

تشخيص أنشطة سلسلة التجهيز دراسة ميدانية في شركة توزيع المنتجات النفطية فرع نينوى^(*)

الباحث: محمد سهيل شعبان
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل
nnedm@yahoo.com

أ.م.د. عامر إسماعيل حديد
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل
hadidamer@yahoo.com

المستخلص:

استهدف الباحثان تحديد أنشطة سلسلة التجهيز في شركة توزيع المنتجات النفطية فرع نينوى، وانطلق الباحثان من مشكلة هل يتباين مستوى توافر أنشطة سلسلة التجهيز في الشركة المبحوثة؟ ومن أجل التوصل إلى حل التساؤلات الخاصة في مشكلة البحث تم صياغة العديد من الفرضيات كان منها "لا يوجد فروق معنوية في اجابات العاملين في الشركة المبحوثة بشأن الأنشطة المتوافرة في سلسلة التجهيز".

وقد وقع الاختيار على "شركة توزيع المنتجات النفطية فرع نينوى" والتي مثلت ميدان البحث (١٨٣١ فرداً). وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي تم التعامل مع معطيات البحث النظرية والتطبيقية، وباختيار العينة العشوائية وباستخدام الاستبانة تم الحصول على (٢٠٠) اجابة من أصل (٣٠١) موزعة على الافراد المبحوثين الذين تمثلوا بالمهندسين والاداريين والفنيين العاملين في الشركة المبحوثة، اذ جرى استقصاء آرائهم حول مدى توافر أنشطة سلسلة التجهيز. وفي ضوء المعالجات الاحصائية (برنامج SPSS) لبيانات البحث تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات كان منها: توافر أنشطة سلسلة التجهيز ولكن بدرجات متفاوتة كان اعلاها نشاط الشراء واخرها نشاط الجدولة.

الكلمات المفتاحية: الشراء، التوزيع، خدمة الزبون، الجدولة، التخزين، النقل.

Diagnosis of supply chain activities/a field study at the Oil Products Distribution Company Nineveh branch

Assist. Prof. Dr. Amer Ismail Hadid
College of Administration and Economics
University of Mosul

Researcher: Muhammad S. Shaaban
College of Administration and Economics
University of Mosul

Abstract:

The researchers aimed to define the supply chain activities at the Petroleum Products Distribution Company, Nineveh branch. The researchers proceeded from a problem; Does the level of availability of supply chain activities in the research company vary? In order to reach a solution to the special questions in the research problem, many hypotheses were formulated, including "There are no significant differences in the answers of the employees of the researched company regarding the activities available in the supply chain".

(*) البحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة "عوامل النجاح الحاسمة وأثرها في دعم أنشطة سلسلة التجهيز: دراسة ميدانية في شركة توزيع المنتجات النفطية فرع نينوى"

The selection was for "Oil Products Distribution Company, Nineveh Branch", which represented the field of research (1831 individuals). Using the descriptive analytical method, theoretical and applied research data were dealt with, and by selecting the random sample and using the questionnaire, (200) answers out of (301) were distributed to the respondents who were represented by the engineers, administrators, and technicians working in the researched company, as their views were investigated about the availability of Supply chain activities. In the light of the statistical treatments (SPSS Ver. 23 program) of the research data, a set of conclusions were reached, including: the availability of supply chain activities, but to varying degrees, the highest purchase activity and the last one is scheduling activity.

Keywords: purchase, distribution, customer service, scheduling, storage, transportation.

المقدمة

يسعى الباحثان الى تشخيص أنشطة سلسلة التجهيز في شركة توزيع المنتجات النفطية في فرع نينوى، لكون هذه الأنشطة من الامور ذات الاهمية البالغة في عمل الشركة، وسعي الشركة الى تلبية متطلبات وحاجات الزبائن في عموم محافظة نينوى. بالإضافة الى عمل الشركة المحوري والرئيسي والمهم في تقديم المنتجات النفطية بأنواعها (زيت الغاز، والغاز الفل، والبنزين، والنفط الابيض، والدهون) الى عموم المواطنين، وكذلك نقل (البنزين، وزيت الغاز) الى دوائر الدولة المختلفة.

المحور الاول: المنهجية العلمية للبحث

اولاً. مشكلة البحث: تعد سلسلة التجهيز من المواضيع الحديثة، حيث تمت دراستها وزاد الاهتمام بها في عقد الثمانيات من القرن العشرين. سلسلة التجهيز هي حلقة تبدأ وتنتهي مع الزبون. فكل المواد والمنتجات التامة والمعلومات والصفقات تتدفق عبر هذه الحلقة. وأن إدارة سلسلة التجهيز "تمثل مزيجاً من العلم والفن وذلك لتحقيق التحسين في طريقة حصول الشركة على المواد الخام اللازمة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة وتسليمها أو شحنها إلى الزبائن". ولكون سلسلة التجهيز دورها الحيوي في توفير المواد الأولية التي تحتاجها الشركة من خلال عملية الشراء وخزن هذه المواد في الاماكن الملائمة للحفاظ عليها الى حين الطلب واستخدامها في العملية الانتاجية وخزن المنتجات في المخازن الملائمة الى حين تلبية طلبات الزبائن. وتوزيع هذه المواد من خلال عملية النقل الذي يدخل في كافة مراحل عملية سلسلة التجهيز. ومن أهداف سلسلة التجهيز هي توفير المواد اللازمة في الوقت المناسب، وبأقل التكاليف، والمحافظة على سلامة المواد من التلف، من اجل ديمومة المنافسة والاستمرارية من خلال أنشطة سلسلة التجهيز وفي ضوء ما تقدم يمكن طرح عدد من التساؤلات الآتية:

١. ما مدى توفر المعلومات حول أنشطة سلسلة التجهيز لدى العاملين في الشركة قيد البحث؟
٢. ما هي طبيعة علاقة الارتباط بين ابعاد أنشطة سلسلة التجهيز في الشركة قيد البحث؟
٣. ما مدى المتوافر من ابعاد أنشطة سلسلة التجهيز في الشركة قيد البحث؟
٤. هل هناك بعد معين من ابعاد أنشطة سلسلة التجهيز قد استأثر بالاهمية دون غيره؟
٥. ما المطلوب من الشركة قيد البحث العمل عليه من اجل تعزيز أنشطة سلسلة التجهيز؟

ثانياً. أهمية البحث: تنبثق أهمية البحث من أهمية ابعاد أنشطة سلسلة التجهيز. ويمكن تصوير أهمية البحث بالآتي:

١. توضيح الدور المهم الذي تلعبه أنشطة سلسلة التجهيز في استمرارية عمل الشركة في الشركة المبحوثة.
٢. كما توضح أهمية البحث محاولة تقديم إطار نظري وميداني لأنشطة سلسلة التجهيز للشركة المبحوثة من خلال آراء العاملين في الشركة قيد البحث.
٣. ويكتسب البحث أهميته من خلال تحليل فرضيات البحث لأنشطة سلسلة التجهيز عبر آراء العاملين في الشركة المبحوثة وبالتالي، فإن معرفة هذه الفرضيات وتحليلها سوف يصبح محور الاهتمام بالجانب الميداني.
٤. الخروج باستنتاجات ذات أهمية من خلال الإطار النظري، والإطار العملي للبحث، من خلال آراء العاملين في الشركة المبحوثة.
٥. يتبين أهمية البحث عبر طرحه اطاراً نظرياً مستمداً من الوضع القائم الحالي، لأنشطة سلسلة التجهيز للشركة المبحوثة.

ثالثاً. اهداف البحث: يمكن تحديد اهداف البحث والتي تنبع من مشكلة البحث بالآتي:

١. تسليط الضوء على الإطار النظري والذي يتضمن متغير البحث أنشطة سلسلة التجهيز في الشركة قيد البحث.
 ٢. تشخيص مستوى استيعاب وفهم عينة البحث لمضمون متغير البحث وابعاده وما تحتويه من عبارات في الشركة المبحوثة.
 ٣. التعرف على المتوافر من ابعاد أنشطة سلسلة التجهيز وتشخيصها في الشركة قيد البحث.
 ٤. تقديم بعض المقترحات والتي يمكنها في الاسهام في خدمة الشركة وتطوير عملها في ضوء الاستنتاجات التي سيحصل عليها الباحثان من خلال اختبار فرضيات البحث في الشركة المبحوثة.
- رابعاً. فرضيات البحث:** تناغما مع اهداف البحث ومشكلته المطروحة، فقد تم وضع عدد من الفرضيات الآتية:

١. لا تتباين الأهمية النسبية لأنشطة سلسلة التجهيز في الشركة المبحوثة.
 ٢. هناك علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد أنشطة سلسلة التجهيز المتوافرة في الشركة قيد البحث.
 ٣. لا توجد فروق معنوية في اجابات العاملين في الشركة المبحوثة اتجاه أنشطة سلسلة التجهيز.
- خامساً. منهج البحث:** اعتمد المنهجين التحليلي والوصفي من قبل الباحثين في دراسة وتحليل الارتباط البسيط والأهمية النسبية واختبار (One-Sample-Ttest)، بالإضافة الى وصف مجتمع البحث (١٨٣١ فرداً) وعينة البحث العشوائية (٣٠١ فرداً).
- سادساً. حدود البحث:**

١. الحدود المكانية: اختص البحث على شركة توزيع المنتجات النفطية فرع نينوى.
٢. الحدود الزمانية: امتدت حدود البحث الزمانية مابين ٢٠١٩/٣/٤ والتي ابتدأت من بعد تعديل لجنة السمنار في القسم في تغير موقع اجراء البحث وانتهت في ٢٠٢٠/١/٢٠ والتي فيها اجراء المقابلات واخذ المعلومات مع مسؤولي الاقسام المعنية بأبعاد البحث.
٣. الحدود البشرية: والتي شملت العاملين في الشركة من كافة الاختصاصات (الإدارية، والفنية، والمهندسين).

سابعاً. اساليب جمع البيانات:

١. اعتمد الباحثان في تغطية البحث على ما هو متوافر من المصادر، والتي تخص موضوع والبحث وهي (كشمولة، ٢٠٠٧)، (الريبيعي، ٢٠٠٥)، (الطائي، ٢٠٠٤)، (الفخري، ٢٠٠٤)، (الكليكي، ٢٠٠٦)، (بن نشمة، ٢٠٠٧)، (الجنابي، ٢٠١١)، (ابو الحسن، ٢٠١٦)، (العبادي، ٢٠١١) لتغطية الجزء النظري وتغطية الجزء الآخر وهو الميداني.
 ٢. استمارة الاستبانة: تم الاعتماد على استمارة الاستبانة بوصفها الاداة الفعالة للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بالجزء الميداني للبحث. وتم عرض الاستبانة بعد اعدادها على عدد من السادة المحكمين من داخل كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل ومن خارجها، وتم تعديل الفقرات وحذف فقرات اخرى وازافة فقرات بحسب اغلبية الآراء.
- ثامناً. الاساليب الاحصائية: استعملت الاساليب الاحصائية بأنواع متعددة وهي كالآتي: لوصف افراد عينة البحث، وتحديد علاقات الارتباط لمتغير البحث من تحقيق واستخلاص النتائج (التكرارات والنسب المئوية، معامل الارتباط البسيط، وتمت المعالجة باستخدام جهاز الحاسوب عبر برنامج SPSS VE 23).

المحور الثاني: الجانب النظري

أنشطة سلسلة التجهيز:

اولاً. مفهوم سلسلة التجهيز: "مُختلف نُظم التوزيع المُنظمة للعمل من خلال ارتباطات النقل والاتقاء والمعروفة باسم سلاسل التجهيز" (Janvier-James, 2012: 195). ويرى (Felea & Albăstroi, 2013: 75) "سلسلة التجهيز تشمل المصنع والمجهزين والنقلات والمستودعات، وتجار الجملة وتجار التجزئة والوسطاء الآخرين وحتى الزبائن أنفسهم. أي المنتجات المتداولة في الاسواق المختلفة، في مراحل صنعها من المواد الخام إلى المنتج النهائي، يخضع لسلسلة من المعاملات المتعاقبة من الأعمال التجارية لسوق العمل". وعرف (Lu, 2011: 9) "سلسلة التجهيز على أنها مجموعة من المشاركات المترابطة للشركات التي تضيف قيمة إلى مجموعة من المدخلات المحولة من مصدرها الأصلي للمنتجات النهائية أو الخدمات والتي تكون مطلوبة من قبل الزبائن النهائيين المعنيين". وازاف (Habib, 2011: 9) "يُنظر إلى سلسلة التجهيز كعملية واحدة. مسؤولية الانقسامات المختلفة في السلسلة غير مجزأة ونقلها إلى مناطق وظيفية مثل التصنيع، الشراء والتوزيع والمبيعات". وأشار (Vorst, et al., 2007: 7) "إلى أنه ينظر إلى سلسلة التجهيز كسلسلة من صنع القرار والتنفيذ العمليات والتدفقات (المواد والمعلومات والأموال) التي تهدف إلى تلبية متطلبات الزبائن النهائية، والتي تحدث داخل وبين المراحل المختلفة على طول سلسلة متصلة، من الإنتاج إلى الاستهلاك النهائي. سلسلة التجهيز لا تشمل فقط المنتج ومورديه، ولكن أيضاً، اعتماداً على التدفقات اللوجستية والنقلين، المستودعات وتجار التجزئة والمستهلكين أنفسهم. بمعنى أوسع، تشمل سلاسل التجهيز أيضاً تطوير منتجات جديدة، التسويق، العمليات، التوزيع، التمويل والعملاء الخدمات". يرى (Nasman, 2017: 13) أنها شبكة من المنظمات التي تشارك من خلال المنبع والروابط المصب، في العمليات والأنشطة المختلفة التي تنتج قيمة في شكل المنتجات والخدمات في أيدي الزبون النهائي.

اما بالنسبة لسلسلة التجهيز للشركة المبحوثة فيرى الباحثان هي سعي الشركة الى توفير المنتجات في مستودعاتها عبر نقلها بواسطة الحوضيات التي تمتلكها الشركة وبالتالي توزيعها وايصالها الى زبائنهم في الوقت والمكان الملائمين عبر منافذ توزيعها المنتشرة في عموم محافظة نينوى.

اهمية سلسلة التجهيز: العمل على زيادة الاستجابة لمتطلبات الزبائن، تنفيذ الطلبات في اوقات التسليم، وقت الانتظار لا يكون طويلا من اجل اشباع الاحتياجات للزبائن، العمل على تقليل تكاليف الاحتفاظ بالمخزون الى الحد الادنى، العمل على خفض تكاليف الشراء للمواد، انتاج منتجات ذات مواصفات قياسية، تطوير المقدرة على معاملة واحتواء الحوادث غير المحسوبة، العمل على تطوير المنتجات بالسرعة الممكنة لمواجهة التطورات السريعة في ظل المنافسة الشديدة، تطوير العلاقات مع مكونات سلسلة التجهيز المختلفة (عبيدات وشاويش، ٢٠١٠: ٢١٥). وأضاف (غنيم، ٢٠١٠: ٨٢) يساعد الشركات على التوسع والديمومة وتكوين حصة سوقية مستقرة بسبب انجاز التوازن بين مجيزيها وزبائنهم، التحول من نظام الانتاج الواسع الى "العمل بنظام الانتاج المرن".

اهداف سلسلة التجهيز: كل عمل يؤدي لابد له من اهداف محددة لتحقيق هذه الاهداف المحددة مسبقا، وعند حديثنا حول سلسلة التجهيز لا بد ان نتعرف على هذه الاهداف، ندرج هدفين رئيسيين كما يلي: ذكرهما (جمال، ٢٠١٨: ٤١)

الهدف الاول: يعتمد ذلك على تعظيم منتجات الشركة وخدماتها للزبائن من خلال الأنشطة الاتية:

١. التعرف باستمرار على الحاجات والرغبات لدى الزبائن، والعوامل المؤثرة في هذه الحاجات، وما هي اسباب التقلب في رغبات واحتياجات الزبائن؟ من اجل التخطيط لطريقة ارضائهم واشباع رغباتهم. ويرى الباحثان اهمية هذه الجزئية لكون ارتفاع مدخولات الزبائن وتغير نمط الحياة الاقتصادية ودخول منتجات تحتاج الى مواصفات ذات نقاوة عالية وخصوصا في مجال السيارات الحديثة والاجهزة المنزلية الحديثة والتي تكون حساسة للأتربة والغبار.

٢. ايجاد نظم اتصالات مرنة تعمل على تدفق المعلومات من الشركة الى الزبائن وبالعكس.
٣. القيام بإعداد أنظمة تتعقب احتياجات الزبائن وتتفحصها عبر سلسلة التجهيز، وتسعى في المقام الأول إلى الزيادة في قدرة الشركة على تقديم منتجاتها وتوزيعها على الزبائن في المكان والزمان المناسبين.

٤. تصميم وإدارة تدفق المنتجات من الزبائن إلى الشركة، مثل استرداد المبيعات والمنتجات التالفة (حصول التلوث بالماء والغبار والأتربة)، بنفس الكفاءة في توصيل المنتجات من الشركة إلى الزبون الى أدنى مستوى ممكن.

الهدف الثاني: كيفية العمل بكفاءة لضمان التشغيل الداخلي للشركة، والتكامل بين جميع الجهات الفاعلة في سلسلة التجهيز من خلال أداء الأنشطة الاتية:

١. تطبيق الشركة أنظمة مراقبة المخزون القادرة على مطابقة طلبات الزبائن مع القدرة الإنتاجية للشركة للوفاء بها.
٢. تلتزم الشركة بتوفير أنظمة تصنيع مرنة تتيح لها الاستجابة للتغيرات المتجددة والمستمرة في احتياجات الزبائن وطلباتهم.

٣. تركز الشركة على المجهزين في سلسلة التجهيز من مجرد شركات تعمل من أجل توفير المواد الخام ومتطلبات الإنتاج البسيطة، الى شركاء حقيقيين يلعبون دورا مهما في زيادة قيمة المنتجات للشركة والخدمات التي تقدمها.

٤. تعلن الشركة وتعزز إشراك الزبائن والمجهزين في عملية تطوير المنتجات الحالية وإطلاق منتجات مبتكرة جديدة.

ويرى (leon, 2015: 5) تقديم المنتجات والخدمات للزبائن بالسعر والوقت المطلوبين، بالإضافة الى الكميات والاماكن الملائمتين، والسعي الى تحسين الجودة للمنتجات والخدمات، وخفض التكلفة من خلال العمل على زيادة الانتاجية عبر تخفيض الوقت المطلوب للإنجاز.

هناك عدد من العوامل المهمة في سلسلة التجهيز: (Arnold et al., 2008: 6)

١. سلسلة التجهيز تشمل جميع الأنشطة والعمليات لتجهيز منتج أو خدمة للزبون النهائي.
٢. يمكن ربط أي عدد من الشركات في سلسلة التجهيز.
٣. يمكن للزبون أن يكون مجهزا للزبون آخر حتى تتمكن السلسلة الكلية من الحصول على عدد من علاقات المجهز/الزبون.

٤. على الرغم من أن نظام التوزيع يمكن أن يكون مباشرة من المجهز إلى الزبون، اعتمادًا على المنتجات والأسواق، يمكن أن يحتوي على عدد من الوسطاء (الموزعين) مثل تجار الجملة والمستودعات وتجار التجزئة.

٥. يتدفق المنتج أو الخدمات عادة من المجهز إلى الزبون والتصميم، وتتدفق معلومات الطلب عادة من الزبون الى المجهز.

المعوقات لسلسلة التجهيز: لكل عمل هناك مشاكل وصعوبات ومشاكل تعمل على اعاقه العمل او تأخيره او حتى توقفه، وعند تناولنا لموضوع سلسلة التجهيز يبرز هذه المشاكل والمعوقات. وقد سلط عليها الضوء (الطيبي، ٢٠١٠: ١٦٩) ومنها: عائق ضمان او السيطرة على الجودة المطلوبة لعملية الانتاج وهذه تؤدي الى التأخير في الانتاج او عدم القدرة على تلبية رغبات وحاجات الزبائن بالشكل المطلوب. والمشكلة الاخرى مشكلة التذبذب على الطلب من قبل الزبائن على منتجات الشركة بحسب المواسم في مواسم يزيد الطلب وفي المواسم الاخرى يقل الطلب عليها، وهذا يؤدي الى ارتباك ادارة الشركة وتلبية المتطلبات للزبائن. والعوائق (عبيدات وشاويش، ٢٠١٠: ٢١٥) هي: المعلومات بين مكونات سلسلة التجهيز غير كافية، المقاييس الحالية ضعيفة او متخالفة، الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي كلاهما غير مناسبين للشركة، مقاومة التغيير الناتج عن قلة الثقة بين المكونات المتنوعة، عدم وضوح فلسفة ومفاهيم وانظمة سلسلة التجهيز، نقص في الدعم الاداري، الندرة في الموارد التي تلبي احتياجات الشركة والتي تمثل قيودا على الشركة، دور الموارد البشرية ضعيف او معدوم. ويرى الباحثان المعوقات لسلسلة التجهيز الشركة المبحوثة تضرر عدد كبير من المستودعات نتيجة الاحداث الاخيرة بالإضافة الى معوقات عملية التوزيع وهناك ارباك في عملية توزيع المنتجات مما يضطر الشركة الى اعتماد البطاقات الوقودية او الالتجاء الى نظام الزوجي والفردى في عملية توزيع مادة البنزين وفي بعض الاحيان تضطر الشركة الى اعتماد البطائق الخاصة بمنتج الغاز اما توزيع منتج النفط فهو متعمد على البطاقة منذ زمن بعيد.

وفيما يلي الجدول (١) الخاص بأنشطة سلسلة التجهيز والذي تم إنشائه بالاعتماد على عدد من اراء الكتاب المذكورين في الجدول نفسه:

الجدول (١): أنشطة سلسلة التجهيز

ت	الكاتب	الأنشطة	الشراء	النقل	التخزين	الإنتاج	التوزيع	الجدولة	خدمة الزبون	المعلومات	التتبع	التعبئة والتغليف	تأكيد الجودة	التسليم	التخطيط
١	(رفاعي، ٢٠٠٤)		√		√		√		√	√	√		√	√	
٢	(Blanchard, 2010, 30)		√	√	√		√		√		√				√
٣	(كاظم، ٢٠١١: ٤٥)		√		√		√	√	√	√	√		√	√	
٤	(العبادي، ٢٠١١: ٣٥)		√	√	√	√	√								
٥	(القطب وآخرون، ٢٠١٢: ١٧٦)		√		√	√	√	√	√	√	√		√	√	
٦	(العثماني، ٢٠١٢: ٢٢)		√	√	√	√	√								
٧	(قاسم، ٢٠١٣: ٣٥)		√	√	√	√	√								
٨	(Monczka. et.al., 2016: 18)		√	√	√	√	√	√	√				√	√	√
٩	(Stevenson, 2018: 654)		√		√	√	√	√	√	√	√		√	√	
١٠	(جمال، ٢٠١٨: ٢٨)		√	√						√	√	√			

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول أعلاه.

من الجدول (١) اعلاه سوف نعتمد على الأنشطة الآتية التي تتلاءم مع موضوع البحث والجانب الميداني وهي (الشراء، والتخزين، وخدمة الزبون، والتوزيع، والنقل، والجدولة).

أولاً. **الشراء:** عرفه (العبادي، ٢٠١١: ٣٦) "أن الشراء نشاط مسؤول عن الحصول على احتياجات المنظمة من المواد الخام والاجزاء والمعدات والمهمات الأخرى بالجودة المناسبة وبالكمية المناسبة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب ومن مصدر التجهيز المناسب ويضيف البعض الخدمة المناسبة التي تعد ضرورية لتحقيق الاستغلال الأمثل للمواد".

بمينا يرى (العكيلي، ٢٠١٠: ٣٩) "هي إدارة عملية الاكتساب والتي تتضمن تقرير اي المجهزين يمكن التفاوض معهم وتقرير فيما إذا كان الشراء محلياً".

اهمية الشراء: يرى (عبيدات وشاويش، ٢٠١٠: ١٧) توفير احتياجات الشركة من المواد المتنوعة من اجل استمرار الانتاج وتجنب توقفه، يمثل الشراء نسبة كبيرة من تكاليف الانتاج فتعمل ادارة الشراء على تخفيض هذه التكاليف من اجل توفير الاحتياجات عن طريق اتباع سياسات معينة مع الحفاظ على الجودة المطلوبة لتحقيق الميزة التنافسية ويكون لهل حصة سوقية ملائمة في الاسواق، تعمل ادارة الشراء على الحد من المبالغة في طلبات كميات كبيرة تزيد عن الحاجة الفعلية للأقسام في الشركة. وبناءً على ما تقدم يتبين لنا ان نشاط الشراء هي الوظيفة التي لها الدور الرئيسي في عملية توفير المواد الأولية، والنصف مصنعة، وتامة الصنع، بالوقت والسعر والكمية المطلوبين، مما يؤدي الى سرعة انجاز العمل وتخفيض الكلف.

ثانياً. التخزين: اتفق كل من (حسين وآخرون، ٢٠٠٨: ٢٥) و (الضمور، ٢٠٠٨: ٣٢٤) و (الحسين، ٢٠١٢: ١٤٣) "ان الخزين اي كمية من المواد خامات او اجزاء تحت التشغيل او منتجات تامة، تحت سيطرة شركة ما تحتفظ به لفترة زمنية معينة في حالة ساكنة نسبياً انتظاراً لاستخدامها او بيعها". واكد (عبيدات وشاويش، ٢٠١٠: ١٢٦) "عملية يتم بموجبها الاحتفاظ

بالمواد والسلع الجاهزة الصنع وتحت التصنيع لفترة زمنية، والمحافظة عليها وتوفيرها حسب الحاجة اليها مع اقل استثمار ممكن وبأقل كلفة ممكنة". وأشار (محيلان، ٢٠٠٢: ١٨) "هو عملية حفظ المواد الخام والمواد المساعدة بالصنع والسلع والمواد المصنعة النهائية على اختلاف انواعها وتنوعاتها في اماكن تسمى المستودعات او ساحات خاصة لهذه الغاية ضمن اصول واساليب وتعليمات الحفظ لحين الحاجة او الطلب عليها".

اهمية التخزين: للتخزين الدور البارز في سلسلة التجهيز لكونه يحافظ على المنتجات الى حين طلبها. ولأهمية التخزين اتفق كل من (حمود، ٢٠٠١: ٢٩) و(الديوه جي واخرون، ٢٠٠٢: ١٧٤)، و (حسين واخرون، ٢٠٠٨: ٢٨) و (الضمور، ٢٠٠٨: ٣٤٢) الى ان التخزين يلعب دورا هاما في تخفيض تكاليف الشراء عن طريق الحصول على خصم الكمية، وشراء السلع الموسمية وتجنب تقلبات الاسعار. الاستمرار بمد الشركة بالمواد الاولية حين الطلب عليها. اضافة المنافع الضمنية لبعض السلع. وبناءً على ما تقدم يتوضح لنا ان نشاط التخزين هو النشاط الذي يؤدي من خلاله عملية الحفاظ على المواد وبكل اصنافها، واستخدامها في الوقت والزمان الملائمين، وتلبية طلبات واحتياجات الزبائن سواء الزبون الداخلي او الزبون الخارجي.

ثالثاً. خدمة الزبائن: "غالبًا ما تستخدم خدمة الزبائن على نطاق واسع لتشمل العديد من جوانب الخدمة، مثل خدمة كاتب المبيعات في اختيار البضائع ودعمها وحل المشكلات وإجابات الأسئلة المتداولة من خلال رسائل البريد الإلكتروني والقنوات الأخرى، والمعلومات الموزعة المنشورة، وإتمام معاملة الائتمان والدفع، والخدمات اللوجستية الأنشطة (مثل التعامل مع المرتجعات)" (Cao. et al., 2018: 400-416). ويرى (هدى، ٢٠٠٩: ١٠٠) "تعد عملية ديناميكية مستمرة، تعمل على دعم نجاح اي شركة تقدم خدمة من اجل الحفاظ مستواها التنافسي، في سوق يتسم بالمنافسة الشديدة".

الاهمية: يرى (الراوي، ٢٠١٣: ١٥) تتجلى أهمية خدمة الزبون من خلال تأثيرها على ولاء الزبون للشركة، أي أن مستوى الخدمة المقدمة يلعب دوراً مهماً في زيادة أو تقليل ولائهم. يعتقد الكثير من مديري اللوجستيات أن خدمة الزبائن هي في المقام الأول مسؤولية التسويق أو إدارة المبيعات. يقوم المشترون عادةً بربط عناصر خدمة الزبون بالسعر وجودة المنتج أو بالمناطق الأخرى للتسويق، أو التمويل، أو الإنتاج. وبناءً على ما تقدم يتبين لنا ان نشاط خدمة الزبون هي وظيفة غير ملموسة قد تكون مكملية للمنتج المادي بهدف ارضاء الزبون والوصول الى سمعة طيبة لدى الزبائن عن طريق تقديم الخدمات في جميع مراحل البيع، وتحقيق المردود المادي والمعنوي وبذلك يتحقق النمو والتوسع للشركة في السوق.

رابعاً. التوزيع: ويرى (غنيم، ٢٠٠٩: ٣٢٣) "بانه مجموعة من المنظمات المتتابعة التي تقوم بعملية نقل المنتجات من المنتجين وحتى تصل الى الزبائن". و اضاف (منديل، ٢٠٠٢: ١١٩) "إن التوزيع يعني النشاط الذي يجعل انسياب السلع والخدمات من المنتج الى الزبون أمرا ممكنا وهو عبارة عن الافراد والشركات التي تساعد وتساهم في انسياب السلع والخدمات وضمان حركتها من المنتج الى الزبون النهائي او الزبون الصناعي".

قناة التوزيع: "مجموعة المؤسسات او الافراد الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية المرتبطة بعملية تدفق المنتجات من المنتجين الى الزبائن في السوق او الاسواق المستهدفة" (الضمور، ٢٠٠٨: ٢٢). وأشار (قاسم، ٢٠١٣: ٤٠) "إلى قنوات التوزيع

بأنها مجموعة من الأشخاص والأفراد الذين يتدخلون في عملية نقل ملكية المنتج عند انتقال المنتج من الشركة المنتجة إلى الزبون النهائي أو المستخدم التجاري ودائماً ما تشتمل قناة التوزيع على الشركة المنتجة والزبون النهائي للمنتج في شكله الحالي، فضلاً عن أي وسطاء مثل تجار التجزئة وتجار الجملة، ويمتد أيضاً إلى تعديل شكل المنتج وتحويله إلى منتج آخر إذ تبدأ هنا قناة جديدة".

اهمية التوزيع: يعمل التوزيع على ايجاد عملية المبادلة بين المصنعين والزبائن، توفير الوقت والجهد للزبائن من اجل حصولهم على المنتجات، ويوفر المنافع المادية والاجتماعية. و اضاف (الخضر وآخرون، ٢٠١١: ٢٧٩) تأتي اهمية التوزيع على تخفيض التكاليف عن طريق توفير المنتجات في المكان والوقت المطلوبين، بالاعتماد على وسائل النقل النشطة والاقتصادية. وفي ضوء ما تقدم يتبين لنا ان نشاط التوزيع هو عملية توصيل السلع والخدمات من اماكن انتاجها الى اماكن استهلاكها او استعمالها عبر قناة توزيع ملائمة.

النقل: يرى (البكري، ٢٠٠٢: ٢٩٦) "عملية تحريك الضائع والافراد كل منهما باتجاه هدفه والتي يكون بعض من هذه الاهداف اقتصادية او غير اقتصادية". وأشار (العثماني، ٢٠١٢: ٣٠) "بأنه ذلك النشاط المسؤول عن نقل المواد والمنتجات من مكان معين لغرض استهلاكها في مكان آخر، فالنقل هو رابط حيوي للتدفقات المادية في سلسلة التجهيز فضلاً عن أن النقل يصنف في أي بلد ضمن الاقتصاد الأساسي لتلك البلدان كما يعكس نشاط النقل حضارة الأمم وتقدمها، وقد تطور النقل وتنوع أثناء القرنين الأخيرين ومارس دوراً مهماً في عمليات الإنتاج والتسويق والتوزيع.

اهمية النقل: يرى (الصيرفي والعلاق، ٢٠٠٢: ١٧٩) اختيار موقع الشركة يتوقف على موضوع التكلفة، قرارات الشراء متعلقة بتكلفة النقل ومتوقفة عليها، تكلفة النقل تؤثر بشكل واضح على قرارات المتعلقة بالجدولة والطاقة. وفي ضوء ما تقدم يتوضح لنا ان نشاط النقل هو الرابط بين جميع أنشطة سلسلة التجهيز ويلعب دوراً هاماً في عملية انجاز الاعمال من خلا اصال المنتجات في الوقت والمكان المطلوبين، مع تخفيض الكلف من خلال اقتصاديات الحجم في النقل.

سادساً. الجدولة: توقيت وترتيب العمليات (الأنشطة) الانتاجية في فترة لحظة الجدول من اجل ايجاد أفضل طريقة لاستغلال الطاقة المتاحة، مع مراعات جميع المحددات والمعوقات الفنية للإنتاج والعملية" (المنصور، ٢٠١٠: ٣٩٩). واكد (اللامي والبياتي، ٢٠٠٨: ٤٠٩) "جدولة زمنية تفصيلية تبين اوقات بداية الانتاج واستحقاقه او هي بيان لكمية وتوقيت الانتاج في بيانات الاستهلاك المتعددة".

اهمية الجدولة: يرى (الغريبي، ٢٠١٣: ٣١٠) قصور او انخفاض فاعلية الجدولة ينتج عنه ضعف استغلال الموارد المتاحة في الشركة او يؤدي الى الهدر، وبالتالي يؤدي الى ارتفاع التكلفة والتأخير في حركة اوامر الانجاز المطلوب مما ينتج عنه عدم الاستطاعة على تلبية طلبات الزبائن في المواعيد المتفق عليها مسبقاً، او قد يؤدي الى خسائر مادية نتيجة الغرامات التأخيرية من قبل الزبون نتيجة الاتفاقات والعقود المبرمة مع الشركة، او يؤدي الى اضعاف القدرة التنافسية للشركة، عدم فاعلية الجدولة يؤدي الى العمل بسرعة من اجل الانجاز مما يؤدي الى استعمال المكنائ والآلات لساعات طويلة تؤثر على العمر الانتاجي للمكنائ والآلات، او يؤدي الى عمل الموارد البشرية الى اوقات وساعات اضافية مما قد ينتج عنه الى عدم كفاءه اداء المورد البشري بالشكل المطلوب نتيجة الضغط. وبناءً على ما تقدم يتبين لنا ان نشاط الجدولة هي عملية تحديد الازمنة

اللازمة لإنجاز المهام من أجل انتاج السلع او تقديم الخدمات، بالإضافة الى تحديد بداية كل عمل ونهايته لتحقيق السرعة في الانجاز، والوصول الى الاسبقية في عملية تقديم المنتجات في السوق.

المحور الثالث: الجزء الميداني

يحتوي هذا المحور على الاتي:

اولاً. مبررات الاختيار ووصف الشركة قيد البحث: تم اختيار شركة توزيع المنتجات النفطية فرع نينوى ميدان للبحث للأسباب الاتية:

١. يتوافر لدى الشركة الامكانيات البشرية التكنولوجية والفنية.
 ٢. تخصص الشركة في توزيع منتجات تمثل المركز الرئيسي لحركة المصانع والمعامل والسيارات بأنواعها المختلفة بالإضافة الى تماسها مع حياة المواطنين بشكل يومي.
 ٣. اعادة الشركة في بناء نفسها خلال وقت قياسي بعد عمليات التحرير من تقديم الخدمات للمواطنين.
- ثانياً. وصف الافراد المبحوثين: مثلت عين البحث من الافراد العاملين في الشركة بمختلف مستوياتهم ومناصبهم، والعينة عشوائية لغرض التعرف على اعمال الشركة الواسعة والمتفرعة. القيام بتوزيع الاستمارات من قبل الباحثان، والتي بلغ عددها (٣٠١) استمارة على عينة البحث بشكل عشوائي في الشركة المبحوثة، وتم الحصول على ٢٠٠ استمارة صالحة، و ٧١ استمارة غير راجعة، و ٣٠ غير صالحة. والجدول (٢) يبين الخصائص للعاملين المجيبين في شركة توزيع المنتجات النفطية فرع نينوى من جوانب (التحصيل الدراسي، وسنوات الخدمة، والعمر).
- الجدول (٢): خصائص العاملين المجيبين

التحصيل الدراسي											
ابتدائية		اعدادية		دبلوم		بكالوريوس		دبلوم عالي			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٢	١	٦٠	٣٠	١٢	٦	١٢٤	٦٢	١	٠,٥		
سنوات الخدمة											
٥-١		١٠-٦		١٥-١١		٢٠-١٦		٢٥-٢١		٣٠-٢٦	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٣١	١٥,٥	٣٥	١٧,٥	٤٠	٢٠	٣٧	١٨,٥	٢٧	١٣,٥	٢٣	١١,٥
										٧	٣,٥

١. يبين الجدول (٢) الى التحصيل الدراسي يظهر بان (68.5%) منهم يحملون شهادة الدبلوم فما فوق وهي نسبة تساعد في فهم ودراية حول اسئلة الاستبانة.
 ٢. يظهر الجدول (٢) بان مدة خدمة المجيبين يتبين بانها (84.5%) الذين لديهم خدمة (٦) سنوات فما فوق مما يدل على ان المجيبين لديه الخبرة والمعرفة في عمل واداء الشركة.
- ثالثاً. وصف وتشخيص متغيرات البحث: تتطلب منهجية البحث التعرف على الواقع لمكونات متغير البحث في الشركة المبحوثة، ولتحقيق ذلك، تم ترميز هذه المتغيرات وتصنيفها من أجل البدء في التحليل بالبيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، باستخدام (توزيعات التكرارية والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعدل الاستجابة) لكل بُعد من أبعاد البحث ومتغيراتها. استخدم الباحثان برنامج (SPSS VE23) للاستدلال على (المتوسط الحسابي، والانحرافات المعيارية، والتكرارات، والنسب المئوية) وكما مبين في الجدول (٣) والجدول (٤) الاتي: ملاحظة: جميع الجداول الواردة في الجانب العملي هي من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج تحليل البرنامج الاحصائي (SPSS VE 23).

الجدول (٣): وصف وتشخيص العينة

المتغيرات	مقياس الاستجابة												رئيسي	فرعي
	أتفق بشدة		أتفق		محايد		أتفق		لا أتفق بشدة					
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
الشراء	Q21	41	20.5	114	57.0	39	19.5	6	3.0	0	0.0	3.95	0.7212	
	Q22	61	30.5	80	40.0	53	26.5	6	3.0	0	0.0	3.98	0.8325	
	Q23	38	19.0	108	54.0	48	24.0	6	3.0	0	0.0	3.89	0.7353	
	Q24	41	20.5	110	55.0	37	18.5	9	4.5	3	1.5	3.89	0.8338	
	Q25	36	18.0	79	39.5	69	34.5	15	7.5	1	0.5	3.67	0.8746	
المعدل														
التخزين	Q26	45	22.5	113	56.5	29	14.5	12	6.0	1	0.5	3.95	0.81	
	Q27	27	13.5	66	33	80	40.0	27	13.5	0	0.0	3.47	0.89	
	Q28	27	13.5	81	40.5	43	21.5	39	19.5	10	5.0	3.38	1.10	
	Q29	54	27.0	93	46.5	35	17.5	18	9.0	0	0.0	3.92	0.90	
	Q30	45	22.5	114	57.0	22	11.0	19	9.5	0	0.0	3.93	0.84	
المعدل														
		39.6	19.8	93.4	46.7	41.8	20.9	23	11.5	2.2	1.1	3.77	0.81	

الجدول (٤): وصف وتشخيص العينة

مقياس الاستجابة	معدلات الوسط الحسابي	معدلات التوزيع	مقياس الاستجابة										الفقرات	
			لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة			
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
0.93	3.50	4.5	9	7.0	14	33.0	66	45.5	91	10.0	20	Q31	خدمة الزبون	
0.89	3.51	0.0	0	14.0	28	34.5	69	38.5	77	13.0	26	Q32		
0.86	3.65	2.5	5	5.5	11	28.5	57	51.5	103	12.0	24	Q33		
0.79	3.77	1.0	2.0	4.5	9	26.0	52	53.5	107	15.0	30	Q34		
0.97	3.63	2.5	5	7.5	15	35.5	71	34.0	68	20.5	41	Q35		
0.71	3.68	2.1	4.2	7.7	15.4	31.5	63	44.6	89.2	14.1	28.2	المعدل		
0.76	4.05	0.0	0	4.5	9	12.5	25	56.5	113	26.5	53	Q36	التوزيع	
0.83	3.93	0.0	0	5.5	11	21.5	43	48.0	96	25.0	50	Q37		
0.84	3.68	0.0	0	9.5	19	28.5	57	47.0	94	15.0	30	Q38		
0.89	3.84	0.5	1	7.0	14	24.5	49	44.0	88	24.0	48	Q39		
0.94	3.70	2.0	4	4.5	9	38.0	76	32.5	65	23.0	46	Q40		
0.72	3.86	0.5	1	6.2	12.4	25	50	45.6	91.2	22.7	45.4	المعدل		
0.69	3.92	0.0	0	3.0	6	19.5	39	60.5	121	17.0	34	Q41	الافضل	
0.71	3.65	0.5	1	2.5	5	38.0	76	48.5	97	10.0	20	Q42		
0.85	3.84	0.0	0	6.5	13	25.5	51	45.5	91	22.5	45	Q43		
0.94	3.72	2.5	5	5.5	11	30.5	61	41.0	82	20.5	41	Q44		
0.94	3.76	3.0	6	4.5	9	28.0	56	43.0	86	21.5	43	Q45		
0.69	3.77	1.2	2.4	4.4	8.8	28.3	56.6	47.7	95.4	18.3	36.6	المعدل		
1.01	3.76	4.0	8	5.0	10	27.0	54	39.0	78	25.0	50	Q46	الجودة	
0.98	3.74	3.5	7	7.5	15	21.0	42	47.5	95	20.5	41	Q47		
1.06	3.30	5.5	11	16.5	33	33.0	66	33.0	66	12.0	24	Q48		
1.09	3.73	5.5	11	8.0	16	20.0	40	41.5	83	25.0	50	Q49		
0.94	3.67	4.5	9	5.0	10	24.0	48	52.0	104	14.5	29	Q50		
0.87	3.68	4.6	9.2	8.4	16.8	25	50	42.6	85.2	19.4	38.8	المعدل		

ومن الجدولين (٣) و (٤) يمكننا استخلاص الجدول (٥).
الجدول (٥): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة واختبار T-test لمتغير أنشطة سلسلة التجهيز في الشركة قيد الدراسة

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

N= 200 *P ≤ 0.01

يظهر الجدول (٥) ان كل الاوساط الحسابية لأنشطة سلسلة التجهيز انحصرت ما بين (3.68-3.87) وهي أكبر من مقياس الوسط الفرضي والذي يبلغ (3)، مما يدل تواجد أنشطة سلسلة التجهيز في الشركة المبحوثة.

رابعاً. اختبار الفرضيات: اختبار الفريضة الاولى: يُشير الجدول (٦) ادناه إلى أن وجهة نظر المبحوثين أن نشاط الشراء احتل المركز الاول وجاء نشاط التوزيع بالمركز الثاني ثم نشاط التخزين بالمركز الثالث ثم نشاط النقل بالمركز الرابع فنشاط خدمة الزبون بالمركز الخامس وأخيراً نشاط الجدولة بالمركز السادس. وفي ضوء ما تقدم رفض الفرضية العدمية الثانية "لا تتباين الاهمية النسبية لأنشطة سلسلة التجهيز في الشركة المبحوثة"، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على تباين الاهمية النسبية لأنشطة سلسلة التجهيز في الشركة المبحوثة.

الجدول (٦): الأهمية النسبية لتبني أنشطة سلسلة التجهيز من قبل المبحوثين في الشركة قيد البحث

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

اختبار الفرضية الثانية: لغرض اختبار هذه الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين أنشطة سلسلة التجهيز في الشركة المبحوثة، وعبر استعمال معامل الارتباط البسيط، حيث بين الجدول (٧) العلاقة بين هذه الأنشطة:

الجدول (٧): علاقة الارتباط بين أنشطة سلسلة التجهيز

	D1	D2	D3	D4	D5	D6
D1	1					
D2	.566**	1				
D3	.683**	.647**	1			
D4	.605**	.749**	.690**	1		
D5	.512**	.681**	.617**	.690**	1	
D6	.541**	.705**	.656**	.617**	.736**	1

** Correlation is significant at the 0.01

وفي ضوء ما تقدم يمكننا ان نلاحظ بان قيم الارتباط بين أنشطة سلسلة التجهيز اقتصر ما بين (0.512**) و (0.749**) مما يدل ان قيم الارتباط ينتج عنها الى ايجاد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين كل أنشطة سلسلة التجهيز، عند مقياس معنوية (0.01) مما يعبر عن تأثير كل نشاط في النشاط الاخر وهذا يؤيد صحة الفرضية الثالثة مما يؤدي الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أنشطة سلسلة التجهيز في الشركة المبحوثة.

اختبار الفرضية الثالثة: (اختبار الفروق المعنوية): من نتائج الجدول (٨) والمتعلق بمحصلات اختبار (One-Sample T-test) لأنشطة سلسلة التجهيز في الشركة المبحوثة الى ان مقياس "متوسط الاختلافات" حققت (3.74367)، وهي قيمة تنحصر ما بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (3.6625) و (3.8249)، وهذا يعني الدقة في اجابات العاملين ودليل على استيعاب وفهم العبارات الخاصة لفقرات أنشطة سلسلة التجهيز.

الجدول (٨): قيم اختبار (One-Sample T-test) في الشركة المبحوثة

الانحراف المعياري	الحد الاعلى	الحد الأدنى	متوسط الاختلافات	الأنشطة
.60565	3.9595	3.7905	3.87500	الشراء
.68327	3.8213	3.6307	3.72600	التخزين
.70041	3.7067	3.5113	3.60900	خدمة الزبون
.68094	3.9329	3.7431	3.83800	التوزيع
.64115	3.8654	3.6866	3.77600	النقل
.80909	3.7508	3.5252	3.63800	الجدولة
.58240	3.8249	3.6625	3.74367	الكلي

اما مقياس متوسط الاختلافات للأنشطة فيمكننا ان نسجل التعليقات الآتية:

١. نشاط الشراء: وصل مقياس متوسط الاختلافات في الشركة المبحوثة الى (3.87500) وهو مقياس ينحصر ما بين الحدين الأعلى والأدنى للوسط (3.7905-3.9595).
٢. نشاط التخزين: وصل مقياس متوسط الاختلافات في الشركة المبحوثة الى (3.87500) وهو مقياس ينحصر ما بين الحدين الأعلى والأدنى للوسط (3.8213-3.6307).
٣. نشاط خدمة الزبون: وصل مقياس متوسط الاختلافات في الشركة المبحوثة الى (3.60900) وهو مقياس ينحصر ما بين الحدين الأعلى والأدنى للوسط (3.7067-3.5113).

٤. نشاط التوزيع: وصل مقياس متوسط الاختلافات في الشركة المبحوثة الى (3.83800) وهو مقياس ينحصر ما بين الحدين الاعلى والادنى للوسط (3.9329-3.7431).
 ٥. نشاط النقل: وصل مقياس متوسط الاختلافات في الشركة المبحوثة الى (3.77600) وهو مقياس ينحصر ما بين الحدين الاعلى والادنى للوسط (3.8654-3.6866).
 ٦. نشاط الجدولة: وصل مقياس متوسط الاختلافات في الشركة المبحوثة الى (3.63800) وهو مقياس ينحصر ما بين الحدين الاعلى والادنى للوسط (3.7508-3.5252).
- يظهر مقياس متوسط الاختلافات المتعلقة بأنشطة سلسلة التجهيز تنحصر كلها ما بين الحدين الاعلى والادنى وعليه يمكننا القول بان الاجابات للعاملين في الشركة كانت مضبوطة وتمتاز بالدقة والموضوعية، وذلك لأنهم استوعبوا مفهوم مضامين الفقرات ذات العلاقة بالاستبانة وأفصحوا عن آرائهم بمظهر واقعي.

الجدول (٩): قيم اختبار T

الانشطة	Sig	درجات الحرية	قيمة T	
			المحسوبة	الجدولية
الشراء	.000	199	90.483	1.645
التخزين	.000	199	77.120	1.645
خدمة الزبون	.000	199	72.870	1.645
التوزيع	.000	199	79.710	1.645
النقل	.000	199	83.288	1.645
الجدولة	.000	199	63.589	1.645
الكلي	.000	199	90.906	1.645

تظهر نتائج الجدول (٩) الى قيم اختبار (one-sample T test) وتشير الى ان قيمة (sig) لأنشطة سلسلة التجهيز في الشركة المبحوثة حققت (0.000)، وهذا يؤدي الى قبول الفرضية الثالثة (يوجد فروق معنوية في اجابات العاملين في الشركة المبحوثة بشأن أنشطة سلسلة التجهيز المعبرة عن أنشطة سلسلة التجهيز)، ويؤيد هذا مقياس (t) المحسوبة والتي حققت (90.906) وهي أكبر من مقياس الجدولية الواصلة الى (1.645) عند مقياس معنوية (0.05) ودرجة حرية (299).
واما المتعلق بكل نشاط من أنشطة سلسلة التجهيز في الشركة المبحوثة، نشاهد بان القيم لـ (sig) المذكورة في الجدول (٩) لقد وصلت الى (0.000) لكل نشاط من الأنشطة، وهي تدل على وجود فروق معنوية بين اجابات العاملين نحو أنشطة سلسلة التجهيز، ويؤكد هذا قيم (t) المحسوبة المذكورة في الجدول (٩) لكل نشاط من أنشطة سلسلة التجهيز وهي أكبر من القيمة الجدولية الواصلة الى (1.645).

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات:

١. هناك تناغم بين اغلبية الكتاب في مجال أنشطة سلسلة التجهيز بان الأنشطة المتكونة على الاغلب الاعم هي (الشراء، والتخزين، وخدمة الزبون، والتوزيع، والنقل، والجدولة).
٢. نتيجة للزيارات الميدانية للباحثين واللقاءات مع المسؤولين في الشركة بانه لا يوجد قسم او شعبة خاصة بخدمة الزبون في الشركة المبحوثة.

٣. تضرر كبير بالمستودعات مما أثر سلباً على عمل الشركة.
 ٤. تتوافر أنشطة سلسلة التجهيز في الشركة المبحوثة.
 ٥. تتباين الأهمية النسبية لأنشطة سلسلة التجهيز في الشركة المبحوثة، وحصول نشاط الشراء على المركز الأول في الشركة المبحوثة
 ٦. هناك علاقة ارتباط معنوي بين أنشطة سلسلة التجهيز في الشركة المبحوثة.
 ٧. اجابات العاملين في الشركة المبحوثة كانت مضبوطة وتمتاز بالدقة والموضوعية، وذلك لأنهم استوعبوا مفهوم ومضامين الفقرات ذات العلاقة بالاستبانة وأفصحوا عن آرائهم بمظهر واقعي.
- ثانياً. المقترحات:**

١. العمل على إعادة بناء المستودعات المتضررة بالسرعة الممكنة، لغرض توفير المنتجات النفطية بكل أنواعها في الوقت والمكان المطلوبين وبما يخدم الصالح العام.
٢. ضرورة انشاء شعبة او وحدة تهتم بخدمة الزبائن وتلقي شكاويهم.
٣. ضرورة قيام الشركة بزيادة حصة المواطن من مادة النفط الابيض وتزويدها في فصل الصيف من اجل استهلاكها في موسم البرودة في موسم الشتاء، لغرض تجنب ارتفاع الطلب بشكل غير طبيعي مما يؤدي الى الضغط على اعمال الشركة في موسم الشتاء.
٤. ضرورة قيام الشركة بالاهتمام بجودة المنتجات النفطية والمحافظة عليها من الاتربة والغبار والماء والشوائب بكل انواعها اثناء عملية النقل والتخزين والتفريغ، بحيث تصل الى المستفيد بشكل عالي الجودة ولا يخلق الاذى المادي والمعنوي للمستفيد.
٥. زيادة منافذ التوزيع والسعي الى تشغيل محطات تعبئة الوقود على مدار الساعة مع توفير القدرات المادية والبشرية للقيام بذلك.
٦. العمل على جدولة عملية التوزيع بما يتلاءم مع متطلبات السوق وتوفير الكمية الكافية والنوعية الجيدة من المنتجات.
٧. ضرورة زيادة الاهتمام بنشاط الجدولة والنقل وتعزيز أنشطة الشراء والتوزيع وخدمة الزبون والتخزين.

المصادر:

اولاً. المصادر العربية:

أ. الكتب

١. البكري، ثامر ياسر، ٢٠٠٢، ادارة التسويق، ط١، الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة، الموصل.
٢. الحسين، محمد ابيوي، ٢٠١٢، تخطيط الانتاج ومراقبته، ط ١، دار المناهج للنشر، عمان.
٣. حمود، خير كاظم، ٢٠٠١، ادارة المواد، ط ١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
٤. حيدر، يونس ابراهيم، ٢٠٠٦، اساسيات الادارة المدخل الى الادارة الاستراتيجية، ط ١، دار الرضا للنشر، دمشق.
٥. الخضر، علي، غياث ترجمان، محمد خالد الجاسم، سامر حسين مصطفى، ٢٠١١، اساسيات التسويق في المشروعات الصغيرة، السنة الاولى، منشورات جامعة دمشق، مطبعة جامعة دمشق.
٦. الديوه جي، ابي سعيد، أكرم احمد الطويل، درمان سليمان صادق، ٢٠٠٢، ادارة المواد، ط ١، الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة/ فرع الموصل.

٧. الصيرفي، محمد، بشير العلق، ٢٠٠٢، التخزين السلعي، ط١، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
٨. الضمور، هاني حامد، ٢٠٠٨، ادارة قنوات التوزيع، ط٣، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
٩. الطيطي، خضر مصباح اسماعيل، ٢٠١٠، اساسيات ادارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
١٠. عبيدات، سليمان خالد، مصطفى نجيب شاويش، ٢٠١٠، ادارة المواد الشراء والتخزين، ط٣، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
١١. غنيم، احمد محمد، ٢٠٠٩، التسويق مدخل التحليل المتكامل، ط١، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.
١٢. غنيم، احمد محمد، ٢٠١٠، ادارة اللوجستيات، ط١، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.
١٣. الغيريري، سامي، ٢٠١٣، ادارة الانتاج والعمليات، مكتبة زين الحقوقية والادبية ش.م.م، بيروت.
١٤. القطب، محي الدين يحيى، هاني جزاع ارتيمه، شاكرا احمد القضاة، ٢٠١٢، مدخل الى ادارة المواد، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
١٥. اللامي، غسان قاسم داود، اميرة شكر ولي البياتي، ٢٠٠٨، ادارة الانتاج والعمليات مرتكزات معرفية وكمية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
١٦. محيلان، محمد صادق، ٢٠٠٢، اجراءات التخزين، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
١٧. المنصور، كاسر نصر، ٢٠١٠، ادارة العمليات الانتاجية الاسس النظرية والطرائق الكمية، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
١٨. منديل، عبد الجبار، ٢٠٠٢، اسس التسويق الحديث، ط١، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

ب. الاطاريح ورسائل الماجستير:

١. الراوي، عامر وعد الله حسن، ٢٠١٣، دور أنشطة التوزيع المادي في تعزيز عناصر خدمة الزبون: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء وعاملين مديريّة زراعة نينوى، رسالة دبلوم (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٢. ابو الحسنى، عبد الله منصور احمد، ٢٠١٦، دور العوامل التنظيمية في نجاح ادارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٣. بن نشمة، سعيد بن عبيد، ٢٠٠٧، استراتيجية ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وامكانية تطبيقها في الاجهزة الامنية بمدينة الرياض اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
٤. جمال، فارس، ٢٠١٨، سلسلة التوريد الداخلي كأداة لرفع اداء المؤسسة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس.
٥. الجنابي، هزيمة عبد الواحد سلطان، ٢٠١١، دور التوزيع المادي في تعزيز عناصر خدمة الزبون دراسة حالة في الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية / فرع نينوى رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٦. الربيعي، خلود هادي، ٢٠٠٥، تقانة المعلومات وعدد من قرارات الإنتاج والعمليات وأثرهما في الشفافية: دراسة على مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، أطروحة الدكتوراه (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٧. رفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد، ٢٠٠٤، أثر تطبيق ادارة سلاسل التوريد الالكترونية على ظاهرة السحب الالكتروني للمخزون في ضوء مشاركة معلومات الطلب: دراسة تطبيقية على السلع المعمرة، عمان.
٨. الطائي، امال سرحان سليمان، ٢٠٠٤، دور تقنية المعلومات والاتصالات في تقنية المنتج: دراسة استطلاعية لعينة من الشركات الصناعية / نينوى، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٩. العبادي، علي وليد حازم محمد، ٢٠١١، الاثر التتبعي لأنشطة سلسلة التجهيز وابعاد استراتيجية العمليات في الاداء التسويقي: دراسة في الشركة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة في الموصل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٠. العثماني، ابراهيم محمد محمود، ٢٠١٢، العلاقة بين بعض أنشطة ادارة التجهيز وحماية المستهلك، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١١. العكيلي، حيدر عبد الرضا، ٢٠١٠، أثر استراتيجيات ادارة سلاسل التجهيز في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية من وجهة نظر عينة من المديرين في القطاع الصناعي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٢. الفخري، رنا جمال خليل، ٢٠٠٤، تأثير بعض أنشطة إدارة المواد على تحسين جودة المنتجات في عينة من شركات القطاع الصناعي الحكومي-نينوى، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٣. قاسم، بلسم صبحي، ٢٠١٣، متطلبات النجاح الحاسمة لإدارة سلسلة التجهيز في الصناعات الدوائية: دراسة حالة في شركة الحكماء لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية / نينوى، رسالة دبلوم عالي (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٤. كاظم، حسين علي، ٢٠١١، أثر فاعلية عوامل تكنولوجيا المعلومات في تحسين اداء سلسلة التوريد الالكترونية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
١٥. كشمولة، ندى عبد الباسط عبد الرزاق، ٢٠٠٧، شراء المواد بالجودة المناسبة وتطوير المنتج وأثرهما في أداء العمليات: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في الموصل، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٦. الكيكي، غانم محمود احمد، ٢٠٠٦، أنشطة التوزيع المادي وأثرها في الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لعينة مختارة من المنظمات الصناعية العامة في محافظة نينوى، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٧. هدى، اوغيدني، ٢٠٠٩، اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة: دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية E.P.S بسكيكة، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار-عنابة.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

A. Book

1. Blanchard, D., (2010), Supply chain management best practices. John Wiley & Sons.
2. Stevenson, W. J., (2018), Operations management. New York, NY: McGraw-Hill.
3. Leon, stevenM, (2016), Financial Intelligence for Supply Chain Managers, McGraw-Hill, New York.
4. Lu, D., (2011), Fundamentals of supply chain management. Bookboon.
5. Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L., (2016), Purchasing and Supply Chain Management, 6TH EDITION, USA, cengage learning.

B. Dissertation & Thesis

1. Nasman, W. A., (2017), The External Factors Affecting the Supply Chain Responsiveness at UNRWA Gaza. The External Factors Affecting the Supply Chain Responsiveness at UNRWA Gaza.

C. journals

1. Cao, Y., Ajjan, H., & Hong, P., (2018), Post-purchase shipping and customer service experiences in online shopping and their impact on customer satisfaction: an empirical study with comparison. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 30 (2), 400-416.
2. Felea, Mihai and Irina Albăstroi, (2013), Defineing the concept of supply chain management and its relevance to Romanian academics and practitioners, Academy of Economic Studies, Vol. XV • No. 33, Romania.
3. Habib, M., (2011), Supply Chain Management (SCM): Theory and Evolution. Supply chain management-applications and simulations, 1-14.
4. Janvier-James, Assey Mbang, (2012), "A New Introduction to Supply Chains and SupplyChain Management: Definitions and Theories Perspective", International Business Research Vol. 5, No. 1; China.
5. Tan, K. C., (2001), A framework of supply chain management literature. European Journal of Purchasing & Supply Management, 7 (1), 39-48.
6. Van der Vorst, J. G., Da Silva, C. A., & Trienekens, J. H., (2007), Agro-industrial supply chain management: concepts and applications (No. 17). FAO Agricultural management, Marketing and Finance.