8	11	29.2	7	X <sub>36</sub>
<b>0.91</b>	<b>3.83</b>	<b>2.1</b>		<b>6.2</b>		<b>23.6</b>		<b>42.3</b>		<b>25.7</b>		المؤشر الكلّي
												الأداء المنظّمى
0.92	3.91	-	-	4.2	1	33.3	8	29.2	7	33.3	8	X <sub>37</sub>
1.06	3.45	4.2	1	16.7	4	20.8	5	45.8	11	12.5	3	X <sub>38</sub>
0.69	3.95	-	-	4.2	1	12.5	3	66.7	16	16.7	4	X <sub>39</sub>
0.91	3.66	-	-	8.3	2	37.5	9	33.3	8	20.8	5	X <sub>40</sub>
0.87	3.62	-	-	12.5	3	25.0	6	50.0	12	12.5	3	X <sub>41</sub>
1.00	3.66	4.2	1	4.2	1	33.3	8	37.5	9	20.8	5	X <sub>42</sub>
0.96	3.37	-	-	20.8	5	33.3	8	33.3	8	12.5	3	X <sub>43</sub>
1.04	3.66	4.2	1	8.3	2	25.0	6	41.7	10	20.8	5	X <sub>44</sub>
1.02	3.50	-	-	20.8	5	25.0	6	37.5	9	16.7	4	X <sub>45</sub>
0.65	4.08	-	-	-	-	16.7	4	58.3	14	25.0	6	X <sub>46</sub>
1.10	3.41	4.2	1	16.7	4	29.2	7	33.3	8	16.7	4	X <sub>47</sub>
0.90	3.70	-	-	12.5	3	20.8	5	50.0	12	16.7	4	X <sub>48</sub>
0.92	3.41	-	-	16.7	4	37.5	9	33.3	8	12.5	3	X <sub>49</sub>
1.03	3.12	8.3	2	16.7	4	33.3	8	37.5	9	4.2	1	X <sub>50</sub>
<b>0.93</b>	<b>3.60</b>	<b>1.7</b>		<b>11.6</b>		<b>27.3</b>		<b>41.9</b>		<b>17.2</b>		المؤشر الكلّي

ملحق (3) جدول (2) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات أنشطة التوزيع

N = 14

المادي والأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة للصناعات القطنية / مصنع غزل ونسيج الموصل

D'	X'	قياس الاستجابة										تسلسل الاسئلة
		لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)		
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
												النقل
0.49	3.35	-	-	-	-	64.3	9	35.7	5	-	-	X <sub>1</sub>
0.82	3.07	-	-	28.6	4	35.7	5	35.7	5	-	-	X <sub>2</sub>
0.69	3.57	-	-	-	-	50.0	7	42.9	6	7.1	1	X <sub>3</sub>
0.93	3.57	-	-	7.1	1	50.0	7	21.4	3	21.9	3	X <sub>4</sub>
0.85	3.57	-	-	7.1	1	42.9	6	35.7	5	14.3	2	X <sub>5</sub>
0.73	3.92	-	-	-	-	28.6	4	50.0	7	21.9	3	X <sub>6</sub>
<b>0.74</b>	<b>3.50</b>	-		<b>7.1</b>		<b>45.2</b>		<b>36.9</b>		<b>10.7</b>		المؤشر الكلي
												التخزين
0.63	4.35	-	-	-	-	7.1	1	50.0	7	42.9	6	X <sub>7</sub>
0.77	4.19	-	-	-	-	21.4	3	42.9	6	35.7	5	X <sub>8</sub>
0.94	3.50	-	-	14.3	2	35.7	5	35.7	5	14.3	2	X <sub>9</sub>
0.69	3.78	-	-	-	-	35.7	5	50.0	7	14.3	2	X <sub>10</sub>
0.73	3.92	-	-	-	-	28.6	4	50.0	7	21.4	3	X <sub>11</sub>
0.53	3.85	-	-	-	-	21.4	3	71.4	10	7.1	1	X <sub>12</sub>
<b>0.71</b>	<b>3.92</b>	-		<b>2.38</b>		<b>24.9</b>		<b>50</b>		<b>22.6</b>		المؤشر الكلي
												المناولة
0.57	3.78	-	-	-	-	28.6	4	64.3	9	7.1	1	X <sub>13</sub>
0.61	3.71	-	-	-	-	35.7	5	57.1	8	7.1	1	X <sub>14</sub>
0.61	3.71	-	-	-	-	35.7	5	57.1	8	7.1	1	X <sub>15</sub>
0.66	3.85	-	-	-	-	28.6	4	57.1	8	14.3	2	X <sub>16</sub>
0.63	3.64	-	-	-	-	42.6	6	50.0	7	7.1	1	X <sub>17</sub>
0.99	3.28	-	-	21.4	3	42.9	6	21.4	3	14.3	2	X <sub>18</sub>
<b>0.67</b>	<b>3.66</b>	-		<b>3.5</b>		<b>35.6</b>		<b>51.1</b>		<b>9.5</b>		المؤشر الكلي
												معالجة الطلبات
0.92	3.64	-	-	14.3	2	21.4	3	50.0	7	14.3	2	X <sub>19</sub>
0.80	3.21	-	-	14.3	2	57.1	8	21.4	3	7.1	1	X <sub>20</sub>
0.84	3.64	-	-	7.1	1	35.7	5	42.9	6	14.3	2	X <sub>21</sub>
0.75	3.57	-	-	-	-	57.1	8	28.6	4	14.3	2	X <sub>22</sub>
0.72	3.71	-	-	-	-	42.9	6	42.6	6	14.3	2	X <sub>23</sub>
0.77	3.85	-	-	7.1	1	14.3	2	64.3	9	14.3	2	X <sub>24</sub>
<b>0.8</b>	<b>3.60</b>	-		<b>7.1</b>		<b>38.0</b>		<b>41.6</b>		<b>13.1</b>		المؤشر الكلي
												الاتصالات
0.84	3.64	-	-	7.1	1	35.7	5	42.9	6	14.3	2	X <sub>25</sub>
0.89	3.78	-	-	7.1	1	28.6	4	42.9	6	21.4	3	X <sub>26</sub>
0.84	3.64	-	-	7.1	1	35.7	5	42.9	6	14.3	2	X <sub>27</sub>
1.06	3.28	-	-	21.4	3	50.0	7	7.1	1	21.4	3	X <sub>28</sub>
1.01	3.42	-	-	21.4	3	28.6	4	35.7	5	14.3	2	X <sub>29</sub>
0.82	3.71	-	-	7.1	1	28.6	4	50.0	7	14.3	2	X <sub>30</sub>
<b>0.91</b>	<b>3.57</b>	-		<b>11.8</b>		<b>34.5</b>		<b>36.9</b>		<b>16.6</b>		المؤشر الكلي

												التعبئة والتغليف
0.94	3.50	-	-	14.3	2	35.7	5	35.7	5	14.3	2	X <sub>31</sub>
0.94	3.50	-	-	14.3	2	35.7	5	35.7	5	14.3	2	X <sub>32</sub>
0.72	3.28	-	-	14.3	2	42.6	6	42.6	6	-	-	X <sub>33</sub>
0.92	3.64	-	-	14.3	2	21.4	3	50.0	7	14.3	2	X <sub>34</sub>
0.77	3.85	-	-	7.1	1	14.3	2	64.3	9	14.3	2	X <sub>35</sub>
0.85	3.57	-	-	7.1	1	42.9	6	35.7	5	14.3	2	X <sub>36</sub>
<b>0.85</b>	<b>3.55</b>	<b>-</b>		<b>11.9</b>		<b>32.1</b>		<b>44</b>		<b>11.9</b>		المؤشر الكلّي
												الأداء المنظمي
0.75	3.57	-	-	7.1	1	35.7	5	50.0	7	7.1	1	X <sub>37</sub>
0.93	3.57	-	-	14.3	2	28.6	4	42.9	6	14.3	2	X <sub>38</sub>
0.61	3.92	-	-	-	-	21.4	3	64.3	9	14.3	2	X <sub>39</sub>
0.74	3.64	-	-	7.1	1	28.6	4	57.1	8	7.1	1	X <sub>40</sub>
0.73	3.92	-	-	-	-	28.6	4	50.0	7	21.4	3	X <sub>41</sub>
0.61	4.07	-	-	-	-	14.3	2	64.3	9	21.4	3	X <sub>42</sub>
0.73	3.92	-	-	-	-	28.6	4	50.0	7	21.4	3	X <sub>43</sub>
0.73	3.92	-	-	-	-	28.6	4	50.0	7	21.4	3	X <sub>44</sub>
0.84	3.64	-	-	7.1	1	35.7	5	42.9	6	14.3	2	X <sub>45</sub>
0.82	3.92	-	-	-	-	35.7	5	35.7	5	28.6	4	X <sub>46</sub>
0.75	3.57	-	-	-	-	57.1	8	28.6	4	14.3	2	X <sub>47</sub>
0.77	3.85	-	-	7.1	1	14.3	2	64.3	9	14.3	2	X <sub>48</sub>
0.85	3.57	-	-	7.1	1	42.9	6	35.7	5	14.3	2	X <sub>49</sub>
0.97	3.21	-	-	21.4	3	50.0	7	14.3	2	14.3	2	X <sub>50</sub>
<b>0.77</b>	<b>3.73</b>	<b>-</b>		<b>5.1</b>		<b>32.1</b>		<b>46.4</b>		<b>16.3</b>		المؤشر الكلّي

ملحق (3) جدول (3) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات أنشطة التوزيع

المادي والأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة للابسة الجاهزة / معمل الابسة الولادية في الموصل N = 12

D'	X'	قياس الاستجابة										تسلسل الاسئلة
		لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)		
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
												النقل
0.90	3.41	-	-	16.7	2	33.3	4	41.7	5	8.3	1	X <sub>1</sub>
0.90	3.41	-	-	16.7	2	33.3	4	41.7	5	8.3	1	X <sub>2</sub>
1.02	3.16	-	-	33.3	4	25.0	3	33.3	4	8.3	1	X <sub>3</sub>
0.83	3.16	-	-	25.0	3	33.3	4	41.7	5	-	-	X <sub>4</sub>
0.66	3.58	-	-	8.3	1	25.0	3	66.7	8	-	-	X <sub>5</sub>
0.93	2.83	-	-	50.0	6	16.7	2	33.3	4	-	-	X <sub>6</sub>
<b>0.87</b>	<b>3.25</b>	-	-	<b>25</b>		<b>28.2</b>		<b>43.1</b>		<b>4.1</b>		المؤشر الكلي
												التخزين
0.60	4.00	-	-	-	-	16.7	2	66.7	8	16.7	2	X <sub>7</sub>
0.77	3.33	-	-	16.7	2	33.3	4	50.0	6	-	-	X <sub>8</sub>
0.85	3.00	-	-	33.3	4	33.3	4	33.3	4	-	-	X <sub>9</sub>
0.90	3.08	-	-	33.3	4	25.0	3	41.7	5	-	-	X <sub>10</sub>
0.75	3.25	-	-	16.7	2	41.7	5	41.7	5	-	-	X <sub>11</sub>
0.67	3.50	-	-	-	-	58.3	7	33.3	4	8.3	1	X <sub>12</sub>
<b>0.75</b>	<b>3.36</b>	-	-	<b>16.6</b>		<b>34.7</b>		<b>44.4</b>		<b>4.1</b>		المؤشر الكلي
												المناوله
0.88	3.33	-	-	16.7	2	41.7	5	33.3	4	8.3	1	X <sub>13</sub>
1.15	3.33	-	-	33.3	4	16.7	2	33.3	4	16.7	2	X <sub>14</sub>
1.02	3.16	-	-	3.33	4	25.0	3	33.3	4	8.3	1	X <sub>15</sub>
0.77	3.33	-	-	16.7	2	33.3	4	50.0	6	-	-	X <sub>16</sub>
0.90	3.58	-	-	16.7	2	16.7	2	58.3	7	8.3	1	X <sub>17</sub>
0.77	2.66	8.3	1	25.0	3	58.3	7	8.3	1	-	-	X <sub>18</sub>
<b>0.91</b>	<b>3.23</b>	<b>1.3</b>		<b>23.6</b>		<b>31.9</b>		<b>36.1</b>		<b>6.9</b>		المؤشر الكلي
												معالجة الطلبات
0.79	3.41	-	-	8.3	1	50.0	6	33.3	4	8.3	1	X <sub>19</sub>
0.86	2.75	8.3	1	25.0	3	50.0	6	16.7	2	-	-	X <sub>20</sub>
0.75	3.25	-	-	16.7	2	41.7	5	41.7	5	-	-	X <sub>21</sub>
0.75	3.25	-	-	16.7	2	41.7	5	41.7	5	-	-	X <sub>22</sub>
0.71	3.16	-	-	16.7	2	50.0	6	33.3	4	-	-	X <sub>23</sub>
0.79	3.50	-	-	8.3	1	41.7	5	41.7	5	8.3	1	X <sub>24</sub>
<b>0.77</b>	<b>3.22</b>	<b>1.3</b>		<b>15.2</b>		<b>45.8</b>		<b>34.7</b>		<b>2.7</b>		المؤشر الكلي
												الاتصالات
0.83	2.83	-	-	41.7	5	33.3	4	25.0	3	-	-	X <sub>25</sub>
0.79	2.91	-	-	33.3	4	41.7	5	25.0	3	-	-	X <sub>26</sub>
0.90	3.08	-	-	25.0	3	50.0	6	16.7	2	8.3	1	X <sub>27</sub>
0.45	2.75	-	-	25.0	3	75.0	9	-	-	-	-	X <sub>28</sub>
0.79	2.91	-	-	33.3	4	41.7	5	25.0	3	-	-	X <sub>29</sub>
0.66	3.08	-	-	16.7	2	58.3	7	25.0	3	-	-	X <sub>30</sub>
<b>0.73</b>	<b>2.92</b>	-	-	<b>29.1</b>		<b>50</b>		<b>19.4</b>		<b>1.3</b>		المؤشر الكلي

												التعبئة والتغليف
0.57	3.83	-	-	-	-	25.0	3	66.7	8	8.3	1	X <sub>31</sub>
0.57	4.16	-	-	-	-	8.3	1	66.7	8	25.0	3	X <sub>32</sub>
0.90	3.41	-	-	16.7	2	33.3	4	41.7	5	8.3	1	X <sub>33</sub>
0.88	3.66	-	-	8.3	1	33.3	4	41.7	5	16.7	2	X <sub>34</sub>
0.60	4.00	-	-	-	-	16.7	2	66.7	8	16.7	2	X <sub>35</sub>
0.99	3.58	-	-	16.7	2	25.0	3	41.7	5	16.7	2	X <sub>36</sub>
<b>0.75</b>	<b>3.77</b>	-		<b>6.9</b>		<b>23.6</b>		<b>54.2</b>		<b>15.2</b>		المؤشر الكلي
												الأداء المنظمي
0.90	3.08	-	-	33.3	4	25.0	3	41.7	5	-	-	X <sub>37</sub>
0.65	2.66	-	-	41.7	5	50.0	6	8.3	1	-	-	X <sub>38</sub>
0.71	2.83	-	-	33.3	4	50.0	6	16.7	2	-	-	X <sub>39</sub>
0.65	2.66	-	-	41.7	5	50.0	6	8.3	1	-	-	X <sub>40</sub>
0.65	2.66	-	-	41.7	5	50.0	6	8.3	1	-	-	X <sub>41</sub>
0.90	3.08	-	-	33.3	4	25.0	3	41.7	5	-	-	X <sub>42</sub>
0.79	3.50	-	-	16.7	2	16.7	2	66.7	8	-	-	X <sub>43</sub>
0.71	3.16	-	-	16.7	2	50.0	6	33.3	4	-	-	X <sub>44</sub>
0.77	3.33	-	-	16.7	2	33.3	4	50.0	6	-	-	X <sub>45</sub>
0.90	2.91	-	-	41.7	5	25.0	3	33.3	4	-	-	X <sub>46</sub>
0.90	2.91	-	-	41.7	5	25.0	3	33.3	4	-	-	X <sub>47</sub>
0.90	3.41	-	-	16.7	2	33.3	4	41.7	5	8.3	1	X <sub>48</sub>
0.77	3.33	-	-	16.7	2	33.3	4	50.0	6	-	-	X <sub>49</sub>
0.79	3.58	-	-	8.3	1	33.3	4	50.0	6	8.3	1	X <sub>50</sub>
<b>0.78</b>	<b>3.07</b>	-		<b>28.5</b>		<b>35.7</b>		<b>34.5</b>		<b>1.1</b>		المؤشر الكلي



ملحق (3) جدول (4) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات أنشطة

N = 13

التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة لمنتجات الألبان / مصنع البان نينوى

D'	X'	قياس الاستجابة										تسلسل الاسئلة
		لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)		
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
												النقل
0.65	4.38	-	-	-	-	7.7	1	46.2	6	46.2	6	X <sub>1</sub>
0.55	4.15	-	-	-	-	7.7	1	69.2	9	23.1	3	X <sub>2</sub>
3.64	3.92	-	-	-	-	23.1	3	61.5	8	15.4	2	X <sub>3</sub>
0.63	3.69	-	-	-	-	38.5	5	53.8	7	7.7	1	X <sub>4</sub>
0.80	3.84	-	-	7.7	1	15.4	2	61.5	8	15.4	2	X <sub>5</sub>
0.75	2.69	-	-	46.2	6	38.5	5	15.4	2	-	-	X <sub>6</sub>
<b>0.67</b>	<b>3.77</b>	-		<b>8.9</b>		<b>21.8</b>		<b>51.2</b>		<b>17.9</b>		المؤشر الكلي
												التخزين
0.98	3.84	-	-	15.4	2	7.7	1	53.8	7	23.1	3	X <sub>7</sub>
0.55	4.15	-	-	-	-	7.7	1	69.2	9	23.1	3	X <sub>8</sub>
0.96	3.38	-	-	23.1	3	23.1	3	46.2	6	7.7	1	X <sub>9</sub>
0.77	3.53	-	-	7.7	1	38.5	5	46.2	6	7.7	1	X <sub>10</sub>
0.77	3.46	-	-	7.7	1	46.2	6	38.5	5	7.7	1	X <sub>11</sub>
0.86	3.61	-	-	15.4	2	15.4	2	61.5	8	7.7	1	X <sub>12</sub>
<b>0.81</b>	<b>3.66</b>	-		<b>11.5</b>		<b>23.1</b>		<b>52.5</b>		<b>12.8</b>		المؤشر الكلي
												المناوله
0.55	3.85	-	-	-	-	23.1	3	69.2	9	7.7	1	X <sub>13</sub>
0.59	3.76	-	-	-	-	30.8	4	61.5	8	7.7	1	X <sub>14</sub>
0.80	3.84	-	-	7.7	1	15.4	2	61.5	8	15.4	2	X <sub>15</sub>
0.75	3.69	-	-	7.7	1	23.1	3	61.5	8	7.7	1	X <sub>16</sub>
0.64	4.07	-	-	-	-	15.4	2	61.5	8	23.1	3	X <sub>17</sub>
0.76	3.61	-	-	7.7	1	30.8	4	53.8	7	7.7	1	X <sub>18</sub>
<b>0.68</b>	<b>3.80</b>	-		<b>3.8</b>		<b>23.1</b>		<b>61.5</b>		<b>11.5</b>		المؤشر الكلي
												معالجة الطلبات
0.89	3.85	-	-	15.4	2	-	-	69.2	9	15.4	2	X <sub>19</sub>
1.15	3.00	7.7	1	30.8	4	23.1	3	30.8	4	7.7	1	X <sub>20</sub>
0.92	3.23	-	-	23.1	3	38.5	5	30.8	4	7.7	1	X <sub>21</sub>
0.85	3.31	-	-	15.4	2	46.2	6	30.8	4	7.7	1	X <sub>22</sub>
0.55	3.85	-	-	-	-	23.1	3	69.2	9	7.7	1	X <sub>23</sub>
0.76	3.38	-	-	15.4	2	30.8	4	53.8	7	-	-	X <sub>24</sub>
<b>0.85</b>	<b>3.43</b>	<b>1.3</b>		<b>16.6</b>		<b>26.9</b>		<b>47.4</b>		<b>7.7</b>		المؤشر الكلي
												الاتصالات
0.77	3.53	-	-	7.7	1	38.5	5	46.2	6	7.7	1	X <sub>25</sub>
0.75	3.69	-	-	7.7	1	23.1	3	61.5	8	7.7	1	X <sub>26</sub>
0.85	3.69	-	-	15.4	2	7.7	1	69.2	9	7.7	1	X <sub>27</sub>
1.01	3.23	-	-	30.8	4	23.1	3	38.5	5	7.7	1	X <sub>28</sub>
0.82	3.23	-	-	23.1	3	30.8	4	46.2	6	-	1	X <sub>29</sub>
0.92	3.23	-	-	23.1	3	38.5	5	30.8	4	7.7	-	X <sub>30</sub>
<b>0.85</b>	<b>3.43</b>	-		<b>17.9</b>		<b>26.9</b>		<b>48.7</b>		<b>6.4</b>		المؤشر الكلي

												التعبئة والتغليف
0.59	3.76	-	-	-	-	30.8	4	61.5	8	7.7	1	X <sub>31</sub>
0.49	3.92	-	-	-	-	15.4	2	76.9	10	7.7	1	X <sub>32</sub>
0.76	3.38	-	-	15.4	2	30.8	4	53.8	7	-	-	X <sub>33</sub>
0.76	3.61	-	-	7.7	1	30.8	4	53.8	7	7.7	1	X <sub>34</sub>
0.59	3.76	-	-	-	-	30.8	4	61.8	8	7.7	1	X <sub>35</sub>
0.83	3.76	-	-	15.4	2	-	-	76.9	10	7.7	1	X <sub>36</sub>
<b>0.67</b>	<b>3.69</b>	-		<b>6.4</b>		<b>23.1</b>		<b>64.1</b>		<b>6.4</b>		المؤشر الكلّي
												الأداء المنظمي
0.85	3.69	-	-	15.4	2	7.7	1	69.2	9	7.7	1	X <sub>37</sub>
0.96	3.46	-	-	23.1	3	15.4	2	53.8	7	7.7	1	X <sub>38</sub>
0.64	3.92	-	-	-	-	23.1	3	61.5	8	15.4	2	X <sub>39</sub>
0.86	3.38	-	-	15.4	2	38.5	5	38.5	5	7.7	1	X <sub>40</sub>
0.86	3.38	-	-	15.4	2	38.5	5	38.5	5	7.7	1	X <sub>41</sub>
0.76	3.61	-	-	7.7	1	30.8	4	53.8	7	7.7	1	X <sub>42</sub>
1.09	3.23	-	-	38.5	5	7.7	1	46.2	6	7.7	1	X <sub>43</sub>
0.77	3.53	-	-	15.4	2	15.4	2	69.2	9	-	-	X <sub>44</sub>
0.80	2.84	-	-	38.5	5	38.5	5	23.1	3	-	-	X <sub>45</sub>
0.65	3.61	-	-	-	-	46.2	6	46.2	6	7.7	1	X <sub>46</sub>
0.95	2.92	7.7	1	15.4	2	61.5	8	7.7	1	7.7	1	X <sub>47</sub>
0.94	3.30	-	-	23.1	3	30.8	4	38.5	5	7.7	1	X <sub>48</sub>
0.85	3.69	-	-	15.4	2	7.7	1	69.2	9	7.7	1	X <sub>49</sub>
0.83	3.23	-	-	15.4	2	53.8	7	23.1	3	7.7	1	X <sub>50</sub>
<b>0.84</b>	<b>3.41</b>	<b>0.5</b>		<b>17.1</b>		<b>29.6</b>		<b>45.6</b>		<b>7.1</b>		المؤشر الكلّي

ملحق (3) جدول (5) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات أنشطة

N = 23

التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة للسمنت الشمالية / معمل بادوش

D'	X'	قياس الاستجابة										تسلسل الاسئلة
		لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)		
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
												النقل
0.65	4.17	-	-	4.3	1	-	-	69.6	16	26.1	6	X <sub>1</sub>
0.62	4.13	-	-	-	-	13.0	3	60.9	14	26.1	6	X <sub>2</sub>
0.75	3.73	-	-	4.3	1	30.4	7	52.2	12	13.0	3	X <sub>3</sub>
1.00	3.26	-	-	26.1	6	34.8	8	26.1	6	13.0	3	X <sub>4</sub>
1.02	3.65	-	-	17.4	4	21.7	5	39.1	9	21.7	5	X <sub>5</sub>
0.78	3.60	-	-	8.7	2	30.4	7	52.2	12	8.7	2	X <sub>6</sub>
<b>0.80</b>	<b>3.75</b>	-		<b>10.1</b>		<b>21.7</b>		<b>50</b>		<b>18.1</b>		المؤشر الكلي
												التخزين
0.51	4.52	-	-	-	-	-	-	47.8	11	52.2	12	X <sub>7</sub>
0.57	4.34	-	-	-	-	4.3	1	56.5	13	39.1	9	X <sub>8</sub>
0.88	3.65	-	-	8.7	2	34.8	8	39.1	9	17.4	4	X <sub>9</sub>
0.70	3.95	-	-	-	-	26.1	6	52.2	12	21.7	5	X <sub>10</sub>
0.92	3.69	-	-	13.0	2	21.7	5	47.8	11	17.4	4	X <sub>11</sub>
1.07	3.65	4.3	1	8.7	2	26.1	6	39.1	9	21.7	5	X <sub>12</sub>
<b>0.77</b>	<b>3.96</b>	<b>0.7</b>		<b>5.1</b>		<b>18.8</b>		<b>47.1</b>		<b>28.2</b>		المؤشر الكلي
												المناولة
0.77	3.82	-	-	4.3	1	26.1	6	52.2	12	17.4	4	X <sub>13</sub>
0.70	3.69	-	-	4.3	1	30.4	7	56.5	13	8.7	2	X <sub>14</sub>
0.70	4.04	-	-	4.3	1	8.7	2	65.2	15	21.7	5	X <sub>15</sub>
0.73	4.21	-	-	4.3	1	4.3	1	56.5	13	34.8	8	X <sub>16</sub>
0.84	3.52	-	-	13.0	3	30.4	7	47.8	11	8.7	2	X <sub>17</sub>
0.85	3.78	-	-	4.3	1	34.8	8	39.1	9	21.7	5	X <sub>18</sub>
<b>0.76</b>	<b>3.84</b>	-		<b>5.7</b>		<b>22.4</b>		<b>52.8</b>		<b>18.8</b>		المؤشر الكلي
												معالجة الطلبات
0.84	3.91	-	-	8.7	2	13.0	3	56.5	13	21.7	5	X <sub>19</sub>
0.91	3.86	-	-	8.7	2	21.7	5	43.5	10	26.1	6	X <sub>20</sub>
0.93	3.65	-	-	13.0	3	26.1	6	43.5	10	17.4	4	X <sub>21</sub>
0.94	3.60	-	-	21.7	5	4.3	1	65.2	15	8.7	2	X <sub>22</sub>
0.61	3.73	-	-	4.3	1	21.7	5	69.6	16	4.3	1	X <sub>23</sub>
0.89	3.39	-	-	21.7	5	21.7	5	52.2	12	4.3	1	X <sub>24</sub>
<b>0.85</b>	<b>3.69</b>	-		<b>13</b>		<b>18.1</b>		<b>55.1</b>		<b>13.7</b>		المؤشر الكلي

												الاتصالات
0.91	3.26	-	-	21.7	5	39.1	9	30.4	7	8.7	2	X <sub>25</sub>
0.89	3.47	-	-	13.0	3	39.1	9	34.8	8	13.0	3	X <sub>26</sub>
0.78	3.39	-	-	13.0	3	39.1	9	43.5	10	4.3	1	X <sub>27</sub>
0.66	3.47	-	-	4.3	1	47.8	11	43.5	10	4.3	1	X <sub>28</sub>
0.72	3.43	-	-	8.7	2	43.5	10	43.5	10	4.3	1	X <sub>29</sub>
0.78	3.39	-	-	13.0	3	39.1	9	43.5	10	4.3	1	X <sub>30</sub>
<b>0.79</b>	<b>3.40</b>	-		<b>12.2</b>		<b>41.2</b>		<b>39.8</b>		<b>6.4</b>		المؤشر الكلي
												التعبئة والتغليف
0.77	4.43	-	-	4.3	1	4.3	1	43.5	10	47.8	11	X <sub>31</sub>
0.61	4.26	-	-	-	-	8.7	2	56.5	13	34.8	8	X <sub>32</sub>
1.09	3.26	-	-	34.8	8	17.4	4	34.8	8	13.0	3	X <sub>33</sub>
0.76	3.95	-	-	4.3	1	17.4	4	56.5	13	21.7	5	X <sub>34</sub>
0.69	4.13	-	-	-	-	17.4	4	52.2	12	30.4	7	X <sub>35</sub>
0.75	4.13	-	-	4.3	1	8.7	2	56.5	13	30.4	7	X <sub>36</sub>
<b>0.77</b>	<b>4.01</b>	-		<b>7.9</b>		<b>12.3</b>		<b>50</b>		<b>29.6</b>		المؤشر الكلي
												الأداء المنظمي
0.92	3.30	-	-	26.1	6	21.7	5	47.8	11	4.3	1	X <sub>37</sub>
0.82	3.30	-	-	17.4	4	39.1	9	39.1	9	4.3	1	X <sub>38</sub>
0.85	4.00	-	-	8.7	2	8.7	2	56.5	13	26.1	6	X <sub>39</sub>
0.76	3.69	-	-	8.7	2	21.7	5	60.9	14	8.7	2	X <sub>40</sub>
0.28	4.08	-	-	-	-	-	-	91.3	21	8.7	2	X <sub>41</sub>
0.69	4.13	-	-	-	-	17.4	4	52.2	12	30.4	7	X <sub>42</sub>
1.12	3.00	4.3	1	34.8	8	30.4	7	17.4	4	13.0	3	X <sub>43</sub>
0.57	4.17	-	-	-	-	8.7	2	65.2	15	26.1	6	X <sub>44</sub>
0.89	3.56	-	-	13.0	3	30.4	7	43.5	10	13.0	3	X <sub>45</sub>
0.62	4.13	-	-	-	-	13.0	3	60.9	14	26.1	6	X <sub>46</sub>
0.70	4.04	-	-	4.3	1	8.7	2	65.2	15	21.7	5	X <sub>47</sub>
0.79	4.21	-	-	4.3	1	8.7	2	47.8	11	39.1	9	X <sub>48</sub>
0.99	3.47	-	-	17.9	4	34.8	8	30.4	7	17.4	4	X <sub>49</sub>
0.12	3.00	4.3	1	34.8	8	30.4	7	17.4	4	13.0	3	X <sub>50</sub>
<b>0.79</b>	<b>3.72</b>	<b>0.6</b>		<b>12.1</b>		<b>19.5</b>		<b>49.6</b>		<b>17.9</b>		المؤشر الكلي

الجدول (1) اراء الكتاب بصدد أنشطة التوزيع المادي\*

التسهيلات المخزنية	خدمة الزيون	نظام المعلومات	توحيد وتجزئة المنتجات	التعبئة وال تغليف	الاتصالات	سيطرة على المخزون	معالجة الطلبات	المناولة	التخزين	النقل	الانشطة الكتاب
-	-	-	-	-	-	-	-	-	*	*	توفيق وحسن، ١٩٨٥، ١٤٩
*	-	-	*	-	*	*	-	-	-	*	سلو، ١٩٨٧، ٣٩
*	-	-	*	-	*	-	*	*	*	*	اللهيبي، ١٩٩٣، ٨٥
*	-	-	*	-	*	-	-	-	*	*	الطويل، ١٩٩٥، ٢٢
-	-	*	-	*	-	*	*	*	*	*	عقيلي واخرون، ١٩٩٦، ٢٣٤
-	-	-	-	-	-	-	-	*	*	*	المساعد، ١٩٩٧، ٤١٤
-	-	-	-	*	-	*	*	*	*	*	الزبيدي، ١٩٩٧، ٤٠
-	*	-	-	*	-	*	*	*	*	*	Boone & Kurtz, 1998, 534
-	-	*	-	*	-	-	*	*	*	*	العبدلي والعلاق، ١٩٩٨، ٢١٢
*	-	-	-	-	*	*	*	*	-	*	الديوه جي، ١٩٩٩، ٢١٥
-	-	-	-	*	-	*	*	*	*	*	المخلافي، ٢٠٠٠، ٥٢
-	-	*	*	*	*	-	-	*	*	*	عبد الرحمن، ٢٠٠١، ١٣
*	-	-	*	-	*	-	-	-	*	*	الديوه جي، ٢٠٠١، ١٥٤
-	-	*	-	*	-	-	*	*	*	*	العمر، ٢٠٠٣، ٣٢٥
-	-	-	-	*	*	-	-	*	*	*	الحيالي، ٢٠٠٥، ٢٠
-	-	-	-	-	*	*	*	*	*	*	www.oup.co.uk
-	-	-	-	*	*	*	*	*	*	*	personal.ecu.edu
5	1	4	5	9	9	8	10	13	15	17	المجموع
29.4	5.8	23.5	29.4	52.9	52.9	47.1	58.8	76.4	88.2	100	النسبة %

\* الجدول من اعداد الباحث بالاستعانة ببعض اراء الكتاب .