

نموذج مقترح لتحليل أثر علاقات العملاء في أداء سلسلة الإمداد دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية في مصر

مبروك عطية مبروك توفيق *

ملخص

أدت التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وشدة المنافسة في الوقت الحاضر إلى سعي جميع الشركات لتحسين أدائها وتحقيق المزايا التنافسية ، وتعتبر العلاقة مع العملاء من أهم العوامل التي تؤثر في أداء الشركات ، لذا يجب أن ينظر إلى العميل على أنه أصل إستراتيجي يجب حماينه والمحافظة عليه. ومن ثم تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر علاقات العملاء على أداء سلسلة الإمداد لعينة من الشركات الصناعية العاملة في مصر، وتم جمع البيانات من (٧٠) شركة من الشركات الصناعية العاملة في السوق المصري، ولأغراض إختبار فرضيات الدراسة وصحة نموذجها تم استخدام تحليل **Structural Equation Modeling (SEM)** ، وإستخدام تحليل **Confirmatory Factor Analysis (CFA)** لإختبار صدق وثبات أداة الدراسة بإستخدام برنامج **AMOS16**.

وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقة مع العملاء لها أثر في أداء كل من سلسلة الإمداد وأداء الشركات الصناعية العاملة في السوق المصري، كما توصلت الدراسة إلى أن أداء سلاسل الإمداد يؤثر في أداء الشركات الصناعية العاملة في السوق المصري ، كما أن أداء سلاسل الإمداد لا يتوسط أثر العلاقة مع العملاء في أداء الشركات العاملة في السوق المصري .

وأوصت الدراسة بضرورة المحافظة على العلاقة مع العملاء ومحاولة تطويرها في المستقبل ، كما أوصت الدراسة بضرورة التنفيذ الناجع لسلسلة الإمداد ، ورفع مستوى التنسيق والتعاون بين أعضاء السلسلة في القرارات المختلفة .

* مدرس بقسم ادارة الأعمال - كلية التجارة وادارة الأعمال - جامعة حلوان.

Abstract

The rapid changes in the business environment and the intensity of competition at present led to all companies strive to improve their performance and achieve competitive advantages, and the relationship with customers is one of the most important factors that affect the performance of companies, so the customer should be seen as a strategic asset that must be protected and maintained.

This study aims to identify the impact of customer relations on the performance of the supply chain of a sample of industrial companies operating in Egypt. Data were collected from 70 industrial companies operating in the Egyptian market. Modeling (SEM), and the use of Confirmatory Factor Analysis (CFA) to test the reliability and reliability of the study tool using AMOS16.

The study concluded that the relationship with customers has an impact on the performance of both the supply chain and the performance of the industrial companies operating in the Egyptian market. With customers in the performance of companies operating in the Egyptian market.

The study recommended the need to maintain the relationship with customers and try to develop in the future.

١. المقدمة

تعد العلاقات ذات قيمة هائلة بالنسبة لجميع الشركات ، ليس على مستوى العلاقات الداخلية فحسب ، وإنما تمتد لتشمل العلاقات مع العملاء والموردين والموزعين وغيرهم ، حيث تسعى أغلب الشركات إلى إقامة علاقات جيدة مع عملائها والعمل على إدارتها ، نظرا لأن تلك العلاقات أصبحت من مصادر الوصول إلى التميز في الأداء في ظل إندىاد حدة المنافسة (Battor,2010) ، إذ يعد رضا العملاء عاملا رئيسيا في نجاح العديد من الشركات (Gilaninia 2013) ، لأن الفهم الجيد لأهمية رضا العملاء يؤدي إلى تقليل الإتجاه نحو التسويق التقليدي والإتجاه نحو التسويق بالعلاقات ، حيث يعتبر التسويق بالعلاقات نهجا تسويقيا يقصد منه إقامة علاقات طويلة الأجل مع العملاء من أجل التعرف على إحتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيتها ، (Gilaninia,et al ,2013) .

لذا جاءت سلسلة الإمداد لإحداث نوع من التنسيق والتكامل في أنشطة الشركة الرئيسية لتغيير نمط العلاقات التنظيمية التقليدية بإتجاه بناء علاقات بعيدة الأمد تكون على أساس الشراكة الإستراتيجية مع بقية شركائها في سلسلة الإمداد وعلى رأسهم العميل .

إن بناء علاقات بعيدة الأمد وعلى أساس الشراكة الإستراتيجية مع العميل ، والحفاظ على هذه الشراكة والعلاقة أطول فترة ممكنة سوف يساعد شركاء وأعضاء سلسلة الإمداد على رفع مستوى التنسيق فيما بينهم ، كما أن التوظيف السليم لهذه العلاقة سوف ينعكس على مستوى الأداء للشركة المعنية . إذ يعتمد نجاح الشركات في تحسين أدائها وتطويره وصولا إلى تحقيق التميز في الأداء على كفاءتها في إدارة سلسلة الإمداد الخاصة بها .

إذ يلعب أداء سلسلة الإمداد الخاصة بالشركة دورا رئيسا في تحسين مستوى أداء الشركات (Purbey , 2007) ، ونظرا لأهمية العلاقة مع العملاء بالنسبة لأداء سلسلة

الإمداد جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر العلاقات مع العملاء على أداء الشركات الصناعية العاملة في السوق المصري من خلال تأثير هذه العلاقة مع العملاء في سلسلة الإمداد كمتغير وسيط ، وذلك من خلال النموذج المقترح للبحث.

٢. مشكلة البحث

نظرا لحرص الشركات بصفة عامة على تحسين أدائها وتطويره وصولا إلى الأداء المتميز ، وذلك من خلال بناء العلاقات القائمة على الشراكة الإستراتيجية مع العملاء بإعتبارهم نقطة البداية والنهاية لسلسلة الإمداد (صلاح إسماعيل ، ٢٠١٦) ، وذلك من أجل تقديم منتجات وخدمات للعملاء بأقل تكلفة ممكنة وبجودة مناسبة لهذه التكلفة ومرونة في التسليم والتصميم (Hunt and Davis,2012) .

ونظرا لمحدودية الدراسات والمجهودات البحثية التي تناولت هذا الموضوع (في حدود إطلاع الباحث) في بيئة الأعمال المصرية خصوصا والعربية عموما ، فقد إرتأى الباحث ضرورة إجراء هذه الدراسة لبيان أثر علاقات العملاء في أداء الشركات الصناعية العاملة في السوق المصري من خلال تأثير هذه العلاقة مع العملاء في سلسلة الإمداد كمتغير وسيط، وذلك من خلال النموذج المقترح للبحث. ويمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية :

- ١- هل تؤثر العلاقات مع العملاء في أداء الشركات الصناعية العاملة في السوق المصري ؟
- ٢- هل تؤثر العلاقات مع العملاء في أداء سلسلة الإمداد في الشركات الصناعية العاملة في السوق المصري؟
- ٣- هل يؤثر أداء سلسلة الإمداد في أداء الشركات الصناعية العاملة في السوق المصري ؟
- ٤- هل يتوسط أداء سلسلة الإمداد أثر علاقات العملاء في أداء الشركات الصناعية العاملة في السوق المصري ؟

٣. أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ١- التعرف على أثر العلاقات مع العملاء في أداء الشركات الصناعية العاملة في السوق المصري .
 - ٢- التعرف على أثر العلاقات مع العملاء في أداء سلسلة الإمداد في الشركات الصناعية العاملة في السوق المصري.
 - ٣- التعرف على أثر أداء سلسلة الإمداد في أداء الشركات الصناعية العاملة في السوق المصري .
 - ٤- التعرف على دور أداء سلسلة الإمداد في توسط أثر إدارة علاقات العملاء في أداء الشركات الصناعية العاملة في السوق المصري .
٤. النموذج المقترح للبحث ونمذجة المعادلات الهيكلية للنموذج المقترح

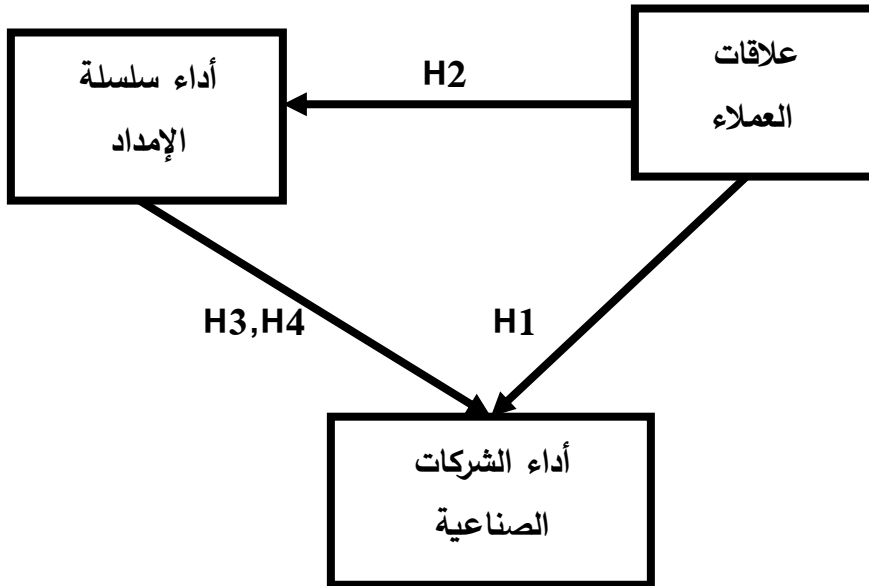
Structural Equation Modeling (SEM)

- يقترح الباحث في الشكل رقم (١) نموذج لتحليل أثر علاقات العملاء في أداء الشركات الصناعية في مصر ، وتم بناء هذا النموذج على أساس :
- ١١ أن العلاقات مع العملاء تمثل المتغير المستقل للبحث .
 - ١٢ أن أداء الشركات الصناعية العاملة في السوق المصري يمثل المتغير التابع للبحث.
 - ١٣ أن أداء سلاسل الإمداد تمثل المتغير الوسيط بين إدارة العلاقات مع العملاء وبين أداء الشركات الصناعية محل الدراسة والبحث.

ويوضح الشكل التالي النموذج المقترح للبحث :

شكل رقم (١)

النموذج المقترح للبحث



المصدر : الشكل من إعداد الباحث .

ويعتبر نموذج الدراسة السابق من النماذج متعددة المتغيرات ، ويعد هذا النموذج من النماذج الشائعة في بحوث إدارة الأعمال ، وحتى يتسنى للباحث تصميم نموذج البحث فإنه سوف يستخدم النمذجة للمعادلات الهيكلية (SEM) والتي تعد من أفضل الطرق التي تستخدم لإختبار النماذج متعددة المتغيرات ، لأنها تعطي للباحث إمكانية إختبار العلاقة بين هذه المتغيرات دفعة واحدة مع تحديد مدى ملائمة ومطابقة النموذج للبيانات التي تم تجميعها من خلال مجموعة مؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة وذلك في إطار برنامج (AMOS 16) .

٥. فروض البحث

يمكن صياغة فروض البحث في الفروض التالية :

Ho1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة مع العملاء في أداء الشركات الصناعية العاملة في مصر .

Ho2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأداء سلسلة الإمداد في أداء الشركات الصناعية العاملة في مصر .

Ho3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة مع العملاء في أداء سلاسل الإمداد في الشركات الصناعية العاملة في مصر .

Ho4 : لا يعتبر أداء سلسلة الإمداد عامل يتوسط أثر العلاقة مع العملاء في أداء الشركات الصناعية العاملة في مصر .

ويتم إختبار هذه الفروض من خلال تحليل بيانات قوائم الإستقصاء والمقابلات والملاحظة الشخصية .

٦. أهمية البحث

تأتي أهمية هذا البحث من أهمية موضوعه ومن الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة سلسلة الإمداد داخليا وخارجيا على المستوى الإستراتيجي لمنظمات الأعمال ، لتحقيق الأداء المستهدف وزيادة نمو الشركة وقدرتها على المنافسة .

حيث أصبح مدخل إدارة العلاقة مع العملاء من المداخل المهمة التي تعتمد عليها الشركة للوصول إلى الأداء المستهدف والمنافسة العالمية ، كونها تواجه منافسة شديدة في ظل آليات الإقتصاد العالمي الجديد ، كما أن هناك إعتراف دائم من جانب مديري الشركات على أن النجاح النهائي لأي شركة مشروط ببناء علاقات جيدة مع العملاء ، فعلى هذا الأساس تعكس كل هذه الأمور أهمية الدراسة ومن جوانب وأبعاد عدة .

كما أنه من المأمول أن يساعد هذا البحث صناع القرار والباحثين بالشركات الصناعية العاملة في السوق المصري على تحديد أهم العوامل التي يمكن أن تؤثر في الأداء حتى تؤخذ في الحسبان عند صياغة خططهم المستقبلية بما يؤدي إلى تحسين العلاقات والأداء معا على المستوى التنظيمي .

وعلى هذا الأساس تتبع أهمية البحث من أهمية موضوعه ومجال تطبيقه ، حيث تتمثل أهمية البحث في :

١١٦ الأهمية العلمية

تتمثل أهمية البحث العلمية من خلال تناوله لمفهوم حديث نسبياً في مجال الإدارة ومحاولة ربطه بإستراتيجية الإمداد وأداء الشركات ، وذلك في إطار إهتمامات بحثية متنامية في هذا المجال تتجاوز الأطر التقليدية التي حظيت باهتمامات مكثفة في التراكم المعرفي في الفترات السابقة (وذلك في حدود اطلاع الباحث).

٢١٦ الأهمية التطبيقية

بينما تتمثل أهمية البحث التطبيقية والميدانية من خلال إجراء الباحث لدراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية العاملة في بيئة الأعمال المصرية ، وهو ما لم يتم في الدراسات والمجهودات البحثية السابقة في هذا الموضوع (وذلك في حدود اطلاع الباحث).

٧. الإطار النظري والدراسات والمجهودات البحثية السابقة

١١٧ الإطار النظري

١١١٧ علاقات العملاء

نتيجة لضغوط المنافسة العالمية ، بحثت شركات الأعمال الحديثة عن طرق جديدة لتوليد قيمة مضافة لعملائها ، إذ أصبحت الشركات المعاصرة تنظر إلى

العميل بوصفه شريكا أساسيا وحقيقيا وتعمل على تطوير علاقات بعيدة الأمد معه ، مما يساعد على تحقيق الأداء المتميز ، وهذا يتناغم مع المدخل الحديث للتسويق القائم على إستقطاب العملاء والإحتفاظ بهم ، وتطوير علاقات حميمة وبعيدة الأمد مع العملاء الحاليين وتقديم سلع وخدمات راقية ومتميزة لإشباع حاجاتهم ورغباتهم وصولا إلى مستوى إسعادهم (Juscus, 2011) .

إذ تعتمد صياغة وبناء علاقات حميمة مع العملاء على مدى توافر المعرفة السوقية عنهم ، وإستخدامها في تحيد إحتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباع هذه الإحتياجات والرغبات لنتناسب مع توقعاتهم وتعظيم القيمة المدركة من جانبهم . وتعد إدارة العلاقة مع العملاء من الإستراتيجيات التي تستخدم من جانب الشركة لإدارة التفاعل مع العملاء المريحين (wu,2009). لذا أصبح ينظر إلى إدارة علاقات العملاء بإعتبارها إستراتيجية لتحسين الأداء من خلال الإحتفاظ بعلاقات طويلة الأمد مع العملاء .

كما تعد قناعة العميل القوة المؤثرة التي تحدد مستوى قبول الخدمة التي تقدم له من قبل المنظمة ، من خلال تقييمه الشامل لكل عناصر المزيج التسويقي (المنتج، والسعر ، والترويج ، والتوزيع) ، وبالتالي فهي أساس لنجاح المنظمة وزيادة حصتها السوقية . وهناك ثلاث قواعد لخدمة العميل (مبروك عطية ، ٢٠١٧) :

- ١- خدمة العميل كمنشأط : تعتبر خدمة العميل كمهمة محددة ينبغي القيام بها لتلبية حاجات العميل ، مثل معالجة الطلب ، وتوثيق القوائم ، وإدارة المرتجعات .. الخ .
- ٢- خدمة العميل كمقياس أداء : هنا يتم قياس الخدمة من خلال مقاييس أداء محددة ، مثل نسبة مئوية لتسليم الطلبات في وقتها ، أو عدد الطلبات المعالجة بحدود قبولها .

٣- **خدمة العميل كفلسفة** : هذا المستوى ينشط خدمة العميل من خلال تعهد واسع لتوفير قناعة الزبون بأعلى المستويات (بتناغم في المنظمات المعاصرة التي تركز على إدارة الجودة الشاملة).

في دراسة شاملة عن لوجيستيات خدمة العميل ، قام بها المجلس الوطني الأمريكي لإدارة التوزيع ، تم تحديد عناصر خدمة العميل وفقا لتوقيت التعامل بين المنظمة والعميل . (مبروك عطية ، المرجع السابق، ٢٠١٧).

١- **عناصر ما قبل التعامل** : مثل توضيح كيفية التعامل ووضع خطط للطوارئ ومرونة النظام وكشف توضيحي للعقد ، خدمات إدارية ... الخ.

٢- **عناصر أثناء التعامل** : مثل تحديد مستويات المخزون والقدرة على تلبية وتنفيذ الطلبات وخدمات النقل والشحن ، وملائمة الطلب ... الخ.

٣- **عناصر بعد التعامل** : مثل خدمات ما بعد البيع والتي تشمل التركيب ، والضمان ، والإصلاح ، ومعالجة الشكاوي ... الخ.

وهناك مجموعة من العوامل التي يمكن أن تحدد شكل إستراتيجية إدارة خدمة العميل (رونالد إتش باولو ، ٢٠١٥):

١- **ولاء العميل** : مفهوم ذاتي يؤدي لإطالة تفضيل العميل لمنتج الشركة وتكرار شراؤه الذي يستخدم كدلالة على ذلك الولاء .

٢- **قناعة العميل** : عندما تعطي المنظمة قيمة لموظفيها فإن ذلك سينعكس على أداء أولئك الموظفين مقدمين أفضل ما لديهم من خدمة للعملاء .

٣- **إدراك الزبون للقيمة** : والتي تقاس من خلال وجهات نظره تجاه المنظمة ، حيث تبرز هنا إدارة علاقات العميل بحكم كونها عملية واسعة للشركة مقارنة بالتسويق .

ومما سبق يمكن تعريف علاقات العملاء على أنها " نظام جذب واكتساب العملاء المربحين والاحتفاظ بهم، من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم، عبر عملية طويلة الأجل تأخذ بالاعتبار التوفيق بين نشاط المنظمة وإستراتيجيتها، لتوطيد علاقات قوية مع العملاء المربحين فقط، وتقليص مستوى العلاقات مع العملاء غير المربحين". **ومن ثم فهي** " إستراتيجية شاملة ونظام متكامل لتحديد العملاء المربحين أكثر من غيرهم، وفهم متطلباتهم ورغباتهم وأولوياتهم والعمل على إشباعها من خلال الاتصالات الفعالة بهم وتحليل بياناتهم، وذلك لزيادة ولاءهم وربحيتهم".

وعلى هذا الأساس يهدف نظام العلاقات مع العملاء إلى تفهم وتفاعل العملاء بشكل مباشر أو غير مباشر ، والتفاعل في نظام العمل الداخلي من مجهزين ، ومصنعين وتجارة جملة وتجزئة ، بهدف تقديم المنتجات وفقا لطلب العميل .

٢١١٧ أداء سلسلة الإمداد

يقصد بالأداء ؛ النتيجة والمحصلة النهائية لأي عمل من الأعمال ، بينما يقصد بتقويم الأداء عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة بالنسبة للإنجاز في العمل والعمل على تنميته وتطويره في المستقبل . " (ظاهر مرسي عطية ، ٢٠٠٧).

بينما يقصد بسلسلة الإمداد هي حلقة تبدأ وتنتهي بالعميل (صلاح إسماعيل ، ٢٠١٦) ، ومن ثم يتمحور التركيز الأساسي لسلسلة الإمداد في خدمة العميل والعمل على إشباع إحتياجاته من خلال الشركاء الآخرين داخل نظام الإمداد للشركة.

ولقد واجه الباحثين في أدبيات سلسلة الإمداد تحديات أساسية ، تتعلق بتحليل أداء سلسلة الإمداد ، إذ يعد تحليل أداء سلسلة الإمداد من الأمور الصعبة بسبب إشمال السلسلة على العديد من المكونات مثل الموردين والمصنعين والموزعين والمتعهدين والعملاء .

وقد أورد (Kumar, 2006) ثلاثة مقاييس لتقييم أداء سلسلة الإمداد وهي مرونة التصميم ، وتخفيض تكلفة المخزون ، وسرعة الإستجابة للعميل .، ويعتبر مقياس مرونة التصميم من الأمور الأساسية اللازمة لتقييم سرعة إستجابة سلسلة الإمداد لتطلعات العملاء ، فإذا كانت مرونة الإمداد عالية فإن الشركة تستطيع تلبية حاجات العملاء ، ومساعدتهم في التعبير عن تفضيلاتهم بما يمكن الشركة من تلبية هذه التفضيلات والطلبات .

أما مقياس تخفيض التكلفة فيتعلق بتخفيض تكلفة الإحتفاظ بالمخزون ، ووفق منظور سلسلة الإمداد لا بد من إستغلال مستويات المخزون بشكل مثالي نظرا لأن الإحتفاظ بالمخزون يعد من الأنشطة المكلفة وينطوي على العديد من امخاطر مثل تكلفة الإحتفاظ بالمخزون وتعطل رأس المال المستثمر و تكلفة الفرصة البديلة وتكلفة تلف المخزون الخ (piplani, 2005) .

كما يعد مقياس سرعة الإستجابة للعملاء من حيث مدى الإلتزام بوقت التسليم للعملاء إذ تعد تلبية الطلبات وتشغيلها هدفا إستراتيجيا لسلسلة الإمداد .

٢١٧ الدراسات السابقة

حيث يمكن تقسيم الدراسات والمجهودات البحثية السابقة إلى الدراسات التي تمت في باللغة العربية ، وتلك التي تمت باللغة الأجنبية .

١١٢١٧ الدراسات التي تمت في باللغة العربية

دراسة (أسحق الشعار ٢٠١٦) ، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العلاقة مع الموردين في أداء الشركات الأردنية ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة وأثر للعلاقة مع الموردين في أداء الشركات الأردنية محل الدراسة والبحث .

دراسة (محمد سعد، ٢٠٠٧) ، حيث هدفت الدراسة إلى فحص أثر نوع علاقات الشركات مع الموردين في أداء سلسلة الإمداد ، وقد أجريت الدراسة في الأردن بالتطبيق على (٤١٨) شركة صناعية متوسطة الحجم من خلال عينة حجمها (٢٠٠) شركة ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لشكل العلاقة المتبادلة بين الشركات المبحوثة والموردين في أداء سلسلة الإمداد.

٢١٢١٧ الدراسات التي تمت في باللغة الأجنبية

دراسة (Gilaninia , 2013) ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مستوى الارتباط بين العلاقة مع العملاء وأداء الشركات ، من خلال دراسة حالة شركة إيران للكهرباء ، وتضمنت عينة الدراسة (١٧٦) مفردة ، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين العلاقة مع العملاء وبين أداء الشركات.

وجاءت دراسة (Ozlan , 2013) لفحص مستوى تنفيذ إدارة سلسلة الإمداد ، والتعرف على مستوى الارتباط بين إدارة العلاقة مع العملاء وإدارة سلسلة الإمداد في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في البوسنة وباستخدام (١٣٢) إستمارة إستقصاء جمعت من أصحاب العمل في هذه الشركات ، وأظهرت نتائج الدراسة ظان مستويات تنفيذ إدارة سلسلة الإمداد كانت جيدة على الرغم من وجود ضعف في إستخدام تكنولوجيا المعلومات ، كما يوجد علاقة بين إدارة العلاقة مع العملاء وإدارة سلسلة الإمداد .

وسعت دراسة (yeh 2012) إلى تحليل أثر العلاقة بين الشركة والموردين في أداء الصناعات التحويلية في تايوان ، ومن خلال تحليل قوائم الإستقصاء والبالغ عدده (٦٦) إستمارة إستقصاء من أصل (١٢٠) إستمارة تم توزيعها على مديري الشركات التي تطبق ممارسات الشراء في الوقت المحدد، توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين الشركة والموردين قائمة ببعدين هما العلاقة التعاونية فيما يتعلق بشراء

نموذج مقترح لتحليل أثر علاقات العملاء في أداء سلسلة الإمداد
دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية في مصر

المواد والبحث والتطوير ، وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقة مع الموردين تؤثر في أداء الشركات من خلال الجودة والتسليم والتكلفة والمرونة .

وحاولت دراسة (Coltman,2011) التعرف على أثر العلاقة مع العملاء في أداء الشركات ، ومن خلال التطبيق على عينة مكونة من (٨٦) مدير إدارة عليا ووسطى في الشركات الخدمية في المملكة المتحدة ، توصلت الدراسة إلى أن البنية الأساسية والتحتية لتكنولوجيا المعلومات تؤثر في القدرة على إدارة العلاقة مع العملاء .

بينما سعت دراسة (Benton ,2005) إلى توضيح أثر العلاقة بين الشركة والموردين في رضا سلسلة الإمداد ، وقد أجريت الدراسة على شركتي كرايسلر وهوندا ، وتضمنت عينة الدراسة (٣٤٨) إستمارة إستقصاء وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين الشركة والموردين تؤثر في رضا سلسلة التوريد.

١٨ منهج البحث وأسلوبه

يعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على أساس تحليل ما هو كائن وتفسيره وتحديد العلاقات بين الوقائع ، وسوف يتم إستيفاء المعلومات من واقع بيئة الشركات المبحوثة ومن المديرين أنفسهم ، حيث يسعى الباحث لتطوير نموذج لتحليل أثر علاقات العملاء في أداء سلسلة الإمداد ، وكذلك تحليل أثر علاقات العملاء في أداء الشركات ، من خلال التطبيق على عينة من الشركات الصناعية العاملة في السوق المصري .

١١٨ مجتمع وعينة البحث

تألف مجتمع البحث من الشركات الصناعية العاملة في السوق المصري والبالغ عددها شركة ، ولأغراض أخذ عينة عشوائية إحصائية حجمها ٧٠ شركة ، وقد تم الإسترشاد بالأراء التالية لتحديد حجم العينة :

١- (Hair , 2010) ، حيث رأى أن حجم العينة المقبول لدراسة الأثر بين المتغيرات التابعة والمستقلة يكون بين (٦٠-٨٠) مفردة وكلما كبر حجم العينة كلما كان أفضل .

٢- (Green,1991) ، حيث رأى أن حجم العينة المقبول يجب أن يكون وفقا للمعادلة $(N \geq 50+8M)$ حيث أن N حجم العينة و M عدد المتغيرات المستقلة في النموذج ، ومن ثم حجم العينة المناسب يجب أن يكون أكبر من ٦٥ شركة ، لان عدد المتغيرات المستقلة (٢) وهما إدارة علاقات العملاء ، وأداء سلسلة الإمداد بالنسبة لأداء الشركة .

وعلى هذا الأساس تمثلت عينة البحث في (٧٠) شركة صناعية ، ووحدة التحليل هي الشركة ممثلة بمديرتها ، حيث تم توزيع (٧٠) إستثمار إستقصاء وتم إستردادها بالكامل ، ولكن تم إستبعاد (٤) إستثمارات لعدم صلاحيتها للتحليل ، ومن ثم تمثلت الإستثمارات الصالحة للتحليل (٦٦) إستثمار إستقصاء أي بنسبة (٩٤%) من الإستثمارات التي تم توزيعها، ويبين الجدول رقم (١) خصائص عينة البحث :

جدول رقم (١)
خصائص عينة البحث

النسبة المئوية	التكرار	القطاع
٢٤%	١٧	المواد الغذائية
١٧%	١٢	الأدوية
٩%	٦	المعادن
٢١%	١٥	الكيمائيات
٢٠%	١٤	الإلكترونيات
٩%	٦	أخرى
١٠٠%	٧٠	المجموع

المصدر : الجدول من إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية .

٢١٨ أداة البحث

أستخدمت إستمارة الإستقصاء والمقابلات الشخصية والملاحظة كأدوات لتجميع البيانات اللازمة لأغراض البحث وقد تم تصميم الإستمارة على النحو التالي :

تم تصميم إستمارة إستقصاء واحدة موجهة للشركات محل الدراسة والبحث، حيث شملت ثلاثة أجزاء بالإعتماد على نتائج الدراسات السابقة كما يلي :

الجزء الأول : إدارة علاقات العملاء ، وتشمل الفقرات (١-٧) بالإستمارة .

الجزء الثاني : أداء سلسلة الإمداد، ويشمل الفقرات (٨-١٣) بالإستمارة .

الجزء الثالث : أداء الشركات الصناعية، ويشمل الفقرات (١٤-١٩) بالإستمارة .

ويوضح الجدول رقم (٢) كيفية تصميم إستمارة الإستقصاء .

جدول رقم (٢)

تصميم إستمارة الإستقصاء

أرقام الفقرات	عدد الفقرات	المتغيرات الرئيسية الأبعاد
٧-١	٧	علاقات العملاء
١٣-٨	٦	أداء سلسلة الإمداد
١٩-١٤	٦	أداء الشركات الصناعية
١٩	١٩	المجموع

المصدر : الجدول من إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية.

٣١٨ إختبارات الشمولية والحياد

حيث تم إجراء إختبار شمولية الفقرات من خلال عرضها وطرح العديد من الأسئلة والاستفسارات على السادة المحكمين بشأن شمولية أبعاد الإستمارة وتم في ضوء هذه الأسئلة وإجابة المحكمين عليها إضافة مجموعة من الفقرات كما تم حذف فقرات أخرى .

كما تم إجراء إختبارات الحياد ، حيث إعتد الباحث على نتائج الإستمارة كما هي ولم يتدخل في إجابات المبحوثين وإعطائهم الوقت والحرية الكافية للإجابات من أجل تحقيق الموضوعية والحيادية العلمية .

٤١٨ إختبارات الصدق والثبات

تم إجراء إختبار الثبات والصدق لكل متغير من متغيرات البحث، ويوضح الجدول رقم (٣) نتائج إختبار الثبات والصدق لكل متغير من متغيرات البحث :

نموذج مقترح لتحليل أثر علاقات العملاء في أداء سلسلة الإمداد
دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية في مصر

جدول رقم (٣)
إختبار الثبات والصدق

AVE	CR	Cronbach',s alpha	Factor Loading	المتغير
٠,٦٣	٠,٩٢	٠,٩١	إدارة علاقات العملاء	
			٠,٨٢	تقوم الشركة بقياس رضا العملاء بشكل مستمر.
			٠,٧٥	تسعى الشركة إلى تحديد التوقعات المستقبلية للعملاء.
			٠,٧٦	توفر الشركة لعملائها المساعدة عند إختيار منتجاتها.
			٠,٨٠	تحدد الشركة العناصر الأساسية لبناء علاقتها مع عملائها.
			٠,٨٧	تسعى الشركة إلى سرعة الإستجابة لتطلعات العملاء
			٠,٧٤	يوجد لدى الشركة قنوات اتصال فعالة مع العميل
			٠,٨١	تقيم الشركة علاقتها بالعملاء بشكل دوري ومستمر
٠,٦٨	٠,٩٣	٠,٩٢	أداء سلسلة الإمداد	
			٠,٨٢	تتوافق خدمات ما بعد التوريد مع متطلبات الشركة.
			٠,٧٤	غالبا ما تكون تكاليف تغيير مصدر التوريد منخفضة.
			٠,٨٥	موردي الشركة ملتزمين بالتسليم في الوقت المحدد.
			٠,٨٥	هناك جدارة لدى موردينا في التعامل مع مردودات التوريد غير المطابقة لمواصفات الشراء المتفق عليها.
			٠,٨٣	لدى الشركة القدرة على القيام بطلبات شراء منفصلة عند الحاجة وبنفس التكلفة.

			٠,٨٣	هناك مرونة لدى موردونا في تسليم الطلبات المستعجلة في الوقت المحدد.
٠,٥٩	٠,٨٩	٠,٨٧	أداء الشركات الصناعية	
			٠,٨٢	حققت الشركة الحصة السوقية المستهدفة.
			٠,٧٤	حققت الشركة حجم الإيرادات المستهدفة.
			٠,٧٦	حققت الشركة حجم المبيعات المستهدف.
			٠,٧١	حققت الشركة معدل عائد مرضي على حقوق الملاك.
			٠,٧٤	حققت الشركة معدل العائد المستهدف على الإستثمار.
			٠,٨٢	حققت الشركة الربحية المستهدفة .

المصدر : الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي .

حيث قام الباحث بإجراء إختبارات الصدق والثبات لبيانات إستمارة الإستقصاء ، وذلك بعد تحكيمها للتأكد من الإتساق الداخلي للإستمارة ، وكذلك الصدق الذاتي . ويقصد بالثبات Reliability إستقرار المقياس وعدم تناقضة مع نفسه - أي أنه يعطي نفس النتائج وذلك باحتمال مساو لقيمة معامل الثبات - إذا أُعيد تطبيقه على نفس العينة ويتم حسابه من خلال معامل ألفا -كرونيباخ ، وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح ، حيث كلما إقتربت قيمة المعامل من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على وجود ثبات في إستمارة الإستقصاء الموزعة على عينة البحث وبدرجة عالية .

وقام الباحث بإجراء إختبار الثبات لمقياس البحث بإستخدام معامل ألفا-كرونيباخ ، لقياس مدى ثبات أداة القياس وفقا لإجابات الأفراد المبحوثين والبالغ عددهم ٤١٣ فرد والجدول رقم (٣) يوضح نتائج الإختبار ، حيث تشير البيانات

الواردة بالجدول رقم (٣) إلى أن معامل ألفا-كرونباخ لجميع المتغيرات أكبر من ٦٠% مما يشير إلى وجود علاقة إتساق وترابط عال بين عبارات قائمة الإستقصاء (sekaran and Bougie,2010) .

كما تم إستخدام الموثوقية المركبة (Composite Reliability (CR) والتي تؤكد على مدى ترابط الفقرات ، حيث تشير النتائج الموجودة في الجدول رقم (٣) أن قيم (CR) أكبر من ٠,٧ مما يؤكد على ترابط الفقرات داخل أداة القياس ، وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن يسفر عنها تطبيق هذه الأداة وكذلك إمكانية تعميم النتائج التي تتوصل إليها الدراسة في ضوء حدودها العملية. بينما يقصد بالصدق أن أداة البحث - إستمارة الإستقصاء- تقيس ما وضعت لقياسه إحصائياً" ويتم حساب معامل الصدق من خلال الجزر التربيعي لمعامل الثبات (ألفا -كرونباخ) .

وتعد هذه القيم مرتفعة ومقبولة لأغراض البحث ، حيث أنها أكبر من معدل القبول ٠,٧ وهو الحد الأدنى لقبول معامل ألفا-كرونباخ ، ومن ثم يمكن القول بأن أداة البحث تتمتع بالثبات الداخلي.

وتم إجراء إختبار الصدق لمقياس البحث ، حيث قام الباحث بقياس صدق المحتوى Content Validity من خلال إتباعه منهج الصدق الظاهري ، وذلك من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المخنصين من أساتذة الجامعات المصرية ، حيث تم تحكيمها من جانبهم بمنهجية علمية ، وقد أخذ الباحث بمعظم ملاحظاتهم الثرية ، بالإضافة إلى دراسة إستطلاعية قام بها الباحث بشكل مسبق

بهدف التعرف على مدى فهم المبحوثين للعبارات والألفاظ الواردة في أداة القياس والتأكد من درجة وضوحها، إلى أن وصلت أداة الدراسة إلى شكلها النهائي .

أما الصدق التمايزي **Discriminate validity** فيقيس مدى إختلاف متغيرات الدراسة عن بعضها البعض ، وبالتالي عدم تشابه المتغيرات وأن كل متغير يمثل نفسه ، حيث دلت النتائج في الجدول على أن **Average Variance Extracted (AVE)** لجميع متغيرات الدراسة أعلى من ٠,٥٠ مما يعني أن أداة الدراسة تتسم بالصدق التمايزي (Hair, 2010) .

أما الصدق التقاربي **Convergent validity** ، فيقيس درجة التوافق بين الفقرات المتعددة التي تقيس المتغير ، حيث تشير نتائج الجدول رقم () إلى أن قيم **Factor Loading** لجميع المتغيرات أكبر من ٠,٥٠ ، كما أن قيم **Composite Reliability (CR)** أكبر من ٠,٧٠ ، مما يعني أن أداة الدراسة تتسم بالصدق التقاربي (Hair et al, 2010) .

ويرى الباحث أن القيم السابقة تعد مرتفعة ومقبولة لأغراض البحث العلمي.

١٩ التحليل الإحصائي وإختبارات الفروض

يركز هذا الجزء على وصف متغيرات الدراسة بناء على الإحصاء الوصفي ، وإختبار فروض الدراسة ونموذجها بإستخدام إختبار **structural Equation modeling** بواسطة برنامج التحليل الإحصائي **AMOS version 16** .

١١٩ وصف متغيرات الدراسة

كما هو مبين بالجدول رقم (٤) أن الشركات محل الدراسة والبحث تهتم بالعلاقات مع العملاء بمتوسط حسابي (٣,٥٦) ، ثم متغير أداء سلسلة الإمداد بمتوسط حسابي (٣,٨٧) وهذا يعكس مدى إهتمام المديرين في هذه الشركات

نموذج مقترح لتحليل أثر علاقات العملاء في أداء سلسلة الإمداد
دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية في مصر

بأهمية سلسلة الإمداد وإعتبارها مفتاح النجاح الأساسي لأي شركة حيث أن سلسلة الإمداد تؤدي إلى حالة من التوازن بين حركة نقل المواد الخام وعمليات التصنيع ونشاط التوزيع ، مما كان لهذه النتائج أثر على المتوسط الحسابي لأداء الشركات محل الدراسة والبحث والذي بلغ (٣,٥١) .

جدول رقم (٤)

وصف متغيرات الدراسة

المتغير	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
العلاقة مع العملاء	٣,٥٦	٠,٩٨
أداء سلسلة الإمداد	٣,٨٧	٠,٨٧
أداء الشركات	٣,٥١	٠,٨٦

المصدر : الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي .

٢١٩ إختبار مدى قبول نموذج الدراسة

من أجل إختبار نموذج الدراسة لابد من إجراء إختبارات التأكد من مدى قبول نموذج الدراسة من عدمة ، وذلك من خلال ثلاث مراحل تحليلية هي :
١١٢١٩ إيجاد مؤشر المطابقة المطلقة **Absolute Fit Index** وهذا الإختبار يحدد درجة قبول نموذج الدراسة ، حيث أنه لا يحدد هل نموذج الدراسة مناسب أم غير مناسب ، فهو يحدد مدى قبول نموذج الدراسة ، وإذا لم يتم قبول نموذج الدراسة فلن يتم البحث في موضوع الدراسة .

ومن الإختبارات المستخدمة مؤشر حسن المطابقة **Goodness of Fit Index** و **(GFI)** والجزر التربيعي لمتوسط خطأ الإقتراب **Root Mean Square Error**

Root (RMSEA) of Approximation وجزر متوسط مربعات البواقي
Mean Square Residual (RMR) ، ومن الجدول رقم (٥) يتضح أن:
، P-Value $0,187 > 0,05$ ، GFI $0,993 > 0,8$ ، RMSEA $0,075 < 0,08$
مما يعني قبول نموذج الدراسة بشكل مطلق .

٢١٢١٩ إيجاد مؤشر المطابقة المتزايدة Incremental Fit Index ، ويحدد
هذا التحليل مدى إزدياد قبول نموذج الدراسة المقترح بشكل كامل ومن هذه
الإختبارات مؤشر حسن المطابقة المعدل Adjusted Goodness of Fit Index
(AGFI) ، ومؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI) ،
ومؤشر المطابقة المعياري Normal Fit Index (NFI) ، ويوضح الجدول رقم ()
قيم هذه المتغيرات AGFI $0,935 > 0,8$, TLI $0,973 > 0,90$, CFI $0,996 > 0,90$, NFI
0,90 مما يعني أن نموذج الدراسة مقبول بشكل كامل .

٣١٢١٩ إيجاد مؤشر الحزم في قبول نموذج الدراسة Parsimonious Fit
Index ، والهدف من هذا المؤشر هو تحديد ما إذا كان نموذج الدراسة مناسباً أم
لا ، ومن الإختبارات المستخدمة في هذا التحليل مؤشر Degree of Freedom | x^2
، ومن الجدول رقم (٥) يتضح أن $1,74 < 2$ |df x^2 ، مما يعني أنه
يمكن الجزم بقبول نموذج الدراسة كما هو موضح في الشكل رقم (١).

نموذج مقترح لتحليل أثر علاقات العملاء في أداء سلسلة الإمداد
دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية في مصر

جدول رقم (٥)

مدى قبول النموذج المقترح للبحث باستخدام إختبار structural Equation modeling

بواسطة برنامج التحليل الإحصائي AMOS version 16

المؤشر	شرط القبول	القيمة المسجلة للنموذج	المرجع
x2 df	أقل من أو يساوي ٢	١,٧٤٥	Hair et al ,2010
GFI	أكبر من ٠,٨	٠,٩٩٣	Etezadi-Amoli 1996
AGFI	أكبر من ٠,٨	٠,٩٣٥	Etezadi-Amoli 1996
CFI	أكبر من ٠,٩	٠,٩٩٦	Lau,2011
RMR	أقل من ٠,٠٥	٠,٠٣٤	Hair et al ,2010
TLI	أكبر من ٠,٩	٠,٩٧٣	Hair et al ,2010
NFI	أكبر من ٠,٩	٠,٩٩٠	Wang ,2012
RMSEA	أقل من ٠,٠٨	٠,٠٧٥	Lau,2011
P-Value	أكبر من ٠,٠٥	٠,١٨٧	Hair et al ,2010

المصدر : الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي .

٣١٩ إختبار فروض البحث

تم إستخدام برنامج التحليل الإحصائي AMOS version 16 لإختبار فروض الدراسة وكذلك مدى قبول النموذج المقترح للبحث ، وذلك على النحو التالي :
Ho1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة مع العملاء في أداء الشركات الصناعية العاملة في مصر .

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (٦) أن ($B=0,362$) وهذه دالة إحصائية لأن ($t=5,481, P<0<05$) ، مما يعني رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل ، وهو ما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة مع العملاء في أداء الشركات الصناعية العاملة في مصر .

التحليل الإحصائي جدول رقم (٦)

نتائج إختبار الفروض باستخدام إختبار structural Equation modeling

بواسطة برنامج AMOS version 16

نتيجة الفرض العدم	القيمة الإجمالية P-Value	قيمة t المحسوبة (C.R)	Path Coefficient (B)	الفرض
رفض	٠,٠٠٠	٥,٤٨١	٠,٣٦٢	الأول
رفض	٠,٠٠٠	٤,٢٤٣	٠,٣٠٨	الثاني
رفض	٠,٠٠٠	٨,٣٩١	٠,٥٣٦	الثالث
٠,٥٧٧	قيمة معامل التفسير لأثر العلاقة مع العملاء في أداء سلسلة الإمداد			
٠,٤١١	قيمة معامل التفسير لأثر العلاقة مع العملاء في أداء الشركات			
٠,٣٢٥	قيمة معامل التفسير لأثر أداء سلسلة الإمداد في أداء الشركات			

المصدر : الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي .

H_02 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأداء سلسلة الإمداد في أداء الشركات الصناعية العاملة في مصر .

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (٦) أن ($B=0,308$) وهذه دالة إحصائية لأن ($t=4,243, P<0<05$) ، مما يعني رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل

نموذج مقترح لتحليل أثر علاقات العملاء في أداء سلسلة الإمداد
دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية في مصر

، وهو ما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأداء سلسلة الإمداد في أداء الشركات الصناعية العاملة في مصر .

Ho3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة مع العملاء في أداء سلاسل الإمداد في الشركات الصناعية العاملة في مصر .

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (٦) أن ($B=0,536$) وهذه دالة إحصائية لأن ($t=8,391, P<0<05$) ، مما يعني رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل ، وهو ما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة مع العملاء في أداء سلاسل الإمداد في الشركات الصناعية العاملة في مصر .

Ho4 : لا يعتبر أداء سلسلة الإمداد عامل يتوسط أثر العلاقة مع العملاء في أداء الشركات الصناعية العاملة في مصر .

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (٧) أن الأثر المباشر للعلاقة مع العملاء يساوي ($0,411$) ، وبلغ التأثير غير المباشر ($0,187$) ، ووفقا للقاعدة ، فإن الأثر المباشر أقوى من الأثر غير المباشر ، وبالتالي فإن متغير أداء سلسلة الإمداد لا يتوسط أثر العلاقة مع الزبائن في أداء الشركات الصناعية العاملة في مصر .

جدول رقم (٧)

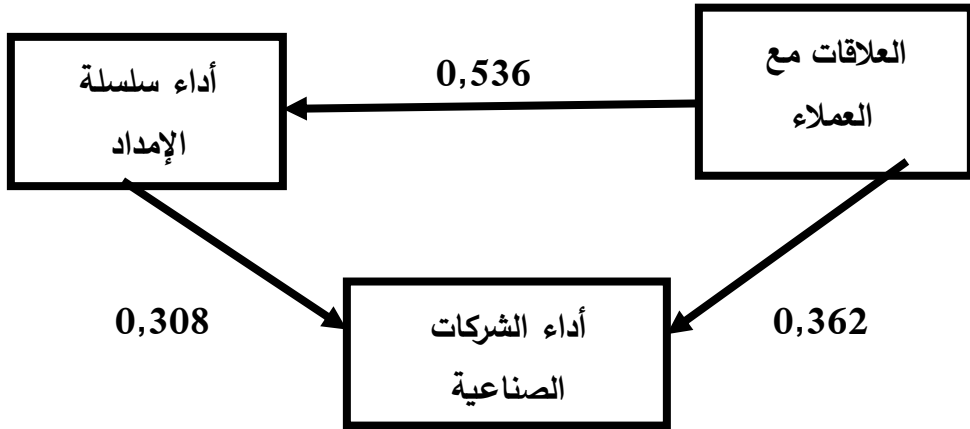
نتائج إختبار الأثر غير المباشر لفروض الدراسة باستخدام structural Equation (SEM) modeling

Standardized Direct Effects	
العلاقة مع العملاء	أداء الشركات
٠,٤١١	
Standardized Indirect Effects	
العلاقة مع العملاء	أداء الشركات
٠,١٨٧	
Standardized Total Effects	
العلاقة مع العملاء	أداء الشركات
٠,٥٩٨	

المصدر : الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي .

شكل رقم (٢)

النموذج المقترح للبحث النهائي بعد إختبار الفروض



المصدر : الشكل من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي .

١٠ أهم النتائج والتوصيات

١١٠ أهم النتائج

بعد إجراء هذه الدراسة توصل الباحث إلى عدة نتائج ، وفيما يلي عرض لأهم هذه النتائج ومناقشتها في ضوء نتائج الدراسات السابقة :

١- دلت نتائج الإحصاء الوصفي أن هناك وعيا لدى الإدارة العليا بالشركات محل الدراسة والبحث وتفهمها لأهمية إقامة علاقة مع العملاء والإحتفاظ بهم بمتوسط حسابي بلغ ٣,٥٤٥ .

حيث تقوم الإدارة العليا في هذه الشركات بفحص مستمر لمدى رضا عملائها وتحديد توقعاتهم المستقبلية ، من خلال وجود قنوات إتصال عالية مع العملاء تمكنها من الإستماع إلى صوت العمل وحل مشاكله ومساعدته في الحصول على المساعدة والدعم الذي يرغب فيه من أجل بناء الثقة بين الشركة والعميل وترسيخها.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسات كلا من **Fagbemi and coltman**

2011, Gilaninia 2013 .

٢- أوضحت نتائج الدراسة أن هناك إهتمام جيد من جانب مديري الشركات الصناعية بسلسلة الإمداد بمتوسط حسابي ٣,٦٨٧ .

حيث أن هناك إهتمام لدى الإدارة العليا في الشركات بأهمية سلسلة الإمداد ، إذ تعد سلسلة الإمداد مفتاح النجاح الرئيسي للشركات الصناعية ، كما أن سلسلة الإمداد تؤدي إلى حالة من التوازن بين حركة نقل المواد الخام وعمليات التصنيع ونشاط التوزيع وبناء العلاقات مع العملاء .

Kenneth ,2006: Fynes وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كلا من
. ,2006

٣- توصلت الدراسة إلى أن العلاقة مع العملاء تؤثر في أداء سلسلة الإمداد للشركات الصناعية محل الدراسة والبحث.

ويرجع ذلك إلى أن سلسلة الإمداد تعد مفهوما حديثا تتبناه الشركات الصناعية لتحقيق منافع مختلفة على مستوى العمليات التشغيلية والإستراتيجية ، فمنظور سلسلة الإمداد المتكاملة يحقق ميزة تنافسية للشركات الصناعية ويساعدها على تحقيق أهدافها في الأجل القصير والبعيد .

حيث تتمثل الأهداف قصيرة الأجل التي تسعى سلسلة الإمداد إلى تحقيقها في زيادة الإنتاجية وتقليل معدل دوران المخزون ، بينما يتمثل الهدف الإستراتيجي بعيد الأجل في زيادة رضا العملاء وزيادة الأرباح وزيادة الحصة السوقية لجميع أطراف سلسلة الإمداد .

lee,2007 : Kenneth et وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كلا من
. al ,2006

٤- كما أوضحت نتائج الدراسة إلى أن أداء سلسلة الإمداد يؤثر في أداء الشركات الصناعية محل الدراسة والبحث .

حيث أظهرت الشركات محل الدراسة والبحث سلسلة الإمداد على أنها جزء حيوي من إستراتيجية الشركة ، مما يعكس إندفاع الشركات الصناعية نحو الإستفادة من الدور الحيوي الذي تلعبه السلسلة في التأثير على الأداء بإعتبارها مفتاح النجاح الرئيسي لجميع أنشطة الشركة .

Kenneth ,2006: Fynes وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كلا من
. ,2006

٥- كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن أداء سلسلة الإمداد لا يتوسط أثر العلاقة مع العملاء في أداء الشركات الصناعية محل الدراسة والبحث .
ولا تؤكد هذه النتيجة وجود أثر غير مباشر ، وهذا يدل على أن العلاقة مع العملاء لها دور مباشر في تحسين المبيعات وتوليد الأرباح وزيادة الحصة السوقية.
وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة Gilaninia, et al 2013 .

٢١١٠ أهم التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ، وعلى ضوء القناعات التي تشكلت لدى الباحث ، فلقد تبلورت عن هذه الدراسة جملة من التوصيات والإقتراحات التي يأمل الباحث أن تلقي العناية الكافية من ذوي الإهتمام في الشركات الصناعية بصفة عامة ، وفي الشركات محل الدراسة والبحث بصفة خاصة ، وقد إجتهد الباحث في صياغة هذه التوصيات في صورة خطط تنفيذية Action Plans توضح الأنشطة اللازمة للتنفيذ ومن المسئول عن تنفيذ التوصية - الإقتراح- ومدة التنفيذ ومن يراقب عملية التنفيذ والموارد المالية اللازمة للتنفيذ ، وذلك في ضوء نتائج الدراسة على النحو الوارد في الجدول التالي :

جدول رقم (٩)

خطة تنفيذية Action Plan لأهم توصيات

التوصية ١ الإقتراح	الأنشطة ١ المؤشرات	مسئولية التنفيذ	مدة التنفيذ	تكاليف التنفيذ	مراقبة التنفيذ
١- المحافظة على العلاقة مع العملاء ومحاولة تطويرها في المستقبل.	أ. إعطاء العملاء مساحة أكبر في تحديد المنتجات التي يريدونها . ب. التقييم الدوري والمستمر لمستوى رضا العملاء . ج. التحول من التركيز على الصفقة إلى التركيز على العلاقة مع العميل حيث يؤدي تلبية وتحقيق هذه الأنشطة إلى بناء علاقة بعيدة الأجل مع العملاء تؤدي في النهاية إلى تحقيق ميزة تنافسية للشركة كما أن الإحتفاظ بالعملاء يعد أكثر ربحية من جذب عملاء جدد ، وهذا ما جعل حصول الشركات على عملاء جدد وكسب ولائهم أمرا في غاية الصعوبة ، لذا فإن العملاء الحاليين يجب أن ينتظر لهم باعتبارهم أصول إستراتيجية يجب حمايتها والمحافظة عليها.	الإدارة العليا بالإشتراك مع جميع الإدارت المرتبطة بنشاط الإمداد داخل الشركة	٣ سنوات	تكاليف تدريب للعاملين وتكاليف تسويقية ولوجيستية وتحسب حسب الإمكانات المالية لكل شركة	جهات خارجية يتم التعاقد معها لمراقبة التنفيذ بالإضافة إلى الرقابة الداخلية في الشركة

نموذج مقترح لتحليل أثر علاقات العملاء في أداء سلسلة الإمداد
دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية في مصر

<p>جهات خارجية متخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات ومراجعة النماذج الرائدة في هذا المجال .</p>	<p>تكلفة الإستثمار المبدئي في البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والربط الإلكتروني</p>	<p>٣-٥ سنوات</p>	<p>الإدارة العليا بالإشتراك مع جميع الإدارات المرتبطة بنشاط الإمداد داخل الشركة</p>	<p>٢- التنفيذ الناجع لسلسلة الإمداد أ. التركيز على فعالية سلسلة الإمداد وتأثيرها الناجع على جميع أعضاء السلسلة. ب. المشاركة الفعالة للمعلومات بين جميع أعضاء السلسلة . ج. الإستثمار التكنولوجي والربط الإلكتروني بين أنشطة السلسلة. حيث يؤدي تحقيق وتنفيذ هذه الأنشطة إلى تحقيق وفورات في التكلفة وتقليل تكاليف الفاقد في الوقت والمحزون ، وكذلك إستغلال وإستثمار تكنولوجيا المعلومات في بناء علاقة قوية مع العملاء من خلال جمع وتحليل المعلومات المطلوبة حول تفضيلاتهم للمنتج ، ويمكن الإستفادة في ذلك من النماذج الرائدة في مجال الإمداد واللوجيستيات في الشركات الصناعية في البلدان المتقدمة صناعيا .</p>
---	--	------------------	---	--

الإدارة العليا في الشركات الصناعية	تكاليف التدريب	٣-١ سنوات	الإدارات والوحدات الإدارية المعنية بهذه القرارات في الشركات الصناعية	<p>أ- التعاون والتنسيق الفعال بين أعضاء السلسلة في مجال تصميم المنتجات وتطوير مواصفة المواد ، وقرارات تحسين تكنولوجيا التصنيع والإنتاج .</p> <p>ب. إتباع إستراتيجية الكل رابح بالنسبة لجميع أعضاء السلسلة بداية بالتوريد ثم التصنيع ثم التوزيع ثم العميل .</p> <p>حيث يؤدي تنفيذ هذه الأنشطة إلى تعزيز العلاقة بين جميع أعضاء السلسلة وبنائها على أساس المصالح المشتركة .</p>	٣- رفع مستوى التنسيق والتعاون بين أعضاء السلسلة في القرارات المختلفة.
------------------------------------	----------------	-----------	--	---	---

المصدر : الجدول من إعداد الباحث من واقع نتائج الدراسة.

المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

- ١- أسحق الشعار وآخرون ، ٢٠١٦ ، أثر علاقات الموردين في أداء الشركات الأردنية : من خلال إستخدام أداء سلسلة التوريد كمتغير وسيط ، عدد ١ مجلد ٤٣ ، مجلة العلوم الإدارية - الأردن .
- ٢- رونالد إتش باولو ، ٢٠١٥ ، تعريب تركي سلطان ، أسامة مسلم ، إدارة اللوجيستيات، ٢٠١٥ ، دارة المريخ ، السعودية .
- ٣- صلاح الدين إسماعيل ، ٢٠١٥ ، إدارة سلاسل الإمداد والقيمة ، جامعة حلوان .
- ٤- طاهر مرسي عطية ، ٢٠٠٧ ، أصول إدارة الأفراد ، بدون ناشر .
- ٥- ميروك عطية ، ٢٠١٧ ، ٢٠١٨ ، إدارة الإمداد واللوجيستيات ، جامعة حلوان .
- ٦- محمد سعد الشموط ، ٢٠٠٧ ، أثر علاقة الشركة بالموردين في أداء سلسلة التوريد لدى الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية المال والأعمال، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.
- ٧- محمد الكبيسي، ٢٠١٢ ، تأثير التفكير الإستراتيجي في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية تحليلية لأراء عينة من المديرين في وزارة الصحة العراقية. المجلد الثامن عشر، العدد السابع والستون، ٢٧-٥٧.

ثانيا : المراجع باللغة الإنجليزية

- 1-Battor, M., and Battor, M. 2010.**The impact of customer relationship management capability on innovation and performance advantages: testing a mediated model. Journal of Marketing Management.
- 2-Benton, W., Maloni, M. 2005.** The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction, Journal of Operations Management.
- 3-Coltman, T., Devinney, T., Midgley, D.F. 2011.** Customer relationship management and firm performance. Journal of Information Technology.
- 4-Etezadi-Amoli, J., and Farhoomand, A. 1996.** A structural model of end user computing satisfaction and user performance. Information and Management.
- 5-Fagbemi, A., and Olowokudejo, F. 2013.** Customer relationship management as a correlate of organizational performance in Nigerian banks. Elixir Marketing Management.
- 6-Fynes, B., Voss, C., Búrca, S. 2005.** The impact of supply chain relationship dynamics on manufacturing performance. International Journal of Operations and Production Management.
- 7-Gilaninia, S., AskariRankouh, M, Alireza Farokhi, A. 2013.** The relationship between customer relationship management and relationship marketing on performance, case study firm of electricity

distribution in Kermanshah. International Journal of Business and Behavioral Sciences.

8–Green, S. B.m (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis?, Multivariate Behavioral Research.

9–Hair, J., Black, W, Babin, B. and Anderson, R. 2010. Multivariate data analysis: A global perspective. 7th edition, Pearson Education, Inc., Saddle River, New Jersey.

10–Hunt, S., and Davis, D. 2012. Grounding supply chain management in resource–advantage theory: In defense of a resource–based view of the firm. Journal of Supply Chain Management.

12–Juscus V., and Grigaite V. 2011. Relationship marketing practice in Lithuanian logistics organization. Baltic Journal of Management.

13–Kenneth, W., Green, J., McGaughey, K., Michael C. 2006. Does supply chain management strategy mediate the association between market orientation and organizational performance? Supply Chain Management: An International Journal.

14–Kumar, V., Fantazy, K., Kumar, U, Boyle, T. 2006. Implementation and management framework for supply chain flexibility. Journal of Enterprise Information Management.

- 15-Lau, A. 2011.** Supplier and customer involvement on new product performance: Contextual factors and an empirical test from manufacturer perspective. *Industrial Management and Data Systems*.
- 16-Lee, C., Kwon, I.-K., Severance, D. 2007.** Relationship between supply chain performance and degree of linkage among supplier, internal integration, and customer. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- 17-Ozlen, M., and Hadžiahmetović, N. 2013.** Customer relationship management and supply chain management. *World Applied Programming*.
- 18-Piplani, R., and Fu, Y. 2005.** A coordination framework for supply chain inventory alignment. *Journal of Manufacturing Technology*.
- 19-Purbey, S., Mukherjee, K., Bhar, C. 2007.** Performance measurement system for healthcare processes. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- 20-Wang, Z., Wang, N. 2012.** Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*.
- 21-Wu, J.-T., Lin, I.-J., Yang, M.-H. 2009.** The impact of customer profile and customer participation on customer relationship management performance. *International Journal of Electronic Business Management*.
- 22-Yeh, C., and Chen, C. 2012.** An empirical study of buyer-supplier relationships in the Taiwanese machine tool industry. *South African Journal of Business Management*.