



AL- Rafidain  
University College

PISSN: (1681-6870); EISSN: (2790-2293)

مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم

Available online at: <https://www.jrucs.iq>

JRUCS

Journal of AL-Rafidain  
University College for  
Sciences

## مرونة سلسلة التجهيز وتأثيرها في بهجة الزبون - دراسة تحليلية

أ.د. مها عارف بريسم العزاوي

نور عبدالرحمن راضي

[maha17arif@gmail.com](mailto:maha17arif@gmail.com)

[noorabedalrahman2021@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:noorabedalrahman2021@uomustansiriyah.edu.iq)

قسم المحاسبة - كلية الادارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق

أ.د. كاظم احمد جواد الجشعمي

[uadh\\_jsheme@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:uadh_jsheme@uomustansiriyah.edu.iq)

قسم المحاسبة - كلية الادارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق

### معلومات البحث

#### تواريخ البحث

تاريخ تقديم البحث: 2022/8/30

تاريخ قبول البحث: 2022/10/11

تاريخ رفع البحث على الموقع: 2023/8/31

#### الكلمات المفتاحية

مرونة سلسلة التجهيز، بهجة الزبون، الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية.

#### للمراسلة:

نور عبدالرحمن راضي

[noorabedalrahman2021@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:noorabedalrahman2021@uomustansiriyah.edu.iq)

doi: <https://doi.org/10.55562/jrucs.v53i1.564>

### المستخلص

يهدف البحث الى اختبار تأثير مرونة سلسلة التجهيز بأبعادها (مرونة المزيج، ومرونة المنتج الجديد، وخفة حركة سلسلة التجهيز ومرونة التوزيع) في بهجة الزبون، ولقد تجسدت مشكلة البحث بقلة اهتمام ادارة الشركة المبحوثة (الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية) بتطبيق بعض ابعاد مرونة سلسلة التجهيز وبالشكل الذي يلي حاجات ورغبات الزبائن المتجددة وبما يعزز تحقيق البهجة لهم، ولغرض تحقيق اهداف البحث والاجابة عن التساؤلات تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي وزعت على عينة قصدية قوامها (55) مبحوثا تمثلت بـ (بمدير عام الشركة، ومعاونيه، ومديري الاقسام، ومديري المصانع ووكلائهم)، وقد خضعت الاستبانة لاختبارات الصدق والثبات واعتماد عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة مستوى أهمية متغيرات البحث واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS V.28)، وقد اعتمد المنهج الوصفي - التحليلي.

وفي ضوء النتائج المتحققة التي كان اهمها وجود تأثير معنوي لمرونة سلسلة التجهيز في بهجة الزبون تمت صياغة عدد من الاستنتاجات كان اهمها ان ادارة الشركة المبحوثة تهتم بشكل متباين في تطبيق ابعاد مرونة سلسلة التجهيز لتحقيق بهجة الزبون، اذ انها تركز على بعدي خفة حركة سلسلة التجهيز ومرونة التوزيع ، مما يؤثر عمق روابط التعاون بين ادارة الشركة والمجهزين الذي يمنحها القدرة على التخلص من الانشطة التي لا تضيف قيمة ضمن سلسلة التجهيز وتقديم منتجات متنوعة تمتاز بالموثوقية والامان يتم تسليمها في مواعيدها المحددة، وبناء على ما تمت صياغته من استنتاجات تم وضع مجموعة من التوصيات كان اهمها زيادة الاهتمام باعتماد جميع ابعاد مرونة سلسلة التجهيز وبخاصة فيما يتعلق بمرونة المزيج ومرونة المنتج الجديد اذا ما ارادت ادارة الشركة تعزيز البهجة لزيائنها.

### المقدمة

ان التطور التكنولوجي المستمر في القطاع الصناعي فضلا عن التطور الثقافي والاجتماعي قد أحدث تغييرات في حاجات ورغبات واذواق الزبائن، والتي شكلت جميعها تحديات امام ادارات الشركات الصناعية الكبيرة منها والصغيرة ومنها الشركة المبحوثة (الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية)، وهذا ما قاد الى احتدام المنافسة والبحث عن ايجاد الحلول اللازمة لمواكبة هذه التغييرات وتقديم منتجات ذات قيمة للزبون ليس فقط تعمل على كسب رضائه، بل بما تجعله مبتهجا، فالزبون

المبتهج لا يقوم بتكرار عملية الشراء فحسب بل انه يصبح شريكا في عملية التسويق ايضا ويتحدث مع الاخرين عن تجاربه تجاه منتجات الشركة والعاملين فيها بإيجابية والذي سيسهم في تعزيز الصورة الذهنية للشركة ومن ثم سيؤدي الى كسب زبائن جدد وبالتالي زيادة حصتها السوقية وتمكنها من النمو والبقاء في دائرة المنافسة، وان تبني سلسلة تجهيز مرنة يعد احد الاساليب الحديثة التي تمنح الشركة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات زبائنها وبما يحقق البهجة لهم، والذي يتأتى من خلال تطبيق ابعاد مرونة سلسلة التجهيز التي تتمثل بـ (مرونة المزيج، و مرونة المنتج الجديد، و خفة حركة سلسلة التجهيز و مرونة التوزيع)، عليه تجسدت مشكلة الدراسة بقلة اهتمام ادارة الشركة المبحوثة بتطبيق بعض ابعاد مرونة سلسلة التجهيز وبالشكل الذي يلبي حاجات ورغبات الزبائن المتجددة وبما يعزز تحقيق البهجة لهم، وقد تمت صياغة المشكلة بمجموعة من التساؤلات تمت الاجابة عنها في الجانب التطبيقي للدراسة. بناء على ذلك جاء البحث ليشمل اربعة مباحث، اذ تضمن المبحث الأول منه منهجية البحث، واشتمل المبحث الثاني الجانب النظري لمتغير مرونة سلسلة التجهيز ومتغير بهجة الزبون، واعتمد المبحث الثالث الجانب العملي وشمل عرض وتحليل نتائج البحث واختبار التأثير بين متغيرات البحث، اما المبحث الرابع فقد خصص لاهم الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن ان تعتمد عليها عينة البحث.

## المبحث الاول: منهجية البحث (الدراسة)

### • أولاً: مشكلة البحث

قام الباحثون بزيارات ميدانية الى الشركة المبحوثة (الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية) وقد وجدت هناك قلة اهتمام من قبل ادارة الشركة المبحوثة بتطبيق بعض ابعاد مرونة سلسلة التجهيز وبالشكل الذي يلبي حاجات ورغبات زبائنها المتجددة ويحقق البهجة لهم، عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى ادراك عينة الدراسة لاهمية ابعاد مرونة سلسلة التجهيز وابعاد بهجة الزبون في الشركة المبحوثة ؟
2. هل يوجد تأثير لمرونة سلسلة التجهيز في بهجة الزبون ؟

### • ثانياً: أهمية البحث

1. تقدم الدراسة اجابات للتساؤلات الخاصة بالمشكلة المبحوثة وذلك عن طريق تحليل النتائج لإجابات العينة وايجاد التفسيرات المناسبة لها.
2. تقديم معلومات للإدارة العليا في الشركة المبحوثة بشكل مفاهيمي موضوعي وعملي يمكن توظيفها في خدمة التوجهات المستقبلية للشركة المبحوثة كونها ذات طابع تحليلي.

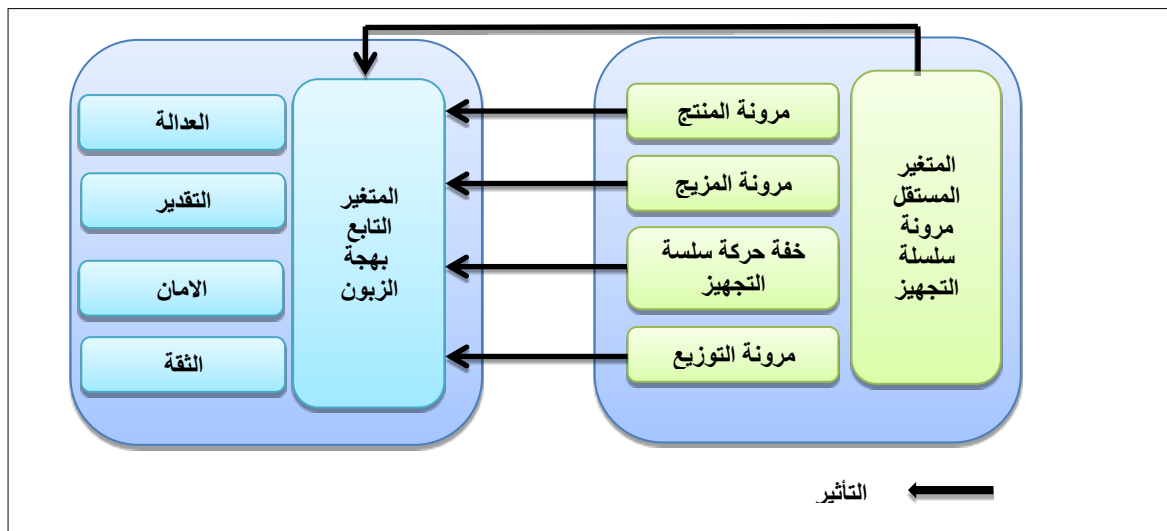
### • ثالثاً: أهداف البحث

1. تشخيص مستوى اهمية كل من مرونة سلسلة التجهيز وبهجة الزبون بالنسبة للعينة المبحوثة .
2. معرفة مدى تأثير مرونة سلسلة التجهيز وابعادها بهجة الزبون .

### • رابعاً: فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة سلسلة التجهيز في بهجة الزبون. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- ✓ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة المنتج الجديد في بهجة الزبون .
- ✓ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة المزيج في بهجة الزبون .
- ✓ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخفة حركة سلسلة التجهيز في بهجة الزبون .
- ✓ الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة التوزيع في بهجة الزبون.

### • خامساً: المخطط الفرضي للبحث



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر : اعداد الباحثين.

• **سادسا: منهج البحث**

أعتمد الباحثون المنهج الوصفي - التحليلي كونه أكثر المناهج ملائمة في البحوث الإدارية.

• **سابعا: مجتمع وعينة البحث**

تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية في بغداد، وقد تم اختيار عينة قسدية تمثلت بمدير عام الشركة ومعاونيه ومديري الاقسام ومديري المصانع ووكلائهم كونهم الاكثر معرفة بمتغيرات الدراسة واكثر تفهما لفقرات الاستبانة والذي سينعكس بدوره على دقة الاجابات، وقد بلغ قوامها (55) مبحوثاً .

• **ثامنا: أساليب جمع المعلومات والبيانات وتحليلها**

لقد تم اعتماد مجموعة من الأدوات في جمع المعلومات والبيانات وتحليلها وكما يأتي:

1. المصادر النظرية.

2. الاستبانة.

3. الاساليب الاحصائية

**المبحث الثاني: الجانب النظري**

**المحور الاول : مرونة سلسلة التجهيز**

• **أولاً : مفهوم مرونة سلسلة التجهيز**

تمثل مرونة سلسلة التجهيز إحدى استراتيجيات اكتساب الميزة التنافسية والحفاظ عليها لاية شركة كونها تعمل في بيئة ديناميكية تمتاز بسرعة التغيير، (Grigore, 2007: 66)، حيث يطالب الزبائن بمزيد من التنوع والجودة والخدمة الأفضل، لا ترتبط فقط بقدرات التصنيع ولكن أيضا بالصلات بين مزود المواد الخام والمستهلك والتي تمثل اساسا لسلسلة التجهيز بأكملها (Jangga et.al, 2015: 265)، اذ يبدو أن إحدى السمات الرئيسية للاعب الناجح في اسواق اليوم التي تمتاز بشدة المنافسة هي القدرة على الاستجابة بسرعة لطلب الزبون النهائي، وإنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات بالكميات والتكاليف والصفات التي يتوقعها الزبائن، مع الحفاظ على الأداء العالي لها (Kumar et.al, 2006:305)، كما تمثل المرونة في سلاسل التجهيز وسيلة محتملة لتحسين كفاءة الشركة، اذ انها تشتمل على أبعاد تؤثر بشكل مباشر على زبائن الشركة وهي المسؤولية المشتركة لوظيفتين أو أكثر على طول سلسلة التجهيز، سواء كانت داخلية (تسويق، تصنيع) أو خارجية (الموردون، أعضاء القناة)، وعلى الرغم من الفوائد الجوهرية لمرونة سلسلة التجهيز يرتبط تنفيذها وإدارتها أيضا بالمخاطر والتكاليف والتحديات (Fantazy et al, 2009:177)، وقد عرف (Selmosson & Hagström, 2015:6)، مرونة سلسلة التجهيز بانها "هي قدرة سلسلة التجهيز على الاستجابة والتفاعل والتغيير حتى تتمكن الشركات من تلبية التغييرات في طلب السوق"، في حين عرفها (اعجمي، 2016: 21) بانها "هي قدرة الشركة على تلبية الاستجابة السريعة والمتنوعة لمتطلبات ورغبات الزبائن، من خلال مجموعة من الابعاد المهمة التي تعمل من اجل تحسين كفاءة ادارة الشركة في سلسلة التجهيز، باقل تأثيرات سلبية ممكنة في التكلفة والوقت والجودة، للوصول الى تحقيق المزايا التنافسية"،

بينما عرفها ("Gupta et.al 2019: 550") "هي قدرة الشركات على الاستجابة للتغييرات غير المتوقعة في احتياجات الزبائن / طلبات الزبائن المتغيرة باستمرار وتحركات المنافسين في بيئة الأعمال الديناميكية". ويمكن تعريف مرونة سلسلة التجهيز اجرائيا بأنها قدرة الشركة المبحوثة على تكوين وإدارة سلسلة التجهيز وتكييفها للاستجابة للتغيرات البيئية والتغيرات الحاصلة في رغبات الزبائن بسرعة وبسهولة.

• **ثانيا: أهمية مرونة سلسلة التجهيز**

أظهرت الدراسات على مر السنين أن المرونة الفعالة لإدارة سلسلة التجهيز في العديد من الحالات تعمل على تحسين الأداء العام للشركة في جانب رضا الزبائن والأداء المالي (Huo, 2012: 597)، وكما تساعد سلاسل التجهيز المرنة الشركات على تقليل عدد الطلبات المتأخرة، والمبيعات المفقودة، والطلبات المتأخرة، وزيادة رضا الزبائن فضلاً عن منح الشركات القدرة على الاستجابة لتغيرات الطلب واستيعابها، مثل الموسمية، والاستجابة واستيعاب فترات ضعف أداء التصنيع، والاستجابة لفترات ضعف أداء الموردين والاستجابة لها واستيعاب المنتجات الجديدة أو الأسواق الجديدة أو المنافسين الجدد (Beamon, 1998:8)، واكد (Selmosson & Hagström, 2014:6) يمكن للشركات التي تتوفر فيها مرونة سلسلة التجهيز أن تشهد انخفاضا في عدد الطلبات المؤجلة، والمبيعات المفقودة، والطلب المتأخر، وزيادة اشباع الزبائن، وازداد (Delic & Eysers, 2020: 3) بان مرونة سلسلة التجهيز تساعد الشركات في الحفاظ على قدرتها التنافسية، والكفاءة في البيئات الديناميكية دون المساومة في الاداء.

• **ثالثاً: أبعاد ابعاد مرونة سلسلة التجهيز**

هناك اختلاف في وجهات النظر للكتاب والباحثين حول تحديد ابعاد مرونة سلسلة التجهيز ويعود ذلك الى اختلاف توجهاتهم، وقد تم اعتماد الابعاد (مرونة المزيج، و مرونة المنتج الجديد، وخفة حركة سلسلة التجهيز ومرونة التوزيع) لكونها اكثر انسجاما مع متغير بهجة الزبون، وفيما يأتي شرح مفصل لهذه الابعاد:

1. مرونة المزيج: وهي قدرة النظام على إنتاج عدد من المنتجات المختلفة في وقت واحد و في فترة معينة ضمن خط إنتاج واسع يلبي مختلف شرائح السوق (Kopecka et.al, 2002:4)، واكد (Selmosson & Hagström, 2014)، ان مرونة مزيج المنتجات هي قدرة الشركات على تغيير مجموعة المنتجات المتنوعة، وهذا البعد يبين قدرة السلسلة على التعامل مع الطلبات المعقدة وغير القياسية لتلبية مواصفات الزبائن وإنتاج منتجات تتميز بالعديد من الميزات والخيارات والأحجام

- والألوان، و يتطلب تحقيق درجة عالية من مرونة مزيج المنتجات التعاون والتنسيق بين الزبون والمورد، فضلا عن اعتماد العديد من الوظائف الأخرى (Selmosson & Hagström, 2014:9).
2. مرونة المنتج الجديد: هي قدرة النظام على إضافة أو استبدال منتجات جديدة إلى مزيج المنتجات في فترة زمنية قصيرة (أسواق كثيفة التكنولوجيا) (Kopecka et.al, 4: 2002)، في حين بين (Lummus et.al, 2003:4)، بأنها القدرة على اطلاق منتجات جديدة أو منقحة، بينما عدها (Singh et.al, 2011: 174)، بأنها القدرة على إطلاق منتج جديد أو منقح أو القدرة على تقديم العديد من انواع المنتجات الجديدة أو المعدلة بسرعة، وعد (Arawati, 2011:136)، مرونة المنتج الجديد بأنها مرونة مهمة من الناحية الاستراتيجية تتطلب تكامل العديد من الأنشطة القيمة عبر سلسلة التجهيز بأكملها، وقد بين كل من (Al-Hawary & Alsarahni, 2013:40)، ان مرونة المنتج الجديد هي ايضا مرونة التعديل، اذ يتم على الأقل اجراء التغييرات في المنتج الحالي لتطويره كمنتج جديد تمامًا، وأشار (جواد، 2013: 117) بأنها القدرة على طرح منتج جديد في الأسواق أو تغيير المنتجات الحالية، كذلك هي قدرة الشركة على صنع منتجات جديدة من حيث التصميم الجديد والموصفات الجديدة والأسلوب الجديد من أجل تلبية المتطلبات الحالية للزبائن (Singh & Acharya:65, 2014).
3. خفة حركة سلسلة التجهيز: اشار Prater (2001:3) الى ان "خفة الحركة" هي قدرة الشركة على الازدهار في بيئة أعمال متغيرة باستمرار ولا يمكن التنبؤ بها، اذا اشار (Bidhandi & Valmohammadi, 2017:1066)، الى ان مصطلح خفة الحركة يعني حرفيا السرعة والنشاط والحركة والقدرة على التنقل بسرعة وسهولة والقدرة على التفكير بشجاعة بطريقة ذكية، فهذا يعني الاستجابة الفعالة للبيئة المتغيرة التي لا يمكن التنبؤ بها واستخدام التغييرات كفرص للتحسين التنظيمي، اذ ان خفة حركة سلسلة التجهيز هي القدرة على مواجهة التحديات غير المتوقعة، والبقاء على قيد الحياة من التهديدات غير المسبوقة لبيئة الأعمال، والاستفادة من التغييرات كفرص (Swafford et .al, 2006:171)، بينما اشار (Li, 2009:410) إن خفة حركة سلسلة التجهيز في الشركات هي نتيجة دمج يقظة سلسلة التجهيز للتغيرات (الفرص - التحديات) الداخلية والبيئية مع قدرة سلسلة التجهيز على استخدام الموارد في الاستجابة (استباقية/تفاعلية) لمثل هذه التغييرات، كل ذلك في الوقت المناسب وبأسلوب مرن، ومع تسارع المنافسة الشديدة بسبب العولمة في العقدين الماضيين، أصبحت سرعة سلسلة التوريد مصدرا مهما للميزة المستدامة في العديد من الشركات حول العالم، والتي تم تحديدها كعنصر أساس للقدرة التنافسية التي تمكن من انشاء مركز متفوق من خلال الاستجابة بشكل فعال وفي الوقت المناسب لتقلبات السوق واية شكوك اخرى، لذلك فإن خفة حركة سلسلة التجهيز المثالية ستلبي طلب الزبون فوراً بطريقة مرنة، بمنتج عالي الجودة وعلى أعلى مستوى ممكن من الخدمة (Al-Shboul, 2017:4).
4. مرونة التوزيع: وهي احد الابعاد الهامة لمرونة سلسلة التجهيز والتي لها دور اساسي فيها، اذ ذكر العديد من الكتاب والباحثين مرونة التوزيع كأحد ابعاد مرونة سلسلة التجهيز، حيث اتفق (Lummus et.al, 2003:4) و (Singh et.al, 2011:174) بان مرونة التوزيع هي القدرة على التقديم والوصول الواسع النطاق إلى المنتجات، وأشار (Al-Hawary & Alsarahni, 2013:45-46) الى انها القدرة على توفير تغطية توزيع واسعة النطاق او مكثفة او انها القدرة على الحفاظ على تدفق المواد الخام وتخزينها، وتسليم السلع والخدمات المتطورة للاستجابة لحاجات السوق المتجددة، اذ تستخدم مرونة التوزيع لفحص عملية تسليم البضائع والامدادات بين الشركات الاعضاء، وتساعد بجعل المنتج متاحا على نطاق واسع ويمكن الوصول اليه بسهولة، وهذه المرونة تسهل التسويق عن طريق تدفق المنتجات الصادرة، وانها تجسد كفاءة الشركة في جعل المنتج قريب من الزبون. ان مرونة التوزيع تعني القدرة على تغيير طريقة النقل كما هو مطلوب، وهذا يعني أن المنتج الذي يمكن تسليمه من خلال عدة طرق يحتاج إلى مستوى أعلى من المرونة اللوجستية الصادرة من المنتج الذي يتم نقله عبر وضع التسليم الفردي (Bauer & Göbl, 2017:7). وعرفها (Singh et.al, 2020:6)، بأنها القدرة على الحصول على شبكة توزيع او مستودعات واسعة وكفؤة.

### المحور الثاني: بهجة الزبون

#### • أولاً: مفهوم بهجة الزبون

لقد عد (Schneider & Bowen, 1999:36)، بهجة الزبون بانها امر في غاية الاهمية، وان التركيز على فرح الزبون وسخطه قد يؤدي إلى فهم أفضل لديناميكيات مشاعر الزبائن وتأثيرها في سلوكهم وولائهم، كما اشار (Widyastuti & Mu'afiah, 2015:65)، الى ان بهجة الزبون هي بُعد موجه نحو المستهلك، وتتشكل فرحة الزبائن عندما يشعرون بالراحة و الدهشة تجاه ما تقدمه الشركة من منتجات، وان اسعاد الزبائن يعد بمثابة استجابة عاطفية تنتج عن مستويات أداء مفاجئة وإيجابية، اذ ان المفاجأة هي أحد العوامل المهمة في بهجة الزبون، وقد فسر (Septyaningrum, 2017:19) بهجة الزبون على أنها قيمة مضافة يحصل عليها الزبون بشكل يفوق توقعاته كالخدمة العالية الجودة، بينما اشار (Kotler et.al, 2020:20)، الى ان بهجة الزبون تخلق علاقة عاطفية مع العلامة التجارية، وليس مجرد تفضيل منطقي، وهذه العلاقة تحافظ على عودة الزبائن، وقد عرف (Finn, 2005:105)، بهجة الزبون بانها "انه استجابة عاطفية تنتج عن مستويات اداء مفاجئة وإيجابية"، في حين عرفها (Jenefa, 2016:160)، "هي مفاجأة الزبون من خلال تجاوز توقعاته وبالتالي خلق رد فعل عاطفي إيجابي لديه"، بينما عرفها (Gregori, 2020:10071)، "هي حالة من "السرور الكبير" أو "الرضا البهيج" التي يشعر بها الزبون جراء استخدامه لمنتج معين".

### • ثانياً: أهمية بهجة الزبون

لقد جادل العديد من الباحثين بان رضا الزبون هو الاساس، ولكنه قد لا يكفي للتفوق على المنافسين وزيادة المبيعات، وقد اثبتت الشكوك حول كفاية معدل عودة المجموعات الراضية (Kwong & Yau, 2002:256)، كما ان توقعات الزبائن اخذت تتغير وتتطور باستمرار في ظل المنافسة الشديدة بين الشركات لذا بات من الضروري فهم توقعات الزبائن، واحتياجاتهم، ورغباتهم، ومشكلاتهم، وتجاربهم من اجل انشاء تجربة زبائن متميزة تزيد من قدرتها التنافسية، لذا ظهرت الحاجة الى ابهاج الزبون وتجاوز حالة الرضا "المجرد" لديه، ولتحقيق بهجة الزبون فقد اخذت بعض الشركات الى انشاء تجربة زبائن متميزة من خلال "التميز في الخدمة" (Hara et.al, 2020:74)، وقد اوضح (Arnold, 2005:1133)، ان الزبائن الذين يتعرضون لتجارب غير متوقعة وممتعة (اي تجارب مبهجة تماما) من المرجح ان يصبح هؤلاء الزبائن اتباع مخلصين على المدى الطويل، ورأى (الزبيدي، 2018:25) ان بهجة الزبون اكثر اهمية من رضا الزبون لأنها تحافظ على الزبائن الحاليين، اذ ان هناك احتمالية للزبائن الراضين ان يذهبوا نحو المنافسين بينما الزبائن المبتهجين يكونون موالين للشركة، وكذلك تؤدي الى جذب زبائن جدد بسبب عالم الفم الذي يقوم به الزبون المبتهج، ولقد اشار (كوتلر ورامسترونج، 2009: 91- 92) الى ان التركيز على بهجة الزبون ينتج علاقة عاطفية بالمنتج وليست تفضيلاً منطقياً فقط، لذا تعمل الشركة الذكية على امتلاك زبائنها طوال الحياة وتحصل على قيمة زبونها مدى الحياة.

### • ثالثاً: ابعاد بهجة الزبون

هناك اختلاف في وجهات النظر للكتاب والباحثين حول تحديد ابعاد بهجة الزبون ويعود ذلك الى اختلاف توجهاتهم، وقد تم اعتماد الابعاد (العدالة، والتقدير، والامان والثقة)، كونها حققت اكثر اتفاقاً من قبل الكتاب والباحثين، وفيما يأتي توضيح لهذه الابعاد .

1. العدالة: تعد العدالة احد الابعاد المهمة كونها امر في غاية الاهمية لتحقيق البهجة للزبون، اذ اشار كل من (Kwong & Yau, 2002:260)، الى ان الزبون يطالب بصفقة عادلة في كل معاملة تتجاوز فيه تجربة البهجة المتحققة، وهذا يتطلب ان تضع الشركة مصلحة الزبائن في المقام الاول، وانها تكون على استعداد للتضحية ببعض ارباحها من أجل تحسين منتجاتها باستمرار، وهذا يعني أن الشركة ستستثمر هذه الأموال في برنامج ولاء ممتاز تعبر عن اهتمامها بزبائنهم، كأن تقوم بمنح زبائنهم هدايا او مكافآت نقدية او عينية جراء استهلاكهم لمنتجات الشركة، لكن المهم ان ينظر الزبون لهذه المنتجات على انها ذات قيمة كبيرة له، لان العدالة تعني عدم حصول الشركة على ارباح عالية من الزبون مقابل حصول الزبون على قيمة اقل جراء استهلاكه لمنتجاتها، كما ينظر الى ان منح خيارات كافية للزبائن يعد عنصراً مهماً في بعد العدالة لتحقيق بهجة الزبون، وقد عرف (Septyaningrum, 2017: 22)، العدالة بانها "وضع الأشياء في مكانها أي انها تعني إعطاء الشخص حقه"، ولقد بين (Arnold et al., 2005:1135)، انه إذا ما تم انتهاك احتياجات الزبون العادلة بطريقة ما، فانه قد ينتج عن ذلك تجربة تسوق سلبية قد تجعل الزبون يشعر بالغضب جراء ذلك، وقد يتم انتهاك حاجة الزبون العادلة اذا ما تم فرض رسوم زائدة على الزبون مقابل حصوله على خدمة اضافية، أو إذا قدم مندوب المبيعات وعوداً أو التزامات تجاه حالة ما، ولكنه لم يلتزم بما وعد به لاحقاً .
2. التقدير: يرغب الزبائن في تعزيز الهوية الذاتية في المعاملة عند اجراء الصفقات، اذ يمكن للشركة ان تستثمر ذلك لإثارة البهجة لديهم عن طريق تعزيز حالة الاحترام والتقدير قبل وانشاء اجراء الصفقة، ومن المرجح أن يتعزز تقدير الزبون لذاته عند تلقيه خدمة شخصية للغاية، او الحصول على منتج ذي اصدار محدود، وان اعطاه الاولوية والسعي للنشاط لإبداء رأيه يساعدان في رفع تقدير المرء لذاته ايضاً، كما ان السماح بأكبر قدر من المرونة للزبائن لاتخاذ الخيارات أمر وثيق الصلة ببعد التقدير في اسعاد الزبون (Kwong & Yau, 2002:261)، فالتقدير يعرف بانه "معاملة خاصة تمنحها الشركة للزبائن بحيث يشعر الزبائن بالتقدير أو الاهتمام بهم" (Septyaningrum, 2017:5)، وقد بين (Arnold et al., 2005:1135)، انه إذا ما تم انتهاك احتياجات الزبون في جانب التقدير بطريقة ما، فانه ينتج عن ذلك تجربة تسوق سلبية قد تجعل الزبون يشعر بالغضب جراء ذلك، قد يتم انتهاك حاجة الزبون في جانب التقدير اذا ما كان مندوب المبيعات سيئ التصرف او لا يبذلون اي اهتمام بمساعدته، فقد تؤدي هذه المواقف بالفعل إلى تحمل الزبون لتجربة تسوق سيئة ولتجاوز مثل هذه التجربة فقد اشار كل من (Torres & Ronzoni, 2017:8)، الى ثلاث احتياجات اساسية تعد مفتاحاً لإسعاد الزبائن وبهجتهم هي: الامان والعدالة واحترام الذات (التقدير)، وان من بين هؤلاء الأكثر أهمية لبهجة الزبون هو التقدير، وقد اوضح (Septyaningrum, 2017:21)، ان البهجة ولدت بسبب التقدير، وأن معاملة الزبائن بشكل خاص ودائم ستعبر عن الاهتمام بالزبائن (الاننا) للزبائن، لأنها تشكل الهوية الحقيقية للزبون والشئ الايجابي للشركة، فكل زبون هو شخص لديه هوية، وان تحديد هدف الهوية يكون عن طريق المعاملة الحسنة، وقد اكد (الذبحاوي، 2019: 116) على ضرورة تقدير الزبون بما يحقق الانطباع الايجابي داخله.
3. الامان: يعرف الامان بانه "حماية الزبون من مخاطر الاحتيال والخسارة المالية من استخدام بطاقة الائتمان أو المعلومات المالية الأخرى" (Abdelhady, 2020:57)، وان الامان او الضمان يعني الوعود التي يتعهد بها سواء المنتج أم البائع بما يتعلق بمواصفات المنتج الذي يقوم ببيعه، وقد يكون ذلك مكتوباً، ويعد الامان جزءاً من مجموعة الخدمات المرافقة للمنتج الاساسي، وهو مصمم أيضاً لحماية الزبون وتقديم المعلومات الأساسية عن المنتج، وبالتالي فهو يضمن كفاية المنتج أو جودته لتلبية حاجات الزبون، وان الشركة تتحمل المسؤولية في إصلاح المنتج أو استبداله أو إعادة النقود إلى الزبون في حالة وجود خطأ مصنعي، وكل هذا يساهم في تعزيز البهجة لدى الزبائن (الذبحاوي، 2019: 116)، وان الزبون يرغب دائماً ان يشعر بالامان وحماية مصالحه اثناء عملية التسوق، وان الشركة تستطيع تحقيق ذلك لزبائنهم واشعارهم بالبهجة عن طريق

توافر بيئة تسويقية آمنة تشعر الزبون وكأنه في بيته، لذلك فمن الضروري ان تقوم الشركة بتقديم جميع الضمانات التي ترسخ شعور الزبون بالأمان جراء اقتنائه لمنتجاتها (Kwong & Yau, 2002:261).

لقد بين (Arnold et. al, 2005:1135) انه اذا ما تم انتهاك احتياجات الزبون للأمن بطريقة ما، فانه قد ينتج عن ذلك تجربة تسوق سلبية قد تجعل الزبون يشعر بالغضب جراء ذلك، وقد بين كل من (Strömberg & Frisk, 2011 :18)، ان الزبائن يتوقون الى الامان حتى يشعروا بأنهم غير مهددين جسدياً.

4. الثقة: ان لبعد الثقة أهمية واضحة للسلع والخدمات التي يرغبها ويدركها الزبون، اذ انها عنصر مهم وأساسي في الارتباطات التبادلية الناجحة والتي تمثل رغبة مندوب المبيعات واستعداده لاعتمادها في مبادلة تجارية عادلة تجعل الزبون ان يضع كامل ثقته بكافة العاملين في الشركة (عداي، 2017: 37)، و اشار كل من (خالد ويعقوب، 2021: 557) بان الثقة تمثل عنصراً حيوياً للعلاقات بين الأطراف المختلفة، فالثقة تعرف بانها "رغبة الزبائن في الاعتماد على توقعاتهم حول سلوك الشركة المستقبلية" (Sallam, 2016:29)، ولقد بين (الذبحاوي، 2019: 117) ان الثقة تتمثل بقناعة الزبون بمنتجات الشركة بما يتلاءم مع توقعاته وتحقيق متطلباته مما يولد لديه الولاء تجاه هذه الشركة، اما اذا تم اقناع الزبون بمنتجات الشركة بما يفوق توقعاته ففي هذه الحالة سوف تتولد البهجة لديه، وقد اضاف (الياسري، 2021 : 141) ان الثقة تتضمن النوايا الحسنة و التوقع الايجابي التي يمتلكها الزبون تجاه الشركة وذلك بسبب قيامها بالوفاء بوعودها، و المصادقية والموثوقية في التعامل مع الزبون، و اشار كل من (Kwong & Yau, 2002:261)، بان الثقة هي بناء مدروس وجيد في العملية التسويقية، كما انها تعد افضل نهج في إدارة الأزمات، اذ تتحمل الشركة المسؤوليات الكاملة عن اي خطأ أو تعترف بذلك بصراحة، ثم تستجيب لمعالجة ذلك الخطأ بسرعة وبأكثر الطرائق انسانية، و تحافظ الشركة دائماً على كلمتها ويكون الأداء دائماً أعلى من المعيار الصناعي المعتمد، إذ ان الشركة في جوهرها تقوم بإسعاد زبائننا عن طريق أدائها المستقر وبشكل استثنائي يفوق المعايير الموضوعية، وهذا سيؤدي الى كسب ثقة الزبون.

### المبحث الثالث: الجانب العملي

ويتضمن محورين:

#### المحور الأول: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

##### • اولا: وصف وتحليل ابعاد مرونة سلسلة التجهيز

يتضح من خلال الجدول (1) ان الوسط الحسابي المرجح لمرونة سلسلة التجهيز قد بلغ (3.82)، مما يشير الى وجود اتفاق في اجابات افراد العينة حول متغير مرونة سلسلة التجهيز وبمستوى استجابة مرتفع، و بانحراف معياري بلغ (0.874) والذي يشير الى مدى تجانس اجابات عينة الدراسة بخصوص فقرات وابعاد مرونة سلسلة التجهيز، وان اعلى مستوى استجابة من قبل افراد العينة المبحوثة قد حققه بعد مرونة المزيج بمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.90) و بانحراف معياري (0.902) بما يؤشر اهمية هذا البعد لدى ادارة الشركة ضمن السياسة التي تنتهجها لتعزيز مرونة سلسلة التجهيز، في حين ان المتغير المستقل خفة حركة سلسلة التجهيز قد حققت المرتبة الاخيرة على مستوى الاستجابة، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح (3.69) و بانحراف معياري (0.884)، بما يؤشر الى وجود اهتمام اقل من قبل ادارة الشركة المبحوثة ببعد خفة حركة سلسلة التجهيز مقارنة ببقية ابعاد مرونة سلسلة التجهيز على وفق اجابات عينة الدراسة.

#### جدول (1): مستوى الإجابات عن ابعاد مرونة سلسلة التجهيز

الترتيب الابعاد	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	المتغيرات المستقلة
الاول	0.902	3.90	مرونة المزيج
الثالث	0.924	3.81	مرونة المنتج الجديد
الرابع	0.884	3.69	خفة حركة سلسلة التجهيز
الثاني	0.785	3.87	مرونة التوزيع
	0.874	3.82	مرونة سلسلة التجهيز

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS V.28.

##### • ثانيا: وصف وتحليل ابعاد بهجة الزبون

يتضح من خلال الجدول (2) ان الوسط الحسابي المرجح لبهجة الزبون قد بلغ (3.79)، مما يشير الى وجود اتفاق في اجابات افراد العينة حول متغير بهجة الزبون وبمستوى استجابة مرتفع، و بانحراف معياري بلغ (0.840)، والذي يشير الى مدى تجانس اجابات عينة الدراسة بخصوص فقرات وابعاد بهجة الزبون.

#### جدول (2): مستوى الإجابات عن ابعاد بهجة الزبون

الترتيب الابعاد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	المتغيرات المستجيبة
الرابع	0.886	3.42	العدالة
الاول	0.776	3.99	التقدير
الثالث	0.864	3.84	الامان
الثاني	0.832	3.89	الثقة
	0.840	3.79	بهجة الزبون

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS V.28.

كما يظهر الجدول (3) ان اعلى مستوى استجابة من قبل افراد العينة قد حققه بعد التقدير بمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.99) وبانحراف معياري (0.776)، بما يؤشر اهمية هذا البعد لدى ادارة الشركة ضمن اهدافها الموضوعية لبهجة الزبون، في حين ان المتغير المستجيب العدالة قد حقق المرتبة الاخيرة على مستوى الاستجابة، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح (3.42) وبانحراف معياري (0.886)، بما يؤشر الى وجود اهتمام اقل من قبل ادارة الشركة المبحوثة ببعد العدالة مقارنة ببقية ابعاد بهجة الزبون ضمن اهدافها الموضوعية على وفق اجابات العينة المبحوثة.

### المحور الثاني: اختبار فرضيات البحث

يبين الجدول (3) قيمة اختبار F –test بالنسبة لمرونة سلسلة التجهيز في بهجة الزبون بلغت (168.755)، و بمستوى دلالة (0.00)، وهذا يعني وجود تأثير معنوي لمرونة سلسلة التجهيز في بهجة الزبون عند مستوى ثقة بلغ (100%)، وبلغت قيمة معامل  $\beta$  (0.830)، والتي تفسر على ان اية زيادة في قيمة متغير مرونة سلسلة التجهيز وحدة واحدة ستؤدي الى تغير بمقدار (0.830) في بهجة الزبون، وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.761) والذي يعني أن ما مقداره (76.1%) من التباين الحاصل في بهجة الزبون هو تباين مُفسر بفعل مرونة سلسلة التجهيز، وأن (23.9%) هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار للدراسة الحالية، اذ تقبل الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة، اي يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة سلسلة التجهيز في بهجة الزبون.

اما بخصوص تحليل اختبار الفرضيات الفرعية (الثانوية) التي تتعلق بتأثير كل بعد من ابعاد مرونة سلسلة التجهيز في بهجة الزبون، فهي كما يأتي:

#### 1. تحليل اختبار تأثير مرونة المزيج في بهجة الزبون

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية يبين الجدول (3) قيم اختبار F – مرونة المزيج في بهجة الزبون والذي بلغ (62.418)، و بمستوى دلالة (0.00)، وهذا يعني وجود تأثير معنوي لمرونة المزيج في بهجة الزبون عند مستوى ثقة بلغ (100%)، وبلغت قيمة الثابت ( $\alpha=1.48$ ) الذي يعني أن هناك وجود لبهجة الزبون ما مقداره (1.48) حتى و ان كانت مرونة المزيج تساوي صفرا، وبلغت قيمة معامل  $\beta$  (0.59)، اي ان زيادة قيمة مرونة المزيج بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى تغير بمقدار (0.59) في بهجة الزبون، وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والبالغة (0.541) والذي يعني أن ما مقداره (54.1%) من التباين الحاصل في بهجة الزبون هو تباين مُفسر بفعل مرونة المزيج التي دخلت الأنموذج، وأن (45.9%) هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار للدراسة الحالية، اذ تقبل الفرضية الفرعية الاولى ضمن الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة، اي يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة المزيج في بهجة الزبون.

#### 2. تحليل اختبار تأثير مرونة المنتج الجديد في بهجة الزبون

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية يبين الجدول (3) قيم اختبار F – مرونة المنتج الجديد في بهجة الزبون والذي بلغ (99.438)، و بمستوى دلالة (0.00)، وهذا يعني وجود تأثير معنوي لمرونة المنتج الجديد في بهجة الزبون عند مستوى ثقة بلغ (100%)، وبلغت قيمة معامل  $\beta$  (0.662)، اي ان زيادة قيمة مرونة المنتج الجديد بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى تغير بمقدار (0.662) في بهجة الزبون، وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والبالغة (0.652) والذي يعني أن ما مقداره (65.2%) من التباين الحاصل في بهجة الزبون هو تباين مُفسر بفعل مرونة المنتج الجديد التي دخلت الأنموذج، وأن (34.8%) هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار للدراسة الحالية، اذ تقبل الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة، اي يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة المنتج الجديد في بهجة الزبون.

#### 3. تحليل اختبار تأثير خفة حركة سلسلة التجهيز في بهجة الزبون

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية يبين الجدول (4) قيم اختبار F – لخفة حركة سلسلة التجهيز في بهجة الزبون والذي بلغ (165.724)، و بمستوى دلالة (0.00)، وهذا يعني وجود تأثير معنوي لخفة لحركة سلسلة التجهيز في بهجة الزبون عند مستوى ثقة بلغ (100%)، وبلغت قيمة معامل  $\beta$  (0.736)، اي ان زيادة قيمة خفة حركة سلسلة التجهيز بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى تغير بمقدار (0.736) في بهجة الزبون، وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والبالغة (0.758) والذي يعني أن ما مقداره (75.8%) من التباين الحاصل في بهجة الزبون هو تباين مُفسر بفعل خفة حركة سلسلة التجهيز التي دخلت الأنموذج، وأن (24.2%) هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار للدراسة الحالية، اذ تقبل الفرضية الفرعية الثالثة ضمن الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة، اي يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخفة حركة سلسلة التجهيز في بهجة الزبون.

#### 4. تحليل اختبار تأثير مرونة التوزيع في بهجة الزبون

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية يبين الجدول (4) قيم اختبار F – لمرونة التوزيع في بهجة الزبون والذي بلغ (80.835)، و بمستوى دلالة (0.00)، وهذا يعني وجود تأثير معنوي لمرونة التوزيع في بهجة الزبون عند مستوى ثقة بلغ (100%)، وبلغت قيمة معامل  $\beta$  (0.714)، اي ان زيادة قيمة مرونة التوزيع بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى تغير بمقدار (0.714) في بهجة الزبون، وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والبالغة (0.604) والذي يعني أن ما مقداره (60.4%) من التباين الحاصل في بهجة الزبون هو تباين مُفسر بفعل مرونة التوزيع التي دخلت الأنموذج، وأن (47.4%) هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار للدراسة الحالية، اذ تقبل الفرضية الفرعية الرابعة ضمن الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة، اي يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة التوزيع في بهجة الزبون.

جدول (4): تحليل التباين لمعادلة مرونة سلسلة التجهيز في بهجة الزبون n=55

معامل التحديد R <sup>2</sup> % نسبة التفسير	الحد الثابت α	معامل الانحدار بيتا β	مستوى الدلالة *Sig. (2- tailed)	F- test	التابع	المستقل	الفرضيات
54.1%	1.480	0.590	(0.00)	62.418	بهجة الزبون	مرونة المزيج	1
65.2%	1.262	0.662	(0.00)	99.438		مرونة المنتج الجديد	2
75.8%	1.068	0.736	(0.00)	165.724		خفة حركة سلسلة التجهيز	3
60.4%	1.027	0.714	(0.00)	80.835		مرونة التوزيع	4
76.1%	0.615	0.830	(0.00)	168.755		مرونة سلسلة التجهيز	الرئيسية
خمس فرضيات معنوية من بين خمس فرضيات				العدد	الفرضيات المقبولة		

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS V.28 .

ويتضح من نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لمتغيرات الدراسة، أن البعد الذي حقق اعلى نسبة تأثير في المتغير المستجيب (بهجة الزبون) بالمقارنة مع بقية الأبعاد الأخرى لمرونة سلسلة التجهيز هو بعد (خفة حركة سلسلة التجهيز)، إذ حقق معامل انحدار شكل ما نسبته (73.6%)، وجاء ضمن الترتيب الأول، في حين جاء ضمن الترتيب الثاني من حيث التأثير هو بعد (مرونة التوزيع) إذ حقق معامل انحدار شكل ما نسبته (71.4%)، بينما جاء في الترتيب الثالث من حيث التأثير هو بعد (مرونة المنتج الجديد)، إذ حقق معامل انحدار شكل ما نسبته (66.2%)، أما بعد (مرونة المزيج) فجاء بالمرتبة الأخيرة من حيث التأثير بنسبة معامل انحدار بلغت (59%) .

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### اولا : الاستنتاجات

يركز المبحث على الاستنتاجات التي تم التوصل اليها و كما يأتي:

- يوجد تباين في مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة بخصوص مدى تبني ادارة الشركة لأبعاد مرونة سلسلة التجهيز، إذ يتبين ان الادارة تهتم بشكل ملحوظ اكثر ببعد مرونة المزيج مقارنة ببقية الابعاد والذي يدل على ان الادارة تنتهج استراتيجية التنوع في منتجاتها بهدف تلبية اكبر قدر ممكن من حاجات ورغبات زبائنهم مع مراعاة المحافظة على جودة هذه المنتجات.
- هناك تباين في مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة بخصوص مدى تبني ادارة الشركة لأبعاد بهجة الزبون، إذ يتبين ان الادارة تهتم بشكل ملحوظ اكثر ببعد التقدير مقارنة ببقية الابعاد والذي يدل على ان الادارة تهتم بترك انطباع جيد لدى زبائنهم وبما يحسن من صورة الشركة من خلال حث العاملين لديها على حسن التعامل والاستماع والرد على استفسارات الزبائن بكل لطف واحترام .
- وجود علاقة ارتباط وتأثير لمرونة سلسلة التجهيز وابعادها في بهجة الزبون مما يدل على ان ادارة الشركة تهتم بشكل ملحوظ في تطبيق جميع ابعاد مرونة سلسلة التجهيز وان كان بشكل متباين لتحقيق بهجة الزبون، اي انها تعتمد سلسلة تجهيز مرنة تحرص من خلالها على تقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات زبائنهم وبالشكل الذي يفاغى ويفوق توقعاتهم بهدف جعلهم زبائن مبهجين.
- تركز ادارة الشركة المبحوثة بشكل كبير على كل من خفة حركة سلسلة التجهيز ومرونة التوزيع في تحقيق البهجة لزبائنهم مقارنة بالابعاد الاخرى، مما يؤشر الى عمق روابط التعاون بين ادارة الشركة والمجهزين مما يمنحها القدرة على التخلص من الانشطة التي لا تضيف قيمة، وتقديم منتجات متنوعة تمتاز بالموثوقية والامان يتم تسليمها في مواعيدها المحددة.

#### ثانيا: التوصيات

ولإستكمال متطلبات البحث سنستعرض مجموعة من التوصيات وفقاً لما تم تقديمه من استنتاجات كما يأتي:

- استمرار ادارة الشركة باهتمامها بمرونة المزيج وذلك من خلال انتاج العديد من المنتجات المختلفة في وقت واحد وذات موثوقية وضمن خط انتاج واسع يلبي حاجات ورغبات مختلف شرائح السوق فضلا عن زيادة اهتمام ادارة الشركة المبحوثة ببعد خفة حركة سلسلة التجهيز وذلك من خلال زيادة تعميق روابط التعاون مع المجهزين باعتبارهم شركاء في تحقيق وازدادة القيمة.
- استمرار ادارة الشركة باهتمامها ببعد التقدير وذلك من خلال اجراء المعاملات الخاصة لزبائنهم ، كأن تكون تلك المعاملة على شكل خدمات خاصة تقدم لهم او اشراكهم في انشطتها أو من خلال معرفة ردود افعالهم والاستماع الى شكاواهم والرد عليهم بكل لطف واحترام اضافة الى زيادة اهتمام ادارة الشركة ببعد العدالة وذلك من خلال عقد صفقة منصفة ما بين الشركة وزبائنهم فضلا عن استعداد الشركة للتضحية ببعض من ارباحها بهدف اجراء التحسينات لمنتجاتها.
- زيادة اهتمام ادارة الشركة المبحوثة باعتماد كافة ابعاد مرونة سلسلة التجهيز لتحقيق البهجة لزبائنهم وبخاصة فيما يتعلق ب:
  - مرونة المزيج وذلك من خلال تعزيز القدرات لأعضاء سلسلة التجهيز على التعامل مع الطلبات المعقدة وغير القياسية فضلا عن التعاون والتنسيق مع الزبون لتحقيق درجة عالية من مرونة المزيج.
  - مرونة المنتج الجديد وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة او تطوير المنتجات الحالية من حيث التصميم الجديد والمواصفات الجديد وبالشكل الذي يفوق توقعات الزبائن ويحقق البهجة لهم.



## المصادر

## أولاً: المصادر العربية

- [1] اعجمي، عبد الله، (2016)، "اثر مرونة سلسلة التوريد في اداء الشركات الصناعية الكويتية"، رسالة ماجستير، كلية ادارة الاعمال، جامعة اهل البيت، الكويت.
- [2] جواد، كاظم أحمد. (2013)، "اثر مرونة سلسلة التجهيز في الاداء الاستراتيجي على وفق بطاقة الاداء المتوازن"، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 97، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- [3] خالد، دلال عكيد، منذر خضر يعقوب، (2021)، "تأثير إسعاد الزبون في الحصة السوقية للشركة دراسة استطلاعية في متجر فاملي مول في محافظة دهوك"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 55.
- [4] الذبحاوي، سناء جاسم محمد، (2019)، "دور اللوجستيات المرتردة والبراعة التسويقية في تعزيز بهجة الزبون دراسة تحليلية لآراء عينة من زبائن معمل الحصيرة البلاستيكية في الناصرية"، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- [5] الزيدي، مرتضى ماجد حيدر، (2018)، "انعكاس بهجة الزبون على الحصة السوقية في سوق المفرد الكبير - بحث تطبيقي مقارنة"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- [6] عداي، علي حسين، (2017)، "تطبيق نموذج Kano لتحديد رضا الزبائن عن جودة الخدمات، بحث تطبيقي في بلدية الدورة"، اطروحة دبلوم عالي معادل للماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- [7] كوتلر، فليب وارمسترونج، جاري، (2009)، اساسيات التسويق، الكتاب الاول، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- [8] مريم، العياشي وصفية، اعماد، (2017)، "جودة الخدمات البنكية وتأثيرها على المنافسة بين البنوك"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية ادرار، الجزائر.
- [9] الياسري، أحمد غازي مهدي، (2021)، "الدور الوسيط للمهارات الناعمة للمديرين لتعزيز تأثير التسويق الشمولي في بهجة الزبون - بحث تطبيقي لعينة من المصارف الخاصة"، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

## ثانياً:المصادر الاجنبية

- [1] Abdelhady, M. H., Kamal, N. M., & Abd El Samie, H.,(2020), Impact of affiliate marketing on customer loyalty, Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City, 4(1/1),50-71.
- [2] Al-Hawary, S. I. S., Mohammad, A. S., Mohammad, A. A. S., & Alsarahni, A. H. H, (2017), "Supply chain flexibility aspects and their impact on customers satisfaction of pharmaceutical industry in Jordan", International Journal of Business Performance and Supply Chain Modelling, 9(4), 326-343.
- [3] Al-Shboul, M. D. A., (2017), "Infrastructure framework and manufacturing supply chain agility: the role of delivery dependability and time to market", Supply Chain Management: An International Journal, 22(2), 172-185.
- [4] Arawati, A. G. U. S. (2011), "Supply chain management, supply chain flexibility and business performance", Journal of Global Strategic Management, 9(1), 134-145.
- [5] Arnold, M. J., Reynolds, K. E., Ponder, N., & Lueg, J. E., (2005), "Customer Delight in a Retail Context: Investigating Delightful and Terrible Shopping Experiences", Journal of Business Research, 58(8), 1132-1145.
- [6] Bauer, D., & Göbl, M, (2017), "Flexibility measurement issues in supply chain management", Journal of Applied Leadership and Management, 5, 1-14.
- [7] Beamon, B. M., (1998), "Supply chain design and analysis, Models and methods", International journal of production economics, 55(3), 281-294.
- [8] Bidhandi, R. A., & Valmohammadi, C., (2017), "Effects of supply chain agility on profitability", Business Process Management Journal, Vol. 23, No. 5, 1064-1082.
- [9] Delic, M., & Eysers, D. R., (2020), "The effect of additive manufacturing adoption on supply chain flexibility and performance: An empirical analysis from the automotive industry", International Journal of Production Economics, Vol. 228, 107689,1-54.
- [10] Fantazy, K., Kumar, V. and Kumar, U. (2009), "An Empirical Study of the Relationships Among Strategy, Flexibility, and Performance in the Supply Chain Context", Supply Chain Management, Vol. 14 No. 3 pp. 177-188.
- [11] Finn, A., (2005), "Reassessing the foundations of customer delight", Journal of Service Research, 8(2), 103-116.

- [12] Gregori Paul K J1 , K. S,(2020), “Alternative Banking Delivery Channels in India and Customer Delight – A Comparison between Public and Private Sector Banks in India”, *Test Engineering and Management*, Vol. 83, ( March – April issue), 10064 – 10074.
- [13] Grigore, S. D., (2007), “Supply chain flexibility”, *Romanian economic and business review*, 2(1), 66-70.
- [14] Gupta, S., Drave, V. A., Bag, S., & Luo, Z., (2019), “Leveraging smart supply chain and information system agility for supply chain flexibility”, *Information Systems Frontiers*, 21(3), 547-564.
- [15] Hara, T., Tsuru, S., & Yasui, S., (2020), “Models for Designing Excellent Service Through Co-creation Environment, In *International Conference on Serviceology*”, Vol. 1189, 73-83.
- [16] Huo, B., (2012), “The impact of supply chain integration on company performance: An organizational capability perspective”, *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(6), 596–610.
- [17] Jangga, R., Ali, N. M., Ismail, M., & Sahari, N. ,(2015), “Effect of environmental uncertainty and supply chain flexibility towards supply chain innovation: An exploratory study, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 31, 262-268.
- [18] Jenefa, L., (2016), “Assessing Customer Delight an Essential Tool in Retail Sector. In *International Conference on Management and Information Systems*”, September ,Vol. 23, 24,160-163.
- [19] Kopecka, J., Penners, G. and Santema, S. (2009), “Flexibility in supply chain management”, *Operations Research*, Vol. 53, No. 3, pp.512–524.
- [20] Kotler, P., Armstrong, G., & Harri, L. C, (2020), *Principles of marketing*, Eight European edition, Harlow: Pearson Education Limited.
- [21] Kumar, V., Fantazy, K.A. and Kumar, U., 2006, “Implementation and management framework for supply chain flexibility”, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 19, No. 3, pp. 303-319.
- [22] Kwong, K. K., & Yau, O. H., (2002), “The Conceptualization of Customer Delight: A research Framework”, *Asia Pacific Management Review*, 7(2) ,255-266.
- [23] Li, X., Goldsby, T. J., & Holsapple, C. W., (2009), “Supply chain agility: scale development”, *The International Journal of Logistics Management*,20(3),408-424.
- [24] Lummus, R. R., Duclos, L. K., & Vokurka, R. J., (2003), “Supply chain flexibility: building a new model”, *Global Journal of Flexible Systems Management*, 4(4), 1-13.
- [25] Prater, E., Biehl, M., & Smith, M. A., (2001), “International supply chain agility tradeoffs between flexibility and uncertainty”, *International Journal of Operations and Production Management*, 21(5/6), 823–839.
- [26] Sallam, M. A. ,(2016), “An Investigation of Corporate Image Effect on WOM: The Role of Customer Satisfaction and Trust”, *International Journal of Business Administration*, 7(3), 27-35.
- [27] Schneider, B. & Bowen, D.E (1999), “Understanding Customer Delight and Outrage”, *Sloan Management Review*, 41(1), pp. 35 – 45.
- [28] Selmosson, S., & Hagström, L. (2015), “Strategies for Increased Supply Chain Flexibility: How to Meet Uncertainty in Demand From a Supply Chain Perspective”, M.Sc. Thesis, UMEA University
- [29] Septyaningrum, Lilik (2017), “The Effect of Customer Delight on Customer Loyalty at Surya Supermarket Silent Building Bandar Lampung, Faculty of Economics and Business Universitas.
- [30] Singh, D., Oberoi, J. S., & Ahuja, I. S. ,(2011), “A survey of literature of conceptual frameworks assessing supply chain flexibility”, *International journal of applied engineering research*, 2(1), 172

- [31] Singh, R., & Acharya, P. ,(2014), “An AHP model approach to supply chain flexibility: A case study of Indian FMCG firm”, *Operations and Supply Chain Management: An International Journal*, 7(2), 64-69.
- [32] Singh R.K., Modgil, S. and Acharya P, (2020), “Identification and Causal Assessment of Supply Chain Flexibility”, *Benchmarking: An International Journal*, 27(2), 517-549.
- [33] Strömberg, M., & Frisk, L, (2011), “Delighting the customers: How customers get their Expectations Exceeded”, B.Sc. Thesis, Luleå University of Technology.
- [34] Swafford, P. M., Ghosh, S., & Murthy, N., (2006), “The antecedents of supply chain agility of a firm: scale development and model testing”, *Journal of Operations management*, 24(2), 170-188.
- [35] Torres, E. N., & Ronzoni, G., (2017), “The Evolution of the Customer Delight Construct: Prior Research, Current Measurement, and Directions for Future Research”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30, 57-75.
- [36] Widyastuti, S., & Mu’afiah, A,. (2015), “Assessing the effects of service quality and customer delight toward customer loyalty of Small Medium Enterprise Blenger Burger”, *In Forum Bisnis Dan Kewirausahaan, Jurnal Ilmiah STIE MDP* , 4( 2), 62-62-73



AL- Rafidain  
University College

PISSN: (1681-6870); EISSN: (2790-2293)

**Journal of AL-Rafidain  
University College for Sciences**

Available online at: <https://www.jrucs.iq>

**JRUCS**

Journal of AL-Rafidain  
University College for  
Sciences

## Flexibility of the Supply Chain and its Impact on Customer Delight Analytical Study

<b>Noor A. Radhi</b> <a href="mailto:noorabedalrahman2021@uomustansiriyah.edu.iq">noorabedalrahman2021@uomustansiriyah.edu.iq</a>	<b>Prof. Dr. Maha A. Breesem Al-Azzawi</b> <a href="mailto:maha17arif@gmail.com">maha17arif@gmail.com</a>
Accounting Department - College of Administration and Economics - Al-Mustansiriya University, Baghdad, Iraq	
<b>Prof. Dr. Kadhum A. Jawad</b> <a href="mailto:uadh_jsheme@uomustansiriyah.edu.iq">uadh_jsheme@uomustansiriyah.edu.iq</a>	
Accounting Department - College of Administration and Economics - Al-Mustansiriya University, Baghdad, Iraq	

### Article Information

#### Article History:

Received: August, 30, 2022  
Accepted: October, 11, 2022  
Available Online: August, 31,  
2023

#### Keywords:

Flexibility of the supply chain,  
customer delight, the General  
Company for Electrical and  
Electronic Industries.

### Abstract

*The study aims to test the impact of the flexibility of the supply chain with its dimensions (the flexibility of the mix, the flexibility of the new product, the agility of the supply chain and the flexibility of distribution) on customer's joy. The problem of the study is the lack of interest of the management of the company in question (the General Company for Electrical and Electronic Industries) to apply some dimensions of the flexibility of the supply chain and in a way that meets the renewable needs and desires of customers and in a manner that enhances the achievement of their joy. For the purpose of achieving the objectives of the study and answering the questions, the questionnaire approach was adopted as a tool for collecting data that was distributed to an intentional sample of (55) respondents represented by (the general manager of the company, his assistant, department managers, factory managers and their agents). The questionnaires were subjected to validity and reliability tests, and a number of statistical methods to determine the level of importance of the study variables, as well as to test its hypotheses using the statistical program (SPSS V.28), and accordingly the researcher adopted the descriptive-analytical approach to achieve results. The most important of these results was the existence of a significant correlation and impact of the flexibility of the supply chain on the joy of customers. A number of conclusions were formulated, the most important of which was that the management of the researched company is dissimilarly interested in applying the dimensions of the flexibility of the supply chain to achieve the joy of the customers, as it focuses largely on the two dimensions of agility of the supply chain and the flexibility of distribution, which affects the depth of cooperation between the company's management and suppliers, giving it the ability to get rid of activities that do not add value within the supply chain and provide a variety of reliable and safe products that are delivered on time.*

#### Correspondence:

Noor A. Radhi  
[noorabedalrahman2021@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:noorabedalrahman2021@uomustansiriyah.edu.iq)

[doi: https://doi.org/10.55562/jrucs.v53i1.564](https://doi.org/10.55562/jrucs.v53i1.564)