The Islamic University–Gaza
Deanship of Research and graduate Studies
Faculty of Commerce
Master of Business & Administration

الجامعـــــــة الإســـلاميـة – غـزة
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا
كليـــــــــة التـجـــــــــارة
ماجستير إدارة الأعمـــــــــــال

"مدى فعالية إدارة العمليات اللوجستية في تقديم خدمة الكهرباء أثناء الأزمات والطوارئ في شركة توزيع الكهرباء محافظات قطاع غزة"

"Effectiveness of the Management of Logistics Operations in the Provision of Electricity Supplies during Crises and Emergency Situations in Electricity Distribution Corporation of the Gaza Governorates"

إِعدَادُ البَاحِثِ

محمد داود عبد الله سحويل

إِشرَافُ

الأستاذُ الدُكتُور

فارس محمود أبو معمر

قُدمَ هَذا البحثُ اِستِكمَالاً لِمُتَطلباتِ الحُصولِ عَلى دَرَجَةِ الْمَاجِستِيرِ

فِي إدارة الأعمال بِكُلِيةِ التجارة فِي الْجَامِعَةِ الإِسلامِيةِ بِغَزة

2018م – 1439هـ

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إقـــــــرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"مدى فعالية إدارة العمليات اللوجستية في مواجهة الأزمات والطوارئ في شركة توزيع الكهرباء محافظات قطاع غزة"

" The effectiveness of logistics management in the face of crises and emergency in the provinces of Gaza electricity distribution company"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I understand the nature of plagiarism، and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis، unless otherwise referenced، is the researcher's own work، and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:	**محمد داود عبد الله سحويل**	اسم الطالب:
Signature:	محمد سحويل ابو اسمو	التوقيع:
Date:	2018 / 3 / 21	التاريخ:

www.manaraa.com

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية-غزة
The Islamic University of Gaza

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

هاتف داخلي: 1150

الرقم: ج س غ/35/ Ref:

التاريخ: 2018/03/21م Date:

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ **محمد داود عبدالله سحويل** لنيل درجة الماجستير في كلية **التجارة**/ قسم **إدارة الأعمال** وموضوعها:

مدى فعالية إدارة العمليات اللوجستية في تقديم خدمة الكهرباء أثناء الأزمات والطوارئ في شركة توزيع الكهرباء محافظات قطاع غزة

Effectiveness of Management of Logistics Operation in the Provision of Electricity Supplies during Crises and Emergency Situations in Electricity Distribution Corporation of the Gaza Governorates

وبعد المناقشة التي تمت اليوم **الاربعاء 4 رجب 1439**هـ الموافق **2018/03/21**م الساعة ، في قاعة مبنى اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

أ. د. فارس محمود أبو معمر	**مشرفاً ورئيساً**	.....
د. أكرم إسماعيل سمور	**مناقشاً داخلياً**	.....
د. نبيل عبد اللوح	**مناقشاً خارجياً**	.....

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في **كلية التجارة/قسم إدارة الأعمال.**

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله تعالى ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

عميد البحث العلمي والدراسات العليا

أ. د. مازن إسماعيل هنية

+97082644400 +97082644800 public@iugaza.edu.ps www.iugaza.edu.ps iugaza iugaza mediaiug iugaza
P.O Box 108, Rimal,Gaza,Palestine ص.ب 108 الرمال . غزة . فلسطين

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نموذج رقم (4)

المواد المصاحبة : 3106452

التاريخ: ١٩/ 5/ 2018 م

الموضوع/ مطابقة مواصفات النسخة الإلكترونية

بعد الإطلاع على الأسطوانات التي تحتوي على رسالة الطالب/ محمد داود عبدالله سحويل

رقم جامعي: 120130458 كلية: التجارة قسم: إدارة الاعمال

فإننا نحيطكم علماً بأنها مطابقة للمواصفات المطلوبة المبينة أدناه:

جميع فصول الرسالة في ملف (WORD) واحد وليست ملفات متفرقة.

تحتوي الأسطوانة على ملف (PDF + WORD).

مطابقة التنسيق في جميع الصفحات (نوع وحجم الخط) بين النسخة الورقية والإلكترونية.

مطابقة النص في الصفحة الورقية مع النص في الصفحة الإلكترونية لجميع صفحات الرسالة.

ملاحظة: ستقوم عمادة المكتبات بنشر الرسالة العلمية كاملة (PDF) على موقع المكتبة.

والله ولي التوفيق،

توقيع الطالب تم استلام نسخة الكترونية فقط **توقيع المكتبة المركزية**

.....

.....

41

ملخص الرسالة

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فعالية إدارة العمليات اللوجستية في تقديم خدمة الكهرباء أثناء الأزمات والطوارئ في شركة توزيع الكهرباء في محافظات قطاع غزة وتقييم نقاط القوة والضعف.

تكون مجتمع الدراسة من مسئولي الإدارات في شركة الكهرباء بالإضافة إلى مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام والشُعب في كل فرع من فروع الشركة والبالغ عددهم 145 موظف، حيث تم توزيع استبانة أُعددت خصيصاً لهذا الغرض باستخدام أسلوب المسح الشامل، وتم استرداد عدد (124) استبانة بنسبة 85.5% من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

1. تستطيع شركة توزيع الكهرباء تقديم خدمة الكهرباء في ظروف الأزمات والطوارئ بدرجة كبيرة (69.13%).
2. فعالية إدارة العمليات اللوجستية كبيرة في شركة توزيع الكهرباء في ظروف الأزمات والطوارئ (64.22%).
3. عدد المخازن وموقعها الجغرافي لا يتناسب مع احتياجات الشركة الطارئة.
4. شبكة الكهرباء في قطاع غزة غير مؤهلة بشكل كافي مما يزيد من الأعطال عليها وهذا يزيد من العبء على الفنيين وطواقم الصيانة.

وقدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها:

1. إنشاء إدارة مستقلة جديدة تحت اسم إدارة العمليات اللوجستية يندرج تحتها عدة دوائر (دائرة التوريد والمشتريات، دائرة المخازن، دائرة التخطيط والتطوير، دائرة الصيانة).
2. التأكيد على إعداد خطة طوارئ مرنة للتعامل مع الأزمات والأحداث الطارئة.
3. إنشاء مخازن جديدة للشركة ومراعاة موقعها الجغرافي وسهولة الوصول إليه في أثناء الطوارئ.
4. زيادة أعداد فرق الصيانة والآليات والمعدات اللازمة للصيانة لمجابهة الأزمات والطوارئ.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

Abstract

The study aimed to identify the effectiveness level of the management of logistics operations in the provision of electricity service during crises and emergency situations in the Electricity Distribution Corporation (GEDCO) in the governorates of the Gaza Strip, and to evaluate points of strength and weakness in this regard.

The study population consisted of the managers of GEDCO in addition to the directors of department and heads of divisions in each of the company's 145 branches. A questionnaire was prepared specially for this purpose, and was distributed using the comprehensive survey method. A total of 124 forms were retrieved, which represented a return percentage of 85%. The researcher used the descriptive analytical method, and SPSS program to process the collected data.

The study reached several results, the most important of which are:

1. GEDCO can provide electricity supplies in crisis and emergency conditions in a large level (69.13%)
2. The efficiency of the management of logistics operations is significant in GEDCO in crisis and emergency conditions (64.22%)
3. Number of stores and their geographical location does not respond to the Company's emergency needs.
4. Electricity network in the Gaza Strip is not robust, which increases the potential of faults and the stress on technicians and maintenance teams.

The study made several recommendations, the most important of which are:

1. Redesigning GEDCO organizational structure to include a new independent department for logistics operations. This department may include the following divisions: procurement and purchases, stores, planning and development, and maintenance.
2. It is necessary to preparer a flexible emergency plan to deal with crises and emergency events.
3. Establishing new stores for the Company, and taking into consideration their geographic location and accessibility during emergency conditions.
4. Increasing staff number and equipment in the maintenance teams to effectively respond to any emergency situations.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بِسۡمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحۡمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

﴿ قَالَ ٱجۡعَلۡنِي عَلَىٰ خَزَآئِنِ ٱلۡأَرۡضِۖ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٞ ٥٥ ﴾

[يوسف: ٥٥]

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الإهداء

الحمد لله الذي مَنَّ عَلَيَّ بفضله وكرمِه وأكرمني بإنجاز دراستي هذه التي أهديها إلى:

- والدي العزيز سندي والذي كان له فضل كبير بعد الله عز وجل في نجاحي.
- والدتي الحبيبة التي ما انقطعت في دعائها لي بالتوفيق والسداد.
- زوجتي الكريمة التي وقفت بجانبي في كل مراحل دراستي تشجيعاً ودعاءً.
- بناتي (تالا، سارة، ألما) مهجة قلبي وفلذات كبدي.
- أخي العزيز د. عدنان وأخواتي الكريمات بأسمائهن جميعاً.
- روح المرحوم عمي د. جبارة سحويل.
- روح أخي وصديقي ورفيق دربي الشهيد محمد غانم.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف النبيين محمد بن عبد الله، وعلى آله وصحبه ومن والاه، ثم أما بعد:

أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى كل من كان له فضل بعد الله عز وجل في إتمام هذه الدراسة، وأخص بالذكر الدكتور/ فارس محمود معمر، والذي أشرف على هذه الدراسة ولم يبخل عليّ بنصائحه السديدة، وأولاها كل جهدٍ واهتمام، وأسدى إليّ من نصائحه المهمة؛ التي كانت عوناً وسنداً لي في إنجاز هذا البحث.

كذلك أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للجنة المناقشة ممثلة بالدكتور: أكرم سمور مناقشاً داخلياً، والدكتور: نبيل اللوح مناقشاً خارجياً على ما قدموه من ملاحظات هامة ساهمت في إخراج البحث بشكله النهائي.

كما أتقدم بخالص الشكر لجميع الأساتذة الأفاضل كلٌّ باسمه ولقبه الذين ساهموا في تحكيم الاستبانة، لما كان من ملاحظاتهم أبلغ الفائدة والنفع.

كما لا أنسى هنا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لإدارة شركة توزيع الكهرباء ممثلة بالمدير العام، ومدراء فروع الشركة في المحافظات؛ التي بادرت بتسهيل مهمتي في البحث، وقدمت كل ما يلزم من معلومات لي وساهمت مساهمةً كبيرة في إنجاح هذه الدراسة.

وآخر دعونا أن الحمد لله رب العالمين

الباحث

محمد داود سحويل

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فهرس المحتويات

إقـــــرار ..... أ

ملخص الرسالة.....ت

Abstract .....ث

الإهداء..... ح

شكر وتقدير ..... خ

فهرس المحتويات .....د

فهرس الجداول.....ز

فهرس الأشكال والرسومات التوضيحية.....ش

فهرس الملاحق.....ص

الفصل الأول الإطار العام للدراسة.....1

1.1 مقدمة: 2

1.2 مشكلة الدراسة:.....2

1.3 فرضيات الدراسة:.....4

1.4 متغيرات الدراسة: 5

1.5 أهداف الدراسة:.....6

1.6 أهمية الدراسة:.....6

الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة 8

المبحث الأول: مفهوم العمليات اللوجستية..... **9**

2.1.1 مقدمة: 9

2.1.2 تعريف العمليات اللوجستية 9

2.1.3 تطور العمليات اللوجستية: 10

2.1.4 مراحل التطور التاريخي للمفهوم المتكامل للوجستيات:..... 11

2.1.5 أهمية إدارة العمليات اللوجستية: 12

2.1.6 أهداف إدارة العمليات اللوجستية: 13

المبحث الثاني: وظائف إدارة العمليات اللوجستية **14**

2.2.1 النظام المتكامل للوجستيات:..... 14

2.2.2 أهم وظائف إدارة العمليات اللوجستية: 15

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثالث: مفهوم الأزمات والطوارئ 28
2.3.1 مقدمة 28
2.3.2 تعريف الأزمات: 29
2.3.3 خصائص الأزمات: 30
2.3.4 أسباب الأزمات: 31
2.3.5 أساليب التعامل مع الأزمات: 32
المبحث الرابع: تعريف عام بشركة توزيع الكهرباء–محافظات قطاع غزة..... 34
2.4.1 تعريف بالشركة : 34
2.4.2 مجلس إدارة الشركة: 35
2.4.3 فروع الشركة: 35
2.4.4 الأهداف العامة للشركة:..... 35
2.4.5 أبرز إنجازات الشركة:..... 36
2.4.6 الهيكل الإداري شركة توزيع الكهرباء: 37
الفصل الثالث الدراسات السابقة 38
3.1 الدراسات المحلية والعربية: 39
3.2 الدراسات السابقة الأجنبية: 44
3.3 التعقيب على الدراسات السابقة: 46
3.4 ما يميز هذه الدراسة: 46
الفصل الرابع المنهجية والإجراءات 50
4.1 المقدمة: 51
4.2 منهج **الدراسة**: 51
4.3 **مجتمع الدراسة**: 52
4.4 عينة الدراسة: 52
4.5 أداة الدراسة: 52
4.6 خطوات بناء الإستبانة: 53
4.7 صدق الاستبانة: 54
4.8 ثبات الإستبانة: 55
4.9 الأساليب الإحصائية المستخدمة: 56

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4.10 خصائص العينة: 58
4.11 المحك المعتمد في الدراسة: 61
الفصل الخامس نتائج الدراسة الميدانية 62
5.1 **المقدمة**: 63
5.2 فعالية **إدارة** العمليات اللوجستية:..... 63
5.3 تقديم خدمة الكهرباء 71
5.4 اختبار فرضيات الدراسة: 74
الفصل السادس النتائج والتوصيات..... 85
6.1 النتائج:..... 86
6.2 التوصيات:..... 87
6.3 الدراسات المستقبلية المقترحة:..... 88
المصادر والمراجع..... 89
الملاحق 94

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فهرس الجداول

جدول (2.1): فروع شركة توزيع الكهرباء..... 35
جدول (2.2): أبرز إنجازات شركة الكهرباء..... 36
جدول (3.1) الدراسات السابقة وما تضيفيه هذه الدراسة..... 47
جدول (4.1): توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي..... 52
جدول (4.2): يوضح درجات المقياس المستخدم في الاستبانة..... 53
جدول (4.3): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة 55
جدول (4.4): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة..... 56
جدول (4.5): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي..... 57
جدول (4.6): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس..... 58
جدول (4.7): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي 58
جدول (4.8): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي 59
جدول (4.9): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة..... 59
جدول (4.10): توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل 60
جدول (4.11): يوضح المحك المعتمد في الدراسة..... 61
جدول (5.1): فقرات مجال " التوريد والمشتريات " 63
جدول (5.2): فقرات مجال " التخزين وإدارة المخزون " 65
جدول (5.3): فقرات مجال " التخطيط والتطوير " 67
جدول (5.4): فقرات مجال " الصيانة "..... 69
جدول (5.5): جميع فقرات " فعالية إدارة العمليات اللوجستية " 70
جدول (5.6): فقرات مجال " تقديم خدمة الكهرباء "..... 71
جدول (5.7) معامل الارتباط بين نظام إدارة العمليات اللوجستية وتقديم خدمة الكهرباء..... 74
جدول (5.8): معامل الارتباط بين نظام التوريد والمشتريات وتقديم خدمة الكهرباء 75
جدول (5.9): معامل الارتباط بين نظام التخزين وإدارة المخزون وتقديم خدمة الكهرباء..... 75
جدول (5.10): معامل الارتباط بين نظام التخطيط والتطوير وتقديم خدمة الكهرباء..... 76
جدول (5.11): معامل الارتباط بين نظام الصيانة وتقديم خدمة الكهرباء 77
جدول (5.12): تحليل الانحدار المتعدد 78
جدول (5.13): نتائج اختبار" T–لعينتين مستقلتين " – الجنس..... 79

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (5.14): نتائج اختبار" التباين الأحادي " – المسمى الوظيفي 81
جدول (5.15): نتائج اختبار" التباين الأحادي " – المستوى التعليمي..... 82
جدول (5.16): نتائج اختبار" التباين الأحادي " – الخبرة 83
جدول (5.17): نتائج اختبار" التباين الأحادي " – مكان العمل 84
جدول (6.1): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التوريد والمشتريات " والدرجة الكلية للمجال. 102
جدول (6.2): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التخزين وإدارة المخزون " والدرجة الكلية للمجال103
جدول (6.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التخطيط والتطوير " والدرجة الكلية للمجال . 104
جدول (6.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الصيانة " والدرجة الكلية للمجال 105
جدول (6.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تقديم خدمة الكهرباء " والدرجة الكلية للمجال106

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فهرس الأشكال والرسومات التوضيحية

شكل (1.1): أعداد اشتراكات الكهرباء (2010م-2017م) 3
شكل (1.2): العلاقة بين متغيرات الدراسة 5
شكل (2.1): مراحل التطور لمفهوم اللوجستيات 11
شكل (2.2): الهيكل التنظيمي للشركات 13
شكل (2.3): النظام المتكامل للوجستيات 15
شكل (2.4): وظائف دائرة التوريد والمشتريات ..... **خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.**
شكل (2.5): الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء..... **خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فهرس الملاحق

ملحق (1): قائمة بأسماء المحكمين 95
ملحق (2): كتاب تحكيم الاستبانة..... 96
ملحق (3): الاستبانة..... 97
ملحق (4): تسهيل مهمة الباحث 101
ملحق (5): الاتساق الداخلي 102

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

يعد قطاع الكهرباء من القطاعات المهمة في قطاع غزة، لذا تسعى شركة توزيع الكهرباء في محافظات قطاع غزة لتأمين الخدمات الكهربائية لكافة قطاعات المستهلكين: (الاستهلاك المنزلي، والصناعي، والتجاري، والمواقع الحكومية) حسب المعايير والمقاييس الفنية، بالإضافة إلى تأهيل شبكات التوزيع القديمة، واستبدالها بشبكات حديثة، وتركيب محولات جديدة وصيانة المحولات الموجودة المغذية لشبكة التوزيع محلياً. (شركة الكهرباء،2016م)

تتطلب المهمة الكبرى الملقاة على عاتق شـــركة الكهرباء الكثير من الإمكانات البشـــرية والتخصـصـات الفنية، لذا تسـعي الشـركة لتطوير وتدريب الكادر البشـري العامل في الشـركة؛ للعمل بروح واحدة، وبانفتاح، لتلبية حاجات المشـــتركين لخدمات الكهرباء بطريقة مثالية، كما تولي اهتمامها لاستقطاب العناصـر المدربة والمبدعة للعمل فيها، إيماناً بأن التطوير الحقيقي والإنجازات العظيمة لا يمكن تحقيقها إلاّ من خلال الكوادر البشـــرية المدربة، والخلاقة، و القادرة على تأمين احتياجات المشـــتركين من الخدمات الكهربائية في الظروف العادية، وفي مواجهة الأزمات و الطوارئ. (شـــركة الكهرباء،2016م)

إذ أن الدائرة الفنية التي تتبع شركة توزيع الكهرباء هي المسئولة عن أعمال التخطيط، والتطوير، والصيانة، كما أنّ الإدارة المالية هي المسئولة عن المشتريات والإمداد.

وتـؤدي الشـركة مهامهـا فـي كافـة أرجـاء محافظـات غـزة ومـدنها وقراهـا، ويتبـع لهـا فـروع لتوزيـع الكهربـاء فـي كـل المحافظـات (الشـمال، غـزة، الوسـطى، خـانيونس، رفـح)، وبـذلك فـان خـدماتها تغطي 360 كيلو متر مربع. (شركة الكهرباء،2016م)

1.2 مشكلة الدراسة:

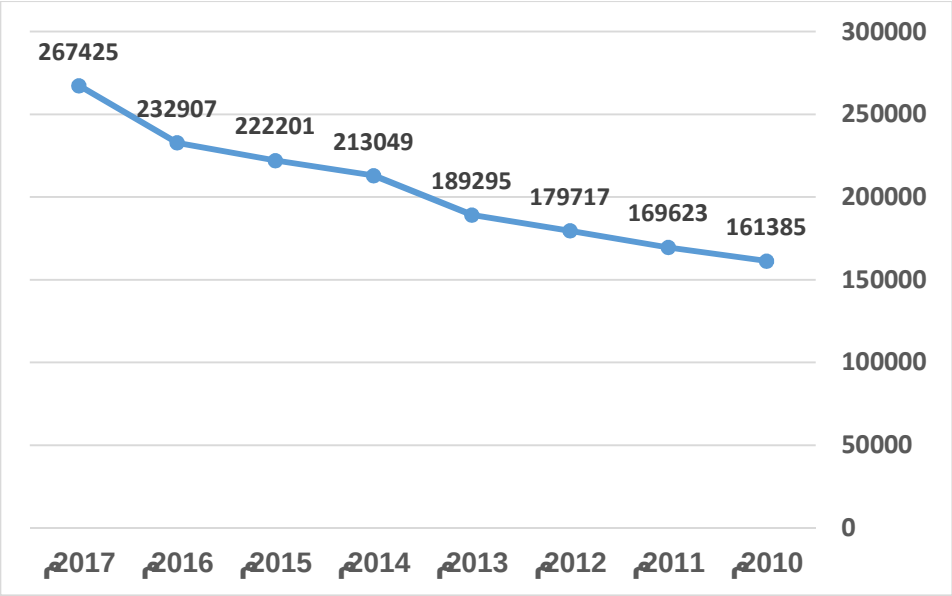
مما لا شك فيه أنّ قطاع غزة يعد من المناطق غير المستقرة سياسياً، وأمنياً، فعبر السنوات الأخيرة الماضية شهد قطاع غزة ثلاث حروب متتالية في السنوات 2008 ، 2012 ،2014 أثرت هذه الحروب بشكل مباشر وكبير على القطاع الخدماتي، وخاصة قطاع الكهرباء، الذي عانى بشكل

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كبير؛ إثر تخريب شبكة الكهرباء وقصف المحولات الكهربائية، حيث بلغت أضرار الشركة خلال العدوان الإسرائيلي 2014 ما يعادل 37،8 مليون شيكل، حيث تم تدمير مخزن الشركة الرئيس حسب تقرير الشركة لعام 2014م، أضف إلى ذلك الحصار المفروض على قطاع غزة الذي أدى إلى صعوبة توفير المواد اللازمة لقطاع الكهرباء من كابلات، ومحولات، وخلافه، بالإضافة إلى تأخير وصولها. (تقرير شركة الكهرباء،2014م)

كما تُعد الزيادة المطردة في أعداد السكان والتوسع الحضري؛ من أبرز العوامل التي أثرت على قطاع الكهرباء، وخاصة أنها زادت الطلب على الكهرباء، حيث بلغ أعداد المشتركين بداية عام 2017م (267,425) اشتراك بزيادة (106,040) اشتراك عن عام 2010م، كما هو موضح في شكل(1.1)، بالإضافة إلى ذلك قامت الشركة عام 2014 بتنفيذ 570 مشروع تطويري بتكلفة إجمالية (33) مليون شيكل حسب تقرير الشركة لعام 2014م.

كما قامت الشركة بتنفيذ العديد من المشاريع المختلفة خلال عام مثل إنجاز (463) مشروع صيانة بتكلفة (14) مليون شيكل، وإنجاز (182) مشروع تأهيل وإزالة خطر وكفاءة فنية بتكلفة (0.9) مليون شيكل، كذلك تخطيط (141) مشروعاً جديداً، بالإضافة إلى تنفيذ 34,180 معاملة جديدة، حسب تقرير الشركة لعام 2014م.



شكل (1.1): أعداد اشتراكات الكهرباء (2010م-2017م)

المصدر: شركة توزيع الكهرباء 2017م

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ولا شك أن إدارة العمليات اللوجستية تلعب دوراً مهماً في معالجة هذه المشكلات، وتجنب آثارها، من خلال مساعدة الشركة على رسم سياساتها، وخططها، ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية.

وفي ضوء ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما مدى فعالية إدارة العمليات اللوجســـتية في شـــركة توزيع الكهرباء محافظات قطاع غزة على تقديم خدمة الكهرباء أثناء الأزمات والطوارئ؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع إدارة العمليات اللوجستية في شركة توزيع الكهرباء؟
2. ما مستوى خدمة الكهرباء أثناء الأزمات والطوارئ؟
3. هل يوجد علاقة بين إدارة العمليات اللوجستية وتقديم خدمة الكهرباء؟
4. هل يوجد أثر لإدارة العمليات اللوجستية في تقديم خدمة الكهرباء أثناء الأزمات والطوارئ؟
5. هل يوجد فرق بين وجهات نظر المبحوثين حول متغيرات الدراسة؟

1.3 فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة العمليات اللوجستية وتقديم خدمة الكهرباء، ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسة فرضيات ثانوية وهي كالتالي:**
  1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام التوريد والمشتريات وتقديم خدمة الكهرباء.
  2. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام التخزين وإدارة المخزون وتقديم خدمة الكهرباء.
  3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الصيانة وتقديم خدمة الكهرباء.
  4. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام التخطيط والتطوير وتقديم خدمة الكهرباء.
- **الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لنظام إدارة العمليات اللوجستية في تقديم خدمة الكهرباء.**
- **الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى فعالية إدارة العمليات اللوجستية على تقديم خدمة الكهرباء**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أثناء الأزمات والطوارئ في شركة توزيع الكهرباء محافظات قطاع غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العملي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المحافظة التي يعمل بها).

1.4 متغيرات الدراسة:

المتغير التابع: القدرة على تقديم خدمة الكهرباء للمواطنين أثناء الأزمات والطوارئ.

المتغير المستقل: العمليات اللوجستية.

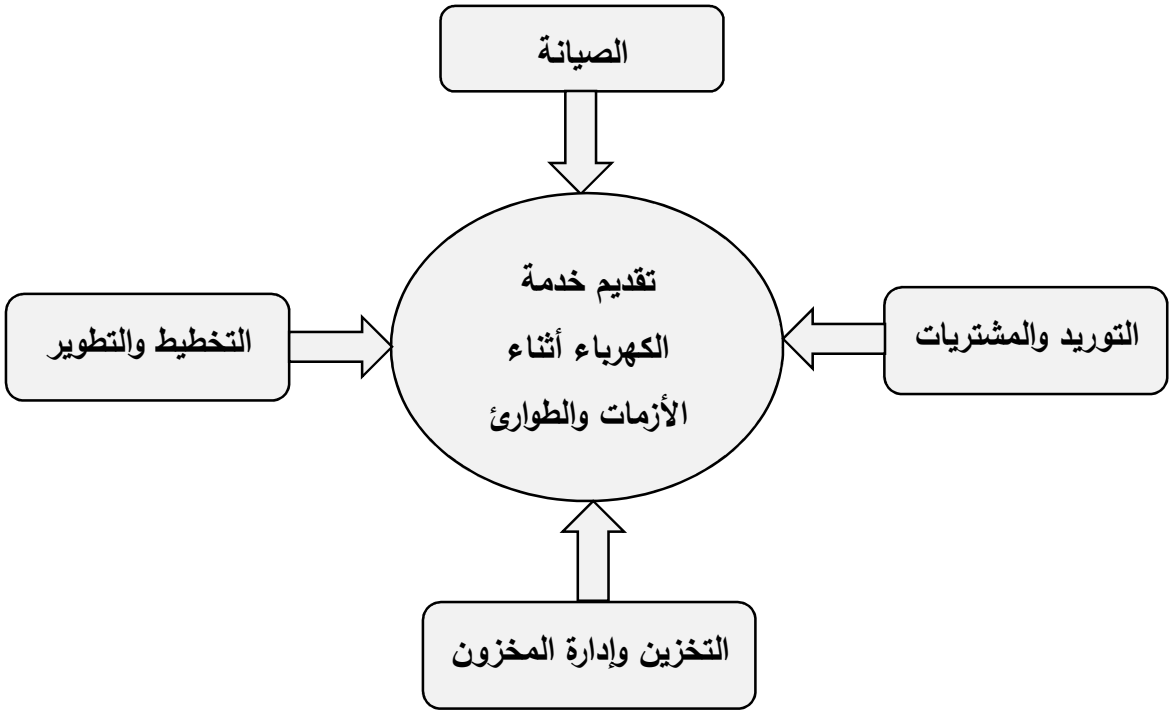
أ التوريد والمشتريات.

ب التخزين وإدارة المخزون.

ت الصيانة.

ث التخطيط والتطوير.

والشكل رقم (1.2) يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة:



شكل (1.2): العلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر: إعداد الباحث. (Gunasekaran & Ngai،2003)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1.5 أهداف الدراسة:

1. تحديد مستوى فعالية إدارة العمليات اللوجستية في تقديم خدمة الكهرباء.
2. الكشف عن مستوى خدمة الكهرباء.
3. الكشف عن العلاقة بين فعالية إدارة العمليات اللوجستية وتقديم خدمة الكهرباء أثناء الأزمات والطوارئ.
4. بيان أثر إدارة العمليات اللوجستية في تقديم خدمة الكهرباء أثناء الأزمات والطوارئ في شركة توزيع الكهرباء في محافظات قطاع غزة.
5. الكشف عن الفروق في وجهات نظر المبحوثين حول متغيرات الدراسة.
6. تقديم التوصيات، والمقترحات التي تساعد إدارة شركة توزيع الكهرباء على تطوير أدائها في مواجهة الأزمات والطوارئ.

1.6 أهمية الدراسة:

يُعتبر علم إدارة اللوجستيات من العلوم الإدارية الحديثة، وذلك لقدرته على مساعدة المنظمات في مواجهة التحديات الداخلية والخارجية للمنظمة، من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها وإمكانياتها. (صابر،2007م)

كما أنّ الزيادة المُطّردة في أعداد السكان بالإضافة إلى الوضع السياسي، والأمني المضطرب؛ أدت إلى زيادة الاهتمام بإدارة العمليات اللوجستية ووظائفها المتعددة: (التوريد والمشتريات، إدارة المخزون والتخزين، الصيانة، التخطيط والتطوير) في كل نواحي الحياة وخاصة في مجال الكهرباء.

1.6.1 أهمية الدراسة لشركة توزيع الكهرباء

تركز الدراسة على جانب إداري مهم؛ يساعد إدارة شركة توزيع الكهرباء على تقديم خدمات الكهرباء بصورة أفضل للمواطنين.

1.6.2 أهمية الدراسة للباحثين والأكاديميين:

1. قلة الأبحاث والدراسات التي تتناول مجال إدارة العمليات اللوجستية في قطاع الكهرباء.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2. يأمل الباحث أن تقدم الدراسة إضافة علمية للمؤسسات، والأفراد المهتمين بدراسة العمليات اللوجستية.

1.6.2 أهمية الدراسة للباحث:

1. يأمل الباحث من خلال دراسة حالة العمليات اللوجستية في شركة توزيع الكهرباء أثناء الأزمات والطوارئ في قطاع غزة، تقديم خطة عمل مقترحة لتطوير الأداء في الشركة.
2. تساعد الدراسة الباحث في مجال عمله حيث أنه يعمل مهندس كهرباء.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: مفهوم العمليات اللوجستية

يركز المبحث على مفهوم العمليات اللوجستية والتي تعد أحد متغيرات الدراسة، كما يتناول أهم جوانبها من خلال تعريف العمليات اللوجستية وبداية ظهور مصطلح العمليات اللوجستية وتطورها، وكذلك أهمية، وأهداف إدارة العمليات اللوجستية.

2.1.1 مقدمة:

تُعد إدارة العمليات اللوجستية أحد المجالات الحديثة للإدارة في مواجهة تحديات البيئة الخارجية المتغيرة " الاقتصادية والتكنولوجية وغيرها " وتعتبر نموذج للإدارة المتكاملة، بين الأعمال والأنشطة الأساسية في المنظمة، حيث تتكامل أنشطة الإمداد، والتوريد، والتوزيع المادي معاً؛ لتشكل الأنشطة اللوجستية. (الحاج،2015م)

كما يساعد علم إدارة العمليات اللوجستية المنظمات في مواجهة التحديات، في بيئة عملها الداخلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، والإمكانيات المتاحة، فقد أصبح لزاماً على المنظمات التي تريد أن تقدم كل جديد في منتجاتها، من حيث السعر، والجودة، والاهتمام بإدارة العمليات اللوجستية. (الجزار،2009م)

إنَّ مفهوم اللوجستيات هو أكثر شمولية من أنشطة التوزيع، والنقل، والتوريد، فمفهوم اللوجستيات يربط بين جميع الأنشطة المذكورة سابقاً معاً، لأنها تهتم بالرقابة على جميع أنشطة الحركة، والتخزين، التي تساعد على تدفق المنتج من بداية شراء المواد الخام، حتى وصول المنتج في شكله النهائي إلى المستهلكين في الوقت والزمان المناسبين، وبأقل تكلفة ممكنة. (مصطفى،2007م)

2.1.2 تعريف العمليات اللوجستية

اللوجستية "Logistics": هو علم وإدارة تدفق البضائع، والطاقة، والمعلومات، والموارد الأخرى: كالمنتجات، والخدمات، وحتى البشر من منطقة الانتاج إلى منطقة الاستهلاك. (حسين،2015م)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ولقد عرَّف مجلس إدارة الأعمال اللوجستية في الولايات الأمريكية عام 1960م الأعمال اللوجستية بأنها: تلك العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والخزن الكفء، والفعال للمواد الخام، والسلع النهائية، والمعلومات ذات العلاقة، وذلك من مراكز الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك؛ بهدف تحقيق رضا الزبائن. (بالوو،2009م)

كذلك عرَّفت الجمعية الأوروبية اللوجستية العمليات اللوجستية بأنها: تنظيم تيار الموارد، وتخطيطه، ومراقبته، بدءاً من مرحلة شراء وتحضير المواد الخام الأولية، ثم مرحلة التصنيع، والإنتاج، فمرحلة التوزيع والتسويق إلى المستهلك النهائي، لإشباع متطلبات السوق، أو الزبائن، ولكن بأقل تكلفة، وبأقل استخدام لرأس المال. (خميس،2014م)

ومن خلال التعريفات السابقة والتي ركزت على إدارة تدفق المنتجات، والخدمات من المنشأ، إلى المستهلك، مع استثمار الوقت، وتوفير المال.

ويمكن للباحث تعريف العمليات اللوجستية على أنها: إدارة المواد والمنتجات من بداية التصنيع، حتى وصولها للمستهلك النهائي، مع الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة للوصول إلى رضا الزبائن.

2.1.3 تطور العمليات اللوجستية:

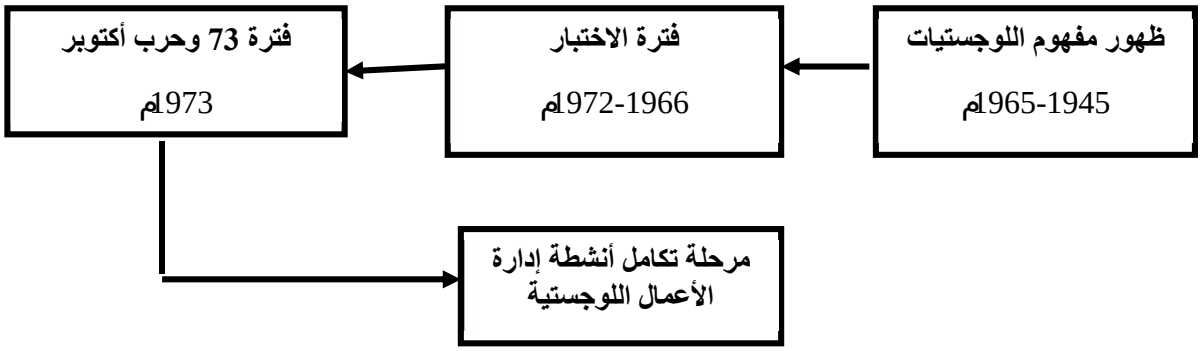
مصطلح اللوجستيات "Logistics" هو مصطلح عسكري، حيث بدأ استخدامه في الجيش الفرنسي عام 1905م؛ بهدف تأمين وصول المؤن، والذخائر في الوقت المناسب، وبأمثل طريقة ممكنة. (الجزار،2009م)

وقد طوّر علماء الاقتصاد، وإدارة الأعمال هذا المصطلح، واستخدموه في المجالات الاقتصادية، باعتباره فناً من فنون إدارة الأعمال ذات الأثر الاقتصادي الكبير، فأصبحت اللوجستيات تعرف من منظور اقتصادي، وإداري، على أنها: النشاط الذي يهدف إلى توفير الأشياء المناسبة، بالكميات المناسبة، وفي المكان المناسب، وفي الوقت المناسب، وبأقل تكلفة ممكنة. (حسين،2015م).

لقد اقتصرت اللوجستيات سابقاً على أنشطة النقل، والمخازن، وإدارة المواد والمخزون، لكن حديثاً أصبحت بيئة اللوجستيات تشمل التغيرات التكنولوجية وتقنيات الإدارة التي تجعل اللوجستيات آلية رئيسية للتكامل والتنسيق بين الأنشطة في كل مراحل سلسلة الإمداد. (Stock Greis،1998).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2.1.4 مراحل التطور التاريخي للمفهوم المتكامل للوجستيات:



شكل (2.1): مراحل التطور لمفهوم اللوجستيات

المصدر: إعداد الباحث. (مصطفى والعبد،2006م).

- **المرحلة الأولى: ظهور مفهوم اللوجستيات (1945–1965م)**

بدأ مفهوم اللوجستيات كنشاط متكامل في الظهور في هذه الفترة؛ ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية:

1. تطور مفهوم التحليل الكلي لعناصر التكلفة.
2. تطور مدخل النظم.
3. الاهتمام بالخدمة المقدمة للمستهلك.
4. الاهتمام بتنظيم قنوات التوزيع.

- **المرحلة الثانية: فترة الاختبار (1966م–1972م)**

كانت بمثابة اختبار للمفاهيم الأساسية المرتبطة بهذا النشاط، لقد تركز اهتمام الدراسات في هذه الفترة على تقدير الفوائد التي يمكن التوصل إليها في مجالات التشغيل، كنتيجة لتطور المفهوم المتكامل للوجستيات، والذي بدأت عدة شركات الإيمان به.

- **المرحلة الثالثة: فترة1973 وحرب أكتوبر(1973م)**

لقد شهدت هذه الفترة تغيرات سياسية، واقتصادية خطيرة، على مستوى العالم، حيث ارتفع سعر البترول، وارتفعت أسعار المواد، والمنتجات الصناعية الأخرى، وارتفعت أسعار احتياجات الشركات، وعليه ظهرت مستويات وأساليب جديدة منها: الارتباطات طويلة الأجل، والتخطيط المسبق

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بدلاً من سياسة رد الفعل، وتحديد موقع إدارة للعمليات اللوجستية في الهياكل التنظيمية في منظمات الأعمال.

- **المرحلة الرابعة: مرحلة تكامل أنشطة إدارة الأعمال اللوجستية**

من أجل تكامل الأعمال اللوجستية وتحقيق أهداف اللوجستية وتحقيق أهداف الشركة وتلبية احتياجات العمل والتشغيل كان لابد من إتباع نظام واحد لخزن ونقل المواد والمنتجات، حيث أن نظام الرقابة والاتصال والتنسيق بين التوزيع والتوريد واحدة، ثم إن النظام المتكامل لإدارة الأعمال اللوجستية يساعد على الربط بين نشاط الإنتاج ونشاط التسويق، وعليه فإن النظام المتكامل لإدارة الأعمال اللوجستية يشير إلى نشاطين فرعيين، وهما: التوريد، والتوزيع المادي (التخزين والنقل والمناولة وغيرها) (مصطفى والعبد،2006م).

2.1.5 أهمية إدارة العمليات اللوجستية:

إن أهمية إدارة العمليات اللوجستية ترجع إلى أنها أقدم أنشطة المنظمات، ومن أحدثها في نفس الوقت، حيث أن الأنشطة المتعلقة بها كانت تمارس في المنظمات منذ القدم إلى أن ظهر مدخل إداري متكامل، بدأ الانتشار في بدايات الخمسينات من القرن الماضي.

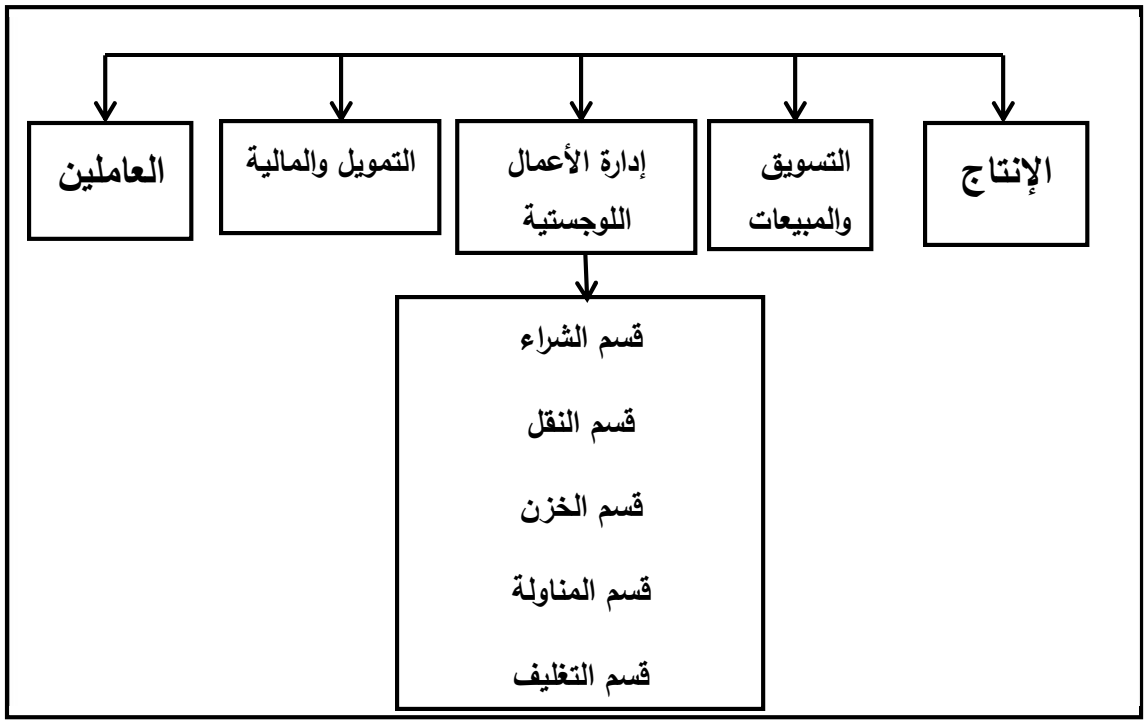
ومن خلال إدارة اللوجستيات يمكن التغلب على اختلافات الزمان والمكان، وتوريد السلع، وتوفير الخدمات بأسلوب فعال. (مصطفى والعبد،2006م)

ويرجع الاهتمام المتزايد بالأعمال اللوجستية؛ لأنَّ تكلفتها تمثل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف بالنسبة لجميع منظمات الأعمال، حيث أثبتت العديد من الدراسات في السنوات الأخيرة أن متوسط تكلفة الأعمال اللوجستية تصل إلى حوالي 12% من إجمالي الناتج القومي على مستوى العالم، في حين بلغت 50–60% من إجمالي تكاليف التشغيل على مستوى المنظمة. (إدريس،2006م)

ومن الملاحظ أنه لم تكن تظهر العمليات اللوجستية كإدارة مستقلة في الشركات التجارية والصناعية، حيث كانت إدارة التسويق والمبيعات هي المسئولة عن الأعمال اللوجستية، إلى أن ظهر مدخل النظم؛ فظهرت إدارة الأعمال اللوجستية كإدارة منفصلة في الشركات الصناعية، والتجارية (الزعبي،2012م).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والشكل (2.2) يوضح ظهور إدارة الأعمال اللوجستية كإدارة مستقلة في الشركات



شكل (2.2): الهيكل التنظيمي للشركات

المصدر: (مصطفى والعبد،2006م)

2.1.6 أهداف إدارة العمليات اللوجستية:

1. تحقيق الأداء الاقتصادي للموارد والإمكانيات من خلال شراء المواد والمستلزمات بأقل تكلفة، مع المحافظة على الجودة المطلوبة. (كندري،2010م)
2. تحقيق التدفق المستمر في تمويل المنظمة بالاحتياجات، وهذا لعدم حدوث انقطاعات في العمل في كافة الوحدات والأنشطة في المنظمة. (كندري،2010م)
3. المحافظة على العلاقات المتميزة بين المنظمة والموردين؛ مما يساعد على تحسين صورة المنظمة والموردين والمجتمع ككل. (كندري،2010م)
4. تحقيق المنافسة في الأسواق العالمية لمنتجاتها، من خلال السعر والجودة. (حسين،2015م)
5. الهدف المالي: وهو تعظيم العائد السنوي؛ نتيجة لمستوى الخدمة اللوجستية الذي يتم تقديمه للزبائن مطروحاً منه تكاليف التشغيل لمنظومة اللوجستيات. (إدريس،2006م)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثاني: وظائف إدارة العمليات اللوجستية

من خلال المبحث الثاني سنتحدث عن النظام المتكامل للوجستيات، بالإضافة إلى أهم وظائف إدارة العمليات اللوجستية، وهي كالآتي: (التوريد والمشتريات، التخزين وإدارة المخزون، التخطيط والتطوير، الصيانة والتأهيل).

2.2.1 النظام المتكامل للوجستيات:

النظام المتكامل للوجستيات هو" النظام الذي يهدف إلى تخطيط، وتنظيم، وتوجيه الرقابة على تدفق المنتجات والسلع، من مراكز التوريد حتى وصوله إلى المستهلك النهائي، الذي تتعامل معه المنشأة."(خميس،2014م)

يتكون النظام المتكامل لنشاط اللوجستيات من نشاطين فرعيين يرتبطان ببعضهما ارتباطاً وثيقاً:

2.2.1.1 عمليات لوجستية:

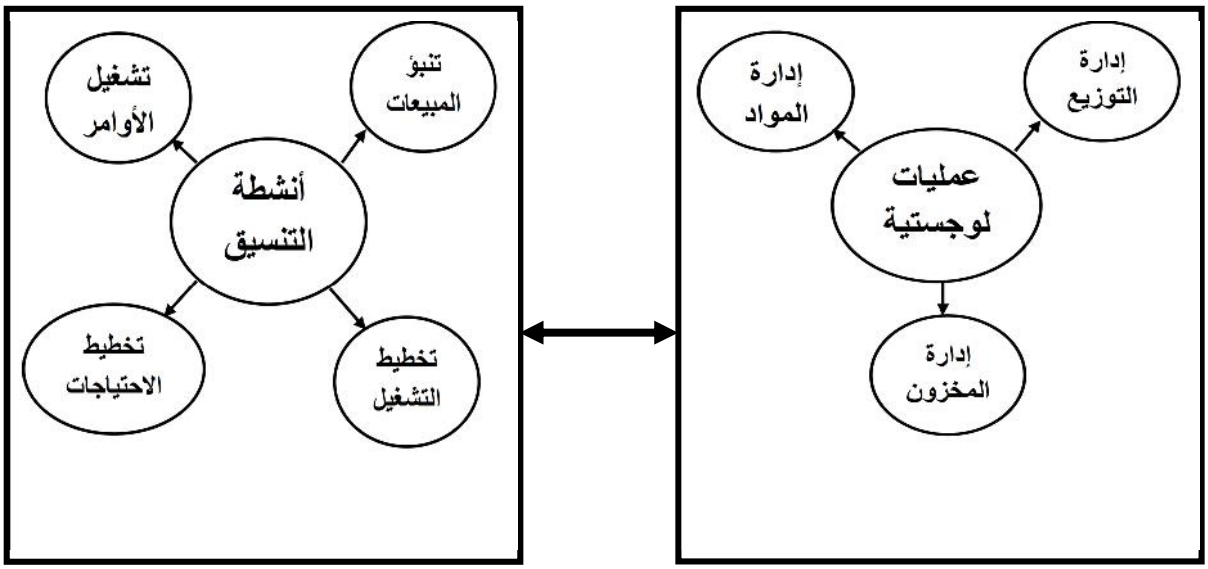
1. **إدارة التوزيع المادي:** تهتم بحركة وتدفق المنتجات التامة من المنشأة إلى المستهلكين، وتساعد على الربط بين المنتج وتجار الجملة وتجار التجزئة والمستهلكين، في شبكة متكاملة؛ تساهم بشكل خاص في توفير السلع المطلوبة.
2. **إدارة المواد (إدارة التوريد):** تهتم بتوريد احتياجات المنشأة من المواد من مصادر الشراء المختلفة حتى وصولها إلى مراكز التشغيل والتوزيع.
3. **إدارة حركة المخزون الداخلية:** يهتم هذا النظام بمراقبة حركة المنتجات نصف المصنوعة بين مراحل الإنتاج المختلفة وحركة المنتجات تامة الصنع إلى المخازن، وبمقارنة نظام الحركة الداخلية للمخزون وإدارة التوزيع وإدارة المواد، ويلاحظ أن النظام الأول يتعامل مع متغيرات داخلية تقع تحت سيطرة وتحكم المنشأة، في حين أن الآخرين يخصص لمتغيرات البيئة الخارجية. (الزعبي& فلاح،2012م)

2.2.1.2 أنشطة التنسيق والربط:

تهتم بوضع الخطط اللازمة لتحقيق التكامل بين أنشطة اللوجستيات المختلفة، وهي كالتالي: (خميس،2014م)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1. تنبؤ المبيعات.
2. تشغيل الأوامر.
3. تخطيط وجدولة عمليات التشغيل.
4. تخطيط الاحتياجات من المواد.



شكل (2.3): النظام المتكامل للوجستيات

المصدر: (الزعبي& فلاح،2012م)

2.2.2 أهم وظائف إدارة العمليات اللوجستية:

- التوريد والمشتريات.
- التخزين وإدارة المخزون.
- التخطيط والتطوير.
- الصيانة.

2.2.2.1 التوريد والمشتريات:

إن التوريد والشراء هي وسيلة لتحقيق غاية معينة، وليس هدفاً بحد ذاته، ولا يوجد فرق بين قرارات الشراء بغرض الاستهلاك، أو إعادة البيع أو الإنتاج؛ لأن هذا يرجع إلى طبيعة وأهداف المشتري.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ولابد من التفريق بين مصطلحين، هما: الشراء، والحصول على الاحتياجات، فإن المصطلح الأول يشـير إلى عملية الشـراء الفعلية لمسـتلزمات الإنتاج والأنشـطة المرافقة لعمليات الشـراء، أما مصطلح الحصول على الاحتياجات فهو أكثر شمولاً واتساعاً في معناه، ويشير إلى عملية الشراء، وعملية النقل إلى الشـركة، وعملية توفير وسـائل النقل، وعملية التخزين، والاسـتقبال داخل الشـركة. (الزعبي وعزام،2012م)

❖ **أهداف التوريد والمشتريات:**

تهدف عملية التوريد والمشتريات إلى تحقيق الأهداف التالية:(مصطفى وديب،2006م)

1. توفير تدفق مستمر من المواد والخدمات اللازمة لتشغيل المنظمة.
2. الاحتفاظ بحجم الاستثمار في المخزون عند أقل حد ممكن.
3. تحديد معايير مناسبة للجودة.
4. البحث عن أفضل مصادر للتوريد.
5. تنميط المواد التي تم شراؤها كلما أمكن تحقيق ذلك.
6. شراء المواد والأجزاء التي تحتاجها المنشأة بأقل الأسعار.
7. أداء وظائف الشراء بأقل تكاليف ممكنة.

❖ **أهمية إدارة التوريد والمشتريات:**

إنَّ أهمية التوريد والمشتريات ترجع إلى القدرة على توفير احتياجات المنظمة باستمرار في الوقت المناسب، وبالسعر المناسب، كما تنبع أهميته من المبررات التالية: (أمين،2005م)

1. مواجهة التغيرات السريعة في أسواق الشراء.
2. المساعدة في الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل.
3. كسب ثقة الزبائن وتلبية احتياجاتهم المختلفة.
4. التأثير على أرباح الشركة، حيث أن نشاط الشراء ينفق ما بين 40%–60% من إيرادات الشركة على مستلزمات الإنتاج، والمواد الخام، والمواد تامة الصنع اللازمة لأداء أعمالها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

❖ **وظائف دائرة التوريد والمشتريات:**

يقصد بها النشاطات التي تؤديها إدارة التوريد والمشتريات؛ لتحقيق أهدافها، وتلبية احتياجات المنظمة، وقد اتفق عدد من الكتاب على مضمون الوظائف، كما ذكرها العلاونة وزوليف(2008م) وعقيلي والموسوي (2008م).

1. **تحقيق الحاجة:** تعد تحقيق الحاجة من أهم وظائف إدارة التوريد والمشتريات، حيث تقوم دائرة التوريد والمشتريات باستلام طلبات الدوائر الأخرى، وتدقيقها، ومعرفة مدى مغالاة الدوائر في طلباتها وفقاً لقدرة الدائرة على التنبؤ بحاجات المنظمة، بالإضافة إلى الرجوع للمخازن لمعرفة ما هو موجود منها.

2. **تحديد مواصفات المادة:**

بعد التحقق من حاجة المنظمة للمواد، لابد من تحديد المواصفات المناسبة للمادة لتسهيل عملية تقدير الثمن، والرجوع للتوصيف عند الاستلام.

3. **اختيار المورد:**

من المعروف أنَّ كل مادة لها عدة مورِدين في السوق وبحكم خبرة دائرة التوريد والمشتريات تمتلك قائمة من الموردين موزعين حسب الموقع الجغرافي وجودة منتجاتهم وأسعارها.

4. **دراسة الأسعار:**

تقوم دائرة التوريد والمشتريات بمعرفة السعر عبر عدة طرق، منها: المناقصات، وعروض السعر، والكتالوجات، أو عن طريق التفاوض المباشر، ومن ثم تقوم الدائرة بتحديد أفضل الأسعار وتحديد المورد.

5. **إرسال أمر الشراء:**

بعد التعاقد بين إدارة دائرة التوريد والمشتريات والمورد، يتم إرسال أمر الشراء للمورد، ولابد أن يكون طلب الشراء مكتوباً مُحَدِداً للمواصفات المطلوبة لتلافي أيِّ اختلافات قانونية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

6. **متابعة أمر الشراء:**

لضمان وصول المواد في وقتها، وضمان عدم تعطل عمليات المنظمة، فإنه لابد من متابعة أوامر الشـــراء، وتزيد المتابعة؛ كلما زادت أهمية المواد ونوعيتها، وقد توكل مهمة المتابعة للدائرة المعنية بالمادة التي تم شراؤها أو لقسم التخطيط.

7. **الاستلام والفحص:**

توكل مهمة الاسـتلام والفحص لدائرة التوريد والمشـتريات، مادامت هي التي أنشـأت الطلب، للتأكد من وصول المواد، وكميتها، ومطابقتها للمواصفات المتفق عليها، وقد تستحدث وحدة تنظيمية للقيام بهذه المهمة تحت إشراف دائرة التوريد والمشتريات.

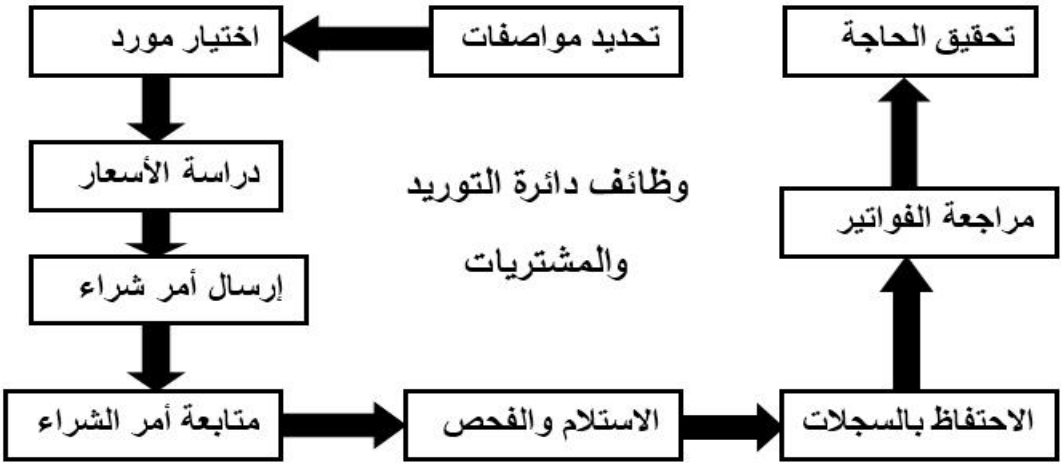
8. **الاحتفاظ بالسجلات والملفات الضرورية:**

لابد من تنظيم وإعداد ملفات وسجلات يحتفظ فيها بمعاملات الشراء، التي تمت وتسجل فيها كل البيانات المتعلقة بالمواد، وأسعارها، ومواصفاتها، ومورديها للرجوع إليها وفق الحاجة.

9. **مراجعة الفواتير:**

من المتعارف عليه أن مهمة مراجعة الفواتير، توكل إلى قســم المحاســبة تمهيداً؛ للصــرف ولكن قد لا يسـتطيع قسـم المحاسـبة القيام بالمراجعة المطلوبة؛ لخصـوصـية بعض المواد التي تم شـــراؤها فلابد من مراجعة الفواتير من قبل دائرة التوريد والمشـــتريات؛ للتأكد من مطابقتها لأوامر الشراء، وما تم استلامه فعلياً من المواد.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com



شكل (2.4): وظائف دائرة التوريد والمشتريات

المصدر: بواسطة الباحث (العلاونة وزوليف،2008م).

طرق الشراء والتوريد: (الزعبي وعزام،2012م)

1. **المناقصات:**

هي ثلاثة أنواع تشمل:

- **المناقصة العامة:** يتم طرح المناقصة عبر النشر العام في الصحف والمجلات العامة، وتهدف إلى التوصل إلى أنسب وأفضل عطاء، وفقًا للجودة والسعر، من حق جميع الأفراد والمؤسسات المشاركة فيها، ويكتب فيها كل التفاصيل العامة وتقوم على مبدأ المساواة.
- **المناقصة المحدودة:** لا يتم طرحها عبر النشر العام، بل يتم إرسالها عبر البريد إلى الموردين المعتمدين لدى وزارة الصناعة والتجارة، ولهم كفاية فنية ومقدرة مالية، وتستخدم هذه المناقصة للشراء في الحالات التالية:

- عمليات شرائية صغيرة.
- المواد الموردة التي تحتاج إلى خبرة طويلة أو مقدرة فنية مثل الوكلاء.
- عمليات التشغيل لدى الغير مثل ورش سبق التعامل معها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **المناقصة المحلية:** مناقصة لا يعلن عنها في الصحف، وتوجه الدعوة عن طريق البريد، ولكن قيمة المناقصة الشرائية تكون أقل من قيمة المناقصة المحدودة، وتوجه دعوتها لجميع الموردين وليس عدد محدود منهم.

2. **الشراء بالممارسة:**

تتم بين الشركة وأحد أو عدد من الموردين، بحيث تجتمع لجنة مختصة من الشركة تضم في عضويتها كلًا من دائرة المالية، والجهاز الفني، وإدارة المشتريات، ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات التالية:

- أصناف لا يمكن تحديدها بمواصفات فنية.
- أصناف لا تتناسب قيمتها مع تكاليف المناقصة.
- أصناف مطلوب صنعها وإنتاجها بمعرفة الفنيين المعنيين.
- أصناف محتكرة مثل قطع غيار خاصة بالسيارات.
- أصناف مطلوبة بشكل عملي لأغراض الإنتاج ولا داعي للمناقصة عليها.

3. **الشراء بالأمر المباشر:**

يستخدم في الحالات الضرورية، أو إذا لم تزد القيمة المالية عن حد معين، ويتم عن طريق إصدار أمر شراء مباشر مكتوب، أو هاتفي مع مورد معين، وعن طريق لجنة يكلفها مسئول الشراء، ويتم استخدامه في الحالات التالية:

- أصناف أسعارها وفقًا للبورصات العالمية أو وفقًا لتسعيرة جبرية.
- أصناف لا توردها إلا جهة واحدة.
- أصناف لا تصنعها إلا جهة واحدة.

4. **الشراء من الخارج:**

يتم الشراء من الخارج عبر ما يُسمى بالاعتمادات المستندية لكثرة مخاطر التجارة الخارجية، وهي وسيلة آمنة يضمن بها الطرفين المتعاقدين حقوقهما والتزاماتهما.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الاعتماد المستندي: هو ترتيبات يقوم بها البنك بحيث يصدر تعهد كتابي، يتعهد فيه البنك بالدفع لطرف ثالث (المستفيد) أو لأمره أو يقبل السحب من رصيده، وذلك مقابل قيام المستفيد بتنفيذ شروط الاعتماد، أو تسليم مستندات الشحن. (الزعبي وعزام،2012م)

2.2.3.2 التخزين وإدارة المخزون:

تمثل وظيفة التخزين نشاطاً حيوياً في معظم المنظمات والشركات الربحية منها والخدمية، ولضمان استمرارية الإنتاج؛ لابد من توفر المواد الضرورية لعملية الإنتاج، بحيث يعد التخزين هو المصدر الداخلي لتلبية الاحتياجات. (فالتة،2008م)

إن عدم الحاجة إلى نظام التخزين لدى منظمات الأعمال سواء للمواد الخام، أو مستلزمات الإنتاج، أو حتى للسلع التي تقوم بإنتاجها هذه المنظمات فقط هي حالة نظرية لا يمكن تطبيقها عملياً، إلا في حالة واحدة وهي القدرة على التنبؤ الدقيق بحجم الطلب.

إن التخزين وبناء المخازن ليس ضرورة في حد ذاته؛ إنما هو نشاط مطلوب للمساهمة في خفض تكاليف الإنتاج، والبيع والنقل. (ادريس،2006م)

❖ **أهمية التخزين وإدارة المخزون:** (خميس،2014م).

1. تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية ووسائل النقل حتى تتم بأقل التكاليف.
2. التنسيق بين الإمداد والطلب بالنسبة لمنظمات الإنتاج الموسمي، حيث يتم التخزين في الفترات التي ينخفض فيها الطلب؛ لتوفيها بكفاية في الفترات التي يزداد فيها الطلب.
3. تحقيق الوفورات الاقتصادية للتوريد: حيث يتم تخزين المواد التي تتغير أسعارها من وقت لآخر، عبر شراء كميات كبيرة وتخزينها، عندما يقل سعرها، إضافة إلى الحصول على خصم الكمية.
4. احتياج الإنتاج: حيث يعتبر التخزين في بعض الأحيان جزءاً من العملية الإنتاجية، كما في حالة صناعة الأجبان، والأخشاب، وغيرها.
5. اعتبارات التسويق: حيث يجعل السلعة متاحة للعميل في السوق في الوقت المناسب الذي يتوافق مع رغبات العميل.

❖ **مهام إدارة المخازن:**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تتعدد مســـئوليات إدارة المخـازن والتي يمكن ســـردها في البنود التـاليـة: (عبيـدات& شاويش،2009) و (البطل،1998).

1. **الاستلام:** هو قبول المواد التي تم شراؤها للمنظمة بعد فحصها والتأكد من جودتها، ومطابقتها للمواصفات، ومن ثم إدخالها للمخازن.
2. **الترميز:** هو أسلوب لتمييز المواد؛ بغرض التداول الداخلي، وسهولة الوصول للمواد المخزنة عبر استخدام رموز من حروف وأرقام ترمز لكل مادة.
3. **صرف المواد:** تتلقى إدارة المخازن العديد من طلبات صرف المواد من الأقسام، والإدارات المختلفة، حيث تقوم بتجهيز الطلبيات، وإرسالها للجهات المختصة؛ ما يضمن استمرارية تدفق المواد للجهات المختصة.
4. **التنبيه على النقص في المخزون:** ضرورة تبليغ إدارة التوريد والمشتريات بقرب نفاذ أي صنف من محتويات المخازن عند حد معين؛ وذلك لتوفير الأصناف الناقصة في أقرب وقت ممكن؛ للحفاظ على استمرارية الإنتاج.
5. **حماية المخزون:** تُعد حماية المواد المخزنة والحفاظ عليها كما كانت في حالتها الأولى لأطول مدة ممكنة، من مسئوليات إدارة المخازن، وهذا يتطلب توفير الظروف المناسبة: كالتهوية، ومنع الرطوبة، وتوفير درجة حرارة معينة، بالإضافة لحمايتها من أخطار التلف الأخرى.
6. **إمساك سجلات المخازن:** حيث يتم تقييد كل المعلومات المتعلقة بالمخزون بشكل دقيق وأولاً بأول، وتحتوي هذه السجلات على كافة المعلومات اللازمة لرقابة المخزون، والحفاظ على مستوياته، مثل نقطة إعادة الطلب، واحتياطي الأمان أو الطوارئ، والحد الأقصى للمخزون، بالإضافة إلى المعلومات المتعلقة بالموردين، والأرقام الكودية للأصناف.
7. **مناولة المواد:** إنَّ تحريك البضاعة من المخازن إلى الإدارات المختلفة هو من واجبات إدارة المخازن، ويجب أن تتم مناولة المواد، ويجب أن يتم بسرعة وأمان.

❖ **الفرق بين إدارة المخازن وإدارة المخزون:**

- **إدارة المخزون:** هي الأنشـــطة المرتبطة بتخطيط ومراقبة الأصـــناف المخزنة داخل المخازن؛ لتحقيق مجموعة من الأهداف، تتبلور في ضـمان الوفاء باحتياجات المنشـأة من المواد المختلفة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بكفاءة وفاعلية من حيث عدم الإسراف أو حتى الاستخدام غير الكفء لرأس المال المستثمر في المخزون. (خميس،2014م)

- **إدارة المخازن:** تهتم بالأماكن أو المباني والمستودعات المخصصة للاحتفاظ بالأصناف المختلفة من المواد التي تتعامل فيها المنشأة، وذلك من حيث المواقع، والأماكن، ومساحات تلك الأمكنة وطرق ترتيب المواد داخلها، ووسائل المناولة المستخدمة في تداولها وكذلك أنشطة التسليم، والحفظ، والوقاية، والصرف، وما يرتبط بذلك من سجلات، أو نماذج، أو مستندات، والقوى العاملة المناسبة كما ونوعاً للقيام بهذه الأنشطة. (خميس،2014م)

2.2.3.3 التخطيط والتطوير:

يُعتبر التخطيط أحد المفاهيم الإدارية، ويعرف على أنه مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والذي ينتهي باتخاذ قرارات بما يجب عمله وكيف ومتى؟ (ابوهاشم،2007م).

إنَّ التخطيط هو أولى العمليات في الإدارة، حيث أن التخطيط الجيد يقي المؤسسة من عدة مشاكل؛ لهذا يعتبر التخطيط المرحلة الحاسمة في تحديد القرارات والخطط اللوجستية اللازمة. (بالوو،2009م)

❖ **مستويات التخطيط اللوجستي:**

يسعى التخطيط اللوجستي إلى تقديم إجابات محددة وواضحة لعدد من الأسئلة تتعلق بماذا، ومتى، وكيف، ويتم هذا النوع من التخطيط على ثلاث مستويات تتمثل في: (إدريس،2006م)

1. **التخطيط الاستراتيجي:** يستند على خطة التسويق والتنبؤ طويل المدى، وله تأثير كبير على موقع وحدات الإنتاج والتوزيع، حيث يتم وضع خطة استراتيجية وفقاً لقدرة اللوجستيك على تنظيم تدفق المواد بين الوحدات والعملاء .
2. **التخطيط التكتيكي:** يكون لمدة عام حيث ينطوي على وضع الموارد اللوجستية الضرورية؛ لتنفيذ الأهداف السنوية للمؤسسة، والاستخدام الرشيد للوسائل اللوجستية، واتخاذ الخطوات اللازمة لتكييف الوسائل مع الاحتياجات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

❖ **التخطيط العملي (التشغيلي):** يدير تخصيص الموارد علـى أسـاس الطلبيـات، ويكـون علـى أساس يومي، ويقوم بوضع خطة العمليات اللازمة (تاريخ تسليم منتج معين في مكان معين)، هذه الخطة تكون من خلال تـوفير الوسـائل اللازمـة لـذلك، مثـل: (تـوفير الشـاحنات، منطقـة التخزين، إلخ).

❖ **مجالات التخطيط اللوجستي الرئيسية:**

تتعامل المستويات المختلفة للتخطيط اللوجستي مع مشكلات متعددة تتركز في المجالات الرئيسية التالية:

1. **أهداف خدمة العملاء:** يؤثر مستوى خدمة العملاء للأعمال اللوجستية، وذلك بشكل كبير على النظام اللوجستي، وذلك على نحو يفوق تأثير أي عامل آخر، فالمستويات الأقل من الخدمة تسمح بالتخزين المركزي في مواقع قليلة، وباستخدام أشكال من النقل أقل تكلفة، والمستويات الأعلى من الخدمة تؤدي إلى العكس تماماً. ولكن عندما يتم زيادة مستويات الخدمة لتصل إلى حدودها العليا، فإن تكاليف الأعمال اللوجستية ترتفع، لذلك فإن الاهتمام الأول في التخطيط اللوجستي الاستراتيجي يجب أن ينصبَّ على تحديد المستوى المناسب لخدمة العملاء.

2. **استراتيجية تسهيلات المواقع:** إن الوضع الجغرافي لنقاط التخزين، وكذلك النقاط الخاصة بها للإمداد، تحدد الخطوط العريضة للخطة اللوجستية، مثال ذلك تحديد العدد، والموقع، والحجم الخاص بالتسهيلات، وتحديد طلب السوق؛ يؤدي إلى تحديد المسارات التي من خلالها سيتم توجيه المنتجات إلى السوق، وإن النطاق المناسب لمشكلة التسهيلات الخاصة بالموقع هو أن يتضمن جميع التحركات للمنتج، والتكاليف المصاحبة لذلك، كما تحدث من موقع المصنع أو البائع أو الميناء، وخلال نقاط التخزين الوسيطة وحتى مواقع العملاء، إضافة إلى ذلك فإن تحديد طلب العميل الذي سوف يتم خدمته بشكل مباشر من المصانع أو البائعين أو الموانئ، أو يوجه إلى نقاط تخزين مختارة يؤثر على التكاليف الإجمالية للتوزيع.

   إن إيجاد الأعمال الأقل تكلفة والتي بالتالي تساهم في تعظيم الربحية هو جوهر استراتيجية تسهيلات الموقع

3. **قرارات التخزين:** تنصرف قرارات التخزين إلى الطريقة التي من خلالها يتم إدارة المخزون، فإن تخصيص المخزون على نقاط التخزين (أسلوب الدفع)، مقابل سحب المخزون من النقاط

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التخزينية وفقا لقواعد محددة يمثلان استراتيجيتين أساسيتين في هذا المقام، كما أن المواقع المختارة للأصناف المختلفة في خط المنتجات في المصنع، أو المخازن الإقليمية أو في المدن أو إدارة مستويات المخزون يمثلون استراتيجيات أخرى إضافية في هذا الصدد، ويلاحظ أن سياسة المنظمة المستخدمة سوف تؤثر على قرارات التخزين، وبالتالي يجب أن تؤخذ في عين الاعتبار الاستراتيجية اللوجستية.

4. **استراتيجية النقل:** تشتمل قرارات النقل على نمط وأسلوب للنقل، وحجم الأنشطة، ومسارات النقل، والجدول الزمني للنقل، إن هذه القرارات تتأثر في الواقع بالمخازن، ومواقعها الجغرافية بالنسبة للعملاء والمصانع، والتي بالتالي تؤثر في موقع المخازن، كما أن مستويات المخزون تتأثر بقرارات النقل من خلال حجم الشحن.

وهكذا فإن مستويات خدمة العملاء، تسهيلات الموقع، والمخزون، والنقل يمثلون جميعاً مجالات رئيسية للتخطيط اللوجستي، وذلك بسبب تأثير القرارات الخاصة بها على الربحية، والتدفق النقدي، والعائد على الاستثمار للمنظمة. إن كل مجال من هذه القرارات يتداخل مع الآخر، ومن ثم لا يجب التخطيط له بمعزل عن غيره، أو على الأقل القيام بتحقيق التوافق والتوازن بينها. (فاتح، 2011م)

2.2.3.4 الصيانة والتأهيل:

الصيانة عمل أو مجموعة أعمال؛ تهدف لإعادة الأصل لحالته الأولية؛ للقيام بوظيفته، أي أنها تتضمن الكشف عن الأعطال كعمل وقائي؛ لتجنب الأعطال المثيلة المتوقع حدوثها مستقبلاً وهي عملية هامة في تحديد وتقنين التكلفة الاقتصادية.

أو كما عرفها أحمد (1989م) "الصيانة هي مجموعة من الأعمال الفنية التي يتم القيام بتخطيطها وتنظيمها، والرقابة عليها، والتي تهدف الى المحافظة على أصول المشروع في حالة تسمح لها بأداء وظيفتها وفقاً لطاقتها المحدودة بتكلفة اقتصادية".

ومن الملاحظ أن جميع التعريفات اتفقت على أن الصيانة هي عملية تصحيحية تهدف إلى المحافظة على الأصول، ويمكن تعريف الصيانة على أنها عملية وقائية وعلاجية للمحافظة على أصول المشروع وممتلكات المنظمة في حالتها الأصلية التي تقوم من خلالها بوظائفها في الإنتاج بالتكلفة المعقولة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

❖ **أهداف عمليات الصيانة:** (محمد،2013م)

1. المحافظة الدائمة على الحالة الجيدة للآلات، أو المعدات، وضمان حسن الأداء، وبالتالي جودة وزيادة الإنتاج.
2. زيادة العمر الافتراضي للآلات، وبالتالي الحصول على عائد اقتصادي كبير.
3. التقليل من حدوث الأعطال، وما تسببه من خسارة اقتصادية؛ نتيجة توقف عملية الإنتاج وتكاليف إعادة التشغيل.
4. تحقيق ظروف تشغيل مستقرة، وبالتالي زيادة شروط ومناخ السلامة الصناعية لمواقع العمل.
5. تحديد تكاليف الإصلاح، وإدراجها ضمن الموازنة العامة للمنظومة.

❖ **أنواع الصيانة:**

1. **الصيانة الطارئة:**

مجموعة العمليات التي تتم لإصلاح الآلات؛ نتيجة حدوث تلف، أو عطل مفاجئ أدى الى توقف الآلة عن العمل، وعادة ما يكون السبب في هذا عدم إتباع تعليمات المصنع، وتطبيق الصيانة الوقائية الصحيحة. (وهيبة،2007م)

2. **الصيانة التصحيحية أو العلاجية المخططة:**

هي مجموعة العمليات التي تتم لإصلاح الآلات، حسب خطة زمنية موضوعة تحدد من قبل مصنعي الآلة، أو من قبل الفنيين ذوي الخبرة القائمين على الصيانة، ويتم فيها إجراء عمليات الإصلاح على بعض الأجزاء؛ بهدف إعادة استعمالها مرة أخرى، مثل: إصلاح الجزء المتآكل، أو المتشقق باللحام، ويتم فيها أيضاً عمليات الضبط والمعايرة، لبعض أجزاء الآلة التي تحتاج إلى ذلك.

3. **الصيانة الوقائية:**

هي مجموعة الفحوصات والخدمات التي تتم للآلة بصفة دورية حسب خطة زمنية محددة من قبل؛ لمعالجة أي قصور إن وجد قبل حدوث العطل، أو التوقف عن العمل، وتحدد عمليات الصيانة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الوقائية يومية، أو أســـبوعية، أو شـــهرية حيث يتم عمل الفحص الدوري الظاهري لأجزاء ووحدات الآلة، وإجراء عمليات التنظيف، والتشحيم، والتزييت، وتغيير بعض الأجزاء البسيطة.

وتعد الصــيانة الوقائية من أهم أنواع الصــيانة، وقد تنبهت جميع المؤســسـات والهيئات إلى ذلك، واتجهت معظمها إلى تطبيقها في جميع أقسامها. (وهيبة،2007م)

❖ **مميزات تطبيق الصيانة الوقائية:** (وهيبة،2007م)

1. الصيانة تتم بنظام مخطط يضع الآلة دائما في حالة الاستعداد التام للعمل.
2. زيادة الدخل.
3. تحديد الإجراءات والتكلفة.
4. تخفيض مخزون قطع الغيار.
5. التقليل والحد من ساعات العمل الإضافية.
6. موازنة الموارد.

❖ **عيوب تطبيق الصيانة الوقائية:** (محمد،2013م)

1. التدخل في آلة قد يولد خطأ ما.
2. استبدال قطع قد يسبب أخطاء أساسية.
3. قد تتطلب الصيانة الوقائية إيقاف آلة عن العمل.
4. زيادة استهلاك قطع الغيار.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثالث: مفهوم الأزمات والطوارئ

يركز المبحث على مفهوم الأزمات والطوارئ، حيث تعد الأزمات جزء من حياتنا اليومية، كما يتناول أهم جوانبها من خلال تعريف الأزمات، وخصائص الأزمات، وأبرز أسبابها وأساليب التعامل معها.

2.3.1 مقدمة

إن عالم الأزمات جزء من حياتنا اليومية، كما أننا جزء منه، إن اعترافنا بضرورة الأزمة يتطلب أن تكون أكثر حضوراً في وعينا، وفي فكرنا، وفي إدارتنا، وحتى نؤثر في مجرياتها ونتجنب مخاطرها بل والاستفادة من إيجابياتها. إن الأزمات تمثل معالم طريق عبرت خلاله الإنسانية وشيدت حضارتها، فلم تكن الأزمات كلها شراً مستطيراً؛ بل كانت بواعث لنهضة علمية وفكرية، أثْرَتِ المعارف الإنسانية، وساعدت على تطورها، ويسرت لها سبل لم تكن متوافرة لديها قبل حدوث الأزمة. إن المتتبع لتاريخ الأزمات سوف يتبين له هذه الحقيقة بوضوح، فأزمة الغذاء كانت دافعاً لدول العالم المتقدمة إلى استنباط سلالات غذائية عالية الإنتاج، وإيجاد موارد غذائية لم تكن مستغلة لديها من قبل وأزمة الطاقة كانت دافعاً لإيجاد اختراعات أقل استهلاكاً للطاقة وأكثر إنتاجاً وإيجاد مصادر بديلة فعالة لها. (البزاز،2001م)

بدأ الفكر الإداري مع منتصف الستينيات، يحدثنا عن الأزمات، ومفهومها، وخصائصها، وأنواعها، وأسباب نشوئها، والمشاعر المصاحبة لها، والآثار المترتبة عليها، وأوجهها، وكيفية إدارتها. محاولاً التوصل إلى نظريات، ومداخل، وأفكار تسهم في التعامل مع المواقف والظروف التي تفرضها ظروف ومتغيرات العصر، ولم يصل الفكر الإداري بعد الى نظرية ثابتة خاصة بإدارة الأزمات، بل هي مجرد محاولات ومداخل وأطر مختلفة يسترشد بها في التعامل مع المواقف الحرجة. (حريز،2007م)

وأول نشوء لمفهوم الأزمة كان في نطاق العلوم الطبية، بحيث يرجع إلى المصطلح اليوناني (كرنيو) أي نقطة تحوّل، وهي لحظة مرضية محددة للمريض، يتحول فيها إلى الأسوأ أو الأفضل خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثم انتقل بعد ذلك إلى العلوم الانسانية، وخاصة علم السياسة، وعلم النفس، ثم الاقتصاد وخاصة بعد تفجر الأزمات الاقتصادية في العالم منذ أواخر الستينيات. (حريز،2007م)

2.3.2 تعريف الأزمات:

ترتبط ظاهرة الأزمة بالإحساس بالخطر، والتوتر، وأهمية عنصر الوقت اللازم لاتخاذ قرارات وإجراءات المواجهة، فالأزمة موقف يحتاج إلى بذل الجهد؛ للتعرف على متغيراته وتفسير ظواهره ومحاولة السيطرة على أحداثه وتجنب مخاطره، والتعامل مع هذا الموقف يستلزم توفر رؤية متعمقة للأحداث السابقة؛ لمعرفة أسباب الأزمة، والظروف، والتربة الخصبة التي أتاحت لها الوجود، كما يستلزم ذهنا متفتحاً؛ لإدراك جميع الأبعاد المحيطة بالأزمة، وأخيراً رؤية مستقبلية لتوقع ما سيحدث من تطورات.

أما في مجال الإدارة فيمكن تعريف الأزمات بأنها " شعور العاملين في المنظمة وإدراكهم أنهم غير قادرين على الحصول على الموارد المطلوبة، وغير قادرين على إنجاز الأهداف المطلوبة، وأن الوقت المتاح غير كافٍ لاتخاذ ما يلزم؛ لتلافي الخسائر، أو لمنع استمراريتها وتفاقمها" (الأعرجي،1995م)

- كما عرّفها (Mitroff & Pauchant 1992) الأزمة بأنها حالة تمزق تؤثر على النظام كله، وتهدد افتراضاته الأساسية، ومعتقداته الداخلية، وجوهر وجوده. "
- كما عرّف (Bieber 1988) الأزمة بأنها نقطه تحول من أوضاع غير مستقرة، ويمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوبة؛ إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها، ودرء أخطارها.
- وعرّف (Pauchant & Douville 1993) الأزمات بأنها مواقف مركبه تواجه المنظمة أو النظام كله، وتتحدى الافتراضات الأساسية المتعارف عليها، وعادة تتطلب تلك الأزمات تصرفات وقرارات عاجلة ومستحدثة، وتؤدي فيما بعد لاستجواب دقيق للنظام والافتراضات الأساسية بواسطة أعضاء النظام.
- كما عرّف الحملاوي (1993م) الأزمة بأنها عبارة عن خلل يؤثر ماديا على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- وأخيراً عرّف شريف (1997م) الأزمة بأنها موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات، ويخرج عن إطار العمل المعتاد، ويتضـمن قدرا من الخطورة، والتهديد، وضـيق الوقت، والمفاجأة إن لم يكن في الحدوث فهو في التوقيت، ويتطلب اسـتخدام أسـاليب إدارية مبتكرة، وسـرعة، ودقة، من رد الفعل ويفرز آثاراً مستقبلية تحمل في طياتها فرصاً للتحسين والتعلم.

ومن خلال التعريفات السابقة للأزمات تبيَّن أنها ركزت على التالي:

1. أن الأزمة هي حالة خلل تؤثر على عمل المنظمات.
2. الأزمات تتطلب ردات فعل دقيقة وسريعة للتغلب على آثارها.
3. الأزمات تتطلب أساليب إدارية مبتكرة للتعامل معها.

وفي ضـوء التعريفات السـابقة يمكن تعريف الأزمة على أنها حالة خلل؛ ناتجة عن تغير في بيئة المنظمة الداخلية أو الخارجية، تؤثر على عمل المنظمة، وتحتاج إلى اسـتجابة سـريعة وفعالة؛ لتجنب آثارها، وانطلاق المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

2.3.3 خصائص الأزمات: (حريز،2007م)

1. المفاجأة: فهي غير متوقع حدوثها وتتسم بالسرعة والغموض.
2. جسامة التهديد: والذي قد يؤدي إلى خسائر مادية أو بشرية هائلة؛ تهدد الاستقرار وتصل أحياناً إلى القضاء على كيان المنظمة.
3. مربكة: فهي تهدد الافتراضـات الأسـاسـية والرئيسـة التي يقوم عليها النظام، وتخلق حالة من حالات القلق، والتوتر، وعدم يقين بالبدائل المتاحة خاصة في ظل نقص المعلومات.
4. ضـيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة: فهي تقع وتتصـاعد بشـكل متسـارع، الأمر الذي قد يفقد أطراف المنظمة السيطرة على الموقف.
5. تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة، وتطورها، وتعارض مصـالحها؛ مما يخلق صعوبات جمة في السيطرة على الموقف وإدارته.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2.3.4 أسباب الأزمات:

تختلف الأسباب المنشئة للأزمات بتنوع الأزمات نفسها، فهناك أسباب داخلية، وأخرى خارجية، ذاتية، وموضوعية، شخصية، وعامة، وغيرها من الأسباب كالتالي: (الخضيري،1997م)

1. سوء الفهم: يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشأة الأزمات، ويعود ذلك لسببين أولهما: المعلومات المبتورة، وثانيهما: التسرع في إصدار القرارات، أو الحكم على الأمور قبل إيضاح حقيقتها، وفي مثل هذه الأزمات يكون الحل سهلاً؛ بمجرد الحصول على المعلومات كاملةً غير منقوصة أو مبتورة، وأن يعطي لنفسه الوقت الكافي لاتخاذ قراره بنضجٍ وروية.
2. سوء الإدراك: يمثل الإدراك مرحله استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها وعن طريق هذه المرحلة يتخذ السلوك والتصرف تجاهه شكلاً ومضموناً، فإذا ما كان هذا الإدراك غير سليم فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد الإداري، ومن هنا إذا تراكمت نتائج التصرفات السابقة بشكل معين، في حين كان متخذ القرارات يدرك أنها تأخذ شكل آخر؛ فإنه يواجه ضغطاً مولداً لانفجار الأزمة.
3. سوء التقدير والتقييم: وهي أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات، خاصة المجالات العسكرية، حيث يكون أحد أطراف المعرفة الحربية ضحية سوء تقديره، وتقييمه للطرف الآخر.
4. الإدارة العشوائية: وهو ليس مسبب وباعث للأزمات فقط، بل مدمر للكيان الإداري، ومحطم لإمكانياته وقدرته، ومن أمثلته: سوء التخطيط، وعدم احترام الهيكل التنظيمي للمنشأة، وقصور التوجيه للأوامر بالبيانات والمعلومات.
5. الرغبة في الابتزاز: وغالباً يقوم بها جماعات الضغط والمصالح لجني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، ووسيلتها إلى ذلك هي، صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف.
6. الإشاعات: وهي عبارة عن استخدام مجموعة حقائق صادقة، محاطة بها هالة من البيانات والمعلومات الكاذبة، والمضللة، وإعلانها في توقيت معين، ومن خلال استغلال حدث معين، تفجر الأزمة، وتعد الإشاعات من أهم مصادر الأزمات، بل إن بعض الأزمات مصدرها الوحيد هو الإشاعة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

7. الأخطاء البشرية: وهي أحد أسباب نشأة الأزمات، سواء في الماضي، أو في الحاضر، أو في المستقبل.

8. الأزمات المخططة: وهي أن تقوم المنظمات المنافسة بدراسة سير عمل المنظمة المراد إحداث أزمة بها، وذلك من خلال تتبع عمليات التشغيل، ومراحل الانتاج، والتوزيع، وظروف كل مرحلة، ومن ثم إحداث أزمة مخطط لها.

9. تعارض الأهداف والمصالح: وتحدث غالباً في العمل المشترك، فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته، والتي قد لا تتوافق مع منظور الآخر؛ مما يدعو إلى حدوث أزمة.

2.3.5 أساليب التعامل مع الأزمات:

لا شك أن أساليب التعامل مع الأزمات يختلف باختلاف طبيعة الأزمة، وظروفها، ولكن هناك عدد من الأساليب العامة للتعامل مع الأزمات وهي: (الشعلان،2002م)

1. الأسلوب القهري: ويُقصد به استخدام القوة لإجبار الخصم على التراجع عن موقفه، ويتضمن هذا الأسلوب عدم الرضوخ لمطالب الخصم.

2. أسلوب وقف النمو: ويقصد بها القبول بالأمر الواقع، وبذل الجهود لمنع التدهور، وضمان عدم الوصول إلى درجة الانفجار، وغالباً ما تستخدم في مواجهه قوى ذات حجم ضخم، ومتشعب، وقضايا الرأي العام، والإضرابات العمالية.

3. أسلوب التساوم: ويقوم على مبدأ التفاوض كأساس لحل الأزمة والأصل أن المفاوضة والمساومة هي الاستعداد للتنازل عن بعض المواقف من الجانبين.

4. أسلوب التجزئة: وهي عبارة عن تحويل الأزمات ذات الكتلة الكبيرة إلى أجزاء، أو أزمات صغيرة، وتتكون من خلال خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء المكونة للتحالف، مع دعم القيادات المغمورة وتقديم إغراءات.

5. أسلوب إجهاض الفكر: لا شك أن الفكر الذي يقف وراء الأزمة يمثل تأثيراً على شدة الأزمة؛ ولذلك يسعى هذا الأسلوب إلى إجهاض هذا الفكر، والتأثير عليه، وذلك عن طريق التشكيك في عناصر الأزمة، والتحالف مع بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف مع ذلك الفكر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

6. أسلوب تصعيد الأزمة: وتهدف إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة؛ كي تظهر خلافاتهم، وتسرع بوجود الصراع بينهم، ويأتي ذلك من خلال التظاهر بعدم القدرة على المقاومة، وتقديم تنازلات تكتيكية تكون مصدراً للصراع بينهم.
7. أسلوب التنازل: وهو أضعف الأساليب المستخدمة، ويعني الرضوخ إلى مطالب الخصم في سبيل إنهاء الأزمة، وتحمل كافة الخسائر المترتبة على ذلك. (عز الدين،1990م)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الرابع: تعريف عام بشركة توزيع الكهرباء-محافظات قطاع غزة

يركز المبحث على شركة توزيع الكهرباء في محافظات قطاع غزة، كما تعريف عام بالشركة يشمل أعداد موظفيها وأعداد المشتركين، بالإضافة إلى مجلس إدارة الشركة، وفروع الشركة، والأهداف العامة للشركة، كذلك الهيكل التنظيمي للشركة محتوياً على إداراتها ودوائرها وأقسامها.

2.4.1 تعريف بالشركة :

هي شركة خصوصية مساهمة محدودة، قامت على شراكة بين السلطة الوطنية الفلسطينية ممثلة في سلطة الطاقة الفلسطينية ووزارة المالية، وبين مجموع البلديات في محافظات غزة.

وتعمل على توزيع الطاقة الكهربائية في كافة المناطق التي تقع تحت سلطة وإدارة السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات غزة، وما يتبع ذلك من أعمال الجباية، والتحصيل، والإشراف الفني، وأعمال الصيانة، والتطوير لشبكات الضغط العالي (22 كيلو فولت)، والضغط المنخفض.

أُسست شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة بعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية إلى الأراضي الفلسطينية، وقيام سلطة الطاقة الفلسطينية، حيث كان إنشاء شركة توزيع الكهرباء أحد مطالب الدول المانحة، التي تحملت تقديم الدعم لتطوير هذا القطاع الهام.

تم تأسيس الشركة عام **1998م** بقرار وزاري برقم **99/11**؛ لتنتقل كافة الصلاحيات والمهام المتعلقة بالتوزيع من البلديات إلى الشركة، وتم إصدار أول فاتورة باسم الشركة في أغسطس عام **1998م**.

وتؤدي الشركة مهامها في كافة أرجاء محافظات غزة ومدنها وقراها، ويتبع لها فروع لتوزيع الكهرباء في كل من محافظة الشمال، ومحافظة غزة، ومحافظة الوسطى، ومحافظة خانيونس، ومحافظة رفح، وبذلك فان خدماتها تغطي **360** كيلو متر مربع، وتقدم الخدمة لأكثر من **1,9** مليون مواطن فلسطيني في محافظات غزة، عبر أكثر من **267** ألف اشتراك، ويعمل في الشركة **(1013)** موظف موزعين على فروع الشركة المختلفة وإداراتها المتنوعة. (شركة الكهرباء،2017م).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2.4.2 مجلس إدارة الشركة:

يتكون مجلس إدارة الشـركة من عشـرة أعضـاء برئاسـة نائب رئيس سـلطة الطاقة والموارد الطبيعية، وممثلين عن وزارة الحكم المحلي، والمالية، وسـلطة الطاقة، بالإضـافة لرؤسـاء البلديات (غزة، خان يونس، رفح، دير البلح، جباليا)، وعددها خمس بلديات (شركة الكهرباء،2017م).

2.4.3 فروع الشركة:

تتوزع فروع شـركة توزيع الكهرباء في جميع محافظات قطاع غزة، والجدول التالي يوضـح فروع الشركة، وعنوان كل فرع: (شركة الكهرباء،2017م).

جدول (2.1): فروع شركة توزيع الكهرباء

المقر	المحافظة	العنوان
الرئيس	محافظة غزة	غزة – شارع الثلاثيني
غزة	محافظة غزة	غزة – شارع الثلاثيني
الشمال	محافظة الشمال	دوار الشيخ زايد
الوسطى	المحافظة الوسطى	شارع صلاح الدين–مدخل الزوايدة
خان يونس	محافظة خان يونس	دوار بني سهيلا
رفح	محافظة رفح	شرق دوار النجمة

2.4.4 الأهداف العامة للشركة:

1. تأمين الخدمة الكهربائية، وضمان استمراريتها للمستهلكين كافة حسب المعايير العالمية.
2. الارتقاء بالخدمة لمستوى عالٍ من الجودة والاستقرار.
3. التطوير والتوظيف المستمر لتكنولوجيا المعلومات في كافة الأعمال.
4. تطوير شـبكات التوزيع، وإنشـاء شـبكات الربط الممتدة بين محطة التوليد بغزة إلى محافظتي خانيونس ورفح جنوباً وإلى محافظة الشمال شمالاً.
5. تطوير شبكات الضغط العالي إلى شبكات أرضية في الشوارع العامة وفي المناطق الجديدة.
6. إضافة واستبدال المحولات التي تغذي شبكات التوزيع.
7. تطوير أنظمة وأنشطة الوقاية والسلامة، وتطوير السلامة البيئية.
8. تأهيل الشبكات القديمة بشكل كامل واستبدالها بشبكات حديثة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

9. تقديم الخدمات لكافة قطاعات المستهلكين: الاستهلاك المنزلي، والصناعي، والتجاري، والمواقع الحكومية، حسب المعايير والمقاييس الفنية التي تلبي حاجة كل من هذه القطاعات.
10. صيانة وتطوير شبكات التوزيع؛ لمواكبة زيادات الأحمال الناتجة عن الزيادة في طلب الخدمة.
11. مجابهة الخسائر والأضرار الناتجة عن الإجراءات الإسرائيلية، وسرعة إعادة بناء ما يتم تدميره وإصلاح الأعطال.
12. إجراء ما يلزم من بحوث لوضع الخطط المستقبلية؛ للتوسع والتطوير في كافة مجالات عمل التوزيع.
13. استلام الطاقة الكهربائية من مصادر الإنتاج، والعمل على نقلها وتوزيعها على كافة فئات وقطاعات الاستهلاك، من خلال شبكات التوزيع.
14. معالجة الاختناقات الحاصلة بالشبكة؛ نتيجة زيادة الأحمال ووضع الحلول اللازمة.

2.4.5 أبرز إنجازات الشركة:

ركزت الشركة خلال عملها على تطوير الشبكة باستمرار وإزالة الأخطار، وكذلك مشاريع تخفيف وتجزئة الأحمال ومشاريع تأهيل شبكات الضغط العالي، وتأهيل شبكات الضغط المنخفض، والجدول (2.2) يوضح أبرز الإنجازات التي قامت بها الشركة خلال عام 2014.

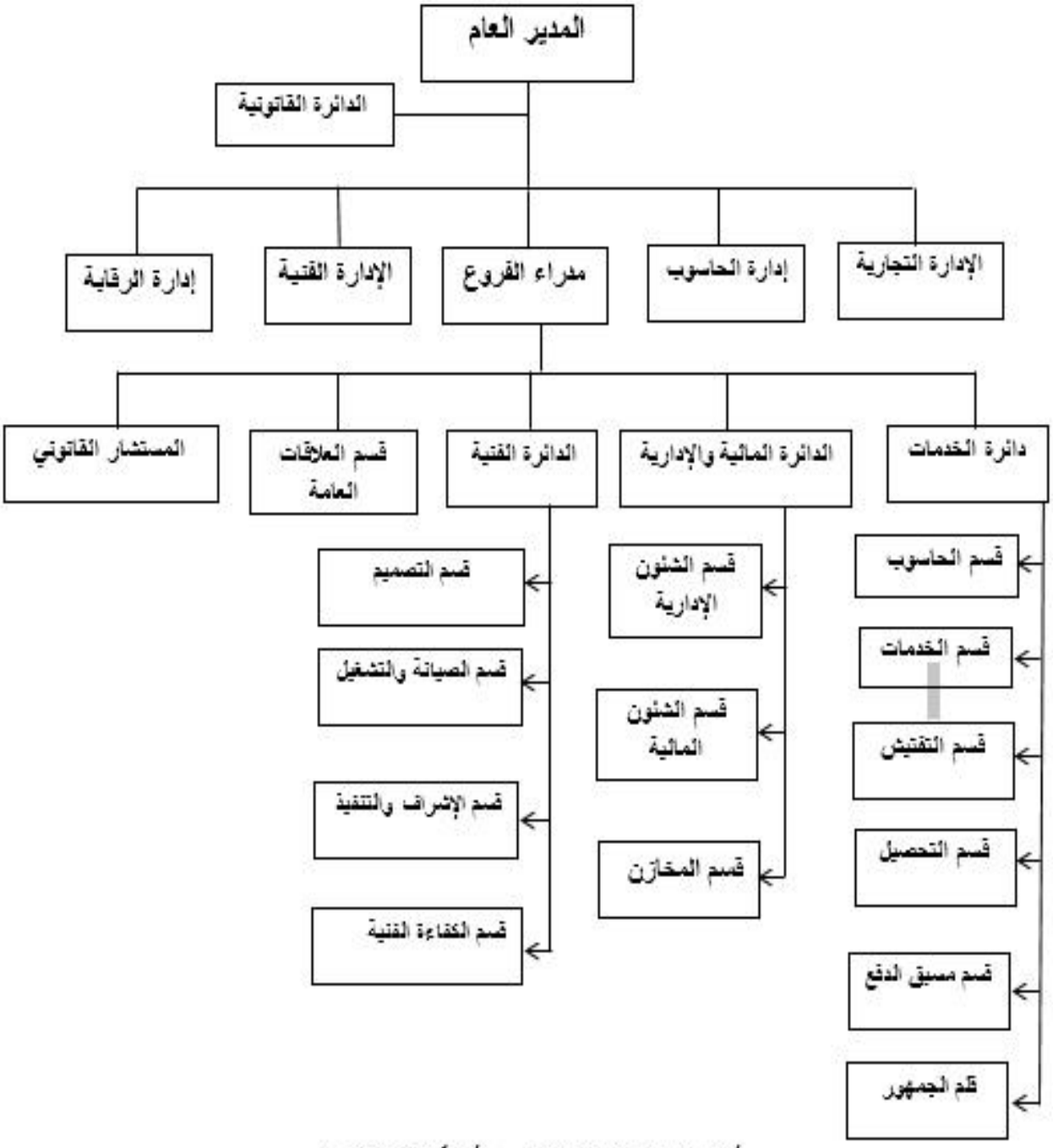
بلغ متوسط نسبة الإنجاز لمعاملات المواطنين حسب تقرير الشركة 77% من الطلبات المقدمة خلال العام.

جدول (2.2): أبرز إنجازات شركة الكهرباء (تقرير الشركة،2014م)

اسم المشروع	التكلفة الإجمالية بالشيكل
إنجاز (570) مشروع تطويري	33 مليون شيكل
إنجاز (463) مشروع صيانة	14 مليون شيكل
إنجاز (182) مشروع تأهيل وإزالة خطر وكفاءة فنية	925,924 شيكل
إنجاز مشاريع الأعمال المدنية الخاصة بتمديد كوابل الكهرباء الأرضية	(37) **مشروع**
تركيب (12,460) **عداد دفع مسبق**	-
التخطيط لـ (141) مشروع تطويري جديد	-
تنفيذ (34,180) معاملة جديدة للمواطنين	-
إنجاز 14,647 معاملة مالية	-

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2.4.6 الهيكل الإداري شركة توزيع الكهرباء: (شركة الكهرباء،2017م).



شكل (2.5): الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء.

المصدر: شركة توزيع الكهرباء 2017م.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

3.1 الدراسات المحلية والعربية:

1. دراسة (الدور،2017م) بعنوان "دور إدارة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، دراسة حالة: مجموعة دال الصناعية(السودان)"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أداء أنشطة الإمداد (الشراء، النقل، المخزون، التغليف، مناولة المواد) في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التأريخي، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمجموعة دال الصناعية في السودان، وتم اختيار عينة عشوائية (250) موظف من الفئات (مدير عام، مساعد مدير، مدير إدارة، رئيس قسم، مشرف)، وتتلخص نتائج الدراسة أن كفاءة إدارة الشراء في منظمات الأعمال تسهم في تحقيق الميزة التنافسية، تستخدم مجموعة دال الصناعية شبكة معلومات متطورة للتحكم في المخزون، كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بدراسة المتغيرات في البيئة الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق الميزة التنافسية، كذلك توصى الدراسة بالاهتمام بالتدريب المستمر وبناء قدرات الأطر البشرية لزيادة كفاءة العاملين في إدارة الإمداد ومواكبة استخدام التكنولوجيا المتقدمة.

2. دراسة (الحاج،2015م) بعنوان "دور الإدارة اللوجستية في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسات المصرفية""

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام بتنفيذ الأنشطة اللوجستية على جودة خدمة العمل للمؤسسات المصرفية، إذ تمثلت أنماط اللوجستية في النقل، والتخزين، والتوريد، فيما جودة الخدمة في الالتزام التنظيمي، والالتزام المعياري، والالتزام العاطفي، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي، فتم اختيار عينة عشوائية من الموظفين والعملاء في بنك النيل الأزرق، وقد بلغ عدد الاستبيانات (140) وتمثل مجتمع الدراسة بنك النيل الأزرق في السودان، وتتلخص نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد الإدارة اللوجستية وجودة الخدمة، متمثلة في (سرعة الاستجابة الملموسية ، الاعتمادية ، الأمان)، كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالإدارة اللوجستية وأنشطتها؛ لما لها من أثر كبير في تحقيق رضا الزبائن، ودعم الميزة التنافسية للمؤسسة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3. دراسة(جودة،2014م) بعنوان "دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهـاز الشرطة الفلسطينية في محافظات قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسن أداء جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، حيث أجريت هذه الدراسة الميدانية على إدارات جهاز الشرطة، وتكون مجتمع الدراسة من كبار الضباط من رتبة نقيب فما فوق، وممن يشغلون مناصب قيادية (مدير دائرة فأعلى) والبالغ عددهم (255)، وتتلخص نتائج الدراسة، أنه يوجد تأثير ضعيف للعمليات اللوجستية (المشتريات، التخزين ، وسائل النقل والصيانة ، الهندسة الإنشائية والصناعية) على أداء جهاز الشرطة، كما أوصت الدراسة بإنشاء قسم متخصص بتدريس العلوم اللوجستية، واعتماد تدريس مقررات خاصة في مجال الإدارة اللوجستية في التعليم الأمني، والشرطي، لدى الكليات والأكاديميات المتخصصة في تأهيل الأفراد، والضباط العاملين في وزارة الداخلية.

4. دراســـة (خميس،2014م) بعنوان "تطبيق الإدارة اللوجســـتية وأثرها في أداء قنوات النقل والتوزيع، دراسة ميدانية على الشركات العاملة في مجال البترول في السودان."

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الأنشطة اللوجستية، بالإضافة إلى التعرف على أثر تطبيق جودة الخدمة اللوجستية على تفاعل العلاقة بين الاستراتيجية والأداء الإداري، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث اشتملت عينة الدراسة على 34 شركة عاملة في مجال البترول، وتم اختيار العينة من المستويات الإدارية العليا للشركات، وتتلخص أهم نتائج الدراسة أن هنالك تجاهلاً واضحاً تم إثباته إحصائياً بعدم تطبيق الإدارة اللوجستية في الممارسات الإدارية لشركات نقل، وتخزين، وتوزيع المشتقات النفطية، مقارنة بالشركات العاملة في مجال الإمدادات البترولية في السودان، كما أوصت الدراسة بضرورة قيام الشركات العاملة في مجال الخدمات اللوجستية بتوفير الموارد المالية والبشرية، والفنية اللازمة؛ لتنفيذ برامج تحسين جودة الخدمات اللوجستية، باعتماد برامج تدريبية حديثة، ومتطورة في مجال الجودة عموماً، وجودة الخدمات اللوجستية خصوصاً.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

5. **دراسة(حوا،2013م) بعنوان "أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن "دراسة حالة على شركة باسيفيك انترناشونال لاينز – الأردن"**

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن في شركة باسيفيك انترناشونال لاينز –الأردن، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية، وزعت على عينة الدراسة المكونة من (233) مفردة، وتتلخص نتائج الدراسة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة اللوجستية (النقل والتخزين والتوريد)، في تحقيق رضا الزبائن (جودة الخدمة)، كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالإدارة اللوجستية؛ لما لها من أثر كبير في تحقيق رضا الزبائن، ودعم الميزة التنافسية للشركة، كما أوصت الشركة بزيادة الاهتمام في جودة الخدمة المقدمة، والعناصر التي تؤثر عليها، وإدخال التحسينات المستمرة على خدماتها.

6. **دراسة (الشرفا،2012م) وهي بعنوان: "مدى تطبيق إدارة الخدمات اللوجستية في المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة (عملية الرصاص المصبوب) الحادثة بين 2008-2009م".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق إدارة الخدمات اللوجستية في المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة (عملية الرصاص المصبوب) الحادثة بين 27 ديسمبر 2008 إلى 18 يناير 2009، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهداف الدراسة، وقد اشتملت عينة الدراسة على 33 مؤسسة من المؤسسات غير الحكومية (22 مؤسسة دولية ، 11 مؤسسة محلية) التي عملت في مجال الإغاثة في قطاع غزة في فترة عملية الرصاص المصبوب (حرب غزة)، حيث تم توزيع 65 استبانة على مدراء الخدمات اللوجستية وآخرين ، وتتلخص نتائج الدراسة: مستوى تطبيق إدارة الخدمات اللوجستية زمن الحرب بلغ 75.52%)، كما أوصت الدراسة بوضع خطة طوارئ واضحة ومرنة للتعامل مع أي نوع من الكوارث؛ لتناسب ثقافة غزة؛ والمناخ والظروف السياسية، بالإضافة إلى تمكين المنظمات غير الحكومية للتعاون مع القطاع الخاص والمجتمع المحلي في إنشاء الخدمات اللوجستية الإنسانية في حالة الكوارث.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

7. دراســـة(حســـن،2011م) بعنوان "إدارة التوريد والتخزين بالاســـتناد إلى محددات الطلب على الخدمات الصحية: دراسة ميدانية في مستشفيات القطاع العام والخاص في مدينة دمشق"

هدفت الدراسة إلى توضيح أبعاد مشكلة التوريد، وصعوبات التخزين في قطاع الصحة، بالإضافة إلى تطبيق الأساليب العلمية في إدارة التوريد، بالاستناد إلى محددات الطلب على الخدمة الصحية، وتوضيح العلاقة بين حجم التوريد، وحجم التخزين، ومحددات الطلب على الخدمة الصحية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واختار الباحث عينة مكونة من 22 مشفىً عاماً وخاصاً، تتلخص نتائج الدراسة، أن غالبية المستشفيات في عينة البحث أظهروا عدم معرفة تطبيق الأساليب العلمية للإمداد والتخزين، وكذلك غياب نظام توريد عقلاني في ظل عدم توفر نظام معلومات لوجستي ملائم، كما أوصت الدراسة على ضرورة تطوير أساليب الطلب، سواء من الموردين (تجار الجملة أو المفرق) الداخليين منهم بشكل خاص، والخارجيين بشكل عام، من خلال تفاعلهم مع الجهات المختلفة كالغرف التجارية، والجامعات، وشركات البحوث، أو المؤسسة العامة للتجارة الخارجية؛ لتوفير البيانات والمعلومات والتدريب والدراسات؛ التي تساعدهم على تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للتوريد والتخزين.

8. دراســـة(فاتح،2011م) بعنوان "النقل و الإمداد : دراســـة حالة الشـــركة الوطنية للنقل البري SNTR– وحدة باتنة (الجزائر)".

هدفت الدراســـة إلى توضـــيح العلاقة بين النقل والإمداد، وتســـعى للإلمام بمختلف المفاهيم التي لها علاقة بالإمداد والنقل، بالإضـــافة إلى إبراز أهمية النقل والإمداد، من خلال تحديد الجوانب التي يمكن من خلالها تخفيض تكاليف النقل، اســـتخدم الباحث المنهج الوصـــفي التحليلي من خلال دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل البري SNTR– وحدة باتنة (الجزائر)".

وتتلخص نتائج الدراســـة بعدم وجود ثقافة وفكر لوجســـتي في المؤســـســـات الاقتصـــادية، كما أوصت الدراسة بمواكبة التطورات العلمية في كل ما يخص اللوجستيك من مفاهيمه وتقنياته وأدواته.

9. دراسة(الجزار،2009م) بعنوان "اللوجستيات كنظام متكامل في المؤسسات الرياضية".

هدفت الدراســـة إلى التعرف على إدارة ســـلســـة الإمداد " اللوجســـتيات " كمنظومة متكاملة في المؤســـســـات الرياضـــية (الاتحادات الرياضـــية – الأندية الرياضـــية) في جمهورية مصـــر العربية، اســـتخدم الباحث المنهج الوصـــفي بالأســـلوب المســـحي، وقد تم إجراء هذه الدراســـة على بعض

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الاتحادات الرياضـية في مصـر، بالإضـافة إلى بعض الأندية الرياضـية الكبيرة، وقد اختيرت عينة قوامها (600) فرد، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتتلخص نتائج الدراسة بأهمية تطبيق اللوجستيات كنظام متكامل في المؤسسات الرياضية (الاتحادات الرياضية – الأندية الرياضية)، كما أوصت الدراسة بضرورة إنشاء إدارة لوجستية تعمل كمنظومة متكاملة في المؤسسات الرياضية، وظيفتها التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والرقابة على التدفق الأمامي والعكسي الكفء والفعال للسلع، والخدمات، والمعلومات المرتبطة بالمجال الرياضي، وذلك بين نقطة الأصل والمنشأ ونقطة الاستهلاك؛ من أجل تلبية متطلبات العميل أو المستفيد.

10. دراسة(محمد،2007م) بعنوان "تطبيق مفاهيم اللوجستيات وأثرها في محطة الحاويات بميناء بورتسودان الجنوبي"

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية إدخال المفاهيم والنظم الحديثة، مثل نظام الحاويات واللوجستيات في محطة حاويات بورتسودان؛ مما يحقق كفاءة المناولة، وخفض التكلفة، والوقت، والإسهام في تنشيط التجارة، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والموضوعي للدراسة، وكذلك المنهج التحليلي باستخدام الأساليب الكمية في عملية التنبؤات، وكذلك استخدمت الباحثة المقابلة كأداة لجمع البيانات، تتلخص نتائج الدراسة أنه لاوجود لإدارة لوجستية في المحطة بالرغم من وجود بعض الأنشطة اللوجستية، كما أوصت الدراسة بضرورة قيام إدارة لوجستية تضم كل الأنشطة اللوجستية الموجودة بالمحطة وإدخال الأنشطة غير الموجودة، وكذلك اهتمام المحطة بالكفاءة اللوجستية، وتطبيق المفاهيم الحديثة؛ التي تؤدي لزيادة القدرة التنافسية للمحطة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3.2 الدراسات السابقة الأجنبية:

1. دراسة (Kelemen-Erdős, 2018) وهي بعنوان:

Influence Analysis of Supply Chain Management and Supply Chain Flexibility to Competitive Advantage and Impact on Company Performance of Fish processing Bitung City.

تحليل أثر إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية وتأثيرها على أداء شركات تعليب الأسماك في مدينة (Bitung).

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير إدارة سلسلة الإمداد وعناصرها على أداء الشركة من خلال الميزة التنافسية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بعمل مسح شامل لجميع شركات تعليب الأسماك وعددها(21) شركة، وجمع البيانات من خلال المقابلات والاستبانة.

وتتلخص نتائج الدراسة في أن هناك أثر إيجابي لإدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية للشركات وكذلك أداء الشركات، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين تحسين أداء الشركات وأنشطة سلسلة الإمداد، كما أوصت الدراسة إدارة الشركات بالعمل على تحسين العلاقة مع الموردين وكذلك مع الزبائن بالإضافة إلى تحسين أداء العمليات الإدارية الداخلية الخاصة بأنشطة سلسلة الإمداد بهدف تقديم الخدمات والمنتجات للزبائن بأفضل صورة وفي الوقت والمكان المناسبين.

2. دراسة (Marchesini & Alcântara،2016) وهي بعنوان:

Logistics activities in supply chain business process "A conceptual framework to guide their implementation

الأنشطة اللوجستية في العمليات الإدارية لسلسلة الإمداد " إطار نظري وتطبيقي"

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري قابل للتطبيق، بحيث تقدم مجموعة الأنشطة اللوجستية لكل العمليات الإدارية في سلسلة الإمداد لنموذج سلسلة الإمداد العالمية.

"Global Supply Chain Forum"(GSCF)، استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث قام بدراسة ومراجعة عدد من الدراسات والأوراق البحثية في مجال سلسلة الإمداد واللوجستيات، وقام بدراسة ثلاث حالات لشركات الأغذية البرازيلية، وتتلخص نتائج الدراسة في تحديد الأنشطة اللوجستية وعددها (24) نشاط، وكذلك تحديد العمليات الإدارية الرئيسة في الشركة، كما أوصت الدراسة الباحثين

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إلى دراسة نظريات مختلفة تشمل جميع جوانب المنظمة، وتناقش تفاصيل أكثر حيث أن الدراسة تركز على العمليات الرئيسية في سلسلة الإمداد.

3. دراسة (Ivan Su& Gammelgaard، 2011) وهي بعنوان:

Logistics innovation process revisited insights from hospital case study.

تطوير العمليات اللوجستية " دراسة حالة للمستشفيات"

هدفت الدراسة إلى التعرف بشكل دقيق على إدارة العمليات اللوجستية وسلسلة الإمداد وتأثيرها على الشركات، وتركز الدراسة على الموردين، استخدم الباحث المنهج التجريبي من خلال دراسة حالة مستشفى وآليات تزويده وتعاملاته مع الموردين، وذلك عبر تطبيق عملي لطرق جديدة في التوريدات، وتتلخص نتائج الدراسة لتطوير نموذج للعمليات اللوجستية، حيث يشمل النموذج كلاً من الزبائن والموردين، بالإضافة إلى أن تطوير اللوجستيات في العلاقة مع الزبائن والموردين، قد تكون بديل عن عملية Outsourcing، كما أوصت الدراسة باستخدام نموذج الإدارة المناسب؛ لحل الأمور الإدارية المتعارضة والوصول إلى تحقيق الأهداف.

4. دراسة (Gunasekaran & Ngai،2003) وهي بعنوان:

The successful management of a small logistics company"

" الإدارة الناجحة لشركة خدمات لوجستية صغيرة"

هدفت الدراسة إلى دراسة حالة شركة ناجحة في تقديم الخدمات اللوجستية في هونغ كونج (3PL)، حيث تركز على دراسة عوامل النجاح (الاستراتيجيات والتكنولوجيا)، استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث قام بمسح لجميع الدراسات المتعلقة بالحالة، تتلخص نتائج الدراسة بأنها وفرت الدراسة إطاراً نظرياً للشركة محل الدراسة؛ لتطوير العمليات اللوجستية، من خلال تكامل أنشطتها اللوجستية، كما أوصت الدراسة بأن تقوم الحكومة بتدريب وتعليم الموظفين في شركات الخدمات اللوجستية الصغيرة، كذلك أهمية تمكين العاملين لنجاح الأعمال اللوجستية.

5. دراسة (Stock Greis،1998) وهي بعنوان:

"Logistics، strategy and structure: A conceptual framework"

إطار نظري حول الخدمات اللوجستية، الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري لشرح العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والخدمات اللوجستية في بيئة أعمال غير مستقرة، استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث قام بمسح لجميع الدراسات المتعلقة بالحالة، وتتلخص نتائج الدراسة؛ بأنها وفرت الدراسة إطاراً نظرياً للشركة محل الدراسة؛ لتطوير العمليات اللوجستية من خلال تكامل أنشطتها اللوجستية، كما أوصت الدراسة بإعادة التفكير في دور الخدمات اللوجستية في ظل التغييرات في البيئة التنافسية.

3.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

أجمعت أغلب الدراسات السابقة على أهمية إدارة العمليات اللوجستية، كما أن لها آثاراً كثيرةً ومتنوعةً، كما بَينت الدراسات أثر العمليات اللوجستية على مختلف العمليات الإدارية، وسيتم تسليط الضوء على ما تناولته الدراسات السابقة في النقاط التالية:

1. هناك علاقة بين إدارة العمليات اللوجستية، جودة تقديم الخدمات.
2. يوجد تأثير ضعيف لإدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء العاملين.
3. يوجد أثر للإدارة اللوجستية (النقل والتخزين والتوريد) في تحقيق رضا الزبائن.
4. لابد من وجود إدارة معنية بتقديم الخدمات اللوجستية في الشركات والمنظمات.
5. لا يوجد ثقافة وفكر لوجستي في المؤسسات الاقتصادية العربية.
6. نظام اللوجستيك يعمل على تقليل الهدر والضياع، وتخفيض التكاليف الكلية للسلع المنتجة من خلال خفض تكاليف أنشطة اللوجستيك الفرعية والتي تشمل النقل، التخزين، المناولة، التسليم، التعبئة والتغليف.

3.4 ما يميز هذه الدراسة:

تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات بالعديد من المزايا كالتالي:

1. تعتبر من الدراسات القليلة في قطاع غزة على حد علم الباحث، والتي تُبين مدى فعالية إدارة العمليات اللوجستية في تقديم خدمة الكهرباء أثناء الأزمات والطوارئ في شركة توزيع الكهرباء في محافظات قطاع غزة.
2. ركزت الدراسة على جوانب العمليات اللوجستية التالية: (التوريد والمشتريات، التخزين وإدارة المخزون، التخطيط والتطوير، الصيانة).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3. يوضح جدول (3.1) أهم ما تضيفه هذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة.

جدول (3.1) الدراسات السابقة وما تضيفيه هذه الدراسة

م	عنوان الدراسة	وجه الشبه	ما تضيفه هذه الدارسة
1	دراسة (الدور،2017م) بعنوان "دور إدارة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، دراسة حالة: مجموعة دال الصناعية(السودان)	دراسة أنشطة الإمداد (الشراء، المخزون)	دراسة جوانب أخرى كالتخطيط والتطوير، والصيانة.
2	دراسة (الحاج،2015م) بعنوان "دور الإدارة اللوجستية في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسات المصرفية	التركيز على أنماط اللوجستية في والتخزين والتوريد.	إضافة عناصر لوجستية أخرى وهي التخطيط والتطوير، الصيانة.
3	دراسة(جودة،2014م) بعنوان "دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات قطاع غزة"	اختيار نفس وظائف العمليات اللوجستية.	دراسة دور إدارة العمليات اللوجستية في تقديم الخدمات في شركة توزيع الكهرباء.
4	دراسة (خميس،2014م) بعنوان "تطبيق الإدارة اللوجستية وأثرها في أداء قنوات النقل والتوزيع، دراسة ميدانية على الشركات العاملة في مجال البترول في السودان."	دراسة الإمداد والتوريد بشكل مركزّ.	ركزت الدراسة على وظائف العمليات اللوجستية الرئيسة (التوريد، تخزين، تخطيط، صيانة).
5	دراسة(حوا،2013م) بعنوان "أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن "دراسة حالة على شركة باسيفيك انترناشونال لاينز – الأردن"	دراسة تأثير وفعالية العمليات اللوجستية على تقديم الخدمة	استهدفت الدراسة شركة من القطاع الخدماتي، وركزت على دراسة آراء العاملين في الشركة لمعرفة فعالية إدارة العمليات اللوجستية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

م	عنوان الدراسة	وجه الشبه	ما تضيفه هذه الدارسة
6	دراسة(حسن،2011م) بعنوان "إدارة التوريد والتخزين بالاستناد إلى محددات الطلب على الخدمات الصحية: دراسة ميدانية في مستشفيات القطاع العام والخاص في مدينة دمشق"	استهداف القطاع الخدماتي وليست الشركات الربحية بالإضافة إلى التركيز على التوريد والتخزين	التركيز على العمليات اللوجستية بشكل كامل وليس على سلسلة الإمداد.
7	دراسة(فاتح،2011م) بعنوان "النقل و الإمداد : دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل البري SNTR– وحدة باتنة (الجزائر)".	دراسة أهمية الخدمات اللوجستية (الإمداد)	طبيعة عمل الشركة محل الدراسة الخدماتي ودراسة إدارة العمليات اللوجستية.
8	دراسة (الشرفا،2011م) بعنوان: "مدى تطبيق إدارة الخدمات اللوجستية في المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة (عملية الرصاص المصبوب) الحادثة بين 2008–2009م".	التركيز على دراسة التخزين وإدارة المخزون وأثرها على تقديم الخدمات.	دراسة فعالية العمليات اللوجستية على تقديم خدمة الكهرباء.
9	دراسة(الجزار،2009م) بعنوان "اللوجستيات كنظام متكامل في المؤسسات الرياضية".	التركيز على مفهوم اللوجستيات المتكامل.	دراسة فعالية إدارة العمليات اللوجستية في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة.
10	دراسة(محمد،2007م) بعنوان "تطبيق مفاهيم اللوجستيات وأثرها في محطة الحاويات بميناء بورتسودان الجنوبي"	دراسة مفاهيم اللوجستيات ووظائفها المتنوعة.	التركيز على مدى فعالية إدارة العمليات اللوجستية على تقديم خدمة الكهرباء.
11	دراسة (Kelemen–Erdős, 2018) وهي بعنوان: تحليل أثر إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية وتأثيرها على أداء شركات تعليب الأسماك في مدينة (Bitung).	دراسة أثر عمليات سلسلة الإمداد على أداء الشركات.	التركيز على العمليات اللوجستية وعلاقتها مع تقديم الخدمات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

م	عنوان الدراسة	وجه الشبه	ما تضيفه هذه الدارسة
12	دراسة Marchesini and Alcântara (2016) وهي بعنوان: الأنشطة اللوجستية والعمليات الإدارية لسلسلة الإمداد " إطار نظري وتطبيقي"	تحديد الأنشطة اللوجستية	التركيز على العمليات اللوجستية كمفهوم مستقل وليس ضمن سلسلة الإمداد.
13	دراسة Gammelgaard،Ivan Su (2011) وهي بعنوان: تطوير العمليات اللوجستية " دراسة حالة للمستشفيات"	التركيز على دراسة جانب التوريد والمشتريات بالإضافة إلى دراسة حالة للقطاع الخدماتي.	دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء في محافظات قطاع غزة.
14	دراسة Gunasekaran and Ngai (2003) وهي بعنوان: "الإدارة الناجحة لشركة خدمات لوجستية صغيرة"	تحليل عناصر النجاح في إدارة العمليات اللوجستية في الشركات.	دراسة لشركة توزيع الكهرباء وليس لشركة خدمات لوجستية.
15	دراسة Stock، Greis (1998) وهي بعنوان: " إطار نظري حول الخدمات اللوجستية، الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي.	إطار نظري عن العمليات اللوجستية.	إطار نظري ودراسة عملية عبر المنهج الوصفي التحليلي لآراء عينة الدراسة في شركة توزيع الكهرباء في محافظات قطاع غزة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الرابع

المنهجية والإجراءات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الرابع

المنهجية والإجراءات

4.1 المقدمة:

تعتبر منهجية الدراســة وإجراءاتها محوراً رئيســاً؛ يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة؛ لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصـل وصـفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسـة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة، وطريقة إعدادها، وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصـائية التي اسـتخدمت في تحليل البيانات، واسـتخلاص النتائج، وفيما يلي وصـف لهذه الإجراءات.

4.2 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصـف الظاهرة موضـوع الدراسـة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

وقد تم استخدام مصدرين أساسين للمعلومات:

1. **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصـادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب، والمراجع العربية، والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراســات الســابقة التي تناولت موضــوع الدارســة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. **المصــادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضــوع الدراســة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية، من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4.3 مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من مسئولي الإدارات المختلفة في شركة الكهرباء، بالإضافة إلى مدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام والشُعب في كل فرع من فروع الشركة، والمكلفين بأعمال إدارية مكتبية فقط والبالغ عددهم 145 موظفاً، والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي.

جدول (4.1): توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

م	المسمى الوظيفي	العدد
1	مدراء إدارات	7
2	مدراء دوائر	20
3	رؤساء أقسام	55
4	رؤساء شُعب	63
	الإجمالي	**145**

المصدر: شركة توزيع الكهرباء محافظات قطاع غزة2016م

4.4 عينة الدراسة:

1. العينة التجريبية:

تكّونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 30 موظفاً، تم اختيارهم بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها؛ للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم إدخالهم في التحليل النهائي نظراً لعدم وجود مشاكل في الصدق، والثبات، واستخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة.

4.5 أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول" مدى فعالية إدارة العمليات اللوجستية في تقديم خدمة الكهرباء أثناء الأزمات والطوارئ في شركة توزيع الكهرباء محافظات قطاع غزة "، حيث تتكون من ثلاثة أقسام رئيسة:

1. **القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيبين (الجنس، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، الخبرة، مكان العمل).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2. **القســم الثاني:** وهو عبارة عن فعالية إدارة العمليات اللوجســتية، ويتكون من 31 فقرة، موزعين على 4 مجالات هي:

أ. المجال الأول: التوريد والمشتريات، ويتكون من (8) فقرات.

ب. المجال الثاني: التخزين وإدارة المخزون، ويتكون من (8) فقرات.

ت. المجال الثالث: التخطيط والتطوير، ويتكون من (8) فقرات.

ث. المجال الرابع: الصيانة، ويتكون من (7) فقرات.

3. **القسم الثالث:** وهو عبارة تقديم خدمة الكهرباء، ويتكون من (13) فقرة.

وقد تم استخدام المقياس من 1-10 لفقرات الاستبيان بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (4.2): يوضح درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

الاستجابة	موافق بدرجة قليلة جدا								موافق بدرجة كبيرة جدا
الدرجة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4.6 خطوات بناء الإستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة للتعرف على " مدى فعالية إدارة العمليات اللوجستية في تقديم خدمة الكهرباء أثناء الأزمات والطوارئ في شـــركة توزيع الكهرباء محافظات قطاع غزة "، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1- مراجعة أهداف وأسئلة وفرضيات ومتغيرات الدراسة.

2- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

3- استشار الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.

4- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.

5- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

6- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

7- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.

8- تم عرض الاستبانة على (8) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، متخصصين في علوم الإدارة والمحاسبة وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1).

9- في ضوء أراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق (3).

4.7 صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي،2010م)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون،2001م) **قد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:**

1- صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي،2010) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (8) متخصصين في علوم الإدارة والإحصاء وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية -انظر الملحق رقم (3).

2-صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إلية هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه. انظر ملحق رقم (5).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانيا: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. انظر ملحق رقم (5).

يبين جدول (4.3) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

جدول (4.3): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(Sig.)
التوريد والمشتريات	.824*	0.000
التخزين وإدارة المخزون	.911*	0.000
التخطيط والتطوير	.937*	0.000
الصيانة	.864*	0.000
فعالية إدارة العمليات اللوجستية	.973*	0.000
تقديم خدمة الكهرباء	.881*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

4.8 ثبات الإستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجاوي،2010م).

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.4).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (4.4): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التوريد والمشتريات	8	0.872
التخزين وإدارة المخزون	8	0.936
التخطيط والتطوير	8	0.970
الصيانة	7	0.907
فعالية إدارة العمليات اللوجستية	31	0.970
تقديم خدمة الكهرباء	13	0.951
جميع المجالات معا	44	0.977

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.9) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.872،0.970)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.977)، وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائيا.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

4.9 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences(SPSS)).

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

تم استخدام اختبار كولمجوروف –سمرنوف (Kolmogorov–Smirnov Test (K–S)) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.5).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (4.5): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
التوريد والمشتريات	1.135	0.152
التخزين وإدارة المخزون	1.090	0.186
التخطيط والتطوير	0.744	0.637
الصيانة	0.948	0.330
فعالية إدارة العمليات اللوجستية	0.770	0.593
تقديم خدمة الكهرباء	0.960	0.315
جميع مجالات الاستبانة	0.987	0.284

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراســـة أكبر من مســـتوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولمجوروف –سـمرنوف ((Kolmogorov–Smirnov Test (K–S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرســـون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراســة العلاقة بين متغيرين. وقد اســتخدمه الباحث لحســاب الاتســاق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
6. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T–Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
7. اختبـار تحليـل التبـاين الأحـادي (One Way Analysis of Variance –ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصـــائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

البيانات. اســـتخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشـــتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

4.10 خصائص العينة:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

- **توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:**

جدول (4.6): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	103	83.1
أنثى	21	16.9
المجموع	**124**	**100.0**

يتضـــح من جدول (4.6) أن ما نســـبته 83.1% من عينة الدراســـة ذكور، بينما 16.9% إناث. ويرجع ذلك إلى نوعية عمل شـركة توزيع الكهرباء وتخصـصـها والتي تعتمد بشـكل كبير على الذكور.

- **توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:**

جدول (4.7): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
مدير إدارة	7	5.6
مدير دائرة	18	14.5
رئيس قسم	52	41.9
رئيس شعبة	47	37.9
المجموع	**124**	**100.0**

يتضح من جدول (4.7) أن ما نسبته 5.6% من عينة الدراسة مسماهم الوظيفي مدير إدارة، 14.5% مســـماهم الوظيفي مدير دائرة، 41.9% مســـماهم الوظيفي رئيس قســـم، بينما 37.9% مسماهم الوظيفي رئيس شعبة. ويرجع ذلك إلى أن هذه العينة تعتمد على التوزيع الهرمي للتنظيم في الشركة حيث أن كل إدارة تتكون من عدة دوائر وكذا الدوائر تتكون من عدة أقسام والأقسام من عدة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

شـعب، لكن قلة عدد رؤسـاء الشـعب حسـب عينة الدراسـة سـببه يعود أن عدداً منهم يعمل أعمالاً ميدانية وليست مكتبية.

- **توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:**

جدول (4.8): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم متوسط	24	19.4
بكالوريوس	75	60.5
ماجستير	25	20.2
دكتوراه	–	–
المجموع	**124**	**100.0**

يتضـح من جدول (4.8) أن ما نسـبته 19.4% من عينة الدراسـة مسـتواهم التعليمي دبلوم متوسط، 60.5% مستواهم التعليمي بكالوريوس، بينما 20.2% مستواهم التعليمي ماجستير. ويرجع ذلك إلى أن عدداً من الوظائف الفنية بحاجة إلى درجة دبلوم متوسط وكذلك أغلب الوظائف تتطلب مؤهل علمي بدرجة بكالوريوس وأن بعضـاً من الوظائف الإشـراقية العليا تتطلب مؤهل علمي بدرجة ماجستير فأكثر.

كذلك الكثير من المؤسـسـات الحكومية والخاصـة تميل لتوظيف حملة شـهادات البكالوريوس عن باقي المستويات التعليمية.

- **توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة**

جدول (4.9): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	20	16.1
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	29	23.4
10 سنوات فأكثر	75	60.5
المجموع	**124**	**100.0**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يتضح من جدول (4.9) أن ما نسبته 16.1% من عينة الدراسة خبرتهم أقل من 5 سنوات، 23.4% تتراوح خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، بينما 60.5% خبرتهم 10 سنوات فأكثر.

ويرجع ذلك إلى أن الشـركة تهتم بموظفيها وتحافظ على ذوي الخبرة منهم، وأيضـاً تدل على ولاء الموظفين لشركتهم، بالإضـافة أن العينة تشمل العديد من الوظائف الإشراقية والتي تحتاج إلى خبرة للوصول إليها، وهذا مؤشر على أن عينة الدراسة صاحبة خبرة قادرة على تكوين آراء من واقع خبرتهم في إدارة العمليات اللوجستية في الشركة.

- **توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل**

جدول (4.10): توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل

مكان العمل	العدد	النسبة المئوية %
الإدارة العامة	40	32.3
شمال غزة	19	15.3
غزة	16	12.9
الوسطى	16	12.9
خانيونس	10	8.1
رفح	23	18.5
المجموع	**124**	**100.0**

يتضـح من جدول (4.10) أن ما نسـبته 32.3% من عينة الدراسـة يعملون في الإدارة العامة، 15.3% يعملون في شـمال غزة، 12.9% يعملون في غزة والوسـطى، 8.1% يعملون في خانيونس، بينما 18.5% يعملون في رفح.

ويرجع ذلك إلى أنه من الطبيعي أن عدد الموظفين أكبر في مقر الإدارة العامة للشـركة من أي فرع آخر، ومن الملاحظ أن باقي الفروع تتساوى تقريباً وهذا أمر منطقي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4.11 المحك المعتمد في الدراسة:

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4.11): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
من 1- 2.8	من 10%-28%	منخفضة جدا
أكبر من 2.8 - 4.6	أكبر من 28% -46%	منخفضة
أكبر من 4.6 - 6.4	أكبر من 46% -64%	متوسطة
أكبر من 6.4 - 8.2	أكبر من 64% -82%	كبيرة
أكبر من 8.2 - 10	أكبر من 82%-100 %	كبيرة جدا

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية

5.1 المقدمة:

يتضـمن هذا الفصـل عرضـاً لتحليل البيانات واختبار فرضـيات الدراسـة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من اسـتبانة الدراسـة، إذ تم اسـتخدام برنامج الرزم الإحصـائية للدراسـات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

5.2 فعالية إدارة العمليات اللوجستية:

- **تحليل فقرات " التوريد والمشتريات "**

جدول (5.1): فقرات مجال " التوريد والمشتريات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
.1	تمارس الشـركة سـياسـة الشـراء في الوقت المناسب بما يحقق احتياجاتها.	6.25	1.885	62.50	7	متوسطة
.2	تسـتخدم الشـركة البرامج المحوسـبة لتسـهيل عملية الشراء والتوريد بين الدوائر المختصة.	7.05	2.091	70.48	5	كبيرة
.3	تسـتخدم الشـركة طرق مختلفة للشـراء والتوريد مثل المناقصات والأوامر المباشرة.	8.05	1.882	80.48	1	كبيرة
.4	تلتزم الشركة بالشروط المحددة في المناقصات وأوامر الشراء المباشر.	8.01	1.881	80.08	2	كبيرة
.5	يوجد تنسـيق دائم بين الدوائر المختلفة ودائرة التوريد والمشتريات.	7.29	1.621	72.86	3	كبيرة
.6	تتناسب آليات الشراء والتوريد في الشركة أثناء الأزمات والطوارئ.	6.48	1.812	64.80	6	كبيرة
.7	تستخدم الشركة ألية التوريد الإلكتروني لتسهيل عملية الشراء والتوريد.	5.46	2.300	54.56	8	متوسطة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
.8	تتابع دائرة التوريد والمشتريات المواد من لحظة شراءها حتى استلامها ومطابقتها للمواصفات.	7.10	2.102	71.05	4	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	**6.96**	**1.51**	**69.60**		**كبيرة**

يوضح الجدول (5.1) أن الشركة تستخدم طرق مختلفة للشراء والتوريد، مثل: المناقصات، والأوامر المباشرة " بمتوسط حسابي يساوي 8.05 (الدرجة الكلية من 10)، أي أن الوزن النسبي 80.48%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يرجع ذلك إلى أن قانون الشركة ينص على ضرورة إجراء المناقصات، وعروض السعر قبل أي عملية شراء، بالإضافة إلى ذلك توفر الخبرة الكبيرة والمتراكمة لدى دائرة المشتريات في الشركة في إعداد المناقصات وعروض السعر بسبب حجم المشتريات الكبير لتغطية احتياجات الشركة الدورية والطارئة.

وكذلك يوضح الجدول (5.1) أن الشركة تستخدم آلية التوريد الإلكتروني؛ لتسهيل عملية الشراء والتوريد " بمتوسط حسابي يساوي 5.46 أي أن الوزن النسبي 54.56%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يرجع ذلك إلى أن الشركة لا تستخدم التوريد الإلكتروني في عملية الشراء، وهذا يدل على قصور لدى دائرة المشتريات في الشركة في البحث عن أساليب حديثة بعيداً عن الأساليب التقليدية للشراء، وقد يرجع ذلك إلى العوامل السياسية والحصار الذي أدى إلى صعوبة التعامل مع التوريد الالكتروني وانتشار التجارة الالكترونية بالشكل المرغوب به، وكذلك عدم وجود ثقافة التجارة الإلكترونية بشكل عام في قطاع غزة، بالرغم من أن الإدارة الحديثة تعتمد بشكل كبير على التجارة الإلكترونية والتسوق عبر الانترنت في أنحاء متعددة من العالم.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " التوريد والمشتريات " يساوي 6.96 أي أن الوزن النسبي 69.60%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

❖ **ويمكن إرجاع ذلك إلى الأسباب التالية:**

- الشركة تولي اهتماماً كبيراً بعملية التوريد والمشتريات، حيث أنها تستخدم طرق متعددة للتوريد والمشتريات، مثل: المناقصات، وأوامر الشراء المباشرة، وتلتزم بالشروط المحددة لها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- وجود تنسيق بمستوى جيد بين الدوائر المختلفة ودائرة التوريد والمشتريات.
- تتابع دائرة التوريد والمشتريات المواد الموردة ومدى وملاءمتها للمواصفات المطلوبة.
- لا تستخدم الشركة آلية التوريد الإلكتروني، وتستخدم الآليات التقليدية للتوريد.

❖ ومن الجدير بالذكر فإن نتائج الدراسة اتفقت مع دراسة (حوا، 2013م)، حيث حاز محور إدارة التوريد على متوسط حسابي بلغ (3.79)، وهو يعبر عن مستوى مرتفع في إدارة التوريد في شركة باسيفيك، وكذلك اتفقت مع دراسة (فاتح،2011م) ، ومع ذلك فإن نتائج الدراسة اختلفت مع دراسة (الحاج،2015م) ودراسة (حسن،2011م).

- **تحليل فقرات مجال " التخزين وإدارة المخزون "**

جدول (5.2): فقرات مجال " التخزين وإدارة المخزون "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
.1	تختار الشركة المخازن في مواقع يسهل الوصول إليها في جميع الظروف.	6.40	2.524	64.03	4	متوسطة
.2	يتناسب عدد المخازن مع احتياجات الشركة الدورية والطارئة.	5.98	2.136	59.76	8	متوسطة
.3	يتيح ترتيب المواد في المخازن سهولة الوصول إليها بأقل وقت ممكن.	7.03	2.174	70.28	1	كبيرة
.4	تتسع مساحات المخازن للمواد المخزنة ويوجد فيها عوامل أمان كافية تضمن الحفاظ عليها.	6.47	2.177	64.68	3	كبيرة
.5	يتناسب عدد العاملين في المخازن مع المهام الموكلة لهم.	6.06	1.869	60.65	6	متوسطة
.6	يوجد نظام للرقابة على المخزون في الشركة لضمان الوفاء باحتياجات الشركة.	6.85	2.095	68.47	2	كبيرة
.7	توفر الشركة مخزون يقابل احتياجاتها في الأزمات والطوارئ.	6.01	2.229	60.08	7	متوسطة
.8	تعتمد الشركة على نظام متكامل يدمج أنظمة التكنولوجيا مع أنشطة التخزين.	6.14	2.246	61.37	5	متوسطة
	جميع فقرات المجال معاً	**6.37**	**1.80**	**63.66**		**متوسطة**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

– يوضح الجدول (5.2) أن ترتيب المواد في المخازن يتيح سهولة الوصول إليها بأقل وقت ممكن بمتوسط حسابي" يساوي 7.03 (الدرجة الكلية من 10)، أي أن الوزن النسبي 70.28%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يرجع ذلك أن الشركة تستخدم آلية لتصنيف وترتيب المواد المخزنة، والاحتفاظ بها، بما يتيح الوصول إليها بشكل سهل، ويعتبر ذلك دلالة على خبرة العاملين في المخازن ومعرفتهم الجيدة في أساليب التخزين السليمة، والآمنة التي تحافظ على المخزون من التلف، وتسهل الوصول إليه.

– وكذلك يوضح جدول (5.2) أن عدد المخازن يتناسب مع احتياجات الشركة الدورية والطارئة " بمتوسط حسابي يساوي 5.98 أي أن الوزن النسبي 59.76%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يرجع ذلك أن عدد المخازن في الشركة ثابت، ولم يتغير بناءً على الاحتياجات المتزايدة الشركة؛ نتيجة لأضرار الحروب والزيادة السكانية، والتوسع الحضري الكبير، وما رافق ذلك من زيادة أعداد المشتركين بشكل كبير خلال الأعوام الماضية، وذلك بسبب ضعف الموارد المالية للشركة، وهذا يعني أن عدد المخازن قليل، ولا يغطي احتياجات الشركة، وفروعها المنتشرة في كل المحافظات، وهذا يحتم على الشركة إنشاء مخزن على الأقل لكل محافظة في مكان يسهل الوصول إليه في أوقات الطوارئ.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " التخزين وإدارة المخزون " يساوي 6.37 أي أن الوزن النسبي 63.66%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

❖ **ويمكن إرجاع ذلك إلى الأسباب التالية:**

- عدد المخازن في شركة توزيع الكهرباء لا يتناسب مع احتياجات الشركة الطارئة.
- مكان المخازن على أطراف غزة الشرقية وقربها من الاحتلال، أدى إلى صعوبة الوصول لها في حرب عام 2014.
- قصف الاحتلال للمخازن الرئيسة في الشركة؛ أدى إلى إرباك في عمل الشركة طيلة فترة حرب 2014.

❖ ومن الجدير بالذكر فإن نتائج الدراسة اتفقت مع دراسة (الشرفا،2011م)، حيث بلغ الوزن النسبي لمحور إدارة المخزون (67.36%)، وهذا يعبر عن مستوى متوسط لإدارة المخزون في

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجمعيات الأهلية، وكذلك اتفقت مع دراسة (الحاج،2015م)، ومع ذلك فإن نتائج الدراسة اختلفت مع دراسة (حوا، 2013م)، حيث حاز محور إدارة التخزين على متوسط حسابي بلغ (3.80)، وهو يعبر عن مستوى مرتفع في إدارة التخزين في شركة باسيفيك.

- **تحليل فقرات مجال " التخطيط والتطوير "**

جدول (5.3): فقرات مجال " التخطيط والتطوير "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
.1	**يتم وضع التخطيط في الشركة على أسس علمية سليمة ويناسب طبيعة عمل الشركة.**	6.15	2.004	61.53	6	متوسطة
.2	**يؤدي التخطيط في الشركة إلى اتخاذ القرارات الصائبة إدارياً.**	6.50	2.254	65.00	1	كبيرة
.3	**يمكن للتخطيط التنبؤ بالاحتياجات التي قد تطرأ خلال الأزمات والطوارئ.**	6.25	2.233	62.50	4	متوسطة
.4	**يعطى التخطيط القدرة للاستجابة للتغيرات في ظروف عمل الشركة.**	6.35	2.165	63.55	3	متوسطة
.5	**يتم إشراك المستفيدين من الخدمات اللوجستية في وضع الخطط.**	6.04	2.131	60.40	7	متوسطة
.6	**تتخذ الإجراءات التصحيحية بالشركة يؤدي إلى التأكد من أن الأداء يتماشى مع الخطط الموضوعة في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية.**	6.20	2.115	62.02	5	متوسطة
.7	**يتم تقييم دوري ومستمر للخطط التشغيلية للشركة بما يضمن تحقيق أهداف الشركة.**	6.04	2.195	60.40	8	متوسطة
.8	**يوجد في الشركة خطة طوارئ للتعامل مع الأزمات الطارئة.**	6.44	2.170	64.40	2	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	**6.25**	**1.87**	**62.47**		**متوسطة**

يوضح الجدول (5.3) أن التخطيط في الشركة يؤدي إلى اتخاذ القرارات الصائبة إدارياً بمتوسط حسابي يساوي 6.50 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 65.00%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يرجع ذلك إلى أهمية عملية التخطيط القائم على أساس علمي، حيث تقوم دائرة التخطيط في الشركة بإعداد الخطة السنوية لعمل الشركة؛ وهذا يؤدي إلى معرفة احتياجات الشركة المستقبلية مما

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يعمل على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، ومن خلال عملية التخطيط يتم وضع الأهداف العامة، والمرحلية، ثم تتظافر جهود كافة الدوائر، والأقسام والشعب في الشركة؛ لتحقيق تلك الأهداف، وتوفير كل ما يلزم من الموارد المادية والبشرية لإنجاح الخطة.

كما يوضح الجدول (5.3) أنه يتم تقييم دوري ومستمر للخطط التشغيلية للشركة؛ بما يضمن تحقيق أهداف الشركة بمتوسط حسابي يساوي 6.04، أي أن الوزن النسبي 60.40%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يرجع ذلك إلى اعتماد الشركة على نظام التقييم السنوي للخطة، خلال فترات زمنية متباعدة، وعلى الرغم من وجود إدارة مركزية للرقابة، فنجد أن هناك قصور في عملية التقييم الدوري للخطة، بما يعيق توفير التغذية الراجعة للإدارة لاستدراك الخلل، والتعرف على مواطن الضعف، ومعالجتها، والعمل على تجاوزها وفق البدائل المتاحة، بالإضافة أنه لا يمكن تجاوز أثر الأوضاع السياسية على تنفيذ الخطة بشكل عام.

بشكل عام يمكن القول المتوسط الحسابي لمجال " التخطيط والتطوير " يساوي 6.25، أي أن الوزن النسبي 62.47%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

❖ **ويمكن إرجاع ذلك إلى الأسباب التالية:**

- تولي الشركة التخطيط أهمية كبيرة، حيث تقوم بإعداد خطة سنوية لعمل الشركة.
- يوجد فريق تخطيط وإعداد في الشركة؛ مهمته تخطيط وتجهيز كافة المشاريع التي تقوم بها الشركة ضمن رؤيتها.
- يوجد في الشركة إدارة للرقابة متخصصة للرقابة على أداء الشركة بشكل عام، ومدى تطبيقها للخطط المرسومة، بالإضافة إلى الرقابة على أداء الدوائر، والموظفين، ومدى التزامهم بسياسات الشركة العامة.
- الظروف العامة والأوضاع السياسية قد تؤدي أحياناً إلى إحداث إرباك في تنفيذ الخطط.

❖ ومن الجدير بالذكر فإن نتائج الدراسة اتفقت مع دراسة (فاتح،2011م)، والتي أكدت على أهمية التخطيط اللوجستي لدى الشركة الوطنية للنقل البري SNTR، واختلفت مع دراسة (محمد،2007م) والتي استنتجت وجود ضعف في التخطيط في محطة الحاويات في ميناء بورتسودان.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **تحليل فقرات مجال " الصيانة "**

جدول (5.4): فقرات مجال " الصيانة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
.1	تتبع الشـــركة نظاماً دورياً معتمداً في صـــيانة معداتها وأدواتها.	6.23	2.068	62.34	3	متوسطة
.2	تقوم الشـركة بإجراء صـيانة وقائية دورية لشـبكة توزيع الكهرباء.	6.07	2.198	60.73	4	متوسطة
.3	تعتمد الشركة آلية مناسبة لاستقبال طلبات صيانة الأعطال من المستهلكين.	6.77	2.096	67.66	2	كبيرة
.4	تعتمد الشركة نظام إنذار للتبليغ عن أي عطل في الشبكة.	5.24	2.447	52.42	7	متوسطة
.5	يتناســب عدد الفنيين وطواقم الصــيانة مع حجم أعمال الصيانة الدورية والطارئة.	5.69	2.299	56.94	5	متوسطة
.6	تتوفر المعدات والآليات الخاصـــة بالصـــيانة بما يتناسب مع ظروف العمل.	5.67	2.262	56.69	6	متوسطة
.7	**توفر الشركة كل ما يلزم من وسائل مساعدة (كالمواد البترولية) لفرق الصيانة بشكل مستمر ودوري.**	6.82	2.421	68.19	1	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	**6.07**	**1.82**	**60.71**		**متوسطة**

يوضـح الجدول(5.4) أن الشـركة توفر كل ما يلزم من وسـائل مسـاعدة (كالمواد البترولية) لفرق الصيانة بشكل مستمر، ودوري، بمتوسط حسابي يساوي 6.82 (الدرجة الكلية من 10)، أي أن الوزن النسـبي 68.19%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يرجع ذلك إلى قيام الشركة في نهاية كل عام بحصر الاحتياجات السنوية للعام التالي لكل الدوائر والأقسام والشعب وعليه يتم وضع خطة احتياجات دورية تغطي ما تحتاجه فرق الصيانة من أدوات ومعدات ووسائل مساعدة للعمل.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما يوضح الجدول (5.4) أن الشركة تعتمد نظام إنذار للتبليغ عن أي عطل في الشبكة بمتوسط حسابي يساوي 5.24، أي أن الوزن النسبي 52.42%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يرجع ذلك إلى عدم وجود نظام الإنذار المذكور أعلاه في الشركة، بالرغم من أهمية هذا النظام في تحديد الأعطال، والتبليغ عن مكانها؛ مما يعمل على تقليل الوقت والجهد، ويُعد عدم وجود هذا النظام، من مواطن الضعف في الشركة، والتي تعاني بشكل دائم من أعطال متنوعة على الشبكة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الصيانة " يساوي 6.07 أي أن الوزن النسبي 60.71%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

❖ **ويمكن إرجاع ذلك إلى الأسباب التالية:**

- تعمل الشركة على توفير ما يلزم من معدات، ومشتقات بترولية لفرق الصيانة بشكل دوري.
- شبكة الكهرباء في قطاع غزة غير مؤهلة بشكل كافٍ؛ مما يزيد من الأعطال عليها، وهذا يزيد من العبء على الفنيين وطواقم الصيانة.
- عدد الآليات والمركبات الخاصة بفرق الصيانة قليل لا يسد الحاجة في وقت الطوارئ.

❖ ومن الجدير بالذكر فإن نتائج الدراسة اتفقت مع **دراسة** (وهيبة،2007م)، ومع ذلك فإن نتائج الدراسة اختلفت مع دراسة (زين الدين،2006م)، والتي استنتجت أن العملاء يقيمون بنتيجة سلبية بمتوسط حسابي (3.53)

- **تحليل جميع فقرات فعالية إدارة العمليات اللوجستية**

جدول (5.5): جميع فقرات " فعالية إدارة العمليات اللوجستية "

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
التوريد والمشتريات	6.96	1.51	69.60	1	كبيرة
التخزين وإدارة المخزون	6.37	1.80	63.66	2	متوسطة
التخطيط والتطوير	6.25	1.87	62.47	3	متوسطة
الصيانة	6.07	1.82	60.71	4	متوسطة
فعالية إدارة العمليات اللوجستية بشكل عام	**6.42**	**1.58**	**64.22**		**كبيرة**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (5.5) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات فعالية إدارة العمليات اللوجستية يساوي 6.42 (الدرجة الكلية من 10)، أي أن الوزن النسبي 64.22%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على الفقرات بشكل عام.

❖ **ويمكن إرجاع ذلك إلى الأسباب التالية:**

- توجد في الشركة دائرة فنية متخصصة، وتنقسم لعدة أقسام، وهي قسم التخطيط والمشاريع، وقسم الصيانة، وهي تعمل على مدار الساعة لمتابعة أعمال الصيانة على الشبكة، بالإضافة إلى أعمال التطوير على الشبكة.
- تقوم الشركة بوضع خطة استراتيجية تطويرية، وكذلك خطط تشغيلية سنوية؛ ما يترتب عليها وضوح في الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها، وهذا ينعكس بالإيجاب على دوائر الشركة، وخاصة ما يتعلق باللوجستيات منها كالتوريد والمشتريات.

❖ ومن الجدير بالذكر فإن نتائج الدراسة اتفقت مع دراسة (**الشرفا**،2011م)، حيث بلغ الوزن النسبي لجميع المحاور (70.52%)، وهذا يعبر عن مستوى مرتفع لإدارة العمليات اللوجستية في الجمعيات الأهلية، ومع ذلك فإن نتائج الدراسة اختلفت مع دراسة (حوا، 2013م) ودراسة (الجزار،2009م).

5.3 تقديم خدمة الكهرباء

جدول (5.6): فقرات مجال " تقديم خدمة الكهرباء "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
.1	تقدم الشركة خدماتها أثناء الأزمات والطوارئ.	7.37	2.315	73.71	2	كبيرة
.2	تقدم الشركة خدماتها على مدار (24) ساعة للمشتركين.	7.12	2.615	71.21	5	كبيرة
.3	توفر الشركة عدد كافي من العاملين في جميع مراكز خدماتها.	6.65	2.345	66.45	12	كبيرة
.4	يتناسب عدد أفرع الشركة مع عدد المشتركين فيها لتقديم أفضل خدمة.	6.81	2.343	68.06	7	كبيرة
.5	يحقق موقع فروع الشركة سهولة وصول المشتركين للاستفادة من خدماتها.	7.30	2.137	72.98	3	كبيرة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
.6	تضع الشركة قوانين عمل واضحة للعاملين لتأدية مهامهم على أكمل وجه.	7.09	2.068	70.93	6	كبيرة
.7	يعطى الهيكل التنظيمي للشركة حرية التصرف لمديري الإدارات لاتخاذ القرارات اللازمة في حالات الطوارئ.	6.65	2.142	66.53	10	كبيرة
.8	يتم تدريب العاملين في الشركة وفق برامج محددة للتعامل مع الظروف الطارئة.	6.65	1.984	66.53	10	كبيرة
.9	تتم عملية تقديم الخدمة بالسرعة الكافية.	6.12	2.125	61.21	13	متوسطة
.10	يقدم العاملون في الشركة المساعدة للمشتركين دون تأخير أو تردد.	6.68	2.140	66.77	8	كبيرة
.11	تسعى الشركة إلى تحقيق رضا المستهلكين عبر تطوير خدماتها.	6.68	2.332	66.77	8	كبيرة
.12	تقدم الشركة خط اتصال مباشر لجميع المشتركين للرد على طلباتهم.	7.22	2.562	72.22	4	كبيرة
.13	يستطيع موظفي البدالة الرد على جميع الاتصالات الواردة إليهم	7.53	2.199	75.32	1	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	**6.91**	**1.82**	**69.13**		**كبيرة**

يوضح الجدول(5.6) أن موظفي البدالة يستطيعون الرد على جميع الاتصالات الواردة إليهم بمتوسط حسابي يساوي 7.53 (الدرجة الكلية من 10)، أي أن الوزن النسبي 75.32%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يرجع ذلك إلى قيام الشركة بتوظيف عدد جديد من موظفي البدالة في كل مقرات الشركة الموزعة على محافظات قطاع غزة، بالإضافة إلى عزوف العديد من المشتركين عن الاتصال على رقم الشركة، بسبب انشغال خط الاتصال بشكل دائم، ومتابعتهم لصفحات الانترنت الخاصة بمتابعة جدول الكهرباء اليومي كأحد البدائل عن الاتصال.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما يوضح الجدول (5.6) أنه يتم تقديم الخدمة بالسرعة الكافية بمتوسط حسابي يساوي 6.12 أي أن الوزن النسبي 61.21%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يرجع ذلك إلى قلة عدد طواقم الصيانة، بالنسبة إلى أعداد المشتركين، الذي ازداد للضعف خلال السنوات السبع الماضية حسب بيانات الشركة، بالإضافة إلى عدم انسيابية الإجراءات الإدارية داخل الشركة، وكذلك إنهاك إدارة الفروع والطواقم الفنية في جدول توزيع الكهرباء اليومي، وعمليات القطع والوصل بسبب أزمة الكهرباء، والأزمة المالية التي تمر بها الشركة بسبب ضعف الجباية، والتي أثرت على عملية التوسع والتوظيف داخل الشركة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " تقديم خدمة الكهرباء " يساوي 6.91 أي أن الوزن النسبي 69.13%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

❖ **ويمكن إرجاع ذلك إلى الأسباب التالية:**

- يعتقد العاملون في الشركة بأنهم يقدمون الخدمة على أكمل وجه للمشتركين.
- شركة الكهرباء تقدم خدماتها في جميع الظروف، وقد استشهد عدد من موظفيها أثناء أعمال الصيانة في حرب 2014م.
- فروع شركة الكهرباء موزعة على جميع محافظات قطاع غزة، وموقعها في مراكز المحافظات؛ مما يسهل وصول المشتركين إليها.
- تعمل فرق الصيانة على مدار الساعة لتقديم خدماتها للمشتركين.
- تضع الشركة آليات عمل واضحة لجميع الموظفين في كيفية تأدية واجباتهم، وتقديم الخدمة للمشتركين.

❖ ومن الجدير بالذكر فإن نتائج الدراسة اتفقت مع دراسة (Gunasekaran & Ngai،2003)، ومع ذلك فإن نتائج الدراسة اختلفت مع دراسة (حوا، 2013م)، حيث حاز محور جودة على متوسط حسابي بلغ (2.87)، وهو يعبر عن مستوى متوسط في جودة الخدمة لدى شركة باسيفيك حسب الدراسة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

5.4 اختبار فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين نظام إدارة العمليات اللوجستية وتقديم خدمة الكهرباء.**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل بيرسون للارتباط، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (5.7) معامل الارتباط بين نظام إدارة العمليات اللوجستية وتقديم خدمة الكهرباء

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(Sig.)
يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين نظام إدارة العمليات اللوجستية وتقديم خدمة الكهرباء	.833*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (5.7) أنَّ معامل الارتباط يساوي 0.833، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.)، تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة العمليات اللوجستية وتقديم خدمة الكهرباء.

❖ **ويمكن إرجاع ذلك إلى الأسباب التالية:**

- أنَّ إدارة العمليات اللوجستية بشكل صحيح تؤدي إلى تحسين تقديم خدمة الكهرباء.
- شركة توزيع الكهرباء من خلال توفيرها المواد اللازمة للصيانة وعمل مشاريع تطويرية كل هذا بالتأكيد له علاقة بجودة خدمة الكهرباء المقدمة للمشتركين.

❖ ومن الجدير بالذكر فإن نتائج الدراسة اتفقت مع **دراسة** (الحاج، 2015)، حيث أكدت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد الإدارة اللوجستية وجودة الخدمة المقدمة ببنك النيل الأزرق المشرق، بمدينة الخرطوم، وكذلك دراسة (خميس،2014م) التي أكدت على وجود علاقة إيجابية معنوية بين إدارة العمليات اللوجستية وتقديم الخدمة اللوجستية بالإضافة إلى اتفاقها مع دراسة (Ivan Su& Gammelgaard، 2011).

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

1. **يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين نظام التوريد والمشتريات وتقديم خدمة الكهرباء.**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (5.8): معامل الارتباط بين نظام التوريد والمشتريات وتقديم خدمة الكهرباء

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(Sig.)
يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين نظام التوريد والمشتريات وتقديم خدمة الكهرباء.	.711*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (5.8) أن معامل الارتباط يساوي 0.711، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام التوريد والمشتريات وتقديم خدمة الكهرباء.

❖ **ويمكن إرجاع ذلك إلى الأسباب التالية:**

- إن توفير المواد اللازمة للعاملين في الشركة من أجهزة ومعدات وأثاث وكذلك المستهلكات اليومية له علاقة بتقديم الخدمة للمشتركين.
- توفير المواد اللازمة للشركة من كابلات ومحولات ومستلزمات أخرى في الوقت المناسب يؤدي إلى تقديم خدمة الكهرباء بشكل أفضل.

❖ ومن الجدير بالذكر فإن نتائج الدراسة اتفقت مع دراسة (حوا،2013م) ، حيث أكدت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة اللوجستية (النقل، التوريد، التخزين) في تحقيق جودة الخدمة في شركة باسيفيك انترناشونال لاينز–الأردن واتفقت أيضاً مع دراسة (Marchesini & Alcântara, 2016)، ومع ذلك فإن نتائج الدراسة اختلفت مع دراسة (الحاج،2015م)، التي أكدت وجود ارتباط ضعيف بين إدارة التوريد من جهة وجودة الخدمة من جهة أخرى.

2. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين نظام التخزين وإدارة المخزون وتقديم خدمة الكهرباء.

جدول (5.9): معامل الارتباط بين نظام التخزين وإدارة المخزون وتقديم خدمة الكهرباء

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(Sig.)
يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين نظام التخزين وإدارة المخزون وتقديم خدمة الكهرباء.	.735*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يبين جدول (5.9) أن معامل الارتباط يساوي 0.735، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام التخزين وإدارة المخزون وتقديم خدمة الكهرباء.

❖ **ويمكن إرجاع ذلك إلى الأسباب التالية:**

- يؤدي التخزين بكفاءة وفاعلية للحفاظ على موارد الشركة بالإضافة إلى تقديم المواد اللازمة في الوقت المناسب مما يعمل على تحسين تقديم خدمة الكهرباء.
- إدارة المخزون عبر تخطيط ومراقبة الأصناف المخزنة داخل المخازن لضمان الوفاء باحتياجات الشركة يؤدي تقديم خدمة الكهرباء بشكل أفضل.

❖ ومن الجدير بالذكر فإن نتائج الدراسة اتفقت مع دراسة (جودة،2014م) ، حيث أكدت الدراسة وجود تأثير إلى حدٍ ما للعمليات اللوجستية ومنها (التخزين) على أداء الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.

3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين نظام التخطيط والتطوير وتقديم خدمة الكهرباء.

جدول (5.10): معامل الارتباط بين نظام التخطيط والتطوير وتقديم خدمة الكهرباء

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(Sig.)
يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين نظام التخطيط والتطوير وتقديم خدمة الكهرباء.	.727*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (5.10) أن معامل الارتباط يساوي 0.727، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام التخطيط والتطوير وتقديم خدمة الكهرباء.

❖ **ويمكن إرجاع ذلك إلى الأسباب التالية:**

- التخطيط على أساس علمي يؤدي إلى النجاح وتقديم خدمات جيدة بعيداً عن العشوائية.
- وضع الخطط التشغيلية للشركة؛ يوفر لها رؤية واضحة في تحقيق أهدافها التي تعنى بخدمة المشتركين.
- الخطط التطويرية تؤدي إلى تحقيق خدمة أفضل للمشتركين بما يتناسب مع الاحتياجات المتزايدة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ومن الجدير بالذكر فإن نتائج الدراسة اتفقت مع دراسة (خميس،2014م) ، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الإدارة اللوجستية (التخطيط الاستراتيجي) وجودة الخدمة المقدمة في الشركات العاملة في مجال البترول في السودان.

4. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين نظام الصيانة وتقديم خدمة الكهرباء.

جدول (5.11): معامل الارتباط بين نظام الصيانة وتقديم خدمة الكهرباء

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(Sig.)
يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين نظام الصيانة وتقديم خدمة الكهرباء.	.853*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (5.11) أن معامل الارتباط يساوي 0.853، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الصيانة وتقديم خدمة الكهرباء.

❖ **ويمكن إرجاع ذلك إلى الأسباب التالية:**

- تعد عمليات الصيانة من الأعمال الهامة التي تقوم بها شركة توزيع الكهرباء، فهي ذات علاقة مباشرة بالمشتركين.
- استقبال طلبات الصيانة وعمليات التبليغ عن الأعطال، ومن ثم الاستجابة وصيانة الأعطال تُعد إحدى الخدمات التي تقدمها الشركة.

❖ ومن الجدير بالذكر فإن نتائج الدراسة اتفقت مع دراسة (جودة،2014) ، حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إلى حد ما لنظام الصيانة على أداء الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة.

- **الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لنظام إدارة العمليات اللوجستية في تقديم خدمة الكهرباء.**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (5.12): تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية .Sig
المقدار الثابت	0.643	1.637	0.104
التوريد والمشتريات	0.314	3.134	0.002
التخزين وإدارة المخزون	0.016	0.162	0.872
التخطيط والتطوير	0.069	0.803	0.423
الصيانة	0.727	8.289	0.000
معامل الارتباط = 0.875		معامل التحديد المُعدَّل= 0.757	
قيمة الاختبار F = 96.741		القيمة الاحتمالية = 0.000	

من النتائج الموضحة في جدول (5.12) يمكن استنتاج ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.875، ومعامل التحديد المُعدَّل= 0.757، وهذا يعني أن 75.7% من التغير في تقديم خدمة الكهرباء تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تقديم خدمة الكهرباء.
- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 96.741، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة العمليات اللوجستية وتقديم خدمة الكهرباء.
- تبين أن المتغيرات المؤثرة في " تقديم خدمة الكهرباء " هي: التوريد والمشتريات، الصيانة، وأن باقي المتغيرات " التخزين وإدارة المخزون، التخطيط والتطوير" تبين أن تأثيرها ضعيف.
- أهمية المتغيرات المؤثرة في " تقديم خدمة الكهرباء " حسب قيمة اختبار t هي على الترتيب: الصيانة، ومن ثم التوريد والمشتريات، وأخيرا التخزين وإدارة المخزون والتخطيط والتطوير.
- **معادلة الانحدار:**

تقديم خدمة الكهرباء = 0.643 + 0.314 (التوريد والمشتريات) + 0.016 (التخزين وإدارة المخزون) + 0.069 (التخطيط والتطوير) + 0.727 (الصيانة)

❖ **ويمكن إرجاع ذلك إلى الأسباب التالية:**

- تهدف عمليات التوريد والمشتريات إلى تطوير على الخدمات المقدمة للمشتركين.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تعد عمليات الصيانة من الأعمال الهامة التي تقوم بها شركة توزيع الكهرباء، فهي ذات علاقة مباشرة واحتكاك بالمشتركين.
- عمليات التوريد والمشتريات والصيانة لها نتيجة مباشرة في تقديم خدمة الكهرباء.
- عمليات التخطيط والتطوير وكذلك التخزين وإدارة المخزون لها تأثير غير مباشر في تقديم الخدمة للمشتركين.

❖ ومن الجدير بالذكر فإن نتائج الدراسة اتفقت مع دراسة (الدور،2017م)، ومع ذلك فإن نتائج الدراسة اختلفت مع دراسة (جودة،2014).

- **الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة مدى فعالية إدارة العمليات اللوجستية على تقديم خدمة الكهرباء أثناء الأزمات والطوارئ في شركة توزيع الكهرباء محافظات قطاع غزة تعزى للمتغيرات: (الجنس، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، الخبرة، مكان العمل).**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T" لعينتين مستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "؛ لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة مدى فعالية إدارة العمليات اللوجستية على تقديم خدمة الكهرباء أثناء الأزمات والطوارئ في شركة توزيع الكهرباء محافظات قطاع غزة تعزى إلى الجنس.**

جدول (5.13): نتائج اختبار" T–لعينتين مستقلتين " – الجنس

المجال	المتوسطات		قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	ذكر	أنثى		
التوريد والمشتريات	6.88	7.36	−1.350	0.180
التخزين وإدارة المخزون	6.30	6.68	−0.873	0.384
التخطيط والتطوير	6.14	6.76	−1.369	0.174

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المجال	المتوسطات		قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	ذكر	ذكر		
الصيانة	5.90	6.93	−2.407*	0.018
فعالية إدارة العمليات اللوجستية	6.32	6.93	−1.627	0.106
تقديم خدمة الكهرباء	6.85	7.23	−0.887	0.377
جميع المجالات معا	6.47	7.02	−1.439	0.153

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (5.13) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" T–لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمجال " الصيانة "، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الإناث. وذلك لعدم عمل النساء في مجال الصيانة وهذا أثر النتيجة السابقة.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس.

❖ **ويمكن إرجاع ذلك إلى الأسباب التالية:**

- النساء لا تعمل في مجال الصيانة في الشركة، وتعمل في المجالات الأخرى جنباً إلى جنب مع الرجال.
- حصول النساء على مراكز وظيفية كالرجال في الشركة دون وجود فروق بينهما.

❖ ومن الجدير بالذكر فإن نتائج الدراسة اتفقت مع دراسة (الشرفا، 2011م)، والتي أكدت أنه لا توجد فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة وإدارة الخدمات اللوجستية أثناء الحرب تعزى للجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة مدى فعالية إدارة العمليات اللوجستية على تقديم خدمة الكهرباء أثناء الأزمات والطوارئ في شركة توزيع الكهرباء محافظات قطاع غزة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (5.14): نتائج اختبار" التباين الأحادي " – المسمى الوظيفي

المجال	المتوسطات				قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	مدير إدارة	مدير دائرة	رئيس قسم	رئيس شعبة		
التوريد والمشتريات	7.80	7.07	7.03	6.71	1.232	0.301
التخزين وإدارة	7.18	6.45	6.36	6.22	0.587	0.625
التخطيط والتطوير	6.75	6.52	6.43	5.87	1.106	0.350
الصيانة	6.73	6.55	6.00	5.86	0.957	0.416
فعالية إدارة العمليات	7.13	6.65	6.47	6.18	0.984	0.403
تقديم خدمة الكهرباء	8.05	7.40	7.03	6.42	2.674	0.051
جميع المجالات معا	7.40	6.87	6.64	6.25	1.545	0.206

من النتائج الموضحة في جدول (5.14) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى المسمى الوظيفي.

❖ **ويمكن إرجاع ذلك إلى الأسباب التالية:**

- أن عينة الدراسة بجميع مسمياتهم الوظيفية يعملون في إطار شركة واحدة، بسياسات موحدة، ضمن خطة واحدة.
- آليات العمل المتبعة في الشركة واضحة ومعلومة للجميع.
- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة مدى فعالية إدارة العمليات اللوجستية على تقديم خدمة الكهرباء أثناء الأزمات والطوارئ في شركة توزيع الكهرباء محافظات قطاع غزة تعزى إلى المستوى التعليمي.**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (5.15): نتائج اختبار" التباين الأحادي " – المستوى التعليمي

المجال	المتوسطات			قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	دبلوم متوسط	بكالوريوس	ماجستير		
التوريد والمشتريات	6.72	6.86	7.48	1.981	0.142
التخزين وإدارة المخزون	6.32	6.21	6.87	1.268	0.285
التخطيط والتطوير	6.06	6.21	6.53	0.399	0.672
الصيانة	5.85	6.13	6.12	0.226	0.798
فعالية إدارة العمليات اللوجستية	6.25	6.36	6.77	0.796	0.454
تقديم خدمة الكهرباء	6.31	7.05	7.07	1.649	0.197
جميع المجالات معا	6.27	6.57	6.86	0.843	0.433

من النتائج الموضحة في جدول (5.15) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المستوى التعليمي.

❖ **ويمكن إرجاع ذلك إلى الأسباب التالية:**

- أن الهيكل التنظيمي للشركة يساعد بشكل كبير للتواصل بين جميع المستويات لتكون على دراية بما يدور داخل الشركة كل حسب اختصاصه.

❖ ومن الجدير بالذكر فإن نتائج الدراسة اتفقت مع دراسة (الشرفا،2011م)، والتي أكدت أنه لا توجد فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة وإدارة الخدمات اللوجستية أثناء الحرب تعزى للمستوى التعليمي

- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة مدى فعالية إدارة العمليات اللوجستية على تقديم خدمة الكهرباء أثناء الأزمات والطوارئ في شركة توزيع الكهرباء محافظات قطاع غزة تعزى إلى الخبرة.**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (5.16): نتائج اختبار" التباين الأحادي " – الخبرة

المجال	المتوسطات			قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	أقل من 5 سنوات	من 5-أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر		
التوريد والمشتريات	6.93	6.98	6.96	0.007	0.993
التخزين وإدارة المخزون	6.81	6.38	6.25	0.767	0.467
التخطيط والتطوير	6.69	5.75	6.32	1.664	0.194
الصيانة	6.68	5.67	6.07	1.863	0.160
فعالية إدارة العمليات	6.78	6.21	6.41	0.773	0.464
تقديم خدمة الكهرباء	7.13	6.88	6.87	0.162	0.850
جميع المجالات معا	6.88	6.41	6.55	0.544	0.582

من النتائج الموضحة في جدول (5.16) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الخبرة.

❖ **ويمكن إرجاع ذلك إلى الأسباب التالية:**

- تخصص الشركة في مجال توزيع الكهرباء فقط منذ نشأتها.
- اتباع الشركة نفس المنهجية في إدارتها، وتقديم خدماتها منذ نشأتها؛ لذلك يسهل على الموظفين الجدد التفهم السريع للعمل.
- التعاون بين الموظفين أصحاب الخبرة؛ والمستجدين في الشركة يعزز وحدة الفهم عند الموظفين.

❖ ومن الجدير بالذكر فإن نتائج الدراسة اتفقت مع دراسة (الشرفا ،2011م)، والتي أكدت أنه لا توجد فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة وإدارة الخدمات اللوجستية أثناء الحرب تعزى للخبرة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة مدى فعالية إدارة العمليات اللوجستية على تقديم خدمة الكهرباء أثناء الأزمات والطوارئ في شركة توزيع الكهرباء محافظات قطاع غزة تعزى إلى مكان العمل.**

جدول (5.17): نتائج اختبار" التباين الأحادي " – مكان العمل

المجال	المتوسطات						قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	الإدارة العامة	شمال غزة	غزة	الوسطى	خانيونس	رفح		
التوريد والمشتريات	7.42	5.78	7.32	6.13	6.18	7.80	7.937*	0.000
التخزين وإدارة المخزون	6.56	5.25	6.75	5.98	4.96	7.56	6.176*	0.000
التخطيط والتطوير	6.26	5.16	5.99	6.35	5.81	7.41	3.551*	0.005
الصيانة	5.96	5.39	6.33	5.98	4.89	7.22	3.679*	0.004
فعالية إدارة العمليات	6.57	5.40	6.61	6.12	5.48	7.51	5.568*	0.000
تقديم خدمة الكهرباء	6.84	5.89	7.38	6.35	5.95	8.37	6.430*	0.000
جميع المجالات معا	6.65	5.54	6.83	6.19	5.62	7.76	6.305*	0.000

من النتائج الموضحة في جدول (5.17) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى مكان العمل، وذلك لصالح الذين مكان عملهم رفح.

❖ **ويمكن إرجاع ذلك إلى الأسباب التالية:**

- العلاقة الجيدة بين مدير فرع رفح ومدراء الدوائر، رؤساء الأقسام والشُعب؛ مما انعكس ذلك إيجابياً على إجاباتهم لصالح الشركة.
- شعور الموظفين بالولاء الوظيفي أثر على إجاباتهم أحياناً.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

6.1 النتائج:

خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كالآتي:

أولاً/ إدارة العمليات اللوجستية:

1. فعالية إدارة العمليات اللوجستية (التوريد والمشتريات، التخزين وإدارة المخزون، التخطيط والتطوير، الصيانة) في شركة توزيع الكهرباء في ظروف الأزمات والطوارئ بنسبة كبيرة (64.22%).
2. الشركة تولي اهتماماً كبيراً بعملية التوريد والمشتريات، حيث أنها تستخدم طرق متعددة للتوريد والمشتريات، كالمناقصات، والأوامر المباشرة، وتلتزم بالشروط المحددة لها بنسبة (69.60%).
3. عدد المخازن وموقعها الجغرافي لا يتناسب مع احتياجات الشركة الطارئة إلى حد متوسط بنسبة (63.66%).
4. تولي الشركة التخطيط أهمية كبيرة، حيث يقوم فريق التخطيط والإعداد بإعداد خطة سنوية لعمل الشركة؛ ولكن الظروف العامة والسياسية تؤدي أحياناً إلى إرباك تنفيذ الخطة بنسبة (62.47%).
5. شبكة الكهرباء في قطاع غزة غير مؤهلة بشكل كافٍ؛ مما يزيد من الأعطال عليها وهذا يزيد من العبء على الفنيين وطواقم الصيانة، وخاصة أن عددهم غير كافٍ بنسبة (60.71%).
6. توجد في الشركة دائرة فنية متخصصة، وتنقسم لعدة أقسام وهي: قسم التخطيط والمشاريع، وقسم الصيانة، وهي تعمل على مدار الساعة لمتابعة أعمال الصيانة على الشبكة بالإضافة إلى أعمال التطوير على الشبكة بنسبة (64.22%).

ثانياً/ تقديم خدمة الكهرباء:

1. تستطيع شركة توزيع الكهرباء تقديم خدمة الكهرباء في ظروف الأزمات والطوارئ بنسبة كبيرة (69.13%).
2. تضع الشركة آليات عمل واضحة لجميع الموظفين في كيفية تأدية واجباتهم، وتقديم الخدمة للمشتركين، بنسبة (69.13%).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثالثاً/ فرضيات الدراسة:

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة العمليات اللوجستية وتقديم خدمة الكهرباء في شركة توزيع الكهرباء – قطاع غزة.
2. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام التوريد والمشتريات وتقديم خدمة الكهرباء في شركة توزيع الكهرباء – قطاع غزة.
3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام التخزين وإدارة المخزون وتقديم خدمة الكهرباء في شركة توزيع الكهرباء – قطاع غزة.
4. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام التخطيط والتطوير وتقديم خدمة الكهرباء في شركة توزيع الكهرباء – قطاع غزة.
5. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الصيانة وتقديم خدمة الكهرباء في شركة توزيع الكهرباء – قطاع غزة.
6. تبين أن المتغيرات المؤثرة في " تقديم خدمة الكهرباء " هي: التوريد والمشتريات، الصيانة، وأن باقي المتغيرات " التخزين وإدارة المخزون، التخطيط والتطوير" تأثيرها ضعيف.
7. تترتب أهمية المتغيرات المؤثرة في تقديم خدمة الكهرباء كالتالي الصيانة، ومن ثم التوريد والمشتريات، التخزين وإدارة المخزون، والتخطيط والتطوير.
8. لا توجد فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة مدى فعالية إدارة العمليات اللوجستية على تقديم خدمة الكهرباء أثناء الأزمات والطوارئ في شركة توزيع الكهرباء محافظات قطاع غزة تعزى إلى (الجنس، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، الخبرة، مكان العمل).

6.2 التوصيات:

وبعد عرض ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فيما يلي التوصيات التي يُوصي الباحث بأخذها بعين الاعتبار في ضوء هذه النتائج:

أولاً/ إدارة العمليات اللوجستية:

1. إنشاء إدارة مستقلة جديدة تحت اسم إدارة العمليات اللوجستية يندرج تحتها عدة دوائر (دائرة التوريد والمشتريات، دائرة المخازن، دائرة التخطيط والتطوير، دائرة الصيانة).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2. التأكيد على إعداد خطة طوارئ مرنة؛ للتعامل مع الأزمات والأحداث الطارئة.
3. إنشاء مخازن جديدة للشركة، ومراعاة موقعها الجغرافي، وسهولة الوصول إليها أثناء الطوارئ.
4. عمل تقييم دوري ومستمر للخطط التشغيلية للشركة؛ بما يضمن تحقيق أهداف الشركة، بالإضافة إلى عمل خطط بديلة مرنة للانتقال لها في الحالات الطارئة.
5. التنويع في آلات التوريد والمشتريات بما في ذلك استخدام آليات التوريد الإلكتروني. .
6. **ثانياً/ تقديم خدمة الكهرباء:**

1. عقد دورات تدريبية للعاملين في الشركة؛ لتطوير مهارات التعامل مع الأزمات.
2. تطوير الإجراءات الإدارية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية لتسهيل تقديم الخدمات في أسرع وقت.
3. زيادة أعداد فرق الصيانة، والآليات، والمعدات اللازمة للصيانة؛ لمجابهة الأزمات والطوارئ.
4. ضرورة اعتماد نظام الإنذار للتبليغ الفوري عن الأعطال، وتحديد أماكن الأعطال مما يعمل على تقليل الوقت والجهد.
5. السعي الدائم لتطوير الخدمات عبر استخدام برامج وتطبيقات تكنولوجية لتسهيل تقديم الخدمة والاستفسارات للمشتركين وتحقيق رضاهم.
6. تمكين العاملين في المستويات التنفيذية، لسرعة تقديم الخدمة، والتغلب على قلة عدد الموظفين.

6.3 الدراسات المستقبلية المقترحة:

وبعد عرض ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وما تم عرضه من توصيات، وفي ضوء ذلك يقدم الباحث فما يلي دراساته المقترحة مستقبلياً:

1. دور إدارة العمليات اللوجستية في تحقيق رضا الجمهور في شركة توزيع الكهرباء.
2. أثر إدارة المخزون على تحقيق الربحية في شركة توزيع الكهرباء.
3. التطبيق الناجح لإدارة العمليات اللوجستية وأثره في جودة الخدمة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المصادر والمراجع

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية

أحمد، محمد نمر. (1989م). المفهوم الإداري للصيانة الصناعية وتطورها، *مجلة الكفاية الإنتاجية*، *3*(4)، 15-45.

إدريس، ثابت عبد الرحمن. (2006م). *إدارة الأعمال اللوجستية (الإمداد والتوزيع)"*. ط1. القاهرة: دار القاهرة للنشر والتوزيع.

إدريس، ثابت عبد الرحمن. (2006م). *كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم اساسية وطرق القياس والتقويم*. ط1. القاهرة: دار القاهرة للنشر والتوزيع.

الأعرجي، عاصم. (1995م). سرية أو علنية المعلومات في ظروف الأزمات، *مجلة الإدارة العامة بجامعة الملك فهد*، *2*(35)، 303 – 318.

الدور، أمير شيخ الدين فرح. (2017م). *دور إدارة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، دراسة حالة: مجموعة دال الصناعية(السودان)* (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية الدراسات التجارية، جامعة كردفان، السودان.

أمين، السيد معين. (2005م). أثر الجودة الشاملة على رشد اتخاد القرارات، *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، *8*(1)، 188-201.

بالوو، رونالد إتش. (2009م). *إدارة اللوجستيات تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد*، (ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم)، الرياض: دار المريخ للنشر.

البزاز، حسن. (2001م). *إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول*.ط1. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

الجرجاوي، زياد(2010م). *القواعد المنهجية لبناء الاستبيان*، ط2. فلسطين: مطبعة أبناء الجراح.

الجزار، تامر مصطفى. (2009م). *اللوجستيات كنظام متكامل في المؤسسات الرياضية* (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية الرياضية، جامعة الاسكندرية، مصر.

جودة، وسام تيسير. (2014م). دور *ادارة العمليات اللوجستية في تحسين اداء جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات قطاع غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الحاج، الصديق موسى. (2015م). *دور إدارة اللوجستية في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسات المصرفية* (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة، جامعة الخرطوم، السودان.

حريز، سامي محمد هشام. (2007م). *المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات الأسس النظرية والتطبيقية*.ط1. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.

حسن، طاهر. (2011م). إدارة التوريد والتخزين بالاستناد إلى محددات الطلب على الخدمات الصحية: دراسة ميدانية في مستشفيات القطاع العام والخاص في مدينة دمشق. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، *3*(27)، 201-235.

حسين، عدنان إبراهيم. (2010م). *الأنشطة اللوجستية وآثارها الاقتصادية*. تاريخ الاطلاع: 2017/10/25م، الموقع: http://www.alwatanvoice.com/arabic/index.html.

الحمداني، موفق. (2006م). *مناهج البحث العلمي*. ط1. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر

الحملاوي، محمد رشاد. (1993م). *إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية*. ط1. القاهرة: دار القاهرة للنشر والتوزيع.

حوا، فهد إبراهيم. (2013م). *أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن "دراسة حالة على شركة باسيفيك انترناشونال لاينز-الأردن* (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الخضيري، محسن أحمد. (1997م). *إدارة الأزمات*.ط1. القاهرة: مكتبة مديولي.

خميس، آدم إسماعيل. (2014م). *تطبيق الإدارة اللوجستية وأثرها في أداء قنوات النقل والتوزيع (دراسة ميدانية على الشركات العاملة في مجال البترول في السودان* (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

الدباغ، نافع ذنون. (2005م). نظام اللوجستيك: المفاهيم والأساسيات. *مجلة تنمية الرافدين بجامعة الموصل*، *80* (27)، 105-119.

الزعبي، علي فلاح؛ عزام، زكريا أحمد. (2012م). *إدارة الأعمال اللوجستية (مدخل التوزيع والإمداد)*. ط1. ، عمان: دار المسير للنشر والتوزيع.

زوليف، مهدي حسن"؛ العلاونة، علي سليم. (2008م). *إدارة التخزين والشراء مدخل كمي*. ط1. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

السيد، إسماعيل. (2006م). *إدارة المواد والإمداد*. ط1. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

شـــركـة توزيع كهربـاء محـافظـات غزة. (2016م). *الشـــركـة في ســـطور*. تـاريخ الاطلاع: 2016/5/02م، الموقع: http://www.gedco.ps/posts/details/1821

شـريف، منى صـلاح الدين. (1997م). *إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء*. ط1. القاهرة: البيان للطباعة والنشر.

الشعلان، فهد أحمد. (2002م). *إدارة الأزمات: الأسس–المراحل–الآليات*. (د. ط). الرياض: كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

صابر، محمد عبد العليم. (2007م). *إدارة اللوجستيات*. ط1. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001م). *البحث العلمي–مفهومه وأدواته وأساليبه*. ط1. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

عبيدات، سليمان خالد؛ شـاويش، مصـطفى نجيب. (2009م). *إدارة المواد: الشراء والتخزين*. ط1. عمان: دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة.

عز الدين، أحمد جلال. (1990م). *إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي*. (د. ط). الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

عليوة، الســـيد. (2004م). *إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي*. ط1. القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع.

فاتح، حواس. (2011م). *النقل والإمداد: دراسـة حالة الشـركة الوطنية للنقل البري – SNTR وحدة باتنة – الجزائر* (رســالة ماجســتير غير منشــورة). كلية العلوم التجارية والاقتصــادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، الجزائر.

فالتة، اليمين. (2008م). *إدارة المخزون باستخدام التقنيات الكمية الحديثة لتخفيض التكاليف*. ط1. القاهر: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

كندري، كريمة. (2011م). *دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الأوراس–وحدة آريس* (رسـالة ماجسـتير غير منشـورة). كلية العلوم التجارية والاقتصـادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، الجزائر.

محمد، أميمة عثمان. (2007م). *تطبيق مفاهيم اللوجســـتيات وأثرها في محطة الحاويات بميناء بورتسـودان الجنوبي* (رسـالة ماجسـتير غير منشـورة). كلية الاقتصـاد والعلوم الإدارية، جامعة البحر الأحمر، السودان.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

محمد، رحاب إسماعيل. (2013م). *أسس وإدارة تخطيط أعمال صيانة المباني* (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الهندسة، جامعة عين شمس، مصر.

مصطفى، نهال فريد؛ ديب، أسرار (2006م). *إدارة اللوجستيات*. ط1. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

وهيبة، بوعنينبة. (2007م). *دور إدارة الصيانة في تخفيض تكاليف الإنتاج دراسة حالة مؤسسة نفتك NAFTEC لتكرير البترول بسكيكدة* (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية علوم التيسير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Gunasekaran، A. and E. Ngai (2003). "The successful management of a small logistics company." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 33*(9), 825-842.

Ivan Su، S.-I.، B. Gammelgaard، et al. (2011). "Logistics innovation process revisited: insights from a hospital case study." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 41*(6), 577-600.

Kelemen-Erdős, A. (2018). "Influence Analysis of Supply Chain Management and Supply Chain Flexibility to Competitive Advantage and Impact on Company Performance of Fish processing Bitung City, *Journal of Research in Business, Economics and Management*, 10(3), 1905-1917.

Marchesini، M. M. P. and R. L. C. Alcântara (2016). "Logistics activities in supply chain business process: A conceptual framework to guide their implementation." *The International Journal of Logistics Management, 27*(1), 6-30.

Mitroff، Lanie (1987). "Effectives crisis management".*Acadmey of management effective، 41*(6), 4-29.

Ozen، G.، Yaman، M. and Acar،G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. *The Online Journal of Recreation and Sport*, 1(2), 6-23.

Shorafa, O. M. (2012). *Humanitarian Logistics Management in the NGOs Sector in Gaza Strip during (2008-2009) War on Gaza Operation Cast Lead*. (Unpublished Master Thesis). Islamic University of Gaza.

Stock، G. N.، N. P. Greis، et al. (1998). "Logistics، strategy and structure: a conceptual framework." *International Journal of Operations & Production Management, 18*(1), 37-52.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملاحق

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملحق (1): قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	مكان العمل
1	د. وسيم الهابيل	الجامعة الإسلامية –غزة
2	د. أكرم سمور	الجامعة الإسلامية –غزة
3	د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية –غزة
4	د. ياسر الشرفا	الجامعة الإسلامية –غزة
5	د. نافذ بركات	الجامعة الإسلامية –غزة
6	د. رامز بدير	جامعة الأزهر –غزة
7	د. وفيق الأغا	جامعة الأزهر – غزة
8	أ. ياسر رزق	شركة توزيع الكهرباء

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملحق (2): كتاب تحكيم الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد الفاضل/ ..... حفظه الله،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تحيةً طيبةً وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " **مدى فعالية إدارة العمليات اللوجستية في تقديم خدمة الكهرباء أثناء الأزمات والطوارئ في شركة توزيع الكهرباء محافظات قطاع غزة**"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال-كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، ولإنجاز هذه الدراسة فقد قام الباحث ببناء وتطوير استبانة مصممة وفقاً لمقياس ليكرت من (1-10).

وبما أنكم المختصون في هذا المجال، فإنه يسر الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة في صورتها الأولى راجياً من حضرتكم التكرم بتحكيمها من حيث:

- مدى ملائمة وانتماء الفقرة للمجال الذي تندرج ضمنه.
- شمولية المجال الواحد، ووضوح الفقرات وسلامة صياغتها.
- إضافة أو تعديل ما ترونه مناسباً.

هذا وسيكون لملاحظاتكم السديدة الأثر الفعّال في تطوير الاستبانة وإخراجها بصورة ملائمة.

وتفضلوا بفائق الاحترام والتقدير

الباحث/

محمد داود سحويل

جوال رقم / 0599175663

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

ملحق (3): الاستبانة

الأخوة الكرام/ الأخوات الكريمات **حفظكم الله،**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحيةً طيبةً وبعد،

لا يخفى على حضراتكم **مدى فعالية إدارة العمليات اللوجستية في تقديم خدمة الكهرباء أثناء الأزمات والطوارئ في شركة توزيع الكهرباء محافظات قطاع غزة**، ولأهمية هذا الموضوع ولكونكم أحد العاملين في هذا المجال، وحيث أن الباحث بصدد إجراء دراسة بهذا الخصوص، وحرصاً منّا على الاستفادة مما تملكونه من معرفة وخبرات قيّمة، فإنّا نرجو منكم تعبئة الاستبانة المُرفقة، علماً بأن هذه الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم تعاونكم البنّاء معنا،

الباحث/

محمد داود سحويل

جوال رقم / 0599175663

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

❖ **الرجاء وضع إشارة (√) أمام العبارة التي تناسبك:**

الجنس:		**ذكر**		**أنثى**				
المسمى الوظيفي:		**مدير إدارة**		**مدير دائرة**		**رئيس قسم**		**رئيس شعبة**
المستوى التعليمي:		**دبلوم متوسط**		**بكالوريوس**		**ماجستير**		**دكتوراة**
الخبرة:		**أقل من 5 سنوات**		**من 5-10 سنوات**		**10 سنوات فأكثر**		
مكان العمل:		**الإدارة العامة**		**شمال غزة**		**غزة**		**الوسطى**
		خانيونس		**رفح**				

الجزء الثاني: محاور الاستبانة:

- يُرجى وضع الدرجة المناسبة لكل فقرة من الفقرات التالية، مع العلم أنه كلما اقتربت الدرجة من الرقم (10) دل ذلك على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح.

م	البيان	الدرجة من (1 – 10)
أولاً: التوريد والمشتريات		
1	تمارس الشركة سياسة الشراء في الوقت المناسب بما يحقق احتياجاتها.	
2	تستخدم الشركة البرامج المحوسبة لتسهيل عملية الشراء والتوريد بين الدوائر المختصة.	
3	تستخدم الشركة طرق مختلفة للشراء والتوريد مثل المناقصات والأوامر المباشرة.	
4	تلتزم الشركة بالشروط المحددة في المناقصات وأوامر الشراء المباشر.	
5	يوجد تنسيق دائم بين الدوائر المختلفة ودائرة التوريد والمشتريات.	
6	تتناسب آليات الشراء والتوريد في الشركة أثناء الأزمات والطوارئ.	
7	تستخدم الشركة ألية التوريد الإلكتروني لتسهيل عملية الشراء والتوريد.	
8	تتابع دائرة التوريد والمشتريات المواد من لحظة شراءها حتى استلامها ومطابقتها للمواصفات.	
ثانياً: التخزين وإدارة المخزون		
1	تختار الشركة المخازن في مواقع يسهل الوصول إليها في جميع الظروف.	

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

م	البيان	الدرجة من (1 – 10)
2	يتناسب عدد المخازن مع احتياجات الشركة الدورية والطارئة.	
3	يتيح ترتيب المواد في المخازن سهولة الوصول إليها بأقل وقت ممكن.	
4	تتسع مساحات المخازن للمواد المخزنة ويوجد فيها عوامل أمان كافية تضمن الحفاظ عليها.	
5	يتناسب عدد العاملين في المخازن مع المهام الموكلة لهم.	
6	يوجد نظام للرقابة على المخزون في الشركة لضمان الوفاء باحتياجات الشركة.	
7	توفر الشركة مخزون يقابل احتياجاتها في الأزمات والطوارئ.	
8	تعتمد الشركة على نظام متكامل يدمج أنظمة التكنولوجيا مع أنشطة التخزين.	
ثالثاً: التخطيط والتطوير		
1	يتم وضع التخطيط في الشركة على أسس علمية سليمة ويناسب طبيعة عمل الشركة.	
2	يؤدي التخطيط في الشركة إلى اتخاذ القرارات الصائبة إدارياً.	
3	يمكن للتخطيط التنبؤ بالاحتياجات التي قد تطرأ خلال الأزمات والطوارئ.	
4	يعطى التخطيط القدرة للاستجابة للتغيرات في ظروف عمل الشركة.	
5	يتم إشراك المستفيدين من الخدمات اللوجستية في وضع الخطط.	
6	تتخذ الإجراءات التصحيحية بالشركة يؤدي إلى التأكد من أن الأداء يتماشى مع الخطط الموضوعة في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية.	
7	يتم تقييم دوري ومستمر للخطط التشغيلية للشركة بما يضمن تحقيق أهداف الشركة.	
8	يوجد في الشركة خطة طوارئ للتعامل مع الأزمات الطارئة.	
رابعاً: الصيانة		
1	تتبع الشركة نظاماً دورياً معتمداً في صيانة معداتها وأدواتها.	
2	تقوم الشركة بإجراء صيانة وقائية دورية لشبكة توزيع الكهرباء.	
3	تعتمد الشركة آلية مناسبة لاستقبال طلبات صيانة الأعطال من المستهلكين.	
4	تعتمد الشركة نظام إنذار للتبليغ عن أي عطل في الشبكة.	
5	يتناسب عدد الفنيين وطواقم الصيانة مع حجم أعمال الصيانة الدورية والطارئة.	

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

م	البيان	الدرجة من (1 – 10)
6	تتوفر المعدات والآليات الخاصة بالصيانة بما يتناسب مع ظروف العمل.	
7	توفر الشركة كل ما يلزم من وسائل مساعدة (كالمواد البترولية) لفرق الصيانة بشكل مستمر ودوري.	
خامساً: تقديم خدمة الكهرباء		
1	تقدم الشركة خدماتها أثناء الأزمات والطوارئ.	
2	تقدم الشركة خدماتها على مدار (24) ساعة للمشتركين.	
3	توفر الشركة عدد كافي من العاملين في جميع مراكز خدماتها.	
4	يتناسب عدد أفرع الشركة مع عدد المشتركين فيها لتقديم أفضل خدمة.	
5	يحقق موقع فروع الشركة سهولة وصول المشتركين للاستفادة من خدماتها.	
6	تضع الشركة قوانين عمل واضحة للعاملين لتأدية مهامهم على أكمل وجه.	
7	يعطى الهيكل التنظيمي للشركة حرية التصرف لمديري الإدارات لاتخاذ القرارات اللازمة في حالات الطوارئ.	
8	يتم تدريب العاملين في الشركة وفق برامج محددة للتعامل مع الظروف الطارئة.	
9	تتم عملية تقديم الخدمة بالسرعة الكافية.	
10	يقدم العاملون في الشركة المساعدة للمشتركين دون تأخير أو تردد.	
11	تسعى الشركة إلى تحقيق رضا المستهلكين عبر تطوير خدماتها.	
12	تقدم الشركة خط اتصال مباشر لجميع المشتركين للرد على طلباتهم.	
13	يستطيع موظفي البدالة الرد على جميع الاتصالات الواردة إليهم	

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملحق (4): تسهيل مهمة الباحث

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية غزة
The Islamic University of Gaza

كلية التجارة
Faculty of Commerce

الرقم: ج س غ/62 Ref:

التاريخ: 2017/10/28 Date:

لمن يهمه الأمر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع: تسهيل مهمة باحث

تهديكم كلية التجارة بالجامعة الإسلامية تحياتها، وترجو التكرم بمساعدة الباحث/ محمد داود سحويل، برقم جامعي (120130458)، برنامج ماجستير إدارة الأعمال، في تسهيل مهمته في الحصول على المعلومات والبيانات وما يلزم والتي تساعده في عمل رسالة الماجستير بعنوان:

"مدى فعالية إدارة العمليات اللوجستية في مواجهة الأزمات والطوارئ في شركة توزيع الكهرباء في محافظات قطاع غزة"

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

عميد كلية التجارة

أ.د. محمد إبراهيم مقداد

عمادة كلية التجارة
Faculty of Commerce

+97082644400 +97082644800 public@iugaza.edu.ps www.iugaza.edu.ps iugaza iugaza mediaiug iugaza
P.O Box 108, Rimal,Gaza,Palestine ص.ب 108 الرمال . غزة . فلسطين

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملحق (5): الاتساق الداخلي

جدول (6.1): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التوريد والمشتريات " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	تمارس الشركة سياسة الشراء في الوقت المناسب بما يحقق احتياجاتها.	.817*	0.000
.2	تستخدم الشركة البرامج المحوسبة لتسهيل عملية الشراء والتوريد بين الدوائر المختصة.	.740*	0.000
.3	تستخدم الشركة طرق مختلفة للشراء والتوريد مثل المناقصات والأوامر المباشرة.	.752*	0.000
.4	تلتزم الشركة بالشروط المحددة في المناقصات وأوامر الشراء المباشر.	.750*	0.000
.5	يوجد تنسيق دائم بين الدوائر المختلفة ودائرة التوريد والمشتريات.	.701*	0.000
.6	تتناسب آليات الشراء والتوريد في الشركة أثناء الأزمات والطوارئ.	.811*	0.000
.7	تستخدم الشركة ألية التوريد الإلكتروني لتسهيل عملية الشراء والتوريد.	.591*	0.000
.8	تتابع دائرة التوريد والمشتريات المواد من لحظة شراءها حتى استلامها ومطابقتها للمواصفات.	.750*	0.000
	إجمالي التوريد والمشتريات	.824*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (6.2): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التخزين وإدارة المخزون " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تختار الشركة المخازن في مواقع يسهل الوصول إليها في جميع الظروف.	.857*	0.000
2.	يتناسب عدد المخازن مع احتياجات الشركة الدورية والطارئة.	.816*	0.000
3.	يتيح ترتيب المواد في المخازن سهولة الوصول إليها بأقل وقت ممكن.	.842*	0.000
4.	تتسع مساحات المخازن للمواد المخزنة ويوجد فيها عوامل أمان كافية تضمن الحفاظ عليها.	.870*	0.000
5.	يتناسب عدد العاملين في المخازن مع المهام الموكلة لهم.	.840*	0.000
6.	يوجد نظام للرقابة على المخزون في الشركة لضمان الوفاء باحتياجات الشركة.	.768*	0.000
7.	توفر الشركة مخزون يقابل احتياجاتها في الأزمات والطوارئ.	.840*	0.000
8.	تعتمد الشركة على نظام متكامل يدمج أنظمة التكنولوجيا مع أنشطة التخزين.	.827*	0.000
	إجمالي التخزين وإدارة المخزون	.911*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (6.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التخطيط والتطوير " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	يتم وضع التخطيط في الشركة على أسس علمية سليمة ويناسب طبيعة عمل الشركة.	.900*	0.000
.2	يؤدي التخطيط في الشركة إلى اتخاذ القرارات الصائبة إدارياً.	.877*	0.000
.3	يمكن للتخطيط التنبؤ بالاحتياجات التي قد تطرأ خلال الأزمات والطوارئ.	.922*	0.000
.4	يعطى التخطيط القدرة للاستجابة للتغيرات في ظروف عمل الشركة.	.933*	0.000
.5	يتم إشراك المستفيدين من الخدمات اللوجستية في وضع الخطط.	.900*	0.000
.6	تتخذ الإجراءات التصحيحية بالشركة يؤدي إلى التأكد من أن الأداء يتماشى مع الخطط الموضوعة في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية.	.933*	0.000
.7	يتم تقييم دوري ومستمر للخطط التشغيلية للشركة بما يضمن تحقيق أهداف الشركة.	.958*	0.000
.8	يوجد في الشركة خطة طوارئ للتعامل مع الأزمات الطارئة.	.845*	0.000
	إجمالي التخطيط والتطوير	.937*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (6.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الصيانة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	تتبع الشركة نظاماً دورياً معتمداً في صيانة معداتها وأدواتها.	.918*	0.000
.2	تقوم الشركة بإجراء صيانة وقائية دورية لشبكة توزيع الكهرباء.	.891*	0.000
.3	تعتمد الشركة آلية مناسبة لاستقبال طلبات صيانة الأعطال من المستهلكين.	.824*	0.000
.4	تعتمد الشركة نظام إنذار للتبليغ عن أي عطل في الشبكة.	.652*	0.000
.5	يتناسب عدد الفنيين وطواقم الصيانة مع حجم أعمال الصيانة الدورية والطارئة.	.843*	0.000
.6	تتوفر المعدات والآليات الخاصة بالصيانة بما يتناسب مع ظروف العمل.	.883*	0.000
.7	توفر الشركة كل ما يلزم من وسائل مساعدة (كالمواد البترولية) لفرق الصيانة بشكل مستمر ودوري.	.673*	0.000
	إجمالي الصيانة	.864*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (6.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تقديم خدمة الكهرباء " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تقدم الشركة خدماتها أثناء الأزمات والطوارئ.	.886*	0.000
2.	تقدم الشركة خدماتها على مدار (24) ساعة للمشتركين.	.812*	0.000
3.	توفر الشركة عدد كافي من العاملين في جميع مراكز خدماتها.	.881*	0.000
4.	يتناسب عدد أفرع الشركة مع عدد المشتركين فيها لتقديم أفضل خدمة.	.888*	0.000
5.	يحقق موقع فروع الشركة سهولة وصول المشتركين للاستفادة من خدماتها.	.820*	0.000
6.	تضع الشركة قوانين عمل واضحة للعاملين لتأدية مهامهم على أكمل وجه.	.898*	0.000
7.	يعطى الهيكل التنظيمي للشـــركة حرية التصـــرف لمديري الإدارات لاتخاذ القرارات اللازمة في حالات الطوارئ.	.753*	0.000
8.	يتم تدريب العاملين في الشـــركة وفق برامج محددة للتعامل مع الظروف الطارئة.	.765*	0.000
9.	تتم عملية تقديم الخدمة بالسرعة الكافية.	.851*	0.000
10.	يقدم العاملون في الشركة المساعدة للمشتركين دون تأخير أو تردد.	.826*	0.000
11.	تسعى الشركة إلى تحقيق رضا المستهلكين عبر تطوير خدماتها.	.906*	0.000
12.	تقدم الشركة خط اتصال مباشر لجميع المشتركين للرد على طلباتهم.	.927*	0.000
13.	يستطيع موظفي البدالة الرد على جميع الاتصالات الواردة إليهم	.688*	0.000
	إجمالي تقديم خدمة الكهرباء	.881*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com