

استراتيجيات سلسلة التوريد وتأثيرها في تحقيق رضا الزبون

دراسة استطلاعية لآراء مديري الشركة العامة لصناعة البطاريات

الباحث

أ.م.د. مها عارف بريسم العزاوي

الجامعة المستنصرية كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

الملخص

يهدف البحث إلى معرفة ماتأثير استراتيجيات التوريد (استراتيجية التكامل العمودي واستراتيجية التوريد الخارجي) في رضا الزبون ، وقد تم اجراء البحث في القطاع الصناعي والمتمثل بالشركة العامة لصناعة البطاريات التي تعد احدى الشركات الانتاجية التي تسهم في تنمية الاقتصاد الوطني كمجتمع للبحث ، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وزعت على عينة البحث التي ضمت (45) مبحوثاً، وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات البحث من خلال اعتماد البرنامج الاحصائي (SPSS22) .

توصل الباحثين إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها : ان جميع المتغيرات المستقلة لها تأثير معنوي في تحقيق رضا الزبون وان ادارة الشركة المبحوثة تعتمد بشكل كبير على استراتيجية المورد الواحد . في حين كان من أهم التوصيات : هو ان تتبنى ادارة الشركة المبحوثة استراتيجية التكامل العمودي (الامامي والخلفي) الخاصة بتصنيع البطاريات الحديثة نوع SMF في المستقبل القريب لتلبية حاجات ورغبات الزبائن ..

الكلمات المفتاحية : استراتيجية التكامل العمودي ، استراتيجية التوريد الخارجي ، رضا الزبون .

:Abstract

The research aims at identifying the impact of Supply strategies (vertical integration strategy and external supply strategy) in customer satisfaction , In the industrial sector represented by the General Company for Battery Industry, which is one of the productive companies that contribute to the development of the national economy as a research community, the questionair was used as a tool for collection the data that was distributed to the research sample which included (45) respondents, has be used a set of statistical methods to test the hypothesis of research through the adoption of the .(statistical program (SPSS

ers reached a set of conclusions , the most important of them was : all The research independent variables have a significant impact on achieving customer satisfaction and the management of the company is highly dependent on the strategy of the single supplier, while the most important recommendations was : that the management of the compan

y should adopt the strategy of vertical integration (front and back) for the manufacture of modern SMF batteries in the near future to meet the needs and desires of customers

.Keywords: Vertical integration strategy , External supply strategy, customer satisfaction

المقدمة:-

تسعى منظمات الاعمال بشكل عام ومنها الشركة العامة لصناعة البطاريات إلى تقديم منتجات ذات مواصفات قياسية وجودة عالية واسعار مناسبة تلبي حاجات ورغبات زبائنهم وتعمل على كسب رضائهم وذلك من خلال تدفق المواد الاولية او الاجزاء الداخلة في عملية التصنيع باسعار مناسبة وبنوعية جيدة بحيث تضمن لهم الاستمرار في عملية الانتاج لتقديم سلع تتميز بالجودة المطابقة للمواصفات والعمل على تقليل الوحدات المعيبة و تكاليف خدمات ما بعد البيع من أجل كسب رضا الزبون والبقاء والاستمرار في بيئتها التنافسية كونه يعد مدخلاً رئيساً في حصول المنظمة على ايراداتها التي تسهم في استمرار عملها ، لذا فإن التميز في الاداء اصبح ضرورة ملحة افرزتها متغيرات البيئة المحيطة بها ، ولمعرفة مدى أهمية استراتيجيات سلاسل التوريد في رضا الزبون تم اختيار شركة صناعة البطاريات ميداناً للجانب العملي وتم اعتماد إستمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي شملت (22) فقرة غطت متغيرات البحث وقد تم توزيعها على عينة البحث واعتماد (45) استبانة ، وتم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية للوصول إلى النتائج ، ولقد اشتمل البحث الحالي على اربعة مباحث ، تضمن المبحث الاول منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة ، في حين اشتمل المبحث الثاني على الجانب النظري ، فيما خصص المبحث الثالث للجانب العملي واما المبحث الرابع فقد تضمن استعراض لأهم الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل اليها من خلال البحث.

المبحث الأول

منهجية البحث

لقد اعتمد الباحثين المنهج الوصفي التحليلي في البحث الحالي لأنه يعد أحد المناهج التي يمكن إستخدامها في دراسة الظواهر الاجتماعية والاقتصادية ، وتتضمن منهجية البحث ما يأتي:-

أولاً: مشكلة البحث

يعد القطاع الصناعي من احدى القطاعات الاقتصادية المهمة كونه يتعامل مع شريحة كبيرة من الزبائن سواء كانوا أفراداً أو منظمات ، وينظر إلى جودة كل من السلعة والخدمة المقدمة والسعر المنصف كعوامل مهمة لكسب رضا الزبون والاحتفاظ به ، لذا تسعى المنظمات إلى التوجه نحو تطوير سلسلة التوريد لما تشكله من أهمية كبيرة في نجاح واستمرارية الانتاج وضمان تلبية متطلبات زبائنها ضمن المواصفات المطلوبة ، عليه تجسدت مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:-

- 1- ما مستوى أهمية كل من استراتيجية التكامل العمودي واستراتيجية التوريد الخارجي ورضا الزبون عينة البحث؟
- 2- هل يوجد تأثير لكل من استراتيجية التكامل العمودي واستراتيجية التوريد الخارجي في تحقيق رضا الزبون ؟
- 3- هل يوجد تأثير لاستراتيجيات سلسلة التوريد في تحقيق رضا الزبون ؟

ثانياً: أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث الحالي بما يأتي:-

- 1- تحديد مديات التفاعل بين استراتيجيات سلسلة التوريد بوصفها المتغير المستقل ورضا الزبون بوصفه المتغير المعتمد.
- 2- تعريف ادارة الشركة المبحوثة بالدور الذي يمكن ان تؤديه استراتيجيات سلسلة التوريد في تحقيق رضا الزبون .
- 3- تقديم اطار فكري بشأن متغيرات البحث لغرض التواصل مع جهود باحثين اخرين لاتمام واغناائه الموضوع فكريا

ثالثاً: اهداف البحث

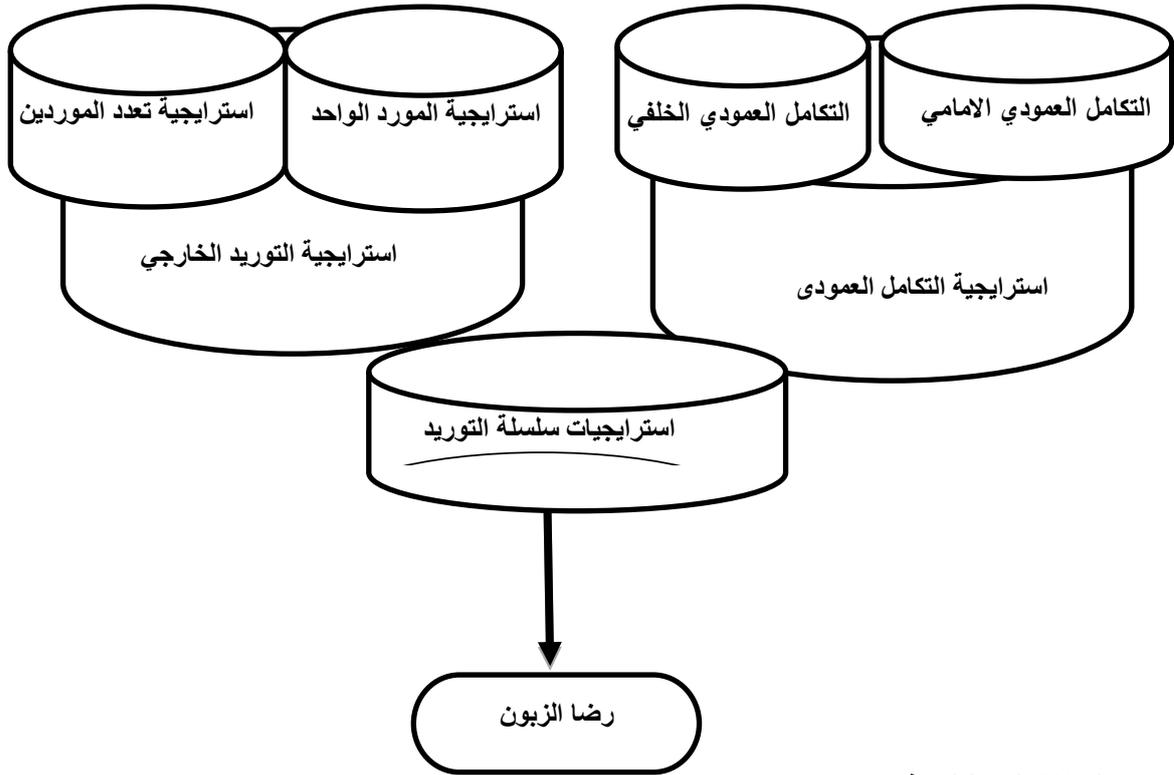
يهدف البحث الحالي إلى ما يأتي:-

- 1- تقديم جانب معرفي وعملي لادارة الشركة المبحوثة حول أهمية متغيرات البحث .
- 2- توفير قاعدة من البيانات والمعلومات التي تساعد ادارة الشركة المبحوثة لتفعيل دور استراتيجيات سلسلة التوريد في تحقيق رضا زبائنها .
- 3- مساعدة ادارة الشركة المبحوثة في معرفة طبيعة تأثير استراتيجيات سلسلة التوريد في تحقيق رضا الزبون .

4- معرفة المديرين بالمفاهيم الخاصة بسلسلة التوريد وما لها من دور في تحقيق رضا الزبون .

رابعاً: المخطط الافتراضي:

يوضح الشكل (1) علاقة التأثير للمتغير المستقل (استراتيجيات سلسلة التوريد وفق استراتيجيتي "التكامل العمودي والتوريد الخارجي") في المتغير المعتمد (رضا الزبون).



شكل (1) المخطط الافتراضي

المصدر: إعداد الباحثين .

خامساً: فرضيات البحث

استند البحث الحالي إلى فرضية رئيسة وقد انبثقت منها فرضيات فرعية وكما يأتي:-

❖ الفرضية الرئيسية .

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لاستراتيجيات سلسلة التوريد في رضا الزبون.

❖ الفرضيات الفرعية

1- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لاستراتيجية التكامل العمودي في رضا الزبون ، وتتفرع منها فرضيات فرعية ثانوية هي :-

1-1 يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لاستراتيجية التكامل العمودي الامامي في رضا الزبون .

- 1-2 يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لاستراتيجية التكامل العمودي الخلفي في رضا الزبون .
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لاستراتيجية التوريد الخارجي في رضا الزبون ، وتتفرع منها فرضيات فرعية ثانوية هي :-
- 1-2 يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لاستراتيجية المورد الواحد في رضا الزبون .
- 2-2 يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لاستراتيجية تعدد الموردين في رضا الزبون .

سادساً: مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث بالشركة العامة لصناعة البطاريات وهي احد الشركات الانتاجية التابعة لوزارة الصناعة التيتسهم في تنمية الاقتصاد الوطني ، تاسست الشركة العامة لصناعة البطاريات في عام 1975 بعد دمج كل من الشركة العامة لصناعة البطاريات السائلة والشركة العامة لصناعة البطاريات الجافة وتضم هذه الشركة ثلاثة معامل هي (معمل بابل لانتاج البطاريات السائلة في موقع الوزيرية ، معمل النور لانتاج البطاريات الجافة في موقع ابي غريب ومعمل مسبك الرصاص النقي في خان ضاري) .

تنتج الشركة المبحوثة انواعاً مختلفة من البطاريات السائلة بحدود (168000) بطارية سنويا ، علما ان الطاقة التصميمية هي (257000) بطارية سنويا وتسوق (60 - 70 %) منها إلى دوائر الدولة من خلال عقود التجهيز معها ، كما قامت ادارة الشركة المبحوثة بالتعاقد مع شركة ايطالية لنصب خط انتاجي متكامل لتصنيع بطاريات عديمة الادماء (SMF) بطاقة انتاجية (500000) بطارية سنويا التي تستخدم للسيارات الحديثة لسد حاجة السوق المحلية علما بان الشركة المبحوثة بدأت عملية الانتاج لهذا النوع من البطاريات في بداية النصف الثاني من هذا العام ، وقد توقفت الشركة بشكل نهائي عن شراء الرصاص الذي يدخل في العملية الانتاجية لصناعة البطاريات السائلة وتمكنت من تحقيق الاكتفاء الذاتي بعد دعم الحكومة في توجيه دوائر الدولة كافة بتسليم البطاريات المستهلكة إلى الشركة من خلال فرق عمل تم تشكيلها في جميع محافظات العراق ، وأن الشركة تجمع بحدود

(100-150) طن شهرياً من البطاريات المستهلكة بما يسد حاجة الانتاج ويقلل الكلف فضلا عن السيطرة على المخلفات واعادة تدويرها بصورة صحيحة والحفاظ على البيئة من التلوث ومنع تهريب الرصاص إلى الخارج .

اما بخصوص عينة البحث فقد تمثلت بـ (مدير عام الشركة ومعاونيه ، مديري الاقسام ومديري الشعب) ، وقد وزعت استمارة الاستبانة على افراد هذه العينة، اذ بلغ قوامها (49) استمارة، وقد بلغ عدد الاستمارات المستلمة والصالحة للتحليل الاحصائي (45) استمارة ، اي ان نسبة الاستمارات الصالحة للتحليل بلغت (92%) من الاستمارات الموزعة

سابعاً: الأدوات والاساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

تمثلت الأدوات المستخدمة في البحث بالاتي:-

1- المراجع النظرية

تمثلت بالكتب والرسائل الجامعية والبحوث الاجنبية وشبكة الانترنت.

2- الاستبانة هي اداة لجمع البيانات، اذ صممت استناداً إلى الجانب النظري، وقد اعتمد البحث الحالي مدرج ليكرت الخماسي (اتفق تماماً: 5، اتفق: 4، محايد: 3، لا اتفق: 2، لا اتفق تماماً: 1) في توزيع الاوزان، وقد تم توزيع (49) استبانة، فيما تم اعتماد (45) استبانة في الجانب العملي .

3- الأساليب الإحصائية اعتمد البحث الحالي في تحليل البيانات على مجموعة من الاساليب الاحصائية هي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية ، اختبار F و معامل التحديد

(R²) لمعرفة مستوى اجابات عينة البحث وكذلك لاختبار فرضيات البحث من خلال استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS 22) .

ثامناً: بعض الدراسات السابقة

يشير الجدول (1) إلى بعض الدراسات السابقة لكل من متغير استراتيجيات سلسلة التوريد ومتغير رضا الزبون

جدول (1) بعض الدراسات السابقة لكل من متغير استراتيجيات سلسلة التوريد ومتغير رضا الزبون .

ت	اسم الباحث	عنوان البحث	أهم الاهداف	أهم الاستنتاجات
1	Koskinen,2 00 9	Supply chain strategy in global paper manufacturing company : Case study إستراتيجية سلسلة التجهيز في شركة عالمية لتصنيع الورق: دراسة حالة	تحليل العلاقة ما بين الشركة واستراتيجية سلسلة التجهيز فضلاً عن تنفيذها في شركة انتاج ورق متعددة الجنسيات	تتعلق النتائج الأساسية الجوهرية باستراتيجيات أقسام العمل الفردي تلك التي جميعها تشكل إستراتيجية الشركة التي تمثلت في الدراسة بـ () المعامل ومنظمات البيع () التي كان بعضها يملك مقداراً من أهداف إدارة سلسلة التجهيز في استراتيجياتها لذا فقد أوصت الدراسة بضرورة نقل إدارة سلسلة التجهيز من نموذج الإدارة المجزأ إلى النموذج المتكامل داخليا وكما أوضحت الدراسة بأنه لا توجد

هناك إستراتيجية سلسلة تجهيز لشركة حقيقية .				
يؤثر التغيير في رضا الزبائن بالأداء المالي من خلال التغيير الفعال في المدخلات والاستجابة المتميزة	تطوير النماذج الكمية التي تسمح للدراسة برسمة العلاقة بين رضا الزبائن، ورضا الموظفين في المؤسسات المالية، في جمهورية مقدونيا.	Measuring the impact of employee satisfaction customer and financial on the performance of companies	2009، Jeffrey	2
يتضح من النتائج أن رضا الزبائن عالي جدا.	تحديد المتغيرات المسأمة في رضا الزبائن من خدمات النقل العام في هولندا.	Increase customer satisfaction with public transport	Hart،2012	3

المصدر: - اعداد الباحثين .

المبحث الثاني

الجانب النظري

أولاً : استراتيجيات سلسلة التوريد

ان من أهم العوامل التي تخلق منظمات الاعمال في بيئة الصناعة هو البحث المستمر عن أفضل السبل لمقابلة حاجات الزبون وتقديم القيمة له التي تعد كهدف رئيس لهذه المنظمات ونقطة انطلاق لتقديم افضل المنتجات التي تلبي حاجاته الحالية والمحتملة وبالتالي المحافظة عليه والتواصل معه وكسب رضاه ، وكذلك ضمان استمرار تدفق المواد الاولية او الاجزاء الداخلة في عملية التصنيع باسعار مناسبة وبنوعية جيدة بحيث تضمن لهم الاستمرار في عملية الانتاج ، اذ ادت تلك العوامل إلى زيادة القناعة لدى هذه المنظمات إلى التوجه نحو تطوير سلسلة التوريد لما تشكله من أهمية كبيرة في نجاح استمرارية الانتاج وضمان تلبية متطلبات الزبائن ، بل ان هذه المنظمات اخذت تعمل بشكل مترابط ومشارك من اجل تكامل سلسلة التوريد لما لها من دور مهم في نجاح اعمالها وماتوفره تلك العلاقة من تدفق للمواد ، المعلومات والنقود ، كما اصبح من الضروري التفكير استراتيجياً بشأن سلسلة التوريد لأهميتها وانها تعد امرا ضروريا لضمان مستوى عال من الاداء ، وان نجاح المنظمة في تنفيذ استراتيجيتها لا يكون نجاحا لها فحسب ولكن لشركائها ولزبائنهما لما يحصلون عليه من قيمة .

عليه سيتناول البحث الحالي كل من (مفهوم ،أهمية ،اهداف واستراتيجيات) سلسلة التوريد .

1- مفهوم سلسلة التوريد

لقد ظهرت مفاهيم كثيرة لسلسلة التوريد بسبب اختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين، إذ عرفها Mentzer et al (2001: 12) بانها " مجموعة من المنظمات التي من خلالها تمرر المواد نحو الأمام وهذه المنظمات يعتمد بعضها على البعض الآخر وترتبط بإنتاج المنتج وتسليمه إلى الزبون النهائي ، وان موردي المواد الأولية وتجار الجملة والمفرد وشركات النقل كلهم أعضاء في هذه السلسلة " ، بينما وضع كل من (Hartline & Ferrell, 2008:258) بانها " تتمثل بالتدفقات المادية والمعلوماتية من خلال ارتباط وتكامل كل أعضاء السلسلة التي تبدأ بالموردين ، المنتجين، مندوبي البيع ومن ثم الزبائن النهائيين " في حين اشار (Lu, 2011:9) إلى ان سلسلة التوريد هي " مجموعة من المنظمات المترابطة والمشاركة التي تضيف قيمة إلى مجرى المدخلات المتحولة من مصدرها الأصلي إلى منتجات (سلع- خدمات) نهائية تلبي متطلبات الزبون النهائي " ، وراى Mangan et al (2012:10) أن سلسلة التوريد "هي شبكة من المنظمات المترابطة في ادنى واعلى السلسلة التي تختلف مع بعضها من حيث العمليات والاجراءات لتوفير المنتجات (سلع - خدمات) وصولا إلى الزبون النهائي" ، وفي اطار النظرة الشاملة على المستوي العالمي نتيجة للتطور الحاصل في نظام المعلومات والاتصالات فقد تم وضع سلسلة الموردين في سياق شبكة المنظمات العالمية ، إذ عرف كل من (Plattner & Leukert, 2015:15) سلسلة التوريد بانها "شبكة من المنظمات العالمية التي تعمل معا لتحسين تدفق المواد والمعلومات بين الموردين والزبائن ، وان تكون العمليات التشغيلية اقل تكلفة ممكنة واسرع ما يمكن لتدفق المنتجات باتجاه الامام من الموردين إلى الزبائن بهدف ارضائهم وتدفق النقود بالاتجاه الخلفي من الزبائن إلى الموردين " .

ويرى الباحثين من خلال ما ورد من مفاهيم تم ذكرها أنفا ان سلسلة التوريد هي سلسلة متكاملة من النشاطات والعمليات التي تبدأ من المورد إلى الزبون النهائي وبالعكس، تتضمن عمليات لتدفق المعلومات، المواد والنقود باتجاهين متعاكسين بهدف تحويل المواد الاولية إلى منتجات مصنعة نهائية ذات قيمة يتم تسليمها إلى الزبون النهائي لكسب رضاه .

2- أهمية سلسلة التوريد

- تكمّن أهمية سلسلة التوريد في اكساب المنظمة اسبقيات تنافسية تمكنها من :
- أ - ضمان التدفق الانسيابي للمواد الخام وغيرها من المدخلات التي تشكل في النهاية مخرجات للعملية الانتاجية بشكل سلع أو خدمات تقدم للزبائن .
 - ب - تقديم قيمة كبيرة للمنظمة تعتمد على التخطيط والتنفيذ الناجح للعمليات .
 - ت- الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن وتسليم المنتجات اليهم في الوقت المناسب .
 - ث- توفير إطار معلومات مشترك يدعم الاتصال والتعاون بشكل أفضل مع الزبائن .
 - ج - تعزيز الاتصالات الداخلية والتعاون من اجل زيادة رضا العاملين .
- (Treacey,2005 : 179) و (Thomas & Capperella ,2007 : 4) .

3- أهداف سلسلة التوريد

- ان تحسين اداء سلسلة التوريد يهدف إلى ما يأتي :
- أ- تحسين جودة المنتجات من خلال استخدام التكنولوجيا المتطورة لتقديم أفضل قيمة للزبون.
 - ب- تحقيق الاتصال بالزبائن وجذبهم بهدف الاستحواذ عليهم وكسب رضائهم .
 - ت- تحقيق التميز التشغيلي لزيادة الحصة السوقية وزيادة المبيعات .
 - ث- تخفيض التكاليف بشكل عام ، منها تكاليف (الخرن ، النقل والمواد المشتراة من الموردين نتيجة للعلاقات الجيدة التي تربطهم بالمنظمة) .
 - ج- زيادة كفاية التصنيع في جميع المستويات من خلال تقليل الهدر وانجاز الاعمال بصورة متميزة (Slack,2002:220) و (Mentzer , 2003 :60) .
 - ح- زيادة كفاية التصنيع في جميع المستويات من خلال تقليل الهدر وانجاز الاعمال بصورة متميزة (Slack,2002:220) و (Mentzer , 2003 :60) .
- وقد اكد (Sezen,2008:233) ان المنظمة التي تحقق التكامل الناجح في سلاسل توريدها يكون بإمكانها تقليل المخزون وخفض وقت دورة النقد وتقليل كلف اللوجستك وكلف المواد المشتراة وزيادة كفاءة القوى العاملة وتحسين الاستجابة لطلبات الزبون .

4- استراتيجيات سلسلة التوريد

اختلف الباحثين في تصنيف إستراتيجيات سلسلة التوريد ، اذ حددها كل من (Heizer & Render,2004) بـاربعة استراتيجيات وهي (التكامل العمودي، التوريد الخارجي، الائتلافات ، المنظمات الافتراضية) وصنفها (Ross,2008:112) وفق ثلاثة اساليب مختلفة هي(قيادة الكلفة" التوريد الرشيق" ، الأداء التشغيلي" مرونة العرض" والتركيز على الزبائن"التوريد العلائقية") كما ان هناك تصنيفات اخرى ، وسيتم التركيز على كل من استراتيجية التكامل العمودي واستراتيجية التوريد الخارجي خدمة لتوجهات البحث الحالي وكما يأتي :

أ- استراتيجية التكامل العمودي

اشار كل من (Heizer & Render,2008:439) ان عملية الشراء يمكن توسيعها لتتخذ شكل التكامل العمودي الذي يقصد به تطوير القدرة على انتاج سلع وخدمات قد تم شراؤها سابقاً أو القيام فعلياً بشراء موردين او موزعين ، وان هناك نوعين من التكامل العمودي هما التكامل العمودي الخلفي الذي يتمثل بشراء المنظمة لمورديها والتكامل العمودي الامامي الذي يقوم منتج المواد الاولية بصنع مكونات المنتج النهائي، وراى كل من (Lenders & Fearon,1997:264) بأن هناك اسباب كثيرة من الاسباب التي تقود المنظمة إلى التصنيع بدلاً من الشراء وهي :

- عدم وجود موردين يهتمون بتوفير مثل هذه المواد او ان الكميات المعروضة قليلة جدا لاتلبي احتياجاتها
- قد يتطلب انتاج مواد ذات جودة يتعذر على الموردين تجهيزها .
- ضمان اكبر لعملية التجهيز مع زيادة الطلب المتوقع .
- الحفاظ على الأسرار التكنولوجية الخاصة بالمنظمة .
- الحصول على تكاليف اوطأ .
- تجنب الاعتماد على مورد واحد .

وقد بين (9 : 2002 , Bartschenfeld) ان التكامل العمودي يمكن أن يتيح للمنظمة الفرصة في تخفيض التكاليف الاجمالية ، إذ إن عملية الانتاج داخل المنظمة سوف يؤدي إلى الغاء عضو من سلسلة التوريد ، وان تقليل الأعضاء في السلسلة يؤدي إلى زيادة توفير فرصة للمنظمة من عدم دفع قسط التأمين المرتبط بعملية الشراء من المصدر الخارجي مما سيمكن المنظمة من تجنب تحمل تكاليف اضافية الذي سينعكس ايجابيا على ارباح المنظمة ، وقد اشار كل من (Pearce & Robinson,2003;170) ان السبب الرئيس وراء التكامل الخلفي هو الرغبة بزيادة امكانية الثقة والاعتماد على التوريد او نوعية المواد الاولية المستخدمة كمدخلات انتاج ، بينما يكون التكامل الأمامي هو الإستراتيجية الرئيسة المفضلة عندما تجتمع مزايا عديدة إلى الانتاج المستقر، كما بين كل من (Heizer & Render,2001:440) ان التكامل العمودي يمكن ان يقدم فرصاً استراتيجية تتمثل في تقليل الكلف والمخزون ومشكلات الجدولة لمدير العمليات لاسيما في المنظمة التي تمتلك راس المال اللازم والطلب المرتفع ، كما يمكن ان تعمل بشكل افضل في المنظمة التي تمتلك حصة سوقية عالية وخبرات ادارية متميزة في اكتساب الموردين ، بينما يكون خطراً على المنظمة التي تعمل في صناعة تمتاز بالتغير التكنولوجي المستمر ولاستطيع ادارتها ان تتكيف مع هذه التغييرات او ان تستثمر مواردها المالية وفق هذه التكنولوجيا ، وازداد (Slack et al, 2006:214-215) ان ضمان كفاءة سلسلة التوريد عليها ان تعمل بالشكل الذي يسهل تدفق المنتج بالسرعة الممكنة اسفل السلسلة وتجنب الاحتفاظ بمخزون كبير لتقليل راس المال العامل ، والعمل على انتقال المعلومات وتدفقها بسرعة إلى اعلى واسفل السلسلة من قنوات البيع بالتجزئة باتجاه الخلف صوب عمليات التصنيع لتجنب الاحتفاظ بمخزون عالٍ، وبهذا فإن المخزون يكون منتشرًا على طول السلسلة لضمان التماس المباشر مع الزبون.

ب - استراتيجية التوريد الخارجي

اشار (Chase.etal,2001:332) إلى ان التوريد الخارجي هو القيام بنقل بعض نشاطات المنظمة الداخلية ومسؤوليات القرار إلى متعهدين خارجين ، اذ بين (Heizer & Render,2008;436) ان التغييرات والتطورات المتسارعة في بيئة الاعمال جعل منظمات الاعمال ان تبحث وترتكز على المصادر الخارجية في عمليات توريد متطلبات الانتاج لمواجهة هذه التغييرات والتطورات ، ويتمحور التوريد الخارجي حول إستراتيجيتين هما : استراتيجية تعدد الموردين وإستراتيجية المورد الواحد او (قلة الموردين) ، فيما يخص إستراتيجية تعدد الموردين بين كل من (Heizer & Render,2001:438 ان المورد في هذه الإستراتيجية يستجيب للطلب بحسب المواصفات التي تحددها المنظمة ، وتكون المنافسة بين الموردين على اساس الجودة ، التكلفة المنخفضة ، سرعة التسليم والخدمة المتميزة التي تعد من سمات هذه الاستراتيجية مما يساعد المنظمة على اختيار الافضل من بينهم وان بناء علاقات طويلة الامد مع الموردين لا يعد هدفاً رئيساً وفق هذه الإستراتيجية لان المنظمة تعتمد أفضل العروض المقدمة لها بما يتناسب والمواصفات المطلوبة ، و اشار (Bartschenfeld , 2010 : 7) إلى ان المناقصات هي الأسلوب الرئيس للحصول على السعر المناسب بارساء العطاء وإجراء التعاقد مع أقل العطاءات سعرا ، ولهذا فإن قرار الشراء يبني على اساس الأقل سعرا ، لذا يعمل المورد على تقديم السعر المعتدل الذي يحقق له اسبقية تنافسية للحصول على أعمال المنظمة ، اما فيما يخص استراتيجية قلة الموردين فتشير إلى ضرورة بناء علاقة طويلة الامد مع عدد قليل من الموردين يكون أساسها المشاركة في تبادل المعلومات والثقة المتبادلة والتعاون والفهم الواضح لتوقعات كل طرف للآخر والاتصال المستمر بينهما ، ولنجاح المشاركة يجب أن تكون العلاقة ذات قوة متوازنة بين الطرفين (Hezier&Render,2004:418) ، وقد رأى كل من (Russell&Taylor,2009:435) ان تحديد المنظمة لاعداد مورديها يمكنها من السيطرة والتاثير المباشر على الجودة والكلفة ومستوى اداء التسليم الذي يعرضه المورد في حال تملك

- المنظمة للحصة الرئيسة من حجم او نشاط ذلك المورد، وان جميع المنافع الناجمة عن اتفاقية الشراكة ستنتصب في مصلحة الزبون إذ إن الزبون يفوض جوانب الكلفة والجودة والاداء إلى المورد، ، وقد حدد كل من (Shin et al,2000:320-321) الاسباب الكامنة وراء تبني المنظمات مدخل إستراتيجية قلة الموردين والمتمثلة بالاتي :-
- ضمان الحصول على الاحتياجات بأسعار مناسبة نتيجة انخفاض التكاليف لدى المورد بسبب تحسين الإنتاجية لديه .
 - الاشتراك مع المورد في تحليل القيمة مما يضمن توفير المواد بالموصفات وبسعر أقل .
 - إشراك المورد في عملية التصميم مما يؤدي إلى تكامل جهوده مع جهود الزبون .
 - ضمان الحصول على الاحتياجات بالجودة المطلوبة نتيجة العمل مع المورد على وضع نظام فعال لمراقبة الجودة - الاهتمام الخاص المورد لاحتياجات الزبون طالما أن مشترياته تمثل قيمة عالية .
 - إقامة علاقات طويلة الأجل مع المورد تشجع على الولاء ، وتخفف مخاطر انقطاع الإمداد بالأجزاء من مصنع المورد .

ثانيا : رضا الزبون

لقد نال موضوع رضا الزبون اهتماما كبيرا منظمات الاعمال والباحثين على حد سواء ، وان الهدف الرئيس لهذه المنظمات هو تعظيم أرباحها وتقليل تكاليف منتجاتها ، وان تعظيم الربح يمكن أن يتحقق من خلال الزيادة في المبيعات مع اقل التكاليف ، وان احدى العوامل التي يمكن أن تساعد على زيادة المبيعات هو رضا الزبون لأن الرضا يقود إلى الولاء وبالتالي تكرار عملية الشراء (Wilson et al,2008:79) ، وتعد عملية قياس رضا الزبائن امرا صعبا جدا لأنه محاولة لقياس مشاعر الإنسان ، لهذا السبب اشار (Levy,2009) إلى ان ابسط طريقة لمعرفة كيفية شعور الزبائن وما يريدونه هو أن يتم سؤالهم ، وقد اقترح ثلاث طرق لقياس رضا الزبائن هي:

- عمل استبيان يمكن ان تتحول ملاحظات الزبائن إلى بيانات كمية يمكن قياسها .
- اجراء مناقشات مشرفين متدربين مع الزبائن بشكل غير رسمي لمعرفة ما يعتقده الزبائن .
- التحدث مباشرة مع الزبائن (Eriksson,2011:7) .

وبهذا الصدد اكد (Singh,2006:2) ان منظمات الاعمال التي تسعى إلى كسب رضا زبائنها يجب أن تكون قادرة على تلبية حاجاتهم و رغباتهم ، وطبقا لرؤية (Szymanski&Henard,2001) فإن رضا الزبائن يعد امرا حيويا لجميع المنظمات التي ترغب في خلق ميزة تنافسية لها والحفاظ عليها وفق سيناريو المنافسة الحالية القائم بين منظمات الاعمال (Khuong& Dai,2016:228) .

عليه سيتناول البحث الحالي كل من مفهوم، أهمية والعوامل المؤثرة في رضا الزبون .

1- مفهوم رضا الزبون

لقد اشار الباحثين إلى العديد من المفاهيم بخصوص رضا الزبون بحسب وجهة نظر كل منهم

اذ عرف كل من (Zeithimal&Coll) الرضا بأنه "الحكم على جودة المنتج الناتج عن المقارنة بين توقعات الزبون والاداء المدرك للمنتج" (Monique& Eric ,1999:73) ، اما كل من (Kotler&Keller,2009:789) فقد عرفا الرضا بانه " يعبر عن شعور الشخص بالسعادة اوبخيبة الامل نتيجة المقارنة بين اداء المنتج وتوقعاتهم "

ويرى الباحثين ان رضا الزبون يعتمد على الاداء المدرك للمنتوج (سلعة-خدمة) والقيمة المتوقعة التي سيحصل عليها الزبون جراء استهلاكه لهذا المنتوج، فعندما يكون الاداء اقل من المتوقع فإن الزبون يشعر بعدم الرضا مما سيؤدي إلى تحوله إلى منافسين اخرين، اما اذا كان الاداء يطابق ما هو متوقع فإن الزبون سيشعر بالرضا مما سيؤدي إلى تكرار عملية الشراء و التحدث بايجابية .

2- أهمية رضا الزبون

تكمن أهمية رضا الزبون في الاتي :

- أ- يسهم في تعزيز ولاء الزبون ويؤثر على نوايا إعادة وتكرار الشراء .
- ب - يكون لدى الزبون الإستعداد للشراء بسعر أعلى وأنه أقل حساسية للسعر .
- ت- تحدث الزبون للآخرين بشكل ايجابي مما سيولد زبائن جدد.
- ث - كونه احد المكونات الرئيسية للنجاح في السوق .
- ج - يسهم في زيادة الربحية على المدى الطويل . (Mittal&Khirallah,2001:131-142) و (Singh,2006:2) و (Mostaghel,2006:17).

ويرى (Kotler et al,2002:391) ان منظمات الاعمال التي تهدف للفوز في السوق يتطلب منها بناء علاقة مع زبائنها وليس عملية تقديم المنتجات فقط ، وان بناء العلاقة يعني تقديم قيمة للزبائن المستهدفين بشكل يفوق ما يقدمه المنافسون لان الزبائن تسعى دائما الحصول على أقصى حد من الرضا عن المنتجات (السلع -الخدمات) التي يشترونها .

ويرى الباحثين ان منظمات الاعمال التي تهدف إلى زيادة مبيعاتها وتعظيم ارباحها عليها ان تعمل على كسب رضا زبائنها من خلال تقديم منتجات ذات قيمة تلبى حاجاتهم ورغباتهم وتتفوق بها على منافسيها مما سيؤدي ذلك إلى الاحتفاظ بهم وكسب ولائهم .

3- العوامل المؤثرة في رضا الزبون

اختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد العوامل المؤثرة في رضا الزبون تبعا لتوجهاتهم ،فقد حددها (Evans,1997:86) في (الجودة ،السعر ،الثقة ،الوقت والسرعة) ، في حين حددها (Zeithaml et al. 2006) في (السعر ، جودة السلعة وجودة الخدمة المدركة)، كما حددها (Wilson et al.,2008) في (جودة الخدمة،جودة السلعة والسعر) (Eriksson,2011:11) ، في حين حددها (Sabir et al,2014:871) بثلاثة ابعاد هي (جودة الخدمة ،السعر والبيئة) ، كما حددها (Javadeyn & Keymasi,2005) في(جودة الخدمة، جودة السلعة،السعر والعوامل الظرفية والفورية) (Vazifehdust&Farokhian,2011:2028) ، الا ان اغلب الباحثين اتفقوا ان عوامل (جودة المنتوج " سلعة - خدمة " والسعر) تعد هي الأهم من بين العوامل الاخرى .

أ - جودة المنتوج (سلعة - خدمة)

تتمثل جودة المنتوج بدرجة الرضا التي سيحصل عليها الزبون جراء استهلاكه للسلعة أو الخدمة التي تعمل على تلبية حاجاته ورغباته وتتفق مع توقعاته، وتؤثر الجودة بوجودها أو عدم وجودها على المنظمة جميعها من المجهز إلى الزبون ومن تصميم المنتوج إلى الصيانة ويسبب تزايد حدة المنافسة و ارتفاع

مستوى متطلبات الزبائن ادركت المنظمات ان بإمكانها أن تجعل من جودة المنتج مصدراً لقدرتها التنافسية ، لذا سعت إدارة العمليات في منظمات الاعمال ومنها الشركات الصناعية إلى اعتماد مدخلات ذات نوعية جيدة واستخدام التكنولوجيا المتطورة في عملياتها الانتاحية لتقديم سلع تتميز بالجودة المطابقة للمواصفات وتقليل الوحدات المعيبة وتقليل تكاليف خدمات ما بعد البيع من اجل زيادة ارباحها وكسب رضا الزبون في نفس الوقت كونه الجزء الاكثر أهمية في خطة الانتاج (Krajewski & Ritzman, 2005. 197) و (Hezier&Render, 2001, 170).

ب - السعر

يعد السعر من أصعب القرارات التسويقية التي تتخذها المنظمة نظراً لارتباطها الوثيق بكيونة المنتج ومكانته وهو اول ما يقيمه الزبون ويستند إليه قرار الشراء، ان تحديد السعر المنصف (العادل) سيعمل على إيجاد توازن بين رغبة الزبون للحصول على قيمة جيدة وحاجة المنظمة في تغطية النفقات والحصول على الأرباح ، وقد عرف بانهُ مبلغ المال الذي يتم دفعه مقابل الحصول على سلعة أو خدمة ، أو انه مجموع القيم التي يتبادلها الزبائن للحصول على المنافع جراء تملك أو استخدام السلعة أو الخدمة ، ويمثل السعر المنصف (العادل) الحد الأقصى للثمن الذي يمكن ان يدفعه الزبون مقابل المنافع التي سيحصل عليها من المنتج ، وقد أظهرت الأبحاث الحديثة في مجال التسويق وعلم النفس ان رضا الزبون يرتبط بشكل ايجابي مع التوقعات المنصفة ، اذ وجد ان توقعات الزبائن لعملية الانصاف (العدالة) تعتمد على التزام المورد وجودة السلع والخدمات المقدمة مقارنة بالثمن المدفوع (Kotler&Armstrong,2010:225) و (Ampomah, 2012:99) .

عليه يرى الباحثين ان تتصف السلع (البطاريات) التي تقدمها الشركة المبحوثة إلى زبائنهم بالجودة المطلوبة الخالية من العيوب ومطابقة للمواصفات التي يرغبون بها ، وان يكون السعر منصفاً مقارنة بالقيمة التي سيحصل عليها الزبائن وهذا ما سيؤدي إلى تلبية حاجاتهم ورغباتهم وبالتالي كسب رضائهم ويعزز ولائهم .

المبحث الثالث

الجانب العملي

أولاً : تحليل مستوى متغيرات البحث

يسعى هذا التحليل إلى بيان مستوى إجابات عينة البحث باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية وكما يأتي :-

1- تحليل مستوى إجابات عينة البحث لمتغيرات استراتيجيات سلسلة التوريد ويتمثل بالآتي :-

أ- تحليل مستوى إجابات عينة البحث لمتغير استراتيجية التكامل العمودي

يشير الجدول (2) إلى إن الوسط الحسابي الإجمالي العام لمتغير استراتيجية التكامل العمودي الذي بلغ (4.005) يفوق الوسط المعياري الذي قيمته (3) وانحراف معياري وأهمية نسبية (0.813) و(80.1%) على التوالي ، هذا يوضح تجانس إجابات عينة البحث على المستوى العام كما إن الجدول يشير أيضاً إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل من استراتيجية التكامل العمودي الامامي و استراتيجية التكامل العمودي الخلفي وكما يلي :-

- استراتيجية التكامل العمودي الامامي : بلغ الوسط الحسابي العام لهذا المتغير (4.05) وانحراف معياري (0.761) وأهمية نسبية (81%)، مما يشير إلى تجانس إجابات عينة البحث ، وقد حققت الفقرة (X3) أعلى قيمة وسط حسابي إذ بلغت (4.43) وانحراف معياري (0.684) مما يوضح إلى إن العينة المبحوثة تتفق بان إدارة الشركة تحرص على جعل القنوات التوزيعية لها اقصر ما يمكن لتحقيق وفورات اقتصادية ناجمة عن الغاء عمولات الوسطاء مما يسهم في تقليل الكلف الانتاجية وزيادة ارباح الشركة .

-استراتيجية التكامل العمودي الخلفي: سجل هذا المتغير وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.96) وانحراف معياري (0.865) وأهمية نسبية (79.2%)، مما يشير إلى تجانس إجابات عينة البحث، وقد حققت الفقرة (X4) أعلى قيمة وسط حسابي بلغت (4.32) وانحراف معياري (0.812) مما يشير إلى اتفاق العينة المبحوثة بان إدارة الشركة تسعى إلى تقديم المنتجات ذات الجودة الأفضل لزيائنها من خلال المواد الأولية ذات المواصفات العالية وبالكلفة المناسبة قياساً بمنافسيها .

جدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغير استراتيجية التكامل العمودي

ت	استراتيجية التكامل العمودي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
استراتيجية التكامل العمودي الامامي				
X1	تهتم ادارة الشركة بتوسيع المنافذ التوزيعية لتلبية حاجات الزبون .	3.58	0.874	71.6
X2	تسعى ادارة الشركة إلى تزويد الزبون بما هو جديد ومبتكر من المنتجات .	4.15	0.724	83
X3	تحرص ادارة الشركة على جعل القنوات التوزيعية لها اقصر ما يمكن .	4.43	0.684	88.6
81	(الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية) العام لاستراتيجية التكامل العمودي الامامي	4.05	0.761	
استراتيجية التكامل العمودي الخلفي				
X4	تسعى ادارة الشركة إلى تقديم المنتجات ذات الجودة الأفضل لزبائنها من خلال المواد الأولية ذات المواصفات العالية وبالكلفة المناسبة قياساً بمنافسيها .	4.32	0.812	86.4
X5	سيطرة الشركة على مصادر تجهيزها يمكنها من الحصول على ثقة الزبائن فيما يتعلق بمدى جودة منتجاتها .	3.84	0.872	76.8
X6	تسعى ادارة الشركة لتحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين بالتكامل الخلفي إذا ما أخذت بنظر الاعتبار مستوى التكنولوجيا والطلب المستمر.	3.72	0.912	74.4
79.2	(الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية) العام لاستراتيجية التكامل العمودي الخلفي	3.96	0.865	
80.1	(الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية) العام لاستراتيجية التكامل العمودي	4.005	0.813	

المصدر :- إعداد الباحثين استناداً إلى إجابات عينة البحث في ضوء نتائج الحاسوب. n=45 مبحوثاً

ب - تحليل متغير استراتيجية التوريد الخارجي

يشير الجدول (3) إلى إن الوسط الحسابي الإجمالي العام لمتغير استراتيجية التوريد الخارجي الذي بلغ (3.685) يفوق الوسط المعياري الذي قيمته (3) وانحراف معياري وأهمية نسبية (0.888) و(73.7%) على التوالي ، هذا يوضح تجانس إجابات عينة البحث على المستوى العام كما إن الجدول يشير أيضاً إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية نسبية لكل من استراتيجية المورد الواحد واستراتيجية تعدد الموردين وكما يلي :-

- استراتيجية المورد الواحد: بلغ الوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.67) وانحراف معياري (0.877) وأهمية نسبية (73.4%)، مما يشير إلى تجانس إجابات عينة البحث ، وقد حققت الفقرة (X7) أعلى قيمة وسط حسابي إذ بلغت

(3.84) وبانحراف معياري (0.974) مما يوضح إلى إن العينة المبحوثة تتفق بان ادارة الشركة تعتمد على عدد محدود من المجهزين الجديرين بالثقة .

- استراتيجية تعدد الموردين: سجل هذا المتغير وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.7) وبانحراف معياري (0.898) وأهمية نسبية (74%)، مما يشير إلى تجانس إجابات عينة البحث، وقد حققت الفقرة (X11) أعلى قيمة وسط حسابي بلغت (3.82) وبانحراف معياري (0.926) مما يشير إلى اتفاق العينة المبحوثة بان ادارة الشركة تسعى للحصول على أوطى العطاءات الخاصة بالمواد ألمجهزة .

جدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغير استراتيجية التوريد الخارجي

ت	استراتيجية التوريد الخارجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
استراتيجية المورد الواحد او (قلة الموردين)				
X7	تعتمد ادارة الشركة على عدد محدود من المجهزين الجديرين بالثقة	3.84	0.974	76.8
X8	تتعاقد ادارة الشركة مع عدد محدود من المجهزين ليكونوا شركاء استراتيجيين في إطار سلسله التوريد .	3.81	0.862	76.2
X9	يكون قلة الموردين أكثر التزاما للشركة وتقدم حماية أفضل في حالات اللاتأكد	3.35	0.794	67
	(الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية) العام لاستراتيجية المورد الواحد	3.67	0.877	73.4
استراتيجية تعدد الموردين				
X10	تعمل ادارة الشركة مع موردين عدة على وفق سياسات الشراء المعمول بها الشركة .	3.54	0.824	70.8
X11	تسعى ادارة الشركة للحصول على أوطى العطاءات الخاصة بالمواد ألمجهزة .	3.82	0.926	76.4
X12	تعتمد ادارة الشركة هذه الإستراتيجية في ظل الحصول على مواد ذات مواصفات ونوعيه محددة بهدف اشباع حاجات ورغبات زبائننا .	3.74	0.945	74.4
	(الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية) العام لاستراتيجية تعدد الموردين	3.7	0.898	74
	(الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية) العام لاستراتيجية التوريد الخارجي	3.685	0.888	73.7

المصدر :- إعداد الباحثين استنادا إلى إجابات عينة البحث في ضوء نتائج الحاسوب . n = 45 مبحوثاً

2- تحليل متغير رضا الزبون

يبين الجدول (4) إن الوسط الحسابي العام لفقرات متغير رضا الزبون بلغ (3.73) يفوق لوسط المعياري الذي قيمته (3) وبانحراف معياري وأهمية نسبية (0.813) و(75.18%) على التوالي ، مما يشير إلى تجانس إجابات عينة البحث بشكل عام ، وقد حققت الفقرة (X16) أعلى قيمة وسط حسابي بلغت (4.25) وبانحراف معياري (0.634) مما يشير إلى اتفاق العينة المبحوثة بان ادارة الشركة تحرص على تقليل الوحدات المعيبة من السلع المنتجة إلى الحد الأدنى . وان هذه الفقرة قد حققت اعلى أهمية نسبية في إجابات عينة البحث، إذ بلغت (85%) في حين إن الفقرة (X21) قد حققت اقل أهمية نسبية في إجابات عينة البحث، إذ بلغت (62.4%) مما يشير إلى إن عينة البحث اقل اتفاقاً فيما يتعلق بمجال تعدد المنافذ التوزيعية للشركة المبحوثة .

جدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغير رضا الزبون

ت	رضا الزبون	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
X13	تتميز منتجات الشركة بالجودة المطابقة للمواصفات وبالشكل الذي تتفوق فيه على المنافسين .	3.85	0.762	77
X14	تحرص ادارة الشركة على تقديم قيمة للزبانن بما يتفق وتوقعاتهم .	3.96	0.822	79.2
X15	تمتاز اسعار منتجات الشركة بالسعر المنصف (العادل) مقارنة بالقيمة التي يحصل عليها الزبون .	3.81	0.774	76.2
X16	تحرص ادارة الشركة على تقليل الوحدات المعيبة من السلع المنتجة إلى الحد الأدنى .	4.25	0.634	85
X17	تحرص ادارة الشركة على تقليل تكاليف منتجاتها .	3.98	0.682	79.6
X18	تحرص ادارة الشركة على تقديم منتجات ذات تصاميم تطابق ما يتوقعه الزبون .	3.45	0.842	69
X19	تقدم الشركة مجموعة من المنتجات التي تلبي حاجات زبائننا	3.57	0.822	71.4
X20	تمتاز منتجات الشركة بالمتانة والاداء العالي مقارنة بمنتجات المنافسين .	3.65	0.834	73
X21	لدى الشركة منافذ توزيعية متعددة تعمل على تلبية حاجات ورغبات زبائننا .	3.12	0.864	62.4
X22	تحرص ادارة الشركة بالرد الفوري على استفسارات وشكاوي زبائننا .	3.95	0.831	79
	(الوسط الحسابي والانحراف المعياري وأهمية النسبية) العام لرضا الزبون	3.73	0.813	75.18

المصدر :- إعداد الباحثين استناداً إلى إجابات عينة البحث في ضوء نتائج الحاسوب . n=45 مبحوثاً

ثانياً : اختبار التأثير بين متغيرات البحث

- اختبار علاقة التأثير للمتغير المستقل (استراتيجيات سلسلة التوريد) في المتغير التابع (رضا الزبون)

يشير الجدول (5) إلى نتائج التأثير لمتغير (استراتيجية سلسلة التوريد) في المتغير التابع (رضا الزبون) والخاصة بشركة صناعة البطاريات .

جدول (5) تأثير المتغير المستقل (استراتيجية سلسلة التوريد) في المتغير المعتمد (رضا الزبون)

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	قيمة الثابت (α)	قيمة معامل (β)	معامل التحديد $R^2\%$	قيمة (F) المحسوبة	P مستوى الدلالة
استراتيجية التكامل العمودي الامامي	رضا الزبون	1.26	0.451	49.4	41.86	0.00
استراتيجية التكامل العمودي الخلفي		1.22	0.362	44.2	34.08	0.00
استراتيجية التكامل العمودي الامامي		1.42	0.718	54.3	51.08	0.00
استراتيجية المورد الواحد او (قلة الموردين)		1.82	0.839	62.6	71.95	0.00
استراتيجية تعدد الموردين		1.53	0.653	56.7	56.31	0.00
استراتيجية التوريد الخارجي		1.73	0.746	59.3	62.43	0.00
استراتيجيات سلسلة التوريد بشكل اجمالي		1.47	0.682	65.8	82.98	0.00

❖ F الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (1، 43) = 7.146

المصدر : إعداد الباحثين استناداً إلى النتائج في البرنامج الاحصائي .

في ضوء نتائج الجدول (5) الخاص بالشركة المبحوثة ينضح الآتي:

- لقد حقق متغير استراتيجية التكامل العمودي الامامي تأثيراً معنوياً في متغير رضا الزبون ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (41.86) وهي أكبر من F الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (43،1) مما يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الثانوية (1-1) ، وأن قيمة R^2 قد بلغت (49.4) مما يشير إلى أن ما نسبته (51.6%) من المتغير التابع (رضا الزبون) قد استطاعت ان تفسره استراتيجية التكامل العمودي الامامي وأن المتبقي (48.4%) يعود إلى عوامل أخرى تمثل الخطأ العشوائي لم تدخل ضمن نموذج الانحدار ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.451) التيتشير إلى ان تغير وحدة واحدة في قيمة استراتيجية التكامل العمودي الامامي سوف يؤدي إلى تغير في قيمة رضا الزبون بمقدار (0.451) .

- في نفس السياق اعلاه يتبين من نتائج الجدول (5) أنه يوجد تأثيراً معنوياً لكل من (استراتيجية التكامل العمودي الخلفي ، استراتيجية المورد الواحد او (قلة الموردين) ، استراتيجية تعدد الموردين) في تحقيق رضا الزبون وبالتالي تحقق الفرضيات الفرعية الثانوية [(2-1) ، (1-2) ، (2-2)] .

- تشير نتائج الجدول (5) أيضاً إلى انه يوجد تأثيراً معنوياً لكل من (استراتيجية التكامل العمودي واستراتيجية التوريد الخارجي) في تحقيق رضا الزبون وبالتالي تحقق الفرضيتان الفرعيتان (1 و 2) .

- تشير نتائج الجدول (5) أيضاً إلى انه يوجد تأثيراً معنوياً لاستراتيجيات سلسلة التوريد في تحقيق رضا الزبون وبالتالي تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على انه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لاستراتيجيات التوريد في رضا الزبون .

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

تمثلت الاستنتاجات بالآتي :

- 1- اظهرت النتائج ان جميع المتغيرات المستقلة لها تأثير معنوي في تحقيق رضا الزبون وان ادارة الشركة المبحوثة تعتمد بشكل كبير على استراتيجية المورد الواحد .
- 2- تبين ان ادارة الشركة المبحوثة تحصل على المواد الاولية الخاصة بتصنيع البطاريات السائلة من خلال تجميع البطاريات المستهلكة من خلال تعاون دوائر الدولة معها .
- 3- تبين ان الطاقة الانتاجية للشركة المبحوثة من البطاريات السائلة هي نصف الكمية تقريبا من الطاقة التصميمية .
- 4- عمدت ادارة الشركة المبحوثة إلى تطوير منتوجاتها من خلال استيراد خط انتاجي متكامل لتصنيع بطاريات نوع SMF عديمة الادامة للسيارات الحديثة وبطاقة انتاجية تصل إلى (500000) بطارية سنويا من خلال تعاقدتها مع شركة ايطالية لتلبية حاجات السوق .

ثانياً : التوصيات

بناءً على ما جاء في الاستنتاجات نورد التوصيات الآتية :

- 1- ان تتبنى ادارة الشركة المبحوثة استراتيجية التكامل العمودي الخلفي في الوقت الحاضر فيما يخص تصنيع البطاريات السائلة .
- 2- ان تتبنى ادارة الشركة المبحوثة استراتيجية تعدد الموردين لتطوير الخطوط الانتاجية الخاصة بالبطاريات السائلة كونها تحقق مزايا كلفوية وتحسين مستمر في العمليات الانتاجية نتيجة المفاضلة بين الموردين .
- 3- ان تتبنى ادارة الشركة المبحوثة استراتيجية التكامل العمودي (الامامي والخلفي) فما يخص البطاريات الحديثة نوع SMF في المستقبل القريب .
- 4- ان تتبنى ادارة الشركة المبحوثة استراتيجية المورد الواحد بخصوص المواد الاحتياطية الخاصة بالخط الانتاجي للبطاريات نوع SMF .

المصادر :

- 1- Heizer, Jay& Render, Barry,(2001), Principles of operations Management,3rdEd,prentice-Hall,NewJersey.
- 2- Chase, R. B., Aquilano, N.J. &Jacobs ,F.R. (2001), operation Management for competitive advantage, 8th Ed ,McGraw Hill, New York.
- 3- Heizer,J.& Render,B. (2004), Principles of operation Management ,5thEd.,prentice-Hall,NewJersey.
- 4-Heizer,J.&Render,B. (2008), Principles of operation Management , 7th Ed., prentice-Hall, New Jersey .
- 5- Russell,R.S.&Taylor,B.W.(2009),Operation Management:Along the Supply Chain International Student Version, 6th Ed.,John Wily&Sons,Inc,(Asia) Pte Ltd.
- 6-Slack,N.,Chambers,S.&Johnston,R.,(2004),Operation Management , 4th Ed., prentice-Hall, London.
- 7- Thompson,A.A., Strickland,A.J.&Gamble,J.E.(2007),Crafting and Strategy:Text and Readings, 15th Ed., McGraw-Hill, New York.
- 8- Sezen,B. (2008), Relative effect of design integration and information Sharing On supply chain Performance, supply chain Management International Journal,vol,17,No. 3.
- 9- Shin, H., Collier ,D.A. & Wilson, D.D. (2000), supply Chain Management orientation and supplier /buyer performance, Journal operation Management.

- 10- Lenders R., Michiel and E. Fearon, Harold,(1997) "Purchasing and Supply Management", 11th ed., McGraw-Hill.
- 11- Heizer, Jay & Render, Barry, (2001), "Operation Management", 6th New Jersey, Prentice Hill.
- 12- Lu, Dawei, (2011), Fundamentals of Supply Chain Management, Ventus Publishing Aps, London U.K .
- 13- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D. and Zacharia, Z. G. (2001) 'Defining supply chain management', *Journal of Business Logistics*, 22, (2) .
- 14- Mentzer¹ J.T., Davis¹ D. Golicic¹ S. & McCarthy¹ T. (2003). The impact of E-commerce on supply chain relationships¹ *International Journal of physical distribution and logistics management*. Vol.32. No10.
- 15- Plattner, H., & Leukert, B. (2015). The in-memory revolution. Heidelberg: Bernd .
- 16- Ross, D.f., (2008), "The Intimate Supply Chain: Leveraging the Supply Chain to Manage the Customer Experience", Taylor & Francis Group, LLC, USA .
- 17- Mangan, John, Lalwani, Chandra & Butcher, Tim & Javadpour, Roya, (2012), *Global Logistics and supply chain management*, 2nd ed., John Wiley & Sons, Ltd, India
- 18- Tracey, Michael, (2005), " impact of supply-chain management capabilities on business performance".
www.emeraldinsight.com /1359-8546.htm
- 19- Bartschenfeld , Bruce O,(2002)," Supply Chain Strategies ".
www.ups-scs.com / solutions / white_papers /wp_supply_chain.pdf
- 20- Hartline D. & Ferrell O. C. ,(2008), *Marketing Strategy* ,4th ,Thomson, South-Western .
- 21- Wilson A., Zeithaml V.A., Bitner M.J., Gremler D.D. (2008) *Services Marketing*, McGraw-Hill Education .
- 22- Eriksson, Jessica, (2011), *The Relationship between Customer Satisfaction and Service Quality: a study of three Service sectors in Umeå.*, Masters Thesis, Umeå School of Business .

23–Singh, Harkiranpal,(2006),The Importance of Customer Satisfaction in Relation to Customer Loyalty and Retention, UCTI Working Paper, Asia Pacific University College of Technology & Innovation, Technology Park Malaysia .

24– Monique,Zollinger, And Eric, Lamarque, (1999), Marketing and strategy of the bank Eme edition, Dunod, Paris .

25– Kotler, P. and Keller, K. L., (2009) *Marketing management*, 13th End., Pearson Education Inc, Upper Saddle River, New Jersey .

26– Mittal, V. and Kamakura, W. (2001) Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behaviour: Investigating the moderating effect of customer

characteristics. *Journal of Marketing; Research* 38 (1) 131–142 .

27– Mostaghel,Rana,(2006),Customer Satisfaction :Service Quality in Online Purchasing in Iran,Master Thesis,Lulea University of Technology .

28–Sabir,Raja I.and Ghafoor,Osama and Hafeez,Iqra and Akhtar,Naeem and Rehman,Asad Ur.(2014),Factors Affecting Customers in Restaurants Industry in Pakistan,Irmb Journal ,Informational Review and Business Research ,Vol. 3 Issue 2 .

29–Vazifehdust,Hossein and Farokhian,Sahel,(2011), Factors influencing customer satisfaction with the success factors identified in the insurance industry,African Journal of Business Management,Vol. 7(21) .

30– Khuong Mai Ngoc and Dai,(2016), The Factors Affecting Customer Satisfaction and Customer Loyalty — A Study of Local Taxi Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 7, No. 5, October.

31– –Evans ,James R.,(1997) *Production / Operation Management*,5th ed. , Mc Graw–Hill Inc,U.S.A.

32– Koskinen,P. (2009), Supply Chain Strategy in A Global Paper Management Company, *Industrial Management & Data system*, Vol 109, No1.

33– JeffreyP.Dotson ,B.S., M.B.A,Mstat,(2009)“measuring the effects of satisfaction :linking customers employees and firmfinancial Performance”,. Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy in the Graduate School of The Ohio State University.

34–Hart Jorrit van’t,(2012),Increasing customer satisfaction with public transport”, Delft University of Technology .

35- Krajewski , L., and Ritzman, L., (2005), Operations Management: Process ValueChains,7thed.,WesleyPublishingCompany,U.S.A.

36- Kotler, P. & Armstrong, G. (2010), Principles of Marketing, 13th ed. Prentice Hall, New Jersey.

37- Ampomah , Yirenkyi Kofi , (2012) , FACTORS AFFECTING SATISFACTION AND PREFERENCE IN THE CUSTOMER TELECOMMUNICATIONS INDUSTRY: A CASE STUDY OF MTN GHANA , A Thesis submitted to the Institute Of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science and Technology in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master .