

## اثر التوزيع المادي في الأداء المنظمي - دراسة استطلاعية في الشركة العامة لسمنت الشمال / معمل كركوك

م.د. عبد الستار سالم عوض\*

### المستخلص

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

أما الإطار الميداني من الدراسة فقد تضمن توضيح علاقات الارتباط والاثار لأنشطة التوزيع المادي المتمثلة بـ (النقل، والتخزين، والمناولة، ومعالجة الطلبات، والاتصالات، والتعبئة والتغليف) في الأداء المنظمي في ضوء تحليل علاقات الارتباط والاثار بين هذه المتغيرات، إذ استعملت استمارة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من المعنيين بالموضوع، وقد تم اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها باستخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية وعلى ضوء نتائج التحليل تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات من أبرزها : وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين أنشطة التوزيع المادي المتمثلة بـ (النقل، والتخزين، والمناولة، ومعالجة الطلبات، والاتصالات، والتعبئة والتغليف) والأداء المنظمي في المنظمات المبحوثة. وبالاعتماد على الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة فقد تم تقديم مجموعة من التوصيات من أهمها استعمل ادارات المنظمات المبحوثة الترتيب المناسب لاولويات العمل بأنشطة التوزيع المادي بما يمكنها من استعمالها كسلاحاً تنافسياً لمواجهة المنظمات المنافسة.

### The impact of physical distribution in Organisational Performance A prospective study at the General Company of North / Kirkuk cement plant

#### Abstract

The current study explains the relationship and the impact of physical distribution activities on the Organisational performance, as the study has adapted in its theoretical framework the subject of physical distribution activities as well as subject of performance Organisational as a dependent variable.

The empirical framework of the study has included clarifying correlations and the effect of the activities of the physical distribution of (transport, storage, handling, and processing of orders, communications, and packaging) in Organisational Performance in the light of the correlation analysis and the effect among these variables, as used questionnaire form President tool to collect data and information from the concerned subject, it has been tested model study hypotheses using a combination of statistical methods and the light of the results of the analysis was to reach a set of conclusions of the most prominent:

A correlation relationship between the moral and the impact of physical distribution activities of b (transport, storage, handling, and processing of orders, communications, and packaging) and Organisational Performance in the surveyed organizations. Depending on the conclusions reached by the study it was to provide a set of recommendations from the use of the most

important departments of the surveyed organizations appropriate order to the priorities of work physical distribution activities so that they can be used Kslaha competitive to face the competition organizations.

## المقدمة

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

## المحور الاول منهجية الدراسة

### أولاً : مشكلة الدراسة

تولي منظمات الاعمال الصناعية ولاسيما في الدول المتقدمة اهتماماً متزايداً بأنشطة التوزيع المادي لما لها من دور كبير في تحسين الاداء المنظمي الامر الذي يتطلب الاهتمام بهذه الأنشطة وانجازها بشكل كفوء، إذ تعد أنشطة التوزيع المادي احدى المرتكزات الأساسية في النشاطات التسويقية، إذ ان المنظمات بدأت تتسابق في تحسين ادائها المنظمي من خلال الأداء الكفوء للأنشطة المؤثرة في الأداء المنظمي ومنها أنشطة التوزيع المادي، ومن هنا تسعى الدراسة الى التعرف فيما اذا كان لأنشطة التوزيع المادي علاقة وتأثيراً معنوياً على الأداء المنظمي للمنظمة، وبهذا الصدد قام الباحث بدراسة استطلاعية اولية في معمل سمنت كركوك حول اثر أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي للفترة 2015 / 5 / 5 - 2015 / 5 / 25 وتوصل الى ان المدراء في هذا المعمل ليست لديهم معرفة حول اثر أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي الامر الذي حفز الباحث الى تناول هذا الموضوع في دراسته الحالية.

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

- 1- هل هناك فكرة كافية لدى المدراء في المنظمات المبحوثة عن أنشطة التوزيع المادي فضلاً عن الأداء المنظمي للمنظمة ؟
- 2- ما طبيعة علاقة أنشطة التوزيع المادي بالأداء المنظمي للمنظمة المبحوثة ؟
- 3- ما تأثير أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي للمنظمة المبحوثة ؟

### ثانياً : أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية أنشطة التوزيع المادي في المنظمات كأساس لتحسين الاداء المنظمي، إذ تعد هذه الأنشطة من المتطلبات الاساسية لنجاح وبقاء المنظمات نظراً للدور الذي تلعبه هذه الأنشطة في نجاح سياسة التوزيع في المنظمة وبالتالي نجاح سياستها التسويقية. كما وتتجلى أهمية الدراسة في انها محاولة لتقديم اطار نظري يوضح أنشطة التوزيع المادي واثرها في الاداء المنظمي.

### ثالثاً : أهداف الدراسة

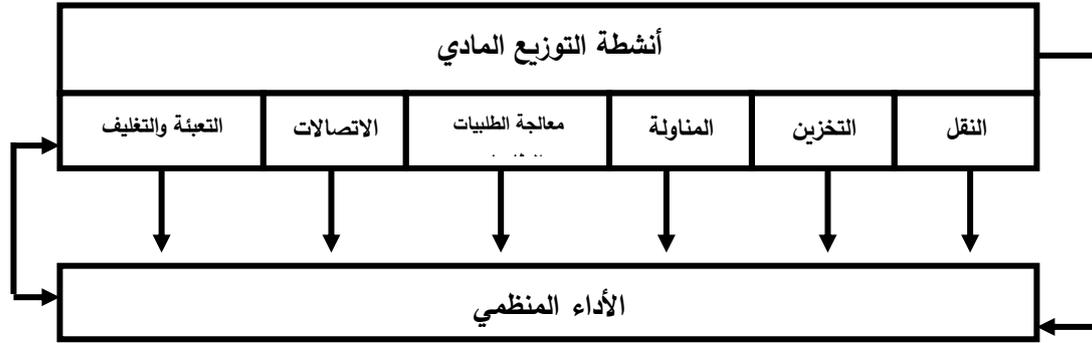
تهدف الدراسة إلى الآتي:

- تعميق الوعي لدى المدراء في المعمل قيد الدراسة عن مفهوم وأنشطة التوزيع المادي، فضلاً عن مفهوم الاداء المنظمي.
- اختبار العلاقة (الارتباط والأثر) بين أنشطة التوزيع المادي بابعاده وأداء المنظمي في المعمل قيد الدراسة.

### رابعاً: نموذج الدراسة

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء اطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم فرضي كما في الشكل (1) والذي يشير الى العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة تعبيراً عن الحلول المؤقتة التي يقترحها الباحث للاجابة عن الاسئلة المشارة في مشكلة الدراسة.

- ويمثل أنموذج الدراسة مجموعة من الفرضيات التي بنيت استناداً الى :
- 1- امكانية قياس كل متغير من متغيرات الدراسة.
  - 2- اتساق المتغيرات مع البيئة العراقية بشكل عام وفي محافظة نينوى بشكل خاص. واعتمد هذا الأنموذج ضمن المتغيرات المستقلة والمعتمدة اذ عد بعد أنشطة التوزيع المادي متغيراً مستقلاً يؤثر في الأداء المنظمي باعتباره متغيراً معتمداً بافتراض اتجاه واحد لذلك التأثير.



الشكل (1)  
أنموذج الدراسة

المصدر من اعداد الباحث

- وتتطلب مبررات اختيار الأنموذج ووضعه بالصيغة التي هو عليها من :
- 1- المتغيرات التي احتواها الأنموذج معبرة عن اتفاق القسم الأكبر من الباحثين.
  - 2- القناة التي توفرت لدى الباحث بأهمية هذه المتغيرات للتوزيع المادي اذ انها تشكل جوهر الأنشطة المؤثرة في الأداء المنظمي.

#### خامساً: فرضيات الدراسة

- تماشياً مع أهداف الدراسة واختباراً لانموذجها فقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الرئيسية نعرضها على الوضع الآتي :
- الفرضية الرئيسية الأولى :** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي للمنظمة المبحوثة.
- الفرضية الرئيسية الثانية :** توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية للتوزيع المادي في الأداء المنظمي في المنظمة المبحوثة.

#### سادساً: وصف الأفراد المبحوثين

جاءت محاولة الباحث في تناول موضوع أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي في ضوء المنافسة الشديدة التي تشهدها اسواق الدول بشكل عام والدول الصناعية بشكل خاص في العقد الاخير من القرن الماضي ولحد الآن. وهكذا فقد تم اختيار الأفراد العاملين في الشركة المبحوثة (معمل سمنت كركوك) الذين يملكون معلومات عن مهام الشركة وقراراتها والذين لهم مسؤوليات ويتمتعون بصلاحيات، وبموجب ذلك التصور تمثلت عينة الأفراد المبحوثين بالمدراء العامين واطباء مجالس الإدارة ومدراء الاقسام والشعب والوحدات الرئيسية في الشركة.

وقد قام الباحث بتوزيع (97) استمارة استبانة على الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم الخاصة او امكان تواجدهم في الشركة المبحوثة وكانت عدد الاستمارات المعادة (86) استمارة أي ان نسبة الاستجابة بلغت (88.6%) وبالتالي فقد تطلب هذا من الباحث المزيد من الوقت والجهد بعد ان اعتمد اسلوب المقابلات مع معظم الأفراد المبحوثين لتوضيح فقرات الاستبانة ومن ثم توفير الوقت الكافي والجو المناسب لممارسة حرية التعبير عن رأيهم وتطلب متابعتهم لفترة طويلة رغبة من الباحث في الحصول على الاستمارات الموزعة كافة. ومن هنا يمكن توضيح أهم الخصائص المميزة للأفراد المبحوثين في المنظمات قيد الدراسة :

- **المنصب (المركز الوظيفي) :** يتضح ان الإدارة العليا تمثل (44.1%) من اجمالي الأفراد عينة الدراسة في حين ان مدراء الاقسام والشعب كانت نسبتهم (55.8%) من اجمالي الأفراد عينة الدراسة.
- **التحصيل الدراسي :** تبين ان نسبة (67.4%) من افراد العينة حاصلون على شهادة البكالوريوس، وان نسبة (8.1%) حاصلين على شهادة الماجستير، وان نسبة (2.3%) حاصلون على شهادة الدكتوراه، وبلغت نسبة الحاصلين على درجة الدبلوم (10.4%) من الأفراد عينة الدراسة، اما الحاصلين على شهادة الاعدادية فقد بلغت نسبتهم (11.6%) من افراد عينة الدراسة.

- مدة الخدمة في المنظمة : لاحظ الباحث وجود نسبة (27.9 %) من الأفراد المبحوثين الذين لديهم خدمة في المنظمة (16) سنة فأكثر ويلحظ الباحث أيضاً وجود نسبة (15.1%) من الأفراد الذين لديهم خدمة (11 - 15) سنوات، وان نسبة (31.3 %) من الأفراد لديهم خدمة (6 - 10) سنوات، وان نسبة (25.5 %) من الأفراد لديهم خدمة (1 - 5) سنوات.
- مدة الخدمة بالمنصب الحالي : لاحظ الباحث وجود نسبة (60.4 %) من الأفراد الذين لديهم خدمة تقرب من (1 - 5) سنوات في مناصبهم الحالية، وان نسبة (23.2 %) هم من الأفراد الذين لديهم خدمة تصل الى (6 - 10) سنوات في مناصبهم الحالي، اما الأفراد الذين بلغت مدة خدمتهم في مناصبهم الحالية (11 - 15) سنة، فقد بلغت نسبتهم (4.6 %) من الأفراد المبحوثين، اما الأفراد الذين لديهم خدمة (16) سنة فأكثر فقد بلغت نسبتهم (11.6 %) من الأفراد المبحوثين.
- الفئات العمرية : ان الفئات العمرية قد توزعت بين (20 - أكثر من 60) سنة، اذ ان اغلب الفئات العمرية ظهوراً هي الفئة العمرية (31 - 40) سنة اذ بلغت نسبة هذه الفئة (37.2 %) من الأفراد المبحوثين في حين ان الفئة العمرية المحصورة بين (20 - 30) سنة قد بلغت (25.5 %) من الأفراد المبحوثين وقد بلغت نسبة الأفراد الذين اعمارهم (61) سنة فأكثر (4.6 %) وكذلك وجود نسبة (9.3 %) من الأفراد الذين تقرب اعمارهم من (51 - 60) سنة ونسبة (23.2 %) من الأفراد الذين تقرب اعمارهم من (41 - 50) سنة.
- الجنس : يلحظ ان نسبة (65.1 %) من الأفراد المبحوثين هم من الذكور، وان نسبة (34.8 %) هم من الاناث.

## الاطار النظري

### المحور الثاني

#### التوزيع المادي

يتطلب البناء النظري للدراسة مراجعة وتمحيص آراء الكُتاب وذوي الاختصاص النظرية منها والميدانية ذات الصلة بهدف إرساء التصورات الواضحة للمعالجات اللاحقة والخاصة بأنموذج الدراسة وفرضيتها. استناداً على ما تقدم يتضمن هذا المحور ثلاث فقرات وكالاتي :-

أولاً : مفهوم التوزيع المادي.

ثانياً: أهمية التوزيع المادي

ثالثاً : أنشطة التوزيع المادي.

#### أولاً : مفهوم التوزيع المادي

يعد التوزيع المادي الحلقة النهائية التي عن طريقها تتمكن المنظمة من البدء والاستمرار والمحافظة على سير وتتابع نشاطاتها الأخرى، ويعزى ذلك الى ان مجمل النشاطات التي تؤديها المنظمة فيما يخص انتاج المنتجات وتعبئتها وتغليفها وخرزنها تكون أهميتها قليلة نسبياً ما لم يتم توزيعها وايصالها الى الزبائن. فالتوزيع المادي يتعلق باستعداد المنظمة المسبق لامداد الزبائن باحتياجاتهم من المنتجات، ويسهم في تهيئة الوسائل الضرورية لتوفير المنتج السليم في المكان الصحيح والوقت المناسب، أي انه يضيف منفعة مكانية وزمانية الى قيمة المنتج (الديوه جي، 2000، 238) ويعرف التوزيع المادي على أنه " تكامل لمجموعة من الأنشطة التي تخص انتقال المنتجات بين المنظمات ومن خلال القنوات التوزيعية ". ويشير (البكري، 2002، 279) على ان التوزيع المادي هو " مفتاح او حلقة الوصل التي يتحقق من خلالها امداد الزبائن بكل ما يحتاجونه من منتجات بالوقت والمكان المناسب ". ويرى اخرون بان التوزيع المادي هو " مجموعة من الأنشطة المتضمنة: النقل، والتخزين، وإدارة المخزون، والمناولة، ومعالجة الطلبات التي تستعمل لتحريك المنتجات من المنتجين الى الزبائن النهائيين" (rcw. raifoun dation.org). وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث ان التوزيع المادي هو " مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تسعى الى توفير المواد الأولية وجعلها ميسرة لدى في المنظمة بالكميات، والاوقات، والاماكن المناسبة وبحالة جيدة.

#### ثانياً: أهمية التوزيع المادي

لقد شهدت السنوات الاخيرة اهتماماً كبيراً بأنشطة التوزيع المادي في اغلب المنظمات في الدول الصناعية، ويعود هذا الاهتمام الى اتساع الأسواق وامتدادها او تبعثرها وتعدد وسائل النقل وتعقدتها، فضلاً عن الدور الذي يلعبه التوزيع المادي في نجاح سياسة التوزيع في المنظمة وبالتالي نجاح سياستها التسويقية. وبصدد ارساء التصور النظري والتأسيس للدراسة. ويرى البعض بان أهمية التوزيع المادي تتمثل بالاتي:-

(www.courses.psu.edu) و (www.fao.org) و(العمر، 2003، 325).

- كلفته العالية، اذ تمثل حوالي (20%) او اكثر من سعر البيع للمنتج.

- يُعد نظاماً فرعياً متكاملًا لنظام التوزيع الذي هو احد الانظمة الرئيسية في المنظمة.
- يُعد نظاماً ضرورياً لدعم برامج التسويق في المنظمة.
- يعد التوزيع المادي اداة تسويقية فعالة ومؤثرة اذا ما تم استخدامه بشكل صحيح.
- يسهم التوزيع المادي في ايجاد ميزة تنافسية للمنظمة في الأسواق.
- يسهم التوزيع المادي في تحقيق وفورات في كلف التسويق.
- يسهم التوزيع المادي في تحسين مستوى الخدمة المقدمة للزبائن.
- وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث بان اهمية التوزيع المادي يجب ان لا ينظر اليها فقط على اساس الكلفة، بل يجب ان ينظر اليها على اساس تحقيق المنفعة الزمانية والمكانية.

### ثالثاً: أنشطة التوزيع المادي

تعتبر أنشطة التوزيع المادي المتمثلة بـ : النقل والتخزين والمناولة ومعالجة الطلبات والاتصالات والتعبئة والتغليف بوصفها الركيزة الأساسية في أي منظمة ، لذا من المناسب تقديم عرض تفصيلي لكل نشاط من النشاطات اعلاه وكالاتي :

- 1- **النقل** : يعد النقل حلقة الوصل بين مصادر التوريد والسوق حيث الطلب على المنتج، فالنقل يسهم في تحقيق المنفعة الزمانية والمكانية للمنتجات من خلال القيام بعملية نقلها من مناطق انتاجها الى مناطق شرائها واستخدامها . ويعرف (البكري، 2002، 296) النقل بأنه " عملية تحريك المنتجات والافراد كل منها باتجاه هدفه والتي يكون بعض من هذه الاهداف اقتصادية او غير اقتصادية " ويرى ( Harrell, 2002, 375) بأن النقل هو " تحريك المنتجات الى اعضاء القناة التسويقية وامكان الزبائن " ويعرفه (محمد وأحمد، 2003، 30) بأنه " كل الأنشطة الهادفة الى اوصول المنتجات لفئات الزبائن الراغبين بها بالوقت والزمان المناسبين وبأقل كلفة ممكنة " .
- وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث بان النقل هو " النشاط الذي يضمن اوصول المنتجات الى الزبائن بالوقت المناسب والكمية المناسبة وبالكلفة المناسبة وذلك عن طريق وسائل المواصلات.
- 2- **التخزين** : تلجأ المنظمات عادةً الى تخزين كل او بعض منتجاتها لحين القيام ببيعها، وذلك لأن دورتي الانتاج والاستهلاك نادراً ما تتطابق، فوظيفة التخزين تساعد على تقليل التعارض الناشئ بين الانتاج والكميات المطلوبة من المنتجات في الأسواق (Kotler, 2000, 541) . ويعرف (عبد الرحمن، 2001، 19) وظيفة التخزين بأنها " المحافظة على طبيعة المنتج وادائه، والتأكد من توافره في المخازن بحيث لا يترتب على سوء ادارة هذه الوظيفة نقاط اختناق في كمية المنتجات، او سبباً في تغيير شكلها ووقت واماكن وصولها الى الزبائن " ويرى (حيدر ومحيلات، 2002، 19) بان التخزين هي " العمليات والاجراءات لحفظ المنتجات في الاماكن المخصصة والمهياة لها حسب الاصول والتعليمات العلمية الصحيحة " .
- وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث بان التخزين هو " ذلك النشاط الذي يعنى بالاحتفاظ بالمنتجات والمحافظة عليها من التلف والضرر والسرقة طيلة فترة خزنها وتوفيرها وصرافها عند الحاجة اليها بالكميات والأوقات المحددة لها وبأقل كلفة ممكنة.
- 3- **المناولة** : يهتم نشاط المناولة بكافة عمليات تحريك المنتجات من اماكن انتاجها الى نقاط البيع، مروراً بنشاط التخزين، وتتضمن المناولة الوسائل التي تنقل المنتجات بواسطتها، وعمليات تدقيق وتحليل وتحميل وتنزيل المنتجات، لحين وصولها بصورتها المطلوبة الى حيث الحاجة اليها (العمر، 2003، 329). ويرى (حيدر ومحيلات، 2002، 132) بان المناولة هي " فن وعلم تحريك ونقل المنتجات المختلفة من موقع الى اخر يدوياً او اليأ دون المساس في خواصها وطبيعتها باي شكل من الاشكال تؤدي الى تغيير في حالتها وجودتها وعمرها وصلاحياتها للاستخدام والمنفعة".
- وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث بان المناولة هي جميع الأنشطة والفعاليات التي تهدف الى تحميل وتحريك المنتجات من مكان الى اخر ووضعها في الاماكن المخصصة لها دون تعرضها الى الضرر او التلف اثناء عملية المناولة.
- 4- **معالجة الطلبات** : تعد معالجة الطلبات المرحلة الاولى من مراحل التوزيع (القيوتي، 2001، 276) اذ يتم استلام الطلبات من الزبائن بعدة طرائق كالبريد او الهاتف او من خلال الباعة او عن طريق الحاسوب، وتبادل البيانات إلكترونياً وفي بعض الحالات قد يقوم المجهزين فعلياً بتلبية طلبات زبائنهم، وبمجرد تسلّم الطلبات ينبغي معالجتها بدقة وبسرعة، فنظام معالجة الطلبات يعد الفواتير ويرسل معلومات الطلب الى اولئك الذين يحتاجونها (الاقسام ذات العلاقة بذلك).
- وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث بان معالجة الطلبات تعد من الأنشطة الأساسية للتوزيع المادي وذلك لكونه النشاط الذي من خلاله يتم اعداد طلبات الزبائن من خلال القيام بمجموعة من الاجراءات والخطوات التي تحرص المنظمة على القيام بها من اجل تقديم افضل الخدمات للزبائن.

5- **الاتصالات** : تعد الاتصالات عملية مهمة ومحددة في أي منظمة صناعية كانت او خدمية، حيث تعتمد فاعلية تنفيذ القرارات والتعليمات والأوامر على فاعلية الاتصالات في المنظمة وصولاً الى الدقة والتوقيت والمحتوى المناسب، فالاتصالات تلعب دوراً مهماً في نجاح المنظمة وتحقيق اهدافها التي اقيمت من اجلها، اذ يمكن اعتبارها احدى الدعامات الاساسية لنجاح المنظمة فغياب الاتصالات السليمة يقود الى تبني قرارات بعيدة عن الدقة والحكمة وذلك لنقص المعلومات المطلوبة (القصيمي، 2000، 7). ويرى (حمود، 2002، 117).

وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث ضرورة اعتماد وسائل الاتصال الحديثة ولاسيما لظهور الاتصالات الحديثة.

6- **التعبئة والتغليف** : تعد عملية التعبئة والتغليف من المهام التي تشترك مع اكثر من وظيفة، اذ يرى البعض من بانها جزء من نشاط الترويج وهي المرحلة او الجزء النهائي من عملية تصنيع المنتج، وذلك لان المظهر الخارجي للمنتج له تأثير على مدى قبول الزبون ورضاه، وينظر الى التعبئة والتغليف بانها جزء من أنشطة التوزيع المادي لكونها تنصب على حماية المنتجات من احتمالات التلف او الضرر (البكري، 2002، 194). وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث بان نشاط التعبئة والتغليف يعد من الأنشطة المهمة في التوزيع المادي وذلك لكونه النشاط المسؤول عن الحماية والمحافظة على المنتجات.

## المحور الثالث

### الأداء المنظمي

يعد الاداء المنظمي من المفاهيم الأساسية للمديرين في المستويات التنظيمية كافة ولجميع المنظمات، لان مخرجات هذا الأداء قد تكون ذات اثار ضارة بالمنظمة او قد تكون الأساس في بقائها ونموها وتعزيز قدراتها التنافسية. ويتضمن هذا المحور ثلاث فقرات:

اولاً: مفهوم الأداء المنظمي.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء المنظمي.

ثالثاً: مجالات الأداء المنظمي.

#### اولاً: مفهوم الأداء المنظمي

يمثل الأداء مفهوماً جوهرياً هاماً لمنظمات الأعمال بشكل عام، ويكاد ان يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية. وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأداء، الا انه لم يتم التوصل الى إجماع حول مفهوم محدد للأداء فلا يزال الباحثون منشغلين بمناقشة الأداء كمصطلح فني. ويعرفه كل من (الديوه جي والصادق، 2004، 5) بأنه "نتائج استخدام موارد المنظمة بالصورة التي تحقق أهداف المنظمة". كما عرف الأداء المنظمي بأنه "النتائج النهائية لكل عمليات ونشاطات عمل المنظمة" (www.usfca.edu). ويرى (الونداوي، 2002، 32) بان الأداء المنظمي هو "نشاط شمولي تمارسه المنظمة لتحقيق توافق والموائمة مع البيئة التي تعمل بها والتي تعد الأساس لبقائها ونموها، وذلك عن طريق استغلال مواردها وإمكاناتها المتاحة بكفاءة لبلوغ أهدافها الرئيسية". في حين عبر (Kotler, 2000, 40 – 42) عن مفهوم الأداء المنظمي في ضوء الأنموذج الذي قدمه عن خصائص منظمات الأعمال ذات الأداء المتفوق وبين أربعة عوامل هي مفاتيح للأداء المنظمي المتميز. بينما يرى الباحث بان الاداء المنظمي ماهو الانجاز الذي تحققه المنظمة عبر اداءها لكل الاعمال والنشاطات التي تقوم بها من عبر اعمالها المختلفة، ان اهميته تنبع من كون الاداء مفهوماً واسعاً، ويشتمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح او الفشل، والكفاءة والفاعلية.

#### ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء المنظمي

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

1- **العوامل التنظيمية**: هناك عاملان لهما تأثير مباشر في الأداء المنظمي هما الحجم والتقانة، فحجم المنظمة هو انعكاس لحجم الموارد المتاحة لها، فالحجم الكبير يقلل من تأثير أي فرد على المنظمة سواء أكان من الأفراد العاملين ام من خارج المنظمة، لذا فان تغير الإدارة العليا مثلاً، لن يكون له تأثيراً واضحاً في أداءها بالمقارنة مع المنظمات صغيرة الحجم، كما ان المنظمات ذات الحجم الكبير تستطيع ان تقدم إنتاجاً اكبر وتحقق نسبة ربحية أعلى كونها تمتلك طاقات إنتاجية اكبر(الشماع وحمود، 2000، 355).

2- **العوامل البيئية**: ان العوامل البيئية المؤثرة في الأداء المنظمي عديدة من بينها حجم المنافسة في القطاع الذي تعمل المنظمات في إطاره، فعندما تعمل المنظمة في قطاع يكون حجم المنافسة فيه ضعيفاً فانها تكون اقل

تأثيراً بالمتغيرات البيئية وأكثر انسجاماً مع المنظمات الأخرى في نفس القطاع، وأكثر قدرة على التأثير في البيئة الخارجية، والعكس يحدث تماماً عندما تكون المنافسة شديدة في القطاع الذي تعمل فيه. إذ إن المنافسة الشديدة تدفع المنظمة إلى الخروج من السوق لعدم قدرتها على مجابهة منافسيها، أو أن تعمل على تطوير أدائها بشكل الذي يسمح لها بالبقاء والنمو من خلال الاهتمام بمختلف جوانب الأداء كتدريب الأفراد العاملين، وتقديم منتجات عديدة، وإدخال تقانة جديدة، والاهتمام بمجالات البحث والتطوير (الونداوي، 2002، 32).

3- **العوامل المتعلقة بطبيعة الإدارة:** مع ظهور المنظمات الكبيرة نسبياً وتوسع الملكية العامة على نحو كبير أصبحت الوظيفة الإدارية منفصلة عن الملكية على نحو واضح، وللمقارنة بين أداء المنظمات التي تسيطر عليها الإدارة مقابل تلك التي يديرها المالكون، اتضح أن مجموعة المنظمات التي يديرها المالكون قد تفوقت في أدائها على تلك التي تسيطر عليها الإدارة، ووجد أن المنظمات التي تسيطر عليها المالكون تحقق عائداً على الاستثمار أعلى، وأن تخصيص الموارد فيها يكون بكفاءة أعلى من تلك التي يسيطر عليها الإدارة، وذلك بسبب كون المديرين أقل استعداداً للمخاطرة من المالكين، ومن المحتمل أن يفضل المديرون الاعتماد على نجاحاتهم السابقة بدلاً من بذل الجهود المضنية المطلوبة لزيادة قيمة أسهم حملة الأسهم، (Higgins, 2001, 273 – 274).

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

أ- التعويض الإداري: يعرف التعويض الإداري على أنه كل ما يحصل عليه الفرد العامل من مكافآت مالية كالأجور والرواتب والامتيازات المالية كالحوافر حيث تبرز أهمية التعويض باعتباره أحد أهم العوامل التي تمكن المنظمات من جذب والاحتفاظ بفريق عمل كفوء قادر على تحقيق أهدافها (نصر الله، 2002، 263).

ب- النجاح الإداري: يقصد بهذا العامل العلاقة التي تربط بين الأفراد داخل المنظمة، لأن كما هو واضح أن المنظمة مكونة من عدة أقسام، كل قسم يختص بأداء عمل معين وبالتالي فإنه من الطبيعي أن تربط بين أعضاء كل قسم علاقة وثيقة (الشماع وحمود، 2000، 329).

ج- العوامل الأخرى: وتشمل معنويات الأفراد العاملين، اتجاهاتهم، ودوافعهم، ورجباتهم، الصراع وبيئة العمل وسبل معالجة مشكلات العمل، فضلاً عن العلاقات غير الرسمية والأسس المعتمدة في تعييقها وتطويرها، إذ يكون لهذه العوامل بمجموعها أثراً كبيراً في أداء العاملين والذي بدوره سوف ينعكس على أداء المنظمة (الشماع وحمود، 2000، 333 – 334).

### ثالثاً: مجالات الأداء المنظمي.

تتعدد المجالات التي تسعى المنظمة إلى قياسها على أساس أن كل مجال منها يعكس هدفاً تسعى إلى تحقيقه، وقد تختلف هذه المجالات من منظمة إلى أخرى وحسب طبيعة نشاطها، وحسب نظرة الإدارة العليا لهذه المجالات بحيث تعكس هذه المجالات أهداف المنظمة الأساسية (الحسيني، 2000، 234).

1- **الإنتاجية:** وهي العلاقة بين مخرجات المنظمة من منتجات وبين مدخلاتها، وتمثل الإنتاجية مقياساً للاستخدام الكفء لمدخلات الإنتاج وعن طريق مؤشرات الإنتاجية تستطيع المنظمة أن تحدد كفاءة استخدام كل عنصر من المدخلات (الإنتاجية الجزئية كالإنتاجية العمل، المواد، المكنات) أو جميع المدخلات (الإنتاجية الكلية) (الخطيب، 2002، 79).

2- **قيادة المنتجات:** وتتمثل بقيام أدارات المنظمة الرئيسية بتقويم الجودة، والتكاليف، والمركز السوقي لكل منتج من المنتجات الحالية والمنتجات المخطط لها مستقبلاً (الحسيني، 2000، 233).

3- **الإبداع:** ويتمثل هذا المجال بقيام المنظمة بأعمال تؤدي إلى تطوير المنتجات الحالية إلى أخرى جديدة، كما يعد الإبداع بأنه التغيير المستمر للمنظمة تحقيقاً للتكيف الذي هو أكثر حسماً في تحديد بقائها واستمرارها، كما يتضمن هذا التغيير إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر المنظمة كالمهمات، والتقانة، والأفراد (الحسيني، 2000، 232).

4- **المسؤولية العامة:** وضمن هذا المجال يتم إعداد مؤشرات لتقويم مدى نجاح المنظمة في تحمل مسؤولياتها تجاه العاملين، الموردين، الزبائن، المجتمع (الخطيب، 2002، 80).

5- **المركز السوقي:** ويمثل هذا المجال بالحصة السوقية التي تعد واحدة من أكثر المقاييس ملائمة للتعبير عن الأداء المنظمي، فهي تشير إلى فاعلية إستراتيجية المنظمة أو مدى نجاح عملها، منتوجاتها، برامجها مقارنة بالأعمال، والمنتجات، والبرامج الخاصة بالمنافسين (الحسيني، 2000، 232).

6- **تنمية الأفراد:** تتم عملية تنمية الأفراد كمجال أداء رئيس تسعى المنظمات لقياسه عن طريق تجميع تقارير متنوعة لتقويم الأسلوب الذي تتبعه المنظمة في سد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة (الخطيب، 2002، 81).

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

والاستقرار مستقبلاً. أي عدم وجود تعارض بين أهداف المنظمة الحالية ومستوى الأرباح المطلوب تحقيقه مستقبلاً (الحسيني، 2000، 233).

8- **الموارد المادية والمالية:** ويظهر هذا المجال من خلال التعرف على كافة أنشطة المنظمة والتعرف على العلاقات التي تربط بين الموارد المادية والمالية المتاحة لها وبين كفاءة استخدامها، بغية التعرف على الانحرافات وتحديد مسبباتها، وذلك ما يتم عادة بالمقارنة بين النتائج المتحققة وبين الأهداف الموسومة للمنظمة وخلال مدة زمنية معينة (الخطيب، 2002، 81).

9- **رضا العاملين واتجاهاتهم:** في هذا المجال يتم قياس رضا العاملين واتجاهاتهم نحو المنظمة بطريقة مباشرة من خلال بحوث الاتجاهات او بطريقة غير مباشرة من خلال الغيابات والشكاوى ومعدلات دوران العمل (الحسيني، 2000، 236).

## المحور الرابع

### اختبار أنموذج الدراسة وفرضياته

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

اولاً : تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

ثانياً : تحليل علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة.

#### اولاً : تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يهدف تحليل انموذج الدراسة واختبار فرضياتها الرئيسية والفرعية كما وردت في منهجية الدراسة، فقد تم تخصيص هذه الفقرة لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى والتي نصت على : " توجد علاقة ارتباط معنوية بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي ". وتم تحليل هذه العلاقة على مستوى المنظمة المبحوثة وعلى مستوى كل منظمة من المنظمات المبحوثة وكالاتي :

#### 1. علاقة الارتباط بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى المنظمة المبحوثة.

يشير الجدول (1) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي، حيث بلغ معامل الارتباط (المؤشر الكلي) (0.765) وبهذا فقد تحققت الفرضية الرئيسية الاولى، وبهدف توضيح علاقات الارتباط بين كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى، فقد تم تحليل علاقات الارتباط بين كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي بشكل منفرد وكالاتي :-

#### جدول (1)

نتائج علاقات الارتباط بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى المنظمة المبحوثة\*

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

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

أ- **العلاقة بين نشاط النقل والأداء المنظمي :** يشير الجدول (1) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط النقل والأداء المنظمي، إذ بلغت درجة الارتباط (0.575) عند مستوى معنوية (0.05). وتعني هذه العلاقة انه كلما كان هناك اهتمام بنشاط النقل واختيار وتهيئة الوسائل المناسبة لنقل المنتجات من دون ان يلحق بها اضرار او تلف يقود ذلك الى اداء افضل للمنظمة وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (عبد الرحمن، 2001) والتي تشير الى ان نشاط النقل يسهم في تحقيق المنافع الزمانية والمكانية للمنتجات ، كما ان اختيار وسيلة النقل تؤثر على تسعير المنتجات وادائها وحالتها عندما تصل، وكل ذلك سوف يؤثر على رضا الزبائن.

ب- **العلاقة بين نشاط التخزين والأداء المنظمي :** يشير الجدول (1) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط التخزين والأداء المنظمي، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.604) عند مستوى معنوية (0.05).

وتفسر هذه النتيجة انه كلما زاد الاهتمام بنشاط التخزين وتهيئة المخازن وتحسين الظروف المخزنية لخرن المنتجات كلما ادى ذلك الى تحسين في مستوى اداء المنظمة وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (البكري، 2002) الذي تشير الى ان وظيفة التخزين تعد من الأنشطة العامة في المنظمات المختلفة والتي تؤثر الى حد بعيد في نجاحها او فشلها في تحقيق اهدافها المرسومة اذ يتم من خلالها استلام المنتجات بعد عملية الانتاج والاحتفاظ بها لحين طلبها من الجهات صاحبة المصلحة ومن ثم القيام بتنفيذ اوامر الصرف ومسك الدفاتر والسجلات اللازمة لحصر الخزين ومتابعة حركته.

ت- **العلاقة بين نشاط المناولة والاداء المنظمي** : يشير الجدول (1) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط المناولة والاداء المنظمي، اذ بلغت قيمة الارتباط (0.513) عند مستوى معنوية (0.05). وتعني هذه العلاقة انه كلما زاد الاهتمام بنشاط المناولة وتهيئة وسائل المناولة المناسبة التي تتناسب مع طبيعة وحجم المنتجات كلما يقود ذلك الى اداء افضل للمنظمة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سلو، 1987) التي تشير الى اهمية نشاط المناولة من خلال مساهمته في الاسراع في انجاز الاعمال وتقليل الضرر او التلف الذي قد تتعرض له المنتجات.

ث- **العلاقة بين نشاط معالجة الطلبات والاداء المنظمي** : يشير الجدول (1) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط معالجة الطلبات والاداء المنظمي، اذ بلغت قيمة الارتباط (0.690) عند مستوى معنوية (0.05). وتعني هذه النتيجة انه كلما كان هناك اهتماماً من قبل المنظمة بنشاط معالجة الطلبات واستخدام انظمة تعمل على الحاسوب تمكنها من السيطرة على طلبات الزبائن ومعالجتها يقود ذلك الى اداء افضل للمنظمة وتتفق هذه النتيجة مع رأي (الديوه جي، 1999) الذي يؤكد على ان المعالجات الفاعلة للطلبات الزبائن يمكن ان تقلل من الوقت المطلوب للتسليم المنتجات، وزيادة الرضا والقناعة لدى الزبون في تلك المنتجات.

ج- **العلاقة بين نشاط الاتصالات والاداء المنظمي** : يشير الجدول (1) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط الاتصالات والاداء المنظمي، اذ بلغت قيمة الارتباط (0.687) عند مستوى معنوية (0.05). حيث تلتقي هذه النتيجة مع دراسة (القصيبي، 2000) التي تؤكد على ان الاتصالات تعد عملية مهمة ومحددة في اية منظمة صناعية كانت او خدمية فالاتصالات دور مهم في نجاح المنظمة وتحقيق اهدافها التي اقيمت من اجلها ويمكن اعتبار نجاح الاتصالات احدى الدعائم الاساسية لنجاح المنظمة فغياب الاتصالات السليمة يقود الى تبني قرارات بعيدة عن الدقة والحكمة وذلك لنقص المعلومات المطلوبة.

ح- **العلاقة بين نشاط التعبئة والتغليف والاداء المنظمي** : يشير الجدول (1) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط التعبئة والتغليف والاداء المنظمي، اذ بلغت درجة الارتباط (0.689) عند مستوى معنوية (0.05). وتعني هذه النتيجة ان التركيز على نشاط التعبئة والتغليف يقود الى اداء افضل للمنظمة وهذه النتيجة تتفق مع رأي (الراوي والسند، 2000) الذي يشير الى اهمية التغليف في حماية المنتجات من التلف او الكسر او التلوث من جهة وجذب الزبائن للمنتجات وبالتالي زيادة حجم المبيعات من جهة اخرى.

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

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

### ثانياً : تحليل علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة

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

تأثير أنشطة التوزيع المادي في الاداء المنظمي على مستوى المنظمة المبحوثة.

يوضح الجدول (2) تأثير أنشطة التوزيع المادي مجتمعة كمتغيرات مستقلة في الاداء المنظمي كمتغير معتمد على مستوى المنظمة المبحوثة.

## جدول (2)

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

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

\* الجدول من اعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة  $N = (86)$  ,  $p \leq 0.05$   
( ) تشير الى قيم t المحسوبة df (1 , 84)

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

وبهدف توضيح علاقة الاثر بين كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى المنظمة المبحوثة، فقد تم تحليل علاقات الاثر بين كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي بصورة منفردة وكما في الجدول (3).

## جدول (3)

تأثير كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي على مستوى المنظمة المبحوثة\*

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

\* الجدول من اعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة  $N = (86)$  ,  $p \leq 0.05$   
( ) تشير الى قيم t المحسوبة df (6 , 79)

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

\* يشير الجدول (3) الى وجود تأثير معنوي لأنشطة النقل، والتخزين، والمناولة، ومعالجة الطلبات، والاتصالات، والتعبئة والتغليف في الأداء المنظمي اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (22.511) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.21) عند درجتي حرية (6 , 79) وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.631) ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين ان اعلى تأثير لتلك الأنشطة في الاداء المنظمي يتركز في نشاط معالجة الطلبات بمقدار (0.263) وبدلالة (t) المحسوبة (1.908) والتي هي قيمة معنوية، وتشير هذه النتيجة الى ان الاهتمام بنشاط معالجة الطلبات من خلال استخدام انظمة تعمل على الحاسوب للسيطرة على طلبات الزبائن ومعالجتها بشكل كفوء يحسن من مستوى اداء المنظمة، يليه بالدرجة الثانية نشاط الاتصالات بمقدار (0.249) وبدلالة (t) المحسوبة (2.092) وهي قيمة معنوية، التي تشير الى اهمية الاتصالات في زيادة المبيعات المنظمة وتنشيطها. ثم جاء تأثير نشاط التعبئة والتغليف بالدرجة الثالثة وبمقدار (0.247) وبدلالة (t) المحسوبة (2.289) وهي قيمة معنوية، والتي تشير الى اهمية التغليف في حماية المنتجات من التلف او الضرر من جهة ويساعد على جذب الزبائن الى المنتجات وبالتالي زيادة المبيعات من جهة اخرى، ثم جاء تأثير نشاط النقل بالدرجة الرابعة وبمقدار (0.213) وبدلالة (t) المحسوبة (2.371) وهي قيمة معنوية، والتي تشير الى ان النقل يعد من الأنشطة المهمة في ايجاد الاسواق التي توزع فيها المنتجات وهذا بدوره يساعد المنظمة على الانتاج بكميات كبيرة مما ينتج عنه تحقيق وفورات للمنظمة، ثم جاء تأثير نشاط المناولة بالدرجة الخامسة وبمقدار (- 0.200) وبدلالة (t) محسوبة (-1.677)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.664) عند مستوى معنوية (0.05)، والتي تؤكد على ان التقنيات والاجراءات الفاعلة لنشاط المناولة تساعد على تخفيض كلف ادارة المخزون وتقلل من عدد مرات مناولة المنتجات وتحسن من خدمة الزبون وتزيد من رضاه وقناعته في تلك المنتجات، واخيراً جاء تأثير نشاط التخزين في الاداء المنظمي بمقدار (0.180) وبدلالة (t) المحسوبة (1.689) وهي قيمة معنوية، وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (العلاق وآخرون، 1999) الذين يؤكدون على أهمية وظيفة التخزين ودورها السلبي او الايجابي في العملية التسويقية للمنظمة.

## المحور الخامس الاستنتاجات والتوصيات

يعد هذا المحور خلاصة لما توصل اليه الباحث من استنتاجات اعتماداً على النتائج النظرية والميدانية أساساً لها ومن جانب آخر تمثل هذه الاستنتاجات الركيزة الأساسية لوضع وصياغة وتوصيات التي يراها الباحث ضرورية للمنظمات عينة الدراسة، عليه فان مضامين هذا المحور تتوزع في فقرتين هما:

### أولاً: الاستنتاجات

توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات وكالاتي :

- أ- هناك اتفاق بين اغلب الكتاب في مجال ادارة الامداد (اللوجستك) وادارة التسويق على ان أنشطة التوزيع المادي تتحدد بـ (النقل، والتخزين، والمناولة، ومعالجة الطلبات، والاتصالات، والتعبئة والتغليف) كما ان ترتيب هذه الأنشطة تعتمد على طبيعة عمل المنظمة فضلاً عن ان التركيز على احد الأنشطة لا يقود بالضرورة الى اغفال او اهمال الأنشطة الأخرى.
- ب- تبين ان نشاط النقل هو العنصر الرئيس الذي يكلف المنظمة أكبر ما يمكن من اجمالي كلف التوزيع المادي، وتأتي المخازن في المرتبة الثانية.
- ت- تزايد اهتمام الكتاب بالأداء المنظمي وقياسه وتحليله بوصفه اداة مهمة تتمكن من خلالها ادارة المنظمة من التعرف على مدى التطور الحاصل في ادائها المنظمي.
- ث- هناك قدر كبير من الاتفاق بين كتاب الادارة بشكل عام على ان المقاييس المالية (الكمية) لا تعبر لوحدها عن اداء المنظمات الصناعية، وانما يجب اعتماد مقاييس مركبة في قياس الأداء المنظمي لكونها تعكس صورة اكثر وضوحاً عن الأداء المنظمي.
- ج- يتمتع كل مقياس من المقاييس المستخدمة في قياس الأداء المنظمي بالعديد من المزايا التي تشجع على اختياره واستخدامه، الا ان ذلك لا يعني خلوه من بعض العيوب، لذا فالمفاضلة بين المقاييس وترجح افضلية استخدام احدها على الآخر يعتمد على عدة عوامل منها طبيعة المنظمة وحجمها وظروفها وبيئتها.
- ح- توجد علاقة ارتباط معنوية بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي، اذ ارتبط الأداء المنظمي بعلاقات معنوية مع كل من نشاط النقل / التخزين / المناولة / معالجة الطلبات / الاتصالات / التعبئة والتغليف ويدل ذلك على الترابط المنطقي بين هذه المتغيرات.
- خ- تؤثر أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي، اذ يؤثر كل من نشاط النقل / التخزين / المناولة / معالجة الطلبات / الاتصالات / التعبئة والتغليف معنوياً في الأداء المنظمي.

### ثانياً: التوصيات

- استكمالاً للمطلوبات المنهجية وتأسيساً على ما توصلنا اليه من نتائج وما بني من استنتاجات وجدنا انه من المفيد تقديم التوصيات الآتية :
- أ- ضرورة اطلاق المنظمات المبحوثة على أنشطة التوزيع المادي وتعزيزها ومساندتها لتحسين الأداء المنظمي.
  - ب- استخدام ادارات المنظمات المبحوثة الترتيب المناسب لأولويات العمل بأنشطة التوزيع المادي بما يمكنها من استخدامها كسلاحاً تنافسياً لمواجهة المنظمات المنافسة.
  - ت- قيام ادارات المنظمات المبحوثة بالمتابعة الدورية لمختلف أنشطة التوزيع المادي على ارض الواقع لمعرفة المشكلات والعقبات التي قد تواجه تنفيذ هذه الأنشطة بشكل صحيح ومن ثم القيام بحصرها واتخاذ الاجراءات والتدابير اللازمة لمعالجتها.
  - ث- اهتمام ادارات المنظمات المبحوثة بالأداء المنظمي وقياسه وتحليله بهدف التعرف على نسبة النمو الحاصل فيه بصورة مستمرة.
  - ج- ضرورة اعتماد المنظمات المبحوثة للمقاييس المركبة في قياس الأداء المنظمي كونها تعطي صورة اكثر وضوحاً عن مدى نجاح المنظمة وكفاءتها وفعاليتها.

### المصادر

#### أولاً: المصادر العربية:

#### أ- الرسائل والاطاريح الجامعية:

- 1- بثينة لقمان أحمد عبد الرحمن، 2001، أنشطة التوزيع المادي وأثرها في مستويات الخدمة المقدمة للوكلاء: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية للقطاع الخاص في محافظة نينوى، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 2- سمير كامل الخطيب، 2002، قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المنظمي: دراسة حالة مع نموذج مقترح، اطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- 3- شامل محمود محمد السلو، 1987، تقويم سياسة توزيع السلع الاستهلاكية: بالتطبيق على منتجات المنشأة العامة للزيوت النباتية بالتركيز على مدينة الموصل، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 4- عبد العزيز محمد أحمد المخلافي، 2000، واقع السياسات التوزيعية للمنتوج الوطني: دراسة تحليلية لآراء المديرين في عينة من الشركات الصناعية اليمنية، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

5- هشام طلعت عبد الحكيم الوندائي، 2002، اثر الميزة التنافسية في الأداء ودورها في بناء المحفظة الاستثمارية الكفوءة: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية، اطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية.

#### ب- البحوث والدوريات:

1- محمد مصطفى القصيمي، 2000، محددات الاتصالات التنظيمية وسبل معالجتها: حالة دراسية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 22، العدد 62، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

#### ج- المؤتمرات

1- أبي سعيد الديوه جي، درمان الصادق، 2004، مؤشرات قياس الأداء التسويقي بين النظرية والتطبيق، من وقائع المؤتمر العلمي الثاني للرؤى المستقبلية للإدارة العربية: استراتيجيات التحول للفترة من (25 – 26 تموز)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة جرش.

#### د- الكتب:

- 1- ابي سعيد الديوه جي، 1999، ادارة التسويق، ط2، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق.
- 2- ابي سعيد الديوه جي، 2000، المفهوم الحديث لادارة التسويق، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 3- باسم محمد حسن الحميري، 1988، مبادئ واسس التسويق، مطبعة عصام، بغداد، العراق.
- 4- بشير العلاق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين، 1999، استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 5- ثامر ياسر البكري، 2002، ادارة التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة، الموصل، العراق.
- 6- حنا نصر الله، 2002، ادارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 7- خالد الراوي، حمود السند، 2000، مبادئ التسويق الحديث، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 8- خضير كاظم حمود، 2002، السلوك التنظيمي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 9- خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، 2000، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 10- رضوان المحمود العمر، 2003، مبادئ التسويق، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 11- عمر وصفي عقيلي، قحطان بدر العبدلي، حمد راشد الغدير، 1996، مبادئ التسويق: مدخل متكامل، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 12- فلاح حسن عداي الحسيني، 2000، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها – مداخلها – عملياتها المعاصرة، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- 13- محمد حيدر، صادق محيلات، 2002، إجراءات التخزين، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 14- محمد قاسم القريوتي، 2001، مبادئ التسويق الحديث، ط1، دار الصفار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

#### ثانياً : المصادر الأجنبية

- 1- Gilbert D. Harrell, 2002, Marketing: connecting with customers, 2<sup>nd</sup> ed., printice-Hall, Inc., New Jersey.
- 2- Philip. Kotler, 2000, Marketing Management, prentice-Hall, New Jersey.
- 3- Philip. Kotler, Gary, Armstrong, 1999, principles of marketing, 8<sup>th</sup> ed., printice-Hall, Inc., New Jersey.
- 4- Robert C. Higgins, 2001, Analysis for Financial Management, 6<sup>th</sup> ed., Irwin Mc-Graw-Hill Book Company.

#### C- Internet:

1. <http://rcw.raifoundation.org/management/mba/saleanddistributionmgmt/lecture-notes/lecture-30.pdf>.
2. <http://www.usfca.Edu/~villegas/classes/mgmt3600/chap20.ppt>. 2002.
3. <http://www.fao.org/docrep/004/w3290E/w3240E09.htm>.
4. <http://www.courses.Psu.Edu.Mrkt/mrkt485-uyq/chp8.ppt>.

الملحق (1)  
أنموذج استثمار الاستبانة  
بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الموصل  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم ادارة اعمال  
الدراسات العليا

م/ استثمار استبانة

السيد المدير المحترم :  
نهديكم اجمل تحياتنا :

تمثل هذه الاستثمار جزءاً من مشروع بحث بعنوان (أنشطة التوزيع المادي وأثرها في الأداء المنظمي دراسة استطلاعية في الشركة العامة لسمنت الشمالية / معمل كركوك).  
وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات أثر ايجابي في اخراج هذه البحث بالمستوى المطلوب.  
لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الاجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال، علماً بان البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والامانة العلمية، نشكركم على حسن استجابتكم.

مع تمنياتي لكم بالنجاح الدائم في أعمالكم

الباحث  
عبد الستار سالم عوض

أولاً : بيانات عامة

1- بيانات تخص المنظمة.

- أ- اسم المنظمة :  
ب- نوع القطاع : ( ) عام ( ) مختلط ( ) خاص.  
ج- تاريخ تأسيس المنظمة :  
د- عدد العاملين في المنظمة :  
هـ- عدد المنتجات الرئيسية التي تنتجها المنظمة :

و - عدد وجبات العمل اليومية :  
2- بيانات تتعلق بالمستجيب على الاستثمار

أ- المنصب (المركز الوظيفي) :

ب- التحصيل الدراسي (الشهادة) :

ج- التخصص الدراسي :

د- مدة الخدمة بالمنظمة :

هـ- مدة الخدمة بالمنصب الحالي :

و - الخبرة في جهات أخرى :

ز - العمر :

ح - الجنس ( ) ذكر ( ) أنثى

الرجاء وضع علامة (√) أمام العبارة التي تعتقد بأنها أكثر ملاءمة من وجهة نظركم.

ثانياً : أنشطة التوزيع المادي : مجموعة من العمليات المتعلقة بإيصال المنتجات من مراكز الانتاج الى مراكز الاستهلاك او الاستخدام للوفاء بحاجات الزبائن.  
أ- النقل : نقل المنتجات مادياً عن طريق وسائل ومواصلات عديدة.

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

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

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

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

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
13.	تستخدم منظمتنا وسائل المناولة المناسبة للمحافظة على المنتجات من بعض الاضرار المتوقعة اثناء مناولتها من مكان لآخر.					
14.	تحرص منظمتنا على التقليل من عدد مرات مناولة المنتجات داخل المنظمة.					
15.	تهتم منظمتنا بسرعة انسياب وتدفق المنتجات اثناء المناولة والتحميل والتفريغ.					
16.	تقوم منظمتنا بصيانة الأجهزة والمعدات المستخدمة في مناولة المنتجات باستمرار.					
17.	تعمل منظمتنا على استخدام الحاويات في عملية نقل ومناولة المنتجات باستمرار.					
18.	تواكب منظمتنا التقدم التقني الحاصل في أجهزة ومعدات المناولة باستمرار.					

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

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

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

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
25.	تعمل منظمتنا على اجراء الاتصالات مع الزبائن لتلبية كافة احتياجاتهم باستمرار.					
26.	تسهل اتصالات منظمتنا مع الزبائن على توسيع فرص المنظمة التسويقية.					
27.	تساعد الاتصالات المستمرة لمنظمتنا مع الزبائن على زيادة ولائهم لها.					
28.	تهتم منظمتنا بتوقيت الاتصالات مع زبائننا لفهم الرسائل وتفسيرها.					
29.	تعنى منظمتنا باستخدام وسائل الاتصالات الحديثة من اجل ادامة العلاقات المتميزة مع الزبائن.					
30.	الاتصالات في منظمتنا تتسم بالدقة في نقل البيانات والمعلومات من والى الزبون.					

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

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
31.	تسعى منظمتنا لتقديم منتجات الى الزبائن معينة ومغلقة بصورة جيدة باستمرار.					
32.	تساهم التعبئة والتغليف الجيد في تسهيل عملية مناولة المنتجات في منظمتنا.					
33.	تمتلك منظمتنا القدرة على استرداد المنتجات المتضررة نتيجة سوء عملية التعبئة والتغليف لها.					
34.	تعمل منظمتنا على اعتماد شروط التعبئة والتغليف الفاعل لارضاء الزبائن.					
35.	تعد منظمتنا التعبئة والتغليف ذات اثر كبير على نجاح التوزيع المادي.					
36.	تحرص منظمتنا على تقليل الاضرار والتلف لمنتجاتها من خلال القيام بتعبئتها وتغليفها.					

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

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
37.	زبائن منظمتنا راضون عن توفر المنتجات بالكمية المناسبة لهم.					
38.	تعنى منظمتنا براء الزبائن والاخذ بها من اجل تطوير منتجاتها باستمرار.					
39.	ازدادت ربحية منظمتنا في السنوات الثلاثة الاخيرة.					
40.	ترى منظمتنا ان الزبائن راضون عن جودة منتجاتها.					
41.	تعنى منظمتنا باستخدام الطاقة الانتاجية المتاحة لها بشكل كفاء.					
42.	تسعى منظمتنا الى زيادة حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين.					
43.	تنوعت منتجات منظمتنا في السنوات الثلاثة الاخيرة.					
44.	حصلت منظمتنا على شهادات تقديرية لتمييزها في الجودة.					
45.	دخلت منظمتنا أسواق جديدة في توزيع منتجاتها.					
46.	ازدادت نسبة النمو في مبيعات منظمتنا في السنوات الثلاثة الاخيرة.					
47.	تعنى منظمتنا بادخال التقنيات الحديثة باستمرار لتحسين ادائها.					
48.	ازدادت مهارات وخبرات العاملين في منظمتنا في السنوات الثلاثة الاخيرة.					
49.	تعنى منظمتنا بتسليم منتجاتها الى الزبائن بالوقت المحدد دون تأخير.					
50.	هناك رضا من قبل العاملين في منظمتنا تجاه نظام الرواتب والاجور لديها.					