

أثر استراتيجيات سلسلة التوريد والإمداد في تحسين الخدمات اللوجستية في قطاع
التجزئة: دراسة ميدانية على شركات التجزئة الغذائية في السعودية

جامعة ميدأوشن
ماجستير إدارة
مقرر مشروع التخرج

إعداد الطلاب:

مشعل محمد سلام - 222001731

ساره محمد ساعد المالكي - 222000251

بشاير منصور عبدالرحمن القباع - 222001003

إشراف

الدكتور/ وليد سليمان

الدكتور/ الفيصل عبدالحميد

الفصل الأول من العام الدراسي 2023م

The impact of supply chain strategies on improving logistics services in the retail sector: A field study on food retail companies in Saudi Arabia.

**MIDOCEAN University
Master of Management
MGM 697**

By Students:

Meshal Mohammed Salam - 222001731

Sarah Mohammad Almalki - 222000251

Bashayer Mansour Alqabba - 222001003

Supervised By

Dr. Waleed Suliman

Dr. Alfaisal Abdulhamed

First Semester - 2023

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى قياس أثر استراتيجيات سلسلة التوريد والإمداد في تحسين الخدمات اللوجستية في شركات قطاع التجزئة الغذائية في السعودية من خلال إظهار دور كل من (العلاقة مع الموردين، العمليات الداخلية، العلاقة مع العملاء) في تحسين أداء تلك الشركات، كما سعت الدراسة إلى إبراز أهم الممارسات والاستراتيجيات التي لها الدور الأكبر في تحسين الخدمات اللوجستية في شركات قطاع التجزئة الغذائية في السعودية.

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه مع أغراض الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من مدراء وموظفي شركات قطاع التجزئة الغذائية في السعودية، وبلغ حجم العينة (124) مفردة، وقد اعتمد الباحثون في جمع البيانات على الاستبانة التي تم تصميمها لغايات هذه الدراسة، كما تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V.25 لتحليل بيانات ونتائج الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: أن هناك تطبيقاً لاستراتيجيات إدارة سلسلة التوريد والإمداد بدرجة كبيرة في شركات التجزئة الغذائية في المملكة العربية السعودية، حيث أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات سلسلة التوريد والإمداد بأبعادها (العلاقة مع الموردين، العمليات الداخلية، العلاقة مع العملاء) في تحسين أداء وجودة الخدمات اللوجستية في شركات التجزئة الغذائية في السعودية.

وقد أوصت الدراسة شركات التجزئة الغذائية في السعودية بالاهتمام بتطبيق ممارسات واستراتيجيات إدارة سلسلة التوريد والإمداد لما لها من أثر إيجابي في تحسين أداء وجودة الخدمات اللوجستية.

الكلمات المفتاحية: سلسلة التوريد والإمداد، الخدمات اللوجستية، قطاع تجزئة الأغذية.

Abstract

The study aimed to measure the impact of supply chain strategies in improving logistics services in food retail sector companies in Saudi Arabia by showing the role of each of (the relationship with suppliers, internal operations, the relationship with customers) in improving the performance of these companies. The study also sought to highlight the most important Practices and strategies that have the greatest role in improving logistics services in food retail sector companies in Saudi Arabia.

The study followed the descriptive analytical approach to suit the purposes of the study. The study population consisted of managers and employees of companies in the food retail sector in Saudi Arabia. The sample size was (124) individuals. In collecting data, the researchers relied on the questionnaire that was designed for the purposes of this study. Using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS V.25) to analyze the data and results of the study.

The study reached several results, most notably: that there is a significant application of supply chain management strategies in food retail companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The study showed a statistically significant impact of supply chain strategies in their dimensions (relationship with suppliers, internal operations, relationship with... Customers) in improving the performance and quality of logistics services in food retail companies in Saudi Arabia.

The study recommended food retail companies in Saudi Arabia to pay attention to applying supply chain management practices and strategies because of their positive impact on improving the performance and quality of logistics services.

Keywords: supply chain, logistics services, food retail, Saudi Arabia.

مقدمة

تعد الخدمات اللوجستية أحد الموضوعات الحيوية التي زاد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة نظراً لكبر حجم المنظمات وتعدد أنشطتها واتساع وتعدد خطوط منتجاتها وأسواقها، الأمر الذي أدى لتزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية والتي أصبحت تمثل العمود الفقري في هذه المنظمات والتي تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية (سالم وجفري، 2023).

تأخذ الأنشطة اللوجستية مسميات عدة لمجالات مختلفة من بينها إدارة الموارد، إدارة النقل، التوزيع المادي، إدارة سلاسل الإمداد (خضر، 2017). وتلعب الخدمات اللوجستية دوراً مهماً في ربط المنظمات بسلاسل التوريد والإمداد، التي تمثل شبكات من الموردين والشركاء والوسطاء والعملاء التي تتفاعل لتوفير منتجات أو خدمات للسوق.

وللخدمات اللوجستية أهمية كبيرة إذ تسهم في تحسين جودة وأداء سلاسل التوريد والإمداد، وزيادة كفاءة وفعالية حركة وتخزين المواد والمنتجات والخدمات من نقطة المصدر إلى نقطة الاستهلاك، بفضل تأمين وسائل نقل آمنة لشحن وتخزين وتسويق وتزويد الشركات والمتاجر بالبضائع، إضافة إلى أن وجود هذا النوع من الخدمات يسهم في خفض تكلفة عمليات التبادل التجاري لاسيما في النقل المتباعد بين المناطق المختلفة محلياً أو النقل الإقليمي بين الدول، مما يساعد على حماية المستهلك بتوفير خيارات شرائية أفضل له من حيث السعر والجودة (سالم وجفري، 2023).

وتختلف الخدمات اللوجستية باختلاف قطاعات التجزئة التي تخدمها، فقطاع التجزئة هو قطاع يشمل جميع الشركات التي تبيع المنتجات أو الخدمات مباشرة إلى المستهلك النهائي. يواجه قطاع التجزئة تحديات كبيرة في مجال الخدمات اللوجستية، بسبب التغيرات السريعة في احتياجات وتوقعات وسلوكيات العملاء، والضغط المستمر على خفض التكاليف وزيادة الجودة.

ومن بين قطاعات التجزئة، يبرز قطاع التجزئة الغذائية كقطاع مهم وحساس، حيث يلبي احتياجات السكان من المواد الغذائية الأساسية، ويشكل نسبة كبيرة من إنفاق المستهلكين. يحتاج قطاع التجزئة الغذائية إلى خدمات لوجستية عالية المستوى، تضمن سلامة وصلاحية وانتظام توريد المنتجات الغذائية، وتحافظ على جودتها

وصلاحياتها، بما يلبي احتياجات ورغبات العملاء. الأمر الذي يعطي أهمية للتعرف على واقع الخدمات اللوجستية في هذا القطاع وأثر استراتيجيات سلسلة التوريد والإمداد عليها، وتحليل تلك المتغيرات وبيان طبيعتها واتجاهها، وهو ما نتناوله هذه الدراسة.

1. الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها:

1.1. مشكلة الدراسة

يشهد العصر الحالي منافسة بين المنظمات في الأنشطة والعمليات السوقية، فأصبحت إدارة سلسلة التوريد والإمداد عاملاً حاسماً في تحقيق التنافسية والابتكار والاستدامة للمنظمات في ظل التغيرات السريعة في البيئة الخارجية. تتأثر سلسلة التوريد والإمداد بعوامل مختلفة، مثل الطلب والعرض والجودة والتكلفة والوقت والمخاطر، وتحتاج إلى استراتيجيات فعالة لإدارتها وتحسينها.

ومن بين الأنشطة المهمة التي تدخل في إطار سلسلة التوريد والإمداد، تبرز الخدمات اللوجستية كأنشطة تهدف إلى تخطيط وتنفيذ وتحكم في حركة وتخزين المواد والمنتجات والخدمات من نقطة المصدر إلى نقطة الاستهلاك، وتعتبر الخدمات اللوجستية عاملاً رئيسياً في تحسين جودة وأداء سلسلة التوريد والإمداد، كما أنها تؤثر على رضا وولاء العملاء.

وبذلك يمكن صياغة مشكلة هذه الدراسة من خلال السؤال التالي:

ما أثر استراتيجيات سلاسل التوريد والإمداد في تحسين الخدمات اللوجستية في قطاع التجزئة الغذائية في السعودية؟

1.2. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم سلسلة التوريد والإمداد، وجودة الخدمات اللوجستية.
- التعرف على الاستراتيجيات المتبعة في إدارة سلاسل التوريد والإمداد المستخدمة في قطاع التجزئة الغذائية.

- تحليل أثر استراتيجيات سلاسل التوريد والإمداد على جودة الخدمات اللوجستية في قطاع التجزئة الغذائية.
- استكشاف العوامل التي تعزز كفاءة سلاسل التوريد والإمداد في تحسين أداء الخدمات اللوجستية.
- تقديم توصيات لشركات التجزئة الغذائية لتحسين استراتيجيات سلاسل التوريد والإمداد والخدمات اللوجستية.

1.3. أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها العلمية والعملية من خلال ما يلي:

الأهمية العلمية:

- إسهامها في تعزيز المعرفة النظرية حول استراتيجيات سلاسل التوريد والإمداد والخدمات اللوجستية في قطاع التجزئة، وتحديد العوامل المؤثرة فيها والمتأثرة بها.
- التركيز على بيان أثر استراتيجيات سلسلة التوريد والإمداد في تحسين جودة الخدمات اللوجستية في قطاع التجزئة الغذائية في السعودية.
- المساهمة في إثراء الأدبيات المتعلقة بمجال الإمداد والتوريد والخدمات اللوجستية بالمفاهيم والأبعاد المختلفة التي تتطرق إليها الدراسة.

الأهمية العملية:

- تقديم توصيات عملية من الممكن أن تفيد الشركات العاملة في قطاع التجزئة الغذائية في السعودية في تحسين ممارسات إدارة سلسلة التوريد والإمداد بما يساهم في تعزيز فعالية الخدمات اللوجستية، وبالتالي تحسين جودة وأداء الشركات وزيادة رضا وولاء العملاء.
- ملءة الموضوع لواقع ومنطقة الدراسة، حيث يعتبر قطاع التجزئة الغذائية من أهم قطاعات التجزئة في السعودية، والتي تتطلب ممارسات فعالة في إدارة سلاسل التوريد والإمداد والخدمات اللوجستية بسبب الاتساع والتنوع الجغرافي والديمغرافي للسوق السعودي.

1.4. منهج الدراسة

تعتبر هذه الدراسة دراسة وصفية تحليلية، حيث تستخدم المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل ظاهرة البحث، والتوصل إلى نتائج موضوعية، وباستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل بمدراء وموظفي شركات التجزئة الغذائية في المملكة العربية السعودية، وبالاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات ونتائج الدراسة.

1.5. الدراسات السابقة:

1.5.1. الدراسات العربية:

- دراسة سالم وجفري (2023) بعنوان: "دور إدارة سلاسل الإمداد في تحسين الخدمات اللوجستية: دراسة ميدانية على موظفي إدارة سلاسل الإمداد بمؤسسة البريد السعودي بجيزان" أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر للنقل على أنشطة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة البريد السعودي بجيزان على الخدمات اللوجستية، وأن البريد السعودي يقوم بتنفيذ خطة منظومة النقل لاحتياجات عملائه بالاستعانة بالخبراء الاستشاريين وبأقل تكلفة، وأن عملية التخزين في أماكن قريبة من جهة الاستخدام لتفادي مخاطر انتظار وصول البضاعة، وأن البريد السعودي بجازان يسعى بصفة مستمرة لإدخال التحسينات في أنشطة التوريد الداخلية تجنباً لكميات المخزون الكبيرة. وقد أوصت الدراسة بتوصيات أهمها: العمل على تنفيذ خطة منظومة النقل بالبريد السعودي لتلبية احتياجات عملائه والاستعانة بالخبراء الاستشاريين وبأقل تكلفة، ويجب أن تكون عملية التخزين بالبريد السعودي بجيزان في أماكن قريبة من جهة الاستخدام لتفادي مخاطر انتظار وصول البضاعة، ضرورة أن يسعى البريد السعودي بجازان بصفة مستمرة لإدخال التحسينات في أنشطة التوريد الداخلية تجنباً لكميات المخزون الكبيرة.
- دراسة الخديدي (2022) بعنوان "دور إدارة سلسلة التوريد في تعزيز جود الخدمات المقدمة: دراسة ميدانية على مؤسسات الطوافة" أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة سلسلة التوريد وتعزيز جودة الخدمات المقدمة، وتبين أن المتغيرات المستقلة المؤثرة في جودة الخدمات المقدمة هي: التوريد، التخزين، بينما تبين عدم وجود تأثير لمتغير النقل. وقد أوصت الدراسة مؤسسات الطوافة بالاهتمام بمجال النقل وكذلك الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة.

- دراسة عبد الرحمن (2021) بعنوان "واقع العمليات اللوجستية وتأثيرها على وظائف سلاسل التوريد في الضفة الغربية- فلسطين". توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها أن أهم العمليات اللوجستية والتي تطبقها شركات الخدمات اللوجستية والتوريدات العاملة في الضفة الغربية هي عمليات النقل، فقد جاءت بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت (90.33%)، تلاها عمليات التخزين بدرجة (89.67%)، وجاءت عمليات التسليم أقل نسبة منهما بدرجة (78.67%). كما أشارت النتائج إلى أن أهم وظائف سلاسل التوريد التي تم استخدامها في شركات الخدمات اللوجستية والتوريدات العاملة في الضفة الغربية هي وظيفة الشراء والتي جاءت بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت (88.67%)، تلاها وظيفة التوزيع بنسبة (88.33%)، تلاها وظيفة العمليات وإدارة الموارد (87.67%)، وكان أقل أهمية وظيفة سير عمل المعلومات في شركات الخدمات اللوجستية والتوريدات العاملة في الضفة الغربية بنسبة (87.33%). وأوصت الباحثة بأهمية أن توفر الشركات الإمكانيات والمواد التي تمكنها من تأدي عملها وخدماتها بما يعزز من مكانتها التنافسية، وتوفير خدمات منافسة، والتركيز على الخدمات التعويضية للعملاء، والعمل على إنشاء دليل كامل لكافة وظائف سلاسل التوريد.

- دراسة التميمي (2015) بعنوان "أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التشغيلي لشركات صناعة الأدوية الأردنية" هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير تكامل سلسلة التوريد على الأداء التشغيلي لشركات صناعة الأدوية الأردنية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تكامل سلسلة التوريد والأداء التشغيلي لشركات صناعة الأدوية الأردنية، وكانت أبعاد تكامل سلسلة التوريد وهي: التكامل، مع الزبائن، التكامل الداخلي، التكامل مع الموردين، وأظهرت النتائج أن التكامل مع الزبائن كانت الأكثر أهمية بين المؤشرات الثلاثة، يليها التكامل الداخلي، وأخيراً التكامل مع الموردين.

1.5.2. الدراسات الأجنبية:

- دراسة (PRABUSANKAR 2018) والتي هدفت إلى البحث في تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على جودة المنتج وأداء قطاع التجزئة المنظم في تاميل نادو. حيث تم اختيار متاجر التجزئة المنظمة من هذه المدن باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية متعدد المراحل. كما جمعت البيانات من (300) متجر بيع بالتجزئة منظمة من خلال طريقة الاستبيان. حيث أظهر النتائج أن هناك فرقاً كبيراً بين المظهر الجانبي لمتاجر التجزئة المنظمة وممارسات إدارة سلسلة التوريد، وأن الشراكة الاستراتيجية بين الموردين، والممارسة الداخلية

للهندسة، وتبادل المعلومات، وجودة المعلومات، تؤثر بشكل إيجابي وكبير على جودة منتجات متاجر التجزئة المنظمة، وإن إدارة علاقة العملاء، والشراكة الاستراتيجية مع الموردين، وجودة المعلومات، ومشاركة المعلومات، والممارسة الداخلية المزيّفة تؤثر بشكل إيجابي وكبير على أداء متاجر التجزئة المنظمة، وبالتالي فإن الاعتماد الفعال لممارسة إدارة سلسلة التوريد يحسن جودة المنتجات وأداء متاجر التجزئة المنظمة.

- **دراسة (2016) Ben Salah** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة سلسلة التوريد على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لإدارة سلسلة التوريد بأبعادها (علاقة الموردين، الوسطاء والموزعين، وعلاقة العملاء) على تحسين أداء المنظمة. وأوصت الدراسة بأن المدخل الاستراتيجي اعتمد إدارة سلسلة التوريد على أساس إقامة طويلة الأجل مع علاقات الموردين والاتصالات الفعالة، لأن الكفاءة في إدارة سلسلة التوريد هي مفتاح النجاح في المنظمة على المدى الطويل.

- **دراسة (2014) Vanichchinchai** هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى ممارسات إدارة سلسلة التوريد (سلسلة التوريد، عنصري التخزين والعمليات)، وممارسة إدارة الجودة الشاملة على أداء العرض للشركة في صناعة السيارات في تايلاند. أما فيما يخص النتائج فقد أظهرت أن المنظمات التي تطبق ممارسات إدارة سلسلة التوريد وممارسات إدارة الجودة الشاملة حققت مستوى أعلى من أداء العرض للشركة.

- **دراسة (2013) Ammari** هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين ممارسات سلسلة التوريد (سلسلة التوريد، عنصري التخزين والعمليات) والتنسيق بين إدارات الشركات في الشركات وميزتها التنافسية وأدائها. وذلك باستخدام الطريقة التجريبية، حيث أظهرت وجود أهمية التنسيق بين الإدارات وأثرها إيجابياً على كفاءة ممارسات الإدارة السليمة بيئياً. وأن ممارسات الإدارة السليمة بيئياً هي عامل أساسي في تطوير شراكة استراتيجية مع الموردين وإدارة علاقات العملاء. وأظهرت النتائج أن ممارسات الإدارة السليمة بيئياً تؤثر بشكل غير مباشر على أداء الشركة من خلال الميزة التنافسية.

2. الفصل الثاني: المتغير الأول للدراسة: سلسلة التوريد والإمداد

2.1. مفهوم سلسلة التوريد والإمداد

إدارة سلاسل التوريد والإمداد هي مفهوم يقصد به تكامل العمليات التجارية الرئيسية من الموردين، الذين يوفرهم المنتجات والخدمات والمعلومات التي تضيف قيمة إلى المستخدم النهائي (سالم وجفري، 2023).

كما تعرف إدارة سلسلة التوريد والإمداد بأنها مجموعة من المهام والأنشطة والعمليات والتدفقات المالية، والمادية، والمعلوماتية والأفكار المتسلسلة التي تتصف بالتكامل والتنسيق الصادرة منها والوارد للأطراف اللازمة لإنتاج سلعة أو خدمة وتوفيرها للزبون وقت الحاجة إليها بطريقة مبتكرة تراعي حاجيات وأولويات وإمكانيات وأهداف الأطراف المشكلة لهذه السلسلة (العبيدي، 2019).

كما يمكن تعريف إدارة سلسلة التوريد والإمداد بأنها "الإطار الذي تستخدمه المنظمة لتحقيق التكامل بين وظائفها والتي تبدأ من الموردين وتنتهي بالمستهلك النهائي وذلك لتدفق سلع وخدمات المنظمة والمعلومات ذات الصلة بغرض كفاءة إدارة المنظمة لعملياتها الداخلية وتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها وملاكها" (فاتح، 2011).

الجدير بالذكر أن مفهوم إدارة سلسلة التوريد والإمداد قد مر بمراحل عدة أوردتها (حسين، 2016) كما يلي:

- مرحلة اللوجستيك المنفصل قبل عام 1975م: كانت أنشطة المؤسسة منفصلة بين وظائف المؤسسة خاصة في إدارة التوزيع المادي وإدارة الموارد، حيث اقتصررت أنشطة اللوجستيك على إدارة التوزيع المادي (الإمدادات الخارجية) وإدارة الموارد (الإمدادات الداخلية) وتميزت هذه الفترة بزيادة الطلب على العرض وضعف تأثير العملاء.
- مرحلة اللوجستيك المتكامل بين 1975-1990م: منذ استقرار مفهوم اللوجستيك أصبح الهدف تحقيق الترابط والتكامل بين أنشطة التوزيع المادي وأنشطة إدارة المواد التي تساعد كل في مجاله على تلبية احتياجات التشغيل وتحقيق أهداف المنشأة، والجمع بين أنشطة التوزيع المادي وإدارة المواد فيما يسمى بإمدادات الأعمال التي ساعدت على تلبية احتياجات التشغيل وتحقيق أهداف المنشأة بشكل أكثر كفاءة (حسان، 2009).

- مرحلة اللوجستيك المشترك بعد عام 1990م: تمتاز هذه الفترة بطاقة إنتاجية وزيادة العرض عن الطلب مما أدى إلى البحث عن أسواق جديدة وتحسين جودة المنتج والبحث عن تخفيض التكاليف خصوصاً من خلال التعاون مع الموردين (حسين، 2016).

2.2. أهمية إدارة سلسلة التوريد والإمداد:

تسعى المنظمات جاهدة في تبني نهج استراتيجي في إدارة سلسلة التوريد لما لهذا النهج من أهمية في تحسين العمليات، ورفع مستويات الشراء الخارجية، وتخفيض تكاليف النقل، وزيادة أهمية التجارة الإلكترونية، وزيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة، والحاجة لإدارة المخزون لما لاتباع هذا النهج من تعقيدات.

فقد تحركت المنظمات نحو الإدارة المتقدمة لسلسلة التوريد بسبب دورات الحياة القصيرة للمنتجات والخدمات وتصادد وتأثر المنافسة محلياً وعالمياً فضلاً عن تنامي وتغاير توقعات الزبائن وحاجاتهم، فالعمل في إطار مناخ سلسلة التوريد يعني، خفض التكاليف وتحسين الكفاءة، والتسليم في الوقت المحدد، وتحسين مستوى الخدمات اللوجستية للزبائن والشركاء، وخفض مستويات المخزون، وتحسين مصادر تنافسية الأعمال، وتقليل مؤشرات المخاطر، وتحسين كفاءة استثمار الموارد، وتحسين المرونة بأنواعها (الرفيعي، 2014).

2.3. عناصر إدارة سلسلة التوريد والإمداد:

تشمل عناصر سلسلة التوريد والإمداد ما يلي:

- النقل: يقصد به تحريك المواد والمستلزمات من الموردين إلى المشروع ومناولة المواد ثم من المشروع إلى العملاء، ويعتبر النقل أبرز عنصر من عناصر سلسلة التوريد نظراً لمركزه المهم والحساس، ويلعب النقل دور كبير في تحديد كفاءة وجودة الخدمة التي من شأنها أن تؤثر بشكل كبير في تحسين الصورة الذهنية لدى العملاء المتعاملين مع المؤسسة، ويعتبر من العناصر الرئيسية المحدد لرضا العملاء عن الخدمات والمنتجات التي تقدم لهم، ذلك لأن خلاصة العملية الإنتاجية تعتمد على تسليم الزبائن والعملاء لبضائعهم وخدماتهم في الوقت الذي يطلبونه العملاء. فإدارة النقل يتم فيها اختيار نمط وخدمة النقل وتحديد أجور النقل والطرف والخطوط التي يتم النقل من خلالها، وجدولة الشاحنات واختيار معدات العمل وتحديد عمليات المطالبات والتدقيق في عملية التسعير.

- **التوريد:** هي العملية التي يتم من خلالها الحصول على السلع والخدمات، وتعرف أيضا بأنها النشاط المسؤول عن توفير المواد المطابقة للمواصفات في المكان والوقت الصحيحين، وبالكمية المناسبة، وبالسعر المناسب.
- **التخزين:** هي عملية الاحتفاظ بالموجودات لفترة من الزمن والمحافظة عليها بحالتها أو تعريضها لظروف تحدث فيها تغييراً مطلوباً، وتوفير هذه الموجودات حسب الحاجة إليها في المرحلة المحددة. فإدارة المخزون ويتم من خلالها تحديد السياسات المتعلقة بتخزين الأدوات الأولية تامة الصنع وتحديد التوقعات المستقبلية للمبيعات في المدى القصير والمزيج السلي عند نقاط التخزين وعدم وحجم وموقع نقاط التخزين واستراتيجية الجدولة، والتي تعني التصنيع عند الطلب.

2.4. استراتيجيات سلسلة التوريد والإمداد:

تركز إدارة سلسلة التوريد والإمداد على خلق التكامل بين الأنشطة التي تتولى الحصول على المواد، وتحويلها إلى منتجات وسيطة، ثم منتجات نهائية، وتسليمها إلى العميل، وهذه الأنشطة تتضمن وظيفة الشراء بالإضافة إلى العديد من الأنشطة الأخرى ذات الأهمية بالعلاقة مع الموردين والموزعين، وبالنسبة للمفردات التي يجري شرائها فإن على المنظمة أن تختار استراتيجية سلسلة التوريد المناسبة لها وباستبعاد استراتيجية التكامل الرأسي التي تقرر بموجبها المنظمة تصنيع المادة بدلاً من شرائها فإن استراتيجيات سلسلة التوريد والإمداد تتمثل في:

1) استراتيجية تعدد الموردين:

وهي من الاستراتيجيات القديمة والتقليدية، حيث يقدم الموردين عروضهم استجابة لدعوة المنظمة لتوريد مادة معينة لها وفق شروطها من حيث المواصفات والكمية وغير ذلك. وعادة يتم اختيار المورد من قبل المنظمة على أساس السعر الأقل، أي اختيار المورد ذو العرض الأدنى سعراً، أو قد تقوم المنظمة بالمفاوضة مع الموردين المتقدمين ودفعهم للتنافس. وتستخدم أساليب عديدة للمفاوضة في هذا المجال، ومن المهم لفت الانتباه إلى أن هذه الإستراتيجية لا تهدف ولا تهتم بعلاقة الشراكة طويلة الأمد مع الموردين، وتهتم بأن يقدم المورد ما هو ضروري من الصيانة والخبرة بالإضافة إلى أهليته في جوانب الكلفة، الجودة، والتسليم لما سيقوم بتوريده (عبدالحكيم، 2016).

2) استراتيجية الموردين القلة:

لا تركز هذه الاستراتيجية على العوامل ذات الأمد القصير في تأثيرها، كالأسعار المنخفضة، بل على إقامة علاقة طويلة الأمد مع عدد قليل موثوق بهم من الموردين. ومن مزايا هذه الاستراتيجية ما يلي:

- تمكين الموردين، نتيجة العلاقة طويلة الأمد، من فهم أهداف المنظمة المشتريّة ورغبات العميل النهائي لها. وتقديم ما هو الأفضل للمنظمة المشتريّة.
- قد تخلق الرغبة لدى الموردين لمشاركة المنظمة المشتريّة في تطبيق بعض النظم مثل نظام تماماً في الموعد وتقديم الابتكارات والخبرات التكنولوجية.
- إن العنصر المهم في هذه الاستراتيجية هي "الثقة والالتزام". وعند توثيق عرى "الثقة والالتزام" بين الطرفين، من خلال الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، قد يزيد ذلك ويقوي الشراكة بينهما. إلا أن من مخاطر هذه الاستراتيجية أن يصبح الطرفين أسيرين لبعضهما، وتبرز المخاطرة الحقيقية عند حدوث تغيرات الطلب (عبدالحكيم، 2016).

(3) استراتيجية شبكات التحالف:

في ظل هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة المشتريّة بتقديم دعم مالي للموردين من خلال القروض أو المساهمة في الملكية. وعند ذلك يصبح المورد جزءاً من تحالف للشركات. وللعلاقة طويلة الأمد التي يضمها عضو التحالف، المورد، فإنه يعمل كشريك فيقدم الخبرة الفنية ومستوى مستقر من جودة الإنتاج. وإن أعضاء التحالف يمكن أن يكون لهم موردين بمستوى أدنى في السلسلة. فهناك طبقة ثانية أو ثالثة من الموردين الذين يشكلون جزءاً من التحالف.

(4) استراتيجية الشركات الافتراضية:

تتصف الشركات الافتراضية بتنوع ما تورده لتقديم الخدمات وفقاً للطلب. وهي مرنة يمكنها تحريك حدودها المنظمة بصورة تسمح لها بخلق مشروعات جديدة تلبي الطلبات المتغيرة في السوق مثل هذه الشركات التي تعمل كمورد تقوم بتقديم خدمات متنوعة مثل توفير عمال، تصميم منتجات، تقديم خدمات إستراتيجية تصنيع منتج أو مكون أو جزء معين، تنظيم البحث والاختبارات السوقية، توزيع المنتجات، وغير ذلك. وقد تكون العلاقة مع مثل هذه الشركات قصيرة الأمد أو طويلة الأمد، وقد تتضمن شراكة حقيقية، أو تحالفات، أو عقود توريد بسيطة فقط. والميزة الأساسية لهذه الإستراتيجية توفير خبرات إدارية متخصصة، واستثمارات رأسمالية منخفضة، والمرونة، والسرعة. وينتج عن كل ذلك الكفاءة في الأعمال الإدارية (عبدالحكيم، 2016).

وبالتالي فإن اختيار الاستراتيجية المناسبة للتوريد يعتمد على مدى توفر ذلك النوع من الموردين الذين تتطلبهم الإستراتيجية، وعلى قدرات وإمكانيات المنظمة ذا وعلى طبيعة عمليات التوريد وأهميتها للمنظمة. وقد تعتمد المنظمة استراتيجيات مختلفة لتوريد مواد أ أجزاء مختلفة (عبدالحكيم، 2016).

3. الفصل الثالث: المتغير الثاني للدراسة: الخدمات اللوجستية

3.1. مفهوم الخدمات اللوجستية

يشير (Rijnswon, 2012) إلى أن مفهوم الخدمات اللوجستية يمثل النشاط الذي يهدف إلى الحصول على المنتجات المناسبة في المكان المناسب والوقت المناسب وبالكلفة المناسبة. ويرى (Odoom, 2012) أن الخدمات اللوجستية جزء من سلسلة التوريد المتعلقة بالتخطيط والسيطرة على كفاءة تدفق المنتجات والخدمات وتخزينها لتلبية متطلبات الزبائن.

3.2. أهمية الخدمات اللوجستية:

إن الاهتمام الجاد بالأنشطة اللوجستية في منظمات الأعمال لم يظهر إلا عندما بدأت تكلفته في التضخم بشكل ملحوظ، وعندما أيقنت الإدارة في هذه المنظمات أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة الأرباح إنما يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف.

تبذل الشركات وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً في سبيل إيجاد السبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين، أي أن استراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة (أسعار المنتجات) تتوقف إلى حد كبير على الأداء الجيد للأعمال اللوجستية من حيث التكلفة وخدمة العملاء، فالشركات التي نجحت في إدراك التميز في الخدمة اللوجستية تكون قادرة على بناء ميزة تفضيلية مقارنة بالشركات المنافسة لها، وتساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية وربحية المؤسسة (فاتح، 2011).

كما أن الخدمات اللوجستية الجيدة تمكن المنظمة من تقديم قيمة مضافة للعميل، فمما لا شك فيه أن أي سلعة أو خدمة لا تتمتع إلا بقيمة قليلة عندما لا تكون متاحة للعملاء المحتملين في الوقت والمكان المناسبين. ولكن

عندما تبذل المنظمة جهوداً متميزة في سبيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين من خلال تجهيز الطلبات والمعلومات والتخزين والنقل وغيرها فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء. وبالتالي يزيد من رضا العميل الذي يركز بشكل أساسي على توفير ما يحتاجه من منتجات في الوقت والمكان المناسب، وذلك يعتمد على مدى انسيابية وتدفق المنتجات بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة (فاتح، 2011).

استراتيجية التميز:

إن الشركة التي تتبع استراتيجية التميز تسعى إلى خلق تصور واضح في أذهان الزبائن عن المنتجات والخدمات التي تقدمها على أنها متفوقة وفريدة من نوعها عن تلك التي تقدم من قبل الشركات المنافسة. وأشار (العزاوي، 2012) إلى أن استراتيجية التميز نتيجة حتمية لعملية التطوير التي تشمل المنتجات القائمة، إذ أن تميز المنتج هو القيام بتصميم مجموعة التباينات ذات المعنى الواضح التي تميز عروض الشركة المعينة عن عروض الشركات المنافسة وتضم مجموعة من الخصائص لا بد من توافرها لإنجاح عملية التميز التي يطلق عليها أبعاد الجودة والمتمثلة بمزايا المنتج وخصائصه، وجودة الأداء والمطابقة، والتحميلة والموثوقية، وإمكانية الصيانة والتصليح، وشكل المنتج وهيئته وغيرها من الأبعاد. ولغرض تحقيق ميزة التنافسية يفترض أن يكون تميز المنتج حقيقياً ومن الصعب تقليده. وتتطلب استراتيجية التميز تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركات من خلال أنشطة البحث والتطوير باتجاه الجودة الأفضل والكلفة الأقل والمرونة والتسليم لكي تصبح فريدة من نوعها، وبالتالي كسب ولاء الزبون (الجبوري، 2012).

وتشير أن استراتيجية التميز تعني تقديم منتجات أو خدمات للزبائن فريدة من نوعها وذلك لغرض الحصول على العلاوة السعرية، وتمكن الشركة من بناء علاقات مع الزبائن وكسب ولائهم عندما تكون المنتجات والخدمات البديلة غير متوفرة في السوق (Hislo, 2012).

3.3. أبعاد الأداء اللوجستي لسلسلة التوريد والإمداد:

أولاً: الكلفة:

إن بعد الكلفة يمثل الركيزة الأساسية في تفوق الشركات والوسيلة التي تساعد في المحافظة على حصتها السوقية ونموها وذلك من خلال تخفيض معدلات التخزين، فضلاً عن استخدام الأساليب العملية في عمليات نقل المنتجات وتوزيعها (أغا، 2010).

إن الإدارة الفعالة للعمليات اللوجستية هي مفتاح نجاح الأعمال التي من خلالها يمكن تقليل التكاليف المتعلقة بأنشطة التوريد والإمداد وذلك باتباع الممارسات السليمة والفعالة في إدارة وتوريد ونقل وتخزين المنتجات وعرضها وتسليمها للعملاء في الوقت والمكان المناسبين.

ثانياً: الجودة:

تعرف جودة سلسلة التوريد على أنها التنسيق والتكامل الرسمي للعمليات التجارية التي تشمل جميع الشركات الشريكة في قناة الإمداد لقياس المنتجات والخدمات والعمليات وتحليلها وتحسينها من أجل خلق قيمة وتحقيق رضا العملاء الوسيطين والنهائيين في السوق حيث تعتبر جودة سلسلة التوريد عامل أساسي في تحقيق الميزة التنافسي وتحسين الأداء التشغيلي والتنظيمي (Haiju, 2013).

تمارس وظيفة الإمداد رقابة إيجابية على الجودة والتكلفة الخاصة بالمواد أو بصفة عامة يمكن ذكر أربع عناصر أساسية ذات التأثير في مستوى الجودة للمواد التي تشتريها الشركة في الأجل الطويل وهي:

أ- أن تضع المواصفات الكاملة المستوى للجودة وهي:

- متطلبات تصميم المنتج.

- عوامل الإنتاج.

- الاعتبارات الخاصة بالشراء التجاري.

- العوامل السوقية.

ب- اختبار الموردين الذين لديهم الإمكانيات الفنية لإنتاج هذا المستوى بتكلفة اقتصادية.

- تجربة المنتج.

- تحليل الاقتراح أو العطاء والكفاءة في اختبار المورد أو الموردين الأكفاء ذوي القدرة على توفير المواد

بالمواصفات المطلوبة من خلال تحليل العطاءات المقدمة منهم.

- دراسة المقدرة الفنية.

ج- تنمية العلاقات مع الموردين لتحقيق فهم أفضل وواقعي لمتطلبات الجودة وتنمية الحافز لديهم للإنتاج وفقاً لهذا المستوى.

د- تقييم أداء الموردين من حيث الجودة والتكلفة وممارسة نوع من الرقابة المناسبة.

ويمكن التوصل إلى أن الجودة عامل مهم في تحسين أداء سلسلة التوريد، حيث أن جودة المنتجات المقدمة للعميل تنعكس بشكل طردي على زيادة الولاء والانتماء من قبل العملاء، وبالتالي زيادة حجم المبيعات وزيادة الثقة المتبادل ما بين العملاء والشركات (الموانيس، 2020).

ثالثاً: المرونة:

تعرف المرونة على أنها مدى سرعة سلسلة التوريد والإمداد في الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية والتقلبات العشوائية في السوق والقدرة على التغيير بناءً على متطلبات العميل. كما تعرف على أنها القدرة على الاستجابة لحالة عدم اليقين المتعلقة بالحجم والتوزيع والاستجابة المتعلقة بالمنتج أو المنتج الجديد. تعد المرونة أمراً ضرورياً لبناء ميزة تنافسية مستدامة في سوق مضطرب فهي تعمل على إدارة وتقليل تأثير عدم اليقين عبر سلسلة التوريد من خلال مساعدة الشركات على تقديم منتجات جديدة تدعم بسرعة التخصيص السريع للمنتج، وتقصير الفترة الزمنية في التصنيع، والتقليل من تكلفة المنتجات المخصصة، والتقليل من مستويات المخزون مما يؤدي إلى تحسين أداء الشركة وتقديم المنتجات في الوقت المناسب (الموانيس، 2020).

كما أن المرونة تعمل على زيادة قدرة الشركات على الاستجابة للتغيرات البيئية غير المتوقعة في عملية الإنتاج وفي السوق، وسرعة استجابة الشركات مع حالات عدم اليقين، وتمكن الشركات من مواكبة التغيير في البيئة بفعالية وكفاءة وتساعد الشركات على هيكلة عملياتها التشغيلية للتكيف بشكل أفضل مع الديناميكيات البيئية وتحقيق أولوية تنافسية (الموانيس، 2020).

رابعاً: التسليم:

يعرف التسليم بأنه الوقت المنقضي من تاريخ استلام الطلب من المورد إلى استلام المنتج الذي طلبه العميل، وتتكون مهلة التسليم من عدة سلاسل فرعية منها التصنيع الداخلي الموجود في كل من أقسام المورد، بالإضافة إلى مهلة

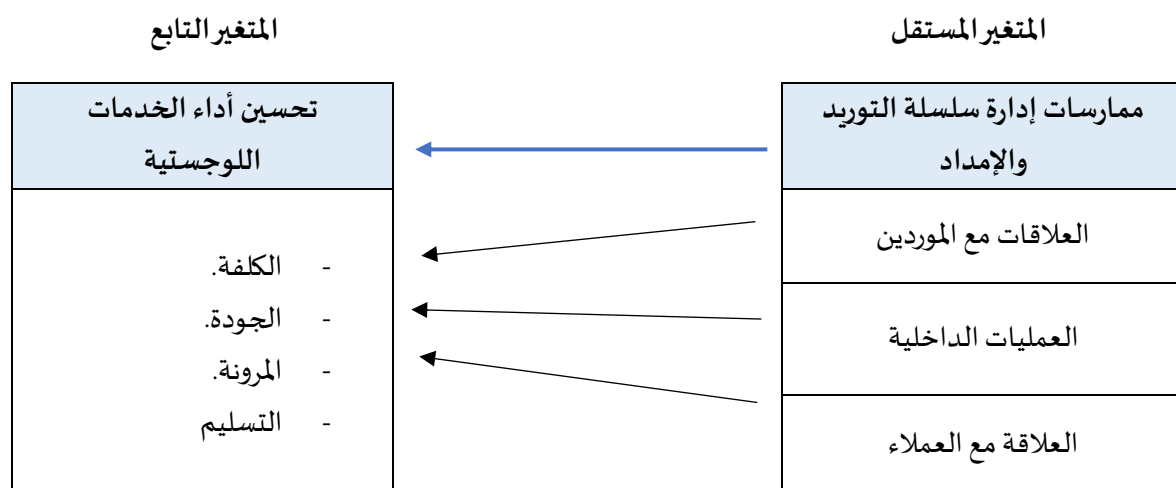
التسليم الخارجية المرتبطة نقل المنتج النهائي إلى العميل. كما تؤدي عمليات التسليم المبكرة، أو المتأخرة إلى إدخال المنتجات على شكل تكلفة زائدة في سلسلة التوريد، كما تساهم عمليات التسليم المكر في زيادة تكاليف الاحتفاظ بالمخزون، بينما قد تساهم عمليات التسليم المتأخرة في تكاليف توقف الإنتاج وفقدان سمعة الشركة في سوق الأعمال.

ويعد التسليم بعداً هاماً يلعب دور هام في نجاح الشركة في أسواقها المستهدفة، وفي ظل المنافسة الكبيرة ووجود مجموعة واسعة من المنافسين، لابد من تميز الشركة في أكثر من بعد حتى تضمن البقاء والاستمرار، فكلما تمكنت الشركة من الاستجابة لحاجات ورغبات وطلبات الزبائن بسرعة ووقت أقصر من المنافسين حققت حصة سوقية أكبر (فاتح، 2011).

4. الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة:

4.1. فرضيات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:



- المتغيرات المستقلة: ممارسات إدارة سلسلة التوريد والإمداد والمتمثلة بالمتغيرات الفرعية الآتية:
(العلاقة مع الموردين، العمليات الداخلية، العلاقة مع العملاء).
- المتغير التابع: تحسين أداء الخدمات اللوجستية ومؤشرات قياسه (الكلفة - الجودة - المرونة - التسليم).

4.2. فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات سلسلة الإمداد والتوريد في تحسين جودة الخدمات اللوجستية لشركات التجزئة الغذائية في السعودية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية: الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية (0.05) للعلاقة مع الموردين في تحسين أداء الخدمات اللوجستية لشركات قطاع التجزئة الغذائية في المملكة العربية السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية (0.05) للعمليات الداخلية في تحسين أداء الخدمات اللوجستية لشركات قطاع التجزئة الغذائية في المملكة العربية السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية (0.05) للعلاقة مع العملاء في تحسين أداء الخدمات اللوجستية لشركات قطاع التجزئة الغذائية في المملكة العربية السعودية.

4.3. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة من مدراء وموظفي الشركات في قطاع التجزئة الغذائية في المملكة العربية السعودية، حيث تم تحديد الحد الأدنى لعدد أفراد عينة الدراسة بـ 124 مفردة، من خلال استبانة تم مشاركتها مع مختلف الموظفين والقياديين في الشركات العاملة في قطاع التجزئة الغذائية في المملكة العربية السعودية.

4.4. أدوات الدراسة:

استخدم الباحثون الاستبانة كأداة في هذه الدراسة وذلك لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وقد تم صياغة عبارات أداة الدراسة في صورتها الأولية، وتحديد مجالاتها وصياغة عباراتها من خلال مراجعة الإطار النظري، كالأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة المشابهة للدراسة الحالية، وتمت صياغة عبارات كل مجال

وفقاً للتعريفات الإجرائية وبلاستفادة من بعض العبارات الواردة في الأدوات المستخدمة في تلك الدراسات السابقة ذات الصلة.

تستخدم أداة الدراسة مقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي: (موافق بشدة - موافق - محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة).

أقسام ومحاو الاستبانة:

القسم الأول: البيانات الشخصية، واشتملت على: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي على 36 عبارة موزعة على محاور الدراسة على النحو التالي:

المتغير المستقل: إدارة سلسلة التوريد والإمداد: 21 عبارة موزعة على المحاور الثلاثة التالية:

- المحور الأول: العلاقة مع الموردين، ويتضمن 7 عبارات.
- المحور الثاني: العمليات الداخلية، ويتضمن 7 عبارات.
- المحور الثالث: العلاقة مع الزبائن، ويتضمن 7 عبارات.

المتغير التابع: تحسين أداء الخدمات اللوجستية: 15 عبارة موزعة على المحاور الأربعة التالية:

- المحور الأول: الكلفة، ويتضمن 4 عبارات.
- المحور الثاني: الجودة، ويتضمن 4 عبارات.
- المحور الثالث: المرونة، ويتضمن 4 عبارات.
- المحور الرابع: التسليم، ويتضمن 3 عبارات.

وقد تم اعتماد الاستبانة بعد اختبار الصدق والثبات لفقرات وعبارة الاستبانة على عينة استطلاعية، والتي أظهرت

نتائج معامل ألفا كرونباخ = 0.956 وهي قيمة تبين صدق وثبات أداة الدراسة.

صدق وثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحثين (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α)) للتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرد، ويوضح الجدول رقم (1) معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (1) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحور
المحور الأول العلاقة مع الموردين	7	0.834
المحور الثاني العمليات الداخلية	7	0.796
المحور الثالث العلاقة مع العملاء	7	0.843
المحور الرابع التكلفة	4	0.864
المحور الخامس الجودة	4	0.877
المحور السادس المرونة	4	0.901
المحور السابع التسليم	3	0.807
الثبات العام للاستبيان	36	0.956

يتضح من الجدول رقم (1) أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ (0.956) لإجمالي فقرات الاستبيان الـ (36) فقرة، فيما تراوح ثبات المحاور ما بين 0.796 كحد أدنى وبين 0.901 كحد أعلى، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نانلي والذي يعتمد 0.70 كحد أدنى للثبات. (Nunally & Bernstein, 1994: 264-265).

صدق الاتساق الداخلي لفقرات محاور الدراسة:

وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المحاور الخمسة والدرجة الكلية الذي تنتمي إليه الفقرة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.25 والجدور التالي يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور.

جدول رقم (2): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة للمحور الأول (العلاقة مع الموردين)

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1	0.604**	0.000
2	0.832**	0.000
3	0.710**	0.000
4	0.725**	0.000
5	0.776**	0.000
6	0.697**	0.000
7	0.692**	0.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور الأول دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.604) فيما كان الحد الأعلى (0.832).

وعليه فإن جميع فقرات المحور الأول متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول.

جدول رقم (3): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة للمحور الثاني (العمليات الداخلية)

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1	0.749**	0.000
2	0.605**	0.000
3	0.720**	0.000

0.000	0.662**	4
0.000	0.757**	5
0.000	0.735**	6
0.005	0.500**	7

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور الثاني دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.500) فيما كان الحد الأعلى (0.757).

وعليه فإن جميع فقرات المحور الثاني متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتهي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني.

جدول رقم (4): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة للمحور الثالث: (العلاقة مع العملاء)

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1	0.697**	0.000
2	0.785**	0.000
3	0.724**	0.000
4	0.680**	0.000
5	0.725**	0.000
6	0.645**	0.000
7	0.854**	0.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور الثالث دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.645) فيما كان الحد الأعلى (0.854).

وعليه فإن جميع فقرات المحور الثالث متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتهي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث.

جدول رقم (5): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة للمحور الرابع: (التكلفة)

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	فقرات المحور
0.000	0.872**	1
0.000	0.801**	2
0.000	0.849**	3
0.000	0.875**	4

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الرابع وبين الدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.801) فيما كان الحد الأعلى (0.875).

وعليه فإن جميع فقرات المحور الرابع متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع.

جدول رقم (6): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة للمحور الخامس: الجودة

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	فقرات المحور
0.000	0.694**	1
0.000	0.598**	2
0.000	0.598**	3
0.000	0.849**	4

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الخامس والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.598) فيما كان الحد الأعلى (0.849).

وعليه فإن جميع فقرات المحور الخامس متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس.

جدول رقم (5): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة للمحور السادس: (المرونة)

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1	0.934**	0.000
2	0.920*	0.000
3	0.862**	0.000
4	0.789**	0.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور السادس وبين الدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.789) فيما كان الحد الأعلى (0.934). مما يبين أن جميع فقرات المحور السادس متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتهي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور السادس.

جدول رقم (5): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة للمحور السابع: (التسليم)

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1	0.881**	0.000
2	0.857*	0.000
3	0.844**	0.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور السابع وبين الدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.844) فيما كان الحد الأعلى (0.881). مما يدل على أن جميع فقرات المحور السابع متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتهي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور السابع.

وعليه ومن خلال نتائج الثبات والاتساق الداخلي في الجداول السابقة يتضح لنا ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلي مما يجعلنا نطبقها على كامل العينة.

5. الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها:

الوصف الإحصائي لنتائج الدراسة:

البيانات الشخصية والخصائص الديموغرافية للعينة:

يبين هذا المحور بيانات أفراد مجتمع الدراسة والتي من خلالها يمكن التعرف على الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة، وقد تم تحديد هذه الخصائص كما يلي:

جدول (7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية

1. الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	32	25.8%
أنثى	92	74.2%
المجموع	124	100.0%

بينت النتائج أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الإناث وبنسبة بلغت (74.2%) كانوا من الإناث، مقابل نسبة (25.8%) من الذكور.

2. العمر:

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 30 سنة	57	46.0%
من 31 إلى 40 سنة	51	41.1%
من 41 إلى 50 سنة	14	11.3%
أكبر من 50 سنة	2	1.6%
المجموع	124	100.0%

وبالنسبة للعمر فقد بينت النتائج أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (20 إلى 30 سنة) وذلك بنسبة (46.0%)، يليها الفئة العمرية (31 إلى 40 سنة) بنسبة (41.1%)، ثم الفئة العمرية (41 إلى 50 سنة) بنسبة (11.3%) وأخيراً من أعمارهم (أكبر من 50 سنة) وبنسبة (1.6%).

3. المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	19	15.3%
دبلوم عالي	17	13.7%
بكالوريوس	76	61.3%
دراسات عليا	12	9.7%
المجموع	124	100.0%

ومن حيث المؤهل العلمي فقد أظهرت النتائج أن أغلب أفراد العينة من مؤهل (البكالوريوس) حيث بلغ عددهم 76 فرد وبنسبة مئوية (61.3%)، يلي ذلك مؤهل الثانوي بنسبة (15.3%)، ثم الدبلوم العالي بنسبة (13.7%) وأخيراً من يحملون الدراسات العليا بنسبة (9.7%) من أفراد العينة.

4. سنوات الخبرة العملية:

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	67	54.0%
6 إلى 10 سنوات	30	24.0%
11 إلى 15 سنة	19	15.3%
أكثر من 15 سنة	8	6.5%
المجموع	124	100.0%

أما سنوات الخبرة العملية فقد بينت النتائج أن أغلبية أفراد العينة ممن لديهم خبرة (5 سنوات أو أقل) وذلك بعدد 67 فرد وبنسبة (54.0%) من إجمالي أفراد العينة، فيما بلغ عدد من لديهم خبرة (6 إلى 10 سنوات) 30 فرد وبنسبة (24.0%)، يليه من لديهم خبرة (11 إلى 15 سنة) وبلغ عددهم 19 فرد وبنسبة (15.3%) من إجمالي أفراد العينة، وأخيراً من لديهم خبرة (أكثر من 15 سنة) وبلغ عددهم 8 أفراد وبنسبة (6.5%) من إجمالي أفراد العينة.

الوصف الإحصائي لإجابات المبحوثين:

التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لفقرات ومحاو الاستبانة:

أولاً: المحور الأول: ممارسات التوريد والإمداد: وتشمل الأبعاد (العلاقة مع الموردين – العمليات الداخلية – العلاقة مع العملاء).

أ. العلاقة مع الموردين:

جدول رقم (8) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لفقرات محور (العلاقة مع الموردين):

م	الفقرة	التكرار والنسبة %	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الإحصائية	الدرجة
1	يتوفر لدى الشركة قاعدة بيانات خاصة بالموردين	ك	68	36	13	6	1	4.32	0.907	0.000	مرتفعة
		%	54.8	29.0	10.5	4.8	0.8				
2	تبادل الشركة المعلومات مع الموردين من خلال شبكة معلوماتية متخصصة	ك	62	46	8	6	2	4.29	0.909	0.000	مرتفعة
		%	50.0	37.1	6.5	4.8	1.6				
3	توجد برامج تدريبية مشتركة بين الشركة والموردين.	ك	63	40	14	6	1	4.27	0.905	0.000	مرتفعة
		%	50.8	32.3	11.3	4.8	0.8				
4	تنسق الشركة مع الموردين لتأمين طلبها من المنتجات بالوقت المناسب	ك	63	43	14	4	0	4.33	0.905	0.000	مرتفعة
		%	50.8	34.7	11.3	3.2	0.0				
5	تحرص الشركة على اشراك الموردون في تنظيم وتطوير الخدمات المقدمة	ك	60	46	14	4	0	4.33	0.798	0.000	مرتفعة
		%	48.4	37.1	11.3	3.2	0.0				
6	تعتمد الشركة معيار الجودة في اختيار مورديها	ك	64	47	11	2	0	4.40	0.719	0.000	مرتفعة
		%	51.6	37.9	8.9	1.6	0.0				
7	تحصل الشركة من الموردين على المنتجات حسب المواصفات والمقاييس المطلوبة.	ك	67	49	7	1	0	4.47	0.643	0.000	مرتفعة
		%	54.0	39.5	5.6	0.8	0.0				
إجمالي المحور											
								4.3410	0.6323	0.000	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (8) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور الأول (العلاقة مع الموردين) حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (تبادل الشركة المعلومات مع الموردين من خلال شبكة معلوماتية مخصصة) بانحراف معياري (0.643)، ومتوسط حسابي (4.47) بإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (116) مستجيب من أصل (124)، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (تعتمد الشركة معيار الجودة في اختيار مورديها) بانحراف معياري (0.719) ومتوسط حسابي (4.40) بإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (111)

مستجيب من أصل (124). فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (توجد برامج تدريبية مشتركة بين

الشركة والموردين) بقيمة انحراف معياري (0.905)، وقيمة متوسط حسابي (4.27).

وقد كان المتوسط المرجح للأوزان للمحور (العلاقة مع الموردين) بلغ قيمة (4.34)، بانحراف معياري (0.6323).

ب. العمليات الداخلية:

جدول رقم (9) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي ل فقرات محور (العمليات الداخلية):

م	الفقرة	التكرار والنسبة %	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الراجح	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الإحصائية	الدرجة
1	تتوافر في الشركة شبكات داخلية لتبادل المعلومات بشكل سريع بين أقسام وفروع الشركة.	ك	69	41	12	2	0	4.43	0.734	0.000	مرتفعة
		%	55.6	33.1	9.7	1.6	0.0				
2	يوجد نظام موحد للمعلومات في جميع اقسام وفروع الشركة	ك	69	38	10	6	1	4.35	0.885	0.000	مرتفعة
		%	55.6	30.6	8.1	4.8	0.8				
3	تجري الشركة اجتماعات دورية بين مختلف الأقسام والفروع.	ك	55	53	11	5	0	4.27	0.790	0.000	مرتفعة
		%	44.4	42.7	8.9	4.0	0.0				
4	تشكل الشركة فرق للقيام ببعض المهام وحل المشاكل	ك	65	42	14	3	0	4.36	0.779	0.000	مرتفعة
		%	52.4	33.9	11.3	2.4	0.0				
5	تعتبر تكاليف التشغيل لدى معظم المتاجر التابعة للشركة مناسبة	ك	54	42	23	5	0	4.17	0.872	0.000	مرتفعة
		%	43.5	33.9	18.5	4.0	0.0				
6	تتحكم الشركة بحجم المخزون من خلال انظمة حديثة	ك	57	47	18	2	0	4.28	0.771	0.000	مرتفعة
		%	46.0	37.9	14.5	1.6	0.0				
7	تقوم الشركة بتوزيع المنتجات على المتاجر بالوقت المناسب	ك	59	44	18	3	0	4.28	0.802	0.000	مرتفعة
		%	47.6	35.5	14.5	2.4	0.0				
إجمالي المحور											
								4.3076	0.6378	0.000	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (9) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور الثاني (العمليات

الداخلية) حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (تتوافر في الشركة شبكات داخلية لتبادل المعلومات

بشكل سريع بين أقسام وفروع الشركة) بانحراف معياري (0.734)، ومتوسط حسابي (4.43) بإجمالي موافق بشدة

وموافق عدد (100) مستجيب من أصل (124)، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (تشكل الشركة فرق

للقيام ببعض المهام وحل المشاكل) بانحراف معياري (0.779) ومتوسط حسابي (4.36) بإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (107) مستجيب من أصل (124). فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (تعتبر تكاليف التشغيل لدى معظم المتاجر التابعة للشركة مناسبة) بقيمة انحراف معياري (0.872)، وقيمة متوسط حسابي (4.17).

وقد كان المتوسط المرجح للأوزان للمحور (العمليات الداخلية) بلغ قيمة (4.37)، بانحراف معياري (0.6378).

ج. العلاقة مع العملاء:

جدول رقم (10) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي ل فقرات محور (العلاقة مع العملاء):

م	الفقرة	التكرار والنسبة %	أو اُفق بشدة	أوافق	محايد	لا أو اُفق	لا أو اُفق بشدة	المتوسط الراجح	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الإحصائية	الدرجة
1	تحرص الشركة على تقديم منتجات تلبي احتياجات العملاء.	ك	68	45	9	2	0	4.44	0.702	0.000	مرتفعة
		%	54.8	36.3	7.3	1.6	0.0				
2	تهتم الشركة بدراسة شكاوى الزبائن بعناية.	ك	73	40	9	2	0	4.48	0.704	0.000	مرتفعة
		%	58.9	32.3	7.3	1.6	0.0				
3	تهتم الشركة ببناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.	ك	70	35	19	0	0	4.41	0.744	0.000	مرتفعة
		%	56.5	28.2	15.3	0.0	0.0				
4	تأخذ الشركة بآراء الزبائن من أجل تطوير العمل.	ك	62	45	14	1	2	4.32	0.832	0.000	مرتفعة
		%	50.0	36.3	11.3	0.8	1.6				
5	توفر الشركة توزيع جيد للأقسام المختلفة في متاجرها بما يسهل وصول الزبون للمنتجات التي يريدها	ك	67	42	10	5	0	4.38	0.802	0.000	مرتفعة
		%	54.0	33.9	8.1	4.0	0.0				
6	توفر الشركة مكان ملائم لوقوف واصطفاف سيارات الزبائن أمام متاجرها	ك	68	37	14	3	2	4.34	0.892	0.000	مرتفعة
		%	54.8	29.8	11.3	2.4	1.6				
7	تقدم الشركة خدمات إضافية مجانية مثل تحميل البضائع من المتجر إلى سيارات الزبائن.	ك	63	36	18	6	1	4.24	0.932	0.000	مرتفعة
		%	50.8	29.0	14.5	4.8	0.8				
إجمالي المحور											
								4.3744	0.6248	0.000	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (10) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور الثالث (العلاقة مع العملاء) حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (تهتم الشركة بدراسة شكاوى الزبائن بعناية) بانحراف

معياري (0.704)، ومتوسط حسابي (4.48) بإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (113) مستجيب من أصل (124)، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (تحرص الشركة على تقديم منتجات تلبي احتياجات العملاء) بانحراف معياري (0.702) ومتوسط حسابي (4.44) بإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (113) مستجيب من أصل (124). فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (تقدم الشركة خدمات إضافية مجانية مثل تحميل البضائع من المتجر إلى سيارات الزبائن) بقيمة انحراف معياري (0.932)، وقيمة متوسط حسابي (4.24).

وقد كان المتوسط المرجح للأوزان للمحور (العلاقة مع العملاء) بلغ قيمة (4.37)، بانحراف معياري (0.6248).

ثانياً: محور الخدمات اللوجستية: ويشمل:

أ. التكلفة:

جدول رقم (11) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي ل فقرات محور (التكلفة):

م	الفقرة	التكرار والنسبة %	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاحصائية	الدرجة
1	تهتم الشركة بخفض التكاليف من خلال البحث والتطوير.	ك	59	45	14	4	2	4.25	0.898	0.000	مرتفعة
		%	47.6	36.3	11.3	3.2	1.6				
2	تخفض الشركة التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها	ك	63	43	12	6	0	4.31	0.840	0.000	مرتفعة
		%	50.8	34.7	9.7	4.8	0.0				
3	تعتبر تكاليف خدمات الشركة أقل مقارنة مع المنافسين.	ك	56	45	16	6	1	4.20	0.901	0.000	مرتفعة
		%	45.2	36.3	12.9	4.8	0.8				
4	تستخدم الشركة وسائل رقابية بشكل دوري لخفض التكلفة	ك	59	49	13	3	0	4.32	0.760	0.000	مرتفعة
		%	47.6	39.5	10.5	2.4	0.0				
	إجمالي المحور										
								4.272 2	0.744 9	0.000	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (11) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور (التكلفة) حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (تستخدم الشركة وسائل رقابية بشكل دوري لخفض التكلفة) بانحراف معياري (0.760)، ومتوسط حسابي (4.32) بإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (108) مستجيب من أصل (124)، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (تخفض الشركة التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها) بانحراف معياري (0.840) ومتوسط حسابي (4.31) بإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (106) مستجيب من أصل

(124). فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (تعتبر تكاليف خدمات الشركة اقل مقارنة مع المنافسين)

بقيمة انحراف معياري (0.901)، وقيمة متوسط حسابي (4.20).

وقد كان المتوسط المرجح للأوزان للمحور (التكلفة) بلغ قيمة (4.27)، بانحراف معياري (0.7449).

ب. الجودة:

جدول رقم (12) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لفقرات محور (الجودة):

م	الفقرة	التكرار والنسبة %	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الراجع	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الإحصائية	الدرجة
1	تمتلك الشركة سياسات موثقة للجودة	ك	72	41	11	0	0	4.49	0.656	0.000	مرتفعة
		%	58.1	33.1	8.9	0.0	0.0				
2	يحصل الزبون على الخدمات حسب المواصفات المطلوبة	ك	66	51	6	1	0	4.47	0.630	0.000	مرتفعة
		%	53.2	41.1	4.8	0.8	0.0				
3	تحرص الشركة على الرقابة على كافة عمليات التوريد والإمداد	ك	69	44	9	2	0	4.45	0.631	0.000	مرتفعة
		%	55.6	35.5	7.3	1.6	0.0				
4	تحرص الشركة على التحسين المستمر للجودة	ك	69	46	9	0	0	4.48	0.631	0.000	مرتفعة
		%	55.6	37.1	7.3	0.0	0.0				
إجمالي المحور											
								4.473 8	0.587 6	0.000	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (12) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور (الجودة) حيث جاء

في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (تمتلك الشركة سياسات موثقة للجودة) بانحراف معياري (0.656)،

ومتوسط حسابي (4.49) بإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (113) مستجيب من أصل (124)، وجاء في المرتبة

الثانية الفقرة التي تنص على (تحرص الشركة على التحسين المستمر للجودة) بانحراف معياري (0.631) ومتوسط

حسابي (4.48) بإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (115) مستجيب من أصل (124). فيما جاء في المرتبة الأخيرة

الفقرة التي تنص على (تحرص الشركة على الرقابة على كافة عمليات التوريد والإمداد) بقيمة انحراف معياري

(0.631)، وقيمة متوسط حسابي (4.45).

وقد كان المتوسط المرجح للأوزان للمحور (الجودة) بلغ قيمة (4.47)، بانحراف معياري (0.5876).

ج. المرونة:

جدول رقم (13) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لفقرات محور (المرونة):

م	الفقرة	التكرار والنسبة %	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الراجح	الانحراف المعياري	الاحصائية	قيمة الدلالة	الدرجة
1	لدى الشركة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيير في كميات الطلب	ك	62	43	15	4	0	4.31	0.810	0.000	مرتفعة	
		%	50.0	34.7	12.1	3.2	0.0					
2	تستجيب الشركة بشكل سريع للتغيرات البيئة التي قد تؤثر على عمليات التوريد والإمداد	ك	64	46	10	4	0	4.37	0.770	0.000	مرتفعة	
		%	51.6	37.1	8.1	3.2	0.0					
3	تمتلك الشركة مرونة عالية في تغيير منجاتها.	ك	57	53	9	4	1	4.30	0.806	0.000	مرتفعة	
		%	46.0	42.7	7.3	3.2	0.8					
4	تمتلك الشركة وبشكل مسبق خطط بديلة لمواجهة الحالات الطارئة المتعلقة بالتوريد والإمداد	ك	65	44	13	2	0	4.39	0.740	0.000	مرتفعة	
		%	52.4	35.5	10.5	1.6	0.0					
إجمالي المحور												
								4.342 7	0.699 5	0.000	مرتفع	

يتضح من الجدول رقم (13) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور (المرونة) حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (تمتلك الشركة وبشكل مسبق خطط بديلة لمواجهة الحالات الطارئة المتعلقة بالتوريد والإمداد) بانحراف معياري (0.740)، ومتوسط حسابي (4.39) بإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (109) مستجيب من أصل (124)، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (تستجيب الشركة بشكل سريع للتغيرات البيئة التي قد تؤثر على عمليات التوريد والإمداد) بانحراف معياري (0.770) ومتوسط حسابي (4.37) بإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (115) مستجيب من أصل (124). فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (تمتلك الشركة مرونة عالية في تغيير منجاتها) بقيمة انحراف معياري (0.806)، وقيمة متوسط حسابي (4.30).

وقد كان المتوسط المرجح للأوزان للمحور (المرونة) بلغ قيمة (4.34)، بانحراف معياري (0.6995).

د. التسليم:

جدول رقم (14) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لفقرات محور (التسليم):

م	الفقرة	التكرار والنسبة %	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الراجح	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الإحصائية	الدرجة
1	يحصل الزبون على المنتجات بالوقت المناسب	ك	65	44	13	2	0	4.39	0.740	0.000	مرتفعة
		%	52.4	35.5	10.5	1.6	0.0				
2	تهتم الشركة بتوصيل الطلبات الطارئة قبل الوقت المحدد.	ك	61	41	15	7	0	4.26	0.882	0.000	مرتفعة
		%	49.2	33.1	12.1	5.6	0.0				
3	تستخدم الشركة كافة الوسائل والإجراءات لضمان التسليم السريع	ك	69	41	11	3	0	4.42	0.755	0.000	مرتفعة
		%	55.6	33.1	8.9	2.4	0.0				
	إجمالي المحور										
								4.3548	0.7260	0.000	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (14) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور (التسليم) حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (تستخدم الشركة كافة الوسائل والإجراءات لضمان التسليم السريع) بانحراف معياري (0.755)، ومتوسط حسابي (4.42) بإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (110) مستجيب من أصل (124)، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (يحصل الزبون على المنتجات بالوقت المناسب) بانحراف معياري (0.740) ومتوسط حسابي (4.39) بإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (109) مستجيب من أصل (124). فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (تهتم الشركة بتوصيل الطلبات الطارئة قبل الوقت المحدد) بقيمة انحراف معياري (0.882)، وقيمة متوسط حسابي (4.26). وقد كان المتوسط المرجح للأوزان للمحور (التسليم) بلغ قيمة (4.35)، بانحراف معياري (0.7260).

6. الفصل السادس: تحليل النتائج:

- بينت النتائج في الجدول رقم (8) المتعلقة بالمحور الأول (العلاقة مع الموردين) أن جميع فقرات المحور قد جاءت مرتفعة، وقد كان متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (4.3410)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية معنوية، وهذا يدل على أن مستوى أهمية الممارسات ذات الصلة ب(العلاقة مع الموردين) كان مرتفعاً من وجهة نظر عينة الدراسة.
- كما بينت النتائج في الجدول رقم (9) المتعلقة بالمحور الثاني (العمليات الداخلية) أن جميع فقرات المحور قد جاءت مرتفعة، وقد كان متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (4.3076)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية معنوية، وهذا يشير إلى أن شركات التجزئة تهتم بممارسات الإمداد والتوريد المتعلقة بالعمليات الداخلية، حيث جاء مستوى أهمية ممارسات (العمليات الداخلية) مرتفعاً من وجهة نظر عينة الدراسة.
- وتظهر نتائج الدراسة كما في الجدول رقم (10) والمتعلقة بالمحور الثالث (العلاقة مع العملاء) أن جميع فقرات المحور قد جاءت مرتفعة، وقد كان متوسط الموافقة لإجمالي المحور يساوي (4.3744)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية معنوية، وهذا يدل على أهمية (العلاقة مع العملاء) كعامل مؤثر في نجاح إدارة سلاسل التوريد والإمداد حيث كان مرتفعاً من وجهة نظر عينة الدراسة، وذلك يعطي دلالة على أن إدارات شركات التجزئة الغذائية في السعودية تهتم بالعلاقة مع العملاء كجزء من استراتيجياتها المتعلقة بإدارة سلاسل التوريد والإمداد.
- وبالنظر إلى بيانات ونتائج الدراسة في الجدول رقم (11) والمتعلقة بأبعاد أداء وجودة خدمة اللوجستية في المحور الرابع (التكلفة) نجد أن جميع فقرات المحور قد جاءت مرتفعة أيضاً، وقد كان متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (4.2722)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية تشير إلى فروق معنوية بين عوامل نجاح إدارة سلاسل التوريد والإمداد ومزايا التكلفة التي تحققها إدارات شركات التجزئة الغذائية في السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة.
- وبالنظر إلى بيانات ونتائج الدراسة في الجدول رقم (12) في المحور الخامس (الجودة) نجد أن جميع فقرات المحور قد جاءت مرتفعة أيضاً، وقد كان متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (4.4738)،

وهي قيمة ذات دلالة إحصائية تشير إلى فروق معنوية لتأثير ممارسات واستراتيجيات إدارة سلاسل التوريد والإمداد على (الجودة) في الخدمات اللوجستية لشركات التجزئة الغذائية في السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة.

- وتشير بيانات ونتائج الدراسة في الجدول رقم (13) المحور السادس (المرونة) نجد أن جميع فقرات المحور قد جاءت مرتفعة أيضاً، وقد كان متوسط الاستجابة أو الموافقة لإجمالي المحور يساوي (4.6995)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية تشير إلى فروق معنوية لأثر ممارسات إدارة سلاسل التوريد والإمداد على (مرونة) الخدمات اللوجستية لشركات التجزئة الغذائية في السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة.

- وتشير بيانات ونتائج الدراسة في الجدول رقم (14) المحور السادس (التسليم) نجد أن جميع فقرات المحور قد جاءت مرتفعة أيضاً، وقد كان متوسط الاستجابة أو الموافقة لإجمالي المحور يساوي (4.43427)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية تشير إلى فروق معنوية لأثر ممارسات إدارة سلاسل التوريد والإمداد على عنصر (التسليم) في الخدمات اللوجستية لشركات التجزئة الغذائية في السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة.

7. الفصل السابع: النتائج والتوصيات:

النتائج:

استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي للبيانات خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات والتي تدل على منطقية النتائج وانسجامها مع الأدبيات في هذا المجال:

الاستنتاجات من نتائج الفرضية الرئيسية:

أظهرت نتيجة الدراسة أن هناك تطبيقاً لاستراتيجيات إدارة سلسلة التوريد والإمداد بدرجة كبيرة في شركات التجزئة الغذائية في المملكة العربية السعودية،

حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات سلسلة الإمداد والتوريد في تحسين جودة الخدمات اللوجستية لشركات التجزئة الغذائية في السعودية. وهذا يزيد من أهمية الحرص على تطبيق هذه الممارسات في هذه الشركات؛ كونها تؤدي إلى تحسين الأداء وهو الهدف المنشود لهذه الشركات خصوصاً أن هذا الأداء مرتبط بأداء العمليات، وذلك من خلال تقليل الكلفة وتحسين الجودة، وكلاهما له أثر مالي في تقليل التكاليف والخسائر، ومن ثم زيادة الربحية، وكذا زيادة المرونة وسرعة التسليم اللذين لهما أثر كبير على رضا العملاء، مما يؤدي إلى زيادة المبيعات والحصة السوقية اللتين تعتبران أهداف طويلة المدى للأداء.

ويمكن عرض الاستنتاجات من نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية كما يلي:

- يوجد دور كبير لبُعد العلاقة مع الموردين في تحسين أداء وجودة الخدمات اللوجستية، حيث يأتي في المركز الأول.
- يوجد دور كبير لبُعد العلاقة مع العملاء في تحسين أداء وجودة الخدمات اللوجستية، حيث يأتي في المركز الثاني.
- يوجد دور كبير لبُعد العمليات الداخلية في تحسين أداء وجودة الخدمات اللوجستية، حيث يأتي في المركز الثالث.

التوصيات:

1. تعزيز الاهتمام بتطبيق ممارسات واستراتيجيات إدارة سلسلة التوريد والإمداد لما لها من أثر كبير في تحسين أداء الخدمات اللوجستية من خلال تقليل الكلفة وتحسين الجودة المؤديين إلى زيادة الربحية وكذا زيادة المرونة وسرعة التسليم، وبالتالي زيادة رضا العملاء، ومن ثم زيادة المبيعات والحصة السوقية.
2. الاهتمام ببعد العمليات الداخلية نظراً لضعف الاهتمام بها نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد الأخرى.
3. تعزيز الاهتمام ببعد العلاقة مع الموردين والعلاقة مع العملاء نظراً لدور كل منهما في تحسين الأداء.
4. إدخال إدارة سلسلة التوريد في الهيكل التنظيمي للشركات، مهمتها الأساسية تطوير الاستراتيجيات وتحسين الممارسات المتعلقة بإدارة سلسلة التوريد والإمداد بما يحسن من جودة وأداء الخدمات اللوجستية.

آفاق الدراسات المستقبلية المقترحة:

- نظراً لكون الدراسات السابقة في مجال إدارة سلسلة التوريد والإمداد في شركات التجزئة الغذائية قليلة نوعاً ما؛
- تفترح الدراسة على الباحثين والمهتمين بمجال إدارة سلسلة التوريد والإمداد القيام بالدراسة التالية:
- دراسة أثر تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد والإمداد في تحسين أداء العمليات لشركات تصنيع المنتجات الغذائية قصيرة الأجل (شركات الألبان / شركات الأغذية والمخبوزات).

المراجع:

المراجع:

- (1) سالم، إمداد وجفري، علي. (2023). دور إدارة سلاسل الإمداد في تحسين الخدمات اللوجستية: دراسة ميدانية على موظفي إدارة سلاسل الإمداد بمؤسسة البريد السعودي بجيزان، المجلة العربية للإدارة، مج46، ع4.
- (2) خضر، محمود. (2017). إدارة الأعمال اللوجستية، عمان، الأردن، دار البداية للنشر والتوزيع.
- (3) عبد الرحمن، هيا. (2021). واقع العمليات اللوجستية وتأثيرها على وظائف سلاسل التوريد في الضفة الغربية- فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- (4) فاتح، حواس. (2011). النقل والإمداد، دراسة حالة: الشركة الوطنية للنقل الري SNTR وحدة باتنة، دراسة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، الجزائر.
- (5) حسان، محمد. (2009). إدارة الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- (6) حسين، أنس. (2016). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء سلسلة التوريد في شركات الصناعات التحويلية في عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- (7) المتويتي وآخرون. (2020). دور أنشطة اللوجستيك في تعزيز استراتيجية التميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ديالى، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والصناعية، المجلد10، العدد1.
- (8) العزاوي، محمد. (2020). التسويق والمكانة الذهنية منظور استراتيجي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (9) آغا، أحمد. (2010). دور أنشطة اللوجستيك في تعزيز المزايا التنافسية دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، العراق.
- (10) الموانيس، محمود. (2020). أثر عمليات اللوجستية العكسية على أداء سلسلة التوريد دراسة ميدانية في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان، جامعة الشرق الأوسط.

- 11) الرفيعي، علي. (2014). عوامل نجاح إدارة سلسلة التوريد ودورها في تحسين أداء العمليات، دراسة حالة في مصفى النفط، العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 3، العدد 12.
- 12) العبيدي، فطيمة. (2019). دور إدارة سلسلة التوريد في تعزيز جودة المنتج – دراسة ميدانية بشركة طيبة للتمور بولاية ورقلة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- 13) الجبوري، محمد. (2012). دور تقانات الإنتاج الأنظف في دعم استراتيجيات التميز دراسة ميدانية في الشركة العربية لكيمياويات المنظفات في محافظة صلاح الدين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل العراق.
- 14) عبدالحكيم، واعيل. (2016). تقييم أداء سلاسل التوريد في المؤسسة، دراسة حالة شركة نقل الحبوب والبضائع المختلفة ARO Oued Rhiou، دراسة ماجستير، جامعة مستغانم، الجزائر.
- 15) Haiju, H.U., (2013). Three Essays on Supply Chain Quality Management and Product Recalls. (Doctoral Dissertation), The Chinese University of Hong Kong, Hong Kong, Chine.
- 16) Odoom, Clementk (2012), logistics and supply chain management in the hotel industry impacton hotel performance in service delivery, master's thesis of hospitality administration Williams, Harrah college of hotel Administration Groduate college university of Nevada Lavages.
- 17) Rijnswon, ing. (2012), defining purchasing strategy differentiation in Long- naul freight transport a FMCG company business case, master thesis operations management and logistics school of industrial engineering .

ملاحق الدراسة- استمارة الاستبيان

استبيان - أثر استراتيجيات سلسلة التوريد والإمداد في تحسين الخدمات اللوجستية في قطاع التجزئة: دراسة ميدانية على شركات التجزئة الغذائية في السعودية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يجري الباحثون دراسة بعنوان "أثر استراتيجيات سلسلة التوريد والإمداد في تحسين الخدمات اللوجستية في قطاع التجزئة: دراسة ميدانية على شركات التجزئة الغذائية في السعودية" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة.

ونأمل التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان المرفقة من وجهة نظرك بدقة وموضوعية.

الجنس *

ذكر ☐

أنثى ☐

العمر *

من 20 إلى 30 سنة ☐

من 31 إلى 40 سنة ☐

من 41 إلى 50 سنة ☐

أكبر من 50 سنة ☐

المؤهل العلمي *

ثانوي ☐

دبلوم عالي ☐

بكالوريوس ☐

دراسات عليا ☐

سنوات الخبرة العملية *

5 سنوات فأقل ☐

6 إلى 10 سنوات ☐

11 إلى 15 سنة ☐

أكثر من 15 سنة ☐

فقرات الاستبيان (الوصف (اختياري))
(1) يتوفر لدى الشركة التي تعمل بها قاعدة بيانات خاصة بالموردين * ☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة
(2) تتبادل الشركة المعلومات مع الموردين من خلال شبكة معلوماتية متخصصة * ☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة
(3) توجد برامج تدريبية مشتركة بين الشركة والموردين. * ☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة
(4) تتسق الشركة مع الموردين لتأمين طلبها من المنتجات بالوقت المناسب * ☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد

(5) تحرص الشركة على اشراف الموردين في تنظيم وتطوير الخدمات المقدمة. * ☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة
(6) تعتمد الشركة مجال الجودة في اختيار مورديها * ☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة
(7) تحصل الشركة من الموردين على المنتجات حسب المواصفات والمقاييس المطلوبة. * ☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة
(8) تتوافر في الشركة شبكات داخلية لتبادل المعلومات بشكل سريع بين اقسام وفروع الشركة. * ☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة

9) يوجد نظام موحد للمعلومات في جميع أقسام وفروع الشركة *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

10) تجرى الشركة اجتماعات دورية بين مختلف الأقسام والفروع. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

11) تشكل الشركة فرق للقيام ببعض المهام وحل المشاكل *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

12) تعتبر تكاليف التشغيل لدى معظم المتاجر التابعة للشركة مناسبة. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

(13) تتحكم الشركة بحجم المخزون من خلال أنظمة حديثة *

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

(14) تقوم الشركة بتوزيع المنتجات على المتاجر بالوقت المناسب *

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

(15) تحرص الشركة على تقديم منتجات تلبي احتياجات العملاء. *

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

(16) تهتم الشركة بدراسة شكاوى الزبائن بعناية. *

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

(17) تهتم الشركة ببناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

(18) تأخذ الشركة براءات الاختراع من أجل تطوير العمل. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

(19) توفر الشركة توزيع جيد للأقسام المختلفة في متاجرها بما يسهل وصول الزبون للمنتجات التي يريدها. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

(20) توفر الشركة مكان ملائم لوقوف واصطفاف سيارات الزبائن أمام متاجرها. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

21) تقدم الشركة خدمات إضافية مجانية مثل تحميل البضائع من المتجر إلى سيارات الزبائن. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

22) تهتم الشركة بخفض التكاليف من خلال البحث والتطوير. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

23) تخفض الشركة التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

24) تعتبر تكاليف خدمات الشركة أقل مقارنة مع المنافسين. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

25) تستخدم الشركة وسائل رقابية بشكل دوري لخفض التكلفة. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

26) تمتلك الشركة سياسات موقفة للجودة. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

27) يحصل الزبون على الخدمات حسب المواصفات المطلوبة. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

28) تحرص الشركة على الرقابة على كافة عمليات التوريد والإمداد. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

28) تحرص الشركة على الرقابة على كافة عمليات التوريد والإمداد. *

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

29) تحرص الشركة على التحسين المستمر للجودة. *

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

30) لدى الشركة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيير في كميات الطلب *

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

31) تستجيب الشركة بشكل سريع للتغيرات البيئية التي قد تؤثر على عمليات التوريد والإمداد. *

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

(32) تمتلك الشركة مرونة عالية في تخفيض منتجاتها. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

(33) تمتلك الشركة وبشكل مسبق خطط بديلة لمواجهة الحالات الطارئة المتعلقة بالتوريد والإمداد. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

(34) يحصل الزبون على المنتجات بالوقت المناسب. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

(35) تهتم الشركة بتوصيل الطلبات الطارئة قبل الوقت المحدد. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

(36) تستخدم الشركة كافة الوسائل والإجراءات لضمان التسليم السريع. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة