



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

محمد سهيل شعبان

رسالة ماجستير

ادارة أعمال

بإشراف

الأستاذ المساعد الدكتور

عامر اسماعيل حديد الحيالي

**أثر بعض عوامل النجاح الحاسمة في أنشطة سلسلة التجهيز:
دراسة لرأي 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 الحيالي

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ

* رَبَّنِيْ مِنَ الْمُلْكِ وَعَلَمَنِيْ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيْثِ
فَاطَّرَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ أَنَّتَ وَلِيَّ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ تَوَفَّنِي
مُسْلِمًا وَالْحِقْنِي بِالصَّلٰوةِ ۝ ۱۱۰

صدق الله العظيم

سورة يوسف

الآلية: ۱۰۱

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلوة والسلام على سيدنا محمد سيد السادات (عليه السلام) وعلى أهله وصحبه أهل الفضل والمكرمات .
اما بعد....

يسعدني في نهاية إنجاز هذه الرسالة أن أقدم الشكر الوافر والتقدير العالي إلى استاذي الفاضل الأستاذ المساعد الدكتور (عامر اسماعيل حديد الحيالي) الذي اشرف على عمل وإنجاز هذه الرسالة ولتوجيهاته القيمة وارشاداته التي كان لها الدور الكبير والمهم لإنجاز الرسالة. وكما اتقدم بالشكر والاعتزاز إلى كلية الادارة والاقتصاد مسؤولين وافردا، وأخص بالشكر قسم ادارة الاعمال رئيساً واستاذة وعاملين .

وأتقدم بالشكر الجليل والتقدير إلى السادة استاذتي المحكمين الكرام، للجهود المبذولة من تقويم استمارة الاستبانة، وابداء آرائهم وملحوظاتهم المهمة والقيمة حول فقرات الاستبانة. واتقدم الشكر والتقدير إلى المقيم اللغوي السيد الدكتور (محمد غانم الشريف) المنصب في كلية التربية بذات/ قسم اللغة العربية. واتوجه بالشكر والتقدير إلى استاذتي في قسم الادارة والاقتصاد لجهودهم المبذولة في تقديم المادة العلمية بأسلوبها المناسب وتقديم المنشورة العلمية الملائمة لإخراج هذا العمل بصورةها الصحيحة.

وأتقدم بالشكر الجليل للسادة رئيس واعضاء لجنة المناقشة الذين استهدفوا التقويم العلمي لهذه الرسالة.

وأتوجه بالشكر والتقدير إلى زملائي طلبة الماجستير لتقديمهم النصائح والمشورة والاستفادة من تجاربهم التي مرروا بها. ولا ننسى في هذا المقام ان اتوجه بالشكر والتقدير إلى مكتبة كلية الادارة والاقتصاد بكل اقسامها افراداً ومسؤولين الذين بذلوا الجهد من أجل اعادة مكتبة الكلية الى سابق عهدها بعد تعرضها الى دمار كبير من أجل دعم الباحثين بالمصادر المتوفرة والذين لم يألوا جهداً في تقديم المعونة .

وأتوجه بالشكر والتقدير إلى شركة توزيع المنتجات النفطية مديراً وافرداً 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 وأفراد أسرتي لتحملهم المصاعب والمشاق التي عاشوها معي لحظةً بلحظةً ويوماً بيوم. وأخيراً اعتذر لكل من لم تسعفي الذاكرة من ذكره . واسأل الله تعالى أن يوفق الجميع بالخير والعطاء ورفعه وتقدم المجتمع ورقيه. 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 والفنين 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 تم الالتحاذ بها والسعى الى التنسيق فيما بينها وتنفيذها بصورة صحيحة، فإن ذلك سيؤدي إلى التأثير بأنشطة سلسلة التجهيز والمتمثلة بـ (الشراء، والنقل، وخدمة الزيون، 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 انشطة سلسلة التجهيز؟
- ما هي طبيعة علاقة الارتباط بين عوامل النجاح الحاسمة وأنشطة سلسلة التجهيز في الشركة المبحوثة؟
- ما هي طبيعة علاقة الاثر بين عوامل النجاح الحاسمة وانشطة سلسلة التجهيز في الشركة المبحوثة؟
- ما طبيعة التباين في التأثير والأهمية لعوامل النجاح الحاسمة على انشطة سلسلة التجهيز؟

وقد حاول الباحث الاجابة عن هذه التساؤلات من خلال تبني منهج وصفي تحليلي واعتمد مجموعة من الادوات لجمع البيانات، ممثلةً بالزيارات الميدانية، والمقابلات الشخصية،

وكذلك استماره الاستبيانة. ومن اجل تحليل النتائج الخاصة بالجانب الميداني تم اعتماد انموذج افتراضي، يوضح طبيعة العلاقات الاحصائية من ارتباط، وتأثير، وتبالين بين متغيرات الدراسة، من خلال مجموعة من الفرضيات الرئيسية باستخدام الطريق الاحصائية.

اما اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة فهي:

١. تحقق وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين متغيرات الدراسة .
٢. وجود تبالي 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 المقترنات المتلائمة مع هذه الاستنتاجات، فضلاً عن مجموعة من الدراسات المستقبلية المقترنة للباحثين والمتممة لما يخص موضوع الدراسة الحالية، او القريبة منها. في حين قدمت الدراسة مجموعة من المقترنات هي:

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

الباحث

ثبات المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ - ب	المستخلص
ت	ثبات المحتويات
ث - خ	ثبات الجداول
خ	ثبات الاشكال
د	ثبات الملاحق
٢-١	المقدمة
٢٧-٢	الفصل الاول: الدراسات السابقة ذات الصلة ومنهجية الدراسة
١٣-٣	المبحث الأول: الدراسات السابقة ذات الصلة .
٢٧-١٤	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
٦٥-٢٨	الفصل الثاني: الاطار النظري
٤٤-٢٩	المبحث الاول: عوامل النجاح الحاسمة
٦٥-٤٥	المبحث الثاني: انشطة سلسلة التجهيز
٨٢-٦٦	الفصل الثالث: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة
٩٦-٨٣	الفصل الرابع: اختبار نموذج الدراسة
٨٨-٨٤	المبحث الاول: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وتحليلها
٩٦-٨٩	الباحث الثاني: اختبار علاقات التاثير بين متغيرات الدراسة وتحليلها
٩٨-٩٧	المبحث الثالث: اختبار تباين تاثير المتغيرات المستقلة
١٠٢-٩٨	الفصل الخامس: الاستنتاجات والمفترضات
٩٩-٩٨	المبحث الاول: الاستنتاجات
١٠٢-١٠١	المبحث الثاني: المفترضات، 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 لأنشطة سلسلة التجهيز	٣
١٢-٩	الدراسات الاجنبية لأنشطة 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	أنشطة سلسلة التجهيز	١١
٦٧	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة واختبار T-test المتغير عوامل النجاح الحاسمة في الشركة المبحوثة	١٢
٦٨	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة واختبار T-test بعد 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 بعد 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 انشطة 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 بعد نشاط التخزين في الشركة المبحوثة	٢٠
٧٧	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية	٢١

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

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٨٩	علاقة التأثير المتعلقة بالفرضية الرابعة	٢٩
٩٠	تأثير كل نشاط من أنشطة عوامل النجاح منفرداً وانشطة سلسلة التجهيز مجتمعةً على مستوى الشركة المبحوثة	٣٠
٩٣	تأثير عوامل النجاح الخامسة مجتمعةً في انشطة سلسلة التجهيز منفردةً في الشركة المبحوثة	٣١
٩٧	نتائج تحليل الانحدار المتدرج Stepwise لبيان تباين مكونات عوامل النجاح الخامسة من حيث الأهمية والتأثير في انشطة سلسلة التجهيز في الشركة المبحوثة	٣٢

ثبت الاشكال

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

ثبت الملاحق

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

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. وتأكد نتائجها دعم لفرضيات المراد دراستها واهدافها وصلاحية 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 وتبيين لمفاهيم تخص عوامل النجاح الحاسمة من حيث (المفهوم، والأهمية، والاهداف، والمميزات، والمصادر، والإيجابيات 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، والأهمية، وادارة سلسلة التجهيز) بالإضافة الى الانشطة المتمثلة بـ (الشراء، والتخزين، وخدمة الزبون، والتوزيع، والنقل، والجدولة).

وتضمن الفصل الرابع اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها وذلك في ثلاثة 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 والأخير مبحثين، الاول تضمن بعد 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 المقترنات 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 وبناءً أنموذجها وفرضياتها والأساليب المتتبعة 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^(١)

تمهيداً للإطار النظري الخاص بالدراسات، ونرى أهمية استعراض عدد من الدراسات التي ساهمت في رسم تصور في بناء مخطط الدراسة وتأطير منهجيته سيمما، وأن هذا الموضوع يتصف بقلة الدراسات التي تناولت الموضوع بشكل و مباشر (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

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

^(١) جداول الخاصة بالدراسات التي تخص الموضوع جميعها من إعداد الباحث.

<p>يقدمه المورد البشري بالتفوق .</p> <p>-السعي الى تشجيع الباحثين من اجل الحصول على مزيد من التحليل للمفاهيم الاساسية (رأس المال البشري الاستراتيجي وابعاده). - من المهم تبني القيادات في الكليات الحكومية والاهلية (اعتماد مدخل استراتيجي ثابت)</p>	اهم التوصيات
<p>دراسة/ ابوزيد (٢٠١١)</p> <p>"اثر عوامل النجاح الحرجية في تطبيق منهجية سيجما ستة على رضا المتعاملين في دائرة الاحوال المدنية والجوازات في عمان"</p>	.٢
<p>لأهمية الشركة المبحوثة في اصدار الوثائق الثبوتية للمواطنين، يجب ان تتصرف 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 التطبيمية)</p>	مشكلة الدراسة
<p>الهدف من الدراسة بشكل عام على تحديد العوامل وفهمها، والسعى الى تطبيق منهجية (سيجما ستة) في الشركة المبحوثة والسعى الى المواجهة 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
<p>دراسة / يونس (٢٠١٢)</p> <p>عنوان دراسة حالة في مصنع الغزل والنسيج في الموصل (ERP): "عوامل النجاح الحاسمة لتطبيق نظام تخطيط موارد المشروع</p>	.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) والسعى الى تطبيقه عبر النظام المقترن، لإنجاز الفائدة المحددة سلفا من النظام، بالإضافة الى اقتراح بعض الدراسات للباحثين.	اهم التوصيات

ب-الدراسات الاجنبية:

الجدول(٢) الدراسات الاجنبية لعوامل النجاح الحاسمة

عنوان الدراسة	مشكلة الدراسة	اهداف الدراسة
دراسة (Mouzoughi,2009) Critical success factors Knowledge management "عوامل النجاح الحاسمة لإدارة المعرفة"	.١	
<p>هناك العديد من المناطق التي تحتاج إلى استكشاف بعمق أكبر. على الرغم من أنه تم البحث عن عوامل النجاح الحاسمة لامتلاك إدارة المعرفة ، إلا أن غالبية الدراسات في هذا المجال تميل إلى النظر في العلاقة بين الظواهر الفردية و إدارة المعرفة</p> <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> <ul style="list-style-type: none"> - تحديد ما إذا كان إدارة المعرفة يسهم مساهمة إيجابية في تصورات النجاح التنظيمي. <p>لتحقيق هذا الهدف ، تم تطوير هدفين بحثيين محددين</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحديد عوامل النجاح الحاسمة لبرامج إدارة المعرفة - تحديد أي من عوامل النجاح الحاسمة هذه لها تأثير عليها تصورات النجاح التنظيمي <p>وبهدف 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>	<p>مشكلة الدراسة</p>	<p>اهداف الدراسة</p>

<p>حصل على وجود اختلاف كبير في نظورات 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 ، تتبئ 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 الاستنتاجات</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 المعمق لعوامل النجاح الحاسمة وكذلك تأثير العلاقات المتبادلة بين العوامل على تصورات النجاحات التنظيمية</p>	<p>اهم التوصيات</p>
<p>دراسة (Kokolakis, 2018)</p> <p>Critical success factors and their implementation in sports events organization and management</p> <p>عناوان الدراسة</p> <p>عنوان الدراسة</p> <p>عوامل النجاح الحاسمة وتنفيذها في الأحداث الرياضية تنظيم وإدارة</p>	<p>.٢</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>مشكلة 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>	<p>اهداف الدراسة</p>

من أجل تحقيق هذه الأهداف البحثية الثلاثة في هذه الدراسة	
تحديد وحصر لعوامل النجاح الحاسمة لكل مجال تنظيمي عند إقامة الحدث الرياضي وتكييفه مع الظروف السياسية والبيئية والاجتماعية والاقتصادية لموقع الحدث الرياضي.	اهم الاستنتاجات
<p>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.</p> <p>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 ، والتكنولوجيا التي يمكن أن تؤثر على نجاح الحدث الرياضي. بالإضافة إلى ذلك ، توفر الدراسة إطاراً لتصميم CSFs لدعم تنظيم الأحداث الرياضية لتتابع التقدم المنجز في تنفيذ الحدث الرياضي.</p>	اهم التوصيات

ثانياً: الدراسات المتعلقة بسلسلة التجهيز:

أ-الدراسات العربية:

الجدول(٣) الدراسات العربية لأنشطة سلسلة التجهيز

عنوان الدراسة	دراسة: العبادي / ٢٠١١	
١ . مشكلة الدراسة	<p>"الأثر التبعي لأنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعد إستراتيجية العمليات في الأداء التسويقي: دراسة في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل</p>	
١	-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)	
٢	-٢ من لقاءات الباحث وجد هناك ثغرة لدى المديرين في محدودية	

	معرفتهم حول اهمية الأبعاد.		
اهداف الدراسة	<p>التعرف على واقع انشطة سلسلة التجهيز وابعاد استراتيجية العمليات والاداء التسويقي في الشركة. ووصف انشطة ادارة سلسلة التجهيز وتشخيصها وابعاد استراتيجية العمليات والاداء التسويقي في الشركة. والتعرف على طبيعة العلاقة بين انشطة ادارة سلسلة التجهيز وابعاد استراتيجية العمليات من جهة وبين هذه الابعاد 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 التتابعى لأنشطة ادارة سلسلة التجهيز وابعاد استراتيجية العمليات في الاداء التسويقي للشركة.</p> <p>اما انشطة ادارة سلسلة التجهيز التي تناولتها الدراسة هي: الشراء، التخزين، الانتاج، التوزيع، النقل.</p>		
اهم الاستنتاجات	وجود العلاقات الاحصائية من الارتباط، والتأثير، والتباين.		
اهم التوصيات	زيادة الاهتمام من قبل ادارة الشركة قيد الدراسة بالمتغيرات والابعاد الخاصة بموضوع الدراسة، والمؤشرات الخاصة بالأداء التسويقي .		
٢	<p>دراسة ابو خشبة / ٢٠١٩</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;">الدور الوسيط لممارسات سلسلة التوريد في تحسين الاداء البيئي والمالي للمنظمة بالتطبيق على عينة من المنظمات الصناعية المصرية</td> <td style="width: 50%; padding: 5px; text-align: center;">عنوان الدراسة</td> </tr> </table>	الدور الوسيط لممارسات سلسلة التوريد في تحسين الاداء البيئي والمالي للمنظمة بالتطبيق على عينة من المنظمات الصناعية المصرية	عنوان الدراسة
الدور الوسيط لممارسات سلسلة التوريد في تحسين الاداء البيئي والمالي للمنظمة بالتطبيق على عينة من المنظمات الصناعية المصرية	عنوان الدراسة		
مشكلة الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> • ما هي دوافع تطبيق ممارسات سلسلة التجهيز المستدامة ؟ • هل تؤثر ممارسات سلسلة التجهيز المستدامة على اداء المنظمة؟ • ما هو الدور الوسيط الذي تؤديه ممارسات سلسلة التجهيز المستدامة على العلاقة بين دوافع ممارسات سلسلة التجهيز المستدامة واداء المنظمة؟ 		
اهداف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> • معرفة تأثير دوافع ممارسات سلسلة التجهيز المستدامة على تبني تلك الممارسات. • معرفة تأثير ممارسات سلسلة التجهيز المستدامة على الاداء المالي والبيئي للمنظمة. • تحديد الدور الوسيط الذي تلعبه ممارسات سلسلة التجهيز المستدامة 		

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

ب- الدراسات الاجنبية:

الجدول (٤) الدراسات الاجنبية لأنشطة سلسلة التجهيز

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

<p>عنوان الدراسة</p> <p>Future scenarios in UK apparel supply chain : A Disaggregative Delphi Study</p> <p>سيناريوهات المستقبل في سلسلة التجهيز الملابس في المملكة المتحدة: دراسة دلفي التفصيلية</p>	<p>مشكلة الدراسة</p> <p>س ١ هل هناك توافق بين القضايا الاستراتيجية وسلسلة التجهيز في سلسلة التجهيز الملابس؟</p> <p>س ٢ هل هناك امكانية لوضع السيناريوهات المستقبلية لتطوير سلسلة تجهيز الملابس؟</p>	<p>اهداف 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. وبهدف ايضا الى تحديد الواقع الحالي لسلسلة التجهيز من مراحل تطوير المنتج والانتاج والتوزيع(بما في ذلك المنسوجات وتصميم الملابس ووضع المسارات الاخيرة للمنتج، والشحن والتوزيع والبيع بالتجزئة)</p>	<p>اهم الاستنتاجات</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 متباعدة نحو تحسين التقييس وفعالية الكلفة ؛ القرب دعم مرنة. والاستجابة لمتطلبات السوق المتخصصة ، على التوالي.</p> <p>نواتج عملية توضح النتائج الفرصة للابتکار في سلسلة تجهيز الملابس استجابة للتوزيع المتمامي متعدد القنوات والتأخير في تطوير المنتجات ، لمواومة سلسلة التجهيز مع استراتيجية البيع بالتجزئة. إن التحدي المتمثل في التركيز المستمر على التكلفة والبطء في استيعاب التكنولوجيات الجديدة وتدھور العلاقات هو أمر يواجه تحديات</p>	<p>اهم التوصيات</p> <p>هناك مجال اكبر للسيناريوهات المستقبلية في سلسلة تجهيز الملابس في المملكة المتحدة لمواومة سلسلة التجهيز مع الاستراتيجية التنظيمية. واتباع منهج ا 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 ، وهناك</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>فرصة يقودها الانتاج الواسع بسبب تكاليف الاستثمار والتي تكون ا اكثر قابلية للتطبيق مع الانتاج الواسع وهذا يتطلب تغيير الثقافة والابتكار التكنولوجي.</p>	<p>Gong, Y. (2016).</p>	<p>.٢</p>
<p>Supply Chain learning of sustainability in China: What role does MNCs' leadership play?</p> <p>سلسلة التجهيز المتعلم للاستدامة في الصين: ما هو الدور الذي تلعبه قيادة الشركات متعددة الجنسيات؟</p>	<p>عنوان الدراسة</p>	
<p>١- هل هناك تجاهل للدور القيادي للشركات متعددة الجنسيات في سلسلة التجهيز من قبل الباحثين؟</p> <p>٢- هل تتولى القيادة في سلسلة التجهيز للسعى إلى تعلم الاستدامة عبر الاقتصاد الناشئ والآليات؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>	
<p>تعتبر الحالة الأولى التي تبحث في الشركات متعددة الجنسيات SCM متعدد المستويات من خلال التعلم في سلسلة التجهيز . وبهدف إلى المساهمة في ادبيات تعلم سلسلة التجهيز من خلال التمييز ما بين سلسلة التجهيز ومراحل التعلم ومحنوى التعلم ، حيث مصادر المعرفة المركزية للشركة وتعقيد تعلم المجهزين. وبهدف إلى المساهمة في SCCM متعدد المستويات مع التركيز على كل مناليات ادارة سلسلة التجهيز وهيكيل 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 واسرار 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"> • اقتراح هيكليتين لتعلم سلسلة التجهيز الاول مرحلة التعلم والمرحلة الثانية محتوى التعلم، من حيث موارد المعرفة المركزية للشركة وتعقيد محتوى تعلم المجهزين. • وكانت عملية تعلم سلسلة التجهيز ثلاثة المراحل والتي هي مراحل الانشاء والتشغيل والاستدامة وهذه المراحل يمكننا دمجها من خلال تنسيق الموارد على طول دورة حياة المشروع لسلسلة التجهيز. • دمج استراتيجية الاستدامة مع استراتيجية العمل. 	<p>اهم الوصيات</p>	

<ul style="list-style-type: none"> • وتصميم مبادرات مستدامة جنبا إلى جنب مع توجيه الاعمال بواسطة مساعدة الشركة على تحقيق مزايا تنافسية او تقليل المخاطر المحتملة بالمستقبل. • دمج الاستدامة في ثقافة الشركة . • السعي الى الابتكار وتصميم المبادرات المستدامة التي يمكن ان تتبع تحليل دورة حياة المنتج والتفكير في نظام سلسلة التجهيز باكملها. • تغير الهيكل التنظيمي من خلال وضع حدود جديدة تمتد الى الادارات لادارة المشاريع المستدامة بشكل افضل. • الاعتماد على الشراء التقليدي وفرق المصادر من اجل التأثير على المجهزين. 	
Drاسة/Ab Talib&Abdul Hamid	٣.
Application of Critical Success Factors in Supply Chain Management تطبيق عوامل النجاح الحاسمة في إدارة سلسلة التجهيز	عنوان الدراسة
هذه الدراسة هي المحاولة الأولى التي جمعت العمل الأكاديمي المنشور حول عوامل النجاح الحاسمة (CSFs) في مجالات إدارة سلسلة التجهيز (SCM).	مشكلة الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى مراجعة عوامل النجاح الحاسمة في SCM والكشف عن عوامل النجاح الحاسمة الرئيسية التي تظهر في أدبيات SCM.	اهداف الدراسة
تطبق هذه الدراسة تقنيات مسح الأدب من دراسات CSFs المنشورة في SCM. مجموعة من ٤٢ دراسة CSFs ويتم الحصول على حقول SCM المختلفة من قواعد البيانات الرئيسية	اهم الاستنتاجات
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.	اهم الوصيات

مجالات الاستفادة من هذه الدراسات السابقة:

١. تسلیط الضوء على المصادر المتعددة سواءً كانت عربية او جنبية 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 اعتمدت 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، لتعيين اكثرها مناسبةً، 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 أضيف اليها نشاطي (خدمة الزبائن، والجدولة).
٣. تميزت الدراسة بتناولها ميدان متمثل ب (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 الاسلوب العلمي المنظم لمسار البحث لتحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها، وعرض أنموذج الدراسة والفرضيات واساليب جمع البيانات ووصف عينة الدراسة على وفق الترتيب الآتي:

اولاً: مشكلة الدراسة: من خلال الاستعراض السابق لبعض الأدبات 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 القاء الضوء على المتغيرات في الشركة المبحوثة (عوامل النجاح الحاسمة واثرها في انشطة سلسلة التجهيز). ومن خلال طرح التساؤلات أدناه 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: تتبع أهمية الدراسة من أهمية عوامل النجاح الحاسمة كونها تؤثر في نجاح انشطة سلسلة التجهيز. ويمكن تصوير أهمية الدراسة بالاتي:

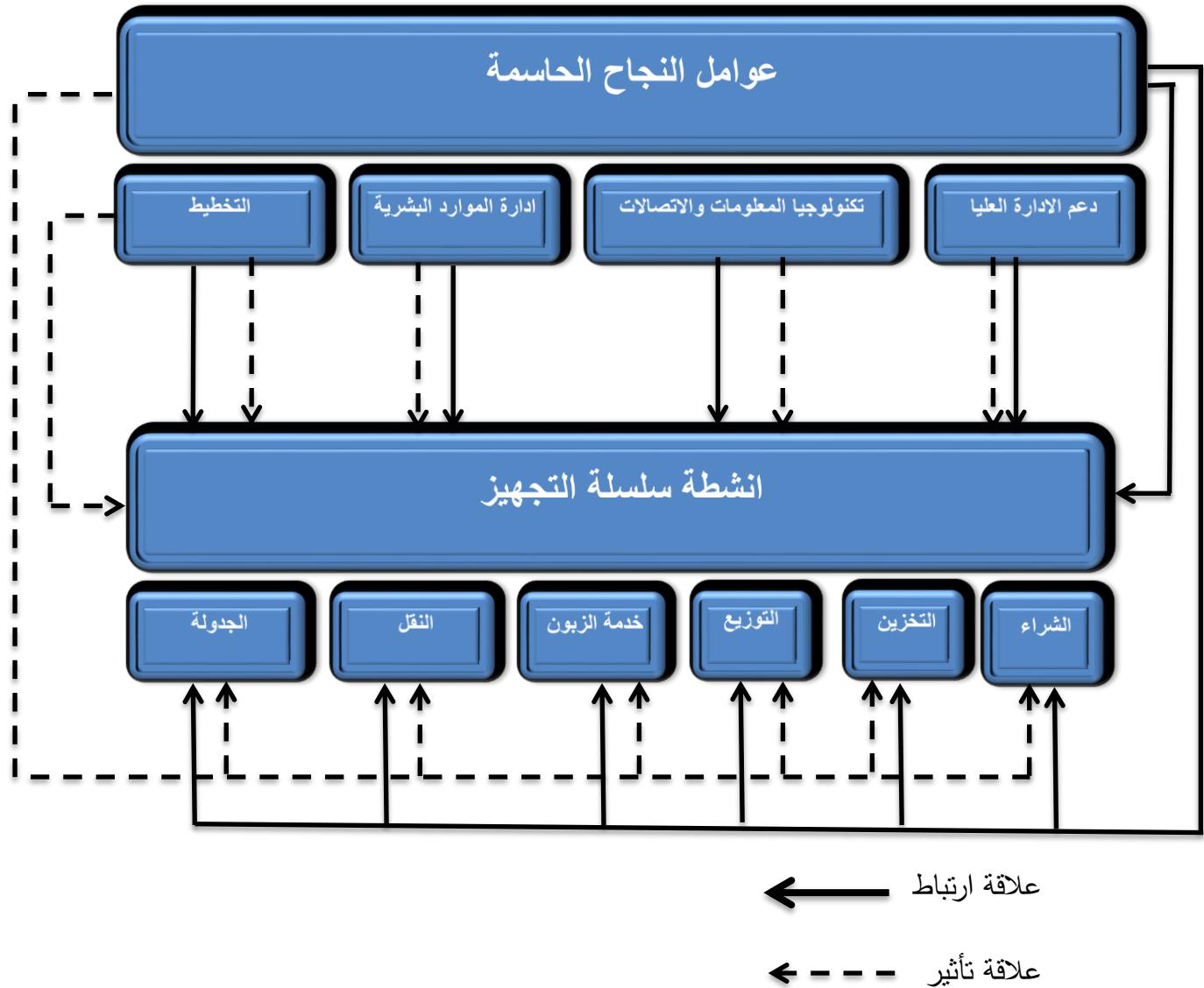
١. توضيح الدور المهم الذي تؤديه عوامل النجاح الحاسمة في انشطة سلسلة التجهيز.
٢. كما توضح أهمية الدراسة محاولة تقديم إطار نظري وميداني يربط بين متغيرين (عوامل النجاح الحاسمة، وأنشطة سلسلة التجهيز). و يُمثل هذا الرابط إضافة علمية جديرة بالاهتمام، وبالتالي يمكن أن تكون اضافة علمية، للمكتبة العراقية في مجال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

٣. وتكسب 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.
ثالثاً: اهداف الدراسة: من خلال تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها، يمكن تحديد الاهداف المطلوبة من هذا البحث، وعلى النحو الآتي:

١. التعرف على الوضع القائم لعوامل النجاح الحاسمة وانشطة سلسلة التجهيز، ووصف عوامل النجاح الحاسمة وتشخيصها، فضلا عن انشطة سلسلة التجهيز في الشركة المبحوثة.
٢. التعرف على طبيعة العلاقة بين عوامل النجاح الحاسمة وانشطة سلسلة التجهيز.
٣. التعرف على دور التأثير، وتحديد درجة المعنوية بين متغيري الدراسة.
٤. محاولة بناء انموذج افتراضي واختباره للوصول الى صورة تعكس عوامل النجاح الحاسمة واثرها في انشطة سلسلة التجهيز.

رابعاً: انموذج الدراسة وفرضياتها: بين الشكل (١-١) العلاقة المنطقية بين متغيري الدراسة، فعوامل النجاح الحاسمة بوصفها المستقل وانشطة سلسلة التجهيز بوصفه معبرا للمتغير المعتمد، وفقاً للاتي:



الشكل(١) انموذج الدراسة المقترن

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 مجتمعة وانشطة سلسلة التجهيز مجتمعة.

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

الفرضية الرئيسة الثالثة: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عوامل النجاح الحاسمة مجتمعة مع كل نشاط من انشطة سلسلة التجهيز منفرداً.

الفرضية الرئيسة الرابعة: هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لعوامل النجاح الحاسمة مجتمعة في انشطة سلسلة التجهيز مجتمعة.

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

الفرضية الرئيسة السادسة: هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين عوامل النجاح الحاسمة مجتمعة مع كل نشاط من انشطة سلسلة التجهيز منفرداً.

الفرضية الرئيسة السابعة: تتبادر عوامل النجاح الحاسمة من حيث الاهمية و التأثير في انشطة سلسلة التجهيز .

سادساً: اساليب جمع البيانات وتحليلها:

١- **الجانب النظري:** من أجل تغطية هذا الجزء المهم من الدراسة تم اعتماد الباحث على المصادر المتوفرة سواءً كانت عربية أم أجنبية التي تخص موضوع البحث الكتب، والمؤتمرات والندوات، والدوريات والبحوث، والدراسات من الرسائل والاطاريين للباحثين في مجال الدراسة، كما اعتمد الباحث على الواقع العلمي الموجود على الشبكة العنكبوتية (الانترنت).

٢-**الجانب الميداني:** الدقة في نتائج الدراسة تم اعتمادها في الجانب الميداني من أجل سلامه الاعداد في المقياس الذي تم الاخذ به 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 مخوليهم في الشركة المبحوثة، وتم اعتماد الاسئلة

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

بــالزيارات الميدانية: والتي امتدت من ٢٠٢٠/١٩/٣ إلى ٢٠٢٠/١٢٠، كانت الزيارات دورية بحسب متطلبات البحث، للتعرف على الوضع القائم لعوامل النجاح الحاسمة بالإضافة إلى أنشطة سلسلة التجهيز.

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

١ــوصف استمارة الاستبيان: تم اعتماد الباحث على (مقاييس 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(كشموله،٢٠٠٧)،(الريبيعي،٢٠٠٥)،(الطائي،٤)،(الفخري،٤)،(الكيكي،٢٠٠٦)،(بن نشمة،٢٠٠٧)،(الجنابي،٢٠١١)،(ابو الحسني،٢٠١٦)،(العبادي،٢٠١١)

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

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

وتضمنت استماراة 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 الزيون ، (٥) فقرات عن التوزيع، (٥) فقرات عن النقل،(٥) فقرات عن الجدولة.

- 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 التأكيد 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)، لعرض التأكيد من صحة الفقرات، ولمدى اتساقها مع فرضيات البحث واهدافه، اذ تم جمع آرائهم لغرض معرفة مقدرتها على قياس متغيري الدراسة، و التأكيد من مدى الوضوح لفقراتها ولدقتها علميا، وتم الاخذ بالملحوظات ومناقشتها، وتم اجراء التعديلات المطلوبة بما يتلاءم مع وجهات نظرهم ومقتراحاتهم.

قياس الشمولية: تم اختبار قياس الشمولية من خلال طرح عدة اسئلة على السادة محكمي 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 الآخر بأسلوب اكثر ملاءمة.

ب- الاختبارات بعد توزيع استمارة الاستبيان:

١- بهدف قياس الثبات والصدق للاستبانة، تم اخضاع الاستمارة من الباحث للاختبار الاتي:
- اختبار المصداقية ألفا Cronbach's Alpha: ألفا كرونباخ تم استخدامه من قبل الباحث لقياس درجة المصداقية لفقرات الاستبانة، ويعتمد هذا الاختبار على(قياس مدى الثبات الداخلي لفقرات الاستبيان) والمقدرة في إعطاء النتائج المتواقة لإجابات المستجيبين نحو فقرات الاستبيان، فكانت النتيجة لهذا الاختبار هي (97%) علمًا بأن(القيمة المقبولة) هي (60%) في الدراسات الانسانية والادارية (جودة، ٢٠٠٨، ٣٠٠).

٤. **الحياديه:** تبني الباحث موضوع على درجة من الاهمية عند قيامه بتوزيع استماره الاستبانة، تمثلت بالابتعاد عن التدخل باي شكل من الاشكال في الإجابات لأفراد عينة الدراسة او التأثير فيها بهدف الوصول الى الحياديه 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) بمصداقية الفقرات لمتغيري الدراسة، سواءً اكانت رئيسية او فرعية، والملحق^(٥)، وتبيّن 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 تستخدمن في تحديد شكل العلاقة ما بين متغيرين أو أكثر، ومن ثم استخدام هذه العلاقة من عبر معادلة رياضية تسمى بمعادلة الانحدار، والتي يمكن من خلالها تقدير قيمة متغير ما بمعرفة قيمة للمتغير أو المتغيرات الآخر ، 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: أُستعمل في معرفة في ما إذا كان المتغير المعتمد يقوم بالدور المهم في المتغير المستقل.

٧. الانحدار المترج: أُستعمل 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 الآتية:

- 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 تماستها 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 لمسته من تعاون كبير عند اجراء المقابلات والزيارات الميدانية.
- ه. 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، ٢٢٢). "وانقلت في عام ١٩٥٢ الى ادارة التوزيع شركة نفط خانقين المحدودة نيابة عن الحكومة. و بتاريخ ١٩٥٩/٣/٤ تأسست اول مؤسسة حكومية تمارس نشاط توزيع المنتجات النفطية في العراق وتحمل اسم(مصلحة توزيع المنتجات النفطية). بتاريخ 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 واستحداث شركة توزيع المنتجات النفطية. و بتاريخ 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

اسم القسم او الشعبة	موجز عن القسم او الشعبة	-	ت
الخطيط	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	-	١
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	ت تكون من عدة وحدات هي: أ- وحدة البصمة: اهم اعمالها: اعداد التقارير الخاصة بأيام العمل والاجازات وال ساعات الاضافية في الشركة ب-وحدة الانترنت والشبكات: نصب منظومة الانترنت ومتابعة عملها وصيانتها وايصالها الى كافة اقسام وشعب الفرع، بالإضافة الى صيانة الاجهزة الالكترونية . ج-وحدة الانظمة والبرمجيات: اعداد البرامج والأنظمة المطلوبة لانجاز الاعمال، بالإضافة الى اعداد برامج ساندة لعمل اللجان، صيانة اجهزة الحاسوب.	-	٢
النقل	يتكون من ثلات 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، بالإضافة الى نقلها الى دوائر الدولة(البنزين، وزيت الغاز). ٢-الشعبة الفنية: اعداد التقارير المتوعة والموافق، اعداد الطلبيات الخاصة بالمواد الاحتياطية مع توفير المعدات الخفيفة والثقيلة. ٣-شعبة التصليح: القيام بصيانةاليات الفرع، والقيام باعمال الحداقة	-	٣
التوزيع	يعد اكبر قسم في الشركة بالنسبة لباقي الاقسام، يضم ممثليات في كل من(حمام العليل، مصفى القيارة، مصفى الكسك، ومصفى كار) لعرض متابعة اعمال الفرع. بالإضافة الى قيامه بمتابعة تجهيز المحطات الحكومية والاهلية، وساحات الغاز، والبائعين المتحولين	-	٤

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

<p>وحدة الحاسبة، وحدة النقاعد، وحدة التعيينات، وحدة الاوراق والمراسلات (ال الصادر والوارد وحفظ الاوراق)، وحدة الطابعة، وحدة الاجازات، وحدة المكافآت، وحدة الرواتب والمخصصات، وحدة اللجان: تكون مسؤولة عن تشكيل اللجان في فرع الشركة.</p> <p>اما القسم الاداري بالإضافة الى الموارد البشرية فيضم شعبة المالك (حركة لافراد)، وشعبة التدريب تضم وحدة التدريب الداخلي، وشعبة الخدمات الادارية يضم وحدة الاستعلامات</p>	البشرية	
<p>وحدة تقييم الاداء: توزع استماراة فصلية على العاملين والزيون سابقاً والآن مقتصرة على العاملين لتقييم الاداء مع الزيون.</p>	خدمة الزيون	-٨

رابعاً-حدود الدراسة: يمكن التعبير عنها بما ياتي:

١. الحدود الزمنية: حدود الدراسة انحصرت خلال المدة الزمنية من بداية اقرار الموضوع الى انتهاء الدراسة واستخراج نتائجها من (٢٠١٩/٣/٤) الى (٢٠٢٠/٢/٩).

٢. الحدود البشرية: تكونت من اغلب فئات العاملة في الشركة مهندس، اداري، فني، وعلى المستويات جميعها.

خامساً-وصف الافراد المبحوثين: القيام بتوزيع الاستمارات من الباحث، والتي بلغ عددها (٣٠١) استماراة على عينة الدراسة بشكل عشوائي في الشركة المبحوثة، وتم الحصول على ٢٠٠ استماراة صالحة، و ٧١ استماراة غير راجعة، و ٣٠ غير صالحة وكما في الجدول(٧) الذي يوضح هذه التفاصيل الآتية:

الجدول(٧) وصف الافراد المبحوثين

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

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

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

التحصيل الدراسي										
دبلوم عالي		بكالوريوس			دبلوم		اعدادية		ابتدائية	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
٠,٥	١	٦٢	١٢٤	٦	١٢	٣٠,٥	٦١	١	٢	
سنوات الخدمة										
٣١ فاكثر		٣٠-٢٦		٢٥-٢١		٢٠-١٦		١٥-١١		١٠-٦
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
٣٠	٧	١١,٥	٢٣	١٣,٥	٢٧	١٨,٥	٣٧	٢٠	٤٠	١٧,٥
العمر										
٦٠ فاكثر		٥٩-٥٠		٤٩-٤٠		٣٩-٣٠		٢٩-٢٠		
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
١	٢	٢٤	٤٨	٢٧,٥	٥٥	٣٠,٥	٦١	١٧	٣٤	
الجنس										
% عدد الاناث		عدد الذكور								
٢٦		٥٢		٧٤		١٤٨				

١. التحصيل الدراسي: من الجدول(٨) يمثل التحصيل الدراسي إحدى المؤشرات ذات الاهمية البالغة، والتي تتعكس على التعامل مع الاستماراة، اذ يوضح الجدول انف الذكر بان حاصلي شهادة البكالوريوس يحتل المركز الاول بالنسبة لباقي المستجيبين في الشركة، اذ وصلت الى(٦٢%) وهي اكثربنسبة .
٢. سنوات الخدمة في الشركة: يظهر الجدول(٨) بان(٢٠%)من العاملين الذين لديهم خدمة (١٥-١١) سنة وحازت على المرتبة الاولى، وفي ضوء ما نقدم يتوضّح لنا بان الفئات الاكثر استجابة تقع ما بين (٢٠-١١) سنة خدمة لكونها لديها خبرة في العمل وتكون على الاغلب في الادارات الوسطى، اما بالنسبة لتدنى استجابة الذين لديهم خدمة (٣١ فاكثر) بسبب القرار الاخير في الاحالة على التقاعد للذين بلغوا السن القانوني للتقاعد .
٣. العمر: يظهر الجدول(٨-١) بحصول الاعمار ما بين (٣٩-٣٠) سنة على نسبة (٣٠,٥%) وهي اعلى نسبة، وبناءً على ما نقدم نستنتج بان الفئات العمرية من (٣٠-٤٩) هي الاكثر تفاعلاً نحو الاجابة من باقي الفئات العمرية.

٤. الجنس: بين الجدول (٨) في حصول الذكور على نسبة (%) ٧٤، والإناث 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 رئисين :
هما :

المبحث الاول :عوامل النجاح الحاسمة.

المبحث الثاني : انشطة سلسلة التجهيز .

المبحث الأول

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 ١٩٦١ مما نال اهتمام العديد من الباحثين حيث عرفه (Rockhart) بأنه عدد محدود من الميادين التي إن تحققت فيها النتائج على نحو مرضٍ فان 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 الأهداف ذات المستوى العالى، تطوير هيكلية الاهداف الناجحة وعنصرها، ايجاد متطلبات صلدة عند المستوى المنخفض، البدء بحل المشكلات والافتراضات التي تظهر عند تقديم الحلول".

ويرى (العبادي والعتبى، ٢٠١٤، ٢٠٨) "عبارة عن عدد محدد من العناصر الحيوية التي تحددها الادارة العليا لأجل انجاح استراتيجية الشركة لتحقيق رسالتها واهدافها وتفوقها في بيئه المناسبة". 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". واكدا(Bahirae,et.al,2015,2)"العدد المحدود من المجالات التي تضمن فيها النتائج، اذا كانت مرضية، اداءً تنافسياً ناجحاً للشركة".

واشار (Ab Talib& Hamid,2014,22) " تعد مجالات او انشطة يجب ان تحظى باهتمام دائم ودقيق من الادارة بالإضافة الى ذلك تنظر في حل المشكلات التي تواجهها وتصححها". واضاف (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 تتفذها الشركات وعند استعمال أنواع مختلفة من البرامج. لذلك فان 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 المؤشرات 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 وتحديد لها لتحقيق النجاح والاستمرارية والتطور .

ثانياً: أهمية 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 وال المجالات ، مثل الرعاية الصحية، والأوساط الأكademie، 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، ٤٤، ٢٠٠٦). 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 الاخلاق الحاسمة في الشركات.

ثالثاً: 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 ببعضها بالشركة ككل ، وبعض الآخر مرتبطة بمجال وظيفي محدد.

رابعاً: ايجابيات عوامل النجاح الحاسمة: يرى (cooper,2008,55) اهتمام الإدارة على مجالات العمل الهامة. يتطلب من الإدارة التعبير عن CSFS ، وبالتالي شخذ 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 التحديات المحتملة في

المقابلة / المدير. يولد قبول المستخدم على المستوى الأعلى ، حيث تفهم الإدارة العليا أهداف الطريقة بشكل حسي. هناك العديد من التعديلات للطريقة لتناسب متطلبات الدراسات المستقلة. وأضاف (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 والسعى للتعریف بها.

خامساً: 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 بيئه حقيقية ، لأن الطبيعة البشرية تظهر دائمًا 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 تسعه "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 العقلي ، مما يؤدي إلى الحاجة إلى بناء نماذج مبسطة للحالات الحقيقة ، أو العقلانية المحصورة. قد لا تعكس هذه النماذج بشكل صحيح المواقف الحقيقة ، كونها مقيدة بالخبرة والتدريب والتحامل والعادات وال موقف. فالناس محدودون في قدرتهم على التصرف كإحصائيين حسبيين 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)، وشار (العبادي والعتبى، ٢٠١٤ ، ٢٠١٣) الى مصادر اخرين هما الادارة، والمزايا التافيسية، 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 الجهد 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 أدائها بقدر ما يتعلق الأمر بهذه العناصر(العبادي والعتبى، ٢٠١٤ ، ٢١٣).

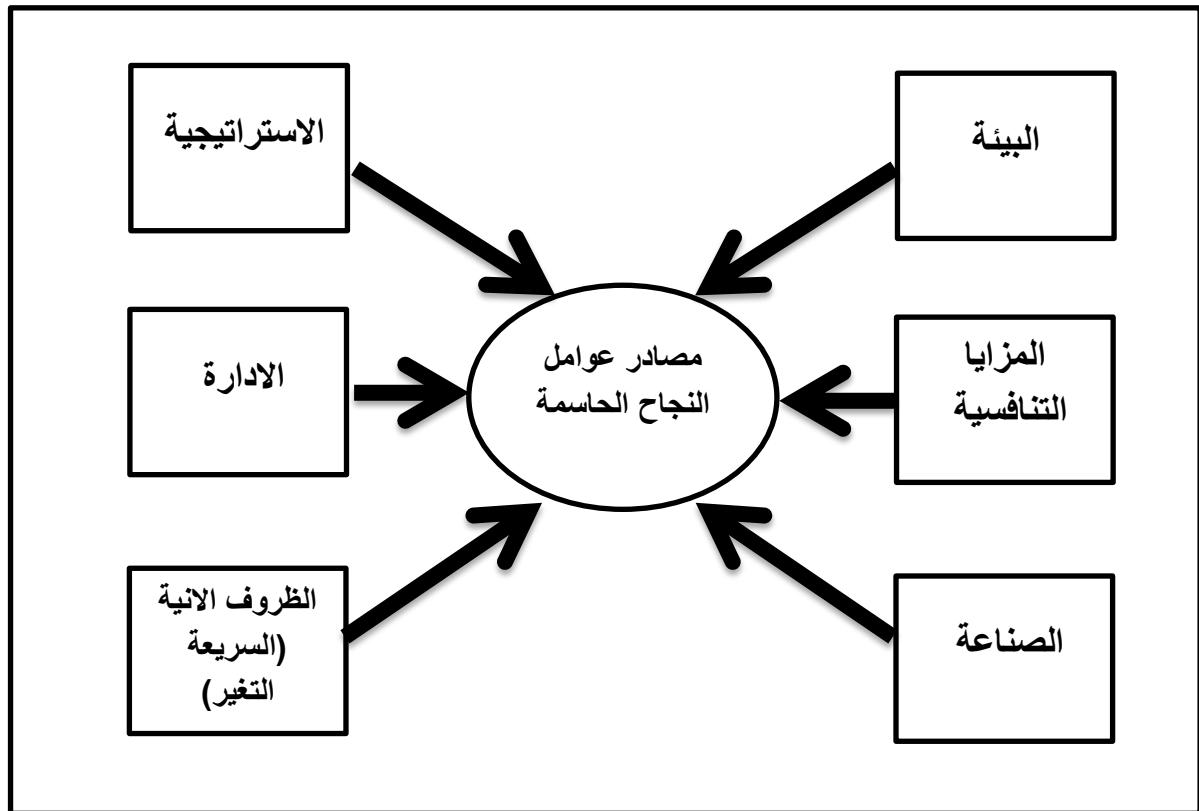
وашار(جثير واخرون، ٢٠١٩ ، ١٠) الى: ج-الاستراتيجية: تعد الاستراتيجية من بين العوامل الداخلية للشركة ، والتي تمثل أحد مصادر عوامل النجاح الحاسمة التي تمارس دوراً مهماً في التأثير على الشركة.

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

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

واضاف(عنوم، 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 يمكن توضيحها بالشكل (٢) :



الشكل(٢) مصادر عوامل النجاح الحاسمة

المصدر : الزيادي، 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 ٥٨ ص. ٢١.

سابعاً: وفيما ياتي جدول لرأي الباحثين والكتاب في مجال عوامل النجاح الحاسمة وكما هو موضح في الجدول (٩) :

الجدول (٩) عوامل النجاح الحاسمة

الجدول اعلاه من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة

من الجدول (٩) سنعتمد في دراستنا على عوامل النجاح الخامسة ونجيب 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 ثانوي لا يمكن الفصل بينهما لان تكنولوجيا المعلومات تحتاج الى اتصالات لايصال المعلومة وكذلك الاتصالات تحتاج الى تكنولوجيا المعلومات من اجل تطوير وديمومة الاتصالات، وفيما ياتي شرح لهذه العوامل:

اولاً: عامل الادارة العليا:1مفهوم الادارة العليا: "تشكل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي احدى المسؤوليات التي تقع على عاتق الادارة العليا، لكونها تشكل جزءاً لا يتجزأ من عملية استغلال الفرص وتقادي التهديدات التي تفرضها البيئة المحيطة بالشركة من خلال المقارنة بين البديل المعرضة بالشركة " (حسين، ٢٠١٦، ٧٦) . وأشار(الزبيدي، ٢٠١٦، ٢٩٥)"تمارس الادارات بشكل عام والادارات العليا بشكل خاص ادوارا متعددة منها الدور الخاص بالتوجيه والنصائح وصياغة الاستراتيجية الشاملة". ويرى (الدهدار، ٢٠٠٦، ٦٤)"الادارة العليا في العادة هي التي يتتوفر لديها القدرة على فهم وادارك الدلالات الواسعة للقرارات الاستراتيجية كما انها تمتلك القوة والسلطة اللازمة لتخسيص الموارد المطلوبة لتنفيذها".

واضاف(العشري، ٢٠١٣، ٤)"تحديد الاستعدادات التي يمكن من خلالها تحقيق النجاح، ولعل منها استعدادات المحافظة على نوعية التصنيع والكلف الفعالة والاستعانة باسلوب توزيع يمكن للشركة من تحقيق التفوق على منافسيها". واكد(جمعي وبوصيدة، ٢٠١٦، ١٢)"الادارة العليا يمتلكها عادة المدير العام او رئيس مجلس الادارة وتكون مهامه الاساسية وضع اسس واستراتيجيات الشركة وهي المسؤولة عن وضع رؤية ورسالة الشركة" . وأشار(شنه، ٢٠٠٧، ٥٨)"الادارة العليا هي المسؤولة بالدرجة الاولى على خلق الجو السيكولوجي داخل الشركة وقد يكون هذا الجو صحيحا كما قد يكون مرضيا وهذا حسب فلسفة الادارة واتجاهاتها وسلوكها لان شخصية المدير واتجاهاته وميوله وفلسفته تتعكس وتنطوي على باقي مستوى الادارة وتأثير 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(زبيدية، 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-أهمية الادارة العليا: تسعى الادارة العليا الى شرح الرؤية المستقبلية للشركة، والعمل على اتخاذ القرارات المهمة، والتشجيع على التفكير في المستقبل، والتأكد على تخسيص 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 المتسنة بالغموض الشديد، ااتاحة الفرصة امام جميع المستويات الادارية من اجل المشاركة في اتخاذ القرار وخاصة في حالات التغيير مما يؤدي الى تقليل المقاومة عند حدوث التغيير. و أكد (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. وأشار (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 (الصفال، ٢٠١٠، ٢). ويرى (الدليمي، ٢٠١٢، ١٦٨) تشارك الادارة 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 . الادارة العليا هي نشاط يتعلق بإكمال الأعمال من قبل الآخرين . وتسعى الادارة العليا الى الاستخدام الامثل للموارد سواءً اكانت بشرية او مادية ، والعمل على اشباع الاحتياجات والرغبات للموارد البشرية داخل الشركة وخارجها ، بواسطة التوفيق بين مصالح الموارد البشرية ومصالح الشركة ، واخيراً 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 طويلاً الاجل للشركة من خلال تطوير المجهزين ، وكذلك تحديد القيم التنظيمية وتطوير اساليب ادارة مناسبة لتحسين اداء الشركة (Chen & Paulraj, 2004, 123). وأشار (جمعي 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 سلس ، العمل على انشاء نظام حواجز يراعي معنوية المورد البشري ، الدور الاكبر في تحديد الاهداف المرجوة ووضع التخطيط والعمل على تقويض الصالحيات . ويرى (Ab Talib & Hamid, 2014, 28) تبني الادارة العليا اسلوب الادارة التشاركي ، تخصيص الموارد والمكافأة 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 حتماً على الفشل بالإضافة الى انه يجب ان تكون هناك لجنة توجيهية يمكنها رعاية الاموال وضمان الرؤية وتحفيز الفريق .

وبناءً على ما تقدم يتبيّن لنا أن 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 التوسيع والنمو والتحالفات والاندماجات، وتعمل دورا هاما في دعم الشركة من خلال وضع الحوافز والمكافئات المادية والمعنوية، وتشجع على الابداع والابتكار.

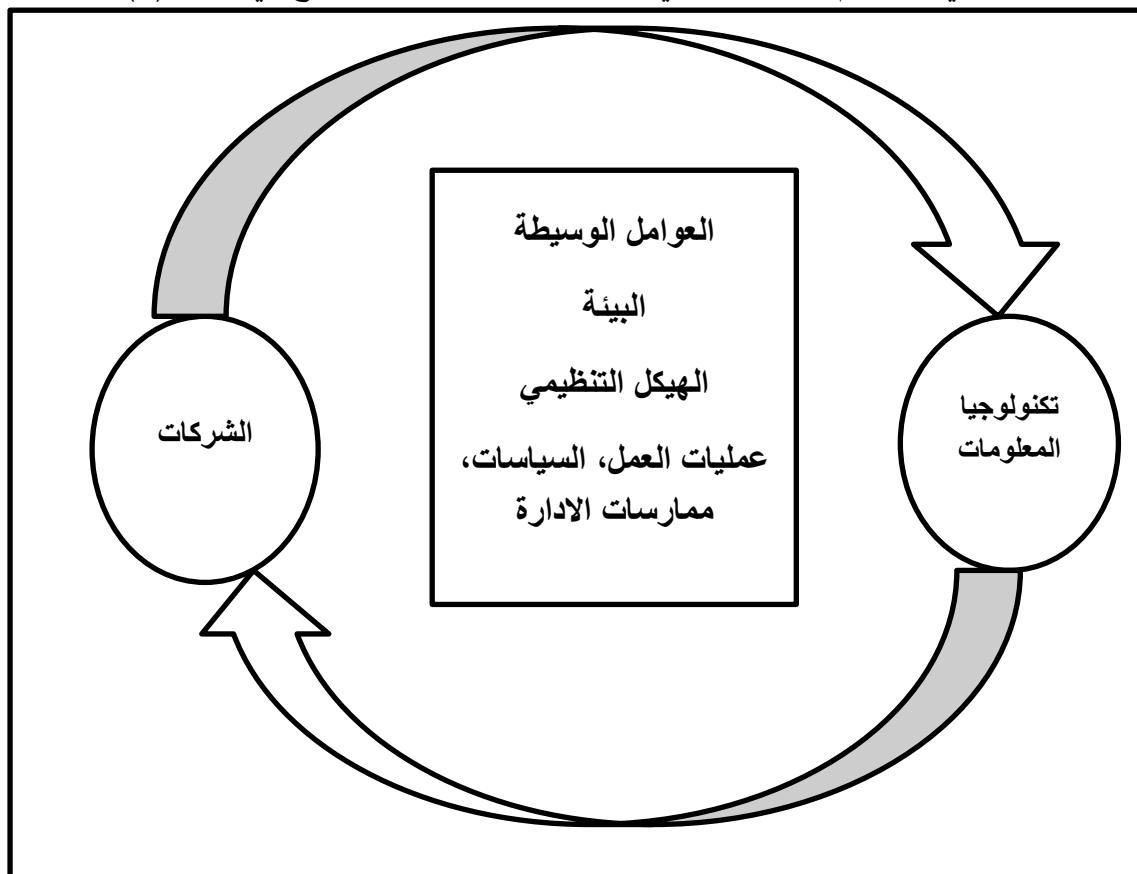
ثانياً: **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات**: "أنها التكنولوجيا الالكترونية الازمة لتجمیع واحتزانت وتجهیز وتوصیل المعلومات، وهناك فئتان من تكنولوجيا المعلومات أولهما تلك التي تتصل بتجهیز المعلومات كالنظم المحاسبية وثانيهما تلك المتصلة ببث المعلومات كنظم الاتصالات عن بعد ، أي ان المصطلح يشمل بصفة عامة الشركة التي تجمع الاثنين(ابو غنیم، ٢٠٠٦، ٩٤) وعرفها(اللامي والبیاتی، ٢٠٠٨، ٢٣٨)"اداة مهمة تساهم في ترابط واداء العمليات الاساسية للشركة وتتضمن الاجهزه والبرمجيات وقواعد البيانات والشبکات والوسائل الاخرى". وأشار(القهيوي واخرون، ٢٠١٣، ١١٤)" بانها ادوات ووسائل تستخدیم لجمع المعلومات، وتصنیفها، وتحليلها، وخزنها، او توزیعها". وینظر(النعمۃ، ٢٠٠٩، ٣٥) "وینظر لتكنولوجيا المعلومات بأنها مجموعة الأدوات التي تساعده بالعمل مع المعلومات في إنجاز المهام المتعلقة بمعالجة المعلومات، وهذه الأدوات تتضمن المفردات ذات الصلة بالحاسوب، والتطبيقات ذات الأوساط المتعددة التي تساعده في رؤية، وسماع، وقراءة موضوعات مختلفة، والإنترنت الذي يساعد في إيجاد المعلومات عبر العالم، و الاتصال بالآخرين في كل مكان". اما (عجم، ٢٠٠٧، ٤٣) يشير بان "تقانة المعلومات تمثل الجانب التقني ، و يمكن النظر إليها کنظام فرعی (Subsystem) من نظام المعلومات، وقد يستخدم اصطلاح تقانة المعلومات كبديل لاصطلاح نظام المعلومات، وقد يستخدم بطريقة أوسع لوصف مجموعة من أنظمة المعلومات، المستخدمين، والإدارة لکامل المنظمة". وأشار (الشوبکة، ٢٠١١، ١٦٧) "مجموعة من الاجزاء المرتبطة ببعضها البعض حيث تشتمل على اسالیب المعالجة السريعة للمعلومات باستخدام الحاسوب وتطبيق الاسالیب الاحصائية والرياضية في حل المشكلات ومحاکاة التفکیر من خلال برامج الحاسوب". ويرى (العالیة، ٢٠٠٩، ١) "استعمال المعدات والبرمجيات لتجمیع ومعالجة وتخزين المعلومات". واکد(ابو عرفة واخرون، ٢٠١٠، ٢٧)"هي ثورة المعلومات باستخدام وسائل التكنولوجیة الحديثة من تكنولوجيا اتصالات وتكنولوجيا الكترونيات لمواکبة تطور العصر، وتلبیة حاجة الانسان بشكل اکثر دقة واکثر مرونة وبسرعة مذهلة".

ويرى(یوسف، ٢٠٠٥، ٧)"تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي تلك الوسائل والأسالیب الفاعلة من الأجهزة والمعدات والبرمجيات وإدارة قواعد المعلومات ، التي تهدف إلى جمع ومعالجة البيانات وخزن واسترجاع المعلومات وتجهیزها وتوصیلها من خلال بنیتها ونشرها إلى المستفيدين

في المنظمة وخارجها في موقع جغرافية مختلفة باستخدام تقنية الاتصالات الحديثة ومنها الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) بالسرعة والدقة والوقت المناسب ، لعرض 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 تتتألف من مجموعة من المحطات في موقع مختلفة مرتبطة مع بعضها من خلال وسط يتيح للأشخاص إرسال وتلقي البيانات والمعلومات".

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



الشكل (٣) العلاقة بين الشركة وتكنولوجيا المعلومات

المصدر: العاني، مزهر شعبان، وشوفي ناجي جاد، ٢٠٠٨، العملية الادارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة العربية، اثراء للنشر والتوزيع، عمان .

١-أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: يرى (اللامي والبياتي، ٢٠٠٨، ٢٣٩) اسهاماتها الفعلية لقوية مكونات الميزة التنافسية للشركات اذ تكبر الاعمال، وتؤدي الى انخفاض التكلفة وتحقيق فورات كثيرة في الوقت والجهد والقابلية على تطوير وتحديث الاداء في الشركة، انجاز عوائد وموارد حديثة للشركة، الاستجابة للزيائن تكون اسرع وافضل، "والتحسين المستمر للجودة"، بناء القاعدة التقنية لتكوين ادارة المعرفة في الشركة. واضاف (القهيري واخرون، ٢٠١٣، ١١٩) أهمية تكنولوجيا المعلومات استعمالها في استراتيجيات الشركات من اجل تحقيق تقدم في الوضع التنافسي للشركات على كافة المستويات التصنيعية، والاقتصادية، والأنشطة التوزيعية، والتسويقية. وتعتبر من الموارد المهمة لأى 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 والمحفوظات، 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 حيزاً واسعاً من التفكير الانساني في الوقت الحالي حيث المنافسة الشديدة والاختراعات الجديدة، وتكنولوجيا المعلومات تسهل من عملية الافتراض المستقبلي وما سيكون عليه الوضع في المستقبل تقريباً.

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

ثالثاً: إدارة الموارد البشرية :

مفهوم ادارة الموارد البشرية: "يشير مصطلح ادارة الموارد البشرية الى اختيار وتطوير وتنمية واستقطاب وتقدير ومكافأة وادارة اعضاء الشركة من الافراد او جماعات العمل وهو بهذا يتضمن تصميم وتطبيق انظمة التخطيط، والاختيار، وتنمية المهارات البشرية، وادارة المسارات الوظيفية، وتقدير الاداء، وتعويض العاملين، وتسهيل علاقات العمل" (الحريري، 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". واضاف (السورجي، ٢٠١٢، ٤٩) "ذلك الادارة التي تشير الى تصميم وتطبيق الادارة الرسمية في الشركة لضمان الاستعمال الفعال والكافئ للموارد البشرية لتحقيق اهداف الشركة والتي تتضمن الاستقطاب، والتطوير، والمحافظة على القوى العاملة الفاعلة".

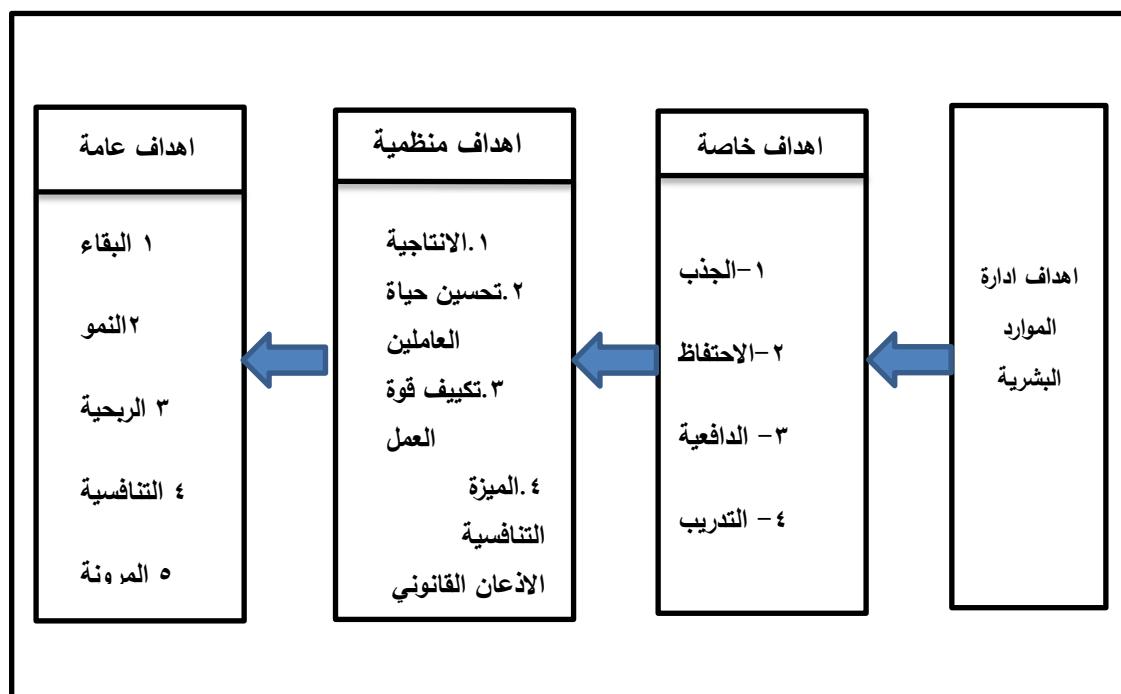
واشار (الزيدي، ٢٠١٦، ٤) " اصبح ينظر الى ادارة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز جودة المورد البشري، وتحسين اداءه، من اجل تحسين فاعلية الشركة، كما تعتمد الشركة على حسن استثمار مواردها لا سيما الموارد البشرية من خلال ادارة الموارد البشرية حيث تتحكم بالموارد الاخرى وتحدد طرائق استخدامها". واكد (جمعيي وبوصيدة، ٢٠١٦، ٣١) "من المتوقع عليه ان الموارد البشرية اهم مورد من موارد الشركة وترجع هذه الامانة 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 المثلث من رفع ادائه في مختلف المستويات التنظيمية". واسعار (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 يتلقى مع الاهداف المرسومة للشركة". ويرى(الهيتي، 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 والمكافأة". واكد(الهيتي، 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 بالخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتنمية وتعويض واندماج وادامة وانهاء خدمة الموارد البشرية لمصلحة اهداف الفرد والشركة والمجتمع". واكد(القططاني، ٢٠٠٨، ٢٢)"هي ذلك الجانب من العملية الادارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض ادارة العنصر البشري بطريقة فعالة وایجابية بما يحقق مصلحة الشركة، ومصلحة العاملين والمجتمع".

١-أهمية ادارة الموارد البشرية: نورد بعض من هذه الامانة: تعمل على الاستثمار لرأس المال الشركة، وهي المسؤولة عن عملية الابتكار والابداع (الراشدي، ٢٠١٠، ١٣). واضاف (الحريري، ٢٠١٤، ٢٥) النمو في القطاع الخاص وتتوفر 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

تعييض المورد البشري نتيجة اصابات العمل من خلال تخفيض التعرض لمخاطر العمل عن طريق التوعية و اختيار المورد البشري ذوي الخبرة. و اكدا (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 والداعية 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 (الحريري، ٢٠١٢، ٢١). و اشار (القططاني، 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. و اكدا (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 . و اضاف (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 ل التربية نينوى لنموذج مقترن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، ص ٥٣.

وبناءً على ما تقدم يتبيّن لنا بان ادارة الموارد البشرية هي تلك الادارة المسؤولة عن الاختيار، والتعيين، والاستقطاب، والتدريب، وتقدير الاداء، بالإضافة الى تحديد الاجور والمكافئات مقابل الجهد المبذول من المورد البشري، ويُلعب المورد البشري دوراً بارزاً في استمرارية عمل الشركة ونموها وتكييفها مع البيئة، وزيادة الانتاجية وتحسين الخدمات المقدمة وتحقيق الارباح.

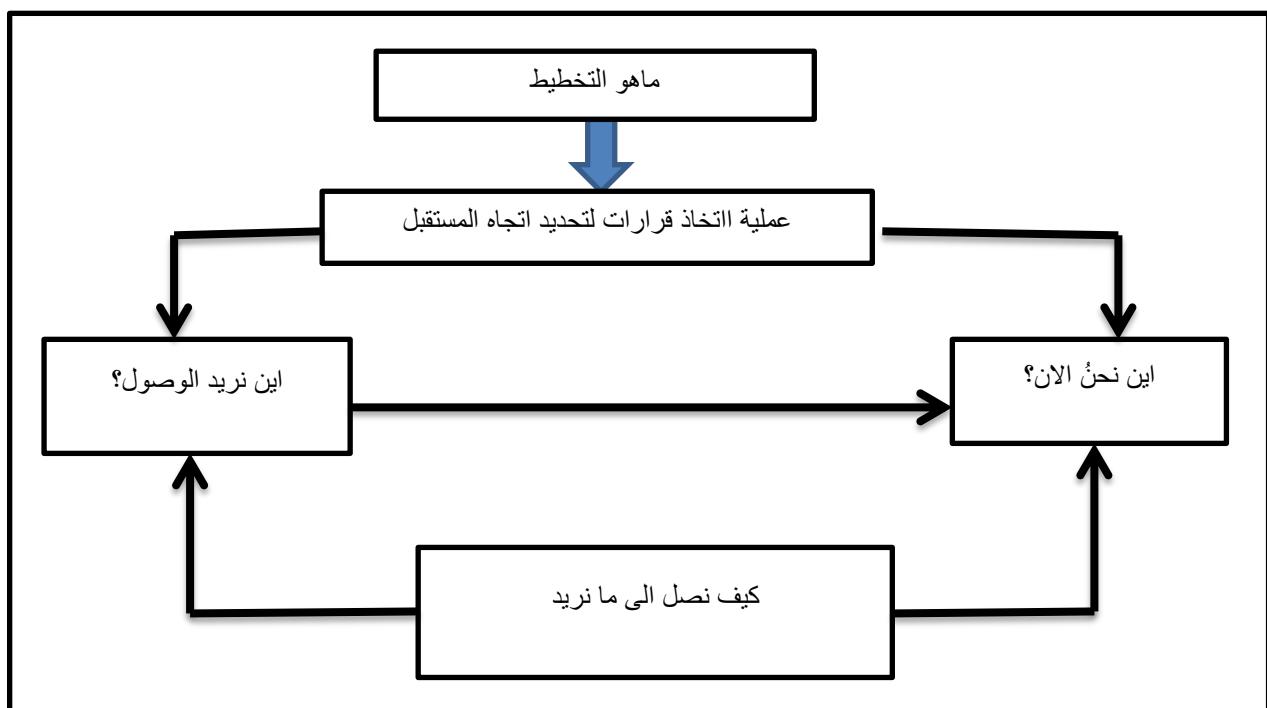
رابعاً: التخطيط

مفهوم التخطيط: يعتبر التخطيط من الوظائف الادارية والقيادة 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 التبؤ بالمستقبل ومدى الاستعداد له"(الحatab، ٢٠١٠، ٣٠) . ويرى (السكارتة، ٢٠١٠، ٤)" هي اول وظيفة من الوظائف الجوهرية للادارة هي وظيفة التخطيط.

وأشار (القربيوي، ٢٠٠٩، ١٦٣) "تعتبر وظيفة التخطيط الحلقة الاولى في سلسلة العملية الادارية وتنتسب عملية تحديد الاهداف المستقبلة التي يسعى التنظيم الى تحقيقها ومن ثم تحديد الطرف الواجب اتباعها لتحقيق تلك الاهداف ويشمل ذلك وضع الخطط على عدة مستويات تنفيذية ادنى تتسمج مع الاهداف العليا". واوضح (وليد، ٢٠٠٩، ٤٨) " بعد الاساس الذي يقوم عليه العمل الاداري داخل الشركة فهو يحدد الاهداف ويرسم الخطط والسياسات وبوضع الاجراءات والطرق الازم القييد بها في التنفيذ لضمان سيره وعدم الانحراف عنه" . ويرى(الفياض، ٢٠١٠، ٩٤)"اتخذ القرار وما سيتم مستقبلاً، وكيف سيتم، ووقت اتمامه، ومن سيقوم به، فالخطيط هو خطوات عمل معينة ومحدة ومركبة وفق دراسة علمية مبنية على حقائق وتقديرات مدروسة".

وأشار (برنوتبي، ٢٠٠٨، ٢٧١)"هو تحديد بما ستقوم الجماعة بعمل في المستقبل". ويرى (العامري، ٢٠١٠، ١٩) " هو عملية شاملة تشمل وضع الاهداف والمخططات والنشاطات المتعلقة بذلك". وأشار (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 وتقدير والاختيار من بين الفرص المتاحة للشركة". ويرى(حيدر، ٢٠٠٦، ٨٧)"هو عملية ادارية تتضمن تحديد الاهداف ووسائل تحقيقها، وتهيئة الموارد اللازمة لذلك وتخديصها، وتحديد مراحل العمل واولوياتها والعقبات التي يجب تجاوزها". وأشار (القدسى وآخرون، 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)"الخطيط هو عملية اعداد وتنفيذ ومتابعة وتقدير القرارات التي تتطوي على الاساليب والاجراءات والسياسات التي تتضم استخدام موارد الشركة لتحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية المحددة للشركة في المستقبل". ويرى(نعمان وكامل، ٢٠١٧، ٤١٢٣)"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 المستقبلا وتطبق فيه، على وفق اطار البديل الممكنة التي يجب تقويمها لاختيار البديل الانسب والوسيلة التي تتحققه". واكد(المستوفي، ٢٠١٨، ٦١٨٦)"الخطيط هو عملية تجميع المعلومات وافتراض توقعات المستقبل من اجل صياغة النشاطات اللازمة لتحقيق اهداف الشركة وهو يضمن ارتباط النشاط بالاهداف وذلك بتوجيه الجهد نحو الوصول الى النتائج المرجوة". وكما يرى (مهدي وحسن) في ما هو الخطيط كما في الشكل (٥):



الشكل (٥) ما هو الخطيط

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

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

- أ- إن العمل بدون وضع خطة واضحة يمكن تنفيذها خلال مدة زمنية معينة تعتبر ضرورة 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 (السكارنة، ٢٠١٠، ٣٨) في اهمية التخطيط التغلب على عدم التأكيد، 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، تسييق الجهد الجماعي لتحقيق الاهداف، يعتبر نقطة انطلاق لتحقيق الاهداف. وأشار (الفياض، ٢٠١٠، ٩٩) الى مواجهة عدم التأكيد، التركيز على الاهداف، الاستفادة القصوى من اقتصadiات العمل، تسهيل عملية الرقابة.

٢-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 وللوبيزي، ٢٠٠٨، ١٢٢). ويرى (القربيوتي، ٢٠٠٩، ١٦٨) يساعد في تنسيق الجهود بين الإدارات والأقسام المختلفة وموظفيها ، وهذا لأنّه 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 لأنّه يحدد الأهداف وأساليب التنفيذ مقدماً بطريقة علمية وعقلانية ، مما يؤدي إلى 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 المتوفّرة، خلال مدة زمنية محددة من قبل الشركة، ويسعى التخطيط الى تقليل الهدر في الموارد من اجل تحقيق الاهداف باقل التكاليف الممكنة.

المبحث الثاني

أنشطة 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 &Albăstroiu,2013,p75) "سلسلة التجهيز عبارة عن الشركة المصنعة والمجهزين والنقلين وناقلات والمخازن ، تجار الجملة وتجار التجزئة والوسطاء الآخرين وتشمل ايضاً أي الزبائن . اي عبارة عن المنتجات النهائية التي يتم تداولها في الأسواق الاستهلاكية ، والتي تتحول من المواد الأولية 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 والمترابطة 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 والتتنفيذ 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 الخدمة".

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 الأنشطة والسياسات التي تبدأ من شراء المواد الأولية مروراً بعمليات التصنيع وصولاً إلى تسليم المنتج إلى الزبون النهائي بحيث يتم تدفق أو انسياق المواد والأموال والمعلومات المطلوبة بشكل متكامل. ويرى (جاسم، ٢٠١٠ ،٤٢) "الوظائف او الانشطة والتسهيلات التي تتضمن انتاج المنتج والخدمة ابتداءً بمجهز المواد الأولية وانتهاءً بالزبون النهائي". واكد(كدسة والقططاني، ٢٠١٦ ،١٤٧). "شبكة او نظام من الوحدات المهنية بصورة مباشرة بإنتاج السلع والخدمات

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

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

ثانيا: اهمية سلسلة التجهيز: العمل على زيادة الاستجابة لمتطلبات الزبائن، تنفيذ الطلبات في ا زمنة التسلیم، زمن الانتظار لا يكون طويلاً 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(عبدات وشاوىش، ٢٠١٠، ٢١٥). واضاف (غنىم، ٢٠١٠، ٨٢) تساعد الشركات على التوسيع والديمومة وتكوين حصة سوقية مستقرة بسبب انجاز التوازن بين مجهزيها وزيائتها، 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 الآتية:

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 واسباب رغباتهم.

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

ت- القيام بإعداد أنظمة تتبع احتياجات الزبائن وتنفيذها 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 إلى أدنى مستوى ممكن .
الهدف الثاني: - كيفية العمل بكفاءة لضمان التشغيل الداخلي للشركة، والنكمال بين جميع الجهات الفاعلة في سلسلة التجهيز من خلال أداء الأنشطة الآتية: -

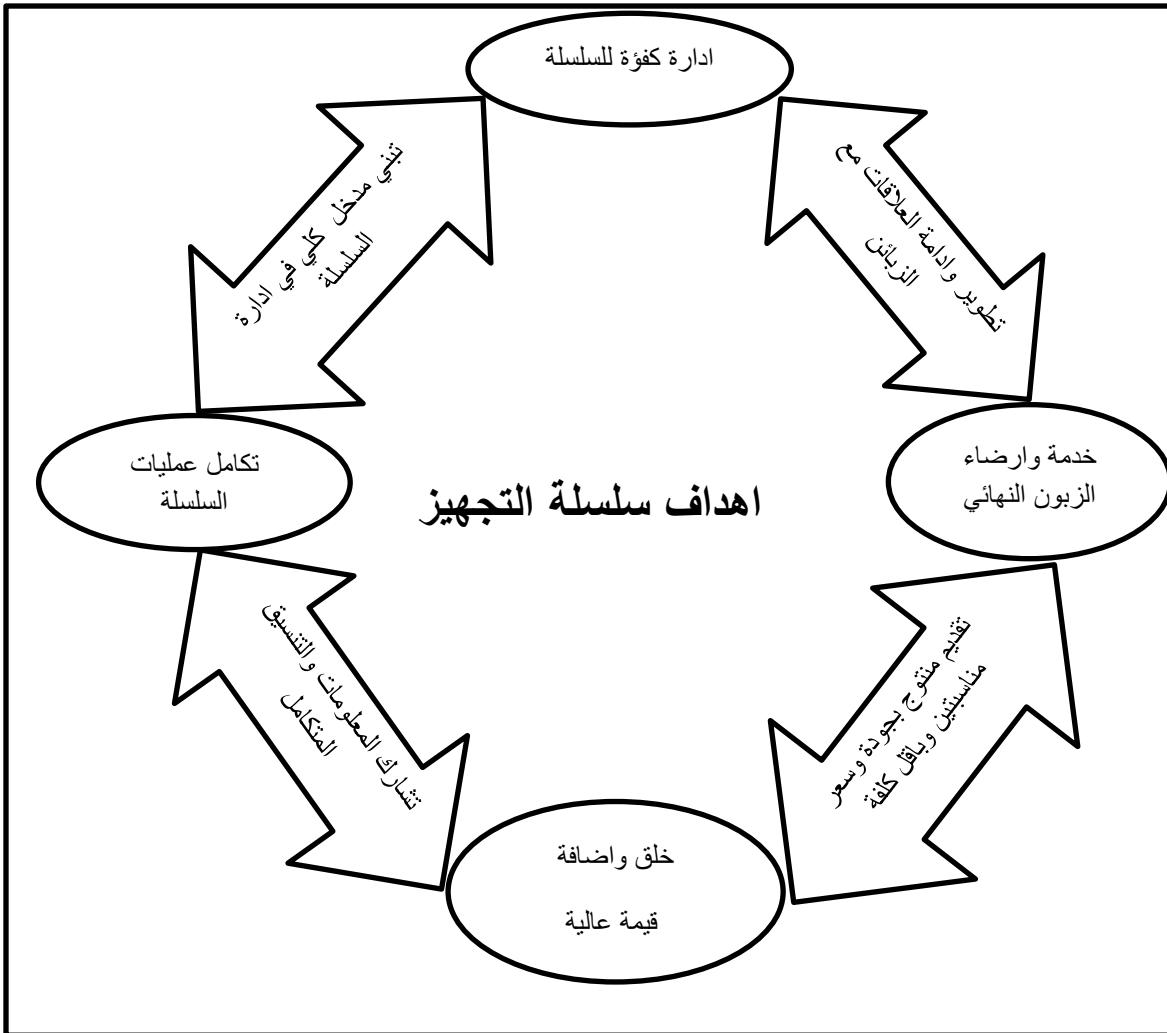
أ- تطبق الشركة أنظمة مراقبة المخزون القادرة على مطابقة طلبات الزبائن مع القدرة الإنتاجية للشركة لوفاء بها.

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

ت- تركز الشركة على المجهزين في سلسلة التجهيز من مجرد شركات تعمل من أجل توفير المواد الخام ومتطلبات الإنتاج البسيطة ، إلى شركاء حقيقين يلعبون دوراً مهماً في زيادة قيمة المنتجات للشركة والخدمات التي تقدمها.

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

ويرى (leon,2015,5) تقديم المنتجات والخدمات للزبائن بالسعر والوقت المطلوبين، بالإضافة إلى الكميات والاماكن الملائمتين، والسعى إلى تحسين الجودة للمنتجات والخدمات، وخفض التكلفة من خلال العمل على زيادة الإنتاجية عبر تخفيض الوقت المطلوب للإنجاز.
ويرى(النعمه) اهداف سلسلة التجهيز ، وكما موضحه بالشكل (٦):



الشكل (٦) اهداف سلسلة التجهيز

المصدر: النعمة، نور عبد المعيد محمود، (٢٠٠٩)، “تقانة المعلومات وأثرها 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 لزيون آخر حتى تتمكن السلسلة الكلية من الحصول على عدد من علاقات المجهز / الزيون.
- نظام التوزيع يمكن أن يكون مباشرة من المجهز إلى الزيون ، اعتماداً على المنتجات والأسوق ، ويمكن أن يحتوي على عدد من الوسطاء (الموزعين) مثل تجار الجملة والمستودعات وتجار التجزئة.

• يتذبذب المنتج أو الخدمات عادة من المجهز إلى الزيون والتصميم ، وتتدفق معلومات الطلب عادة من الزيون إلى المجهز .

رابعاً: مراحل سلسلة التجهيز: مررت سلسلة التجهيز بعدة مراحل لتطورها إلى أن وصلت إلى مراحل متقدمة من التطور ، وكما مبين بالجدول (١٠) :

الجدول (١٠) مراحل سلسلة التجهيز

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

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

خامساً: معوقات سلسلة التجهيز: لكل عمل هنالك مشاكل وصعوبات ومشاكل تعمل على اعاقة العمل او تأخيره او حتى توقفه، وعند تناولنا لموضوع سلسلة التجهيز تبرز هذه المشاكل والمعوقات . وقد سلط عليها الضوء(الطيطي، 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 الموسم في موسم يزيد الطلب وفي المواسم الاخرى يقل الطلب عليها، وهذا يؤدي الى ارتباك ادارة الشركة وتلبية المتطلبات للزبائن. بينما يرى (عبدات وشاوיש، 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 قيادا على الشركة، دور الموارد البشرية ضعيف او معروم.

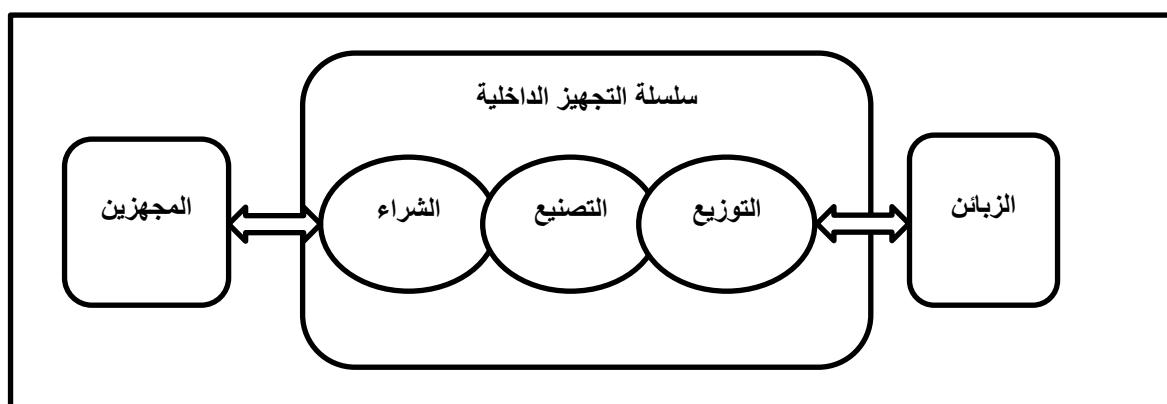
سادساً: ادارة سلسلة التجهيز: عرفها (عبدات، ٢٠١١ ، ٣٥٠)"انها مجموعة من المداخل تستخدم لتكامل المجهزين والمصنعين والمخازن والمتأجر بشكل فعال وبذلك الشكل الذي يؤدي الى انتاج السلعة وتوزيعها بالكمية المناسبة والموقع المناسب وفي الوقت المناسب وذلك لتحفيض تكاليف النظام وبنفس الوقت مقابلة احتياجات مستوى الخدمة". وأشار (علي، ٢٠١٨ ، ٤٢)"بانها نظام اداري متكامل وعلاقة متربطة ومترادفة بين الشركة ومجهزيها وزبائنهما، التي تتنظم من خلال مجموعة من العمليات والأنشطة المختلفة لغرض تقديم السلع والخدمات واضافة قيمة للزبون النهائي". ويرى(العبادي، ٢٠١١ ، ٢٩)"هي ادارة التدفق النظامي للمواد والمعلومات من خلال مجموعة من الانشطة والعمل على التنسيق والتكميل بين هذه الانشطة".

واشار(النعمة، ٢٠٠٩ ، ٥٤)"عملية تصميم علاقات الزبون وعمليات المجهز ومزامنة هذه العمليات مع العمليات الجوهرية لمجهزيها وزبائنهما من اجل موائمة 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 المشاركيـن فيها لكي تحقق افضل درجة من الاستجابة والكافـاءة والتدفـقات التي تتناسب مع السوق التي تخدمـه سلسلـة التجهـيز". ويرى (الطروـانة وشـلـاش، ٢٠١٤ ، ٥)"هي عملية الادارة بوظائفها الاساسـية - التخطـيط، والتنـظـيم، والقيـادة، والرقـابة- لجميع مكونـات وعمـليـات ومراـحل وانـشـطة سلـسلـة التجهـيز، فتشـمل عمـليـة الادـارـة التـكـاملـيـة في عمـليـات الـادـارـات وـحتـى المستـخدمـين النـهـائيـين، سواءً اـكـانـت منـتجـات او خـدمـات، بالإـضـافـة إـلـى المـعـلومـات والـتي تـشكـل قـيمـة مضـافـة لـلـزـبـائـن". 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 انشطة الشراء، والتجهيز للمصنعين، ووظائف النقل والخدمات". وأشار (Shahabi et.al.,2017) "ان تكامل بين العرض والطلب بما في ذلك المجهزين والوسطاء ومقدمي الخدمات الخارجيين والزيائن". وبين (Tan,2001, 40) "بانها السلسلة التي تربط كل عنصر من عناصر عملية التصنيع والتجهيز من المواد الخام الى الزيون النهائي". (Karakadilar, 2005, 3) هي تنسيق الانتاج والمخزون والموقع والنقل بين المشاركين في سلسلة التجهيز لتحقيق افضل مزيج من الاستجابة والكافأة للسوق الذي يتم تقديمها".

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

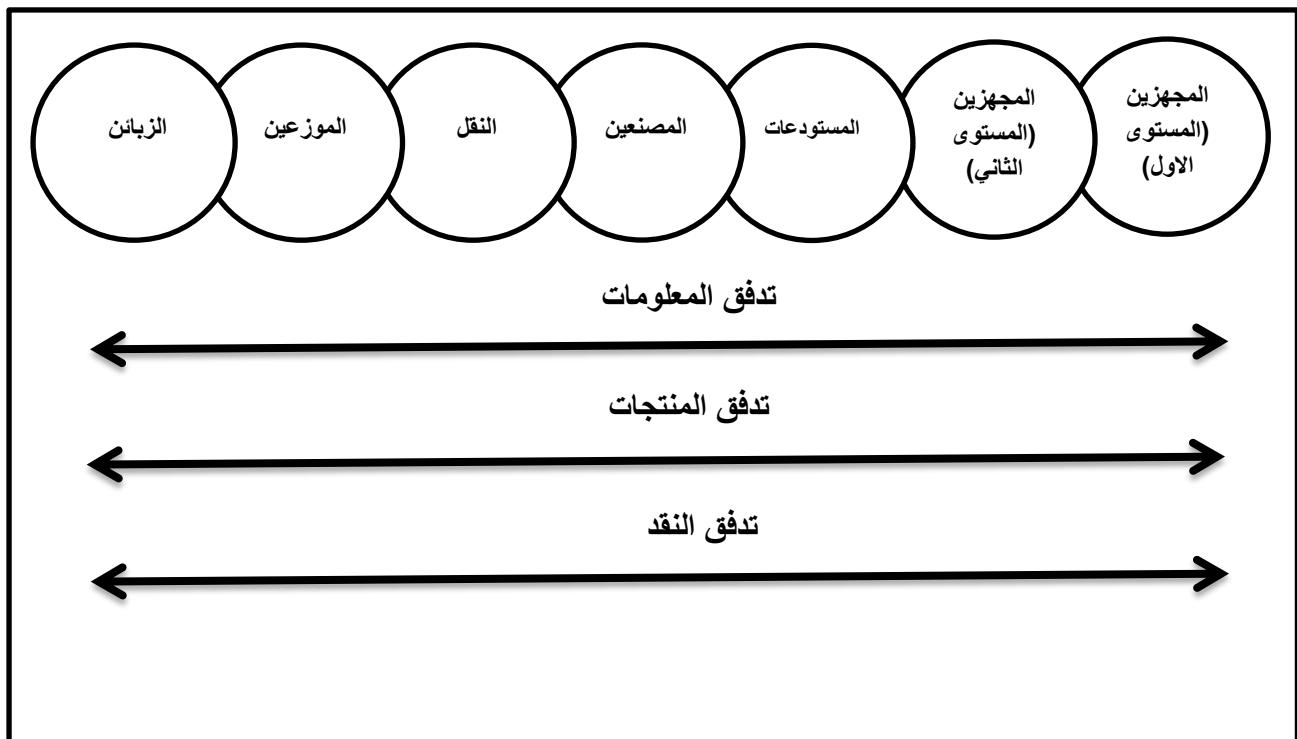
١- **نموذج سلسلة التجهيز البسيطة:** عبارة عن سلسلة تتسم بالبساطة وتتكون من ثلاثة مكونات رئيسية هي المجهزين وسلسلة التجهيز الداخلية(الشراء والتصنيع والتوزيع) والمكون الاخير هو الزيائن وهم الجهة المستفيدة من مخرجات السلسلة وبالتالي عودة المنافع على الشركة ، والشكل (٧) يوضح سلسلة التجهيز البسيطة:



الشكل (٧) نموذج سلسلة التجهيز البسيط

Sources: 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 تفصيلاً وشمولية وتعقيداً من نموذج سلسلة التجهيز البسيطة لأنها 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 مديرى شركتي الصناعات الجلدية والصوفية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الكلية التقنية الادارية، بغداد العراق.

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

الجدول (١١) انشطة سلسلة التجهيز

الكتاب	الأنشطة										ن				
	الشحن	التجهيز	ادارة الطلب	التخطيط	التسليم	تأكيد الجودة	التعبئة والتغليف	المعلومات	خدمة الزبون	الجدولة	التوزيع	الاتفاق	التغذية	النقل	الشراء
(رفاعي، ٢٠٠٤)	✓	✓		✓	✓	✓			✓		✓	✓		✓	١
(Blanchard, 2010, 30)	✓			✓		✓			✓		✓	✓	✓		٢
(كاظم، ٢٠١١، ٤٥)	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		٣
(العيادي، ٢٠١١) (٣٥)									✓	✓	✓	✓	✓		٤
(الفطب وآخرون، ٢٠١٢، ١٧٦)	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		٥
(العثماني، ٢٠١٢) (٢٢)									✓	✓	✓	✓	✓		٦
(فاسم، ٢٠١٣) (٣٥)									✓	✓	✓	✓	✓		٧
Monczka.et.al.,) (2016, 18)	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓	٨
Stevenson,) (2018, 654)			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		٩
(جمال، ٢٠١٨) (٢٨)				✓	✓	✓	✓				✓	✓			١٠

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول اعلاه

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

اولاً: الشراء: "العملية التي تتبع ادارة متخصصة تسمى دائرة المشتريات وفيها يتم ابرام العقود وتحديد الاحتياجات المطلوبة للمنظمة وتلبية طلبات الادارات وزبائن المنظمة"(القطب واخرون، ٢٠١٢، ٢٥)، وعرفتها(كندري، ٢٠١١، ٢٧)"انها الوظيفة المسئولة عن توفير احتياجات المنظمة من المواد والتجهيزات وفقا لسياسة موحدة وواضحة بما يخدم نشاطات المنظمة للوصول الى الاهداف المرسومة". وشار(العابدي، ٢٠١١، ٣٦)"ان الشراء نشاط مسؤول عن الحصول على احتياجات المنظمة من المواد الخام والاجزاء والمعدات والمهامات 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".

ب بينما ركز (العكيلي، ٢٠١٠، ٣٩) "هي إدارة عملية الاكتساب والتي تتضمن تقرير اي المجهزين يمكن التفاوض معهم وتقرير فيما اذا كان الشراء محليا". وعرفها (العدوان، واخرون، ٢٠١٠، ٢٢) "الوظيفة المسؤولة عن توفير وتدبير احتياجات المنظمة من المواد والتجهيزات المختلفة وفق سياسة محددة وواضحة بما يخدم نشاطات المنظمة المختلفة للوصول الى الاهداف المرسومة". وعرفها (الديوجي، واخرون، 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 الالات او المهام المشتراء الى المخازن". وبين (الطعاني، ٢٠٠٢، ١٨٧) "اصطلاح يستخدم للتعبير عن المسؤولية الوظيفية والتصرف الخاص بتوفير الاحتياجات من المواد والمهام والمعدات اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة . (حmod، ٢٠٠١، ١٧) "ان الشراء يمثل المسؤولية المتعلقة باقتناص المواد بالكمية المطلوبة والنوعية الملائمة وبالوقت المناسب والسعر الملائم ومن المجهز المناسب وبالمكان المناسب للاسلام". اعرفها (ادريس والمرسي، ٢٠٠٩، ٥٥) "الوظيفة المسؤولة عن تجهيز المشروع بالمواد والالات 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 بمارسة هذه الوظيفة"

١-أهمية الشراء: . العمل على تحديد مصدر التجهيز و اختياره، وتقديم العروض المقدمة للشركة من قبل المجهزين، تطوير واستمرارية العلاقات مع المجهزين المتميزين(حmod، ٢٠٠١، ١٨) . واضاف(عيادات وشاوיש، ٢٠١٠، ١٧) توفير احتياجات الشركة من المواد المتعددة 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 واخرون، ٢٠٠٢، ٢٢) (الطعاني، ٢٠٠٢، ١٨٧) على بعض من هذه الاهداف، وكما يلي: ضمان تجهيز الشركة بالاحتياجات 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 المتعددة دون التأثير على الجودة والخدمة. التعرف والكشف على الانواع الجديدة من المواد وبدائلها الحالية، واسهام في تخفيض الجهد والكلفة. جمع المعلومات عن المجهزين الخارجيين. تجنب التكرار الذي يعمل على تراكم الاصناف والابتعاد عن تقادم المواد المشتراء.

وبناءً على ما تقدم يتبيّن لنا أن نشاط الشراء هي الوظيفة التي لها الدور الرئيسي في عملية توفير المواد الأولية، والنصف مصنعة، وтامة الصنع، بالوقت والسعر والكمية المطلوبين، مما يؤدي إلى سرعة انجاز العمل وتخفيف الكلف.

ثانياً: التخزين: عرفه(الديوه جي واخرون، ٢٠٠٢، ١٧١)"بانها الوظيفة التي تؤديها غالبية المنظمات والتي تتضمن ما يبذل من جهود للاحفاظ بالاسناف التي تحتاجها من المواد والسلع للقيام بأداء اعمالها والعمل على بقاء تلك الاسناف لحين ما تطلب لاستخدامها". وأشار (عبدات، 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 الخزين اي كمية من المواد خامات او اجزاء تحت التشغيل او منتجات تامة، تحت سيطرة شركة ما تحفظ به لفترة زمنية معينة في حالة ساكنة نسبيا انتظارا لاستخدامها او بيعها". واكده(عبدات وشاوיש، ٢٠١٠، ١٢٦)"عملية يتم بموجبها الاحفاظ بالمواد والسلع الجاهزة الصنع وتحت التصنيع لفترة زمنية، والمحافظة عليها وتوفيرها حسب الحاجة اليها مع اقل استثمار ممكن وباقل كلفة ممكنة". وأشار (محيلان، 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". واكده(الصيري والعلاق، ٢٠٠٢، ١٣)"هي مجموعة المهام التي تهدف الى الاحفاظ بالموجودات لمدة من الزمن والمحافظة عليها 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". واضاف(العلاق وشرف الدين، ٢٠٠٨، ١٨)"وظيفة الاحفاظ 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 الصيانة والمعدات المختلفة". واكده (الحماقى، ٢٠١٨، ١٤٦)"هو النشاط الذي يتيح اكبر مرونة لإدارة المشتريات لاختيار انساب الاسعار المعروضة والتي تتناسب مع الجودة المطلوبة". ويرى(الزعبي ودودين، ٢٠١٥، ١٦٥)"انه من الوظائف التي تقوم بتخزين السلع بمختلف انواعها وذلك حمايتها من التلف والسرقة وضمان استمراريتها في كل الموسم". 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 اثارتها طبيعة العصر ونمط الحياة من شيوع ظروف عدم التأكيد 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 قدرًا 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)، 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 بـمـدـ الشـرـكـةـ بـالـمـوـادـ الـاـوـلـيـةـ حـينـ الطـلـبـ عـلـيـهـ . اـضـافـةـ المـنـافـعـ الضـمـنـيـةـ لـبعـضـ السـلـعـ . وـاضـافـ (الـعـلـاقـ وـشـرـفـ الـدـيـنـ، 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) حفظ 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 لـلـآخـرـينـ وـتقـدـيمـ الخـدـمـاتـ المـخـزـنـيـةـ لـقاءـ اـجـورـ . وـاضـافـ (الـصـيرـفـيـ وـالـعـلـاقـ، ٢٠٠٢، ١٨) العمل على استغلال الافضل للطاقة الانتاجية المتاحة. وأشار (القطب واخرون، ٢٠١٢، ١١٧) المحافظة على المواد المستلمة والمنتجات التي يتطلب تخزينها بصورة دقيقة ويسمن عدم تعرضها للتلف، تخفيض كلفة المحافظة على الخزين الى اقصى حد ممكن، الاستغلال الامثل للمساحات في المخزن وـمـاـ يـسـهـلـ مـنـ عـلـيـةـ مـنـاـولـةـ المـوـادـ بـصـورـةـ كـفـوـءـةـ .

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 سواءً الزبون الداخلي او الزبون الخارجي.

ثالثاً: خدمة الزبائن: "غالباً 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 ، وإنعام معاًلة الاتتمان والدفع ، والخدمات اللوجستية الأنشطة (مثل التعامل مع المرجعات) (Cao.eal,2018,400-416). وأشار (القلع، ٢٠١٥، ٦٩)"خدمة الزيون هي مجموعة من الأنشطة والتصرفات التي تستهدف تحقيق رضا الزيون عن معاملاتهم مع الشركة وتنمية ولائهم". ويرى(هـى، ٢٠٠٩، ١٠٠)" تعد عملية ديناميكية مستمرة، تعمل على دعم نجاح اي شركة تقدم خدمة من اجل الحفاظ مستواها التافسي، في سوق يتس بالمنافسة الشديدة". واضاف (عبدالقادر، ٢٠١٢، ٢٣)"الخدمة هي نشاط غير ملموس والنتيجة هي ارضاء الزيون وليس من الضروري تحويل حقوق ملكية منتج ملموس". ويرى (عنبة واخرون، ٢٠١٧، ١٩٢)"جميع الأنشطة الاقتصادية التي لا تكون مخرجاتها في شكل مادي وعادة تستهلك في نفس وقت انتاجها وتقدم قيمة مضافة للزيون في شكل غير ملموس". وأشار(سويدان وحداد، ٣، ٢٠٠٢، ٢٢٧)"الخدمة انها اداء غير ملموس بحيث تشبع حاجات ورغبات الزيون 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 مقتنة 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 الزيون هو سلسلة من الأنشطة التي تهدف الى تعزيز رضا الزبائن والتي تؤدي الى تسهيل عملية بيع منتجات المنظمة وتميزها عن منافسيها من خلال تقديم الخدمات بشكل جيد ومتواصل منذ بدء الزيون بعملية الشراء وحتى مرحلة البيع وما بعد البيع". وأشار(الطائي، ٢٠١٣، ٣٠)"هو ذلك الجزء غير المادي المقتنة 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".

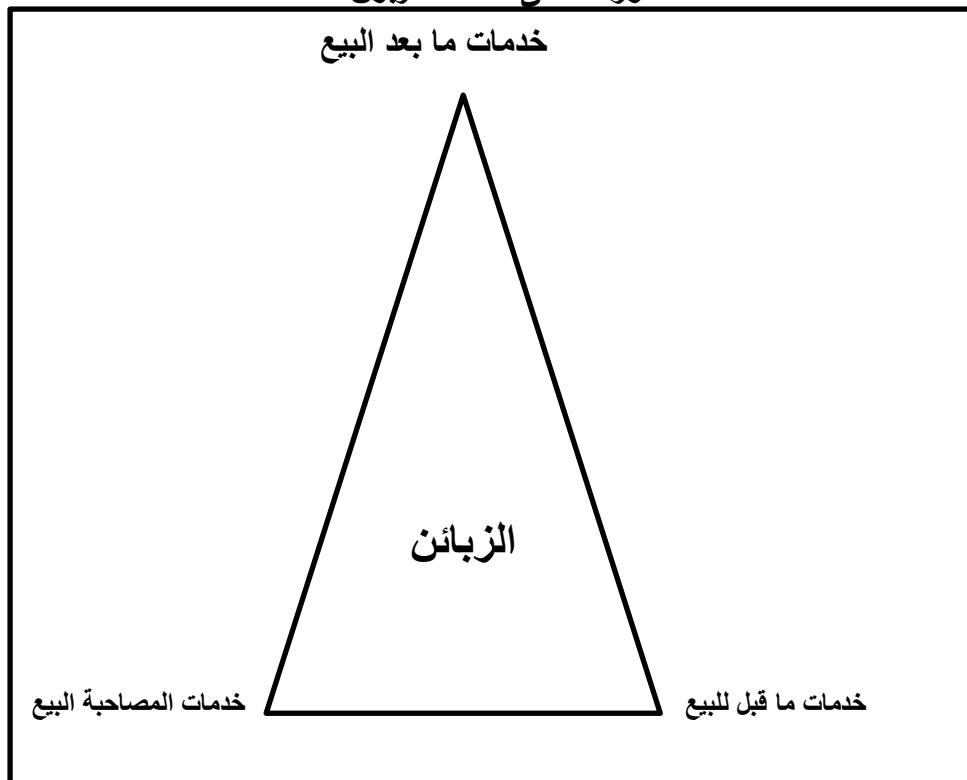
١-خدمة الزيون: أصبحت أهمية خدمة الزبائن الآن عاملًا حاسماً في نجاح الشركات حيث أصبحت خصائص المنتج وجودته أكثر تنوعاً وتميز جودة خدمة الزيون، الأمر الذي يتطلب فلسفة موجهة لمصلحة زبائن الشركة، كل هذه الشركات قادرة على تقديم خدمة للزيون جيدة تتيح

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

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

واكد(الراوي، ٢٠١٣، ١٥) الهدف من خدمة الزيائين هو تلبية رغبات واحتياجات الزيائين، وبناء الولاء للشركة والمحافظة عليهم ، مع تعزيز الوضع التنافسي للشركة. وأشار(الطائي، ٢٠١٣، ٣٢) تعتمد خدمة الزيائين على درجة الابتكار في مختلف انواع الخدمات ، أي خدمات جديدة بالوجه الاكمal للشركة وزبائنها ، وتشطيط الخدمات الحالية، وإنها تتيح للشركات الحصول على ميزة تنافسية بين العديد من الاستراتيجيات الممكنة، أي تقديم المنتجات بطريقة أكثر مرونة. ومصممة خصيصاً لاحتياجات ورغبات الزيون، يمكن للشركات تطوير استراتيجيات تسويقية لتحسين خدمة الزيائين، والولاء، وبالتالي تعزيز مركزها التنافسي وتقديم جميع المزايا التي يبحث عنها الزيائين. ويمكننا تصوير خدمة الزيون المثلثي بالشكل(٩):

الصورة المثلثي لخدمة الزيون



الشكل (٩) الخدمة المثلثي لزيون

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

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

رابعاً: التوزيع: "مجموع من الانشطة المتعلقة بتسهيل حركة وانتقال السلع ماديا من اماكن انتاجها او استخراجها الى اماكن استهلاكها "(الزعبي وعزم، ٢٠١٢، ٢٠٤). وأشار (ال العسكري والكنعاني، ٢٠٠٨، ١٥) "عملية ايصال المنتجات (السلع والخدمات) الى الزيون النهائي او المشتري الصناعي وذلك عن طريق مجموعات الافراد والشركات التي يتم عن طريقها خلق المنافع الزمنية والمكانية الحياتية للسلع". ويرى (غنيم، ٢٠٠٩، ٣٢٣) " بأنه مجموعة من المنظمات المتتابعة التي تقوم بعملية نقل المنتجات من المنتجين وحتى تصل الى الزيائن". واضاف (منديل، ٢٠٠٢، ١١٩) "إن التوزيع يعني النشاط الذي يجعل انسياط السلع والخدمات

من المنتج الى الزيون أمراً ممكناً وهو عبارة عن الافراد والشركات التي تساعد وتساهم في انساب السلع والخدمات وضمان حركتها من المنتج الى الزيون النهائي او الزيون الصناعي". واكد (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 الحيازة، 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". واكد(الحضر وآخرون، ٢٠١١، ٢٧٩) "عبارة عن عمليات نقل وتخزين البضائع، وتناولتها وتغليفها والشحن والتامين 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) "الأنشطة المتعلقة بحركة المواد الاولية من مصادر تجهيزها الى مستعمليها، 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". واكد(عقيلي وآخرون، ١٩٩٦، ٢٢٧) "مجموعة واسعة من الانشطة المتربطة والمتعلقة بحركة السلع تامة الصنع من اماكن انتاجها الى اماكن استهلاكها من خلال قنوات التوزيع". واضاف(عقيلي وآخرون، ١٩٩٦، ٢٣٠) اهميتان احدهما اقتصادية تتمثل في الميزة التنافسية عن طريق تخفيض تكاليف منتجات الشركة عن طريق تخفيض تكاليف التوزيع، والكافأة في اختيار واستقطاب المورد البشري اصحاب المهارات لتقليل التلف والضائue، وثانيها تطوير مستوى الخدمة المعروضة للزيون. (مخنان، ٢٠١٧، ٢١) "هي الوظيفة التي تجعل السلع والخدمات تحت تصرف الزيون، وهذا بانتقالها من المنتج الى الزيون في المكان والوقت وبالحجم المناسب، مع الاخذ بعين الاعتبار اذواق وحاجيات الزيون 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 يتذلّلون في عملية نقل ملكية المنتج عند انتقال المنتج من الشركة المنتجة إلى الزيون النهائي أو المستخدم التجاري ودائماً ما تشتمل قنوات التوزيع على الشركة المنتجة والزيون 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-أهمية التوزيع: يعمل التوزيع على ايجاد عملية المبادلة بين المصنعين والزيائن، توفير الوقت والجهد للزيائن من اجال حصولهم على المنتجات، ويوفر المنافع المادية والاجتماعية. وضاف (الحضر واخرون، ٢٠١١، ٢٧٩) تأتي أهمية 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 بالمؤشر الخارجي مثل البيع بالتجزئة، المنفعة المتعلقة بالوقت اي التجهيز في الوقت المطلوب، المنفعة المتعلقة بالمكان اي التجهيز يكون في المكان الذي يمكن للزيتون ان يصل اليه بصورة تحقق رضاه اي في المكان الملائم .

٣-اهداف التوزيع: لتحقيق اهداف الشركة هنالك عدد من الاهداف التي تتحققها 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 وزيائتها. وأشار (الزعبي وعزم، ٢٠١٢، ٢٠٤) ازدياد مقدرة الشركات على تلبية رغبات واحتياجات الزيائن وتحقيق زيادة في رضا الزيائن بما يحصلون عليه من هذه المنتجات. ويرى(النسور، ٢٠١٠، ٢٩٧) العمل على الانفتاح على الاسواق الحديثة عن طريق ايصال المنتجات الى مناطق جغرافية لم تكن منتجات الشركة قد وصلتها، زيادة حصة الشركة السوقية في السوق عبر التوزيع، رفع مستوى رضا الزيتون عبر ايصال المنتجات في الوقت والمكان المطلوبين.

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

خامسا: النقل: "هو احد الوظائف المهمة التي تعمل على تقريب المنتج الى الزيائن في المكان والزمان المناسبين من مسالك او منافذ مختارة تضمن لنا نقل المنتج وايصاله الى الزيتون وهذا باستخدام وسائل النقل المتاحة"(الزعبي وعزم، ٢٠١٢، ٢٥٠). وأشار(الصيرفي والعلاق، ٢٠٠٢، ٢٠٠) "اختيار وسيلة النقل الملائمة وتحديد مساراتها واعداد جدولتها ومتابعة وملحوظة الخلافات التي تتعلق بالنقل". وأشار (البكري، ٢٠٠٢، ٢٩٦)"عملية تحريك الصائع والافراد كل منهما باتجاه هدفه والتي يكون بعض من هذه الاهداف اقتصادية او غير اقتصادية". ويرى

(العنطاني، 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 وتتنوع أثناء القرنين الأخيرين ومارس دوراً مهماً في عمليات الإنتاج والتسويق والتوزيع".(مخنان، ٢٠١٧، ٢١) هو تحريك المواد والمستلزمات من المجهزين إلى الشركة ومناولة المواد، ثم من الشركة إلى الزبائن". واضاف (ابراهيم، ٢٠١٠، ٢٠) " يعد النقل حلقة الوصل بيم مصادر التجهيز والسوق من حيث الطلب على السلعة لذا فالنقل يساهم في خلق المنفعة المكانية والزمانية للسلع من خلال نقلها ماديا".

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 كثيرا على شحنات النقل، او لماذا المنتجات تشحن بوقت متأخر دائما؟ فالشركات الامريكية تتفق اكثرا من (٨٠٠) مليار دولار سنويا على نشاط النقل، وبالرغم من ذلك فان مدراء سلسلة التجهيز دائما يعملون باستمرار على ابقاء التكاليف منخفضة قدر الامكان".

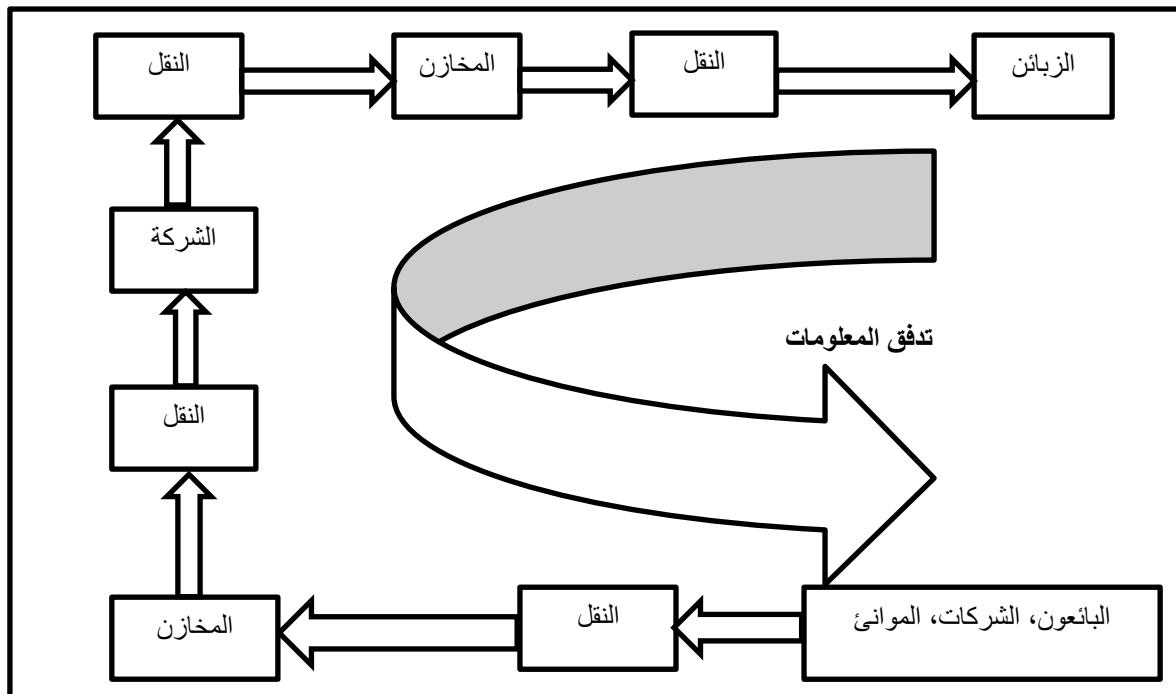
١-أهمية النقل: (الزعبي وعزام، ٢٠١٢، ٢٥٠)يلعب النقل دوراً مهماً في ارتفاع المقدرة على التنافس من خلال تحسن وسائل النقل وانخفاض التكاليف لهذه الوسائل، فتقدير الشركة ان تتنافس وايصال هذه المنتجات الى اي منطقة جغرافية، وتتنافس مع الشركات الاخرى ضمن هذه المناطق الجغرافية المختلفة. وتقوم وظيفة النقل بتوفير منتجات في مناطق عدم تواجدها. قدرة الشركة على مميزات الانتاج بحجم واسع، من خلال النقل يجعل 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 وسائل نقل منخفضة الاسعار مما يؤدي الى تحقيق وفورات مادية وتحقق التخصص بالمنتجات.

واضاف (الصيريفي والعلاق، ٢٠٠٢، ١٧٩) اختيار موقع الشركة يتوقف على موضوع التكلفة، قرارات الشراء المتعلقة بتكلفة النقل ومتوقفة عليها، تكلفة النقل تؤثر بشكل واضح على قرارات المتعلقة بالجدولة والطاقة. ويرى (البكري، ٢٠٠٢، ٢٩٦) توفرياً بالوقت، ايصال المنتجات من المناطق البعيدة جغرافياً، ضمن استراتيجية العمليات 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 وتوحيدتها في الشحنات الكبيرة (العثماني، ٢٠١٢، ٣١). واضاف (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 لشحناتِ مجهزي المواد الخام والممواد شبه المصنعة إلى المصانع ، وكذلك وقت توزيع المنتجاتِ من المصانع لوسطاء وتجار الجملة ومن ثم للزبائن (المستهلك الأخير). واكدا (احمد وعبد الوهاب، ٢٠١٥، ١٩٦) تحسين الكفاءة لنشاط النقل ، والسعى 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):

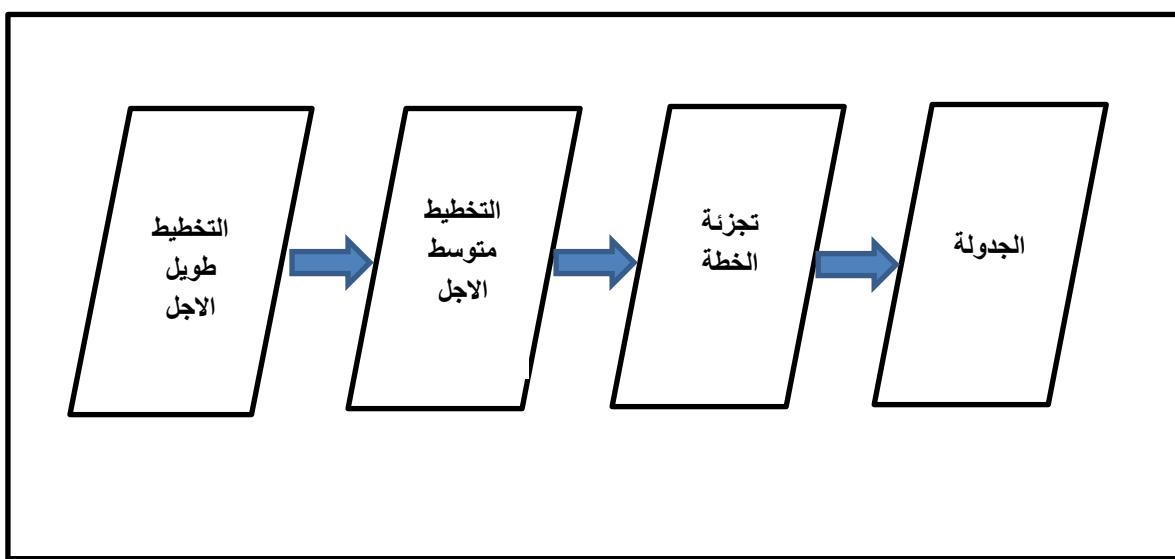


الشكل (١٠) دور النقل في سلسلة التجهيز

المصدر: بالو، رونالد اتش، تعریب، سلطان، تركی ابراهیم، مسلم، اسامه احمد، ٢٠٠٦، "ادارة اللوجستيات تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الامداد"، دار المربخ للنشر ، السعودية. ص٢٨.

وفي ضوء ما تقدم يتوضح لنا ان نشاط النقل هو الرابط بين جميع انشطة 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: الجدوله: توقيت وترتيب العمليات (الأنشطة) الانتاجية في فترة لخطة الجدول من أجل ايجاد افضل طريقة لاستغلال الطاقة المتاحة، مع مراعات جميع المحددات والمعوقات الفنية للإنتاج وللعملية" (المنصور، ٢٠١٢، ٩٠). وأشار (الحسين، ٢٠١٠، ٢٠١٢)، "بشكل عام تعني تقرير متى وابن تؤدي كل عملية من العمليات الازمة لإنتاج السلعة او انجاز خدمة، وتعيين الازمة الازمة لبداية ونهاية كل عملية مطلوبة". واكد (اللامي والبياتي، ٢٠٠٨، ٤٠٩)"جدولة زمنية تفصيلية تبين اوقات بداية الانتاج واستحقاقه او هي بيان لكمية وتوفيق الانتاج في بيوت 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، ويسبب ظروف المنافسة المحلية والدولية التي تواجهها معظم منظمات الانتاجية او الخدمية تجاه ادارتها الى الاهتمام بالجدولة واتممت عملياتها الكترونيا". وأشار (العزوي، ٢٠٠٥، ٦٧)"تحديد متى تتحقق 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 الجدوله 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 وابن تؤدي كل عملية من العمليات الازمة لإنتاج السلعة او لإنجاز خدمة وتعيين الازمة الازمة 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 ازيداد المرونة في سرعة التجهيز والوصول الى خدمة الزبون بشكل افضل(العزوي، ٢٠٠٥، ٦٩) . وأشار الغيريري، ٢٠١٣ ، ٣١٠) قصور او انخفاض فاعالية 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 مسبقاً، او قد يؤدي الى خسائر مادية نتيجة الغرامات التأخيرية من قبل الزبون نتيجة الاتفاقيات والعقود المبرمة مع الشركة، او يؤدي الى اضعاف القدرة التنافسية للشركة، عدم فاعالية 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 كفائة اداء المورد البشري بالشكل المطلوب نتيجة الضغط. واكد(المعموري، ٢٠١٨ ، ٢٧٣) العمل على تخفيض كلفة المخزون وتكليف 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. واضاف (الحسين، ٢٠١٢ ، ٩١) تخفيض المخلفات من ناحية الكمية وكذلك تخفيض العوادم. وأشار (اللامي والبياتي، ٢٠٠٨ ، ٤١٠) تخفيض مخزون تحت التصنيع. واكد (الغirيري، ٢٠١٣ ، ٣١١) تسليم الزبون المنتجات المتفق عليها في الوقت المحدد من اجل الحفاظ على الثقة المتبادلة بين الزبون والشركة، والسعى الى المحافظة على الالتزامات اتجاه رغبة واحتياج الزبون خلال تقديم الخدمة لأن التأخير في تقديم الخدمة سيؤدي الى التسبب بالضرر للزبون.

وبناءً على ما تقدم يتبن 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

تطلب 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 ١٠%-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 للاجابة على اسئلة الاستبانة لهذا المتغير الاول المكون من(دعم الادارة العليا، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وادارة الموارد البشرية، والتخطيط) وقد بلغ مجموع اسئلة لابعاد الاربعة (٢٠) سؤالا، 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 %	انحراف معياري	المتوسط الحسابي	مقياس الاستجابة						الفقرات	النسبة المئوية
					أتفق بشدة	أتفق قليلاً	لم يتفق	أتفق قليلاً	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 و الاتصالات	
.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 لاتفاق (64.88%) وبنتيجة (53.13%) (أتفق بشدة)(أتفق) على التتابع، في حين وصل المعدل العام لعدم الاتفاق على مكونات هذا المتغير (6.51%) وبنتيجة (5.88%) (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، ويُقوّي ذلك أيضاً حصول قيمة مستوى الدلالة لاختبار T- test التي وصلت الى (0.00) والتي تعتبر أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يقود الى أن

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

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 أنَّ إدراك المبحوثين كان إيجابياً تجاه فرط (Q1-Q5) دعم الادارة العليا إذ وصل معدل الاتفاق إلى (7.94) وبواقع (46.4)% (21.5)% أتفق بشدة وأتفق على التتابع، ووصل المعدل العام لعدم الاتفاق إلى (8.1%) وبنسبة (7.7%) لا أتفق ولا أتفق بشدة، في حين وصلت نسبة الإجابات المحايدة (23.0%). ووصل متوسط الأوساط الحسابية للإجابات إلى (3.8) وانحرافٍ معياري (0.76) ونسبة استجابة إلى مساحة المقياس (75%) وهذا يعني الإيجابية لمستوى عامل دعم الادارة العليا في شركتهم، بلوغه المستوى الرابع (المستوى المهم) من مساحة المقياس ، ووصلت قيمة المستوى الدلالة للاختبار T-test (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني الإيجابية في اتجاه الإجابات للعاملين لمحتوى الفقرة. كانت أعلى الفرط التي أسهمت في إغناء هذا النشاط Q1 (تابع ادارة الشركة مراحل اداء انشطة 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 الشكاوى والمقترنات الخاصة بسلسلة التجهيز) والنسبة لأنتفق بشدة هي (19%) (16%) (37%) وأتفق (5.53%) (22%) على التتابع، وكانت أوساطها الحسابية (3.80) (3.80) (3.92) بانحرافٍ معياري (0.75) (0.78) (1.06) على التتابع، والقيمة لمستوى دلالة الاختبار T-test للفرط الثلاث وصلت إلى (0.00)، وهذا يعني التجانس في الإجابات للأفراد المبحوثين لهذه الفرط.

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

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

مستوى الدلالة Sign	%T-test	نسبة الاستجابة %	متوسط Mean	انحراف معياري Std. Deviation	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 يدركه 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%) (8.2%) (0.4%) وبنسبة (%) على (لا أتفق)(لا أتفق بشدة)، في حين وصلت النسبة للإجابات المحيدة الى (20.2%). ووصل منهم (لا أتفق)(لا أتفق بشدة)، في حين وصلت النسبة للإجابات المحيدة الى (20.2%). ووصل متوسط الأوساط الحسابية للإجابات (3.85) وبانحرافٍ 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 الرابع) 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 افأً وهذا يدل على أن الإجابات للمبحوثين كانت بالاتجاه الإيجابي لمحنتي الفقرة. أما اهم الفقرات التي ساهمت في

إثراء هذا العامل فهي Q6 (تمتلك الشركة الاساليب والمعدات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، وQ7 (للشركة موقع الكتروني على الشبكة العنكبوتية لدعم سلسلة المعلومات والاتصالات)، وQ9 (تقوم الشركة بأجراء الدورات التدريبية المستمرة والخاصة بتكنولوجيا التجهيز وانشطتها)، وQ10 (توفر الشركة منظومة اتصال متكاملة بين العاملين في مستوياتها الادارية الثلاثة (العليا - الوسطى - التنفيذية) وبنسبة أتفق بشدة (%27.0) (%25.0) (%21.5) (%30.5) وأنتفق (%45.0) (%44.5) (%38.5) على التابع وبأوساط حسابية (3.9) (3.9) (4.0) (4.0) (3.8) وبانحرافاتها المعيارية (0.95) (0.94) (0.83) (0.80)، وقيمة مستوى الدلالة للاختبار T-test (للفقرات وصلت الى 0.00)، مما يعني ان اجابات العاملين على هذه الفقرات كانت متجانسة .

الجدول (٤) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة

واختبار T-test لمتغير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الشركة المبحوثة

مسؤى الدلالة Sign	اختبار T-test %	نسبة الاستجابة %	متوسط حسابي	السؤال	قياس 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 لاتفاق قد وصل إلى (59%) وبنسبة (15.5%) من آراء المبحوثين (اتفاق بشدة) مع فقرات هذا العامل (Q11-Q15) و(43.5%) منها (اتفاق)، أما بالنسبة لمعدل عدم الاتفاق كانت (11.7%) وبنسبة (8.0%) لا اتفق و(3.7%) لا اتفق بشدة، في حين وصلت نسبة الإجابات المحايدة إلى (29.1%). ووصل المتوسط للأوساط الحسابية لـإجابات المبحوثين (3.65) وبانحراف معياري (0.78) ووصلت نسبة الاستجابة إلى (73%)، بمعنى أن مستوى اجابة المبحوثين كان ضمن المستوى الرابع (المستوى المهم)، وأثبتت قيمة مستوى الدلالة للاختبار T-test التي بلغت (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) من النتائج السابقة. أما الفقرات التي ساهمت في إثارة هذا النشاط هي Q11 (تمتلك الشركة الموارد البشرية ذات الخبرة والكفاءة في مجال انشطة سلسلة التجهيز) و Q15 (تتابع الشركة عن كثب حركة المالك فيها من (نقل ، تقاعد ، استقالة ، ترك العمل ، الوفاة)) وبنسبة اتفاق بشدة (23.5%) (16.5%) وأنافق (1.5%) 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 بعد عامل إدارة الموارد البشرية في الشركة المبحوثة

مستوى الدلالة Sign	%T-test	نسبة الاستجابة%	نـقـفـ مـعـيـارـيـ	مـوـسـمـ الـاسـاسـيـ	قياس الاستجابة										الفـقـرـات	
					لا اتفـقـ بشـدـةـ		لا اتفـقـ		محاـيدـ		أتفـقـ		أتفـقـ بشـدـةـ			
					%	تـ	%	تـ	%	تـ	%	تـ	%	تـ		
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	المـعـدـلـ	

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 إلى (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%) وبنسبة (9.3%) لا اتفق و(63.7%) لا اتفق بشدة، والإجابات المحايدة (29.6%). ووصل المتوسط للأوساط الحسابية لـإجابات المبحوثين إلى (3.54) وبانحرافٍ معياري (0.8) ووصلت نسبة الاستجابة إلى (70.8%) وهذا يدل أن المستوى الإدراك للمبحوثين كان قد وصل إلى 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 المبhouثة

مستوى الدلالة Sign	أنتار %T-test	نسبة الاستجابة %	متوسط الإجابة موجي	متوسط الإجابة فيسبوك	مقياس الاستجابة										الفرا ت	
					لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.0 0	24.4 9	72.9 0	0.78	3.6	0. 0	0	6.5	13	35. 0	70	46. 0	92	12. 5	25	Q16	
0.0 0	27.5 3	60.7 0	1.01	3.0	8. 0	16	17. 5	35	45. 0	90	22. 0	44	7.5	15	Q17	
0.0 0	17.6 4	72.3 0	1.11	3.6	7. 5	15	5.5	11	26. 5	53	39. 0	78	21. 5	43	Q18	
0.0 0	19.6 5	74.7 0	0.91	3.7	2. 5	5	10. 0	20	13. 0	26	60. 5	121	14. 0	28	Q19	
0.0 0	24.5 2	73.2 0	0.77	3.7	0. 5	1	7.0	14	28. 5	57	54. 0	108	10. 0	20	Q20	
0.0 0	25.8 6	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 المبhouثة، وكما موضح في الجدول الآتي:

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

المبحثة

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

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: انشطة سلسلة التجهيز

الادراك الاولى للعاملين حول انشطة سلسلة التجهيز، تم اعتماد الباحث في قياس المتغير الثاني(انشطة سلسلة التجهيز) من خلال ستة انشطة وت تكون 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 الخمسي)، وكما يأنى :

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

معياري (0.58)، في حين وصلت نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس إلى (74.84%) وهذا يعني بأن مستوى احباب المبحوثين قد وصل إلى المستوى الرابع (المستوى المهم) من مساحة المقياس، و التي تشير إلى أهمية (دعم انشطة سلسلة التجهيز)، ويؤكد ذلك أيضاً الحصول على قيمة لمستوى الدلالة للاختبار (T-test) والتي وصلت إلى (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 اتفق بشدة (13.5%) وأتفق (2.5%) على الترتيب، وبأوساط حسابية (3.87) على الترتيب، والانحرافات المعيارية لبعدي النشاطين وصلت الى (0.66) على (0.72) على الترتيب، وقيمة لمستوى 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 انشطة سلسلة التجهيز في الشركة المبحوثة

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

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

وفيما يأتي وصف لكل نشاط من انشطة 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 %	متوسط الحسابي	متوسط الارقام	مقياس الاستجابة										الفقرات	
					لا اتفق بشدة		لا اتفق		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	8	2	4	8.	24.	49.	1	98.	21.	43.	المعدل

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

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

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

٦. 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 بعد نشاط التخزين في الشركة المبحوثة

مستوى الدلالة Sign	%T-test	نسبة الاستجابة %	متوسط الحسابات	الفرق	مقاييس الاستجابة									
					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	1	14.5	29	56.5	113	22.5	45
0.00	24.38	69.30	0.89	3.47	0.0	0	13.5	2	40.0	80	33	66	13.5	27
0.00	20.90	67.60	1.10	3.38	5.0	10	19.5	3	21.5	43	40.5	81	13.5	27
0.00	17.14	78.30	0.90	3.92	0.0	0	9.0	1	17.5	35	46.5	93	27.0	54
0.00	18.01	78.50	0.84	3.93	0.0	0	9.5	1	11.0	22	57.0	114	22.5	45
0.00	21.41	75.4	0.81	3.77	1.1	2	11.5	2	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 بفترات بعد نشاط التخزين (Q26-Q30)، وصل المعدل العام للاتفاق الى (%19.8) منها (%6.54) لـ (اتفاق بشدة) (اتفاق) على الترتيب، بينما وصل المعدل العام لعدم الاتفاق الى (%12.6) موزعة (%11.5) لـ (لا اتفاق) (%1.1) لـ (لا اتفاق بشدة) على الترتيب، أما نسبة اجابة الحيد فكانت (%20.96)، بينما وصل المتوسط العام للأوساط الحسابية للفراتر 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. وينبوي 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 فراتر هذا البعد كانت إيجابية. واهم الفراتر التي ساهمت في إثراء هذا النشاط فهي Q26 (تبني الشركة الجداول الزمنية في تهيئة

متطلبات سلسلة التجهيز يومياً) وبنسبة أتفق بشدة (22.5%) وأتفق (6.5%) وبوسطٍ حسابي (3.95) والانحراف المعياري له (0.81)، والبعد Q20 (تعتمد الشركة اساليب وطرق خزن ملائمة لحفظ المخزون) بنسبة اتفق بشدة (27.0%) وأتفق (46.5%) بوسطٍ حسابي (3.92) وانحرافٍ معياري (0.90)، والبعد Q30 (تحرص الشركة على متابعة مستوى الخزين باستمرار لتجنب حالة الفائض والعجز وتوقف العمل)، بنسبة اتفق بشدة (22.5%) وأتفق (73%) والمتوسط الحسابي (3.93) وانحرافٍ معياري (0.84) والقيمة لمستوى الدالة لاختبار (T-test) لكل من الفقرات الثلاثة، وصلت الى (0.00)، مما يؤكد على ان اجابات العاملين لهذه الفقرات كانت متجانسة .

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

الاتي:

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

مستوى الدالة Sign	%T-test	نسبة الاستجابة %	متوسط الحسابي معياري	المتوسط الحسابي معياري	قياس 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 لاتفاق وصل إلى (8.73%) مقسمة إلى (14.1%) و (44.6%) من المبحوثين (اتفق بشدة) و (اتفق) لفقراتِ هذا البعد (Q31-Q35)، وصل المعدل العام لعدم الاتفاق (17.5%) منها (15.4%) غير متفيقين على فقراتِ هذا النشاط و (2.1%) غير متفيقين بشدة، ووصلت نسبة الحياد في الاجابات إلى (31.5%). وصل المتوسط الأوساط الحسابية لإجاباتِ المبحوثين (3.68) وانحرافٍ معياري (0.71) ونسبة الاستجابة كانت (73.6%) وهذا يشير إلى مستوى اجاباتِ المبحوثين قد وصل

إلى المستوى الرابع (المستوى المهم)، وأكد ذلك ظهور قيمة مستوى الدلالة للاختبار (T-test) التي وصلت إلى (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني أن إجابات المبحوثين بالاتجاه الإيجابي لمضمون الفقرة. ومن الفقرات التي أثرت هذا البُعد هي Q34 (يمثل الفهم الجيد لمستوى خدمة الزيون العنصر الأساسي في تطبيق ونجاح سلسلة التجهيز) وبنسبة اتفق بشدة (15%) وأنفق (53.5%) على الترتيب ووصل متوسطها الحسابي إلى (3.77) والانحراف المعياري (0.79)، وقيمة مستوى الدلالة للاختبار (T-test) للفقرتين بلغت (0.00)، ويشير هذا إلى تجسس رذود 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 بعد نشاط التوزيع في الشركة المبحوثة

مستوى الدلالة Sign	أنتشار T-test %	نسبة الاستجابة %	متوسط	الفرق	قياس الاستجابة									
					لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق 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
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
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
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
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
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)

يتبيّن من نتائج الجدول (٢٢) وصل المعدل العام للاتفاق إلى (49.2%) ، (22.7%) من المبحوثين متفقين بشدة مع فقرات هذا البُعد (Q36-Q40) و(45.6%) منها متفقة، وبال مقابل وصل المعدل العام لعدم الاتفاق إلى (46.2%) 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) وبنسبة استجابة (77.2%) بمعنى أنّ مستوى إدراك المجبين لبعد نشاط التوزيع في الشركة كان مقبولاً عند المستوى الرابع (المستوى المهم)، وعززت قيمة مستوى الدلالة للاختبار (T-test) (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) بمعنى أن إجابات المجبين كانت بالاتجاه الإيجابي لمحتوى هذه الفقرة. الفقرات التي ساهمت في إثراء هذا النشاط هي Q36 (تحرص الشركة على إيصال منتجاتها لزيائتها بالكمية والوقت والمكان المناسب من خلال قنوات التوزيع) بنسبة أتفق بشدة (26.5%) وأتفق (6.5%) ووسط حسابي (4.05) وبانحرافٍ معياري (0.76)، و Q37 (تسعى الشركة جاهدة الى حصول الزيون على منتجاتها باقل جهد ممكن) بنسبة أتفق بشدة (25.0%) وأتفق (48.0%) ووسط حسابي (3.93) وبانحرافٍ معياري (0.83)، ويؤكد ذلك قيمةُ مستوى الدلالة للاختبار (T-test) لكل فقرة والبالغة (0.00)، وهذا يعني ان اجابات العاملين المجبين على هذه الفقرة كانت متجانسة.

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

تشير المعطيات لنتائج الجدول (١٢-٣) إلى وجود اتفاق عام بين آراء المبحوثين حول فقرات هذا النشاط (Q41-Q45) بمعدل عام (66.0%) وبنسبة (أتفق بشدة)(أتفق) (47.7%) (18.3%) (لا أتفق بشدة) على الترتيب، أما نسبة الإجابات المحايدة فكانت (4.4%) (1.2%) (61.2%)، بينما المعدل العام لعدم الاتفاق وصل الى (6.3%) وبنسبة (28.3%). ووصل متوسط الأوساط الحسابية لإجابات المجبين الى (3.77) وبانحرافٍ معياري (0.69)، ونسبة الاستجابة (75.4%) بمعنى أنّ مستوى اجابة المبحوثين كان إيجابياً لوصوله إلى المستوى الرابع (المستوى المهم)، وقوى من ذلك قيمةُ مستوى الدلالة للاختبار (T-test) والتي وصلت الى (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). إن الفقرات التي كان لها أساهاً إيجابياً في إثراء هذا النشاط هي Q41 (تحرص الشركة في الحصول على المواد الاولية من المجهزين بالوقت المناسب) و Q43 (تعتمد الشركة على العديد من بدائل وسائل النقل في اعمالها) وبنسبة أتفق بشدة (17.0%) (22.5%) وأتفق (4%) (45.5%) على الترتيب ووصلت أوساطها الحسابية الى (3.92) (3.84) وانحرافاتها المعيارية الى (0.69) (0.85) على الترتيب، وبينما قيمةُ مستوى الدلالة للاختبار (T-test) للفقرتين وصلت الى (0.00)، وهذا يؤكد ان اجابات العاملين المجبين على الفقرات كانت متجانسة.

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

مستوى الدلالة Sign	%T-test	نسبة الاستجابة %	انحراف معياري	المتوسط 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	4.8	3	28.	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 (٤) ووفقاً للاتي:

**الجدول (٤) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة
واختبار T-test بعد نشاط الجدولة في الشركة المبحوثة**

مستوى الدلالة Sign	%T-test	نسبة الاستجابة %	انحراف معياري	المتوسط 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	73.67	0.88	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 المُعدل العام لاتفاق (%) 62.0 (وبنسبة 19.4%) (أتفق بشدة)(أتفق) على الترتيب، والمعدل العام لعدم الاتفاق وصل إلى (%) 13.0 (وبنسبة 42.6%). (لا أتفق بشدة)(لا أتفق) على الترتيب، ونسبة الإجابات المحايدة (%) 25.0. (لا أتفق)(%4.6) (أتفق بشدة) على الترتيب، ونسبة الإجابات المحايدة (%) 8.4. ووصل متوسط الأوساط الحسابية لِإجاباتِ المبحوثين إلى (3.68) والانحراف المعياري له (0.87) ووصلت نسبة الاستجابة إلى (67.36%) بمعنى أنَّ مستوى اجابة المبحوثين كان بالاتجاه الإيجابي لوصوله إلى المستوى الرابع (المستوى المهم)، واكد ذلك قيمة مستوى الدلالة للاختبار (T-test) التي وصلت إلى (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). و الفقرات التي ساهمت في إثراء هذا النشاط هي Q46 (تسعى الشركة إلى تقليل زمن انتظار الزبائن للحصول على المنتج) و Q47 (تحرص الشركة إلى تخفيض الهدر في الطاقة) وبنسبة أتفق بشدة (25.0%) وأتفق (20.5%) على الترتيب ، وأوساطها الحسابية (3.76) (3.74) وانحرافاتها المعيارية (1.01) (0.98) على الترتيب، وقيمة مستوى الدلالة للاختبار (T-test) للفقرتين بلغت (0.00)، ويعني هذا تجانس الإجابات للعاملين المجبين للفقرات.

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

الجدول (٢٥) الأهمية النسبية لتبني انشطة سلسلة التجهيز من قبل المبحوثين في الشركة

المبحثة

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

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 الأول وجاء نشاط التوزيع بالمركز الثاني ثم نشاط التخزين بالمركز الثالث ثم نشاط النقل بالمركز الرابع فنشاط خدمة الزيون 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 (أثر عوامل 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 ثلاثة 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

أولاًً - اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: وتنص هذه الفرضية على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عوامل النجاح الحاسمة مجتمعة وأنشطة سلسلة التجهيز مجتمعةً، واظهر تحليل هذه العلاقة على مستوى الشركة وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية موجبة بين عوامل النجاح الحاسمة مجتمعة وأنشطة سلسلة التجهيز مجتمعةً، إذ حقق معامل الارتباط (المؤشر الكلي) (0.742^{**}) .وكما في الجدول (٢٦):

الجدول (٢٦) نتائج علاقة الارتباط بين أنشطة عوامل النجاح الحاسمة مجتمعة وانشطة سلسلة التجهيز مجتمعةً 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 الرئيسية الأولى على مستوى الشركة المبحوثة.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: وتنص هذه الفرضية على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل عامل من عوامل النجاح الحاسمة منفرداً وانشطة سلسلة التجهيز مجتمعةً، وقد تبين من تحليل علاقة الارتباط بين كل نشاط من أنشطة عوامل النجاح الحاسمة منفردةً وانشطة سلسلة التجهيز مجتمعةً المعتمدة في الدراسة على مستوى الشركة المبحوثة وكما موضحة في الجدول (٢٧) :

الجدول (٢٧) نتائج علاقة الارتباط بين أنشطة عوامل النجاح الحاسمة منفردة وانشطة سلسلة التجهيز مجتمعةً في الشركة المبحوثة

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	
	انشطة سلسلة التجهيز	
عامل التأثير الأسماء	0.518**	دعم الإدارة العليا
	0.631**	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
	0.566**	إدارة الموارد
	0.739**	الخطيط

N = 200 الجدول اعلاه من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل (spss ve)

**P ≤ 0.01

(23)

١. العلاقة بين عامل دعم الإدارة العليا وأبعاد انشطة سلسلة التجهيز: يُشير الجدول (٢٧) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عالية ومحبة بين عامل دعم الادارة العليا وأبعاد انشطة سلسلة التجهيز، إذ حفظت قيمة الارتباط (**0.518) عند مستوى معنوية (0.01). وتفسر هذه العلاقة بأنه كلما زاد دعم الادارة العليا أسمهم ذلك في زيادة وتعزيز أبعاد انشطة سلسلة التجهيز والعكس صحيح.

٢. العلاقة بين عامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأبعاد انشطة سلسلة التجهيز: يُشير الجدول (٢٧) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عالية ومحبة بين عامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأبعاد انشطة سلسلة التجهيز، إذ حفظت قيمة الارتباط (**0.631) عند مستوى معنوية (0.01). وتفسر هذه العلاقة بأنه كلما زاد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أسمهم ذلك في زيادة وتعزيز أبعاد انشطة سلسلة التجهيز والعكس صحيح.

٣. العلاقة بين عامل إدارة الموارد البشرية وأبعاد انشطة سلسلة التجهيز: يُشير الجدول (٢٧) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عالية ومحبة بين عامل ادارة الموارد البشرية وأبعاد انشطة سلسلة التجهيز، إذ حفظت قيمة الارتباط (**0.566) عند مستوى معنوية (0.01). وتفسر هذه العلاقة بأنه كلما تحسن مستوى إدارة الموارد البشرية أسمهم ذلك في زيادة وتعزيز أبعاد انشطة سلسلة التجهيز والعكس صحيح.

٤. العلاقة بين عامل التخطيط وأبعاد انشطة سلسلة التجهيز: يُشير الجدول (٢٧) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عالية ومحبة بين عامل التخطيط وأبعاد انشطة سلسلة التجهيز، إذ حفظت قيمة الارتباط (**0.739) عند مستوى معنوية (0.01). وتفسر هذه العلاقة بأنه كلما تحسن مستوى التخطيط أسمهم ذلك في زيادة وتعزيز أبعاد انشطة سلسلة التجهيز والعكس صحيح.

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

ثانياً- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: وتنص هذه الفرضية على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عوامل النجاح الحاسمة مجتمعةً وانشطة 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 وانشطة سلسلة التجهيز منفردة في الشركة المبحوثة

عوامل النجاح الحاسمة مجتمعة	المتغير المستقل	المتغير المعتمد	أنشطة سلسلة التجهيز
0.499**	الشراء		
0.670**	التخزين		
0.654**	خدمة الزيون		
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 بصدق العلاقة بين كل من عوامل النجاح الحاسمة مجتمعة وانشطة سلسلة التجهيز منفردة على مستوى الشركة المبحوثة فقد تم توضيحيها 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 بالمواصفات 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 عوامل 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 للزيائن والعكس صحيح.

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

العلاقة على تحسين عوامل النجاح يؤدي إلى اختيار أساليب الجدولة المناسبة والمحافظة عليها والعكس صحيح.

المبحث الثاني

اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وتحليلها

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

الجدول (٢٩) علاقات التأثير المتعلقة بالفرضية الرابعة

معنى الاختبار	اختبار F	R ²	عوامل النجاح الحاسمة مجتمعة		المتغير المستقل المتغير المعتمد
			β_1	β_0	
0.00	241	0.55	0.79	0.73	قيم معاملات β
			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)

يتبيّن 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^2) (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 أنموذج الانحدار أصلًا. وتبيّن من الجدول (٢٩) أيضاً ثبوت معنوية معامل الانحدار (β_1) وذلك من خلال اختبار (t) لها إذ بلغ مستوى الاختبار

لـ (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 وانشطة سلسلة التجهيز مجتمعة، فقد تم تحليل علاقات التأثير بين كل نشاط من أنشطة عوامل النجاح الحاسمة منفرداً وانشطة سلسلة التجهيز مجتمعةً، وكما في الجدول (٣٠):

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

عوامل النجاح الحاسمة منفردة									المتغير المستقل
الخطيط		ادارة الموارد البشرية		تكنولوجيا المعلومات والاتصالات		دعم الادارة العليا			المتغير المعتمد
β_4	β_0	β_3	β_0	β_2	β_0	β_1	β_0	قيمة معاملات β	أنشطة سلسلة التجهيز مجتمعةً
0.61	1.58	0.35	2.49	0.55	1.62	0.42	2.15	قيمة معاملات β	
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، والخطيط)

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

١. **تأثير التخطيط في أبعاد انشطة سلسلة التجهيز:** الجدول (٣٠) يوضح أن هناك تأثيراً معنواً التخطيط كمتغير مستقل في أبعاد انشطة سلسلة التجهيز كمتغير معتمد، وتبيّن 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 انشطة سلسلة التجهيز يفسرها التخطيط، ويعود الباقى إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في أنموذج الانحدار أصلاً. وتبيّن ثبوت معنوية عامل الانحدار (β_4) وذلك من خلال اختبار (t) لها إذ حق مستوى الاختبار لـ (t) (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). ونستنتج من هذا إمكانية نشاط التخطيط بالتأثير في أبعاد انشطة سلسلة التجهيز مجتمعةً بمقدار (0.61).

٢. **تأثير عامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في انشطة سلسلة التجهيز:** يُظهر الجدول (٣٠) أن هناك تأثيراً معنواً لنشاط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بوصفه متغيراً مستقلًا في أبعاد انشطة سلسلة التجهيز كمتغير معتمد، وظهر ذلك من خلال قيمة مستوى الاختبار الخاص باختبار (F) فقد حق (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 انشطة سلسلة التجهيز مجتمعة يفسرها نشاط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، ويعود الباقى إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في أنموذج الانحدار أصلاً. وتبيّن ثبوت معنوية عامل الانحدار (β_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 انشطة سلسلة التجهيز مجتمعةً بمقدار (0.55).

٣. تأثير عامل ادارة الموارد البشرية في أبعاد انشطة سلسلة التجهيز: يُبيّن الجدول (٣٠) أن هناك تأثيراً معنوياً لعامل ادارة الموارد البشرية بوصفه متغيراً مستقلاً في أبعاد انشطة سلسلة التجهيز كمتغير معتمد، وتبيّن 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 انشطة سلسلة التجهيز مجتمعة يفسرها عامل ادارة الموارد البشرية، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في أنموذج الانحدار أصلاً. وتبيّن أيضاً من خلال الجدول ثبوت معنوية معامل الانحدار (β_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 انشطة سلسلة التجهيز: يُبيّن الجدول (٣٠) أن هناك تأثيراً معنوياً لعامل دعم الادارة العليا بوصفه متغيراً مستقلاً في أبعاد انشطة سلسلة التجهيز كمتغير معتمد، وتبيّن 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 انشطة سلسلة التجهيز مجتمعة يفسرها عامل دعم الادارة العليا، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في أنموذج الانحدار أصلاً. وتبيّن أيضاً من خلال الجدول ثبوت معنوية معامل الانحدار (β_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 انشطة سلسلة التجهيز مجتمعةً بمقدار (0.42).

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

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

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

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

أنشطة سلسلة التجهيز منفردة												المتغير المعتمد	
الجدولة		النقل		التوزيع		خدمة الزيون		التخزين		الشراء			
β_6	β_0	β_5	β_0	β_4	β_0	β_3	β_0	β_2	β_0	β_1	β_0		
0.52	1.81	0.65	1.24	0.53	1.65	0.58	1.61	0.61	1.43	0.51	1.71	قيم معاملات β	
12.85	12.05	12.70	6.34	10.13	8.03	12.15	9.13	12.69	7.84	8.11	6.90	اختبار (t)	
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة Sign	
0.45	0.45	0.34		0.43	0.45	0.25						R^2	
165.21	161.43	102.57		147.70	161.18	65.78						Fاختبار	
0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00						معنوية الاختبار	

DF=(1,198) N=200 *P≤0.05

يُشير الجدول (٣١) إلى وجود تأثير معنوي لعوامل النجاح الحاسمة مجتمعةً بوصفها متغيراً مستقلاً في أنشطة سلسلة التجهيز المتبناة في الدراسة وهي (الشراء، التخزين، خدمة الزيون، التوزيع، النقل، الجدولة) بوصفها متغيراً معتمداً على مستوى الشركة المبحوثة، ومن خلال متابعة معاملات بيتا (β) وقيم معامل التحديد (R^2), تبين أن أعلى تأثير لعوامل النجاح الحاسمة على تلك الأنشطة هو لنشاط النقل، ثم بعد التخزين تلتها خدمة الزيون، ثم الجدولة، وأخيراً بعد الشراء. وفيما يأتي توضيح لتأثير عوامل النجاح الحاسمة مجتمعةً 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، وتبيّن 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 داخلة في أنموذج الانحدار أصلاً. وتبيّن ثبوت معنوية معامل الانحدار (β_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، وتبيّن 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 داخلة في أنموذج الانحدار أصلاً. وتبيّن ثبوت معنوية معامل الانحدار (β_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 الزيون: يظهر من الجدول (٣١) أن هناك تأثيراً معنوياً لعوامل النجاح الحاسمة بوصفه متغيراً مستقلاً في نشاط خدمة الزيون كمتغير معتمد، وتبيّن 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 الزيون يفسرها عوامل النجاح الحاسمة ، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في أنموذج الانحدار أصلاً. وتبيّن ثبوت معنوية معامل الانحدار (β_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 الزيون 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، وتبيّن 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 داخلة في أنموذج الانحدار أصلاً. وتبيّن ثبوت معنوية معامل الانحدار (β_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 عوامل النجاح الحاسمة بوصفه متغيراً مستقلاً في نشاط الجدولة كمتغير معتمد، وتبيّن ذلك من خلال قيمة مستوى الاختبار الخاص باختبار (F) فقد حقق (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). وأيضاً حق 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 داخلة في أنموذج الانحدار أصلاً. وتبيّن ثبوت معنوية معامل الانحدار (β_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).

٦. 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، وتبيّن 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 داخلة في أنموذج الانحدار أصلاً. وتبيّن

ثبتت معنوية معامل الانحدار (β_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 الرئيسية السادسة على مستوى الشركة المبحوثة .

المبحث الثالث

اختبار تباين تأثير المتغيرات المستقلة

أولاً - اختبار الفرضية الرئيسية السابعة: تم اختبار الفرضية الرئيسية السابعة المتعلقة بهذا الخصوص التي تنص على (تبابين عوامل النجاح الحاسمة من حيث الأهمية والتأثير في انشطة سلسة 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 انشطة سلسلة التجهيز وعلى النحو الآتي:

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

R ²	المتغيرات المستقلة الدالة	المرحلة
0.55	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	الأولى
0.59	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، التخطيط	الثانية

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 لوحدة (55%) من التغييرات الحاصلة في أبعاد انشطة سلسلة التجهيز، وأن (45%) تعود إلى متغيرات عشوائية متضمنة وغير متضمنة في أنموذج هذه المرحلة، وأنه إذا ما أدخل عامل التخطيط إلى جانب عامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فإن القدرة التفسيرية لأنموذج ستترفع من (55%) إلى (59%). أما بالنسبة لعامل (دعم الادارة العليا، وادارة الموارد البشرية) فلم يكن لهما تأثير معنوي على معادلة النموذج.

وبناءً على ما تقدم قبل الفرضية الرئيسية السابعة.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول

الاستنتاجات

- ١- يعتبر مفهوم عوامل النجاح الحاسمة من المفاهيم الادارية المهمة والحديثة، مع امكانية التطبيق في جميع انواع الشركات سواء 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 كتابهم وابحاثهم.
- ٤- هناك توافق بين معظم الكتاب في مجال انشطة سلسلة التجهيز بان الانشطة المكونة على الاغلب الاعم هي(الشراء، والتخزين، وخدمة الزبون، والتوزيع، والنقل، والجدولة).
- ٥- انخفاض في عدد الادبيات المتعلقة بموضوع عوامل النجاح الحاسمة وانشطة 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 ببيانات القسم، فضلاً عن وجود وحدة تكنولوجيا المعلومات شبه مركبة 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 لمنطقة وخارجها، اضافة 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 مجتمعة وانشطة سلسلة التجهيز مجتمعةً، ويُشير ذلك إلى أنه كلما قامت الشركة المبحوثة بزيادة اهتمامها بعوامل النجاح الحاسمة مجتمعة أدى ذلك إلى تقوية وتعزيز انشطة 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 انشطة سلسلة التجهيز مجتمعةً بقدر (0.79).
- ١٢ - يبيّن تحليل التباين لعوامل النجاح الحاسمة من حيث الأهمية والتأثير، أن عامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعد بوصفه أحد عوامل النجاح الحاسمة يحتل المركز الاول من التغييرات الحاصلة في أبعاد انشطة سلسلة التجهيز ، وأن (45%) تعود إلى متغيرات عشوائية متضمنة وغير متضمنة في أنموذج هذه المرحلة، وأنه إذا ما أدخل عامل التخطيط إلى جانب عامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فإن القدرة التفسيرية للأنموذج ستترفع من (55%) إلى (59%). أما بالنسبة لعامل (دعم الادارة العليا، وادارة الموارد البشرية) فلم يكن لهما تأثير معنوي على معادلة النموذج.

المبحث الثاني

المقتراحات

- ١- زيادة الاهتمام وقيام الادارة العليا بموضوع انشاء شعبة خاصة بخدمة الزبائن من اجل تطوير عمل الشركة بما يتلاءم مع حاجات ورغبات الزبائن، كون المنتوجات على تماس مباشر مع حياة المواطن والمستفيدين.
- ٢- العمل على اعادة بناء المستودعات المتضررة بالسرعة الممكنة(نتيجة للزيارات الميدانية هنالك مستودعات لم يتم اعاده تاهليها ومتضررة بشكل كبير)، لغرض توفير المنتوجات 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 المنتوجات النفطية والمحافظة عليها من الاتربة والغبار والماء والشوائب بكل انواعها اثناء عملية النقل والتخزين والتفریغ، بحيث تصل الى المستفيد بشكل عالي الجودة ولا يلحق الاذى المادي والمعنوي للمستفيد(وجود شکوى من المواطنين في بعض الاحيان برداة المنتوج 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 والسعى الى تشغيل محطات تعبئة الوقود على مدار الساعة مع توفير القدرات المادية والبشرية للقيام بذلك.
- ٧- زيادة منافذ شراء المنتوجات 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 المباحثة.

- ١٠- الاستفادة من الاراء المطروحة من قبل الموارد البشرية داخل الشركة ومن الزبون لغرض تحسين اداء 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 الحق الاضرار بالبيئة.
- ١٣- الدراسات المستقبلية:
- أ. دراسة تأثير عوامل النجاح الحاسمة (غير المذكورة في هذا البحث) وتأثيرها على انشطة سلسلة التجهيز.
 - ب. تأثير عوامل النجاح الحاسمة على استراتيجيات سلسلة التجهيز.
 - ج. دور عوامل النجاح الحاسمة واثرها على الاداء اللوجستي.
 - د. دور انشطة سلسلة التجهيز وتأثيرها على استراتيجيات سلسلة التجهيز.
 - هـ. تأثير عوامل النجاح الحاسمة على انشطة سلسلة التجهيز الخضراء.
 - وـ. دور عوامل النجاح الحاسمة على اللوجستيك العكسي.

قائمة المصادر

المراجع باللغة العربية

اولا القران الكريم:

ثانيا: الرسائل والاطارين:

١. ابو الحسنی، 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 سلسل الامداد واثرها في في صناعة الشاحنات دراسة حالة: شركة اجياد 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. البرازى، تركى 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 وامكانيه تطبيقها في الاجهزه الامنية بمدينة الرياض اطروحة دكتوراه(غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

٩. بوكالقه، 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. جميمي، فاتن، 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 الزيتون: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء وعاملين مديرية زراعة نينوى، رسالة دبلوم عالي (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٤. الجنابي، هضيمة عبد الواحد سلطان، ٢٠١١، دور التوزيع المادي في تعزيز عناصر خدمة الزيتون: 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 انشطة اللوجستيك في تعزيز المزايا التنافسية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٦. حسين، سعد مهدي، ٢٠٠٧، اثر المال البشري стратегي وعناصر النجاح الحرج في تقويق المنظمات: دراسة استطلاعية مقارنة، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
١٧. الحيانى، بشير اسماعيل محمود، ٢٠١٥، تأثير استراتيجيات سلسلة التجهيز في دورة حياة المنتوج: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الإنسانية، 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 المنظمية: دراسة ميدانية في مديرية الوقف السني / نينوى، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة الحرة في هولندا.

٢٢. الراوي، خلون خاشع، ٢٠١٣، تقويم تجربة تطبيق الحد الادنى 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. الريبيعي، خلود هادي، ٢٠٠٥، تقانة المعلومات وعدد من قرارات الإنتاج والعمليات وأثراهما 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 الادارة 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 ل التربية نينوى انموذج مقترن، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٢٧. الشروقي، خليفة علي، ٢٠١٨، تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على التمييز 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. صيري، داليا خالد، ٢٠١٠، العوامل الحرجية 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 الزيون: 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 التابعي 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. العتبى، تاغي زيدان محمد ناصر، ٢٠١٣، تحقيق الميزة التناافسية المستدامة على وفق المواجهة بين عوامل النجاح الحرجية 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 وادارة المعرفة واثرها في الخيار الاستراتيجي، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية.

٣٧. العجيلى، علي رياض علي، ٢٠١٨ ، اثر تكامل ممارسات سلسلة التوريد على الاداء التسويقى 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 التأهيل 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 فرhat 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 للتتبؤ 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، بسام صبحي، ٢٠١٣ ، متطلبات النجاح الحاسمة لإدارة سلسلة التجهيز في الصناعات الدوائية: دراسة حالة في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية /نينوى، رسالة دبلوم عالي (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٤٤. القلّ، 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 الوطنية: <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. كندي، 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 الادارة 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 ٢٠٠٥-٢٠٠٥ ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضرير -بسكرة. <http://thesis.univ-biskra.dz/330/>
٥١. مخنان، عقبة، ٢٠١٧ ، نحو مقاربة تيسيرية 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 مديرى 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 أبي 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 المينانية E.P.S بسكيدة، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار - عنابة. <http://biblio.univ-annaba.dz/>
٥٦. يمينة، 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 وراس 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 العتبة 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، ١٥٢-١٢٦، ١٥، العراق.
٣. جاسم، ماجد جودة، ٢٠١٠ ، استراتيギات 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، 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 برضاء المستفيدين في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية .المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد ١، 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. الزيادي، عبد العظيم دريفش جبار، ٢٠٠٩ ، "تشخيص عوامل النجاح الخامسة التي تمهد السبيل لتحقيق التكامل بين استراتيجية تقنية المعلومات واستراتيجية المنظمة"، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد ٢١ .
٩. الزيدي، قيس ابراهيم حسين، ٢٠١٦ ، "المقايسة بين الذكاء التقافي والتنشيط стрاتيجي: دراسة استطلاعية لرأء 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 التزويد الاستراتيجية المدركة في اداء ادارة التزويد 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، سنا عبد الرحيم سعيد، العتبى، تاغي زيدان محمد ناصر، ٢٠١٤ ، "تأثير عناصر النجاح الحرجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث ميداني لرأء عينة من المدراء في شركة المعتصم العامه للمقاولات الانشائية" ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٢٠ ، العدد ٨٠ ، الصفحات (٤٠٢-٥٣)، 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 ، (٨٣-٥٢).العراق

١٤. المصطفى، سامر، ٢٠١٣، "اثر خدمة ضمان المنتج في تعزيز رضا العملاء"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٩، العدد الاول، ٣٣١-٢٩٧، سوريا.
١٥. مهدي، حسين فليح، حسن، فارس مطشر، ٢٠١٩، "الخطيط واهميته في المناهج وطرائق التدريس"، مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والانسانية، العدد: ٤٤ (٨١٧-٧٩٥)، العراق.
١٦. ميا، علي، زاهر، بسام، سليمين، 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. 25(3), 1232-1243.

رابعاً: المؤتمرات والندوات:

١. الرحيم، اياد محمود، عبدالله، سوزان عبدالله، ٢٠١٨، "تقييم فاعلية قواعد الاسبقة وفق معايير الجدولة التشغيلية: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع، الكلية التقنية الادارية -بغداد، الجامعة التقنية الوسطى، لمدة (٢٩-٢٨/٢٠١٨)، <https://tcm.mtu.edu.iq/preceedings/Vol1/ayadmahmoudandsuzan.pdf>
٢. الطعاني، خلف، ٢٠٠٢، "وظيفة المشتريات الحكومية في الاردن بين الواقع وافق التغيير دراسة تحليلية" ، الملتقى العربي الاول لإدارة المشتريات والمخازن (الواقع وافق التطوير)، القاهرة، مصر، ٢٩-٢٨ 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 والتكيير الاستراتيجي، ط٢ 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 تعریب، تركي ابراهيم سلطان، واسامة احمد مسلم، دار المريخ للنشر ، السعودية.
٥. برقاوي، وفاء برهان، ٢٠١٣، ادارة الموارد البشرية المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، ط١، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع دار 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 حمير 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 مجید النجار، حميد خير الله سلمان، ٢٠٠٨، تخطيط ورقابة الخزين، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
١٣. الحسين، محمد ابديوي، ٢٠١٢، تخطيط الانتاج ومرافقته، ط١، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
١٤. الخطاب، علي، ٢٠١٠، استراتيجية التخطيط للمشاريع الصغيرة، ط١، دار اسامه للنشر والتوزيع، عمان .
١٥. حمود، خضير كاظم، وموسى سالمه 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، غيث 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 ديبونو لتعليم الفكر، عمان.
٢١. الديوه جي، ابى 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 المعمورة، عمان، <http://dr-mumdohofrefay.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. السكارنة، بلال خلف، ٢٠١٠، التخطيط الاستراتيجي، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان .
٢٦. سلطان، ابراهيم، ٢٠٠٣، مبادئ التنظيم والادارة، ط١، دار كريديه للطباعة والنشر، بيروت .
٢٧. سويدان، نظام موسى، حداد، و شفيق براهمي، 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 العلاق، 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 العلاق، 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، اكاديمية الفيصل، ٢٠٠٩، اساسيات تكنولوجيا المعلومات، زمزم ناشرون وموزعون، عمان .
٣٨. العامري، اسامه، ٢٠١٠، اتجاهات ادارة المعلومات، ط١، دار اسامه للنشر والتوزيع، عمان .
٣٩. العاني، مزهر شعبان، وشوفي ناجي جواد، ٢٠٠٨، العملية الادارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة العربية، اثراء للنشر والتوزيع، عمان .
٤٠. عبيات، سليمان خالد، ٢٠١١، مقدمة في ادارة الانتاج والعمليات، ط٣، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان .
٤١. عبيات، 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،الأردن.
٤٣. العدون، 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، وقطان بدر العبدلي، وحمد راشد الغدير، ١٩٩٦، مبادئ التسويق مدخل متكامل، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
٤٧. العلاق، بشير، محمود شرف الدين، ٢٠٠٨، ادارة المواد مدخل اداري ومحاسبي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان .
٤٨. العمر، رضوان محمود، ٢٠٠٥، مبادئ التسويق، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
٤٩. عنبة، هالة محمد لبيب، وهبة فؤاد علي، ونرمين السعدي، 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 العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.
٥١. غنيم، احمد محمد، ٢٠١٠، ادارة اللوجستيات، ط١، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.
٥٢. الغيريري، سامي، ٢٠١٣، ادارة الانتاج والعمليات، مكتبة زين الحقوقية والادبية ش.م.م.، بيروت.
٥٣. الفياض، محمود احمد، عيسى يوسف قدادة، رحي مصطفى عليان، ٢٠١٠، مبادئ الادارة وظائف المدير، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان .
٥٤. القحطاني، محمد بن دليم، ٢٠٠٨، ادارة 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. القریوتي، محمد قاسم، ٢٠٠٩، مبادئ الادارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط٤، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
٥٧. القریوتي، محمد قاسم، ٢٠٠٩، مبادئ الادارة النظريات والعمليات والوظائف، ط٤، دار وائل للنشر، عمان.
٥٨. القطب، محى الدين يحيى، هاني جزاع ارتيمه، شاكر احمد القضاة، ٢٠١٢، مدخل الى ادارة المواد، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان .
٥٩. القهيوبي، ليث عبدالله، زياد كامل اللاا، بلال محمود الوادي، ٢٠١٣، جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

٦٠. الكرخي، مجید، ٢٠١٨، التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي، ط١، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان .
٦١. كنة، علاء، ٢٠١٣، ادارة الموارد البشرية في صناعة الصيافة، ط١، جامعة ناشر، كاليفورينا، الولايات المتحدة الامريكية.
٦٢. اللامي، غسان قاسم داود، اميرة شكر ولی البياتي، ٢٠٠٨، ادارة الانتاج والعمليات مرتکزات معرفية وكمية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
٦٣. محسن، عبدالكريم، وصباح مجید 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، اربد.
٦٥. محيلان، محمد صادق، ٢٠٠٢، اجراءات التخزين، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
٦٦. المساعد، زكي خليل، ١٩٩٧، التسويق في المفهوم الشامل، ط١، شركة مطبع 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، عبدالجبار ، 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. الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر، ٢٠٠٠، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط١ دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
٧٣. الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر، ٢٠٠٣، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط١، دار وائل للنشر ، عمان.
٧٤. ولید، بشار زيد، ٢٠٠٩، مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي، ط١، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان .

الموقع الالكتروني:

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. Mouzoughi, 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. Bahraei, 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 Albăstroiu, 2013, " Defining the concept of supply chain management and ITS relevance to Romanian 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, , 6TH 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.

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال

الدراسات العليا

الملحق (١)

م / تحكيم استماراة إستبانة

الاستاذ الفاضل المحترم

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

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

يرجى ملاحظة ما ياتي:

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 ورحمة الله وبركاته.

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

المشرف الباحث
الاستاذ المساعد الدكتور طالب الماجستير
عامر اسماعيل حديد الحيالي محمد سهيل شعبان

الموضوع / استمارة استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

إن الاستمارة 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، لعرض معرفة الفجوة وتحديد مواطن القوة و تعزيزها ومواطن الضعف وتجاوزها من أجل 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 الاستمارة.
٣. يرجى منكم الإجابة على كافة الفقرات وبعكسه ستكون الاستمارة غير صالحة.
٤. الإجابة تكون بوضع علامة (√) داخل الحقل الذي ترونوه مناسباً.

الباحث

محمد سهيل شعبان

المشرف

أ.م.د عامر إسماعيل حديد الحيالي

أولاً: بيانات عامة

أنثى

ذكر

١. الجنس:

٤٩ - ٤٠ من

٣٩ - ٣٠ من

٢٩ - ٢٠ من

٢. العمر:

٦٠ فأكثر

٥٩ - ٥٠ من

٣. سنوات الخدمة:

٢٠ - ١٦

١٥ - ١١

١٠ - ٦

٥ - ١

٣١ فأكثر

٣٠ - ٢٦

٢٥ - ٢١

٤. التحصيل الدراسي:

دبلوم عالي

ماجستير

دكتوراه

إعدادية

دبلوم فني

بكالوريوس

٥. العنوان الوظيفي الحالي

المحور الأول: عوامل النجاح الحاسمة: -

١- دعم الادارة العليا: ويقصد بها سعي الادارة 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	اتفاق بشدة	اتفاق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
-١ تنتابع ادارة الشركة مراحل اداء انشطة 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 الشكاوى والمقترنات 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 برماج الحاسوب، اما الاتصالات هو عملية تبادل المعلومات بين طرفين مختلفين.

العبارات	اتفاق بشدة	اتفاق	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 انشطة سلسلة التجهيز					

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

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 والتعيين والتدريب والتقويم والحوافز المالية والمعنوية

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

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

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

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

					تعتمد الشركة سياسة المجهزين الاحتياط لمواجهة أي حالة تعذر لدى المجهزين الاساسين لضمان استمرار العمل	-٢٥
--	--	--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

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

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

٣- **خدمة الزبائن:** هي مجموعة من الانشطة والتصورات التي تستهدف تحقيق رضا الزبائن عن معاملاتهم مع الشركة وتنمية ولائهم

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

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

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

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

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

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

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

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

العبارات					
اتفاق بشدة	اتفاق	محايد	لا اتفاق	لا اتفاق بشدة	
					تسعي الشركة الى تقليل زمن انتظار الزبون للحصول على المنتوج
					تحرص الشركة الى تخفيض الهدر في الطاقة
					تعمل الشركة على تقليل المخلفات من الناحية الكمية وكذلك تخفيض العوادم
					تسعي الشركة الى تحقيق مرونة اكبر في التجهيز
					تسعي الشركة الى اتمنة انشطتها الكترونيا

ملحق(٣) قائمة بأسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبانة

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

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 .

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

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 الزبائن

	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 الادارة والاقتصاد

الدراسات العليا

العدد : ١٧١٧

التاريخ :

٢٠٢٠/١٢/٢٩

٢٠٢٠/١٢/٢٩

إلى / شركة توزيع المنتجات النفطية / فرع نينوى

م / تسهيل مهمة

لذ

تحية طيبة ...

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

"مع التقدير"

د.وحيد محمود رمز
م.العميد



نسخة منه إلى /

- الدراسات العليا

محافظة نينوى / جامعة الموصل / كلية الادارة والاقتصاد /
البريد الالكتروني 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 الادارة والاقتصاد
 الدراسات العليا
 العدد: ٨٤٠١١٧١٣
 التاريخ: ٢٠١٩ / ١٤ / 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 استمار الاستبيان .

" مع التقدير "



نسخة منه إلى /
 - الدراسات العليا

محافظة نينوى / جامعة الموصل / كلية الادارة والاقتصاد /
 البريد الالكتروني: 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.