



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

محمد معيوف لفته الجبوري<sup>2\*</sup>.

<sup>1</sup> الأستاذ المساعد الدكتور، قسم إدارة أعمال/ كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق dr.sarmad08@Mustansiriyah.edu.iq  
<sup>2</sup> قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق .Mohmmad Mauyouf@gemil.com

تاريخ قبول النشر: 2018 /4/9

تاريخ استلام البحث: 2018/1/30

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

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

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التدبير، 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- Shammari<sup>1</sup>, Mohamed Mayouf Lefta Jubouri<sup>2\*</sup>

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

<sup>2</sup> Department of Business Administration/ Faculty of Management and Economics/ University of Mustansiriya. Mohmmad Mauyouf@gemil.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 مستل 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 تنسم بالتغيير المستمر وتحتاج الى المعلومات في مختلف عملياتها الصناعية سواء في بداية العملية او من خلالها لذا تتطلب للشركة من اعتماد استراتيجيات كفاءة في تدبير احتياجاتها وبما يؤمن سير نشاطها في توزيع منتجاتها الصناعية حيث تلجأ الشركة الى المناقصات المحلية او الخارجية او من خلال الشراء المباشر في تجهيز احتياجاتها وبكفاءة اقل الامر الذي ينعكس على إيرادات الشركة وتلبية متطلبات الزبون الصناعي اذ يتخذ القائمون باتخاذ مجموعة من القرارات المتعلقة بتنظيم تدبير الشراء وبما يؤمن احتياجات الشركة اذ قام الباحث بتقسيم البحث الى أربعة مباحث وكالاتي تناول المبحث الأول منهجية البحث اما المبحث الثاني فتضمن الجانب النظري، والمبحث الثالث تضمن تحليل نتائج البحث ومناقشتها، اما المبحث الرابع فقد خصص للاستنتاجات والتوصيات.

## منهجية الدراسة : METHODOLOGY OF STUDY

### :Study problem

تكمن 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 استراتيجيات التدبير هي الأكثر تأثيراً في استراتيجيات التوزيع الصناعي المتكامل، وسيحاول الباحث إيجاد حل مناسب لهذه المشكلة المعرفية. اما الجزء الثاني من مشكلة الدراسة فيتمثل بالمشكلة الميدانية والتي يمكن تشخيصها بتباين المعلومات والمعارف التسويقية التي ترتبط بدور استراتيجيات التدبير في تحقيق التوزيع الصناعي المتكامل والتي يمتلكها المديرين والمسؤولين التسويقيين في الشركة المبحوثة وهي شركة توزيع المنتجات النفطية.

### ثانياً: أهمية البحث :Research Importance

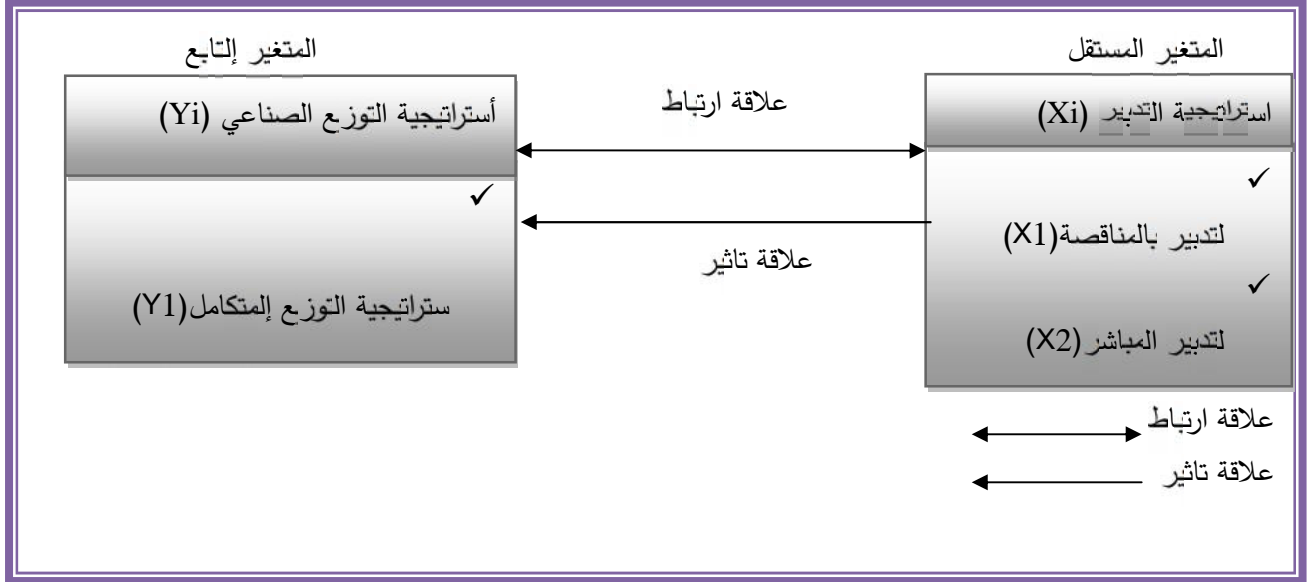
تتمثل أهمية البحث في نفوذ متغيراته الرئيسية والفرعية ودرجة أهمية كل منها في حقل إدارة التسويق ضمن الميدان العلمي الاوسع في إدارة الاعمال، فاستراتيجية التدبير الكفوءة توافر أموالاً طائلة للشركة وذلك في حالة رغبة الشركة في تدبير احتياجات الشركة من المواد والخدمات والفرقات الأخرى بأسعار مخفضة ونوعيات مرتفعة تضمن تخفيض كبير في حجم التكاليف الإنتاجية وهو أسهل وأجدي من تخفيض سعر المبيعات. اما استراتيجيات التوزيع الصناعي الكفوءة فهي تضمن للشركة وصول امن للمنتجات بشكل مباشر وسهل ومضمون من المنتج الى المستخدم بشكل يحمي خصائص ومواصفات المنتج ويمنع التلف والهدر ويصعب على المنافسين حالات التجسس التسويقي وسرقة مواصفات المنتج الأصلي اذ تضمن القناة التوزيعية المملوكة بالكامل لشركة واحدة قوة الحدود التسويقية لها.

### :Aims :Search objectives

- يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في إيجاد طبيعة العلاقة بين متغيراته الرئيسية والفرعية من حيث علاقات الارتباط وعلاقات الأثر، 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 أطار معرفي عن المتغيرات المبحوثة الرئيسية التي تتمثل بدور استراتيجيات 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 بألية عمل ودليل بناء استراتيجيات توزيع صناعي كفاءة لمنتجاتها مع توضيح مزايا وعيوب استراتيجيات التوزيع الصناعي المتكامل.

## :Flow chart for study

تتناول الدراسة متغيرين رئيسيين هما المستقل والمتغير التابع 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)

## :الفرضيات Hypothesis

يمكن عرض المتغيرات الرئيسة والفرعية التي يتناولها الباحث في دراسته اذ يتضمن المتغير الرئيس الأول المستقل استراتيجية التدبير (Xi) ويتكون من متغيرين فرعيين هي (التدبير بالمناقصة) (X1)، والتدبير المباشر. اما المتغير الرئيس الثاني التابع للتوزيع الصناعي المتكامل (Yi) وكما في الشكل (1): ويمكن اشتقاق اشتقاق فرضيتين أساسيتين على وفق المخطط الاجرائي للبحث كما يأتي:

الفرضية الرئيسة الأولى: تتمثل بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير الرئيس المستقل استراتيجية التدبير (Xi) والمتغير التابع للتوزيع الصناعي المتكامل (Y1)

الفرضية الرئيسة الثانية: تتمثل بوجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير الرئيس المستقل استراتيجية التدبير (Xi) والمتغير الفرعي التابع للتوزيع 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 بالرقعة الجغرافية لمدينة بغداد التي تقع فيها شركة توزيع المنتجات النفطية شركة عامة داخل موقع مصفى الدورة.

ب. الحدود الزمانية: وتتمثل بالمدة من 2 / 4 / 2017 الى 24 / 12 / 2017 والتي استغرقتها الباحث في اعداد دراسته وتهيأته بشكل كامل.

## :Place of research

يتكون مجتمع الدراسة من الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية والبالغ عددهم (335) المستثمرين بالخدمة وبمختلف المستويات الوظيفية والتنوع الاجتماعي والعمر والتحصيل العلمي وقد جرى اختيار عينة الدراسة بطريقة قسدية



(عمدية) لتمثل المديرين (المدير العام ومعاونيه، ومديرون الهيئات ومعاونيهم، ورؤساء الأقسام ومعاونيهم، ومسؤولي الشعب، ومسؤولي الوحدات)، وقد بلغ حجم العينة (149) فرداً بنسبة 44.4% وكانت الاستبانة الصالحة (130) استبانة وبنسبة 38.8% ليمثلوا حجم العينة المبحوثة اما الاستمارات المستبعدة عددها (19) لم يتم استلام اجاباتهم من قبل الباحث بسبب السفر والإجازة، والتقاعد والنقل.

#### : Manegment of research

تم اعتماد الاستبانة كاداة رئيسية 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 ودوريات ورسائل واطاريح ومجلات وبحوث متاحة في المكتبات الرسمية والالكترونية (الانترنت) كادوات 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) يتطور هيكل الدراسة للجانب الفلسفي والفكري في عملية اختبار فرضياتها والوصول الى النتائج فقد تم استخدام الاستبانة كأداة في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالعينة المبحوثة وقد تم صياغة محاورها واسئلتها من قبل الباحث بالاستعانة بالمحتويات 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 المديرين او وكلائهم بهدف استحصال المعلومات 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، واختبار F، ومعامل التحديد  $R^2$ .

#### دور التدبير والتوزيع الصناعي المتكامل:

#### The Role of in tegrated in dustril Management and distribution

: التدبير: تشتق كلمة التدبير من فعل دبر تدبيرا والتدبير في الأمر أن تنظر إلى ما تؤول إليه عاقبته اما كلمة التدبير في المعنى اللغوي "تعني اعمال النظر والفكر وتوقع العواقب قبل الاقدام عليها حذرا واحترازا واجتتابا" أما التدبير اصطلاحا فهو عبارة عن مجموعة من العمليات والتقنيات والآليات والخطط الإجرائية التي يعتمد عليها المدبر لتنفيذ الأنشطة والتعليمات والمشاريع في إطار زمني معين انطلاقا من كفايات وأهداف محددة واعتمادا كذلك على مجموعة من الموارد والطرائق والوسائل سواء أكانت مادية أم معنوية (Radwan, 2012:125) فالتدبير هو التخطيط المسبق والتنبؤ بالأحداث قبل فعل أي شيء ما والتفكير في الأمور بحياديته وقد ورد التدبير في القرآن الكريم بمعنى تدبر المعنى فهما وتفسيرا وتأيلا كما جاء في قوله تعالى: (أَقْلًا يَنْدَبِرُونَ الْفُرَانَ وَلَوْ كَانَ مِنْ عِنْدِ اللَّهِ لَوْجَدُوا فِيهِ اخْتِلَافًا كَثِيرًا) [النساء: 82] وتودي كلمة التدبير في المعاجم والقواميس الأجنبية المعاني نفسها التي تؤديها في اللغة العربية حيث تدل هذه الكلمة على " القيادة والتخطيط والادارة والتنظيم والقيادة والرقابة لتحقيق الجودة" (Al-Hiti, 2010:19) ومن جانب اخر يعني التدبير مجموعة من القواعد التي تتعلق بقيادة الشركة وتنظيم اعمالها أي انه مفهوم تسويقي يرتبط كل الارتباط بالتسويق لتدبير احتياجات الشركة وممارسة أنشطتها وتلبية حاجات ورغبات الزبائن ولتحقيق الأرباح وتعد بمثابة إدارة شاملة للشركة إذا ما عملت جاهده لتحقيق الجودة المطلوبة وفق مجموعة من المبادئ الموضوعية والتمكاملة التي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة (Sharma et al., 2017:131)، وعرف قرار التدبير 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 التدبير الاستراتيجية في شركات الاعمال عن طريق شرائها من شركات أخرى او استئجارها من مالكةها (Bayle, 2013: 17) وإذا كان التخطيط تصورا نظريا الذي يعد مسبقا فإن التدبير تنفيذ وإنجاز وتطبيق لهذه الخطة النظرية وان التدبير مرحلة التطبيق الفعلي للتخطيط والبرامج ويرى كل من ( Zoghbi and Azzam, 2012: 203 ) تعريف تدبير المشتريات بأنه فعالية الحصول على المواد والاجزاء والتجهيزات اللازمة لتصنيع السلعة او تقديم الخدمة والشراء وسيلة وليس هدفا قائما 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 الى العمليات اللوجستية التي تقوم بها إدارة (الامدادات) في الشركة الشاملة لعمليات النقل والخزن والمطابقة وغيرها ويرى ( Altawil, 2013: 31 ) مجموعة من التقنيات التي تستعملها الشركة لتحقيق أهدافها العامة والخاصة وتتمثل هذه التقنيات في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة ويعني التدبير مجموعة من القائمين على ادارة الشركة سواء أكانوا مديريين او عاملين وبصفة عامة يعني التدبير مجموعة الادوات التي تعتمدها الإدارة لتنفيذ أعمالها واستمرارها وغالبا ما يتخذ التدبير طابعا كيميا باعتماده على المعايير العلمية وتكمن أهميته وكما يأتي:(Behrooz and Hoque, 2013: 433) (Thomas and 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 تكلفه المواد بما لا يقل عن 2% سنويا وتتضمن عملياته توفير الاحتياجات عاملين رئيسيين وهما:
    - أ) معرفة احتياجات الشركة ومن انواع المواد والمستلزمات 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 متعلق بالنزول إلى أسواق المواد والمستلزمات والتعامل مع جهات خارجيه عديده 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.
- وتكمن مهمة أهداف التدبير في توفير وتدبير الاحتياجات من المواد والمستلزمات التي تحتاج الشركات لها، ويمكن توضيحها كما يأتي:(Christian et al., 2016:312) و (Alziyadat and Alawamra, 2012:158)

- أ- توفير احتياجات الشركات من المواد والمستلزمات 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 والازدواج والتلف في جميع المواد المشتراة 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:

(Cooper et al., 2010, 324) (Ravet, 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 اشترت من أجله.
  3. التدبير بالسعر المناسب، حيث تعمل الشركة المشتريه دراسات الجدوى الاقتصادية، حيث تعمل مقارنة بين السعر التي تقوم 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 توجر 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 الكيماوية الاتصالات الطاقة والخدمات. (Dianwei, 2013:422).

ويفضل بيع المزيد من المنتجات إلى المشتريين في أسواق شركات الأعمال على بيعها إلى زبائن ووجود الطبيعة التنافسية للأعمال في سوق الأعمال هو التحدي الأكبر لتسويق السلع المختلفة، وهذا يؤدي إلى إبعاد الزبائن الأضعف ولأن نستطيع 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 يهمهم وهناك عقبات ثلاث تتلخص 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- المساهمة في سوق الأعمال.
  - ب- المشاركة بتماس مع المستهلكين والزبائن الصناعيين من خلال إيجاد المزيج التسويقي الصحيح.

### مفهوم المناقصة

تعد المناقصات إحدى المنافذ الخاصة للتدبير لاسيما في دوائر القطاع العام وذلك لأنها تتميز باتاحة الفرصة لأكبر عدد ممكن من المشاركين في تقديم عطاءاتهم وتضمن المشاركة الكبيرة من قبل المناقصين في تلبية تدبير احتياجات هذه الشركات الأمر الذي ينعكس على اتاحة فرصة للشركة في اختيار البديل الأفضل وتحقيق الفاعلية في تدبير احتياجاتها وفق هذا الأسلوب.

كما عرفت " بأنها مجموعة من الخطوات المتسلسلة 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 أداءها" (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 ووقت التنفيذ وغيرها من الأمور الأخرى.

### المناقصة العامة والمناقصة الخاصة:

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

وان آلية تقسيم المناقصات سواء اكانت عامة او خاصة تحددها بعض الشروط لكل منها (Intellect, 2003: 328) والمذكورة 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.

			الخاصية	
1	عدد المناقصين	عدد كبير بسبب حرية تقديم العطاءات	عدد محدود بسبب تقيد حرية تقديم العطاءات على عدد محدود وحسب رغبة الشركة	لا يوجد تقديم العطاءات وانما يتم الشراء عن طريق لجنة مشتريات
2	اجراءت الشراء	طويلة ومتسلسلة من الإجراءات ويكون الاختيار على وفق السعر الأقل والجودة الأفضل	اقل من المناقصة العامة ويكون اختيارها بسبب تخصص الصناعة وخبرة المتقدم للمناقصة	اقل من المناقصين العامة والخاصة ويتم عن طريق لجنة الشراء ويكون اختيارها على وفق السعر الأقل
3	وسائل الاتصال	يتم استخدام الإعلان في كل وسائل النشر الرسمية	يتم استخدام وسائل الاتصال الشخصية مثل البريد الالكتروني ومواقع الانترنت والرسائل وغيرها	يتم الاتصال مباشرة بين لجنة الشراء والمجهز
4	مدة التعاقد واجراءات	طويلة	اقل من المناقصة العامة	يكون الشراء مباشر وبدون عقد



التحليل	التكاليف	التحليل	التكاليف
5	قليلة	لا يوجد	اكتر من المناقصة العامة
6	معتدلة لا تلحق بالشركة اضرار	لا يوجد	صعبة بسبب ارتفاع أسعارها او أي شروط مجحفة أخرى تلحق الشركة اضرار
7	اكتر احتمالا بسبب تعدد الظروف والحالات	لا يوجد	اقل احتمالا بسبب عدد المناقصين قليل
8	لا يمكن الاتصال بالمناقصين بناتا	لا يوجد	يمكن الاتصال بالمناقصين أصحاب العطاءات شخصيا والطلب اليهم اكمل النواقص
9	ان يكون المناقصين مسجلين في غرفة تجارية ولديهم هوية مفاولين وتقديم تأمينات أولية من اجل استبعاد المناقصين غير الجادين من الاشتراك من المناقصة	لا يوجد	تستقطب المناقصين الجادين الذين يتمتعون بالكفاءة والمقدرة والتي تجعل منهم مصدر توريد مناسبة
10	مبلغ المناقصة	لا يوجد	كبير بسبب أهمية المواد المطلوب شراؤها وفق نوع المناقصة

### 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 أو مراقبتها من نقاط الأصل حتى نقاط الاستهلاك لتحقيق متطلبات الزبون مع تحقيق الربح للشركة (Kotler and Armstrong, 2009: 612)، وأيضاً عرف "بأنه هو احد الانظمة الفرعية للتسويق الذي يتضمن كافة الأنشطة بما فيها التخطيط والرقابة التي تنطوي عليها الحركة المادية للمواد الخام والسلع المصنعة من المنتج الى 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 وتفصيل كافة الأنشطة والفعاليات المرتبطة بعملية انسياب 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 تكلفتها تعادل حوالي ثلثي التكلفة الكلية لنظام الامداد والتوزيع بالشركة (Saber, 2014: 64) اما (Addo and Richard, 2017: 47) فعرفه بأنه أنشطة التنسيق التنظيمي والاستراتيجي لوظائف الأعمال وتخطيط 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) فعرفها بأنها عمليات إدارة علاقات الزبون وتنفيذ الطلب وعلاقات المجهز وترابطاتها المتداخلة بين مجهزي الخدمات والمواد الأولية والمعلومات والزبائن 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 كاملاً من قبل الشركات الخارجية على طول السلسلة ستكون ممتازة وينتج عنها رفع معدلات الإنتاج وخفض الكلف وتحسن في خدمة الزبون وولائه اما (Michael et al., 2017: 302) فعرف التوزيع الصناعي بأنه اشبه بالدورة الدموية في جسم الانسان فالتوزيع الكفؤ شبه بصحة جسد الانسان وتتضمن 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 الكفوء هو اكتشاف المشكلات قبل وقوعها ومن ثم معالجتها ، وعرف التوزيع الصناعي بأنه يمثل مجموعة من العمليات لإيصال المنتجات الى نقاط الاستخدام حال حدوث الطلب عليها (Sumaidaie and yousef, 2010: 252) اما (John et al., 2014: 24) عرف مفهوم التوزيع الصناعي "بأنه فن وعلم إدارة تدفق البضائع والخدمات حيث تشمل 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) بان 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 إنتاجها الى أماكن استهلاكها بأقل ما يمكن من التلف الذي ينعكس على تخفيض الكلف (Murphy, 2012: 47) (E., 2012: 47) ويرى (Ninlawan, 2010: 69) التوزيع الأخضر بأنه يتم الاعتماد على المحدثات البيئية في نقل المنتج الى الزبون، اما (Okello and Were, 2014: 107) فعرفه بأنه عبارة عن نقل المنتج من نقاط الإنتاج الى أماكن الاستخدام دون أن يكون هناك ضرر على البيئة، ويصف (Okemba and Namusonge, 2014: 107) التوزيع



الاخضر بأنه مراحل متسلسلة ومختصرة تستخدمها الشركات في نقل المنتجات وبأقل تلوث، كما عرف التوزيع الاخضر بانه الالتزام بالاعتبارات البيئية في تدفق المنتجات من المصنع الى الزبون (Mwaura et al., 2016: 193). ويضيف (Hasana and Noor, 2015: 463) مجموعة من الإجراءات الواجب أتباعها في استخدام التوزيع الأخضر أهمها: -

1. التسليم الانني الى مواقع العمل أي توزيع المنتجات بوقت واحد وليس على شكل دفعات صغيرة.  
2. استعمال وسائل نقل صديقة للبيئة من خلال تقليل المواد التالفة.  
أما (Yazdanifard and Mercy, 2011: 619) فيرى بأنه البعد الأخلاقي الذي يعمل لحماية البيئة من التلوث. مما ذكر أنفاً نلاحظ بأن التوزيع الأخضر أستخدم أفضل الطرئق لنقل المنتجات الى الزبون الصناعي بأقل ما يمكن من التكاليف وأقل عرضه للتلف 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)

أ- 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 متناول الزبائن.  
ب- التوزيع الصناعي يضيف كل الخدمات الضرورية للمنتج والتي تساعد في تسويقه مباشرة من خلال نقل المنتجات إلى الأماكن التي يتواجد فيها الزبون الصناعي حتى وان كانت بعيدة لتلبية احتياجاتهم.  
وان أهداف التوزيع الصناعي تشتمل من الأهداف العامة للشركة او الأهداف الأساسية للبرنامج التسويقي التي يمكن ايجازها بما يأتي:

1. رفع كفاءة التوزيع الصناعي: ان التوزيع الصناعي نشاط متكامل تتدفق من خلاله 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.  
2. التقليل من عدد المبادلات: إذ أن التوسط بين المنتجين والزبائن الصناعيين من شأنه أن يقلص في عدد المبادلات ويظهر ذلك في حالة وجود أو عدم وجود الوسيط.  
3. زيادة حصة السوق: تعمل الشركة على زيادة حصة السوق الذي تتعامل معه عن طريق قنوات التوزيع كقيامها بزيادة عدد الموزعين مما يؤدي إلى زيادة تدفق المنتجات إلى السوق.  
4. تطوير وتوسيع سوق المنتجات: عن طريق توصيلها إلى أسواق جديدة لم يسبق تقديمها في هذه الأسواق.  
5. 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 إدراكها هي عوامل يمكن أن تحد من معرفة وإدراك حاجات الزبون لكن بوجود الوسطاء والوكلاء 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)

أ- المنفعة الشكلية: وهي أدراك الزبون الصناعي في المنتج عندما يأخذ شكلا او وضعا معيناً حيث ان المنتجين يغيرون من شكل المواد الأولية الداخلة في الإنتاج الى مادة أخرى مثلا النفط الخام يتحول الى النفط الأبيض.  
ب- 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 التخزين مكلف نقديا وله سلبيات الا ان الوسطاء مضطرين للقيام بذلك لإضافة هذه المنفعة.

ج- 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.  
د- المنفعة الحيازية: القيمة التي يدركها الزبون الصناعي نتيجة تملكه للمنتجات وهذا يدل على انتهاء الصفقة وامتلاك السلعة وذلك عن طريق نقلها بعملية 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 وايصالها الى الزبون الصناعي وبذلك تنشأ المنفعة المكانية بينما يتم الاحتفاظ بهذه المنتجات لحين الحاجة اليها فانه ينشأ المنفعة الزمانية ويمكن تحديدها وكما يأتي:



1. تخفيض التكاليف تكمن أهميتها من خلال انشاء قاعدة وقدرة تنافسية للشركة من خلال تمتع أي شركة بميزة تنافسية وانعكاس ذلك على عمل التسويق والشركة وان تمتع أي شركة بميزة تنافسية في الكلف يجعلها قادرة على التنافس وتنقسم الكلف الى قسمين (تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة).
2. توفير فرص عمل: تشغيل الأيدي العاملة من خلال أنشطة التوزيع المادي وخاصة نشاط النقل الذي يتصف 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 إهمالها 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 بدوره يعكس 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 مزاوله نشاط عمل الشركات، مما يكون له الأثر الكبير في التعاقد مع الشركات الأخرى وفق هذه الاستراتيجية لتكوين سلسلة مترابطة 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 متسلسلة تهدف إلى تقديم خدمات متكاملة كأن تكون الدخول باستثمارات جديدة، ويتم تحقيق التكامل وفق هذه الاستراتيجية باتجاهيين التكامل الأمامي والتكامل الخلفي للشركة في نفس الوقت ويعني التكامل الخلفي تجميع الأعمال التي تدعم عناصر المدخلات في النظام الإنتاجي من مواد أولية وأجزاء ومستلزمات و سلع شبه مصنعة وخبر مثال امتلاك الشركات الكبرى لمشروبات الغازية في مجال تصنيع القناني الزجاجية والبلاستيكية لغرض تحقيق مستوى اعلى من السيطرة على نوعية المنتج النهائي وتخفيض التكاليف إلى أدنى حد، أما التكامل الأمامي فهو توسيع الأعمال المساندة 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 المنتج النهائي.
- ج- استراتيجية التوزيع المتكامل: وهي مزيج مركب من الاستراتيجيتين السابقتين.

#### 2.(Azzam and others Model:2013): ويتضمن الأنموذج الأنواع الرئيسة لاستراتيجية التوزيع المتكامل، وكما يأتي: (Azzam and others:2013: 340)

- أ- استراتيجية التوزيع المتكامل عمودياً ويتكون مما يأتي: (استراتيجية التوزيع العمودي المشترك واستراتيجية التوزيع العمودي المدار واستراتيجية التوزيع العمودي التعاقدية).
  - ب- استراتيجية التوزيع المتكامل أفقياً.
  - ج- استراتيجية التوزيع المتكامل.
- اذ تعني استراتيجية التوزيع المتكامل عمودياً قيام الأطراف المعنيين 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 اقتصاديات الحجم.
  2. إيجاد الحلول بين أعضاء القناة التوزيعية.
  3. تعزيز قوة التفاوض.
  4. التمكين في العمل التوزيعي من خلال التخلص من الازدواجية 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 التعاقدية التي تتضمن هذه الاستراتيجية وجود شركات مستقلة في مراحل الإنتاج والتوزيع بحيث تتكامل وترتبط فيما بينها على أساس العقود للحصول على منافع اقتصادية ومبيعات أكبر، مما لو عمل كلا منهم بصورة مستقلة، وقد أدى إلى ظهور شراكة القيمة المضافة، وهناك مجموعة من الاستراتيجيات التوزيعية التعاقدية العمودية، وهي:

- أ- سلسلة مواقع الشركة الاختيارية، حيث يقوم تاجر الجملة بإدارة 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 ببعضها بوضع مواردهم وبرامجهم من أجل استغلال فرصة تسويقية، وبالتالي تخفيض التكاليف منها الشراء والإعلان وبحوث السوق، أما استراتيجية التوزيع المتكامل، فتعمل باتجاهيين أما استراتيجية التوزيع العمودي واستراتيجية التوزيع الأفقي فتعملان معا وفي آن واحد.

يتضمن هذا المبحث وصف عينة البحث وتحليل نتائج البحث ومناقشتها

1. الجنس: أن معظم أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور وبنسبة (52.3077%) و الإناث كانت نسبتهم (47.6923%)، وهذا يؤشر الاعتماد على الذكور أكثر من الإناث في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية، بسبب صعوبة وطبيعة العمل في مثل هذه الشركات وملائمته للذكور أكثر من الإناث.
2. الحالة الاجتماعية: أن معظم أفراد عينة الدراسة كانوا متزوجين، وبنسبة (77.6923%)، بما يؤكد تمتع موظفي الشركة العامة لتوزيع 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 لتوزيع المنتجات النفطية للكوادر التي تمتلك الخبر الطويلة للعمل في الشركة.
4. المستوى التعليمي: نسبة الحاصلين على شهادة بكالوريوس من العينة كانت عالية جدا، حيث بلغت (65.3846%)، بما يؤكد أن الشركة العامة لتوزيع 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 يؤشر على أن المجهيين على الاستبانة يمتلكون الخبرات الكافية للاجابة على فقراتها بواقعية ودراية واسعة.

#### تحليل نتائج البحث ومناقشتها:

أولا: تحليل نتائج استجابات المبحوثين للتدبير

#### (2): متغير استراتيجية التدبير.

أهمية نسبية	معياري		1	2	3	4	5		
			%	%	%	%	%		
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).	Q1
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.	Q2
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.	Q3
73.023	1.15	3.651	6.2	13.2	12.4	45.7	22.5	تعتمد الشركة في تنفيذ اعمالها على مجموعة من الاساليب الكمية والإحصائية فيما يتعلق بتحديد الحد الأدنى من الخزين.	Q4
70.462	1.108	3.523	4.6	15.4	22.3	38.5	19.2	تقيم الشركة علاقات خارجية مع موردين عالميين خاصة بعملية الشراء من أسواق	Q5



								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.	Q6	
72.923	1.12	3.646	2.3	18.5	16.9	36.9	25.4	تقوم الشركة بمتابعة الكميات النفطية المستوردة ومطابقتها مع الاحتياجات من حيث النوعية المطلوبة.	Q7	
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 الكفوء.	Q8	
71.077	1.155	3.554	7.7	13.1	13.1	48.5	17.7	تجهز الشركة الشركات الصناعية والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية بالمنتجات النفطية التي تحتاجها.	Q9	
67.240	1.220	3.362	8.5	19.2	17.7	36.9	17.7	تعمل إدارة الشركة على اشراك أعضائها من المديرين ذوي العلاقة في عملية تقدير احتياجاتها.	Q10	
71.50	1.110	3.575	قرارات التدبير							

1. اشترت 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 متجهة نو الاتفاق.
2. الأهمية النسبية للمتغير المستقل استراتيجية التدبير بلغت (71.50).

#### ثانيا: تحليل نتائج استجابات المبحوثين التوزيع الصناعي المتكامل:

(4): تكرارات الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية للتوزيع الصناعي المتكامل.

أهمية نسبية	معياري		1	2	3	4	5		
			%	%	محايد	%	%		
69.538	1.163	3.477	6.2	18.5	14.6	43.1	17.7	تلجأ الشركة الى التكامل الامامي والخلفي من اجل زيادة مبيعاتها وتخفيض 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 والتمويل الخارجي من الحلفاء التسويقيين.	Q12
70.308	1.15	3.515	4.6	17.7	20.8	35.4	21.5	تواجه الشركة المخاطر المحيطة بعملياتها التسويقية عن طريق تبني مزيجا متنوعا 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 بالمنتجات التي حددت احتياجاتها مسبقا وضمن جدول زمني معروف مسبقا.	Q14
68.615	1.282	3.431	7.7	23.1	10.8	35.4	23.1	تقوم الشركة بتحصيل مبالغ المنتجات النفطية قبل تجهيز الزبون الصناعي وذلك لغرض تفادي الوقوع 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 المتحالفة 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 حلفائها 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 وتخفيض تكاليف التوزيع	Q18
69.231	1.156	3.462	5.4	18.5	20	36.9	19.2	تقوم الشركة بتخفيض أسعار المواد والمستلزمات	Q19



								والفقرات التي تنتجها من خلال تخفيض تكاليف التسويق التي يتحملها حلفاءها في العملية التوزيعية	
69.231	1.135	3.462	6.9	14.6	20	42.3	16.2	تحرص الشركة على علاقات وطيدة وطيبة بين حلفاءها التسويقيين جميعا وتبذل جهود منظورة في التوفيق بينهم عند حدوث حالات صراع القناة وتعارض المصالح مع الشركات المتكاملة.	Q20
70.431	1.196	3.522	استراتيجية التوزيع المتكامل						

1. اشترت قيم الوسط الحسابي للمتغير المستقل (3.522)، بنسبة اعلى مقارنة بالوسط الفرضي والبالغ قيمته (3)، وبانحراف معياري بلغ قيمته (1.196) وهذا يعني إجابات افراد المجتمع متجهة نو الاتفاق.
2. الأهمية النسبية للمتغير المستجيب التوزيع الصناعي المتكامل بلغت (70.431).

### ثانياً: اختبار فرضيات البحث:

1. ان اختبار صحة الفرضية الرئيسة الأولى للبحث والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير الرئيس المستقل استراتيجية التدبير (XI) والمتغير التابع التوزيع 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 لسيبير - مان	قيمة Z المحتسبة	التفسير
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 استراتيجية التدبير والتوزيع الصناعي المتكامل اذا بلغت قيمة Z المحتسبة (8.6206) في حين سجل معامل الارتباط البسيط (لسيبير 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 استراتيجية التدبير في استراتيجية التوزيع المتكامل وكما مبين في (جدول، 6)).

الجدول (6)

تعليق الباحث	F- test	معامل التحديد R% نسبة التفسير	معامل الانحدار بيتا B	الحد الثابت الفا a	المتغيرات		الفرضية
	قيمة F المحتسبة				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 أنفاً 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 استراتيجية التدبير في المتغير المعتمد التوزيع 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 :

1. توصل الباحث الى مجموعة استنتاجات ترتبط بالتدبير ويمكن ايجاز أبرزها كما يأتي:  
توفر الشركة احتياجاتها التي يوفرها الشراء المحلي من شركات المصافي كافة التي تعمل ضمن الوزارة نفسها فيما يتعلق بالإنتاج الوطني ويتم استيراد بعض المنتجات البيضاء من خلال شركة تسويق النفط (سومو) وتقوم بمتابعة الكميات النفطية المستوردة ومطابقتها من حيث النوعية وفق بنود العقد وتخطيط احتياجاتها بما يتناسب مع التعليمات واللوائح التي يحددها النظام الداخلي للشركة.
2. هناك آلية عمل تعتمد على إدارة الشركة في تطبيق مجموعة من المعادلات الكمية والاحصائية في تحديد الحد الأدنى من الخزين لغرض توزيع المنتجات في حالة زيادة الطلب عليها او التلؤ في توريدها.
3. لدى إدارة الشركة قواعد بيانات الأسعار للمنتجات النفطية تتسجم مع حجم العمل الذي تقوم به في تنبؤ معدلات العرض والطلب.
4. تهتم ادارة الشركة في إقامة علاقات خارجية مع الموردين الخارجيين (العالميين) من اجل تسهيل عملية الشراء من أسواق المواد والمستلزمات وتوفيرها للزبون الصناعي التي تتمثل بتجهيز كل الشركات الصناعية والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية بالمنتجات النفطية التي تلبي احتياجاتها بما يتوافق مع عمله واحتياجاته.
5. يتم تكليف المديرين ذوي الاختصاص من قبل إدارة الشركة في تقدير احتياجاتها الحالية والمستقبلية وتوفير الدورات التدريبية والتطويرية لهم لرفع مستوى مهاراتهم وكفائتهم.
6. تحرص إدارة الشركة الحاجة التطويرية لموجوداتها فيما يتعلق باسطول النقل من اجل 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 باجراءات التكامل الامامي من خلال تجهيز الزبون الصناعي عن طريق المنافذ التوزيعية وتحديد كلف مدخلات مستلزمات العملية الإنتاجية للمنتجات وهذا يتم من خلال التكامل الخلفي التي تنعكس على تعظيم العائد وزيادة المبيعات.
8. تجري عملية تعظيم إيرادات الشركة من خلال التمويل الذاتي لها وشراء منتجاتها النفطية من حلفائها التسويقيين ومن ثم بيعه بسعر اخر يتضمن هامش ربح واستحصال مبالغ منتجاتها من الزبون الصناعي قبل التجهيز تقاديا الوقوع في مشكلات قانونية تنعكس على قدراتها المالية.
9. تتعامل إدارة الشركة مع الشركات الأخرى (حلفائها التسويقيين) في تنظيم اعمالها من خلال العقود المتبادلة بينهما لضمان الحقوق والواجبات على عاتق كلاً منها للتوفيق بينهم وتطبيق حدة الصراع الناشئة من تعارض المصالح والاختلاف في التوقعات ودائماً ما تحاول إيجاد الحلول.

### ثانياً: التوصيات Recommendations

1. توصل الباحث الى مجموعة توصيات ترتبط بالتدبير ويمكن ايجاز أبرزها كما يأتي:  
التأكيد على تلبية احتياجات الشركة من خلال الشراء المحلي من شركات المصافي كافة واستيراد المتبقي من الخارج من خلال شركة تسويق النفط (سومو) وفق القوانين والانظمة والتعليمات النافذة.
2. تتخذ الشركة مجموعة من المعادلات الإحصائية والإدارية في تحديد الحد الأدنى من خزين منتجاتها لمواجهة حالات عدم التأكد 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 كحلفاء لغرض 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 التطويرية لهم وخاصة كوادرها المتقدمة.
5. ينبغي على الشركة ان تتبنى التكامل الخلفي 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 التأثير على الأداء العام للاعمال من خلال تنسيق اعمالها وفق استراتيجية التوزيع المتكامل افقياً بمنح الوسطاء الصناعيين (الشركات الناقلة) بنقل المنتج 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 منطلقا لها لتشغيل أنشطتها ومن ثم تمول حلفائها الاستراتيجيين في توريد منتجاتها.
9. يتم تجهيز الشركات الصناعية بالمنتجات التي حددت احتياجاتها مسبقا والتأكيد على ضرورة تجهيز الشركات الأخرى حال استكمال احتياجاتها وضمن المواعيد المحددة واستحصال المبالغ نقدا 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*, 3<sup>rd</sup> Edition, Dar Wael Publishing & Distribution, Amman.
- IV- Al-Tai, H., Sumaidai, M., Alalak, B. & Dwarf, I. A. (2010). *Modern Marketing Comprehensive Entrance*, 2<sup>nd</sup> Edition, Dar Al Yazuri Publishing and Distribution, Amman.
- V- Altawil, A. A. (2013). *Materials Management*, 1<sup>st</sup> Edition, Dar Zahran Publishing and Distribution, Amman.
- VI- Alziyadat, M. A. & Alawamra, M. A. (2012). *Integrated Perspective Marketing Strategies*, 1<sup>st</sup> Edition, Dar Al-Hamed, Jordan.
- VII- Azzam, Z. A., Hassouna, A. & Sheikh, M. S. (2012). *Principles of Modern Marketing between Theory and Practice*, 4<sup>th</sup> 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*. 2<sup>nd</sup> 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, 3<sup>rd</sup> 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, 1<sup>st</sup> 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- Krajaweski, L. J., Ritzman, L. P. & Malhotran, M. K. (2010). *Operation Management Process and Supply Chain Global Edation*. 9<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall, New Jersey.
- XXI- McDaniel, C. & Lamb, C. W. (2011). *Introduction to Marketing*. 11<sup>th</sup> ed., Printed in China.
- XXII- Michael, L. (2012). *Marketing Defined, Explained Applied*. 2<sup>th</sup> 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*. 2<sup>nd</sup> 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, 2<sup>nd</sup> 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*, 2<sup>nd</sup> Edition, Al-Masirah Printing & Publishing House, Amman.

## (7): أسماء السادة محكمي استمارة الاستبان

	لداقق		اسم الخبير	العلمية	
جامعة العلوم التطبيقية الخاصة/ الأردن	إدارة تسويق	إدارة اعمال	ثامر ياسر البكري	أ. د	1
كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة	إدارة تسويق والإدارة الاستراتيجية	إدارة اعمال	فارس عبدالله الجنابي	أ. د	2
الكلية التقنية الإدارية	إدارة تسويق	=	عبد الرضا شفيق البصري	أ. د	3
جامعة بغداد مركز بحوث السوق	إدارة تسويق	=	بيداء عبد الستار لفته	أ. د	4
جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد	إدارة تسويق	=	نعمة شلبية الكعبي	أ. د	5
جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد	إدارة تسويق	=	سعدون حمود جثير	أ. د	6