



جامعة الموصل  
كلية الادارة والاقتصاد

**أثر بعض عوامل النجاح الحاسمة في أنشطة سلسلة  
التجهيز: دراسة لآراء عينة من العاملين في شركة توزيع  
المنتجات النفطية فرع نينوى**

**محمد سهيل شعبان**

**رسالة ماجستير**

**إدارة أعمال**

**بإشراف**

**الأستاذ المساعد الدكتور**

**عامر اسماعيل حديد الحياي**

أثر بعض عوامل النجاح الحاسمة في أنشطة سلسلة التجهيز:  
دراسة لآراء عينة من العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية  
فرع نينوى

رسالة تقدم بها  
محمد سهيل شعبان

الى  
مجلس كلية الادارة والاقتصاد في جامعة الموصل  
وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير  
في ادارة الاعمال

بإشراف  
الأستاذ المساعد الدكتور  
عامر اسماعيل حديد الحياي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ \* رَبِّ قَدْ ءَاتَيْتَنِي مِنَ الْمُلْكِ وَعَلَّمْتَنِي مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ  
فَاطِرَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنْتَ وَلِيِّ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ تَوَفَّنِي  
مُسْلِمًا وَالْحَقِّي بِالصَّالِحِينَ ﴾ (١٠١)

صدق الله العظيم

سورة يوسف

الآية: ١٠١

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد سيد السادات (ﷺ) وعلى اله وصحبه اهل الفضل والمكرمات .  
اما بعد.....

يسعدني في نهاية انجاز هذه الرسالة ان اقدم الشكر الوافر والتقدير العالي الى استاذي الفاضل الأستاذ المساعد الدكتور (عامر اسماعيل حديد الحياي) الذي اشرف على عمل وانجاز هذه الرسالة ولتوجيهاته القيمة وارشاداته التي كان لها الدور الكبير والمهم لإنجاز الرسالة. وكما اتقدم بالشكر والاعتزاز الى كلية الادارة والاقتصاد مسؤولين وافردا، وخص بالشكر قسم ادارة الاعمال رئيسا واستاذة وعاملين .

واتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الى السادة اساتذتي المحكمين الكرام، للجهود المبذولة من تقويم استمارة الاستبانة، وابداء آرائهم وملاحظاتهم المهمة والقيمة حول فقرات الاستبانة. واقدم الشكر والتقدير الى المقيم اللغوي السيد الدكتور (محمد غانم الشريف) المنسب في كلية تربية بنات/ قسم اللغة العربية. واتوجه بالشكر والتقدير الى استاذتي في قسم الادارة والاقتصاد لجهودهم المبذولة في تقديم المادة العلمية بأسلوبها المناسب وتقديم المشورة العلمية الملائمة لإخراج هذا العمل بصورتها الصحيحة.

واتقدم بالشكر الجزيل للسادة رئيس واعضاء لجنة المناقشة الذين استهدفوا التقويم العلمي لهذه الرسالة.

واتوجه بالشكر والتقدير الى زملائي طلبة الماجستير لتقديمهم النصح والمشورة والاستفادة من تجاربهم التي مروا بها. ولا ننسى في هذا المقام ان اتوجه بالشكر والتقدير الى مكتبة كلية الادارة والاقتصاد بكل اقسامها افرادا ومسؤولين الذين بذلوا الجهود من اجل اعادة مكتبة الكلية الى سابق عهدها بعد تعرضها الى دمار كبير من اجل دعم الباحثين بالمصادر المتوفرة والذين لم يألوا جهدا في تقديم المعونة .

واتوجه بالشكر والتقدير الى شركة توزيع المنتجات النفطية مديرا وافرادا على ما ابدوه من المساعدة من اول لحظة تقديم طلب المعلومات، ولاسيما السيد وكيل مسؤول شعبة التدريب، وكذلك السادة مسؤولي النقل والتخطيط والمخازن والمشتريات والتوزيع. واتقدم بالشكر الخاص لوالدتي وافراد اسرتي لتحملهم المصاعب و المشاق التي عاشوها معي لحظة بلحظة ويوماً بيوم. واخيراً اعتذر لكل من لم تسعفني الذاكرة من ذكره . واسأل الله تعالى ان يوفق الجميع بالخير والعطاء ورفعة وتقدم المجتمع ورفقه. ومن الله التوفيق.

الباحث

## المستخلص

تهدف الدراسة إلى تحديد اثر بعض عوامل النجاح الحاسمة في سلسلة التجهيز في شركة توزيع المنتجات النفطية فرع نينوى. وقد وقع الاختيار على "شركة توزيع المنتجات النفطية فرع نينوى" والتي مثلت مجتمع البحث. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي تم التعامل مع معطيات البحث النظرية والتطبيقية، وباستخدام الاستبانة تم الحصول على (٢٠٠) اجابة من اصل (٣٠١) موزعة على الافراد المبحوثين الذين تمثلوا بالمهندسين والاداريين والفنيين العاملين في الشركة المبحوثة وباستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS VE 23) إذ تعتبر عوامل النجاح الحاسمة والمتمثلة بـ (دعم الادارة العليا، وادارة الموارد البشرية، والتخطيط، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات) من العوامل المهمة في الشركة التي إذا ما تمّ الاخذ بها والسعي الى التنسيق فيما بينها وتنفيذها بصورة صحيحة، فإن ذلك سيؤدي إلى التأثير بأنشطة سلسلة التجهيز والمتمثلة بـ (الشراء، والنقل، وخدمة الزبون، والتوزيع، والتخزين، والجدولة)، والتي من خلالها ستكون الشركة قادرة على تحقيق المزيد من النجاح ، وسعى الباحث لإدراج هذه المتغيرات في دراسته الحالية في اطار كلي لدراسة تأثير المتغير المستقل والممثل بعوامل النجاح الحاسمة في المتغير المعتمد والمتمثل بأنشطة سلسلة التجهيز. ومن خلال طرح التساؤلات الآتية توضح مضامين هذه الدراسة وتوجهاتها:

- ما مدى ادراك العاملين في الشركة المبحوثة لعوامل النجاح الحاسمة واثرها في أنشطة سلسلة التجهيز؟
  - ما هي طبيعة علاقة الارتباط بين عوامل النجاح الحاسمة و أنشطة سلسلة التجهيز في الشركة المبحوثة ؟
  - ما هي طبيعة علاقة الاثر بين عوامل النجاح الحاسمة وأنشطة سلسلة التجهيز في الشركة المبحوثة ؟
  - ما طبيعة التباين في التأثير والاهمية لعوامل النجاح الحاسمة على أنشطة سلسلة التجهيز ؟
- وقد حاول الباحث الاجابة عن هذه التساؤلات من خلال تبني منهج وصفي تحليلي واعتماد مجموعة من الادوات لجمع البيانات، ممثلةً بالزيارات الميدانية، والمقابلات الشخصية،

وكذلك استمارة الاستبانة. ومن أجل تحليل النتائج الخاصة بالجانب الميداني تم اعتماد نموذج افتراضي، يوضح طبيعة العلاقات الاحصائية من ارتباط، وتأثير، وتباين بين متغيرات الدراسة، من خلال مجموعة من الفرضيات الرئيسة باستخدام الطريق الاحصائية.

**اما اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة فهي:**

١. تحقق وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين متغيرات الدراسة .
٢. وجود تباين في التأثير والاهمية لعوامل النجاح الحاسمة في أنشطة سلسلة التجهيز من خلال التحليل المتدرج. وبناءً على الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة، فقد قام الباحث بتقديم مجموعة من المقترحات المتلائمة مع هذه الاستنتاجات، فضلاً عن مجموعة من الدراسات المستقبلية المقترحة للباحثين والمتممة لما يخص موضوع الدراسة الحالية، او القريبة منها. في حين قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات هي:

- ١- الاهتمام بعوامل النجاح الحاسمة بصورة عامة وعاملي دعم الادارة العليا وادارة الموارد البشرية بصورة خاصة.
- ٢- انشاء شعبة خاصة بخدمة الزبون وتلقي الشكاوى للارتقاء بعمل الشركة والاهتمام بها.
- ٣- المحافظة على المنتوجات أثناء عملية النقل واثناء عملية التعبئة والتفريغ من الاتربة والغبار والماء.

**الباحث**

## ثبت المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ - ب	المستخلص
ت	ثبت المحتويات
ث - خ	ثبت الجداول
خ	ثبت الاشكال
د	ثبت الملاحق
٢-١	المقدمة
٢٧-٢	<b>الفصل الاول: الدراسات السابقة ذات الصلة ومنهجية الدراسة</b>
١٣-٣	المبحث الأول: الدراسات السابقة ذات الصلة .
٢٧-١٤	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
٦٥-٢٨	<b>الفصل الثاني: الاطار النظري</b>
٤٤-٢٩	المبحث الاول: عوامل النجاح الحاسمة
٦٥-٤٥	المبحث الثاني: أنشطة سلسلة التجهيز
٨٢-٦٦	<b>الفصل الثالث: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة</b>
٩٦-٨٣	<b>الفصل الرابع: اختبار نموذج الدراسة</b>
٨٨-٨٤	المبحث الاول: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وتحليلها
٩٦-٨٩	المبحث الثاني: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وتحليلها
٩٨-٩٧	المبحث الثالث: اختبار تباين تأثير المتغيرات المستقلة
١٠٢-٩٨	<b>الفصل الخامس: الاستنتاجات والمقترحات</b>
٩٩-٩٨	المبحث الاول: الاستنتاجات
١٠٢-١٠١	المبحث الثاني: المقترحات، والدراسات المقترحة المستقبلية
١٢٠-١٠٣	المصادر
١٣٧-١٢١	الملاحق
A-B	المستخلص باللغة الانكليزية

## ثبت الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٥-٣	الدراسات العربية لعوامل النجاح الحاسمة	١
٧-٥	الدراسات الاجنبية لعوامل النجاح الحاسمة	٢
٩-٧	الدراسات العربية لانشطة سلسلة التجهيز	٣
١٢-٩	الدراسات الاجنبية لانشطة سلسلة التجهيز	٤
١٧	متغيرات الدراسة التي تم تناولها في الاستبانة	٥
٢٥-٢٣	نبذة عن بعض أقسام الشركة المبحوثة	٦
٢٥	وصف الافراد المبحوثين	٧
٢٦	الخصائص التي يتميز بها العاملين في عينة الدراسة	٨
٣٣	عوامل النجاح الحاسمة	٩
٤٩	مراحل سلسلة التجهيز	١٠
٥٣	انشطة سلسلة التجهيز	١١
٦٧	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة واختبار T-test لمتغير عوامل النجاح الحاسمة في الشركة المبحوثة	١٢
٦٨	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة واختبار T-test لبعد عامل دعم الإدارة العليا في الشركة المبحوثة	١٣



رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٧٠	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة واختبار T-test لمتغير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الشركة المبحوثة	١٤
٧١	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة واختبار T-test لبعد عامل إدارة الموارد البشرية في الشركة المبحوثة	١٥
٧٢	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة واختبار T-test لمتغير نشاط التخطيط في الشركة المبحوثة	١٦
٧٣	الأهمية النسبية لتبني عوامل النجاح الحاسمة من قبل المبحوثين في الشركة المبحوثة	١٧
٧٤	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة واختبار T-test لمتغير أنشطة سلسلة التجهيز في الشركة المبحوثة	١٨
٧٥	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة واختبار T-test لمتغير بعد نشاط الشراء في الشركة المبحوثة	١٩
٧٦	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة واختبار T-test لبعد نشاط التخزين في الشركة المبحوثة	٢٠
٧٧	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية	٢١

رقم الجدول	العنوان	رقم الصفحة
	ونسبة الاستجابة واختبار T-test لبعد نشاط خدمة الزبون في الشركة المبحوثة	
٢٢	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة واختبار T-test لبعد نشاط التوزيع في الشركة المبحوثة	٧٨
٢٣	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة واختبار T-test لبعد نشاط النقل في الشركة المبحوثة	٨٠
٢٤	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة واختبار T-test لبعد نشاط الجدولة في الشركة المبحوثة	٨٠
٢٥	الأهمية النسبية لتبني أنشطة سلسلة التجهيز من قبل المبحوثين في الشركة المبحوثة	٨١
٢٦	نتائج علاقة الارتباط بين عوامل النجاح الحاسمة مجتمعةً مع أنشطة سلسلة التجهيز مجتمعةً	٨٤
٢٧	نتائج علاقة الارتباط بين أنشطة عوامل النجاح الحاسمة منفردة وأنشطة سلسلة التجهيز مجتمعةً في الشركة قيد الدراسة	٨٥
٢٨	نتائج علاقة الارتباط بين عوامل النجاح الحاسمة مجتمعةً وأنشطة سلسلة التجهيز منفردة في الشركة المبحوثة	٨٦

رقم الجدول	العنوان	رقم الصفحة
٢٩	علاقات التأثير بالمتعلقة بالفرضية الرابعة	٨٩
٣٠	تأثير كل نشاط من أنشطة عوامل النجاح منفردا وانشطة سلسلة التجهيز مجتمعة على مستوى الشركة المبحوثة	٩٠
٣١	تأثير عوامل النجاح الحاسمة مجتمعة في انشطة سلسلة التجهيز منفردة في الشركة المبحوثة	٩٣
٣٢	نتائج تحليل الانحدار المتدرج Stepwise لبيان تباين مكونات عوامل النجاح الحاسمة من حيث الأهمية والتأثير في انشطة سلسلة التجهيز في الشركة المبحوثة	٩٧

### ثبت الاشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
١	انموذج الدراسة المقترح	١٦
٢	مصادر عوامل النجاح الحاسمة	٣٣
٣	العلاقة بين الشركة وتكنولوجيا المعلومات	٣٨
٤	اهداف ادارة الموارد البشرية	٤١
٥	ما هو التخطيط	٤٣
٦	اهداف سلسلة التجهيز	٤٨
٧	نموذج سلسلة التجهيز المبسط	٥١
٨	سلسلة الجهيز المتكاملة	٥٢
٩	الخدمة المثلى للزبون	٥٩
١٠	دور النقل في سلسلة التجهيز	٦٣
١١	موقع الجدولة من التخطيط	٦٤

## ثبت الملاحق

رقم الملحق	العنوان	رقم الصفحة
١	تحكيم استثمارة الاستبانة	١٢١
٢	استثمارة الاستبانة	١٢٩-١٢٢
٣	اسماء المحكمين لاستثمارة الاستبانة	١٣٠
٤	الجدول (١) المقابلات والزيارات الميدانية	١٣١
٥	الاتساق الداخلي لمتغيري الدراسة	١٣٢-١٣٤
	الجدول (١) الاتساق الداخلي لعامل دعم الادارة العليا	١٣٤
	الجدول (٢) الاتساق الداخلي لعامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	
	الجدول (٣) الاتساق الداخلي لعامل ادارة الموارد البشرية	
	الجدول (٤) الاتساق الداخلي لعامل التخطيط	
	الجدول (٥) الاتساق الداخلي لنشاط الشراء	١٣٣
	الجدول (٦) الاتساق الداخلي لنشاط التخزين	
	الجدول (٧) الاتساق الداخلي لنشاط خدمة الزبون	
	الجدول (٨) الاتساق الداخلي لنشاط التوزيع	
	الجدول (٩) الاتساق الداخلي لنشاط النقل	١٣٤
	الجدول (١٠) الاتساق الداخلي لنشاط الجدولة	
٦	كتاب تسهيل المهمة ذو العدد ١٠٢٠	١٣٥
٧	كتاب تسهيل المهمة وتوزيع الاستبيان ٩٢٥١	١٣٥
٨	هيكل الشركة	١٣٧

## المقدمة

سعت الدراسة الى بناء شامل للجانبين الفكري والميداني لعوامل النجاح الحاسمة وانشطة سلسلة التجهيز عبر وصف المتغيرات وتحديدها، وتحليل العلاقات الاحصائية من الارتباط والتأثير للمتغيرات. واتساقا مع ما سبق بُني مخطط افتراضي يحدد شكل العلاقات ما بين المتغيرات المعتمدة، والمستقلة، و نتج عنه مجموعة الفرضيات الرئيسة وتم اختبارها عبر استعمال البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS VE 23) لغرض اختبار فرضيات الارتباط والتأثير والتباين، للبيانات المجمعة من شركة توزيع المنتجات النفطية فرع نينوى. وتؤكد نتائجها دعم لفرضيات المراد دراستها واهدافها وصلاحيه مخططها.

وفي ضوء ما تقدم تضمنت الدراسة ستة فصول. احتوى الفصل الاول على اربعة مباحث، احتوى المبحث الاول الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، والثاني تناول نطاق الدراسة، والثالث الاساليب والطرق في جمع البيانات والتحليل، بينما الرابع فقد تناول وصف عينة البحث.

بينما احتوى الفصل الثاني الاطار النظري لعوامل النجاح الحاسمة وانشطة سلسلة التجهيز من خلال مبحثين، اهتم المبحث الاول بتوضيح وتبين لمفاهيم تخص عوامل النجاح الحاسمة من حيث (المفهوم، والاهمية، والاهداف، والمميزات، والمصادر، والايجابيات والسلبيات) بالإضافة الى اهم عوامل النجاح المتمثلة بـ(دعم الادارة العليا، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وادارة الموارد البشرية، والتخطيط). وتناول المبحث الثاني انشطة سلسلة التجهيز من حيث (المفهوم، والاهمية، وادارة سلسلة التجهيز) بالإضافة الى الانشطة المتمثلة بـ (الشراء، والتخزين، وخدمة الزبون، والتوزيع، والنقل، والجدولة).

وتضمن الفصل الرابع اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها وذلك في ثلاث مباحث، اختص الأول باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وتحليلها، أما الثاني فقد تضمن اختبار التأثير بين متغيرات الدراسة وتحليلها، في حين تضمن الثالث اختبار تباين تأثير المتغيرات المستقلة.

واخيراً احتوى الفصل الخامس والاخير مبحثين، الاول تضمن بعدد من الاستنتاجات النظرية والميدانية نتيجة لما توصل اليه من خلال الاطار النظري لمتغيري الدراسة، والى نتائج التحليل الاحصائي من علاقات التأثير والارتباط والتباين. وبينما احتوى الثاني بعض المقترحات المهمة للشركة المبحوثة.

## **الفصل الأول**

### **الدراسات السابقة ذات الصلة ومنهجية الدراسة**

يتطلب التمهيد للإطار الميداني للدراسة عرض المنهجية التي اعتمد عليها الباحث في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وبناء أنموذجها وفرضياتها والأساليب المتبعة في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها، فضلاً عن وصف مجتمع الدراسة ومسوغات اختياره وفق الأطر التي قدمتها إسهامات الفكر الإداري في مجال عوامل النجاح الحاسمة وانشطة سلسلة التجهيز، فضلاً عن الواقع الميداني لعمل الشركة قيد الدراسة، وبناءً على ما تقدم فقد تضمن هذا الفصل المباحث الآتية:

**المبحث الأول: دراسات سابقة ذات الصلة .**

**المبحث الثاني: منهجية الدراسة**

## المبحث الأول

### دراسات سابقة ذات الصلة<sup>(١)</sup>

تمهيداً للإطار النظري الخاص بالدراسات، ونرى أهمية استعراض عدد من الدراسات التي ساهمت في رسم تصور في بناء مخطط الدراسة وتأطير منهجيته سيما، وأن هذا الموضوع يتصف بقلّة الدراسات التي تناولت الموضوع بشكل ومباشر (في حدود الاطلاع) ، فقد تناول العديد من الكتاب موضوعات عوامل النجاح الحاسمة وانشطة سلسلة التجهيز ومن جوانب مختلفة، وسنستعرض عدداً من الدراسات النظرية والميدانية المتعلقة بالموضوع ومجالات الافادة منها.

أولاً- الدراسات المتعلقة عوامل النجاح الحاسمة:

أ-الدراسات العربية:

الجدول (١) الدراسات العربية لعوامل النجاح الحاسمة

دراسة حسين (٢٠٠٧)		١.
عنوان الدراسة	" اثر راس المال البشري الاستراتيجي وعناصر النجاح الحرجة في تفوق المنظمات: دراسة استطلاعية مقارنة "	
مشكلة الدراسة	عدم اتفاق في وجهات النظر حول(راس المال البشري الاستراتيجي) بين مختلف ميادين البحث، لا يوجد استخدام للموارد بالصورة المثلى ادى الى ضعف دورها في المجتمع بصورة عامة، والمستوى التعليمي بصورة خاصة.	
اهداف الدراسة	طرح زوايا نظر معرفية وفلسفية لابعاد الدراسة الثلاثة ودراسة العلاقات الاحصائية (التاثير، والارتباط) بين متغيرات الخاصة بالدراسة.	
اهم الاستنتاجات	يتصف مفهوم(عناصر النجاح الحرجة) بالحديث من حيث تناوله في مختلف (المنظمات) ويتمز بالدور الحيوي من اجل الاعتماد على (ابعاد راس المال البشري الاستراتيجي). بالاضافة الى تمثل مفهوم(الاداء العالي) الى نتيجة ما	

<sup>(١)</sup> جداول الخاصة بالدراسات التي تخص الموضوع جميعها من إعداد الباحث.

يقدمه المورد البشري بالتفوق .		
<p>-السعي الى تشجيع الباحثين من اجل الحصول على مزيد من التحليل للمفاهيم الاساسية (لراس المال البشري الاستراتيجي وابعاده).</p> <p>- من المهم تبني القيادات في الكليات الحكومية والاهلية (لاعتماد مدخل استراتيجي ثابت)</p>		اهم التوصيات
دراسة/ ابوزيد (٢٠١١)		
عنوان الدراسة	"اثر عوامل النجاح الحرجة في تطبيق منهجية سيجما ستة على رضا المتعاملين في دائرة الاحوال المدنية والجوازات في عمان"	٢.
<p>لاهمية الشركة المبحوثة في اصدار الوثائق الثبوتية للمواطنين، يجب ان تتصف اجهزة الشركة المبحوثة والمورد البشري الذي يعمل فيه بمستويات عالية من الدقة والجودة، وتجنب الاخطاء الى حدودها الدنيا، وتم اعتماد عوامل النجاح الحاسمة(استراتيجية المنظمة، دعم الادارة العليا والتزامها، والثقافة التنظيمية)</p>		مشكلة الدراسة
<p>الهدف من الدراسة بشكل عام على تحديد العوامل وفهمها، والسعي الى تطبيق منهجية (سيجما ستة) في الشركة المبحوثة والسعي الى المواءمة ما بين هذه العوامل، لضمان الحصول على النتائج المرضية للمتعاملين، وتتصف بالجودة العالية والدقة المطلوبة.</p>		اهداف الدراسة
<p>الاهداف المرسومة من قبل الادارة العليا تلعب دورا مهما في دعم وتحسين جودة الخدمات ورضا المتعاملين، استراتيجية الدائرة تدعم عملية التحسين الدائم للخدمات.</p>		اهم الاستنتاجات
<p>المؤامة بين استراتيجية الدائرة واحتياجات الزبائن، السعي الى الاستفادة من الاخطاء المتكررة من جراء تقديم الخدمات كإحدى المؤشرات التي يمكن اعتمادها في الاستراتيجية المستقبلية للدائرة</p>		اهم التوصيات
دراسة / يونس (٢٠١٢)		
عنوان الدراسة	"عوامل النجاح الحاسمة لتطبيق نظام تخطيط موارد المشروع (ERP): دراسة حالة في مصنع الغزل والنسيج في الموصل"	٣.
<p>البحث عن العلاقات الاحصائية، والاثر، لعوامل النجاح الحاسمة ونظام (ERP)، بالإضافة الى اقتراح نموذج (ERP) للشركة لاجل العمل به.</p>		مشكلة الدراسة
<p>تهدف الى تحديد اثر وعلاقة عوامل النجاح الحاسمة بنظام (ERP)، وتم تحديد عوامل النجاح الحاسمة ب(دعم الادارة العليا، ادارة المشروع، واعادة هندسة العمليات الاعمال، والتعليم والتدريب، والاتصال، وإدارة التغيير)</p>		اهداف الدراسة



ايجاد العلاقات الإحصائية من الارتباط والتأثير والمعنوية ما بين متغيري الدراسة.	اهم الاستنتاجات
الحاجة الى الاهتمام بنظام (ERP) والسعي الى تطبيقه عبر النظام المقترح، لإنجاز الفائدة المحددة سلفا من النظام، بالإضافة الى اقتراح بعض الدراسات للباحثين.	اهم التوصيات

## ب-الدراسات الاجنبية:

### الجدول(٢) الدراسات الاجنبية لعوامل النجاح الحاسمة

دراسة (Mouzughi,2009)		١.
Critical success factors Knowledge managment	عنوان الدراسة	
"عوامل النجاح الحاسمة لإدارة المعرفة"		
<p>هناك العديد من المناطق التي تحتاج إلى استكشاف بتعمق أكبر. على الرغم من أنه تم البحث عن عوامل النجاح الحاسمة لامتلاك ادارة المعرفة ، إلا أن غالبية الدراسات في هذا المجال تميل إلى النظر في العلاقة بين الظواهر الفردية و ادارة المعرفة</p>		مشكلة الدراسة
<p>بالنظر إلى اتساع مجال إدارة المعرفة ، كان من المهم التركيز على هذا البحث على منطقة محددة من أجل أن تكون قادرة على الوصول إلى استنتاجات مفيدة. وبالتالي ، فإن الهدف من هذا البحث هو:</p> <p>- لتحديد ما إذا كان ادارة المعرفة يسهم مساهمة إيجابية في تصورات النجاح التنظيمي.</p> <p>لتحقيق هذا الهدف ، تم تطوير هدفين بحثيين محددين</p> <p>- لتحديد عوامل النجاح الحاسمة لبرامج ادارة المعرفة</p> <p>-لتحديد أي من عوامل النجاح الحاسمة هذه لها تأثير عليها تصورات النجاح التنظيمي</p> <p>ويهدف هذا البحث إلى تطوير إطار عمل موحد لعوامل النجاح الحاسمة التي تؤثر على برامج إدارة المعرفة ، وبالتالي إعطاء المزيد لتصور شامل للقضايا ذات الصلة في إدارة مبادرات إدارة المعرفة.</p>		اهداف الدراسة

<p>اهم الاستنتاجات</p>	<p>حصل على وجود اختلاف كبير في تصورات النجاح التنظيمي للمؤسسات العاملة في بيئة إدارة المعرفة مقارنة بالمنظمات العاملة في إدارة غير المعرفة البيئة. فضلاً عن ذلك، أثبت هذا البحث أيضاً أن مجموعة العوامل المرتبطة بتصورات النجاح التنظيمي مختلفة بالنسبة لمجموعتي المنظمات. بالإضافة إلى ذلك ، تتبى نجاح المنظمات.</p> <p>يساهم في إدارة المعرفة من خلال تطوير إطار عمل موحد لعوامل النجاح الحاسمة لإدارة المعرفة في مؤسسات الخدمات المالية.</p>		
<p>اهم التوصيات</p>	<p>التشغيل في إطار المعرفة الروتينية لتقاسم المعرفة ومكافأة تبادل المعرفة ، بينما للمؤسسات العاملة في بيئة إدارة غير معرفة ؛ فهي مناخ ثقة عالية وفعالة تكنولوجيا المعلومات</p> <p>تدل الآثار العملية لهذه الدراسة على أنه يمكن للمديرين التركيز على العوامل التي تؤثر بشكل كبير على تصورات النجاح التنظيمي. تسلط الدراسة الضوء على سبل البحث في المستقبل بما في ذلك الاستكشاف المتعمق لعوامل النجاح الحاسمة وكذلك تأثير العلاقات المتبادلة بين العوامل على تصورات النجاحات التنظيمية</p>		
<p>٢.</p>	<p>دراسة (Kokolakis, 2018)</p> <table border="1" data-bbox="231 1193 1018 1447"> <tr> <td data-bbox="1018 1193 1157 1447"> <p>عنوان الدراسة</p> </td><td data-bbox="231 1193 1018 1447"> <p><b>Critical success factors and their implementation in sports events organization and management</b></p> <p>عوامل النجاح الحاسمة وتنفيذها في الأحداث الرياضية تنظيم وإدارة</p> </td></tr> </table>	<p>عنوان الدراسة</p>	<p><b>Critical success factors and their implementation in sports events organization and management</b></p> <p>عوامل النجاح الحاسمة وتنفيذها في الأحداث الرياضية تنظيم وإدارة</p>
<p>عنوان الدراسة</p>	<p><b>Critical success factors and their implementation in sports events organization and management</b></p> <p>عوامل النجاح الحاسمة وتنفيذها في الأحداث الرياضية تنظيم وإدارة</p>		
<p>مشكلة الدراسة</p>	<p>س١: ما مدى توافر التكيف المباشر مع الظروف السياسية والبيئية والاقتصادية والاجتماعية عند إقامة الحدث الرياضي؟</p> <p>س٢ ما مدى توافر المرونة عند إقامة الحدث الرياضي؟</p> <p>س٣ ما مدى الفهم لدى المديرين لعوامل النجاح الحاسمة وتشخيصها عند إقامة الحدث الرياضي؟</p>		
<p>اهداف الدراسة</p>	<p>أهداف هذه الدراسة هي: أ.معرفة كيف يحدد منظمو الحدث نجاح الحدث ، ب. تحديد عوامل النجاح الحرجة (CSFs) التي تؤثر على نجاح مختلف أنواع الأحداث الرياضية ، ج. اقتراح إطار من ملفات CSF للأحداث الرياضية من أجل تطوير فهم أوسع وأعمق لكيفية تقديم حدث رياضي ناجح.</p>		

من أجل تحقيق هذه الأهداف البحثية الثلاثة في هذه الدراسة	
تحديد وحصر لعوامل النجاح الحاسمة لكل مجال تنظيمي عند إقامة الحدث الرياضي وتكيفه مع الظروف السياسية والبيئية والاجتماعية والاقتصادية لموقع الحدث الرياضي.	اهم الاستنتاجات
من الضروري تحديد عوامل النجاح الحاسمة لكل مجال تنظيمي وبحسب الظروف البيئية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية. وارتباط عوامل النجاح الحاسمة عند اقامة الحدث الرياضي بالنجاح التنظيمي. ومؤشرات الأداء الرئيسية ، توفر تسلسل واضح بين الأهداف والغايات وخطط العمل والتدابير التي ستجري خلال تنظيم الحدث. وينظر اليها في إطار واسع من CSFs ، بما في ذلك الاتصالات ، والدعم الحكومي ، والمالية ، والتنظيمية ، والرياضة والمجتمع ، وأصحاب المصلحة ، والتقنية التكنولوجية التي يمكن أن تؤثر على نجاح الحدث الرياضي. بالإضافة إلى ذلك ، توفر الدراسة إطارًا لتصميم CSFs لدعم تنظيم الأحداث الرياضية لتتبع التقدم المنجز في تنفيذ الحدث الرياضي.	اهم التوصيات

ثانياً: الدراسات المتعلقة بسلسلة التجهيز:

أ-الدراسات العربية:

الجدول (٣) الدراسات العربية لانشطة سلسلة التجهيز

دراسة: العبادي/٢٠١١		
"الأثر التتابعي لأنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات في الأداء التسويقي: دراسة في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل	عنوان الدراسة	١.
<p>١- عبر استعراض بعض الادبيات المتعلقة بابعاد الدراسة لم يعثر الباحث على دراسة واحدة سلطت الضوء على متغيرات الدراسة سويةً (في حدود اطلاع الباحث اعلاه)</p> <p>٢- من لقاءات الباحث وجد هناك ثغرة لدى المديرين في محدودية</p>		مشكلة الدراسة

معرفتهم حول أهمية الأبعاد.	
<p>التعرف على واقع أنشطة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والاداء التسويقي في الشركة. ووصف أنشطة ادارة سلسلة التجهيز وتشخيصها وأبعاد استراتيجية العمليات والاداء التسويقي في الشركة. والتعرف على طبيعة العلاقة بين أنشطة ادارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات من جهة وبين هذه الأبعاد اجمالاً وتفصيلاً وبين الاداء التسويقي .والتعرف على دور التأثير وتحديد درجة معنويته بين متغيرات الدراسة. ومحاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول الى صورة تعكس الاثر التتابعي لأنشطة ادارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات في الاداء التسويقي للشركة. اما أنشطة ادارة سلسلة التجهيز التي تناولتها الدراسة هي: الشراء، التخزين، الانتاج، التوزيع، النقل.</p>	اهداف الدراسة
وجود العلاقات الاحصائية من الارتباط، والتأثير، والتباين.	اهم الاستنتاجات
زيادة الاهتمام من قبل ادارة الشركة قيد الدراسة بالمتغيرات والأبعاد الخاصة بموضوع الدراسة، والمؤشرات الخاصة بالأداء التسويقي.	اهم التوصيات
دراسة ابو خشبة / ٢٠١٩	
<p>الدور الوسيط لممارسات سلسلة التوريد في تحسين الاداء البيئي والمالي للمنظمة بالتطبيق على عينة من المنظمات الصناعية المصرية</p>	عنوان الدراسة
<p>٢.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ماهي دوافع تطبيق ممارسات سلسلة التجهيز المستدامة ؟</li> <li>• هل تؤثر ممارسات سلسلة التجهيز المستدامة على اداء المنظمة؟</li> <li>• ماهو الدور الوسيط الذي تؤديه ممارسات سلسلة التجهيز المستدامة على العلاقة بين دوافع ممارسات سلسلة التجهيز المستدامة واداء المنظمة؟</li> </ul>	مشكلة الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• معرفة تأثير دوافع ممارسات سلسلة التجهيز المستدامة على تبني تلك الممارسات.</li> <li>• معرفة تأثير ممارسات سلسلة التجهيز المستدامة على الاداء المالي والبيئي للمنظمة.</li> <li>• تحديد الدور الوسيط الذي تلعبه ممارسات سلسلة التجهيز المستدامة</li> </ul>	اهداف الدراسة

<p>على العلاقة بين دوافع ممارسات سلسلة التجهيز المستدامة واداء المنظمة.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• رفض وجود تاثير ايجابي لدوافع الاستفادة ودوافع العلاقات على ممارسات سلسلة التجهيز المستدامة من ناحية وقبول فرض وجود تاثير ايجابي للدوافع الاخلاقية على ممارسات ادارة سلسلة التجهيز المستدامة.</li> <li>• قبول تاثير ايجابي لممارسات سلسلة التجهيز المستدامة على الاداء البيئي للمنظمة من خلال تحسين قدرة المنظمة على تخفيض تلوث الهواء وتخفيض تلوث الفاقد والقدرة على تخفيض المواد الضارة، وتوفير الطاقة.</li> <li>• معظم المنظمات مازالت في المراحل الاولى لتبني فلسفات الفكر الاستراتيجي المتوجه بقضايا الاستدامة وكذلك ما تزال تطبيقات ممارسات الاستدامة البيئية في مراحلها الاولى.</li> </ul>	<p><b>اهم الاستنتاجات</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضرورة شروع المنظمات المصرية في تبني وتطبيق ممارسات سلسلة التجهيز المستدامة وادماج ممارسات الاستدامة في عملياتها وانشطتها الادارية ومراعاة الالتزام بتطبيق الاشتراطات والتوصيات البيئية.</li> <li>• تضمين قضايا الاستدامة والتنسيق بين الاعتبارات الاقتصادية والمجتمعية والبيئية ووضعها في اطار ممارسات التخطيط الاستراتيجي للمنظمات.</li> <li>• التنسيق مع اطراف سلسلة التجهيز فيما يتعلق بتنفيذ وتحقيق اهداف الاستدامة.</li> <li>• ضرورة الاهتمام بقياس تاثير ممارسات سلسلة التجهيز المستدامة على اداء المنظمة.</li> </ul>	<p><b>اهم التوصيات</b></p>

ب- الدراسات الاجنبية:

الجدول (٤) الدراسات الاجنبية لأنشطة سلسلة التجهيز

دراسة/ (Oxborrow,2015).	.١
-------------------------	----

<p><b>Future scenarios in UK apparel supply chain : A Disaggregative Delphi Study</b>  سيناريوهات المستقبل في سلاسل التجهيز الملابس في المملكة المتحدة: دراسة دلفي التفصيلية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>	
<p>س١ هل هناك توافق بين القضايا الاستراتيجية وسلسلة التجهيز في سلسلة التجهيز الملابس؟  س٢ هل هناك امكانية لوضع السيناريوهات المستقبلية لتطوير سلسلة تجهيز الملابس؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>	
<p>الهدف الاساسي من البحث هو تقديم رؤية موضوعية للتطورات الحالية والمستقبلية لسلسلة تجهيز صناعة الملابس. واستكشاف الجوانب النهائية والمتعلقة بسلسلة التجهيز وفهم التطورات من منظور اوسع لما هو موجود. ويهدف ايضا الى تحديد الواقع الحالي لسلسلة التجهيز من مراحل تطوير المنتج والانتاج والتوزيع(بما في ذلك المنسوجات وتصميم الملابس ووضع اللمسات الاخيرة للمنتج، والشحن والتوزيع والبيع بالتجزئة)</p>	<p>اهداف الدراسة</p>	
<p>تكشف النتائج عن وجود فجوة بين استراتيجية البيع بالتجزئة وممارسة سلسلة التجهيز ، حيث تهيمن تكلفة التصميم وسلامة قرارات سلسلة التجهيز. تم تطوير ثلاثة تكوينات لسلسلة التجهيز المستقبلية توضح اتجاهات متباينة نحو تحسين التقييس وفعالية الكلفة ؛ القرب دعم مرونة. والاستجابة لمتطلبات السوق المتخصصة ، على التوالي.  نواتج عملية توضح النتائج الفرصة للابتكار في سلسلة تجهيز الملابس استجابة للتوزيع المتنامي متعدد القنوات والتأخير في تطوير المنتجات ، لمواءمة سلسلة التجهيز مع استراتيجية البيع بالتجزئة. إن التحدي المتمثل في التركيز المستمر على التكلفة والبطء في استيعاب التكنولوجيات الجديدة وتدهور العلاقات هو أمر يواجه تحديات</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>	
<p>هنالك مجال اكبر للسيناريوهات المستقبلية في سلسلة تجهيز الملابس في المملكة المتحدة لمواءمة سلسلة التجهيز مع الاستراتيجية التنظيمية. واتباع منهج اكثر وضوحا اتجاه تحديد التكلفة لغرض معرفة ان انخفاض تكلفة المنتج تخفض المخاطر والتكاليف المرتبطة بها وخصوصا عندما تكون سلسلة التجهيز عالمية وطويلة. ووضع مراجعة موضوعية لتحديد مصادر الخطر ومزايا الموقع.ومطلوب اعادة تنظيمية للعملية الانتاجية ، وهنالك</p>	<p>اهم التوصيات</p>	

<p>فرصة يقودها الانتاج الواسع بسبب تكاليف الاستثمار والتي تكون اكثر قابلية للتطبيق مع الانتاج الواسع وهذا يتطلب تغيير الثقافة والابتكار التكنولوجي.</p>	
<p>دراسة./Gong, Y. (2016)</p>	
<p><b>Supply Chain learning of sustainability in Chia: What role does MNCs' leadership play?</b> سلسلة التجهيز المتعلمة للاستدامة في الصين: ما هو الدور الذي تلعبه قيادة الشركات متعددة الجنسيات؟</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>٢- هل هنالك تجاهل للدور القيادي للشركات متعددة الجنسيات في سلسلة التجهيز من قبل الباحثين؟ ٢- هل تتولى القيادة في سلسلة التجهيز للسعي الى تعلم الاستدامة عبر الاقتصاد الناشئ والاليات؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>تعتبر الحالة الاولى التي تبحث في الشركات متعددة الجنسيات SSCM متعدد المستويات من خلال التعلم في سلسلة التجهيز . ويهدف الى المساهمة في ادبيات تعلم سلسلة التجهيز من خلال التمييز ما بين سلسلة التجهيز ومراحل التعلم ومحتوى التعلم ،حيث مصادر المعرفة المركزية للشركة وتعقيد تعلم المجهزين. ويهدف الى المساهمة في SSCM متعدد المستويات مع التركيز على كل من اليات ادارة سلسلة التجهيز وهيكل سلسلة التجهيز</p>	<p>اهداف الدراسة</p>
<p>بدلا من التركيز على المردودات القليلة للاستدامة تقوم الشركات متعددة الجنسيات بمبادرات مستدامة استباقية تتطلب التفكير الاستراتيجي والاستثمار على المدى الطويل واشراك المجهزين من كافة المستويات ومن اعضاء سلسلة التجهيز غير التقليديين وتطبيق القيادة الاستراتيجية لسلسلة التجهيز لاساليب القيادة واليات الحوكمة على مستويات مختلفة من المجهزين، ولعب دور قيادي في عملية التنفيذ.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اقتراح هيكليتين لتعلم سلسلة التجهيز الاول مرحلة التعلم والمرحلة الثانية محتوى التعلم، من حيث موارد المعرفة المركزية للشركة وتعقيد محتوى تعلم المجهزين.</li> <li>• وكانت عملية تعلم سلسلة التجهيز ثلاثية المراحل والتي هي مراحل الانشاء والتشغيل والاستدامة وهذه المراحل يمكننا دمجها من خلال تنسيق الموارد على طول دورة حياة المشروع لسلسلة التجهيز.</li> <li>• دمج استراتيجية الاستدامة مع استراتيجية العمل.</li> </ul>	<p>اهم التوصيات</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• وتصميم مبادرات مستدامة جنبا الى جنب مع توجيه الاعمال بواسطة مساعدة الشركة على تحقيق بمزايا تنافسية او تقليل المخاطر المحتملة بالمستقبل.</li> <li>• ودمج الاستدامة في ثقافة الشركة .</li> <li>• السعي الى الابتكار وتصميم المبادرات المستدامة التي يمكن ان تتبع تحليل دورة حياة المنتج والتفكير في نظام سلسلة التجهيز باكملها.</li> <li>• تغيير الهيكل التنظيمي من خلال وضع حدود جديدة تمتد الى الادارات لادارة المشاريع المستدامة بشكل افضل.</li> <li>• الاعتماد على الشراء التقليدي وفرق المصادر من اجل التأثير على المجهزين.</li> </ul>	
دراسة/Ab Talib&Abdul Hamid	
<b>Application of Critical Success Factors in Supply Chain Management</b> <b>تطبيق عوامل النجاح الحاسمة في إدارة سلسلة التجهيز</b>	<b>عنوان الدراسة</b> <b>٣.</b>
<p>هذه الدراسة هي المحاولة الأولى التي جمعت العمل الأكاديمي المنشور حول عوامل النجاح الحاسمة (CSFs) في مجالات إدارة سلسلة التجهيز (SCM).</p>	<b>مشكلة الدراسة</b>
<p>تهدف هذه الدراسة إلى مراجعة عوامل النجاح الحاسمة في SCM والكشف عن عوامل النجاح الحاسمة الرئيسية التي تظهر في أدبيات SCM.</p>	<b>اهداف الدراسة</b>
<p>تطبق هذه الدراسة تقنيات مسح الأدبيات من دراسات CSFs المنشورة في SCM. مجموعة من ٤٢ دراسة CSFs ويتم الحصول على حقول SCM المختلفة من قواعد البيانات الرئيسية</p>	<b>اهم الاستنتاجات</b>
<p>اقتراح عوامل النجاح الحاسمة الرئيسية وهي: التعاون والشراكة ، تكنولوجيا المعلومات ، دعم الإدارة العليا ، والموارد البشرية. ومن المؤمل أن هذا الاستعراض سوف يكون بمثابة منصة للأبحاث المستقبلية في دراسات SCM و CSFs .بالإضافة إلى ذلك ، تساهم هذه الدراسة في المعرفة الموجودة في SCM ،وسوف تزيد من تقييم مفهوم CSF.</p>	<b>اهم التوصيات</b>



## مجالات الاستفادة من هذه الدراسات السابقة:

١. تسليط الضوء على المصادر المتنوعة سواءً اكانت عربية او جنبيه في مجال عوامل النجاح الحاسمة وانشطة سلسلة التجهيز، تم الاطلاع عليها، والتعرف على النتائج، مما ادى الى دعم الباحث لقيامه بتصميم الاطار النظري للدراسة.
٢. الاطلاع على المناهج والاساليب التي أُعتمدت في الدراسات السابقة بأنواعها العربية والاجنبية.
٣. مكنت الباحث بالاطلاع على اهم النتائج التي توصل اليها الباحثون في المصادر المختلفة، مما ساهمت عمل الباحث في جميع الابعاد المعتمدة في الدراسة.
٤. وجهت الباحث الى اختيار الطرائق الاحصائية المناسبة لتحليل بيانات البحث الحالي بواسطة الاساليب الاحصائية المستعملة لتحليل بيانات الدراسات السابقة، لتعين اكثرها مناسبة، والجدوى من استعمالها في اختبار فرضيات الدراسة الحالية .

## مجالات التميز في هذه الدراسة:

١. ركزت هذه الدراسة على(عوامل النجاح الحاسمة واثرها في انشطة سلسلة التجهيز، اذ لم يجد الباحث دراسة تجمع بين المتغيرين في البيئة العراقية(في حدود اطلاع الباحث).
٢. انشطة سلسلة التجهيز التي تم تناولها في هذه الدراسة (انشطة الشراء، والتخزين، والتوزيع، والنقل) و أُضيف اليها نشاطي (خدمة الزبون، والجدولة).
٣. تميزت الدراسة بتناولها ميدان متمثل بـ (شركة توزيع المنتجات النفطية/ فرع نينوى)، والتي تعتبر من الشركات الخدمية الوحيدة في العراق والتي تتطلب العديد والعديد من الدراسات التي من شأنها تعزيز اعمالها.

## المبحث الثاني

### منهجية الدراسة

سنتناول في هذا المبحث الطريقة أو الأسلوب العلمي المنظم لمسار البحث لتحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها، وعرض أنموذج الدراسة والفرضيات واساليب جمع البيانات ووصف عينة الدراسة على وفق التبويب الآتي:

**أولاً: مشكلة الدراسة:** من خلال الاستعراض السابق لبعض الأدبيات والدراسات المتعلقة بعوامل النجاح الحاسمة وانشطة سلسلة التجهيز لم يجد الباحث من أخذ هذه المتغيرات بدراسة واحدة في البيئة العراقية (في حدود اطلاع الباحث) فضلاً عن ندرة الدراسات في الشركة المبحوثة، الامر الذي حفز الباحث على لقاء الضوء على المتغيرات في الشركة المبحوثة (عوامل النجاح الحاسمة واثرها في انشطة سلسلة التجهيز). ومن خلال طرح التساؤلات ادناه لتوضيح مشكلة الدراسة:

١. ما مدى توفر المعلومات حول عوامل النجاح الحاسمة وانشطة سلسلة التجهيز لدى العاملين في الشركة المبحوثة.
٢. ما هي طبيعة علاقة الارتباط بين عوامل النجاح الحاسمة وانشطة سلسلة التجهيز في الشركة قيد الدراسة.
٣. ما هي طبيعة الاثر بين عوامل النجاح الحاسمة وانشطة سلسلة التجهيز في الشركة قيد الدراسة.
٤. ما مستوى التباين لعوامل النجاح الحاسمة من حيث الاهمية و التأثير في انشطة سلسلة التجهيز.

**ثانياً: أهمية الدراسة:** تنبثق أهمية الدراسة من أهمية عوامل النجاح الحاسمة كونها تؤثر في نجاح انشطة سلسلة التجهيز. ويمكن تصوير أهمية الدراسة بالاتي:

١. توضيح الدور المهم الذي تؤديه عوامل النجاح الحاسمة في انشطة سلسلة التجهيز.
٢. كما توضح أهمية الدراسة محاولة تقديم إطار نظري وميداني يربط بين متغيرين (عوامل النجاح الحاسمة، وانشطة سلسلة التجهيز). و يُمثل هذا الربط إضافة علمية جديرة بالاهتمام، وبالتالي يمكن أن تكون اضافة علمية، للمكتبة العراقية في مجال الإنتاج والعمليات.

٣. وتكتسب الدراسة أهميتها من خلال تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين عوامل النجاح الحاسمة وأنشطة سلسلة التجهيز وبالتالي، فإن معرفة هذه العلاقات وتحليلها سيصبح محور الاهتمام بالجانب الميداني.

٤. الخروج باستنتاجات ذات أهمية من خلال الاطار النظري، والاطار العملي للبحث.  
**ثالثا: اهداف الدراسة:** من خلال تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها، يمكن تحديد الاهداف المطلوبة من هذا البحث، وعلى النحو الاتي:

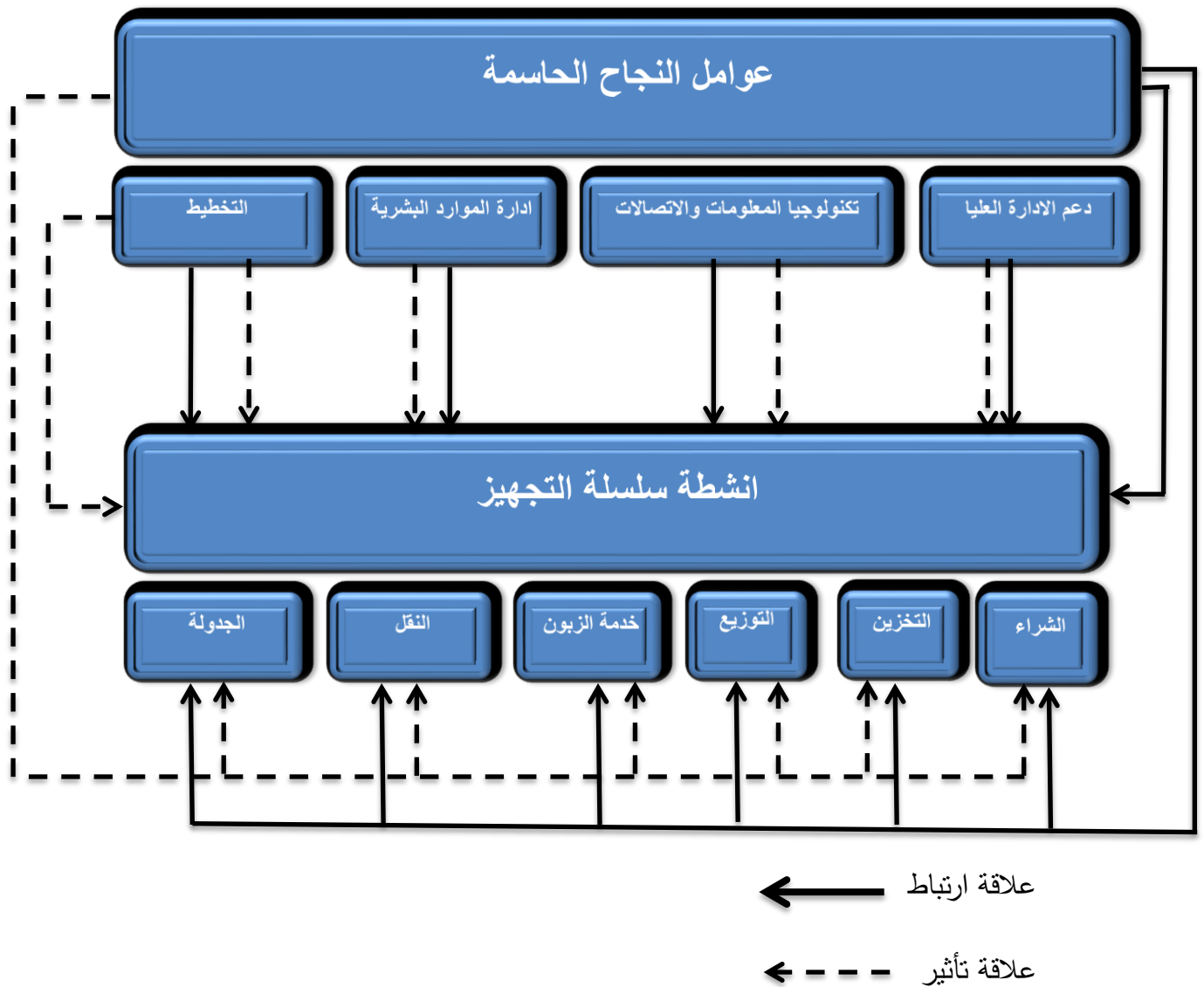
١. التعرف على الوضع القائم لعوامل النجاح الحاسمة وأنشطة سلسلة التجهيز، ووصف عوامل النجاح الحاسمة وتشخيصها، فضلا عن أنشطة سلسلة التجهيز في الشركة الشركة المبحوثة.

٢. التعرف على طبيعة العلاقة بين عوامل النجاح الحاسمة وأنشطة سلسلة التجهيز.

٣. التعرف على دور التأثير، وتحديد درجة المعنوية بين متغيري الدراسة.

٤. محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول الى صورة تعكس عوامل النجاح الحاسمة واثرها في أنشطة سلسلة التجهيز.

**رابعا: نموذج الدراسة وفرضياتها:** بين الشكل (١-١) العلاقة المنطقية بين متغيري الدراسة، فعوامل النجاح الحاسمة بوصفها المتغير المستقل وأنشطة سلسلة التجهيز بوصفه معبرا للمتغير المعتمد، وفقا للاتي:



الشكل (١) انموذج الدراسة المقترح

#### خامساً: فرضيات الدراسة:

يظهر انموذج الدراسة عن مجموعة من الفرضيات الرئيسية، وتمثل هذه الفرضيات بما يلي:

**الفرضية الرئيسية الاولى:** هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عوامل النجاح الحاسمة ومجموعة وأنشطة سلسلة التجهيز مجتمعة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل عامل من عوامل النجاح الحاسمة منفردا وانشطة سلسلة التجهيز مجتمعة.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عوامل النجاح الحاسمة مجتمعة مع كل نشاط من أنشطة سلسلة التجهيز منفردا.

**الفرضية الرئيسية الرابعة:** هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لعوامل النجاح الحاسمة مجتمعة في أنشطة سلسلة التجهيز مجتمعة.

**الفرضية الرئيسية الخامسة:** هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين كل عامل من عوامل النجاح الحاسمة منفردا وانشطة سلسلة التجهيز مجتمعة.

**الفرضية الرئيسية السادسة:** هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين عوامل النجاح الحاسمة مجتمعة مع كل نشاط من أنشطة سلسلة التجهيز منفردا.

**الفرضية الرئيسية السابعة:** تتباين عوامل النجاح الحاسمة من حيث الاهمية و التأثير في أنشطة سلسلة التجهيز.

#### **سادساً: اساليب جمع البيانات وتحليلها:**

١- **الجانب النظري:** من اجل تغطية هذا الجزء المهم من الدراسة تم اعتماد الباحث على المصادر المتوفرة سواءً اكانت عربية ام اجنبية التي تخص موضوع البحث الكتب، والمؤتمرات والندوات، والدوريات والبحوث، والدراسات من الرسائل والاطاريح للباحثين في مجال الدراسة، كما اعتمد الباحث على المواقع العلمية الموجودة على الشبكة العنكبوتية(الانترنت).

٢- **الجانب الميداني:** الدقة في نتائج الدراسة تم اعتمادها في الجانب الميداني من اجل سلامة الاعداد في المقياس الذي تم الاخذه لقياس هذه الظاهرة، وتم اعتماد الباحث على عدد من الادوات البحثية وكما يأتي:

أ- **المقابلات الشخصية:** حرص الباحث منذ بداية البحث والى نهايته على اجراء المقابلات الشخصية مع رؤساء الاقسام او مخولهم في الشركة المبحوثة، وتم اعتماد الاسئلة

المفتوحة من أجل الحصول على أكبر قدر من المعلومات التي تخص موضوع البحث، وبالتالي الوصول الى تصور واضح حول عمل الشركة فيما يخص موضوع البحث.(ملحق (٤))

ب-الزيارات الميدانية: والتي امتدت من ٢٠١٩/٣/٤ الى ٢٠٢٠/١/٢٠، كانت الزيارات دورية بحسب متطلبات البحث، للتعرف على الوضع القائم لعوامل النجاح الحاسمة بالإضافة الى أنشطة سلسلة التجهيز.

ت-استمارة الاستبانة: تُعد الاداة الرئيسة لجمع البيانات، مع الاخذ بنظر الاعتبار عند كتابتها وصياغتها باستطاعتها على التشخيص والقياس لمتغيري الدراسة الرئيسيين، بالإضافة الى ابعادهما، وكما موضح بالملحق(٢). وتم الاستفادة من ذوي الخبرة والاختصاص لتحديد متغيرات الاستبانة، وسنعرض وصفا لمحتويات الاستبانة واختباراتها: -

١-وصف استمارة الاستبيان: تم اعتماد الباحث على (مقياس ليكرت) ذي الخماسي الوزن، والذي يعد ذا مرونة في الاختيار لمدى الاتفاق مع العبارات، او عدمها في مستوى الاستبانة كلها، والتي اخذت الترتيب من العبارة(اتفق بشدة) والتي كانت وزنها (٥)، الى العبارة(لا اتفق بشدة) والتي كان وزنها (١) وبوسط حسابي فرضي(٣). اما المصادر التي اعتمدت في تنظيم استمارة الاستبيان فهي(كشمولة، ٢٠٠٧)،(الربيعي، ٢٠٠٥)، (الطائي، ٢٠٠٤)، (الفخري، ٢٠٠٤)، (الكبيكي، ٢٠٠٦)،(بن نشمة، ٢٠٠٧)،(الجنابي، ٢٠١١)،(ابو الحسنى، ٢٠١٦)، (العبادي، ٢٠١١)

الجدول (٥) الاتي يوضح متغيرات الدراسة التي تم تناولها في الاستبانة:

الجزء	المتغيرات الرئيسية للاستمارة	المتغيرات الفرعية	مؤشرات القياس	رمز المؤشر للقياس
الاول	بيانات عامة	البيانات المتعلقة بالمستجيبين	١- و	
الثاني	عوامل النجاح الحاسمة	دعم الادارة العليا	١-٥	Q1-Q5
		تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	٦-١٠	Q6-Q10
		ادارة الموارد البشرية	١١-١٥	Q11-Q15
		التخطيط	١٦-٢٠	Q16-Q20
الثالث	انشطة سلسلة التجهيز	الشراء	٢١-٢٥	Q21-Q25
		التخزين	٢٦-٣٠	Q26-Q30
		خدمة الزبون	٣١-٣٥	Q31-Q35
		التوزيع	٣٦-٤٠	Q36-Q40
		النقل	٤١-٤٥	Q41-Q45
		الجدولة	٤٦-٥٠	Q46-Q50

وتضمنت استمارة الاستبيان على ثلاثة مكونات رئيسية هي:

المكون الاول: يحتوي على معلومات عامة عن المبحوثين وتتضمن (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، التحصيل الدراسي، العنوان الوظيفي).

المكون الثاني: يحتوي على الفقرات ذات العلاقة بعوامل النجاح الحاسمة والتي تضمنت على (٢٠) فقرة عن تلك العوامل موزعةً بالشكل الاتي:

(٥) فقرات عن دعم الادارة العليا، (٥) فقرات عن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، (٥) فقرات عن ادارة الموارد البشرية، (٥) فقرات عن التخطيط.

المكون الثالث: يحتوي على الفقرات ذات العلاقة بأنشطة سلسلة التجهيز، والتي تضمنت على (٣٠) فقرة عن تلك الانشطة موزعةً بالشكل الاتي:

(٥) فقرات عن الشراء، (٥) فقرات عن التخزين، (٥) فقرات عن خدمة الزبون، (٥) فقرات عن التوزيع، (٥) فقرات عن النقل، (٥) فقرات عن الجدولة.

٢- **اختبارات صدق الاستبانة وثباتها:** -لأجل قياس صدق الاستبانة وثباتها، سعى الباحث الى القيام بإخضاع الاستمارة لاختبارات متعددة قبل قيامه بتوزيعها، وبعد التوزيع، وتشمل هذه الاختبارات الاتي:

#### ١- الاختبارات قبل التوزيع:

-**قياس الصدق الظاهري:** لأجل التأكد من استعداد الاستبانة لقياس متغيري البحث، تم اجراء(اختبار الصدق الظاهري) لفقرات الخاصة بالاستبانة، بعد اتمام اعدادها، عبر عرضها لمجموعة من المحكمين المختصين في العلوم الادارية، الملحق(١)، لغرض التأكد من صحة الفقرات، ولمدى اتساقها مع فرضيات البحث واهدافه، اذ تم جمع آرائهم لغرض معرفة مقدرتها على قياس متغيري الدراسة، و التأكد من مدى الوضوح لفقراتها ولدقتها علميا، وتم الاخذ بالملاحظات ومناقشتها، وتم اجراء التعديلات المطلوبة بما يتلاءم مع وجهات نظرهم ومقترحاتهم.

-**قياس الشمولية:** تم اختبار قياس الشمولية من خلال طرح عدة اسئلة على السادة مُحكمي استمارة الاستبيان لمدى الشمولية لعواملها وانشطتها وفي ضوء ذلك تم اضافة عدة فقرات، وتم حذف فقرات اخرى، وتم تعديل وتصحيح الفقرات بالإضافة الى صياغة البعض الاخر بأسلوب اكثر ملاءمة.

#### ب-الاختبارات بعد توزيع استمارة الاستبيان:

١- بهدف قياس الثبات والصدق للاستبانة، تم اخضاع الاستمارة من الباحث للاختبار الاتي:

- **اختبار المصادقية ألفا Cronbach's Alpha:** ألفا كرونباخ تم استخدامه من قبل الباحث لقياس درجة المصادقية لفقرات الاستبانة، ويعتمد هذا الاختبار على(قياس مدى الثبات الداخلي لفقرات الاستبيان) والمقدرة في إعطاء النتائج المتوافقة لإجابات المستجيبين نحو فقرات الاستبيان، فكانت النتيجة لهذا الاختبار هي (97%) علماً بأن(القيمة المقبولة) هي (60%) في الدراسات الانسانية والادارية (جودة، ٢٠٠٨، ٣٠٠).



٢. **الحيادية:** تبني الباحث موضوع على درجة من الاهمية عند قيامه بتوزيع استمارة الاستبانة، تمثلت بالابتعاد عن التدخل بأي شكل من الاشكال في الإجابات لأفراد عينة الدراسة او التأثير فيها بهدف الوصول الى الحيادية والموضوعية، ومنح الفرصة امام المستجيبين للتعبير بموضوعية عن الرأي للأفراد بكل مستوياتهم .

٣- **الاتساق الداخلي:** لأجل فحص محتوى الاستبانة واختبارها، تم فحص الاتساق الداخلي (الارتباط) بين الاسئلة التي تعبر عن متغيري الدراسة، المتغير الاول على حدة، والمتغير الثاني على حدة، اذ تتصف (قيم الارتباط المعنوية) بمصادقية الفقرات لمتغيري الدراسة، سواءً اكانت رئيسية او فرعية، والملحق (٥)، وتبين وجود علاقات (الارتباط المعنوية الموجبة) بين معظم الابعاد، مما يعني وجود الدرجة العالية من الاتساق.

ج- **أساليب التحليل الإحصائي:** وفقاً لتوجهات الدراسة الحالية وطبيعتها، وأهدافها، واسلوب اختبار فرضياتها، لذا فقد تم اجراء التحليل الاحصائي بواسطة برنامج (SPSS Ver.23). وتم استخدام بعض الادوات الاحصائية المهمة وكما يأتي:

١. التكرارات، والأوساط الحسابية، والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية لأجل لاستخدامها في تشخيص متغيرات الدراسة ووصفها.

٢. قياس الاستجابة: من اجل تحديد الموقف من قبل المبحوثين اتجاه متغيرات الدراسة.

٣. معامل الارتباط: ويستعمل من اجل تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات من حيث الاتجاه والقوة.

٤. الانحدار: طريقة تستخدم في تحديد شكل العلاقة ما بين متغيرين أو أكثر، ومن ثم استخدام هذه العلاقة من عبر معادلة رياضية تُسمى بمعادلة الانحدار، والتي يمكن من خلالها تقدير قيمة متغير ما بمعرفة قيمة للمتغير أو المتغيرات الأخر، او التنبؤ ، وقد تكون هذه المعادلة غير خطية أو خطية، (إذا تضمنت هذه المعادلة متغيرين فقط فإنها تسمى معادلة انحدار بسيط، أما إذا كان هناك أكثر من متغيرين فإنها تسمى معادلة انحدار متعدد) .

٥. اختبار F: من اجل التحقق من معنوية التأثير لعينة البحث بأجمعها.

٦. اختبار T-test: تُستعمل في معرفة في ما إذا كان المتغير المعتمد يقوم بالدور المهم في المتغير المستقل.

٧. الانحدار المتدرج: تُستعمل في اختبار تباين التأثير للمتغيرات المستقلة.

## سابعاً: وصف عينة الدراسة:

### أولاً: وصف الشركة المبحوثة ومبررات اختيارها:

تم اختيار شركة توزيع المنتجات النفطية فرع نينوى كميدان للدراسة، ويمثل مجتمع الدراسة بالشركة والاقسام التابعة لها، اما بالنسبة لعينة الدراسة فقد كانت عينة عشوائية من كل اقسام الشركة من اجل تحقيق رؤية واضحة حول الشركة، وتم اختيار الشركة المبحوثة وفق المبررات الاتية:

- أ. تمتلك الشركة المبحوثة الامكانيات وبمختلف انواعها البشرية والفنية والتكنولوجية.
- ب. تخصص الشركة في توزيع المنتجات النفطية (الغاز الفل، البنزين، زيت الغاز، النفط الابيض، الدهون) وهذه المنتجات تمثل المركز الرئيسي لحركة المصانع والمعامل و السيارات بأنواعها المختلفة بالإضافة الى تماسها مع حياة المواطنين بشكل يومي.
- ج. اعمار الشركة تم في وقت قياسي بعد عمليات التحرير من تقديم الخدمات للمواطنين.
- د. دور الشركة الكبير من اجل التعاون وتقديم المعلومات التي تخص موضوع البحث وتسهيل مهمته من اجل انجاز هذا البحث وهذا لما لمستته من تعاون كبير عند اجراء المقابلات والزيارات الميدانية.
- هـ. التناغم بين طبيعة متغيري البحث وعمل الشركة.

**ثانياً: نبذة عن الشركة المبحوثة:** استمرت ادارة نشاط توزيع المنتجات النفطية في العراق قبل عام ١٩٥٢ يدار من قبل شركة نفط الرافدين وهي فرع من شركة النفط الايرانية- الانكليزية (شاكر، ١٩٩٢، ٢٧٢). "وانتقلت في عام ١٩٥٢ الى ادارة التوزيع شركة نفط خانقين المحدودة نيابة عن الحكومة. وبتاريخ ١٩٥٩/٣/٤ تأسست اول مؤسسة حكومية تمارس نشاط توزيع المنتجات النفطية في العراق وتحمل اسم (مصلحة توزيع المنتجات النفطية). وبتاريخ ١٩٨٦/٤/٢ تم الغاء المؤسسة العامة للمنتجات النفطية وتوزع نشاطها على اربع منشآت جغرافية في المناطق (الشمالية، الوسطى، الفرات الاوسط، الجنوبية). وفي ١٩٨٨/٨/٨ تم الغاء كافة المنشآت واستحدثت شركة توزيع المنتجات النفطية. وبتاريخ ١٩٩٣/٩/٢٥ تم تغيير الهيكلية لتصبح باسم المنشأة العامة لتوزيع المنتجات النفطية، ومن تاريخ ١ / ١ / ١٩٩٩ اعتمدت تسمية شركة توزيع المنتجات النفطية ولحد الان . <http://opdc.oil.gov.iq/index>

ثالثاً: نبذة عن بعض اقسام الشركة المبحوثة: ندرج فيما يأتي الجدول (٦) والذي يوضح اقسام الشركة التي تخص عمل الباحث:

الجدول (٦) تعريف بأقسام الشركة التي تخص البحث

ت	اسم القسم او الشعبة	موجز عن القسم او الشعبة
١-	التخطيط	اعداد الخطط السنوية، متابعة المشاريع قيد الانجاز، اعداد التقارير الشرية التي تخص اعمال الفرع، متابعة فتح منافذ البيع للمنتجات بأنواعها، اعداد المخططات الخاصة بالمحطات الحكومية
٢-	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	تتكون من عدة وحدات هي: أ- وحدة البصمة: اهم اعمالها: اعداد التقارير الخاصة بأيام العمل والاجازات والساعات الاضافية في الشركة ب- وحدة الانترنت والشبكات: نصب منظومة الانترنت ومتابعة عملها وصيانتها وايصالها الى كافة اقسام وشعب الفرع، بالاضافة الى صيانة الاجهزة الالكترونية . ج- وحدة الانظمة والبرمجيات: اعداد البرامج والانظمة المطلوبة لانجاز الاعمال، بالإضافة الى اعداد برامج سائدة لعمل اللجان، صيانة اجهزة الحاسوب.
٣-	النقل	يتكون من ثلاث شعب واهم اعمالها هي: ١-شعبة الحركة: نقل كافة المنتجات النفطية(الغاز، الفل، البنزين، زيت الغاز، النفط الابيض، الدهون) وايصالها الى المحطات الحكومية الخارجية والداخلية والى المستودعات، بالاضافة الى نقلها الى دوائر الدولة(البنزين، وزيت الغاز). ٢-الشعبة الفنية: اعداد التقارير المتنوعة والمواقف، اعداد الطلبات الخاصة بالمواد الاحتياطية مع توفير المعدات الخفيفة والثقيلة. ٣-شعبة التوصيل: القيام بصيانة اليات الفرع، والقيام باعمال الحداة
٤-	التوزيع	يعد اكبر قسم في الشركة بالنسبة لباقي الاقسام، يضم ممثليات في كل من(حمام العليل، مصفى القيارة، مصفى الكسك، ومصفى كار) لغرض متابعة اعمال الفرع. بالإضافة الى قيامه بمتابعة تجهيز المحطات الحكومية والاهلية، وساحات الغاز، والبائعين المتجولين

		للغاز والنفط الابيض، والافران. اما بخصوص المستودعات هناك عدد من المستودعات تعمل حالياً، وبعضها متضررة.
المخازن	٥-	<p>اهم الواجبات القيام بالحفاظ على المواد المستلمة سواءً اكانت واردة من المركز(بغداد) او المشتراة من السوق، وهناك ترتيب بأسماء المواد ومرقمة، ويوجد بطاقة تعريفية لكل مادة، ويحتوي على عدة انواع من المخازن وكما يأتي:</p> <p>١-مخزن القرطاسية والمطبوعات(المواد العامة) والاثاث.</p> <p>٢-مخزن المضخات: يضم مضخات المحطات والادوات الاحتياطية لمحطات البنزين .</p> <p>٣-مخزن الاطارات والبطاريات بأنواعها.</p> <p>٤-مخزن المواد الثقيلة: الادوات الاحتياطية للسيارات، قسم منها متوافر داخل المخزن والقسم الاخر يتم توفيره عن الطريق الشراء من السوق.</p> <p>٥-مخزن المشطوبات والمستهلكات.</p>
المشتريات	٦-	<p>لجان رأسمالية: تلبية طلبات باقي الاقسام لشراء المواد. يسبقها للجنة تقدير حاجة.</p> <p>لجان الحاسبات: لشراء الحاسبات وملحقاتها.</p> <p>لجنة فنية: لشراء مواد البناء.</p> <p>لجنة تصليح المولدات.</p> <p>ولجنة القرطاسية: عند عدم توفرها في المخزن وعند وجود عجز مخزني.</p> <p>لجنة صيانة الشاحنات عند وجود عجز مخزني مع لجنة تدقيق الاسعار</p> <p>لجنة استلام ومطابقة المواصفات الخاصة تشمل كل اللجان.</p> <p>اما بالنسبة الى المنتوجات النفطية فتقع مسؤوليتها على قسم تطبيق الموجودات مع مصفى بيجي ومصفى كار اي عمل مقاصة ما بين الشركات الثلاث.</p>
الموارد	٧-	تضم عدد من الوحدات هي:

البشرية	وحدة الحاسبة، وحدة التقاعد، وحدة التعينات، وحدة الاوراق والمراسلات (الصادر والوارد وحفظ الاوراق)، وحدة الطابعة، وحدة الاجازات، وحدة المكافآت، وحدة الرواتب والمخصصات، وحدة اللجان: تكون مسؤولة عن تشكيل اللجان في فرع الشركة. اما القسم الاداري بالإضافة الى الموارد البشرية فيضم شعبة الملاك (حركة لافراد)، وشعبة التدريب تضم وحدة التدريب الداخلي، وشعبة الخدمات الادارية يضم وحدة الاستعلامات
خدمة الزبون	وحدة تقييم الاداء: توزع استمارة فصلية على العاملين والزبون سابقا والان مقتصرة على العاملين لتقييم الاداء مع الزبون.

#### رابعاً-حدود الدراسة: يمكن التعبير عنها بما يأتي:

- الحدود الزمانية: حدود الدراسة انحصرت خلال المدة الزمنية من بداية اقرار الموضوع الى انتهاء الدراسة واستخراج نتائجها من (٢٠١٩/٣/٤) الى (٢٠٢٠/٢/٩).
  - الحدود البشرية: تكونت من اغلب فئات العاملة في الشركة مهندس، اداري، فني، وعلى المستويات جميعها.
- خامساً-وصف الافراد المبحوثين:** القيام بتوزيع الاستثمارات من الباحث، والتي بلغ عددها (٣٠١) استثمار على عينة الدراسة بشكل عشوائي في الشركة المبحوثة، وتم الحصول على ٢٠٠ استثمار صالحة، و ٧١ استثمار غير راجعة، و ٣٠ غير صالحة وكما في الجدول (٧) الذي يوضح هذه التفاصيل الاتية:

**الجدول (٧) وصف الافراد المبحوثين**

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستلمة	نسبة الاستجابة	عدد الاستثمارات المستبعدة	عدد الاستثمارات الصالحة
٣٠١	٢٣٠	٧٦.٤١	٣٠	٢٠٠

والجدول (٨) يوضح الخصائص التي تُميز العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية/ فرع نينوى والصيغة الاتية:

الجدول (٨) الخصائص التي يتميز بها العاملين في عينة الدراسة

التحصيل الدراسي											
ابتدائية		اعدادية		دبلوم		بكالوريوس		دبلوم عالي			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٢	١	٦١	٣٠,٥	١٢	٦	١٢٤	٦٢	١	٠,٥		
سنوات الخدمة											
٥-١		١٠-٦		١٥-١١		٢٠-١٦		٢٥-٣١		٣١ فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٣١	١٥,٥	٣٥	١٧,٥	٤٠	٢٠	٣٧	١٨,٥	٢٧	١٣,٥	٢٣	١١,٥
٧	٣,٥										
العمر											
٢٩-٢٠		٣٩-٣٠		٤٩-٤٠		٥٩-٥٠		٦٠ فأكثر			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٣٤	١٧	٦١	٣٠,٥	٥٥	٢٧,٥	٤٨	٢٤	٢	١		
الجنس											
عدد الذكور		عدد الإناث									
العدد	%	العدد	%								
١٤٨	٧٤	٥٢	٢٦								

١. التحصيل الدراسي: من الجدول (٨) يمثل التحصيل الدراسي إحدى المؤشرات ذات الأهمية البالغة، والتي تنعكس على التعامل مع الاستمارة، إذ يوضح الجدول أنف الذكر بأن حاصل شهادة البكالوريوس يحتل المركز الأول بالنسبة لباقي المستجيبين في الشركة، إذ وصلت إلى (٦٢%) وهي أكثر نسبة .

٢. سنوات الخدمة في الشركة: يظهر الجدول (٨) بأن (٢٠%) من العاملين الذين لديهم خدمة (١٥-١١) سنة وحازت على المرتبة الأولى، وفي ضوء ما تقدم يتوضح لنا بأن الفئات الأكثر استجابة تقع ما بين (٢٠-١١) سنة خدمة لكونها لديها خبرة في العمل وتكون على الأغلب في الإدارات الوسطى، أما بالنسبة لتدني استجابة الذين لديهم خدمة (٣١ فأكثر) بسبب القرار الأخير في الإحالة على التقاعد للذين بلغوا السن القانوني للتقاعد .

٣. العمر: يظهر الجدول (٨-١) بحصول الأعمار ما بين (٣٩-٣٠) سنة على نسبة (٣٠,٥%) وهي أعلى نسبة، وبناءً على ما تقدم نستنتج بأن الفئات العمرية من (٣٠-٤٩) هي الأكثر تفاعلاً نحو الإجابة من باقي الفئات العمرية.

٤. الجنس: بين الجدول (٨) في حصول الذكور على نسبة (٧٤%)، والانات على نسبة (٢٦%).

## الفصل الثاني

### الاطار النظري

يهدف الاطار النظري للدراسة استعراض ومراجعة لآراء الباحثين والكتاب وبالتالي ارساء تصورات واضحة للتعرف عليها وبالتالي معرفة المدى الواسع الذي اخذه الموضوع والذي حظي باهتمامهم ،وفي ضوء ما تقدم يمكننا تسليط الضوء على متغيري الدراسة عبر مبحثين رئيسيين هما:

المبحث الاول :عوامل النجاح الحاسمة.

المبحث الثاني: أنشطة سلسلة التجهيز.



## المبحث الاول

### عوامل النجاح الحاسمة

اولاً: مفهوم عوامل النجاح الحاسمة: "أن أول من طرح مفهوم عوامل النجاح الحاسمة هو (Daniel) في مقاله (Management Information Crisis) المنشور عام ١٩٦١مما نال اهتمام العديد من الباحثين حيث عرفه (Rockhart) بأنه عدد محدود من الميادين التي إن تحققت فيها النتائج على نحو مرضٍ فإن ذلك سيضمن للشركة أداءً تنافسياً ناجحاً وبذلك فهي الحقول المفتاحية الحاسمة التي يجب ان تجري بها الأمور على النحو الصحيح إذا ما أريد للأعمال أن تزدهر"(يونس، ٢٠١٢، ٤٠). وأشار (حسين، ٢٠٠٧، ١٣٦) "طريقة استخدام عناصر النجاح الحاسمة تكون من خلال البدء مع رؤية الشركة ورسالتها، تطوير الجزء الأكبر من الاهداف ذات المستوى العالي، تطوير هيكلية الاهداف الناجحة وعناصرها، ايجاد متطلبات صلبة عند المستوى المنخفض، البدء بحل المشكلات والافتراضات التي تظهر عند تقديم الحلول".

ويرى (العبادي والعنبي، ٢٠١٤، ٢٠٨) "عبارة عن عدد محدد من العناصر الحيوية التي تحددها الادارة العليا لأجل انجاح استراتيجية الشركة لتحقيق رسالتها واهدافها وتوقعها في بيئة المنافسة". وأشار (عمر، ٢٠١٣، ١١٦) "تمثل عوامل النجاح الحاسمة مؤشرات معتبرة على القرارات المتخذة من قبل الشركات على اختلاف اشكالها، باعتبارها تؤثر على الموقف التنافسي في مجال النشاط الذي تعمل فيه". ويرى (Pettit & Beresford, 2009, 452) "هي الخصائص او الشروط او المتغيرات التي يمكن ان يكون لها تأثير كبير على نجاح احدى الشركات في صناعة معينة عند الحفاظ عليها بشكل صحيح او صيانتها او ادارتها". واكد (Bahirae, et.al, 2015, 2) "العدد المحدود من المجالات التي تضمن فيها النتائج، اذا كانت مرضية، أداءً تنافسياً ناجحاً للشركة".

وأشار (Ab Talib & Hamid, 2014, 22) "تعد مجالات او أنشطة يجب ان تحظى باهتمام دائم ودقيق من الادارة بالإضافة الى ذلك تنتظر في حل المشكلات التي تواجهها وتصحيحها". وأضاف (Lönnngren, et.al, 2010, 406) "انها المعلومات الداخلية والخارجية التي لها تأثير اساسي على نجاح او فشل الشركة". ويرى (Shahab, et.al, 2017, 369) "هي ادوات يمكن الاعتماد عليها لانها تساعد المديرين على التعامل مع الاهداف الاستراتيجية والنجاح الافضل من خلال المزيد من المشاركة". وأشارت (ال مراد، ٢٠٠٦، ٤٠) "لقد تم تبني عوامل النجاح الحاسمة في العديد من الاستعمالات المختلفة وفي مختلف أنواع البيئات وخاصة لضمان

نجاح المشاريع التي تنفذها الشركات وعند استعمال أنواع مختلفة من البرامج. لذلك فإن عوامل النجاح الحاسمة توضح المبادئ العامة التوجيهية والارشادية للإجراءات التي يجب ان تتخذ لغرض تحقيق النجاح وضمانه في تلك المشاريع".

وفي ضوء ما تقدم عوامل النجاح الحاسمة هي العدد المعين من المؤثرات التي تؤدي دورا هاما في تحديد نجاح او اخفاق الشركات وحسب البيئة التي تعمل فيها الشركة، بالإضافة الى طبيعة عمل الشركات من حيث انها انتاجية او خدمية، وتؤدي الادارة العليا دورا بارزا في فهم هذه العوامل وتحديدها لتحقيق النجاح والاستمرارية والتطور.

#### ثانيا: اهمية عوامل النجاح الحاسمة:

ترتبط عوامل النجاح الحاسمة ارتباطاً وثيقاً بأهداف الشركة طويلة الأجل لتحقيق تلك الأهداف، النجاح في تطبيق عوامل النجاح الحاسمة في مختلف الشركات والمجالات ، مثل الرعاية الصحية، والأوساط الأكاديمية، والشركات الصناعية، والمؤسسات الاجتماعية، تركز عوامل النجاح الحاسمة على تحديد المعلومات للتخطيط الاستراتيجي بالإضافة الى الرقابة الإدارية التي تتطلبها الإدارة العليا ، وترتبط هذه الطريقة بتحديد التوجه الاستراتيجي للشركة.(العتبي، ٢٠١٣، ٥٠). وأشار(ال مراد، ٢٠٠٦، ٤٤)هذه العوامل تشكل عنصرا حيويا في الشركات بمعنى أن اخفاق هذه العوامل سيؤدي إلى اخفاق تلك الشركات. لذلك ، فهي تعتبر عوامل الاخفاق الحاسمة في الشركات.

ثالثا: مميزات عوامل النجاح الحاسمة: تتميز بالصفات الآتية: اتفق(صبري، ٢٠١٠، ١٣)، و(الكرخي، ٢٠١٨، ١٧١) ذات اهمية في تحقيق اهداف الشركة الرئيسية والثانوية، فضلا عن كون عددها قليل نسبيا، يمكن التعبير عنها بأهداف ممكنة التحقيق، ذات قابلية لإمكانية التطبيق والانجاز، طبيعتها هرمية، أي انها مرتبطة بعضها بالشركة ككل، والبعض الآخر مرتبطة بمجال وظيفي محدد.

رابعا: ايجابيات عوامل النجاح الحاسمة: يرى (cooper,2008,55) اهتمام الإدارة على مجالات العمل الهامة. يتطلب من الإدارة التعبير عن CSFS ، وبالتالي شحذ فهمهم لمجالات الأعمال ذات الأولوية. هذه الطريقة مفهومة للغاية وذات صلة ومفيدة للمديرين ، مما يزيد من التزامهم بأبحاث CSF والمشاركة الفعالة فيها. يتم اشتقاق CSFS مباشرة من أهداف الإدارة وبالتالي فهي مرتبطة باستراتيجية العمل ، مما يسهل التوافق بين IS وهذه الأهداف. يوفر CSFS طريقة لوضع مبادئ توجيهية لرصد ومراقبة الأنشطة التنظيمية. يوفر ارتباطاً مع الأساليب الأخرى المستخدمة لتطوير استراتيجية الشركة ، حيث يحدد أصحاب المصلحة الأولويات أو يركزون على الفرص المهمة لتحقيق الميزة الاستراتيجية. لقد أسفرت الدراسات المستقلة عن نتائج قابلة للمقارنة ، مما يشير إلى أنه يمكن التغلب على التحيزات المحتملة في

المقابلة / المدير. يولد قبول المستخدم على المستوى الأعلى ، حيث تفهم الإدارة العليا أهداف الطريقة بشكل حدسي. هناك العديد من التعديلات للطريقة لتناسب متطلبات الدراسات المستقلة. و اضاف (ال مراد، ٢٠٠٦، ٤٦) عوامل النجاح الحاسمة تصنع حالة من موافقة والاقناع عند المستفيد على مختلف المستويات الإدارية ، لأن هذا التصور المقنع والحسي لدى المديرين يدل على أن عوامل النجاح الحاسمة هي طريقة موثوق بها ، وبعدها يتبنون بطريقة قوية مسألة تطبيقها كوسيلة لتشخيص وتحديد المجالات المهمة والسعي للتعريف بها.

**خامسا: سلبيات عوامل النجاح الحاسمة:** كطريقة مناسبة لتحليل الاحتياجات ، على أساس أن البشر لديهم قدرة نجاح محدودة في التعامل مع المواقف المعقدة بشكل فعال ، لذلك ، يمكن لعوامل النجاح الحاسمة أن تنتج نتائج جيدة للغاية كنموذج معلومات بسيط ، ولكنها قد لا تمثل بيئة حقيقية ، لأن الطبيعة البشرية تظهر دائماً صعوبات في التعامل مع الأسباب بين عوامل النجاح الحاسمة والنجاح التنظيمي ، حيث يوضح المدير أنه قد لا يمثل العلاقة المسببة الصحيحة (العنبي، ٢٠١٣، ٥٥).

واضاف (cooper,2008,55) يتمتع الأشخاص بقدرة محدودة على معالجة المعلومات ، ويمكنهم عادة الاحتفاظ بخمسة إلى تسعة "قطع" فقط من المعلومات في الذاكرة قصيرة المدى. يقوم المديرون بتقليل مجموعة CSFS إلى رقم يمكن إدارته ، ومع ذلك قد يكون هناك أكثر من (من المحدد عادة) من أربعة إلى ثمانية من CSFS. الناس لديهم قدرة محدودة على التفكير العقلاني ، مما يؤدي إلى الحاجة إلى بناء نماذج مبسطة للحالات الحقيقية ، أو العقلانية المحصورة. قد لا تعكس هذه النماذج بشكل صحيح المواقف الحقيقية ، كونها مقيدة بالخبرة والتدريب والتحامل والعادات والموقف. فالناس محدودون في قدرتهم على التصرف كإحصائيين حدسيين وفي عدم قدرتهم على تقييم احتمالات الأحداث غير المؤكدة وتحديد الارتباط والسببية. قد يتأثر الحكم بالأهمية بعوامل الانحياز ، مثل توفر البيانات. معظم الأحداث الأخيرة أو تلك التي يتم تذكرها بسهولة تكتسب أهمية أكبر من الأحداث الأقل حداثة أو التي لا يمكن تذكرها بسهولة. يميل الأشخاص إلى استخدام البيانات في النموذج المقدم بدلاً من تحويلها أو البحث عن بيانات جديدة. تتطلب CSFS مراجعة متكررة ، على سبيل المثال ، نتيجة لتغيير أهداف العمل أو العوامل البيئية. يمكن أن يؤدي التركيز على القياس إلى نسيان أو تقليل قيمة العناصر "اللينة" التي يصعب قياسها. من الصعب تحديد العدد الصحيح ونوع CSFS. المشاركون الآخرون بعيدون عن الإدارة العليا ، وقد يكون من الصعب عليهم تطوير CSFS. تم التحقق من صحة هذه الطريقة بسبب تهديد المقابلة أو تحيز المدير أثناء عملية المقابلة. هذه التقنية تحتاج إلى عدد من الدورات والجهد التنظيمي الكبير.

واشارت(ال مراد، ٢٠٠٦، ٤٩)عوامل النجاح الحاسمة تحفز على التركيز بشكل مكثف على القضايا والشؤون الانية، والحالية، والمؤقتة لعدد محدود من الاشخاص (وهذا يلبي المتطلبات التنظيمية العامة).

سادسا: مصادر عوامل النجاح الحاسمة: يتوافر اربعة مصادر مهمة لعوامل النجاح الحاسمة هي: الصناعة، والبيئية، والاستراتيجية، والظروف الانية (الكرخي، ٢٠١٨، ١٧٨)، و اشار (العبادي والعنبي، ٢٠١٤، ٢٠١٣) الى مصدرين اخرين هما الادارة، والمزايا التنافسية، وكما يأتي: -

أ- الصناعة: كل صناعة لديها ما يميزها عن طبيعة العمل، والقطاع الذي تعمل فيه، والتكنولوجيا المستعملة، والبيئة المحيطة بها... وهكذا. كل صناعة لديها مجموعة من ملفات CSF التي تقي بالمتطلبات العامة ، وأهمها هي خصائص الصناعة ذاتها ، لذلك يتعين على كل شركة في أي صناعة بذل المزيد من الجهود لحصر هذه العوامل و اكتشافها. (ال مراد، ٢٠٠٦، ٥١)

ب- البيئة: يجب على الشركات من جميع الأنواع التعرف على العناصر البيئية التي يمكن أن تؤثر على مهمتها وتحقيق الأهداف ، والتي تعتبر عناصر حاسمة لنجاحها ولاستمراريتها ، وبصفة عامة ، تعتبر عناصر النجاح البيئي الهامة عناصر لا تملك الشركة أي سيطرة عليها أو لا تستطيع إدارتها بشكل فعال. لذلك ، من خلال توضيح وعرض هذه العناصر وعرضها على الشركة ، قد تكون الشركة قادرة على فهم ورصد تنفيذها بشكل فعال ومراقبة ادائها بقدر ما يتعلق الامر بهذه العناصر(العبادي والعنبي، ٢٠١٤، ٢١٣).

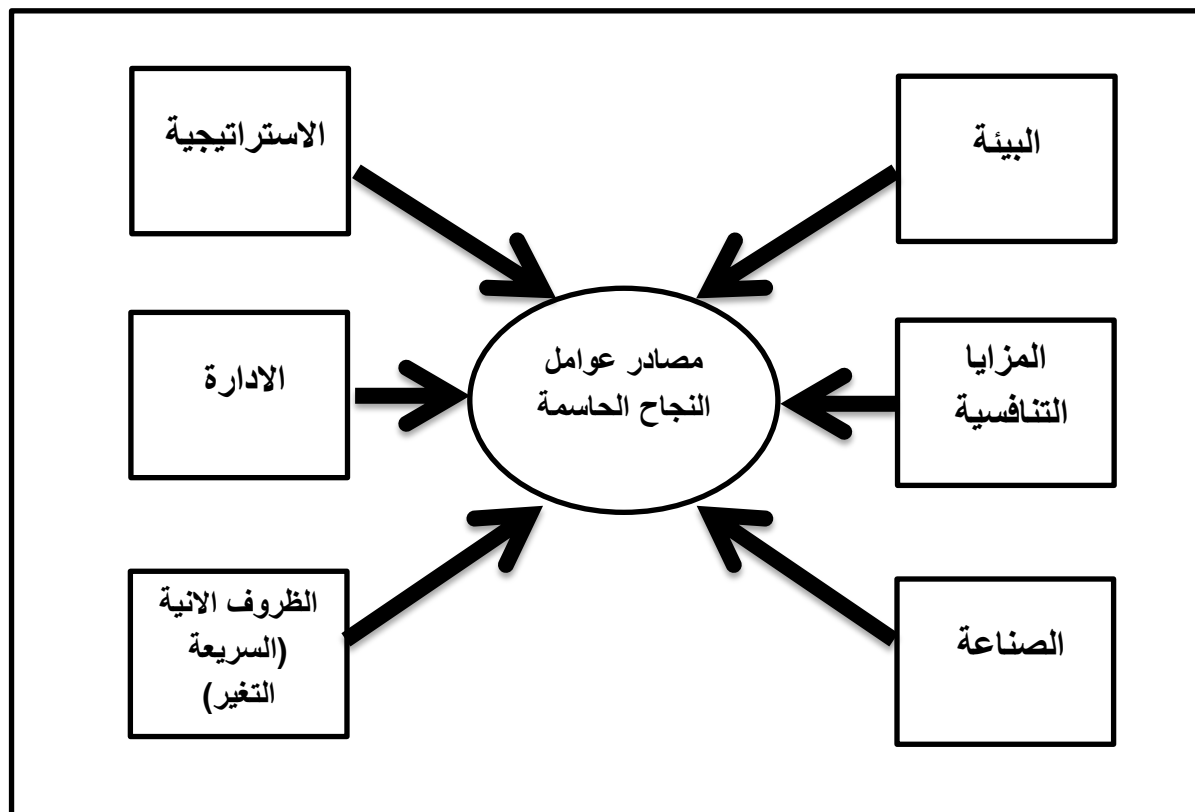
واشار(جثير واخرون، ٢٠١٩، ١٠) الى: ج-الاستراتيجية: تعد الاستراتيجية من بين العوامل الداخلية للشركة ، والتي تمثل أحد مصادر عوامل النجاح الحاسمة التي تمارس دوراً مهماً في التأثير على الشركة.

هـ-الادارة: كل مستوى من مستويات الإدارة لديه واجباته ومسؤولياته وتوجهاته نحو الشركة ، وبالتالي فإن تقسيم العمل هذا يضمن أخذ التدابير الاستراتيجية والتكتيكية في الاعتبار ، وذلك بهدف مساعدة الشركة على تحقيق أهدافها المختلفة.

و- المزايا التنافسية: تعتبر الميزة التنافسية التي تتبناها الشركة للحصول على حصة سوقية، واحدة من أهم مصادر عوامل النجاح الحاسمة ، حيث أن لكل منها ميزة متنوعة تساعد الشركة على تحقيق النجاح أو تهديدها بالفشل.

واضاف(عتوم، ٢٠١٨، ١٧). د-الظروف الانية (المؤقتة): الظروف الاستثنائية الانية تسمح للشركة بالازدهار والنمو في المناطق التي تقوم به الشركة في أي عمل يتم بشكل مؤقت في

شركات البيع بالتجزئة ، للتأكد من عدم حدوث أي شيء من العقبات أو التحديات التي تواجه رسالتها ويمكن توضيحها بالشكل (٢) :



الشكل (٢) مصادر عوامل النجاح الحاسمة

المصدر: الزيايدي، عبد العظيم دريفش جبار، ٢٠٠٩، "تشخيص عوامل النجاح الحاسمة التي تمهد السبيل لتحقيق التكامل بين استراتيجية تقنية المعلومات واستراتيجية المنظمة"، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد ٢١. ص ٥٨.

سابعاً: وفيما يأتي جدولاً لآراء الباحثين والكتاب في مجال عوامل النجاح الحاسمة وكما هو موضح في الجدول (٩) :

الجدول (٩) عوامل النجاح الحاسمة

توفر الموارد	ادارة المشروع	المشاركة والتعاون	القياس	ادارة الاداء	الثقافة	اعادة تدوير تنفق المواد	التدريب والتعليم	الاتصالات	IT	التخطيط	jzt	علاقة المورد	ادارة الموارد	ادارة الموارد البشرية	التطوير والتحسين	دعم الادارة العليا	ادارة التوجيهات	العلاقة مع الشركاء	تخطيط نظام النقل	العامل	الكاتب	ت
									✓	✓						✓			✓	Gunasekran&ngai,2003,		١
							✓	✓	✓							✓				Ngai,,et.al,2004,626		٢
				✓	✓			✓	✓			✓								Tummala,,et.al,2006,180-184		٣
			✓					✓	✓					✓		✓				Ogden,2006,33		٤
	✓	✓					✓			✓						✓				AL-Fawaz,,,et.al,2008		٥
									✓	✓		✓	✓		✓				✓	Pettit&Beresford,2009,454		٦
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓	✓				Ganesh&Mehta,2010,74		٧
	✓		✓				✓		✓	✓						✓				Attaran,2012,15		٨
✓					✓				✓							✓				Gichuru,2012,18		٩
✓	✓	✓								✓				✓		✓				الحضيف، ٢٠١٢، ٦٦		١٠
								✓	✓							✓				Dinter,2013,1211		١١
✓		✓							✓	✓								✓		Kim&Rhee,2012,5		١٢
		✓					✓	✓			✓					✓	✓			قاسم، ٢٠١٣، ٤٦		١٣
									✓					✓		✓	✓			الرفيعي، ٢٠١٤، ٤٨		١٤
		✓							✓					✓		✓				Ab talib&Hamid,2014,28		١٥
		✓	✓		✓				✓	✓			✓	✓		✓			✓	Bahirea,et.al,2015,3		١٦
		✓							✓		✓					✓				Shabi,et.al,2017,375		١٧
	✓				✓					✓		✓	✓	✓		✓		✓		الطراوتة وشلاش، ٢٠١٥، ٥		١٨
		✓						✓												كاظم، ٢٠٠٨، ٨٣		١٩
		✓			✓			✓												العجيلي، ٢٠١٨، ٢٢		٢٠
٣	٥	١٠	٤	٢	٦	١	٥	٨	١٤	٩	٢	٣	٣	٦	٢	١٥	٢	٢	٣	المجموع		
١٥	٢٥	٥٠	٢٠	١٠	٣٠	٥	٢٥	٤٠	٧٠	٤٥	١٠	١٥	١٥	٣٠	١٠	٧٥	١٠	١٠	١٥	النسبة %		

الجدول اعلاه من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة

من الجدول (٩) سنعتمد في دراستنا على عوامل النجاح الحاسمة وبجسب الواقع الميداني نتيجة الزيارات الميدانية التي قام بها الباحث (ملحق (٤)) وهي (دعم الادارة العليا، وادارة الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتخطيط)، اما بالنسبة لعامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فهو نظام ثنائي لا يمكن الفصل بينهما لان تكنولوجيا المعلومات تحتاج الى اتصالات لا يصلح المعلومة وكذلك الاتصالات تحتاج الى تكنولوجيا المعلومات من اجل تطوير وديمومة الاتصالات، وفيما ياتي شرح لهذه العوامل:

**اولاً: عامل الادارة العليا: مفهوم الادارة العليا:** " تشكل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي احدى المسؤوليات التي تقع على عاتق الادارة العليا، لكونها تشكل جزءاً لا يتجزأ من عملية استغلال الفرص وتفادي التهديدات التي تفرضها البيئة المحيطة بالشركة من خلال المقارنة بين البدائل المعروضة بالشركة " (حسين، ٢٠١٦، ٧٦). وأشار (الزبيدي، ٢٠١٦، ٢٩٥) "تمارس الادارات بشكل عام والادارات العليا بشكل خاص ادواراً متعددة منها الدور الخاص بالتوجيه والنصح وصياغة الاستراتيجية الشاملة". ويرى (الدهدار، ٢٠٠٦، ٦٤) "الادارة العليا هي العادة هي التي يتوافر لديها القدرة على فهم وادراك الدلالات الواسعة للقرارات الاستراتيجية كما انها تمتلك القوة والسلطة اللازمة لتخصيص الموارد المطلوبة لتنفيذها".

واضاف (العشي، ٢٠١٣، ٢٤) "تحديد الاستعدادات التي يمكن من خلالها تحقيق النجاح، ولعل منها استعدادات المحافظة على نوعية التصنيع والكلف الفعالة والاستعانة بأسلوب توزيع يمكن للشركة من تحقيق التفوق على منافسيها". واكد (جميعي وبوصيدة، ٢٠١٦، ١٢) "الادارة العليا يمثلها عادة المدير العام او رئيس مجلس الادارة وتكون مهامه الاساسية وضع اسس واستراتيجيات الشركة وهي المسؤولة عن وضع رؤية ورسالة الشركة". وأشار (شنة، ٢٠٠٧، ٥٨) "الادارة العليا هي المسؤولة بالدرجة الاولى على خلق الجو السيكولوجي داخل الشركة وقد يكون هذا الجو صحياً كما قد يكون مرضياً وهذا حسب فلسفة الادارة واتجاهاتها وسلوكها لان شخصية المدير واتجاهاته وميوله وفلسفته تنعكس وتنطوي على باقي مستوى الادارة وتؤثر فيها وتطبعها بطابع معين". ويرى (عمر، ٢٠١٣، ٣٧) "تعمل الادارة العليا على تحقيق الكفاءة المتوقعة من خلال تسهيل التنسيق والتعاون بين وظائف الشركة المتداخلة والمتكاملة". واكد (زبيدي، ٢٠٠٧، ٤٥) "من مهام الادارة العليا صياغة رسالة واضحة ومحددة للشركة وتحديد الاهداف الاستراتيجية لها، وتحليل الخيارات (البدائل) الاستراتيجية المتاحة، واختيار وتطبيق الاستراتيجية المناسبة لها".

**٢- اهمية الادارة العليا:** تسعى الادارة العليا الى شرح الرؤية المستقبلية للشركة، والعمل على اتخاذ القرارات المهمة، والتشجيع على التفكير في المستقبل، والتأكيد على تخصيص وتوزيع الموارد بشكل فاعل (كيلاني، ٢٠٠٧، ٢٢). ويرى (ميا وآخرون، ٢٠٠٧، ٢٠١) ايضاح خارطة

الطريق للشركة في تحديد مكانها المناسب في اطار جغرافية الاعمال في الحاضر والمستقبل، تساهم في زيادة قدرة الشركة على المنافسة المتسمة بالغموض الشديد، اتاحة الفرصة امام جميع المستويات الادارية من اجل المشاركة في اتخاذ القرار وخاصة في حالات التغيير مما يؤدي الى تقليل المقاومة عند حدوث التغيير. واكد(ايوب وعلوان، ٢٠٠٧، ٥)تحديد و حصر الاسواق وكذلك المنتجات والتي تتعامل معها الشركة، توفر درجة من الانضباط والرسمية لادارة الشركة وتوفير جو مناسب من تحسين التنسيق والعمل على السيطرة على النشاطات. و اشار(نصيرة، ٢٠١١، ٣)تساعد على التفاعل البيئي في الوقت الطويل حيث يعمل هذا التفاعل للشركة على التعامل مع المستجدات والحوادث والظروف والقدرة على التكيف مع هذه المتغيرات الطارئة، وتبني الافكار الجديدة والابداعية لحل المشاكل وزيادة الانتاجية والحصة السوقية.

٣-اهداف الادارة العليا: تبني العلاقة الحسنة مع الزبائن لكي تعكس الصورة الجيدة للشركة لدى الزبائن وبالتالي الحصول على مزيد من الزبائن والنجاح(الصقال، ٢٠١٠، ٢). ويرى(الدليمي، ٢٠١٣، ١٦٨) تشارك الإدارة العليا في جميع الجهود الجماعية ، بمعنى أن الجهود البشرية ، سواءً اكانت كبيرةً أو صغيرةً ، فهي غير قادرة على تحقيق أهدافها في حالة غياب هيكل تنظيمي يقوم بالتنسيق، والتوجيه، والمتابعة. الإدارة العليا هي نشاط يتعلق بإكمال الأعمال من قبل الآخرين . وتسعى الادارة العليا الى الاستخدام الامثل للموارد سواءً اكانت بشرية ام مادية، والعمل على اشباع الاحتياجات والرغبات للموارد البشرية داخل الشركة وخارجها، بواسطة التوفيق بين مصالح الموارد البشرية ومصالح الشركة، واخيرا تسعى الادارة العليا الى تحقيق وانجاز اهداف الشركة.

٤- دعم الادارة العليا ان تلتزم بالوقت والموظفين والموارد المالية لدعم المجهزين الذين يرغبون في ان يكونوا شريكا طويل الاجل للشركة من خلال تطوير المجهزين، وكذلك لتحديد القيم التنظيمية وتطوير اساليب ادارة مناسبة لتحسين اداء الشركة(Chen & Paulraj,2004,123). و اشار(جميعي وبوصيدة، ٢٠١٦، ١٢) الى دعم الادارة العليا بتمثلها بالهيكل التنظيمي بالإضافة الى الجو التنظيمي الواضح، وسهولة الحصول المعلومات ضمن اسلوب اداري قادر على متابعة انجاز العمل بشكل سلسل، العمل على انشاء نظام حوافز يراعي معنوية المورد البشري، الدور الاكبر في تحديد الاهداف المرجوة ووضع التخطيط والعمل على تفويض الصلاحيات. ويرى(Ab Talib & Hamid,2014,28) تتبنى الادارة العليا اسلوب الادارة التشاركي، تخصيص الموارد والمكافاة والوقت وتطوير علاقة المجهز والتحفيز، والدعم النفسي والسلوكي للموظفين الذين يقاومون التغيير. وبين(Garg,2010,5) توفير الموارد والاهتمام المطلوبين وان قلة الدعم المالي والموارد الكافية ستؤدي حتما على الفشل بالإضافة الى انه يجب ان تكون هناك لجنة توجيهية يمكنها رعاية الاموال وضمان الرؤية وتحفيز الفريق.



وبناءً على ما تقدم يتبين لنا ان الادارة العليا هي الادارة التي لها كافة الصلاحيات والامكانيات في عملية اتخاذ القرار في الشركة، لكونها هي التي تضع الخطط المستقبلية والانية للشركة، فضلاً عن وضع الاستراتيجيات المناسبة مع البيئة الداخلية والخارجية والعمل على التوسع والنمو والتحالفات والاندماجات، وتغلب دورا هاما في دعم الشركة من خلال وضع الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، وتشجع على الابداع والابتكار.

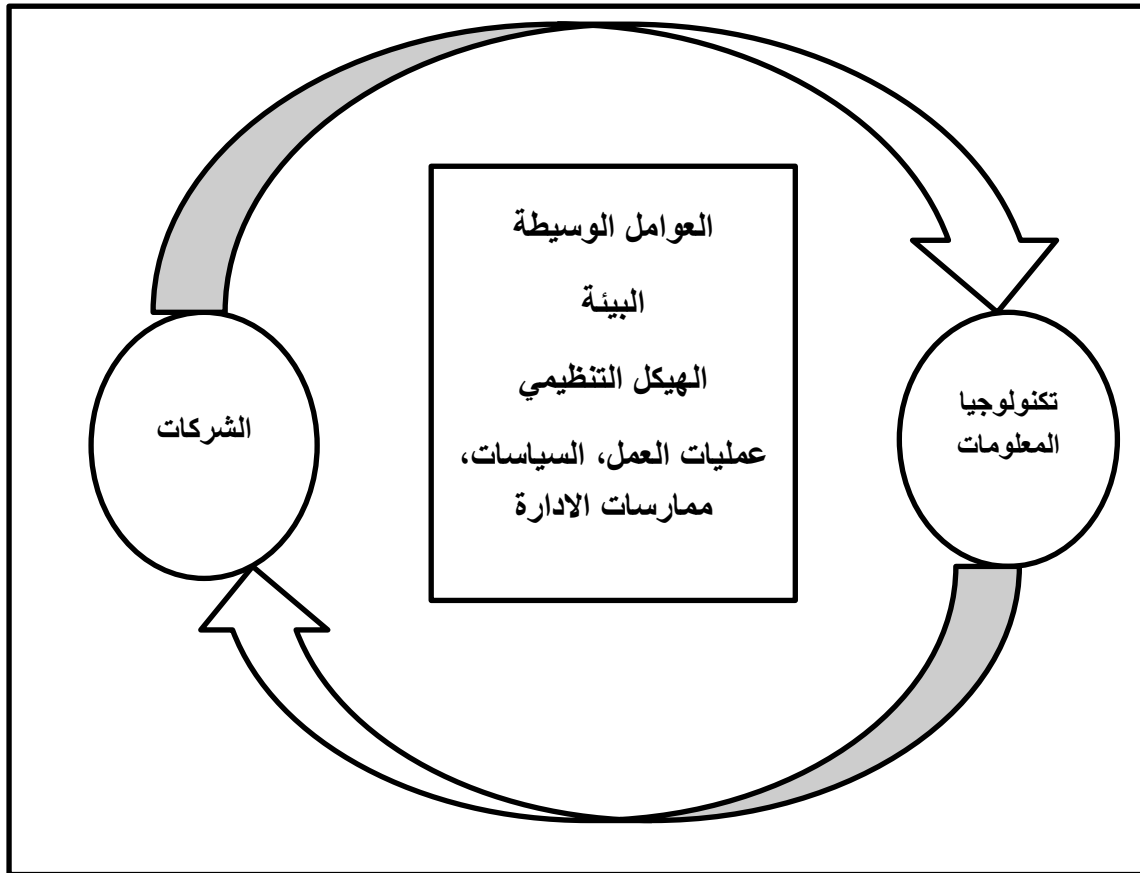
**ثانياً: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** "أنها التكنولوجيا الالكترونية اللازمة لتجميع واختزان وتجهيز وتوصيل المعلومات، وهناك فئتان من تكنولوجيا المعلومات أولهما تلك التي تتصل بتجهيز المعلومات كالنظم المحاسبية وثانيهما تلك المتصلة ببيث المعلومات كنظم الاتصالات عن بعد ، أي ان المصطلح يشمل بصفة عامة الشركة التي تجمع الاثنين(ابو غنيم، ٢٠٠٦، ٩٤) وعرفها(اللامي والبياتي، ٢٠٠٨، ٢٣٨)" اداة مهمة تساهم في ترابط واداء العمليات الاساسية للشركة وتتضمن الاجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات والشبكات والوسائل الاخرى". وأشار(القهوي واخرون، ٢٠١٣، ١١٤) " بانها ادوات ووسائل تستخدم لجمع المعلومات، وتصنيفها، وتحليلها، و تخزينها، او توزيعها". وينظر(النعمة، ٢٠٠٩، ٣٥) "ويُنظر لتكنولوجيا المعلومات بأنها مجموعة الأدوات التي تساعد بالعمل مع المعلومات في إنجاز المهام المتعلقة بمعالجة المعلومات، وهذه الأدوات تتضمن المفردات ذات الصلة بالحاسوب، والتطبيقات ذات الأوساط المتعددة التي تساعد في رؤية، وسماع، وقراءة موضوعات مختلفة، والإنترنت الذي يساعد في إيجاد المعلومات عبر العالم، و الاتصال بالآخرين في كل مكان". اما (عجام، ٢٠٠٧، ٤٣) يشير بان "ثقافة المعلومات تمثل الجانب التقني ، و يمكن النظر إليها كنظام فرعي (Subsystem) من نظام المعلومات، وقد يستخدم اصطلاح ثقافة المعلومات كبديل لاصطلاح نظام المعلومات، وقد يستخدم بطريقة أوسع لوصف مجموعة من أنظمة المعلومات، المستخدمين، والإدارة لكامل المنظمة ". وأشار (الشوبكة، ٢٠١١، ١٦٧) "مجموعة من الاجزاء المرتبطة ببعضها البعض حيث تشتمل على اساليب المعالجة السريعة للمعلومات باستخدام الحاسوب وتطبيق الاساليب الاحصائية والرياضية في حل المشكلات ومحاكاة التفكير من خلال برامج الحاسوب". ويرى (العالمية، ٢٠٠٩، ١) "استعمال المعدات والبرمجيات لتجميع ومعالجة وتخزين المعلومات". واكد(ابو عرفة واخرن، ٢٠١٠، ٢٧)"هي ثورة المعلومات باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة من تكنولوجيا اتصالات وتكنولوجيا الكترونيات لمواكبة تطور العصر، وتلبية حاجة الانسان بشكل اكثر دقة واكثر مرونة وبسرعة مذهلة".

ويرى(يوسف، ٢٠٠٥، ٧)"تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي تلك الوسائل والأساليب الفاعلة من الأجهزة والمعدات والبرمجيات وإدارة قواعد المعلومات ، التي تهدف إلى جمع ومعالجة البيانات و تخزين واسترجاع المعلومات وتجهيزها وتوصيلها من خلال بثها ونشرها إلى المستفيدين

في المنظمة وخارجها في مواقع جغرافية مختلفة باستخدام تقنية الاتصالات الحديثة ومنها الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) بالسرعة والدقة والوقت المناسب ، لغرض اعتماد هذه المعلومات في تطبيقات إدارية وعلمية وحماية الأنشطة المختلفة في الشركة وحل المشاكل ، وبما يحقق ويؤمن الاستخدام الصحيح لهذه المعلومات".

وأشار (الدليمي، ٢٠٠٦، ٣٨) "الاتصالات أي إرسال وتلقي البيانات والمعلومات عبر شبكة الاتصالات التي تتألف من مجموعة من المحطات في مواقع مختلفة مرتبطة مع بعضها من خلال وسط يتيح للأشخاص إرسال وتلقي البيانات والمعلومات".

ويرى (العاني وجواد، ٢٠٠٨، ٢٧٢) "العلاقة بين الشركة وتكنولوجيا المعلومات هي علاقة ذات اتجاهين، فكل منها يؤثر في الآخر ضمن مجموعة من العوامل، كالمحيط الخارجي، والثقافة، والهيكل التنظيمي "كما تم الاشارة اليه في حقل الادارة العليا وكما موضح في الشكل (٣) :



الشكل (٣) العلاقة بين الشركة وتكنولوجيا المعلومات

المصدر: العاني، مزهر شعبان، وشوقي ناجي جواد، ٢٠٠٨، العملية الادارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة العربية، اثناء للنشر والتوزيع، عمان .

١- أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: يرى (اللامي والبياتي، ٢٠٠٨، ٢٣٩) اساهماتها الفعلية لنقوية مكونات الميزة التنافسية للشركات اذ تكبر الاعمال، وتؤدي الى انخفاض التكلفة وتحقيق وفورات كثيرة في الوقت والجهد والقابلية على تطوير وتحديث الاداء في الشركة، انجاز عوائد وموارد حديثة للشركة، الاستجابة للزبائن تكون اسرع وافضل، "والتحسين المستمر للجودة"، بناء القاعدة التقنية لتكوين ادارة المعرفة في الشركة. و اضاف (القهيوي وآخرون، ٢٠١٣، ١١٩) أهمية تكنولوجيا المعلومات استعمالها في استراتيجيات الشركات من اجل تحقيق تقدم في الوضع التنافسي للشركات على كافة المستويات التصنيعية، والاقتصادية، والانشطة التوزيعية، والتسويقية. وتعتبر من الموارد المهمة لأي شركة لتكوين المكونات الاساسية لعملية الادارة من خلال تكنولوجيا المعلومات. ولها دور مهم في تكوين ونقل المعرفة من اجل تحقيق الاحتياجات للمختص، وسهولة الوصول الى هذه المعلومات والمحتويات، وقابليتها على الاتساع والتطوير. وأشار (ابو غنيم، ٢٠٠٧، ٩٨) الى "ادارة المخاطر" من خلال تمكين الشركة من المعرفة بأنواع المخاطر التي من المتوقع حدوثها بواسطة البحث العلمي، ادارة المستقبلات، يأخذ التفكير بالمستقبل وما سيحدث به حيزا واسعا من التفكير الانساني في الوقت الحالي حيث المنافسة الشديدة والاختراعات الجديدة، وتكنولوجيا المعلومات تسهل من عملية الافتراض المستقبلي وما سيكون عليه الوضع في المستقبل تقريبا.

وفي ضوء ما تقدم يتضح لنا بان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي تلك المعدات او الادوات التي تقوم بعملية الخزن والاسترجاع للمعلومات الى الحاجة اليها واستخدامها، من خلال برمجيات خاصة تتوافر داخل جهاز الحاسوب، في حين الاتصال هي واسطة لنقل وتبادل المعلومات بين العاملين داخل او خارج الشركة بهدف انجاز الاعمال المطلوبة للشركة.

### ثالثا: إدارة الموارد البشرية :

مفهوم إدارة الموارد البشرية: " يشير مصطلح ادارة الموارد البشرية الى اختيار وتطوير وتنمية واستقطاب وتقييم ومكافأة وادارة اعضاء الشركة من الافراد او جماعات العمل وهو بهذا يتضمن تصميم وتطبيق انظمة التخطيط، والاختيار، وتنمية المهارات البشرية، وادارة المسارات الوظيفية، وتقييم الاداء، وتعويض العاملين، وتسهيل علاقات العمل " (الحري، ٢٠١٤، ٥) . وأشار (الراشدي، ٢٠١٠، ١١) " سلسلة من الاجراءات والاسس تهدف الى تنظيم الافراد للحصول على اقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج افضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختبار والتعيين والتدريب والتقويم والحوافز المالية والمعنوية". و اضاف (السورجي، ٢٠١٢، ٤٩) " تلك الادارة التي تشير الى تصميم وتطبيق الانظمة الرسمية في الشركة لضمان الاستعمال الفعال والكفوء للموارد البشرية لتحقيق اهداف الشركة والتي تتضمن الاستقطاب، والتطوير، والمحافظة على القوى العاملة الفاعلة " .

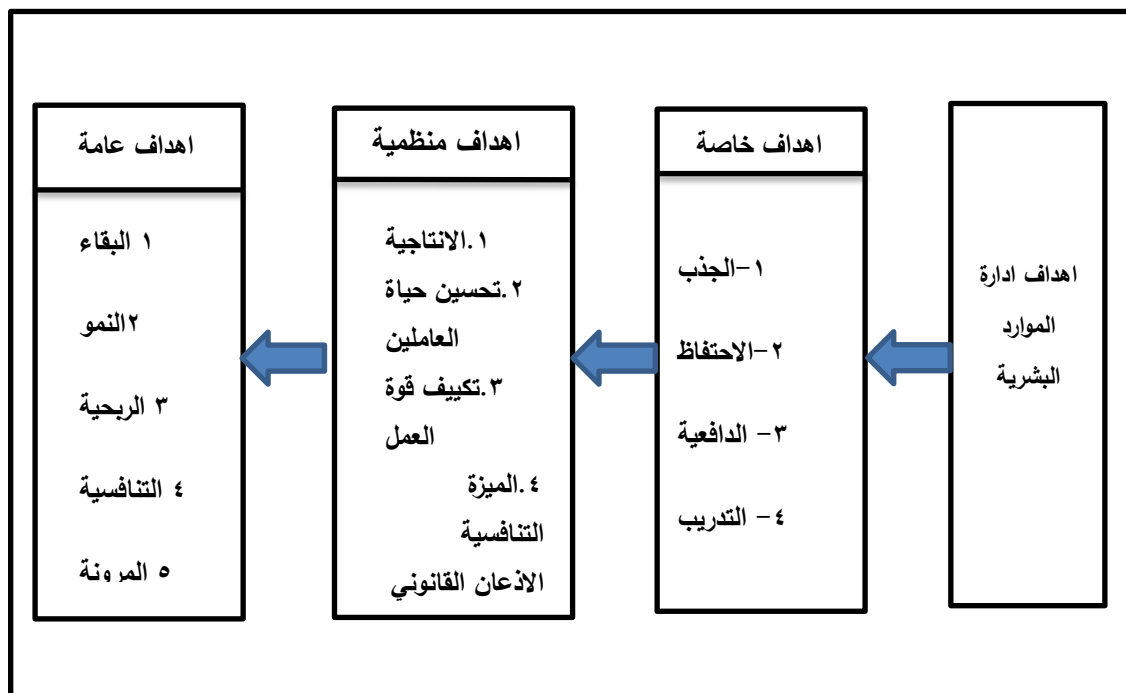
واشار (الزبيدي، ٢٠١٦، ٤) " اصبح ينظر الى ادارة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز جودة المورد البشري، وتحسين اداءه، من اجل تحسين فاعلية الشركة، كما تعتمد الشركة على حسن استثمار مواردها لا سيما الموارد البشرية من خلال ادارة الموارد البشرية حيث تتحكم بالموارد الاخرى وتحدد طرائق استخدامها". واكد (جميعي وبوصيدة، ٢٠١٦، ٣١) "من المتفق عليه ان الموارد البشرية اهم مورد من موارد الشركة وترجع هذه الاهمية لمجموعة من الاعتبارات التي تنص على ان اداء الفرد يُعد عنصرا ضروريا لاستمرار نشاط الشركات ونموها وايضا لزيادة نسبة تكلفة هذا العنصر مقارنة بعناصر الانتاج الاخرى حيث نتج عنه زيادة الاهتمام به ومحاولة الاستفادة المثلى من رفع ادائه في مختلف المستويات التنظيمية". وشار(الرويلي، ٢٠١٤، ٥)"ادارة الموارد البشرية هي الادارة التي تشمل مجموعة من العمليات المتنوعة التي ترتبط ارتباطا تسلسليا من التخطيط للمورد البشري، وتحليل ووصف الوظائف، واعداد نظام الاختيار والتعيين، وتقييم الاداء، والحوافز ثم تحديد ثم نظام اجراءات التأديب والسلامة المهنية بما يتفق مع الاهداف المرسومة للشركة". ويرى(الهييتي، ٢٠٠٣، ٣١) "ان تلك الادارة المسؤولة عن انجاز نشاطات خاصة بالفرد والشركة فهي الادارة المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في الشركة من خلال نشاطات توجه لزيادة فاعليته كالاستقطاب والتوظيف والتدريب والتطوير والمكافئة". واكد(الهييتي، ٢٠٠٠، ٢٩)"الادارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في الشركة لتحقيق اهداف الفرد والشركة والمجتمع".

واشار(ابو شيخة، ٢٠١٠، ٢٤)" عرفت بانها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الافراد للشركة بالكم والنوع المناسبين وبما يخدم اغراض الشركة ويرغبهم في البقاء بخدمتها، ويجعلهم يبذلون اكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق اهدافها". ويرى(برقاوي، ٢٠١٣، ٣٦)"هي تعنى الادارة التي تعنى بالتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتنمية وتعويض واندماج وادامة وانهاء خدمة الموارد البشرية لمصلحة اهداف الفرد والشركة والمجتمع". واكد(القحطاني، ٢٠٠٨، ٢٢)"هي ذلك الجانب من العملية الادارية المتضمن لعدد من الوظائف والانشطة التي تمارس بغرض ادارة العنصر البشري بطريقة فعالة وايجابية بما يحقق مصلحة الشركة، ومصلحة العاملين والمجتمع".

١-اهمية ادارة الموارد البشرية: نورد بعض من هذه الاهمية: تعمل على الاستثمار لرأسمال الشركة، وهي المسؤولة عن عملية الابتكار والابداع (الراشدي، ٢٠١٠، ١٣). و اضاف (الحري، ٢٠١٤، ٢٥) النمو في القطاع الخاص وتوفر الفرص العمل فيه للموارد البشرية دعت الحاجة الى نظام يتعرف على الافراد العاملين فيه، والمتغيرات التي تطرأ على القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل دعت الى مراجعة حقوق الموارد البشرية بصورة دورية. ويرى (السورجي، ٢٠١٢، ٥١)تعمل ادارة الموارد البشرية تقليل التكلفة اي تخفيض الكلف الناتجة عن

تعويض المورد البشري نتيجة اصابات العمل من خلال تخفيض التعرض لمخاطر العمل عن طريق التوعية واختيار المورد البشري ذوي الخبرة. واكد(الرويلي، ٢٠١٤، ٥٣) ان المورد البشري من اهم العناصر التي يكون لها الدور الفاعل داخل الشركة وعليه فان ادارة الموارد البشرية تكون هي اللجنة المسؤولة عن رعاية وتطوير وتنمية المورد البشري بما يحقق المنافع المرجوة، من الرضا الوظيفي والدافعية لتحقيق الاهداف المرسومة، من خلال الاهداف الثانوية والفرعية بصورة تكاملية داخل الشركة.

٢-اهداف ادارة الموارد البشرية: السعي لتطوير الشركات من خلال الموارد البشرية المتوفرة، وايجاد سياسات واساليب حديثة وخطط خاصة لعملية الاختيار والتعيين للموظفين الجدد في الشركات (الحري، ٢٠١٢، ٢١). وأشار(القحطاني، ٢٠٠٨، ٢٢)الاستفادة الاوسع من جهود المورد البشري، وتوفير ظروف عمل حديثة تمكن الموارد البشرية من الانجاز الفعال الذي يؤدي الى زيادة الانتاجية ويحقق المردود المادي للمورد البشري. واكد(برقاوي، ٢٠١٣، ٣٩) العمل على زيادة الرضا الوظيفي من خلال تحسين بيئة العمل، تعمل كحلقة وصل بين الادارة العليا والموظفين من خلال توصيل وشرح التعليميات واللوائح الجديدة والانظمة المتبعة في الشركة . واضاف(كنة، ٢٠١٣، ٤٧)العمل على ضمان التناغم بين اهداف الموارد البشرية واهداف الشركة، السعي الحثيث لغرس روح التعاون بين اعضاء الفريق والعمل الجماعي في الشركة. وكما حدد (السورجي) الاهداف من وجهة نظره، وكما موضح في الشكل(٤):



الشكل(٤) اهداف ادارة الموارد البشرية

المصدر: السورجي، دلشاد يوسف محمد، ٢٠١٢، "نظام معلومات دعم قرارات الموارد البشرية: دراسة حالة في المديرية العامة لتربية نينوى لنموذج مقترح"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، ص ٥٣.

**وبناءً على ما تقدم** يتبين لنا بان ادارة الموارد البشرية هي تلك الادارة المسؤولة عن الاختيار، والتعيين، والاستقطاب، والتدريب، وتقييم الاداء، بالإضافة الى تحديد الاجور والمكافآت مقابل الجهد المبذول من المورد البشري، ويلعب المورد البشري دورا بارزا في استمرارية عمل الشركة ونموها وتكيفها مع البيئة، وزيادة الانتاجية وتحسين الخدمات المقدمة وتحقيق الارباح.

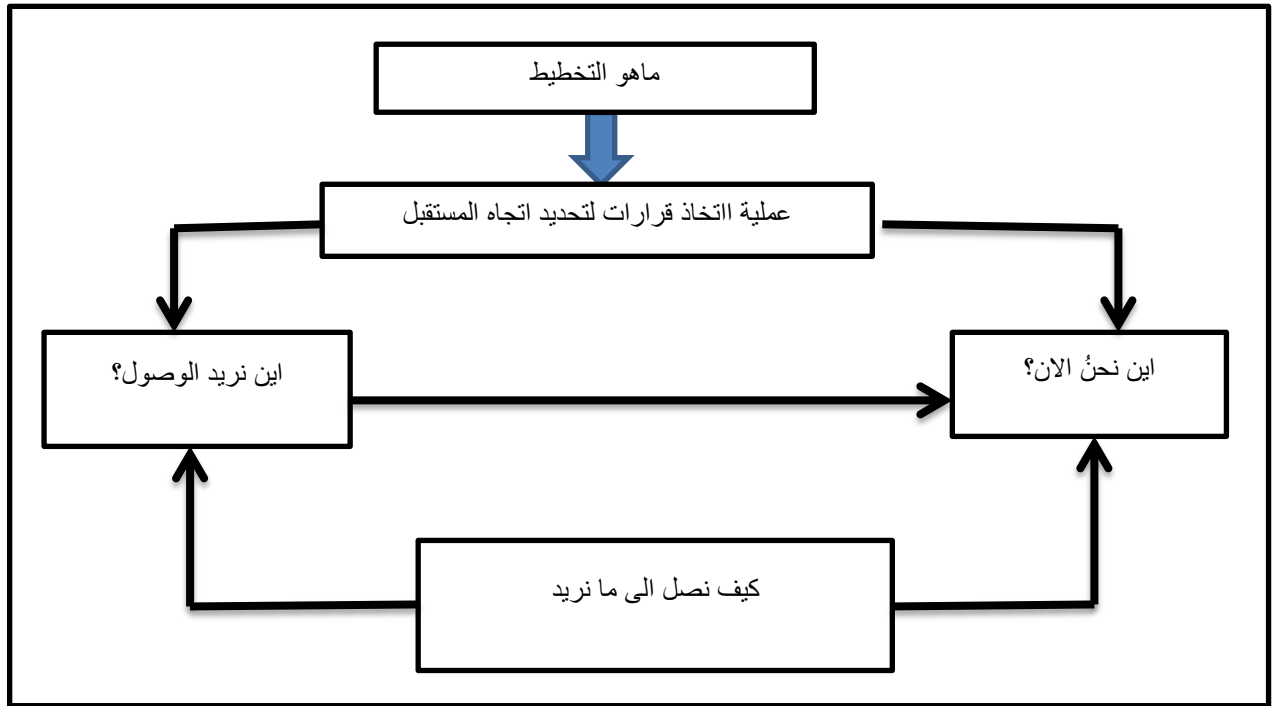
#### **رابعاً: التخطيط**

**مفهوم التخطيط:** "يعتبر التخطيط من الوظائف الادارية والقيادية المهمة في الادارة العامة والتي تقع على عاتق القيادة الادارية وجوب النهوض به كوظيفة اساسية تختص بها الادارة العليا ولا تنتهي هذه الوظيفة الا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الادارة التي تعمل على تحقيقها وذلك عن طريق التنبؤ بالمستقبل ومدى الاستعداد له" (الحطاب، ٢٠١٠، ٣٠). ويرى (السكراتة، ٢٠١٠، ٣٤) "هي اول وظيفة من الوظائف الجوهرية للإدارة هي وظيفة التخطيط".

واشار (القريوتي، ٢٠٠٩، ١٦٣) "تعتبر وظيفة التخطيط الحلقة الاولى في سلسلة العملية الادارية وتتناول عملية تحديد الاهداف المستقبلية التي يسعى التنظيم الى تحقيقها ومن ثم تحديد الطرف الواجب اتباعها لتحقيق تلك الاهداف ويشمل ذلك وضع الخطط على عدة مستويات تنفيذية ادنى تتسجم مع الاهداف العليا". ووضح (وليد، ٢٠٠٩، ٤٨) "يعد الاساس الذي يقوم عليه العمل الاداري داخل الشركة فهو يحدد الاهداف ويرسم الخطط والسياسات ويضع الاجراءات والطرق الازم التقيد بها في التنفيذ لضمان سيره وعدم الانحراف عنه". ويرى (الفياض، ٢٠١٠، ٩٤) "اتخاذ القرار وما سيتم مستقبلا، وكيف سيتم، ووقت اتمامه، ومن سيقوم به، فالتخطيط هو خطوات عمل معينة ومحددة ومركبة وفق دراسة علمية مبنية على حقائق وتقديرات مدروسة".

واشار (برنوطي، ٢٠٠٨، ٢٧١) "هو تحديد بما ستقوم الجماعة بعمل في المستقبل". ويرى (العامري، ٢٠١٠، ١٩) "هو عملية شاملة تشمل وضع الاهداف والمخططات والنشاطات المتعلقة بذلك". وشار (سلطان، ٢٠٠٣، ١٣٨) "التخطيط عملية تحديد كيفية تحقيق الادارة لما تريده، او بمعنى اخر هو الوسيلة التي تمكن الادارة من تحقيق اهدافها وذلك من خلال نظام يتضمن تحليل وتقييم والاختيار من بين الفرص المتاحة للشركة". ويرى (حيدر، ٢٠٠٦، ٨٧) "هو عملية ادارية تتضمن تحديد الاهداف ووسائل تحقيقها، وتهيئة الموارد اللازمة لذلك وتخصيصها، وتحديد مراحل العمل واولوياتها والعقبات التي يجب تجاوزها". وشار (القدسي واخرون، ٢٠٠٥، ٨٤) "التخطيط عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الاشياء طريقة شركة، للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلاً من التخمين".

واكد(ابو النصر، ٢٠١٥، ٢٨)"التخطيط هو عملية اعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم القرارات التي تنطوي على الاساليب والاجراءات والسياسات التي تنظم استخدام موارد الشركة لتحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية المحددة للشركة في المستقبل". ويرى(نعمان وكامل، ٢٠١٧، ١٢٣٤)"وضع برنامج عام للعمل في مرحلة مقبلة، وهو النظر الى الارقام، ومحاولة التعرف على الظروف المستقبلية بغرض تحديد الوسائل الكفيلة لتحقيق اهداف معينة بالموارد المتاحة، ضمن الاقتراحات والقرارات التي تحكم المستقبل وتطبق فيه، على وفق اطار البدائل الممكنة التي يجب تقويمها لاختيار البديل الانسب والوسيلة التي تحققه". واكد(المستوفي، ٢٠١٨، ١٨٦)"التخطيط هو عملية تجميع المعلومات وافترض توقعات المستقبل من اجل صياغة النشاطات اللازمة لتحقيق اهداف الشركة وهو يضمن ارتباط النشاط بالأهداف وذلك بتوجيه الجهود نحو الوصول الى النتائج المرجوة". وكما يرى (مهدي وحسن) في ماهو التخطيط كما في الشكل(٥):



الشكل (٥) ما هو التخطيط

المصدر: مهدي، حسين فليح، حسن، فارس مطشر، ٢٠١٩، "التخطيط واهميته في المناهج وطرائق التدريس"، مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والانسانية، جامعة بابل، المجلد: العدد: ٤٤، (٧٩٥-٨١٧) ص ٧٩٨.

١-اهمية التخطيط: اشار(الحطاب، ٢٠١٠، ٣٠) الى اهمية التخطيط بما ياتي:

أ- إن العمل بدون وضع خطة واضحة يمكن تنفيذها خلال مدة زمنية معينة تعتبر ضريبا من الخيال وان الفوضى والارتجالية يصعب من تحقيق الهدف. ب- وتبرز اهميته في التوقعات

المستقبلية وما قد يكون عليه في المستقبل من التقلبات والمفاجئات . واورد (السكراتة، ٢٠١٠، ٣٨) في اهمية التخطيط التغلب على عدم التأكد، والتركيز على تحقيق الاهداف، وتخفيض التكاليف، وتسهيل الرقابة . ويرى (وليد، ٢٠٠٩، ٤٧) التصدي لمفاجئات المستقبل، الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمادية المتاحة، تحديد ما هو مطلوب من الافراد والادارات بشكل واضح، التنسيق بين الانشطة والاعمال داخل الشركة، يمثل مقياس مدى النجاح وسلامة وتنفيذ العمل، تنسيق الجهود الجماعية لتحقيق الاهداف، يعتبر نقطة انطلاق لتحقيق الاهداف. و اشار (الفياض، ٢٠١٠، ٩٩) الى مواجهة عدم التأكد، التركيز على الاهداف، الاستفادة القصوى من اقتصاديات العمل، تسهيل عملية الرقابة.

**٢-١-اهداف التخطيط:** يساعد بتحديد الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها ، ومن خلال ذلك ، يساعد على تحقيق الوسائل لتحقيق هذه الأهداف في خطوات أو مراحل واضحة تحدد من خلالها الموارد المستخدمة لتحقيقها هذه الأهداف في ضوء الموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلوماتية المتاحة ، بالإضافة إلى ذلك ، فهي تعمل بطريقة واضحة ودقيقة في إطار للوفاء بمتطلبات الرقابة الفعالة وتحديد الفجوات التي تصاحب انجاز الأنشطة الإدارية للشركة من أجل السعي لإنجاز الأهداف المطلوبة(حمود والليزي، ٢٠٠٨، ١٢٢). ويرى (القيوتي، ٢٠٠٩، ١٦٨) يساعد في تنسيق الجهود بين الإدارات والأقسام المختلفة وموظفيها ، وهذا لأنه يوفر التوجيه اللازم للأشخاص المعنيين من حيث معرفة الأهداف المرجوة حتى يعرف كل شخص وعلى مختلف المستويات دوره. في انجاز هذه الأهداف، و يقلل التكاليف ويتجنب هدر الموارد لأنه يحدد الأهداف وأساليب التنفيذ مقدماً بطريقة علمية وعقلانية ، مما يؤدي الى المساهمة في زيادة الكفاءة والفاعلية، تساعد المديرين في التعامل مع المواقف غير الواضحة من خلال التفكير في المستقبل ، وتوقع التغيير ثم ابتكار بدائل للتعامل مع مثل هذه المواقف، يوفر مؤشرات موضوعية لرقابة الاداء، ويتم ذلك من خلال حقيقة أن الخطط تحدد ما يراد تحقيقه من الاهداف او التراجع في الاداء بدل ان تكون الرقابة صورية وعلى امور لا تتعلق بتحقيق الاهداف.

**وبناءً على ما تقدم** التخطيط هو عملية وضع خريطة طريق تسلكها الشركة للوصول الى الاهداف المرجوة ضمن نطاق الامكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتوافرة، خلال مدة زمنية محددة من قبل الشركة، ويسعى التخطيط الى تقليل الهدر في الموارد من اجل تحقيق الاهداف باقل التكاليف الممكنة.



## المبحث الثاني

### انشطة سلسلة التجهيز

اولاً: مفهوم سلسلة التجهيز: " انظمة التوزيع المختلفة للعمل والتي تعمل من خلال روابط ومحطات النقل والمعروفة بسلسلة التجهيز"(Janvier-James,2012, 195). ويرى (Felea &Albăstroi,2013,p75) "سلسلة التجهيز عبارة عن الشركة المصنعة والمجهزين والناقلين وناقلات والمخازن ،تجار الجملة وتجار التجزئة والوسطاء الآخرين وتشمل ايضاً أي الزبائن .اي عبارة عن المنتجات النهائية التي يتم تداولها في الاسواق الاستهلاكية ، والتي تتحول من المواد الاولية إلى المنتجات النهائية ، من خلال سلسلة من الصفقات التجارية والتي تنتهي بسوق الاعمال". وعرف (Lu,2011,9) "سلسلة التجهيز على أنها مجموعة من الشركات المشاركة والمتربطة التي تضيف قيمة إلى مجموعة من المدخلات المحولة من مصدرها الأصلي للمنتجات النهائية أو الخدمات التي يطلبها الزبائن ".

واضاف (Habib,2011, 9)" يُنظر إلى سلسلة التجهيز كعملية واحدة مسؤولة الانقسامات المختلفة في السلسلة غير مجزأة ونقلها إلى مناطق وظيفية مثل التصنيع ، الشراء والتوزيع والمبيعات". وأشار (Vorst,et.al.,2007, 7)" ينظر إلى سلسلة التجهيز كسلسلة من صنع القرار والتنفيذ العمليات والتدفقات (المواد والمعلومات والأموال) التي تهدف إلى تلبية متطلبات الزبائن النهائية ، والتي تحدث داخل وبين المراحل المختلفة على طول سلسلة متصلة ، من الإنتاج إلى الاستهلاك النهائي. سلسلة التجهيز لا تشمل فقط المنتج ومورديه ، ولكن أيضاً ، اعتماداً على التدفقات اللوجستية والناقلين ،المستودعات وتجار التجزئة والمستهلكين أنفسهم. بمعنى أوسع ، تشمل سلاسل التجهيز أيضاً تطوير منتجات جديدة ، التسويق، العمليات ، التوزيع ، التمويل والعملاء الخدمات".

ويرى (Nasman,2017,13)" شبكة من المنظمات التي تشارك من خلال المنبع والروابط المصب ، في العمليات والأنشطة المختلفة التي تنتج قيمة في شكل المنتجات والخدمات في أيدي الزبون النهائي ". وعرفها (ابراهيم، ٢٠١١، هـ) "مجموعة من الانشطة والسياسات التي تبدأ من شراء المواد الاولية مروراً بعمليات التصنيع وصولاً الى تسليم المنتج الى الزبون النهائي بحيث يتم تدفق او انسياب المواد والاموال والمعلومات المطلوبة بشكل متكامل. ويرى (جاسم، ٢٠١٠، ٤٢) "الوظائف او الانشطة والتسهيلات التي تتضمن انتاج المنتج والخدمة ابتداءً بمجهز المواد الاولية وانتهاء بالزبون النهائي". واكد(كدسة والقحطاني، ٢٠١٦، ١٤٧). "شبكة او نظام من الوحدات المهنية بصورة مباشرة بإنتاج السلع والخدمات

وتجميعها وتحويلها وتوزيعه من الموردين الى الزبائن وفق طلباتهم". وأشار (بوخالقه، ٢٠١١، ٩) "هي عناصر العمليات التي يجب ان تترجم الادارة المستمرة لتدفقات المعلومات والتدفقات المادية للبضائع، هذا المفهوم الاساسي ضروري في التنظيم المثالي للتجهيز من المورد الاول الى المستهلك النهائي " . واختار (النعمه، ٢٠٠٩، ٥٢) تعريف (Dilworth;2003;372) "شبكة من التسهيلات والانشطة التي تؤدي وظائف لتطوير المنتج وشراء المواد وحركتها وتصنيع المنتجات وتوزيعها الى السوق ودعمها من اجل البقاء "ويرى(خضر، ٢٠١٣، ٣)" التعاون بين جميع الانشطة المرتبطة بالانتاج والتسليم للمنتج والخدمة والتي تمكن المستفيدين من الحصول على منتجات ذات جودة عالية وكلف منخفضة". وعرفها(عبيدات، ٢٠١١، ٣٤٩)"بانها نظام مكون من المجهزين والمصنعين والموزعين والزبائن حيث تتدفق المواد من المجهزين الى الزبائن وتتدفق المعلومات في كل الاتجاهات".

**وبناءً على تقدم يتوضح لنا بان سلسلة التجهيز هي تلك السلسلة التي تمر بها المواد سواء** اكانت مصنعة او نصف مصنعة او المواد الاولية ضمن أنشطة تبدأ بالشراء وتنتهي بالزبون مع مراعاة الوقت والكلفة

**ثانيا:اهمية سلسلة التجهيز:** العمل على زيادة الاستجابة لمتطلبات الزبائن، تنفيذ الطلبات في ازمة التسليم، زمن الانتظار لا يكون طويلا من اجل اشباع الاحتياجات للزبائن، العمل على تقليل تكاليف الاحتفاظ بالمخزون الى الحد الادنى، العمل على خفض تكاليف الشراء للمواد، انتاج منتجات ذات مواصفات قياسية، تطوير المقدرة على معاملة واحتواء الحوادث غير المحسوبة، العمل على تطوير المنتجات بالسرعة الممكنة لمواجهة التطورات السريعة في ظل المنافسة الشديدة، تطوير العلاقات مع مكونات سلسلة التجهيز المختلفة(عبيدات وشاويش، ٢٠١٠، ٢١٥).واضاف(غنيم، ٢٠١٠، ٨٢) تساعد الشركات على التوسع والديمومة وتكوين حصة سوقية مستقرة بسبب انجاز التوازن بين مجهزها وزبائنها، التحول من نظام الانتاج الواسع الى "العمل بنظام الانتاج المرن".

**ثالثا:اهداف سلسلة التجهيز:** عند حديثنا حول سلسلة التجهيز لا بد ان نتعرف على هذه الاهداف، ندرج هدفين رئيسيين كما يلي: ذكرهما(جمال، ٢٠١٨، ٤١)

الهدف الاول: - يعتمد ذلك على تعظيم منتجات الشركة وخدماتها للزبائن من خلال الأنشطة الاتية:

أ- التعرف باستمرار على الحاجات والرغبات لدى الزبائن، والعوامل المؤثرة في هذه الحاجات، وما هي اسباب التقلب في رغبات واحتياجات الزبائن؟ من اجل التخطيط لطريقة ارضائهم واشباع رغباتهم.

ب- ايجاد نظم اتصالات مرنة تعمل على تدفق المعلومات من الشركة الى الزبائن وبالعكس.

ت- القيام بإعداد أنظمة تتعقب احتياجات الزبائن وتتفّذها عبر سلسلة التجهيز ، وتسعى في المقام الأول إلى الزيادة في قدرة الشركة على تقديم منتجاتها وتوزيعها على الزبائن في المكان والزمان المناسبين.

ث-تصميم وإدارة تدفق المنتجات من الزبائن إلى الشركة ، مثل استرداد المبيعات والمنتجات التالفة ، بنفس الكفاءة في توصيل المنتجات من الشركة إلى الزبون الى أدنى مستوى ممكن.

الهدف الثاني: - كيفية العمل بكفاءة لضمان التشغيل الداخلي للشركة، والتكامل بين جميع الجهات الفاعلة في سلسلة التجهيز من خلال أداء الأنشطة الاتية: -

أ- تطبق الشركة أنظمة مراقبة المخزون القادرة على مطابقة طلبات الزبائن مع القدرة الإنتاجية للشركة للوفاء بها.

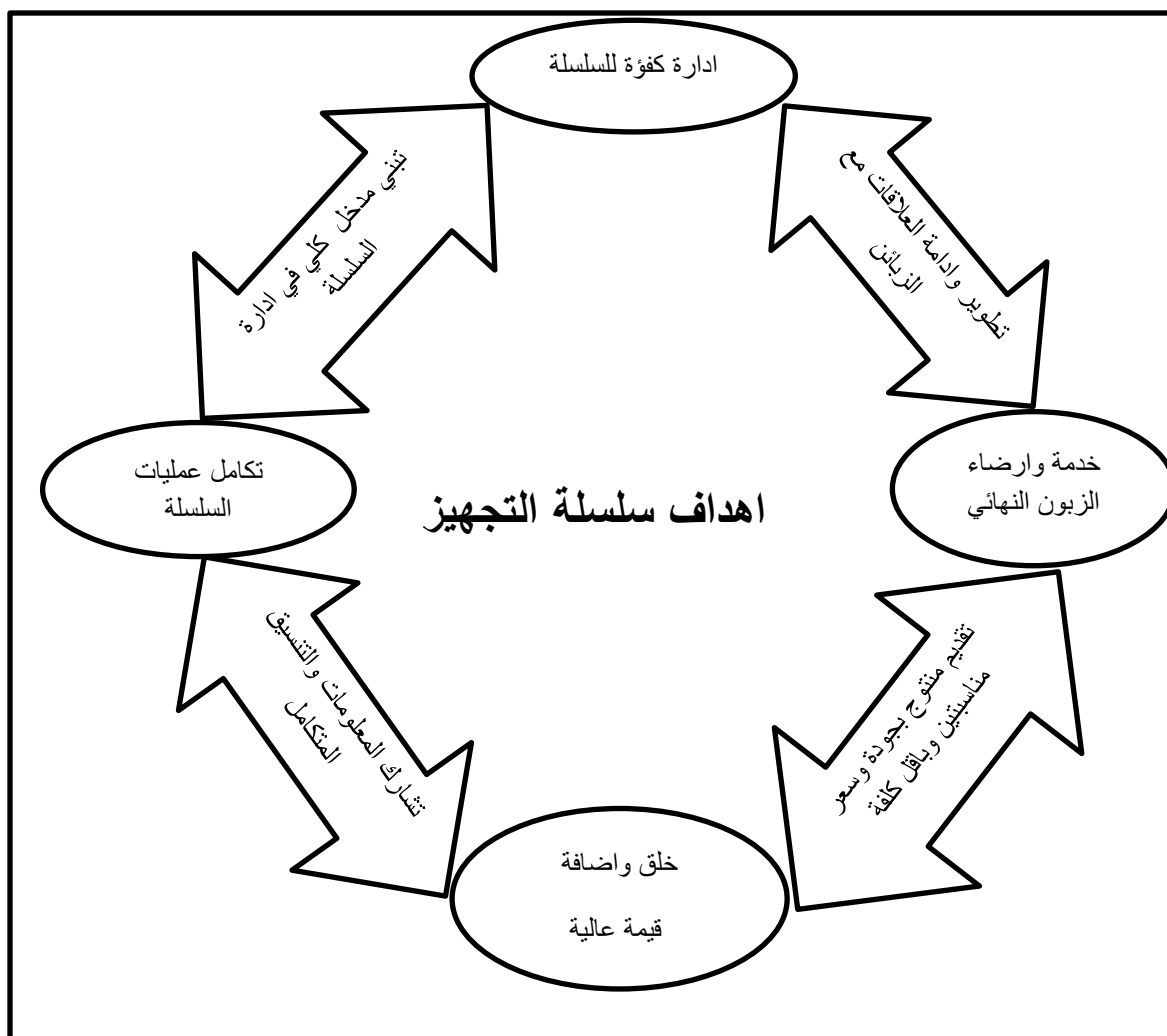
ب- تلتزم الشركة بتوفير أنظمة تصنيع مرنة تتيح لها الاستجابة للتغيرات المتجددة والمستمرة في احتياجات الزبائن وطلباتهم.

ت- تركز الشركة على المجهزين في سلسلة التجهيز من مجرد شركات تعمل من اجل توفير المواد الخام ومتطلبات الإنتاج البسيطة ، الى شركاء حقيقيين يلعبون دورا مهما في زيادة قيمة المنتجات للشركة والخدمات التي تقدمها.

ث- تعلن الشركة وتعتزم إشراك الزبائن والمجهزين في عملية تطوير المنتجات الحالية وإطلاق منتجات مبتكرة جديدة.

ويرى (leon,2015,5) تقديم المنتجات والخدمات للزبائن بالسعر والوقت المطلوبين، بالإضافة الى الكميات والاماكن الملائمتين، والسعي الى تحسين الجودة للمنتجات والخدمات، وخفض التكلفة من خلال العمل على زيادة الانتاجية عبر تخفيض الوقت المطلوب للإنجاز.

ويرى(النعمة) اهداف سلسلة التجهيز، وكما موضحه بالشكل(٦):



الشكل (٦) اهداف سلسلة التجهيز

المصدر: النعمة، نور عبد المعيد محمود، (٢٠٠٩)، "تقانة المعلومات واثرها في سلسلة التجهيز: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.

هناك عدد من العوامل المهمة في سلسلة التجهيز: (Arnold.eal.,2008, 6)

- سلسلة التجهيز تشمل جميع الأنشطة والعمليات لتجهيز منتج أو خدمة للزبون النهائي.
- يمكن ربط أي عدد من الشركات في سلسلة التجهيز.
- يمكن للزبون أن يكون مجهزاً لزون آخر حتى تتمكن السلسلة الكلية من الحصول على عدد من علاقات المجهز / الزبون.
- نظام التوزيع يمكن أن يكون مباشرة من المجهز إلى الزبون، اعتماداً على المنتجات والأسواق، ويمكن أن يحتوي على عدد من الوسطاء (الموزعين) مثل تجار الجملة والمستودعات وتجار التجزئة.

• يتدفق المنتج أو الخدمات عادة من المجهز إلى الزبون والتصميم ، وتتدفق معلومات الطالب عادة من الزبون الى المجهز .

رابعا:مراحل سلسلة التجهيز: مرت سلسلة التجهيز بعدة مراحل لتطورها الى ان وصلت الى

مراحل متقدمة من التطور، وكما مبين بالجدول (١٠):

الجدول (١٠) مراحل سلسلة التجهيز

المرحلة المتغير	المرحلة الاولى الاساسيات	المرحلة الثاني فرق متعددة الوظائف	المرحلة الثالثة الشركة المتكاملة	المرحلة الرابعة سلسلة التجهيز الموسعة	المرحلة الخامسة سلسلة التجهيز المجمة
وصف العمل	تكلفة الجودة	لا يمكن الاعتماد عليها من اجل الوفاء	تكلفة خدمة الزبائن	تآكل هامش النمو البطيء	المورد غير المفضل
هدف القيادة	الجودة والتكلفة	خدمة الزبون	استجابة الزبائن المريحة	النمو المريح	قيادة السوق
التركيز التنظيمي	الادارات المستقلة	العمليات الموحدة	سلسلة التجهيز المتكاملة(الداخلية)	سلسلة التجهيز المتكاملة(الخارجية)	اعادة التشكيل بسرعة
تغير العملية	اجراءات التشغيل الرئيسية	الاتصالات متعددة الوظائف	عمليات متعددة الوظائف	العمليات الخاصة بالزبون	اعادة اختراع العملية
القياس	التكاليف والمعدلات المتوقعة	في الوقت المحدد، والتسليم الكامل	اجمالي التكاليف المستلمة	حصة الزبون	قيمة جديدة
التركيز على it	الالي	التعبئة	الدمجة	امور قابلة للتشغيل	الشبكية
ادوات التخطيط الرئيسية	جداول البيانات	ادوات نقطية(ادوات لتنظيم الوقت والمواعيد والاهداف)	تخطيط سلسلة التجهيز للشركة	تخطيط سلسلة التجهيز في نقطة البيع	مزامنة تخطيط سلسلة التجهيز
ادوات التنفيذ الرئيسية	تخطيط الاحتياجات MRP والتطبيقات الاخرى	MRPII	ERP	نظم ادارة الزبائن	شبكة تتمحور حول الشبكة

Source: Akyuz, G. A., & Rehan, M. (2009). Requirements for forming an 'e-supply chain'. *International Journal of Production Research*, 47(12), 3265-3287.

**خامسا: معوقات سلسلة التجهيز:** لكل عمل هنالك مشاكل وصعوبات ومشاكل تعمل على اعاقه العمل او تأخيره او حتى توقفه، وعند تناولنا لموضوع سلسلة التجهيز تبرز هذه المشاكل والمعوقات .وقد سلط عليها الضوء(الطيبي،٢٠٠٩، ١٦٩) ومنها: عائق ضمان او السيطرة على الجودة المطلوبة لعملية الانتاج وهذه تؤدي الى التأخير في الانتاج او عدم القدرة على تلبية رغبات وحاجات الزبائن بالشكل المطلوب. والمشكلة الاخرى مشكلة التذبذب على الطلب من قبل الزبائن على منتجات الشركة بحسب المواسم في مواسم يزيد الطلب وفي المواسم الاخرى يقل الطلب عليها، وهذا يؤدي الى ارتباك ادارة الشركة وتلبية المتطلبات للزبائن. بينما يرى (عبيدات وشاويش،٢٠١٠، ٢١٥) هي: المعلومات بين مكونات سلسلة التجهيز غير كافية، المقاييس الحالية ضعيفة او متخالفة، الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي كلاهما غير مناسبين للشركة، مقاومة التغيير الناتج عن قلة الثقة بين المكونات المتنوعة، عدم وضوح فلسفة ومفاهيم وانظمة سلسلة التجهيز، نقص في الدعم الاداري، الندرة في الموارد التي تلبي احتياجات الشركة والتي تمثل قيودا على الشركة، دور الموارد البشرية ضعيف او معدوم.

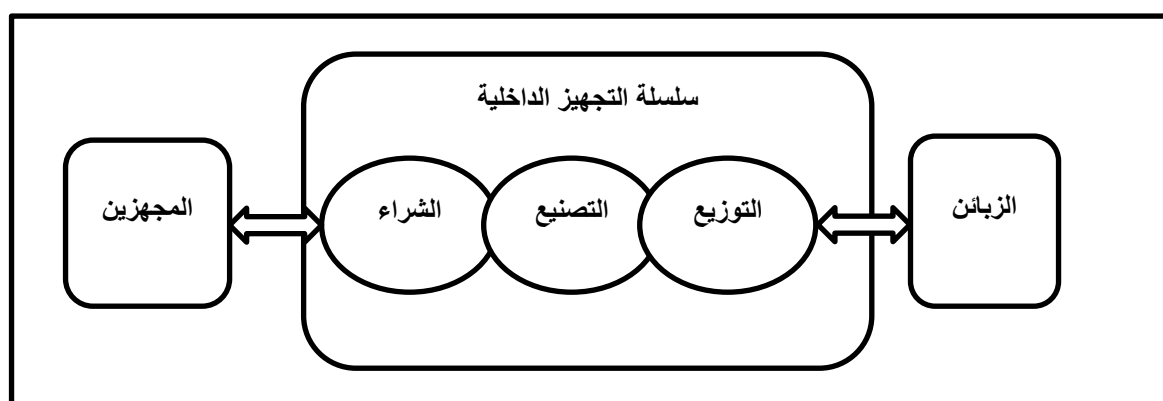
**سادسا: ادارة سلسلة التجهيز:** عرفها (عبيدات،٢٠١١، ٣٥٠)"انها مجموعة من المداخل تستخدم لتكامل المجهزين والمصنعين والمخازن والمتاجر بشكل فعال وبذلك الشكل الذي يؤدي الى انتاج السلعة وتوزيعها بالكمية المناسبة والموقع المناسب وفي الوقت المناسب وذلك لتحفيض تكاليف النظام وبنفس الوقت مقابلة احتياجات مستوى الخدمة". وشار(علي، ٢٠١٨، ٤٢)"بانها نظام اداري متكامل وعلاقات مترابطة ومتداخلة بين الشركة ومجهزيها وزبائنها، التي تنظم من خلال مجموعة من العمليات والانشطة المختلفة لغرض تقديم السلع والخدمات وازافة قيمة للزبون النهائي". ويرى(العبادي، ٢٠١١، ٢٩)"هي ادارة التدفق النظامي للمواد والمعلومات من خلال مجموعة من الانشطة والعمل على التنسيق والتكامل بين هذه الانشطة".

واشار(النعمة، ٢٠٠٩، ٥٤)"عملية تصميم علاقات الزبون وعمليات المجهز ومزامنة هذه العمليات مع العمليات الجوهرية لمجهزيها وزبائنها من اجل موازنة تدفق الخدمات والمواد والمعلومات مع طلب الزبائن". وعرفها(قاسم، ٢٠١٣، ١٤)"هي عملية التنسيق بين قرارات الانتاج والمخزون والنقل وغيرها من الانشطة داخل سلسلة التجهيز بأكملها اي بين جميع المشاركين فيها لكي تحقق افضل درجة من الاستجابة والكفاءة والتدفقات التي تتناسب مع السوق التي تخدمه سلسلة التجهيز". ويرى (الطروانة وشلاش، ٢٠١٤، ٥)"هي عملية الادارة بوظائفها الاساسية - التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة- لجميع مكونات وعمليات ومراحل وانشطة سلسلة التجهيز، فتشمل عملية الادارة التكامل في عمليات الادارات وحتى المستخدمين النهائيين، سواءً اكانت منتجات او خدمات، بالإضافة الى المعلومات والتي تشكل قيمة مضافة للزبائن". ويرى (AbTalb& AbdulHamid,2014, 21) "على الرغم من مصطلح(SCM) يستخدم

بعدة طرق الا ان مجموعة ادبيات (SCM) مستمدة من ثلاثة مكونات رئيسية متداخلة وهي أنشطة الشراء، والتجهيز للمصنعين، ووظائف النقل والخدمات". وأشار (Shahabi et.al., 2017, 368) "تكامل بين العرض والطلب بما في ذلك المجهزين والوسطاء ومقدمي الخدمات الخارجيين والزبائن". وبين (Tan, 2001, 40) "بأنها السلسلة التي تربط كل عنصر من عناصر عملية التصنيع والتجهيز من المواد الخام الى الزبون النهائي". (Karakadilar, 2005, 3) هي تنسيق الانتاج والمخزون والموقع والنقل بين المشاركين في سلسلة التجهيز لتحقيق افضل مزيج من الاستجابة والكفاءة للسوق الذي يتم تقديمه".

**سابعاً: نماذج سلسلة التجهيز:** ندرج بعض من نماذج سلسلة التجهيز لبعض الباحثين:

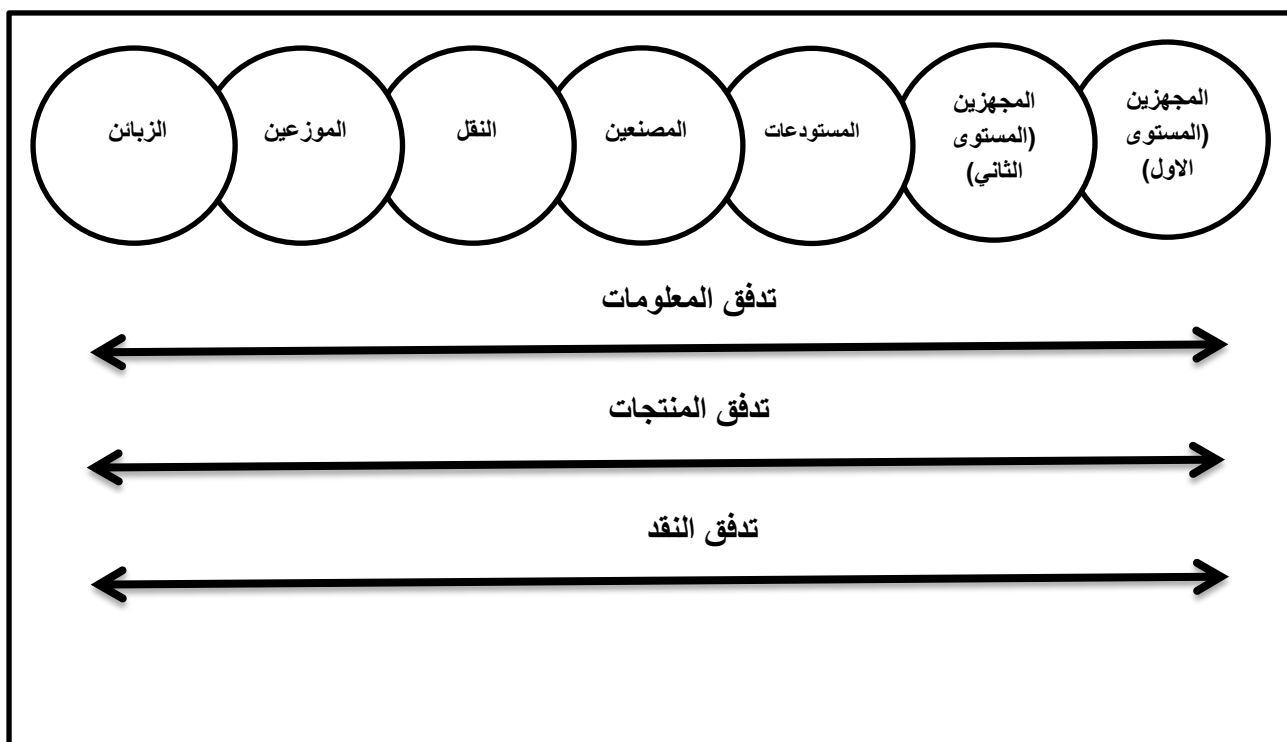
١- **نموذج سلسلة التجهيز البسيطة:** عبارة عن سلسلة تتسم بالبساطة وتتكون من ثلاث مكونات رئيسية هي المجهزين وسلسلة التجهيز الداخلية (الشراء والتصنيع والتوزيع) والمكون الاخير هو الزبائن وهم الجهة المستفيدة من مخرجات السلسلة وبالتالي عودة المنافع على الشركة ، والشكل (٧) يوضح سلسلة التجهيز البسيطة:



**الشكل (٧) نموذج سلسلة التجهيز المبسط**

Soures: Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of operations management*, 22(2), 119-150.

٢- **نموذج سلسلة التجهيز المتكاملة:** وهي سلسلة تجهيز اكثر تفصيلا وشمولية وتعقيدا من نموذج سلسلة التجهيز البسيطة لانها شملت اغلب اطراف السلسلة واتجاه المعلومات والمنتجات والنقد ، وكما موضحة بالشكل (٨):



### الشكل (٨) سلسلة الجهيز المتكاملة

المصدر: المياحي، فلاح سليم فالح، (٢٠١٢)، "تأثير الاستراتيجيات التنافسية في اختيار سلسلة التجهيز: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء مديري شركتي الصناعات الجلدية والصوفية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الكلية التقنية الادارية، بغداد العراق.

تاسعا: سنعرض في الجدول (١١) مجموعة لآراء الباحثين والكتاب والمهتمين بانشطة سلسلة التجهيز وكما يأتي:



## الجدول (١١) أنشطة سلسلة التجهيز

ت	الانشطة الكاتب	الشراء	النقل	التخزين	الانتاج	التوزيع	الجدولة	خدمة الزبون	المعلومات	التنبؤ	التعبئة والتغليف	تأكيد الجودة	التسليم	التخطيط	ادارة الطلب	التجهيز	الشحن
١	(رفاعي، ٢٠٠٤)	✓		✓		✓		✓	✓	✓		✓					
٢	(Blanchard, 2010, 30)	✓	✓	✓		✓		✓		✓				✓			
٣	(كاظم، ٢٠١١، ٤٥)	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓				
٤	(العبادي، ٢٠١١، ٣٥)	✓	✓	✓	✓												
٥	(القطب وآخرون، ٢٠١٢، ١٧٦)	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓				
٦	(العثماني، ٢٠١٢، ٢٢)	✓	✓	✓	✓												
٧	(قاسم، ٢٠١٣، ٣٥)	✓	✓	✓	✓												
٨	(Monczka.et.al., 2016, 18)	✓	✓	✓	✓	✓		✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓
٩	(Stevenson, 2018, 654)	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓				
١٠	(جمال، ٢٠١٨، ٢٨)	✓	✓					✓	✓	✓	✓						

### الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول اعلاه

بالرغم من حصول بعض أنشطة سلسلة التجهيز على نسبة عالية من الاتفاق ونتيجة لاطلاع الباحث على الواقع الميداني والزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية كانت الأنشطة (الشراء، والتخزين، وخدمة الزبون، والتوزيع، والنقل، والجدولة) أكثر وضوحاً وتتلائم مع عمل الشركة والدراسة في ان واحد، وفيما يأتي شرح لهذه الأنشطة:

**أولاً: الشراء:** " العملية التي تتبع ادارة متخصصة تسمى دائرة المشتريات وفيها يتم ابرام العقود وتحديد الاحتياجات المطلوبة للمنظمة وتلبية طلبات الادارات وزبائن المنظمة" (القطب وآخرون، ٢٠١٢، ٢٥)، وعرفتها (كندري، ٢٠١١، ٢٧) "انها الوظيفة المسؤولة عن توفير احتياجات المنظمة من المواد والتجهيزات وفقاً لسياسة موحدة وواضحة بما يخدم نشاطات المنظمة للوصول الى الاهداف المرسومة". وأشار (العبادي، ٢٠١١، ٣٦) "ان الشراء نشاط مسؤول عن الحصول على احتياجات المنظمة من المواد الخام والاجزاء والمعدات والمهمات الأخرى بالجودة المناسبة وبالكمية المناسبة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب ومن مصدر التجهيز المناسب ويضيف البعض الخدمة المناسبة التي تعد ضرورية لتحقيق الاستغلال الامثل للمواد".

ببينما ركز (العكيلي، ٢٠١٠، ٣٩) "هي إدارة عملية الاكتساب والتي تتضمن تقرير اي المجهزين يمكن التفاوض معهم وتقرير فيما اذا كان الشراء محليا". وعرفها (العدوان، وآخرون، ٢٠١٠، ٢٢) "الوظيفة المسؤولة عن توفير وتبدير احتياجات المنظمة من المواد والتجهيزات المختلفة وفق سياسة محددة وواضحة بما يخدم نشاطات المنظمة المختلفة للوصول الى الاهداف المرسومة". وعرفها (الديوجي، وآخرون، ٢٠٠٢، ١٧) الوظيفة المسؤولة عن تقدير الحاجة لشراء، واختيار مصدر التجهيز، والتفاوض على الاسعار والشروط الاخرى التي يحددها العقد ثم تتبع عملية الشراء حتى تصل المواد او الآلات او المهمات المشتراة الى المخازن". وبين (الطعاني، ٢٠٠٢، ١٨٧) "اصطلاح يستخدم للتعبير عن المسؤولية الوظيفية والتصرف الخاص بتوفير الاحتياجات من المواد والمهمات والمعدات اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة . (حمود، ٢٠٠١، ١٧) "ان الشراء يمثل المسؤولية المتعلقة باقتناء المواد بالكمية المطلوبة والنوعية الملائمة وبالوقت المناسب والسعر الملائم ومن المجهز المناسب وبالمكان المناسب للاستلام". اعرفها (ادريس والمرسي، ٢٠٠٩، ٥٥) "الوظيفة المسؤولة عن تجهيز المشروع بالمواد والآلات وغيرها من المستلزمات التي يتطلبها سير العمل بالشركة وذلك بالكمية المناسبة والجودة المناسبة وفي الوقت المناسب ومن مصدر الشراء المناسب وذلك في حدود الاطار الاخلاقي المحيط بممارسة هذه الوظيفة"

١- أهمية الشراء: . العمل على تحديد مصدر التجهيز واختياره، وتقييم العروض المقدمة للشركة من قبل المجهزين، تطوير واستمرارية العلاقات مع المجهزين المتميزين (حمود، ٢٠٠١، ١٨) . واذاف (عبيدات وشاويش، ٢٠١٠، ١٧) توفير احتياجات الشركة من المواد المتنوعة من اجل استمرار الانتاج وتجنب توقفه، يمثل الشراء نسبة كبيرة من تكاليف الانتاج فتعمل ادارة الشراء على تحفيض هذه التكاليف من اجل توفير الاحتياجات عن طريق اتباع سياسات معينة مع الحفاظ على الجودة المطلوبة لتحقيق الميزة التنافسية ويكون لها حصة سوقية ملائمة في الاسواق، تعمل ادارة الشراء على الحد من المبالغة في طلبات كميات كبيرة تزيد عن الحاجة الفعلية للاقسام في الشركة.

٢- اهداف الشراء: . وقد اتفق (الديوه جي وآخرون، ٢٠٠٢، ٢٢) (الطعاني، ٢٠٠٢، ١٨٧) على بعض من هذه الاهداف، وكما يلي: ضمان تجهيز الشركة بالحاجات واللوازم بالكمية الملائمة، والجودة المطلوبة، والسعر المناسب، والوقت ومصدر التجهيز المناسبين. تخفيض راس المال المستثمر في المخزون دون اي تأثير على نشاط الشركة. توفير المستلزمات المتنوعة دون التأثير على الجودة والخدمة. التعرف والكشف على الانواع الجديدة من المواد وبدائلها الحالية، و الاسهام في تخفيض الجهد والكلفة. جمع المعلومات عن المجهزين الخارجيين. تجنب التكرار الذي يعمل على تراكم الاصناف والابتعاد عن تقادم المواد المشتراة.

وبناءً على ما تقدم يتبين لنا ان نشاط الشراء هي الوظيفة التي لها الدور الرئيسي في عملية توفير المواد الأولية، والنصف مصنعة، وتامة الصنع، بالوقت والسعر والكمية المطلوبين، مما يؤدي الى سرعة انجاز العمل وتخفيض الكلف.

ثانياً: التخزين: عرفه (الديوه جي واخرون، ٢٠٠٢، ١٧١) "بانها الوظيفة التي تؤديها غالبية المنظمات والتي تتضمن ما يبذل من جهود للاحتفاظ بالأصناف التي تحتاجها من المواد والسلع للقيام بأداء اعمالها والعمل على بقاء تلك الاصناف لحين ما تطلب لاستخدامها". وأشار (عبيدات، ٢٠١١، ٢٧٥) "عبارة عن المواد الأولية او شبه تامة الصنع او قطع الغيار والموجودة في المخازن بانتظار استخدامها في المستقبل". واتفق (حسين واخرون، ٢٠٠٨، ٢٥) و(الضمور، ٢٠٠٨، ٣٢٤) و(الحسين، ٢٠١٢، ١٤٣) "ان التخزين اي كمية من المواد خامات او اجزاء تحت التشغيل او منتجات تامة، تحت سيطرة شركة ما تحتفظ به لفترة زمنية معينة في حالة ساكنة نسبياً انتظاراً لاستخدامها او بيعها". واكد (عبيدات وشاويش، ٢٠١٠، ١٢٦) "عملية يتم بموجبها الاحتفاظ بالمواد والسلع الجاهزة الصنع وتحت التصنيع لفترة زمنية، والمحافظة عليها وتوفيرها حسب الحاجة اليها مع اقل استثمار ممكن وباقل كلفة ممكنة". وأشار (محيان، ٢٠٠٢، ١٨) " هو عملية حفظ المواد الخام والمواد المساعدة بالصنع والسلع والمواد المصنعة النهائية على اختلاف انواعها وتنوعاتها في اماكن تسمى المستودعات او ساحات خاصة لهذه الغاية ضمن اصول واساليب وتعليمات الحفظ لحين الحاجة او الطلب عليها". واكد (الصيرفي والعلاق، ٢٠٠٢، ١٣) "هي مجموعة المهام التي تهدف الى الاحتفاظ بالموجودات لمدة من الزمن والمحافظة عليها بحالتها او احداث تغييرات مطلوبة لحين استخدامها مع اقل استثمار ممكن وباقل تكلفة ممكنة". وأشار (القطب واخرون، ٢٠١٢، ١١٥) "بانها تخطيط وتنظيم عمليات استلام المواد والمستلزمات والمحافظة عليها وامداد الجهات الطالبة باحتياجاتها في الوقت المناسب". و اضاف (العلاق وشرف الدين، ٢٠٠٨، ١٨) "وظيفة الاحتفاظ بالأشياء لحين الحاجة اليها". وأشار (العدوان واخرون، ٢٠١٠، ٤٠) "التخطيط والتنظيم وتنظيم عمليات استلام المواد والمحافظة عليها في ظروف تخزينية مناسبة وتلبية احتياجات الادارات المختلفة في الوقت المناسب ويشمل المخزون كل ما هو موجود في المخازن من مواد اولية ومواد مصنعة ومواد تامة الصنع وقطع الغيار ومواد الغيار ومواد الصيانة والمعدات المختلفة". واكد (الحماقي، ٢٠١٨، ١٤٦) "هو النشاط الذي يتيح اكبر مرونة لإدارة المشتريات لاختيار انسب الاسعار المعروضة والتي تتناسب مع الجودة المطلوبة". ويرى (الزعيبي ودودين، ٢٠١٥، ١٦٥) "انه من الوظائف التي تقوم بتخزين السلع بمختلف انواعها وذلك حمايتها من التلف والسرقة وضمان استمراريتها في كل المواسم". ويعرف (يمينة، ٢٠١٨، ٥) "التخزين هو احدى الوظائف الشركة الرئيسية التي يتم القيام بها حتى يمكن تحقيق اهداف الشركة والتخزين يمثل رغبة ملحة من

رغبات الانسان ساعد على اثارها طبيعة العصر ونمط الحياة من شيوع ظروف عدم التأكد بالنسبة للمستقبل وما يدور فيه ولقد نمت وترعرعت هذه الرغبة وهذا النشاط الى ان اصبحت في عصرنا الحالي جزءا هاما من النشاط الاقتصادي الذي تستثمر فيه قدرا ضخما من راس المال ويعمل فيه عددا كبيرا من الكفاءات والمهارات".

١- أهمية التخزين: للتخزين الدور البارز في سلسلة التجهيز لكونه يحافظ على المنتجات الى حين طلبها. ولأهمية التخزين اتفق كل من (حمود، ٢٠٠١، ٢٩)، و (الديوه جي واخرون، ٢٠٠٢، ١٧٤)، و (حسين واخرون، ٢٠٠٨، ٢٨) و (الضمور، ٢٠٠٨، ٣٤٢) الى ان التخزين يلعب دورا هاما في تخفيض تكاليف الشراء عن طريق الحصول على خصم الكمية، وشراء السلع الموسمية وتجنب تقلبات الاسعار. الاستمرار بمد الشركة بالمواد الاولية حين الطلب عليها. اضافة المنافع الضمنية لبعض السلع. و اضاف (العلاق وشرف الدين، ٢٠٠٨، ١٦) التخزين من اجل المضاربة، الظروف الخارجية غير المستقرة، التنافس في مجال التسويق وتطور هذا الفرع من علوم الادارة الذي يقدم انواع مختلفة من العروض التي تجذب الزبائن، الظروف المحيطة بنشاط النقل واخذ الاحتياطات .

٢- اهداف التخزين: (محيلان، ٢٠٠٢، ٣٧) خفض الكمية المطلوبة من مختلف المواد التي تتطلبها الشركات، الاستفادة من فروق الاسعار من خلال خزن المواد المشتراة بأسعار منخفضة واستعمالها عند ارتفاع الاسعار، خزن المنتجات الكاملة الصنع القادمة من الاقسام الانتاجية واصدارها الى الزبائن بحسب الطلب عليها، الحفاظ على المواد غير الصالحة للإنتاج والمشطوبة الى وقت تصليحها او بيعها، تحقيق المردودات المادية من خلال خصم الكمية وتقليل الانفاق على الاستئجار والمناولة والنقل، تحقيق مردودات مادية من خلال الاستئجار للآخرين وتقديم الخدمات المخزنية لقاء اجور. و اضاف (الصيرفي والعلاق، ٢٠٠٢، ١٨) العمل على استغلال الافضل للطاقة الانتاجية المتاحة. و اشار (القطب واخرون، ٢٠١٢، ١١٧) المحافظة على المواد المستلمة والمنتجات التي يتطلب تخزينها بصورة دقيقة ويضمن عدم تعرضها للتلف، تخفيض كلفة المحافظة على الخزين الى اقصى حد ممكن، الاستغلال الامثل للمساحات في المخزن ومما يسهل من عملية مناولة المواد بصورة كفوءة.

وبناءً على ما تقدم يتوضح لنا ان نشاط التخزين هو النشاط الذي يؤدي من خلاله عملية الحفاظ على المواد وبكل اصنافها، واستخدامها في الوقت والزمان الملائمين، وتلبية طلبات واحتياجات الزبائن سواء الزبون الداخلي او الزبون الخارجي.

ثالثاً: خدمة الزبائن: "غالبًا ما تستخدم خدمة الزبائن على نطاق واسع لتشمل العديد من جوانب الخدمة ، مثل خدمة كاتب المبيعات في اختيار البضائع ودعمها وحل المشكلات وإجابات الأسئلة المتداولة من خلال رسائل البريد الإلكتروني والقنوات الأخرى ، والمعلومات الموزعة

المنشورة ، وإتمام معاملة الائتمان والدفع ، والخدمات اللوجستية الأنشطة (مثل التعامل مع المرتجعات)" (Cao.eal,2018,400-416). وأشار (القلع، ٢٠١٥، ٦٩)"خدمة الزبون هي مجموعة من الأنشطة والتصرفات التي تستهدف تحقيق رضا الزبون عن معاملاتهم مع الشركة وتنمية ولائهم". ويرى (هدى، ٢٠٠٩، ١٠٠)"تعد عملية ديناميكية مستمرة، تعمل على دعم نجاح أي شركة تقدم خدمة من أجل الحفاظ مستواها التنافسي، في سوق يتسم بالمنافسة الشديدة". وأضاف (عبدالقادر، ٢٠١٢، ٢٣) "الخدمة هي نشاط غير ملموس والنتيجة هي ارضاء الزبون وليس من الضروري تحويل حقوق ملكية منتج ملموس". ويرى (عنة وآخرون، ٢٠١٧، ١٩٢)"جميع الأنشطة الاقتصادية التي لا تكون مخرجاتها في شكل مادي وعادة تستهلك في نفس وقت انتاجها وتقدم قيمة مضافة للزبون في شكل غير ملموس". وأشار (سويدان وحداد، ٢٠٠٣، ٢٢٧) "الخدمة انها اداء غير ملموس بحيث تشبع حاجات ورغبات الزبون او المستعمل الصناعي". ويرى (الضمور، ٢٠٠٨، ٢١) " ان الخدمات تمثل نشاط او اداء غير ملموس يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة الى تلبية توقعات الزبائن وارضائهم وقد تكون هذه العملية مقترنة بمنتج مادي ملموس لكن انتاجها هو اساساً غير ملموس وعند عملية الاستفادة منها ليس بالضرورة ينتج عنها نقل ملكية". وأشار (الجنابي، ٢٠١١، ٥٨)"أنه عند توافر خدمات جيدة لدعم الزبائن على حد سواء قبل وبعد البيع قد يكون هو السبيل الوحيد للتمييز بين سلع الشركة وتشمل خدمات الشركة أي شيء يمكن أن توفر فضلاً عن السلعة الرئيسة التي تضيف قيمة إلى هذه السلعة للزبائن ومن الأمثلة على ذلك المساعدة في تحديد وتعريف احتياجات الزبائن والتسليم والتركيب والدعم التقني لأنظمة التكنولوجيا العالية والتدريب وضمانات موسعة وضمانات وإصلاح وقد ازدادت أهمية وجود خدمات دعم جيدة في السنوات الأخيرة وتوجيه العديد من الشركات لتصميم خدمة الزبائن على نحو تصميم سلعها". ويرى (الراوي، ٢٠١٣، ١٤) "خدمة الزبون هو سلسلة من الأنشطة التي تهدف الى تعزيز رضا الزبائن والتي تؤدي الى تسهيل عملية بيع منتجات المنظمة وتمييزها عن منافسيها من خلال تقديم الخدمات بشكل جيد ومتواصل منذ بدء الزبون بعملية الشراء وحتى مرحلة البيع وما بعد البيع". وأشار (الطائي، ٢٠١٣، ٣٠)"هو ذلك الجزء غير المادي المقترنة مع السلعة أو الخدمة الرئيسة، مما يشجع الزبائن في العودة والشراء مرة أخرى من الشركة، أو العكس من ذلك، يجعلهم يرفضون الاستمرار في شراء السلع أو خدمات الشركة".

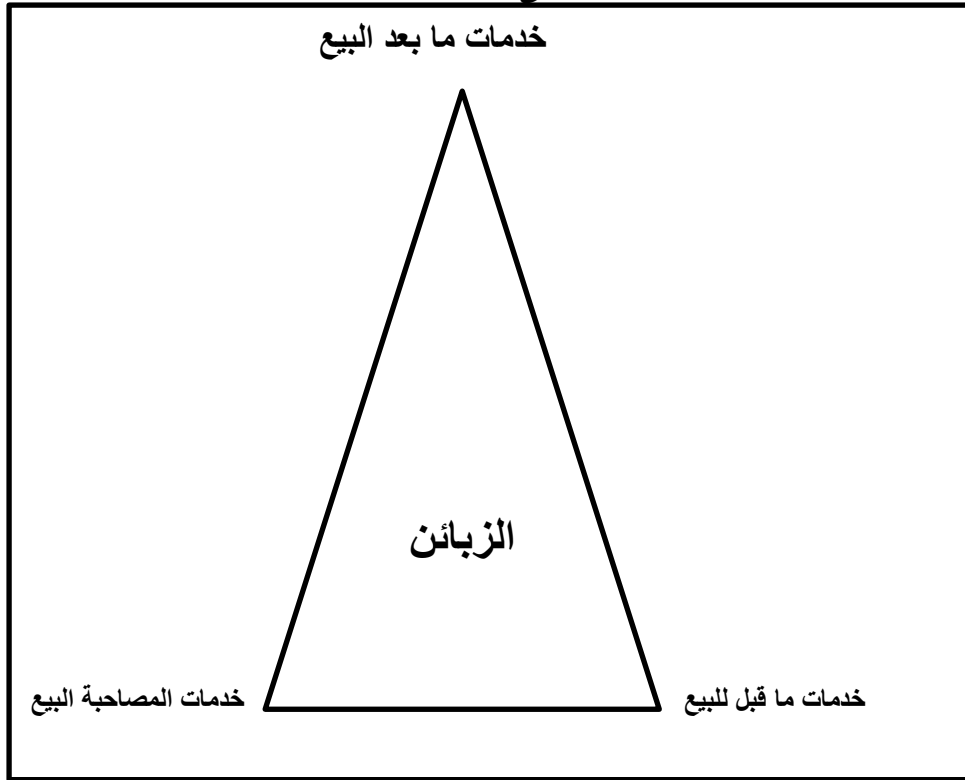
**١-خدمة الزبون:** أصبحت أهمية خدمة الزبائن الآن عاملاً حاسماً في نجاح الشركات حيث أصبحت خصائص المنتج وجودته أكثر تنوعاً وتميز جودة خدمة الزبون، الأمر الذي يتطلب فلسفة موجهة لمصلحة زبائن الشركة، كل هذه الشركات قادرة على تقديم خدمة للزبون جيدة تتيح

لهم الحصول على ميزة تنافسية (الجنابي، ٢٠١١، ٥٩). وأشار (الراوي، ٢٠١٣، ١٥) تتجلى أهمية خدمة الزبون من خلال تأثيرها على ولاء الزبون للشركة، أي أن مستوى الخدمة المقدمة يلعب دوراً مهماً في زيادة أو تقليل ولائهم. يعتقد الكثير من مديري اللوجستيات أن خدمة الزبائن هي في المقام الأول مسؤولية التسويق أو إدارة المبيعات. يقوم المشترون عادةً بربط عناصر خدمة الزبون بالسعر وجودة المنتج أو بالمناطق الأخرى للتسويق، أو التمويل، أو الإنتاج.

**٢-١ أهداف خدمة الزبون:** من أجل الحفاظ على ولائهم والعمل على كسب ثقتهم ومواقفهم ، ومواصلة التعامل مع الشركة بحيث تجذبهم الثقة والاتجاهات الإيجابية للشركة إلى قائمة الزبائن ، مما يؤدي بدوره إلى صنع وازدياد الطلب على الخدمات المقدمة ، وبالتالي ، سوف تحصل على هامش من الأرباح (هدى، ٢٠٠٩، ١٠٠). وأشار (الجنابي، ٢٠١١، ٦٠) الهدف النهائي لخدمة الزبائن هو كسب المال وإبقاء الزبائن سعداء. قادراً على تلبية احتياجات الزبائن المختلفة للاحتفاظ وفهم الغرض من خدمة الزبائن ، يجب علينا تحديد رضا الزبائن ، وجودة الخدمة ، والعلاقة مع بعضهم البعض ، وهدف الخدمة للزبون: تقديم الخدمات اللوجستية المناسبة وهذا المستوى من الجودة. خدمة مكافئة أو أفضل من توقعات الزبائن والتحقق من القيمة للزبون ؛ يجب أن يكون مستوى الخدمة المقدمة مخصصاً للزبائن ، ولكن بالتوازن مع التكاليف والقيمة في نفس الوقت ، بمعنى آخر ، يجب على الشركات تقديم الخدمات للزبائن بأكثر الطرق فعالية من حيث التكلفة والتي تلبي احتياجات الزبائن.

واكد (الراوي، ٢٠١٣، ١٥) الهدف من خدمة الزبائن هو تلبية رغبات واحتياجات الزبائن، وبناء الولاء للشركة والمحافظة عليهم ، مع تعزيز الوضع التنافسي للشركة. وأشار (الطائي، ٢٠١٣، ٣٣) تعتمد خدمة الزبائن على درجة الابتكار في مختلف انواع الخدمات ، أي خدمات جديدة بالوجه الاكمل للشركة وزبائنهم ، وتنشيط الخدمات الحالية، و إنها تتيح للشركات الحصول على ميزة تنافسية بين العديد من الاستراتيجيات الممكنة، أي تقديم المنتجات بطريقة اكثر مرونة. ومصممة خصيصاً لاحتياجات ورغبات الزبون، يمكن للشركات تطوير استراتيجيات تسويقية لتحسين خدمة الزبائن، والولاء، وبالتالي تعزيز مركزها التنافسي وتقديم جميع المزايا التي يبحث عنها الزبائن. ويمكننا تصوير خدمة الزبون المثلى بالشكل (٩):

### الصورة المثلى لخدمة الزبون



### الشكل (٩) الخدمة المثلى للزبون

المصدر: المصطفى، سامر، ٣٠٤، ٢٠١٣، "اثر خدمة ضمان المنتج في تعزيز رضا العملاء"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٩، العدد الاول، ٢٩٧-٣٣١.

**وبناءً على ما تقدم** يتبين لنا ان نشاط خدمة الزبون هي وظيفة غير ملموسة قد تكون مكملة للمنتج المادي بهدف ارضاء الزبون والوصول الى سمعة طيبة لدى الزبائن عن طريق تقديم الخدمات في جميع مراحل البيع، وتحقيق المردود المادي والمعنوي وبذلك يتحقق النمو والتوسع للشركة في السوق.

**رابعاً: التوزيع:** "مجموع من الانشطة المتعلقة بتسهيل حركة وانتقال السلع ماديا من اماكن انتاجها او استخراجها الى اماكن استهلاكها" (الزعبي وعزام، ٢٠١٢، ٢٠٤). و اشار (العسكري والكنعاني، ٢٠٠٨، ١٥) "عملية ايصال المنتجات (السلع والخدمات) الى الزبون النهائي او المشتري الصناعي وذلك عن طريق مجموعات الافراد والشركات التي يتم عن طريقها خلق المنافع الزمنية والمكانية الحيازية للسلع". ويرى (غنيم، ٢٠٠٩، ٣٢٣) " بانّه مجموعة من المنظمات المتتابعة التي تقوم بعملية نقل المنتجات من المنتجين وحتى تصل الى الزبائن". و اضاف (منديل، ٢٠٠٢، ١١٩) " إن التوزيع يعني النشاط الذي يجعل انسياب السلع والخدمات

من المنتج الى الزبون أمراً ممكناً وهو عبارة عن الافراد والشركات التي تساعد وتساهم في انسياب السلع والخدمات وضمان حركتها من المنتج الى الزبون النهائي او الزبون الصناعي". و أكد (الطائي والعلاق، ٢٠٠٨، ٢٥) "كافة النشاطات والجهود التسويقية التي تختص بضمان تجهيز احتياجات الزبائن والمستفيدين من السلع والخدمات، اي تحقيق المنافع المكانية، والزمانية، والشكلية، ومنعة الحياة، وانه بدون سياسية توزيع فاعلة لا تتحقق الكفاءة التسويقية المنشودة". ويرى (صبرة، ٢٠١٠، ١٧٣) "العملية التي يتم من خلالها نقل السلع والخدمات من مكان انتاجها الى مكان استهلاكها واستعمالها". و أكد (الخضر وآخرون، ٢٠١١، ٢٧٩) "عبارة عن عمليات نقل وتخزين البضائع، ومناولتها وتغليفها والشحن والتأمين والتوثيق، التي يتم بموجبها تحقيق اهداف وحاجات الزبائن".

ويرى (العمر، ٢٠٠٥، ٣٢٤) "انه النشاط الذي يسمح بإيصال الكميات المناسبة من البضائع الى المشتري في الزمان والمكان المناسبين". وأشار (غنيم، ٢٠١٠، ٣٨) "بانه مجموعة من الانشطة المختصة بحركة تدفق المنتجات من مصادر تجهيزها وحتى وصولها الى مستهلكيها او مستخدميها". ويرى (المساعد، ١٩٩٧، ٤٠٧) "الانشطة المتعلقة بحركة المواد الأولية من مصادر تجهيزها الى مستعملها، اي اماكن التصنيع والانتاج في الوقت المحدد وفي حالة جيدة سواء اكانت تلك المواد: مواد اولية او نصف مصنعة، او مواد تامة الصنع، او ادوات احتياطية". و أكد (عقيلي وآخرون، ١٩٩٦، ٢٢٧) " مجموعة واسعة من الانشطة المترابطة والمتعلقة بحركة السلع تامة الصنع من اماكن انتاجها الى اماكن استهلاكها من خلال قنوات التوزيع". و اضاف (عقيلي وآخرون، ١٩٩٦، ٢٣٠) اهميتان احدهما اقتصادية تتمثل في الميزة التنافسية عن طريق تخفيض تكاليف منتجات الشركة عن طريق تخفيض تكاليف التوزيع، والكفاءة في اختيار واستقطاب المورد البشري اصحاب المهارات لتقليل التلف والضائع، وثانيها تطوير مستوى الخدمة المعروضة للزبون. (مخنان، ٢٠١٧، ٢١) "هي الوظيفة التي تجعل السلع والخدمات تحت تصرف الزبون، وهذا بانتقالها من المنتج الى الزبون في المكان والوقت وبالحجم المناسب، مع الاخذ بعين الاعتبار اذواق وحاجيات الزبون مع تدخل الوسطاء".

**١- قنوات التوزيع:** "مجموعة المؤسسات او الافراد الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية المرتبطة بعملية تدفق المنتجات من المنتجين الى الزبائن في السوق او الاسواق المستهدفة" (الضمور، ٢٠٠٨، ٢٢). وأشار (قاسم، ٢٠١٣، ٤٠) "إلى قنوات التوزيع بأنها مجموعة من الأشخاص والأفراد الذين يتدخلون في عملية نقل ملكية المنتج عند انتقال المنتج من الشركة المنتجة إلى الزبون النهائي أو المستخدم التجاري ودائماً ما تشمل قناة التوزيع على الشركة المنتجة والزبون النهائي للمنتج في شكله الحالي، فضلاً عن أي وسطاء مثل



تجار التجزئة وتجار الجملة، ويمتد أيضاً إلى تعديل شكل المنتج وتحويله إلى منتج آخر إذ تبدأ هنا قناة جديدة".

٢- **اهمية التوزيع:** يعمل التوزيع على ايجاد عملية المبادلة بين المصنعين والزبائن، توفير الوقت والجهد للزبائن من اجل حصولهم على المنتجات، ويوفر المنافع المادية والاجتماعية. و اضاف (الخضر وآخرون، ٢٠١١، ٢٧٩) تأتي اهمية التوزيع على تخفيض التكاليف عن طريق توفير المنتجات في المكان والوقت المطلوبين، بالاعتماد على وسائل النقل النشطة والاقتصادية. ويرى (العمر، ٢٠٠٥، ٣٢٥) يعمل على تقديم خدمة التعريف بالمنتجات عبر ايصالها وعرضها في منافذ البيع، تُعد كأداة للتنظيم والتوازن بين المعروض والمطلوب في الاسواق المختلفة، يعتبر ميزة تنافسية اذا ما تم العمل على التخطيط الدقيق والتنفيذ الصحيح والمراقبة الفاعلة. ويمكن الحصول المنافع من خلال وظيفة التوزيع (الطائي والعلاق، ٢٠٠٨، ١٩٦) وهي: المنافع المتعلقة بالمظهر الخارجي مثل البيع بالتجزئة، المنفعة المتعلقة بالوقت اي التجهيز في الوقت المطلوب، المنفعة المتعلقة بالمكان اي التجهيز يكون في المكان الذي يمكن للزبون ان يصل اليه بصورة تحقق رضاه اي في المكان الملائم .

٣- **اهداف التوزيع:** لتحقيق اهداف الشركة هنالك عدد من الاهداف التي تحققها عملية التوزيع وبعض هذه الاهداف هي (صبرة، ٢٠١٠، ١٧٤) انجاز حصة سوقية ملائمة، استمرارية الهيمنة والدور الرقابي على قناة التوزيع، العمل على تخفيض الكلفة الى حدٍ معقول، الحفاظ على تحسين العلاقات ما بين الشركة وزبائنهم. وأشار (الزعيبي وعزام، ٢٠١٢، ٢٠٤) ازدياد مقدرة الشركات على تلبية رغبات واحتياجات الزبائن وتحقيق زيادة في رضا الزبائن عما يحصلون عليه من هذه المنتجات. ويرى (النسور، ٢٠١٠، ٢٩٧) العمل على الانفتاح على الاسواق الحديثة عن طريق اوصول المنتجات الى مناطق جغرافية لم تكن منتجات الشركة قد وصلتها، زيادة حصة الشركة السوقية في السوق عبر التوزيع، رفع مستوى رضا الزبون عبر اوصول المنتجات في الوقت والمكان المطلوبين.

**وفي ضوء ما تقدم** يتبين لنا ان نشاط التوزيع هو عملية توصيل السلع والخدمات من اماكن انتاجها الى اماكن استهلاكها او استعمالها عبر قناة توزيع ملائمة.

**خامساً: النقل:** "هو احد الوظائف المهمة التي تعمل على تقريب المنتج الى الزبائن في المكان والزمان المناسبين من مسالك او منافذ مختارة تضمن لنا نقل المنتج وايصاله الى الزبون وهذا باستخدام وسائل النقل المتاحة" (الزعيبي وعزام، ٢٠١٢، ٢٥٠). وأشار (الصيرفي والعلاق، ٢٠٠٢، ١٧٩) "اختيار وسيلة النقل الملائمة وتحديد مساراتها واعداد جدولتها ومتابعة وملاحظة الخلافات التي تتعلق بالنقل". وأشار (البكري، ٢٠٠٢، ٢٩٦) "عملية تحريك الضائع والافراد كل منهما باتجاه هدفه والتي يكون بعض من هذه الاهداف اقتصادية او غير اقتصادية". ويرى

(العثماني، ٢٠١٢، ٣٠) "بأنه ذلك النشاط المسؤول عن نقل المواد والمنتجات من مكان معين لغرض استهلاكها في مكان آخر، فالنقل هو رابط حيوي للتدفقات المادية في سلسلة التجهيز فضلاً عن أن النقل يصنف في أي بلد ضمن الاقتصاد الأساسي لتلك البلدان كما يعكس نشاط النقل حضارة الأمم وتقدمها ، وقد تطور النقل وتنوع أثناء القرنين الأخيرين ومارس دوراً مهماً في عمليات الإنتاج والتسويق والتوزيع". (مخنان، ٢٠١٧، ٢١٠) "هو تحريك المواد والمستلزمات من المجهزين الى الشركة ومناولة المواد، ثم من الشركة الى الزبائن". واضاف (ابراهيم، ٢٠١٠، ٢٠) "يعد النقل حلقة الوصل بين مصادر التجهيز والسوق من حيث الطلب على السلعة لذا فالنقل يساهم في خلق المنفعة المكانية والزمانية للسلع من خلال نقلها مادياً".

ويرى (حسن، ٢٠١٠، ١٢) " تدفق المواد والمنتجات بين مختلف النقاط الثابتة، بالشكل الذي يؤدي الى تحقيق القيمة الزمانية والمكانية من خلال تحريك المواد والمنتجات للمكان المطلوب وفي الزمن المطلوب ". وذكر (العبادي، ٢٠١١، ٤٤) بان النقل "يعد شريان حياة أي سلسلة تجهيز، على افتراض ان الادارة العليا تفكر بشحنات النقل، فأفكارها تميل الى التركيز على اسئلة على سبيل المثال لماذا ننفق كثيراً على شحنات النقل، او لماذا المنتجات تشحن بوقت متأخر دائماً؟ فالشركات الامريكية تنفق اكثر من (٨٠٠) مليار دولار سنوياً على نشاط النقل، وبالرغم من ذلك فان مدراء سلسلة التجهيز دائماً يعملون باستمرار على ابقاء التكاليف منخفضة قدر الامكان".

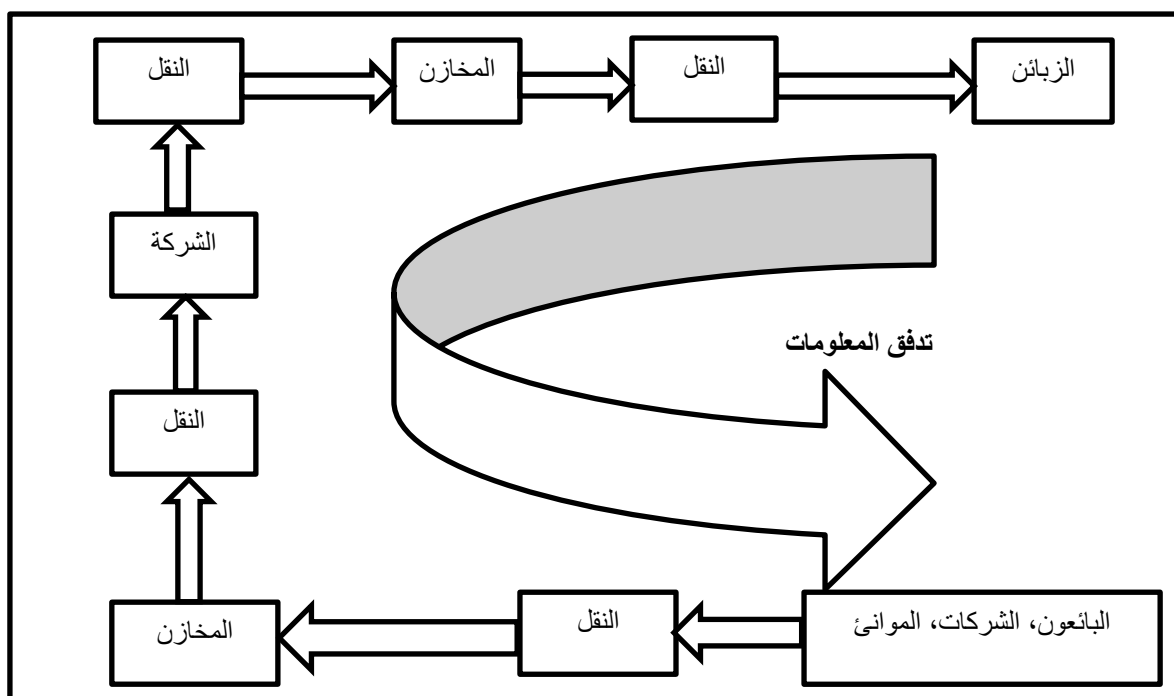
١- أهمية النقل: (الزعيبي وعزام، ٢٠١٢، ٢٥٠) يلعب النقل دوراً مهماً في ازدياد المقدرة على التنافس من خلال تحسين وسائل النقل وانخفاض التكاليف لهذه الوسائط، فنقدر الشركة ان تنتج وايصال هذه المنتجات الى اي منطقة جغرافية، وتتنافس مع الشركات الاخرى ضمن هذه المناطق الجغرافية المختلفة. وتقوم وظيفة النقل بتوفير منتجات في مناطق عدم تواجدها. قدرة الشركة على مميزات الانتاج بحجم واسع، من خلال النقل يعمل على ايجاد اسواق جديدة وايصال هذه المنتجات مما يتطلب من الشركة القيام بتوفير المتطلبات لهذه بالأسواق الجديدة. تخفيض اسعار المنتجات من خلال نقل المنتجات بواسطة وسائط نقل منخفضة الاسعار مما يؤدي الى تحقيق وفورات مادية وتحقيق التخصص بالمنتجات.

واضاف (الصيرفي والعلاق، ٢٠٠٢، ١٧٩) اختيار موقع الشركة يتوقف على موضوع التكلفة، قرارات الشراء متعلقة بتكلفة النقل ومتوقعة عليها، تكلفة النقل تؤثر بشكل واضح على قرارات المتعلقة بالجدولة والطاقة. ويرى (البكري، ٢٠٠٢، ٢٩٦) توفيراً بالوقت، ايصال المنتجات من المناطق البعيدة جغرافياً، ضمان استمرارية العملية الانتاجية، اضافة المنافع الخاصة بالمنتج.

٢- اهداف النقل: يهدف النقل الى تخفيض الزمن اللازم لنقل المواد المختلفة من خلال سلسلة التجهيز بواسطة تقليل الزمن اللازم لتسليم المواد المطلوبة الى الشركة، وتخفيض الكلف وبالتالي

توفير للنفقات بواسطة النقل بأحجام كبيرة عن طريق جمع الشحنات وتوحيدها في الشحنات الكبيرة (العثماني، ٢٠١٢، ٣١). وضاف (حسن، ٢٠١٠، ١٣) نشاط النقل يهدف الى تخفيض الزمن اللازم لتسليم الشحنات من المجهز والى اماكن احتاجيها وكذلك يؤدي إلى تحقيق وفورات في التكاليف لسلسلة التجهيز من خلال تحقيق الفائدة من وفورات الحجم في مجال النقل من خلال توحيد الشحنات الصغيرة في الشحنات الكبيرة، تهدف أعمال النقل إلى تقليل الوقت عبر سلسلة التجهيز عن طريق تقليل وقت التسليم لشحناتٍ مجهزي المواد الخام والمواد شبه المصنعة إلى المصانع ، وكذلك وقت توزيع المنتجات من المصانع للوسطاء وتجار الجملة ومن ثم للزبائن (المستهلك الأخير). واكد (احمد وعبد الوهاب، ٢٠١٥، ١٩٦) تحسين الكفاءة لنشاط النقل ، والسعي للتكامل في النقل ، والعمل على زيادة السهولة في النقل ، وتحسين وتنمية الاقتصاد والنظام التجاري ، وتحسين كفاءة العملية وإدارة الوصول.

اما دور النقل في سلسلة التجهيز فهو يلعب دوراً حيوياً ومهماً، وكما موضح في الشكل (١٠):

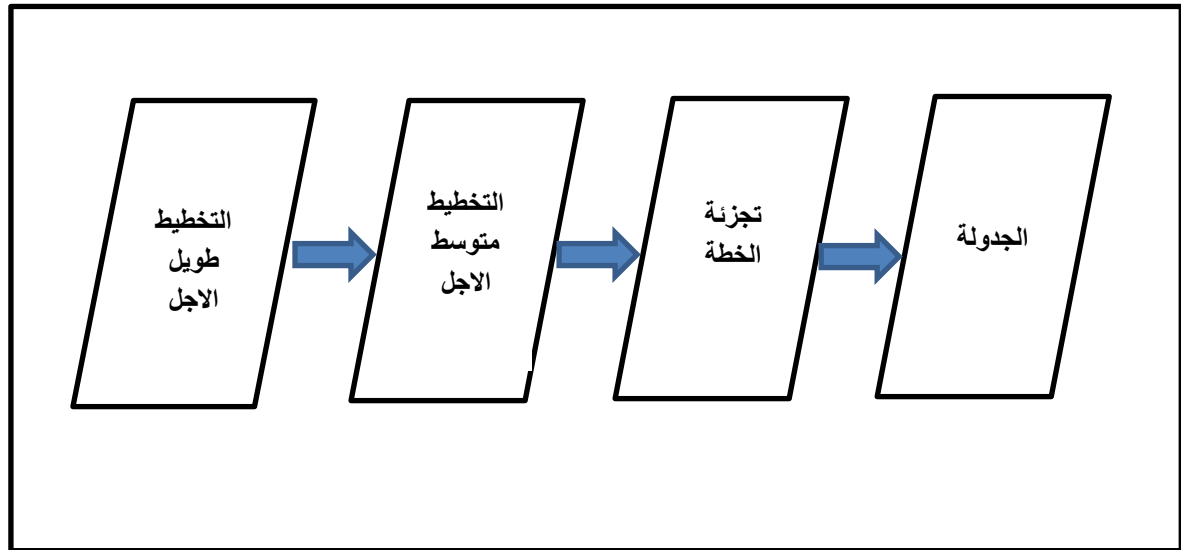


الشكل (١٠) دور النقل في سلسلة التجهيز

المصدر: بالو، رونالد اتش، تعريب، سلطان، تركي إبراهيم، مسلم، اسامة احمد، ٢٠٠٦، "ادارة اللوجستيات تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الامداد"، دار المريخ للنشر، السعودية. ص ٢٨.

وفي ضوء ما تقدم يتوضح لنا ان نشاط النقل هو الرابط بين جميع أنشطة سلسلة التجهيز ويلعب دورا هاما في عملية انجاز الاعمال من خلا ايصال المنتجات في الوقت والمكان المطلوبين، مع تخفيض الكلف من خلال اقتصاديات الحجم في النقل.

**سادساً: الجدولة:** توقيت وترتيب العمليات (الانشطة) الانتاجية في فترة لخطه الجدول من اجل ايجاد افضل طريقة لاستغلال الطاقة المتاحة، مع مراعات جميع المحددات والمعوقات الفنية للإنتاج والعمليه (المنصور، ٢٠١٠)، وأشار (الحسين، ٢٠١٢، ٩٠) "بشكل عام تعني تقرير متى واين تؤدي كل عملية من العمليات اللازمة لإنتاج السلعة او انجاز خدمة، وتعيين الازمنة اللازمة لبداية ونهاية كل عملية مطلوبة". واكد (الامي والبياتي، ٢٠٠٨، ٤٠٩) "جدولة زمنية تفصيليه تبين اوقات بداية الانتاج واستحقاقه او هي بيان لكمية وتوقيت الانتاج في بيئات الاستهلاك المتعددة "ويرى (الرحيم وعبدالله، ٢٠١٨، ٤١٣) "عملية ذات اهمية كبيرة في سير العمل حيث تعمل على برمجة الاعمال المطلوبة تنفيذها وترتيبها بشكل يتناسب مع اهداف الشركة، وبسبب ظروف المنافسة المحلية والدولية التي تواجهها معظم منظمات الانتاجية او الخدمية تلجا اداراتها الى الاهتمام بالجدولة واتممت عملياتها الكترونيا". وأشار (العزوي، ٢٠٠٥، ٦٧) "تحديد متى تحقق الحاجة للعمل والمعدات، والمصانع لإنتاج منتج او تقديم خدمة، انها المرحلة الاخيرة من التخطيط قبل ان يبدأ الانتاج". وكما موضح بالشكل (١١) :



**شكل (١١) موقع الجدولة من التخطيط**

المصدر: المغربي، محمد الفاتح محمود بشير، ٢٠١٨، "ادارة الانتاج والعمليات"، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، ط١، ص ١٤٦.

ويرى (الكرخي، ٢٠١٤، ٩٠) " الجدولة تقرير متى واين تؤدي كل عملية من العمليات اللازمة لإنتاج السلعة او لإنجاز خدمة وتعيين الازمنة اللازمة لبداية ونهاية كل عملية مطلوبة". وأشار (محسن والنجار، ٢٠٠٩، ٤٣٧) " التنافس بين الشركات اخذ يعتمد بصورة رئيسية على

اساس السرعة، والمعولية، مما يجعل من الجدولة التي تستند على اساس التسليم في الوقت المحدد من العوامل الحاسمة في تحقيق النجاح الاستراتيجي للشركات في محيط الاعمال".

١- أهمية الجدولة: تسعى الشركات الى استثمار الموجودات بفاعلية اوسع وتصنع طاقة اكبر لكل الموجودات المستعملة، مما يؤدي الى تخفيض الكلف، بالإضافة الى ازدياد المرونة في سرعة التجهيز والوصول الى خدمة الزبون بشكل افضل(العزوي، ٢٠٠٥، ٦٩) . وأشار (الغريبي، ٢٠١٣، ٣١٠) قصور او انخفاض فاعلية الجدولة ينتج عنه ضعف استغلال الموارد المتاحة في الشركة او يؤدي الى الهدر، وبالتالي يؤدي الى ارتفاع التكلفة والتأخير في حركة اوامر الانجاز المطلوب مما ينتج عنه عدم الاستطاعة على تلبية طلبات الزبائن في المواعيد المتفق عليها مسبقا، او قد يؤدي الى خسائر مادية نتيجة الغرامات التأخيرية من قبل الزبون نتيجة الاتفاقات والعقود المبرمة مع الشركة، او يؤدي الى اضعاف القدرة التنافسية للشركة، عدم فاعلية الجدولة يؤدي الى العمل بسرعة من اجل الانجاز مما يؤدي الى استعمال المكائن والآلات لساعات طويلة تؤثر على العمر الانتاجي للمكائن والآلات، او يؤدي الى عمل الموارد البشرية الى اوقات وساعات اضافية مما قد ينتج عنه الى عدم كفاءه اداء المورد البشري بالشكل المطلوب نتيجة الضغط. واكد(المعموري، ٢٠١٨، ٢٧٣)العمل على تخفيض كلفة المخزون وتكاليف انجاز العمل وبالتالي تخفيض الكلفة الكلية للمنتج.

٢-اهداف الجدولة: (المنصور، ٢٠١٠، ٣٩٩)تخفيض زمن انتظار الزبون من اجل الحصول على المنتج او الخدمة. تخفيض الزمن اللازم لإنجاز العملية من خلال تخفيض الهدر في الطاقة اللازمة للإنتاج. العمل على زيادة انتاجية المورد البشري و ملائمة كمية التجهيزات الانتاجية. المحافظة على مستويات المخزون المناسبة، وتخفيض التكلفة المباشرة للعمليات. و اضاف (الحسين، ٢٠١٢، ٩١) تخفيض المخلفات من ناحية الكمية وكذلك تخفيض العوادم. وأشار (اللامي والبياتي، ٢٠٠٨، ٤١٠)تخفيض مخزون تحت التصنيع. واكد (الغريبي، ٢٠١٣، ٣١١) تسليم الزبون المنتجات المتفق عليها في الوقت المحدد من اجل الحفاظ على الثقة المتبادلة بين الزبون والشركة، والسعي الى المحافظة للالتزامات اتجاه رغبة واحتياج الزبون خلال تقديم الخدمة لان التأخر في تقديم الخدمة سيؤدي الى التسبب بالضرر للزبون. وبناءً على ما تقدم يتبين لنا ان نشاط الجدولة هي عملية تحديد الازمنة اللازمة لإنجاز المهام من اجل انتاج السلع او تقديم الخدمات، بالإضافة الى تحديد بداية كل عمل ونهايته لتحقيق السرعة في الانجاز، والوصول الى الاسبقية في عملية تقديم المنتجات في السوق.

## الفصل الثالث

### وصف وتشخيص متغيرات البحث

تتطلب منهجية الدراسة تحديد المتغيرات التي استخدمت في تصميم نموذج الدراسة ، ولتحقيق ذلك ، تم ترميز هذه المتغيرات وتصنيفها من أجل البدء في التحليل بالبيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، باستخدام (توزيعات التكرارية والنسب المئوية ، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعدل الاستجابة واختبار T) لكل بُعد من أبعاد الدراسة ومتغيراتها.

يتضمن محتوى هذا الفصل وصفاً لطبيعة متغيرات الدراسة كما يراها موظفو الشركة. لتحقيق ذلك ، استخدم الباحث برنامج (SPSS VE23) للاستدلال على (المتوسط الحسابي ، والانحرافات المعيارية ، والتكرارات ، والنسب المئوية ، ومعدل الاستجابة، والاختبار، اختبار T- test).

" تتوزع الاستجابة الى مساحة المقياس وفق المؤشرات في الاستبانة(محمد، ٢٠١٢، ١٦٢) وكما يأتي:

- مستوى ضئيل الاهمية للغاية ويقع ما بين ١%-٢٠%.
- مستوى متدني الاهمية ويقع بين ٢١%-٤٠%.
- مستوى متوسط الاهمية ويقع بين ٤١%-٦٠%.
- مستوى مهم ويقع بين ٦١%-٨٠%.
- مستوى عالي الاهمية ويقع بين ٨١%-١٠٠%.

ويشمل المبحث المحاور الآتية:

**المحور الأول: عوامل النجاح الحاسمة:** - تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على اسئلة الاستبانة لهذا المتغير الاول المكون من(دعم الادارة العليا، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإدارة الموارد البشرية، والتخطيط) وقد بلغ مجموع الاسئلة للابعاد الاربعة (٢٠) سؤالاً، وكما موضح في الجدول(١٢) :

الجدول (١٢) "الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة واختبار T-test

لمتغير " عوامل النجاح الحاسمة في الشركة المبحوثة

Significant	%T- test	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة					الفقرات	النسبة المئوية النشاط
					لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة		
.00	23.47	75	0.76	3.75	.5	6.0	24.0	57.5	12.0	Q1-Q5	دعم الإدارة
.00	22.13	77	0.74	3.85	0	4.5	22.0	57.5	16.0	Q6-Q10	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
.00	24.63	73	0.78	3.65	2	3	32.5	53	9.5	Q11-Q15	إدارة الموارد البشرية
.00	25.86	71	0.80	3.54	0	10.0	36.0	44.5	9.5	Q16-Q20	التخطيط
.00	29.46	74	0.60	3.70	.63	5.88	26.38	53.13	11.75	المعدل العام	

N= 200

\*P ≤ 0.05

الجدول اعلاه من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل (spss ve 23)

يبين الجدول (١٢) الى وجود الاتفاق بين الآراء للمبحوثين بشأن عوامل النجاح الحاسمة من خلال معطيات (Q1-Q20) إذ وصل المعدل العام للاتفاق (64.88%) وبنسبة (11.75%)(53.13%) (أتفق بشدة)(أتفق) على التتابع، في حين وصل المعدل العام لعدم الاتفاق على مكونات هذا المتغير (6.51%) وبنسبة (5.88%)(0.63%) (لا أتفق)(لا أتفق بشدة) على التتابع، كما وصلت نسبة الإجابات المحايدة لعينة الدراسة على مكونات عوامل النجاح الحاسمة (26.38%). وقوى تلك المعدلات (متوسط الأوساط الحسابية) للإجابات والحاصل على قيمة (3.7) وهو أعلى من الوسط الحسابي للمقياس (3) وبانحراف معياري (0.6)، في حين وصلت نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (74%) وهذا يدل على أن مستوى اهتمام المجيبين قد وصل الى المستوى الرابع (المهم) من مساحة المقياس، والتي هي مؤشر على أهمية عوامل النجاح الحاسمة، ويُقوي ذلك أيضاً حصول قيمة مستوى الدلالة للاختبار T-test التي وصلت الى (0.00) والتي تعتبر أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يقود الى أن

الاجابات للمبحوثين كانت للفقرات ايجابية لهذا المتغير. كان الدور الأكبر والإيجابي في اثرء هذا المتغير لعاملي دعم الادارة العليا و تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبنسبة أتفق بشدة (12%) (16%) وأتفق (7.53%) (7.53%) على التتابع وبمتوسط حسابي (3.75) (3.85) وانحراف معياري (0.76) (0.74) ، وقيمة مستوى الدلالة للاختبار T-test وصلت (0.00) مما يعني على التجانس بين الاجابات للمبحوثين للعوامل المذكورة انفا.

**وفيما يأتي وصف لكل عامل من عوامل النجاح الحاسمة كما يراها المبحوثون:**

**١. دعم الادارة العليا:** فيما يأتي شرح لهذا العامل كما يراه المبحوثون:

يظهر من النتائج في الجدول (١٣) إلى أنّ إدراك المبحوثين كان إيجابياً تجاه فقرات (Q1-Q5) دعم الادارة العليا إذ وصل معدل الاتفاق الى (7.94%) وبواقع (21.5%) (46.4%) أتفق بشدة وأتفق على التتابع، ووصل المعدل العام لعدم الاتفاق الى (8.1%) وبنسبة (7.7%) (0.4%) لا أتفق ولا أتفق بشدة، في حين وصلت نسبة الإجابات المحايدة (23.0%). ووصل متوسط الأوساط الحسابية للإجابات الى (3.8) وانحراف معياري (0.76) ونسبة استجابة إلى مساحة المقياس (75%) وهذا يعني الإيجابية لمستوى عامل دعم الادارة العليا في شركتهم، لبلوغه المستوى الرابع (المستوى المهم) من مساحة المقياس ، ووصلت قيمة المستوى الدلالة للاختبار T-test (0.00) و هي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني الايجابية في اتجاه الاجابات للعاملين لمحتوى الفقرة. كانت اعلى الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا النشاط Q1 (تتابع ادارة الشركة مراحل اداء أنشطة سلسلة التجهيز بدقة) ، و Q2 (توفر الادارة العليا في الشركة الموارد اللازمة التي تتطلبها سلسلة التجهيز)، و Q4 (تعتمد ادارة الشركة اسلوب الباب المفتوح في التعامل مع الشكاوي والمقترحات الخاصة بسلسلة التجهيز) والنسبة لأتفق بشدة هي (19%) (16%) (37%) وأتفق (8.53%) (5.53%) (22%) على التتابع، وكانت أوساطها الحسابية (3.92) (3.80) (3.80) بانحراف معياري (0.75) (0.78) (1.06) على التتابع، والقيمة لمستوى دلالة الاختبار T-test للفقرات الثلاث وصلت الى (0.00)، وهذا يعني التجانس في الإجابات للأفراد المبحوثين لهذه الفقرات.



الجدول (١٣) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة

واختبار T-test لبعد عامل دعم الإدارة العليا في الشركة المبحوثة

مستوى الدلالة Sign	اختبار %T-test	نسبة الاستجابة %	انحراف معياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
					لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.00	20.48	78.40	0.75	3.92	0.5	1	3.5	7	18.5	37	58.5	117	19	38	Q1
0.00	21.57	76.30	0.78	3.8	0.5	1	5.0	10	23.0	46	55.5	111	16	32	Q2
0.00	20.36	74.80	0.88	3.7	0.5	1	10.0	20	21.5	43	51.0	102	17	34	Q3
0.00	15.50	76.80	1.06	3.8	0.0	0	12.0	24	29.0	58	22	44	37	74	Q4
0.00	18.49	72.60	1.05	3.6	5.5	11	8.0	16	23.0	46	45.0	90	18.5	37	Q5
.00	23.47	75	0.76	3.8	0.4	3.5	7.7	15.4	19.25	46.0	46.4	92.8	21.5	43.0	المعدل

الجدول اعلاه من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل (spss ve 23)

٢. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: أدناه وصفاً لمتغير عامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كما يدرسه المبحوثون:

يظهر الجدول (١٤) موقفاً ايجابياً لعينة الدراسة لفقرات هذا العامل (Q6-Q10) إذ وصل المعدل العام للاتفاق (70.9%) والنسبة للإجابات هي (23.4%)(47.5%) منهم (أتفق بشدة)(أتفق) على التتابع لتلك الفقرات، ووصل المعدل العام لعدم الاتفاق (8.6%) ونسبة (8.2%)(0.4%) منهم (لا أتفق)(لا أتفق بشدة)، في حين وصلت النسبة للإجابات المحايدة الى (20.2%). ووصل متوسط الأوساط الحسابية للإجابات (3.85) وانحراف معياري (0.74) ونسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (77%) وهذا يدل أن مستوى الاجابة للمبحوثين لعامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في شركتهم كان بالاتجاه الايجابي وذلك لوصوله الى المستوى الرابع (المستوى المهم) من مساحة المقياس ، كما ان القيمة لمستوى دلالة الاختبار T-test التي وصلت الى (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) قد عززت النتائج المذكورة انفاً وهذا يدل على أن الإجابات للمبحوثين كانت بالاتجاه الإيجابي لمحتوى الفقرة. أما اهم الفقرات التي ساهمت في

إثراء هذا العامل فهي Q6 (تمتلك الشركة الاساليب والمعدات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، و Q7 (للشركة موقع الكتروني على الشبكة العنكبوتية لدعم سلسلة التجهيز وانشطتها)، و Q9 (تقوم الشركة بأجراء الدورات التدريبية المستمرة والخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف رفع مستوى اداء العاملين في مجال أنشطة سلسلة التجهيز)، و Q10 (توفر الشركة منظومة اتصال متكاملة بين العاملين في مستوياتها الادارية الثلاثة (العليا - الوسطى - التنفيذية)) ونسبة أتفق بشدة (21.5%) (25.0%) (30.5%) (27.0%) وأتفق (2.53%) (44.5%) (45.0%) (38.5%) على التابع وبأوساطٍ حسابية (3.9) (3.9) (4.0) (3.8) وبانحرافاتٍها المعيارية (0.80) (0.83) (0.94) (0.95)، وقيمةً مستوى الدلالة للاختبار (T-test) للفقرات وصلت الى (0.00)، مما يعني ان اجابات العاملين على هذه الفقرات كانت متجانسة .

الجدول (١٤) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة

واختبار T-test لمتغير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الشركة المبحوثة

مستوى الدلالة Sign	اختبار T-test %	نسبة الاستجابة %	انحراف معياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
					لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.00	19.43	77.90	0.80	3.9	0.0	0	6.0	12	20.0	40	52.5	105	21.5	43	Q6
0.00	18.82	78.00	0.83	3.9	0.0	0	4.5	9	26.0	52	44.5	89	25.0	50	Q7
0.00	20.64	73.30	0.91	3.7	0.0	0	14.5	29	14.5	29	57.0	114	13.0	26	Q8
0.00	15.67	79.20	0.94	4.0	0.5	1	9.5	19	14.0	28	45.0	90	30.5	61	Q9
0.00	17.39	76.60	0.95	3.8	1.5	3	6.5	13	26.5	53	38.5	77	27.0	54	Q10
0.00	22.13	77	0.74	3.85	0.4	0.8	8.2	16.4	20.2	40.4	47.5	95.0	23.4	46.8	المعدل

الجدول اعلاه من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل (spss ve 23)

٣- ادارة الموارد البشرية:

من نتائج الجدول (١٥) يظهر أن المعدل العام للاتفاق قد وصل الى (59%) وبنسبة (15.5%) من آراء المبحوثين (اتفق بشدة) مع فقرات هذا العامل (Q11-Q15) و (43.5%) منها (اتفق)، اما بالنسبة لمعدل عدم الاتفاق كانت (11.7%) وبنسبة (8.0%) لا اتفق و (3.7%) لا اتفق بشدة، في حين وصلت نسبة الإجابات المحايدة الى (29.1%). ووصل المتوسط للأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين (3.65) وبانحراف معياري (0.78) ووصلت نسبة الاستجابة الى (73%)، بمعنى أن مستوى اجابة المبحوثين كان ضمن المستوى الرابع (المستوى المهم)، وأكدت قيمة مستوى الدلالة للاختبار T-test التي بلغت (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) من النتائج السابقة. اما الفقرات التي ساهمت في إثراء هذا النشاط هي Q11 (تمتلك الشركة الموارد البشرية ذات الخبرة والكفاءة في مجال أنشطة سلسلة التجهيز) و Q15 (تتابع الشركة عن كثر حركة الملاك فيها من (نقل ، تقاعد ،استقالة ، ترك العمل ، الوفاة )) وبنسبة أتنفق بشدة (16.5%) (23.5%) وأتنفق (1.5%) (42.5%) على التتابع ووصلت أوساطها الحسابية (3.9) (3.8) وبانحراف معياري (0.83) (1.00) على الترتيب، وقيمة مستوى الدلالة للاختبار T-test للفقرتين بلغت (0.00)، وهذا يعني ان اجابات العاملين على هذه الفقرات كانت متجانسة.

الجدول (١٥) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة واختبار T-test لبعء عامل إدارة الموارد البشرية في الشركة المبحوثة

مستوى الدلالة Sign	اختبار T-test %	نسبة الاستجابة %	انحراف معياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
					لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.00	19.50	77.20	0.83	3.9	3.0	6	2.5	5	16.5	33	61.5	123	16.5	33	Q11
0.00	22.50	68.24	1.00	3.4	3.5	7	13.0	26	35.5	71	34.0	68	13.5	27	Q12
0.00	6.89	70.30	3.05	3.5	6.0	12	12.5	25	35.0	70	37.0	74	9.5	19	Q13
0.00	21.89	72.36	0.89	3.6	3.0	6	4.0	8	35.5	71	42.5	85	14.5	29	Q14
0.00	17.61	75.10	1.00	3.8	3.0	6	8.0	16	23.0	46	42.5	85	23.5	47	Q15
0.00	24.63	73	0.78	3.65	3.7	7.4	8.0	16.0	29.1	58.2	43.5	87.0	15.5	31.0	المعدل

الجدول اعلاه من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل (spss ve 23)

#### 4- التخطيط: فيما يأتي وصفٌ لعامل التخطيط كما يراه المبحوثون:

يتوضح من الجدول (١٦) أن المعدل العام للاتفاق وصل الى (57.4%) وبواقع (13.1%) من آراء المبحوثين ( اتفق بشدة) مع فقرات هذا العامل (Q16-Q20) و(44.3%) منها (اتفق)، من جهة أخرى وصل المعدل العام لعدم الاتفاق (13.0%) ونسبة (9.3%) لا اتفق و(3.7%) لا اتفق بشدة، والإجابات المحايدة (29.6%). ووصل المتوسط للأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين الى (3.54) وبانحرافٍ معياري (0.8) ووصلت نسبة الاستجابة الى (70.8%) وهذا يدل أن المستوى الإدراك للمبحوثين كان قد وصل الى المستوى الرابع (المستوى المهم) ، ولقد بينت القيمة لمستوى الدلالة الاختبار T-test (0.00)، وهذا يعني ان اجابات العاملين نحو الفقرات كانت ايجابية لهذا العامل.

الجدول (١٦) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة واختبار T-test لمتغير نشاط التخطيط في الشركة المبحوثة

مستوى الدلالة Sign	اختبار T-test %	نسبة الاستجابة %	انحراف معياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
					لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.00	24.49	72.90	0.78	3.6	0.00	0	6.5	13	35.0	70	46.0	92	12.5	25	Q16
0.00	27.53	60.70	1.01	3.0	8.00	16	17.5	35	45.0	90	22.0	44	7.5	15	Q17
0.00	17.64	72.30	1.11	3.6	7.5	15	5.5	11	26.5	53	39.0	78	21.5	43	Q18
0.00	19.65	74.70	0.91	3.7	2.5	5	10.0	20	13.0	26	60.5	121	14.0	28	Q19
0.00	24.52	73.20	0.77	3.7	0.5	1	7.0	14	28.5	57	54.0	108	10.0	20	Q20
0.00	25.86	70.8	0.8	3.54	3.7	7.4	9.3	18.6	29.6	59.2	44.3	88.6	13.1	26.2	المعدل

الجدول اعلاه من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل (spss ve 23)

وبناءً على ما تقدم يمكن تحديد أهمية تبني عوامل النجاح الحاسمة في الشركة المبحوثة، وكما موضح في الجدول الآتي:

الجدول (١٧) الأهمية النسبية لتبني عوامل النجاح الحاسمة من قبل المبحوثين في الشركة ١  
المبحوثة

الأنشطة	متوسط الأوساط الحسابية	نسبة الاستجابة %	اختبار %T-test	مستوى الدلالة Significant
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	3.85	77	22.13	0.00
دعم الإدارة العليا	3.75	75	23.47	0.00
إدارة الموارد البشرية	3.65	73	24.63	0.00
التخطيط	3.54	71	25.86	0.00

الجدول اعلاه من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل (spss ve 23)

من الجدول (١٧) يتضح أن عامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات احتل المركز الاول من وجهة نظر المبحوثين، و جاء عامل دعم الادارة العليا بالمركز الثاني، ثم عامل ادارة الموارد البشرية ثالثاً، وأخيراً التخطيط بالمركز الرابع.

#### المحور الثاني: أنشطة سلسلة التجهيز

الادراك الاول للعاملين حول أنشطة سلسلة التجهيز، تم اعتماد الباحث في قياس المتغير الثاني (أنشطة سلسلة التجهيز) من خلال ستة أنشطة وتتكون وفق الاتي: (الشراء، التخزين، خدمة الزبون، التوزيع، النقل، وأخيراً الجدولة)، للتعرف على مستوى ادراك العاملين للمتغير، وقد وصل مجموع الفقرات الى (٣٠) فقرة، عبر اعتماد (مقياس ليكرت الخماسي)، وكما يأتي:

يتوضح من المعطيات للجدول (١٨) على وجود الاتفاق بين الآراء للمبحوثين نحو (أنشطة سلسلة التجهيز) (Q21-Q50) إذ وصل المعدل العام للاتفاق (68.42%) وبواقع (13.75%) (54.67%) (أُتفق بشدة) (أُتفق) على الترتيب، في حين وصل المعدل العام لعدم الاتفاق على فقرات المتغير الحالي الى (4.67%) وبواقع (4.25%) (0.42%) (لا أُتفق) (لا أُتفق بشدة) على الترتيب، كما وصلت نسبة الإجابات المحايدة لإفراد عينة الدراسة على فقرات (أنشطة سلسلة التجهيز) الى (26.92%). ويعزز ذلك المعدلات لقيمة المتوسط للأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين (3.74) وهو أعلى من الوسط الحسابي للمقياس (3) وبانحراف

معياري (0.58)، في حين وصلت نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس إلى (74.84%) وهذا يعني بأن مستوى اجابة المبحوثين قد وصل الى المستوى الرابع (المستوى المهم) من مساحة المقياس، و التي تشير الى أهمية (دعم أنشطة سلسلة التجهيز)، ويؤكد ذلك أيضاً الحصول على قيمة لمستوى الدلالة للاختبار (T-test) والتي وصلت الى (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وهذا يعني ان اجابات المجيبين نحو الفقرات كانت ايجابية لهذا المتغير، وقد كان لبعدي نشاطين الشراء والتوزيع الدور البارز والإيجابي في اثراء هذا المتغير وبمعدل أتفق بشدة (13.5%) (17.0%) وأتفق (2.54) (4.53) على الترتيب، وبأوساط حسابية (3.87) (3.86) على الترتيب، والانحرافات المعيارية لبعدي النشاطين وصلت الى (0.66) (0.72) على الترتيب، وقيمة مستوى الدلالة للاختبار (T-test) لبعدي النشاطين النقل والتوزيع، وصلت الى (0.00) مما يؤكد إلى التجانس بين إجابات المبحوثين للأبعاد المذكورة.

#### الجدول (١٨) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة واختبار T-test

##### لمتغير أنشطة سلسلة التجهيز في الشركة المبحوثة

النسبة المئوية	الفقرات	مقياس الاستجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %	اختبار %T- test	Significant
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة					
النشاط											
الشراء	Q21- Q25	13.5	62.5	21.5	2.5	0	3.87	0.66	77.4	24.22	.00
التخزين	Q26- Q30	18.5	45.5	30.5	5.5	0	3.77	0.81	75.4	21.41	.00
خدمة الزبون	Q31- Q35	8.5	56.0	30.0	5.5	0	3.68	0.71	73.6	26.45	.00
التوزيع	Q36- Q40	17.0	54.5	26.0	2.5	0	3.86	0.72	77.2	22.51	.00
النقل	Q41- Q45	10.5	60.5	24.5	4.5	0	3.77	0.69	75.4	25.12	.00
الجدولة	Q46- Q50	14.5	49.0	29.0	5.0	2.5	3.68	0.87	73.6	21.39	.00
المعدل العام		13.75	54.67	26.92	4.25	0.42	3.74	0.58	74.84	30.51	.00

الجدول اعلاه من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل (spss ve 23)  $*P \leq 0.01$  N = 200

وفيما يأتي وصف لكل نشاط من أنشطة المتغير كما يراها المبحوثون:

١- نشاط الشراء: لوصف نشاط الشراء تم اعداد الجدول (١٩)، وبالشكل الاتي:

الجدول (١٩) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة

واختبار T-test لمتغير بعد نشاط الشراء في الشركة المبحوثة

مستوى الدلالة Sign	اختبار %T-test	نسبة الاستجابة %	انحراف معياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
					لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.00	20.59	79.00	0.7212	3.95	0.0	0	3.0	6	19.5	39	57.0	114	20.5	41	Q21
0.00	17.33	79.60	0.8325	3.98	0.0	0	3.0	6	26.5	53	40.0	80	30.5	61	Q22
0.00	21.35	77.80	0.7353	3.89	0.0	0	3.0	6	24.0	48	54.0	108	19.0	38	Q23
0.00	18.91	77.70	0.8338	3.89	1.5	3	4.5	9	18.5	37	55.0	110	20.5	41	Q24
0.00	21.51	73.40	0.8746	3.67	0.5	1	7.5	15	34.5	69	39.5	79	18.0	36	Q25
0.00	24.22	77.4	0.66	3.87	0.4	0.8	4.2	8.4	24.6	49.2	49.1	98.2	21.7	43.4	المعدل

الجدول اعلاه من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل (spss ve 23)

نشاهد من نتائج الجدول (١٩) أنّ رأي المبحوثين كان إيجابياً اتجاه الفقرات الخاصة لهذا البعد (Q21-Q25)، المعدل العام للاتفاق وصل الى (70.8%) وبنسبة (21.7%) منهم (أتفق بشدة) (أتفق) على الترتيب لتلك الفقرات، بينما المعدل عام لعدم الاتفاق (4.6%) وبنسبة (4.2%) (0.4%) منهم (لا أتفق) (لا أتفق بشدة) على الترتيب، ووصلت نسبة الإجابات المحايدة الى (24.6%). ووصل متوسط الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين (3.87) وبانحراف معياري (0.66) بينما نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس فوصلت الى (77.4%) وهذا يدل أن مستوى اجابات المبحوثين لنشاط الشراء في شركتهم كان مقبولاً وذلك لوصوله الى المستوى الرابع (المستوى المهم)، أكد ذلك ان قيمة مستوى الدلالة للاختبار (T-test) والتي وصلت الى (0.00) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05)، بمعنى أن الإجابات للمبحوثين كانت إيجابية لمحتوى الفقرة. اهم الفقرات التي ساهمت في اثراء هذا البعد فهي Q21 (تستند الشركة في عمليات الشراء لديها على معياري السعر والجودة) و Q22 (تحرص ادارة الشركة على شراء المواد من المجهزين ذوي السمعة والالتزام العاليين) و Q23 (تفاضل الشركة

بين المجهزين بشكل مستمر من أجل الاستفادة من عروض تجهيز مناسبة ( و Q24 تسعى إدارة الشركة الى اقامة علاقات طيبة مع المجهزين) وقيم الاتفاق بشدة والاتفاق موضحة بالجدول اعلاه.

٢. بعد نشاط التخزين: لغرض وصف نشاط التخزين تم اعداد الجدول (٢٠)، وفق الشكل الاتي:

الجدول (٢٠) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة واختبار T-test لبعء نشاط التخزين في الشركة المبحوثة

مستوى الدلالة Sign	اختبار T-test %	نسبة الاستجابة %	انحراف معياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
					لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.00	18.43	78.90	0.81	3.95	0.5	1	6.0	12	14.5	29	56.5	113	22.5	45	Q26
0.00	24.38	69.30	0.89	3.47	0.0	0	13.5	27	40.0	80	33	66	13.5	27	Q27
0.00	20.90	67.60	1.10	3.38	5.0	10	19.5	39	21.5	43	40.5	81	13.5	27	Q28
0.00	17.14	78.30	0.90	3.92	0.0	0	9.0	18	17.5	35	46.5	93	27.0	54	Q29
0.00	18.01	78.50	0.84	3.93	0.0	0	9.5	19	11.0	22	57.0	114	22.5	45	Q30
0.00	21.41	75.4	0.81	3.77	1.1	22	11.5	23	20.9	41.8	46.7	93.4	19.8	39.6	المعدل

الجدول اعلاه من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل (spss ve 23)

أظهرت النتائج المعروضة في الجدول (٢٠) والخاصة بفقرات بعد نشاط التخزين (Q26-Q30)، وصل المعدل العام للاتفاق الى (6.54%) منها (19.8%) (46.7%) لا (اتفق بشدة) (اتفق) على الترتيب، بينما وصل المعدل العام لعدم الاتفاق الى (12.6%) موزعة (11.5%) (1.1%) لا (لا اتفق) (لا اتفق بشدة) على الترتيب، أما نسبة اجابة الحياد فكانت (20.96%)، بينما وصل المتوسط العام للأوساط الحسابية للفقرات الى (3.77) بانحراف معياري (0.81) ونسبة الاستجابة الى مساحة المقياس (75.4%)، بمعنى أن مستوى اجابة المبحوثين قد وصل الى المستوى الرابع (المستوى المهم) من مساحة المقياس. ويُقوي ذلك أيضاً ظهور قيمة مستوى الدلالة للاختبار (T-test)، والتي وصلت الى (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يؤكد أن إجابات المبحوثين على فقرات هذا البعد كانت إيجابية. واهم الفقرات التي ساهمت في إثراء هذا النشاط فهي Q26 (تتبنى الشركة الجداول الزمنية في تهيئة



متطلبات سلسلة التجهيز يوميا) ونسبةً اتفق بشدة (22.5%) واتفق (6.53%) وبوسطٍ حسابي (3.95) والانحراف المعياري له (0.81)، والبعد Q20 (تعتمد الشركة اساليب وطرق خزن ملائمة للحفاظ على المخزون) بنسبة اتفق بشدة (27.0%) واتفق (46.5%) بوسطٍ حسابي (3.92) وبانحرافٍ معياري (0.90)، والبعد Q30 (تحرص الشركة على متابعة مستوى الخزين باستمرار لتجنب حالة الفائض والعجز وتوقف العمل)، بنسبة اتفق بشدة (22.5%) واتفق (73%) والمتوسط الحسابي (3.93) وبانحرافٍ معياري (0.84) والقيمة لمستوى الدلالة للاختبار (T- test) لكل من الفقرات الثلاثة، وصلت الى (0.00)، مما يؤكد على ان اجابات العاملين لهذه الفقرات كانت متجانسة .

٣-نشاط خدمة الزبون: من اجل وصف نشاط خدمة الزبون تم اعداد الجدول (٢١)، ووفق الاتي:

الجدول (٢١) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة واختبار T-test لبعد نشاط خدمة الزبون في الشركة المبحوثة

مستوى الدلالة Sign	اختبار %T-test	نسبة الاستجابة %	انحراف معياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة												الفقرات
					لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة				
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
0.00	22.89	69.90	0.93	3.50	4.5	9	7.0	14	33.0	66	45.5	91	10.0	20	Q31		
0.00	23.73	70.10	0.89	3.51	0.0	0	14.0	28	34.5	69	38.5	77	13.0	26	Q32		
0.00	22.33	73.00	0.86	3.65	2.5	5	5.5	11	28.5	57	51.5	103	12.0	24	Q33		
0.00	21.91	75.40	0.79	3.77	1.0	2.0	4.5	9	26.0	52	53.5	107	15.0	30	Q34		
0.00	19.96	72.50	0.97	3.63	2.5	5	7.5	15	35.5	71	34.0	68	20.5	41	Q35		
0.00	26.45	73.6	0.71	3.68	2.1	4.2	7.7	15.4	31.5	63	44.6	89.2	14.1	28.2	المعدل		

الجدول اعلاه من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل (spss ve 23)

تشير نتائج المعروضة في الجدول (٢١) إلى أنَّ المعدل العام للاتفاق وصل الى (8.73%) مقسمة الى (14.1%) و (44.6%) من المبحوثين (اتفق بشدة) و (اتفق) لفقرات هذا البعد (Q31-Q35)، وصل المعدل العام لعدم الاتفاق (17.5%) منها (15.4%) غير متفقين على فقرات هذا النشاط و (2.1%) غير متفقين بشدة، ووصلت نسبة الحياد في الاجابات الى (31.5%). وصل المتوسط الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين (3.68) وبانحرافٍ معياري (0.71) ونسبة الاستجابة كانت (73.6%) وهذا يشير الى مستوى اجابات المبحوثين قد وصل

الى المستوى الرابع (المستوى المهم)، واكد ذلك ظهور قيمة مستوى الدلالة للاختبار (T-test) التي وصلت الى (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني أن إجابات المبحوثين بالاتجاه الإيجابي لمضمون الفقرة. ومن الفقرات التي أثرت هذا البعد هي Q34 (يمثل الفهم الجيد لمستوى خدمة الزبون العنصر الاساسي في تطبيق وانجاح سلسلة التجهيز) وبنسبة اتفق بشدة (15%) واتفق (53.5%) على الترتيب ووصل متوسطها الحسابي الى (3.77) والانحراف المعياري (0.79)، وقيمة مستوى الدلالة للاختبار (T-test) للفقرتين بلغت (0.00)، ويشير هذا الى تجانس ردود العاملين فيما يتعلق بإجاباتهم لهذه الفقرة.

٤. نشاط التوزيع: لغرض وصف نشاط التوزيع تم اعداد الجدول (٢٢)، ووفق الاتي:

الجدول (٢٢) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة واختبار T-test لبعد نشاط التوزيع في الشركة المبحوثة

مستوى الدلالة Sign	اختبار %T-test	نسبة الاستجابة %	انحراف معياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
					لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.00	17.79	81.00	0.76	4.05	0.0	0	4.5	9	12.5	25	56.5	113	26.5	53	Q36
0.00	18.40	78.50	0.83	3.93	0.0	0	5.5	11	21.5	43	48.0	96	25.0	50	Q37
0.00	22.19	73.50	0.84	3.68	0.0	0	9.5	19	28.5	57	47.0	94	15.0	30	Q38
0.00	18.48	76.80	0.89	3.84	0.5	1	7.0	14	24.5	49	44.0	88	24.0	48	Q39
0.00	19.55	74.00	0.94	3.70	2.0	4	4.5	9	38.0	76	32.5	65	23.0	46	Q40
0.00	22.51	77.2	0.72	3.86	0.5	1	6.2	12.4	25	50	45.6	91.2	22.7	45.4	المعدل

الجدول اعلاه من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل (spss ve 23)

يتبين من نتائج الجدول (٢٢) وصل المعدل العام للاتفاق الى (49.2%) ، (22.7%) من المبحوثين متفقين بشدة مع فقرات هذا البعد (Q36-Q40) و(45.6%) منها متفقة، وبالمقابل وصل المعدل العام لعدم الاتفاق الى (٤.٧%) وبنسبة (6.2%) لا اتفق و(0.5%) لا اتفق بشدة، ووصلت الاجابات المحايدة نسبة (25.0%). بينما معدل الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين

وصل الى (3.86) وبانحرافٍ معياري (0.72) وبنسبةٍ استجابة (77.2 %) بمعنى أنّ مستوى إدراك المجيبين لبعد نشاط التوزيع في الشركة كان مقبولا عند المستوى الرابع (المستوى المهم)، وعززت قيمة مستوى الدلالة للاختبار (T-test) (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) بمعنى أنّ إجابات المجيبين كانت بالاتجاه الإيجابي لمحتوى هذه الفقرة. الفقرات التي ساهمت في إثراء هذا النشاط هي Q36 (تحرص الشركة على إيصال منتجاتها لزبائنها بالكمية والوقت والمكان المناسب من خلال قنوات التوزيع) بنسبةً أتفق بشدة (26.5%) وأتفق (6.53%) ووسطٍ حسابي (4,05) وبانحرافٍ معياري (0.76)، و Q37 (تسعى الشركة جاهدة الى حصول الزبون على منتجاتها بأقل جهد ممكن) بنسبةً أتفق بشدة (25.0%) وأتفق (48.0%) ووسطٍ حسابي (3.93) وبانحرافٍ معياري (0.83)، ويؤكد ذلك قيمةً مستوى الدلالة للاختبار (T-test) لكل فقرة والبالغة (0.00)، وهذا يعني ان اجابات العاملين المجيبين على هذه الفقرة كانت متجانسة.

#### ٥. نشاط النقل: لأجل وصف نشاط النقل، تم اعداد الجدول (٢٣) وبالشكل الاتي:

تشير المعطيات لنتائج الجدول (٣-١٢) إلى وجود اتفاق عام بين آراء المبحوثين حول فقرات هذا النشاط (Q41-Q45) بمعدل عام (66.0%) وبنسبة (أتفق بشدة) (أتفق) (18.3%) (47.7%)، بينما المعدل العام لعدم الاتفاق وصل الى (63%) وبنسبة (4.4%) (1.2%) (لا أتفق) (لا أتفق بشدة) على الترتيب، أما نسبة الإجابات المحايدة فكانت (28.3%) . ووصل متوسط الأوساط الحسابية لإجابات المجيبين الى (3.77) وبانحرافٍ معياري (0.69)، ونسبة الاستجابة (75.4%) بمعنى أنّ مستوى اجابة المبحوثين كان إيجابياً لوصوله الى المستوى الرابع (مستوى المهم)، وقوى من ذلك قيمةً مستوى الدلالة للاختبار (T-test) والتي وصلت الى (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). إن الفقرات التي كان لها أساهماً إيجابياً في إثراء هذا النشاط هي Q41 (تحرص الشركة في الحصول على المواد الأولية من المجهزين بالوقت المناسب) و Q43 (تعتمد الشركة على العديد من بدائل وسائل النقل في اعمالها) وبنسبة أتفق بشدة (17.0%) (22.5%) وأتفق (0.54%) (45.5%) على الترتيب ووصلت أوساطها الحسابية الى (3.92) (3.84) وانحرافاتها المعيارية الى (0.69) (0.85) على الترتيب، وبينما قيمةً مستوى الدلالة للاختبار (T-test) للفقرتين وصلت الى (0.00)، وهذا يؤكد ان اجابات العاملين المجيبين على الفقرات كانت متجانسة.

**الجدول (٢٣) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة واختبار T-test لبعد نشاط النقل في الشركة المبحوثة**

مستوى الدلالة Sign	اختبار %T-test	نسبة الاستجابة %	انحراف معياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
					لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.00	22.14	78.30	0.69	3.92	0.0	0	3.0	6	19.5	39	60.5	121	17.0	34	Q41
0.00	26.59	73.06	0.71	3.65	0.5	1	2.5	5	38.0	76	48.5	97	10.0	20	Q42
0.00	19.36	76.80	0.85	3.84	0.0	0	6.5	13	25.5	51	45.5	91	22.5	45	Q43
0.00	19.39	74.30	0.94	3.72	2.5	5	5.5	11	30.5	61	41.0	82	20.5	41	Q44
0.00	18.67	75.10	0.94	3.76	3.0	6	4.5	9	28.0	56	43.0	86	21.5	43	Q45
0.00	25.12	75.4	0.69	3.77	1.2	2.4	4.4	8.8	28.3	56.6	47.7	95.4	18.3	36.6	المعدل

الجدول اعلاه من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل (spss ve 23)

٦- نشاط الجدولة: من اجل وصف نشاط الجدولة تم اعداد الجدول (٢٤) ووفقاً للاتي:

**الجدول (٢٤) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة واختبار T-test لبعد نشاط الجدولة في الشركة المبحوثة**

مستوى الدلالة Sign	اختبار %T-test	نسبة الاستجابة %	انحراف معياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
					لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.00	17.30	75.20	1.01	3.76	4.0	8	5.0	10	27.0	54	39.0	78	25.0	50	Q46
0.00	18.12	74.80	0.98	3.74	3.5	7	7.5	15	21.0	42	47.5	95	20.5	41	Q47
0.00	22.85	65.90	1.06	3.30	5.5	11	16.5	33	33.0	66	33.0	66	12.0	24	Q48
0.00	16.49	74.50	1.09	3.73	5.5	11	8.0	16	20.0	40	41.5	83	25.0	50	Q49
0.00	19.99	73.40	0.94	3.67	4.5	9	5.0	10	24.0	48	52.0	104	14.5	29	Q50
0.00	21.39	73.6	0.87	3.68	4.6	9.2	8.4	16.8	25	50	42.6	85.2	19.4	38.8	المعدل

الجدول اعلاه من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل (spss ve 23)

تظهر معطيات الجدول (٢٤) إلى وجود إتفاق بين آراء المبحوثين حول فقرات هذا النشاط (Q46-Q50) إذ وصل المعدل العام للاتفاق (62.0%) وبنسبة (19.4%) (42.6%) (أُتفق بشدة) (أُتفق) على الترتيب، والمعدل العام لعدم الاتفاق وصل الى (13.0%) وبنسبة (8.4%) (4.6%) (لا أُتفق) (لا أُتفق بشدة) على الترتيب، ونسبة الإجابات المحايدة (25.0%). ووصل متوسط الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين الى (3.68) والانحراف المعياري له (0.87) ووصلت نسبة الاستجابة الى (73.6%) بمعنى أنّ مستوى اجابة المبحوثين كان بالاتجاه الإيجابي لوصوله الى المستوى الرابع (المستوى المهم)، واكد ذلك قيمة مُستوى الدلالة للاختبار (T-test) التي وصلت الى (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). و الفقرات التي ساهمت في إثراء هذا النشاط هي Q46 (تسعى الشركة الى تقليل زمن انتظار الزبون للحصول على المنتج) و Q47 (تحرص الشركة الى تخفيض الهدر في الطاقة) وبنسبة أُتفق بشدة (25.0%) (20.5%) وأُتفق (39.0%) (47.5%) على الترتيب ، وأوساطها الحسابية (3.76) (3.74) وانحرافاتها المعيارية (1.01) (0.98) على الترتيب، وقيمة مُستوى الدلالة للاختبار (T- test) للفقرتين بلغت (0.00)، ويعني هذا تجانس الإجابات للعاملين المجيبين للفقرات.

وبناءً على ما تقدم يمكن تحديد أهمية تبني أنشطة سلسلة التجهيز في الشركة المبحوثة، وكما مبين في الجدول (٢٥):

**الجدول (٢٥) الأهمية النسبية لتبني أنشطة سلسلة التجهيز من قبل المبحوثين في الشركة المبحوثة**

الأنشطة	متوسط الأوساط الحسابية	نسبة الاستجابة %	اختبار T-test %	مستوى الدلالة Significant
الشراء	3.87	0.66	77.4	24.22
التوزيع	3.86	0.72	77.2	22.51
التخزين	3.77	0.81	75.4	21.41
النقل	3.77	0.69	75.4	25.12
خدمة الزبون	3.68	0.71	73.6	26.45
الجدولة	3.68	0.87	73.6	21.39

الجدول اعلاه من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل (spss ve 23)

يُشير الجدول (٢٥) إلى أن وجهة نظر المبحوثين أن نشاط الشراء احتل المركز الاول وجاء نشاط التوزيع بالمركز الثاني ثم نشاط التخزين بالمركز الثالث ثم نشاط النقل بالمركز الرابع فنشاط خدمة الزبون بالمركز الخامس وأخيراً نشاط الجدولة بالمركز السادس. وهو ما يتفق مع وجه نظر الكتب في الجدول(١١).

## **الفصل الرابع**

### **اختبار نموذج الدراسة**

لتحديد طبيعة العلاقات (اثروامل النجاح الحاسمة في أنشطة سلسلة التجهيز) للشركة المبحوثة ، وهذا الفصل مخصص للتحقق من صحة نموذج الدراسة الافتراضي ، واعتمد الباحث على هذا الهدف على مجموعة من الأدوات التحليلية باستخدام برنامج (SPSS VE 23). واستنادا إلى ما سبق ، يحتوي هذا الفصل على ثلاث مباحث:

**المبحث الأول: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وتحليلها.**

**المبحث الثاني: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وتحليلها.**

**المبحث الثالث: اختبار تباين تأثير المتغيرات المستقلة.**

## المبحث الأول

### اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وتحليلها

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: وتتص هذه الفرضية على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عوامل النجاح الحاسمة مجتمعة وأنشطة سلسلة التجهيز مجتمعة، وظهر تحليل هذه العلاقة على مستوى الشركة وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية موجبة بين عوامل النجاح الحاسمة مجتمعة وأنشطة سلسلة التجهيز مجتمعة، إذ حقق مُعامل الارتباط (المؤشر الكلي) ( $0.742^{**}$ ). وكما في الجدول (٢٦):

الجدول (٢٦) نتائج علاقة الارتباط بين أنشطة عوامل النجاح الحاسمة مجتمعة وأنشطة سلسلة التجهيز مجتمعة في الشركة المبحوثة

عوامل النجاح الحاسمة مجتمعة	المتغير المستقل
	المتغير المعتمد
$0.742^{**}$ (المؤشر الكلي)	أنشطة سلسلة التجهيز مجتمعة

الجدول اعلاه من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل (spss ve 23)

عليه يمكن قبول الفرضية الرئيسة الأولى على مستوى الشركة المبحوثة.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: وتتص هذه الفرضية على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل عامل من عوامل النجاح الحاسمة منفردا وأنشطة سلسلة التجهيز مجتمعة، وقد تبين من تحليل علاقة الارتباط بين كل نشاط من أنشطة عوامل النجاح الحاسمة منفردة وأنشطة سلسلة التجهيز مجتمعة المعتمدة في الدراسة على مستوى الشركة المبحوثة وكما موضحة في الجدول (٢٧) :

الجدول (٢٧) نتائج علاقة الارتباط بين أنشطة عوامل النجاح الحاسمة منفردة وأنشطة

سلسلة التجهيز مجتمعة في الشركة المبحوثة



المتغير المستقل	المتغير المعتمد	
	انشطة سلسلة التجهيز	
عوامل النجاح الحاسمة	دعم الإدارة العليا	0.518**
	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	0.631**
	إدارة الموارد	0.566**
	التخطيط	0.739**

spss ve) N = 200 الجدول اعلاه من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل (\*\*P ≤ 0.01

(23

١. العلاقة بين عامل دعم الإدارة العليا وأبعاد أنشطة سلسلة التجهيز: يُشير الجدول (٢٧) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عالية وموجبة بين عامل دعم الادارة العليا وأبعاد أنشطة سلسلة التجهيز، إذ حققت قيمة الارتباط ( $0.518^{**}$ ) عند مستوى معنوية (0.01). وتفسر هذه العلاقة بأنه كلما زاد دعم الادارة العليا أسهم ذلك في زيادة وتعزيز أبعاد أنشطة سلسلة التجهيز والعكس صحيح.

٢. العلاقة بين عامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأبعاد أنشطة سلسلة التجهيز: يُشير الجدول (٢٧) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عالية وموجبة بين عامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأبعاد أنشطة سلسلة التجهيز، إذ حققت قيمة الارتباط ( $0.631^{**}$ ) عند مستوى معنوية (0.01). وتفسر هذه العلاقة بأنه كلما زاد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أسهم ذلك في زيادة وتعزيز أبعاد أنشطة سلسلة التجهيز والعكس صحيح.

٣. العلاقة بين عامل إدارة الموارد البشرية وأبعاد أنشطة سلسلة التجهيز: يُشير الجدول (٢٧) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عالية وموجبة بين عامل ادارة الموارد البشرية وأبعاد أنشطة سلسلة التجهيز، إذ حققت قيمة الارتباط ( $0.566^{**}$ ) عند مستوى معنوية (0.01). وتفسر هذه العلاقة بأنه كلما تحسن مستوى إدارة الموارد البشرية أسهم ذلك في زيادة وتعزيز أبعاد أنشطة سلسلة التجهيز والعكس صحيح.

٤. العلاقة بين عامل التخطيط وأبعاد أنشطة سلسلة التجهيز: يُشير الجدول (٢٧) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عالية وموجبة بين عامل التخطيط وأبعاد أنشطة سلسلة التجهيز، إذ حققت قيمة الارتباط ( $0.739^{**}$ ) عند مستوى معنوية (0.01). وتفسر هذه العلاقة بأنه كلما تحسن مستوى التخطيط أسهم ذلك في زيادة وتعزيز أبعاد أنشطة سلسلة التجهيز والعكس صحيح.

وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية على مستوى الشركة المبحوثة .

ثانياً- اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة: وتنص هذه الفرضية على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عوامل النجاح الحاسمة مجتمعةً وأنشطة سلسلة التجهيز منفردة ، وتم تحليل هذه العلاقة على مستوى الشركة المبحوثة. ويبين الجدول (٢٨) علاقات الارتباط المتعلقة باختبار هذه الفرضية.

الجدول (٢٨) نتائج علاقة الارتباط بين عوامل النجاح الحاسمة مجتمعةً وأنشطة سلسلة التجهيز منفردة في الشركة المبحوثة

عوامل النجاح الحاسمة مجتمعة	المتغير المستقل	
	المتغير المعتمد	
0.499**	الشراء	أنشطة سلسلة التجهيز
0.670**	التخزين	
0.654**	خدمة الزبون	
0.584**	التوزيع	
0.670**	النقل	
0.674**	الجدولة	

الجدول اعلاه من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل (spss ve 23) \*\*P ≤ 0.01 N = 200

يظهر من الجدول (٢٨) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عالية وموجبة بين عوامل النجاح الحاسمة وأنشطة سلسلة التجهيز .أما بصدد العلاقة بين كل من عوامل النجاح الحاسمة مجتمعة وأنشطة سلسلة التجهيز منفردة على مستوى الشركة المبحوثة فقد تم توضيحها في الجدول (٢٨) وعلى النحو الآتي:

١. العلاقة بين عوامل النجاح الحاسمة و بُعد الشراء: يُشير الجدول (٢٨) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عالية وموجبة بين عوامل النجاح الحاسمة وبُعد الشراء ، إذ حققت قيمة الارتباط (0.499\*\*) عند مستوى معنوية (0.01). وتفسر هذه العلاقة بأنه كلما قامت الشركة بالاهتمام بعوامل النجاح الحاسمة اسهم في تعزيز شراء المواد اللازمة للشركة بالموصفات المطلوبة والعكس صحيح.

٢. العلاقة بين عوامل النجاح الحاسمة وُبُعد التخزين: يُشير الجدول (٢٨) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عالية وموجبة بين عوامل النجاح الحاسمة وُبُعد التخزين ، إذ حققت قيمة الارتباط ( $0.670^{**}$ ) عند مستوى معنوية ( $0.01$ ). وتفسر هذه النتيجة انه كلما زاد الاهتمام بعوامل النجاح الحاسمة ادى الى تحسين نشاط التخزين وتهيئة المخازن والظروف المخزنية العكس صحيح.

٣. العلاقة بين وعوامل النجاح الحاسمة وُبُعد خدمة الزبون: يُشير الجدول (٢٨) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عالية وموجبة بين عوامل النجاح الحاسمة بُعد خدمة الزبون ، إذ حققت قيمة الارتباط ( $0.654^{**}$ ) عند مستوى معنوية ( $0.01$ ). وتوضح هذه العلاقة أنه من خلال تحسين عوامل النجاح الحاسمة ادى الى الاهتمام بنوع الخدمة المقدمة للزبائن والعكس صحيح.

٤. العلاقة بين وعوامل النجاح الحاسمة و بُعد التوزيع: يبين الجدول (٢٨) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عالية وموجبة بين وعوامل النجاح الحاسمة وُبُعد التوزيع ، إذ حققت قيمة الارتباط ( $0.584^{**}$ ) عند مستوى معنوية ( $0.01$ ). وتوضح هذه العلاقة أنه كلما زاد اهتمام الشركة بعوامل النجاح الحاسمة أدى ذلك إلى تحسين التوزيع ومنافذ التوزيع (المباشرة وغير المباشرة) والعكس صحيح.

٥. العلاقة بين عوامل النجاح الحاسمة وُبُعد النقل: من النتائج المعروضة في الجدول (٢٨) يظهر وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عالية وموجبة بين وعوامل النجاح الحاسمة و نشاط النقل ، إذ حققت قيمة الارتباط ( $0.670^{**}$ ) عند مستوى معنوية ( $0.01$ ). وتفسر هذه العلاقة على تحسين عوامل النجاح الحاسمة يُسهم ذلك في اختيار وسائل النقل المناسبة لنقل المواد والمحافظة عليها أثناء عملية النقل والعكس صحيح.

٦. العلاقة بين عوامل النجاح الحاسمة و بُعد الجدولة: من النتائج المعروضة في الجدول (٢٨) يظهر وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عالية وموجبة بين عوامل النجاح الحاسمة ونشاط الجدولة ، إذ حققت قيمة الارتباط ( $0.674^{**}$ ) عند مستوى معنوية ( $0.01$ ). وتفسر هذه

العلاقة على تحسين عوامل النجاح يؤدي الى اختيار اساليب الجدولة المناسبة والمحافظة عليها والعكس صحيح.

## المبحث الثاني

### اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وتحليلها

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة: وتنص هذه الفرضية على وجود علاقة تأثير معنوية عوامل النجاح الحاسمة مجتمعة وأنشطة سلسلة التجهيز مجتمعة ، وتم تحليل هذه العلاقة على مستوى الشركة الشركة المبحوثة. ويبين الجدول (٢٩) علاقات التأثير المتعلقة باختبار هذه الفرضية.

الجدول (٢٩) علاقات التأثير بالمتعلقة بالفرضية الرابعة

معنوية الاختبار	اختبار F	R <sup>2</sup>	عوامل النجاح الحاسمة مجتمعة		المتغير المستقل	
			$\beta_1$	$\beta_0$	المتغير المعتمد	
0.00	241	0.55	0.79	0.73	قيم معاملات $\beta$	أنشطة سلسلة التجهيز مجتمعة
			15.50	3.80	اختبار (t)	
			0.00	0.00	مستوى الدلالة Sign	

الجدول اعلاه من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل (spss ve 23)

يتبين من الجدول (٢٩) الخاص بنتائج تحليل الانحدار أن قيمة مستوى الاختبار الخاص باختبار (F) قد بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يُشير إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد عوامل النجاح الحاسمة مجتمعة في أنشطة سلسلة التجهيز مجتمعة. وحقق معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.55) وهذا يعني أن (55%) من الاختلافات المفسرة في أنشطة سلسلة التجهيز مجتمعة تعود إلى تأثير عوامل النجاح الحاسمة مجتمعة ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً. وتبين من الجدول (٢٩) أيضاً ثبوت معنوية معامل الانحدار ( $\beta_1$ ) وذلك من خلال اختبار (t) لها إذ بلغ مستوى الاختبار

ل (t) (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الرابعة على مستوى الشركة المبحوثة.

ثانياً: الفرضية الرئيسية الخامسة: والتي تنص على وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين كل عامل من عوامل النجاح الحاسمة منفرداً وأنشطة سلسلة التجهيز مجتمعة، فقد تم تحليل علاقات التأثير بين كل نشاط من أنشطة عوامل النجاح الحاسمة منفرداً وأنشطة سلسلة التجهيز مجتمعة، وكما في الجدول (٣٠):

الجدول (٣٠) تأثير كل نشاط من أنشطة عوامل النجاح منفرداً في أنشطة سلسلة التجهيز مجتمعة على مستوى الشركة المبحوثة

عوامل النجاح الحاسمة منفردة								المتغير المستقل	
التخطيط		ادارة الموارد البشرية		تكنولوجيا المعلومات والاتصالات		دعم الادارة العليا		المتغير المعتمد	
$\beta_4$	$\beta_0$	$\beta_3$	$\beta_0$	$\beta_2$	$\beta_0$	$\beta_1$	$\beta_0$		
0.61	1.58	0.35	2.49	0.55	1.62	0.42	2.15	قيم معاملات $\beta$	أنشطة سلسلة التجهيز مجتمعة
15.41	11.06	9.65	18.28	11.46	8.63	8.52	11.29	اختبار (t)	
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة Sign	
0.55		0.32		0.40		0.27		$R^2$	
237.59		93.00		131.60		72.63		اختبار F	
0.00		0.00		0.00		0.00		معنوية الاختبار	

DF=(1,198)

N=200

\*P≤0.05

الجدول اعلاه من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل (spss ve 23)

يُشير الجدول (٣٠) إلى وجود تأثير معنوي لعوامل النجاح الحاسمة المتبناة في الدراسة وهي (دعم الادارة العليا، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وادارة الموارد البشرية، والتخطيط)

بوصفها متغيرات مستقلة في أنشطة سلسلة التجهيز مجتمعةً كمتغير معتمد على مستوى الشركة الشركة المبحوثة، ومن خلال متابعة معاملات بيتا ( $\beta$ ) وقيم معامل التحديد ( $R^2$ )، تبين أن أعلى تأثير لتلك العوامل يعود إلى عامل التخطيط، يليه بالدرجة الثانية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ثم عامل إدارة الموارد البشرية ثالثاً، فنشاط دعم الإدارة العليا أخيراً بالدرجة الرابعة. وكما موضح بالآتي:

١. تأثير التخطيط في أبعاد أنشطة سلسلة التجهيز: الجدول (٣٠) يوضح أن هناك تأثيراً معنوياً للتخطيط كمتغير مستقل في أبعاد أنشطة سلسلة التجهيز كمتغير معتمد، وتبين ذلك من خلال قيمة مستوى الاختبار الخاص باختبار (F) فقد بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). وحقق معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.55) والذي يعني أن (55%) من الاختلافات المفسرة في أبعاد أنشطة سلسلة التجهيز يفسرها التخطيط، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. وتبين ثبوت معنوية معامل الانحدار ( $\beta_4$ ) وذلك من خلال اختبار (t) لها إذ حقق مستوى الاختبار لـ (t) (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). ونستنتج من هذا إمكانية نشاط التخطيط بالتأثير في أبعاد أنشطة سلسلة التجهيز مجتمعةً بمقدار (0.61).

٢. تأثير عامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أنشطة سلسلة التجهيز: يُظهر الجدول (٣٠) أن هناك تأثيراً معنوياً لنشاط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بوصفه متغيراً مستقلاً في أبعاد أنشطة سلسلة التجهيز كمتغير معتمد، وظهر ذلك من خلال قيمة مستوى الاختبار الخاص باختبار (F) فقد حقق (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). وحقق معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.40) وهذا يعني أن (40%) من الاختلافات المفسرة في أبعاد أنشطة سلسلة التجهيز مجتمعةً يفسرها نشاط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. وتبين ثبوت معنوية معامل الانحدار ( $\beta_2$ ) وذلك من خلال اختبار (t) لها إذ بلغ مستوى الاختبار لـ (t) (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). ونستنتج من هذا إمكانية عامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من التأثير في أبعاد أنشطة سلسلة التجهيز مجتمعةً بمقدار (0.55).

٣. تأثير عامل ادارة الموارد البشرية في أبعاد أنشطة سلسلة التجهيز: يُبين الجدول (٣٠) أن هناك تأثيراً معنوياً لعامل ادارة الموارد البشرية بوصفه متغيراً مستقلاً في أبعاد أنشطة سلسلة التجهيز كمتغير معتمد، وتبين ذلك من خلال قيمة مستوى الاختبار الخاص باختبار (F) فقد حقق (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). وحقق معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.32) وهذا يعني أن (32%) من الاختلافات المفسرة في أبعاد أنشطة سلسلة التجهيز مجتمعة يفسرها عامل ادارة الموارد البشرية، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في أنموذج الانحدار أصلاً. وتبين أيضاً من خلال الجدول ثبوت معنوية معامل الانحدار ( $\beta_3$ ) وذلك من خلال اختبار (t) لها إذ بلغ مستوى الاختبار لـ (t) (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05).

٤. تأثير عامل دعم الادارة العليا في أبعاد أنشطة سلسلة التجهيز: يُبين الجدول (٣٠) أن هناك تأثيراً معنوياً لعامل دعم الادارة العليا بوصفه متغيراً مستقلاً في أبعاد أنشطة سلسلة التجهيز كمتغير معتمد، وتبين ذلك من خلال قيمة مستوى الاختبار الخاص باختبار (F) فقد حقق (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). وحقق معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.27) وهذا يعني أن (27%) من الاختلافات المفسرة في أبعاد أنشطة سلسلة التجهيز مجتمعة يفسرها عامل دعم الادارة العليا، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في أنموذج الانحدار أصلاً. وتبين أيضاً من خلال الجدول ثبوت معنوية معامل الانحدار ( $\beta_1$ ) وذلك من خلال اختبار (t) لها إذ حقق مستوى الاختبار لـ (t) (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). ونستنتج من هذا إمكانية دعم الادارة العليا من التأثير في أنشطة سلسلة التجهيز مجتمعة بمقدار (0.42).

وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الخامسة على مستوى الشركة المبحوثة .

ثالثاً- اختبار الفرضية الرئيسية السادسة: وتنص هذه الفرضية على وجود علاقة تأثير معنوية لعوامل النجاح الحاسمة مجتمعة مع كل نشاط من أنشطة سلسلة التجهيز منفردة. وتم تحليل هذه العلاقة على مستوى الشركة المبحوثة. ويبين الجدول (٣١) علاقات التأثير المتعلقة باختبار هذه الفرضية.



وبهدف توضيح علاقة التأثير بين كل عامل من عوامل النجاح الحاسمة مجتمعةً وأنشطة سلسلة التجهيز منفردةً على مستوى الشركة الشركة المبحوثة فقد تم تحليل علاقات التأثير بين كل من عوامل النجاح الحاسمة مجتمعةً وأنشطة سلسلة التجهيز منفردةً كما في الجدول (٣١).

الجدول (٣١) تأثير عوامل النجاح الحاسمة مجتمعةً في أنشطة سلسلة التجهيز منفردةً في الشركة المبحوثة

أنشطة سلسلة التجهيز منفردة												المتغير المعتمد
الجدولة		النقل		التوزيع		خدمة الزبون		التخزين		الشراء		المتغير المستقل
$\beta_6$	$\beta_0$	$\beta_5$	$\beta_0$	$\beta_4$	$\beta_0$	$\beta_3$	$\beta_0$	$\beta_2$	$\beta_0$	$\beta_1$	$\beta_0$	قيم معاملات $\beta$
0.52	1.81	0.65	1.24	0.53	1.65	0.58	1.61	0.61	1.43	0.51	1.71	اختبار (t)
12.85	12.05	12.70	6.34	10.13	8.03	12.15	9.13	12.69	7.84	8.11	6.90	مستوى الدلالة Sign
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	R <sup>2</sup>
0.45	0.45	0.34	0.43	0.45	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	اختبار F
165.21	161.43	102.57	147.70	161.18	65.78	65.78	65.78	65.78	65.78	65.78	65.78	معنوية الاختبار
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	

DF=(1,198)

N=200 \*P≤0.05

يُشير الجدول (٣١) إلى وجود تأثير معنوي لعوامل النجاح الحاسمة مجتمعة بوصفها متغيراً مستقلاً في أنشطة سلسلة التجهيز المتبناة في الدراسة وهي (الشراء، التخزين، خدمة الزبون، التوزيع، النقل، الجدولة) بوصفها متغيراً معتمداً على مستوى الشركة المبحوثة، ومن خلال متابعة معاملات بيتا ( $\beta$ ) وقيم معامل التحديد ( $R^2$ )، تبين أن أعلى تأثير لعوامل النجاح الحاسمة على تلك الأنشطة هو لنشاط النقل، ثم بعد التخزين تلتها خدمة الزبون، ثم الجدولة، وأخيراً بعد الشراء. وفيما يأتي توضيح لتأثير عوامل النجاح الحاسمة مجتمعة على كل بُعد من أبعاد أنشطة سلسلة التجهيز المتبناة في الدراسة .

١. تأثير عوامل النجاح الحاسمة في بعد نشاط النقل يظهر من الجدول (٣١) أن هناك تأثيراً معنوياً لعوامل النجاح الحاسمة بوصفه متغيراً مستقلاً في بعد نشاط النقل كمتغير معتمد، وتبين ذلك من خلال قيمة مستوى الاختبار الخاص باختبار (F) فقد حقق (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). وأيضاً حقق معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.45) وهذا يعني أن (45%) من الاختلافات المفسرة في أداء نشاط النقل يفسرها عوامل النجاح الحاسمة ، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في أنموذج الانحدار أصلاً. وتبين ثبوت معنوية معامل الانحدار ( $\beta_5$ ) وذلك من خلال اختبار (t) لها إذ حقق مستوى الاختبار لـ (t) (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). ونستنتج من هذا إمكانية عوامل النجاح الحاسمة بالتأثير في بعد النقل بمقدار (0.65).

٢. تأثير عوامل النجاح الحاسمة في نشاط التخزين في: يظهر من الجدول (٣١) أن هناك تأثيراً معنوياً لعوامل النجاح الحاسمة بوصفه متغيراً مستقلاً في نشاط التخزين كمتغير معتمد، وتبين ذلك من خلال قيمة مستوى الاختبار الخاص باختبار (F) فقد حقق (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). وأيضاً حقق معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.45) وهذا يعني أن (45%) من الاختلافات المفسرة في أداء نشاط التخزين تفسرها عوامل النجاح الحاسمة ، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في أنموذج الانحدار أصلاً. وتبين ثبوت معنوية معامل الانحدار ( $\beta_2$ ) وذلك من خلال اختبار (t) لها إذ حقق مستوى الاختبار لـ (t) (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). ونستنتج من هذا إمكانية عوامل النجاح الحاسمة بالتأثير في بعد نشاط التخزين بمقدار (0.61).

٣. تأثير عوامل النجاح الحاسمة في نشاط خدمة الزبون: يظهر من الجدول (٣١) أن هناك تأثيراً معنوياً لعوامل النجاح الحاسمة بوصفه متغيراً مستقلاً في نشاط خدمة الزبون كمتغير معتمد، وتبين ذلك من خلال قيمة مستوى الاختبار الخاص باختبار (F) فقد بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). وأيضاً حقق معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.43) وهذا يعني أن (43%) من الاختلافات المفسرة في أداء خدمة الزبون يفسرها عوامل النجاح الحاسمة ، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في أنموذج الانحدار أصلاً. وتبين ثبوت معنوية معامل الانحدار ( $\beta_3$ ) وذلك من خلال اختبار (t) لها إذ بلغ مستوى الاختبار لـ (t)

(0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). ونستنتج من هذا إمكانية عوامل النجاح الحاسمة بالتأثير في نشاط خدمة الزبون بمقدار (0.58).

٤. تأثير عوامل النجاح الحاسمة في نشاط التوزيع: يظهر من الجدول (٣١) أن هناك تأثيراً معنوياً لعوامل النجاح الحاسمة بوصفه متغيراً مستقلاً في نشاط التوزيع كمتغير معتمد، وتبين ذلك من خلال قيمة مستوى الاختبار الخاص باختبار (F) فقد حقق (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). وأيضاً بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.34) وهذا يعني أن (34%) من الاختلافات المفسرة في أداء نشاط التوزيع يفسرها عوامل النجاح الحاسمة، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في أنموذج الانحدار أصلاً. وتبين ثبوت معنوية معامل الانحدار ( $\beta_4$ ) وذلك من خلال اختبار (t) لها إذ حقق مستوى الاختبار لـ (t) (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). ونستنتج من هذا إمكانية عوامل النجاح الحاسمة بالتأثير في نشاط التوزيع بمقدار (0.53).

٥. تأثير عوامل النجاح الحاسمة في نشاط الجدولة: يظهر من الجدول (٣١) أن هناك تأثيراً معنوياً لعوامل النجاح الحاسمة بوصفه متغيراً مستقلاً في نشاط الجدولة كمتغير معتمد، وتبين ذلك من خلال قيمة مستوى الاختبار الخاص باختبار (F) فقد حقق (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). وأيضاً حقق معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.45) وهذا يعني أن (45%) من الاختلافات المفسرة في أداء عوامل النجاح الحاسمة يفسرها بعد نشاط الجدولة ، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في أنموذج الانحدار أصلاً. وتبين ثبوت معنوية معامل الانحدار ( $\beta_6$ ) وذلك من خلال اختبار (t) لها إذ بلغ مستوى الاختبار لـ (t) (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). ونستنتج من هذا إمكانية عوامل النجاح الحاسمة بالتأثير في نشاط الجدولة بمقدار (0.52).

٥. تأثير عوامل النجاح الحاسمة في نشاط الشراء في: يظهر من الجدول (٣١) أن هناك تأثيراً معنوياً لعوامل النجاح الحاسمة بوصفه متغيراً مستقلاً في نشاط الشراء كمتغير معتمد، وتبين ذلك من خلال قيمة مستوى الاختبار الخاص باختبار (F) فقد حقق (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). وأيضاً بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.25) وهذا يعني أن (25%) من الاختلافات المفسرة في أداء نشاط الشراء يفسرها عوامل النجاح الحاسمة، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في أنموذج الانحدار أصلاً. وتبين

ثبتت معنوية معامل الانحدار ( $\beta_1$ ) وذلك من خلال اختبار (t) لها إذ بلغ مستوى الاختبار لـ (t) (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). ونستنتج من هذا إمكانية عوامل النجاح الحاسمة بالتأثير في نشاط الشراء بمقدار (0.51).

وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة السادسة على مستوى الشركة المبحوثة .

## المبحث الثالث

### اختبار تباين تأثير المتغيرات المستقلة

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسة السابعة: تم اختبار الفرضية الرئيسة السابعة المتعلقة بهذا الخصوص التي تنص على (تتباين عوامل النجاح الحاسمة من حيث الأهمية والتأثير في أنشطة سلسلة التجهيز) من خلال استخدام برنامج (SPSS VE 23) واستخدام تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise regression) إذ أظهرت نتائج تحليل الانحدار المبينة في الجدول (٣٢) وجود تباين في التأثير من قبل المتغيرات المستقلة (دعم الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إدارة الموارد و التخطيط) في أبعاد أنشطة سلسلة التجهيز وعلى النحو الآتي:

الجدول (٣٢) نتائج تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise regression) لبيان تباين مكونات عوامل النجاح الحاسمة من حيث الأهمية والتأثير في أنشطة سلسلة التجهيز في الشركة المبحوثة

المرحلة	المتغيرات المستقلة الداخلة	R <sup>2</sup>
الأولى	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	0.55
الثانية	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، التخطيط	0.59

الجدول اعلاه من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل (spss ve 23)

يُلاحظ من الجدول ( ) أن نشاط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعد بوصفه أحد عوامل النجاح الحاسمة يُفسر لوحده (55%) من التغيرات الحاصلة في أبعاد أنشطة سلسلة التجهيز، وأن (45%) تعود إلى متغيرات عشوائية متضمنة وغير متضمنة في نموذج هذه المرحلة، وأنه إذا ما أُدخل عامل التخطيط إلى جانب عامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فإن القدرة التفسيرية للنموذج سترتفع من (55%) إلى (59%). أما بالنسبة لعامل (دعم الإدارة العليا، وإدارة الموارد البشرية) فلم يكن لهما تأثير معنوي على معادلة النموذج.

وبناءً على ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسة السابعة.

## **الفصل الخامس**

### **الاستنتاجات والتوصيات**

#### **المبحث الاول**

#### **الاستنتاجات**

- ١- يعتبر مفهوم عوامل النجاح الحاسمة من المفاهيم الادارية المهمة والحديثة، مع امكانية التطبيق في جميع انواع الشركات سواءً الخدمية او الانتاجية او المختلطة.
- ٢- عوامل النجاح الحاسمة تصل في بعض الاحيان الى اكثر من مئة عامل (نتيجة اطلاع الباحث على عدد من المصادر التي كتبت حول الموضوع)، حيث تختلف العوامل في عددها وانواعها من شركة الى شركة ومن بيئة الى بيئة، او حسب الموقع الجغرافي، فضلاً عن طبيعة عمل الشركة .
- ٣- على الرغم من اتساع وجهات النظر واختلافها وتعددتها للكتاب بمختلف مستوياتهم الثقافية والعلمية في تحديد عوامل النجاح الحاسمة الا ان معظمهم يذكرون عوامل النجاح الحاسمة (دعم الادارة العليا، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وادارة الموارد البشرية، والتخطيط) كلها او بعضها، ضمن العوامل التي يختارونها في كتبهم وابحاثهم.
- ٤- هناك توافق بين معظم الكتاب في مجال أنشطة سلسلة التجهيز بان الأنشطة المكونة على الاغلب الاعم هي (الشراء، والتخزين، وخدمة الزبون، والتوزيع، والنقل، والجدولة).
- ٥- انخفاض في عدد الادبيات المتعلقة بموضوع عوامل النجاح الحاسمة وأنشطة سلسلة التجهيز التي تم بحثها معاً في موضوع بحث واحد في البيئة العراقية (بحدود اطلاع الباحث).
- ٦- بالنسبة للشركة المبحوثة قلة الدراسات الميدانية التي تناولت احد المتغيرات في الشركة المبحوثة. (بحدود اطلاع الباحث).
- ٧- لا يوجد قسم او شعبة خاصة بخدمة الزبون في الشركة المبحوثة.
- ٨- يتوافر في كل قسم وحدة خاصة بتكنولوجيا المعلومات تختص بمعلومات القسم، فضلاً عن وجود وحدة تكنولوجيا المعلومات شبه مركزية تابعة الى شعبة التخطيط.
- ٩- تمتلك الشركة منافذ توزيعية موزعة في داخل مدينة الموصل والاقضية والنواحي التابعة اداريا في محافظة نينوى، بالإضافة الى توافر عدد من المستودعات داخل الشركة وخارجها في داخل لمدينة وخارجها، اضافةً الى تعرض بعض المستودعات

الى الاضرار الجسمية نتيجة الاحداث الاخيرة ولازالت الى حد الان متضررة، مما اثر سلبا على اداء الشركة في عمليات التجهيز.

١٠- نتج عن وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين عوامل النجاح الحاسمة مجتمعةً وانشطة سلسلة التجهيز مجتمعةً، ويُشير ذلك إلى أنه كلما قامت الشركة المبحوثة بزيادة اهتمامها بعوامل النجاح الحاسمة مجتمعة أدى ذلك إلى تقوية وتعزيز أنشطة سلسلة التجهيز مجتمعة.

١١- تحقق وجود تأثير معنوي لعوامل النجاح الحاسمة مجتمعةً وانشطة سلسلة التجهيز مجتمعةً، ونستنتج من هذا إمكانية عوامل النجاح الحاسمة مجتمعةً بالتأثير في أنشطة سلسلة التجهيز مجتمعةً بمقدار (0.79).

١٢- بيّن تحليل التباين لعوامل النجاح الحاسمة من حيث الأهمية والتأثير، أن عامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعد بوصفه أحد عوامل النجاح الحاسمة يحتل المركز الاول من التغيرات الحاصلة في أبعاد أنشطة سلسلة التجهيز ، وأن (45%) تعود إلى متغيرات عشوائية متضمنة وغير متضمنة في أنموذج هذه المرحلة، وأنه إذا ما أُدخل عامل التخطيط إلى جانب عامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فإن القدرة التفسيرية للأنموذج سترتفع من (55%) إلى (59%). اما بالنسبة لعاملي ( دعم الادارة العليا، وادارة الموارد البشرية) فلم يكن لهما تأثير معنوي على معادلة النموذج.



## المبحث الثاني

### المقترحات

- ١- زيادة الاهتمام وقيام الادارة العليا بموضوع انشاء شعبة خاصة بخدمة الزبون من اجل تطوير عمل الشركة بما يتلاءم مع حاجات ورغبات الزبائن، كون المنتجات على تماس مباشر مع حياة المواطن والمستفيدين.
- ٢- العمل على اعادة بناء المستودعات المتضررة بالسرعة الممكنة(نتيجة للزيارات الميدانية هنالك مستودعات لم يتم اعادة تاهليها ومتضررة بشكل كبير)، لغرض توفير المنتجات النفطية بكل انواعها في الوقت والمكان المطلوبين وبما يخدم الصالح العام.
- ٣- ضرورة قيام الشركة بزيادة حصة المواطن من مادة النفط الابيض وتزويدها في فصل الصيف من اجل استهلاكها في موسم البرودة في موسم الشتاء، لغرض تجنب ارتفاع الطلب بشكل غير طبيعي مما يؤدي الى الضغط على اعمال الشركة في موسم الشتاء(الواقع العملي الذي نعيشه).
- ٤- ضرورة قيام الشركة بالاهتمام بجودة المنتجات النفطية والمحافظة عليها من الاتربة والغبار والماء والشوائب بكل انواعها اثناء عملية النقل والتخزين والتفريغ، بحيث تصل الى المستهلك بشكل عالي الجودة ولا يحلق الاذى المادي والمعنوي للمستهلك(لوجود شكوى من المواطنين في بعض الاحيان برداء المنتج لوجود الماء والاتربة والغبار).
- ٥- ضرورة الاهتمام بعوامل النجاح الحاسمة بشكل عام وادارة الموارد البشرية ودعم الادارة العليا بشكل خاص، بما يتلاءم مع الانظمة والقوانين والتعليمات لغرض الرقي بعمل الشركة.
- ٦- زيادة منافذ التوزيع والسعي الى تشغيل محطات تعبئة الوقود على مدار الساعة مع توفير القدرات المادية والبشرية للقيام بذلك.
- ٧- زيادة منافذ شراء المنتجات النفطية من اماكن تجهيزها لمواجهة زيادة الطلب ولتجنب العجز الناتج منه.
- ٨- اقامة الدورات الضرورية للموارد البشرية وبما يتلاءم مع عمل الشركة من اجل تحقيق اهدافها وتقديم خدماتها للمستفيدين.
- ٩- زيادة الاهتمام الادارة العليا ودعمها للموارد البشرية من الناحية المعنوية والمادية والعلمية لرفع مستوى اداء المورد البشري وبما يحقق النجاح للشركة المبحوثة.

- ١٠- الاستفادة من الآراء المطروحة من قبل الموارد البشرية داخل الشركة ومن الزبون لغرض تحسين أداء الشركة وتطوير عملها بما يحقق الرضا والمقبولية لدى الجميع.
- ١١- العمل على جدولة عملية التوزيع بما يتلاءم مع متطلبات السوق وتوفير الكمية الكافية والنوعية الجيدة من المنتجات.
- ١٢- ضرورة قيام الشركة بعمل برامج التوعية بما يخص مخلفات المنتجات النفطية وكيفية التخلص منها دون إلحاق الأضرار بالبيئة.
- ١٣- الدراسات المستقبلية:
- أ. دراسة تأثير عوامل النجاح الحاسمة (غير المذكورة في هذا البحث) وتأثيرها على أنشطة سلسلة التجهيز.
- ب. تأثير عوامل النجاح الحاسمة على استراتيجيات سلسلة التجهيز.
- ج. دور عوامل النجاح الحاسمة وأثرها على الأداء اللوجستي.
- د. دور أنشطة سلسلة التجهيز وتأثيرها على استراتيجيات سلسلة التجهيز.
- هـ. تأثير عوامل النجاح الحاسمة على أنشطة سلسلة التجهيز الخضراء.
- و. دور عوامل النجاح الحاسمة على اللوجستيك العكسي.

## قائمة المصادر

المراجع باللغة العربية

اولا القرآن الكريم:

ثانيا: الرسائل والاطاريح:

١. ابو الحسنى، عبدالله منصور احمد، ٢٠١٦، دور العوامل التنظيمية في نجاح ادارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية - غزة.
٢. ال مراد، نبال يونس محمد، ٢٠٠٦، عوامل النجاح الحرجة ودورها في تطوير تطبيقات نظم المعلومات الادارية: دراسة حالة في جامعة الموصل، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٣. ابراهيم، ابراهيم خليل، ٢٠١٠، نظام اللوجستيك عرض وتشخيص، رسالة دبلوم (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٤. ابراهيم، محمد عبدالله احمد، ٢٠١١، كفاءة ادارة سلاسل الامداد واثرها في صناعة الشاحنات دراسة حالة: شركة ابياد للشاحنات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية والسياسية، جامعة افريقيا العالمية. <http://dspace.iua.edu.sd/bitstream>
٥. ابو زيد، وفاء سامي، ٢٠١١، اثر عوامل النجاح الحرجة في تطبيق منهجية ستة سيجما على رضا المتعاملين في دائرة الاحوال والجوازات في عمان، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
٦. ابو غنيم، ازهار نعمة عبد الزهرة، ٢٠٠٧، المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات واثرها في الاداء التسويقي، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
٧. البرازي، تركي دهمان، ٢٠١٢، اثر ادارة سلسلة التوريد على اداء المنظمة، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
٨. بن نشمة، سعيد بن عبيد، ٢٠٠٧، استراتيجية ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وامكانية تطبيقها في الاجهزة الامنية بمدينة الرياض اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

٩. بوخالقه، جمال الدين، ٢٠١١، تشخيص الامداد على مستوى المؤسسات الجزائرية دراسة حالة مصنع الاسمنت عين التونة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة الحاج لخضر-باتنة.
١٠. توفيق، ومان محمد، ٢٠١٦، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية: دراسة ابعاد السوسيو-تقنية حالة مديرية الامن لولاية بسكرة، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد خضير بسكرة - <http://thesis.univ-biskra.dz/>
١١. جمال، فارس، ٢٠١٨، سلسلة التوريد الداخلي كأداة لرفع اداء المؤسسة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة عبد الحميد بن باديس - <http://e-biblio.univ-mosta.dz/bitstream/handle>
١٢. جميعي، فانتن، بوصيدة، لبنى، ٢٠١٦، دور تطبيق الادارة بالاهداف في تحسين اداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة حالة شركة اسمنت تبسة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية -العلوم التجارية وعلوم التيسير، جامعة العربي التبسي - تبسة .
١٣. الجنابي، عامر وعد الله حسن، ٢٠١٣، دور أنشطة التوزيع المادي في تعزيز عناصر خدمة الزبون: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء وعاملي مديرية زراعة نينوى، رسالة دبلوم عالي (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٤. الجنابي، هزيمة عبد الواحد سلطان، ٢٠١١، دور التوزيع المادي في تعزيز عناصر خدمة الزبون: دراسة حالة في الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية / فرع نينوى، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٥. حسن، احمد احمد، ٢٠١٠، دور أنشطة اللوجستيك في تعزيز المزايت التنافسية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٦. حسين، سعد مهدي، ٢٠٠٧، اثر المال البشري الاستراتيجي وعناصر النجاح الحرجة في تفوق المنظمات: دراسة استطلاعية مقارنة، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
١٧. الحياي، بشير اسماعيل محمود، ٢٠١٥، تأثير استراتيجيات سلسلة التجهيز في دورة حياة المنتج: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الإنشائية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
١٨. خضر، احمد حامد الياس، ٢٠١٣، دور عمليات ادارة المعرفة في متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة وتعزيز سلاسل التجهيز الالكترونية: دراسة استطلاعية في الشركة العامة

لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى، رسالة دبلوم عالي (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

١٩. الدليمي، إحسان علاوي حسين، ٢٠٠٦، تحليل علاقة تقانة المعلومات بفاعلية إدارة الموارد البشرية وأثرها في بناء الكفايات الجوهرية: دراسة ميدانية في عينة مختارة من كليات جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٢٠. الدهدار، مروان حمودة، ٢٠٠٦، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية: دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة. <https://iugspace.iugaza.edu.ps/handle>

٢١. الراشدي، محمود فتحي حسين، ٢٠١٠، ادارة الموارد البشرية وانعكاساتها على الفاعلية المنظمة: دراسة ميدانية في مديرية الوقف السني / نينوى، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة الحرة في هولندا.

٢٢. الراوي، خلدون خاشع، ٢٠١٣، تقويم تجربة تطبيق الحد الأدنى من المعايير الاساسية لاداء جودة الخدمات الصحية: دراسة بمستشفى الحمدانية العام في محافظة نينوى، رسالة دبلوم عالي (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٢٣. الربيعي، خلود هادي، ٢٠٠٥، تقانة المعلومات وعدد من قرارات الإنتاج والعمليات وأثرهما في الشفافية: دراسة على مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، أطروحة الدكتوراه (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٢٤. الرويلي، عماد صفوك جلود، ٢٠١٤، دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية اداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية. <https://www.policemc.gov.bh/mcms-store>

٢٥. زيدية، منى علي، ٢٠٠٧، اثر مصادر قوة الإدارة العليا في تحديد الاهداف الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية في غزة. <https://iugspace.iugaza.edu.ps/handle>

٢٦. السورجي، دلشاد يوسف محمد، ٢٠١٢، نظام معلومات دعم قرارات الموارد البشرية: دراسة حالة في المديرية العامة لتربية نينوى انموذج مقترح، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٢٧. الشروقي، خليفة علي، ٢٠١٨، تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي: في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الاكاديمية الملكية للشرطة. <https://www.policemc.gov.bh/mcms-store>
٢٨. شنه، محمد رضا، ٢٠٠٧، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري حالات قسنطينة- سطيف-بسكرة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري-قسنطينة. <https://bu.umc.edu.dz/theses/psychologie>
٢٩. صبري، داليا خالد، ٢٠١٠، العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي واثرها على اداء المنظمة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الاردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط. <http://thesis.mandumah.com>
٣٠. الطائي، علياء عادل حسين، ٢٠١٣، دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز خدمة الزبون: دراسة حالة في مديرية مرور نينوى، رسالة دبلوم عالي، (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٣١. الطائي، امال سرحان سليمان، ٢٠٠٤، دور تقنية المعلومات والاتصالات في تقنية المنتج: دراسة استطلاعية لعينة من الشركات الصناعية / نينوى ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٣٢. العبادي، علي وليد حازم محمد، ٢٠١١، الاثر التتابعي لانشطة سلسلة التجهيز وابعاد استراتيجية العمليات في الاداء التسويقي: دراسة في الشركة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة في الموصل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٣٣. عبد القادر، فريان، ٢٠١٢، اثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء: دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتيسير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد.
٣٤. العنبي، تاغي زيدان محمد ناصر، ٢٠١٣، تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على وفق الموائمة بين عوامل النجاح الحرجة والخيارات الاستراتيجية: دراسة استطلاعية في شركة المعتصم العامة للمقاولات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٣٥. العثماني، ابراهيم محمد محمود، ٢٠١٢، العلاقة بين بعض انشطة ادارة التجهيز وحماية المستهلك، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٣٦. عجام، ابراهيم محمد حسن، ٢٠٠٧، تقانة المعلومات وإدارة المعرفة واثريهما في الخيار الاستراتيجي، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية.

٣٧. العجيلي، علي رياض علي، ٢٠١٨، اثر تكامل ممارسات سلسلة التوريد على الاداء التسويقي في الشركات الصناعية الغذائية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير ( غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة. <https://iugspace.iugaza.edu.ps/handle>

٣٨. العشي، نهال شفيق، ٢٠١٣، اثر التفكير الاستراتيجي على اداء الادارة العليا في المنظمات غير الحكومية في مجال التاهيل في قطاع غزة، رسالة ماجستير ( غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة. <https://iugspace.iugaza.edu.ps/handle>

٣٩. عمر، بن سديرة، ٢٠١٣، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة فرحات عباس (سطيف ١).

٤٠. العكيلي، حيدر عبد الرضا، ٢٠١٠، اثر استراتيجيات ادارة سلاسل التجهيز في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية من وجهة نظر عينة من المديرين في القطاع الصناعي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٤١. علي، اخلاص ستار عكلة، ٢٠١٨، استخدام الاساليب الكمية للتنبؤ بالطلب في تحسين اداء سلسلة التجهيز: دراسة حالة في شركة مصافي الوسط (مصفى الدورة)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الكلية التقنية الادارية بغداد، الجامعة التقنية الوسطى.

٤٢. الفخري، رنا جمال خليل، ٢٠٠٤، تأثير بعض أنشطة إدارة المواد على تحسين جودة المنتجات في عينة من شركات القطاع الصناعي الحكومي\_ نينوى، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٤٣. قاسم، بلسم صبحي، ٢٠١٣، متطلبات النجاح الحاسمة لإدارة سلسلة التجهيز في الصناعات الدوائية: دراسة حالة في شركة الحكماء لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية /نينوى، رسالة دبلوم عالي (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٤٤. القلّع، نجوى محمد الطيب، ٢٠١٥، التسويق الالكتروني ودوره في جذب العملاء: بالتطبيق على قطاع الاتصالات بالسودان، ، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية

- الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني. <http://repository.ribat.edu.sd/public/uploads/upload/repositor>
٤٥. كاظم، عامر عبد الطيف، ٢٠٠٨، المؤامة بين سلسلة التجهيز واستراتيجية العمليات: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٤٦. كاظم، حسين علي، ٢٠١١، اثر فاعلية عوامل تكنولوجيا المعلومات في تحسين اداء سلسلة التوريد الالكترونية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط. <https://search.emarefa.net/ar/detail>
٤٧. كشمولة، ندى عبد الباسط عبدالرزاق، ٢٠٠٧، شراء المواد بالجودة المناسبة وتطوير المنتج وأثرهما في أداء العمليات : دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في الموصل ،رسالة دكتوراه(غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل .
٤٨. كندري، كريمة، ٢٠١١، دور الامداد في تحسين تنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الاوراس-وحدة اريس، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة.
٤٩. الكيكي، غانم محمود احمد، ٢٠٠٦، أنشطة التوزيع المادي وأثرها في الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لعينة مختارة من المنظمات الصناعية العامة في محافظة نينوى ، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
٥٠. كيلاني، صونيه، ٢٠٠٧، مساهمة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الادوية خلال الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٥، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير-بسكرة. <http://thesis.univ-biskra.dz/330/>
٥١. مخنان، عقبة، ٢٠١٧، نحو مقارنة تيسييره لتقييم اداء سلسلة الامداد في المؤسسات البترولية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصيدي مرياح-ورقلة. <https://bu.univ-ouargla.dz/These>
٥٢. المياحي، فلاح سليم فالح، (٢٠١٢)، " تأثير الاستراتيجيات التنافسية في اختيار سلسلة التجهيز: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء مديري شركتي الصناعات الجلدية والصوفية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الكلية التقنية الادارية، بغداد العراق.



٥٣. نصيرة، علاوي، ٢٠١١، دور اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة ابي بكر بلقايد-تلمسان.
٥٤. النعمة، نور عبد المعيد محمود، ٢٠٠٩، "تقانة المعلومات واثرها في سلسلة التجهيز: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
٥٥. هدى، اوغيدني، ٢٠٠٩، اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة: دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية E.P.S بسكيكدة، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار - عنابة. <http://biblio.univ-annaba.dz/>
٥٦. يمينه، حامي، ٢٠١٨، وظيفة التخزين في تحسين اداء المؤسسة : دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي احمد لخضر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة عبد الحميد بن باديس.
٥٧. يوسف، بسام عبدالرحمن، ٢٠٠٥، اثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الاداء المتميز: دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٥٨. يونس، بلال توفيق، ٢٠١٢، عوامل النجاح الحاسمة لتطبيق نظام تخطيط موارد المشروع (ERP): دراسة حالة في مصنع الغزل والنسيج في الموصل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

### ثالثاً: الدوريات:

١. احمد، باسل خلف، عبدالوهاب، اريج محي الدين، ٢٠١٥، "تقييم استدامة خطة النقل في مدينة كربلاء المقدسة"، مجلة تراث كربلاء العتبية العباسية المقدسة، السنة الثانية العدد ٢، المجلد ٢، العراق.
٢. ايوب، تغريد جليل، علوان، اما حسن، ٢٠٠٧، "الادارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الاعمال"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ١٥، ١٢٦-١٥٢، العراق.
٣. جاسم، ماجد جودة، ٢٠١٠، استراتيجيات سلسلة التجهيز واثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة في مصنع نسيج الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد ٢، المجلد ١٢، العراق.

٤. جثير، سعدون حمود، بلجات، باقر علي، حسين، حسين وليد، ٢٠١٩، "عوامل النجاح الرئيسية واثرها في اسناد عناصر التسويق الابداعي"، <https://www.researchgate.net/publication/330761520>
٥. حسين، حسين وليد، ٢٠١٦، "اثر المرونة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال في ترشيد قراراتها الاستراتيجية"، مجلة المنصور، العدد ٢٥، ص(٦٧-٩٢)، العراق.
٦. الحضيف ، سليمان بن عبد الله. (٢٠١٢). عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة سلسلة الإمداد و علاقتها برضا المستفيدين في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد ٨، العدد ١، (٦١-٨١)، الاردن.
٧. الرفيعي، علي عبود علي عبود، ٢٠١٤، "عوامل نجاح ادارة سلسلة التوريد ودورها في تحسين اداء العمليات: دراسة حالة في مصفى النفط في النجف الاشرف"، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد ٣، العدد ١٢، العراق.
٨. الزيايدي، عبد العظيم دريفش جبار، ٢٠٠٩، "تشخيص عوامل النجاح الحاسمة التي تمهد السبيل لتحقيق التكامل بين استراتيجية تقنية المعلومات واستراتيجية المنظمة"، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد ٢١.
٩. الزيدي، قيس ابراهيم حسين، ٢٠١٦، "المقايضة بين الذكاء الثقافي والتشيط الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عدد من المديرين في مطار السليمانية"، مجلة دنانير، العدد ٨، الصفحات (٢٨٠-٣٢٢)، العراق.
١٠. الطراونة، خالد عطا الله، وشلاش، عنبر ابراهيم، ٢٠١٥، "اثر مهارات ادارة التوريد الاستراتيجية المدركة في اداء ادارة التوريد من خلال تكامل الموردين: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الاردنية العاملة في مدينة سحاب"، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد ١١، العدد ١، الاردن.
١١. العبادي، سناء عبدالرحيم سعيد، العتبي، تاغي زيدان محمد ناصر، ٢٠١٤، "تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث ميداني لآراء عينة من المدراء في شركة المعتصم العامه للمقاولات الانشائية"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٢٠، العدد ٨٠، الصفحات(٢٠٤-٢٣٥)، العراق.
١٢. كدسة، ناصر عقيل، محمد حسين القحطاني، ٢٠١٦، ممارسات ادارة سلاسل الامداد بالتطبيق على الشركات في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للادارة، المجلد ٣٦، العدد ١، حزيران، السعودية.
١٣. المستوفي، صباح صاحب، ٢٠١٨، "التخطيط لتحسين الخدمات الصحية"، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، المجلد: العدد: ٦١، (١٨٣-٢٠٥).العراق

١٤. المصطفى، سامر، ٢٠١٣، "اثر خدمة ضمان المنتج في تعزيز رضا العملاء"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٩، العدد الاول، ٢٩٧-٣٣١، سوريا.

١٥. مهدي، حسين فليح، حسن، فارس مطشر، ٢٠١٩، "التخطيط واهميته في المناهج وطرائق التدريس"، مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والانسانية، العدد: ٤٤، (٧٩٥-٨١٧)، العراق.

١٦. ميا، علي، زاهر، بسام، سليطين، سوما، ٢٠٠٧، "الادارة الاستراتيجية واثرها في رفع اداء منظمات الاعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد ٢٩، العدد الاول، سوريا.

١٧. نعمان، محمد عباس، هدى كاظم كامل. (٢٠١٧). التخطيط الاجتماعي في الكاشف. مجلة جامعة بابل. 1232-1243, 25(3),

#### رابعاً: المؤتمرات والندوات:

١. الرحيم، اياد محمود، عبدالله، سوزان عبدالله، ٢٠١٨، "تقييم فاعلية قواعد الاسبقية وفق معايير الجدولة التشغيلية: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع، الكلية التقنية الادارية -بغداد، الجامعة التقنية الوسطى، للمدة (٢٨-٢٩)/١١/٢٠١٨. <https://tcm.mtu.edu.iq/preceedings/Vol1/ayadmahmoudandsuzan.pdf>
٢. الطعاني، خلف، ٢٠٠٢، "وظيفة المشتريات الحكومية في الاردن بين الواقع وافاق التغيير دراسة تحليلية"، الملتقى العربي الاول لإدارة المشتريات والمخازن (الواقع وافاق التطوير)، القاهرة، مصر، ٢٨-٢٩ ديسمبر.
٣. منشورات، الصقال، احمد هاشم، ٢٠١٠، "ظاهرة الفساد الاداري هل اصبحت جزء من ثقافة المجتمع"، مكتب المفتش العام، وزارة التجارة، العراق. <http://www.nazaha.iq/>

#### خامساً: الكتب والمراجع:

١. ابو النصر، مدحت محمد، ٢٠١٥، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي، ط ٢ المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

٢. ابو شيخة، نادر احمد، ٢٠١٠، ادارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات عملية، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان .
٣. ابو عرفة، عدنان، وعبد الباعث محمد، وايهاب عمر، ٢٠١٠، مقدمة في تكنولوجيا المعلومات، ط١، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان.
٤. بالو، رونالد اتش، ٢٠٠٦، ادارة اللوجستيات تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الامداد تعريب، تركي ابراهيم سلطان، واسامة احمد مسلم، دار المريخ للنشر، السعودية.
٥. برقاي، وفاء برهان، ٢٠١٣، ادارة الموارد البشرية المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، ط١، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع ودار اليازوري، عمان .
٦. برنوطي، سعاد نائف، ٢٠٠٨، الاعمال والخصائص والوظائف الادارية، ط٤، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان .
٧. البكري، ثامر ياسر، ٢٠٠٢، ادارة التسويق، ط١، الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة، الموصل.
٨. ادريس، ثابت عبدالرحمن، جمال الدين المرسي، ٢٠٠٩، الادارة الاستراتيجية للشراء والامداد، ط١، الدار الجامعية، اسكندرية .
٩. حافظ، يوسف محمد، ٢٠١٨، تخزين الماكولات والمشروبات في الفنادق والمطاعم، ط١، دار حمشير للنشر والترجمة، القاهرة.
١٠. الحريري، رافدة، ٢٠١٤، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، اليازوري للطبع والنشر، عمان .
١١. الحريري، محمد سرور، ٢٠١٢، ادارة الموارد البشرية، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان .
١٢. حسين، جاسم ناصر، صباح مجيد النجار، حميد خيرالله سلمان، ٢٠٠٨، تخطيط ورقابة الخزين، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
١٣. الحسين، محمد ابيوي، ٢٠١٢، تخطيط الانتاج ومراقبته، ط١، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
١٤. الحطاب، علي، ٢٠١٠، استراتيجية التخطيط للمشاريع الصغيرة، ط١، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان .
١٥. حمود، خضير كاظم، وموسى سلامة اللويزي، ٢٠٠٨، مبادئ ادارة الاعمال، ط١، مكتبة الجامعة واثراء للنشر والتوزيع، عمان .
١٦. حمود، خير كاظم، ٢٠٠١، ادارة المواد، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

١٧. حيدر، يونس ابراهيم، ٢٠٠٦، اساسيات الادارة المدخل الى الادارة الاستراتيجية، ط١، دار الرضا للنشر، دمشق.
١٨. الخضر، علي، غياث ترجمان، محمد خاد الجاسم، سامر حسين مصطفى، ٢٠١١، اساسيات التسويق في المشروعات الصغيرة، السنة الاولى، منشورات جامعة دمشق، مطبعة جامعة دمشق.
١٩. جودة، محفوظ، ٢٠٠٨، التحليل الاحصائي الاساسي باستخدام spss، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
٢٠. الدليمي، طارق عبد احمد، ٢٠١٣، الاتجاهات الحديثة في الادارة التربوية والمدرسية، ط١، مركز ديونو لتعليم الفكر، عمان.
٢١. الديوه جي، ابي سعيد، اكرم احمد الطويل، درمان سليمان صادق، ٢٠٠٢، ادارة المواد، ط١، الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة/فرع الموصل .
٢٢. رفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد، ٢٠٠٤، اثر تطبيق ادارة سلاسل التوريد الالكترونية على ظاهرة السحب الالكتروني للمخزون في ضوء مشاركة معلومات الطلب: دراسة تطبيقية على السلع المعمرة، عمان، <http://dr-mumdohrefay.com>.
٢٣. الزعبي، علي فلاح، زكريا احمد عزام، ٢٠١٢، ادارة الاعمال اللوجستية، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان .
٢٤. الزعبي، علي فلاح، احمد دودين، ٢٠١٥، الاسس والاصول العلمية في ادارة الاعمال، ط١، دار اليازوري للطبع والنشر، عمان.
٢٥. السكارتة، بلال خلف، ٢٠١٠، التخطيط الاستراتيجي، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان .
٢٦. سلطان، ابراهيم، ٢٠٠٣، مبادئ التنظيم والادارة، ط١، دار كريدية للطباعة والنشر، بيروت .
٢٧. سويدان، نظام موسى، حداد، و شفيق براهيم، ٢٠٠٣، التسويق مفاهيم معاصرة، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان .
٢٨. شاكر، محمود، ١٩٩٢، التاريخ الاسلامي -التاريخ المعاصر بلاد العراق ١٩٢٤- ١٩٩١، ط١، مطبعة المكتب الاسلامي، بيروت.
٢٩. الشوابكة، عدنان عواد، ٢٠١١، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان .
٣٠. صبرة، سمر توفيق، ٢٠١٠، مبادئ التسويق: مدخل معاصر، ط١، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان .

٣١. الصيرفي، محمد، بشير العلق، ٢٠٠٢، التخزين السلعي، ط١، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
٣٢. الضمور، هاني حامد، ٢٠٠٨، ادارة قنوات التوزيع، ط٣، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
٣٣. الضمور، هاني حامد، ٢٠٠٨، تسويق الخدمات، ط٣، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان .
٣٤. الطائي، حميد، بشر العلق، ٢٠٠٨، مبادئ التسويق الحديث مدخل شامل، ط١، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان .
٣٥. الطيطي .خضر مصباح اسماعيل، ٢٠٠٩، اساسيات ادارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
٣٦. الطيطي، خضر مصباح اسماعيل، ٢٠١٠، اساسيات ادارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان .
٣٧. العالمية، اكااديمية الفيصل، ٢٠٠٩، اساسيات تكنولوجيا المعلومات، زمزم ناشرون وموزعون، عمان .
٣٨. العامري، اسامة، ٢٠١٠، اتجاهات ادارة المعلومات، ط١، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان .
٣٩. العاني، مزهر شعبان، وشوقي ناجي جواد، ٢٠٠٨، العملية الادارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة العربية، اثناء للنشر والتوزيع، عمان .
٤٠. عبيدات، سليمان خالد، ٢٠١١، مقدمة في ادارة الانتاج والعمليات، ط٣، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان .
٤١. عبيدات، سليمان خالد، مصطفى نجيب شاويش، ٢٠١٠، ادارة المواد الشراء والتخزين، ط٣، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
٤٢. عتوم، شفيق، ٢٠٠٨، طرق الاحصاء وتطبيقات اقتصادية وادارية باستخدام spss، ط١، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن.
٤٣. العدوان، محمد، علي المشاقبة، هيثم الزعبي، ٢٠١٠، ادارة الشراء والتخزين مدخل حديث لادارة المواد، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان .
٤٤. العزاوي، محمد عبد الوهاب، ٢٠٠٥، الانتاج وادارة العمليات منهج تحليلي كمي، ط١، اليازوري للطبع والنشر، عمان، الاردن.
٤٥. العسكري، احمد شاكر، خليل ابراهيم الكنعاني، ٢٠٠٨، التوزيع مدخل لوجستي، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان .

٤٦. عقيلي، عمر وصفي، وقحطان بدر العبدلي، وحمد راشد الغدير، ١٩٩٦، مبادئ التسويق مدخل متكامل، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
٤٧. العلاق، بشير، محمود شرف الدين، ٢٠٠٨، إدارة المواد مدخل إداري ومحاسبي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان .
٤٨. العمر، رضوان المحمود، ٢٠٠٥، مبادئ التسويق، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
٤٩. عنبه، هالة محمد لبيب، وهبة فؤاد علي، ونرمين السعدني، وميرفت رشوان، والدسوقي حامد ابو زيد، ٢٠١٧، التسويق المبادئ والتطورات الحديثة، ط١، جامعة القاهرة .
٥٠. غنيم، احمد محمد، ٢٠٠٩، التسويق مدخل التحليل المتكامل، ط١، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.
٥١. غنيم، احمد محمد، ٢٠١٠، إدارة اللوجستيات، ط١، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.
٥٢. الغيري، سامي، ٢٠١٣، إدارة الانتاج والعمليات، مكتبة زين الحقوقية والادبية ش.م.م.، بيروت.
٥٣. الفياض، محمود احمد، عيسى يوسف قدارة، رحي مصطفى عليان، ٢٠١٠، مبادئ الادارة وظائف المدير، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان .
٥٤. القحطاني، محمد بن دليم، ٢٠٠٨، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط١، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض.
٥٥. القدسي، وفيقة، وفريح حلاوة، وجورج حسن، ٢٠٠٥، الادارة مدخل الى علم الادارة، ط٢، المؤسسة العامة للمطبوعات والكتب المدرسية، سوريا.
٥٦. القريوتي، محمد قاسم، ٢٠٠٩، مبادئ الادارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط٤، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
٥٧. القريوتي، محمد قاسم، ٢٠٠٩، مبادئ الادارة النظريات والعمليات والوظائف، ط٤، دار وائل للنشر، عمان.
٥٨. القطب، محي الدين يحيى، هاني جزاع ارتيمه، شاكر احمد القضاة، ٢٠١٢، مدخل الى ادارة المواد، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان .
٥٩. القهوي، ليث عبدالله، زياد كامل اللالا، بلال محمود الوادي، ٢٠١٣، جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

٦٠. الكرخي، مجيد، ٢٠١٨، التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي، ط١، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان .
٦١. كنة، علاء، ٢٠١٣، ادارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة، ط١، جامعة ناشنال، كاليفورنيا، الولايات المتحدة الامريكية.
٦٢. اللامي، غسان قاسم داود، اميرة شكر ولي البياتي، ٢٠٠٨، ادارة الانتاج والعمليات مرتكزات معرفية وكمية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
٦٣. محسن، عبدالكريم، وصباح مجيد النجار، ، ٢٠٠٩، ادارة الانتاج والعمليات، ط٣، مكتبة الذاكرة، بغداد، و دار وائل الاردن.
٦٤. محمد، طارق شريف يونس، ٢٠١٢، انماط التفكير الاستراتيجي واثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، ط١، دار الكتاب الثقافي للطباعة والنشر والتوزيع، اريد.
٦٥. محيلان، محمد صادق، ٢٠٠٢، اجراءات التخزين، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
٦٦. المساعد، زكي خليل، ١٩٩٧، التسويق في المفهوم الشامل، ط١، شركة مطابع الارز، عمان.
٦٧. المعموري، ايثار عبد الهادي ال فيحان، ٢٠١٨، ادارة الانتاج والعمليات، ط٢ مكتب الجزيرة للطباعة والنشر، بغداد.
٦٨. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير، ٢٠١٨، ادارة الانتاج والعمليات، ط١، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة .
٦٩. منديل، عبد الجبار، ٢٠٠٢، اسس التسويق الحديث، ط١، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
٧٠. المنصور، كاسر نصر، ٢٠١٠، ادارة العمليات الانتاجية الاسس النظرية والطرائق الكمية، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
٧١. النسور، اياد عبد الفتاح، ٢٠١٠، الاصول العلمية للتسويق الحديث الحرب المحتملة بين المؤسسات، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
٧٢. الهيتمي، خالد عبد الرحيم مطر، ٢٠٠٠، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط١ دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
٧٣. الهيتمي، خالد عبد الرحيم مطر، ٢٠٠٣، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط١، دار وائل للنشر، عمان.
٧٤. وليد، بشار زيد، ٢٠٠٩، مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي، ط١، دار الرؤية للنشر والتوزيع، عمان.



١- الموقع الرسمي لوزارة النفط العراقية <http://opdc.oil.gov.iq/index>

## Dissertation & Thesis

1. Gichuru, M. M. (2012). Critical success factors in business process outsourcing of logistics companies in Kenya. *unpublished MBA project, University of Nairobi*
2. Gong, Y. (2016). Supply chain learning of sustainability in China: What role does MNCs' leadership play?, the University of Exeter As a dissertation for the degree of Doctor.
3. Huang, L. (2017). *Supply chain collaboration—from dyads to triads*, Doctoral dissertation, University of Greenwich.
4. Kokolakis, S. (2018). Critical success factors and their implementation in sports events organisation and management.
5. Mouzugh, Y. (2009). *Critical success factors for knowledge management*, Doctoral dissertation, Liverpool John Moores University
6. Nasman, W. A. (2017). The External Factors Affecting the Supply Chain Responsiveness at UNRWA Gaza. *The External Factors Affecting the Supply Chain Responsiveness at UNRWA Gaza*.
7. Oxborrow, L. (2015). *Future scenarios in UK apparel supply chains: A Disaggregative Delphi Study*, Doctoral dissertation, Nottingham Trent University.

## journals

1. Ab Talib, M. S., & Hamid, A. B. A. (2014). Application of critical success factors in supply chain management. *International Journal of Supply Chain Management*, 3(1), 21-33.
2. Akyuz, G. A., & Rehan, M. (2009). Requirements for forming an 'e-supply chain', *International Journal of Production Research*, 47(12), 3265-3287.
3. Attaran, M. (2012). Critical success factors and challenges of implementing RFID in supply chain management. *Journal of supply chain and operations management*, 10(1), 144-167.
4. Bahiraei, N., Panjehfouladgaran, H., & Yusuff, R. M. (2015, March). Ranking of critical success factors in reverse logistics by Topsis. *In 2015 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (IEOM)* (pp. 1-5). IEEE.

5. Cao, Y., Ajjan, H., & Hong, P. (2018). Post-purchase shipping and customer service experiences in online shopping and their impact on customer satisfaction: an empirical study with comparison. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 30(2), 400-416
6. Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. Journal of operations management, 22(2), 119-150.
7. Cooper, V. A. (2008, May). The critical success factor method: a review and practical example. In CONF-IRM 2008 Proceedings (p. 53).
8. Dinter, B. (2013). Success factors for information logistics strategy—An empirical investigation. Decision Support Systems, 54(3), 1207-1218.
9. Felea, Mihai and Irina Albăstroi, 2013, " Defining the concept of supply chain management and ITS relevance to Romian Academics and Practitioners", Academy of Economic Studies, Vol. XV • No. 33, *Romania*.
10. Ganesh, L., & Mehta, A. (2010). Critical success factors for successful enterprise resource planning implementation at Indian SMEs. International Journal of Business, Management and Social Sciences, 1(1), 65-78.
11. Garg, P. (2010). Critical success factors for enterprise resource planning implementation in Indian retail industry: An exploratory study. arXiv preprint arXiv: 1006.5749.8(2)
12. Gunasekaran, A., & Ngai, E. W. (2003). The successful management of a small logistics company. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.
13. Habib, M. (2011). Supply Chain Management (SCM): Theory and Evolution. Supply chain management-applications and simulations, 1-14
14. Janvier-James, Assey Mbang, 2012, "A New Introduction to Supply Chains and SupplyChain Management: Definitions and Theories Perspective", International Business Research Vol. 5, No. 1; China.
15. Karakadilar, İ. S. (2005). Key success factors for strategic logistics and supply chain management to enhance competitiveness www.researchgate.net
16. Kim, J., & Rhee, J. (2012). An empirical study on the impact of critical success factors on the balanced scorecard performance in Korean green supply chain management enterprises. International Journal of Production Research, 50(9), 2465-2483.

17. Lönngren, H. M., Rosenkranz, C., & Kolbe, H. (2010). Aggregated construction supply chains: success factors in implementation of strategic partnerships. *Supply Chain Management: An International Journal*, 15(5), 404-411.
18. Ngai, E. W. T., Cheng, T. C. E., & Ho, S. S. M. (2004). Critical success factors of web-based supply-chain management systems: an exploratory study. *Production Planning & Control*, 15(6), 622-630.
19. Ogden, J. A. (2006). Supply base reduction: an empirical study of critical success factors. *Journal of supply chain management*, 42(4), 29-39.
20. Pettit, S., & Beresford, A. (2009). Critical success factors in the context of humanitarian aid supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(6), 450-468.
21. Shahab, E, Kordnaeij, A, Hosseini, S& Azar, A.(2017). critical success factors in the supply chain: an adaptive approach. *international journal of applied business and economic research*, 15(5), 367-381.
22. Tan, K. C. (2001). A framework of supply chain management literature. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(1), 39-48.
23. Tummala, V. R., Phillips, C. L., & Johnson, M. (2006). Assessing supply chain management success factors: a case study. *Supply Chain Management: An International Journal*.
24. Van der Vorst, J. G., Da Silva, C. A., & Trienekens, J. H. (2007). *Agro-industrial supply chain management: concepts and applications* (No. 17). *FAO Agricultural management, Marketing and Finance*

## Conferences

- Al-Fawaz, K., Al-Salti, Z., & Eldabi, T. (2008). Critical success factors in ERP implementation: A review. AL Bustan Rotana Hotel, Dubai.

## Books

1. Arnold, J. R. (2008). *Introduction to materials management*. Pearson Prentice Hall.
2. Blanchard, D. (2010). *Supply chain management best practices*. John Wiley & Sons.
3. Leon, stevenM., (2016), *Financial Intelligence For Supply Chain Managers*, McGraw- Hill, New York

4. Lu, D. (2011). Fundamentals of supply chain management. Bookboon
5. Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2016). Purchasing and Supply Chain Management, , 6<sup>TH</sup> EDITION, USA, cengage learning.
6. Snyder, L. V., & Shen, Z. J. M. (2011). Fundamentals of supply chain theory (p. 367). Hoboken: Wiley.
7. Stevenson, W. J. (2018). Operations management . New York, NY: McGraw-Hill.

الملحق (١)

م / تحكيم استمارة إستبانة

الاستاذ الفاضل.....المحترم

يعتزم الباحث اجراء الدراسة الموسومة "عوامل النجاح الحاسمة واثرها في دعم أنشطة سلسلة التجهيز: دراسة ميدانية في شركة توزيع المنتجات النفطية فرع نينوى" وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، ونظرا للمكانة العلمية المرموقة التي تتمتعون بها وما نتوسمه فيكم من خبرة ودراية في هذا المجال، نرجو قراءة العبارات والتفضل بابداء رأيكم السيد حول الابعاد والفقرات الواردة في الاستبانة، مع بيان الملاحظات الضرورية التي من شأنها ان تخدم الدراسة، وفي ضوء المحاور الاتية:

- هل ان الفقرات التي تقيس متغير الدراسة الاساسي؟
- مدى وضوح كل فقرة مدرجة تحت كل بعد، وقياس الغرض الذي وضعت من اجله؟
- مدى انتماء كل فقرة لكل بعد؟
- مدى امكانية اضافة فقرات اخرى الى الابعاد المحددة او استبعاد للفقرات غير المناسبة؟

يرجى ملاحظة ما يأتي:

١. سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي
٢. الاستبانة موجهة الى موظفي شركة توزيع المنتجات النفطية في نينوى، بوصفها الشركة المبحوثة. شاكرين تعاونكم معنا .... والسلام عليكم ورحمته وبركاته.

يرجى التكرم بتعبئة الجدول لغايات التوثيق
الاسم:
الدرجة العلمية:
التخصص:
مكان العمل:

المشرف

الاستاذ المساعد الدكتور  
عامر اسماعيل حديد الحيايلى

الباحث

طالب الماجستير  
محمد سهيل شعبان

### الموضوع / استثمار استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

إن الاستثمار التي بين أيديكم عُدت لأغراض البحث العلمي المتعلق بالدراسة الموسومة  
(عوامل النجاح الحاسمة واثرها في دعم سلسلة التجهيز: دراسة ميدانية في شركة توزيع  
المنتجات النفطية فرع نينوى). بوصفها جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة  
الأعمال، وتهدف الدراسة إلى معرفة مدى اعتماد شركتكم لعوامل النجاح الحاسمة واثرها في  
سلسلة التجهيز من قبلكم، لغرض معرفة الفجوة وتحديد مواطن القوة و تعزيزها ومواطن الضعف  
وتجاوزها من اجل استمرارية عمل السلسلة ودعمها راجين منكم مراعاة الدقة والموضوعية في  
إجاباتكم.

شاكرين تعاونكم ... مع خالص التقدير والاحترام

ملاحظة:

١. أتمنى أن تكون إجابتكم بحرية ودقة وموضوعية.
٢. لا داعي لذكر الاسم او التوقيع على الاستثمار.
٣. يرجى منكم الإجابة على كافة الفقرات وبعكسه ستكون الاستثمار غير صالحة.
٤. الإجابة تكون بوضع علامة (√) داخل الحقل الذي ترونه مناسباً.

الباحث

محمد سهيل شعبان

المشرف

أ.م.د. عامر إسماعيل حديد الحياي

أولاً: بيانات عامة

١. الجنس:  ذكر  أنثى

٢. العمر:

من ٢٩ - ٢٠  من ٣٩ - ٣٠  من ٤٩ - ٤٠

من ٥٩ - ٥٠  ٦٠ فأكثر

٣. سنوات الخدمة:

٥ - ١  ١٠ - ٦  ١٥ - ١١  ٢٠ - ١٦

٢٥ - ٢١  ٣٠ - ٢٦  ٣١ فأكثر

٤. التحصيل الدراسي:

دكتوراه  ماجستير  دبلوم عالي

بكالوريوس  دبلوم فني  إعدادية

٥. العنوان الوظيفي الحالي

## المحور الأول: عوامل النجاح الحاسمة: -

١ - دعم الإدارة العليا: ويقصد بها سعي الإدارة العليا الى شرح الرؤية المستقبلية للشركة، والعمل على اتخاذ القرارات المهمة، والتشجيع على التفكير في المستقبل، و التأكيد على تخصيص وتوزيع الموارد بشكل فاعل.

العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١- تتابع ادارة الشركة مراحل اداء أنشطة سلسلة التجهيز بدقة					
٢- توفر الادارة العليا في الشركة الموارد اللازمة التي تتطلبها سلسلة التجهيز					
٣- تأخذ الادارة العليا في الشركة بعين الاعتبار العوامل الداعمة لإنجاح سلسلة التجهيز					
٤- تعتمد ادارة الشركة اسلوب الباب المفتوح في التعامل مع الشكاوي والمقترحات الخاصة بسلسلة التجهيز					
٥- تدعم ادارة الشركة اسلوب العمل الجماعي في التخطيط لسلسلة التجهيز					

٢ - تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: هي مجموعة من الاجزاء المرتبطة ببعضها البعض حيث تشمل على اساليب المعالجة السريعة للمعلومات باستخدام الحاسوب وتطبيق الاساليب الاحصائية والرياضية في حل المشكلات ومحاكاة التفكير من خلال برامج الحاسوب، اما الاتصالات هو عملية تبادل المعلومات بين طرفين مختلفين.

العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٦- تمتلك الشركة الاساليب والمعدات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات					
٧- للشركة موقع الكتروني على الشبكة العنكبوتية لدعم سلسلة التجهيز وانشطتها					
٨- تمتلك الشركة قاعدة بيانات توفر المعلومات اللازمة للعاملين في مجال أنشطة سلسلة التجهيز					



٩-	تقوم الشركة بأجراء الدورات التدريبية المستمرة والخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف رفع مستوى اداء العاملين في مجال أنشطة سلسلة التجهيز				
١٠-	توفر الشركة منظومة اتصال متكاملة بين العاملين في مستوياتها الادارية الثلاثة (العليا - الوسطى - التنفيذية)				

٣- ادارة الموارد البشرية: هي سلسلة من الاجراءات والاسس تهدف الى تنظيم الافراد للحصول على اقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج افضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختبار والتعين والتدريب والتقويم والحوافز المالية والمعنوية

العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١١- تمتلك الشركة الموارد البشرية ذات الخبرة والكفاءة في مجال أنشطة سلسلة التجهيز					
١٢- تسعى الشركة لاستقطاب العاملين من ذوي الخبرة والمهارة في مجال أنشطة سلسلة التجهيز					
١٣- تعتمد ادارة الشركة الاساليب العلمية في تخطيط وتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية					
١٤- تمتلك الشركة قاعدة بيانات متكاملة ومحدثة بشكل دوري للموارد البشرية لديها					
١٥- تتابع الشركة عن كثب حركة الملاك فيها من ( نقل ، تقاعد ،استقالة ، ترك العمل ، الوفاة )					

٤- **التخطيط:** يعد الاساس الذي يقوم عليه العمل الاداري داخل الشركة فهو يحدد الاهداف ويرسم الخطط والسياسات ويضع الاجراءات والطرق اللازم التقييد بها في التنفيذ لضمان سيره وعدم الانحراف عنه.

العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١٦- يتسم التخطيط في الشركة بالوضوح والشفافية والواقعية					
١٧- تعتمد ادارة الشركة اسلوب اشراك جميع العاملين لديها في وضع خططها					
١٨- تعتمد الشركة اسلوب التخطيط المسبق لأنشطة سلسلة التجهيز من اجل تحقيق الاهداف					
١٩- تستند الخطط التي تضعها الشركة الى المعايير الكمية والمنطقية					
٢٠- تحرص الشركة على وضع خطط مرنة بحيث يمكن تطويرها وتعديلها في المستقبل					

#### المحور الثاني: أنشطة سلسلة التجهيز

١- **الشراء:** يعتبر الشراء الوظيفة المسؤولة عن توفير وتدبير احتياجات الشركة من المواد والتجهيزات المختلفة وفق سياسة محددة وواضحة بما يخدم نشاطات الشركة المختلفة للوصول الى الاهداف المرسومة

العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٢١- تستند الشركة في عمليات الشراء لديها على معياري السعر والجودة					
٢٢- تحرص ادارة الشركة على شراء المواد من المجهزين ذوي السمعة والالتزام العاليين					
٢٣- تفاضل الشركة بين المجهزين بشكل مستمر من اجل الاستفادة من عروض تجهيز مناسبة					
٢٤- تسعى ادارة الشركة الى اقامة علاقات طيبة مع المجهزين					

٢٥-	تعتمد الشركة سياسة المجهزين الاحتياط لمواجهة أي حالة تعثر لدى المجهزين الأساسيين لضمان استمرار العمل				
-----	------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

٢-التخزين: وهو عملية يتم بموجبها الاحتفاظ بالمواد والسلع الجاهزة الصنع وتحت التصنيع لفترة زمنية، والمحافظة عليها وتوفيرها حسب الحاجة إليها مع اقل استثمار ممكن وباقل كلفة ممكنة

العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٢٦- تتبنى الشركة الجداول الزمنية في تهيئة متطلبات سلسلة التجهيز يوميا					
٢٧- تسعى الشركة الى تخفيض المخزون وبالتالي تخفيض الكلف دون الاخل بجودة العمل واستمراره					
٢٨- يوجد تنسيق بين الشركة والمجهزين بالشكل الذي يقود الى خفض المخزون لديها					
٢٩- تعتمد الشركة اساليب وطرق خزن ملائمة للحفاظ على المخزون					
٣٠- تحرص الشركة على متابعة مستوى الخزين باستمرار لتجنب حالة الفائض والعجز وتوقف العمل					

٣-خدمة الزبون: هي مجموعة من الانشطة والتصرفات التي تستهدف تحقيق رضا الزبون عن معاملاتهم مع الشركة وتنمية ولائهم

العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٣١- توفر الشركة وسائل اتصال لخدمة الزبائن على مدار الساعة					
٣٢- تسعى الشركة الى تحسين امكانية تواصل الزبائن معها باستمرار					
٣٣- تسعى الشركة الى الاستجابة السريعة في التعامل مع زبائنهم					

٣٤	يمثل الفهم الجيد لمستوى خدمة الزبون العنصر الاساسي في تطبيق وانجاح سلسلة التجهيز				
٣٥-	يعد راي الزبون في منتجات الشركة ذو اهمية كبيرة لدى ادارتها				

٤.التوزيع: هو مجموع من الانشطة المتعلقة بتسهيل حركة وانتقال السلع ماديا من اماكن انتاجها او استخراجا الى اماكن استهلاكها

العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٣٦-	تحرص الشركة على اقبال منتجاتها لزيائنها بالكمية والوقت والمكان المناسب من خلال قنوات التوزيع.				
٣٧-	تسعى الشركة جاهدة الى حصول الزبون على منتجاتها باقل جهد ممكن				
٣٨-	تعتمد الشركة المرونة الكافية في عدد الوسطاء ضمن قنوات توزيعها وفقا لارتفاع او انخفاض في معدلات الطلب على منتجاتها				
٣٩	تحرص الشركة على اعتماد معدات مناولة مناسبة للمنتج الذي يتم توزيعه				
٤٠-	تسعى الشركة الى زيادة حصتها السوقية من خلال توزيع منتجاتها في اسواق جديدة				

٥.النقل: هو تحريك المواد والمستلزمات من المجهزين الى الشركة ومناولة المواد،ثم من الشركة الى الزبائن

العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٤١-	تحرص الشركة في الحصول على المواد الاولية من المجهزين بالوقت المناسب				
٤٢-	تسعى الشركة الى تخفيض تكاليف النقل باستمرار دون المساس باهداف الشركة				

٤٣-	تعتمد الشركة على العديد من بدائل وسائل النقل في اعمالها				
٤٤-	تسعى الشركة الى اختيار وسيلة النقل المناسبة والتي تضيف قيمة الى منتجاتها				
٤٥-	تعتمد الشركة على منظومة تخطيط لنقل منتجاتها باقل التكاليف				

٦-الجدولة: بشكل عام تعني تقرير متى واين تؤدي كل عملية من العمليات اللازمة لإنتاج السلعة او انجاز خدمة، وتعيين الازمنة اللازمة لبداية ونهاية كل عملية مطلوبة

العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٤٦- تسعى الشركة الى تقليل زمن انتظار الزبون للحصول على المنتج					
٤٧- تحرص الشركة الى تخفيض الهدر في الطاقة					
٤٨- تعمل الشركة على تقليل المخلفات من الناحية الكمية وكذلك تخفيض العوادم					
٤٩- تسعى الشركة الى تحقيق مرونة اكبر في التجهيز					
٥٠- تسعى الشركة الى اتمتة انشطتها الكترونيا					

ملحق (٣) قائمة بأسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبانة

ت	الاسم	اللقب العلمي	موقع العمل
١-	د. فائق مشعل قدوري العبيدي	استاذ	كلية القلم الجامعة /و محاضر للدراسات العليا في جامعة تكريت
٢-	د. ثائر احمد سعدون السمان	استاذ	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الموصل
٣-	د. معن وعد الله المعاضيدي	استاذ	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الموصل
٤-	د. سلطان احمد خليف	استاذ	الكلية التقنية الادارية/الموصل
٥-	د. علاء عبدالسلام يحيى حسين	استاذ	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الموصل
٦-	د. عادل ذاكر النعمة	استاذ مساعد	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الموصل
٧-	د. علاء احمد حسن	استاذ مساعد	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الموصل
٨-	د. رعد عدنان رؤوف	استاذ مساعد	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الموصل
٩-	د. منذر يعقوب	استاذ مساعد	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الموصل
١٠-	د. عادل محمد عبدالله	استاذ مساعد	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الموصل
١١-	د. احمد يونس السبعائي	استاذ مساعد	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الموصل
١٢-	د. حسان ثابت الخشاب	استاذ مساعد	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الموصل
١٣-	د. ميسون عبدالله احمد الشملة	استاذ مساعد	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الموصل
١٤-	د. صباح انور يعقوب العباسي	استاذ مساعد	قسم ادارة اعمال/كلية الحداثة الجامعة
١٥-	د. احمد سليمان الجرجري	استاذ مساعد	الكلية التقنية الادارية/الموصل
١٦-	د. نجيب احمد زكي	استاذ مساعد	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كركوك
١٧-	أ. رياض جميل وهاب	استاذ مساعد	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الموصل
١٨-	د. شهاب محمد محمود الطه	مدرس	قسم ادارة اعمال/كلية الحداثة الجامعة

#### الملحق (٤)

الجدول ( ١ ) اللقاءات والمقابلات مع مسؤولي الشعب والاقسام او من ينوب عنهم في شركة توزيع المنتجات النفطية فرع نينوى خلال الفترة من ٢٠١٩/٣/٤ ولغاية ٢٠٢٠/١/٢٠ .

عدد المقابلات	الهدف من المقابلة	الموظفين
١٥	استحصل الموافقة على اجراء البحث في الشركة، الحصول على المعلومات التي تخص الشركة بصورة عامة، والمعلومات الخاصة بالموارد البشرية، و الاستفسارات المتكررة وبحسب ما يستجد وبحسب متطلبات البحث، الحصول على الموافقة على توزيع استمارة الاستبيان.	وكيل مسؤول شعبة التدريب في القسم الاداري
٢	للموافقة على تزويدي بمعلومات قسم النقل، بالإضافة الى الاستفسارات حول نشاط النقل .	مسؤول قسم النقل
١	تزويدي بالمعلومات والانشطة التي تخص البحث	مسؤول شعبة المتابعة في قسم النقل
٢	للموافقة على تزويدي بالمعلومات والاستفسار حول طبيعة عمل المخازن	مسؤولة قسم المخازن
٢	تزويدي بالمعلومات الخاصة بالمخازن وطبيعة عمل المخازن والاطلاع على احد المخازن كمنوذج لعمل المخازن	مسؤول شعبة الادارة في قسم المخازن
١	للموافقة على اخذ المعلومات	مسؤول قسم التخطيط
١	تزويدي بالمعلومات الخاصة بعمل قسم التخطيط في الشركة، بالإضافة الى المعلومات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	مسؤول شعبة المعلومات في قسم التخطيط
١	لاخذ الموافقة على تزويدي بالمعلومات الخاصة بشعبة المشتريات	مسؤولة شعبة المشتريات
١	تزويدي بالمعلومات المتعلقة بالمشتريات	وكيل شعبة المشتريات
١	لاخذ الموافقة على تزويدي بالمعلومات	مسؤول قسم التوزيع
١	تزويدي بالمعلومات المتعلقة بطبيعة عمل القسم في الشركة	مسؤولة شعبة الحاسبة التابعة لقسم التوزيع

الملحق (٥) الاتساق الداخلي لمتغيري الدراسة

الجدول (١) الاتساق الداخلي لعامل دعم الادارة العليا

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
Q1	1				
Q2	.651**	1			
Q3	.553**	.646**	1		
Q4	.429**	.495**	.541**	1	
Q5	.438**	.496**	.524**	.635**	1

الجدول (٢) الاتساق الداخلي لعامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
Q6	1				
Q7	.445**	1			
Q8	.389**	.421**	1		
Q9	.263**	.632**	.572**	1	
Q10	.318**	.477**	.506**	.520**	1

الجدول (٣) الاتساق الداخلي لعامل ادارة الموارد البشرية

	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
Q11	1				
Q12	.438**	1			
Q13	.033	.350**	1		
Q14	.405**	.549**	.207**	1	
Q15	.487**	.404**	.183**	.619**	1

الجدول (٤) الاتساق الداخلي لعامل التخطيط

	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
Q16	1				
Q17	.531**	1			
Q18	.501**	.510**	1		
Q19	.389**	.475**	.619**	1	
Q20	.348**	.299**	.491**	.593**	1



الجدول (٥) الاتساق الداخلي لنشاط الشراء

	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25
Q21	1				
Q22	.576**	1			
Q23	.463**	.497**	1		
Q24	.442**	.554**	.414**	1	
Q25	.523**	.488**	.334**	.382**	1

الجدول (٦) الاتساق الداخلي لنشاط التخزين

	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30
Q26	1				
Q27	.419**	1			
Q28	.403**	.596**	1		
Q29	.520**	.302**	.407**	1	
Q30	.494**	.347**	.422**	.669**	1

الجدول (٧) الاتساق الداخلي لنشاط خدمة الزبون

	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35
Q31	1				
Q32	.643**	1			
Q33	.459**	.675**	1		
Q34	.352**	.591**	.673**	1	
Q35	.389**	.445**	.578**	.492**	1

الجدول (٨) الاتساق الداخلي لنشاط التوزيع

	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40
Q36	1				
Q37	.699**	1			
Q38	.498**	.548**	1		
Q39	.469**	.607**	.520**	1	
Q40	.410**	.443**	.617**	.676**	1

الجدول (٩) الاتساق الداخلي لنشاط النقل

	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45
Q41	1				
Q42	.357**	1			
Q43	.276**	.632**	1		
Q44	.334**	.514**	.588**	1	
Q45	.399**	.628**	.598**	.557**	1

الجدول (١٠) الاتساق الداخلي لنشاط الجدولة

	Q46	Q47	Q48	Q49	Q50
Q46	1				
Q47	.653**	1			
Q48	.546**	.646**	1		
Q49	.498**	.648**	.576**	1	
Q50	.343**	.472**	.372**	.620**	1

الملحق (٦)

Ministry of Higher Education  
& Scientific Research  
University of Mosul  
Collage of Administration &  
Registration



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الموصل  
كلية الإدارة والاقتصاد  
الدراسات العليا  
العدد : ١٠٢٠ / ٧ / ١٤  
التاريخ : ٢٠١٩ / ٤ / ٢٦


الى / شركة توزيع المنتجات النفطية / فرع نينوى

م / تسهيل مهمة

تحية طيبة ...

يرجى التفضل بتسهيل مهمة الطالب (محمد سهيل شعبان) أحد طلبة الدراسات العليا  
في كليتنا ماجستير / إدارة الأعمال ( مرحلة البحث ) للحصول على المعلومات التي تخص بحثه.

"مع التقدير"

  
د. وحييد محمود رامي  
م. العميد



نسخة منه الى /

- الدراسات العليا

محافظة نينوى / جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد /  
البريد الالكتروني [economy-post@uomosul.edu.iq](mailto:economy-post@uomosul.edu.iq)

**الملحق (٧)**

Ministry of Higher Education  
& Scientific Research  
University of Mosul  
Collage of Administration &  
Graduate Studies



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد  
الدراسات العليا

العدد: ٨٢٥١/٧/٣  
التاريخ: ٢٠١٩ / ١٢ / ٢٩

الى / دائرة المنتوجات النفطية / فرع نينوى

م / تسهيل مهمة

تحية طيبة ...

يرجى التفضل بتسهيل مهمة الطالب محمد سهيل شعبان احد طلبة الدراسات  
العليا في كليتنا ماجستير / ادارة الاعمال لغرض الحصول على البيانات والمعلومات  
اللازمة لإنجاز رسالته وتوزيع استمارة الاستبيان .

" مع التقدير "



الدكتور وحيد محمود رمو  
م. العميد

نسخة منه إلى /

- الدراسات العليا

محافظة نينوى / جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد /  
البريد الإلكتروني [economy-post@uomosul.edu.iq](mailto:economy-post@uomosul.edu.iq)

## الملحق (٨) هيكل الشركة





## **Abstract**

The study aims to determine the effect of some critical success factors in the supply chain in the Oil Products Distribution Company, Nineveh Branch. The choice fell on the "Nineveh Branch of Petroleum Products Distribution Company", which represented the research community. By using the analytical descriptive approach, theoretical and applied research data were dealt with, and using the questionnaire, (200) answers were obtained out of (301) distributed among the individuals who were represented by the engineers, administrators and technicians working in the researched company, and using the statistical program (SPSS VE 23) as factors are considered The decisive success represented by (supporting senior management, human resources management, planning, information and communication technology) is one of the important factors in the company that, if taken into account and seeking to coordinate among themselves and implement them properly, this will lead to the influence of the supply chain activities represented by ( Purchase, transportation, customer service, distribution, storage, and scheduling), through which the company will be able to achieve more success, and the researcher sought to include these variables in his current study as part of a holistic study of the effect of the independent variable represented by the critical success factors in the adopted variable represented by the activities Processing chain. By asking the following questions, they clarify the contents and directions of this study:

- To what extent are the employees of the researched company aware of the critical success factors and their impact in supporting the supply chain activities?
- What is the nature of the correlation between critical success factors and supply chain activities in the researched company?
- What is the nature of the impact relationship between critical success factors and supply chain activities in the researched company?
- What is the nature of the variance in the influence and importance of critical success factors on supply chain activities?

The researcher tried to answer these questions by adopting a descriptive and analytical approach and adopting a set of tools to collect data, represented by field visits, personal interviews, as well as a questionnaire form. In order to analyze the results of the field aspect, a hypothetical model was adopted, which shows the nature of the statistical relationships of correlation, influence, and variation between the study variables, through a set of main assumptions using the statistical method.

The most important conclusions reached by the study are:

1. Verify the existence of significant correlations and influence between the study variables.

2. The existence of variation in the impact and importance of critical success factors in supply chain activities through stepwise analysis. And based on the conclusions reached by the study, the researcher presented a set of proposals compatible with these conclusions, as well as a set of future studies proposed for researchers and complementary to the subject of the current study, or close to it. While the study presented a set of proposals:

- 1- Paying attention to the critical success factors in general, and the support staff for senior management and human resources management in particular.

- 2- Establishing a section for customer service and receiving complaints to promote the company's work and take care of it.

- 3- Preserving the products during the transport process and during the filling and emptying process of dirt, dust and water.

**University of Al Mosul**  
**college of Administration**  
**& Economics**



**The Impact of Some Critical Success Factors on  
Supply Chain Activities: A study of the opinions  
of a sample of employees in the Oil Products  
Distribution Company, Nineveh Branch**

Thesis Submitted

By

**Muhammad Suhail Shaban**

**To the Council of the College of Administration &  
Economics University of Mosul**

**in partial Fulfillment of the requirements for a master's  
degree**

**In business administration**

**Supervised by**

**Assistant Prof. Dr. Amer Ismail Hadid Al- Heyali**

---

**1442 A.H**

**2020 A.D**



**The Impact of Some Critical Success Factors on  
Supply Chain Activities: A study of the opinions  
of a sample of employees in the Oil Products  
Distribution Company, Nineveh Branch**

**Muhammad Suhail Shaban**

**The Degree Master  
In Business Administration**

**Supervised By  
Assistant Prof. Dr. Amer Ismail Hadid Al- Heyali**

**2020 A.D.**

**1442 A.H.**