



التدبر في تحقيق التوزيع الصناعي المتكامل/ دراسة حالة في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية.

¹ محمد معروف لفته الجبوري^{2*}.

¹ الاستاذ المساعد الدكتور، قسم ادارة اعمال / كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق. dr.sarmad08@Mustansiriyah.edu.iq

² قسم إدارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق. Mohammad Mauyouf@gamil.com

تاريخ قبول النشر: 2018/4/9

تاريخ استلام البحث: 2018/1/30

تناولت هذه الدراسة استراتيجية التدبر كمتغير مستقل والتوزيع الصناعي المتكامل كمتغير تابع هدفت الدراسة الى إيجاد التوزيع الصناعي المتكامل الذي يتاسب مع استراتيجية التدبر في توفير احتياجات الشركة من جهة وتخفيض تكاليف التدبر الذي ينعكس على زيادة أرباحها، وتحديد علاقة الارتباط والتاثير لاستراتيجية التدبر في تحقيق التوزيع

ع الاختيار في شركة توزيع المنتجات الصناعية النفطية كموقع لتطبيق الدراسة، حيث جمع الباحث البيانات (130) فرداً من متذمّن القرار في الشركة واستخدمت الاستبانة كاداة لجمع البيانات واستخدمت مجموعة من الوسائل والأدوات الإحصائية الملائمة لطبيعة المعلومات وجرى معالجتها باستخدام نظام تحليل البيانات (SPSS 24) وبناءً على تحليل إجابات افراد العينة واختبار علاقات الارتباط والتاثير فقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات وكان أهمها وجود علاقة ارتباط وتاثير معنوية بين استراتيجية التدبر والتوزيع الصناعي المتكامل مجموعة من التوصيات منها تدبر احتياجات الشركة في إقامة طرق جديدة تدعم التدبر بالمارسة باستخدام أدوات جديدة تدعم التوزيع المتكامل.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التدبر، المناقصة، التوزيع الصناعي المتكامل.

ROLE OF THE PROCUREMENT STRATEGY IN ACHIEVING INTEGRATED INDUSTRIAL DISTRIBUTION / CASE STUDY IN THE GENERAL COMPANY FOR THE DISTRIBUTION OF OIL PRODUCTS.

Sarmad Hamza Al-Shammari¹, Mohamed Mayouf Lefta Jubouri^{*2}

¹ Assis. Prof. Dr. Department of Business Administration/ Faculty of Management and Economics/ Mustansiriyah University. Iraq. dr.sarmad08@Mustansiriyah.edu.iq.

² Department of Business Administration/ Faculty of Management and Economics/ University of Mustansirya. Mohammad Mauyouf@gamil.com.

ABSTRACT

This study dealt with the management strategy as an independent variable and the integrated industrial distribution as a variable. The study aimed at finding the integrated industrial distribution that fits with the management strategy in providing the needs of the firm on the one hand and reducing the cost of management that is reflected in increasing its profits.

The researcher selected the data from (130) decision makers in the corporation and used the questionnaire as a tool for collecting data and used a set of statistical tools and tools suitable for the nature of information and were processed using the data analysis system (SPSS version 24) Based on the analysis of the responses of the sample and the test of correlation and impact relationships, the research reached a number of conclusions, the most important of which was the existence of a correlation and a significant effect between the integrated industrial management and distribution

* البحث مستقل من رسالة ماجستير للباحث الثاني.



strategy. For recommendations including the management of the company's needs in establishing new ways to support, management by using new tools that support integrated distribution

Keywords: Procurement strategy, tender, integrated industrial distribution.

:INTRODUCTION

تواجه شركات الاعمال المعاصرة في العراق العديد من التحديات كونها تعيش نوع من الاضطراب وعدم الاستقرار خاصة بعد سنة 2003 كونها تعمل في سوق مفتوحة وبيئة تتسم بالتغيير المستمر وتحتاج إلى المعلومات في مختلف عملياتها الصناعية سواء في بداية العملية أو من خلالها لذا تتطلب للشركة من اعتماد استراتيجية كفؤة في تدبير احتياجاتها وبمايؤمن سير نشاطها في توزيع منتجاتها الصناعية حيث تل JACK الشركA إلى المناقصات المحلية أو الخارجية أو من خلال الشراء المباشر في تجهيز احتياجاتها وبكلفة أقل الامر الذي ينعكس على إيرادات الشركة وتلبية متطلبات الزبائن الصناعي اذ يتخد القائمون باتخاذ مجموعة من القرارات المتعلقة بتنظيم تدبير الشراء وبمايؤمن احتياجات الشركة اذ قام الباحث بتقسيم البحث الى أربعة مباحث وكالاتي تناول المبحث الأول منهجة البحث اما المبحث الثاني فتضمن الجانب النظري، والمبحث الثالث تضمن تحليل نتائج البحث ومناقشتها، اما المبحث الرابع فقد خصص للاستنتاجات والتوصيات.

:منهجية الدراسة

:Study problem :

تكمn مشكلة الدراسة في جزئين رئيسيين يتمثل الجزء الأول بالمشكلة المعرفية والتي يمكن تشخيصها بالجدل الدائر بين الكتاب والباحثين في مجال إدارة التسويق فمنهم من يرى بان دور استراتيجية التدبير هي الأكثر تأثيرا في استراتيجية التوزيع الصناعي المتكامل، وسيحاول الباحث إيجاد حل مناسب لهذه المشكلة المعرفية.

اما الجزء الثاني من مشكلة الدراسة فيتمثل بالمشكلة الميدانية والتي يمكن تشخيصها ببيان المعلومات والمعارف التسويقية التي ترتبط بدور استراتيجية التدبير في تحقيق التوزيع الصناعي المتكامل والتي يمتلكها المديرين والمسؤولين التسويقيين في الشركة المبحوطة وهي شركة توزيع المنتجات النفطية.

:Research Importance

تتمثل أهمية البحث في نفوذ متغيراته الرئيسية والفرعية ودرجة أهمية كل منها في حقل إدارة التسويق ضمن الميدان العلمي الأوسع في إدارة الاعمال، فالاستراتيجية التدبير الكفؤة توافق أموالاً طائلة للشركة وذلك في حالة رغبة الشركة في تدبير احتياجات الشركة من المواد والخدمات والفترات الأخرى بأسعار مخفضة ونوعيات مرتفعة يضمن تخفيض كبير في حجم التكاليف الإنتاجية وهو أسهل وأجدى من تخفيض سعر المنتجات.

اما استراتيجية التوزيع الصناعي الكفؤة فهي تضمن للشركة وصول امن للمنتجات بشكل مباشر وسهل ومضمون من المنتج الى المستخدم بشكل يحمي خصائص ومواصفات المنتوج ويمنع التلف والهدر ويصعب على المنافسين حالات التجسس التسويقي وسرقة مواصفات المنتوج الأصلي اذ تضمن الفناة التوزيعية الممتلكة بالكامل لشركة واحدة قوة الحدود التسويقية لها.

:Search objectives

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في إيجاد طبيعة العلاقة بين متغيراته الرئيسية والفرعية من حيث علاقات الارتباط وعلاقات الآثر، وفي ظل الهدف الرئيس تتحقق مجموعة اهداف فرعية للدراسة أبرزها ما يأتي:

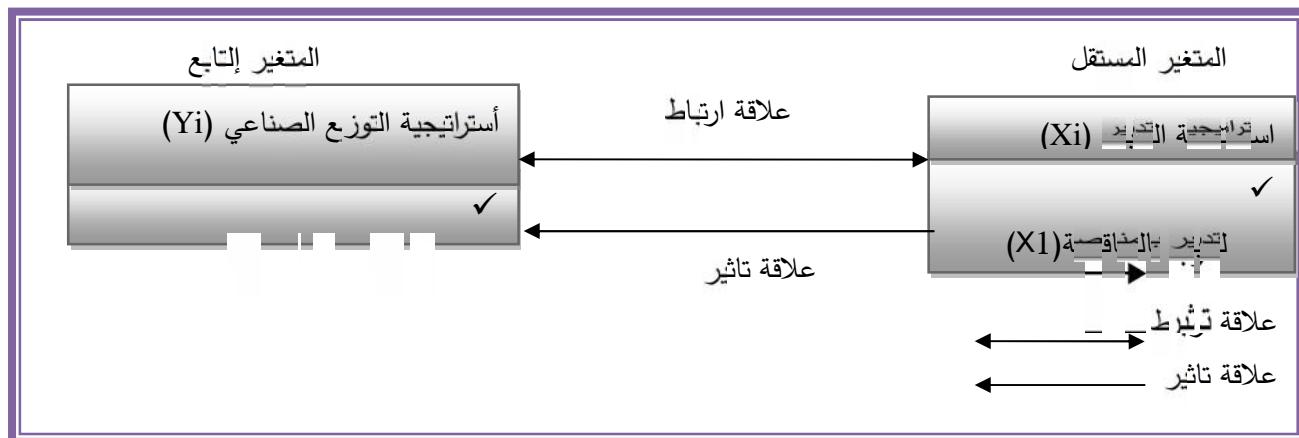
1. محاولة وضع حلول علمية مقبولة للمشكلة المعرفية التي تواجه الدراسة.

2. بناء إطار معرفي عن المتغيرات المبحوطة الرئيسية التي تتمثل بدور استراتيجية التدبير في تحقيق التوزيع الصناعي كمساهمة علمية متواضعة في مجال إدارة التسويق توافر معارف تسويقية للباحثين والمختصين بالتسويق في الشركات العامة والخاصة.

3. تزويد الشركات العامة الصناعية بأية عمل ودليل بناء استراتيجية توزيع صناعي كفؤة لمنتجاتها مع توضيح مزايا وعيوب استراتيجية التوزيع الصناعي المتكامل.

**: Flow chart for study**

تناول الدراسة متغيرين رئيسيين هما المستقل والمستجيب والتي تم تحديدها بعد الاطلاع على المصادر العلمية ذات الصلة في موضوع البحث وكما مبين في المخطط الاجرائي للبحث.



(1): المخطط الاجرائي للدراسة.

(المصدر: اعداد الباحث)

: Hypothesis

يمكن عرض المتغيرات الرئيسية والفرعية التي يتناولها الباحث في دراسته اذ يتضمن المتغير الرئيس الأول المستقل استراتيجيّة التدبير (Xi) ويكون من متغيرين فرعرين هي (التدبير بالمناقشة) ($X1$), والتدبير المباشر.

اما المتغير الرئيس الثاني التابع التوزيع الصناعي المتكامل (Yi) وكما في الشكل (1):

ويمكن اشتقاق اشتقاد فرضيتين أساسيتين على وفق المخطط الاجرائي للبحث كما يأتي:

| الفرضية الرئيسة الأولى: تتمثل بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير الرئيس المستقل استراتيجيّة التدبير (Xi) والمتغير التابع التوزيع الصناعي المتكامل (Yi)

| الفرضية الرئيسة الثانية: تتمثل بوجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير الرئيس المستقل استراتيجيّة التدبير (Xi) والمتغير الفرعي التابع التوزيع الصناعي المتكامل ($Y2$).

: منهج الدراسة Methods of study: تم تطبيق أسلوب دراسة حالة في تنفيذ البحث بغية محاولة تحقيق أهدافه.

: Study Limites

تنقسم حدود الدراسة الى قسمين:

أ. الحدود المكانية: وتتمثل بالرقة الجغرافية لمدينة بغداد التي تقع فيها شركة توزيع المنتجات النفطية شركة عامة داخل موقع مصفى الدورة.

ب. الحدود الزمانية: وتتمثل بالمدة من 2017 / 4 / 24 الى 2017 / 12 / 24 والتي استغرقها الباحث في اعداد دراسته وتهيئاته بشكل كامل.

: Place of research

يتكون مجتمع الدراسة من الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية والبالغ عددهم (335) المستثمرين بالخدمة وبمختلف المستويات الوظيفية والتوزع الاجتماعي والอายุ والتحصيل العلمي وقد جرى اختيار عينة الدراسة بطريقة قصبة (عمدية) لتمثل المديرين (المدير العام ومعاونيه، ومديرون الهيئات ومعاونيه، ورؤساء الأقسام ومعاونيه، ومسؤولي الشعب، ومسؤولي الوحدات)، وقد بلغ حجم العينة (149) فردًا بنسبة 44.4% وكانت الاستبيانات الصالحة (130) استبانة وبنسبة 38.8% لميثلوا حجم العينة المبحوثة اما الاستبيانات المستبعدة عددها (19) لم يتم استلام اجاباتهم من قبل الباحث بسبب السفر والإجازة، والتلاقيع والنقل.



: Management of research :

تم اعتماد الاستبانة كادة رئيسة في جمع البيانات عن الواقع الميداني للشركة المبحوثة وقد تم تصميمها على وفق مقياس (Likert) خماسي التدرج.

: أساليب جمع البيانات والمعلومات Collection of Data :

وتنقسم الى مجموعتين على وفق احتياجات الدراسة وكالاتي:

أ- أدوات الجانب النظري: استخدم الباحث المصادر العلمية من كتب دوريات ورسائل واطاريج ومجلات وبحوث متاحة في المكتبات الرسمية والالكترونية (الانترنت) كأدوات في اعداد الجانب النظري لدراسته بالاعتماد على المكتبات العامة وكل ما يمكن ان يساعد في بناء الجانب النظري للدراسة وتحقيق أهدافها.

ب- أدوات الجانب العملي: تم استخدام عدة أساليب في عملية جمع البيانات والمعلومات والتي ساهمت في اغناء الأهداف الأساسية للدراسة:

(1) يتلور هيكل الدراسة للجانب الفلسفى والفكري فى عملية اختبار فرضياتها والوصول الى النتائج فقد تم استخدام الاستبانة كادة فى جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالعينة المبحوثة وقد تم صياغة محاورها واستئنافها من قبل الباحث بالاستعانة بالمحترفات الفكرية للجانب النظري للدراسة والاطلاع على بعض البحوث العلمية الوثيقة الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

(2) القيام بالزيارات الميدانية للشركة المبحوثة واجراء عدة مقابلات شخصية مع عدد من المدربين او وكلائهم بهدف استحصل المعلمات المتعلقة بالدراسة.

: الوسائل الإحصائية المستخدمة Stastical Process :

تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS) اصدار 24 في تحليل البيانات فضلا عن استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط ، وختبار F، ومعامل التحديد R^2 .

دور التدبير والتوزيع الصناعي المتكامل:

The Role of integrated in dustril Management and distribution

: التدبير: تشق كلمة التدبير من فعل دبر تدبيرا والتدبیر في الأمر أن تنظر إلى ما تؤول إليه عاقبته أما كلمة التدبير في المعنى اللغوي "تعني اعمال النظر والفكر وتوقع العواقب قبل الاقدام عليها حذرا واحترازا واجتنابا" أما التدبیر اصطلاحا فهو عبارة عن مجموعة من العمليات والتقييمات والآليات والخطط الإجرائية التي يعتمد عليها المدير لتنفيذ الأنشطة والتعليمات والمساريع في إطار زمني معين انطلاقا من كفايات وأهداف محددة واعتمادا كذلك على مجموعة من الموارد والطائق والوسائل سواء أكانت مادية أم معنية (Radwan, 2012:125) فالتدبیر هو التخطيط المسبق والتتبیع بالأحداث قبل فعل أي شيء ما والتفكير في الأمور بحياديته وقد ورد التدبیر في القرآن الكريم بمعنى تدبیر المعنى فيما وتقسيرا وتأويلا كما جاء في قوله تعالى: (أَفَلَا يَتَدَبَّرُونَ الْقُرْآنَ وَلَوْ كَانَ مِنْ عُذْ بَغْرِ اللَّهِ لَوْجَدُوا فِيهِ اخْتِلَافًا كَثِيرًا) [النساء: 82] وتؤدي كلمة التدبیر في المعاجم والقاميس الأجنبية المعاني نفسها التي تؤديها في اللغة العربية حيث تدل هذه الكلمة على " القيادة والتخطيط والإدارة والتنظيم والقيادة والرقابة لتحقيق الجودة " (Al-Hiti, 2010:19) ومن جانب اخر يعني التدبیر مجموعة من القواعد التي تتعلق بقيادة الشركة وتنظيم اعمالها أي انه مفهوم تسويقي يرتبط كل الارتباط بالتسويق لتدبیر احتياجات الشركة وممارسة انشطتها وتأدية حاجات ورغبات الزبائن ولتحقيق الأرباح وتعد بمثابة إدارة شاملة للشركة إذا ما عملت جاهده لتحقيق الجودة المطلوبة وفق مجموعة من المبادئ الموضوعة والمتكاملة التي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتسييف والقيادة والرقابة (Sharma et al., 2017:131)، وعرف قرار التدبیر هي العملية التي يجري بموجبها تحصيل او كسب الموارد المختلفة التي تحتاجها النشاطات الرئيسية كمدخلات لها في الشركة كما ان وظيفة الشراء تعد من الوظائف المهمة بوصفها جزء من عمليات التدبیر الاستراتيجية في شركات الاعمال عن طريق شرائها من شركات أخرى او استئجارها من مالكيها (Bayle, 2013: 17) وإذا كان التخطيط تصورا نظريا الذي يعد مسبقا فإن التدبیر تنفيذ وإنجاز وتطبيق لهذه الخطة النظرية وان التدبیر مرحلة التطبيق الفعلي للخطط البرامج ويرى كل من (Zoghbi and Azzam, 2012: 203) تعريف تدبیر المشتريات بأنه فعالية الحصول على المواد والاجزاء والتجهيزات اللازمة لتصنيع السلعة او



تقديم الخدمة والشراء وسيلة وليس هدفاً قائماً بحد ذاته ويجب التمييز بين مصطلحين الشراء والحصول على الاحتياج (التدبير) حيث يشير الأول عملية شراء ذاتها لمستلزمات الإنتاج والأنشطة المرافقة لها بينما الثاني يشير إلى العمليات اللوجستية التي تقوم بها إدارة (الامدادات) في الشركة الشاملة لعمليات النقل والخزن والمطابقة وغيرها (Altawil, 2013: 31) مجموعة من التقنيات التي تستعملها الشركة لتحقيق أهدافها العامة والخاصة وتتمثل هذه التقنيات في التخطيط والتخطيم والتنسيق والقيادة والرقابة ويعنى التدبير مجموعة من القائمين على إدارة الشركة سواء أكانوا مدربين أو عاملين وبصفة عامة يعني التدبير مجموعة الأدوات التي تعتمد其ا الإدارية لتنفيذ أعمالها واستمرارها وغالباً ما يتبع التدبير طابعاً كمياً باعتماده على المعايير العلمية وتكون أهميته وكما يأتي: (Thomas and Behrooz and Hoque, 2013: 433). (Goldsby, 2016: 80).

1. تخفيض التكاليف: إن أي تخفيض في هذه التكاليف يمكن أن ينعكس بالإيجاب على أرباح الشركة وضرورة قيام هذه الإدارة بتحقيق وفر في تكلفة المواد بما لا يقل عن 2% سنوياً وتتضمن عملية توفير الاحتياجات عاملين رئيسين وهما:
 - أ) معرفة احتياجات الشركة ومن أنواع المواد المستلزمات وغيرها.
 - ب) القيام بالعمليات الخاصة بالمخازن وفق ما مخطط له.
 2. توفير المعلومات وتتمثل هذه الاستفادة في المعلومات عن الأسعار والعرض والطلب على المواد ومصادر التدبير الجديدة.
 3. العلاقات العامة طبيعة عملها متعلقة بالنزول إلى أسواق المواد المستلزمات والتعامل مع جهات خارجية عديدة ومن ثم إذا كانت صورتها وسمعتها جيدة فإن هذا بدوره له الأثر في تحسين صورة الشركة ككل.
 4. التدريب تعد وظيفة التدبير مجالاً ملائماً لتدريب المدراء الجدد حيث يقومون بتحديد حاجات وأهداف الإدارات الأخرى بالشركة.
- المسؤولية الاجتماعية تتضمن إعطاء الأولوية للموردين المتواجدين في المنطقة الجغرافية بالإضافة إلى تفضيل أبناء هذه المنطقة عند اختيار وتهيئة ملاك جديد للتدبير.
- وتكون مهمة أهداف التدبير في توفير وتدبير الاحتياجات من المواد المستلزمات التي تحتاج الشركات لها، ويمكن توضيحها كما يأتي: (Alziyadat and Alawamra, 2012:158) و (Christian et al., 2016:312).
- أ- توفير احتياجات الشركات من المواد المستلزمات بالجودة والكمية المناسبة.
 - ب- توفير كافة المعلومات المتوفرة للشركة عن السوق وظروفه وتوقعات الأسعار المستقبلية.
 - ج- الاستفادة من دقة المعلومات في مركز التدبير لمنع التكرار والإزدواج والتلف في جميع المواد المشترأة والمخزونة.
 - د- تدبير احتياجات الشركة بأقل تكلفة ممكنة.
 - هـ- المحافظة على ديمومة علاقات وطيدة مع مصادر التوريد.
- وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على قرارات التدبير، سواء أكان محلياً أم خارجياً وتتمثل فيما يأتي: (Ravet, 2010, 324) و (Cooper et al., 2013: 22).

1. التدبير بالكمية المناسبة يعني توفير احتياجات الشركة من المنتجات وبما يضمن استمرار عملها.
2. التدبير بالجودة المناسبة تعني مدى ملائمة المنتجات للغرض الذي اشتريت من أجله.
3. التدبير بالسعر المناسب، حيث تعمل الشركة المشترية دراسات الجدوى الاقتصادية، حيث تعمل مقارنة بين السعر التي تقول بدفعه جدوى منافعه أكثر من تكلفته.
4. التدبير بالوقت المناسب توقيت الحصول على احتياجات الشركة من المنتجات المختلفة في الوقت الذي يلائم هذه الاحتياجات.

وتشتمل سوق الأعمال على كل المؤسسات والشركات التي تطلب المنتجات المستخدمة في إنتاج السلع الأخرى التي تباع أو تؤجر أو تجهز الآخرين، أي شركة تجهز الشركات الأخرى للإنتاج هي في سوق الأعمال، وإن بعض الصناعات الكبرى هي التي تخلق سوق الأعمال التي تكون متعلقة إما بالزراعة الصناعات الكيميائية الاتصالات الطاقة والخدمات. (Dianwei, 2013:422).

ويفضل بيع المزيد من المنتجات إلى المشترين في أسواق شركات الأعمال على بيعها إلى زبائن وجود الطبيعة التنافسية للأعمال في سوق الاعمال هو التحدي الأكبر لتسويق السلع المختلفة، وهذا يؤدي إلى إبعاد الزبائن الأضعف ولا يستطيع التغلب على هذه المشكلة فقط إذا كان الزبون المستهدف قادراً على فهم معنى الاختلاف الموجود في السوق، وعلى فهم المنافع الموجودة في السلع المعينة. (Richard, 2014, 34).



إن المسوقين في سوق الأعمال الصناعية يواجهون العديد من التحديات كالمسوقين في أسواق المستهلكين، وعلى الأخص فهم زبائنهم وماذا يريدون وماذا يفهمون وهناك عقبات ثلاثة تناقص فيما يأتي:

1. إيجاد تفاعل قوي بين التسويق والمبيعات.
2. بناء ابتكارات تسويقية قوية.
3. إيجاد زبائن مخلصين لديهم معرفة في السوق ومن الضروريات الأخرى التي تحتوي على:
 - أ- المساعدة في سوق الأعمال.
 - ب- المشاركة بتماس مع المستهلكين والزبائن الصناعيين من خلال إيجاد المزيج التسويقي الصحيح.

مفهوم المناقصة

تعد المناقصات أحدى المنافذ الخاصة للتسيير لاسيما في دوائر القطاع العام وذلك لأنها تتميز باتاحة الفرصة لـأكبر عدد ممكن من المشاركين في تقديم عطائهم وتتضمن المشاركة الكبيرة من قبل المناقصين في تلبية تدبير احتياجات هذه الشركات الامر الذي ينعكس على اتاحة فرصة للشركة في اختيار البديل الأفضل وتحقيق الفاعلية في تدبير احتياجاتها وفق هذا الأسلوب.

كما عرفت " بأنها مجموعة من الخطوات المتسلسة تهدف إلى جلب أكبر عدد من المناقصين لتقديم عروضهم ومن ثم اختيار الأفضل من بينها وفق الشروط المحددة سلفاً والتي قد يكون لها تأثير كبيراً في أدائها " (Blue, 2005: 124)، ويرى (Sir, 2005: 253) "قيام الشركة بإعلان عن دعوة المناقصين الراغبين في تقديم عروضهم في تنفيذ شروط المناقصة حيث يتم اختيارها من حيث جودة المادة المطلوبة والسعر المخفض والكمية المحددة و وقت التنفيذ وغيرها من الأمور الأخرى".

المناقصة العامة والمناقصة الخاصة:

نتيجة المرونة التي يتمتع بها المناقصين في المشاركة في تقديم عروضهم إلى الشركة الراغبة في التسيير جعل من تقسيم المناقصات امر حتمياً يسبب طبيعة كل منها وعلى سبيل المثال عندما تكون هناك مرونة كبيرة وغير مقيدة تسمى هذه المناقصة " بالمناقصة العامة " في حين اذا قيدت هذه المرونة في حالة توجيه دعوة الى عدد محدد من المناقصين تدعى هذه بالمناقصة الخاصة (الدعوة المباشرة) وذلك لتمتعها بالقوة والرصانة والسمعة والشهرة الحسنة في السوق. (Blue, 2005: 351)

وان الية تقسيم المناقصات سواء اكانت عامة او خاصة تحددها بعض الشروط لكل منها (Intellect, 2003: 328) والذكورة في جدول المقارنة ادناه.
وفيما يأتي (جدول، 1) يبين اهم الفروقات بين المناقصة العامة والمناقصة الخاصة (الدعوة المباشرة).

(1): اهم الفروقات بين المناقصة العامة والمناقصة الخاصة والشراء المباشر.

		الخاصة	
لا يوجد تقديم العطاءات وإنما يتم الشراء عن طريق لجنة مشتريات	عدد محدود بسبب تقييد حرية تقديم العطاءات على عدد محدود وحسب رغبة الشركة	عدد كبير بسبب حرية تقديم العطاءات	عدد المناقصين
أقل من المناقصتين العامة والخاصة ويتم عن طريق لجنة الشراء ويكون اختيارها على وفق السعر الأقل	أقل من المناقصة العامة ويكون اختيارها بسبب تخصص الصناعة وخبرة المتقدم للمناقصة	طويلة ومتسلسلة من الإجراءات ويكون الاختيار على وفق السعر الأقل والجودة الأفضل	اجراءات الشراء
يتم الاتصال مباشره بين لجنة الشراء والجهز	يتم استخدام وسائل الاتصال الشخصية مثل البريد الإلكتروني ومواقع الانترنت والرسائل وغيرها	يتم استخدام الإعلان في كل وسائل النشر الرسمية	وسائل الاتصال
يكون الشراء مباشر وبدون عقد	أقل من المناقصة العامة	طويلة	مدة التعاقد واجراءات التحليل
لا يوجد	أكثر من المناقصة العامة	قليلة	التكليف
لا يوجد	صعبه بسبب ارتفاع اسعارها او اي شروط مجحفة أخرى تلحق الشركة اضرار	معتدلة لا تلحق بالشركة اضرار	شروط الاتفاق
لا يوجد	أقل احتمالاً بسبب تعدد الظروف والحالات	أكثر احتمالاً بسبب تعدد الظروف وال الحالات	الغاء المناقصة
لا يوجد	يمكن الاتصال بالمناقصين أصحاب	لا يمكن الاتصال بالمناقصين بتاتاً	استكمال متطلبات



	العطاءات شخصياً والطلب إليهم إكمال النواصص		المناقصة	
لا يوجد	تسقطب المناقصين الجادين الذين يتمتعون بالكفاءة والمقدرة والتي تجعل منهم مصدر توريد مناسبة	ان يكون المناقصين مسجلين في غرفة تجارية ولديهم هوية مقاولين وتقدم تأمينات أولية من أجل استبعاد المناقصين غير الجادين من الانشراك من المناقصة	شروط المناقصة	9
لا يوجد	كبير بسب أهمية المواد المطلوب شراؤها	وفق نوع المناقصة	مبلغ المناقصة	10

.

ثانياً: التوزيع

عرف التوزيع بأنه مجموعة تنظيمات معتمدة بعضها على البعض والتي تسهل نقل ملكية أو حركة المنتجات من المنتج إلى الزبون أو المستعمل الصناعي (Mc Daniel *et.al*, 2011:417)، وعرف التوزيع الصناعي بأنه المهام المشمولة في التدفق الطبيعي للمنتجات والمعلومات المرتبطة بها وتنفيذها او مراقبتها من نقاط الأصل حتى نقاط الاستهلاك لتحقيق متطلبات الزبون مع تحقيق الربح للشركة (Kotler and Armstrong, 2009: 612)، وأيضاً عرف "بأنه هو أحد الانظمة الفرعية للتسويق الذي يتضمن كافة الأنشطة بما فيها التخطيط والرقابة التي تتطوّي عليها الحركة المادية للمواد الخام والسلع المصنعة من المنتج إلى الزبون (Zoghbi and Azzam, 2012: 304)، اما (Sumaidaie and Youssef, 2011: 283) عرف التوزيع الصناعي بأنه ذلك النظام الذي يستخدم في المجالات الصناعية بهدف شرح وتقسيط كافة الأنشطة والفعاليات المرتبطة بعملية انتساب المنتجات من المصنع حتى وصولها للمستخدم النهائي، وأيضاً عرف التوزيع الصناعي بأنه يتعامل مع حركة وانتقال وتخزين المنتجات وتلبية الطلبات التي ترد الى الشركة وان تكفلتها تعادل حوالي ثلثي النكلفة الكلية لنظام الامداد والتوزيع بالشركة (Saber, 2014: 64) اما (Addo and Richard, 2017: 47) فعرفه بأنه انشطة التنسيق التنظيمي والاستراتيجي لوظائف الأعمال وتحفيظ هذه الوظائف داخل الشركة ومن خلال مجموعة أعمال داخل سلسلة التجهيز من أجل تحسين الأداء طويل المدى للشركات بشكل منفرد ولسلسلة التجهيز ككل، اما (Karjewski and Ritzman, 2010: 395) فعرفاً بأنها عمليات إدارة علاقات الزبون وتنفيذ الطلب وعلاقات المجهز وترتبطها المتداخلة بين مجهزي الخدمات والمواد الأولية والمعلومات والبيان اما (Grace, 2009: 49) فقد اشارت الى مفهوم (SCM) أداة لإنجاز الكفاءة والإنتاجية وزيادة حجم السوق عبر انجاز تزامن النشاطات على طول السلسلة وفي حالة التزام تشكيلات الشركة المختلفة تجاه سلسلة التجهيز فضلاً عن امتلاكها دعماً كاماً من قبل الشركات الخارجية على طول السلسلة ستكون ممتازة وينتج عنها رفع معدلات الإنتاج وخفض الكلف وتحسن في خدمة الزبون وولائه اما (Micchael *et al.*, 2017: 302) فعرف التوزيع الصناعي بأنه اشبه بالدوره الدموية في جسم الانسان فالتوزيع الكفؤ شبه بصحة جسد الانسان وتنضم تحسين الإنتاجية دقة المخزون تخفيض في وقت دورة النظام تخفيض نفقات التشغيل حيث ان المشاكل التقليدية سابقاً تحدث في التوزيع الصناعي ومن ثم معالجتها في حين ان التوزيع الصناعي الكفؤ هو اكتشاف المشكلات قبل وقوفها ومن ثم معالجتها، وعرف التوزيع الصناعي بأنه يمثل مجموعة من العمليات لإيصال المنتجات الى نقاط الاستخدام حال حدوث الطلب عليها (Sumaidaie and youssef, 2010: 252) اما (John *et al.*, 2014: 24) عرف مفهوم التوزيع الصناعي "بأنه فن وعلم إدارة تدفق البضائع والخدمات حيث تتضمن إدارة حركة نقل وتخزين المواد الخام والسلع التامة الصنع المنتجات النهائية والمخزون من نقطة البداية أصل الشركة إلى نقطة الاستهلاك أي وصول المنتج أو الخدمة إلى الزبون النهائي.

ويشير (Bakri, 2012: 442) بأن التوزيع الأخضر يعد أحد الأدوات الفاعلة التي تمكن الشركات من تحقيق أهدافها عبر تعزيز توجهاتها البيئية ودعم الأنشطة التي تساند هذا التوجه وبخاصه في مجال التوزيع الأخضر، وعرف بأنه نقل المنتجات من مصادر انتاجها الى أماكن استهلاكها بأقل ما يمكن من التلف الذي ينعكس على تخفيض الكلف (Murphy, 2012: 47 (E., Ninlawan, 2010: 69) التوزيع الأخضر بأنه يتم الاعتماد على المحددات البيئية في نقل المنتوج الى الزبون، اما (Okello and Were, 2014: 107) فعرفه بأنه عبارة عن نقل المنتوج من نقاط الانتاج الى أماكن الاستخدام دون أن يكون هناك ضرر على البيئة، ويصف (Okemba and Namusonge, 2014: 107) التوزيع الأخضر بأنه مراحل متسلسلة ومختصرة تستخدمة الشركات في نقل المنتجات وبأقل تلوث، كما عرف التوزيع الأخضر بأنه الالتزام بالاعتبارات البيئية في تدفق المنتجات من المصنوع الى الزبون (Mwaura *et al.*, 2016: 193).

ويضيف (Hasana and Noor, 2015: 463) مجموعة من الإجراءات الواجب اتباعها في استخدام التوزيع الأخضر أهمها:-

1. التسليم الاني الى موقع العمل أي توزيع المنتجات بوقت واحد وليس على شكل دفعات صغيرة.
2. استعمال وسائل نقل صديقة للبيئة من خلال تقليل المواد التالفة.



اما (Yazdanifard and Mercy, 2011: 619) فيرى بأنه بعد الأخلاقي الذي يعمل لحماية البيئة من التلوث. مما ذكر أنشأ نلاحظ بأن التوزيع الأخضر مستخدم أفضل الطرق لنقل المنتجات الى الزبون الصناعي بأقل ما يمكن من التكاليف وأقل عرضه للتف الذي ينعكس على تحقيق وفورات الأرباح للشركة.

تكمن أهمية التوزيع الصناعي نحو مساهمته من خلال الوظائف التي يجريها في نقل المنتج نحو أماكن الاستخدام وذلك في الوقت المناسب وكما يأتي: (Michael, 2012, 355) و (Shrikant and Ravi, 2017: 75) و (Michael, 2015: 301)

أـ. الية التوزيع الصناعي حيث يتم تجهيز المنتج للزبون الصناعي في المكان والوقت المناسب الذي يريده وتقسيم الأحجام الكبيرة من المنتجات التي توزعها الشركة إلى كميات صغيرة الحجم تكون في متداول الزبائن.

بـ. التوزيع الصناعي يضيف كل الخدمات الضرورية للمنتج والتي تساعده في تسويقه مباشرة من خلال نقل المنتجات إلى الأماكن التي يتواجد فيها الزبون الصناعي حتى وإن كانت بعيدة لتلبية احتياجاتهم.

وان أهداف التوزيع الصناعي تتشتت من الأهداف العامة للشركة او الأهداف الأساسية للبرنامج التسويقي التي يمكن ايجازها بما يأتي:

- رفع كفاءة التوزيع الصناعي: ان التوزيع الصناعي نشاط متكامل تتدفق من خلال أجزائه الموارد والأفراد والأفكار والمعلومات إلى الأمام وإلى الخلف وذلك لتحقيق رضا الزبون عن طريق توصيل السلعة أو الخدمة له في المكان الملائم وبالشكل والوقت المناسبين وبأقل تكلفة.

- التقلص من عدد المبادرات: إذ أن التوسط بين المنتجين والزبائن الصناعيين من شأنه أن يقلص في عدد المبادرات ويظهر ذلك في حالة وجود أو عدم وجود الوسيط.

- زيادة حصة السوق: تعمل الشركة على زيادة حصة السوق الذي تتعامل معه عن طريق قنوات التوزيع كقيمها بزيادة عدد الموزعين مما يؤدي إلى زيادة تدفق المنتجات إلى السوق.

- تطوير وتوسيع سوق المنتجات: عن طريق توصيلها إلى أسواق جديدة لم يسبق تقديمها في هذه الأسواق.

- اقتراب الشركة من الزبون الصناعي: حيث انه خلال عملية التوزيع الصناعي عادة يكون المنتج بعيدا عن الزبائن خاصة بالنسبة للمنتجات الواسعة الاستهلاك فالانتشار الواسع لنقاط البيع وعدم إدراكتها هي عوامل يمكن أن تحد من معرفة وإدراك حاجات الزبون لكن بوجود الوسطاء والوكالء تقرب الصلة بين الشركة والسوق والقضاء على المضاربة.

توزيع المخاطر بين المشاركين في المنتجات ويمكن توضيح منافع استراتيجية التوزيع الصناعي وكما يأتي: (Zoghbi, 2010: 121)

أـ. المنفعة الشكلية: وهي أدراك الزبون الصناعي في المنتج عندما يأخذ شكلا او وضعًا معينا حيث ان المنتجين يغيرون من شكل المواد الأولية الداخلة في الإنتاج الى مادة أخرى مثل النفط الخام يتحول الى النفط الأبيض.

بـ. المنفعة الزمانية: تخزين السلع إلى الوقت الذي يكون الطلب عليها والوسطاء يساهمون باضافة هذه المنفعة مقابل تخزينهم للسلع الى حين يحتاجها المشتري على الرغم من تخزين مكلف نديا وله سلبيات الا ان الوسطاء مضطرين للقيام بذلك بالإضافة هذه المنفعة.

جـ. المنفعة المكانية: القيمة التي يدركها الزبون الصناعي في المنتج نتيجة توفيرها في المكان الملائم الذي يكون الطلب عليها ووصولها في الوقت المناسب وبأقل جهد وان لا يكلف الزبون نفقات سفر وتنقل لتلبية رغباته.

دـ. المنفعة الحيوانية: القيمة التي يدركها الزبون الصناعي نتيجة تملكه للمنتجات وهذا يدل على انتهاء الصفة وامتلاك السلعة وذلك عن طريق نقلها بعمليتي البيع والشراء.

هـ. المنفعة المعلوماتية: وهي القيمة المضافة للمنتجات من خلال إنشاء تدفق ثنائي للمعلومات بين المشاركين في التسويق أي اخبار الزبائن عن وجود المنتجات وكيفية استخدامها وسعرها وتنقل هذه المعلومات عن طريق الإعلان وشبكة الانترنت وتكمن أهمية التوزيع الصناعي بالنسبة لشركات الاعمال والمستخدم الصناعي والنشاط التسويقي عموما في كونه ينشأ المنفعة المكانية والزمانية عن طريق نقل المنتجات وابصالها الى الزبون الصناعي وبذلك تنشأ المنفعة المكانية بينما يتم الاحتفاظ بهذه المنتجات لحين الحاجة اليها فانه ينشئ المنفعة الزمانية ويمكن تحديدها وكما يأتي:

- تخفيض التكاليف تكمن أهميتها من خلال إنشاء قاعدة وقدرة تنافسية للشركة من خلال تمنع أي شركة بميزة تنافسية وانعكاس ذلك على عمل التسويق والشركة وان تمنع أي شركة بميزة تنافسية في الكف يجعلها قادرة على التنافس وتنقسم الكف الى قسمين (تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة).

- توفير فرص عمل: تشغيل اليد العاملة من خلال أنشطة التوزيع المادي وخاصة نشاط النقل الذي يتصرف بكونه نشاط كثيف الاستخدام للأيدي العاملة حيث يشغل هذا النشاط نسبة كبيرة في البلدان المتقدمة تصل ما يقارب 20% وكذلك مستوى التشغيل بالنسبة للمخازن وما يتعلق بها من أعمال مساندة مثل المناولة والشحن والتخزين والتي تحتاج الى نسبة لا يمكن اهمالها من القوى العاملة الكلية.



3. تحسين مستوى الخدمات للمشتري الصناعي من خلال توفير المنتجات التي تحتاجها في الأسواق التي يتوقع الحصول عليها وفق المواصفات والجودة التي يرغب بها المشتري الصناعي لإعادة انتاجها ضمن الجودة المطلوبة لسوق الزبون الأخير

1. **(Yasin model:2010):** يتكون من ثلاثة استراتيجيات وكما يأتي:

أ- استراتيجية التوزيع المتكامل أفقياً: تعني هذه الاستراتيجية إضافة وحدات أعمال جديدة لاستراتيجية التوزيع الصناعي عندما تقوم الشركة بشراء أو التعاون أو التنسيق أو الاستحواذ على شركات صناعية أخرى من نفس القطاع الصناعي الذي تعمل به لغرض تلبية الاحتياجات المتزايدة للزبائن الصناعيين، أو بسبب ظهور فرص استثمارية جديدة للشركة من أجل تقديم خدمات متكاملة، من حيث توصيل المنتجات في الوقت المحدد سلفاً، ومن خلال استراتيجية التوزيع المتكاملة أفقياً بما يوفر للشركة تقليل التكاليف الذي يدوره ينعكس في زيادة الأرباح للشركة وتحقيق رضا الزبون الصناعي، وان تطبيق هذه الاستراتيجية من قبل الشركات يختلف من حيث إمكانياتها وقدراتها والبيئة الخارجية التي تعمل فيها والظروف المحيطة بها والقوانين والتشريعات التي غالباً ما يتم تحديد مزاولة نشاط عمل الشركات، مما يكون له الأثر الكبير في التعاقد مع الشركات الأخرى وفق هذه الاستراتيجية لتكوين سلسلة متراقبة أهمها تحقيق الفاعلية في التوزيع وتحقيق وفورات اقتصادية في الإعلان والبحوث التسويقية من أجل تقديم منتجاتها للزبون الصناعي.

ب- استراتيجية التوزيع المتكامل عمودياً: وهي استراتيجية مسلسلة متكاملة كأن تكون الدخول باستثمارات جديدة، ويتم تحقيق التكامل وفق هذه الاستراتيجية باتجاهين التكامل الأمامي والتكميل الخلفي للشركة في نفس الوقت ويعني التكامل الخلفي تجميع الأعمال التي تدعم عناصر المدخلات في النظام الإنتاجي من مواد أولية وأجزاء ومستلزمات وسلح شبه مصنعة وغير مثال الشركات الكبرى للمشروعات الغازية في مجال تصنيع القاني الزجاجية والبلاستيكية لغرض تحقيق مستوى أعلى من السيطرة على نوعية المنتج النهائي وتحفظ التكاليف إلى أدنى حد، أما التكامل الأمامي فهو توسيع الأعمال المساعدة لمخرجات النظام الإنتاجي من سلع وخدمات، ومن أمثلتها إنشاء متاجر بيع الجملة من قبل شركات صناعة السكر مثلاً أو إنشاء شركات متخصصة بالنقل والتوزيع، وذلك من أجل زيادة الأرباح وتحقيق مرونة في التوزيع والنقل والمحافظة على سلامة ونوعية المنتوج النهائي.

ج- استراتيجية التوزيع المتكامل: وهي مزيج مركب من الاستراتيجيتين السابقتين.

2. **(Azzam and others Model:2013):** يتضمن الأنماط الأربعة الرئيسية لاستراتيجية التوزيع المتكامل، وكما يأتي: (Azzam and others: 2013: 340)

أ- استراتيجية التوزيع المتكامل عمودياً ويكون مما يأتي: (استراتيجية التوزيع العمودي المشترك واستراتيجية التوزيع العمودي المدار واستراتيجية التوزيع العمودي التعاوني).

ب- استراتيجية التوزيع المتكامل أفقياً.

ج- استراتيجية التوزيع المتكامل.

إذ تعني استراتيجية التوزيع المتكامل عمودياً قيم الأطراف المعندين في الشركة المنتجة وتاجر الجملة وتاجر التجزئة العمل سوياً وبشكل متكامل وموحد، وتدار هذه الاستراتيجية من قبل أحد الأطراف الثلاثة، ويسمى القائد أما أن تكون الشركة المنتجة أو تاجر الجملة أو تاجر التجزئة، وتم اعتماد هذه الاستراتيجية بسبب رغبة الأطراف المعنية للرقابة والتخلص من الصراع الناتج عن الأهداف الخاصة لكل موزع وتحقق استراتيجية التوزيع الصناعي عدداً من المزايا وأهمها:

1. ضغط النفقات والوصول إلى اقتصadiات الحجم.

2. إيجاد الحلول بين أعضاء القناة التوزيعية.

3. تعزيز قوة التفاوض.

4. التمكين في العمل التوزيعي من خلال التخلص من الآزادواجية في العمل.

إذ إن هناك ثلاثة استراتيجيات للتوزيع الصناعي المتكامل عمودياً، وهي:

استراتيجية التوزيع العمودي المشترك، حيث تتضمن هذه الاستراتيجية جميع مراحل الإنتاج والتوزيع تحت ملكية واحدة أي أن يكون المنتج هو الموزع نفسه، أما استراتيجية التوزيع الصناعي العمودي المدار حيث تتضمن المراحل المتتالية للإنتاج والتوزيع من خلال حجم وقوة المنتج على أعضاء القناة التوزيعية، في حين تعني استراتيجية التوزيع العمودي التعاوني التي تتضمن هذه الاستراتيجية وجود شركات مستقلة في مراحل الإنتاج والتوزيع بحيث تتكامل وترتبط فيما بينها على أساس العقود الحصول على منافع اقتصادية ومبيعات أكبر، مما لو عمل كل منهم بصورة مستقلة، وقد أدى إلى ظهور شراكة القيمة المضافة، وهناك مجموعة من الاستراتيجيات التوزيعية التعاونية العمودية، وهي:

أ- سلسلة موقع الشركة الاختيارية، حيث يقوم تاجر الجملة بادارة سلسلة متاجر التجزئة.

ب- متاجر التجزئة حيث يقوم تاجر التجزئة بتنظيم الأعمال من أجل إنجاز العمل.

ج- شركات منح الامتياز، بحيث يصبح الموزع مانح للامتياز.



أما استراتيجية التوزيع الأفقي، حيث يتم وفق هذه الاستراتيجية اشتراك شركتين أو أكثر غير مرتبطات بعضًا معاً بوضع مواردهم وبرامجهم من أجل استغلال فرصة تسويقية، وبالتالي تخفيض التكاليف منها الشراء والإعلان وبحوث السوق، أما استراتيجية التوزيع المتكامل، فتعمل باتجاهين أما استراتيجية التوزيع العمودي واستراتيجية التوزيع الأفقي فتعملان معاً وفي آن واحد.

:

يتضمن هذا البحث وصف عينة البحث وتحليل نتائج البحث ومناقشتها

1. الجنس: أن معظم أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور وبنسبة (52.3077%) وإناث كانت نسبتهم (47.6923%)، وهذا يوشر الاعتماد على الذكور أكثر من الإناث في الشركة العامة للتوزيع المنتجات النفطية ، بسبب صعوبة وطبيعة العمل في مثل هذه الشركات وملائمتها للذكور أكثر من الإناث.
2. الحالة الاجتماعية: أن معظم أفراد عينة الدراسة كانوا متزوجين، وبنسبة (77.6923%) ، بما يؤكد تمنع موظفي الشركة العامة للتوزيع المنتجات النفطية باستقرار عاطفي.
3. العمر: أن الفئة العمرية تمثلت (من 50 سنة فأكثر) وشكلت أعلى نسبة بين أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت (35.3846%)، بما يؤكد امتلاك الشركة العامة للتوزيع المنتجات النفطية للكوادر التي تمتلك الخبر الطويلة للعمل في الشركة.
4. المستوى التعليمي: نسبة الحاصلين على شهادة بكالوريوس من العينة كانت عالية جداً، حيث بلغت (65.3846%)، بما يؤكد أن الشركة العامة للتوزيع المنتجات النفطية تعتمد على الكوادر التي تمتلك مؤهلات علمية متقدمة.
5. التخصص: تبين أن معظم أفراد عينة الدراسة كانوا من الإداريين، وبنسبة (40%) وكانت نسبة الفنيين (33.0769%)، أما المهندسون فبلغت نسبتهم الأقل وبواقع (26.9231%)، وهذا يوشر على أن المجيبين على الاستبانة يمتلكون الخبرات الكافية للإجابة على فقراتها بواقعية ودرائية واسعة.

تحليل نتائج البحث ومناقشتها:

أولاً: تحليل نتائج استجابات المبحوثين للتدبير

(2): متغير استراتيجية التدبير.

أهمية نسبية	معياري		1	2	3	4	5	
					محابي			
			%	%	%	%	%	
68.780	0.956	3.439	3.8	10.8	33.8	40.8	10.8	تعتمد الشركة على العروض في تلبية احتياجاتها التي يوفرها الشراء المحلي (المباشر).
71.231	1.161	3.562	4.6	18.5	15.4	39.2	22.3	تعمل الشركة على تخطيط الاحتياجات ضمن التعليمات ولوائح يحددها النظام الداخلي للشركة.
74	1.054	3.7	2.3	13.8	19.2	40.8	23.8	تقوم الشركة بشراء المنتجات النفطية من الشركات التي تعمل في الشركة نفسها.
73.023	1.15	3.651	6.2	13.2	12.4	45.7	22.5	تعتمد الشركة في تنفيذ أعمالها على مجموعة من الأساليب الكمية والإحصائية فيما يتعلق بتحديد الحد الأدنى من الخزين.
70.462	1.108	3.523	4.6	15.4	22.3	38.5	19.2	تقيم الشركة علاقات خارجية مع موردين عالين خاصة بعملية الشراء من أسواق المواد والمستلزمات من خلال المناقصات.
73.231	1.075	3.662	2.3	16.2	17.7	40.8	23.1	تمتلك الشركة قواعد بيانات الاسعار للمنتجات النفطية في توقع معدلات العرض والطلب.
72.923	1.12	3.646	2.3	18.5	16.9	36.9	25.4	تقوم الشركة بمتابعة الكميات النفطية المستوردة وتطبقها مع الاحتياجات من حيث النوعية المطلوبة.
73.077	1.105	3.654	3.1	16.9	14.6	42.3	23.1	تهتم الشركة بتطوير مهارات موظفيها عن



									طريق برامج التدريب الكفوءة.	
71.077	1.155	3.554	7.7	13.1	13.1	48.5	17.7		تجهز الشركة الشركات الصناعية والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية ب المنتجات النفعية التي تحتاجها.	Q9
67.240	1.220	3.362	8.5	19.2	17.7	36.9	17.7		تعمل إدارة الشركة على اشراك أعضاءها من المديرين ذوي العلاقة في عملية تقيير احتياجاتها.	Q10
71.50	1.110	3.575	قرارات التدبير							

1. اشرت قيم الوسط الحسابي للمتغير المستقل (3.575)، بنسبة أعلى مقارنة بالوسط الفرضي والبالغ قيمته (3)، وبانحراف معياري بلغ قيمته (1.110) وهذا يعني إجابات افراد المجتمع متوجهة نحو الاتفاق.
 2. الأهمية النسبية للمتغير المستقل استراتيجية التدبير بلغت (71.50).

ثانياً: تحليل نتائج استجابات المبحوثين التوزيع الصناعي المتكامل: (4): تكرارات الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للتوزيع الصناعي المتكامل.

أهمية نسبية	معياري		1	2	3	4	5	مما يلي		
			%	%	%	%	%			
69.538	1.163	3.477	6.2	18.5	14.6	43.1	17.7	تجأز الشركة الى التكامل الامامي والخلفي من اجل زيادة مبيعاتها وتخفيف كلفتها وتعظيم عوائدها.	Q11	
70.769	1.149	3.538	8.5	9.2	20.8	43.1	18.5	تعظم الشركة ايراداتها من خلال التمويل الذاتي ووالتمويل الخارجي من الحلفاء التسويقيين.	Q12	
70.308	1.15	3.515	4.6	17.7	20.8	35.4	21.5	تجوّج الشركة المخاطر المحاطة بعملياتها التسويقية عن طريق تبني مزيجاً متواعاً من المنتجات.	Q13	
68.308	1.16	3.415	6.9	18.5	16.2	43.1	15.4	تعمل الشركة على تجهيز الشركات مباشرة ب المنتجات التي حدّدت احتياجاتها مسبقاً وضمن جدول زمني معروف مسبقاً.	Q14	
68.615	1.282	3.431	7.7	23.1	10.8	35.4	23.1	تقوم الشركة بتحصيل مبالغ المنتجات النفعية قبل تجهيز الزبون الصناعي وذلك لغرض تقاديم الواقع في مشاكل قانونية وشروط جزائية.	Q15	
70.308	1.15	3.515	6.9	13.1	20.8	40	19.2	يكون الالتزام المتبادل بين الشركات المتحالفه على أساس التعاقدات المبرومة.	Q16	
71.692	1.14	3.585	4.6	16.2	17.7	39.2	22.3	تعمل الشركة على تقديم المنتجات بمواصفات ترضي غالبية الزبائن الصناعيين ويشترك معها حلفاءها التسويقيين في وضع تلك المواصفات.	Q17	
76.308	1.473	3.815	4.6	15.4	25.4	40	14.6	تحرص الشركة على تعظيم ايراداتها من خلال المحافظة على هامش الربح وتخفيف تكاليف التوزيع	Q18	
69.231	1.156	3.462	5.4	18.5	20	36.9	19.2	تقوم الشركة بتخفيض أسعار المواد والمستلزمات والفرقات التي تنتجهها من خلال تخفيض تكاليف التسويق التي يتحملها حلفاءها في العملية التوزيعية	Q19	
69.231	1.135	3.462	6.9	14.6	20	42.3	16.2	تحرص الشركة على علاقات وطيدة وطيبة بين حلفاءها التسويقيين جميعاً وتبذل جهود منظورة في التفريق بينهم عند حدوث حالات صراع القناة وتعارض المصالح مع الشركات المتكاملة.	Q20	
70.431	1.196	3.522	استراتيجية التوزيع المتكامل							



1. اشرت قيم الوسط الحسابي للمتغير المستقل (3.522)، بنسبة أعلى مقارنة بالوسط الفرضي والبالغ قيمته (3)، وبانحراف معياري بلغ قيمته (1.196) وهذا يعني إجابات افراد المجتمع متوجهة نحو الاتفاق.
2. الأهمية النسبية للمتغير المستجيب للتوزيع الصناعي المتكامل بلغت (70.431).

ثانياً: اختبار فرضيات البحث:

1. ان اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى للبحث والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير الرئيس المستقل استراتيجي التدبير (XI) والمتغير التابع للتوزيع الصناعي المتكامل (Y1)) وبعد اجراء التحليل الاحصائي تم التوصل الى النتائج وكما موضحة في (الجدول، 5).

جدول (5).

المتغير المستقل x	المتغير المعتمد y	قيمة معامل الارتباط البسيط لسيير- مان	قيمة Z المحتسبة	النفسier
استراتيجية التدبير	التوزيع الصناعي المتكامل	0.827	8.6206	قبول الفرضية

: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.22

يشير (الجدول، 5) الى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين استراتيجي التدبير والتوزيع الصناعي المتكامل اذا بلغت قيمة Z المحتسبة (8.6206) في حين سجل معامل الارتباط البسيط (لسيير مان) بين المتغيرين (0.827) مما يعني معنوية العلاقة عند مستوى (0.01) وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص (توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التدبير والتوزيع الصناعي المتكامل).

2. اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والتي تنص (توجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير استراتيجي التدبير في استراتيجي التوزيع المتكامل وكما مبين في (جدول، 6).

الجدول (6)

تعليق الباحث	F- test	معامل التحديد R ² %	معامل الانحدار بيتا B	الحد الثابت a الفا	المتغيرات		الفرضية
					التابع	المستقل	
قبول الفرضية	440.500	77.5%	1.294	1.018	التوزيع الصناعي المتكامل	استراتيجية التدبير	

: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أنفأ ان قيمة F المحتسبة بلغت (440.500) وهي معنوية عند مستوى (0.05) ما يؤكد وجود تأثير معنوي لاستراتيجية التدبير في التوزيع الصناعي المتكامل وبذلك تقبل الفرضية أعلاه، في حين سجلت قيمة معامل التحديد (%) 77.5 (لتمثل نسبة تأثير المتغير المستقل استراتيجي التدبير في المتغير المعتمد للتوزيع الصناعي المتكامل، كما بلغت قيمة بيتا للمتغير المستقل (1.294) وهي ذات إشارة موجبة وهذا يعني بان التأثير طرديا للمتغير المستقل في المتغير المعتمد / مما نستنتج عن طريق (جدول، 6) قبول الفرضية .

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات Conclusions and Recommendations

Conclusions :

توصل الباحث الى مجموعة استنتاجات ترتبط بالتدبير ويمكن ايجاز ابرزها كما يأتي:

1. توفر الشركة احتياجاتها التي يوفرها الشراء المحلي من شركات المصافي كافة التي تعمل ضمن الوزارة نفسها فيما يتعلق بالإنتاج الوطني ويتم استيراد بعض المنتجات البلاستيكية من خلال شركة تسويق النفط (سومو) وتقوم بمتابعة الكميات النفطية المستوردة ومطابقتها من حيث النوعية وفق بنود العقد وتحظى احتياجاتها بما يتاسب مع التعليمات واللوائح التي يحددها النظام الداخلي للشركة.



2. هناك آلية عمل تعتمدها إدارة الشركة في تطبيق مجموعة من المعدلات الكمية والاحصائية في تحديد الحد الأدنى من الخزين لغرض توزيع المنتجات في حالة زيادة الطلب عليها او التلاؤ في توريدتها.
3. لدى إدارة الشركة قواعد بيانات الأسعار المنتجات النفطية تتسمج مع حجم العمل الذي تقوم به في تنفيذ معدلات العرض والطلب.
4. تهتم إدارة الشركة في إقامة علاقات خارجية مع الموردين الخارجيين (العالميين) من أجل تسهيل عملية الشراء من أسواق المواد والمستلزمات وتوفيرها للزبون الصناعي التي تمثل بتجهيز كل الشركات الصناعية والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية بالمنتجات النفطية التي تلبى احتياجاتهما بما يتوافق مع عمله واحتياجاته.
5. يتم تكليف المديرون ذوي الاختصاص من قبل إدارة الشركة في تقديم احتياجاتها الحالية والمستقبلية وتوفير الدورات التدريبية والتطويرية لهم لرفع مستوى مهاراتهم وكفافتهم.
6. تحرص إدارة الشركة الحاجة التطويرية لموجوداتها فيما يتعلق باسطول النقل من أجل مواكبة احتياجات السوق المحلي من خلال زيادة الطاقة التوزيعية واجراء صيانة دورية لاسطولها ومنافذها التوزيعية ومعالجة نسبة الفاقد من المنتجات من قبل الشركة وتعاون مع الشركات المتكاملة الأخرى.
7. ان الشركة تقوم بإجراءات التكامل الامامي من خلال تجهيز الزبون الصناعي عن طريق المنفذ التوزيعية وتحديد كلف مدخلات مستلزمات العملية الإنتاجية للمنتجات وهذا يتم من خلال التكامل الخليفي التي تتعكس على تعظيم العائد وزيادة المبيعات.
8. تجري عملية تعظيم إيرادات الشركة من خلال التمويل الذاتي لها وشراء منتجاتها النفطية من حلفائها التسويقيين ومن ثم بيعها بسعر اخر يتضمن هامش ربح واستحصال مبالغ منتجاتها من الزبون الصناعي قبل التجهيز تقادياً الواقع في مشكلات قانونية تتعكس على قدراتها المالية.
9. تتعامل إدارة الشركة مع الشركات الأخرى (حلفائها التسويقيين) في تنظيم اعمالها من خلال العقود المتبادلة بينها لضمان الحقوق والواجبات على عاتق كل منها للتوفيق بينهم وتطويع حدة الصراع الناشئة من تعارض المصالح والاختلاف في التوقعات ودائماً ما تحاول إيجاد الحلول.

ثانياً: التوصيات Recommendations

- توصى الباحث الى مجموعة توصيات ترتبط بالتدبير ويمكن ايجاز ابرزها كما يأتي:
1. التأكيد على تلبية احتياجات الشركة من خلال الشراء المحلي من شركات المصافي كافة واستيراد المتبقى من الخارج من خلال شركة تسويق النفط (سومو) وفق القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة.
2. تتخذ الشركة مجموعة من المعدلات الإحصائية والإدارية في تحديد الحد الأدنى من خزين منتجاتها لمواجهة حالات عدم التأكيد فيما يتعلق بزيادة الطلب عليها او حدوث خلل في توريد منتجاتها.
3. ينبغي على الشركة ان تطور قواعد بيانات الأسعار في تعاملاتها لمعرفة معدلات العرض والطلب التي تؤثر على توريد منتجاتها من خلال إقامة علاقات خارجية مع الموردين العالميين كخلفاء لعرض توريد منتجاتها من أسواق المواد والمستلزمات وتعزيز هذا الحلف الذي ينعكس على ثقة الشركة.
4. ضرورة تكليف المديرين في عملية تقدير احتياجات الشركة لضمان الاطلاع الميداني على متطلبات الشركة وتوفير الدورات التدريبية لهم وخاصة كوادرها المتقدمة.
5. ينبغي على الشركة ان تتنبئ التكامل الخليفي من خلال السيطرة على موارد المواد وقدرتها على ممارسة التكامل الامامي المتعلق بانشطتها من خلال تحالفها مع بقية الشركات ومنح بعض الاعمال لها من اجل تخفيض المخاطرة من جهة وضمان وصول المنتجات الصناعية ضمن الوقت المحدد.
6. تحرص الشركة تجاوز الصراعات والنزاعات بين أطراف العملية التوزيعية من اجل عدم التاثير على الأداء العام للاعمال من خلال تنسيق اعمالها وفق استراتيجية التوزيع المتكامل افقياً من خلال الوسطاء الصناعيين (الشركات الناقلة) بنقل المنتوج ضمن القناة التوزيعية لتحقيق ميزة تنافسية من خلال معالجة نسبة الفاقد من المنتجات.
7. ينبغي ان تعزز الشركة طاقتها الإنتاجية في توزيع منتجاتها للزبون الصناعي من خلال توفيرها في الوقت المخطط له وتحالفها مع الشركات الأخرى من خلال تنظيم العقود.
8. تتخذ الشركة من التمويل الذاتي منطلقاً لها لتشغيل انشطتها ومن ثم تمول حلفائها الاستراتيجيين في توريد منتجاتها.
9. يتم تجهيز الشركات الصناعية بالمنتجات التي حدثت احتياجاتها مسبقاً والتاكيد على ضرورة تجهيز الشركات الأخرى حال استكمال احتياجاتها وضمن المعايير المحددة واستحصال المبالغ نقداً وليس بالاجل من الزبون الصناعي.



REFERENCES

- I- Knemeyer, A. M. & Stanley, E. F. (2015). Supply chain design and integration: why complex collaborative systems are easy to talk about but hard to do. *Journal of Business Logistics*, 36(3): 301-322.
- II- Addo-Tenkorang, H. & Richard, P. T. (2017). Analysis of enterprise supply chain communication networks in engineering product development. *The International Journal of Logistics Management*, 28(1): 47-65.
- III- Al-Hiti, K. A. (2010). *Human Resource Management Strategic Entrance*, 3rd Edition, Dar Wael Publishing & Distribution, Amman.
- IV- Al-Tai, H., Sumaidai, M., Alalak, B. & Dwarf, I. A. (2010). *Modern Marketing Comprehensive Entrance*, 2nd Edition, Dar Al Yazuri Publishing and Distribution, Amman.
- V- Altawil, A. A. (2013). *Materials Management*, 1st Edition, Dar Zahran Publishing and Distribution, Amman.
- VI- Alziyadat, M. A. & Alawamra, M. A. (2012). *Integrated Perspective Marketing Strategies*, 1st Edition, Dar Al-Hamed, Jordan.
- VII- Azzam, Z. A., Hassouna, A. & Sheikh, M. S. (2012). *Principles of Modern Marketing between Theory and Practice*, 4th Edition, Dar Al-Masirah, Amman.
- VIII- Bakri, T. Y. (2012). *Marketing Strategies*. Arabic Edition,: Dar Al Yazouri Scientific Publishing and Distribution: Amman.
- IX- Bayle, L. D. (2013). *The Internet Influences on Industrial Buying Behavior in Small And Medium Sized Enterprises*, Masters Thesis in Industrial Marketing, Lulea University of Technology, Barcelona.
- X- Behrooz, A. & Hoque, A. M. (2013). A System Dynamics Approach to Supply Chain Performance Analysis of the Ready-Made-Garment Industry in Bangladesh" Ritsumeikan. *Journal of Asia Pacific Studies*, 32(4): 433-458.
- XI- Blue, F. (2005). *A Guide to e-Procurement for the Public Sector Office of Governmental Commerce*. 2nd ed., Springer International Publishing, UK.
- XII- Christian, B., Andrew, P. K. & Christoph, B. (2016). Sustainability and the False Sense of Legitimacy: How Institutional Distance Augments Risk in Global Supply Chains. *Journal of Business Logistics*, 37(4): 312-328.
- XIII- Cooper, M. C., Lambert, D. M. & Pagh, J. D. (2010). Supply Chain Management: More than a new Name for Logistics use in. *The International Journal of Logistics Management*, 18(1): 234-249.
- XIV- Dianwei, Q. (2013). *The Research on Logistics Cost Accounting and Management in China*, Proceedings of International Conference on Management of Logistics and Supply Chain,3th ed., Publishing Switzerland.
- XV- Grace, N. A. (2009). *Information Technology and Its Impact on the Processing Series*. Master of Business Administration, University of Baghdad.
- XVI- Hasana, N. Z. & Azman, A. (2015). The Impact of Green Marketing Strategy on the Firm's Performance in Malaysia. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 172(3): 463-478.



- XVII- Intellect. (2003). *The Government Procurement, Code of Good Practice, Office of Governmental Commerce*, 1st Edition, British Library Cataloguing-in-Publication Data, UK.
- XVIII- John, R., Stephen, L., Flint, D. & Luch, V. (2014). The Supply Chain Management of Shopper Marketing as Viewed Through a Service Ecosystem Lens. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 44(1): 23-46.
- XIX- Kotler, P. & Armstrong, G. (2009). *Fundamentals of Marketing*, Part Two, First Arabic Edition, Translated by: Sorour Ibrahim Sorour, Abdul Rida Hamid Azzam, Abdul Moneim Bin Ibrahim Abdul Moneim, Dar Al-Marikh Publishing, Saudi Arabia.
- XX- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P. & Malhotra, M. K. (2010). *Operation Management Process and Supply Chain Global Edation*. 9th ed., Prentice-Hall, New Jersey.
- XXI- McDaniel, C. & Lamb, C. W. (2011). *Introduction to Marketing*. 11th ed., Printed in China.
- XXII- Michael, L. (2012). *Marketing Defined*, Explained Applied. 2th ed., Person Esuction, Inc., Prentice Hall, New Jersey.
- XXIII- Mwaura, A. W., Letting, N., Ithinji, G. & Orwa, B. H. (2016). Green Distribution Practices and Comoetitiveness of Food Manufacturing Firms in Kenya. *International Journal of Economic, Commerce and Management*, 5(3): 348-367.
- XXIV- Okello, J. O. & Were, S. (2014). Influence of supply chain management practices on performance of the Nairobi securities exchange's listed, food manufacturing companies in Nairobi. *International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship*, 1(11): 107-124.
- XXV- Okomba, P. O. & Namusonge, S. G. (2014). Green supply chain management practices as determinants of supply chain performance in Kenys manufacturing firms: acase study of Nairobi-based in the food and beverage sector. *The Strategic Journal Of Business and Change Management*, 2(22): 423-439.
- XXVI- Radwan, M. A. (2012). *Modern Methods in Procurement Management*. First Edition, Publishing House Arab Group for Training and Publishing, Egypt.
- XXVII- Ravet, D. (2014). Delivering sustainability through supply chain distribution network redesign. *Central European Business Review Research Papers*, 2(3): 22-29.
- XXVIII- Richard, E. C. & William, R. R. (2014). *Principles of Supply Chain Management*. 2nd Ed., Business logistics.
- XXIX- Saber, M. A. (2014). *Department of Logistics*, I 1, University Thought House, Alexandria.
- XXX- Shrikant, G. & Ravi, K. (2017). Supply chain practices and organizational performance: An empirical investigation of Indian manufacturing organizations. *The International Journal of Logistics Management*, 28(1): 75-94.
- XXXI- Sir, J. B. (2001). *Getting Value for Money from Procurement*, National, Audit office, 2nd ed., International Edition, Pearson Education, Inc.
- XXXII- Sumaidai, Y., Mahmoud, J. & Rdina, O. (2011). *Strategic Marketing*, First Edition, Dar Al-Massirah for Publishing, Distribution and Classification, Amman.
- XXXIII- Sumaidaie, M. J. & Youssef, R. O. (2010). *Marketing Services*, First Edition, Dar Al Masirah Publishing, Distribution and Printing, Amman.



- XXXIV- Thomas, J. & Goldsby, W. (2016). Technology innovation and new business models: can logistics and supply chain research accelerate the evolution, *Journal of Business Logistics*, 37(2): 80-95.
- XXXV- Yasin, S. G. (2010). *Strategic Management*, First Edition, Dar Al Yazuri, Amman, Jordan.
- XXXVI- Zoghbi, A. F. & Azzam, Z. A. (2012). *Business Administration Logistics*, 2nd Edition, Al-Masirah Printing & Publishing House, Amman.

(7): أسماء السادة محكمي استمارة الاستبيان

ال العلمية	اسم الخبير	لدى	لدقائق	
أ. د	ثامر ياسر البكري	إدارة اعمال	ادارة تسويق	جامعة العلوم التطبيقية الخاصة/الأردن
أ. د	فارس عبدالله الجنابي	إدارة اعمال	ادارة تسويق والإدارة الاستراتيجية	كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية
أ. د	عبد الرضا شفيق البصري	=	ادارة تسويق	الكلية التقنية الإدارية
أ. د	بيداء عبد السنار لفته	=	ادارة تسويق	جامعة بغداد مركز بحوث السوق
أ. د	نعمه شليبة الكعبي	=	ادارة تسويق	جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد
أ. د	سعدون حمود جثير	=	ادارة تسويق	جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد