



جامعة الموصل
كلية الادارة والاقتصاد
قسم الإدارة الصناعية

ادارة سلسلة التجهيز ودورها في تحسين الاداء التسويقي دراسة حالة في الشركة العامة للسمنت الشمالية

بحث تخرج مقدم

الى مجلس قسم الإدارة الصناعية في كلية الإدارة والاقتصاد كجزء من متطلبات نيل شهادة

البكالوريوس في الإدارة الصناعية

للطالبان

عائشة محمد بلو و مها كاظم احمد

بإشراف المدرس المساعد

نور صباح عيسى

م ٢٠٢٢

هـ ١٤٤٣

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ
وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ
عَلَيْكَ عَظِيمًا ﴾

سورة النساء

من الآية: ١١٣

شكر وتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته والشكر أولاً وأخيراً لله وله المنة والفضل الذي وفقنا وأعانا على إكمال هذا الجهد ونسأله سبحانه أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم وأن يتقبله منا ، والصلاة والسلام على سيدنا محمد خير الورى وأفضل من اختار ربنا واجتنبى وجعله اكمل قدوة تقتدى ، يطيب لنا ابتداءً أن نتقدم ببالغ شكرنا وتقديرنا واحترامنا لأستاذتنا ومعلمتنا الست نور صباح عيسى التي أشرفت على إنجاز هذا البحث ، إذ كان لتوجيهاتها العلمية وملاحظاتها وإرشاداتها القيمة ومتابعتها الحثيثة والمستمرة طوال مدة كتابته الأثر الكبير في إعداد وإنجاز هذا البحث ، لها منا خير الدعاء بتمام الصحة والعافية والتوفيق ورزقها علماً ننتفع به ، والشكر موصول لأساتذتنا الأفاضل في قسم الإدارة الصناعية ونخص منهم بالذكر الأستاذ الدكتور رعد عدنان الحمداي رئيس قسم الإدارة الصناعية ، ، لما أولوه من اهتمام ؛ ولما منحونا من معرفة كانت خير زاد في مراحل دراستنا جميعها .

ويقتضي واجب الوفاء أن نشكر السادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة المحترمين ، لتفضلهم مشكورين بقراءة هذا البحث ومناقشته وإسهامهم في اغناء مكانته العلمية وتعزيزه داعيان بالموفقية والخير لإكمال مسيرة العلم .

ختاماً نتقدم بخالص شكرنا وامتناننا إلى من كانوا سندنا بعد الله عز وجل ، أهلنا رمز العمل والعطاء.... وإلى من مدوا لنا يد العون والأمان اجلالاً وإكراماً (ابينا وأمنا) والى من كانوا ومازوا عونا لنا في سرائنا وضرائنا وشدو من عزمنا وآزرونا إلى من برؤيتهم تحلوا الحياة فخراً واعتزازاً..... اخوتنا وأخواتنا الاحباء والى كل من تربطنا بهم صلة قرابة وصداقة وكل من فاتنا ذكرهم فجزى الله الجميع خير الجزاء والله ولي التوفيق.

الباحثان

ثبت المحتويات

تسلسل الصفحة	العناوين
أ	الآية القرآنية
ب	الشكر والعرفان
ت	ثبت المحتويات
ث	ثبت الجداول والأشكال
ث	ثبت الملاحق
١	المقدمة
المبحث الأول : منهجية البحث	
٢	اولاً : مشكلة البحث
٢	ثانياً : اهمية البحث
٢	ثالثاً : أهداف البحث
٢	رابعاً : فرضية البحث
٣	خامساً : انموذج البحث الفرضي
٣	سادساً : اساليب جمع البيانات
٤	سابعاً : حدود البحث
٤	ثامناً : الادوات الاحصائية المستخدمة
المبحث الثاني : الجانب النظري	
المحور الأول : ادارة سلسلة التجهيز	
٥	أ : مفهوم سلسلة التجهيز وأهميتها
٦	ب : متطلبات نجاح سلسلة التجهيز
٧	ت : مكونات سلسلة التجهيز
٨	ث : مفهوم ادارة سلسلة التجهيز
٩	ج : أهمية ادارة سلسلة التجهيز
١٠	د : عناصر إدارة سلسلة التجهيز
١١	هـ : أهداف إدارة سلسلة التجهيز
المحور الثاني : الاداء التسويقي	
١٢	أ : مفهوم الاداء التسويقي
١٢	ب : أهمية الاداء التسويقي

١٣	ت : مؤشرات قياس الأداء التسويقي
١٥	ث : ابعاد الأداء التسويقي
١٦	ج : اهداف الأداء التسويقي
الفصل الثالث : الجانب العملي	
١٨	اولا : وصف الافراد المبحوثين
١٩	ثانيا : وصف متغيرات البحث وتشخيصها
٢١	ثالثا : اختبار فرضية البحث
الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات	
٢٣	اولا : الاستنتاجات
٢٣	ثانيا : المقترحات
٢٤	المصادر

ثبت الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٨	الجنس	١
١٨	التحصيل الدراسي	٢
١٩	العمر	٣
١٩	مدة الخدمة في الشركة	٤
٢٠	وصف متغير سلسلة التجهيز وتشخيصه	٥
٢١	وصف متغير الأداء التسويقي وتشخيصه	٦
٢٢	علاقة الارتباط بين سلسلة التجهيز والأداء التسويقي على المستوى الكلي	٧
٢٢	اثر سلسلة التجهيز في الاداء التسويقي	٨

ثبت الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٣	انموذج البحث الفرضي	١
٩	انموذج ادارة سلسلة التجهيز	٢

ثبت الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
a-d	نموذج استمارة الإستبانة	١

المقدمة

تؤدي سلسلة التجهيز بأبعادها المختلفة دورا مهما في تحسين الاداء التسويقي للمنظمات الانتاجية ، ويحقق زيادة في ربحيتها وكذلك نمو حصتها السوقية فضلا عن تحقيق رضا الزبائن من خلال معرفة حاجاتهم الحالية والمستقبلية ومحاولة اشباعها . ولهذا السبب تحاول المنظمات زيادة الاهتمام بسلاسل التجهيز من اجل الوصول الى تحسين ادائها بصورة عامة وأدائها التسويقي بصورة خاصة .

وقد تم هيكلة البحث الحالي الى اربعة اقسام ، اذ تناول الاول منهجية البحث بينما تطرق الثاني الى الجانب النظري فيما كان الفصل الثالث يخص الجانب العملي في حين تطرقت الباحثتان في المبحث الاخير الى اهم الاستنتاجات والمقترحات .

الفصل الأول منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

تتضمن مشكلة البحث عدد من التساؤلات يمكن صياغتها بالآتي :

- ١- هل هناك تصور واضح لدى الشركة المبحوثة عن مفهوم ادارة سلسلة التجهيز ؟
- ٢- هل هناك تصور واضح لدى الشركة المبحوثة عن الاداء التسويقي ؟
- ٣- هل توجد علاقة ارتباط بين سلسلة التجهيز والاداء التسويقي؟
- ٤- هل لإدارة سلسلة التجهيز تأثير في تحسين الاداء التسويقي ؟

ثانياً : اهمية البحث

يعد البحث محاولة مهمة لتسليط الضوء على بعض المواضيع الادارية المرتبطة بشكل وثيق بمنظمات الاعمال وبالتطورات البيئية المتسارعة التي تحدث في الحياة ، اذ يهتم البحث بشكل اساسي بالكشف عن اهمية الدور الذي تلعبه ادارة سلسلة التجهيز في تحسين الاداء التسويقي في الشركة فضلا عن توجيه المعمل المبحوث للاهتمام المتزايد بهذه المواضيع المعاصرة للاستفادة من بعض اهدافها .

ثالثاً : أهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق مجموعة من الاهداف وكالاتي :

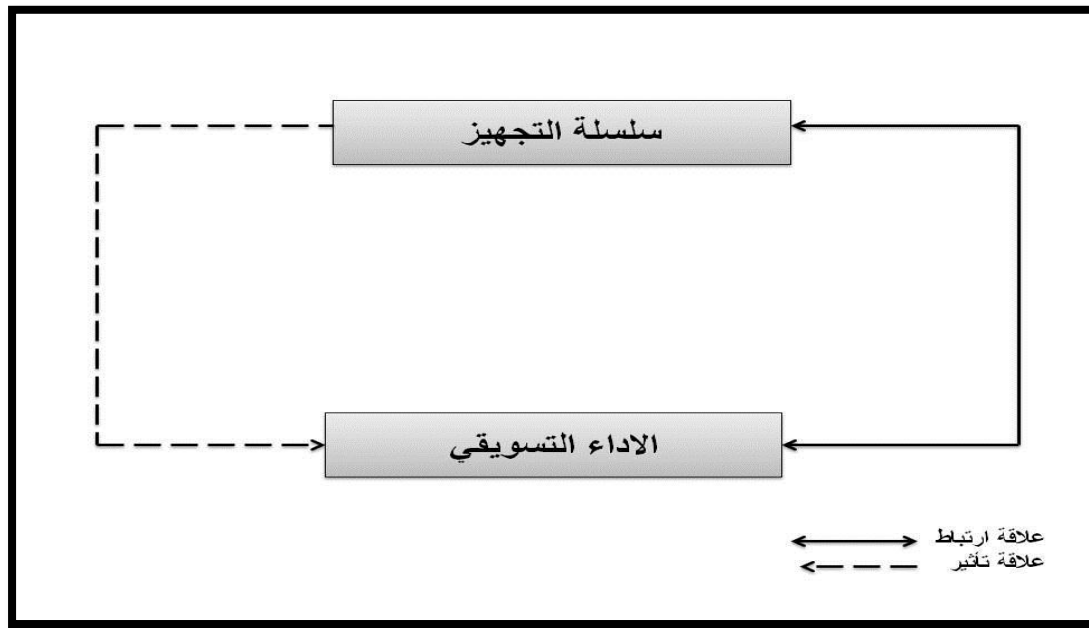
- ١- التعرف على مفهوم ادارة سلسلة التجهيز واهم عملياتها .
- ٢- التعرف على مفهوم الاداء التسويقي واهم متطلباته .
- ٣- تحليل وتشخيص متغيرات البحث في الشركة المبحوثة .
- ٤- اختبار علاقات الارتباط والاثر لادارة سلسلة التجهيز في الاداء التسويقي.
- ٥- تقديم مجموعة من المقترحات المنسجمة مع الاستنتاجات التي توصل اليها البحث .

رابعاً : فرضية البحث

تماشياً مع اهداف البحث وأهميته فقد اعتمدت الباحثتان على فرضيتان رئيسيتان هي كالتالي :

- الفرضية الاولى :توجد علاقة ارتباط معنوية بين ادارة سلسلة التجهيز والأداء التسويقي .
- الفرضية الثانية :يوجد تأثير لإدارة سلسلة التجهيز في الأداء التسويقي .

خامساً : انموذج البحث الفرضي



الشكل (١)

انموذج البحث الفرضي

سادساً : اساليب جمع البيانات

من اجل الحصول على البيانات اللازمة لانجاز البحث واختبار فرضيته وبغية الوصول الى النتائج وتحقيق اهداف البحث ، فقد اعتمدت الباحثتان على الاساليب التالية :

- ١- الاطار النظري : بغية تغطية الجانب النظري للبحث فقد اعتمدت الباحثتان على العديد من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية عربية وأجنبية ومواقع انترنت ذات صلة بالموضوع للوصول الى اطار نظري واضح ومتكامل للموضوع .

٢- **الاطار العملي** : اما الجانب العملي فقد اعتمدت الباحثتان فيه على استمارة الاستبانة لغرض الحصول على البيانات المطلوبة لإكمال هذا الجانب من البحث.

سابعاً : حدود البحث

أ- **الحدود المكانية** : تم اختيار الشركة العامة للسمنت الشمالية ميدانيا للبحث وذلك لتعاون ادارة هذه الشركة مع الباحثين .

ب- **الحدود الزمانية** : حددت فترة البحث من ٢٠٢١/١/١ الى ٢٠٢٢/٥/١ .

ثامناً : الأدوات الاحصائية المستخدمة

اعتمدت الباحثتان على برنامج الحاسوب الاحصائي (SPSS) لإجراء التحليلات والاختبارات الاحصائية المطلوبة .

الفصل الثاني الجانب النظري

اولا : ادارة سلسلة التجهيز

أ : مفهوم سلسلة التجهيز وأهميتها

حظي موضوع سلسلة التجهيز باهتمام كبير من قبل الباحثين في حق لي إدارة العمليات وإدارة التسويق . لما لهذا المفهوم من تأثير واسع على منظمات الأعمال بسبب التطورات التي تواجهها والتحديات الكثيرة ومن أهمها العولمة والمنافسة الشديدة مما أدى إلى تعدد وجهات نظر الباحثين بشأن تحديد مفهوم سلسلة التجهيز فتعرف على أنها ((الوظائف أو الأنشطة والتسهيلات التي تتضمن إنتاج وتسليم المنتج أو الخدمة ابتداءً بمجهزي المواد الأولية وانتهاءً بالزبون النهائي)) ، إذ تتضمن الوظائف أو الأنشطة التنبؤ بالطلب والشراء وإدارة المخزون والمعلومات وضمان الجودة والجدولة والإنتاج والتوزيع والتسليم وخدمة الزبون ، إما التسهيلات فتشمل المخازن والمصانع ومراكز العمليات ومراكز التوزيع ومنافذ التجزئة (Stevenson,2005, 693)
إما (جواد والشموط ، ٢٠٠٨ ، ٢) فيرون بان سلسلة ال تجهيز ((استمرارية تدفق المواد والخدمات من المصادر المختلفة من اجل إنتاج المنتجات النهائية وتسليمها إلى الزبائن لتحقيق رضائهم وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية)) .

إما بالنسبة إلى الأسباب التي أدت بالمنظمات إلى الاهتمام بسلاسل تجهيزها فهي كالآتي : (ادريس، ٢٠٠٦ ، ٢٩)

(١) الحاجة إلى تحسين العمليات

بسبب التطورات التكنولوجية تبنت المنظمات ممارسات حديثة في التصنيع مثل الإنتاج الرشيق وإدارة الجودة الشاملة . والذي نتج عنها تحقيق تحسين مستويات الجودة وكذلك تخفيض التكاليف الخاصة بالإعمال لتحقيق القيمة المضافة ومن ثم تعظيم المنافع لصالح الزبائن والمنظمة .

(٢) زيادة مستويات التجهيز الخارجي

تقوم المنظمات بزيادة مستوى شراءها للمواد والمكونات الأخرى من المصادر الخارجية بدلاً من إنتاجها إذ تنفق المنظمات مقدار كبير على التجهيز والأنشطة المرتبطة وهي التغليف والرزم والفرز .

(٣) ضغوط المنافسة

تقود ضغوط المنافسة إلى سعي المنظمة إلى زيادة عدد المنتجات الجديدة وقصر دورة حياة المنتج وزيادة الطلب على المنتجات الايصائية . الأمر الذي يؤدي إلى تبني بعض المنظمات الصناعية استراتيجيات الاستجابة السريعة وتخفيض أوقات الانتظار .

(٤) انتشار مفهوم العولمة

إن زيادة العولمة توسع من النطاق المادي للسلسلة ، إذ تواجه إدارة سلسلة التجهيز العالمية تحديات كثيرة وهي بعد الزبائن وأوقات انتظار طويلة بالنسبة للمجهزين وتشتت فرص التسليم السريع ، كذلك اختلاف التداول وعوامل التقلبات المالية واختلاف اللغة والثقافة .

(٥) الحاجة إلى إدارة المخزون

يلعب المخزون دوراً رئيسياً في نجاح أو فشل سلسلة التجهيز ، وكذلك أهمية تنسيق مستويات المخزون خلال سلسلة التجهيز .

(٦) زيادة أهمية التجارة الإلكترونية

إن زيادة أهمية التجارة الإلكترونية تضيف إبعاد جديدة إلى أعمال الشراء والإنتاج والبيع مما يجعل الزبائن يتوقعون الحصول على حاجاتهم ورغباتهم من السلع والخدمات في وقت قصير . وكذلك تطور أنظمة المعلومات وعمليات التصنيع الآلي والمرونة في الإنتاج . والتنميط ساعد المنظمات على إتباع ما يعرف بالإنتاج الواسع والتسويق الواسع وهذا يمثل أهمية بالغة في تسهيل الاستجابة السريعة للزبائن في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تنسجم مع حاجاتهم ورغباتهم.

ب : متطلبات نجاح سلسلة التجهيز

يرى (جاسم، ٢٠١٠، ٤٣) بأن متطلبات تحقيق النجاح في سلسلة التجهيز للمنظمات تتضمن عدداً من العوامل وهي :

١. الثقة

تعد الثقة عنصر ضروري بين الشركاء في السلسلة من اجل تحقيق أهداف الشراكة والتي تقود إلى تحقيق المنافع المتبادلة .

٢. التعاون والثبات

وتتمثل بالمعولية والتنسيق والعلاقات طويلة الأمد مع المجهز .

٣. الاعتمادية

وتتمثل بالمشاركة بالمعلومات والعمليات المشتركة والأهداف والغايات النهائية إي التعامل مع المجهز كشريك .

٤. الاتصالات الفعالة

وتتطلب تكامل التكنولوجيا ووسائل الاتصال بين الشركاء .

٥. وضوح سلسلة التجهيز

وهذا يتم من خلال قيام الشركاء في السلسلة بربط مكوناتها لغرض وصول البيانات عن المخزون الحقيقي .

٦. القدرة على إدارة الحدث

وتشير إلى القدرة على اكتشاف والاستجابة إلى الاحداث غير المخطط لها مثل تأخير الشحنة أو انخفاض تدفق الخزين لبعض المواد .

٧. قياس الأداء

إن قياس أداء سلسلة التجهيز ضروري لتعزيز وظائف سلسله التجهيز المتوقعة ومعرفة المشاكل التي تنجم . وهناك تنوع في مقاييس أداء السلسلة مثل قياس دوران المخزون ووقت التسليم ، وضمان الجودة ، ووقت الاستجابة لطلب الزبون ومن خلال هذا يتضح إن نجاح إدارة سلسلة التجهيز يتطلب تكامل كل مجالات السلسلة من المجهزين والمصانع ، والمخازن ، والموزعين ومنافذ التجزئة وكذلك التعاون والتخطيط والتنسيق مع الشركاء في سلسلة التجهيز من اجل تحقيق فاعلية العمليات لسلسلة التجهيز .

ت : مكونات سلسلة التجهيز

حدد (اللامي ، ٢٠١٥ ، ٣١) ثلاثة مكونات اساسية لسلسلة التجهيز وهي كالاتي :

١. **الشراء** : وهي ادارة عملية الاكتساب والتي تتضمن تقرير اي المجهزين يمكن

التفاوض معهم وتقرير فيما اذا كان الشراء محليا او غير ذلك .

٢. **الانتاج** : وهي ادارة عمليات التحويل للمواد الاولية لإنتاج السلع / الخدمات .

٣. **التوزيع** : وهي ادارة تدفق المواد والخدمات من الشركة الى الزبون الخارجي سواء من قبل الشركة مباشرة او طرف ثالث .

في حين صنف مكونات سلسلة التجهيز على وفق مدخل العلاقات والشراكات داخل وخارج سلسلة التجهيز وكالاتي :

- **المجهزين الخارجين** : ويصنف المجهزين الخارجين على وفق ثلاثة مستويات :
 - أ- **مجهزو المستوى الاول** : يجهزون المواد والخدمات بشكل مباشر لتسهيل العملية .
 - ب- **مجهزو المستوى الثاني** : يجهزون المواد والخدمات بشكل مباشر لمجهزي المستوى الاول .
 - ت- **مجهزو المستوى الثالث** : يجهزون المواد والخدمات بشكل مباشر لمجهزي المستوى لثاني .
- **العمليات الداخلية** : وتتضمن عمليات الشراء ، تخطيط ورقابة الانتاج ، ضمان الجودة ، الشحن .
- **الموزعين الخارجين** : ينقل المجهزين الخارجين المنتجات النهائية لمواقع البيع عبر اللوجستيات الملائمة .

ث : مفهوم ادارة سلسلة التجهيز

يمكن تعريف إدارة سلسلة التجهيز (Supply-Chain-Management-SCM) بأنها إدارة الانسياب العلوي والانسياب السفلي لتدفقات إضافة القيمة للمواد ، والسلع النهائية ، والمعلومات المرتبطة بين المجهزين والمنظمة والبائعين والزبائن النهائيين (العامري، ٢٠٠٨، ٤) .

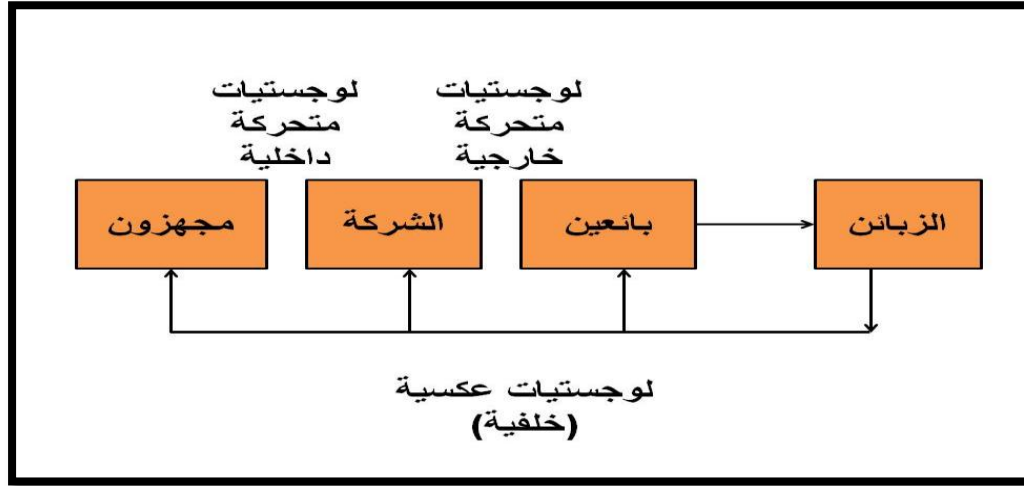
في حين عرفها (سلمان، ٢٠٠٩، ٣٠) بأنها قدرة المنظمة على العمل مع المجهزين لتزويد مواد عالية الجودة ، والأجزاء التي تكون مسعرة تنافسيا .

تتضمن إدارة سلسلة التجهيز التخطيط للسلسلة التجهيز وتنفيذها وإدارة العلاقة مع المجهزين وتشمل التخطيط على تصميم شبكة سلسلة التجهيز وتخطيط الطلب والتخطيط التعاوني الإنتاجي ، أما التنفيذ فيشتمل على الإشباع والتصنيع والتوصيل ، وتتعامل إدارة العلاقات مع التداخلات جميعها مع المجهزين من اعتماد المجهز إلى ضبط الجودة والعقود والاتفاقيات (النعيمي وآخرون، ٢٠٠٩، ١٧٣) .

إن سلسلة التجهيز هي علاقة الزبون ، وإنجاز الطلب ، وعمليات علاقة المجهز وروابطها الداخلية بين مجهزي الخدمات ، والمواد ، والمعلومات ، والزبائن لسلع وخدمات المنظمة .

في حين تبحث إدارة سلسلة التجهيز عن تصميم علاقات زبون المنظمة ، وإنجاز الطلب وعمليات علاقة المجهز ، وتزامن هذه العمليات مع العمليات الأساسية لمجهزيها وزبائنها في الطلب على تنافس تدفق الخدمات ، والمواد ، والمعلومات مع طلب الزبون. (العالمي، ٢٠٠٨، ٥)

وفي السياق ذاته عرفها (العلي، ٢٠٠٦، ٢٧٩) بأنها " تكامل الفعاليات الموجهة نحو الحصول على المواد وتحويلها إلى منتجات وسيطة ومنتجات نهائية بالإضافة إلى تجهيزها وإيصالها إلى الزبائن " ، والشكل (١) يوضح نموذج ادارة سلسلة التجهيز



الشكل (١)

انموذج ادارة سلسلة التجهيز

Source: Kotler, Philip and Armstrong, Gary, 2005, "Marketing-An Introduction", 7th ed. Person-Prentice Hall p354.

ج : أهمية ادارة سلسلة التجهيز

تتجلى أهمية إدارة سلسلة التجهيز على مستوى المنظمة بتبني العديد من المنظمات الناجحة في الدول المتقدمة صناعاتاً لاتجاهات الإدارية الآتية :
(العرفج، ٢٠٠٢، ١٥٦)

أ- ايجاد علاقة طويلة الأجل مع المجهز مبنية على المشاركة بين المجهزين والمنتجين في تصميم وتطوير المنتجات وغيرها من القرارات الهامة .

ب- التنسيق والاتصال المستمر بينهم .

ت- فضلا عن الارتباط بعدد محدود من المجهزين .

ويمكن الاتفاق مع ما جاء به العرفج ، فضلاً عن استخدام تقنيات ووسائل حديثة مما يؤدي الى تكامل أنشطة السلسلة نحو الخلف والأمام .

إن استمرار أهمية إدارة سلسلة التجهيز نحو نمو الشركات أصبح أكثر اعتمادية على تجهيزها . والغرض من ذلك يتضمن زيادة التشديد على المنظمات الرئيسية ، وزيادة الحاجة للمرونة ، والرغبة بربط حصة المخاطرة بتطوير المنتج الجديد .

(Davis et 1,2003, 530)

وكنتيجة لذلك ، تحول دور المجهز من وجود تعامل نقي ، مستند إلى الكلفة المنخفضة ، إلى وجود شريك يشترك في القرارات الإستراتيجية للمنظمة ، وهذا الدور قاد المنظمات الى نشر علاقات طويلة الأجل مع عدد قليل من المجهزين .

د : عناصر إدارة سلسلة التجهيز

حدد كل من (Russell&Taylor) ثلاثة عناصر رئيسة تتألف منها سلسلة التجهيز وهي : الهياكل ، والعمليات ، الروابط بين الهياكل والعمليات . إذ تتضمن الهياكل الوحدات التنظيمية التي تتداخل متفاعلة ضمن سلسلة التجهيز كالمنظمة ومجهيزها وزبائنها وقنوات التوزيع والمراكز الهندسية والتصميم ، ومراكز التصنيع والخدمات .

أما العمليات فتتضمن تخطيط الطلب ، وتخطيط التجهيز ، والتقديرات ، والموارد ، والمشتريات ، وعمليات التصنيع ، والخدمات ، والشحن ، وإدارة المواد ، وتطوير سلع وخدمات جديدة .

وأهم عنصر من عناصر سلسلة التجهيز هو الروابط بين الهياكل والعمليات ، إذ تتخذ الروابط صيغة المعلومات المشتركة والاتصالات المستمرة .

ففي بعض المنظمات يتم تشكيل فرق إدارة وتنسيق الانسياب وتدفع المعلومات وغالباً ما يتكون كل فريق من أفراد يضمون موظفي أقسام المشتريات والتصنيع ، إذ تقوم هذه الفرق بتنسيق العمليات بين مختلف المنظمات في سلسلة التجهيز ، مثلاً ، التنسيق بين قسم المشتريات والمجهزين والموزعين . وهناك صلة هامة جداً تربط بين الهياكل والعمليات وهي إجراءات الأداء المشترك والتي يتم عن طريقها قياس وتقييم فاعلية واقتصادية سلسلة التجهيز بأكملها ، على سبيل المثال إذا كان مستوى المخزون هو أحد

مقاييس المنظمة الهامة ، فهذه الصلة ستبحث في مضاعفة المخزون لتجنب خسارة أية عملية من عمليات البيع . وفي بعض الأحيان يتم إيجاد الروابط عن طريق إنشاء مواقع مشتركة مثل مشاركة جهاز مع مصنع من أجل التصنيع في موقع واحد .
(العامري، ٢٠٠٨، ٦)

هـ : أهداف إدارة سلسلة التجهيز

وفقا لرأي (Cooper1993) فإن الهدف الأساس لإدارة سلسلة التجهيز هو تقليل المخزون داخل الشركات وغيرها ، لكن بعد ذلك توسع النظر إلى التنسيق بين الشركات بما في ذلك إدارة المخزون ، ونظم المعلومات ، واللوجستك ، والإنتاج والتسويق ، في مجموعة أساسية من المقالات والأدبيات الهدف الأكثر شيوعاً من إدارة سلسلة التجهيز هو زيادة خدمة الزبون وتقليل الكلف في وقت واحد ، لذا فإن هدف إدارة سلسلة التجهيز هو مقابلة متطلبات الزبائن من المنتجات مع حد أدنى من وقت الانتظار والكلفة ، ولانجاز هذا الهدف يجب أن تكون هناك رؤية واضحة لدى سلسلة التجهيز ، معلومات عن توقعات الطلب ، وخطط الإنتاج تحتاج إلى أن تكون مشتركة لكن الهدف الرئيس لإدارة سلسلة التجهيز هو تشغيل سلسلة التجهيز بأكملها كما ولو كانت شركة واحدة ، ولتحقيق هذا الهدف لا تكفي مشاركة المعلومات فحسب ، بل يتوجب وجود تعاون بين شركاء سلسلة التجهيز في عمليات صنع القرار جميعها ، وبشكل عام تصنف القرارات التي تتخذها الشركات ووحداتها على أنها قرارات إستراتيجية ، تكتيكية ، تشغيلية : (العبادي والطويل ، ٢٠١٣ ، ٣٠)

- ١- تخفيض حالة عدم التأكد والخطر في سلسلة التجهيز وبالتالي سيكون تأثير إيجابي في مستويات المخزون ووقت الدورة ، والعمليات وخدمة الزبون النهائي وبالتالي زيادة الربحية والتنافسية .
- ٢- تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، وأن تكون فعالة من حيث التكلفة وفعالة من حيث التعاون عبر السلسلة بأكملها .
- ٣- تحقيق قيمة لأعضاء سلسلة التجهيز مع التركيز على الزبون النهائي ، حيث أن هناك ثلاثة أهداف مهمة أساسية لسلسلة التجهيز وهي :
 - أ- إرضاء الزبائن النهائيين من خلال الاستجابة الكفوءة لهم .
 - ب- التركيز على كفاءة إدارة سلسلة التجهيز .

ت- التركيز على مرونة السلسلة من خلال تبني مفهوم السلسلة المرنة القادرة على الاستجابة للتغيير نتيجة حالات عدم التأكد .

ثانيا : الأداء التسويقي

أ : مفهوم الاداء التسويقي

يعد الاداء التسويقي على وفق اتفاق الكتاب والباحثين مفهوماً جوهرياً في اطار ادبيات الادارة ، لماله من ارتباط وثيق بوجود المنظمة وفعاليتها وفي تحقيق اهدافها المتمثلة بالبقاء والتكيف والنمو ، وهذا ما يجعل المنظمة تسعى وبشكل متواصل لتحسين أدائها التسويقي وذلك من خلال خفض الكلف والابتكار والإبداع في المنتجات والعمليات مع تحسين الجودة والإنتاجية من اجل زيادة قدراتها التنافسية .

وقد وردت تعاريف عدة للأداء التسويقي منها تعريف (الديوه جي والنمر، ٢٠٠٤، ٣) بأن الأداء التسويقي هو (النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أنشطة المنظمة واستمراريتها) .

في حين أكد (الطائي ، ٢٠١٠ ، ٥٨) بأن الأداء التسويقي يمثل قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التسويقية في كسب أكبر عدد من الزبائن ومعرفة تفضيلاتهم والمحافظة عليهم ، لما في ذلك من انعكاس على رضا الزبون ، ولاء الزبون ، الابتكار التسويقي ، الحصة السوقية وزيادة معدل النمو والبقاء .

كما عرفه (الحديدي ، ٢٠١١ ، ٣٧) بأنه تحقيق المنظمة لأهدافها بعامة والأهداف التسويقية بخاصة من خلال معرفة المتحقق من المؤشرات الفعلية ومقارنتها بالمؤشرات المستهدفة ولمدة زمنية معينة، فضلاً عن أن الأداء التسويقي يتأثر بالعديد من المتغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية التي تتضمن الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف وقدرة المنظمة على استغلال مواردها بكفاءة وفعالية مع الأخذ بنظر الاعتبار بان الأداء التسويقي قد يكون ذو توجه سلبي أو ايجابي حسب إمكانيات وقدرات المنظمة .

ايضا عرف (السعدون ، ٢٠٢٠ ، ٢٨) الأداء التسويقي بأنه يمثل قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التسويقية في كسب أكبر عدد من الزبائن ومعرفة تفضيلاتهم والمحافظة عليهم ، لما في ذلك من انعكاس على رضا الزبون ، ولاء الزبون ، والابتكار التسويقي ، والحصة السوقية وزيادة معدل النمو والبقاء .

ب : أهمية الأداء التسويقي

نظراً لتعاظم أهمية العملية التسويقية في العالم اليوم ومدى الحاجة إلى أداء تسويقي قوي وفعال في ظل تقدم تكنولوجيا مذهب ومتطور ومستمر ومدى ما تواجهه من تحديات ومشكلات فرضها عليها الواقع نتيجة تطور هذه التكنولوجيا ، ويزداد أهمية لعدة أسباب جوهرية وأساسية أبرزها تطور عمليات الإنتاج والخدمات ، الرغبة في فتح أسواق جديدة وتغير مفاهيم التسويق والأداء التسويقي ؛ ولهذه الأسباب اهتم بعملية التسويق على نحو أسهم بدوره في تعاظم أهمية القائمين على التسويق ، وأصبح التركيز كثيراً على رجل التسويق وهو حقيقة المعيار الذي يترجم ويثبت نجاح أو فشل عملية التسويق في هذه المنظمات الذي من شأنه إعطاء القدرة على مواجهة المشكلات وبقاء واستمرار وتقديم المنظمات ، و إذا تمكنت إدارة التسويق من لعب دور مهم في تحقيق أهداف المنظمة فإننا يمكن القول إن الأداء التسويقي لها جيد، ولا شك في أن الأداء التسويقي الجيد سينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمؤسسة . (الغرباوي وشقير ، ٢٠٠٧ ، ٢٦٩)

وقد اشار (الطائي ، ٢٠١٠ ، ٥٩) إلى أن أهمية الأداء التسويقي تتحدد بالآتي :

- ١- التعرف على مقدار ما أنجز من أهداف المنظمة .
- ٢- يوفر معلومات لمختلف المستويات الإدارية لإغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة إلى حقائق علمية وواقعية .
- ٣- يساعد الأداء التسويقي المنظمات في وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها .
- ٤- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفوءة ذات الخبرة والمعرفة والمهارة ووضعها في المواقع المهمة والمناسبة لها، فضلاً عن تحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير للنهوض بأدائها إلى مستوى الطموح .
- ٥- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة .
- ٦- تشخيص الأخطاء والتفضيلات الحرجة في العملية واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها والاهتمام بها .
- ٧- يساعد على تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار .
- ٨- تساعد المراجعة المستمرة للأداء التسويقي على إجراء التحسينات المستمرة فيه .

ت : مؤشرات قياس الأداء التسويقي

للحكم على أن المنظمة فاعلة في المجال التسويقي يفترض بها أن تقوم بتحديد المؤشرات الخاصة لقياس أدائها التسويقي ومقارنة أدائها الفعلي مع هذه المؤشرات المستهدفة ومن ثم تقييم النتائج واتخاذ الإجراء الملائم .

فنجاح إي منظمة يرتبط بإمكاناتها وقدرتها على التواصل والاستمرار والنمو والبقاء وكذلك الموائمة مع البيئة وفق أسس ومؤشرات محددة ، وإن قياس الأداء يُمكن إدارة المنظمة من اتخاذ القرارات الرشيدة من خلال تزويدهم بمعلومات حول مدى مساهمة الأداء في تحقيق أهداف المنظمة وفعاليتها ، كما يتم على المدى البعيد وضع الموازنات السنوية وتخصيص الموارد والنفقات التي تعد أساسا للمتابعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية والمسائلة ومحاسبة المنظمات في إنفاقها للأموال التي تخصص لها . ويفترض بإدارة المنظمة تقييم أدائها التسويقي بعد تنفيذ برامج تسويقية وبعتماد معايير موضوعية للأداء لمقارنتها بالنتائج التي تحققت وبالاستفادة من مستويات الأداء في الماضي واستخدام مقاييس ملائمة . (صقر، ٢٠٠٣، ١٢٥)

وأشار (إدريس والغالبى، ٢٠٠٩، ٧٥) إلى مقاييس الأداء من خلال تصنيفها إلى خمسة أنواع ، وكالاتي :

١. مقاييس المدخلات

تستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية والمالية التي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة.

٢. مقاييس العمليات

تستخدم هذه المقاييس لفهم الخطوات المباشرة في إنتاج المنتج ففي مجال التدريب مثلا يمكن أن يكون مقياس العملية هو عدد الدورات التدريبية المنجزة حسب الجدول المصمم لها.

٣. مقاييس المخرجات

تستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المنظمة ويتم إيصالها إلى الزبائن والمثال على مخرجات التدريب هو عدد الأفراد الذين يخضعون للتدريب.

٤. مقاييس المحصلات

تستخدم لتقييم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية فعلى سبيل المثال إن نتيجة التدريب هو السلامة التي يمكن أن تكون بمثابة التحسين المستمر في أداء السلامة متمثلا بقلّة عدد المصابين بالأمراض مابين العاملين وفي بعض الأحيان لربما يكون من الصعب بناء علاقة سببية مباشرة مابين مخرجات النشاط ونتائجه المقصودة.

٥. مقاييس التأثير

تستخدم لقياس الآثار المباشرة أو غير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات المنظمة.

بناءً على ما تقدم يفترض تقديم مقاييس للأداء تمتاز بالبساطة ومؤهلة لأن تكون شاملة وممكنة الاستخدام ، وتعطي تقيماً صحيحاً للأداء ، إذ تتلائم مع طبيعة نشاط المنظمة فيما يخص حجم المنظمة والمنتجات والخدمات التي تتعامل معها ، فضلاً عن نوع التقنية التي تستخدمها .

ث : ابعاد الأداء التسويقي

للأداء التسويقي ابعاد تعبر عنه وتفسره وتمكن من قياسه ، وترى (كشمولة ، ٢٠١٤ : ١٧٢) و(العكيدي، ٢٠١٨ : ١٥٥) أن هناك مجموعة من الأبعاد التي اتفقت عليها آراء الباحثين التي يمكن أن تعد أبعاداً للأداء التسويقي ، وهي (الكفاءة التسويقية ، وإدارة العلاقة مع الزبون ، والتناسق الداخلي ، وسلاسل التجهيز ، وراس المال الثقافي وإدارة موجودات أساسها المعرفة) .

١- الكفاءة التسويقية : التحويل الأمثل للمدخلات التسويقية للحصول على أفضل المخرجات التسويقية .

٢- ادارة العلاقة مع الزبون : منهجية ادارية تعتمد على منظمات الأعمال أداة في مواجهة المنافسة ، وتمثل هذه المنهجية اسلوب التفاعل التي تعتمد على المنظمة مع زبائنها الحاليين والمرقبين ؛ إذ تسعى ادارة المنظمة وباعتماد هذه المنهجية على ايجاد وتأسيس افضل الروابط والعلاقات مع زبائنها ، وذلك بالاستناد إلى نتائج تحليل البيانات التاريخية التي تبين نوع هذه العلاقات مع الطرفين (المنظمة - الزبون)، واستشراق نوع هذه العلاقة وشكلها المستقبلي مع التركيز على ضرورة احتفاظ الزبائن الحاليين بصورة ايجابية عن المنظمة ومنتجاتها ، فضلاً عن الطموح بكسب المزيد من الزبائن المستقبليين .

٣- التناسق الداخلي : يمثل قدرة المنظمة على رص استراتيجياتها الوظيفية ضمن نسق متناغم ، ومترايط يتوافق والإستراتيجية التسويقية ، التي تشكل بمجموعها الإستراتيجية الرئيسة للمنظمة .

٤- سلاسل التجهيز : شبكة متسلسلة من المنظمات ذات الاهتمامات المشتركة بتأمين الاحتياجات الضرورية واللازمة الخاصة بإنتاج ، وتوزيع ، وتقديم نوع أو أكثر من

المنتجات ، تبدأ هذا النوع من الشبكات بالمجهزين والموردين للمواد والخامات الأساسية في عمليات الانتاج وتنتهي بالزبون .

٥- رأس المال الثقافي وإدارة موجودات أساسها المعرفة : وهو ثروة المنظمة الحقيقية ، ومنبع الإبداع ، والأداة التي تمكن المنظمة من التفرد وبالتالي ارتقاء أعلى مراتب التميز بالمقارنة مع المنافسين ، وتتكون هذه الثروة من مجموعة من العوامل التي لا يتم أدرجها ضمن فقرات الموازنة العامة للمنظمة ، إلا أنها تسهم بمجموعها في توليد قيمة جديدة ، أو اضافة قيمة اعلى للمنظمة ككل هدفها الرئيس ارضاء الزبون.

ج : اهداف الأداء التسويقي

يتضمن الأداء التسويقي للمنظمة العديد من الأهداف المراد تحقيقها من المنظمة ، التي تشكل عاملاً رئيساً في إنجاح المنظمة أو فشلها على صعيد بيئتها الداخلية أو بيئتها الخارجية وعلى المدى الزمني الطويل او القصير . (العامري ، ٢٠٠٢ ، ٤٦)
فهناك أربعة أهداف تسويقية مهمة ، ومن الضروري أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار ، وهي على النحو الآتي : (السعدون ، ٢٠٢٠ ، ٣٢)

١. زيادة مبيعات الشركة

لقد أظهرت نتائج دراسة (Slater&Narver,1994) ان التوجه نحو السوق يرتبط ايجابياً مع نمو المبيعات ، ونجاح المنتج الجديد ، عموماً الأعمال التي تتضمن موارد معنوية لفهم زبائنهم ومنافسيهم ، وتنسيق الأنشطة المتعلقة بجميع الوظائف والعمل بجهود خلق القيمة المتكاملة التي تحقق ، نمو المبيعات ، وربح نسبي أعلى ، ونجاح المنتج الجديد .

٢. نمو الحصة السوقية للشركة وتوسعها وسمعتها

ان التوجه نحو السوق هو ، نشر استخبارات السوق المركبة وتوليدها من معلومات حول حاجات الزبون الحالية والمستقبلية ، والعوامل الخارجية التي تؤثر في تلك الحاجات ، إذ إن التوجه نحو السوق يظهر بغية تقديم تركيز موحد للجهود والمشاريع التي يقوم بها الأفراد ، والأقسام داخل الشركة التي تقود نحو أداء متقدم .

٣. كسب رضا الزبائن الحاليين وولائهم

تعد الاستجابة الفورية السبب في نجاح الشركات اليابانية ، إذ عادةً ما تتجه لأخذ رأي زبائنها بعد الشراء بمدة بسيطة ، لاكتشاف مدى رضاهم والتعرف على مقترحاتهم بشأن تحسين منتجاتها أو عرضها ، يلي ذلك خطوة أخرى هي ، التحسين الفوري لإدخال التحسينات المطلوبة بناءً على آراء الزبائن ورغباتهم ، ثم إجراء تعديل منتجاتها أو عرضها باستمرار ، بما يزيد من رضا الزبائن ومن مشترياتهم .
(Kotler& Armstrong,2005:20)

الفصل الثالث الجانب العملي

اولا : وصف الأفراد المبحوثين

حدد البحث عينة تمثلت ب (٢١) فرداً ، اذ تم توزيع (٢١) استمارة استبانة على الافراد المبحوثين استرجعت (٢١) استمارة منها اي نسبة الاستجابة بلغت (١٠٠٪) وتشير الجداول رقم (٤/٣/٢/١) الى خصائص الافراد المبحوثين في الشركة قيد البحث:

١- الجنس

كان هناك اختلاف بين نسبة الذكور والإناث بلغ عدد الذكور (١٨) فرداً وهم يمثلون نسبة (٨٥.٧١٪) من مجموع افراد العينة اما عدد الاناث فقد بلغ (٣) فرداً وقد مثلن نسبة (١٤.٢٨٪) من مجموع افراد العينة .

جدول (١) الجنس

الاناث		الذكور	
نسبة	عدد	نسبة	عدد
١٤.٢٨٪	٣	٨٥.٧١٪	١٨

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان

٢-التحصيل الدراسي

بلغ عدد الحاصلين على شهادة الدكتوراه (١) فرد اي نسبة (٤.٧٦٪) وهي نسبة قليلة من حجم العينة ككل ، في حيث شكلت نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير والدبلوم العالي (صفر) من حجم العينة ، وشكلت نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس (١٧) وهي أكبر نسبة أفراد تحصل عليها من حجم العينة ، والدبلوم الفني (٤.٧٦٪) والاعدادية (٩.٥٢٪) .

جدول (٢) التحصيل الدراسي

اعدادية		دبلوم فني		بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير		دكتوراه	
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد
٩.٥٢٪	٢	٤.٧٦٪	١	٨٠.٩٥٪	١٧	-	-	-	-	٤٪	١

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان

٣- العمر

غالبا ما يشير العمر الى مستوى الخبرة و المهارة لدى فرد العينة بشأن مجالات الحياة والتعاملات اذ حصلت الفئة (٢٥-٢٠) على نسبة (صفر) من حجم افراد العينة في حين تحقق الفئة (٣٠-٢٦) على نسبة (٢٣.٨٠%) من حجم افراد العينة وتحقق الفئة (٣٥-٣١) على اعلى نسبة (٣٨.٠٩%) من حجم افراد العينة ، وأيضا الفئة (٣٥ فأكثر) حققت نسبة مساوية لسابقتها (٣٨.٠٩%) .

جدول (٣) العمر

٣٥ فأكثر		٣٥-٣١		٣٠-٢٦		٢٥-٢٠	
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
٨	٣٨.٠٩%	٨	٣٨.٠٩%	٥	٢٣.٨٠%	-	-

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان

٤- مدة الخدمة في الشركة

اتضح ان اغلب افراد عينة البحث من هم يمتلكون الخبرة في مجال العمل ، فقد حققت الفئة (١٠-٥) سنوات نسبة (١٩.٠٤%) والتي بلغت (٤) فرد من افراد العينة في حيث بلغت الفئة (اقل من ٥ سنوات) وبنسبة (١٩.٠٤%) والتي بلغت (٤) فرد من عينة البحث وكانت نسبة الخدمة (١١ الى ١٥ سنة) فقد بلغت (٢٨.٥٧%) و بعدد (٦) فرد من افراد العينة ، والفئة (١٥ فأكثر) أخذت نسبة (٣٣.٣٣) من حجم العينة ككل .

جدول (٤) مدة الخدمة في الشركة

١٥ فأكثر		من ١١ الى ١٥ سنة		من ٥ الى ١٠ سنوات		اقل من ٥ سنوات	
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
٧	٣٣.٣٣%	٦	٢٨.٥٧%	٤	١٩.٠٤%	٤	١٩.٠٤%

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان

ثانيا : وصف متغيرات البحث وتشخيصها

أ: وصف متغير سلسلة التجهيز وتشخيصه

يوضح الجدول (5) ان هناك اتفاق في اجابات الافراد المبحوثين على هذا البعد وبنسبة (76.6%) ويعززها قيمة الوسط الحسابي البالغة (12.657) والانحراف المعياري (0.662) ومن المؤشرات التي عززت ايجابية هذا البعد المؤشر (x1) والذي

ينص (تتفوق منتجات الشركة على منتجات المنافسين في ادائها وجودة منتجاتها) وبوسط حسابي (91.0) وانحراف معياري (0.658) .

الجدول (5)

وصف متغير سلسلة التجهيز وتشخيصه

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										الرمز	الاسم
		اتفق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.658	91.0	42.857	9	47.619	10	9.523	2	0	-	0	-	X1	سلسلة التجهيز
0.573	4.143	23.809	5	66.666	14	9.523	2	0	-	0	-	X2	
0.680	4.190	33.333	7	52.380	11	14.285	3	0	-	0	-	X3	
0.727	3.857	19.047	4	47.619	10	33.333	7	0	-	0	-	X4	
0.775	4.0	28.571	6	42.857	9	28.571	6	0	-	0	-	X5	
0.669	3.952	19.047	4	57.142	12	23.809	5	0	-	0	-	X6	
0.700	3.905	19.047	4	52.380	11	28.571	6	0	-	0	-	X7	
0.768	3.905	23.809	5	42.857	9	33.333	7	0	-	0	-	X8	
0.498	3.952	9.523	2	76.190	16	14.285	3	0	-	0	-	X9	
0.577	3.667	4.761	1	57.142	12	38.095	8	0	-	0	-	X10	
0.662	12.657	22.380	-	54.285	-	23.332	-	0	-	0	-	المؤشر العام	

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ب : وصف متغير الأداء التسويقي وتشخيصه

يوضح الجدول (6) ان هناك اتفاق في اجابات الافراد المبحوثين على هذا البعد وبنسبة (73.8 %) ويعززها قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.018) والانحراف المعياري (0.726) ومن المؤشرات التي عززت ايجابية هذا البعد المؤشر (x11) والذي ينص (تمتلك الشركة حصة سوقية وبما يدعم موقفها التنافسي) وبوسط حسابي (4.190) وانحراف معياري (0.873) .

الجدول (6)

وصف متغير الأداء التسويقي وتشخيصه

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										الرمز	الاسم
		اتفق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.873	4.190	47.619	10	23.809	5	28.571	6	0	-	0	-	X11	الأداء التسويقي
0.805	3.952	28.571	6	38.095	8	33.333	7	0	-	0	-	X12	
0.793	4.143	38.095	8	38.095	8	23.809	5	0	-	0	-	X13	
0.805	4.048	33.333	7	38.095	8	28.571	6	0	-	0	-	X14	
0.436	4.238	23.809	5	76.190	16	0	0	0	-	0	-	X15	
0.539	4.095	19.047	4	71.428	15	9.523	2	0	-	0	-	X16	
0.590	3.952	14.285	3	66.666	14	19.047	4	0	-	0	-	X17	
0.865	3.952	33.333	7	28.571	6	38.095	8	0	-	0	-	X18	
0.793	3.857	23.809	5	38.095	8	38.095	8	0	-	0	-	X19	
0.768	3.762	19.047	4	38.095	8	42.857	9	0	-	0	-	X20	
0.726	4.018	28.094	-	45.713	-	26.190	-	0	-	0	-	المؤشر العام	

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ثالثا : اختبار فرضية البحث

١- تحليل نتائج علاقة الارتباط بين متغيري البحث

أ- علاقة الارتباط بين سلسلة التجهيز والأداء التسويقي

تشير معطيات الجدول (7) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين سلسلة التجهيز والأداء التسويقي بمعامل ارتباط (0.828) عند مستوى معنوية (0.01) وبهذا يتم قبول الفرضية التي تنص (يوجد علاقة ارتباط معنوية بين سلسلة التجهيز والأداء التسويقي)

الجدول (7)

علاقة الارتباط بين سلسلة التجهيز والأداء التسويقي على المستوى الكلي

معامل الارتباط	سلسلة التجهيز
0.828**	الاداء التسويقي

$P \leq 0.01$

$n=21$

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

٢- تحليل نتائج علاقة التأثير بين متغيري البحث

أ- علاقة التأثير لسلسلة التجهيز في الأداء التسويقي

تعكس ارقام الجدول (8) الخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي لسلسلة التجهيز بوصفه متغيرا مستقلا في الاداء التسويقي الذي يعتبر متغيرا معتمدا توضحها قيمة F المحسوبة (101.244) اكبر من T الجدولية (7.195) عند درجتي الحرية (1,21) وبمستوى معنوية (0.01) وبلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.68) وهذا يعني ان (68%) من الاختلافات في المتغير المعتمد يفسرها المتغير المستقل اما (32%) فيعود ذلك متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها او انها غير داخلية في النموذج الانحدار اصلا ، ومن متابعة قيمة B_1 البالغة (0.826) واختبار T تبين ان قيمة T المحسوبة (10.062) اكبر من الجدولية (1.299) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01) ودرجتي حرية (1,21) .

الجدول (8)

اثر سلسلة التجهيز في الاداء التسويقي

سلسلة التجهيز				المتغير المستقل
F الجدولية	F المحسوبة	B_1	معامل التحديد R^2	المتغير المعتمد
7.195	101.244	0.826 (10.062)	0.68	الاداء التسويقي

$P \leq 0.01$

$n=21$

d.f (1,21)

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

الفصل الرابع

الاستنتاجات والمقترحات

اولا : الاستنتاجات

- ١- يتمتع الأفراد المبحوثين في الشركة قيد الدراسة بمهارات متميزة وخبرة ومعرفة جيدة بأنشطة المنظمة ، فضلاً عن أن اغلبهم يحملون مؤهلاً علمياً جيداً مكنهم من فهم إستمارة الإستبانة والتعامل معها بشكل صحيح .
- ٢- غالبية الأفراد المبحوثين لديهم خدمة في المنظمة (١٥) سنة فأكثر ، فضلاً عن أن اعمار اغلبيتهم هي (٣٠) سنة فأكثر مما يدل ذلك على اكتسابهم الخبرة والنضج بعمل المنظمة ومن ثم التعامل مع إستمارة الإستبانة بشكل صحيح ودقيق .
- ٣- أظهرت نتائج التحليل لعلاقة الارتباط والتأثير أن المعدل العام لإدراك الأفراد المبحوثين حول مؤشرات الدراسة كان جيداً ومع الاتجاه الايجابي مما يؤكد أن الأفراد المبحوثين يولون اهتماماً متزايداً بأنشطة إدارة سلسلة التجهيز ودورها في تحسين الأداء التسويقي للشركة .

ثانيا : المقترحات

- ١- ضرورة زيادة اهتمام إدارة الشركة قيد الدراسة في مجال أنشطة إدارة سلسلة التجهيز والأداء التسويقي وتعميقها لدى المديرين والعاملين فيها لما لذلك من إسهام في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق نتائج أفضل للأداء التسويقي للمنظمة .
- ٢- أهمية إعداد برنامج ثقافي سنوي متكامل عن أنشطة إدارة سلسلة التجهيز والأداء التسويقي على أن يتضمن هذا البرنامج مجموعة من المحاضرات والحلقات النقاشية مع استضافة مجموعة من المتخصصين في مجالات إدارة سلاسل التجهيز والأداء التسويقي من الجامعات والمعاهد العراقية كجامعة الموصل .
- ٣- السعي لإطلاع المديرين والعاملين على التجارب العالمية لبعض الشركات العاملة في تطبيق أنشطة إدارة سلسلة التجهيز والأداء التسويقي بوصفها أداة لتحقيق نتائج أفضل للأداء التسويقي باستمرار وتحقيق التميز لها .

المصادر العربية والأجنبية

أولاً : القران الكريم

ثانياً : المصادر العربية

أ: الرسائل والأطاريح

١. الطائي ، بهاء حبيب محمود ، ٢٠١٠ ، إمكانية تبني معرفة الزبون لتعزيز الأداء التسويقي - دراسة تحليلية لآراء عينة من أصحاب المنظمات البيعية صغيرة الحجم للألبسة الجاهزة في مدينة الموصل ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .

٢. الحديدي ، سعد رافع ، ٢٠١١ ، إسهام تقانة المعلومات في تعزيز الأداء التسويقي دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى ، رسالة دبلوم عالي ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .

٣. السعدون ، محمد حازم علي ، ٢٠٢٠ ، اعتماد فلسفة الخطوات الخمسة S5 في تحسين الأداء التسويقي دراسة استطلاعية في معمل ألبان الموصل ، رسالة دبلوم عالي ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .

٤. العامري، عامر عبد اللطيف كاظم محمد ، ٢٠٠٢ ، العلاقة بين الإيحاء الواسع والأنشطة الترويجية وأثرها على الأداء التسويقي للمنظمة دراسة في الشركة العامة للصناعات النسيجية/ الحلة ، رسالة ماجستير في علوم ادارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .

ب: الدوريات

١. جاسم ، ماجد جودة ، ٢٠٢٠ ، استراتيجيات سلسلة التجهيز واثرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة في مصنع نسيج الديوانية) ، بحث منشور ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد ١٢ ، العدد ٢ ، جامعة المثنى .

٢. العامري عامر عبد اللطيف واللامى ، غسان قاسم ، ٢٠٠٨ ، امكانية تطبيق مؤشرات سلسلة التجهيز المتكاملة - دراسة تحليلية في موقع بغداد لإنتاج الاحذية ، جامعة الموصل .

٣. العرفج، عبد المحسن بن حسين، ٢٠٠٢ ، "العلاقة بين الموردين والمنتجين دراسة تطبيقية على بعض الصناعات في المملكة العربية السعودية"، مجلة الإداري، سنة ٢٤ ، العدد ٨٨ ، مارس، سلطنة عمان، مسقط.

٤. اللامي ، غسان قاسم ونجم ، عماد خليل ، ٢٠١٥ ، تأثير إدارة سلسلة التجهيز بالنظام اللوجيستي - بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد ٤٤ ، جامعة بغداد .

٥. سلمان ، كاظم داود واللامى ، غسان قاسم ، ٢٠٠٩ ، مقاييس اداء سلسلة التجهيز - دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات القطنية ، جامعة بغداد .
٦. العبادي ، علي وليد والطويل ، أكرم أحمد ، ٢٠١٣ ، ادارة سلسلة التجهيز وابعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي ، جامعة الموصل ، العراق .
٧. العكيدي ، سوسن ابراهيم رجب ، ٢٠١٨ ، تعزيز الاداء التسويقي في اطار الابعاد الهيكلية للمنظمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية في محافظة كركوك ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد ١٠ ، العدد ٢٣ .
٨. كشمولة ، ندى عبد الباسط ، ٢٠١٤ ، تأثير عناصر التسويق الابتكاري في تعزيز الأداء التسويقي ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في مجموعة منظمات صناعية في محافظة بغداد ، مجلة تنمية الرافدين ، العدد ١١٥ ، المجلد ، ٣٦ .

ت الكتب

١. جواد ، شوقي ناجي و الشموط ، محمد سالم ، ٢٠٠٨ ، إدارة سلسلة التوريد ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
٢. إدريس ، ثابت عبد الرحمن ، ٢٠٠٦ ، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية الإمداد والتوزيع المادي ، الإسكندرية، الدار الجامعية .
٣. النعيمي ، محمد عبد العال وصويص ، راتب خليل وصويص ، غالب جليل ، ٢٠٠٩ ، ادارة الجودة المعاصرة - مقدمة في ادارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
٤. العلي، عبد الستار محمد، ٢٠٠٦ ، " إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي " ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن .
٥. الغزبواوي ، علاء ، محمد عبد العظيم ، إيمان شقير ، التسويق المعاصر ، ٢٠٠٧ ، مصر ، الدار الجامعية .
٦. إدريس ، وائل صبحي والغالبي ، محسن منصور ، ٢٠٠٩ ، سلسلة دارة الأداء الاستراتيجي ، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن ، ط ١ ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن .

ث: المؤتمرات

١. الديوه جي ، أبي سعيد والنمر ، درمان سليمان صادق ، ٢٠٠٤ ، مؤشرات قياس الأداء التسويقي بين النظرية والتطبيق ، الرؤى المستقبلية للإدارة العربية - استراتيجيات التحول ، المؤتمر الثاني لكلية الإدارة والاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة جرش الأهلية - الأردن .

٢. صقر، هدى ، ٢٠٠٣ ، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة ، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة ، دمشق .

ثالثا : المصادر الأجنبية

1. Stevenson , William J ,2005 , Operations Management , 8th ed , New York ,Mc Graw – Hill Irwin .
2. Kotler, Philip and Armstrong, Gary, 2005,"Marketing-An Introduction", 7th ed. Person-Prentice Hall p354.
3. Davis, Mark M. et. al., 2003," Operations management for competitive advantaged", 4th ed. McGraw-Hill, Irwin
4. Armstrong , G.& Kotler , P., (2005), Marketing An Introductions , 5thed . , Prentice – Hall , New Jersey .



الملحق (1)

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم الإدارة الصناعية

م/استمارة استبانة

السيد حضرة المجيب المحترم :

نضع بين ايديكم استبانة الدراسة الموسومة:

(ادارة سلسلة التجهيز ودورها في تحسين الاداء التسويقي:دراسة حالة في الشركة العامة للسمنت الشمالية)، حيث تعد الاستمارة التي بين ايديكم مقياسا اعتمد عليه لأغراض البحث العلمي وان تفضلكم بالإجابة الصحيحة والمناسبة على أسئلة الاستبانة يساهم وبشكل كبير في الحصول على نتائج دقيقة بما يخدم أهداف الدراسة .
ملاحظة:

- تكون الإجابة حصرا لأغراض البحث العلمي ولا ضرورة لتثبيت الاسم .
- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة مع الرجاء عدم ترك أي سؤال لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل والقياس .
- يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي تراه مناسب ويمثل وجهة نظرك الخاصة .

مع الشكر الجزيل لتعاونكم

الباحثين

عائشة محمد ومها كاظم

المشرف

م.م نور صباح عيسى

اولا : (معلومات عامة)

١- الجنس :

○ ذكر

○ انثى

٢- التحصيل الدراسي : () دكتوراه () ماجستير () دبلوم عالي

() بكالوريوس () دبلوم فني () إعدادية

٣- العمر : () ٢٥-٢٠ () ٣٠-٢٦ () ٣٥-٣١ () اكثر من ٣٥

٤- مدة الخدمة بالشركة : اقل من خمس سنوات () من ٥-١٠ سنوات ()

من ١١-١٥ سنة () اكثر من ١٥ ()

ثانيا : الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة
١- سلسلة التجهيز

ت	العبارات	مقياس الاستجابة			
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق
١	تتفوق منتجات الشركة على منتجات المنافسين في ادائها وجودة منتجاتها				
٢	تهتم الشركة المبحوثة بإجراء تغييرات في كمية المواد المستخدمة ، وجودتها لإطالة دورة حياة منتجها .				
٣	تتصف حاجات الزبائن ورغباتهم بالتغيير السريع.				
٤	تركز الشركة المبحوثة بالتعرف على حاجات الزبائن ورغباتهم ، ومواكبة التغييرات الحاصلة فيها.				
٥	يمكن الاعتماد على منتوجات الشركة كونها تؤدي الوظائف المطلوبة منها ووفق ما يتوقعه الزبون.				
٦	يتسم معدل قوة المشتري (القابلية الشرائية للمشتري) بأنه جيد.				
٧	تمتلك ادارة الشركة مواصفات مصنعية خاصة بها طورت في ضوء تجربتها بالعمل ووفق شريحة الزبائن المستهدفين.				
٨	تركز الشركة المبحوثة على تلبية الطلبات بأسرع وقت ممكن.				
٩	تسعى الشركة لتحسين العناية بالزبائن من خلال تقديم خدمات مختلفة وتبني سلسلة مرنة قابلة للتغيير والاستجابة				
١٠	تتصف منتجات الشركة المبحوثة بالمنافسة على أساس الجودة أكثر من المنافسة على أساس السعر.				

٢- الاداء التسويقي

ت	العبارات	مقياس الاستجابة			
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق
١	تمتلك الشركة حصة سوقية وبما يدعم موقفها التنافسي				
٢	تسعى الشركة الى توسيع انتاجها وتنوعيه ليشمل أجزاء السوق كافة				
٣	تسعى إدارة الشركة لاستقطاب أصحاب الخبرة في التسويق				
٤	تقوم إدارة الشركة بالتخطيط والتنظيم للأداء التسويقي				
٥	تقوم إدارة الشركة بالبحث الميداني لتحديد المستفيدين من نشاطها التسويقي				
٦	تحرص إدارة الشركة على تنفيذ نشاطاتها التسويقية وفق معايير الجودة.				
٧	تسعى إدارة الشركة على جعل ادائها التسويقي وفق إمكانياتها.				
٨	تهيأ الشركة أساليب متعددة للعمل تحسباً لأي طارئ لحماية موقعها في السوق				
٩	تستخدم الشركة أساليب الترويج المختلفة لدعم ادائها التسويقي.				
١٠	تسعى الشركة الى كسب الزبائن وإدامة العلاقة معهم لزيادة حصتها السوقية				