مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: أنشطة التوزيع المادي وأثرها في الأداء المنظمي دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية – نينوى

اسم الكاتب: أ.م.د. أكرم أحمد الطويل، م.م. غانم محمود أحمد الكيكي

رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3225

تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 18:36 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد ٩٤ مجلد ٣١ لسنة ٢٠٠٩
ص ص[٩ -٣٣]

أنشطة التوزيع المادي وأثرها في الأداء المنظمي
دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية – نينوى(*)

الدكتور أكرم احمد الطويل
أستاذ مساعد- قسم الإدارة الصناعية
كلية الادارة والاقتصاد-جامعة الموصل
akramahmadaltaweel@yahoo.com

غانم محمود أحمد الكيكي
مدرس مساعد-قسم الإدارة الصناعية
كلية الادارة والاقتصاد-جامعة الموصل

المستخلص

سعت الدراسة إلى تحديد أثر أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى. إذ تعد أنشطة التوزيع المادي من الأنشطة الحيوية في الشركة والتي من خلالها تستطيع الشركة أن تحسن من مستوى أدائها المنظمي. ولمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة التأثيرية بين هذه المتغيرات وبخاصة في البيئة العراقية، فقد سعى الباحثان إلى تضمين دراستهم الحالية هذه الأبعاد بمتغيراتها ضمن إطار شمولي في محاولة لدراسة العلاقة والتأثير بينهما. وبشكل عام تحاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات الآتية :

١- هل هناك فكرة كافية لدى المدراء في الشركة المبحوثة عن أنشطة التوزيع المادي فضلاً عن الأداء المنظمي للشركة؟

٢- ما طبيعة علاقة أنشطة التوزيع المادي بالأداء المنظمي للشركة المبحوثة؟

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي للشركة المبحوثة.

واعتماداً على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة فقد قدمت عدد من التوصيات المنسجمة مع هذه الاستنتاجات.

(*) البحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة "أنشطة التوزيع المادي وأثرها في الأداء المنظمي دراسة استطلاعية لعينة مختارة من المنظمات الصناعية العامة في محافظة نينوى"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٢٠٠٦ .

تأريخ استلام البحث ٢٠٠٧/١٠/٧ تأريخ قبول النشر ٢٠٠٨/١/٣١

The Activities of Physical Distribution and Their Effect in The Organizational Performance
An Investigation Study for The Opinions of Managers of The Ninavah State Company for Drugs Industries and Medical Appliances

Akram Ahmed Al-Taweel (PhD)
Assistant Professor
Department of Industrial Management
University of Mosul

Ghanim Mahmood Ahmed Al- Keeki
Assistant Lecturer
Department of Industrial Management
University of Mosul

Abstract

This study sought to determine the effect of the physical distribution activities in the organizational performance in the Ninavah State Company for Drugs Industries and Medical Appliances. Where the activities of the physical distribution are considered one of the vital activities in the company by which the company can improve its organizational performance level. Because of the limitedness of the studies which deal with the effect relationship among these variables and especially in the Iraqi environment, the researchers tried to include the dimensions with their variables within a global frame as an attempt to study the relationship and impact between them. Generally, the current study tries to answer the following enquiries:

1. Do the managers of the searched company have a sufficient idea about the activities of the physical distribution, besides the organizational performance of the company?
2. What is the nature of the relationship between the activities of physical distribution and organizational performance for the searched company?

The study concluded into a set of results; the most important ones are:

- There is an abstract connection relationship and significant impact between the physical distribution activities and organizational performance of the searched company. Depending on these conclusions, a number of recommendations were proposed.

المقدمة

حظي التوزيع المادي وأنشطته باهتمام متزايد من لدن العديد من الكتاب مع بدء النصف الثاني من القرن العشرين، إذ شهدت أسواق الدول بعامة والدول الصناعية بخاصة ازدياداً في أعداد المنتجات وأنواعها وتباينت في مستويات جودتها، الأمر الذي دفع بالشركات إلى البحث عن نظام توزيع مادي مناسب لها يمكنها من البدء والاستمرار والمحافظة على سير وتتابع نشاطاتها الأخرى لتعزيز أدائها المنظمي، ومن ثم بقائها أمام المنافسة، فضلاً عن نموها في عالم الأعمال. وبما أن الأداء المنظمي يعد انعكاساً لقدرة الشركة وقابليتها على تحقيق أهدافها طويلة الأمد كأهداف البقاء والتكيف والنمو، كما أنه يتأثر بالعديد من الأنشطة ومنها أنشطة التوزيع المادي، لذا يتوجب على الشركات الاهتمام بهذه الأنشطة وانجازها بشكل كفوء لتعزيز الأداء المنظمي لها وبالعكس فإن الإخفاق في أداء هذه الأنشطة قد يقود إلى تراجع الشركة وضعف أدائها. ونظراً لمحدودية الدراسات المحلية التي تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات وجدنا من المناسب دراسة أثر أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي. وقد تأطرت منهجية الدراسة على وفق المحاور الآتية:

أولاً - مشكلة الدراسة

تولي الشركات الصناعية ولاسيما في الدول المتقدمة اهتماماً متزايداً بأنشطة التوزيع المادي لما لها من دور كبير في تحسين الأداء المنظمي، الأمر الذي يتطلب الاهتمام بهذه الأنشطة وإنجازها بشكل كفوء. ومن خلال الرؤية النظرية والتطبيق العملياتي في الصناعة العراقية اليوم نرى أن هناك ضرورة لبيان علاقة وأثر أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي في شركاتنا الصناعية. وبشكل عام يمكن التعرف على مضامين المشكلة من خلال تقديم الآتي:

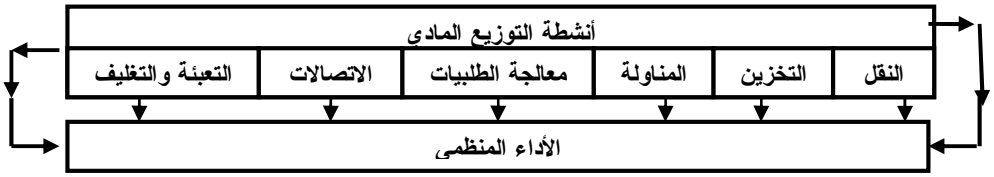
١. هل هناك فكرة كافية لدى المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/نينوى عن أنشطة التوزيع المادي فضلاً عن الأداء المنظمي للشركة؟
٢. ما طبيعة علاقة أنشطة التوزيع المادي بالأداء المنظمي في الشركة المبحوثة؟

ثانياً - هدف الدراسة

تهدف الدراسة إلى اختبار العلاقة بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي في الشركة المبحوثة.

ثالثاً - مخطط الدراسة

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم مخطط فرضي كما في الشكل ١ الذي يشير إلى العلاقة بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي.



الشكل ١
مخطط الدراسة

رابعاً - فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي في الشركة المبحوثة. وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. توجد علاقة ارتباط معنوية بين نشاط النقل والأداء المنظمي في الشركة المبحوثة.
٢. توجد علاقة ارتباط معنوية بين نشاط التخزين والأداء المنظمي في الشركة المبحوثة.
٣. توجد علاقة ارتباط معنوية بين نشاط المناولة والأداء المنظمي في الشركة المبحوثة.
٤. توجد علاقة ارتباط معنوية بين نشاط معالجة الطلبيات والأداء المنظمي في الشركة المبحوثة.
٥. توجد علاقة ارتباط معنوية بين نشاط الاتصالات والأداء المنظمي في الشركة المبحوثة.
٦. توجد علاقة ارتباط معنوية بين نشاط التعبئة والتغليف والأداء المنظمي في الشركة المبحوثة.

الفرضية الرئيسة الثانية

تؤثر أنشطة التوزيع المادي معنوياً في الأداء المنظمي في الشركة المبحوثة. وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. يؤثر نشاط النقل معنوياً في الأداء المنظمي في الشركة المبحوثة.
٢. يؤثر نشاط التخزين معنوياً في الأداء المنظمي في الشركة المبحوثة.
٣. يؤثر نشاط المناولة معنوياً في الأداء المنظمي في الشركة المبحوثة.
٤. يؤثر نشاط معالجة الطلبيات معنوياً في الأداء المنظمي في الشركة المبحوثة.
٥. يؤثر نشاط الاتصالات معنوياً في الأداء المنظمي في الشركة المبحوثة.
٦. يؤثر نشاط التعبئة والتغليف معنوياً في الأداء المنظمي في الشركة المبحوثة.

خامساً - محتويات الدراسة

تتضمن الدراسة جانبين هما

- **الجانب النظري: ويتمثل بالآتي**

أولاً: مفهوم التوزيع المادي وأهميته.
ثانياً: أنشطة التوزيع المادي المعتمدة في الدراسة.
ثالثاً: مفهوم الأداء المنظمي والعوامل المؤثرة فيه.

- **الجانب الميداني: ويتمثل بالآتي**

أولاً: نبذة مختصرة عن عينة الدراسة. ثانياً: اختبار مخطط الدراسة وفرضياتها.

- **الاستنتاجات والتوصيات**

الجانب النظري

أولاً - مفهوم التوزيع المادي وأهميته

يعد التوزيع المادي الحلقة النهائية التي عن طريقها تتمكن الشركة من البدء والاستمرار والمحافظة على سير وتتابع نشاطاتها الأخرى، ويعزى ذلك إلى مجمل النشاطات التي تؤديها الشركة فيما يخص إنتاج المنتجات وتعبئتها وتغليفها وخزنها وتكون أهميتها قليلة نسبياً ما لم يتم توزيعها وإيصالها إلى الزبائن. فالتوزيع المادي يتعلق باستعداد الشركة المسبق لإمداد الزبائن باحتياجاتهم من المنتجات، ويسهم في تهيئة الوسائل الضرورية لتوفير المنتج السليم في المكان الصحيح والوقت المناسب (الطويل، ١٩٩٥، ٢١). ولغرض إعطاء مفهوم دقيق للتوزيع المادي نستعرض التعريفات الآتية:

فقد عرف (Kotler & Armstrong, 1994, 413) التوزيع المادي على أنه "ذلك النشاط الذي يتضمن تخطيط وتنفيذ والسيطرة على التدفق المادي للمنتجات تامة الصنع من نقاط الإنتاج إلى نقاط الاستخدام وذلك لمقابلة احتياجات الزبائن وتحقيق الأرباح". ويؤكد (Solomon & Stuart, 1997, 496) أن التوزيع المادي هو "عملية الحصول على المنتجات من قبل الزبائن في أفضل وقت وفي المكان المناسب وبكلفة أقل قدر الإمكان". ويشير (الديوه جي، ٢٠٠٠، ٢٣٨) إلى التوزيع المادي إلى أنه "تكامل لمجموعة من الأنشطة التي تخص انتقال المنتجات بين الشركات ومن خلال القنوات التوزيعية". ويشير (البكري، ٢٠٠٢، ٢٧٩) إلى أن التوزيع المادي هو "مفتاح أو حلقة الوصل التي يتحقق من خلالها إمداد الزبائن بكل ما يحتاجونه من منتجات بالوقت والمكان المناسبين". **وتأسيساً** على ما تقدم نرى أن التوزيع المادي هو "مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تسعى إلى توفير المنتجات وجعلها ميسرة لدى الزبائن بالكميات، والاوقات، والأماكن المناسبة وبحالة جيدة. وبصدد أهمية التوزيع المادي يرى (Stanton,*et.al*, 1994, 430) بأن أهمية التوزيع المادي تتمثل بالآتي:

١. يسهم التوزيع المادي في تقليل كلف الإنتاج وكلف التسويق.
٢. يسهم التوزيع المادي في تحقيق وفورات وهامش ربح للشركة.
٣. يسهم التوزيع المادي في تحقيق ميزة تنافسية للمنتجات التي تنتجها الشركة في الأسواق.
٤. يؤدي التوزيع المادي دوراً كبيراً في زيادة المبيعات من خلال توفير المنتجات في المكان والزمان المناسبين.

ويرى (العمر، ٢٠٠٣، ٣٢٥) بأن أهمية التوزيع المادي تتمثل بالآتي :

١. إن التوزيع المادي يقدم خدمة تعريفية عن المنتجات من خلال قيامه بوظيفة نقل وعرض وترتيب المنتجات في أماكن وأوقات تواجد الزبائن. ٢. إن التوزيع المادي يعمل أداة تنظيم وتوازن بين المعروض من المنتجات والطلب عليها من خلال نشاط التخزين.

٣. إن التوزيع المادي يحقق للشركة ميزة تنافسية مؤكدة إذا ما تم تخطيطه بشكل استراتيجي وفعال، وبهذا تستطيع الشركة التنافس بقوة في السوق.
٤. يسهم التوزيع المادي في تحسين مستوى المعيشة، ويضيف إلى الثروة القومية، ويسهم في تدريب وتشغيل القوة العاملة.

وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحثان بأن أهمية التوزيع المادي تتمثل بالاتي:
١. إيجاد طلب جديد على المنتج.
٢. خفض كلف التوزيع.
٣. زيادة المبيعات ومن ثم تحقيق الأرباح للشركة.
٤. تسليم المنتجات بكفاءة وفاعلية وبحالة جيدة إلى الزبائن.
٥. تحقيق المنفعة الزمانية والمكانية للمنتجات.
٦. تشغيل وتدريب القوة العاملة.

ثانياً - أنشطة التوزيع المادي المعتمدة في الدراسة

تطرق الكتاب في مجال إدارة الإمداد وإدارة التسويق إلى أنشطة التوزيع المادي. وتبين للباحثين أن هناك نوعاً من التطابق بين آراء بعض الكتاب الذين أتيحت لهم فرصة الاطلاع على كتاباتهم حول الأنشطة الأكثر شيوعاً والمتمثلة بالنقل، والتخزين، والمناولة، ومعالجة الطلبيات، والاتصالات، والتعبئة والتغليف، ومنهم (اللهيبي،١٩٩٣،٨٥)، (Boone & Kurtz, 1998, 534)، (الديوه جي، ١٩٩٩، ٢١٥)،(المخلافي، ٢٠٠٠، ٥٢)، (www.oup.co.uk) و (Personal.ecu.edu). ونظراً لأهمية هذه الانشطة في عمل الشركة وبالتالي تأثيرها على أدائها المنظمي، اعتمدها الباحثان بوصفها متغيرات مستقلة في أنموذج الدراسة. والآتي عرض موجز لكل منها:

١. **النقل:** يعد النقل حلقة الوصل بين مصادر التوريد والسوق حيث الطلب على المنتج، فالنقل يسهم في تحقيق المنفعة الزمانية والمكانية للمنتجات من خلال القيام بعملية نقلها من مناطق إنتاجها إلى مناطق شرائها واستخدامها (Pride & Ferrell, 1997, 378) فاختيار وسيلة النقل تؤثر على تسعير المنتج وأدائه وحالته عندما يصل، وكل ذلك سوف يؤثر على رضا الزبون (Kotler & Armstrong, 1999, 375)، وتعد كلفة نشاط النقل من الكلف المهمة لنشاطات التوزيع المادي، إذ تشكل كلفة النقل بـ (43.3 %) من الكلفة الكلية للتوزيع المادي، والسبب في ارتفاع كلفة النقل يعود إلى أن توفير المنتجات بالكمية المناسبة وسرعة تسليمها في الوقت المناسب تعتمد بصورة رئيسة على نشاط النقل (Pride & Ferrell, 1997, 378)، ومن هنا تأتي أهمية القرارات المتعلقة بالنقل التي تركز على اختيار وسائل النقل القادرة على تحقيق موازنة مناسبة بين تخفيض كلف النقل إلى أدنى حد وبين تقديم الخدمة المطلوبة للزبائن (Solomon & Stuart, 1997,

(498. ويعد النقل من الأنشطة الرئيسة للتوزيع المادي لأنه النشاط المسؤول عن نقل المنتجات وتوزيعها إلى تجار الجملة والمفرد ثم إلى الزبون (اللهيبي، ١٩٩٣، ٨٧). ويعرف (Pride & Ferrell, 1997, 378) النقل بأنه "عملية تحريك المنتجات من مناطق إنتاجها إلى مناطق شرائها واستخدامها". ويعرفه (محمد وأحمد، ٢٠٠٣، ٣٠) بأنه "كل الأنشطة الهادفة إلى إيصال المنتجات لفئات الزبائن الراغبين بها بالوقت والمكان المناسبين وبأقل كلفة ممكنة". **وتأسيساً** على ما تقدم يرى الباحثان بأن النقل هو "النشاط الذي يضمن إيصال المنتجات إلى الزبائن بالوقت والمكان المناسبين وبالكمية المناسبة والكلفة المناسبة والجودة المناسبة وذلك عن طريق أساليب النقل المختلفة كالنقل البري أو المائي أو الجوي.

٢. **التخزين**: تلجأ الشركات عادةً إلى تخزين كل أو بعض منتجاتها لحين القيام ببيعها، وذلك لأن دورتي الإنتاج والاستهلاك نادراً ما تتطابق، فوظيفة التخزين تساعد على تقليل التعارض الناشئ بين الإنتاج والكميات المطلوبة من المنتجات في الأسواق (Kotler, 2000, 541)، كما يمكن من خلال وظيفة التخزين تحقيق المنفعة الزمانية للمنتجات من خلال القيام بتخزينها لحين وقت الحاجة اليها من قبل الزبائن (العبدلي والعلاق، ١٩٩٨، ٢١٤). ولقد وردت تعاريف عديدة لنشاط التخزين منها مايأتي:

فقد عرفه (Evans & Berman,1997,438) بأنه "الوسيلة المادية التي تستخدم لخزن ومطابقة وتصنيف وفرز المنتجات المتوقع بيعها ونقلها في قناة التوزيع" ويعرف (عبد الرحمن، ٢٠٠١، ١٩) نشاط التخزين بأنه "المحافظة على طبيعة المنتج وأدائه، والتأكد من توافره في المخازن بحيث لا يترتب على سوء إدارة هذه الوظيفة نقاط اختناق في كمية المنتجات، أو سبباً في تغير شكلها ووقت وأماكن وصولها إلى الزبائن" ويؤكد (محيلان، ٢٠٠٢، ١٩) على أنه "العمليات والإجراءات لحفظ المنتجات في الأماكن المخصصة والمهيأة لها حسب الأصول والتعليمات العلمية الصحيحة ".**وتأسيساً** على ما تقدم يرى الباحثان بأن التخزين هو "ذلك النشاط الذي يعنى بالاحتفاظ بالمنتجات والمحافظة عليها من التلف والضرر والسرقة طيلة مدة خزنها وتوفيرها وصرفها عند الحاجة إليها بالكميات والأوقات المحددة لها وبأقل كلفة ممكنة".

٣. **المناولة**: يهتم نشاط المناولة بعمليات تحريك المنتجات كافة من أماكن إنتاجها إلى نقاط البيع، مروراً بنشاط التخزين، وتتضمن المناولة الوسائل التي تنقل المنتجات بواسطتها، وعمليات تدقيق وتحليل وتحميل وتنزيل المنتجات، لحين وصولها بصورتها المطلوبة إلى حيث الحاجة إليها (العمر، ٢٠٠٣، ٣٢٩). وقد عرف (Pride & Ferrell, 1997, 375) المناولة بأنها "المناولة المادية للمنتجات وتكون ذات أهمية كبيرة في جعل عمليات التخزين أكثر فعالية، فضلاً عن نقل المنتجات من نقاط الإنتاج إلى نقاط الاستهلاك أو الاستخدام". ويعرفها

(Berkowitz, *et.al*, 2000, 457) بأنها "نقل المنتجات عبر مسافات قصيرة إلى المخازن ومصانع الإنتاج أو ضمنها أو خارجها، وتعد المناولة الجزء الرئيس في عمليات التخزين".ويرى (محيلان، ٢٠٠٢، ١٣٢) بأن المناولة هي "فن وعلم تحريك ونقل المنتجات المختلفة من موقع إلى آخر يدوياً أو آلياً من دون مساس في خواصها وطبيعتها بأي شكل من الأشكال تؤدي إلى تغير في حالتها وجودتها وعمرها وصلاحيتها للاستخدام والمنفعة". **وتأسيساً** على ما تقدم يرى الباحثان بأن المناولة هي جميع الأنشطة والفعاليات التي تهدف إلى تحميل وتحريك المنتجات من مكان إلى آخر ووضعها في الأماكن المخصصة لها من دون تعرضها إلى الضرر أو التلف أثناء المناولة.

٤. **معالجة الطلبيات**: يتم استلام الطلبيات من الزبائن بعدة طرائق كالبريد أو الهاتف أو من خلال الباعة أو عن طريق الحاسوب، وتبادل البيانات إلكترونياً وفي بعض الحالات قد يقوم المجهزون فعلياً بتلبية طلبيات زبائنهم، وبمجرد تسلم الطلبيات ينبغي معالجتها بدقة وبسرعة، فنظام معالجة الطلبيات يعد الفواتير ويرسل معلومات الطلب إلى أولئك الذين يحتاجونها (الأقسام ذات العلاقة بذلك)، ويتلقى المخزن الملائم التعليمات لتعبئة المنتجات المطلوبة وشحنها، والمنتجات التي تخرج من المخازن يعاد طلبها، وترافق المنتجات وثائق الشحن والفواتير مع نسخ عديدة ترسل إلى مختلف الأقسام (Kotler & Armstrong, 1999, 374) وفي حالة عدم توفر قسم من هذه المنتجات يتم إشعار الزبون ويتم إعلام الإدارات الأخرى ذات العلاقة ليتم اتخاذ الإجراءات الخاصة بذلك (حداد وسويدان، ١٩٩٨، ١٩٣). وتتضمن معالجة الطلبيات ثلاث مهام رئيسة وهي: (rcw.raifoundation.org)

أ. إدخال الطلب الذي يبدأ عندما يقوم الزبون بطلب شراء وذلك من خلال وسائل مختلفة وعديدة منها التلفون أو البريد الألكتروني .... وغيرها.

ب. تحضير الطلب ويتضمن عدة مهام منها:

- إرسال الطلب للمخازن - التحقق من توافر المنتج - القيام بعملية التدقيق للتأكد من صحة المعلومات المتعلقة بالسعر والمنتجات والحالة الائتمانية للزبون - توصية المخازن لملء الطلب.

ت. تسليم الطلب ويتضمن:

- قيام المخزن بتحديد جداول التسليم مع الناقل المناسب.
- إبلاغ الزبون عن الطلبية لكي يتمكن من متابعتها وتسليمها.

ولقد عرف (Bovee *et.al*, 1995, 490) معالجة الطلبيات على أنها "الأنظمة التي تستخدم لاستلام الطلبيات وإرسالها إلى وظائف التجهيز (ذات العلاقة) ومن ثم القيام بإعداد الفواتير الخاصة بطلبيات الزبائن، وإن هذه الأنظمة تعتمد على حجم الشركة ودرجة الأتمتة المستخدمة". ويؤكد (Kotler & Armstrong, 1999, 374)

على أن معظم منظمات اليوم تستخدم أنظمة معالجة الطلبيات عن طريق الحاسوب، مما يحدث سرعة في دورة الطلب – الشحن – إصدار الفواتير، فمثلاً تشغل شركة (General Electric) نظاماً موجهاً بالحاسوب، إذ يتم تسلم طلب الزبون ثم يراجع موقفه الائتماني، وما إذا كانت الأصناف المطلوبة موجودة في المخازن أم لا وأين توجد، ثم يصدر الحاسوب أمر الشحن، وفواتير الزبون، وتحديث سجلات المخزون، وإرسال أمر أنتاج لمخزون جديد، وإرجاع الرسالة إلى مندوب البيع بأن طلبية الزبون في طريقها إليك، وهذا يتم في إقل من (١٥) ثانية. **وتأسيساً** على ما تقدم يرى الباحثان بأن معالجة الطلبيات تعد من الأنشطة الأساسية للتوزيع المادي وذلك لكونه النشاط الذي من خلاله يتم إعداد طلبيات الزبائن عبر القيام بمجموعة من الإجراءات التي تحرص الشركة على القيام بها من أجل تقديم أفضل الخدمات للزبائن وتتضمن هذه الإجراءات مايأتي:

- استلام طلبيات الزبائن.
- التحقق من توافر خزين المنتجات.
- التحقق من حساب أو الائتمان المالي للزبون.
- إعداد فواتير البيع.
- تسليم المنتجات إلى الزبائن.

٥. **الاتصالات:** تعد الاتصالات عملية مهمة ومحددة في أي شركة صناعية كانت أو خدمية، إذ تعتمد فاعلية تنفيذ القرارات والتعليمات والأوامر على فاعلية الاتصالات في الشركة وصولاً إلى الدقة والتوقيت والمحتوى المناسب، فالاتصالات تؤدي دوراً مهماً في نجاح الشركة وتحقيق أهدافها التي أقيمت من أجلها، آذ يمكن عدها إحدى الدعامات الأساسية لنجاح الشركة، فغياب الاتصالات السليمة يقود إلى تبني قرارات بعيدة عن الدقة والحكمة، وذلك لنقص المعلومات المطلوبة (القصيمي، ٢٠٠٠، ٧). ويقصد بالاتصالات "أسلوب شفوي أو غير شفوي لنقل المعلومات بين شخص ما يريد أن يعبر عن فكرة وشخص آخر يتوقع الحصول على تلك الفكرة" (Stanton, *et.al*, 1994, 457) ويرى (Lamb, *et.al*, 1999, 348) بأن الاتصالات هي "العملية التي يتم من خلالها تبادل أو مقاسمة المعنى وجعله عاماً من خلال استخدام الرموز". أما ما يتعلق بالاتصالات التسويقية فيرى (Keller, 2001, 812) بأن الاتصالات التسويقية هي "الوسيلة التي تحاول الشركات من خلالها إعلام، وإقناع، وحث، وتذكير الزبون بصورة مباشرة أو غير مباشرة بالعلامات التي تبيعها". وعرفها (سويدان وحداد، ٢٠٠٣، ٣٥٣) بأنها "عملية ارسال رسائل إلى الجماهير المستهدفة المختلفة التي تركز على إخبار وإقناع أو تذكير الزبائن المستهدفين، وكذلك نقل الزبائن من مرحلة الانتباه والإدراك للمنتج مروراً بمرحلة الشراء وحتى الوصول إلى رضا الزبون". ويرى (اللهيبي، ١٩٩٣، ٩٩) أن التوزيع المادي الكفوء يعتمد اساساً على نظام اتصالات كفء بين الشركة من جهة وبين زبائنها من جهة أخرى، لذا نجد أن نظام الاتصالات هو النظام الذي

يحقق للشركة توفير المعلومات وتبادلها بينها وبين زبائنها. ويرى (Blattbery & Deighton, 1996, 143) أن التطور الذي طرأ على أنظمة الاتصالات وخدمات البريد والهاتف والتلغراف والتلكس والفاكس – وغيرها كان كبيراً بالشكل الذي ساعد على أداء عملية التوزيع المادي بكفاءة وفاعلية عالية. **وتأسيساً** على ما تقدم يرى الباحثان ضرورة اعتماد وسائل الاتصال الحديثة ولاسيما مع ظهور شبكة الاتصالات الدولية لما توفره من معلومات يمكن الاستفادة منها في معرفة كمية وجودة المنتجات المطلوبة من قبل الزبائن والتي على أساسها ستقوم أنشطة التوزيع المادي باتخاذ الإجراءات اللازمة لتلبية تلك الاحتياجات بصورة أكثر كفاءة وفاعلية وكلاً حسب وظيفته.

٦. **التعبئة والتغليف:** تعد عملية التعبئة والتغليف من المهام التي تشترك مع أكثر من وظيفة، إذ يرى البعض من بأنها جزء من نشاط الترويج، وهي المرحلة أو الجزء النهائي من عملية تصنيع المنتج، لأن المظهر الخارجي للمنتج له تأثير على مدى قبول الزبون ورضاه (Lancaster & Reynolds, 1998, 146). ويرى البعض الآخر بأنها العنصر الخامس الذي يمكن إضافته إلى العناصر الأربعة للمزيج التسويقي (المنتج، والسعر، والترويج، والتوزيع) (Kotler, 2000, 418) كما ينظر إلى التعبئة والتغليف بأنها جزء من أنشطة التوزيع المادي لكونها تنصب على حماية المنتجات من احتمالات التلف أو الضرر (البكري، ٢٠٠٢، ١٩٤). ويستخدم مصطلح التغليف بعامة للدلالة على شموله لمصطلحي التعبئة والتغليف، فالعبوة قد تختلف عن الغلاف في مجال النشاط المودي إلى كل منهما، ذلك أن التعبئة غالباً ما تتناسب الغازات والسوائل وبعض أنواع المساحيق، في حين التغليف يختص بالمواد الصلبة واللينة وبعض المساحيق، ولكن على الرغم من هذا الاختلاف فإن المادة التي تم تعبئتها ستكون بحكم المادة المغلفة (الديوه جي، ١٩٩٩، ١٠٠). ويرى (Kotler & Armstrong, 1994, 194) بأن التغليف هو "الأنشطة المتعلقة بتصميم وإنتاج العبوة أو الغلاف الخاص بالمنتج".

ويشير (كجو، ٢٠٠٥، ٥٩) إلى أن التغليف هو "النشاط المسؤول عن حماية وعرض وترويج للمنتج وبيعه من خلال تصميم ألوان الغلاف والعبارات على الغلاف، فضلاً عن جودة وتناسق الغلاف". أما العبوة فقد عرفها (Evans & Berman, 1997, 397) بأنها عبارة عن "المادة الحاوية والبطاقة والتعليمات الخاصة بالمنتج، فقد تكون العبوة المادية عبارة عن صندوق من الورق المقوى أو الألمنيوم أو قنينة ... وغيرها"، وغالباً ماتكون للمنتج أكثر من حاوية مادية واحدة، أما البطاقة فإنها تحتوي على الاسم التجاري للمنتج، واسم الشركة، والمحتويات والعبارات الترويجية ورموز الرقابة على الخزين، أما التعليمات فهي عبارة عن توجيهات تفصيلية ومعلومات الأمان للمنتج الخطير، وكذلك تضم كوبونات، وجوائز، ووصف عن كيفية استخدام العبوة". ويرى (عبادة وحسين، ١٩٩٨، ٦٤)

بأن العبوة هي "نشاط تسويقي يتعلق بالحماية الاقتصادية والاعتبارات الترويجية للمنتج". **وتأسيساً** على ما تقدم يرى الباحثان بأن نشاط التعبئة والتغليف يعد من الأنشطة المهمة في التوزيع المادي، وذلك لكونه النشاط المسؤول عن الحماية والمحافظة على المنتج أثناء نقله وخزنه ومناولته، فضلاً عن عدّه أداة ترويجية يتم من خلاله جذب انتباه الزبون ودفعه إلى عملية الشراء.

ثالثاً - مفهوم الأداء المنظمي والعوامل المؤثرة فيه: اختلف الكتاب في إعطاء مفهوم دقيق ومحدد للأداء نتيجة لوجود العديد من المقاييس المختلفة لقياس الأداء ولتنوع أهداف واتجاهات الكتاب في دراستهم للأداء، وكذلك بسبب طبيعة البيانات المعتمدة في القياس ومصادر تلك البيانات. فقد عرف (David, 2001, 308) الأداء بأنه "مجموعة النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها الشركة والتي يتوقع منها أن تقابل الأهداف المخططة والموضوعة". ويعرفه كل من (الديوه جي وصادق، ٢٠٠٤، ٥) بأنه "نتائج استخدام موارد الشركة بالصورة التي تحقق أهداف الشركة". كما عرف الأداء المنظمي بأنه "النتائج النهائية لكل عمليات ونشاطات عمل الشركة" (www.usfca.edu). وأخيراً جاءت بعض التعاريف التي تشمل في مضمونها جميع ما ورد من مضامين ودلائل في التعاريف السابقة لإعطاء مفهوم أوسع وأدق في وصف الأداء المنظمي منها:

أن الأداء هو "النتيجة المتحققة لأنشطة الشركة من خلال المواءمة بين بيئة الأعمال والموارد الخاصة بالشركة" (Johnson & Scholes, 1993, 177). ويعرفه (العنزي وعبيد، ٢٠٠١، ١٦١) بأنه "الفكرة الأكثر اتساعاً لفاعلية الشركة التي تعكس قدرتها وقابليتها على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد (البقاء، التكيف، النمو) من خلال الاستجابة للمتغيرات البيئية والتأقلم مع البيئة الخارجية المحيطة والتكيف مع الأحداث المستقبلية، وهذا يعد عاملاً مهماً لأي جهد يبذل لتحسين الأداء المنظمي". ويرى (الونداوي، ٢٠٠٢، ٣٢) بأن الأداء المنظمي هو "نشاط شمولي تمارسه الشركة لتحقيق توافق ومواءمة مع البيئة التي تعمل بها والتي تعد الأساس لبقائها ونموها، وذلك عن طريق استخدام مواردها وإمكاناتها المتاحة بكفاءة لبلوغ أهدافها الرئيسة". **وتأسيساً** على ما تقدم يرى الباحثان بأن الأداء المنظمي يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس قدرة الشركة على تحقيق التوافق والمواءمة مع البيئة التي يعمل بها، وذلك من خلال استخدام الشركة لمواردها وقابليتها المتاحة بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد، ومن ثم استمرارها وبقائها في ممارسة نشاطاتها المختلفة. وبصدد العوامل المؤثرة على الأداء المنظمي يمكن القول بأن هناك العديد من العوامل المؤثرة في الأداء المنظمي منها:

١. **العوامل المنظمية:** هناك عاملان لهما تأثير مباشر في الأداء المنظمي هما الحجم والتقانة، فحجم الشركة هو انعكاس لحجم الموارد المتاحة لها، فالحجم الكبير يقلل من تأثير أي فرد على الشركة سواء أكان من الأفراد العاملين أم

من خارج الشركة، لذا فإن تغير الإدارة العليا مثلاً، لن يكون له تأثير واضح في أدائها بالمقارنة مع الشركات صغيرة الحجم، كما أن الشركات ذات الحجم الكبير تستطيع أن تقدم إنتاجاً أكبر وتحقق نسبة ربحية أعلى كونها تمتلك طاقات إنتاجية أكبر، أي أن هناك علاقة طردية بين حجم الشركة وربحيتها، كما أن الشركات ذات الحجم الكبير تمتلك استقراراً أكبر يزيد من قدرتها على البقاء ودفع مقسوم أرباح ثابت للمساهمين (الشماع وحمود، ٢٠٠٠، ٣٥٥). أما التقانة فهي تحدد الطريقة التي تستخدمها الشركة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالتقانة تؤثر في إنتاجية الشركة اعتماداً على مستوى الأتمتة المستخدمة، فكلما ارتفعت تطلب ذلك استثماراً أكبر لرأسمال الشركة، وكلما ازدادت الكفاءة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، سيقلل من الكلف ويزيد من الربحية ويساعد ذلك بدوره في تحسين الأداء المنظمي (الزبيدي، ١٩٩٨، ٤٢).

٢. **العوامل البيئية:** إن العوامل البيئية المؤثرة في الأداء المنظمي عديدة من بينها حجم المنافسة في القطاع الذي تعمل الشركات في إطاره، فعندما تعمل الشركة في قطاع يكون حجم المنافسة فيه ضعيفاً فإنها تكون أقل تأثيراً بالمتغيرات البيئية وأكثر انسجاماً مع الشركات الأخرى في القطاع نفسه، وأكثر قدرة على التأثير في البيئة الخارجية، والعكس يحدث تماماً عندما تكون المنافسة شديدة في القطاع الذي تعمل فيه. إذ إن المنافسة الشديدة تدفع الشركة إما إلى الخروج من السوق لعدم قدرتها على مجابهة منافسيها، أو أن تعمل على تطوير أدائها بشكل يسمح لها بالبقاء والنمو من خلال الاهتمام بمختلف جوانب الأداء كتدريب الأفراد العاملين، وتقديم منتجات عديدة، وإدخال تقانة جديدة، والاهتمام بمجالات البحث والتطوير. وينبثق من حجم المنافسة في القطاع عامل مهم يتمثل بالمركز السوقي للشركة، فكلما ارتفع حجم المبيعات في البيئة الخارجية ازداد حجم الأرباح المتحققة مما يجعل الشركة في مركز مالي قوي وهذا بدوره ينعكس إيجابياً على الأداء من خلال القدرة على دفع تعويضات مجزية للعاملين وتخصيص مبالغ لتدريبهم ورفع كفاءتهم، فضلاً عن قدرتها على جذب العناصر الكفوءة من البيئة الخارجية من خلال دفع التعويضات مجزية، وهذا بدوره يسهم في تطوير الأداء المنظمي، وفي جميع الأحوال فإن على قيادة الشركة أن تستجيب لتلك التأثيرات من خلال آلية تحقق أفضل انسجام بين أداء الشركة وبيئتها (Boeker & Goodstein, 1991, 820).

٣. **العوامل المتعلقة بطبيعة الإدارة:** مع ظهور الشركات الكبيرة نسبياً وتوسع الملكية العامة على نحوٍ كبير أصبحت الوظيفة الإدارية منفصلة عن الملكية على نحو واضح، ومن خلال دراسة (Brauch, 1976) للمقارنة بين أداء الشركات التي تسيطر عليها الإدارة مقابل تلك التي يديرها المالكون، اتضح أن مجموعة الشركات التي يديرها المالكون قد تفوقت في أدائها على تلك التي

تسيطر عليها الإدارة، ووجد أن الشركات التي يسيطر عليها المالكون تحقق عائداً على الاستثمار أعلى، وأن تخصيص الموارد فيها يكون بكفاءة أعلى من تلك التي تسيطر عليها الإدارة، وذلك لأن المديرين أقل استعداداً للمخاطرة من المالكين، ومن المحتمل أن يفضل المديرون الاعتماد على نجاحاتهم السابقة بدلاً من بذل الجهود المضنية المطلوبة لزيادة قيمة أسهم حملة الأسهم. (Higgins, 2001, 273 – 274) وبصورة عامة وبغض النظر عن عائديه الشركة فإن الأداء المنظمي يتأثر بطبيعة الإدارة، بحيث أن الإدارة الفاعلة تمتلك القدرة على استثمار رأسمالها البشري على نحو يعزز أدائها المنظمي، وتكون أكثر استعداداً لإدخال الابتكارات وتبنيها على سبيل المثال إدخال منتجات جديدة، وضع إستراتيجيات جديدة، والدخول إلى أسواق جديدة (Boeker & Goodstein, 1991, 807).

٤. **العوامل المتعلقة بالموارد البشرية:** وتتمثل هذه العوامل بالآتي:

أ. **التعويض الإداري:** يعرف التعويض الإداري على أنه كل ما يحصل عليه الفرد العامل من مكافآت مالية كالأجور والرواتب والامتيازات المالية كالحوافز (Chatteriee, 1995, 215). إذ تبرز أهمية التعويض بوصفه أحد أهم العوامل التي تمكن الشركات من جذب فريق عمل كفوء والاحتفاظ به يكون قادراً على تحقيق أهدافها (نصر الله ، ٢٠٠٢، ٢٦٣). ولإيجاد العلاقة بين ما تدفعه الإدارة للعاملين وبين أداء الشركة، تم التوصل إلى أن أداء الشركة يعتمد على جهود العاملين، فالتعويض يرتبط إلى حدٍ ما بالإنتاجية، وأن حجم الشركة الذي يقاس بمقدار مبيعاتها يعد العامل الحاسم والمؤثر في مقدار التعويض الذي تدفعه الإدارة للعاملين، بعباره أخرى إنه كلما ازداد حجم الشركة ازداد معه مقدار التعويض المدفوع للعاملين، مما يؤدي إلى زيادة في إنتاجية الشركة ومن ثم ارتفاع مستوى أدائها (Murphy, 1985, 11 – 13).

ب. **النجاح الإداري:** يقصد بهذا العامل العلاقة التي تربط بين الأفراد داخل الشركة، لأن الشركة مكونة من عدة أقسام، كل قسم يختص بأداء عمل معين ومن ثم فمن الطبيعي أن تربط بين أعضاء كل قسم علاقة وثيقة، عموماً فإن مسألة النجاح الإداري تتضمن ثلاث وجهات نظر تسعى جميعها إلى إظهار العلاقة بينه وبين أداء الشركة، وتدعي وجهة نظر الأولى أن النجاح الإداري يحسن مستوى أداء الشركة، أما الثانية فتدعي أن النجاح يعطل الأداء، في حين تشير وجهة النظر الثالثة إلى أن النجاح لا يمتلك أي تأثير في الأداء (الزبيدي، ١٩٩٨، ٤٤) في حين يشير (الشماع وحمود، ٢٠٠٠، ٣٢٩) إلى أن قدرة الشركة على تحقيق النجاح الإداري في البيئة الداخلية للشركة من خلال تهيئة أفضل انسجام وأفضل تفاعل بين العاملين في القسم الواحد من ناحية، وتهيئة أفضل تعاون بين مختلف الأقسام ضمن الشركة من ناحية ثانية سوف يسهم في

تكوين استقرار نفسي أفضل وتفاعل أفضل ينعكس إيجابياً على أداء الشركة ككل.

جـ. **العوامل الأخرى:** وتشمل معنويات الأفراد العاملين، واتجاهاتهم، ودوافعهم، ورغباتهم، الصراع وبيئة العمل وسبل معالجة مشكلات العمل، فضلاً عن العلاقات غير الرسمية والأسس المعتمدة في تعميقها وتطويرها، إذ يكون لهذه العوامل بمجموعها أثر كبير في أداء العاملين والذي بدوره سوف ينعكس على أداء الشركة (الشماع وحمود،٣٣٣، ٢٠٠٠-٣٣٤)، كما أن تدريب الأفراد العاملين له أثر كبير على أداء الشركة، إذ إن التدريب يقود الأفراد ويوجههم نحو تغيير سلوكياتهم باتجاه تحسين كفاءة أدائهم من أجل تحقيق الأهداف، إذ إن التغيرات الإيجابية في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم تنصب تلقائياً في أداء الشركة. **وتأسيساً** على ما تقدم يرى الباحثان بأنه ليس هناك اتفاق عام بخصوص العوامل الأكثر تأثيراً في الأداء المنظمي، بل تتباين هذه العوامل في تأثيرها من شركة إلى أخرى، كما أن هناك عوامل أخرى فضلاً عن ما تم ذكره تؤثر على الأداء المنظمي كالعوامل الاقتصادية والسياسية والتشريعات والقوانين الحكومية وغيرها.

الجانب الميداني

بهدف بيان العلاقة بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي يستلزم الأمر التحقق من صحة الفرضيات التي تؤكد على وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي لأنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى. وقبل الدخول في تحديد العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة، نقدم نبذة عن عينة الدراسة.

أولاً - وصف عينة الدراسة: يعرض هذا المحور وصفاً لعينة الدراسة وبالشكل الآتي

١. وصف الشركة قيد الدراسة ومبررات اختيارها: تم اختيار الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى ميداناً لإجراء الدراسة وذلك لأسباب عديدة منها(*):

- لأنها من الشركات الصناعية الكبيرة نسبياً في مجال صناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في العراق.
- استمرارها في الإنتاج والتسويق على الرغم من الظروف التي يمر بها العراق حالياً.
- تعد هذه الشركة من الشركات المجهزة لاحتياجات وزارة الصحة في العراق من الأدوية والمستلزمات الطبية.

(*) مقابلة مع مدير التخطيط في الشركة المبحوثة بتاريخ ٢٠٠٦/٥/٩.

- تجهز هذه الشركة العديد من مذاخر الأدوية في محافظة نينوى والمحافظات الأخرى كمحافظات صلاح الدين ودهوك وغيرها باحتياجاتها من الأدوية والمستلزمات الطبية. والجدول ١ يعطي تعريفاً مبسطاً للشركة قيد الدراسة.

الجدول ١
تعريف مختصر للشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى(*)

الشركة	نبذة مختصرة عن الشركة	منتجات الشركة	منافذ توزيع المنتجات
الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى	تم انشاء هذه الشركة في عام ٢٠٠٢ وذلك عندما انفصل المعمل عن الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء الذي انشئ في نيسان عام ١٩٩٤، وتهدف الشركة إلى تنشيط القطاع العام وتزويد الاسواق المحلية بما تحتاج اليه وتزويد المستشفيات بانتاجها من الأدوية داخل القطر.	الكبسول الحبوب المراهم القطرات الشراب	الشركة / وزارة الصحة الشركة / مذاخر الأدوية الأهلية.

٣. وصف الأفراد المبحوثين: تم اختيار الأفراد العاملين في الشركة المبحوثة الذين يملكون معلومات عن مهام الشركة وقراراتها والذين لهم مسؤوليات ويتمتعون بصلاحيات، وبموجب ذلك التصور تمثلت عينة الأفراد المبحوثين بالمدير العام وأعضاء مجلس الإدارة ومدراء الأقسام والشعب والوحدات الرئيسة في الشركة. إذ وزعت ٢٤ استمارة استبانة، وقد تم إعداد الاستبانة اعتماداً على بعض الكتاب الذين تناولوا في كتاباتهم أنشطة التوزيع المادي ومنهم: (Evans & Berman, 1997)، (Kotlar & Arnstrong, 1999)، (المخلافي، ٢٠٠٠)، (عبد الرحمن، ٢٠٠١)، وعلى بعض الكتاب الذين تناولوا بكتاباتهم الأداء المنظمي ومنهم (الدليمي، ١٩٩٨)، (العنزي وعبيد،٢٠٠١)، (العاني، ٢٠٠٢). ويشير الجدول ٢ إلى المركز الوظيفي للمبحوثين، إذ تبين أن الإدارة العليا في الشركة تمثل (37.5 %) في حين يمثل مدراء الخط الأول (62.5 %).

(*) الكراس التعريفي للشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/نينوى.

الجدول ٢
المركز الوظيفي للمبحوثين

الإدارة العليا		مدراء الخط الأول	
العدد	%	العدد	%
9	37.5	15	62.5

يشير الجدول ٣ إلى مدة الخدمة في الشركة، إذ تبين أن (62.4 %) منهم لديهم خبرة لأكثر من عشر سنوات في الشركة وهي سنوات يكتسب من خلالها المديرون المعرفة والدراية في كيفية اتخاذ القرارات وإدراك العوامل المؤثرة في الأداء المنظمي.

الجدول ٣
مدة الخدمة في الشركة

5 – 1		10 – 6		15 – 11		16 - فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
4	16.6	5	20.8	7	29.1	8	33.3

ويشير الجدول ٤ إلى التحصيل الدراسي للمبحوثين ويتبين من الجدول أن (87.3%) يحملون مؤهلاً جيداً يمكنهم من فهم مكونات الاستبانة والتعامل معها بشكل صحيح.

الجدول ٤
التحصيل الدراسي للمبحوثين

الإعدادية		الدبلوم		البكالوريوس		الماجستير		الدكتوراه	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
3	12.5	2	8.3	13	54.1	4	16.6	2	8.3

ثانياً - اختبار مخطط الدراسة وفرضياتها: بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى، خصص هذا المحور للتحقق من مدى سريان المخطط الافتراضي للدراسة وبالشكل الآتي:

١. **العلاقة بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي:** بهدف التعرف على طبيعة واتجاه علاقات الارتباط بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي

على مستوى هذه الشركة، فإن الجدول ٥ يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بينهما، إذ بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.783) وبهذا تحققت الفرضية الرئيسة الأولى على مستوى هذه الشركة.

الجدول ٥

نتائج علاقات الارتباط بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى*

المتغير المعتمد / المتغير المستقل	الأداء المنظمي
نشاط النقل	0.713*
نشاط التخزين	0.783*
نشاط المناولة	0.694*
نشاط معالجة الطلبيات	0.703*
نشاط الاتصالات	0.718*
نشاط التعبئة والتغليف	0.736*
المؤشر الكلي	0.783*

الجدول من إعداد الباحثين على ضوء نتائج الحاسبة $N = 24$, $^{*}p \leq 0.05$

وبصدد علاقات الارتباط على المستوى الجزئي بين كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي للشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى، وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى فقد تم تحليل علاقات الارتباط بين كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي بشكل منفرد وكما يأتي:

- **العلاقة بين نشاط النقل والأداء المنظمي**: يشير الجدول ٥ إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط النقل والأداء المنظمي، إذ بلغت درجة الارتباط (0.713) عند مستوى معنوية (0.05). وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (Bovee, *et.al*, 1995) الذي يبين أهمية نشاط النقل في تحقيق ميزة تنافسية للشركة من خلال الإدارة الكفوءة لكلف النقل والسرعة في تسليم المنتجات إلى الزبائن وهذا بدوره يمكن الشركة من زيادة أرباحها وتحقيق رضا الزبائن.
- **العلاقة بين نشاط التخزين والأداء المنظمي**: يشير الجدول ٥ إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط النقل والأداء المنظمي، إذ بلغت درجة الارتباط (0.783) عند مستوى معنوية (0.05). وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (البكري، ٢٠٠٢) الذي يؤكد على أهمية وظيفة التخزين لكونها صمام الأمان لعمل الشركة، الذي يقيها من مخاطر التذبذب في مستوى نشاط البيع، والذي ينعكس

أساساً على العلاقة الوطيدة مع الزبائن ومن ثم فشلها أو نجاحها في تلبية حاجات الزبائن.

§ **العلاقة بين نشاط المناولة والأداء المنظمي**: يشير الجدول ٥ إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط النقل والأداء المنظمي، إذ بلغت درجة الارتباط (0.694) عند مستوى معنوية (0.05). وتعني هذه العلاقة أنه كلما زاد الاهتمام بنشاط المناولة وتهيئة وسائل المناولة المناسبة التي تتناسب مع طبيعة وحجم المنتجات يقود ذلك إلى أداء أفضل للشركة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سلو، ١٩٨٧) التي تشير إلى أهمية نشاط المناولة من خلال مساهمته في الإسراع في إنجاز الإعمال وتقليل الضرر الذي قد تتعرض له المنتجات.

§ **العلاقة بين نشاط معالجة الطلبيات والأداء المنظمي**: يشير الجدول ٥ إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط معالجة الطلبيات والأداء المنظمي، إذ بلغت درجة الارتباط (0.703) عند مستوى معنوية (0.05). وتتفق هذه النتيجة مع رأي (الديوه جي، ١٩٩٩) الذي يؤكد على أن المعالجات الفاعلة لطلبات الزبائن يمكن أن تقلل من الوقت المطلوب لتسليم المنتجات، وزيادة الرضا والقناعة لدى الزبون بتلك المنتجات.

§ **العلاقة بين نشاط الاتصالات والأداء المنظمي** : يشير الجدول ٥ إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط الاتصالات والأداء المنظمي، إذ بلغت درجة الارتباط (0.718) عند مستوى معنوية (0.05). وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (الضمور، ١٩٩٩) الذي يؤكد على أن الاتصالات الدقيقة والسريعة تمكن الشركة من مقابلة مواعيد التسليم المتفق عليها مع الزبائن وتحقيق التدفق الطبيعي والمنتظم للمنتجات، في حين أن الاتصالات غير الدقيقة والبطيئة قد يترتب عليها تحمل الشركة لكلف كبيرة تتمثل في انخفاض كفاءة عمليات النقل، وتحوّل بعض الزبائن، وفقدان فرص البيع.

§ **العلاقة بين نشاط التعبئة والتغليف والأداء المنظمي**: يشير الجدول ٥ إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط التعبئة والتغليف والأداء المنظمي، إذ بلغت درجة الارتباط (0.763) عند مستوى معنوية (0.05). وهذه النتيجة تتفق مع رأي (الراوي والسند، ٢٠٠٠) الذي يشير إلى أهمية التغليف في حماية المنتجات من التلف أو الكسر أو التلوث من جهة وجذب الزبائن للمنتجات ومن ثم زيادة حجم المبيعات من جهة أخرى. **وتأسيساً** على ما تقدم يمكن قبول فرضية الدراسة الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها على مستوى الشركة قيد الدراسة.

٢. **تأثير أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي**: يشير الجدول ٦ إلى تأثير أنشطة التوزيع المادي مجتمعة في الأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى.

الجدول ٦
يبين تأثير أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى(*)

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	أنشطة التوزيع المادي		R2	F	
	B0	B1		المحسوبة	الجدولية
الأداء المنظمي	0.157	1.004 *(5.903)	0.613	*34.841	4.30

(*) الجدول من اعداد الباحثين على ضوء نتائج الحاسبة
( ) تشير إلى قيم t المحسوبه

N= (24) , $^{*}p \leq 0.05$
df (1 , 22)

وتشير نتائج تحليل الانحدار على مستوى الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية إلى وجود تأثير معنوي لأنشطة التوزيع المادي المتبناة في الدراسة مجتمعة في الأداء المنظمي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (34.841) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.30) عند درجتي حرية (22 , 1)، وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.613)، ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة (5.903)، وهي قيمة معنوية بمستوى معنوية (0.05) وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسة الثانية وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (Bienstock & Mentzer, 1997) التي تركز على أهمية التوزيع المادي والتي يمكن بواسطتها زيادة الربح الحالي والمستقبلي إلى أعلى حد وذلك من خلال الكلف المنخفضة من جراء تنفيذ الطلبيات الصحيحة والدقيقة والتدفق المنتظم للمعلومات.

وبهدف توضيح علاقة الأثر بين كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية وفي ضوء الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية، فقد تم تحليل علاقات الأثر بين كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي بصورة منفردة وكما في الجدول ٧.

الجدول ٧
تأثير كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي على مستوى الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى*

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	B_o	نشاط النقل	نشاط التخزين	نشاط المناولة	نشاط معالجة الطلبيات	نشاط الاتصالات	نشاط التعبئة والتغليف	R^2	F	
		B_1	B_2	B_3	B_4	B_5	B_6		المحسوبه	الجدولية
الأداء المنظمي	0.65	0.51 (2.01)*	1.14 (2.84)*	- 1.45 (-2.64)*	0.13 (0.41)n.s	0.12 (0.34)n.s	0.64 (2.06)*	0.76	9.33*	2.69

الجدول من إعداد الباحثين على ضوء نتائج الحاسبة
( ) تشير إلى قيم t المحسوبة

N= (24) , $^*p \leq 0.05$
df (6 , 17)

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى مدى تأثير كل نشاط من أنشطة التوزيع المادي في الأداء المنظمي وعلى النحو الآتي:

يشير الجدول ٧ إلى وجود تأثير معنوي لأنشطة النقل، والتخزين، والمناولة، ومعالجة الطلبيات، والاتصالات، والتعبئة والتغليف في الأداء المنظمي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (9.33) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.69) عند درجتي حرية (6,17) وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.76) ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين أن أعلى تأثير لتلك الأنشطة في الأداء المنظمي يتركز في نشاط المناولة بمقدار (1.45-) وبدلالة (t) المحسوبة (2.64-) وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (www.lcsc.edu) التي تؤكد على أن التقنيات والإجراءات الفاعلة لنشاط المناولة تساعد على تخفيض كلف إدارة المخزون وتقلل من عدد مرات مناولة المنتجات وتحسن من خدمة الزبون وتزيد من رضاه في تلك المنتجات، ويليه بالدرجة الثانية نشاط التخزين بمقدار (1.14) وبدلالة (t) المحسوبة (2.84)، ثم جاء تأثير نشاط التعبئة والتغليف بالدرجة الثالثة بمقدار (0.64) وبدلالة (t) المحسوبة (2.06)، ثم جاء تأثير نشاط النقل بالدرجة الرابعة بمقدار (0.51) وبدلالة (t) المحسوبة (2.01)، وهي قيمة معنوية وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (المخلافي، ٢٠٠٠) الذي يشير إلى أن النقل يعد من الانشطة المهمة في إيجاد الاسواق التي توزع فيها المنتجات، وهذا يساعد الشركة على الإنتاج بكميات كبيرة مؤدياً ذلك إلى تحقيق وفورات للشركة.

في حين لم يظهر هناك تأثير معنوي لنشاط معالجة الطلبيات ونشاط الاتصالات في الأداء المنظمي ويظهر هذا واضحاً من خلال قيم (t) المحسوبة والبالغة على التوالي (0.41) (0.34) وهي أقل من قيمة (t) الجدولية والبالغة (1.71) عند درجتي حرية (17, 6) ومستوى معنوية (0.05). واتساقاً مع ما تقدم يمكن قبول الفرضية

الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة والسادسة المنبثقة منها على مستوى الشركة العامة لصناعة الأدوية.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً - الاستنتاجات

توصل الباحثان إلى مجموعة من الاستنتاجات تمثلت بالآتي:

١. اهتم العديد من الكتاب في مجال إدارة التسويق بأنشطة التوزيع المادي والتي تعد سلاحاً مؤثراً في تحسين أداء المنظمة .
٢. تبين أن كلفة نشاط النقل تمثل الجزء الأكبر من كلف التوزيع المادي، وتأتي كلف المخازن في المرتبة الثانية.
٣. تزايد اهتمام الكتاب في الإدارة الإستراتيجية بمفهوم الأداء المنظمي والعوامل الموثرة فيه بوصفه من الأدوات التي تساعد إدارة الشركة على التعرف على مدى التطور الحاصل فيها.
٤. أوضحت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي، إذ ارتبطت أنشطة التوزيع المادي المعتمدة في الدراسة (نشاط النقل، التخزين، المناولة، معالجة الطلبيات، الاتصالات، التعبئة والتغليف) مع الأداء المنظمي بعلاقة معنوية موجبة ويدل ذلك على الترابط المنطقي بين هذه المتغيرات.
٥. كشفت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي في أنشطة التوزيع المادي مجتمعة في الأداء المنظمي، فضلاً عن وجود تأثير معنوي لأنشطة النقل، والتخزين، والمناولة، والتعبئة والتغليف بصورة منفردة من جهة وعدم وجود تأثير معنوي لنشاط معالجة الطلبيات، والاتصالات بصورة منفردة في الأداء المنظمي من جهة ثانية.

ثانياً - التوصيات

في ضوء ما توصلنا إليه من نتائج وما بني من استنتاجات وجدنا من المفيد تقديم التوصيات الآتية:

١. ترصين جوانب القوة في الشركة قيد الدراسة فيما يتعلق بمفهوم التوزيع المادي وأنشطته، فضلاً عن مفهوم الأداء المنظمي والعوامل المؤثرة فيه والعمل على توفير كل مايسهم في تحسين الأداء المنظمي للشركة.
٢. زيادة اهتمام إدارة الشركة المبحوثة بأنشطة التوزيع المادي بشكل أكبر نسبياً وبيان مدى العلاقة بينها وبين الأداء المنظمي باستمرار.

٣. على إدارة الشركة زيادة الاهتمام بأنشطة التوزيع المادي بعامة ونشاط النقل بخاصة لما له من دور في نقل وإيصال منتجات الشركة إلى الزبائن بالوقت والمكان المناسبين.
٤. توسيع العلاقة بين إدارة الشركة والتدريسيين في الجامعات والمعاهد العراقية من خلال إقامة الدورات والندوات والمؤتمرات وإعداد البحوث والدراسات في مجال أنشطة التوزيع المادي والأداء المنظمي بهدف تحسين أداء الشركة باستمرار.

المراجع

أولاً - المراجع باللغة العربية

١. ابي سعيد الديوه جي، ١٩٩٩، إدارة التسويق، ط٢، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل.
٢. أبي سعيد الديوه جي، درمان صادق، ٢٠٠٤، مؤشرات قياس الأداء التسويق بين النظري والتطبيق، من وقائع المؤتمر العلمي الثاني للرؤى المستقبلية للإدارة العربية استراتيجيات التحول للفترة من (٢٥ – ٢٦ تموز)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة جرش.
٣. ابي سعيد الديوه جي، ٢٠٠٠، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، ط ١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن
٤. أثير حسو اسحق كجو، ٢٠٠٥، اعتبارات التعبئة والتغليف ودورها في بناء وتعزيز المكانة الذهنية: دراسة تحليلية لآراء عينة من مستهلكي منتجات الألبان في مدينة الموصل، رسالة ماجستير في الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، غير منشورة.
٥. اريج سعيد خليل العاني، ٢٠٠٢، المحددات التنظيمية وتأثيرها في الإبداع والأداء المنظمي: دراسة ميدانية في شركة تعبئة الغاز (شركة عامة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة.
٦. أكرم أحمد رضا الطويل، ١٩٩٥، إدارة المواد ومتطلبات تطويرها في المستشفيات: حالة دراسية عن مستشفى صدام العام في الموصل، اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، غير منشورة.
٧. انتصار عباس حمادي الدليمي، ١٩٩٨، الموائمة بين ابعاد النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الاستراتيجي وأثرهما في الأداء: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، اطروحة دكتوراه في أدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة.
٨. بثينة لقمان أحمد عبد الرحمن، ٢٠٠١، أنشطة التوزيع المادي وأثرها في مستويات الخدمة المقدمة للوكلاء: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية للقطاع الخاص في محافظة نينوى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، (غير منشورة).
٩. ثامر ياسر البكري، ٢٠٠٢، إدارة التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الموصل، العراق.

١٠. جمال عبد الله مخلف اللهيبي، ١٩٩٣، تقويم التوزيع المادي في المنشآت الإنتاجية العراقية: بالتطبيق على الشركة العراقيةلانتاج وتسويق اللحوم - بغداد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، (غيرمنشورة).
١١. حنا نصر الله، ٢٠٠٢، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٢. خالد الراوي، حمود السند، ٢٠٠٠، مبادئ التسويق الحديث، ط١، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، الأردن.
١٣. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، ٢٠٠٠، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
١٤. رضوان المحمود العمر، ٢٠٠٣، مبادئ التسويق، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
١٥. سعد العنزي، نغم حسين نعمة عبيد، ٢٠٠١، اثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٨، العدد ٢٨، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٦. شامل محمود محمد السلو، ١٩٨٧، تقويم سياسة توزيع السلع الاستهلاكية: بالتطبيق على منتجات المنشأة العامة للزيوت النباتية بالتركيز على مدينة الموصل، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، (غير منشورة).
١٧. شفيق إبراهيم حداد، نظام موسى سويدان، ١٩٩٨، أساسيات التسويق، ط١، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
١٨. صبا محمد إبراهيم محمد الزبيدي، ١٩٩٨، الأثر الضريبي في الأداء المالي: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات القطاع الخدمي المختلط، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة.
١٩. عبد العزيز محمد احمد المخلافي، ٢٠٠٠، واقع السياسات التوزيعية للمنتوج الوطني، دراسة تحليلية لآراء المديرين في عينة من الشركات الصناعية اليمنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة.
٢٠. علي عبد الحسين عبادة، أركان علي حسين، ١٩٩٨، واقع تكاليف التعبئة والتغليف في عدد من السلع المنشات العراقية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٢٠، العدد ٥٣، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٢١. قحطان العبدلي، بشير العلاق، ١٩٩٨، التسويق: أساسيات ومبادئ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٢. محمد حيدر صادق محيلان، ٢٠٠٢، إجراءات التخزين، ط١، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٣. محمد حيدر صادق محيلان، ٢٠٠٢، إدارة اللوازم، ط١، دار الصفاء للنشر، عمان.
٢٤. محمد مصطفى القصيمي، ٢٠٠٠، محددات الاتصالات التنظيمية وسبل معالجتها: حالة دراسية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٢٢، العدد ٦٢، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٢٥. نجله يونس محمد، بثينة لقمان أحمد، ٢٠٠٣، النقل وأثره في مستوى الخدمة المقدمة للوكلاء، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٢٥، العدد ٧٢، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٢٦. نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، ٢٠٠٣، التسويق: مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن

٢٧. هاني حامد الضمور، ١٩٩٩، إدارة قنوات التوزيع، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
٢٨. هشام طلعت عبد الحكيم الونداوي، ٢٠٠٢، اثر الميزة التنافسية في الأداء ودورها في بناء المحفظة الاستثمارية الكفوءة: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية، اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، (غير منشورة).

ثانياً - المراجع باللغة الأجنبية

1. B.Chatteriee, 1995, Human Resource Management, sterling publishing, private limited, New Delhi.
2. Carol C. Bienstock and John. Mentzer, 1997, Measuring Phyical distribution service quality, Journal of Marketing Science, Vol. 25, Iss.1. winter.
3. Charles W. Lamb, Joseph F. Hair and Carl. McDaniel, 1999, Essentials of Marketing, international Thomson publishing company, U. S. A.
4. Courtland L. Bovee, Michael J. Houston, John V. Thill, 1995, Marketing, 2nd ed., McGraw-Hill, Inc., New York.
5. Eric N. Berkowitz, Roger A. Kerin, Steven W. Hartley and William, Rudelius, 2000, Marketing, 6th ed., McGraw-Hill companies, Inc., Boston.
6. Fred R. David, 2001, Strategic Management: Concept's and cases, 8th ed, prentice-Hall, Inc., U. S. A.
7. Geoff. Lancaster and paul, Reynolds, 1998, marketing: Macmillan business masters, printed in Great Britain by Greative print & design Ebbw vale.
8. Gerry. Johnson and Kevan. Scholes, 1993, Exploring Corporate Strategy: texts and cases, 3rd ed, prentice-Hall, Inc., New York.
9. Joel R. Evans and Barry, Berman, 1997, Marketing, 7th ed., printice-Hall, Inc., U. S. A.
10. K. L. keller, 2001, mastering the marketing communication mix: micro and macro perspective on integrated marketing communication programs, Journal of Marketing Management, Vol. 17, No. 2.
11. Kevin J. Murphy, 1985, corporate performance and managerial remuneration, journal of Accounting and Economics, Vol. 7, No. 1.
12. Louis E. Boone and David L. Kurtz, 1998, Contemporary Marketing, wired, 9th ed, the Dryden press, New York.
13. Michael R. Solomon and Elnora W. Stuart, 1997, Marketing: real people, Real Choices, prinice-Hall, Inc., new Jersey.
14. Philip Kotler and Gary Armstrong, 1994, Principles of Marketing, 6th ed., Printice-Hall, Inc., New Jersey.
15. Philip. Kotler, 2000, Marketing Management, prentice-Hall, N.J.
16. Philip. Kotler and Gary, Armstrong, 1999, principles of marketing, 8th ed., printice-Hall, Inc., New Jersey.
17. Robert C. Blattbery and John. Deighton, 1996, manage marketing by the customer equity test, Harvard Business Review, July-August.
18. Robert C. Higgins, 2001, Analysis for Financial Management, 6th ed., Irwin Mc-Graw-Hill Book Company.
19. W. Boeker, J. Goodstein, 1991, organizational performance and addaptation effects of environment and performance on changes in board compasition, Aacademy of Management Journal Vol. 34, No. 4.

20. William M. Pride and O. C. Ferrell, 1997, Marketing: concepts and strategies, 10th ed., Houghton Mifflin company, Boston.
21. William, J. Stanton and Michael J. Etzel and Bruce J. Walker, 1994, Fundamentals of Marketing, 10th ed., McGraw-Hill, Inc., New York.

ثالثاً - الانترنت

1. http://rcw.raifoundation.org/management/mba/saleanddistribution gmt.
2. http:// www.lcsc.edu/mk301/outlin 15.htm.
3. http:// www.oup.co.uk/pdf/bt/palmer/im19 logi.pdf.
4. http:// Personal. Ecu.edu/krosj/ch13.ppt.