

# أثر التوجهات الاستراتيجية في أداء سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على شركة ألبان اليوم

هاني جزاع إرتيمة  
أستاذ دكتور - قسم الإدارة  
جامعة العلوم الإسلامية العالمية - الأردن  
drhaniirtaimh@yahoo.com

أحمد رجاء سلامة البطاينة  
شركة سما الأردن للاستثمارات  
الغذائية والصناعية - الأردن  
Ahmadraja2014@outlook.com

قبول البحث: 2021/6/20

مراجعة البحث: 2021 /3/26

استلام البحث: 2020 /2/25

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.10.3.3>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## أثر التوجهات الاستراتيجية في أداء سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على شركة ألبان اليوم

أحمد رجاء سلامة البطاينة

شركة سما الأردن للاستثمارات الغذائية والصناعية- الأردن

Ahmadraja2014@outlook.com

هاني جزاع إرتيمة

أستاذ دكتور- قسم الإدارة- جامعة العلوم الإسلامية العالمية- الأردن

drhaniirtaimah@yahoo.com

استلام البحث: 2020/2/25 مراجعة البحث: 2021/3/26 قبول البحث: 2021/6/20 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.10.3.3>

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التوجهات الاستراتيجية في أداء سلسلة التوريد في شركة ألبان اليوم. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهدافها، وذلك بعد تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة تكونت من (171) مديراً حسب إحصائيات مجموعة سما الأردن للاستثمارات الغذائية والصناعية في الربع الأول من العام 2018، وقد تم استرداد (156) استبانة صالحة للتحليل. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية في أداء سلسلة التوريد، وقد أوصى الباحثان بضرورة تحسين فاعلية التوجهات الاستراتيجية وتوظيفها في خدمة ممارسات سلسلة التوريد.

الكلمات المفتاحية: التوجهات الاستراتيجية؛ أداء سلسلة التوريد؛ شركة ألبان اليوم.

### المقدمة:

تواجه المنظمات في سعيها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية عدد من المعوقات التي يصعب تخطيها دون إعادة النظر في سلوكها التنظيمي، وإتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتبني التوجهات والممارسات التي من شأنها توجيه المنظمة وجهداتها السليمة والسير بخطى رشيدة لإدراك سبل الكفاءة والفاعلية التي ترفع من سوية أدائها وتمكنها من تحقيق أهدافها وتجاوز منافسها. ولعل التوجهات الأكثر شيوعاً بين المنظمات الساعية إلى تحسين أدائها تلك المتعلقة بتوجهاتها الاستراتيجية التي حظيت باهتمام كبير من قبل المنظمات تبعاً لأثارها الإيجابية (Kim et al., 2018 and Boso et al., 2018)، بوصفها مجموعة من الطرق التي تقوم المنظمة بموجها بتعزيز نقاط قوتها، والاستفادة من الفرص السوقية المتاحة لديها، وتقليل نقاط ضعفها، وتجنب التهديدات التي تواجهها (Cheluget and Koech, 2018). ومن أمثلة هذه التوجهات الاستراتيجية التوجه السوق، والتوجه الريادي (Wiklund and Shepherd, 2005)، والتوجه التكنولوجي والتوجه بالعلامة التجارية والتوجه نحو الزبائن (Conduit and Mavondo, 2001). وإذ تشترك المنظمة مع غيرها من المنظمات في سلسلة التوريد التي يتم عبرها تدفق الموارد بين المنظمة وشركائها منذ لحظة وصول المواد الخام للمصنع، مروراً بتصنيعها، وانتهاءً بوصولها إلى المستهلك النهائي (ارتيمة، 2006)؛ فقد تزايد الاهتمام بممارسات إدارة سلسلة التوريد (Katiyar et al., 2018). وبأداء سلسلة التوريد الذي يصف كفاءتها وفعاليتها (Lai et al., 2002).

وتعد شركة ألبان اليوم، وهي إحدى شركات مجموعة سما الأردن للاستثمارات الغذائية والصناعية، واحدة من الشركات الرائدة في السوق الأردني وتلعب دوراً استراتيجياً في مجالات عدة تشمل المساهمة في تشغيل الأيدي العاملة الأردنية وتدريب وتطوير الموظفين واكتسابهم المهارات التي تؤهلهم للعمل في الشركات العالمية (www.alyoum.jo)؛ ولعل أهم الآثار الإيجابية للشركة مساهمتها في الاقتصاد الأردني إذ تعد الشركة من كبرى الشركات في قطاعها. وتعمل الشركة على بث روح المنافسة في السوق عبر الأفكار والمنتجات الريادية التي تطرحها في السوق، ونشر الوعي بين الشركات المنافسة والمستهلكين على حد سواء، الأمر الذي يرفع من سوية قطاع تصنيع منتجات الألبان والتركيز على جودة المنتجات. ومما يحسب للشركة أيضاً رغم قصر عمرها الإنتاجي في المملكة أنها أسست السبل

الواعدة التي ساهمت بالانتقال إلى الأسواق الجديدة؛ فقد جاءت الدراسة الحالية بهدف تعرف أثر التوجهات الاستراتيجية في أداء سلسلة التوريد، وتقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن لمتخذي القرارات في المنظمات عموماً، وفي شركة ألبان اليوم خصوصاً الاستفادة منها. علاوة على ذلك فإن الدراسة تفيد الباحثين بوضوح العلاقات المفترضة بين متغيراتها وتشجع على إجراء أبحاث مستقبلية.

#### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تتبنى شركة ألبان اليوم في سعيها نحو تحسين أداها المنظمي وتحقيق الميزة التنافسية مجموعة من التوجهات الاستراتيجية وذلك من أجل تحديد احتياجات ورغبات زبائنها والعمل على تلبيةها، والبحث عن الفرص السوقية ضمن الأسواق المستهدفة والتعامل معها من خلال تقديم المنتجات الريادية، في ظل توظيف آخر المستجدات التكنولوجية وتسخيرها لخدمة زبائنها، علاوة على استخدامها لعلامتها التجارية وتحسين وعي زبائنها، وتركيزها على العمليات التي تمكنها من تقديم قيمة لزبائنها. وإذا تعتمد الشركة في عملها على سلسلة توريد تضم عدد من الشركاء فإن الشركة بحاجة إلى معرفة أثر التوجهات الاستراتيجية التي تعتمدها لتحقيق ما سبقت الإشارة إليه من مخرجات منظمية في أداء سلسلة التوريد الخاصة بها من أجل الخروج بتصورات تمكنها من تحسين أداء سلسلة توريدها. وعليه فإن مشكلة الدراسة الحالية تنبع من حاجة الشركة إلى الكشف عن أثر توجهاتها الاستراتيجية في أداء سلسلة توريدها. ويمكن صياغة هذه المشكلة بالسؤال الرئيسي الآتي: ما أثر التوجهات الاستراتيجية في شركة ألبان اليوم في أداء سلسلة التوريد لشركة ألبان اليوم؟ وينبثق عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتعلق بكل توجه من هذه التوجهات وأثرها في أداء سلسلة التوريد.

#### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة الحالية من الناحية النظرية في أنها الأولى من نوعها، إذ أنها تبحث بداية أثر مجموعة من التوجهات الاستراتيجية هي التوجه السوقية، والتوجه الريادي، والتوجه التكنولوجي، والتوجه بالعلامة التجارية، والتوجه لعلاقات الزبائن في أداء سلسلة التوريد ممثلاً بعدة أبعاد هي المشاركة في المعلومات، والاتصالات، والتخطيط المشترك، والتعاون، وتكامل سلسلة التوريد، وذلك بوجود متغير وسيط هو الإنتاج في الوقت المطلوب. وعليه، فإن الدراسة تسد فجوة في الأدب النظري السابق من حيث تغطيتها لهذا الموضوع في بيئة الشركات الصناعية الأردنية. كما أن الدراسة تفتح المجال أمام الباحثين من خلال توفير الإطار النظري والعملية الذي يمكن الرجوع إليه عند إجراء دراسات مستقبلية بنفس الموضوع في قطاعات صناعية أخرى. ومن الناحية العملية، تفيد النتائج التي تتوصل إليها الدراسة الحالية متخذي القرارات في شركة ألبان اليوم من حيث التحقق من الأهمية النسبية لكل من التوجهات الاستراتيجية التي تتبناها، والأهمية النسبية للنمط المتبع من قبل الشركة في إدارة ممارسات سلسلة التوريد الخاصة بها. الأمر الذي يساعد الشركة في إعادة تقييم توجهاتها الاستراتيجية، وممارسات سلسلة التوريد.

#### فرضيات الدراسة:

**H01:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها (التوجه السوقية، والتوجه الريادي، والتوجه التكنولوجي، والتوجه بالعلامة التجارية، والتوجه لعلاقات الزبائن) في أداء سلسلة التوريد بدلالة أبعاده (المشاركة في المعلومات، والاتصالات، والتخطيط المشترك، والتعاون، وتكامل سلسلة التوريد) في شركة ألبان اليوم.

#### وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

**H01-1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجه السوقية في أداء سلسلة التوريد بدلالة أبعاده (المشاركة في المعلومات، والاتصالات، والتخطيط المشترك، والتعاون، وتكامل سلسلة التوريد) في شركة ألبان اليوم.

**H01-2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجه الريادي في أداء سلسلة التوريد بدلالة أبعاده (المشاركة في المعلومات، والاتصالات، والتخطيط المشترك، والتعاون، وتكامل سلسلة التوريد) في شركة ألبان اليوم.

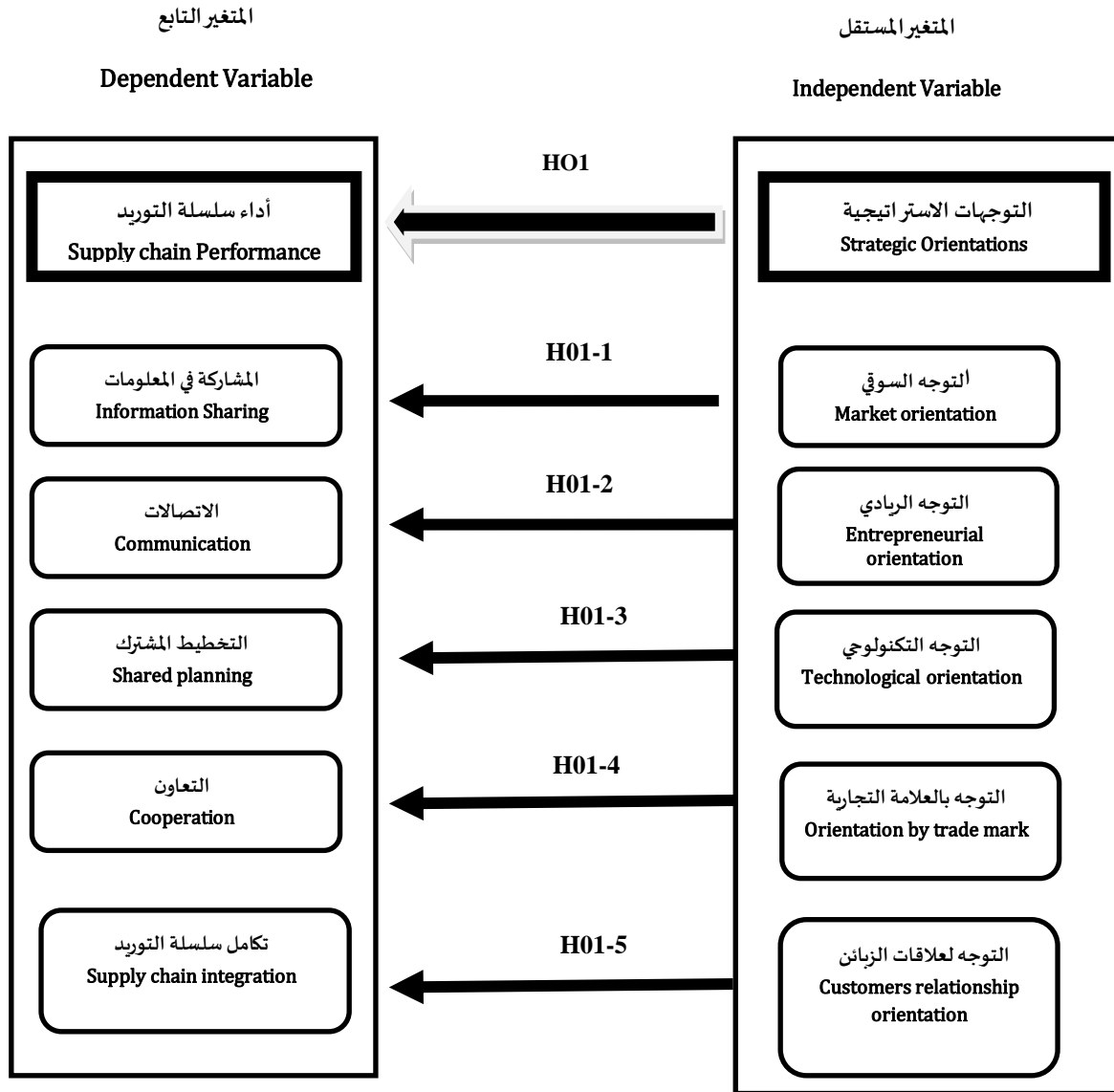
**H01-3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجه التكنولوجي في أداء سلسلة التوريد بدلالة أبعاده (المشاركة في المعلومات، والاتصالات، والتخطيط المشترك، والتعاون، وتكامل سلسلة التوريد) في شركة ألبان اليوم.

**H01-4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجه بالعلامة التجارية في أداء سلسلة التوريد بدلالة أبعاده (المشاركة في المعلومات، والاتصالات، والتخطيط المشترك، والتعاون، وتكامل سلسلة التوريد) في شركة ألبان اليوم.

**H01-5:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجه لعلاقات الزبائن في أداء سلسلة التوريد بدلالة أبعاده (المشاركة في المعلومات، والاتصالات، والتخطيط المشترك، والتعاون، وتكامل سلسلة التوريد) في شركة ألبان اليوم.

أنموذج الدراسة:

يمثل أنموذج الدراسة ربطاً منطقياً لمتغيرات الدراسة الحالية المستقلة والتابعة كما في الشكل (1)



شكل (1): أنموذج الدراسة

التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

التوجهات الاستراتيجية **Strategic Orientations**: تعرف التوجهات الاستراتيجية بأنها الطرق المعتمدة لدى الشركة التي تضبط السلوك المنظمي السائد فيها والذي يفترض به أن يضمن لها أداء متميز ومستمر ويمكنها من تحقيق ميزة تنافسية (Chou, 2018). وتعرف إجرائياً بأنها الأساليب التي تتبعها شركة ألبان اليوم لتحسين أدائها والمحافظة على مركزها السوقي وتحقيق المزيد من النجاح. وتتمثل التوجهات الاستراتيجية المعتمدة في الدراسة الحالية بالتوجه السوقي (De Guimaraes et al., 2018) الذي ويعرف إجرائياً بأنه سعي شركة ألبان اليوم لدراسة السوق وتحديد احتياجات الزبائن وتلبيتها بطريقة تفوق المنافسين، والتوجه الريادي (Ogbari et al., 2018) الذي يعرف إجرائياً بأنه سعي شركة ألبان اليوم للبحث عن الفرص السوقية في الأسواق المستهدفة وتقديم الحلول الريادية من خلال طرح المنتجات الريادية، والتوجه التكنولوجي (Izadi and Ahmadian, 2018) الذي يعرف إجرائياً بأنه توظيف شركة ألبان اليوم لآخر المستجدات التكنولوجية وتسخيرها لتقديم قيمة لزيائنها عبر المنتجات التي تقدمها، والتوجه بالعلامة التجارية (Hodge et al., 2018) الذي يعرف إجرائياً بأنه سعي شركة ألبان اليوم لاستخدام علامتها التجارية في علاقاتها التجارية وتحسين درجة وعي الزبائن وترويج منتجات الشركة في الأسواق المستهدفة والمحتملة.

والتوجه لعلاقات الزبائن (Goldman et al., 2018) الذي يعرف إجرائياً بأنه قيام شركة ألبان اليوم بتحديد أهدافها التسويقية بدقة من خلال تقسيم السوق ودراسته بهدف تلبية احتياجات ورغبات الزبائن وإدارة علاقاتها بطريقة تضمن ولائهم.

أداء سلسلة التوريد **Supply Chain Performance**: يعرف بأنه قدرة سلسلة التوريد على تسليم المنتجات في وقتها وضمن جودتها وتقليل تكاليف عمليات إنتاجها وتوزيعها (Hall and Saygin, 2012). ويعرف إجرائياً بأنه درجة فاعلية الأنشطة التي تقوم بها شركة ألبان اليوم في مجال تشارك المعلومات (Hugos, 2018) والاتصالات (Neutzling et al., 2018) والتعاون (Wu and Chiu, 2018) والتخطيط المشترك بين شركاء سلسلة التوريد (Kumar et al., 2018) والتكامل الداخلي لأنشطتها (Radhakrishnan et al., 2018) من أجل تحقيق أهدافها المتعلقة بتقديم القيمة للزبائن بأقل التكاليف مع المحافظة على جودة المنتجات وبالتالي تحقيق الربح المنشود.

## الإطار النظري للدراسة:

### • مفهوم التوجهات الاستراتيجية

تعد التوجهات التنظيمية (Organizational Orientations) بصفة عامة واحدة من القدرات الحرجة التي تلعب دوراً مهماً في نجاح الشركة إذ تمنح هذه التوجهات المنظمة القدرة على كسب الميزة التنافسية والمحافظة عليها (Falahat, Knight, and Alon, 2018). وتوصف التوجهات الاستراتيجية (Strategic Orientations) في هذا السياق بأنها واحدة من التوجهات التنظيمية التي تضم أنواع أخرى من التوجهات التنظيمية مثل التوجهات الأخلاقية (Chou, 2018). وتعرف التوجهات الاستراتيجية بأنها التوجهات التي تتخذها المنظمة لإنشاء السلوكيات التنظيمية التي تضمن لها أداء متميز ومستمر، الأمر الذي ينعكس على قدرة المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية (Chou, 2018). وتبعاً لتركيز بعض التعريفات الخاصة بمفهوم التوجهات الاستراتيجية على المحصلة النهائية لتبني هذه التوجهات، فقد عرفت التوجهات الاستراتيجية بأنها الطرق المتبعة من قبل المنظمات لتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية، وهي عبارة أخرى الطريقة التي تقوم بموجها المنظمة بدمج نقاط قوتها وضعفها والفرص المتاحة أمامها والتهديدات التي تواجهها معاً بطريقة تؤدي إلى تعزيز نقاط قوتها وتقليل نقاط ضعفها أو التخلص منها والاستفادة من الفرص المتوفرة لها في السوق وتجنب التهديدات المحتملة، وذلك من أجل التوصل إلى عدد من الخيارات الاستراتيجية التي تقوم المنظمة بالمفاضلة بينها واختيار الاستراتيجية الأنسب بالنسبة لها (Cheluguet & Koech, 2018).

وعليه يرى الباحثين أن التوجهات الاستراتيجية تمثل الطرق المعتمدة من قبل الشركة لتعديل سلوكها المنظمي لتحسين أداؤها وتحقيق الميزة التنافسية من خلال العمل على إيجاد الحلول الفاعلة للمشكلات الحالية والمستقبلية عبر التركيز على الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد التنظيمية واستغلالها بالشكل الأمثل والنظرة المستقبلية للتعامل مع التحديات المستقبلية.

### أبعاد التوجهات الاستراتيجية

ظهرت أبعاد مفهوم التوجهات الاستراتيجية نتيجة للتحليلات المعمقة التي أجريت من قبل الباحثين والمنظمات من أجل التعرف إلى أسباب المشكلات التي تعاني منها المنظمات في مجالات عدة تشمل السوق، والمستهلكين، والموظفين، وإدارة المعرفة والقضايا التكنولوجية، وبالتالي ظهرت حاجة إلى تطوير الحلول البديلة الفاعلة التي تمكنها من التعامل مع هذه المشكلات المختلفة (Cheluguet & Koech, 2018). وقد بينت مراجعة الأدب النظري في مجال التوجهات الاستراتيجية وجود عدد من التوجهات الاستراتيجية المطبقة في مختلف الشركات ومنها: التوجه السوقي، والتوجه بالتعلم، والتوجه الريادي، والتوجه بالموظفين (Ogbari et al., 2018)، وتوجهات أخرى للتوجه للزبائن (Sahi, Gupta and Lonial, 2018)، والتوجه بإدارة المعرفة (de Guimaraes et al., 2018)، والتوجه بالمنافسة على أساس نوعين من التوجهات هما: التوجه السوقي والتوجه التكنولوجي (Okello, Ngugi and Odhiambo, 2018).

ومن هنا يؤكد الباحثين على أن التوجهات الاستراتيجية على اختلاف الغاية منها تعد بمثابة حلول أو طرق عملية تقوم الشركة بصياغتها وفق أهدافها التنظيمية وتلتزم بتطبيقها من أجل تحقيق هذه الأهداف، والتي قد تتمثل في تحسين الأداء التنظيمي، أو تحقيق الميزة التنافسية.

وفيما يلي عرضاً للتوجهات الاستراتيجية المستخدمة في الدراسة الحالية والتعريف بها وهي: التوجه السوقي، والتوجه الريادي، والتوجه التكنولوجي، والتوجه بالعلامة التجارية، والتوجه لعلاقات الزبائن. وقد تم اختيار هذه التوجهات على وجه التحديد تبعاً لأسباب مستوحاة من واقع مراجعة الأدب النظري الخاص بالتوجهات الاستراتيجية. لقد أظهرت مراجعة الأدب النظري وجود ما يشبه الاتفاق بين الباحثين على أن التوجه السوقي ذو أثر مباشر في تحسين الأداء التنظيمي المتميز (He et al., 2018).

### 1. التوجه السوقي (Market Orientation)

يعرف التوجه السوقي بأنه البحث المستمر عن معلومات الزبائن من أجل التعرف إلى احتياجاتهم وتحديد الطلبات في السوق وتقديم الحلول التي تحقق رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات وخدمات تتضمن القيمة التي يتوقعونها والتي تسهم بنفس الوقت بتحسين أداء المنظمة (de Guimaraes et al., 2018) كما يعرف التوجه السوقي بأنه توجيه أهداف وثقافة المنظمة إلى إيجاد قيمة وتقديمها للزبائن، ويعني هذا أن تكون المنظمة على وعي بتوقعات واحتياجات الزبائن وفهمها والعمل على تلبيةها من خلال توجيه الأنشطة والممارسات والعمليات التنظيمية لتحقيق رضا الزبائن (Izadi and Ahmadian, 2018).

ومن هنا فإن التوجه السوقي يشير إلى الممارسات التنظيمية وأنماط إتخاذ القرارات في المنظمات الموجهة بالزبائن والتي تسعى إلى تحقيق رضا الزبائن (Li et al., 2010).

وتتمثل أهم عناصر التوجه السوقي بالإضافة إلى ما تقدم في التركيز على التعلم من الزبائن والمنافسين والبيئة الخارجية، ومعالجة المعلومات التي تجمعها المنظمة عن زبائنها، والاستفادة منها في تحسين مركز المنظمة في السوق (He et al., 2018). ومما يؤكد على ذلك أن التوجه السوقي يمثل فلسفة استراتيجية تقوم المنظمات بموجها بالتفاعل مع البيئة السوقية. وتهتم المنظمة التي تمتلك توجهاً سوقياً مرتفعاً بالدرجة الأولى باستكشاف الفرص السوقية الخاصة بمجال عملها بالإضافة التعرف على المعرفة والخبرات المتوفرة بهذا الصدد (Li et al., 2010).

ويمكن تصنيف التوجه السوقي في ثلاثة أنواع شملت التوجه نحو العميل، والتوجه نحو المنافس، والتنسيق عبر الوظائف. إذ يتمثل الهدف من التوجه نحو العميل بالتعرف إلى حاجات العميل والعمل على تلبيتها. أما الهدف من التوجه نحو المنافسين فيشمل فهم المنافسين من حيث نقاط القوة والضعف والتصرف في ضوءها. وفي المقابل فإن التنسيق عبر الوظائف يصف المساهمة الوظيفية التي تؤديها الوحدات التنظيمية في سياق إنشاء وتقديم قيمة للزبائن (الشوابكة، 2018).

وتبعاً لذلك يرى الباحثين أن التوجه السوقي يعني قيام الشركة بأنشطة في السوق مثل جمع وتحليل معلومات الزبائن والمنافسين من أجل استخدام النتائج في تلبية احتياجات الزبائن من خلال تصميم وإنتاج المنتجات التي تلائمها.

## 2. التوجه الريادي (Entrepreneurial orientation)

تتجه المنظمات بصفة عامة إلى تقصير دورة حياة المنتج، وحيث أن ذلك قد يؤثر في التدفقات الربحية التي يمكن أن تحققها الشركة فإنها بحاجة إلى البحث عن فرص جديدة من خلال تبني توجهات استراتيجية محددة تمكها من تحقيق هذه الغاية، ومن أهم هذه التوجهات الاستراتيجية التوجه الريادي، وهو التوجه الريادي القائم على الرغبة الإبداعية لدى المنظمة في تجديد عروضها التسويقية، واختراق الأسواق الجديدة عبر تقديم منتجات جديدة، وتحقيق السبق على المنافسين، بالإضافة إلى الرغبة بتحمل المخاطر المترتبة على هذه الأنشطة الإبداعية. (Wiklund and Shepherd, 2005)

وقد عرف التوجه الريادي بصفة عامة بأنه التركيز على النواحي الإبداعية في سياق اتخاذ القرارات وتنفيذ الممارسات التنظيمية (Wiklund and Shepherd, 2005). وبصفة خاصة، نظر الباحثون للتوجه الريادي بوصفه شكلاً من أشكال التوجه الاستراتيجي القائم على مجموعة من الأنشطة المتأتمية كنتيجة لتشجيع العمل الإبداعي. (Ayodotun et al., 2018).

وتتمثل أهمية التوجه الريادي بالنسبة للمنظمات في أنه يمكن المنظمة من التعرف إلى الفرص السوقية والسعي لاغتنامها، وزيادة القدرات الإبداعية لدى المنظمة، وزيادة قدرتها التنافسية، واستقلاليتها، واستعدادها لتحمل المخاطر (Hussain et al., 2018). ولعل تحسين الأداء التنظيمي يمثل أحد أهم الآثار الإيجابية المترتبة على تبني التوجه الريادي وما يتضمنه من ممارسات تنظيمية. (Ogbari et al., 2018)

وعلى صعيد أبعاد التوجه الاستراتيجي الريادي والتي يمكن من خلالها التعرف إلى خصائص المنظمة الريادية، تبين وجود خمسة أبعاد هي: الاستقلالية، والمقدرة الإبداعية، والأخذ بالمخاطر، والاستباقية، والمقدرة التنافسية (Lumpkin and Dess, 2001). وتعرف استقلالية المنظمة (Autonomy) في سياق التوجه الريادي بأنها الممارسات والأفعال الفردية التي تقوم بها الشركة عبر القادة الرياديين وفرق العمل الريادية في مجال استحداث أفكار وعمليات ومنتجات يفترق إليها السوق. (Rauch, Wiklund, Lumpkin, and Frese, 2009)

في ضوء ما تقدم، يرى الباحثين إمكانية وصف التوجه الريادي بأنه الرغبة والاستعداد والمقدرة على تبني وتنفيذ أفكار إبداعية من أجل تحسين أداء المنظمة وتقوية مركزها التنافسي في السوق، وهو يأخذ عدة أشكال من أهمها طرح المنتجات الجديدة، وتقديم عروض سوقية غير مسبوقه للتجار والزبائن، وذلك من خلال دراسة الفرص السوقية المحتملة، والاهتمام بإدارة مواهب العاملين وتوظيفها في تقديم قيمة مضافة للزبائن.

ويمكن قياس التوجه الريادي في الشركة من خلال التعرف إلى المخرجات الناتجة عن تبني هذا التوجه. ومثال ذلك، إذا كان طرح المنتجات الجديدة يمثل أحد ركائز التوجه الاستراتيجي فإن عدد المنتجات الجديدة التي تمكنت الشركة من طرحها إلى السوق في العام الماضي (Stam and Elfring, 2008). ومما يذكر هنا أن تبني الشركة للتوجه الريادي بحاجة إلى دراسة التوجهات الاستراتيجية الأخرى والتي تعد مكملة لنجاح هذا التوجه، ومنها التوجه التكنولوجي الذي يساعد الشركة في تنفيذ ممارسات التوجه الريادي مثل تطوير منتجات جديدة.

## 3. التوجه التكنولوجي (Technological Orientation)

يعد التوجه التكنولوجي أحد التوجهات الاستراتيجية التي تقوم المنظمات بتنفيذها من أجل توجيه أنشطتها وضمان استمرار الأداء المتميز. ويأتي تبني التوجه التكنولوجي من قبل المنظمات منسجماً مع الفكرة التي ترى أن الزبائن يفضلون المنتجات والخدمات التي تنتج وتقدم باستخدام تكنولوجيا حديثة (Gao et al., 2007). ويصف هذا التوجه مقدرة المنظمة على تأسيس البنية التكنولوجية التحتية التي تجعلها قادرة على تطوير المنتجات الجديدة، كما ينطوي على مقدرة المنظمة على توظيف ما لديها من مهارات لإنتاج المعرفة التكنولوجية واستغلالها بالشكل الأمثل في تلبية احتياجات ورغبات الزبائن، والعمل على التنبؤ بهذه الاحتياجات (Izadi and Ahmadian, 2018). ومن أهم النتائج المرتبطة بالتوجه التكنولوجي تحسين الأداء التنظيمي بصفة عامة والأداء المالي بصفة خاصة (Falihat et al., 2018)، وكذلك تحسين مقدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها (Gao et al., 2007).



ويلاحظ وجود ترابط بين التوجه الريادي القائم على الإبداع لتطوير المنتجات الجديدة والتوجه التكنولوجي الذي يعد بمثابة أساس لتنفيذ التوجه الريادي، ويبدو ذلك جلياً من خلال النظر إلى الإبداع الإنتاجي الذي يتطلب أسواق جديدة لكي يستمر، ومهارات تسويقية جديدة، وموارد تكنولوجية وعمليات البحث والتطوير (Garcia and Calantone, 2002).

وهناك أيضاً ترابط بين التوجه السوقي والتوجه التكنولوجي إذ يشجع التوجه التكنولوجي المنظمة على تبني التكنولوجيا الحديثة التي يمكن بواسطتها تحقيق متطلبات واحتياجات الزبائن التي توصلت لها المنظمة بموجب التوجه السوقي. (Li et al., 2010)

ومن حيث أبعاد التوجه التكنولوجي فإنها تتضمن القيادة التكنولوجية، والالتزام بتشكيل البنية التكنولوجية الحديثة التي تجعل المنظمة قادرة على تطوير المنتجات الجديدة، والتفكير الإبداعي الذي يؤسس للشركة مركزاً متميزاً في السوق (الشوابكة، 2018). بالإضافة إلى الاهتمام بالبحث والتطوير وتوفير المخصصات الكافية، والعمل على اكتساب واستخدام التكنولوجيا الحديثة في العمليات الإنتاجية. (Gao et al., 2007)

أما من حيث قياس التوجه التكنولوجي في المنظمة، فقد تبين أن العديد من الدراسات السابقة (Gao et al., 2007) قد استخدمت مقاييس تصف مقدرة المنظمة ورغبتها في تطوير تكنولوجيا جديدة أو استخدام تكنولوجيا جديدة لتطوير منتجات جديدة.

#### 4. التوجه بالعلامة التجارية (Trade Mark Orientation)

أصبح التوجه بالعلامة التجارية بمثابة قوة دافعة للمنظمات الموجهة بالعلامة التجارية، حيث تعتبر العلامة التجارية بالنسبة لهذه المنظمات ذات أهمية كبيرة، وبالتالي فهي تأخذها بعني الاعتبار في جميع قراراتها وتوجهاتها، يمثل التوجه بالعلامة التجارية أحد العناصر الضرورية في المحفظة الاستراتيجية للمنظمة الناجحة. (Chang, Wang, and Arnett, 2018)

وقد وصف الباحثون التوجه بالعلامة التجارية بأنه مديلاً جديداً يتعامل مع العلامة التجارية بأنها مصدراً استراتيجياً يتضمن العمليات المتعلقة ببناء وتطوير وحماية العلامة التجارية. ويعد هذا التوجه ملائماً لوصف الشركات التي تسعى إلى تلبية حاجات الزبائن وكذلك إعطاء العلامة التجارية قيمة استراتيجية.

ويضاف إلى ذلك أن جوهر العلامة التجارية يتمثل في التفاعل المستمر بين القيم التنظيمية والعلامة التجارية على مستوى المنظمة ككل، والعلامة التجارية وأصحاب المصالح، حيث يتم تحويل القيم التنظيمية إلى قيم جوهرية ودلالات تعبر عنها العلامة التجارية والتي توجه جهود المنظمة. ومن ثم يتم تحويل هذه القيم الجوهرية إلى قيم تخص الزبون أو بعبارة أخرى تحديد ما الذي تقدمه العلامة التجارية للزبائن (Urde et al., 2013). وتبعاً لذلك يوصف التوجه بالعلامة التجارية بأنه المدخل الاستراتيجي المتبع لدى المنظمات التي تضع علامتها التجارية في مركز عملياتها التنظيمية وتوظيف هذه العلامة من خلال التعامل معها بأنها مصدراً تنظيمياً مهماً. (Hodge et al., 2018)

وتتألف العلامة التجارية من العناصر التالية: (1) الرؤية المشتركة للعلامة التجارية، حيث تعد العلامة التجارية ركن أساسي في رسالة المنظمة. (2) الخصائص الوظيفية المشتركة التي يفترض في العلامة تقديمها للزبائن. (3) النظرة المشتركة للعلامة التجارية، إذ تعتبر العلامة بمثابة تعريف بالمنظمة. (4) الأداء المالي الناتج عن العلامة التجارية. حيث تنظر المنظمة لعلامتها التجارية كأصل من أصولها الاستراتيجية التي تحقق لها الربحية وبالتالي تحسين الأداء المالي. (5) رمزية العلاقة التجارية، حيث ترى المنظمة أن العلامة التجارية تعبر عن شخصية الزبون. (6) القيمة المضافة للعلامة التجارية، إذ يكون على المنظمة من أجل أن تحقق الأهداف المنشودة من العلامة التجارية أن تقوم بإدارة أنشطتها الداخلية والخارجية لتعظيم المقدرة على تقديم القيمة المضافة. ويلعب التوجه بالعلامة التجارية دوراً مهماً من خلال بذل الجهود لتحقيق تلك القيمة. (Reid, Luxton, Mavondo, 2005)

ويشير الباحثين إلى أن ما سبق يعني أن ترسيخ العلامة التجارية في أذهان الزبائن ودلالة العلامة التجارية وارتباطها بمستوى المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة يمثل عاملاً مهماً من العوامل أو الاختيارات الاستراتيجية التي تأخذها المنظمة لتحسين أدائها والمحافظة على مركزها السوقي.

#### 5. التوجه لعلاقات الزبائن (Customers Relationship Orientation)

يمكن تصنيف التوجه للزبائن إلى نوعين حسب نوع الزبائن، وهما التوجه للزبائن الداخليين أو الموظفين، والتوجه للزبائن الخارجيين (Conduit and Mavondo, 2001). والتوجه المقصود في الدراسة الحالية هو التوجه للزبائن الخارجيين، وهم الزبائن المهتمين بشراء منتجات المنظمة والحصول على خدماتها لتلبية حاجات ورغبات معينة لديهم.

ويعد التوجه لعلاقات الزبائن أحد التوجهات الاستراتيجية التي تطبقها المنظمة من أجل تلبية احتياجات زبائنها (Sahi et al., 2018). ويعرف هذا التوجه بأنه مقدرة المنظمة على الحصول على المعلومات حول زبائنها واستخدام هذه المعلومات وتطوير الاستراتيجية المناسبة التي تلي احتياجات الزبائن، وتطبيق هذه الاستراتيجية من خلال التركيز على الاستجابة السريعة لتلك الاحتياجات (Tajeddini, 2010).

كما يعرف التوجه لعلاقات الزبائن بأنه تركيز المنظمة على احتياجات ورغبات الزبائن بوصفها أولوية مهمة بالنسبة للمنظمة، ويركز هذا التوجه على التفاعلات بين المنظمة والزبائن والمنافسين في السوق (Liu, Luo, and Shi, 2018).

ومن أهم أركان التوجه لعلاقات الزبائن تركيز المنظمة على العمليات التي من شأنها تمكين المنظمة من تقديم قيمة للزبائن المستهدفين (Gao et al., 2007). وبالتالي تزويد المنظمة بالمقدرة على تحقيق التمايز الذي يجعلها مختلفة عن بقية المنظمات ويوصفه مصدراً من مصادر نجاحها (Goldman et al., 2018).

وتكون المنظمات التي تملك توجهاً قوياً نحو الزبائن مؤهلة لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك لأن المنظمة تولي القيمة التي يجب تقديمها للزبائن أهمية كبرى. وهذا الأمر يجعل المنظمة أكثر اجتهاداً في البحث عن معلومات الزبائن، وبالتالي زيادة اطلاعها على الفرص السوقية، وعندها تتشكل لديها معرفة بالزبائن وبالسوق وهو ما ينعكس في النهاية على تطوير العمليات الإنتاجية وتوفير الموارد الضرورية من أجل إنتاج وتقديم المنتجات والخدمات التي تلي احتياجات الزبائن. (Hortinha et al., 2011).

ومن أجل التحقق من مدى أوجه المنظمة لزيائتها، يمكن استخدام بعض المؤشرات مثل مدى انعكاس رضا الزبائن في أهداف المنظمة، ومدى اعتماد استراتيجية الميزة التنافسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها على فهم متطلبات ورغبات الزبائن، وقيام المنظمة بالتقييم المستمر لاحتياجات الزبائن، والتفوق على المنافسين في مجال الاهتمام بالزبائن، وتوجهات المنظمة المتمثلة في أخذ رأي الزبائن في جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، بالإضافة إلى التقييم المستمر لمدى التزام المنظمة بالتوجه لعلاقات الزبائن (Liu et al., 2018).

في ضوء العرض السابق للتوجهات الاستراتيجية، يرى الباحثين أن تبني المنظمات للتوجهات الاستراتيجية يمثل ضرورة إذ تلعب هذه التوجهات دوراً مهماً في تحقيق ما تصبو إليه المنظمات من أهداف مثل تحقيق الميزة التنافسية. وبعد مراجعة مستفيضة للأدب النظري تبين أن التوجهات الأكثر ملائمة والتي تتفق وأهداف الدراسة الحالية هي التوجه السوقي، والتوجه الريادي، والتوجه التكنولوجي، والتوجه بالعلامة التجارية، والتوجه لعلاقات الزبائن.

وقد جاء اختيار هذه التوجهات من منطلق أن المنظمة المتوجهة استراتيجياً تكون في حالة دائمة من البحث المستمر عن معلومات الزبائن بهدف التعرف إلى احتياجاتهم (التوجه السوقي)، ولا يمكن تلبية هذه الاحتياجات عبر الطرق التقليدية ولكن بالطرق الإبداعية (التوجه الريادي)، وهو التوجه الذي يقوم على تشجيع وتبني وتنفيذ الأفكار الإبداعية. ولا يكتمل تحقيق الهدف من التوجه الريادي إلا بتوفر الأدوات التكنولوجية التي يمكن بواسطتها اخراج تلك الأفكار الريادية إلى حيز النور وتحويلها إلى منتجات وخدمات إبداعية (التوجه التكنولوجي) القائم على توظيف التكنولوجيا الحديثة. وبطبيعة الحال فإن الهدف من تقديم منتجات وخدمات إبداعية للزبائن هو تزويدهم بقيمة متميزة (التوجه للزبائن)، مرتكزة المنظمة بذلك إلى ما لديها من أصول استراتيجية وعلى رأسها علامتها التجارية (التوجه بالعلامة التجارية).

#### العلاقة بين أبعاد التوجهات الاستراتيجية

تشكل التوجهات الاستراتيجية بمجملها، بغض النظر عن آلية تطبيقها والأهداف المرجوة منها، قدرات جوهرية وموارد تنظيمية على درجة كبيرة من الأهمية، حيث أنها تساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية والأداء المتميز (Hussain et al., 2018). ولهذا فإنه من المنطقي أن ترتبط هذه التوجهات ببعضها البعض بعلاقات إيجابية بحيث تدعم كل منها الأخرى.

وقد تبين أن الدمج بين التوجه السوقي والتوجه الريادي يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة، وذلك من منطلق أن التوجه السوقي الذي يستهدف تلبية طلبات السوق وتقديم قيمة للزبائن إنما يتعزز بالقدرات والحلول الابتكارية وتوفير التغيير التنظيمي المطلوب الذي يتضمنه التوجه الريادي (de Guimaraes et al., 2018). وتعد العلاقة بين التوجه السوقي والتوجه الريادي علاقة تبادلية إذ يتأثر التوجه الريادي بمخرجات التوجه السوقي.

وفي حين يتمثل الهدف من التوجه السوقي بتلبية احتياجات الزبائن بأفضل طريقة ممكنة فإن التوجه التكنولوجي يهدف إلى توظيف الابتكار والتكنولوجيا المتقدمة في تنفيذ الأنشطة التنظيمية (Izadi and Ahmadian, 2018). ويتضح من هنا وجود علاقة بين التوجه السوقي والتوجه التكنولوجي. وبعد التوجه التكنولوجي من الأسباب وراء تحسين نمو المنظمة وتحسين أدائها السوقي، ويؤدي التوجه بالعلامة التجارية إلى تشجيع الأنشطة التنظيمية التي من شأنها تقديم القيمة للزبائن (Chang et al., 2018). ووفقاً لتعريف التوجه للزبائن الذي يتضمن التعرف إلى احتياجات الزبائن والعمل على تلبيةها فإن العنصر الأكثر أهمية في البيئة الخارجية الضروري لتطوير التوجه السوقي هو الزبون. (Tajeddini, 2010)

وعليه فإن التوجهات الاستراتيجية ذات علاقة مشتركة إذ تعد التوجهات مكملة وداعمة لبعضها البعض. وفي ذات السياق، أكدت الشوابكة (2018) على أن تعدد التوجهات الاستراتيجية المتاحة والمطبقة في الشركات يتيح لها اختيار التوجه أو التوجهات الاستراتيجية التي تلائمها خاصة في ظل عدم توفر توجه استراتيجي بعينه يمكن للشركات استخدامه، بل على الشركات اختيار ما يناسبها من توجهات استراتيجية بما يتفق وأهدافها وقدراتها.

#### • تعريف أداء سلسلة التوريد

أداء سلسلة التوريد هو مستوى الفاعلية والكفاءة في تحقيق المهام المتعلقة بأهداف سلسلة التوريد. وتشير الفاعلية إلى مدى تحقق الأهداف كما تم التخطيط لها. أما الكفاءة فهي كيفية استغلال الموارد أثناء العمل على تحقيق الأهداف وبما يوفر التكاليف مثل تكاليف المخزون وتكاليف التشغيل (Lai et al., 2002). ومن أجل التعرف المنظمة إلى حقيقة أداء سلسلة التوريد الخاصة بها فإن عليها قياس ذلك الأداء. وقد أكدت بعض الباحثين (Akyuz and Erkan, 2010) على ذلك إذ بينوا أن الهدف من قياس الأداء يكمن في التعرف إلى مدى تلبية احتياجات الزبائن، والفهم الأفضل لعمليات أو ممارسات سلسلة التوريد، أو التعرف إلى فرص التحسين الممكنة، أو تتبع مستوى التقدم الذي تم إحرازه أو إتخاذ قرارات معينة.



ويستدل مما سبق على أن أداء سلسلة التوريد يرتبط بالدرجة الأولى بدرجة فاعلية وكفاءة المنظمة في تحقيق أهداف سلسلة التوريد، وتبعاً لتعدد أبعاد سلسلة التوريد فإن تحديد أداء سلسلة التوريد يتعلق بالتعرف إلى أداء كل بعد من هذه الأبعاد. وقد استخدم الباحثون مقاييس مباشرة أو غير مباشرة لقياس أداء سلسلة التوريد. ومن أمثلة تلك المقاييس المباشرة مقدرة الشركة على تسليم المنتجات، وطاقمة الشركة على تلبية جميع الطلبات في السوق، وسرعة تسليم المنتجات إلى الزبائن. ومن أمثلة المقاييس غير المباشرة رضا الزبائن. (Wagner and Bode, 2008)

وفي المقابل، اعتمدت بعض الدراسات توجيه أسئلة مباشرة للمدرين تتطلب تقييم أداء سلسلة التوريد الخاصة بشركاتهم مقارنة بسلاسل التوريد الخاصة بالشركات المنافسة أو توجيه أسئلة للمدرين تتضمن تقييم أبعاد أداء سلسلة التوريد مثل تكامل سلسلة التوريد وذلك من أجل تقييم أداء سلسلة التوريد. (Fawcett et al., 2007).

في الدراسة الحالية تم الاعتماد على مجموعة من أبعاد أداء سلسلة التوريد بعد إجراء مراجعة للأدب النظري التي تبين من خلالها وجود عدد من الأبعاد التي يمكن استخدامها في الدراسة خاصة وأنها تلائم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الدراسة. وبالتالي فقد تم قياس أداء سلسلة التوريد من خلال التعرف إلى واقع تطبيق كل من هذه الأبعاد في الشركة محل الدراسة عبر الاستبانة التي طورت لأغراض الدراسة الحالية، والتي تضمنت فقرات مستوحاة من الدراسات السابقة ذات الصلة. ولم تعتمد الدراسة قياس أي من أبعادها بطريقة الأسئلة الموضوعية المباشرة التي تطلب تقييم الأداء الكلي للأبعاد أو لسلسلة التوريد ككل.

### أبعاد أداء سلسلة التوريد

اعتمد الباحثون عدة أبعاد لوصف وقياس أداء سلسلة التوريد وقد اختلفت هذه الأبعاد باختلاف وجهات النظر المتعلقة بقياس أداء سلسلة التوريد. ولهذا نجد اهتمام بعض الباحثين بقياس أداء سلسلة التوريد من خلال التركيز على الأداء نفسه باستخدام أبعاد مثل درجة الاعتماد على المنظمة في تنفيذ عملية تسليم المنتجات، والسرعة بتسليم المنتجات، وتحقيق رضا الزبائن (Wagner and Bode, 2008). وأبعاد أخرى مثل كفاءة الكلفة، والأداء السوقي، والاستجابة لطلبات الزبائن (Singhry et al., 2016)، بالإضافة إلى ضمان الجودة وتقليل التكاليف. (Hall and Saygin, 2012)

كما ظهرت أبعاد أخرى مثل تشارك المعلومات (Kochan, Nowicki, Sauser, and Randall, 2018) بين أطراف سلسلة التوريد، والأداء التشغيلي لسلسلة التوريد الذي يمكن الحكم عليه من خلال مؤشرات غير مالية مثل قدرة المنظمة على تسليم المنتجات في الوقت المحدد، والأداء الاقتصادي لسلسلة التوريد الذي يتمحور حول تقليل تكاليف سلسلة التوريد وتحسين التدفقات النقدية للمنظمة (García-Alcaraz, Maldonado-Macías, Alor-Hernández, and Sánchez-Ramírez, 2017). وفي دراسة تطبيقية أجريت على شركات صناعة الأدوية الأردنية (أبو ضيف الله والشعار، 2017) تم قياس أداء سلسلة التوريد باستخدام خمسة أبعاد هي: الاستجابة والتعاون، والتكلفة الاقتصادية، ورضا المستهلك، والعلاقة مع المورد. وقد أوردت بعض الدراسات مجموعة من أبعاد أداء سلسلة التوريد تمثلت بما يلي: السلوك التكامل في تنفيذ أنشطة سلسلة التوريد، التبادل المشترك للمعلومات، تشارك المخاطر والمكافآت، والتعاون، ووضع أهداف مشتركة لخدمة الزبائن، وتكامل عمليات سلسلة التوريد، والشراكة بين شركاء سلسلة التوريد الموجهة نحو بناء وتطوير علاقات طويلة الأجل مع الزبائن (Min, Mentzer, and Ladd, 2001).

وفيما يلي عرضاً لأبعاد أداء سلسلة التوريد المستخدمة في الدراسة الحالية وهي: المشاركة في المعلومات، والاتصالات، والتخطيط المشترك، والتعاون، وتكامل سلسلة التوريد، التي تم اختيارها في ضوء الدراسات السابقة التي بينت أهميتها وأكدت على ضرورة تناولها عند دراسة سلسلة التوريد، ومنها التركيز على تشارك المعلومات بين شركاء سلسلة التوريد (Hall and Saygin, 2012)، والاتصالات (Voigt and Inderfurth, 2012)، والتخطيط المشترك بين شركاء سلسلة التوريد (Braunscheidel and Suresh, 2018)، والتعاون (Wu and Chiu, 2018). وتكامل سلسلة التوريد (Lu et al., 2018).

### 1. المشاركة في المعلومات (Information Sharing)

ينظر إلى ندرة المعلومات أو عدم توفرها في سياق سلسلة التوريد بأنها السبب وراء جعل المعلومات غير مكتملة، وما يشبه هذه الحالة تلك التي تتضمن توفر المعلومات دون تشاركتها بين أطراف سلسلة التوريد. ويفهم من ذلك أن تشارك المعلومات بين الشركاء في سلسلة التوريد يعد أمراً غاية في الأهمية (Hall and Saygin, 2012). وقد أكدت عدد من الدراسات السابقة (Voigt and Inderfurth, 2012) على هذه الأهمية من منطلق أن المعلومات التي يتم تشاركتها بين شركاء السلسلة تشكل مصدراً من مصادر فاعلية سلسلة التوريد. وتستخدم المعلومات في أي سلسلة توريد من أجل تنسيق الأنشطة اليومية، وإجراء عملية التنبؤ والتخطيط بهدف تلبية الطلبات المستقبلية.

ومن حيث تعريف تشارك المعلومات، فقد أشار الفريق البحثي في جامعة ميتشغان في العام 2005 إلى تشارك المعلومات بأنها الرغبة بجعل البيانات الاستراتيجية والتشغيلية متاحة لدى جميع شركاء سلسلة التوريد (Mentzer et al., 2001). وبطبيعة الحال فإن تشارك المعلومات المتعلقة بمستويات المخزون، والتنبؤ، واستراتيجيات ترويج المبيعات، واستراتيجيات التسويق يقلل من حالات عدم التأكد بين الشركاء ويؤدي إلى تحسين أداء سلسلة التوريد، خاصة وأن تشارك المعلومات يحسن بين شركاء سلسلة التوريد ويحسن من التخطيط والمتابعة المشتركة للعمليات (Mentzer et al., 2001).

ومن أهم الشروط الواجب توفرها في المعلومات في سياق سلسلة التوريد أن تكون دقيقة وأن يتم جمعها وتشاركها في الوقت المناسب، حيث أن المعلومات التي تتصف بأنها معلومات جيدة تؤدي دوراً إيجابياً في اتخاذ القرارات الفاعلة المتعلقة بمقدار وجودة المنتجات التي يجب إنتاجها ومكان تخزينها والطريقة المثلى لنقلها وتوزيعها إلى الزبائن (Hugos, 2018). وعليه، يمكن استخدام تشارك المعلومات بين شركاء سلسلة التوريد بوصفه بعداً من أبعاد أداء سلسلة التوريد. ومن أمثلة الفقرات التي يمكن استخدامها لقياس مدى تشارك المعلومات تلك المتعلقة بمدى تشارك المعلومات بين شركاء سلسلة التوريد على صعيد مستويات المخزون، ومدى استخدام السبل الفاعلة في تشارك المعلومات بين شركاء سلسلة التوريد مثل استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتشارك المعلومات السعوية مع شركاء سلسلة التوريد، وكذلك تشارك التنبؤات الخاصة بطلبات الزبائن. (Sengupta et al., 2006)

## 2. الاتصالات (Communications)

تعد الاتصالات واحدة من العوامل المؤثرة في فاعلية سلسلة التوريد خاصة إذا اتسمت هذه الاتصالات بالدقة وأجريت في وقتها المناسب (Voigt and Inderfurth, 2012). وفي حين تكون الشركات مطالبة باستخدام آليات فاعلة لإدارة التفاعلات ضمن سلسلة التوريد فإن عليها تعزيز عمليات الاتصال وتبادل المعرفة (Neutzling et al., 2018). ويعد الاتصال وفقاً للنتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات عنصراً مهماً من عناصر إدارة سلسلة التوريد المؤثرة في أداء الشركات. (Palandeng, Kindangen, Timbel, and Massie, 2018)

وتتضمن عملية الاتصال في سلسلة التوريد الطرق التي يتم بواسطتها تبادل وتشارك المعلومات والمعرفة بين شركاء سلسلة التوريد. وتؤدي عملية الاتصال الناجحة إلى تحسين مرونة تبادل المعلومات، الأمر الذي يحسن من استجابة سلسلة التوريد وزيادة فاعليتها التشغيلية (Qatawneh, 2018). ومن جوانب أهمية الاتصالات في سلسلة التوريد أنها تعتبر عنصراً مهماً في تحقيق تكامل سلسلة التوريد، خاصة وأنها تمثل الوسائل المستخدمة لضمان تدفق المعلومات في الشركة بينها وبين شركاء سلسلة التوريد.

وينظر بعض الباحثين إلى اتصالات سلسلة التوريد من زاوية ثقافة التعاون السائدة بين المنظمة وشركاء سلسلة التوريد، وهي الثقافة التي تتكون من الثقة، وتشارك المعلومات، والاتصالات المفتوحة، والمناخ المشترك. وتساعد الاتصالات المفتوحة وفي محور الحديث هنا في تنفيذ ممارسات سلسلة التوريد الأخرى مثل تشارك المعلومات الذي يؤدي إلى تطوير فهم مشترك بين المنظمة وشركاء سلسلة التوريد. ويشير بعد الاتصالات هنا إلى ضرورة الابتعاد عن تطبيق مبدأ نقاط الاتصال المفردة التي تؤدي إلى توقف عملية الاتصال في حال تعطلها. ومثال ذلك، أن تقوم المنظمة بتحديد موظف واحد مسؤول عن الاتصالات مع شركاء سلسلة التوريد وهذا يعني أن غياب الموظف المسؤول عن الاتصالات سوف يؤثر بطريقة سلبية في تنفيذ أنشطة سلسلة التوريد عند غياب الموظف (Barratt, 2004).

ويرى الباحثين أن الاتصالات الفاعلة تعد مكملة لبقية أبعاد أداء سلسلة التوريد، وتأتي من خلال مراعاة الشركة لتنسيق الاتصالات الأفقية والعمودية الداخلية فيها، واستخدام وسائل الاتصالات الحديثة، والتقييم المستمر لأنظمة الاتصالات، والمحافظة على تدفق المعلومات، ومراعاتها لضرورة أن تلعب أنظمة الاتصالات المستخدمة من قبلها دوراً فاعلاً في تحسين أداء سلسلة التوريد.

## 3. التخطيط المشترك (Joint Planning)

يشكل التخطيط المشترك بين شركاء سلسلة التوريد أحد العناصر المهمة لتحسين أداء سلسلة التوريد إذ يحسن من مرونة سلسلة التوريد ويمكن الشركة من تقديم القيمة المتميزة التي تسعى لتقديمها لزبائنها وتصنف بعض الدراسات (Prajogo, Mena, and Nair, 2018) التخطيط المشترك بين شركاء سلسلة التوريد تحت مداخل التعاون التشغيلي (Prajogo et al., 2018). وذلك من منطلق أن التعاون يبدأ بأنشطة التخطيط المشترك وينتهي بأنشطة الرقابة المشتركة في سبيل تقييم أداء سلسلة التوريد على مستوى كل شريك من شركاء السلسلة وعلى مستوى أداء السلسلة ككل (Mentzer et al., 2001).

ومن جهة أخرى فإن التخطيط المشترك في جوهره يمثل جهد تعاوني مشترك قد يشمل مجالات عدة مثل زيادة الحصة السوقية، وتحسين درجة توفر المواد، وتقليل التكاليف عبر تقليل المستويات الكلية للمخزون، وقد يشمل التخطيط المشترك مجالات أخرى مثل تصميم المنتجات أو تصميم سلسلة التوريد نفسها. ومن أهم عناصر نجاح التخطيط المشترك التزام الإدارة العليا بتحقيق الغاية من التخطيط المشترك (Akkermans, Bogerd, and Van Doremalen, 2004). ويؤكد باحثون آخرون (Soosay, 2008) على أن التخطيط المشترك يمثل أحد عناصر التعاون مع عناصر أخرى تشمل تشارك المعلومات وحل المشكلات واتخاذ القرارات.

وعليه، يمكن القول أن التخطيط المشترك لا يقل أهمية عن بقية أبعاد سلسلة التوريد من حيث أنه يحسن من قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق. ولا يقتصر التخطيط المشترك على جانب واحد بل يتضمن عدد من المجالات مثل تصميم وتطوير المنتجات، والتخطيط اللوجستي، وتحسين ظروف العمل، والإبداع وتطوير القدرات والمهارات واتخاذ القرارات المشتركة. (Kumar et al., 2018)

ويرى الباحثين بهذا الصدد أن التخطيط المشترك هو الجهود المشتركة التي تقوم بها الشركة مع شركاء سلسلة التوريد في مجال تصميم وتطوير المنتجات وكيفية تسويقها وتوزيعها ومواكبة مستجدات السوق مع أخذ أهداف سلسلة التوريد بعين الاعتبار من أجل أن يؤدي هذا التخطيط إلى تحسين أدائها. ويمكن النظر إلى التخطيط المشترك من خلال ارتباط سلسلة توريد الشركة بالأنشطة التي تراعي استمرارية تدفق السلع والخدمات، وتكامل المعلومات ضمن سلسلة التوريد ككل، وتطوير العلاقات مع شركاء سلسلة التوريد، والالتزام الإدارة العليا بتحسين بيئة العمل ووضع الخطط القابلة للتنفيذ والقياس.

## 4. التعاون (Collaboration)

يعد التعاون بين أطراف سلسلة التوريد عنصراً مهماً لتحقيق التكامل بين شركاء السلسلة بداية الذي يسهم بدوره في تحسين أداء سلسلة التوريد (Wu and Chiu et al., 2018). وتبعاً لنظرية الموارد فإن التعاون بين المنظمة ومورديها وزبائنها يمكن المنظمة من امتلاك الموارد النادرة غير القابلة للتقليد التي تسهم بتحقيق الميزة التنافسية. (Mani et al., 2018)

ويشير التعاون في سياق سلسلة التوريد إلى السلوك الإيجابي السائد بين شركاء سلسلة التوريد في مجال أنشطة هذه السلسلة وما تتضمنه من تبادل الموارد وتخفي للمخاطر. والمتطلب السابق الأكثر أهمية لنجاح التعاون في سلسلة التوريد هو تشارك الموارد، سواء المعلوماتية، أو المادية، أو المالية بطريقة تتسم بالفاعلية والكفاءة بحيث تؤدي إلى تحقيق رضا الزبائن. (Wu and Chiu, 2018)

كما يعرف التعاون في سلسلة التوريد بأنه التنسيق المشترك لتنفيذ أنشطة سلسلة التوريد بين الشركة وشركائها في سلسلة التوريد، وذلك من أجل تقديم مخرجات مشتركة. ولا يتوقف التعاون في هذا المجال على متطلبات المعاملات الحالية التي تحدث على مستوى المستويات الإدارية، ولكنها تتضمن التنسيق المشترك بين مختلف الأقسام الوظيفية لدى الشركة وشركائها. (Mentzer et al., 2001)

ويرى بعض الباحثين أن التعاون في سياق سلسلة التوريد يشير إلى عملية اتخاذ القرارات المشتركة وبالتالي المسؤولية المشتركة عن المخرجات. ومن أهم أركان هذه العملية السعي لتحقيق أهداف مشتركة، والفهم المشترك للعمليات، والرؤية المشتركة، والالتزام بالعمل الجماعي. ويعتمد نجاح التعاون في هذا المقام على رغبة ومقدرة المديرين في تطوير العلاقات الطيبة والثقة المتبادلة (Stank et al., 2001). وتكمن أهمية التعاون في سلسلة التوريد في أنه يؤدي إلى تحسين كفاءة واستجابة أنشطة سلسلة التوريد من حيث تلبية احتياجات السوق (Cao and Zhang, 2011).

ويشير الباحثين إلى إمكانية التعرف إلى التعاون في سلسلة التوريد من خلال تحديد مستوى ادراك الشركة لأهمية بعد التعاون في سلسلة التوريد، ودوره في تحسين أداء الشركة من وجهة نظر مديرها، وفي تقليل فرص فشل تنفيذ أنشطة سلسلة التوريد، وزيادة الثقة بين الشركة والزبائن، وكذلك دوره في تحقيق الميزة التنافسية.

## تكامل سلسلة التوريد

تباينت تعريفات الباحثين لمفهوم تكامل سلسلة التوريد من حيث الجهة التي تتم معها عملية التكامل؛ ففي حين عرفه البعض بأنه التكامل مع الموردين فقد عرفه آخرون بأنه التكامل مع الزبائن، ونظر إليه آخرون بأن التكامل الداخلي الذي يكون داخل الشركة والتكامل الخارجي الذي يتضمن التكامل مع الموردين والزبائن. (Lu et al., 2018)

ويقصد بالتكامل الداخلي التكامل الذي يحدث بين مختلف الوظائف داخل الشركة مثل الحصول على المواد والإنتاج. أما التكامل الخارجي فهو التكامل الذي يحدث خارج حدود الشركة، أي مع الموردين والزبائن. ويعد التكامل بشقيه ذو أثر إيجابي في تحسين أداء الشركة وينظر لتكامل سلسلة التوريد بوصفه أحد عوامل النجاح الرئيسية في إدارة سلسلة التوريد. (Radhakrishnan et al., 2018)

ويمكن بصفة عامة تعريف تكامل سلسلة التوريد بأنه التعاون الاستراتيجي بين الشركة وشركاء سلسلة التوريد في العمليات الداخلية والخارجية. وذلك بهدف تحقيق فاعل وكفؤ للمنتجات والخدمات، والمعلومات، والموارد المالية، والقرارات من أجل تقديم أفضل قيمة ممكنة للزبائن بأقصى سرعة وبأقل تكلفة ممكنة. ويتضح أن هذا التعريف يتكون من عدة عناصر مهمة تتضمن التعاون الاستراتيجي، والثقة المتبادلة، وطول فترة العقد بين الشركة وشركاء سلسلة التوريد، والعمل على حل أية صراعات محتملة، بالإضافة إلى تشارك المعلومات والمخاطر (Flynn et al., 2010). وقد حدد إريمية (2006) أربعة أشكال لتكامل سلسلة التوريد تشمل تكامل المعلومات بين شركاء سلسلة التوريد، والتكامل في مجال التخطيط المشترك للعمليات والأنشطة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى التكامل على صعيد تدفق العمل خاصة العمل المتعلق بالطلبات الجديدة، وأخيراً، تصميم وتطوير الأعمال الجديدة المتمثلة في تطوير المنتجات الجديدة واختراق الأسواق الجديدة والاستخدام الأمثل للموجودات وتحقيق مستويات مرتفعة من الفاعلية التنظيمية.

ويرى الباحثين أن تكامل سلسلة التوريد يتضمن تطوير العلاقات الدائمة مع الزبائن، وتبادل المعلومات مع شركاء سلسلة التوريد، والتخطيط المشترك لأنشطة سلسلة التوريد وذلك بهدف تحسين الأداء العام لأداء سلسلة التوريد.

## العلاقة بين أبعاد سلسلة التوريد

تعرف إدارة التوريد بأنها مجموعة الأنشطة التي تقوم بها الشركات لتحليل فرص التوريد وتطوير استراتيجياتها واختيار الموردين وتنفيذ الأنشطة المطلوبة لاقتناء الموارد، وبناقش الجانب اللوجستي منها تدفق السلع عبر سلسلة التوريد ويغطي قضايا مثل النقل والتخزين (Bozarth and Handfield, 2019). ومن هنا يتضح أن أبعاد سلسلة التوريد التي تم اختيارها في الدراسة الحالية لا بد وأن تؤدي دورها في تحقيق الهدف النهائي من سلسلة التوريد. وقد تم التعامل معها من خلال علاقاتها ببعضها وأثرها في أداء سلسلة التوريد.

لقد تبين أن البعد الأول من أبعاد أداء سلسلة التوريد (تشارك المعلومات) يشكل مصدراً مهماً من مصادر فاعلية سلسلة التوريد (Voigt and Inderfurth, 2012). ويمكن هذا البعد من توفير المعلومات الاستراتيجية لجميع شركاء سلسلة التوريد (Mentzer et al., 2001)، وهي معلومات تتسم بأنها جديدة وملائمة. وتستخدم هذه المعلومات في تنسيق الأنشطة والمهام اليومية وفي تعزيز أداء سلسلة التوريد من خلال توفير المادة الأساسية، وهي المعلومات من

أجل التنبؤ والتخطيط لإتخاذ القرارات (Hugos, 2018). ويتوقف تحقيق الغاية المنشودة من تشارك المعلومات على تبني بعد آخر من أبعاد أداء سلسلة التوريد (الاتصالات)، وهو البعد الذي يوفر الوسيط الفاعل لتبادل المعلومات (Neutzling et al., 2018) وضمان تدفقها بين شركاء سلسلة التوريد وكذلك تبادلها بمرونة.

في حال تحقق البعدين السابقين، فإن المعلومات الجيدة التي تم تشاركتها بمرونة في وقتها عبر وسائل اتصال فاعلة تشكل أرضية مناسبة لتوظيفها في تحقيق بعد ثالث من أبعاد أداء سلسلة التوريد (التخطيط المشترك) بين شركاء سلسلة التوريد في مجالات عدة مثل تصميم المنتجات وتطويرها (Kumar et al., 2018) وفي مجالات أخرى مثل تقليل التكاليف مثل تكاليف المخزون، وحل المشكلات (Akkermans et al., 2004). وبطبيعة الحال فإن هذه الممارسات تتطلب تبني بعداً آخر (التعاون) باعتباره سلوكاً تعاونياً يقوم على تشارك مختلف الموارد التنظيمية الذي يمثل خطوة أساسية في تحسين التكامل بين شركاء سلسلة التوريد (Wu and Chiu, 2018): الأمر الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق البعد الأخير من أبعاد أداء سلسلة التوريد (تكامل سلسلة التوريد) الذي يوصف بالركيزة الأساسية لنجاح إدارة سلسلة التوريد. (Radhakrishnan et al., 2018)

#### العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية وأداء سلسلة التوريد

تلعب التوجهات الاستراتيجية دوراً مهماً في تحسين أداء سلسلة التوريد، ويتضح هذا الدور من خلال النظر إلى الأدوار التي تؤديها التوجهات الاستراتيجية في سياق أداء سلسلة التوريد، خاصة وأن التوجهات الاستراتيجية عبارة عن مبادئ ذات أثر في أنشطة المنظمة بحيث تعمل على إيجاد سلوكيات معينة تتحول إلى ممارسات تقوم المنظمة بتطبيقها والالتزام بها لأنها تلعب دوراً حيوياً في تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة ومنها تحسين الأداء (Okello et al., 2018). وحيث أن الأداء الكلي لسلسلة التوريد يتأثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بكل منظمة من المنظمات المشاركة في سلسلة التوريد فإنه من الضروري أن تقوم كل شركة بدمج أنشطتها باستراتيجيتها وضمان تطابقها مع هيكلها التنظيمي وثقافتها. (Lockamy and McCormack, 2004)

ويمكن القول على صعيد أبعاد التوجهات الاستراتيجية أن التوجه السوقي بوصفه العملية القائمة على البحث المستمر عن معلومات الزبائن بهدف التعرف إلى طلبات السوق والعمل على تلبيةها (de Guimaraes et al., 2018) يشكل في واقع الأمر المادة التي يتم تشاركها من قبل أطراف سلسلة التوريد التي يتم توجيهها لتحسين أداء سلسلة التوريد. وكذلك الحال فإن التوجه السوقي بوصفه ثقافة تقديم قيمة للزبائن (Izadi and Ahmadian, 2018) يحسن من دور التوجه لعلاقات الزبائن.

كما أن التوجهات الاستراتيجية الأخرى مثل التوجه الريادي والتوجه التكنولوجي دوراً فاعلاً في تحقيق الهدف المتمثل بتقديم قيمة حقيقية للزبائن. ويلاحظ كذلك أن التوجه الريادي وما يتضمنه من عناصر مثل إيجاد الفرص السوقية، وتطوير المنظمة، والمبادرة بتأسيس فرق العمل، وإحداث التحول أو التغيير التنظيمي المطلوب على مستوى الأفراد وفرق العمل والمنظمة ككل (de Guimaraes et al., 2018) يسهم في تحسين أداء سلسلة التوريد.

#### الدراسات السابقة:

- أجرت الشوابكة (2018) دراسة هدفت إلى تعرف أثر التوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير مع بيان الدور الوسيط لرأس المال الفكري. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطويرها لأغراض الدراسة وزعت على عينة تكونت من مديري المشاريع. بلغ عدد الاستبانات الموزعة (134) استبانة. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط.
- كما أجرى على وأبو مسلم (2017) دراسة بهدف تحليل لسلسلة توريد الألبان ومنتجاتها لعدد من منتجي الألبان في جمهورية مصر العربية، وذلك من خلال الاعتماد على البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة بمطبوعات وقواعد البيانات وسجلات وزارة الزراعة والجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء والهيئة العامة للطب البيطري في مصر، مع إجراء العديد من المقابلات مع الجهات ذات الصلة في المراحل المختلفة لسلسلة توريد الألبان ومنتجاتها والبالغ عددهم (250) فرداً وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت المقابلة كأداة لجمع بيانات الدراسة وتم التحليل باستخدام التحليل البيئي الرباعي لسلسلة توريد الألبان ومنتجاتها. وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، ومن أهمها توفير العديد من السلاسل المستخدمة في إنتاج الألبان وزيادة الوعي لدى السكان بأهمية الألبان ومنتجاتها وقيمتها الغذائية وتنوع الطلب عليها.
- وهدفت دراسة أبو ضيف الله والشعار (2017) إلى الكشف عن أثر نظم تخطيط موارد الشركات في أداء سلسلة التوريد في شركات الأدوية الأردنية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع بياناتها بواسطة استبانة وزعت على عينة قصدية قوامها (180) مستخدماً من مستخدمي نظم تخطيط موارد الشركات في شركات الأدوية الأردنية. وقد استخدمت الدراسة أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من حيث تطبيق نظم تخطيط موارد الشركات ومستوى أداء سلسلة التوريد فيها. كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم تخطيط موارد الشركات في أداء سلسلة التوريد. ولم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق نظم التخطيط تعزى لعدد سنوات



- العمل على النظام في الشركة. ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد بحيث يشمل مختلف الأقسام في الشركات مثل إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة، وضرورة استفادة الشركات الصناعية من نظم تخطيط الموارد وتعديل نماذجها بما يتفق وطبيعة القطاع الصناعي.
- وهدفت دراسة الجرايسة (Al-Haraisa, 2017) إلى التعرف إلى أثر الإنتاج في الوقت المطلوب في التميز التشغيلي للشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية في محافظة الكرك. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمد الاستبانة لجمع البيانات من عينة تكونت من (168) مديراً في أقسام الإنتاج والخدمات اللوجستية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي إيجابي للإنتاج في الوقت المطلوب في التميز التشغيلي. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها، أوصت الدراسة أن تهتم الشركات الصناعية محل الدراسة بتطبيق نظام الإنتاج في الوقت المطلوب من خلال التركيز على وضعية المعدات، وجودة الموردين، وتقليل وقت التشغيل من أجل تحسين التميز التشغيلي وكسب الميزة التنافسية.
  - أما دراسة عبيدات (Obiedat, 2016) فقد هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التوجه الاستراتيجي ممثلاً بالتوجه الاستراتيجي، والتوجه الريادي، والتوجه التكنولوجي في الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى التعرف إلى الدور الوسيط للابتكار ببعديه الابتكار التدريجي والابتكار الجذري في العلاقة بين هذين المتغيرين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات بواسطة استبانة وزعت على عينة من المديرين في شركات الاتصالات في الأردن، تكونت من (252) مديراً من مختلف المستويات الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في الابتكار وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في الأداء التنظيمي. وأخيراً، بينت نتائج الدراسة أن الابتكار يعد بمثابة وسيط جزئي في أثر التوجه الاستراتيجي في الأداء التنظيمي.
  - وأجرى الشعار (2014) هدفت الدراسة إلى البحث في أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية متوسطة وكبيرة الحجم في الأردن، وتمثلت عينة الدراسة من عدد من العاملين في هذه الشركات بلغ عددهم (100) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. وبعد تحليل البيانات إحصائياً، توصلت الدراسة إلى أن لتكامل سلسلة التوريد (التكامل الاستراتيجي، التكامل الداخلي، والتكامل الخارجي) الأثر على الأداء التشغيلي. كما بينت نتائج الدراسة أن استجابة سلسلة التوريد تؤثر على الأداء التشغيلي. وقد أوصت الدراسة بالعمل على رفع مستوى الثقة والإلتزام والإهتمام بمصالح كافة الأطراف المشتركة في سلسلة التوريد من أجل الإبقاء على المستوى العالي من التكامل الخارجي لسلسلة التوريد، وتحسين مدى ومستوى إستجابة السلسلة للتغيرات التي قد تطرأ في السوق وتبسيط إجراءات العمل بما يتلائم مع هيكل سلسلة التوريد.
  - وهدفت دراسة زاهي وآخرون (Zahi et al, 2018) إلى مناقشة العلاقة بين التوجه الريادي، والقدرة الاستيعابية، والأنشطة البيئية، وأداء الابتكار التكنولوجي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع بياناتها من عينة العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الصين تألفت من (240) عاملاً. وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التوجه الريادي والأداء الابتكاري، كما بينت أن الأثر المعدل لقدرة الشركة في حال ارتفاع نشاط البيئة الخارجية يكون أكبر مما لو كان نشاط البيئة الخارجية منخفضاً.
  - وهدفت دراسة باكديتشوهو (Pakdeechoho & Sukhotu, 2018) إلى تحديد طبيعة العلاقة بين التعاون المستدام في سلسلة التوريد والأداء المستدام للشركات الصناعية. وهدفت إلى التحقق مما إذا كانت الحوافز التي تقدمها الشركات في سلسلة التوريد تلعب دور المتغير المعدل في العلاقة بين التعاون المستدام لسلسلة التوريد والأداء المستدام لشركات التصنيع الغذائي في تايلاند. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات من عينة شملت (206) فرداً تم اختيارهم من (215) شركة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعاون المستدام في سلسلة التوريد في الأداء الاقتصادي والاجتماعي، ولكن لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاون المستدام في الأداء البيئي. وبينت النتائج كذلك أن الحوافز المقدمة من الشركات في سلسلة التوريد تحسن من أثر التعاون المستدام في سلسلة التوريد في الأداء الاجتماعي.
  - وقامت فيفيان وآخرون (Viviane et al, 2018) بدراسة هدفت إلى الكشف عن العوامل الحرجة لنجاح السلسلة القصيرة لتوريد الأغذية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات بواسطة استبانة تكونت من (250) فرداً من منتجي الحليب والألبان في إيطاليا والبرازيل، إذ تم توزيع (260) استبانة، استرد منها (205) استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى أن العوامل الحرجة ممثلة في تقليل مدة التوصيل في سلسلة التوريد من خلال تقليل المسافات، والتخلص من الوسطاء، والتقليل من تكاليف النقل، والخلفيات الثقافية للمنتجين وعلاقتها بتبني هذه العوامل الحرجة، واستخدام الأساليب الإنتاجية الأفضل في المزارع الصغيرة، والتركيز على النواحي الصحية للزبائن ذات أثر معنوي في نجاح سلسلة توريد الأغذية.
  - وأجرى ريزارت والمهميمي (Rezart and alimehmeati, 2017) دراسة هدفت إلى تحليل مفهوم التوجه السوقي كمصدر خارجي والإبداع التنظيمي في البيئة الألبانية، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين التوجه السوقي والإبداع التنظيمي والأداء التنظيمي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع بياناتها من عينة اشتملت على (200) موظفاً من الموظفين العاملين في (99) شركة من الشركات العاملة في ألبانيا. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي للتوجه السوقي في الإبداع التنظيمي وأداء الشركة. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات مستقبلية خاصة في نقص الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في ألبانيا وذلك باستخدام عينات ذات حجم أكبر وفي قطاعات مختلفة.

## الطريقة والإجراءات:

## طبيعة الدراسة واستراتيجيتها:

تعد هذه الدراسة من حيث طبيعتها دراسة تطبيقية (Empirical study)، ومن حيث غرضها دراسة إيضاحية (explanatory study)، كونها تعتمد على العلاقة السببية بين المتغيرات: توجهات استراتيجية (المتغير المستقل)، وأداء سلسلة التوريد (المتغير التابع)، إذ تهدف هذه الدراسة إلى دراسة خصائص توجهات الإستراتيجية في المنظمة ومعرفة إذا ما كان هناك أثر للتوجهات الاستراتيجية في أداء سلسلة التوريد من خلال الدور الوسيط للإنتاج في الوقت المطلوب في شركة ألبان اليوم. إضافة إلى ذلك فهي تعد من حيث اعتمادها على الدراسات السابقة والنظريات الإدارية دراسة استنتاجية أما من خلال التخطيط وضبط الدراسة فهي غير مخططة (non contrived research) كونها أجريت في البيئة الطبيعية في شركة ألبان اليوم دون تهيئة ظروف معينة، كما تعتبر مقطعية (cross-sectional) من حيث الأفق الزمني لأنها تجرى لمرة واحدة تستهدف عينة في وقت واحد. وقد اتبعت الدراسة استراتيجية المسح الشامل لجميع المدراء في المستوى الأعلى والمتوسط والتشغيلي لشركة ألبان اليوم.

## مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أفراد المجتمع من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية في شركة ألبان اليوم (الرئيس التنفيذي، ونواب الرئيس التنفيذي، ومديرو الدوائر، ورؤساء الأقسام، ومديرو المناطق، والمشرفين) في العام 2018 والبالغ عددهم (171) مديراً حسب إحصائيات مجموعة سما الأردن للاستثمارات الغذائية والصناعية في الربع الأول من العام 2018م. وقد تم توزيع (171) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم استرداد (156) استبانة جميعها صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، أي بنسبة استجابة بلغت (91%). وتتمثل وحدة التحليل والمعاينة بالمديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى والإشرافية في مختلف الوحدات التنظيمية (التسويق، والمحاسبة والمالية، وأنظمة المعلومات، والموارد البشرية، والتخطيط والمبيعات، والإنتاج، وإدارة الجودة، وإدارة سلسلة التوريد، وإدارة البحث والتطوير وإدارة العلاقات العامة).

## أداة الدراسة:

تم إعداد أداة الاستبانة بعد الرجوع إلى الأدب السابق كدراسة (Aranda, (2014)، ودراسة (Galliers and leidner, (2013)، ودراسة (Constangiora, Florian, (2014). وقد تكونت الاستبانة من الأجزاء الآتية:

- الجزء الأول: ويضم البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والعمر، والمؤهل العلمي).
- الجزء الثاني: ويتضمن الفقرات الخاصة بقياس المتغير المستقل (التوجهات الاستراتيجية) والمتغير التابع (أداء سلسلة التوريد) والمتغير الوسيط (الإنتاج في الوقت المطلوب).

## صدق الأداة:

تم عرض الإستبانة بصورتها الأولية على الأستاذ المشرف، لمناقشة فقراتها، ومن ثم تم عرضها على عدد من الأساتذة المحكمين في عدد من الجامعات الأردنية المختلفة للتأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع الأساسية ووضوحها، وسلامة صياغتها ومحتوياتها، وقد تم تعديلها بناءً على ملاحظات المحكمين من خلال حذف بعض العبارات، وتعديل وإضافة عبارات جديدة، وإعادة صياغة بعض الفقرات، لتصبح أكثر وضوحاً وفهماً لدى العاملين، ولتكون أكثر صدقاً في قياس موضوع هذه الدراسة وبالإشارة إلى ملحق المحكمين

## ثبات أداة الدراسة:

تم احتساب معامل الاتساق الداخلي بأسلوب كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) وتظهر النتائج في الجدول (1) الذي يبين معاملات ألفا (Alpha Coefficients) لمجاور أداة الدراسة وللاداة.

جدول (1): معاملات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة

المحور	الأبعاد	قيمة ألفا
التوجهات الاستراتيجية	التوجه السوقي	0.781
	التوجه الريادي	0.711
	التوجه التكنولوجي	0.842
	التوجه بالعلامة التجارية	0.794
	التوجه لعلاقات الزبائن	0.882
أداء سلسلة التوريد	المشاركة في المعلومات	0.920
	الاتصالات	0.864
	التخطيط المشترك	0.923
	التعاون	0.821
	تكامل سلسلة التوريد	0.779



يتضح من الجدول (1) أن الاستبانة ككل تتمتع بالثبات إذ بلغت قيمة ألفا (0.913)، وكذلك الحال بالنسبة لقيم ألفا لأبعاد أداة الدراسة التي تراوحت بين (0.711-0.923) حيث أن جميع هذه القيم أكبر من (0.70) وهي القيمة المعتمد كمييار لقبول ثبات الأداة. (Sekaran, 2012)

جدول (2): مصفوفة ارتباط بيرسون للمتغيرات المستقلة

المتغير	التوجه السوقي	التوجه الريادي	التوجه التكنولوجي	التوجه بالعلامة التجارية	التوجه لعلاقات الزبائن
التوجه السوقي	1				
التوجه الريادي	**0.269	1			
التوجه التكنولوجي	**0.272	*0.298	1		
التوجه بالعلامة التجارية	**0.232	*0.378	*0.229	1	
التوجه لعلاقات الزبائن	**0.385	**0.346	**0.309	**0.360	1

\* معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عند (0.05) \*\* معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عند (0.01)

يلاحظ من النتائج في الجدول (2) أن أبعاد المتغير المستقل ترتبط ببعضها البعض دون وجود معاملات ارتباط قوية إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (0.229-0.385) وبالتالي فهي جميعاً أقل من (0.8) التي تعد مؤشراً على وجود ارتباط عال بين المتغيرات.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

أبعاد المتغير المستقل: التوجهات الاستراتيجية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل وصف تقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات أبعاد متغير التوجهات الاستراتيجية. وفيما يلي عرضاً للنتائج لكل بعد من أبعاد متغيرات التوجهات الاستراتيجية.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التوجهات الاستراتيجية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسطة	-	0.54	3.55	التوجه التكنولوجي
متوسطة	-	0.63	3.54	التوجه لعلاقات الزبائن
متوسطة	-	0.78	3.51	التوجه السوقي
متوسطة	-	0.67	3.50	التوجه الريادي
متوسطة	-	0.91	3.42	التوجه بالعلامة التجارية

تشير النتائج في الجدول (3) إلى إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بأبعاد التوجهات الاستراتيجية في شركة ألبان اليوم وبلغ المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد على التوالي (3.55, 3.54, 3.51, 3.50, 3.42) وهي تشير إلى مستوى متوسط من تبني التوجهات الاستراتيجية (التوجه التكنولوجي، التوجه لعلاقات الزبائن، التوجه السوقي، التوجه الريادي، التوجه بالعلامة التجارية).

أبعاد المتغير التابع: أداء سلسلة التوريد

المشاركة في المعلومات

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد أداء سلسلة التوريد

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	-	0.67	3.98	التعاون
مرتفعة	-	0.68	3.96	تكامل سلسلة التوريد
مرتفعة	-	0.78	3.90	الاتصالات
مرتفعة	-	0.72	3.87	التخطيط المشترك
مرتفعة	-	0.55	3.82	المشاركة في المعلومات

يوضح الجدول (4) إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بأبعاد أداء سلسلة التوريد (التعاون، تكامل سلسلة التوريد، الاتصالات، التخطيط المشترك، المشاركة في المعلومات) في شركة ألبان اليوم وبلغ المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد على التوالي (3.55, 3.54, 3.51, 3.50, 3.42) وهي تشير إلى مستوى مرتفع لأداء سلسلة التوريد.

## اختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد من أجل اختبار فرضيات الدراسة، وهي الفرضية الرئيسية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها (التوجه السوقي، والتوجه الريادي، والتوجه التكنولوجي، والتوجه بالعلامة التجارية، والتوجه لعلاقات الزبائن) في أداء سلسلة التوريد بدلالة أبعادها مجتمعة (المشاركة في المعلومات، والاتصالات، والتخطيط المشترك، والتعاون، وتكامل سلسلة التوريد) في شركة ألبان اليوم". والفرضيات الفرعية التي تفترض عدم وجود أثر للتوجهات الاستراتيجية (التوجه السوقي، الريادي، التكنولوجي، والتوجه بالعلامة التجارية، والتوجه لعلاقات الزبائن) في أداء سلسلة التوريد. وتظهر نتائج التحليل في الجدول (5).

جدول (5): نتائج اختبار أثر التوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها في أداء سلسلة التوريد

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA		المعاملات		مستوى الدلالة Sig.	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	درجة الحرية df	قيمة F	البيان	B			
أداء سلسلة التوريد	0.76	0.582	5	41.71	التوجه السوقي	0.157	0.052	3.016	0.003
					التوجه الريادي	0.162	0.052	3.122	0.002
					التوجه التكنولوجي	0.197	0.052	3.773	0.000
					التوجه بالعلامة التجارية	0.089	0.039	2.313	0.022
					التوجه لعلاقات الزبائن	0.355	0.054	6.594	0.000

تشير النتائج في الجدول (5) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية في شركة ألبان اليوم إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.763)، الأمر الذي يعني وجود علاقة ارتباط موجبة مرتفعة بين التوجهات الاستراتيجية وأداء سلسلة التوريد، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.582) مما يعني أن التوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها تفسر ما نسبته (58.2%) من التباين في أداء سلسلة التوريد. ومن حيث قيمة (F) فقد بلغت (41.71) بمستوى دلالة (0.000). وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ودرجة حرية تساوي (5). وتشير قيم المعاملات إلى أن قيمة (B) لمتغير التوجه السوقي قد بلغت (0.157) وأن قيمة (t) تساوي (3.016) بمستوى دلالة (0.003). أما قيمة (B) لمتغير التوجه الريادي فقد بلغت (0.162) وقيمة (t) تساوي (3.122) بمستوى دلالة (0.002). وقد بلغت قيمة (B) لمتغير التوجه التكنولوجي (0.197) وقيمة (t) تساوي (3.773) بمستوى دلالة (0.000). ومن حيث قيمة (B) لمتغير التوجه بالعلامة التجارية فقد بلغت (0.089) وقيمة (t) بلغت (2.313) بمستوى دلالة (0.022). وأخيراً بلغت قيمة (B) لمتغير التوجه لعلاقات الزبائن (0.355) وقيمة (t) تساوي (6.594) بمستوى دلالة (0.000). وعليه فقد بينت النتائج أن جميع أبعاد التوجهات الاستراتيجية ذات أثر معنوي في أداء سلسلة التوريد. ويتضح من النتائج أن البعد الأكثر تأثيراً في أداء سلسلة التوريد هو التوجه لعلاقات الزبائن، يليه التوجه التكنولوجي، ثم التوجه الريادي، والتوجه السوقي، وأخيراً التوجه بالعلامة التجارية.

وفي ضوء هذه النتائج تم رفض الفرضية العدمية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها (التوجه السوقي، والتوجه الريادي، والتوجه التكنولوجي، والتوجه بالعلامة التجارية، والتوجه لعلاقات الزبائن) في أداء سلسلة التوريد بدلالة أبعادها مجتمعة (المشاركة في المعلومات، والاتصالات، والتخطيط المشترك، والتعاون، وتكامل سلسلة التوريد) في شركة ألبان اليوم". كما تم رفض الفرضيات الفرعية وقبول الفرضيات البديلة التي تؤكد وجود أثر للتوجهات الاستراتيجية محل الدراسة. وتمثل معادلة الانحدار بما يلي:

$$Y = a + bx$$

أداء سلسلة التوريد =  $2.71 + 0.157$  (التوجه السوقي) +  $0.162$  (التوجه الريادي) +  $0.197$  (التوجه التكنولوجي) +  $0.089$  (التوجه بالعلامة التجارية) +  $0.355$  (التوجه لعلاقات الزبائن).

## النتائج والاستنتاجات والتوصيات:

## أولاً: النتائج:

## نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

بينت نتائج التحليل الوصفي أن الدرجة الكلية للتوجه التكنولوجي جاءت في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة (المتوسط الحسابي = 3.55، الانحراف المعياري = 0.54). وفي المرتبة الثانية حل التوجه لعلاقات الزبائن بدرجة متوسطة (المتوسط الحسابي = 3.54، الانحراف المعياري = 0.63). وفي حين احتل التوجه السوقي المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة (المتوسط الحسابي = 3.51، الانحراف المعياري = 0.78) فقد جاء التوجه الريادي في المرتبة الرابعة بدرجة متوسطة (المتوسط الحسابي = 3.50، الانحراف المعياري = 0.67). وأخيراً ظهر التوجه بالعلامة التجارية في المرتبة الخامسة والأخيرة بدرجة متوسطة (المتوسط الحسابي = 3.42، الانحراف المعياري = 0.91).

كشفت نتائج التحليل الوصفي أن الدرجة الكلية لمتغير التعاون جاء في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة (المتوسط الحسابي = 3.98، الانحراف المعياري = 0.67)، يليه في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة متغير تكامل سلسلة التوريد (المتوسط الحسابي = 3.96، الانحراف المعياري = 0.68). وفي المرتبة الثالثة ظهر متغير الاتصالات بدرجة مرتفعة (المتوسط الحسابي = 3.90، الانحراف المعياري = 0.78)، يليه في المرتبة الرابعة متغير التخطيط المشترك بدرجة مرتفعة (المتوسط الحسابي = 3.87، الانحراف المعياري = 0.72). وفي المرتبة الخامسة جاء متغير المشاركة في المعلومات بدرجة مرتفعة (المتوسط الحسابي = 3.82، الانحراف المعياري = 0.55).

أظهرت نتائج التحليل الوصفي للمتغير الوسيط (الإنتاج في الوقت المطلوب) أن الدرجة الكلية لهذا المتغير جاءت مرتفعة (المتوسط الحسابي = 4.06، الانحراف المعياري = 0.58). وقد جاءت الفقرة (6) التي تنص على " يعمل نظام الإنتاج في الوقت المطلوب للاستجابة السريعة لطلبات الزبائن " في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة (المتوسط الحسابي = 4.32، الانحراف المعياري = 0.99) وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (1) التي تنص على " تسعى الشركة إلى تخفيض نسبة الاستهلاك في رأس المال من خلال تطبيق الإنتاج في الوقت المطلوب. " بدرجة مرتفعة (المتوسط الحسابي = 3.79، الانحراف المعياري = 0.940).

## نتائج اختبار فرضية الدراسة:

- أظهرت نتائج اختبار الفرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها (التوجه السوقي، والتوجه الريادي، والتوجه التكنولوجي، والتوجه بالعلامة التجارية، والتوجه لعلاقات الزبائن) في أداء سلسلة التوريد بدلالة أبعاده مجتمعة (المشاركة في المعلومات، والاتصالات، والتخطيط المشترك، والتعاون، وتكامل سلسلة التوريد) في شركة ألبان اليوم.
- وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة حمزة (2015) التي بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية في أداء الشركات بشكل عام. وتتفق كذلك مع نتائج دراسة (Min et al. (2007 التي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه السوقي في إدارة سلسلة التوريد وتحسين الأداء الكلي للشركة ومن ضمنه أداء سلسلة التوريد، ودراسة الشوابكة (2018) التي بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير. ودراسة أبو ضيف الله (2017) من حيث دور تطبيق نظم تخطيط موارد الشركات في رفع مستوى أداء سلسلة التوريد.

## ثانياً: الاستنتاجات:

## الاستنتاجات المتعلقة بالمتغير المستقل (التوجهات الاستراتيجية)

- تدرك الشركة مدى أهمية التوجهات الاستراتيجية علمياً بأنها تمتلك أحدث التقنيات المستخدمة في تطوير المنتجات وتخصيص الموارد الممكنة لتحقيق هذا الهدف. فضلاً عن اهتمامها بالتوجه لعلاقات الزبائن من خلال تحقيق حاجات ورغبات الزبائن. ومن جهة أخرى، تهتم الشركة بطرح الأفكار الريادية والميل نحو تقديم منتجات ريادية مثل إدراج منتج اللبن اليوناني. بالإضافة إلى اختيار العلامة التجارية للشركة وهي "اليوم" التي توجي بالدرجة الأولى في أذهان المستهلكين أن منتجات الشركة طازجة، خاصة وأن الشركة تسعى جاهدة إلى إيجاد الوعي المناسب لدى زبائنها الحاليين والمحتملين.
- الاستنتاجات المتعلقة بالمتغير التابع (أداء سلسلة التوريد)
- تتوخى شركة ألبان اليوم المحافظة على مستوى أداء سلسلة التوريد من التركيز على التعاون مع شركاء السلسلة وتشارك المعلومات، وإدارة اتصالاتها عبر التنسيق الداخلي لهذه الاتصالات أفقياً وعمودياً، واهتمام الشركة بالتخطيط المشترك من خلال ربط سلسلة التوريد بالأنشطة التي تراعي استمرارية تدفق المنتجات، والعمل على إيجاد تكامل الرأسي الخلفي من خلال الحصول على المواد الأولية من مادة الحليب الخام من مزارع شركة سما الأردن، والتكامل الرأسي الأمامي من خلال فتح قنوات توزيع ومستودعات في جميع أنحاء المملكة للوصول إلى المستهلك النهائي.

## ثالثاً: التوصيات:

يمكن في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تقديم التوصيات الآتية:

1. تحسين فاعلية استراتيجية التوجه السوقي من خلال ما يلي:
  - تحسين مقدرة الشركة على تشخيص المنافسين الحاليين والمحتملين باستخدام أدوات التحليل البيئي للأسواق والحرص الدائم على اليقظة الاستراتيجية.
  - التعرف إلى السلوك الاستهلاكي للزبائن من خلال اجراء مسوحات سوقية دورية.
  - الحرص على تميز الوسائل التسويقية التي يمكن بواسطتها إبراز دور منتجاتنا في اشباع حاجات الزبائن.
2. تفعيل مستوى التوجه الاستراتيجي الريادي للشركة من خلال ما يلي:
  - العمل على ربط تقييم البيئة الخارجية للشركة بالاستجابة للفرص الجديدة والتي قد تظهر في الأسواق المستهدفة قبل الدخول إليها.
  - الميل نحو تقديم المنتجات الريادية التي تضمن خصائص تتفوق على المنافسين.
  - تخصيص الموارد المطلوبة لدعم الابتكارات الجديدة.
3. الاستمرار بالتوجه الاستراتيجي التكنولوجي القائم على توظيف أفضل التكنولوجيا المتاحة لتطوير منتجات جديدة، مع التركيز على متابعة الاستثمارات التكنولوجية لدى المنافسين.
4. تفعيل التوجه الاستراتيجي للعلامة التجارية بالتركيز بصورة أكبر على العناصر المعنوية ذات الصلة بالشركة وربطها بمخرجات الشركة والاستمرار في تطبيق سياسة تحسين الوعي لدى الزبائن والسعي لتخطي الحدود الجغرافية ونشر العلامة التجارية.
5. تعزيز دور الإنتاج في الوقت المطلوب لتحسين أثر التوجهات الاستراتيجية في تحسين أداء سلسلة التوريد وذلك من خلال:
  - المحافظة على مقدرة الشركة بالإدارة الفاعلة لمخزونها وزيادة معدل دورانه.
  - استمرار الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن، وتخفيض نسبة الفاقد في الوقت والجهد، والتقييم الدوري للمخزون والتركيز على عدم وجود مخزون زائد مع المحافظة على مخزون الأمان وتخفيض نسبة المواد الأولية المستخدمة في العمليات التشغيلية.

## رابعاً: دراسات مستقبلية:

- يوصي الباحثين في ضوء الهدف الرئيسي للدراسة والمتمثل بالتعرف إلى أثر التوجهات الاستراتيجية في أداء سلسلة التوريد في ظل وجود الإنتاج في الوقت المطلوب متغيراً وسيطاً بإجراء دراسات مستقبلية في الموضوعات الآتية:
- دراسة توجهات استراتيجية أخرى لم تتم دراستها في الدراسة الحالية مثل التوجه بالتعلم والتوجه بالتكلفة والتوجه بالجودة وأثرها في أداء سلسلة التوريد.
  - تطبيق الدراسة الحالية باستخدام عينة من قطاع آخر وباستخدام عينة أكبر.
  - أثر التوجهات الاستراتيجية في أداء سلسلة التوريد في ظل الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية.
  - أثر التوجهات الاستراتيجية في أداء سلسلة التوريد في ظل الدور الوسيط للذاكرة التنظيمية.
  - تطبيق الدراسة الحالية باستخدام طرق أخرى في جمع البيانات مثل المقابلات.

## المراجع:

## أولاً: المراجع العربية:

1. إريتمة، ه (2006). تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء سلاسل التوريد. دراسة مسحية على قطاع صناعة الأدوية الأردنية. أطروحة دكتوراه. كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان، الأردن.
2. الشعار، إسحق (2014). أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد للأداء التشغيلي في الصناعات الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم: دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: 3(10): 448-509.
3. الشوابكة، روان عودة (2018). التوجهات الاستراتيجية وأثرها في نجاح المشاريع الدور الوسيط لرأس المال الفكري. دراسة ميدانية في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي)، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية العالمية. عمان، الأردن.
4. أبو ضيف الله، م والشعار، ا. (2017). أثر نظم تخطيط موارد الشركات في أداء سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: الأردن، 13(2): 281-306.
5. علي، إبراهيم وأبو مسلم، أسماء (2017). دراسة تحليلية: توريد الألبان ومنتجاتها. مجلة الاقتصاد الزراعي والعلوم الاجتماعية: المنوفية، 2(2): 389-404.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Akkermans, H., Bogerd, P., & Van Doremalen, J. (2004). Travail, transparency and trust: A case study of computer-supported collaborative supply chain planning in high-tech electronics. *European Journal of Operational Research*, 153(2): 445-456, [https://doi.org/10.1016/s0377-2217\(03\)00164-4](https://doi.org/10.1016/s0377-2217(03)00164-4).
2. Al-haraisa, Y. (2017). Just-in-Time system and its impact on organizational Excellence: An Empirical Study on Jordanian Industrial Companies. *International Journal of Business and Management*, 12(12): 158-167, <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n12p158>.
3. Aranda, A. (2014). Relationship between operations strategy and size in engineering consulting firms. *International Journal of Service Industry Management*, 13(3): 263-285, <https://doi.org/10.1108/09564230210431974>.
4. Ayodotun, I., Oyebisi, I., Maxwell, O., Oluremi, O., Adebajji, A., Hezekiah, F. & Taiye, B. (2018). Examining the moderating effect of entrepreneurial orientations and competitiveness of SMEs. *Journal of Entrepreneurship Education*, 21(2):1-8.
5. Barratt, M. (2004). Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management: an international journal*, 9(1): 30-42, <https://doi.org/10.1108/13598540410517566>.
6. Boso, N., Annan, J., Adeleye, I., Iheanachor, N. & Narteh, B. (2018). Examining the paths from export strategic orientation to export performance: The mediating role of export resource transformation capability. *Thunderbird International Business Review*, 60(2): 207-230, <https://doi.org/10.1002/tie.21878>.
7. Bozarth, C. & Handfield, R. (2019). *Introduction to operations and supply chain management*. New York: Pearson Education, Inc.
8. Braunscheidel M.J. & Suresh N.C. (2018). *Cultivating Supply Chain Agility: Managerial Actions Derived from Established Antecedents*. In: *Khojasteh Y. (eds) Supply Chain Risk Management*. Springer, Singapore
9. Cao, M., & Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of operations management*, 29(3): 163-180, <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.12.008>.
10. Chang, Y., Wang, X. & Arnett, D. (2018). Enhancing firm performance: The role of brand orientation in business-to-business marketing. *Industrial Marketing Management*, (72): 17-25, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.031>.
11. Cheluget, M. & Koech, C. (2018). The Link between Analysis Dimension of Strategic Orientation and Firm Performance in Small and Medium Enterprises in the Hospitality Industry in Kenya: The Moderating Role of Top Manager's Ownership Status. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 7(4): 20-33, <https://doi.org/10.31270/ijame/07/04/2018/03>.
12. Chou, C. (2018). Organizational orientations, industrial category and responsible innovation. *Sustainability*, 10(4): 1033, <https://doi.org/10.3390/su10041033>.
13. Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of business research*, 51(1): 11-24, [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(99\)00044-2](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(99)00044-2).
14. de Guimaraes, J., Severo, E. & de Vasconcelos, C. (2018). The influence of entrepreneurial, market, knowledge management orientations on cleaner production and the sustainable competitive advantage. *Journal of Cleaner Production*, 174: 1653-1663, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.074>.
15. Falahat, M., Knight, G. & Alon, I. (2018). Orientations and capabilities of born global firms from emerging markets. *International Marketing Review*, 35(6): 936-957, <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2017-0021>.
16. Fawcett, S. E., Osterhaus, P., Magnan, G. M., Brau, J. C., & McCarter, M. W. (2007). Information sharing and supply chain performance: the role of connectivity and willingness. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12(5): 358-368, <https://doi.org/10.1108/13598540710776935>.
17. Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of operations management*, 28(1), 58-71, <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.06.001>.
18. Galliers, R. & Leidner, D. (2013). *Strategic Information Management – Challenges and Strategies in Managing Information Systems*. Butterworth-Heinemann. Available online at: <https://www.researchgate.net/publication/26485044> Strategic Information Management Challenges and Strategies in Managing Information Systems [accessed Aug 09 2018].
19. Gao, G. Y., Zhou, K. Z., & Yim, C. K. B. (2007). On what should firms focus in transitional economies? A study of the contingent value of strategic orientations in China. *International Journal of Research in Marketing*, 24(1): 3-15, <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.09.004>.
20. Garcia, R. & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management: an international publication of the product development & management association*, 19(2): 110-132, [https://doi.org/10.1016/s0737-6782\(01\)00132-1](https://doi.org/10.1016/s0737-6782(01)00132-1).



21. García-Alcaraz, J., Maldonado-Macías, A., Alor-Hernández, G. & Sánchez-Ramírez, C. (2017). The impact of information and communication technologies (ICT) on agility, operating, and economical performance of supply chain. *Advances in Production Engineering & Management*, 12(1): 29-40, <https://doi.org/10.14743/apem2017.1.237>.
22. Goldman, S., van Herk, H., Verhagen, T. & Weltevreden, J. (2018). *What drives business performance of small and medium-sized enterprises in cross-border electronic commerce? A study comparing developed and emerging markets*. EMAC 31<sup>st</sup> Doctoral Colloquium, Glasgow, 1-8.
23. Hall, D. & Saygin, C. (2012). Impact of information sharing on supply chain performance. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 58: 397-409.
24. He, X., Brouthers, K. & Filatotchev, I. (2018). Market orientation and export performance: the moderation of channel and institutional distance. *International Marketing Review*, 35(2): 258-279, <https://doi.org/10.1108/imr-09-2015-0194>.
25. Hodge, N., McMullen, C. & Kleinschafer, J. (2018). Taking a deliberate approach: the enactment of brand orientation in an SME context. *Journal of Brand Management*, 25(4): 395-408, <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0095-3>.
26. Hortinha, P., Lages, C., & Filipe Lages, L. (2011). The trade-off between customer and technology orientations: impact on innovation capabilities and export performance. *Journal of International Marketing*, 19(3): 36-58, <https://doi.org/10.1509/jimk.19.3.36>.
27. Hugos, M. (2018). *Essentials of supply chain management*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
28. Hussain, J., Shah, F., Rehman, W. & Khan, Y. (2018). Learning orientation effect of entrepreneurial orientation. *Pakistan Business Review*, 19(4): 960-977.
29. Izadi, S. and Ahmadian, S. (2018). The effects of strategic orientation and firm competencies on export performance. *Revista Publicando*, 5(15): 834-857.
30. Katiyar, R., Meena, P. Barua, M., Tibrewala, R. & Kumar, G. (2018). Impact of sustainability and manufacturing practices on supply chain performance: Findings from an emerging economy. *International Journal of Production Economics*, 197: 303-316, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.12.007>.
31. Kim, D., Chiou, J. & Calantone, R. (2018). Strategic orientations, joint learning, and innovation generation in international customer-supplier relationships. *International Business Review*, 27(4): 838-851, <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.01.007>.
32. Kumar, G., Subramanian, N. & Ramkumar, M. (2018). Missing link between sustainability collaborative strategy and supply chain performance: Role of dynamic capability. *International Journal of Production Economics*, 203: 96-109, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.05.031>.
33. Lai, K., Ngai, E., & Cheng, T. (2002). Measures for evaluating supply chain performance in transport logistics. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 38(6): 439-456, [https://doi.org/10.1016/s1366-5545\(02\)00019-4](https://doi.org/10.1016/s1366-5545(02)00019-4).
34. Lee, R. & Tang, X. (2018). Does it pay to be innovation and imitation oriented? An examination of the antecedents and consequences of innovation and imitation orientations. *Journal of Product Innovation Management*, 35(1): 11-26, <https://doi.org/10.1111/jpim.12370>.
35. Li, Y., Wei, Z., & Liu, Y. (2010). Strategic orientations, knowledge acquisition, and firm performance: the perspective of the vendor in cross-border outsourcing. *Journal of Management Studies*, 47(8): 1457-1482, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00949.x>.
36. Liu, S., Luo, X., & Shi, Y. (2002). Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study. *International Journal of Research in Marketing*, 19(4): 367-382, [https://doi.org/10.1016/s0167-8116\(02\)00098-8](https://doi.org/10.1016/s0167-8116(02)00098-8).
37. Lockamy, A. & McCormack, K. (2004). Linking SCOR planning practices to supply chain performance: An exploratory study. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(12): 1192-1218, <https://doi.org/10.1108/01443570410569010>.
38. Lu, D., Ding, Y., Asian, S. & Paul, S. (2018). From supply chain integration to operational performance: The moderating effect of market uncertainty. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 19(1): 3-20, <https://doi.org/10.1007/s40171-017-0161-9>.
39. Lumpkin, G., & Dess, G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing*, 16(5): 429-451, [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(00)00048-3).
40. Mani, V., Gunasekaran, A. & Delgado, C. (2018). Enhancing supply chain performance through supplier social sustainability: An emerging economy perspective. *International Journal of Production Economics*, (195): 259-272, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.10.025>.
41. Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2): 1-25.
42. Neutzling, D., Land, A., Seuring, S. & doNascimento, L. (2018). Linking sustainability-oriented innovation to supply chain relationship integration. *Journal of Cleaner Production*, (172): 3448-3458, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.091>.



43. Obiedat, Bader. (2016). The effect of strategic orientation on organizational performance: the mediating role of innovation. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 9(11): 478-505, <https://doi.org/10.4236/ijcns.2016.911039>.
44. Ogbari, M., Ibidunni, O., Ogunnaike, O., Olokundun, A. & Amaihian, A. (2018). A Comparative Analysis of Small Business Strategic Orientation: Implications for Performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1): 1-15.
45. Okello, G., Ngugi, P. & Odhiambo, R. (2018). Influence of strategic orientation on the growth of micro and small furniture manufacturing enterprises in Kenya. *International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship*, 2(2): 57-72.
46. Pakdeechoho, L & Sukhotu, V. (2018). Sustainable Supply chain Collaboration: incentives in emerging economies: Incentives in Emerging Economies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29(2): 273-294, <https://doi.org/10.1108/jmtm-05-2017-0081>.
47. Palandeng, D. I., Kindangen, P., Timbel, A. & Massie, J. (2018). Influence Analysis of Supply Chain Management and Supply Chain Flexibility to Competitive Advantage and Impact on Company Performance of Fish Processing in Bitung City. *Journal of Research in Business, Economics and Management*, 10(1): 1783-1802.
48. Prajogo, D., Mena, C. & Nair, A. (2018). The fit between supply chain strategies and practices: A contingency approach and comparative analysis. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 65(1): 168-180, <https://doi.org/10.1109/tem.2017.2756982>.
49. Qatawneh, H. (2018). Hybrid communication strategies and tools as a strategic lever to improve supply chain performance. *International Journal of Business and Management*, 13(3): 181.
50. Radhakrishnan, A., David, D., Sridharan, S. & Davis, J. (2018). Re-examining supply chain integration: a resource dependency theory perspective. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 30(1), 1-30, <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n3p181>.
51. Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3): 761-787, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>.
52. Reid, M., Luxton, S., & Mavondo, F. (2005). The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of advertising*, 34(4): 11-23, <https://doi.org/10.1080/00913367.2005.10639210>.
53. Rezart, P & alimehmeati, G (2017). Market orientation, Innovation and firm performance, and analysis of Albanian Firms. *Journal of Innovation and Entrepreneurship: A systems view Across Time and Space*, 6(8): 1-35.
54. Sahi, G., Gupta, M. & Lonial, S. (2018). Relating strategic market orientation and market performance: Role of customer value types. *Journal of strategic marketing*, 26(4): 318-338, <https://doi.org/10.1080/0965254x.2016.1240215>.
55. Sekaran, U. (2012). *Research Method for Business*, (3rd ed.). USA: John Wiley.
56. Sengupta, K., Heiser, D. R., & Cook, L. S. (2006). Manufacturing and service supply chain performance: a comparative analysis. *Journal of Supply Chain Management*, 42(4): 4-15, <https://doi.org/10.1111/j.1745-493x.2006.00018.x>.
57. Singhry, H., Abd Rahman, A. & Imm, Ng. (2016). Effect of advanced manufacturing technology, concurrent engineering of product design, and supply chain performance of manufacturing companies. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 86(1-4): 663-669, <https://doi.org/10.1007/s00170-015-8219-3>.
58. Soosay, C. A., Hyland, P. W., & Ferrer, M. (2008). Supply chain collaboration: capabilities for continuous innovation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(2): 160-169, <https://doi.org/10.1108/13598540810860994>.
59. Stam, W., & Elfring, T. (2008). Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra-and extraindustry social capital. *Academy of Management Journal*, 51(1): 97-111, <https://doi.org/10.5465/amj.2008.30744031>.
60. Stank, T., Keller, S., & Daugherty, P. (2001). Supply chain collaboration and logistical service performance. *Journal of Business Logistics*, 22(1): 29-48, <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00158.x>.
61. Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31(2): 221-231, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.013>.
62. Urde, M., Baumgarth, C. & Merrilees, B. (2013). Brand orientation and market orientation - From alternatives to synergy. *Journal of Business Research*, 66(1): 13-20, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.018>.
63. Viviane, V. Afanso, S. & Machanda, V. (2018). Critical success factors in short food supply chains: case studies with milk and dairy products from Italy and Brazil. *Journal of Cleaner production*: 170(1): 1361-1368, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.235>.
64. Voigt, G. & Inderfurth, K. (2012). Supply chain coordination with information sharing in the presence of trust and trustworthiness. *IIE Transactions*, 44(8): 637-654, <https://doi.org/10.1080/0740817x.2011.635179>.

65. Wagner, S. M., & Bode, C. (2008). An empirical examination of supply chain performance along several dimensions of risk. *Journal of business logistics*, 29(1): 307-325, <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2008.tb00081.x>.
66. Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of business venturing*, 20(1): 71-91, <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>.
67. Wu, L. & Chiu, M. (2018). Examining supply chain collaboration with determinants and performance impact: Social capital, justice, and technology use perspectives. *International Journal of Information Management*, 39, 5-19, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.11.004>.
68. [www.alyoum.io](http://www.alyoum.io)
69. Zahi, Y., Sun, W., Tsai, S., Wang, Z. & Zhao, Y. (2018). An Empirical Study on Entrepreneurial Orientation, Absorptive Capacity, and SMEs Innovation Performance: A Sustainable Perspective. *Sustainability*, 10(2): 1-14.

## The impact of strategic orientation on the supply chain performance: (An empirical study: Alban Al-youm Company)

**Ahmad Raja Salameh AlBatayneh**

Sama Jordan Food & Industrial Investment Co.  
Ahmadraja2014@outlook.com

**Hani Jazza Irtaimeh**

Professor, Department of Management, The World Islamic Sciences and Education University, Jordan  
drhaniirtaimeh@yahoo.com

Received: 25/2/2020 Revised: 26/3/2021 Accepted: 20/6/2021 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.10.3.3>

**Abstract:** The aim of this study is to investigate the impact of strategic orientation on supply chain performance in Alban Al-youm company. The analytical descriptive method was used to achieve the study purposes on the basis of a questionnaire developed and distributed to a sample comprised (171) managers. In the first quarter of 2018, out of the distributed questionnaires, a total of (156) questionnaires were returned valid and complete. The results underlined that strategic orientation had a statistically significant impact on supply chain performance. In Light of the results, it was recommended to improve the effectiveness of strategic orientations in supply chain performance in order to enhance supply chain performance.

**Keywords:** Strategic Orientation; Supply Chain Performance; Alban Al-Youm Company.

### References:

1. 'ly, Ebrahym Wabw Mslm, Asma' (2017). Drash Thlylyh: Twryd Alalban Wmntjatha. Mjlt Alaqtasad Alzra'y Wal'lwm Alajtma'eyh: Almwnfyh, 2(2): 389-404.
2. Artymh, H (2006). Tknwlyjya Alm'lwmat Wdwrha Fy Thsyn Ada' Slsal Altwryd Drash Mshyh 'la Qta' Sna't Aladwyh Alardnyh. Atrwht Dktwarh. Klyt Aldrasat Aledaryh Walmalyh Al'elya. Jam't 'man Al'rbyh Lldrasat Al'lya. 'man, Alardn.
3. Abw Dyf Allh, M Walsh'ar, A. (2017). Athr Nzm Tkhtyt Mward Alshrkat Fy Ada' Slsih Altwryd: Drash Ttbyqyh 'la Shrkat Sna't Aladwyh Alardnyh. Almjhl Alardnyh Fy Edart Ala'mal: Alardn, 13(2): 281-306.
4. Alsh'ar, Eshq (2014). Athr Tkaml Slsit Altwryd Mn Khlal Astjabh Slsit Altwryd Llada' Altshghyly Fy Alsna'at Alardnyh Kbyrh Wmtwsth Alhjm: Drash Mydanyh. Almjhl Alardnyh Fy Edart Ala'mal: 3(10): 448-509.
5. Alshwabkh, Rwan 'wdh (2018). Altwjhat Alastratyjyh Wathrha Fy Njah Almshary' Aldwr Alwstyt Lras Almal Alfkry, Drash Mydanyh Fy Mrkz Almlk 'bdallh Althany Ltismym Walttwyr (Kadby), Atrwht Dktwrah Ghyr Mnshwrh. Jam't Al'lwm Alaslamyh Al'almyh. 'man, Alardn.