



أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة سلسلة التوريد: المُستشفيات
الخاصة في عمان

**The Impact of Strategic Planning on Supply
Chain Management: Private Hospitals in Amman**

إعداد

عبدالله معبد القضاة

إشراف

أ.د. محمد تركي البطاينة

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة
الأعمال الدوليّة

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

جامعة جرش

كانون الثاني / 2024

التفويض

أنا الطالب عبدالله معبد القضاة، أفوض جامعة جرش الأهلية بتزويد نسخ من رسالتي: "أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة سلسلة التوريد: المستشفيات الخاصة في عمان" للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبها.

الإسم: عبدالله معبد القضاة

التاريخ:

التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة باللغة العربية وعنوانها: "أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة سلسلة التوريد:

المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان". والمقدمة من قبل الطالب عبدالله معبد القضاة

وأجيزت بتاريخ: 2024/01/17

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الاسم
.....	1- الأستاذ الدكتور محمد تركي البطاينة جامعة جرش (مشرفاً / رئيساً)
.....	2- الدكتور / أحمد الملكي جامعة جرش (مناقشاً داخلياً)
.....	3- الدكتور حسين الطراونة جامعة العلوم الإسلامية العالمية (مناقشاً خارجياً)

الإهداء

أهدي رسالتي هذه إلى غاليتي ورفيقة دربي أمي العزيزة المعطاءة صاحبة الوجه الحسن والقلب الكبير التي كانت لي كالسوار المانع بكلّ دعواتها ومساعداتها التي ظلّت على إمتداد رحلتي البحثيّة كبلسم للروح للسقيم. كما أهديتها إلى سيدي العظيم ذي الصيت العريق صاحب الهيبة والوقار أبي - رحمه الله - الذي أُنحني في حضوره وغيابه احتراماً واكباراً أسأل الله تعالى أن يحفظ أمي ويمنحها بموفور الصحّة والعافية وأن يرحم أبي ويغفر له ويجازيه بالإحسان إحساناً.

والشكر الموصول وعظيم الإمتنان لإخواني وأخواتي اللذين لم يكونوا إلا كالجبل الذي أسند نفسي عليه كلّما اشتدّت عليّ الظروف والأزمات والتحدّيات إمتثالاً لقوله تعالى (سنشدُّ عَضُدَكَ بِأَخِيكَ).

وأنتدّم بجزيل الشكر ووافر الإمتنان لكلّ من وقف إلى جانبي: أساتذة وزملاء وأصدقاء على ما قدّموه لي من دعم ومساندة ومساعدة.

سائلاً المولى عز وجل أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

الباحث

شكر وتقدير

الشكر من قبل ومن بعد لله سبحانه وتعالى وما توفيقى إلا به أحمد الله حمداً كثيراً مباركاً ملئ السماوات والأرض على ما أكرمني به من إتمام هذه الدراسة التي أرجو أن يمنّ علينا بالقبول والنجاح.

إن المشوار لم يكن سهلاً بل كان محفوفاً بالمصاعب والتحديات ولولا رضا الله ودعوة والديّ وجهود مشرفي الأستاذ الدكتور محمد تركي البطاينة لما إستطعت أن أكمل مسيرتي المتوّجه بهذه الإنجازات. فله منّي الشكر الجزيل ووافر الإمتنان لتفضّله الكريم بالموافقة على الإشراف على هذه الرسالة وإمدادي بالنصائح والتوجيهات والمعرفة في سبيل إتمام هذا العمل بما ينال الإعجاب والتقدير.

كما وأتقدّم بكامل الشكر الجزيل إلى كافة أعضاء لجنة المناقشة الموقّرين، الذين لم يبخلو في مساعدتي وتقديم النصح والإرشاد وملاحظاتهم القيّمه فيما يليق بجودة التعليم.

ولا يفوتني أن أشكر جامعتي رئيساً وأعضاء هيئة تدريسيّة وإداريّة فقد كانوا منبعاً للطلاب المتميّزين في شتى المجالات والتخصّصات.

الباحث

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	التسلسل
أ		العنوان
ب		التفويض
ج		قرار لجنة المناقشة
د		إهداء
هـ		شُكر وتقدير
و		قائمة المحتويات
ط		قائمة الجداول
ك		قائمة الأشكال
ل		قائمة الملحقات
م		الملخص باللغة العربية
ن		الملخص باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
1	المقدمة	1-1
2	مُشكلة الدراسة	2-1
3	أسئلة الدراسة	3-1
4	فرضيات الدراسة	4-1
6	أنموذج الدراسة	5-1
6	أهداف الدراسة	6-1
7	أهميّة الدراسة	7-1
8	حُدود الدراسة	8-1
9	مُصطلحات الدراسة	9-1
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة		
11	تمهيد	-
12	المبحث الأوّل: التخطيط الإستراتيجي	1-2
13	مفهوم التخطيط الإستراتيجي	1-1-2
15	خصائص التخطيط الإستراتيجي	2-1-2

16	أهداف التخطيط الإستراتيجي	3-1-2
18	مستويات التخطيط الإستراتيجي	4-1-2
19	أبعاد التخطيط الإستراتيجي	5-1-2
30	المبحث الثاني: إدارة سلسلة التوريد	2-2
31	مفهوم إدارة سلسلة التوريد	1-2-2
35	العناصر الرئيسيّة في إدارة سلسلة التوريد	2-2-2
36	المستويات الهرميّة في إدارة سلسلة التوريد	3-2-2
37	المكوّنات الرئيسيّة لنظام إدارة سلسلة التوريد	4-2-2
38	فوائد وأهميّة إدارة سلسلة التوريد	5-2-2
40	متطلّبات نجاح إدارة سلسلة التوريد	6-2-2
43	أبعاد سلسلة التوريد	7-2-2
53	علاقة التخطيط الإستراتيجي مع إدارة سلسلة التوريد	8-2-2
56	المبحث الثالث: الدراسات السابقة	3-2
56	الدراسات العربيّة	1-3-2
62	الدراسات الأجنبيّة	2-3-2
70	ما يميّز الدراسة الحاليّة	3-3-2
الفصل الثالث: منهجيّة الدراسة (الطريقة والإجراءات)		
71	تمهيد	1-3
71	منهج الدراسة	2-3
72	مجتمع وعينة الدراسة	3-3
72	وحدة المعاينة والتحليل	4-3
73	مصادر جمع البيانات والمعلومات	5-3
74	أداة الدراسة	6-3
74	إختبار صلاحية أداة الدراسة	7-3
77	إختبار صدق المحتوى (الصدق الظاهري)	1-7-3
78	إختبار ثبات أداة الدراسة	2-7-3
79	إختبار ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائيّة المستخدمة	8-3
80	إختبار الإرتباط الخطّي المتعدّد	1-8-3

81	إختبار الإرتباط الخطّي المتعدّد بإستخدام مُعامل تضخّم التباين والتباين المسموح به	2-8-3
82	الأساليب الإحصائيّة المُستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيّات	9-3
الفصل الرابع: نتائج تحليل البيانات وإختبار الفرضيّات		
84	تمهيد	1-4
84	وصف المعلومات العامّة (الخصائص الديموغرافية)	2-4
88	وصف مُتغيّرات الدراسة	3-4
88	وصف مُتغيّر التخطيط الإستراتيجي	1-3-4
95	وصف مُتغيّر إدارة سلسلة التوريد	2-3-4
100	إختبار فرضيّات الدراسة	4-4
101	نتائج إختبار الفرضيّة الرئيسيّة	1-4-4
105	نتائج إختبار الفرضيّات المتقرّعة من الفرضيّة الرئيسيّة	2-4-4
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات		
116	نتائج الدراسة	1-5
118	توصيات الدراسة	2-5
120	المصادر والمراجع	
131	الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	هيكل أداة الدراسة للمحور الأول (التخطيط الإستراتيجي)	76
2	هيكل أداة الدراسة للمحور الثاني (إدارة سلسلة التوريد)	76
3	مقياس ليكرت الخماسي	76
4	مستوى الأهمية النسبية لفقرات ومتغيرات الدراسة والأوساط الحسابية التي تقابلها	77
5	نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة	79
6	مصفوفة الارتباط لقيم معامل الارتباط بيرسون	80
7	معامل تضخم التباين والتباين المسموح به	81
8	وصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	85
9	وصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	85
10	وصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	86
11	وصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	87
12	وصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	87
13	وصف بُعد المسح الإستراتيجي	89
14	وصف بُعد الأهداف الإستراتيجية	90
15	وصف بُعد الخيارات الإستراتيجية	91
16	وصف بُعد الرؤية الإستراتيجية	93
17	وصف متغير التخطيط الإستراتيجي	94
18	وصف بُعد علاقة المورد	95
19	وصف بُعد علاقة العملاء	97
20	وصف بُعد المخاطر التخريبية	98
21	وصف متغير إدارة سلسلة التوريد	100
22	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	101
23	معاملات الإنحدار للفرضية الرئيسية	103
24	ترتيب أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة سلسلة التوريد	104
25	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	106

107	مُعاملات الإنحدار للفرضية الفرعية الأولى	26
108	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية	27
110	مُعاملات الإنحدار للفرضية الفرعية الثانية	28
111	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة	29
112	مُعاملات الإنحدار للفرضية الفرعية الثالثة	30
113	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة	31
114	مُعاملات الإنحدار للفرضية الفرعية الرابعة	32

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	أنموذج الدراسة	1

قائمة المُلحقات

رقم الصفحة	عنوان المُلحق	رقم المُلحق
131	أداة الدراسة	1
137	مُحكّمو أداة الدراسة	2
138	المُستشفيات الخاصّة في العاصمة عمّان عيّنة الدراسة	3
139	كُتب تسهيل المُهمّة	4

أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة سلسلة التوريد: المُستشفيات الخاصّة في عمّان

إعداد الطالب

عبدالله معبد القضاة

إشراف

الأستاذ الدكتور محمد تركي البطاينة

المُلخّص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الإستراتيجي متمثلاً بأبعاده (المسح الإستراتيجي، الأهداف الإستراتيجيّة، الخيارات الإستراتيجيّة، والرؤية الإستراتيجيّة) في إدارة سلسلة التوريد بأبعاده (علاقة الموردّين، علاقة العملاء، والمخاطر التخريبية) في المُستشفيات الخاصّة في العاصمة عمّان والبالغ عددها (47 مستشفى)، وذلك بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. وتم جمع البيانات الأوليّة من خلال إستبانة وُزعت على المدراء العامّين ونوابهم ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام العاملين في (16) مستشفى خاص. ولغرض تحليل البيانات وإختبار الفرضيات تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وبالإستعانة ببرنامج (SPSS). نتيجة الدراسة توصلت إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده مُجمعة ومنفردة على إدارة سلسة التوريد في المُستشفيات الخاصّة في العاصمة عمّان. وأوصت الدراسة بزيادة إهتمام إدارة المُستشفيات الخاصّة في العاصمة عمّان بمتابعة الأحداث والتغيّرات في بيئتها الداخليّة والخارجيّة من خلال بناء وحدات إداريّة متخصصّة، وتخزين كمّيّات الكافية من المُستهلكات الطبيّة لضمان عدم إنقطاعها في حال حدوث أي تعطلّ أو تأخير على موعد إستلام الشحّات.

الكلمات المفتاحيّة: التخطيط الإستراتيجي، إدارة سلسلة التوريد، المُستشفيات الخاصّة، الأردن.

**The Impact of Strategic Planning on Supply Chain Management: Private Hospitals
in Amman**

Prepared by:

Abdullah Ma'bad Al-Qudah

Supervised by:

Prof. Mohammad Turki Al-Bataineh

Abstract

The study aimed to know the impact of strategic planning, represented by its dimensions (strategic scanning, strategic objectives, strategic options, and strategic vision) on supply chain management with its dimensions (supplier relationship, customer relationship, and disruptive risks) in private hospitals in the capital, Amman, which number (47 hospitals). This is based on the descriptive analytical approach. Primary data was collected through a questionnaire distributed to general directors, their deputies, department directors, and department heads working in (16) private hospitals. For the purpose of analyzing data and testing hypotheses, appropriate statistical methods were used using the SPSS program. The result of the study concluded that there is a positive, statistically significant impact of strategic planning in its combined and individual dimensions on supply chain management in private hospitals in the capital, Amman. The study recommended increasing the interest of the administration of private hospitals in the capital, Amman, in following up on events and changes in their internal and external environment by building specialized administrative units and storing sufficient quantities of medical consumables to ensure that they will not be interrupted in the event of any breakdown or delay in the date of receiving shipments.

Keywords: Strategic Planning, Supply Chain Management, Private Hospitals, Jordan.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

لا شك أنّ عمليّة تحسين الأداء ورفع مستوى العمليّات التنظيميّة من التحدّيات الرئيسيّة التي تواجه معظم المنظّمات التي تعمل في ظلّ العولمة والتغيّرات السريعة في أسواق الأعمال التنافسيّة. إنّ طبيعة الخدمات / المنتجات المقدّمة من الشركات عالية الجودة تضع المنظّمات في مواجهة التحدّيات والصعوبات. حيث أنّ كفاءة وفاعليّة المنظّمات بشكل عام ترتبط بكفاءة عمليّة التخطيط الإستراتيجي التي تعتمد عليها المنظّمات بشكل أساسي في تحقيق أهدافها الإستراتيجيّة. ولذلك فإنّ قضايا التخطيط الإستراتيجي هي أكبر إهتمامات الإدارة العليا أثناء البحث عن طرق تعزيز وتطوير قدراتها المتنوّعة.

اليوم، تطمح المؤسّسات إلى الانتقال من إقتصاد قائم على أنشطة الإدارة التقليديّة إلى ممارسات تجاريّة منتجة قادرة على المنافسة عالميًّا. ظهرت العديد من الدراسات التي تؤكّد بأنّ تبني فكرة التخطيط الإستراتيجي السليم هو خارطة طريق تشرح ما يجب القيام به وكيف ينبغي القيام به. بالإضافة إلى ذلك، تراقب المنظّمات بإستمرار قدرتها على تحقيق توجّهاتها الإستراتيجيّة من خلال المراقبة المستمرّة للمستويات التشغيليّة. كما أنّها مسؤوليّة الإدارة الإستراتيجيّة للتخطيط الإستراتيجي لما لها من مساهمة في تحقيق الأهداف، ووضع رؤية إستراتيجيّة توضّح فيها الإدارة المسار المستقبلي للمؤسّسة، وكيفية الوصول وتنفيذ الرؤية التي تمكّنها من الوصول إلى الإستراتيجيّة المعلنة.

تُواجه بيئة الأعمال مستويات عالية من عدم اليقين والتعقيد مما يجعل المؤسسات عُرضة لإضطرابات سلسلة التوريد، وقد أدت الأحداث البارزة مثل الكوارث الطبيعية والإضطرابات السياسيّة والأمراض والإرهاب إلى تعطيل العمليّات اليوميّة العاديّة للشركات بشدّة. في الآونة الأخيرة، أظهر تفشّي فيروس كورونا (COVID-19)، وكذلك الحرب الروسيّة ضد أوكرانيا، أنّ الأحداث التي تتّسم بعدم اليقين بشكل غير مسبوق قد أثّرت على أنماط العرض والطلب العاديّة، ممّا أدّى إلى خسائر كبيرة في المبيعات وإضطرابات في أنظمة الخدمات اللوجستيّة وسلسلة التوريد. عانت مُعظم الشركات من هذه التآثيرات على إستمراريتها وعلى أرباحها، ودخلت الإقتصادات الرائدة في حالة ركود بعد عقد من التوسّع. وبالتالي، أصبح فهم كميّة إدارة الشركات للإضطرابات ووضع خطط طوارئ للإستجابة لإضطرابات سلسلة التوريد مجالاً رئيسياً للبحث في إدارة سلسلة التوريد.

2-1 مشكلة الدراسة

أدت العولمة إلى تغيير طريقة إدارات المنظّمات لنظام أعمالها، بما في ذلك إدارة سلسلة التوريد، التي تتضمّن إدارة تدفق السلع والخدمات عبر كافّة عمليّات القيمة المضافة في تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائيّة. ونتيجة لإهتمام المنظّمات في تحسين الكفاءة والفعاليّة في إدارة العمليّات التجاريّة بات من الضروري مواءمة أهداف الشركة مع الفرص والتحديات الخارجيّة، الأمر الذي يتطلّب وجود المقدرة لدى الإدارة العليا لتنفيذ التخطيط الإستراتيجي بشكل جيّد، حيث ستزيد الخطّة الإستراتيجيّة من قدرة الشركة على تطوير إستراتيجيّات شراء المواد الخام، والإستراتيجيّة التشغيليّة للشركة، وإستراتيجيّة الشركة للتعامل مع نظام التوزيع والتعامل مع طلبات العملاء، وذلك لأنّ التخطيط الإستراتيجي الفعّال سيمكّن الشركة من رؤية نقاط القوّة والضعف الحاليّة للشركة وتحديد أهداف الشركة المستقبلية بناءً على مواردها، إذ يركّز التخطيط الإستراتيجي

لسلسلة التوريد على التوازن الخارجي مع الوضع الداخلي للشركة، وتظهر الحاجة الى التخطيط الإستراتيجي في إدارة سلسلة التوريد نظراً لإرتباطه بقدرة العاملين في الشركة على العمل بفعالية وتحقيق أهداف الشركة التي حدّتها الإدارة، بالإضافة الى أنّ التخطيط الإستراتيجي للمنظمة يحدّد إستراتيجيّة التسويق، والإستراتيجيّة التشغيليّة، وإستراتيجيّة الشراء، والشراكة الإستراتيجيّة مع الأطراف الخارجيّة والداخليّة في سلسلة التوريد، كما يساهم في توقّع حدوث عدم اليقين وعدم الدقّة في التنبؤ بالطلب على منتجات كل شركة، وبالتالي تحديد دقّة شراء المواد الخام، ودقّة نتائج التصنيع على أرضيّة الإنتاج بحيث تحتاج الشركة إلى الإحتفاظ بالمخزون في مستوى معيّن حتى تتمكّن من الحفاظ على الإستجابة السريعة للطلب والكفاءة العالية.

وعليه تتمحور مشكلة الدراسة الحاليّة في التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة سلسلة التوريد في المستشفيات الخاصّة في العاصمة عمّان، ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي:

ما هو أثر التخطيط الإستراتيجي المتمثّل بأبعاده (المسح الإستراتيجي، الأهداف الإستراتيجيّة، الخيارات الإستراتيجيّة والرؤية الإستراتيجيّة) على إدارة سلسلة التوريد المتمثّلة بأبعادها (علاقة الموردين، علاقة العملاء والمخاطر التخريبية) في المستشفيات الخاصّة في العاصمة عمّان؟

3-1 أسئلة الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة، تمّت صياغة الأسئلة الآتية:

السؤال الرئيسي: ما هو تأثير التخطيط الإستراتيجي المتمثّل بأبعاده (المسح الإستراتيجي، الأهداف الإستراتيجيّة، الخيارات الإستراتيجيّة والرؤية الإستراتيجيّة) على إدارة سلسلة التوريد

المتمثلة بأبعادها (علاقة الموردين، علاقة العملاء والمخاطر التخريبية) في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هو أثر (المسح الإستراتيجي) في إدارة سلسلة التوريد بأبعادها مجتمعة (علاقة الموردين، علاقة العملاء والمخاطر التخريبية) في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان؟
- 2- ما هو أثر (الأهداف الإستراتيجية) في إدارة سلسلة التوريد بأبعادها مجتمعة (علاقة الموردين، علاقة العملاء والمخاطر التخريبية) في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان؟
- 3- ما هو أثر (الخيارات الإستراتيجية) في إدارة سلسلة التوريد بأبعادها مجتمعة (علاقة الموردين، علاقة العملاء والمخاطر التخريبية) في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان؟
- 4- ما هو أثر (الرؤية الإستراتيجية) في إدارة سلسلة التوريد بأبعادها مجتمعة (علاقة الموردين، علاقة العملاء والمخاطر التخريبية) في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان؟

1-4 فرضيات الدراسة

بناءً على ما تقدم يمكن صياغة الفرضية لكي تتلاءم مع متغيرات الدراسة.

الفرضية الرئيسية (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الإستراتيجي المتمثل بأبعاده (المسح الإستراتيجي، الأهداف الإستراتيجية، الخيارات الإستراتيجية، الرؤية الإستراتيجية) على إدارة سلسلة التوريد المتمثلة بأبعادها (علاقة الموردين، علاقة العملاء، المخاطر التخريبية) في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

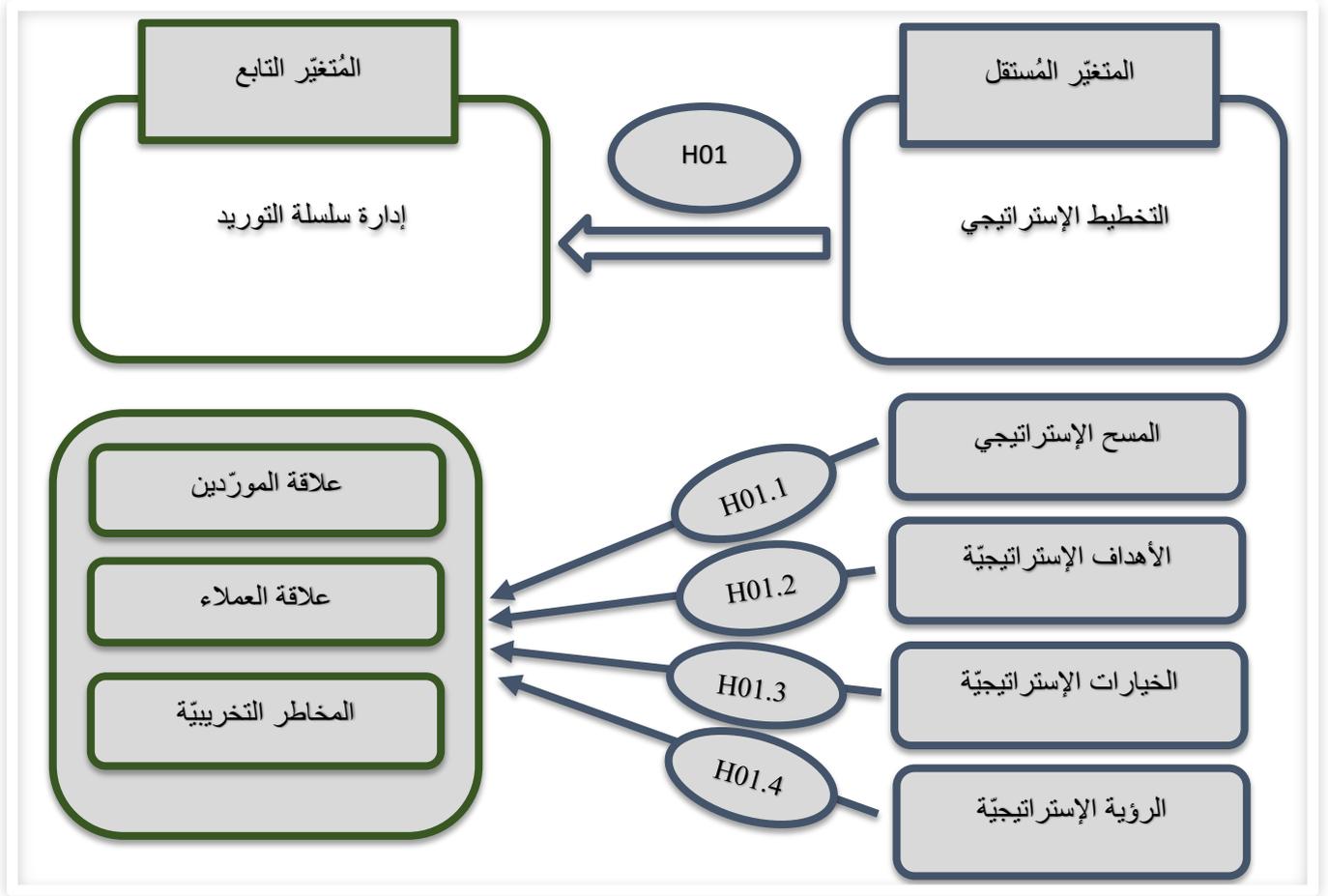
الفرضية H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمسح الإستراتيجي في إدارة سلسلة التوريد بأبعادها مجتمعة (علاقة الموردين، علاقة العملاء والمخاطر التخريبية) في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان.

الفرضية H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأهداف الإستراتيجية في إدارة سلسلة التوريد بأبعادها مجتمعة (علاقة الموردين، علاقة العملاء والمخاطر التخريبية) في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان.

الفرضية H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للخيارات الإستراتيجية في إدارة سلسلة التوريد بأبعادها مجتمعة (علاقة الموردين، علاقة العملاء والمخاطر التخريبية) في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان.

الفرضية H01.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية الإستراتيجية في إدارة سلسلة التوريد بأبعادها مجتمعة (علاقة الموردين، علاقة العملاء والمخاطر التخريبية) في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان.

5-1 أنموذج الدراسة



الشكل (1)

أنموذج الدراسة (المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الدراسات الآتية)

المرجع	المتغير
Abdul-Aziz, 2020	<u>المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي</u>
Khaddam, 2021	<u>المتغير التابع: إدارة سلسلة التوريد</u>

6-1 أهداف الدراسة

بناءً على مشكلة وأسئلة الدراسة، فإنّ الهدف العام للدراسة الحاليّة هو إظهار تأثير

التخطيط الإستراتيجي في إدارة سلسلة التوريد. يمكن تحقيق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف

الفرعية التالية:

1- التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة سلسلة التوريد في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان.

2- التعرف على مدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان.

3- التعرف على مدى تطبيق إدارة سلسلة التوريد في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان.

4- التعرف على مدى إلتزام الإدارة العليا بالمستشفيات الخاصة بدعمها للتخطيط الإستراتيجي.

1-7 أهمية الدراسة

ناقشت العديد من الدراسات أهمية إدارة سلسلة التوريد، وتناولت العديد من الدراسات الأخرى أهمية التخطيط الإستراتيجي المتعلق بسلسلة التوريد بشكل منفصل، لكن القليل منها قدّم كلا الإطارين معاً، وتم إختبارهما في الممارسة العملية من هذين المنظورين:

أولاً: الأهمية العلمية، تبرز أهمية الدراسة الحالية من الناحية النظرية في أنها تبحث بدايةً أثر مجموعة من أبعاد التخطيط الإستراتيجي وهي المسح الإستراتيجي، الأهداف الإستراتيجية، الخيارات الإستراتيجية والرؤية الإستراتيجية، في إدارة سلسلة التوريد متمثلة بعدة أبعاد هي علاقة الموردّين، علاقة العملاء والمخاطر التخريبية. وعليه فإنّ الدراسة تسد فحوه من الأدب النظري السابق من حيث تغطيتها لهذا الموضوع في بيئة المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان. كما أنّ الدراسة تفتح المجال أمام الباحثين من خلال توفير الإطار النظري والعملية الذي يمكن الرجوع إليه عند إجراء دراسات مستقبلية بنفس الموضوع في قطاعات طبيّة أخرى، ومن المتوقع أن يكون لهذه الدراسة المساهمة العلمية المفيدة في إثراء المخزون المعرفي لمواضيع الدراسة، وتكون نقطة الإنطلاق لدراسات أخرى.

ثانياً: الأهمية (العملية)، ومن الناحية العملية تفيد النتائج التي تتوصل إليها الدراسة الحالية متّخذي القرارات في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان من حيث التحقق من الأهمية النسبية لكل من التخطيط الإستراتيجي الذي تتبناه، والأهمية النسبية للنمط المتّبع من قبل المستشفيات الخاصة في إدارة سلسلة التوريد الخاصة بها. الأمر الذي يساعد المستشفيات في إعادة تقييم خططها الإستراتيجية، وكيفية إدارة سلسلة التوريد. وبالتالي قد تساعد إدارات المستشفيات الخاصة بالإستفادة من نتائجها ومعرفة ما هو مطبّق لديها وما يستوجب تطبيقه من أجل تحسين إدارة سلسلة التوريد وبالتالي تحسين مستوى الخدمات للوصول إلى أهدافها وغاياتها بمزيد من التميز والتنافس. كما تتّضح أهمية الدراسة من الناحية العملية في دعم وتعزيز قدرة إدارات المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان على إعداد الخطط وتبني الإستراتيجيات التي تساعد على تحديد مواطن القوة والضعف لديها وإقتناص الفرص وتجنّب التهديدات التي تكشفها الدراسة لتحسين وتطوير أدائها وتلبية إحتياجات عملائها.

8-1 حُدود الدراسة

الحدود العلمية: يركّز الباحث في الدراسة الحالية في حدودها العلمية على قضايا التخطيط الإستراتيجي، بأبعاده، والتي تتضمّن: (المسح الإستراتيجي، الأهداف الإستراتيجية، الخيارات الإستراتيجية، الرؤية الإستراتيجية)، وتأثيره في ادارة سلسلة التوريد بأبعاده (علاقة الموردّين، علاقة العملاء، المخاطر التخريبية).

الحدود المكانية: تتركّز الحدود المكانية في الدراسة الحالية في المستشفيات الخاصة في العاصمة الأردنية عمّان، والبالغ عددها (47) مستشفى.

الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية في الدراسة الحالية في كل من المدراء العاميين ونوابهم، ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام العاملين لدى المستشفيات الخاصة في العاصمة الأردنية عمّان.

الحدود الزمانية: أنجز الباحث هذه الرسالة في العام الدراسي 2024/2023.

9-1 مصطلحات الدراسة

التخطيط الإستراتيجي: هو جهد تبذله الشركة بطريقة منضبطة وممنهجة لبناء تفاعلات مع الوظائف ذات الصلة في إتخاذ القرارات كمبدأ توجيهي لأهداف الشركة خلال فترة محدّدة لضبط نقاط القوة والضعف الداخلية للشركة مقارنة بالبيئة الخارجية للشركة للحفاظ على تعزيز القدرة التنافسيّة للشركة تجاه بيئة أعمالها (Tarigan & Siagian, 2021).

وفي هذه الدراسة تم تناول الأبعاد الآتية للتخطيط الإستراتيجي:

- **المسح الإستراتيجي:** هو عملية تتضمن مسح بيئة أعمال المنظمة التي تعمل فيها، وتعتبر عملية ضرورية لصياغة التخطيط الإستراتيجي لعملية صنع القرار والعمل على تنفيذ أنشطة المنظمة، الأمر الذي يساهم في تحقيق الأهداف المحدّدة مسبقاً (Goleman et al., 2016).

- **الأهداف الإستراتيجية:** مجموعة من الغايات بعيدة المدى تمثل مستويات أداء مطلوب تحقيقها وأن تكون ملائمة لقدارت المدراء ومعارفهم ومهاراتهم، إذ تعتبر ترجمة لطموحات وتوقعات مجموعات قوى المساهمين في المنظمة واستجابة حيّة لها (Kornelius et al., 2020).

- **الخيارات الإستراتيجية:** قرار إختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية المختلفة، الذي يمثل أفضل تمثيل لرؤية المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، بحيث يتم القرار الذي تم إختياره على بعض البدائل المنتقاة عن طريق تقييم تلك البدائل بإستخدام عدد من الأدوات التي تساعد في تحديد البديل الإستراتيجي الملائم (Goleman et al., 2016).

- **الرؤية الإستراتيجية:** الصورة التي ترغب المنظمات في أن تكون عليها في المستقبل، حيث يمكن أن يشمل ذلك التوجيه وإطار التفكير للمنظمات لوضع وإعلان أهدافها على المدى القصير والطويل، والتي تسهم في إلهام كل فرد في المنظمة لأداء مهامه بدافعية، مما يؤدي إلى استمرار المنظمة في الصعود إلى الإتجاه المقصود (Thongsookularn, 2019).

سلسلة التوريد: هي شبكة من المنظمات التي تتشارك من خلال الروابط الأولية والنهائية، في مختلف العمليات والأنشطة التي تنتج قيمة في شكل منتجات وخدمات مقدّمة إلى المستهلك النهائي (Ivanov et al., 2019).

وفي هذه الدراسة تم تناول سلسلة التوريد بالأبعاد التالية:

- **العلاقة مع الموردين:** طريقة لإدارة العمل مع البائعين الذين يقومون بتوريد السلع والمواد و/أو الخدمات إلى الشركة المصنّعة، وهي تتضمن تقييم كل من هذه العلاقات ومعرفة كيفية وضع إستراتيجية لتحسين أدائها فيما يتعلّق بأعمال التصنيع (Hwang & Seruga, 2011).

- **العلاقات مع الزبائن:** عملية إدارة تفاعلات العملاء مع الشركة، الأمر الذي يسمح للشركات بتحسين رضا العملاء والإحتفاظ بهم وولائهم، وتتضمّن العلاقات مع الزبائن أيضاً تحليل البيانات لتحديد إحتياجات العملاء، وتوفير المعلومات للعملاء حول المنتجات المختلفة، والتأكد من رضا العملاء عن تجربتهم (Santouridis & Veraki, 2017).

- **المخاطر التخريبية:** حدث يعطل تدفق السلع أو الخدمات في نظام سلسلة التوريد، والذي يمكن أن يكون له عواقب سلبية شديدة على أداء الشركة على مستويات متعدّدة وكذلك على العملاء والموردين (Truong & Hara, 2018).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

في هذا الفصل تم تناول التخطيط الإستراتيجي من حيث مفهومه وخصائصه، وكذلك أهداف وأبعاد التخطيط الإستراتيجي ومستويات التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة، ثم يتم الانتقال الى عرض المفاهيم النظرية لإدارة سلسلة التوريد من حيث مفهومها وعناصرها الرئيسية وفائدها وأهميتها والمستويات الهرمية في إدارة سلسلة التوريد، وكذلك المكونات الرئيسية لنظام إدارة سلسلة التوريد، ومتطلباتها وأبعادها، ثم تم عرض علاقة التخطيط الإستراتيجي مع إدارة سلسلة التوريد من الناحية النظرية، كما تناول هذا الفصل أيضاً الدراسات السابقة ذات الصلة مقسمة الى الدراسات التي تمت في البيئة العربية والدراسات التي تمت في البيئة الأجنبية.

المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي

يعد التخطيط الإستراتيجي من أهم المداخل الإدارية التي تساعد كافة المؤسسات على النجاح والإستمرار ومواجهة المخاطر التي تواجهها المنظمة في بيئة العمل، حيث يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد أساليب عمل المنظمات بشكل عام، إذ يمكن لجميع المؤسسات إتخاذ القرارات في الوقت المناسب، من أجل إدارة الموارد المحدودة للمنظمة بطريقة أكثر عقلانيّة، لزيادة وتحسين الخدمات وتحقيق رضا أكبر للعملاء، سواء أفراداً أو مؤسسات (Almansoori et al., 2021).

وقد ظهر التخطيط الإستراتيجي وتم تطويره لأول مرة في الستينيات بناءً على أفكار كليّات إدارة الأعمال الأمريكيّة، وفي أوائل السبعينيات من القرن العشرين أصبح التخطيط الإستراتيجي موضوعاً حيويّاً ومستخدماً على نطاق واسع في وعلى مستوى منظمات الأعمال، حيث أنّ ظهور وتطوّر التخطيط الإستراتيجي ساهم في التراكم الفكري والعلمي والمهني في نظم ومؤسسات التخطيط الأخرى التي مارست عمليّة التخطيط بأشكال مختلفة (Al-Harethi & Al-Maamari, 2018).

ويمثّل التخطيط الإستراتيجي ركيزة أساسيّة من الركائز التي تستند إليها قيادات المنظمات، إذ يُعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد أهم المنهجيات الحديثة للتطوير المنظمي، والانتقال من الممارسات الإدارية العشوائيّة إلى الممارسات الإدارية المعتمدة على المشاركة والتخطيط بإعتباره عمليّة مستمرة تتعلّق بالمستقبل، وتقوم على توقّعات البيئة الخارجيّة والداخليّة من خلال تحليلها وتحديد المخاطر والفرص والتحدّيات، ومقارنة مستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وقياسها بمؤشرات الأداء، وتقييم أداء المنظمة، وتطوير نظام العمل الجماعي (Kornelius et al., 2020).

2-1-1 مفهوم التخطيط الإستراتيجي

قبل الخوض في تعريف التخطيط الإستراتيجي لا بدّ من الإشارة الى مفهوم الإستراتيجية، حيث أنّ الإستراتيجية هي مصطلح يصف التخطيط، مثل إنشاء خطط وتقنيات فعّالة، إذ إنّ وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ وإتباع التعليمات سيساعد الإدارة على إتباع الطريق الذي إختارته، والإستفادة من الخطط المحيطة بها، والتغلّب على العقبات والمخاطر التي تتعرّض لها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وعلى المستوى التنظيمي تشير الإستراتيجية الى إتجاه المنظمة، وكيفية إدارة مواردها في بيئة متغيرة للحصول على ميزة تنافسية وتلبية توقّعات أصحاب المصلحة، كما يمكن وصفها أيضاً بأنها عملية تحديد الأهداف الأساسية لمنظمة الأعمال، بالإضافة إلى القواعد والمبادئ التوجيهية التي تحكم كيفية إدارة تلك الأهداف وكيفية إستخدام الموارد لتحقيقها (Rahman, 2016).

كما أنّ الإستراتيجية توفرّ نظرة ثاقبة للشكل المستقبلي المثالي للمنظمة وتشتمل على نظرة ثاقبة على ملامح المنظمة المستقبلية، وتصورّ مسار المنظمة وإتجاهها في المستقبل، والرؤية المستقبلية للمنظمة تأخذ بعين الإعتبار الأعمال والأنشطة التي تشارك فيها المنظمة (Tarigan & Siagian, 2021).

وبالعودة الى التخطيط الإستراتيجي فإنّه يشير إلى العملية التي يتم من خلالها تطوير الإستراتيجية، فهو يشمل التحليل الإستراتيجي والإختيار الإستراتيجي وتحديد البدائل، ويهتم بإيجاد الترابط والإتساق بين الأهداف الإستراتيجية والمرحلية والأهداف قصيرة المدى بما يضمن تحقيق جميع الأهداف المتناثرة وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الشخصية بأفضل الطرق والتكلفة (Ibrahim et al., 2023).

وينظر الى التخطيط الإستراتيجي على أنه مجموعة الأنشطة أو الإجراءات التي من المتوقع أن تقوم بها المنظمة، مع الأخذ في الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمات في نفس الوقت، ويحتل مكانة بارزة في العملية الإدارية ويحدّد مسار العملية الإدارية (Dwikat et al., 2022)، لذا فإنّ إستراتيجية أي منظمة تقوم بمراجعة سياستها وإستخدام كافة الأبعاد لخلق إستراتيجية ناجحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويرى (Jayawarna and Dissanayake, 2019) أنّ التخطيط الإستراتيجي يمثّل مرحلة أساسية من مراحل العملية الإدارية، حيث يمثّل طريقة للتفكير والمساومة بين أساليب العمل لإختيار أفضل البدائل المناسبة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية وتحسين كفاءتها وزيادة فعاليتها في العملية التنموية.

كما تم تعريف التخطيط الإستراتيجي بأنّه عملية ذهنية وتحليلية لإختيار موقع المنظمة المستقبلية بناء على التغيرات في البيئة وتكيف المنظمة معها (Guo et al., 2020).

ويرى (طيباوي وعاشور، 2019) أنّ التخطيط الإستراتيجي هو ذلك النوع من التخطيط المستقبلية الذي يأخذ بعين الاعتبار ما يحيط بالمنظمات من قوى وعوامل خارجية باعتبار أنّها قد تكون أكثر تأثيراً في قوتها من القوى والعوامل المنظماتية، وبين عناصر البيئة خارج المنظمة، بما يسهم في إمكانية إستشكاف ومعرفة الفرص والإمكانات الجديدة المختلفة والمتاحة لمستقبل المنظمة.

وبالإستناد الى التعريفات السابقة يرى الباحث التخطيط الإستراتيجي بأنّه الطريق نحو تحقيق الرؤية التي وضعتها الإدارة العليا من حيث الأهداف طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى للمؤسسة والموظفين والمجتمع ككل، من خلال توجيه عملية التخطيط نحو تحليل الحاضر

وإستشراف المستقبل وتقييم البرامج والتحكّم في الإجراءات المقابلة لتنفيذ الخطط، من خلال توقّر عقليّة تتمكّن من التنبؤ بالسيناريوهات المستقبلية وإنتاج الأفكار والقدرة على إتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف والتصديّ لما هو غير متوقّع والتأقلم مع تغيّرات البيئة الخارجية.

2-1-2 خصائص التخطيط الإستراتيجي

نظرًا لأنّ التخطيط الإستراتيجي هو أسلوب منهجي لتحديد النتائج والأهداف التي سيتم تحقيقها خلال فترة محدّدة، فقد تم تحديد السمات التي تميّزه عن أنواع التخطيط الأخرى، وهي كالآتي (Papke-Shields & Boyer-Wright, 2017):

- **التكامل:** حيث يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى تحقيق التكامل بين جميع عناصر المنظّمة، إذ يبدأ التخطيط الإستراتيجي بتحديد الأهداف، ثم الإستراتيجيات، يليها تحديد السياسات، ووضع الخطط التي تضمن تنفيذ الأهداف، وبالتالي يعمل على دمج جميع عناصر العملية الإدارية وتكاملها مع بعضها البعض للوصول الى النتائج المرجوة.

- **العملية:** تبدأ عملية التخطيط الإستراتيجي بتحديد الأهداف، ثمّ تنتقل إلى الإستراتيجيات والسياسات ووضع الخطط المستقبلية لضمان تنفيذ الأهداف، وتتضمّن هذه العملية أيضاً تخطيط الأنشطة التي يجب أخذها بعين الإعتبار، وتحديد متى تنفيذ هذه الأنشطة، والمسؤولين عن تنفيذها.

- **الفلسفة:** عملية التخطيط الإستراتيجي تستلزم التفكير التطلّعي، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال إعتداد التخطيط الإستراتيجي كفلسفة ومنهج إدارة وقيادة، إذ يجب أن تكون الإدارة العليا والعاملون في المنظّمة، على كافّة المستويات التنظيمية، مقتنعين بمزايا وأهميّة التخطيط الإستراتيجي، وعليهم ممارسته في جميع الأنشطة داخل المنظّمة.

- **المرونة:** وترتبط المرونة بتغيير الظروف البيئية، حيث تساعد المرونة للمنظمة على التحوّل من خطة إلى أخرى، وهذا يتطلب مرونة إستراتيجية لتطوير مجموعة متنوعة من الموارد وتطويرها، ممّا يستدعي تنقيف المنظمة.

- **التنبؤ بالمستقبل في إتخاذ القرار:** إتخاذ القرارات بناء على المستقبل يعد من الخصائص الرئيسية للتخطيط الإستراتيجي لأنه يهدف إلى التنبؤ بالأحداث المستقبلية المحتملة، والإنتباه إليها، وهذا يتطلب تحديد البدائل المستقبلية المحتملة لأنه يهتم بتحديد الأهداف طويلة المدى وطرق تحقيقها.

- **الشمولية:** يأخذ التخطيط الإستراتيجي في الإعتبار كافة المكونات الداخلية والخارجية للمنظمة، بالإضافة إلى المستويات الإدارية العديدة للمنظمة، ويعزز هذا النهج إنتاجية الموظفين ويغرس الدافع لتحسين المنظمات التي يعملون فيها، مما يجعلهم يشعرون بمزيد من المسؤولية عن تحقيق أهداف هذه المنظمات.

- **عدم اليقين:** يرتكز التخطيط الإستراتيجي على عدم اليقين، حيث أن المتغيرات المستقبلية غير مؤكدة وخطيرة لعدم توفر معلومات كافية عنها، فضلاً عن صعوبة التنبؤ بالمستقبل، لذلك يجب على جميع مستويات الإدارة العمل معاً والمشاركة في تحليل أداء المنظمة والفرص والتهديدات البيئية، ولا يمكن القيام بذلك إلا من خلال التخطيط الإستراتيجي للتعامل مع حالات عدم اليقين حيث يمكن أن تتغير الخطط واتجاهاتها.

2-1-3 أهداف التخطيط الإستراتيجي

يوجد مجموعة من الأهداف للتخطيط الإستراتيجي، وقد قام (Mohammed 2023)

بتلخيصها بما يلي:

- المساعدة في تطوير الخطة التشغيلية وتسهيل الإتصالات والمشاركة، من خلال التنسيق في العمل الشامل وتحديد الرؤية والأهداف بشكل واضح.
- إرساء الإنضباط من خلال وضع خطط منسقة مع جميع الأفراد داخل المنظمة مما يساهم في المساعدة على تحفيز الموظفين من خلال تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة.
- المساعدة في التقييم والمراقبة من خلال توفير المعلومات للإدارة العليا حتى يكونوا على دراية كاملة بجميع الأنشطة.
- التحقق من إمكانات النمو على المدى الطويل من أجل صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية المختلفة.
- المساعدة في إتخاذ القرار وتوفير المعلومات للإدارة العليا حتى يتمكنوا من إتخاذ قرارات أفضل في العمل من خلال إستخدام كلاً من البيانات الكمية والنوعية، مع التركيز على كل من البيئات الداخلية والخارجية.
- تشارك المستويات الإدارية الثلاثة بشكل إستراتيجي وبناء للتخطيط لمستقبل المنظمة وإستراتيجياتها لتحقيق النجاح والنمو. ويعمل هذا التخطيط أيضاً على توجيه عملية إتخاذ القرارات الإدارية.
- يدعم التخطيط الإستراتيجي عمليات صنع القرار في المنظمة في المستقبل بطريقة منهجية تعتمد على البحث والتحليل والتنبؤ لإنتاج أفضل الأحكام وأكثرها قابلية للتنفيذ؛ الأمر الذي يعمل على إحداث تغييرات أساسية ورئيسية داخل الشركة.

2-1-4 مستويات التخطيط الإستراتيجي

تعتمد الخطة الإستراتيجية على الإدارة التي تقوم بتنفيذها من حيث الإعداد والتنفيذ، وذلك بهدف إنشاء منظمة متماسكة تعمل جميع مكوناتها معاً لتحقيق الأهداف، كما يجب أن يكون لدى جميع الشركات إستراتيجية متعددة المستويات للحفاظ على تركيز الأعمال على مسار واضح ومستقيم، هناك أربعة مستويات للإستراتيجية: الإدارة العليا، ووحدات الأعمال، والوظيفي، والتشغيلي، ولكن تنفيذ الإستراتيجية على جميع المستويات الأربعة أمر بالغ الأهمية لتحقيق النجاح، وفيما يلي إستعراض لهذه المستويات (Hussein et al., 2020):

- **مستوى الإدارة العليا:** يُعرف التخطيط الإستراتيجي للإدارة العليا أيضاً بالتخطيط الإستراتيجي الشامل، وهو الذي يتم من قبل مجلس الإدارة الذي يركّز على أهداف المشروع ككل، ونتيجة لذلك يكون له تأثير على المنظمة بأكملها، حيث يتضمّن عمل المنظمة من حيث المنتجات والعمليات والأسواق والمستهلكين، ومن الطبيعي أن تكون غالبية هذه القرارات الإستراتيجية طويلة المدى.

- **التخطيط الرئيسي لوحدات الأعمال:** وهو التخطيط الذي يهتم بكيفية تحسين كل وحدة عمل إستراتيجية للنجاح ومساهمة هذه الوحدات في تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة.

- **التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي:** وهو مصمّم للإدارات الداخلية في الوحدات التنظيمية، حيث تقوم هذه الأقسام بوضع إستراتيجياتها تحت توجيهات إستراتيجية وحدات الأعمال، ويتميز هذا المستوى بكونه قصير المدى ويركّز على العمليات في القسم.

- **الإستراتيجية على المستوى التشغيلي:** يتعلّق التخطيط الإستراتيجي على المستوى التشغيلي في كيفية تنظيم كل جزء من العمل لتقديم التوجيه الإستراتيجي والإستراتيجيات الوظيفية على مستوى

الشركة ووحدة الأعمال، حيث تتعامل الإستراتيجية التشغيلية مع العناصر الأساسية الأربعة للأعمال: العمليات، والأشخاص، والعملاء، والموارد.

2-1-5 أبعاد التخطيط الاستراتيجي

تم في هذه الدراسة تمثيل التخطيط الإستراتيجي من خلال أربعة أبعاد على النحو الآتي:

أولاً: المسح الإستراتيجي

المسح الإستراتيجي هو عملية تتضمن مسح بيئة أعمال المنظمة التي تعمل فيها، وتعتبر عملية ضرورية لصياغة التخطيط الإستراتيجي لعملية صنع القرار والعمل على تنفيذ أنشطة المنظمة، الأمر الذي يساهم في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً (Goleman et al., 2016). ويتعين على المنظمات إجراء المسح الإستراتيجي بشكل دوري لما له من دور في مساعدة المنظمة على تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين والمجالات التي تعمل بشكل جيد بالفعل. لكي تعمل المنظمة بكفاءة، من المهم التفكير في كيفية تنفيذ التغييرات الإيجابية. كما يجب على المنظمات عند إجراء المسح الإستراتيجي التعرف على تكوين السوق، ومعرفة العملاء والمنافسين النشطين في بيئة العمل، وذلك حتى تكون قادرة على تحديد الإستراتيجية التي تساعدهم في تحقيق الأهداف (Tanković, 2013).

وتبدأ عملية المسح بعمل رصد بيئي، والذي يعني عملية جمع المعلومات ومتابعة وتقييم ما يحصل في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة باعتبارها متطلبات مهمّة لتحديد الإستراتيجية المناسبة، وفيما يلي توضيح لكل من المسح البيئي الإستراتيجي الداخلي والخارجي:

المسح البيئي الإستراتيجي الداخلي: كما يوحي الاسم من خلال هذا المسح الإستراتيجي الداخلي تنظر المنظمات إلى داخل المنظمة وتحدّد النقاط الإيجابية والسلبية في مكونات العمليات الإدارية

والتنظيمية الداخلية، وتقوم بتحديد الموارد التي يمكن إستخدامها لتحسين أنشطة الشركة من خلال تقييم أداء المنظمة ومقدرتها على النمو. ويجب أن يكون تحليل نقاط القوة في المنظمة موجّهاً إلى السوق، مع التركيز على المنافسين والعملاء على حد سواء، حيث تكون نقاط القوة منطقية فقط عندما تتمكن المنظمة من تلبية إحتياجات العملاء والتعرّف على آليات عمل المنافسين (Hassanabadi, 2019).

ويعتبر تحليل SWOT من أهم التقنيات المستخدمة في المسح الإستراتيجي الداخلي والخارجي، حيث يعتبر من أفضل الطرق لإكتشاف نقاط القوة والفرص والضعف والتهديدات التي قد تعاني منها المنظمة، إذ يساعد إجراء تحليل SWOT على تكوين رؤية قوية وطويلة المدى من خلال التخطيط الإستراتيجي للمنظمة. ومن الأهمية بمكان التقييم المستمر للبيئة الداخلية والتصرف وفقاً لذلك حتى تتمكن المنظمة من التخطيط بكفاءة وتعزيز مقدرتها على منع عدد من المشاكل التي يمكن أن تنشأ إذا لم يكن هناك نظام منهجي التحليل (Mohammed, 2023).

المسح البيئي الإستراتيجي الخارجي: بمجرد أن تكمل المنظمة مسحها الداخلي بنجاح، يتعين على المنظمة معرفة العوامل الخارجية التي يمكن أن تشكل عائقاً في نموها، وهنا لا بد من معرفة آلية عمل السوق وكيفية تفاعل العملاء والمنافسون تجاه المنتجات أو الخدمات الجديدة.

وقد تستخدم المنظمة تحليل PESTLE (السياسي والإقتصادي والإجتماعي والقانوني والبيئي) والذي يصف العوامل البيئية الكلية التي يتم إستخدامها في المسح البيئي الإستراتيجي الخارجي، حيث يعطي لمحة عامّة عن العوامل البيئية المتعدّدة التي يجب أن تأخذها المنظمة بعين الإعتبار. إذ يساعد في التعرّف على الأمور الرئيسية الخارجة عن نطاق سيطرة المنظمة،

وتحديد أثر كل منها على المنظمة ومدى أهميّة هذه القضايا، وإحتماليّة حدوثها، والآثار المترتبة في حالة حدوث المشكلة (Hassanabadi, 2019).

ثانياً: الأهداف الإستراتيجيةّ

يعبّر الهدف عن النتيجة المطلوب تحقيقها والوصول إليها خلال فترة زمنيّة محدّدة، وقد يكون طويل الأجل ويقدرّ بفترة حوالي خمس سنوات، أو متوسط الأجل وهي النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة تتراوح من سنة إلى ثلاث سنوات، وقصيرة الأجل وهي النتائج المطلوب تحقيقها خلال سنة واحدة (Mohammed, 2023).

وتشير الأهداف الإستراتيجيةّ إلى مستويات الأداء والنتائج والمخرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهي بمثابة أداة القياس التي يقاس بها أداء المنظمة ومدى تقدّمها نحو المعايير والنتائج المنشودة، والأهداف الإستراتيجيةّ هي المخرجات التي تساهم في تقوية وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة ومدى قدرتها التنافسيّة، وتشير الأهداف الإستراتيجيةّ إلى مجموعة من الغايات بعيدة المدى تمثّل مستويات أداء مطلوب تحقيقها وأن تكون ملائمة لقدرات المدراء ومعارفهم ومهارتهم، إذ تعتبر ترجمة لطموحات وتوقّعات مجموعات قوى المساهمين في المنظمة وإستجابة حيّة لها (Kornelius et al., 2020).

ويرتبط الهدف الإستراتيجي مباشرة برسالة المؤسسة ويرتبط إرتباطاً وثيقاً بعناصرها، ولمعرفة الهدف الإستراتيجي للمؤسسة لا بدّ من التعرّف على القضايا التي تسعى المنظمة إلى إنجازها على المدى الطويل والمتوسّط والقصير، فتحديد الأهداف الإستراتيجيةّ يعتبر الركيزة التي يقوم متّخذ القرار من خلالها بتوسيع أنشطة المنظمة وتطويرها، وعند تحديد الأهداف الإستراتيجيةّ يجب مراعاة أنّها تمثّل موضوعات طويلة الأجل وأنّها تحدّد مرّة واحدة كل فترة وهي فترة

الإستراتيجية، وبالتالي لا بدّ أن تصاغ بحيث يكون تنفيذها خلال سنوات الخطّة (Papke-Shields & Boyer-Wright, 2017).

يمكن أن يكون لتحديد الأهداف الإستراتيجية تأثير كبير على نجاح المنظّمة، فالأهداف الإستراتيجية تؤثر على كيفية ومكان استخدام طاقة فريق العمل وموارده، كما أنّها تزوّد الموظفين بأهداف ملموسة من شأنها أن تقيهم مركزين في الأنشطة المختلفة في المنظّمة، وقد تتضمن الأهداف الإستراتيجية تحديد الأولويات، وتخصيص الموارد بشكل ملائم، والتعريف بأهداف مختلف أقسام المنظّمة، وتوفير بيانات شاملة تستخدم لقياس نتائج العمل (Guo et al., 2017).

كما أنّ الأهداف الإستراتيجية تعتبر بمثابة موجّه أساسي عام لتحديد الإستراتيجية العامّة على مستوى المنظّمة ومستوى النشاط، إلا أنّها لا تفيد كثيراً في توجيه وقيادة الإستراتيجيات التنفيذية والأنشطة اللازمة لتطبيق الإستراتيجيات الأساسيّة، ومن هنا فإنّ تحديد أهداف تشغيليّة قصيرة الأجل تتبع من الأهداف الإستراتيجية، يعتبر من الخطوات المهمّة لتنفيذ الإستراتيجية. وتعتبر مثل هذه الأهداف هي التعبير العملي الدقيق لمساهمة الإدارات الفرعيّة في تنفيذ (تطبيق) الإستراتيجية الأساسيّة، ومن هنا كان من الضروري مراعاة دقّة وحسن تحديدها وصياغتها، بما ينعكس على نجاح عمليّة تطبيق الإستراتيجية. فيما تُعتبر الأهداف التشغيليّة عادة ما تكون أهدافاً إداريّة أو ماليّة أو أهدافاً خاصّة بالمنتج، حيث تركز هذه الأهداف على نطاق ورؤية أصغر من الأهداف الإستراتيجية. على سبيل المثال ، قد يكون الهدف الإستراتيجي للشركة هو زيادة الحصّة السوقيّة للشركة بينما قد يكون الهدف التشغيلي هو نصيب الأقسام المختلفة ومساهمتها في تحقيق هذه الزيادة على المستوى السنوي (Hassanabadi, 2019).

ثالثاً: الخيارات الإستراتيجية

تشير الخيارات الإستراتيجية إلى مسارات العمل المختلفة التي يمكن للمنظمة إتخاذها لتحقيق أهدافها وغاياتها طويلة المدى، حيث يجب أن تتوافق بشكل مباشر مع غايات المنظمة، حيث يتعين تقييم هذه الخيارات عادة من خلال تحليل عوامل مختلفة مثل نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة، والبيئة الخارجية، واتجاهات السوق، وإحتياجات العملاء، ويجب أن يكون تطوير الخيارات الإستراتيجية أولوية مستمرة لأي منظمة تأمل في الإستمرار وتحقيق النجاح المستقبلي، حيث يمكن أن تساعد المنظمات على إدارة المخاطر من خلال تنويع مجموعة واسعة من المبادرات والمسارات، وذلك لأنها تقلل من تعرّض المنظمة لمثل هذه المخاطر. (Guo et al., 2017).

ويتم تعريف الإختيار الإستراتيجي على أنه قرار إختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية المختلفة، الذي يمثل أفضل تمثيل لرؤية المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، بحيث يتم القرار الذي تم إختياره على بعض البدائل المنتقاة عن طريق تقييم تلك البدائل بإستخدام عدد من الأدوات التي تساعد في تحديد البديل الإستراتيجي الملائم، وتستلزم عملية الإختيار توفر التفكير والتحليل الإستراتيجي لدى متّخذي القرارات، فضلاً عن توفر مجموعة من الأدوات التي تستخدم في تقييم مختلف البدائل الإستراتيجية بهدف تضيق عدد البدائل أمام المدراء لإتخاذ البديل الأنسب (Goleman et al., 2016).

وعلى الرغم من أنّ الخيارات الإستراتيجية والأهداف والتخطيط كلّها متشابهة ومتربطة، بالإضافة إلى كونها حيوية لنجاح المنظمة، إلا أنّها تختلف عن بعضها البعض بشكل عام، حيث أنّ الخيارات الإستراتيجية هي مسارات العمل المختلفة التي يمكن للمنظمة إتخاذها لتحقيق أهدافها

الإستراتيجية، وعملية التخطيط الإستراتيجي هي الطريقة المستخدمة لتحديد واختيار تلك الخيارات بناءً على تحليل البيئة الخارجية والداخلية، فيما الأهداف الإستراتيجية هي النتائج المرغوبة التي تريد المنظمة تحقيقها من خلال تنفيذ خياراتها الإستراتيجية المختارة (Hassanabadi, 2019).

وتعتبر الخيارات الإستراتيجية بالنسبة للتخطيط الإستراتيجي في غاية الأهمية، وذلك نظراً

لمجموعة من العوامل، منها (David, 2001):

- **تحسين الابتكار:** إنّ تطوير الخيارات الإستراتيجية يمكن أن يشجّع الابتكار داخل المنظمة، حيث أنّه عندما تحدّد المنظمات طرقاً جديدة ومبتكرة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، بدلاً من الإعتماد على الأساليب التقليدية، يمكنها تنفيذ حلول مبتكرة للمشاكل الحالية والمكتشفة حديثاً.

- **تحسين جودة إتخاذ القرارات:** وبطبيعة الحال، عندما يكون لدى المنظمة مجموعة متنوعة من الخيارات المتاحة، يمكنها تنفيذ عملية صنع القرار بشكل أفضل، حيث أن توسيع الخيارات الإستراتيجية يساعد في توجيه الأعمال ويقلّل حالة عدم التأكد بما يرتبط بعملية صنع القرار.

- **زيادة المرونة:** تتمتع المنظمات التي تتسم بالمرونة والقابلية للتكيف في الإستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية بميزة هائلة على تلك التي لا تتمتع بذلك، ومن خلال تطوير خيارات متعددة، يمكن للمنظمات أن تركز بسرعة وتعّدّل إستراتيجياتها للإستفادة من الفرص الناشئة أو للتخفيف من التهديدات المحتملة.

- **الميزة التنافسية:** من خلال الخيارات الإستراتيجية، تكتسب المنظمات ميزة تنافسية من خلال تحديد إستراتيجيات فريدة ومتباينة، ومن خلال إستكشاف مجموعة من الخيارات، يمكن للمنظمات تحديد طرق جديدة لتمييز نفسها عن منافسيها وتقديم أنواع مختلفة من القيمة لعملائها.

يتطلب تقييم الخيارات الإستراتيجية إتباع نهج تحليلي لتقييم الفعالية المحتملة لكل خيار في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، حيث يجب على المنظمة أن تأخذ في الإعتبار البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وإتجاهات السوق، وإحتياجات العملاء، وأهداف العمل، ويجب أن تكون العملية مستمرة وأن تتم بانتظام بناءً على التغييرات في مشهد الأعمال، وتتضمن عملية التقييم مجموعة من الخطوات، هي (Goleman et al., 2016):

- إجراء تحليل SWOT: الخطوة الأولى في تقييم الخيارات الإستراتيجية غالباً ما تكون إجراء تحليل SWOT حيث يمكن المنظمة من تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات الخارجية المحتملة.

- تقييم إتجاهات السوق وإحتياجات العملاء: تقييم إحتياجات العملاء لتحديد الفرص المحتملة أو مجالات النمو للمنظمة.

- تطوير الخيارات الإستراتيجية: استناداً إلى تحليل SWOT وأبحاث السوق، يجب أن تقوم المنظمة بتطوير مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي تتماشى مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

- تقييم كل خيار: القيام بتقييم كل خيار مقابل مجموعة من المعايير مثل الجدوى والربحية والمخاطر والمواءمة مع قيم المنظمة وأهدافها.

- تحديد أولويات الخيارات: القيام بتحديد أولويات الخيارات بناءً على تأثيرها المحتمل وجدواها من ثم تحديد أفضل الخيارات للتطوير المستمر.

- تطوير خطة عمل: بالنسبة لكل خيار محدد، يجب على المنظمة القيام بتطوير كيفية تنفيذ الخطة، بما في ذلك الجداول الزمنية وتخصيص الموارد ومؤشرات الأداء الرئيسية لقياس النجاح.

- **المراقبة والضبط:** بمجرد تنفيذ الخطة، على المنظمة القيام بمراقبة التقدم بانتظام وتعديل الإستراتيجية حسب الحاجة بناءً على التغييرات في البيئة الداخلية أو الخارجية.

رابعاً: الرؤية الإستراتيجية

توفّر الرؤية الإستراتيجية خريطة الطريق للمنظمات في المستقبل، وقد قام (Thongsookularn, 2019) بتعريف الرؤية الإستراتيجية على أنها الصورة التي ترغب المنظمات في أن تكون عليها في المستقبل، حيث يمكن أن يشمل ذلك التوجيه وإطار التفكير للمنظمات لوضع وإعلان أهدافها على المدى القصير والطويل، مما قد تقوم الشركات بتغيير أو تكيف أنشطتها التجارية من أجل تحقيق أهدافها المرجوة من خلال الإجراء الهادف، وتسهم الرؤى الهادفة في إلهام كل فرد في المنظمة لأداء مهامه بدافعية، مما يؤدي إلى إستمرار المنظمة في الصعود إلى الإتجاه المقصود (Tanković, 2013).

تعد الرؤية الإستراتيجية ضرورية لمستقبل المنظمات لأنها تعكس قيم هذه المنظمات وأغراضها وأهدافها، حيث تعتبر الرؤية الإستراتيجية أمراً بالغ الأهمية للمنظمات حتى تتمكن من تطوير وتنفيذ خطة إستراتيجية تسهم في التقدم التنظيمي، وقد تم تعريف الرؤية الإستراتيجية على أنها صورة شاملة وطويلة المدى لأهداف المنظمة وطرق تحقيق تلك الأهداف عن طريق توجيه إستراتيجية الشركة وقراراتها (Saddhono et al., 2020). حيث تسمح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة بتحديد التغييرات البيئية والاستجابة لها، ووضع أهداف وأولويات واضحة، وتخصيص الموارد لتحقيق تلك الأهداف، الأمر الذي يساعد في تركيز جهود المنظمة والتأكد من أنّ جميع أعمالها تتماشى مع رسالتها وأهدافها (Thongsookularn, 2019).

وتصف الرؤية الإستراتيجية الحالة المستقبلية التي يمكن تحقيقها للمنظمة من خلال مساعدة المنظمة وموظفيها على تصوّر الإتجاه الذي تتجه إليه المنظمة، ونظراً لوجود إطار زمني محدّد للرؤية الإستراتيجية والذي يمتد في العادة من 3 الى 10 سنوات فإنّه من المحتمل أن تقوم المنظمة بإنشاء (وإعادة إنشاء) رؤيتها عدّة مرّات، الأمر الذي يتيح لتحديد مسار المنظمة إستناداً إلى ظروف السوق والمنافسين (Goleman et al., 2016).

توفّر الرؤية خريطة الطريق للمنظمات في المستقبل، وقد قام (Hidayat, 2016) بتعريف الرؤية الإستراتيجية على أنّها الصورة التي ترغب المنظمات في أن تكون عليها في المستقبل، حيث يمكن أن يشمل ذلك التوجيه وإطار التفكير للمنظمات لوضع وإعلان أهدافها على المدى القصير والطويل، حيث قد تقوم الشركات بتغيير أو تكيف أنشطتها التجارية من أجل تحقيق أهدافها المرجوة من خلال الإجراء الهادف، وتسهم الرؤى الهادفة في إلهام كل فرد في المنظمة لأداء مهامه بدافعية، ممّا يؤدي إلى إستمرار المنظمة في الصعود إلى الإتجاه المقصود (Thongsookularn, 2019).

وفي العادة لا بدّ من الأخذ بعين الإعتبار مجموعة من الأمور عند تطوير الرؤية الإستراتيجية، منها (Saddhono et al., 2020):

- الوضع الحالي للمنظمة ومواردها.
- نقاط قوّة المنظمة وضعفها.
- الفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.
- توقّعات وإحتياجات أصحاب المصلحة.

- تحديد أهداف المنظمة وقيمتها ومعرفة كيف ستختلف عن منافسيها.

ويرى (Goleman et al. 2016) أنّ صياغة الرؤية الإستراتيجية تتطلب من المنظمة

مراعاة مجموعة العوامل التالية:

- **وضع أهداف ملموسة:** يجب أن تكون الأهداف التي تحددها المنظمة واضحة بما يكفي لتعرف بالضبط متى سيتم إنجازها، حيث إنّ وجود أهداف محدّدة كجزء من الرؤية الإستراتيجية يضمن أن يعرف كل فرد في المنظمة ما الذي يعمل من أجله، حيث أنّ أي غموض في الرؤية الإستراتيجية قد يتحوّل إلى سوء فهم تشغيلي من شأنه أن يعيق نجاح المنظمة، ويمكن أن يتم استخدام أدوات مثل الخرائط الإستراتيجية للمساعدة في تحديد الأهداف ذات الصلة.

- **الواقعية:** يجب أن تكون الرؤية الإستراتيجية للمنظمة طموحة، ولكنها واقعية أيضاً، إذ يجب النظر إلى الموارد المتاحة في المنظمة، ودراسة مدّة مقدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة، ووضع خطة تتلائم مع الموارد المتاحة والمنافسة في السوق.

- **التركيز على توجيه وإلهام القوى العاملة لديك:** أحد العناصر الهامة في صياغة الرؤية الإستراتيجية هو القدرة على توجيه وإلهام العاملين داخل المنظمة، ممّا يساعد القادة على إبتكار إجراءات محدّدة للوصول إلى الأهداف المرجوة.

- **التكيف عند الضرورة:** إعتياداً على المتغيّرات البيئية التي تعمل بها المنظمة قد تحتاج إلى تغيير رؤيتها من وقت لآخر، حيث إنّ قبول هذه الحقيقة يقطع شوطاً طويلاً في ضمان أن تكون المنظمة أكثر مرونة وقدرة على التكيف.

وهنا يرى الباحث أنّ الرؤية الإستراتيجية تعمل على دفع المنظمة إلى الأمام بإستمرار بما يتماشى مع مهامها وأهدافها، ونظراً لأنّ الرؤية لا يمكن تحقيقها إلا بمساعدة القوى العاملة بأكملها، فلا بد من أن يشارك جميع الأفراد داخل المنظمة في صياغة الرؤية وليس القادة فقط.

المبحث الثاني: إدارة سلسلة التوريد

مع التطور المستمر والتقدم الإقتصادي وظهور التوريد كوظيفة مهمة في السنوات القليلة الماضية أصبحت خدمات التوريد واللوجستية بمثابة بوصلة القيادة على مستوى المنظمات، وقد زادت أهمية إدارة سلاسل التوريد، وتفرعت عملياتها، الأمر الذي دفع العديد من المنظمات في الآونة الأخيرة إلى تطبيق نظام إدارة سلسلة التوريد لرفع كفاءة وفعالية أنشطة التوريد لضمان توريد المواد الخام وإنتاج المنتجات النهائية بطريقة سليمة ودون تأخير، حيث تواجه الشركات اليوم العديد من التحديات سواء في بيئة عملهم الداخلية من جهة وبيئة عملهم الخارجية من جهة أخرى (Hugos, 2018).

وتتكون سلسلة التوريد من جميع الأطراف المشاركة والأنشطة التي تحول المواد الخام إلى منتجات نهائية وتسليمها للعملاء بشكل مباشر أو غير مباشر، حيث تشمل شركات النقل والمستودعات وتجارة التجزئة وحتى العملاء أنفسهم، وفي داخل كل منظمة تتضمن سلسلة التوريد جميع الوظائف المشاركة في تلقي طلب العميل وتلبيته، مثل تطوير المنتجات الجديدة والتسويق والعمليات والتوزيع والتمويل وخدمة العملاء، وفي سوق اليوم شديد التنافسية والمعقد، يمكن للمنظمة التي تتمتع بسلسلة توريد تمتاز بالفعالية والكفاءة أن تتمتع بمزايا أكثر من منافسيها، وبالتالي فإن إدارة سلسلة التوريد تعتبر أحد مصادر الميزة التنافسية، مما يبرز أهميتها بالنسبة لمنظمات الأعمال (Sodhi & Tang, 2021).

2-2-1 مفهوم إدارة سلاسل التوريد

عند تعريف إدارة سلسلة التوريد لا بدّ من التعرّف أولاً على مفهوم سلاسل التوريد ومن ثمّ التعرّف على مفهوم إدارة سلسلة التوريد، وفي هذا السياق قام (Giannakis and Papadopoulos, 2016) بتعريف سلسلة التوريد على أنّها مجموعة من الشركات بين المنظّمات التي تقوم بتمرير المواد إلى الأمام، والتي في العادة تتشارك في تصنيع منتج ووضعه في أيدي المستخدم النهائي، حيث يتشارك منتجوا المواد الخام والمكوّنات ومجمّعو المنتجات وتجار الجملة وتجار التجزئة وشركات النقل جميعهم كأعضاء في سلسلة التوريد. وبشكل مشابه يعرّف (Karmaker et al., 2021) سلسلة التوريد بأنّها إصطفاف الشركات التي تقدّم المنتجات أو الخدمات إلى السوق.

ويشير تعريف آخر إلى أنّ سلسلة التوريد هي شبكة من المنظّمات التي تتشارك، من خلال الروابط الأولى والنهائية، في مختلف العمليّات والأنشطة التي تنتج قيمة في شكل منتجات وخدمات مقدّمة إلى المستهلك النهائي (Ivanov et al., 2019). بمعنى آخر، تتكوّن سلسلة التوريد من شركات متعدّدة، سواء في المنبع (أي العرض) أو في المصب (أي التوزيع)، والمستهلك النهائي.

وينظر (Min et al., 2019) إلى سلسلة التوريد على أنّها مجموعة المنظّمات أو الأفراد الذين يتشاركون بشكل مباشر في التدفّقات الأولى والنهائية للمنتجات و/أو الخدمات والتمويل و/أو المعلومات من المصدر للعميل. كما تم تعريف سلاسل التوريد بأنّها شبكة متكاملة من المرافق وخيارات النقل لتوريد وتصنيع وتخزين وتوزيع المواد والمنتجات، وهي تختلف بشكل كبير في الحجم والتعقيد والنطاق من صناعة إلى أخرى (Garcia & You, 2015).

نستطيع أن ندرك أنه ضمناً ضمن هذه التعريفات حقيقة أن سلاسل التوريد موجودة سواء تمت إدارتها أم لا، وبالتالي لا بدّ من التمييز بين سلاسل التوريد كظواهر موجودة في الأعمال التجارية وإدارة سلاسل التوريد، حيث أنّ سلاسل التوريد ببساطة شيء موجود، في حين أنّ إدارتها تتطلب جهوداً إدارية علنية من قبل المنظمات داخل سلسلة التوريد.

وعند النظر في تعريفات إدارة سلسلة التوريد نجد أنها تختلف بين المؤلفين، إلا أنه يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات: فلسفة الإدارة، وتنفيذ فلسفة الإدارة، ومجموعة من عمليات الإدارة. وهنا يرى (Chicksand et al., 2012) إدارة سلسلة التوريد تتطلب تقديم وظائف مواد منفصلة إلى مسؤول تنفيذي مسؤول عن تنسيق عملية المواد بأكملها، وتتطلب أيضاً علاقات مشتركة مع المورد عبر مستويات متعددة، بمعنى أنّ إدارة سلسلة التوريد هو مفهوم هدفه الأساسي هو دمج وإدارة مصادر المواد وتدقيقها والتحكم فيها باستخدام منظور الأنظمة الشاملة عبر وظائف متعددة ومستويات متعددة من الموردين. وقد كان الهدف من إدارة سلسلة التوريد هو مزامنة متطلبات العميل مع تدفق المواد من الموردين من أجل إحداث توازن بين ما يُنظر إليه غالباً على أنه أهداف متضاربة تتمثل في خدمة عملاء عالية، وإدارة للمخزون، وإنخفاض تكلفة الوحدة (Stevens, 1989).

وتتبع سلسلة التوريد كفلسفة، منهجاً نظامياً لعرض سلسلة التوريد ككيان واحد، وليس كمجموعة من الأجزاء المجزأة كلّ منها يؤدي وظيفته الخاصة، وبعبارة أخرى فإنّ فلسفة إدارة سلسلة التوريد توسّع مفهوم الشراكات إلى جهد متعدّد الشركات لإدارة التدفق الإجمالي للسلع من المورد إلى العميل النهائي، وبالتالي فإنّ إدارة سلسلة التوريد هي مجموعة من المعتقدات بأنّ كل شركة في سلسلة التوريد تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على أداء جميع أعضاء سلسلة التوريد الآخرين، بالإضافة إلى الأداء النهائي لسلسلة التوريد، وفي هذا السياق تسعى إدارة سلسلة التوريد

باعتبارها فلسفة إدارية إلى تحقيق التوازن والتقارب بين القدرات التشغيلية والإستراتيجية داخل الشركات وبين الشركات في قوة سوق موحدة ومقنعة، وبالتالي تقترح فلسفة إدارة سلسلة التوريد أن حدود إدارة سلسلة التوريد لا تشمل الخدمات اللوجستية فقط، بل تشمل أيضاً جميع الوظائف الأخرى داخل الشركة وضمن سلسلة التوريد لخلق قيمة العملاء ورضاهم (Esper et al., 2010).

ويرى (Dubey, 2011) أنه لكي تكون الشركات فعالة بشكل كامل في البيئة التنافسية الحالية، يجب عليها توسيع سلوكها المتكامل ليشمل العملاء والموردين، وهذا التوسع في السلوكيات المتكاملة من خلال التكامل الخارجي، يشار إليه بإسم إدارة سلسلة التوريد. وفي هذا السياق تتحول فلسفة إدارة سلسلة التوريد إلى تطبيق إدارة سلسلة التوريد والتي هي مجموعة من الأنشطة التي تنفذ الفلسفة.

وبدلاً من التركيز على الأنشطة التي تشكل إدارة سلسلة التوريد، ركز مؤلفون آخرون على عمليات الإدارة. حيث يرى (Zekhnini et al., 2020) أن إدارة سلسلة التوريد هي عملية إدارة العلاقات والمعلومات وتدقق المواد عبر حدود المؤسسة لتقديم خدمة عملاء محسنة وقيمة إقتصادية من خلال الإدارة المتزامنة لتدقق السلع المادية والمعلومات المرتبطة بها من المصدر إلى الإستهلاك. كما يعرف (Sodhi and Tang, 2021) عمليات سلسلة التوريد بأنها وظائف الأعمال المادية الفعلية والمؤسسات والعمليات التي تميز الطريقة التي تنقل بها سلسلة توريد معينة السلع والخدمات إلى السوق، بمعنى آخر العملية هي ترتيب محدد لأنشطة العمل عبر الزمان والمكان، مع بداية ونهاية ومدخلات ومخرجات محددة بوضوح وهيكل للعمل.

ويرى (Perevozova et al., 2020) أن إدارة سلسلة التوريد تشمل تخطيط وإدارة جميع الأنشطة المتعلقة بالمصادر والمشتريات والتحويل وجميع أنشطة إدارة الخدمات اللوجستية، وأنها تتضمن أيضاً التنسيق والتعاون مع شركاء القنوات، الذين يمكن أن يكونوا الموردين والوسطاء ومقدمي الخدمات الخارجيين والعملاء، حيث تدمج إدارة سلسلة التوريد إدارة العرض والطلب داخل الشركات وفيما بينها، كما تعد إدارة سلسلة التوريد وظيفة متكاملة تتحمل المسؤولية الأساسية عن ربط وظائف الأعمال الرئيسية والعمليات التجارية داخل الشركات وفيما بينها في نموذج أعمال متماسك وعالي الأداء، وهي تشمل جميع الإدارات اللوجستية بالإضافة إلى عمليات التصنيع، وقيادة تنسيق العمليات والأنشطة مع وعبر التسويق والمبيعات وتصميم المنتجات والتمويل وتكنولوجيا المعلومات.

وتم تعريف إدارة سلسلة التوريد بأنها تصميم وتخطيط وتنفيذ ومراقبة أنشطة سلسلة التوريد بهدف خلق قيمة إضافية، وبناء بنية تحتية تنافسية، والإستفادة من الخدمات اللوجستية في جميع أنحاء العالم، ومزامنة العرض مع الطلب، وقياس الأداء على مستوى العالم (Hugos, 2018).

كما تم تعريفها بأنها مجموعة من الأساليب المستخدمة لدمج الموردين والمصنعين والمستودعات والمخازن بكفاءة، بحيث يتم إنتاج البضائع وتوزيعها بالكميات المناسبة، إلى المواقع المناسبة، وفي الوقت المناسب، من أجل تقليل التكاليف على مستوى النظام مع إرضاء متطلبات مستوى الخدمة (Ellram & Cooper, 2014).

وعرّفت أيضاً بأنها إدارة العلاقات الأولية والنهائية مع الموردين والعملاء لتقديم قيمة متفوقة

للعلاء بتكلفة أقل لسلسلة التوريد ككل (Bechtel & Jayaram, 1997).

وعرفها (Alfalla-Luque et al., 2013) بأنها مهمة دمج الوحدات التنظيمية على طول سلسلة التوريد وتنسيق المواد والمعلومات والتدفقات المالية من أجل تلبية متطلبات العملاء النهائية بهدف تحسين القدرة التنافسية لسلسلة التوريد ككل.

من خلال ما سبق يرى الباحث أنّ إدارة سلسلة التوريد تتضمن شركات متعددة، وأنشطة تجارية متعددة، وتنسيق تلك الأنشطة عبر الوظائف وعبر الشركات في سلسلة التوريد، وبالتالي يمكن تعريف إدارة سلسلة التوريد على أنّها التنسيق المنهجي والإستراتيجي لوظائف الأعمال التقليدية والتكتيكات عبر وظائف الأعمال هذه داخل منظمة معينة وعبر الشراكات داخل سلسلة التوريد لأغراض تحسين الأداء طويل المدى للمنظمات الفردية وسلسلة التوريد ككل.

2-2-2 العناصر الرئيسية في إدارة سلسلة التوريد

من خلال مناقشة مفهوم إدارة سلسلة التوريد أعلاه يتّضح أنّ إدارة سلسلة التوريد تتكون من الكثير من العناصر المتعلقة بمراحل مختلفة في سلسلة التوريد، ويمكن عرض العناصر الرئيسية في إدارة سلسلة التوريد كما يلي (Liu, 2011):

- إدارة مستوى الخدمة، بما في ذلك تجزئة العملاء.
- إدارة الطلب، بما في ذلك تخطيط طلب المبيعات والتنبؤ به، وإدارة المخزون، وإدخال الطلبات وتلبيتها.
- إدارة الإنتاج، بما في ذلك تكوين وترشيد الشبكة، وتخطيط وجدولة الإنتاج، وتنفيذ الإنتاج.
- إدارة التوريدات، بما في ذلك تخطيط المشتريات، وإدارة أداء الموردين.
- إدارة التوزيع، بما في ذلك تكوين الشبكة والتخزين.

- تخطيط وتنفيذ إدارة سلسلة التوريد المتكاملة، والذي يتم من خلال عمليات إدارة سلسلة التوريد وأنظمة تكنولوجيا المعلومات والتنظيم وقياس الأداء.

2-2-3 المستويات الهرمية في إدارة سلسلة التوريد

يمكن تصنيف الأنشطة في إدارة سلسلة التوريد إلى ثلاثة مستويات هرمية، هي: المستوى الإستراتيجي، والمستوى التكتيكي، والمستوى التشغيلي، مع آفاق زمنية تتراوح من عدة سنوات إلى بضع ساعات (Liu, 2011).

تضمن إدارة المستوى الإستراتيجي إتخاذ قرارات طويلة المدى لسلسلة التوريد، والتي تحدّد هدف سلسلة التوريد وإعداد الموارد لتحقيق هذا الهدف، مثل تصميم شبكة سلسلة التوريد، وتجهيز مواقع المرافق الضرورية، ويكون للقرارات المتخذة على هذا المستوى تأثير كبير على سلسلة التوريد، حيث تستمر لفترة طويلة نسبياً، عادةً عدّة سنوات، أو حتّى عشرات السنين (Khalaf et al., 2019).

وتتعامل إدارة المستوى التكتيكي مع القرارات متوسطة المدى حول كيفية تنفيذ الأنشطة في سلسلة التوريد لضمان الإستخدام الفعّال والكفء للموارد المشار إليها في قرارات المستوى الإستراتيجي، وتتضمّن قرارات المستوى التكتيكي والتي يتم تحديثها من مرّة كل بضعة أسابيع إلى مرّة كل بضع سنوات، تخطيط الإنتاج والتوزيع وسياسات المخزون (Moraitakis, 2017).

على المستوى العمليّاتي، يتم إتخاذ قرارات قصيرة المدى بتفاصيل عالية لتنفيذ العمليات والمهام من أجل تحقيق الهدف على المستوى التكتيكي، وعادة ما يتم تحديث القرارات على المستوى التشغيلي، مثل جدولة الإنتاج والنقل على أساس يومي أو أسبوعي (Liu, 2011).

2-2-4 المكونات الرئيسية لنظام إدارة سلسلة التوريد

يتكوّن نظام إدارة سلسلة التوريد من عدّة مكونات رئيسيّة (Ab Talib & Hamid, 2014):

أ- الخدمات اللوجستية (النقل): وتشمل عمليّة تدفّق ونقل المواد داخل وخارج حدود الشركة وتحديد مسارات الرحلات وجداول الحركة.

ب- التخطيط: ويتضمّن التنبؤ بحجم الطلب على المنتج والتخطيط التعاوني بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة.

ج- إدارة علاقات الموردين: وهي بناء شراكة إستراتيجية مع الموردين من خلال تطوير علاقات طويلة الأمد بحيث تتمكن المنظمة بالشراكة مع الموردين من إنشاء وتطوير خطط لتصميم المنتجات وتطويرها، والإستجابة للتكنولوجيا الحديثة، وبناء القدرات التي تمكن الشركة من أن تكون أكثر مرونة لتلبية متطلبات الأسواق والعملاء، كما تساهم علاقة المنظمة بمورديها في حل المشكلات التي يواجهها أحدهم لأنها ستؤثر بالتأكيد على الآخر.

د- الشراء: ويشمل الشراء المركزي، والإتصال بالموردين، وتقييم الموردين، وتوفير الموارد الإستراتيجية، وتقليص عدد الموردين إلى أقل عدد ممكن لضمان حصول الشركة على إمتيازات من هؤلاء الموردين بما يحقق مصلحة الشركة.

هـ- إدارة المخزون: وتشمل تحجيم وتخفيض المخزون المناسب ممّا يؤدي إلى تقليل تكاليف التخزين وإدارة الأصول داخل المستودعات.

و- طرق التصنيع: وتهدف إلى الوصول إلى الطريقة المثلى للتكلفة المناسبة والجودة الكافية والإنتاج بكميات تناسب رغبات العملاء.

ز- إدارة الطلبات: وتشمل عملية البيع للعملاء وإستلام الأموال بالتنسيق مع الدائرة المالية.

ح- الإنترنت الذي يدعم سلسلة التوريد والتكامل مع السلسلة بأكملها: ويعني ربط إدارة سلسلة التوريد بالعميل والتنسيق داخل المنظمة بين جميع الإدارات على كافة المستويات، وذلك بإستخدام الإنترنت وتفعيل التجارة الإلكترونية.

ط- نظم المعلومات لإدارة سلسلة التوريد: ويقصد بها إنشاء نظام معلومات يتضمّن كافة المعلومات المتعلقة بسلسلة الأطراف مع إمكانية دخول العملاء إلى نظام المعلومات الخاص بإدارة سلسلة التوريد.

ي- إدارة علاقات العملاء: وتشمل إدارة معلومات العملاء والعمليات التي تخص العملاء والمتعاملين معهم وتهدف إلى إقامة علاقات شراكة إستراتيجية لزيادة وتحسين رضا العملاء.

ك- مؤشرات ووسائل إدارة وتحسين الأداء: وتشمل مراقبة ومتابعة العوامل الرئيسية المؤثرة على سلسلة التوريد والعمل على تحسين أداء سلسلة التوريد وهي عملية رقابية تهدف في المقام الأول إلى التقييم والتحسين وإزالة العقبات التي تحول دون الأداء الأمثل لسلسلة التوريد.

2-2-5 فوائد وأهميّة إدارة سلسلة التوريد

تتحقق فوائد إدارة سلسلة التوريد للعملاء عندما يكون هناك إنخفاض في المخزون عن طريق نقل المنتجات مباشرة إلى مكان الشراء، أمّا التأثير على الموردين فمن الأصعب تصنيفه مبدئيًا على أنه أرباح، ويمكن أن يشمل فوائد لكل من العملاء والموردين على النحو التالي:

- **تخفيض التكلفة:** يعتبر تخفيض التكلفة من الفوائد الرئيسية التي تنتج عن إدارة سلسلة التوريد في المنظمات، ممّا يساعد في خلق ميزة تنافسية بين المنظمات ورفع القوة الشرائية للعملاء من خلال خفض الأسعار، ومن أجل الوصول إلى هذه النتيجة وجدت جميع المنظمات أنه من

الضروري العودة إلى المزيج التسويقي الخاص بها وملاحظة العناصر التي يمكن السيطرة عليها بهدف تقليل التكاليف وزيادة الفعالية، ومن المعلوم أنّ هناك مزيج تسويقي يتكون من أربعة عناصر أساسية وهي المنتج والسعر والترويج وأخيراً المكان (García-Villarreal et al., 2019).

- **التواصل مع العملاء:** تساعد إدارة سلسلة التوريد الشركة على تحقيق التواصل مع العملاء والتعامل معهم، لأنّ السلسلة تساعد الشركة على تحقيق ذلك، ويكون ذلك من خلال تحديد رغبات العميل، والوقت الذي يحتاج فيه إلى المنتجات، وسرعة توصيل هذه المنتجات، وقد أصبحت إدارة سلسلة التوريد ظاهرة مهمة نظراً لقيود التكلفة الذي ترغب الشركة في تحقيقه، وإمكانية الاستفادة من الفرص الخارجية نتيجة العلاقة بين الشركة وعملائها وبين الشركة والموردين، أي أنّ إدارة سلسلة التوريد الإدارية تهتم بإدارة تدفق المعلومات والمواد والخدمات والأموال من خلال أي نشاط بطريقة تزيد من فعالية العمليات (Laosirihongthong et al., 2020).

- **تعظيم القيمة السوقية:** تؤدي المثالية في سلسلة التوريد إلى نمو المبيعات وخفض التكاليف والإستخدام الفعّال للأصول الثابتة، إذ أنّه في سلسلة التوريد الفعّالة يتحرّك العدد الصحيح من المنتجات بسرعة نحو السوق، ممّا يؤدي إلى عدم خسارة أي مبيعات ممكنة، الأمر الذي يؤدي إلى إرتفاع المبيعات (Sumrit, 2020).

- **تكاليف رأس المال:** التكاليف الرأسمالية في سلسلة التوريد مثل تكاليف تشغيل المصانع والمستودعات تكون في حدّها الأدنى في حالة النجاح في إدارة سلسلة التوريد فإذا كان الطلب أكبر من حجم الإنتاج سيكون المخزون عند مستوى الحد الأدنى ممّا يقلّل من عدد المتاجر اللازمة لخدمة العميل (Jurek & Stafford, 2015).

- القيمة السوقية للمنظمة: الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد تعمل على تعظيم رأس المال العامل للشركة لأنّ المخزون سيتم بيعه مباشرة وتحويله الى نقد، وهذا من الناحية المالية سيؤثر في المخزون وتكاليف التخزين بشكل إيجابي مما ينعكس على القيمة السوقية للمنظمة (Laosirihongthong et al., 2020).

ويرى (García-Villarreal et al., 2019) أنّ أهميّة إدارة سلسلة التوريد تتبع من ضرورة تنفيذها بشكل فعّال، وفي النهاية هناك عدّة قضايا تدفع المنظمات إلى تبني منهج إدارة سلسلة التوريد، وهي كما يلي:

- الحاجة إلى تحسين العمليات.

- رفع مستوى الشراء الخارجي.

- تقليل تكاليف النقل.

- زيادة أهميّة التجارة الإلكترونية.

- زيادة ضغوط المنافسة وتوسيع نطاق العولمة.

- تعقيد سلاسل التوريد، ومن هنا الحاجة إلى إدارة فعّالة للمخزون.

6-2-2 متطلبات نجاح إدارة سلسلة التوريد

إنّ متطلبات نجاح إدارة سلسلة التوريد يتمثل في مجموعة من العوامل، مثل بناء الثقة بين أعضاء سلسلة التوريد لتحقيق أهداف الشراكة ممّا يؤدي إلى تحقيق المنافع المتبادلة، ومواءمة أنظمة الشركة وعملياتها وبناء التكامل فيما بينها، وتفعيل الإتصالات وتقليص المسافة بين كافة

الأطراف، مع تبادل المعلومات وتبادل المعرفة، بالإضافة إلى إحداث تغيير في ثقافة الشركة، ومشاركة الأهداف المشتركة التي تؤدي إلى تقليل الوقت وزيادة الكفاءة (Ross, 2011).

ويمكن تلخيص متطلبات نجاح إدارة سلسلة التوريد بالعوامل التالية:

- **المرونة:** من خلال بناء سلسلة توريد (مناسبة للغاية) بدلاً من نموذج (مقياس واحد يناسب الجميع)، يمكن لسلسلة التوريد أن تتطور لتكون مرنة وسريعة الاستجابة وفعالة ومنخفضة التكلفة، أو مدفوعة بالابتكار، وهنا يعتبر السيناريو المثالي هو موازنة سلسلة التوريد مع إستراتيجية الشركة ونموذج التشغيل، وتحديد أي من الصفات المذكورة سابقاً هي الأكثر أهمية للتنفيذ الناجح، إلا أنه عندما تتعارض هذه الأولويات، فإن سلسلة التوريد مهيأة للفشل من منظور إستراتيجي (Erboz & Yumurtaci, 2023).

- **البيانات:** يجب أن تعتمد سلسلة التوريد الحديثة على البيانات، حيث أصبحت البيانات تشكل اللبنة الأساسية في بناء سلسلة التوريد وإدارتها، ومن الأهمية بمكان أن تكون بيانات المعاملات والبيانات الرئيسية دقيقة وفي الوقت المناسب، بالإضافة إلى ذلك فإن التحليلات الوصفية والتنبؤية والإرشادية لا تدعم عملية صنع القرار فقط، بل يمكن أن تساعد في توجيه القرارات في سلسلة التوريد المتطورة (Manikas et al., 2023).

- **التفكير المستقبلي:** إن سلاسل التوريد الأكثر إستدامة هي السلاسل التي يتم بناؤها بما يتلائم مع ظروف العمل المستقبلية جنباً إلى جنب مع الظروف الحالية، وهذا يشمل بناء عمليات مبسطة مصممة للتعامل مع دوران الموظفين وإستقدام الموظفين الجدد ذوي الخبرة والكفاءة، كما يجب أن تركز المنظمات على خلق وظائف غنية وبرامج التطوير الوظيفي التي تهتم بأهم الأصول التي

تمتلكها المنظمة، ومنها موظفيها، الأمر الذي يقود إلى بقاء المنظمات مرنة مع القوى العاملة المتطورة (Khan et al., 2022).

- **التركيز على العميل النهائي:** قبل الإستثمار في الأصول والعمليات والأنظمة والأفراد، يتعين على المنظمات أن تفهم بعمق متطلبات عملائها النهائيين وأن تتأكد من أن سلسلة التوريد الشاملة تعمل بانسجام لتلبية تلك المتطلبات، الأمر الذي يتطلب مزامنة العديد من العناصر، مثل التخطيط والإنتاج والتخزين والمبيعات وأخيراً الخدمات اللوجستية لضمان إمكانية حدوث ذلك، حيث أن رضا العملاء هو أضمن طريقة للاحتفاظ بحصتها في السوق (Ruzo-Sanmartín et al., 2023).

- **التكامل الكامل:** لكي تكون المنظمات قادرة على المنافسة في عالم يعتمد على البيانات، يجب أن تكون سلاسل التوريد متكاملة ليس فقط عبر الشركة، ولكن عبر الموردين والمصنعين المشاركين ومقدمي الخدمات اللوجستية والعملاء وحتى المستهلكين، ويمكن لأجهزة الإستشعار الموجودة على المنتجات والمنصات والشاحنات والحاويات وغيرها أن تساهم في التتبع في الوقت الفعلي لتسهيل هذا التكامل، حيث تقوم عمليات التخطيط بسحب البيانات من كلا الجانبين عبر النظام البيئي للتنبؤ والتخطيط والتنفيذ بشكل أفضل (Oubrahim et al., 2023).

- **الإبتكار:** يجب أن يسير الإبتكار وسلاسل التوريد بالتوازي لضمان عمل سلاسل التوريد على النحو الأمثل، وهذا يعني أنه عند تطوير منتجات جديدة، يجب تضمين وظائف سلسلة التوريد في المراحل المفاهيمية للتأكد من أن تصميم المنتج يدعم وظيفة سلسلة التوريد، على سبيل المثال عند تصميم المنتجات والتغليف لا بد من التفكير في كيفية تغليف المنتج وحجمه ليتناسب مع حجم أداة الشحن المستخدمة وذلك لتحسين تكاليف الشحن (Solaimani & van der, 2022).

- **قياس الأداء:** يتطلب التقييم الموضوعي وإدارة ومقارنة أداء إدارة سلسلة التوريد فهماً واضحاً للعمليات في السلسلة وكيفية ارتباطها بالمنظمة، حيث يضمن ذلك القدرة على تقسيم مجموعات العمليات (تخطيط سلسلة التوريد، والمشتريات، والتصنيع والإنتاج) إلى عمليات وأنشطة ومهام ذات مستوى أعلى حيث يمكن تحديد المساءلة والمسؤولية، وبمجرد تحديد العمليات، يمكن إنشاء مقاييس الأداء لفعالية التكلفة وإنتاجية الموظفين وكفاءة العملية ووقت الدورة والجودة، وكذلك ينبغي إنشاء مؤشرات الأداء الرئيسية، بناءً على الأهداف التشغيلية، ويجب على المنظمة تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية وتحديد المؤشرات الداعمة التي تمكن القادة من التعمق بشكل أعمق للحصول على رؤية عميقة حول الأداء (Machado et al., 2019).

بناءً على ما سبق يرى الباحث بأن نجاح إدارة سلسلة التوريد يتطلب تكامل جميع مجالات السلسلة التي تتضمن الموردين والمصانع والمستودعات والمورعين ومنافذ البيع بالتجزئة، بالإضافة إلى التعاون والتخطيط والتنسيق بين الشركاء في سلسلة التوريد بما يحقق فعالية عمليات سلسلة التوريد.

2-2-7 أبعاد سلسلة التوريد

تم في هذه الدراسة تمثيل إدارة سلسلة التوريد من خلال ثلاثة أبعاد على النحو الآتي:

أولاً: العلاقة مع الموردين

تُعرف إدارة علاقات الموردين بأنها طريقة لإدارة العمل مع البائعين الذين يقومون بتوريد السلع والمواد و/أو الخدمات إلى الشركة المصنعة، وهي تتضمن تقييم كل من هذه العلاقات ومعرفة كيفية وضع إستراتيجية لتحسين أدائها فيما يتعلق بأعمال التصنيع (Hwang & Seruga, 2011).

ويرى (Aharonovitz et al. (2018) أنّ العلاقة مع الموردين تتطلب من المنظمة النظر إلى كل من البائعين الذين يقومون بتوريد شيء ما إلى الشركة المصنّعة وتحديد أي من هؤلاء البائعين هو الأكثر أهميّة للأعمال من حيث الإستمراريّة والأداء، ومن خلال هذه التقييمات، يستطيع المدراء إقامة علاقة عمل أفضل مع البائعين الذين يزودونهم.

كذلك تمّت الإشارة إلى العلاقة مع الموردين على أنّها تقاسم المنظمات الشريكة في سلسلة التوريد الأهداف وقيامها بالتعاون فيما بينها من أجل تحقيق أداء متفوّق لسلسلة التوريد بأكملها (Lee & Ha, 2018).

وتعتبر العلاقات مع الموردين بالغة الأهميّة لمنظّات الأعمال، حيث في البيئة الحديثة يتعيّن على المنظمات بناء قنوات تعاونيّة مع الشركاء لخلق قيمة مضافة في سلسلة التوريد حتّى تتمكّن من التنافس مع المنظمات الأخرى من خلال خفض التكاليف وتحسين مستويات الخدمة، هذا ينطبق على شركات الشحن وشركات النقل ومقدّمي الخدمات اللوجستيّة الذين يختارون شركاء لوجستيّين على المدى الطويل لتعزيز تحسينات الأداء، حيث يمكن للشركات تقليل التكاليف وتحسين أداء الخدمات اللوجستيّة من خلال الأنشطة المشتركة وتبادل المعلومات، حيث يساهم التعاون الأفقي بين المنظمات على تحسين كفاءة شبكات النقل وتبادل المعلومات وسرعة عمليّة التعاون، وبالتالي تعزيز أداء الشركة وزيادة نجاحها، ومن وجهة نظر الشاحن، يمكن للعلاقات التعاونيّة أن تقلّل من المخزونات وتزيد الفعاليّة بين الشركاء التجاريّين، وبالتالي تقليل التكاليف الإداريّة، وتسريع عمليّات التسليم، وإنتاج مستويات خدمة أعلى للعميل النهائي (Raue & Wieland, 2015).

ويمكن أن يساعد تكامل سلسلة التوريد المنظّمة في إعادة تنظيم مواردها وقدراتها الداخلية والخارجية لبناء شبكة سلسلة توريد قوية، وتماشياً مع هذا المفهوم، تستخدم المنظّمة التعاون الداخلي والخارجي لتعزيز ميزتها التنافسية في البيئات المتغيرة، يلعب التكامل الخارجي والتحالفات الإستراتيجية والعلاقات بين المشتري والمورّد دوراً مركزياً في إكتساب الكفاءات الخارجية وفي تعزيز الكفاءات الأساسية الداخلية، كما يمكن للشركات تطوير قدراتها من خلال الحصول على المعرفة اللازمة للعمل بكفاءة أكبر مع شركائها، وفي الوقت نفسه، تكييف العمليات لتلبية إحتياجاتهم، بالإضافة إلى ذلك فإنّ الإستعانة بمصادر خارجية للعمليات اللوجستية تستخدم على نطاق واسع لتقليل التكاليف وزيادة مستويات الخدمة، وذلك بإستخدام خبرة شركات النقل ومقدّمي الخدمات اللوجستية. وذلك لإتّيه يمنح الشركات الفرصة للتركيز على العمليات الأساسية التي تخلق قيمة لمنتجاتها وخدماتها، وبالتالي تقديم قيمة مضافة لأصحاب المصلحة وتعزيز مكانة الشركة في السوق (Aharonovitz et al., 2018).

ويعدّ إختيار الموردين أمراً بالغ الأهمية لبناء قدرة تعاون ديناميكية تحقّق تحسين الأداء، حيث أنّه عند إختيار مزوّد الخدمات، فإنّ المشتريين الذين يركّزون أكثر على القدرات التشغيلية يركّزون على علاقات المعاملات، في حين أنّ الذين يركّزون على القدرات العلائقية يستعينون بمعايير إختيار الموردين الإستراتيجية، مثل الأداء الموثوق ومرونة سلسلة التوريد. والمهنية وتوجيه العلاقة، وبهذه الطريقة، فإنهم يقدرّون تدفّق المعلومات، والكفاءة المهنية، وتاريخ العلاقات السابقة، والتي تعد بمثابة مقدمة لإنشاء شراكة قوية نحو تحسين الأداء، كما أنّه ومن خلال العلاقات مع الموردين والشراكات الإستراتيجية يمكن للشركات أن تعمل بشكل مشترك على تحسين عملياتها التجارية وتطوير القدرات التنظيمية من خلال التكيّف المتبادل ونقل المعرفة (Lee & Ha, 2018).

وفي العادة تكون عملية إختيار العلاقات مع الموردين طويلة بشكل عام، حيث يتم تقييم المورد من قبل شريكه (المشتري) من حيث عدة معايير وبعبارة أخرى، إنها عملية صنع قرار متعدّدة المعايير مثل التوقيت المناسب، والسعر، والخدمة المقدّمة، والجودة، والتكنولوجيا، وموثوقية التسليم، والمهلة الزمنية للطلب، والإستجابة للإستفسار، والإستجابة للتغيير، كما يوجد هناك إضافة لعملية إختيار العلاقات مع الموردين كالسمعة والثقافة وسرعة التسليم وسلامة النقل والشبكة العالمية وسعر التكافؤ والإبتكار الإستباقي وشهادة الجودة وتوجيه العلاقة والأداء الموثوق والتعامل مع الخدمات والدعم والقدرة والمرونة في سلسلة التوريد والتتبع، وتسعى الشركات التي تطبق هذه المعايير إلى الحفاظ على علاقات قويّة مع مرور الوقت ومعايير أداء عالية؛ أي أنهم مدفوعون لبناء علاقات تعاونيّة بدلاً من علاقات المعاملات (Hwang & Seruga, 2011).

ويرى الباحث إدارة علاقات الموردين على أنّها عملية مستمرة لتقييم موردي المنظمة لتحديد العلاقات الضرورية للقيام بأعمال وأنشطة للحصول على البضائع والخدمات بفعالية وكفاءة، ومثل أي علاقة يجب الحفاظ على هذه العملية، حيث أنّها تساعد المنظمات على ضمان إستثمارها في العلاقات التي تساهم في إنجاح أعمالها الأكثر أهميّة.

ثانياً: العلاقات مع الزبائن

أصبحت إدارة علاقات العملاء من القضايا الهامة بالنسبة لمنظمات الأعمال، حيث باتت تتبنى إستراتيجيات وبرامج وأدوات وتقنيات تركز على العملاء من أجل إدارة علاقات العملاء بكفاءة وفعالية، وذلك لأنّ المنظمات أصبحت تدرك الحاجة إلى معرفة متعمّقة ومتكاملة للعملاء لبناء علاقات شراكة وثيقة وتعاونيّة مع عملائها لزيادة الشراء المتكرّر لتصبح العلاقة المتبادلة ذات قيمة إقتصادية، حيث أنّ ظهور قنوات وتقنيات جديدة يؤدّي إلى تغيير كبير في كيفية تفاعل

الشركات مع عملائها، كما يؤدي التطوير إلى درجة أكبر من التكامل بين وظائف التسويق والمبيعات وخدمة العملاء في المنظمات، حيث يمثل نظام إدارة علاقات العملاء نهجاً مؤسسياً للمعرفة الكاملة بسلوك العملاء وتفضيلاتهم وتطوير البرامج والإستراتيجيات التي تشجع العملاء على تعزيز علاقاتهم التجارية مع الشركة باستمرار (Alshurideh et al., 2019).

وتشير إدارة علاقات الزبائن إلى عملية إدارة تفاعلات العملاء مع الشركة، الأمر الذي يسمح للشركات بتحسين رضا العملاء والإحتفاظ بهم وولائهم، وتتضمن العلاقات مع الزبائن أيضاً تحليل البيانات لتحديد إحتياجات العملاء، وتوفير المعلومات للعملاء حول المنتجات المختلفة، والتأكد من رضا العملاء عن تجربتهم (Santouridis & Veraki, 2017).

كما تم تعريف إدارة علاقات العملاء على أنها إستراتيجية لإدارة جميع علاقات الشركة وتفاعلاتها مع عملائها والعملاء المحتملين؛ فهو يساعد على تحسين الربحية (Dewnarain et al., 2019).

وعرّف (Akhavan and Heidari, 2012) إدارة علاقات العملاء بأنها إستراتيجية شاملة وعملية إكتساب العملاء المختارين والإحتفاظ بهم والشراكة معهم لخلق قيمة متفوقة للشركة والعمل، إنها تنطوي على تكامل التسويق والمبيعات وخدمة العملاء ووظائف سلسلة التوريد للمنظمة لتحقيق قدر أكبر من الكفاءة والفعالية في تقديم قيمة للعملاء.

ويرى الباحث أنّ التعريفات أعلاه تبين أنّ الغرض من إدارة علاقات العملاء هو تحسين إنتاجية التسويق، حيث يتم تحقيق إنتاجية التسويق من خلال زيادة كفاءة التسويق وتعزيز فعالية التسويق.

وتجدر الإشارة إلى أنّ لإدارة علاقات العملاء بعض المزايا والعيوب، فمن المزايا أنّ نظام إدارة علاقات العملاء يساعد الشركات في الحصول على نظرة واسعة لأنشطة المبيعات، والأنشطة التسويقية، وأنشطة دعم العملاء، حيث تعد حلول إدارة علاقات العملاء مفيدة في تحديد العملاء المرشحين وغير المرشحين، والعملاء المنتظمين مقابل العملاء لمرة واحدة، وهي تمكّن الشركات من الاستفادة من المزيد من الموارد للعملاء المهمّين؛ كما أنّها تمكّن المنظمة من تحليل ومتابعة التقارير؛ فهي توفّر إدارة فعّالة للوقت حيث يطالب نظام إدارة علاقات العملاء المستخدمين بمتابعة الأنشطة ويقدم تنبيهات تلقائية عند حدوث أحداث مهمّة، أو في حالة تفويت الإجراءات، كما يتكامل نظام إدارة علاقات العملاء مع تطبيقات التمويل والمحاسبة وتطبيقات المكاتب الأخرى لربط العمليات وإزالة المعالجة المزدوجة للمهام، وتعتبر أكبر فائدة لأنظمة إدارة علاقات العملاء هي أنّ إستخدامها يؤدّي إلى تجربة أفضل للعملاء بشكل عام (Kumar & Reinartz, 2018).

ويتيح نظام إدارة علاقات العملاء للمنظمة التركيز على العلاقات مع الأفراد سواء كانوا عملاء أو مستخدمى خدمة أو زملاء أو موردين، حيث يمكن أن تأتي بعض أكبر المكاسب في الإنتاجية من تجاوز إدارة علاقات العملاء كأداة للمبيعات والتسويق ودمجها في الأعمال من الموارد البشرية إلى خدمة العملاء وإدارة سلسلة التوريد، كما يوجد جانب آخر مهم من إدارة علاقات العملاء هو إنتقائية العملاء، حيث أنّ ليس كل العملاء يحققون أرباحاً متساوية للشركة، ولذلك يجب على الشركة أن تكون إنتقائية في تصميم برامجها وجهودها التسويقية من خلال تقسيم وإختيار العملاء المناسبين، ومع ذلك، فإنّ هدف الشركة ليس في الواقع تقليص قاعدة عملائها، بل تحديد البرامج والأساليب التي من شأنها أن تكون الأكثر ربحية لأنّها تخلق قيمة للشركة والعميل (Alshurideh et al., 2019).

في المقابل يوجد بعض المشاكل التي قد تواجه المنظمات بما يتعلّق بإدارة علاقات العملاء، فقد يؤدّي نظام إدارة علاقات العملاء إلى إزدواجيّة المهام، كذلك إذا كان برنامج إدارة علاقات العملاء معقّداً جداً ويصعب فهمه، فقد لا يتم الإستفادة من جميع وظائفه؛ قد يكون من الصعب تحديد الفوائد المرجوّة منه خاصّة على المدى القصير؛ كما قد يمثّل تثقيف الموظفين حول الإستخدام المناسب لإدارة علاقات العملاء، وحثّهم على إستخدامه فعليّاً، تحدّيّاً للمنظمة، الأمر الذي يحتاج إلى تدريب وتطوير العملاء والموظّفين لما له من أهميّة في نجاح تنفيذ إدارة علاقات العملاء (Kumar & Reinartz, 2018).

ثالثاً: المخاطر التخريبية

تعتبر إضطرابات سلسلة التوريد عبارة عن مزيج من حدث مثير غير متوقّع والعواقب الناتجة التي تعرّض تدفّق المواد والأنشطة التجارية العادية للخطر بشكل كبير، ويمكن تصنيف المحفّزات التخريبية إلى محفّزات طبيعيّة مثل الزلازل، والفيضانات، والحرائق، ومحفّزات من صنع الإنسان، الهجمات الإرهابية، والحوادث، وإفلاس الموردين (Bugert & Lasch, 2018).

وتم تعريف إختلال سلسلة التوريد على أنّه إنقطاع في إستمراريّة التدفّق الطبيعي لسلسلة التوريد بالتزامن مع تأثير سلبي (Parast & Subramanian, 2021).

يُعرّف (Truong and Hara, 2018) الخطر التخريبي في سلسلة التوريد بأنّه حدث يعطل تدفّق السلع أو الخدمات في نظام سلسلة التوريد، والذي يمكن أن يكون له عواقب سلبية شديدة على أداء الشركة على مستويات متعدّدة وكذلك على العملاء والموردين.

كما تم تعريف مخاطر سلسلة التوريد بأنّها الإنحراف المحتمل عن القيمة المتوقّعة لمقياس أداء معيّن لسلسلة التوريد (Parast, 2020). كما تم تعريف مخاطر تخريب سلسلة التوريد على

أنها إنقطاع في تدفق العملية التي تتضمن أي من الكيانات المرتبطة بإنتاج وبيع وتوزيع سلع أو خدمات محدّدة (Durach & Wiengarten, 2017).

وقد زادت مخاطر إضطرابات سلسلة التوريد على مدى العقد الماضي بسبب التقدّم في العولمة وكذلك الإستعانة بمصادر خارجيّة وعدم التركيز المكثّف على الكفاءة والإدارة الهزيلة، الأمر الذي أوجب على منظمات الأعمال توفير نماذج دعم القرار المتكاملة لتحديد وتحليل مخاطر التعطيل وكذلك لتخطيط التخفيف والتحكّم في المخاطر على مستوى سلسلة التوريد، وفي هذا السياق فقد أشار (Parast and Subramanian, 2021) إلى أنّ العديد من الشركات لا تستثمر في إستراتيجيّات التخفيف من الإضطرابات ولا تطوّر قدرات ديناميكيّة لجعل سلسلة التوريد الخاصّة بها قويّة ومرنة، إذ يرجع ذلك إلى سببان رئيسيان، الأول هو صعوبة قياس الفوائد طويلة المدى للإستثمار في قدرات سلسلة التوريد للتخفيف من الإضطرابات الناجمة عن الأحداث ذات التأثير المنخفض وإحتمالات حدوثها المنخفضة، لذلك من منظور التكلفة والعائد يتردّد المدراء في الإلتزام بمثل هذا الإستثمار، أمّا السبب الثاني فيعود إلى عدم مقدرة المدراء بمعرفة الأهميّة النسبيّة لمحرّكات مخاطر الإختلال المختلفة وتأثيرها على الأداء التنظيمي، وهذا أمر مهم لأنّه يساعد الشركات على توجيه إستثماراتها في قدرات سلسلة التوريد لتكون أكثر إستجابة للإضطرابات.

ويمكن النظر إلى إدارة المخاطر في سلسلة التوريد بإعتبارها جهداً لتحديد مصادر التعطيل ومن ثمّ تطوير إستراتيجيّات التخفيف لتقليل تأثير الإضطرابات على أداء وإدارة سلسلة التوريد وأداء الشركة، حيث تشمل المخاطر في سلسلة التوريد جميع الإضطرابات التي تؤثر على الأداء على مستوى سلسلة التوريد ومستوى الشركة من خلال التأثير على تدفق المعلومات والمنتجات والخدمات عبر سلسلة التوريد (Samvedi et al., 2013).

وقد قام العديد من الباحثين مثل (Chen et al., 2013) بتحديد عوامل الخطر في سلسلة التوريد مثل مخاطر الطلب؛ مخاطر العرض؛ والمخاطر التنظيمية والقانونية والبيروقراطية؛ مخاطر البنية التحتية؛ ومخاطر الكوارث الطبيعية، وقام Parast and Subramanian, (2021) بتصنيف المخاطر التخريبية في سلسلة التوريد إلى ثلاث فئات، هي: مخاطر التعطيل الداخلية للشركة ومخاطر التعطيل الخارجية للشركة ولكنها داخلية لسلسلة التوريد والتي تشمل الطلب والعرض، ومخاطر التعطيل الخارجية لسلسلة التوريد وهي تشير الى المخاطر البيئية.

ويعتبر إنقطاع الإمدادات من أبرز المخاطر التي تواجه سلسلة التوريد، حيث تحدث هذه المخاطر نتيجة لعدم الكفاءة التشغيلية لدى المورد، أو الانحرافات في جودة المنتج وكميته، أو التأخير في الخدمات اللوجستية والنقل، أو ضعف التنسيق بين المورد والشركة، كما أنّ هذه قد ترتبط بوجود شبكة إمداد معقدة كانت عرضة للعديد من الأخطاء البشرية (Gunessee & Subramanian, 2020).

ويرى الباحث أنّ جودة المنتج وجودة الخدمة بشكل كبير يمكن أن تساهم في الحد من إنقطاع العرض، خاصة عندما تمتد عبر سلسلة التوريد بأكملها، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يتمتع الموردون بالقدرة على التكيف مع التغيرات في طلبات السوق مثل تفضيلات العملاء والقدرة على الحفاظ على قدرتهم التنافسية من خلال تطوير منتجات جديدة.

كما قد تتعرض الشركات لإضطراب الطلب نتيجة للإضطراب في الجانب السفلي من سلسلة التوريد، حيث يمكن أن ينشأ إضطراب الطلب من حوادث مثل الإضطرابات في توزيع المنتجات على العملاء بسبب تأخير النقل أو عدم الكفاءة اللوجستية الأخرى، أو من طلب العملاء غير المستقر وغير المتوقع، إذ تشكل إختلافات الطلب مثل التغيرات في كمية الطلب، ودورة حياة

المنتج القصيرة، وإدخال منتجات جديدة مخاطر كبيرة على الشركة، ويحدث إضطراب الطلب أيضاً عندما لا تكون الشركة قادرة على التوفيق بين العرض والطلب بشكل صحيح، نتيجة إما لعدم دقة التوقعات، أو لتأثير مضاعف، أو من التنسيق غير الفعال في سلسلة التوريد، الأمر الذي يؤدي إلى التأثير على دقة التنبؤ، واستخدام القدرات، وتخطيط الإنتاج، والتي تؤدي جميعها إلى عدم الكفاءة التشغيلية (Paul et al., 2021).

ويوجد جانب آخر من المخاطر التخريبية في سلسلة التوريد يتعلّق بتعطّل العمليات، حيث يحدث هذا النوع من المخاطر نتيجة لتعطيل العمليات الداخلية للشركة، ومن الأمثلة على ذلك محدودية القدرات، وفشل الآلات، ومشاكل الجودة، وعدم كفاءة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، إذ أنه مع اعتماد الشركات بشكل كبير على البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات الخاصة بها للحفاظ على وظيفة سلسلة التوريد، فإنها تصبح أكثر عرضة للمشاكل المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات مثل الهجمات السيبرانية أو فشل الأجهزة، كما قد يحدث هذا النوع من المخاطر في سلسلة التوريد نتيجة عدم مقدرة المنظمة على التكيف للإستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، ويمكن للمنظمات تقليل تباين العمليات من خلال إنشاء فرق متعدّدة الوظائف، وتحسين أنظمة الإتصال بين الإدارات، والإستفادة الفعّالة من إجراءات تبادل المعرفة (Gunessee & Subramanian, 2020).

كما قد تواجه سلسلة التوريد مخاطر تتعلّق بالإضطرابات البيئية الناتجة عن حوادث مثل الأوبئة والكوارث الطبيعية وعدم الإستقرار الإجتماعي والسياسي والإنكماش الإقتصادي والهجمات الإرهابية، وتعتبر هذه الأحداث خارجية بالنسبة للشركة وسلسلة التوريد الخاصة بها، وتحدث بشكل غير متكرر، ويمكن أن يكون تأثيرها على سلسلة التوريد الخاصة بالشركة كبيراً نظراً لأن مرافق

الإنتاج والخدمات اللوجستية وأنظمة النقل معرضة للكوارث الطبيعية أو الهجمات الإرهابية (Parast & Subramanian, 2021).

2-2-8 علاقة التخطيط الإستراتيجي مع إدارة سلسلة التوريد

يمكن للمنظمات من خلال التخطيط الإستراتيجي توجيه أنشطتها في بناء قدرة سلسلة التوريد كأولوية من خلال الإستفادة من موارد الشركة في السعي لتحقيق عملية تجارية أكثر كفاءة وفعالية، حيث يساهم التخطيط الإستراتيجي في موازنة أهداف الشركة مع الفرص والتحديات الخارجية، وذلك من خلال مساهمة التخطيط الإستراتيجي في زيادة مقدرة الشركة على تطوير إستراتيجيات شراء المواد الخام، وتحسين الإستراتيجية التشغيلية للشركة، وإستراتيجية التعامل مع نظام التوزيع والتعامل مع طلبات العملاء، كما أنّ التخطيط الإستراتيجي الفعّال يمكن الشركة من رؤية نقاط القوة والضعف الحالية للشركة وتحديد أهداف الشركة المستقبلية بناءً على مواردها (Tarigan & Siagian, 2021).

ويركّز التخطيط الإستراتيجي لسلسلة التوريد على التوازن الخارجي للشركة مع الوضع الداخلي للشركة، تحاول الشركات دائماً التكيف مع التغيرات في طلب العملاء من خلال نهج إستراتيجية التسويق، وموردي الشركة من خلال إستراتيجية الشراء، والعمليات الداخلية من خلال إستراتيجية التشغيل، إذ ترتبط إستراتيجية سلسلة التوريد الخاصة بالشركة بقدرة الشركة على بناء تكامل سلسلة التوريد على أساس الكفاءة والإستجابة، وذلك من خلال التركيز على قدرة الشركة على التحكم في مستويات المخزون لكي تتمكن من القيام بالإستجابة الصحيحة لطلبات العملاء بالتزامن مع تحقيق مستوى مناسب من الكفاءة حتى لا تتعارض الإستجابة المقدمة مع الكفاءة التي أعلنت عنها الشركة، وهو الأمر الذي يتطلّب وجود مستوى مناسب من التخطيط الإستراتيجي (Qi et al., 2017).

كما يرتبط التخطيط الإستراتيجي للشركات بقدرة العاملين في الشركة على العمل بفعالية وتحقيق أهداف الشركة التي حدّتها الإدارة، فضلاً عن أنّ التخطيط الإستراتيجي للشركة يحدّد إستراتيجية التسويق، والإستراتيجية التشغيلية، وإستراتيجية الشراء، والتخطيط الإستراتيجي، والشراكة الإستراتيجية مع الأطراف الخارجية في تحقيق إستراتيجية سلسلة التوريد المحدّدة، حيث يتم القيام بالتخطيط الإستراتيجي نتيجة لتوقّع حدوث عدم اليقين وعدم الدقة في التنبؤ بالطلب على منتجات كل شركة، وبالتالي تحديد دقة شراء المواد الخام، ودقة نتائج التصنيع على أرضية الإنتاج بحيث تحتاج الشركة إلى الاحتفاظ بمستوى محدّد من المخزون لتتمكّن من الحفاظ على الإستجابة السريعة والكفاءة العالية (Piprani et al., 2020).

وتتطلب إستراتيجيات الشراء في الشركة تخطيطاً إستراتيجياً مناسباً بحيث يلعب دوراً في قسم المشتريات لبناء الشراكة الإستراتيجية الصحيحة مع مورّدي الشركة، كما أنّ الشراكات الإستراتيجية بين الشركات والموردين تحتاج تخطيطاً إستراتيجياً يمكن الشركة من بناء علاقة متبادلة مستمرة تتضمّن إلتزاماً على مدى فترة طويلة ومشاركة المعلومات والمخاطر والمكافآت الناتجة عن العلاقة، الأمر الذي يسمح للشركة بتقليل تكاليف المعاملات من خلال بناء تآزر جيّد مع الموردين من خلال التعاون المبني مع عدد صغير من الموردين، حيث تهدف الشراكة الإستراتيجية مع الموردين إلى تحسين الجودة بشكل خاص، وخفض التكاليف، والحفاظ على إستقرار إمدادات المواد، ومشاركة المعلومات، وبناء تواصل مفتوح بين الطرفين، وتقاسم المخاطر والمكافآت خلال فترة محدّدة، كما توفّر الشراكة الإستراتيجية تأثيراً على إستراتيجية الشراء من حيث شراء المواد الخام، ولذلك تعد الشراكات ضرورية في السعي إلى توفير إمدادات المواد المستدامة بأسعار في متناول الجميع (Yoon & Moon, 2019).

كما أنّ التخطيط الإستراتيجي في عملية تطوير منتجات الشركة يحدّد ما إذا كان من الضروري تعديل المنتجات الحاليّة أو صنع منتجات جديدة، حيث ستحدّد إستراتيجية تطوير المنتج طريقة الشراء من حيث إختيار الموردين، وإنشاء العقود مع الموردين، وتطوير العلاقات مع الموردين، وتحسين قدرتها التنافسيّة للتفوّق على المنافس وتعزيز الأداء التشغيلي من خلال المنتجات الحاليّة أو المنتجات الجديدة (Sharifi et al., 2013).

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

1-3-2 الدراسات العربية

دراسة آدم (2023) بعنوان: "الدور الوسيط للأداء التشغيلي في العلاقة بين تخطيط سلسلة

التوريد والميزة المستدامة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية بولاية الخرطوم"

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط للأداء التشغيلي في العلاقة بين تخطيط سلسلة

التوريد والميزة المستدامة في الشركات الصناعية بولاية الخرطوم، وقد تم بناء نموذج الدراسة إستناداً

على أدبيات الدراسات السابقة، وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف

الدراسة تم تصميم إستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية عن طريق إستخدام عينة غير

إحتمالية (ميسرة)، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية بولاية الخرطوم، فيما تكونت عينة

الدراسة من مديري الإنتاج والمشتريات في هذه الشركات، وقد وزعت عليهم (200) إستبانة أسترد

منها (190) بنسبة (95%) الصالحة منها للتحليل (183) بنسبة (96%). تم استخدام نمذجة

المعادلة البنائية (SEM)، وأسلوب تحليل المسار لإختبار فرضياتها، حيث أشارت نتائج الدراسة

إلى عدم وجود أثر إيجابي مباشر بين تخطيط سلسلة التوريد (الإنتاج) والميزة المستدامة

(الإستراتيجية) أيضاً وجود أثر سلبي بين تخطيط سلسلة التوريد (تخطيط الطلب) والميزة

المستدامة، وجود أثر إيجابي بين الأداء التشغيلي والميزة المستدامة، كما أنّ الأداء التشغيلي تتوسط

العلاقة جزئياً بين تخطيط سلسلة التوريد والميزة المستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة الإهتمام

بتخطيط سلسلة التوريد في الشركات الصناعية بولاية الخرطوم.

دراسة محمد ومحمد (2022) بعنوان: "الرؤية الإستراتيجية وأثرها في إستراتيجية النمو لشركات التأمين / بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة"

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى إهتمام شركة التأمين العراقية بالرؤية الإستراتيجية وإستراتيجية النمو، وذلك بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. وتم جمع البيانات من خلال إستبيان وزع على عينة الدراسة المكوّنة من (136) شخصاً ممّن يشغلون منصب (مدير قسم، ومعاون مدير قسم، ومدير فرع، ومعاون مدير فرع) في شركة التأمين العراقية. وإستخدمت الدراسة أساليب الإحصاء الوصفي لتحليل أداة الدراسة (الإستبانة)، وتحليل الإنحدار الخطّي البسيط لإختبار فرضية الدراسة. وتوصّلت الدراسة إلى إرتفاع قوّة تأثير الرؤية الإستراتيجية في إستراتيجية النمو. وأوصت الدراسة بضرورة إستثمار علاقة التأثير بين الرؤية الإستراتيجية وإستراتيجية النمو لما لها من دور في تحقيق أهداف الشركة المستقبلية.

دراسة البطينة وأرتيمة (2021) بعنوان: "أثر التوجّهات الإستراتيجية في أداء سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على شركة ألبان اليوم"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التوجّهات الإستراتيجية في شركة ألبان اليوم في أداء سلسلة التوريد، وإعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهدافها، وذلك بعد تطوير إستبانة لجمع البيانات من عينة تكوّنت من (171) مديراً حسب إحصائيات مجموعة سما الأردن للإستثمارات الغذائية والصناعية في الربع الأوّل من العام 2018، وقد تمّ إسترداد (156) إستبانة صالحة للتحليل، وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي؛ أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجّهات الإستراتيجية في أداء سلسلة التوريد. وقد أوصى الباحث بضرورة تحسين فاعلية التوجّهات الإستراتيجية وتوظيفها في خدمة ممارسات سلسلة التوريد.

دراسة ابوه وآخرون (2021) بعنوان: "تكامل سلاسل التوريد في تعزيز الأداء الإستراتيجي: الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في الخرطوم - السودان"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط لليقظة الإستراتيجية في العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد على الأداء الإستراتيجي في الشركات الصناعية السودانية، وقد تم بناء مخطّ إفتراضي للدراسة وفرضيات منبثقة عنه إعتماًداً على الدراسات السابقة مسنودة بنظرية الموارد والنظرية المؤسسية ونظرية المقدرات، وقد تم إعتماذ إستمارة الإستبانة بوصفها الإدارة الرئيسية لجمع البيانات من عينة غير إحتمايية (الميسرة) لجمع البيانات، وقد تم توزيع (220) إستمارة إستبانة بلغت نسبة الإستمارات الصالحة للتحليل (93%)، كما تم إعتماذ نمذجة المعادلة البنائية (SEM) عن طريق إستخدام برنامج (AMOS 25) وفيها إستخدام تحليل المسار لإختبار فروض الدراسة، وقد أوضحت نتائج الدراسة أنّ هناك علاقة إيجابية بين التكامل مع المستهلك، التكامل مع المورد والأداء الإستراتيجي، وهناك أيضاً علاقة إيجابية بين التكامل مع المستهلك واليقظة الإستراتيجية، وأيضاً هناك علاقة إيجابية بين المورد واليقظة الإستراتيجية، وأيضاً توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين اليقظة الإستراتيجية بنوعها (التنافسية، التجارية) مع الأداء الإستراتيجي، واليقظة الإستراتيجية تتوسط العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد والأداء الإستراتيجي توسطاً جزئياً. حيث تمثّلت المساهمات النظرية للدراسة في إختبار تلك النظريات الثلاث مع بعض، أخيراً، تمهّد الدراسة الطريق لمزيد من الأبحاث التي من شأنها تطوير الأداء الكلي للمنظمات من خلال سلاسل التوريد.

دراسة أبو خشبة (2019) بعنوان: "تأثير إستراتيجيات سلسلة التوريد وممارسات الموردين على أداء المنظمة: بالتطبيق على قطاع المنظمات الصناعية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إستراتيجية سلسلة التوريد المعتمدة على تقليل الفاقد وتلك المعتمدة على الإستجابة على ممارسات الموردين وكذلك معرفة تأثير تلك الإستراتيجية على أداء المنظمة وعلاقة ممارسات الموردين بأداء المنظمة، وحددت الدراسة أربعة ممارسات للموردين وتمثّلت أبعاد أداء المنظمة في النواحي السوقية والجودة والتشغيلية والمالية، وتم الإعتماد على إستبانة طوّرها الباحث لجمع البيانات الأولية التي تخدم غرض الدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية الكيماوية في جمهورية مصر العربية والبالغ عددها (67) شركة، فيما تكوّنت وحدة المعاينة من مديري العمليات ومديري سلاسل التوريد والذين بلغ عددهم (180) مستجيباً بعد حذف الإستبانات غير الصالحة للتحليل، وباستخدام مقياس كرونباخ ألفا تم التأكد من ثبات مقاييس متغيرات الدراسة، وباستخدام أسلوب تحليل المسار لإختبار فروض ونموذج الدراسة، توصلت الدراسة إلي وجود علاقة إيجابية بين إستراتيجية سلسلة التوريد وممارسات الموردين من ناحية كما توجد علاقة إيجابية بين تلك الإستراتيجية وممارسات الموردين وأداء المنظمة من ناحية أخرى، وأوصت الدراسة بضرورة بناء علاقات إستراتيجية بين المنظمات ومورديها لضمان التطبيق الفعال لسلسلة التوريد.

دراسة عبدالدايم (2018) بعنوان: "أثر أدوات إدارة التكلفة على أداء الشركة في ظل الإستراتيجيات التنافسية وتكامل عمليات إدارة سلسلة التوريد: دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور أدوات إدارة التكلفة في ظل الإستراتيجيات التنافسية وتكامل عمليات سلسلة التوريد وأثرها على أداء الشركة، وقد شمل نموذج إدارة سلسلة

التوريد على أربعة متغيرات: الأول تمثل بالإستراتيجيات التنافسية (إستراتيجية التكلفة الأقل، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية أفضل تكلفة) والثاني تمثل بأدوات إدارة التكلفة: أدوات إدارة التكلفة الداخلية (التكاليف المستهدفة في سلسلة القيم) أو الخارجية (إدارة التكلفة البيئية) والثالث تمثل في تكامل عمليات سلسلة التوريد (داخلي، خارجي، إستراتيجي) وتمثل الرابع في أداء الشركة (مالي، سوقي، إستراتيجي). وفي هذا النموذج تم دراسة ثلاثة علاقات الأولى بين الإستراتيجيات التنافسية وأدوات إدارة التكلفة والثانية بين أدوات إدارة التكلفة وتكامل عمليات سلسلة التوريد والثالثة بين تكامل عمليات سلسلة التوريد وأداء الشركة. وتم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والقيام بدراسة ميدانية بإستخدام الإستبانة لتحليل آراء عينة الدراسة المكونة من (112) مستجيباً يتكونون من الأكاديميين بكليات التجارة والمحاسبين الماليين والتكاليف والإدارة العليا. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الإستراتيجيات التنافسية وبين أدوات إدارة التكلفة كما أنه توجد علاقة إيجابية بين أدوات إدارة التكلفة وبين تكامل عمليات سلسلة التوريد وأخيراً توجد علاقة إيجابية بين تكامل عمليات سلسلة التوريد وأداء الشركة.

دراسة أبو ضيف الله والشعار (2017) بعنوان: "أثر نظم تخطيط موارد الشركات في أداء سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر نظم تخطيط موارد الشركات ممثله (التكامل، وإدارة المواد، وتخطيط الإنتاج، وجودة النظم، والرقابة) في أداء سلسلة التوريد ممثلة بـ (الإستجابة والتعاون، والتكلفة الإقتصادية، ورضا المستهلك، والعلاقة مع الموردين) في شركات الأدوية الأردنية. واتّبعَت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتألّف مجتمع الدراسة من جميع مستخدمي نظم تخطيط موارد الشركات في شركات الأدوية الأردنية. وتم إختيار عينة قسدية حجمها (180) من مستخدمي نظم تخطيط موارد الشركات. وتم إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية

الوصفية والإستدلالية لتحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أبرزها؛ أنّ مستوى تطبيق نظم تخطيط موارد الشركات ومستوى أداء سلسلة التوريد كان مرتفعاً. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم تخطيط موارد الشركات ممثلة بـ (التكامل، وإدارة المواد، وتخطيط الإنتاج، وجودة النظم، والرقابة) في أداء سلسلة التوريد ممثلة بـ (الإستجابة والتعاون، والتكلفة الإقتصادية، ورضا المستهلك، والعلاقة مع الموردين). ولم تتوصل الدراسة إلى وجود فروق في مستوى تطبيق نظم تخطيط موارد الشركات تعزى إلى عدد سنوات العمل على النظام.

دراسة الشعار والطراونة (2016) بعنوان: "أثر التوجّه الإستراتيجي وإستراتيجيات العمليات على تحسين سلسلة التوريد في شركة الفوسفات الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجّه الإستراتيجي وإستراتيجيات العمليات على تحسين سلسلة التوريد في شركة الفوسفات الأردنية. وتكوّن مجتمع الدراسة من شركة الفوسفات، أمّا وحدة المعاينة فتكوّن من الإدارة العليا ورؤساء الأقسام والفنيين والبالغ عددهم (400) فرد. وتم أخذ العينة بطريقة المسح الشامل حيث إنّ الدراسة هي دراسة حالة، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة، وقد تم توزيع (400) إستبانة، إسترد منها (360) بنسبة (90%). وبعد فحص الإستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، إستبعد منها (40) إستبانة لعدم صلاحيتها، وبهذا يصبح إجمالي عدد الإستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (360) إستبانة بنسبة (90%) من الموزّع. وقد توصلت الدراسة إلى أنّه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجّه الإستراتيجي بأبعاده: (الدفاعي، التحليلي، الإستباقي، الإستجابي) على تحسين سلسلة التوريد بأبعاده: سلسلة التوريد المرنة، وتكامل سلسلة التوريد). كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجّه الإستراتيجي على تحسين سلسلة التوريد المرنة وتكامل سلسلة التوريد. وأوصت الدراسة بضرورة وضع خطط إستراتيجية واضحة تتوافق مع توجّهات الشركة الإستراتيجية بما يساهم بتحسين سلسلة التوريد.

2-3-2 الدراسات الأجنبية

دراسة (2023) Al-Shammari بعنوان: "Modeling strategic planning for sustainable competitive advantage in supply chain management"

(نمذجة التخطيط الإستراتيجي للميزة التنافسية المستدامة في إدارة سلسلة التوريد)

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذجاً للتخطيط الإستراتيجي قائماً على المعرفة ومرتكزاً على العملاء للاستجابة للتحديات البيئية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (SCA) في سياق إدارة سلسلة التوريد (SCM). وقد تم اعتماد تصميم البحث الإستكشافي النظري من خلال إتباع الدراسة لمنهج مراجعة منهجية للأدبيات مع 36 مقالاً أو كتاباً منشوراً بين عامي 1970 و2020 لبناء نموذج التخطيط الإستراتيجي، حيث يسعى النموذج المقترح إلى الإستفادة من الكفاءات الأساسية المميزة القائمة على المعرفة لتحسين رضا العملاء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في سياق إدارة سلسلة التوريد، وتوصلت الدراسة الى نموذجاً متكاملماً متعدد الأبعاد لإدارة سلسلة التوريد يتضمن أنشطة سلسلة القيمة، والإستراتيجيات التنافسية، وإعادة هندسة العمليات التجارية، كما توصلت الدراسة إلى تطوير نموذج تخطيط إستراتيجي نظري لإدارة سلسلة التوريد كإطار شامل لإستخدام المعرفة الخاصة بالشركة في بيئة عمل ديناميكية وتنافسية للغاية. يغطي النموذج المقترح بشكل شامل إستراتيجية الميزة التنافسية لسلسلة التوريد من خلال التركيز على إدارة المعرفة في عملية التخطيط الإستراتيجي من أجل مساعدة المنظمات على التكيف وتقليل أوقات دورة الطلب، وتقليل مستويات المخزون، وزيادة الدقة والكفاءة، وخفض التكاليف، وتحسين خدمة العملاء ورضاهم.

دراسة (Pramono et al. (2023 بعنوان: "The effect of strategic management orientation" (تأثير المحاسبة الإدارية الإستراتيجية على سلسلة التوريد الإستراتيجية من خلال التوجّه الداخلي والخارجي)

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء دراسة تجريبية لكيفية تأثير التخطيط الإستراتيجي وأدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية على تحديد تموقع الإستراتيجية لسلسلة التوريد، وتم استخدام التوجّهات الخارجية والداخلية كمتغيرات وسيطة في هذه الدراسة. تم إجراء الدراسة في مجلس التدقيق بجمهورية إندونيسيا في الفترة من ديسمبر 2022 إلى يناير 2023 من خلال إشراك عينة إجمالية مكوّنة من 325 مشاركاً. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها في هذه الدراسة باستخدام الطريقة الهيكلية القائمة على التباين باستخدام طريقة نمذجة مسار المربعات الصغرى الجزئية من خلال برنامج SmartPLS. وأظهرت النتائج أنّ هناك تأثير كبير للمحاسبة الإدارية الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي على التموضع الإستراتيجي لسلسلة التوريد، وأكّدت النتائج أيضاً على الأدوار الوسيطة للتوجّه الداخلي والتوجّه الخارجي في تعزيز تأثيرات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية على الوضع الإستراتيجي لسلسلة التوريد، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يساعد التوجيه الداخلي أيضاً المؤسسات على تحسين استخدام الموارد الداخلية وتخصيصها.

دراسة (Tarigan and Siagian (2021) بعنوان: "The effects of strategic planning, purchasing strategy and strategic partnership on operational performance" (آثار التخطيط الإستراتيجي وإستراتيجية الشراء والشراكة

الإستراتيجية على الأداء التشغيلي)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير التخطيط الإستراتيجي، وإستراتيجية الشراء، والشراكة الإستراتيجية، على الأداء التشغيلي في سياق سلسلة التوريد، وإتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (135) مستجيباً في شركة تصنيع مقرها في منطقة جاوة الشرقية بإندونيسيا، وقد إستخدم لتحليل البيانات تقنية PLS. وتوصّلت الدراسة الى أنّ التخطيط الإستراتيجي للشركة المصنّعة يؤثّر على إستراتيجية الشراء والشراكة الإستراتيجية. وتظهر النتيجة أيضاً أنّ إستراتيجية الشراء من خلال التقييم الدوري لقدرة المورد، تؤثّر على الشراكة الإستراتيجية من حيث مشاركة الموردين في العمليات التجارية للشركة، بشكل عام يؤثّر التخطيط الإستراتيجي وإستراتيجية الشراء والشراكة الإستراتيجية على الأداء التشغيلي، كما تبين أنّ إستراتيجية الشراء والشراكات الإستراتيجية تتوسّط في تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء.

دراسة (2021) Kamariotou et al. بعنوان: **“Digital strategy decision support systems: agrifood supply chain management in SMEs”** (أنظمة دعم قرارات الإستراتيجية الرقمية: إدارة سلسلة التوريد للأغذية الزراعية في الشركات الصغيرة والمتوسطة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مراحل عملية تخطيط نظم المعلومات (ISP) التي تؤثر على نجاح تطوير نظام دعم القرار الإستراتيجي (DSS) لتحسين عملية صنع القرار في سلاسل التوريد الغذائية الزراعية، وإتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال الإعتماد على إستبانة تم تصميمها لغايات جمع البيانات، وتكوّنت عينة الدراسة من 66 مديراً تنفيذياً لتكنولوجيا المعلومات من الشركات اليونانية الصغيرة ومتوسطة الحجم (SMEs) في قطاع الأغذية الزراعية وتم تحليلها بإستخدام تحليل الإنحدار. وتوصّلت الدراسة إلى أنّ نجاح نظام دعم القرار الإستراتيجي يؤثر في تحسين عملية صنع القرار في سلاسل التوريد الغذائية الزراعية، كما يؤدي تنفيذ أنظمة المعلومات والأدوات الرقمية الأكثر ملاءمة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية إلى زيادة الميزة التنافسية وتوفير التكاليف وزيادة قيمة العملاء في سلاسل التوريد.

دراسة (2021) Bolatan et al. بعنوان: **“Unlocking the relationships between strategic planning, leadership and technology transfer competence: the mediating role of strategic quality management”** (فتح العلاقات بين

التخطيط الإستراتيجي والقيادة وكفاءة نقل التكنولوجيا: الدور الوسيط لإدارة الجودة الإستراتيجية)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقات بين التخطيط الإستراتيجي للشركات، والقيادة وكفاءة نقل التكنولوجيا من خلال دمج الدور الوسيط لإدارة الجودة الإستراتيجية في جميع أنشطة

الشركة بما فيها سلاسل التوريد، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال القيام بإجراء نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام AMOS على بيانات المسح التي تم جمعها من 200 شركة تركية تعمل في صناعات وقطاعات متعددة. وتوصلت الدراسة الى أنّ التخطيط الإستراتيجي للشركات، والقيادة وكفاءة نقل التكنولوجيا في تعزيز جودة أنشطة الشركة بما فيها سلسلة التوريد، كما تبين أنّ إدارة الجودة الإستراتيجية تلعب دوراً هاماً في ربط التخطيط الإستراتيجي وكفاءة نقل التكنولوجيا بتعزيز الأداء، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد أسلوب قيادة داعم وتمكيني، حيث يُنظر إلى الإتصالات المفتوحة والأنشطة المبتكرة بشكل إيجابي ويتم اعتماد إدارة الجودة الإستراتيجية بشكل كلي.

دراسة (2021) Tarigan et al. بعنوان: "The effect of competency integration and quality management on organizational performance through supply chain management on organizational performance through supply chain integration and quality" (أثر إدارة الكفاءة على الأداء التنظيمي من خلال تكامل سلسلة التوريد والجودة)

هدفت هذه الدراسة إلى توفير إختبار متزامن لإدارة الكفاءة، وتكامل سلسلة التوريد، وجودة سلسلة التوريد، والقدرة التشغيلية كإستراتيجية لتحسين أداء الشركة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات لشركات التصنيع المتوسطة والكبيرة في إندونيسيا عن طريق إرسال رابط الإستبيان عبر البريد الإلكتروني وواتساب، وتكوّنت عينة الدراسة من 625 مشاركاً، قام 152 مشاركاً بالاجابة عن فقرات الإستبانة بنسبة إستجابة قدرها 24.32%، وتم إجراء تحليل البيانات باستخدام المربعات الصغرى الجزئية لإختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى أنّ إدارة الكفاءة كان لها تأثير مباشر على تكامل سلسلة التوريد، وجودة سلسلة التوريد والقدرة التشغيلية،

كما يؤثر تكامل سلسلة التوريد على زيادة جودة سلسلة التوريد والقدرة التشغيلية والأداء التنظيمي، وتؤثر جودة سلسلة التوريد على زيادة القدرة التشغيلية، ولا تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي، وكذلك يوجد للقدرة التشغيلية للشركة الصناعية تأثير على تحسين الأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة بأن على المديرين الذين يديرون سلسلة التوريد أن يستمروا في تعزيز المهارات والمعرفة ومكونات سلسلة التوريد من حيث الجودة لزيادة الأداء.

دراسة (Parast and Subramanian (2021) بعنوان: "An examination of the effect of supply chain disruption risk drivers on organizational performance: evidences from Chinese supply chains" (دراسة تأثير عوامل

خطر تعطل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي: أدلة من سلاسل التوريد الصينية)

هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين عوامل خطر تعطل سلسلة التوريد وأداء سلسلة التوريد ونتائج أداء الشركة، حيث تم تحديد أربعة عوامل لمخاطر إنقطاع سلسلة التوريد، وهي: خطر إنقطاع الطلب، ومخاطر إنقطاع العرض، ومخاطر إنقطاع العمليات، ومخاطر إنقطاع البيئة. وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليل لتحقيق أهدافها، وتم جمع البيانات من خلال إستبيان وزّع على (315) شركة صينية. وإستخدمت الدراسة تحليل الإنحدار لإختبار الفرضيات. وتوصّلت الدراسة إلى أنّ مخاطر إنقطاع التوريد ومخاطر إنقطاع العمليات لها تأثير كبير على أداء سلسلة التوريد، وأنّ إنقطاع العرض، وإضطرابات الطلب، وإضطرابات العمليات ترتبط بشكل كبير بأداء الشركة، وأنّ حجم تأثير مخاطر التعطيل على أداء سلسلة التوريد يكون أكبر على الجانب الأولي من سلسلة التوريد منه على الجانب السفلي من سلسلة التوريد. وأوصت الدراسة

بأهميّة تقييم تأثير المخاطر ومنها فيروس كورونا (COVID-19) على سلاسل التوريد العالميّة والأداء التنظيمي باستخدام التحليل النوعي.

دراسة (2020) Swierczek بعنوان: "Investigating the role of demand planning as a higher-order construct in mitigating disruptions in the European supply chains" (التحقيق في دور تخطيط الطلب باعتباره بناءً عالي

المستوى في التخفيف من الإضطرابات في سلاسل التوريد الأوروبيّة)

سعت هذه الدراسة الى تحقيق هدفين، الأوّل هو وضع تصوّر تجريبي لما إذا كان يمكن تصنيف مجموعة واسعة من أنشطة تخطيط الطلب المجزأة، التي يتم تنفيذها في سلاسل التوريد بشكل منطقي إلى مجموعات قابلة للتنفيذ من الممارسات، والتي تشكّل بعد ذلك تصوّراً أوسع لعملية تخطيط الطلب، والثاني يتعلق بدراسة مساهمة تخطيط الطلب، باعتباره بناءً عالي المستوى، في تخفيف الإضطرابات الناجمة عن المخاطر التشغيلية في سلاسل التوريد. وإتّبعَت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام PLS-SEM لتحليل بيانات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ عملية تخطيط الطلب هي بناء من الدرجة الثانية يتكوّن من أربع مجموعات من الممارسات تتضمّن تحديد الأهداف، وجمع البيانات، والتنبؤ بالطلب، وتوصيل توقّعات الطلب ومزامنة العرض مع الطلب، واكتشفت الدراسة أيضاً أنّ ممارسات تخطيط الطلب، فقط عند النظر إليها معاً، كعامل ذو ترتيب أعلى، تساهم بشكل كبير في التخفيف من الإضطرابات الناجمة عن المخاطر التشغيلية، وأنّ قوّة تأثير تخطيط الطلب على الإضطرابات تعتمد على السياق، وأوصت الدراسة بأنّه يجب دمج ممارسات تخطيط الطلب في بنية ذات ترتيب أعلى.

دراسة (Swierczek and Szozda (2019) بعنوان: “Demand planning as a tamer and trigger of operational risk disruptions: evidences from the European supply chains” (تخطيط الطلب باعتباره مروّضاً ومحفزاً لإضطرابات المخاطر التشغيلية: أدلة من سلاسل التوريد الأوروبية)

الغرض من هذه الورقة هو إستكشاف آثار ممارسات تخطيط الطلب في سلسلة التوريد على الإضطرابات الناجمة عن المخاطر التشغيلية، حيث تركّز الدراسة على إستكشاف ما إذا كان من الممكن إستيعاب أو تضخيم العواقب السلبية لعوامل الخطر التشغيلية (التي تغطّي مخاطر الطلب والعرض والتحكّم والعمليات) من خلال تطبيق ممارسات تخطيط الطلب المحدّدة في سلاسل التوريد. وقد إتّبعَت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم إجراء نموذج مسار المرَبَعات الصغرى الجزئية، وتكوّنت عينة الدراسة من 118 مستجيباً من شركات في إيطاليا وفرنسا وألمانيا والنمسا وهولندا وبولندا والنرويج، وكانت غالبية الشركات التي شملتها الدراسة تعمل في سلاسل التوريد العاملة في الصناعة التحويلية. وتشير نتائج الدراسة إلى أنّه على الرغم من عدم ملاحظة التماثل في دور تخطيط الطلب على التخفيف من الآثار السلبية للمخاطر التشغيلية، إلا أنّه لا يزال من الممكن الحصول على بعض الإنتظام. ومع ذلك فإنّ بعض ممارسات تخطيط الطلب تميل إلى تخفيف أو تعزيز الإضطرابات الناجمة عن المخاطر التشغيلية في سلسلة التوريد. وتبيّن الدراسة أنّ الأدوات الإدارية المختلفة بما فيها التخطيط الإستراتيجي، التي ليست مخصّصة بطبيعتها لإدارة المخاطر، قد يكون لها تأثير غير مباشر على التخفيف من مخاطر سلسلة التوريد عند تطبيقها بشكل مناسب، وقد يكون مفهوم تخطيط الطلب مفيداً جداً للمديرين عند التعامل مع مخاطر الطلب والسيطرة عليها، وأوصت الدراسة بتطبيق عملية تخطيط الطلب كعنصر من عناصر إدارة سلسلة التوريد نظراً لمساهمتها في التخفيف من بعض المخاطر التشغيلية.

2-3-3 ما يميّز الدراسة الحاليّة

تتميّز الدراسة الحاليّة عن الدراسات السابقة بالعديد من الجوانب، وهي:

- 1- على حسب علم الباحث لم تتطرّق أي من الدراسات السابقة العلاقة المباشرة بين التخطيط الإستراتيجي وأثره على إدارة سلسلة التوريد.
- 2- على الرغم من تنوّع الدراسات التي تناولت علاقة الموردين وعلاقة العملاء مجتمعة ضمن إدارة سلسلة التوريد، إلاّ أنّها لم تتناول المخاطر التخريبيّة مع هذه الأبعاد.
- 3- تتميّز الدراسة بمجتمع الدراسة والمتمثّل في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان، والذي يعتبر من أبرز القطاعات التي تشكّل فيها سلسلة التوريد عنصراً أساسياً وحيويّاً، لتقديم الخدمات الصحيّة عالية الجودة وتحسين الكفاءة والإستجابة السريعة للتغيّرات.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

3-1 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى إلقاء الضوء على أهميّة التخطيط الإستراتيجي في إدارة سلسلة التوريد في المستشفيات الخاصّة في العاصمة عمّان، وطبيعة العلاقة والأثر بينهما، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانيّة على المستشفيات الخاصّة في العاصمة عمّان. حيث يقدّم هذا الفصل نظرة مفصّلة للمنهجية المستخدمة، وذلك من خلال شرح منهج الدراسة والمجتمع المستهدف وعيّنته، بالإضافة إلى وحدة التحليل المستهدفة ومصادر الحصول على المعلومات، والكشف عن هيكل أداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى نتائج التحقّق من ثبوتها وصدقها، وكيفية ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي، كما يتناول أيضاً المعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

3-2 منهج الدراسة

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كوسيلة رئيسية لتحقيق أهداف الدراسة، حيث يهدف هذا المنهج إلى توضيح العلاقة المتبادلة بين متغيّرات الدراسة (التخطيط الإستراتيجي وإدارة سلسلة التوريد). ويتّسم هذا المنهج بقدرته على فحص وتحليل الظواهر بشكل دقيق، بهدف فهم مدى تأثير هذه المتغيّرات على مشكلة الدراسة.

ويُعتبر هذا المنهج أحد المناهج الشائعة في الدراسات الميدانية والتطبيقية، إذ يُساهم في توضيح ووصف العلاقات بين المتغيّرات، ويقوم بتحليل هذه العلاقات والإستنتاج منها للوصول إلى روابط علائقية، مما يُساهم في تحقيق حلول تفصيلية وفعّالة.

كما تمّ استخدام المنهج الإستقرائي لإستعراض الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بالتخطيط الإستراتيجي وإدارة سلسلة التوريد. بالإضافة إلى ذلك، تمّ إعتداد المنهج الإستنباطي الذي يعتمد على التفكير المنطقي لربط منطقي للعلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة سلسلة التوريد. وتمّ استخدام المنهج الإحصائي في إجراء الدراسة الميدانية لإختبار أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة سلسلة التوريد وبيان هذا التأثير.

3-3 مجتمع وعينة الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان، والبالغ عددها (47) مستشفى، في حين إشتملت عينة الدراسة على عينة عشوائية ممثلة في (16) مستشفى خاص في العاصمة عمّان، والتي شكّلت ما نسبته (34.0%) من حجم مجتمع الدراسة، وقد تم إختيار هذه المستشفيات كونها تتميز بحجمها الكبير حيث يزيد عدد الموظفين فيها عن (100) موظف، وتتميز بشمولية تخصصاتها المهنية والطبية، وبالتالي تعدّد التخصصات الإدارية في هيكلها التنظيمي.

4-3 وحدة المعاينة والتحليل

إستهدفت الدراسة موظفي الإدارات العليا (متمثله في المدراء العاميين ونوابهم)، بالإضافة إلى الإدارات الوسطى (مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام) في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان. ونظراً لصعوبة الحصول على العدد الدقيق للأفراد المستهدفين من الإدارات العليا والوسطى، كونها تعتبر من المعلومات لا يتم الإفصاح عنها، ولغاية الحصول على أكبر عدد من الأفراد المستهدفين وتغطية كافة المستويات الوظيفية؛ قام الباحث بتوزيع (160) إستبانة.

وقد إتبع الباحث الطريقة الإلكترونية في توزيع الإستبانة، من خلال إستخدام مستندات Google Form، وإستردادها بالطريقة نفسها، حيث بلغ عدد الإستبانات المستردّة والصالحة للتحليل (145) إستبانة، وبنسبة إسترداد بلغت (90.6%) من المجموع الكلي للإستبانات الموزعة.

3-5 مصادر جمع البيانات والمعلومات

إعتمد الباحث على نوعين من المصادر للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد الجانب النظري والعملي للدراسة الحالية وتحقيق أهدافهما، وقد تمثّلت هذه المصادر في المصادر الثانويّة، والمصادر الأوليّة.

أولاً: المصادر الثانويّة، تمثّل المصادر العلميّة والأدبيّات البحثيّة أساساً لهذه الدراسة، حيث تمّ الإستعراض والإطلاع على مجموعة واسعة من الكتب الأجنبيّة والعربيّة، والمقالات العلميّة، والأبحاث السابقة التي تناولت مواضيع مشابهة لموضوع الدراسة. وتمّ إستخدام مصادر الإنترنت ومواقع الشبكة العنكبوتيّة، بالإضافة إلى المجالات العلميّة ذات الصلة. حيث أنّ هذه العمليّة ساهمت في إعداد وتنقيح الأساس النظري للدراسة الحاليّة، من خلال فهم وتحليل جميع الجوانب المرتبطة بمواضيع الدراسة ومتغيّراتها. وتمّ التركيز على تحديث المعرفة بآخر التطوّرات والإبتكارات في هذا المجال، وكذلك الإستفادة من الأدوات والطرق المستخدمة في البحث العلمي. بالإضافة للإستناد إلى المصادر والأدبيّات العلميّة له دور أساسي في تحقيق الأهداف النظرية للدراسة، حيث تمكّن من إثراء الفهم النظري وتوجيه البحث بشكل أكثر دقة نحو المشكلة المحدّدة في سياق الدراسة.

ثانياً: المصادر الأوليّة، المصادر الأوليّة التي إعتمدها الباحث تلعب دوراً حيويّاً في تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة الجانب العملي لها. وتتمثّل هذه المصادر في الإستبانة التي تمّ إعدادها بالرجوع

إلى المصادر الثانويّة، والتي تتسجم مع أبعاد ومتغيّرات نموذج الدراسة، بالإضافة إلى الأخذ بآراء أصحاب الإختصاص والخبرة. وتم توزيع الإستبانة على أفراد عيّنة الدراسة للحصول على البيانات التي تعكس آرائهم واتّجاهاتهم حول القضايا المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي وإدارة سلسلة التوريد في المستشفيات الخاصّة في العاصمة عمّان، ممّا يتيح الحصول على تحليل شامل للوضع الحالي والآراء الفعلية للفرد في الميدان، وبالتالي يسهم في تحقيق أهداف البحث وإضفاء طابع عملي وتطبيقي على الدراسة.

وقد تم الأخذ بعين الإعتبار عند إعداد الإستبانة ملائمة الفقرات ودقّتها وتسلسلها وترابطها وعدم وجود معيقات أثناء الإجابة عليها. والملحق رقم (1) يبيّن الصورة النهائية لأداة الدراسة.

3-6 أداة الدراسة

تُمثّل الإستبانة الأداة الرئيسيّة للدراسة، حيث تم الإعتماد عليها في جمع المعلومات من خلال الأفراد أو الجهات المستهدفة لعينة الدراسة والحصول على البيانات التي تعبّر عن آرائهم حول المتغيّرات في بيئة الدراسة، وذلك لفهم طبيعة وشكل العلاقة بين المتغيّرات، على ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها.

وتتضمّن أداة الدراسة (الإستبانة) للدراسة الحالية مجموعة من الأسئلة والفقرات ذات إختيارات متعدّدة، موزّعة على جزأين، وهما:

الجزء الأوّل: المتغيّرات الديموغرافية

يهدف هذا الجزء من الإستبانة إلى التعرّف على السمات والخصائص الوظيفية والشخصية السائدة لدى موظفي الإدارات العليا في المستشفيات الخاصّة في العاصمة عمّان وذلك من خلال

الإجابة عن (5) أسئلة متمثلة في الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي.

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

يهدف هذا الجزء من الإستبانة إلى فهم وتبسيط الضوء على إتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة بشأن التخطيط الإستراتيجي وإدارة سلسلة التوريد في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان، وإستكشاف التأثير الناتج عن العلاقة بينهما. كما يُركّز على تحديد مدى إهتمام وممارسة المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان لهذه المتغيرات من قبل الأطراف المعنية. وتم تصميم مجموعة من الفقرات لتحقيق هذا الهدف، حيث يُعبّر كل محور عن المتغيرات الرئيسية في الدراسة. يتناول المحور الأوّل مدى إهتمام وتطبيق المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان للتخطيط الإستراتيجي، وتناول المحور الثاني مدى إهتمام هذه المستشفيات بإدارة سلسلة التوريد. وهذا التصميم يهدف إلى فحص وفهم مستفيض للرؤى والآراء حول ديناميكيات التخطيط الإستراتيجي وسلسلة التوريد في المستشفيات الخاصة، ممّا يسهم في تحقيق أهداف الدراسة بشكل شامل ودقيق، ويندرج ضمنها الأبعاد الفرعية المستخدمة لقياسها. وذلك كما يأتي:

المحور الأول: المتغير المستقل، والمتمثل في التخطيط الإستراتيجي، وقد إشتمل هذا المحور على (22) فقرة موزعة على (4) أبعاد فرعية، وهي: المسح الإستراتيجي، الأهداف الإستراتيجية، الخيارات الإستراتيجية والرؤية الإستراتيجية، والجدول رقم (1) يوضّح بشكل مفصّل حدود وعدد عبارات أداة الدراسة التي تعبّر عن المحور الأوّل (التخطيط الإستراتيجي).

الجدول (1)

هيكل أداة الدراسة للمحور الأوّل (التخطيط الإستراتيجي)

عدد الفقرات	حدود الفقرات	البُعد	المتغيّر
5	5-1	المسح الإستراتيجي	التخطيط الإستراتيجي
5	10-6	الأهداف الإستراتيجية	
5	15-11	الخيارات الإستراتيجية	
7	22-16	الرؤية الاستراتيجية	

المحور الثاني: المتغيّر التابع، والمتمثّل في إدارة سلسلة التوريد، وقد إشتمل هذا المحور على (21) فقرة موزّعة على (3) أبعاد فرعيّة، وهي: علاقة الموردين، علاقة العملاء والمخاطر التخريبية، والجدول رقم (2) يوضّح بشكل مفصّل حدود وعدد عبارات أداة الدراسة التي تعبّر عن المحور الثاني (إدارة سلسلة التوريد).

الجدول (2)

هيكل أداة الدراسة للمحور الثاني (إدارة سلسلة التوريد)

عدد الفقرات	حدود الفقرات	البُعد	المتغيّر
8	30-23	علاقة الموردين	إدارة سلسلة التوريد
5	35-31	علاقة العملاء	
6	41-36	المخاطر التخريبية	

ولقياس إتجاهات أفراد عيّنة الدراسة حول أبعاد ومتغيّرات الدراسة، فقد إستخدمت الإستبانة مقياس ليكتر الخماسي (5 Likert Scale)، والذي يتكوّن من (5) درجات تمثّل أوزان الإجابات على الفقرات المخصّصة لقياس كل بُعد، وكما هو موضّح في الجدول رقم (3).

الجدول (3)

مقياس ليكتر الخماسي

الإتجاه	أوافق بشدّة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدّة	الوزن
	5	4	3	2	1	

ولتحديد مستوى إهتمام ودرجة ممارسة المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان لأبعاد

ومتغيرات الدراسة، تم تطبيق الصيغة الآتية:

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفترة}$$

حيث تم تحديد مستوى الأهمية النسبية بالإعتماد على قيمة الوسط الحسابي لأوزان

الإجابات على فقرات أداة الدراسة ومتغيرات أنموذجها، ووفقاً لثلاثة مستويات، وكما هو موضح في

الجدول رقم (4).

الجدول (4)

مستوى الأهمية النسبية لفقرات ومتغيرات الدراسة والأوساط الحسابية التي تقابلها

مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى الأهمية النسبية
5.00 - 3.66	3.66 - أقل من 2.33	1 - أقل من 2.33	الوسط الحسابي

7-3 إختبار صلاحية أداة الدراسة

يهدف إختبار أداة الدراسة إلى التحقق من قدرة الإستبانة على تحقيق الأهداف التي

صممت من أجلها، وإمكانية إستخدامها في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك من

خلال إجراء عدّة إختبارات تمثلت بما يأتي:

1-7-3 إختبار صدق المحتوى (الصدق الظاهري)

يتوجّه إختبار صدق المحتوى إلى التأكد من دقة الصياغة اللغوية لأداة الدراسة، ووضوح

معانيها، وترابط فقراتها بشكل منطقي مع موضوع البحث وأبعاده. ويتم تحقيق ذلك من خلال

التحقق من صحة التعبيرات المستخدمة ووضوح الرسائل التي تحملها الفقرات، وضمان أنّ الأداة

تعبّر بشكل صحيح عن الأبعاد المراد قياسها، ممّا يساهم في تحقيق أهداف الدراسة. ويُعتبر

أصحاب الإختصاص والخبرة، والذين يشكّلون لجنة المحكّمين، هم الجهة الأكثر تأهيلاً لتقييم

صدق محتوى أداة الدراسة. لهذا الغرض، قدّم الباحث الإستبانة لمجموعة من أعضاء هيئة التدريس

المتخصصين في مجالات الدراسة في الجامعات الأردنية الحكوميّة والخاصّة، بهدف الحصول على تقييمهم وآرائهم حول صدق المحتوى وفعاليّة الأداة في تحقيق أهداف الدراسة، والبالغ عددهم (10) والمدرجة أسماؤهم في الملحق رقم (2).

وقد تمّ الأخذ بعين الإعتبار ملاحظات وإقتراحات المحكّمين، وإجراء التعديلات المشار إليها من قبلهم من حيث الإضافة أو الحذف أو إعادة صياغة الفقرات، لتظهر الإستبانة بصورتها النهائيّة، وكما هو مدرج في الملحق رقم (1). وبناءً على ذلك، فإنّ أداة الدراسة تعتبر صالحة لقياس ما صمّمت له.

3-7-2 إختبار ثبات أداة الدراسة

تهدف عمليّة إختبار ثبات أداة الدراسة إلى التأكّد من تتاعم وتماسك الفقرات في الأداة، وضمان قدرتها على تحقيق درجة من الثبات النسبي في إجابات المشاركين. ويركّز هذا الإختبار أيضاً على ضمان مستوى من الموضوعيّة والدقّة والوضوح في الأداة، بهدف تعزيز جودة البيانات المجمّعة وضمان إستقرار الأداة كأداة فعّالة لقياس المتغيّرات المعنيّة في الدراسة، ولكي يتحقّق ذلك تم تطبيق مقياس معامل الإتّساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient). حيث أنّ هذا المقياس يشير إلى أن تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا تراوحت قيمة معامل كرونباخ ألفا (0.70) أو أكبر منها، وكلّما إقتربت قيمة المعامل من القيمة (100%) دلّ ذلك على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة (Sekaran & Bougie, 2016). والجدول رقم (5) يبيّن نتائج إختبار ثبات أداة الدراسة.

الجدول (5)

نتائج إختبار ثبات أداة الدراسة

المتغير	رقم البعد	البعد	قيمة ألفا
المتغير المستقل	1	المسح الاستراتيجي	0.941
	2	الأهداف الاستراتيجية	0.937
	3	الخيارات الاستراتيجية	0.921
	4	الرؤية الاستراتيجية	0.943
	التخطيط الإستراتيجي		0.961
المتغير التابع	1	علاقة المورد	0.930
	2	علاقة العملاء	0.965
	3	المخاطر التخريبية	0.911
	إدارة سلسلة التوريد		0.965
	أداة الدراسة		0.978

يُظهر الجدول (5) أعلاه أنّ أداة الدراسة تتمتع بمعاملات ثبات عالية، وبقدرتها على تحقيق أهداف وغايات الدراسة، وبالتالي إمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي، حيث تراوحت قيم معامل كرونباخ ألفا بين (0.911 - 0.965)، كما بلغت قيمة المعامل لأداة الدراسة ككل (0.978)، وكلاهما أكبر من القيمة (0.70).

3-8 إختبار ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة

يُعنى اختبار ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية بالتحقق من تناسب بيانات الدراسة لضمان إمكانية إجراء الإختبارات الإحصائية العلمية بنجاح، وتمكين تحليل الإنحدار بفعالية. وحتى يتحقق ذلك تم إجراء عدة إختبارات تتمثل في إختبار الارتباط الخطّي المتعدّد، وإختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به VIF، وذلك على النحو الآتي:

3-8-1 إختبار الإرتباط الخطّي المتعدّد

يشترط تطبيق النموذج الخطّي العام (General Linear Model (GLM)) الإستقلالية في المتغيّرات، والذي يعد أحد الشروط الأساسية التي تجعل هذا النموذج صالحاً للتطبيق، ومناسباً لعملية تقدير المعلمات الإحصائية.

ويجب التأكّد من خلو المتغيّرات من مشكلة الإرتباط الخطّي المتعدّد لكي تتحقّق إستقلاليتها، حيث تظهر المشكلة عندما يكون هناك تداخل كبير بين متغيّرات الدراسة، يعني وجود إرتباط خطّي عالي (تام أو شبه تام) بين متغيّرين أو أكثر من المتغيّرات المستقلة، ممّا يؤثّر سلباً على دقّة القياسات، إذ يعمل على تضخيم قيمة معامل التحديد R^2 بحيث تتجاوز قيمتها القيمة الفعلية (Guajarati, 2004).

وقد تمّ التحقّق من عدم وجود مشكلة الإرتباط الخطّي المتعدّد من خلال إحتساب معامل الإرتباط بيرسون عند متغيّرات الدراسة المستقلة، وكما هو موضّح في الجدول رقم (6).

الجدول (6)

مصفوفة الإرتباط لقيم مُعامل الإرتباط بيرسون

المتغيّرات	المسح الإستراتيجي	الاهداف الإستراتيجية	الخيارات الإستراتيجية	الرؤية الإستراتيجية
المسح الإستراتيجي	1.000			
الاهداف الإستراتيجية	0.385**	1.000		
الخيارات الإستراتيجية	0.444**	0.740**	1.000	
الرؤية الإستراتيجية	0.566**	0.777**	0.818**	1.000

(**) عند مستوى دلالة 0.01

يُظهر الجدول (6) أعلاه عدم خلو المتغيّرات من مشكلة الإرتباط الخطّي المتعدّد بين أبعاد متغيّر التخطيط الإستراتيجي، حيث ظهر وجود علاقه إرتباطية عالية بين (الخيارات الإستراتيجية والرؤية الإستراتيجية) والتي بلغت (0.818) وهي أكبر من (0.80). وللتأكّد من

وجود هذه العلاقة العالية تم إجراء إختبار الإرتباط الخطّي المتعدد بإستخدام معامل تضخم التباين ومعامل التباين المسموح به عند ذات المتغيّرات.

3-8-2 إختبار الإرتباط الخطّي المتعدّد بإستخدام معامل تضخم التباين والتباين المسموح به
يشير معامل تضخم التباين ((Variance Inflation Factor (VIF)) إلى خلو المتغيّرات من مشكلة الإرتباط الخطّي المتعدّد عندما تتراوح قيم المعامل بين (1.0 - 10.0) بينما يبيّن معامل التباين المسموح به (Tolerance) خلو المتغيّرات من مشكلة الإرتباط الخطّي المتعدّد عندما تتراوح قيم المعامل بين (0.1 - 1.0) (Guajarati, 2004). وتوضّح نتائج الجدول رقم (7) نتائج إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد المتغيّر المستقل.

الجدول (7)

معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

الأبعاد	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
المسح الإستراتيجي	1.487	0.672
الأهداف الاستراتيجية	2.781	0.360
الخيارات الاستراتيجية	3.292	0.304
الرؤية الاستراتيجية	4.456	0.224

يُظهر الجدول (7) أعلاه خلو البيانات من مشكلة الإرتباط الخطّي المتعدّد، حيث تراوحت قيم معامل تضخم التباين (VIF) ما بين (1.487 - 4.456) وهي بين (1.0 - 10.0)، وتراوحت قيم التباين المسموح به (Tolerance) بين (0.224 - 0.672) وهي بين (0.1 - 1.0). وهذا ينفي نتيجة إختبار الإرتباط الخطّي المتعدّد بإستخدام معامل الإرتباط بيرسون.

3-9 الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية الإصدار 20 (Statistical Package for Social Sciences- SPSS V.20)، وذلك لمعالجة بيانات الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Methods)

ويتم استخدام هذه الأساليب من أجل وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وتحليل إجابات أفراد العينة على فقراتها المختلفة، ووصف أبعاد ومتغيرات نموذج الدراسة. وقد تمثلت هذه الأساليب فيما يأتي:

1- **التكرار والنسبة المئوية:** لوصف الخصائص الديموغرافية الخاصة بأفراد عينة الدراسة من المستجيبين.

2- **الوسط الحسابي والانحراف المعياري:** لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، ووصف متغيرات نموذج الدراسة وأبعادها الفرعية.

ثانياً: **أساليب الإحصاء الاستدلالي،** ويتم استخدام هذه الأساليب للتحقق من ثبات أداة الدراسة وملائمة نموذج الدراسة، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات. وقد تمثلت هذه الأساليب فيما يأتي:

1- **الأساليب المستخدمة للتحقق من ثبات أداة الدراسة:** تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام اختبار الإتساق الداخلي (كرونباخ ألفا).

2- **الأساليب المستخدمة للتحقق من ملائمة نموذج الدراسة:** تم التحقق من ملائمة نموذج الدراسة من خلال استخدام اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity) باستخدام معامل

الإرتباط بيرسون، ومعامل تضخم التباين والتباين المسموح به، للتحقق من إستقلالية أبعاد المتغير المستقل.

3- الأساليب المستخدمة في إختبار الفرضيات: تم إختبار فرضيات الدراسة بإستخدام الإختبارات الآتية:

- تحليل الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) لإختبار أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة على إدارة سلسلة التوريد بأبعاده مجتمعة في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان.

- تحليل الإنحدار الخطي المتدرج (Stepwise Linear Regression Analysis) لبيان أي من أبعاد التخطيط الإستراتيجي أكثر أهميّة وتأثيراً على إدارة سلسلة التوريد في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان.

- تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis) لإختبار أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده منفردة على إدارة سلسلة التوريد في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان.

الفصل الرابع

نتائج تحليل البيانات وإختبار الفرضيات

4-1 تمهيد

يتناول هذا القسم من الدراسة تقديم نتائج تحليل البيانات وإختبار الفرضيات. يُقدّم وصفاً مفصلاً للخصائص الديموغرافية الخاصة بأفراد عينة الدراسة من المستجيبين، وتحليلاً لإجاباتهم على فقرات أداة الدراسة، ووصفاً لمتغيرات نموذج الدراسة وأبعاده الفرعية، ويعرض نتائج إختبار الفرضيات والتعليق عليها.

4-2 وصف المعلومات العامة (الخصائص الديموغرافية)

يقدم هذا الجزء من الدراسة عرضاً مفصلاً للخصائص الديموغرافية الخاصة بأفراد عينة الدراسة في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان، وذلك للحصول على المعرفة المتعلقة بأبرز السمات الشخصية والوظيفية الخاصة لدى موظفي المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان في الإدارات العليا والوسطى. وقد شملت هذه الخصائص على: الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي. ولتحقيق ذلك تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية، وفيما يأتي وصفاً لخصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً للخصائص الديموغرافية.

أولاً: وصف متغير الجنس

يوضح الجدول رقم (8) وصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، وكما يأتي:

الجدول (8)

وصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	93	64.1
	أنثى	52	35.9
المجموع		145	100.0

يُظهر جدول (8) أنّ النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، حيث بلغ عددهم (93) إدارياً، وشكّلوا ما نسبته (64.1%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ويرى الباحث أنّ ارتفاع هذه النسبة يعود لطبيعة العمل الإداري في القطاع الصحي بشكل عام والتي تتطلب أكبر قدر من الإلتزام بالعمل والحاجة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمية، كما قد يعود لتوجّه الذكور للوصول إلى المناصب القيادية والإدارية بشكل أكبر من الإناث.

ثانياً: وصف متغير الفئة العمرية

يوضّح الجدول رقم (9) وصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية، وكما يأتي:

الجدول (9)

وصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الفئة العمرية	30 سنة فأقل	15	10.3
	من 30 - أقل 35	28	19.4
	من 35 - أقل 40 سنة	32	22.1
	من 40 - أقل 45	35	24.1
	45 سنة فأكثر	35	24.1
المجموع		145	100.0

يُظهر جدول (9) أنّ النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين (40 - 45 سنة فأكثر)، حيث بلغ عددهم (70) إدارياً، وشكّلوا ما نسبته (48.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة،

ويرى الباحث أنّ إرتفاع هذه النسبة يتوافق مع شروط الوصول إلى المناصب الإداريّة والقياديّة والتي تتطلّب التدرّج في السّلم الوظيفي والحصول على الخبرات والمهارات اللازمة للعمل.

ثالثاً: وصف متغيّر سنوات الخبرة

يوضّح الجدول رقم (10) وصف أفراد عيّنة الدراسة حسب متغيّر سنوات الخبرة، وكما يأتي:

الجدول (10)

وصف أفراد عيّنة الدراسة حسب متغيّر سنوات الخبرة

المتغيّر	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	25	17.2
	من 5 - أقل 10 سنوات	33	22.8
	من 10-أقل 15	40	27.6
	15 سنة فأكثر	47	32.4
المجموع		145	100.0

يُظهر جدول (10) أنّ النسبة الأكبر من أفراد عيّنة الدراسة يتمتّعون بخبرات تتراوح بين (15 سنة فأكثر)، حيث بلغ عددهم (47) إدارياً، وشكّلوا ما نسبته (32.4%) من إجمالي أفراد عيّنة الدراسة، ويرى الباحث أنّ إرتفاع هذه النسبة يعود لشروط العمل في المناصب الإداريّة والتي تتطلّب إمتلاك الموظّف الكفاءة والخبرة الكافية والمناسبة للعمل، كما أنّ إرتفاع نسبة هذه الفئة قد يعود للإستقرار الوظيفي في العمل في المستشفيات الخاصّة في العاصمة عمّان.

رابعاً: وصف متغيّر المؤهل العلمي

يوضح الجدول رقم (11) وصف أفراد عيّنة الدراسة حسب متغيّر المؤهل العلمي، وكما يأتي:

الجدول (11)

وصف أفراد عيّنة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	7	4.8
	بكالوريوس	86	59.3
	ماجستير	32	22.1
	دكتوراة	20	13.8
المجموع		145	100.0

يُظهر جدول (11) أنه ما يزيد عن نصف أفراد عيّنة الدراسة هم من الحاصلين على المؤهل العلمي (بكالوريوس)، حيث بلغ عددهم (86) إدارياً، وشكّلوا ما نسبته (59.3%) من إجمالي أفراد عيّنة الدراسة، كما شكّل أفراد عينة الدراسة من الحاصلين على المؤهلات العلمية العالية (ماجستير ودكتوراة) ما نسبته (35.9%)، ويرى الباحث أنّ توزيع الموظفين الإداريين في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان يتوافق مع شروط التعيين والتي تقتضي حصول الموظف على الشهادة الجامعية الأولى كحد أدنى، كما أنّ ارتفاع نسب المؤهلات العلمية (بكالوريوس، ماجستير، ودكتوراة) يدل على إمتلاك أفراد عيّنة الدراسة المؤهلات العلمية اللازمة لأداء المهام المنوطة بهم وبطبيعة عملهم.

خامساً: وصف متغير المستوى الوظيفي

يوضّح الجدول رقم (12) وصف أفراد عيّنة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي، وكما يأتي:

الجدول (12)

وصف أفراد عيّنة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الوظيفي	مدير عام	5	3.4
	نائب المدير العام	10	6.9
	مدير دائرة	50	34.5
	رئيس قسم	80	55.2

100.0	145	المجموع
-------	-----	---------

يُظهر جدول (12) أنه ما يزيد عن نصف أفراد عينة الدراسة يشغلون منصب (رئيس قسم)، حيث بلغ عددهم (80) إدارياً، وشكّلوا ما نسبته (55.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ويرى الباحث أنّ إرتفاع نسبة رؤساء الأقسام يعود إلى تعدّد الأقسام والإدارات في المستشفيات الخاصة في عمّان، ممّا يتطلّب توظيف مزيد من رؤساء الأقسام لها.

3-4 وصف متغيّرات الدراسة

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى وصف أبعاد ومتغيّرات نموذج الدراسة، وذلك من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس هذه الأبعاد والمتغيّرات. ولتحقيق ذلك تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثّلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى الرتبة والأهميّة النسبية.

1-3-4 وصف متغيّر التخطيط الإستراتيجي

يمثّل متغيّر التخطيط الإستراتيجي المتغيّر المستقل في الدراسة، وقد تم قياس هذا المتغيّر من خلال (4) أبعاد، وهي: المسح الإستراتيجي، الأهداف الإستراتيجية، الخيارات الإستراتيجية والرؤية الإستراتيجية. وفيما يأتي تحليلاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس هذه الأبعاد، ووصفاً لها وللمتغيّر المستقل ككل.

البعد الأول: وصف بُعد المسح الإستراتيجي.

يقدم الجدول التالي عرضاً مفصلاً لتحليل آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس بُعد (المسح الإستراتيجي)، وإستعراض مدى الإهتمام بها في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان، وقد ظهرت النتائج كما هو موضّح في الجدول رقم (13).

الجدول (13)

وصف بُعد المسح الإستراتيجي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تعمل إدارة المستشفى على تطوير مواردها البشرية لإكتساب مهارات جديدة للتكيف مع تغيّرات السوق	4.345	0.758	1	مرتفع
2	تعمل إدارة المستشفى على البحث عن شركات عالمية بما يتعلّق بتكنولوجيا المعلومات	4.172	1.120	2	مرتفع
3	تقوم إدارة المستشفى بدراسة وتحليل بيئة العمل بشكل مستمر	4.103	1.159	4	مرتفع
4	تمتلك إدارة المستشفى معرفة كافية عن خدمات المنافسين لإستغلالها في تطوير خدمات جديدة	4.138	1.159	3	مرتفع
5	تقوم إدارة المستشفى ببناء وحدات إدارية متخصصة بمتابعة التغيّرات في بيئتها الخارجية	3.793	1.218	5	مرتفع
	المسح الاستراتيجي	4.110	0.976	---	مرتفع

يُظهر جدول (13) إرتفاع الأهميّة النسبيّة لبُعد (المسح الإستراتيجي) في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (4.110)، وتشير قيمة الانحراف المعياري (0.976) إلى وجود إتفاق بين المستجيبين على الأهميّة المرتفعة للمسح الإستراتيجي. وقد جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تعمل إدارة المستشفى على تطوير مواردها البشرية لإكتساب مهارات جديدة للتكيف مع تغيّرات السوق" في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.345) وبأهميّة نسبيّة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "تقوم إدارة المستشفى ببناء وحدات إدارية متخصصة بمتابعة التغيّرات في بيئتها الخارجية" في المرتبة الخامسة والأخيرة بوسط حسابي (3.793) وبأهميّة نسبيّة مرتفعة. ويرى الباحث أنّ إرتفاع إهتمام المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان بالمسح الإستراتيجي يعكس رغباتها وتوجّعاتها نحو تحقيق النجاح والإستدامة من خلال فهم مواطن قوتها وضعفها والفرص والتحدّيات المحيطة بها، وتحديد مجالات التحسين والتطوير، بما يضمن التوجيه الفاعل للقرارات وتحسين الأداء والتحقق المستمر للأهداف.

البُعد الثاني: وصف بُعد الأهداف الإستراتيجية.

يقدم الجدول التالي عرضاً مفصلاً لتحليل آراء وإتجاهات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس بُعد (الأهداف الإستراتيجية)، وإستعراض مدى الإهتمام بها في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان، وقد ظهرت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (14).

الجدول (14)

وصف بُعد الاهداف الإستراتيجية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
6	تضع الإدارة العليا في المستشفى أهداف إستراتيجية معقولة، مفهومة وقابلة للقياس والتنفيذ	4.241	1.075	1	مرتفع
7	تهتم الإدارة العليا في المستشفى بتعزيز ممارسات الإبتكار القائمة على المرونة والإستباقية والجاهزية ضمن منظومة العمل	4.103	1.032	2	مرتفع
8	تتلائم الأهداف مع طبيعة عمل جميع وحدات المؤسسة، أي أنّ الأهداف مرتبطة بعمل وحدات المنظمة	3.897	1.065	3	مرتفع
9	تتّصف الأهداف بالشكل الكمي وإمكانية التعبير عنه بشكل رقمي	4.241	0.819	1	مرتفع
10	يمكن قياس نتائج الأهداف أثناء وبعد تنفيذها من خلال معايير ومؤشرات الأداء	4.103	0.926	2	مرتفع
	الاهداف الإستراتيجية	4.117	0.883	---	مرتفع

يُظهر جدول (14) إرتفاع الأهمية النسبية لبُعد (الأهداف الإستراتيجية) في المستشفيات

الخاصة في العاصمة عمّان، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (4.117)، وتشير قيمة الانحراف

المعياري (0.883) إلى وجود إتفاق بين المستجيبين على الأهمية المرتفعة للأهداف الإستراتيجية.

وقد جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "تضع الإدارة العليا في المستشفى أهداف إستراتيجية

معقولة، مفهومة وقابلة للقياس والتنفيذ" والفقرة رقم (9) والتي تنص على "تتّصف الأهداف بالشكل

الكمي وإمكانية التعبير عنه بشكل رقمي" في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.241) وبأهمية

نسبية مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "تتلائم الأهداف مع طبيعة عمل جميع وحدات المؤسسة، أي أنّ الأهداف مرتبطة بعمل وحدات المنظمة" في المرتبة الثالثة والأخيرة بوسط حسابي (3.897) وبأهمية نسبية مرتفعة. ويرى الباحث أنّ إرتفاع إهتمام المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان بالأهداف الإستراتيجية يبرز إلتزامها بتحقيق التميّز وتحسين خدماتها والتوسّع في السوق والإستجابة الفاعلة للتحديات والفرص المتغيرة من خلال صياغة أهداف إستراتيجية قابلة للقياس والتطبيق، وتعزيز الإبتكار والتطوير في العمل.

البُعد الثالث: وصف بُعد الخيارات الإستراتيجية.

يقدم الجدول التالي عرضاً مفصلاً لتحليل آراء وإتجاهات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس بُعد (الخيارات الإستراتيجية)، وإستعراض مدى الإهتمام بها في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان، وقد ظهرت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (15).

الجدول (15)

وصف بُعد الخيارات الإستراتيجية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
11	تطبق إدارة المستشفى إستراتيجيات تنافسية للتمييز عن غيرها وتحقق الميزه التنافسية	4.345	0.758	4	مرتفع
12	تتبنى إدارة المستشفى الإتفاق مع شركات الأدوية المحليّة والعالمية لتحقيق ميزه تنافسية تتفوق بها على باقي المنافسين	4.414	0.758	3	مرتفع
13	تأخذ إدارة المستشفى بعين الإعتبار خيارات إستراتيجية عديدة لتحقيق أهدافها، منها: (التكلفة، الجودة والسعر)	4.517	0.566	1	مرتفع
14	تطبق إدارة المستشفى إستراتيجيات تتناسب مع حجمها ومواردها	4.345	0.711	4	مرتفع
15	تسعى إدارة المستشفى إلى تطوير خدماتها المقدمّة بإستمرار	4.483	0.727	2	مرتفع
	الخيارات الإستراتيجية	4.421	0.611	---	مرتفع

يُظهر جدول (15) إرتفاع الأهميّة النسبيّة لبُعد (الخيارات الإستراتيجيّة) في المستشفيات الخاصّة في العاصمة عمّان، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (4.421) وتشير قيمة الإنحراف المعياري (0.611) إلى وجود إتّفاق بين المستجيبين على الأهميّة المرتفعة للخيارات الإستراتيجيّة. وقد جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على "تأخذ إدارة المستشفى بعين الإعتبار خيارات إستراتيجيّة عديدة لتحقيق أهدافها. منها: (التكلفة، الجودة والسعر)" في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.517) وبأهميّة نسبيّة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (11) والتي تنص على "تطبّق إدارة المستشفى إستراتيجيّات تنافسيّة للتميّز عن غيرها وتحقّق الميزه التنافسيّة"، والفقرة رقم (14) والتي تنص على "تطبّق إدارة المستشفى إستراتيجيّات تتناسب مع حجمها ومواردها" في المرتبة الرابعة والأخيرة بوسط حسابي (4.345) وبأهميّة نسبيّة مرتفعة. ويرى الباحث أنّ إرتفاع إهتمام المستشفيات الخاصّة في العاصمة عمّان بالخيارات الإستراتيجيّة يعكس إهتمامها بالتطوير المستمرّ والإستجابة للتحديّات وتحسين أدائها وتحقيق الجودة في خدماتها، من خلال الإلمام بكافة الخيارات التي تساعد في تحقيق أهدافها، والتحديث والتحسين والتطوير المستمر لخدماتها المقدّمة، والوصول إلى التميّز والتفرد فيها.

البُعد الرابع: وصف بُعد الرؤية الإستراتيجيّة.

يقدم الجدول التالي عرضاً مفصّلاً لتحليل آراء وإتجاهات أفراد عيّنة الدراسة على الفقرات التي تقيس بُعد (الرؤية الإستراتيجيّة)، وإستعراض مدى الإهتمام بها في المستشفيات الخاصّة في العاصمة عمّان، وقد ظهرت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (16).

الجدول (16)

وصف بُعد الرؤية الإستراتيجية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
16	يوجد تصوّر مستقبلي واضح عن المستشفى، أي معرفة الأمور التي يجب على المنظمة فعلها أو تجنبها	4.069	0.910	3	مرتفع
17	يوجد قادة إستراتيجيون يوجّهون عملية صنع القرار داخل المستشفى	4.069	1.052	3	مرتفع
18	تسعى إدارة المستشفى إلى التنبؤ بالمستقبل للتعامل مع الأحداث المتوقع حدوثها	3.966	1.133	6	مرتفع
19	تقوم إدارة المستشفى بتهيئة نفسها للمستقبل والتعامل مع مستجدّات	4.000	1.208	5	مرتفع
20	يوجد رؤية مستقبلية واقعية وواضحة تعمل على حل المشاكل المستعصية بإبداع	4.103	0.998	2	مرتفع
21	تقوم إدارة المستشفى بتوثيق رؤيتها ونشرها بشكل واضح	4.138	0.976	1	مرتفع
22	تسعى إدارة المستشفى إلى تلبية حاجات وتوقّعات الزبائن من خلال رؤيتها	4.034	1.102	4	مرتفع
	الرؤية الإستراتيجية	4.054	0.913	---	مرتفع

يُظهر جدول (16) إرتفاع الأهميّة النسبيّة لبُعد (الرؤية الإستراتيجيّة) في المستشفيات الخاصّة في العاصمة عمّان، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (4.054)، وتشير قيمة الانحراف المعياري (0.913) إلى وجود إتفاق بين المستجيبين على الأهميّة المرتفعة للرؤية الإستراتيجيّة. وقد جاءت الفقرة رقم (21) والتي تنص على "تقوم إدارة المستشفى بتوثيق رؤيتها ونشرها بشكل واضح" في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.138) وبأهميّة نسبيّة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (18) والتي تنص على "تسعى إدارة المستشفى إلى التنبؤ بالمستقبل للتعامل مع الأحداث المتوقع حدوثها"، في المرتبة السادسة والأخيرة بوسط حسابي (3.966) وبأهميّة نسبيّة مرتفعة. ويرى الباحث أنّ إرتفاع إهتمام المستشفيات الخاصّة في العاصمة عمّان بالرؤية الإستراتيجيّة يبيّن إلتزامها بتحديد إتجاهاتها المستقبلية وتحقيق التميّز والإستجابة بفعاليّة للتحديات والفرص في بيئتها،

وذلك من خلال الإفصاح عن رؤيتها بشكل واضح وتوثيقها وصياغة رؤية مستقبلية تساعد في حل المشاكل والتحديات بإبداع، وبناء تصوّر مستقبلي عن المستشفى وتحديد الأمور الواجب الإهتمام بها وتجنّبها مستقبلاً.

وصف متغير التخطيط الإستراتيجي ككل

يعرض الجدول التالي وصفاً لمتغير التخطيط الإستراتيجي، وإستعراض مدى الإهتمام به

في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان، وقد ظهرت النتائج كما في الجدول رقم (17).

الجدول (17)

وصف متغير التخطيط الإستراتيجي

الرقم	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	المسح الإستراتيجي	4.110	0.976	3	مرتفع
2	الأهداف الإستراتيجية	4.117	0.883	2	مرتفع
3	الخيارات الاستراتيجية	4.421	0.611	1	مرتفع
4	الرؤية الاستراتيجية	4.054	0.913	4	مرتفع
	التخطيط الإستراتيجي	4.176	0.712	---	مرتفع

يُظهر جدول (17) إرتفاع مستوى الأهمية النسبية لمتغير التخطيط الإستراتيجي في

المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان حيث بلغ الوسط الحسابي العام (4.176)، وتشير قيمة

الانحراف المعياري (0.712) إلى وجود إتفاق بين المستجيبين على الأهمية المرتفعة للتخطيط

الإستراتيجي. وقد جاء بُعد (الخيارات الاستراتيجية) في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.421)

وإنحراف معياري (0.611) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاء بُعد (الرؤية الاستراتيجية) في

المرتبة الرابعة والأخيرة بوسط حسابي (4.054) وإنحراف معياري (0.913) وبأهمية نسبية

مرتفعة. ويرى الباحث أنّ إرتفاع إهتمام المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان بالتخطيط

الإستراتيجي يعكس إهتمامها بتحسين أدائها وتقديم خدمات ذات جودة وتحقيق الرؤية المستقبلية

والتميز التنظيمي، وإمتلاكها الوعي بأهمية تحليل بيئتها الداخلية والخارجية لفهم التحديات والفرص

المحتملة، وسعيها نحو تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل والمتطلبات التنظيمية.

4-3-2 وصف متغير إدارة سلسلة التوريد.

يمثل متغير إدارة سلسلة التوريد المتغير التابع في الدراسة، وقد تم قياس هذا المتغير من خلال (3) أبعاد، وهي: علاقة المورد، علاقة العملاء والمخاطر التخريبية. وفيما يأتي تحليلاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس هذه الأبعاد، ووصفاً لها وللمتغير التابع ككل.

البعد الأول: وصف بُعد علاقة الموردين

يقدم الجدول التالي عرضاً مفصلاً لتحليل آراء وإتجاهات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس بُعد (علاقة الموردين)، وإستعراض مدى الإهتمام به في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان، وقد ظهرت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (18).

الجدول (18)

وصف بُعد علاقة الموردين

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
23	يمتلك المستشفى موظفين أكفاء ومؤهلين قادرين على التعامل مع عمليات الشراء	4.241	0.729	2	مرتفع
24	يمتاز تعامل موظفي المستشفى بشكل عام بسهولة وإحترام متبادل مع الموردين	4.345	0.711	1	مرتفع
25	يتم الإطلاع على إعلانات العطاءات وعمليات الشراء الخاصة بالمستشفيات من الصحف والموقع الإلكتروني بسهولة	4.172	0.794	4	مرتفع
26	يعتمد طرح العطاءات وعمليات الشراء في المستشفى على آليات ومنهجيات دقيقة وواضحة وموحدة	4.207	0.763	3	مرتفع
27	المدة الزمنية التي تحددها المؤسسة لإستلام العطاءات والتوريد مناسبة	4.034	0.853	6	مرتفع
28	التجهيزات المتوفرة في المؤسسة عند توريد البضاعة	3.897	1.065	7	مرتفع

				(مثل المواقف، أماكن تنزيل البضاعة ...) مناسبة	
مرتفع	7	1.097	3.897	يتم صرف المستحقات المالية للموردين خلال المدة الزمنية المتفق عليها	29
مرتفع	5	1.032	4.103	تتعامل إدارة المستشفى مع الشركات الموردة المرخصة من قبل مؤسسة الغذاء والدواء فقط. وذلك لضمان إستلام ما هو مطلوب من الموردين المؤهلين لذلك فقط	30
مرتفع	---	0.732	4.112	علاقة الموردين	

يُظهر جدول (18) إرتفاع الأهميّة النسبيّة لبُعد (علاقة الموردين) في المستشفيات الخاصّة في العاصمة عمّان، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (4.112)، وتشير قيمة الإنحراف المعياري (0.732) إلى وجود إتّفاق بين المستجيبين على الأهميّة المرتفعة لعلاقات الموردين. وقد جاءت الفقرة رقم (24) والتي تنص على "يمتاز تعامل موظفي المستشفى بشكل عام بسهولة وإحترام متبادل مع الموردين" في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.345) وبأهميّة نسبيّة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (28) والتي تنص على "التجهيزات المتوفرة في المؤسسة عند توريد البضاعة (مثل المواقف، أماكن تنزيل البضاعة ...) مناسبة" والفقرة رقم (29) والتي تنص على "يتم صرف المستحقات المالية للموردين خلال المدة الزمنية المتفق عليها" في المرتبة السابعة والأخيرة بوسط حسابي (3.897) وبأهميّة نسبيّة مرتفعة. ويرى الباحث أنّ إرتفاع إهتمام المستشفيات الخاصّة في العاصمة عمّان بعلاقة الموردين يبيّن إهتمامها بتحقيق التميّز التنافسي وضمان جودة خدماتها وتحقيق الإستدامة والكفاءة في عمليّاتها، والإستجابة السريعة للتغيّرات، وتعزيز فرص التعاون والتكامل مع الموردين.

البُعد الثاني: وصف بُعد علاقة العملاء

يقدم الجدول التالي عرضاً مفصلاً لتحليل آراء واتّجاهات أفراد عيّنة الدراسة على الفقرات التي تُقيس بُعد (علاقة العملاء)، وإستعراض مدى الإهتمام به في المستشفيات الخاصّة في العاصمة عمّان، وقد ظهرت النتائج كما هو موضّح في الجدول رقم (19).

الجدول (19)
وصف بُعد علاقة العملاء

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
31	تحرص إدارة المستشفى إلى الإستماع للزيائن بشكل جيّد وفَعَال لتتمكّن من إستخلاص نقاط ومساائل منطلقة من توقّعات وطلبات الزيائن لتستند عليها كأساس في بناء الإستراتيجيّة التسويقيّة	4.241	0.974	1	مرتفع
32	تبحث الإدارة العليا في المستشفى دوماً عن التنبؤ المسبق بإختيارات العملاء ومتطلّباتهم	4.207	0.964	2	مرتفع
33	تقوم إدارة المستشفى بإجراء تعديلات مستمرة على خدماتها لضمان إستمرار ولاء عملائها	4.241	0.900	1	مرتفع
34	تحرص إدارة المستشفى على دراسة وتحليل التغذية الراجعة من عملائها بإستمرار	4.069	1.084	3	مرتفع
35	تسعى إدارة المستشفى إلى مواكبة كل ما هو جديد عالمياً لإرضاء حاجات الزيائن المختلفة	4.241	0.974	1	مرتفع
	علاقة العملاء	4.200	0.899	---	مرتفع

يُظهر جدول (19) إرتفاع الأهميّة النسبيّة لبُعد (علاقة العملاء) في المستشفيات الخاصّة

في العاصمة عمّان، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (4.200)، وتشير قيمة الانحراف المعياري (0.899) إلى وجود إتّفاق بين المستجيبين على الأهميّة المرتفعة لعلاقة العملاء. وقد جاءت الفقرة رقم (31) والتي تنص على "تحرص إدارة المستشفى إلى الإستماع للزيائن بشكل جيّد وفَعَال لتتمكّن من إستخلاص نقاط ومساائل منطلقة من توقّعات وطلبات الزيائن لتستند عليها كأساس في بناء الإستراتيجيّة التسويقيّة" والفقرة رقم (33) والتي تنص على "تقوم إدارة المستشفى بإجراء تعديلات مستمرة على خدماتها لضمان إستمرار ولاء عملائها" والفقرة رقم (35) والتي تنص على "تسعى إدارة المستشفى إلى مواكبة كل ما هو جديد عالمياً لإرضاء حاجات الزيائن المختلفة" في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.241) وبأهميّة نسبيّة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (34) والتي تنص على "تحرص إدارة المستشفى على دراسة وتحليل التغذية الراجعة من عملائها بإستمرار" في

المرتبة الثالثة والأخيرة بوسط حسابي (4.069) وبأهميّة نسبيّة مرتفعة. ويرى الباحث أنّ إرتفاع إهتمام المستشفيات الخاصّة في العاصمة عمّان بعلاقة العملاء يعكس إهتمامها بتقديم خدمات متميّزة وفهم إحتياجات العملاء وتلبية إحتياجاتهم ورغباتهم، والعمل على تعزيز الولاء والثقة لدى العملاء، وتحسين خدماتها والتفاعل مع التحدّيات بشكل فعّال.

البُعد الثالث: وصف بُعد المخاطر التخريبية

يقدم الجدول التالي عرضاً مفصّلاً لتحليل آراء وإتجاهات أفراد عيّنة الدراسة على الفقرات التي تقيس بُعد (المخاطر التخريبية)، وإستعراض مدى الإهتمام به في المستشفيات الخاصّة في العاصمة عمّان، وقد ظهرت النتائج كما هو موضّح في الجدول رقم (20).

الجدول (20)

وصف بُعد المخاطر التخريبية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	الأهميّة النسبيّة
36	تتابع الإدارة العليا في المستشفى الأحوال المحليّة والعالمية عن كثب للتكيّف مع أيّة تغيّرات بشكل سريع	4.241	0.974	2	مرتفع
37	يتوفّر لدى المستشفى فريق مؤهل لإدارة المخاطر	4.207	0.927	3	مرتفع
38	تضع الإدارة العليا في المستشفى خطط بديلة في حال حدوث أزمة مثل جائحة كورونا	4.310	0.795	1	مرتفع
39	يقوم المستشفى بتخزين كمّيات كافية من المستهلكات الطبيّة ذات تاريخ صلاحية طويلة في مستودعات مؤهّلة وأمنة لضمان عدم إنقطاع أي من الأصناف في حال حدوث أي تعطل أو تأخير على موعد إستلام الشحنات	4.069	1.147	5	مرتفع
40	تؤمن إدارة المستشفى بضرورة وجود بدائل متعدّدة للتحوّط من الأخطار قبل وقوعها	4.103	0.998	4	مرتفع
41	تسعى إدارة المستشفى إلى التآقلم قدر المستطاع مع البيئة الخارجيّة	4.310	0.878	1	مرتفع
	المخاطر التخريبية	4.207	0.797	---	مرتفع

يُظهر جدول (20) إرتفاع الأهميّة النسبيّة لُبُعد (المخاطر التخريبيّة) في المستشفيات الخاصّة في العاصمة عمّان، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (4.207)، وتشير قيمة الإنحراف المعياري (0.797) إلى وجود إتّفاق بين المستجيبين على الأهميّة المرتفعة للمخاطر التخريبيّة. وقد جاءت الفقرة رقم (38) والتي تنص على "تضع الإدارة العليا في المستشفى خطط بديلة في حال حدوث أزمة مثل جائحة كورونا" والفقرة رقم (41) والتي تنص على "تسعى إدارة المستشفى إلى التأمّل قدر المستطاع مع البيئة الخارجيّة" في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.310) وبأهميّة نسبيّة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (39) والتي تنص على "يقوم المستشفى بتخزين كمّيّات كافية من المستهلكات الطبيّة ذات تاريخ صلاحيّة طويلة في مستودعات مؤهّلة وأمنة لضمان عدم إنقطاع أي من الأصناف في حال حدوث أي تعطل أو تأخير على موعد إستلام الشحنات"، في المرتبة الخامسة والأخيرة بوسط حسابي (4.069) وبأهميّة نسبيّة مرتفعة. ويرى الباحث أنّ إرتفاع إهتمام المستشفيات الخاصّة في العاصمة عمان بالمخاطر التخريبيّة يعكس إهتمامها بضمان الإستدامة والأمان والثقة في تقديم خدماتها من خلال إعداد خطط لإدارة المخاطر ومعالجتها وتجنّب التوقّف في العمليّات غير المخطّط لها، والإمتثال للمعايير الأمنيّة والتنظيميّة، وتقييم ومراقبة المخاطر بشكل فعّال وتطبيق إستراتيجيّات للحد منها، ومواكبة الأحداث والتغيّرات بصورة مستمرّة.

وصف متغيّر إدارة سلسلة التوريد ككل.

يعرض الجدول التالي وصفاً لمتغيّر إدارة سلسلة التوريد، وإستعراض مدى الإهتمام بها في

المستشفيات الخاصّة في العاصمة عمّان، وقد ظهرت النتائج كما في الجدول رقم (21).

الجدول (21)

وصف متغيّر إدارة سلسلة التوريد.

الرقم	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهميّة النسبيّة
1	علاقة الموردين	4.112	0.732	3	مرتفع
2	علاقة العملاء	4.200	0.899	2	مرتفع
3	المخاطر التخريبية	4.207	0.797	1	مرتفع
	إدارة سلسلة التوريد	4.173	0.743	---	مرتفع

يُظهر جدول (21) إرتفاع مستوى الأهميّة النسبيّة لمتغيّر إدارة سلسلة التوريد في المستشفيات الخاصّة في العاصمة عمّان حيث بلغ الوسط الحسابي العام (4.173)، وتشير قيمة الانحراف المعياري (0.743) إلى وجود إتّفاق بين المستجيبين على الأهميّة المرتفعة لإدارة سلسلة التوريد. وقد جاء بُعد (المخاطر التخريبية) في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.207) وانحراف معياري (0.797) وبأهميّة نسبيّة مرتفعة، في حين جاء بُعد (علاقة الموردين) في المرتبة الثالثة والأخيرة بوسط حسابي (4.112) وانحراف معياري (0.732) وبأهميّة نسبيّة مرتفعة. ويرى الباحث أنّ إرتفاع إهتمام المستشفيات الخاصّة في العاصمة عمّان بإدارة سلسلة التوريد يعكس إهتمامها بتبني إستراتيجيات وتطبيق إجراءات تهدف إلى تحسين كفاءة وفعاليّة عمليّاتها الإداريّة، وحماية سلسلة التوريد وعملياتها من التحدّيات الأمنيّة والمخاطر البيئيّة، والتركيز على تلبية الإحتياجات، وبناء علاقات قويّة ومستدامة مع الموردين مما يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدّمة.

4-4 إختبار فرضيات الدراسة

يعرض هذا الجزء من الدراسة نتائج إختبار فرضيات الدراسة، والتي تم التوصل إليها من خلال تطبيق أساليب الإحصاء الإستدلالي المناسبة، حيث تم إخضاع الفرضيّة الرئيسيّة لتحليل الإنحدار الخطّي المتعدّد والمتدرّج *Multiple and Stepwise Linear Regression*، في حين تم إخضاع الفرضيات المنقرّعة عنها لتحليل الإنحدار الخطّي البسيط *Simple Linear Regression*. وفيما يأتي نتائج إختبار فرضيات الدراسة.

4-4-1 نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

تهدف الفرضية الرئيسية إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعادها مجتمعة (المسح الإستراتيجي، الأهداف الإستراتيجية، الخيارات الإستراتيجية والرؤية الإستراتيجية) على إدارة سلسلة التوريد المتمثلة بأبعادها مجتمعه (علاقة الموردين، علاقة العملاء والمخاطر التخريبية) في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الإستراتيجي المتمثل بأبعاده (المسح الإستراتيجي، الأهداف الإستراتيجية، الخيارات الإستراتيجية والرؤية الإستراتيجية) على إدارة سلسلة التوريد المتمثلة بأبعادها (علاقة الموردين، علاقة العملاء والمخاطر التخريبية) في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان". وقد ظهرت نتائج إختبار هذه الفرضية كما هو موضّح في الجدول رقم (22).

الجدول (22)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج				المتغير التابع
Sig F*	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية	الخطأ المعياري للنموذج	Adjusted R ² معامل التحديد المعدل	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	132.550	4	0.344	0.785	0.791	0.889	إدارة سلسلة التوريد

* التأثير دلال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يُظهر جدول (22) وجود علاقة إرتباط قوية وموجبة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة سلسلة التوريد، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.889$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.791$)، وهذا يشير إلى أنّ متغير التخطيط الإستراتيجي فسّر ما نسبته (79.1%) من

التغير الحاصل في إدارة سلسلة التوريد، وأن ما قيمته (20.9%) يُعزى لعوامل أخرى. أما قيمة معامل التحديد المعدل $Adj.R^2$ فقد بلغت (0.785)، وبلغ الفرق بينها وبين معامل التحديد (0.006)، وهي قيمة ضئيلة جداً، مما يشير إلى قدرة متغيرات النموذج المقبولة على التنبؤ بقيم متغير إدارة سلسلة التوريد.

كما يتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (132.550) وبمستوى الدلالة (Sig F=0.000) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً للتخطيط الإستراتيجي في إدارة سلسلة التوريد عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعند 4 درجة حرية.

وبناءً على ذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الرئيسية، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الإستراتيجي المتمثل بأبعاده (المسح الإستراتيجي، الأهداف الإستراتيجية، الخيارات الإستراتيجية والرؤية الإستراتيجية) على إدارة سلسلة التوريد المتمثلة بأبعادها (علاقة الموردين، علاقة العملاء والمخاطر التخريبية) في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان".

ويرى الباحث أن وجود هذا الأثر يدل على أهمية ودور التخطيط الإستراتيجي في تحسين ممارسات إدارة سلسلة التوريد، حيث يسهم التخطيط الإستراتيجي في تعزيز التكامل والتنسيق بين مختلف أقسام المستشفى بما في ذلك سلسلة التوريد، وضبط العمليات وتحسين الكفاءة في سلسلة التوريد مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وتحسين الأداء، كما يسهم في تحقيق أهداف الجودة في إدارة سلسلة التوريد مما ينعكس إيجاباً على الخدمات التي يقدمها المستشفى، ويساعد في مواكبة

التغيرات البيئية والتكيف معها والاستجابة بفعالية للمتطلبات والإحتياجات المستمرة، ويسهم في تعزيز الابتكار في سلسلة التوريد واستخدام التكنولوجيا المتقدمة لتحسين الأداء.

ويوضح الجدول رقم (23) معاملات الانحدار للفرضية الرئيسية.

الجدول (23)

معاملات الانحدار للفرضية الرئيسية

معاملات الانحدار					
Sig T*	قيمة T المحسوبة	قيمة Beta	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل
مستوى الدلالة				المعاملات	
0.052	1.957	0.092	0.036	0.070	المسح الإستراتيجي
0.005	2.839	0.183	0.054	0.154	الأهداف الإستراتيجية
0.000	4.135	0.290	0.085	0.352	الخيارات الإستراتيجية
0.000	5.232	0.427	0.066	0.347	الرؤية الإستراتيجية

* التأثير دلال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يُظهر جدول (23) قيم معاملات الانحدار لأبعاد متغير التخطيط الإستراتيجي، حيث يتبين

أن قيمة B عند بُعد (المسح الإستراتيجي) قد بلغت (0.070)، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا

المتغير (1.957) وبمستوى الدلالة (SigT=0.052)، وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى عدم

وجود أثر معنوي لبُعد المسح الإستراتيجي على إدارة سلسلة التوريد. كما يتبين من الجدول أن قيمة

B عند بُعد (الأهداف الإستراتيجية) قد بلغت (0.154)، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا المتغير

(2.839) وبمستوى الدلالة (SigT=0.005)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر

معنوي إيجابي لبُعد الأهداف الإستراتيجية على إدارة سلسلة التوريد. كما يتبين من الجدول أن قيمة

B عند بُعد (الخيارات الإستراتيجية) قد بلغت (0.352)، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا المتغير

(4.135) وبمستوى الدلالة (SigT=0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر

معنوي إيجابي لبُعد الخيارات الإستراتيجية على إدارة سلسلة التوريد. وأخيراً يتبين من الجدول أن

قيمة B عند بُعد (الرؤية الإستراتيجية) قد بلغت (0.347)، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا المتغير (5.232) وبمستوى الدلالة (SigT=0.000)، وهي أقل من 0.05، ممّا يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي لبُعد الرؤية الإستراتيجية على إدارة سلسلة التوريد.

وقد تم استخدام تحليل الإنحدار المتدرج Stepwise Linear Regression؛ لتحديد أي من أبعاد التخطيط الإستراتيجي أكثر أهميّة على إدارة سلسلة التوريد، وقد ظهرت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (24).

الجدول (24)

ترتيب أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة سلسلة التوريد

النموذج	التخطيط الإستراتيجي	B المعاملات	قيمة T المحسوبة	Sig T* مستوى الدلالة	R معامل الارتباط	R2 معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	Sig F* مستوى الدلالة
الأول	الرؤية الإستراتيجية	0.698	19.971	0.000	0.858	0.736	398.828	0.000
الثاني	الرؤية الإستراتيجية	0.470	8.356	0.000	0.880	0.775	244.331	0.000
	الخيارات الإستراتيجية	0.416	4.944	0.000				
الثالث	الرؤية الإستراتيجية	0.398	6.468	0.000	0.886	0.785	172.008	0.000
	الخيارات الإستراتيجية	0.351	4.075	0.000				
	الأهداف الإستراتيجية	0.143	2.634	0.009				

* التأثير دالّ إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يُظهر جدول (24) ترتيب أبعاد التخطيط الإستراتيجي من حيث الأهميّة والتأثير على إدارة

سلسلة التوريد في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان. حيث تبين أنّ بُعد (الرؤية

الإستراتيجية) جاء في المرتبة الأولى وفُسّر ما نسبته (73.6%) من التغيّر الحاصل على إدارة سلسلة التوريد، وجاء في المرتبة الثانية بُعد (الخيارات الإستراتيجية) حيث أدت إضافته إلى إرتفاع نسبة التفسير بمقدار (3.9%) لتصل إلى ما نسبته (77.5%). وأخيراً جاء في المرتبة الثالثة بُعد (الأهداف الإستراتيجية) حيث أدت إضافته إلى إرتفاع نسبة التفسير بمقدار (1.0%) لتصل إلى ما نسبته (78.5%).

ويرى الباحث أن هذا قد يعود لما توفّره الرؤية الإستراتيجية من إطار يساعد في تحسين إدارة سلسلة التوريد وضمان ملاءمتها وتعزيز قدرتها على تحقيق الرؤية والأهداف العامة للمستشفى، حيث تسهم الرؤية الإستراتيجية في تحديد إتجاهات العمل في سلسلة التوريد، وتعزيز التوازن بين الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية، وتحديد الأولويات وتخصيص الموارد نحو العمليّات والممارسات التي تحقّق أهداف الرؤية وتعزّز فعاليتها سلسلة التوريد، كما أنّها تشجّع التفكير الإستراتيجي وتعزّز ممارسات التحسين والتطوير في عمليّات سلسلة التوريد.

4-4-2 نتائج إختبار الفرضيات المتفرّعة من الفرضية الرئيسية

للتحقّق من تأثير أبعاد التخطيط الإستراتيجي (المسح الإستراتيجي، الأهداف الإستراتيجية، الخيارات الإستراتيجية، الرؤية الإستراتيجية) على إدارة سلسلة التوريد، تم تجزئة الفرضية الرئيسية إلى أربعة فرضيات فرعية، وقد تمّ استخدام تحليل الإنحدار الخطّي البسيط Simple Linear Regression لإختبار هذه الفرضيات، وفيما يأتي نتائج إختبار الفرضيات المتفرّعة من الفرضية الرئيسية.

نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى

تهدف الفرضية الفرعية الأولى إلى التعرف على أثر المسح الإستراتيجي على إدارة سلسلة التوريد في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان. حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمسح الإستراتيجي على إدارة سلسلة التوريد في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان". وقد ظهرت نتائج إختبار هذه الفرضية كما هو موضّح في الجدول رقم (25).

الجدول (25)

نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى

تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج				المتغير التابع
Sig F*	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية	الخطأ المعياري للنموذج	Adjusted R ² معامل التحديد المعدل	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	56.585	1	0.631	0.279	0.284	0.532	إدارة سلسلة التوريد

* التأثير دلال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يُظهر جدول (25) وجود علاقة إرتباط قوية وموجبة بين المسح الإستراتيجي وإدارة سلسلة التوريد، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.532$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.284$)، وهذا يشير إلى أنّ بُعد المسح الإستراتيجي فسّر ما نسبته (28.4%) من التغير الحاصل على إدارة سلسلة التوريد، وأنّ ما قيمته (71.6%) يعزى لعوامل أخرى. أمّا قيمة معامل التحديد المعدل $Adj.R^2$ فقد بلغت (0.279)، وبلغ الفرق بينها وبين معامل التحديد (0.005)، وهي قيمة ضئيلة جداً، مما يشير إلى قدرة متغيرات النموذج المقبولة على التنبؤ بقيم متغير إدارة سلسلة التوريد.

كما يتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (56.585) وبمستوى الدلالة (Sig F=0.000) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لبعد المسح الإستراتيجي على إدارة سلسلة التوريد عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعند 1 درجة حرية.

وبناءً على ذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمسح الإستراتيجي على إدارة سلسلة التوريد في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان".

ويرى الباحث أنّ وجود هذا الأثر يدل على أهمية المسح الإستراتيجي كأداة تسهم في تحسين مختلف جوانب إدارة سلسلة التوريد في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان مما يعزز التكامل والكفاءة في تلبية الإحتياجات، وتوفير الفهم والإدراك للتحديات والفرص في سلسلة التوريد مما يتيح إمكانية إتخاذ قرارات فعالة، وتعزيز التعاون مع الموردين والشركاء في سلسلة التوريد مما يؤدي إلى بناء علاقات قوية وتعزيز الثقة، وتحسين إدارة المخاطر في سلسلة التوريد وتقليل التأثيرات والإنعكاسات السلبية المحتملة، كما يساعد في تحسين إستخدام التكنولوجيا في سلسلة التوريد والتحفيز على تطبيق ممارسات وعمليات التحسين المستمر.

ويوضّح الجدول رقم (26) معاملات الإنحدار للفرضية الفرعية الأولى.

الجدول (26)

معاملات الإنحدار للفرضية الفرعية الأولى

معاملات الإنحدار					
Sig T*	قيمة T المحسوبة	قيمة Beta	الخطأ المعياري	B	البعد المستقل
مستوى الدلالة				المعاملات	
0.000	7.522	0.532	0.054	0.405	المسح الإستراتيجي

* التأثير دلال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يُظهر جدول (26) قيم معاملات الإنحدار لُبُعد المسح الإستراتيجي، حيث يتبين أن قيمة B عند بُعد (المسح الإستراتيجي) قد بلغت (0.405)، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البُعد (7.522) وبمستوى الدلالة (Sig T=0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي لُبُعد المسح الإستراتيجي على متغير إدارة سلسلة التوريد.

نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية

تهدف الفرضية الفرعية الثانية إلى التعرف على أثر الأهداف الإستراتيجية على إدارة سلسلة التوريد في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان. حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأهداف الإستراتيجية على إدارة سلسلة التوريد في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان". وقد ظهرت نتائج إختبار هذه الفرضية كما هو موضَّح في الجدول رقم (27).

الجدول (27)

نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية

ANOVA تحليل التباين			ملخص النموذج				المتغير التابع
Sig F*	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية	الخطأ المعياري للنموذج	Adjusted R ² معامل التحديد المعدل	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	200.995	1	0.481	0.581	0.584	0.764	إدارة سلسلة التوريد

* التأثير دلال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يُظهر جدول (27) وجود علاقة إرتباط قوية وموجبة بين الأهداف الإستراتيجية وإدارة سلسلة التوريد، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط ($R=0.764$)، وبلغت قيمة معامل التحديد

($R^2=0.584$)، وهذا يشير إلى أن بُعد الأهداف الاستراتيجية فسّر ما نسبته (58.4%) من التغيّر الحاصل على إدارة سلسلة التوريد، وأن ما قيمته (41.6%) يعزى لعوامل أخرى. أمّا قيمة معامل التحديد المعدّل $Adj.R^2$ فقد بلغت (0.581)، وبلغ الفرق بينها وبين معامل التحديد (0.003)، وهي قيمة ضئيلة جداً، مما يشير إلى قدرة متغيّرات النموذج المقبولة على التنبؤ بقيم متغيّر إدارة سلسلة التوريد.

كما يتبين من الجدول معنويّة النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (200.995) وبمستوى الدلالة ($Sig F=0.000$) وهي أقل من 0.05، ممّا يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لبُعد الأهداف الإستراتيجية على إدارة سلسلة التوريد عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعند 1 درجة حرّية.

وبناءً على ذلك فإنّه يتم رفض الفرضيّة العدميّة الفرعيّة الثانية، وقبول الفرضيّة البديلة، التي تنص على أنّه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأهداف الإستراتيجية على إدارة سلسلة التوريد في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان".

ويرى الباحث أن وجود هذا الأثر يدل على أهميّة الأهداف الإستراتيجية في توجيه وتحسين ممارسات إدارة سلسلة التوريد في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان وتوجيه الجهود والموارد نحو الأولويّات التي تخدم تحقيق الأهداف الإستراتيجية وبالتالي تحقيق أهدافها العامّة، كما يدل على أهميّة الأهداف الإستراتيجية في تحفيز وتشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي في إدارة وتطوير سلسلة التوريد، وقياس أداء سلسلة التوريد بشكل فعّال وتحقيق التحسين المستمر، وتعزيز التفاعل والتكامل بين الأقسام المختلفة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ويوضّح الجدول رقم (28) معاملات الإنحدار للفرضيّة الفرعيّة الثانية.

الجدول (28)

معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

معاملات الانحدار					
Sig T*	قيمة T المحسوبة	قيمة Beta	الخطأ المعياري	B	البُعد المستقل
مستوى الدلالة				المعاملات	
0.000	14.177	0.764	0.045	0.643	الأهداف الإستراتيجية

* التأثير دلال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يُظهر جدول (28) قيم معاملات الانحدار لبُعد الأهداف الإستراتيجية، حيث يتبين أن قيمة B عند بُعد (الأهداف الإستراتيجية) قد بلغت (0.643)، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البُعد (14.177) وبمستوى الدلالة (SigT=0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي لبُعد الأهداف الإستراتيجية على متغير إدارة سلسلة التوريد.

نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تهدف الفرضية الفرعية الثالثة إلى التعرف على أثر الخيارات الإستراتيجية على إدارة سلسلة التوريد في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان. حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للخيارات الإستراتيجية على إدارة سلسلة التوريد في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان". وقد ظهرت نتائج إختبار هذه الفرضية كما هو موضَّح في الجدول رقم (29).

الجدول (29)
نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

ANOVA تحليل التباين			ملخص النموذج				المتغير التابع
Sig F*	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية	الخطأ المعياري للنموذج	Adjusted R ² معامل التحديد المعدل	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	282.743	1	0.432	0.662	0.664	0.815	إدارة سلسلة التوريد

* التأثير دلال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يُظهر جدول (29) وجود علاقة إرتباط قوية وموجبة بين الخيارات الإستراتيجية وإدارة سلسلة التوريد، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.815$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.664$)، وهذا يشير إلى أن بُعد الخيارات الإستراتيجية فسّر ما نسبته (66.4%) من التغير الحاصل على إدارة سلسلة التوريد، وأن ما قيمته (33.6%) يعزى لعوامل أخرى. أما قيمة معامل التحديد المعدل $Adj.R^2$ فقد بلغت (0.662)، وبلغ الفرق بينها وبين معامل التحديد (0.002)، وهي قيمة ضئيلة جداً، مما يشير إلى قدرة متغيرات النموذج المقبولة على التنبؤ بقيم متغير إدارة سلسلة التوريد.

كما يتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (282.743) وبمستوى الدلالة ($Sig F=0.000$) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لبُعد الخيارات الإستراتيجية على إدارة سلسلة التوريد عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعند 1 درجة حرية.

وبناءً على ذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للخيارات الإستراتيجية على إدارة سلسلة التوريد في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان".

ويرى الباحث أن وجود هذا الأثر يدل على أهمية تنفيذ الخيارات الإستراتيجية في تحسين كفاءة أداء عمليات سلسلة التوريد، وتعزيز الإستجابة للإحتياجات والتوقعات، والتوجيه نحو الإبتكار وإستخدام أحدث التقنيات والممارسات في سلسلة التوريد، وتحسين العلاقات مع الموردين، ومواكبة التغيرات والتحويلات في بيئة العمل.

ويوضح الجدول رقم (30) معاملات الإنحدار للفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول (30)

معاملات الإنحدار للفرضية الفرعية الثالثة

معاملات الإنحدار					
Sig T*	قيمة T المحسوبة	قيمة Beta	الخطأ المعياري	B	البُعد المستقل
مستوى الدلالة				المعاملات	
0.000	16.815	0.815	0.059	0.991	الخيارات الإستراتيجية

* التأثير دلال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يُظهر جدول (30) قيم معاملات الإنحدار لبُعد الخيارات الإستراتيجية، حيث يتبين أن قيمة B عند بُعد (الخيارات الإستراتيجية) قد بلغت (0.991)، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البُعد (16.815) وبمستوى الدلالة (SigT=0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي لبُعد الخيارات الإستراتيجية على متغير إدارة سلسلة التوريد.

نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تهدف الفرضية الفرعية الرابعة إلى التعرف على أثر الرؤية الإستراتيجية على إدارة سلسلة التوريد في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان. حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية الإستراتيجية على إدارة سلسلة التوريد في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان". وقد ظهرت نتائج إختبار هذه الفرضية كما هو موضّح في الجدول رقم (31).

الجدول (31)

نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج				المتغير التابع
Sig F*	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية	الخطأ المعياري للنموذج	Adjusted R ² معامل التحديد المعدل	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	398.828	1	0.383	0.734	0.736	0.858	إدارة سلسلة التوريد

* التأثير دلال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يُظهر جدول (31) وجود علاقة إرتباط قوية وموجبة بين الرؤية الإستراتيجية وإدارة سلسلة التوريد، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.858$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.736$)، وهذا يشير إلى أنّ بُعد الرؤية الإستراتيجية فسّر ما نسبته (73.6%) من التغيّر الحاصل على إدارة سلسلة التوريد، وأنّ ما قيمته (26.4%) يعزى لعوامل أخرى. أمّا قيمة معامل التحديد المعدّل $Adj.R^2$ فقد بلغت (0.734)، وبلغ الفرق بينها وبين معامل التحديد (0.002)، وهي قيمة ضئيلة جداً، ممّا يشير إلى قدرة متغيّرات النموذج المقبولة على التنبؤ بقيم متغيّر إدارة سلسلة التوريد.

كما يتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (398.828) وبمستوى الدلالة (Sig F=0.000) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لبعد الرؤية الإستراتيجية على إدارة سلسلة التوريد عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعند 1 درجة حرية.

وبناءً على ذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية الإستراتيجية على إدارة سلسلة التوريد في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان".

ويرى الباحث أنّ وجود هذا الأثر يدل على أهمية الرؤية الإستراتيجية كمحرك رئيس لتحسين عمليات وممارسات إدارة سلسلة التوريد في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان، وتحديد الأولويات وتخصيص الموارد نحو تحقيق الأهداف المحددة، وفهم الإحتياجات المستقبلية لسلسلة التوريد وضمان الإستعداد لها، وتعزيز عمليات إتخاذ القرارات المتعلقة بسلسلة التوريد والتشجيع على الإبتكار والتحسين المستمر.

ويوضّح الجدول رقم (32) معاملات الإنحدار للفرضية الفرعية الرابعة.

الجدول (32)

معاملات الإنحدار للفرضية الفرعية الرابعة

معاملات الإنحدار					
Sig T*	قيمة T المحسوبة	قيمة Beta	الخطأ المعياري	B	البعد المستقل
مستوى الدلالة				المعاملات	
0.000	19.971	0.858	0.035	0.698	الرؤية الإستراتيجية

* التأثير دلال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يُظهر جدول (32) أن قيم معاملات الانحدار لبُعد الرؤية الإستراتيجية، حيث يتبين أنّ قيمة B عند بُعد (الرؤية الإستراتيجية) قد بلغت (0.698)، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البُعد (19.971) وبمستوى الدلالة (SigT=0.000)، وهي أقل من 0.05، ممّا يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي لبُعد الرؤية الإستراتيجية على متغيّر إدارة سلسلة التوريد.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5-1 نتائج الدراسة

بناءً على مخرجات التحليل الإحصائي ونتائج إختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- إرتفاع إهتمام المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان بالتخطيط الإستراتيجي، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.176)، وإرتفاع إهتمامها بأبعاده: الخيارات الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، المسح الإستراتيجي، والرؤية الإستراتيجية على التوالي.

2- إرتفاع إهتمام المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان بإدارة سلسلة التوريد، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.173)، وإرتفاع إهتمامها بأبعاده: المخاطر التخريبية، علاقة العملاء، وعلاقة الموردین على التوالي. وقد توافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو ضيف الله والشعار، 2017)، والتي أشارت إلى إرتفاع مستوى أداء سلسلة التوريد في شركات الأدوية الأردنية.

3- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي بأبعادهما مجتمعة على إدارة سلسلة التوريد في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان، حيث ظهر الأثر المعنوي عند كل من (الرؤية الإستراتيجية، الخيارات الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية)، في حين لم يظهر هذا الأثر عند بُعد المسح الإستراتيجي، وهذا لا ينفي أهمية هذا البعد على إدارة سلسلة التوريد وإنما يُظهر أنّ بقية الأبعاد أكثر أهمية وتأثيراً على إدارة سلسلة التوريد. وقد توافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (AI-Shammari., 2023) والتي بيّنت وجود نموذج يحقق التكامل بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة سلسلة التوريد. وتوافقت مع نتيجة دراسة (Pramono et al., 2023) من حيث وجود تأثير كبير

للتخطيط الإستراتيجي على التوضع الإستراتيجي لسلسلة التوريد. وتوافقت مع نتيجة دراسة (Bolatan et al., 2021) والتي بيّنت دور التخطيط الإستراتيجي في تعزيز جودة سلسلة التوريد.

في حين اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (ادم، 2023) والتي أشارت إلى عدم وجود أثر بين تخطيط سلسلة التوريد (الإنتاج) والإستراتيجية.

4- تعتبر الرؤية الإستراتيجية من أكثر أبعاد التخطيط الإستراتيجي أهميّة وتأثيراً في إدارة سلسلة التوريد في المستشفيات الخاصّة في العاصمة عمّان. وقد توافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (محمد ومحمد، 2022)، والتي أشارت إلى إرتفاع علاقة التأثير بين الرؤية الإستراتيجية وإستراتيجية النمو.

5- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسح الإستراتيجي على إدارة سلسلة التوريد في المستشفيات الخاصّة في العاصمة عمّان. وقد توافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Parast & Subramanian, 2021)، من حيث علاقة المخاطر وتحديدها بأداء سلسلة التوريد.

6- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الإستراتيجية على إدارة سلسلة التوريد في المستشفيات الخاصّة في العاصمة عمّان.

7- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للخيارات الإستراتيجية على إدارة سلسلة التوريد في المستشفيات الخاصّة في العاصمة عمّان. وقد توافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Kamariotou et al., 2021)، والتي بيّنت وجود تأثير لنظم دعم القرار في تحسين صنع القرارات في سلسلة التوريد.

8- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الإستراتيجية على إدارة سلسلة التوريد في المستشفيات الخاصّة في العاصمة عمّان. وقد توافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (محمد ومحمد، 2022)، والتي بيّنت وجود علاقة بين الرؤية الإستراتيجية وإستراتيجية النمو.

2-5 توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإنها توصي بما يأتي:

- 1- زيادة إهتمام إدارة المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان بمتابعة الأحداث والتغيّرات في بيئتها الداخليّة والخارجية من خلال بناء وحدات إداريّة متخصصة.
- 2- زيادة إهتمام المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان بملائمة الأهداف مع طبيعة عمل جميع أقسامها وإداراتها.
- 3- تطبيق المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان المزيد من الإستراتيجيّات التي تتناسب مع حجمها ومواردها وتحقق لها التميز.
- 4- زيادة إهتمام المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان بالتنبؤ بالمستقبل للتعامل مع الأحداث المتوقع حدوثها، وذلك من أجل التقليل من المخاطر وتعزيز فهمها للتحديات المستقبلية، ممّا يمكّنها من إتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة لتحسين جودة الرعاية وتعزيز المرونة في المستشفيات.
- 5- توفير إدارة المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان كإفّة التجهيزات اللازمة لعمليات التوريد ممّا يؤدي الى تسهيل عمليات سلسلة التوريد داخل المستشفيات.
- 6- إجراء إدارة المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان المزيد من الدراسات والتحليلات للتغذية الراجعة من عملائها بإستمرار، ممّا قد ينعكس ذلك بشكل إيجابي على تحسين الخدمات بأعلى مستوى وبشكل مستمر.

7- تخزين إدارة المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان الكمّيات الكافية من المستهلكات الطبيّة ذات تاريخ صلاحية طويلة في مستودعات مؤهّلة وآمنة لضمان عدم إنقطاع أي من الأصناف في حال حدوث أي تعطلّ أو تأخير على موعد إستلام الشحنات.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع العربية

أبو خشبة، محمد محمود. (2019). تأثير استراتيجيات سلسلة التوريد وممارسات الموردين على

أداء المنظمة: بالتطبيق على قطاع المنظمات الصناعية. *مجلة الدراسات والبحوث*

التجارية. مجلد (39)، عدد (3). 364-331.

أبو ضيف الله، محمد نايف فرج والشعار، إسحق محمود. (2017). أثر نظم تخطيط موارد

الشركات في أداء سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية.

المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. مجلد (13)، عدد (2). 306-281.

أبوه، عماد الدين عيسى إسحق وجامد، عبدالسلام آدم والحمداني، صبا نوري عطا الله وتبيدي،

محمد حنفي محمد نور. (2021). تكامل سلاسل التوريد في تعزيز الأداء الاستراتيجي:

الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في الخرطوم -

السودان. *مجلة تنمية الرافدين جامعة الموصل*. مجلد (40)، عدد (131). 356-332.

آدم، يوسف آدم رمضان. (2023). الدور الوسيط للأداء التشغيلي في العلاقة بين تخطيط سلسلة

التوريد والميزة المستدامة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية بولاية الخرطوم. *المجلة*

العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. مجلد (12)، 1-25.

البطايينة، أحمد رجاء سلامة وارتيمة، هاني جزارع عبدالكريم. (2021). أثر التوجهات الاستراتيجية

في أداء سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على شركة ألبان اليوم. *المجلة العالمية للاقتصاد*

والأعمال. مجلد (10)، عدد (3). 534-513.

الشعار، حمزة يوسف صالح والطراونة، سمر إبراهيم. (2016). أثر التوجه الاستراتيجي واستراتيجيات العمليات على تحسين سلسلة التوريد في شركة الفوسفات الأردنية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، مجلد (4). 7-39.

طيباوي، سعدية وعلوطي، عاشور. (2019). واقع التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائري: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة. *حوليات جامعة الجزائر*. مجلد (1)، عدد (33). 402-426.

عبدالدايم، سلوى عبدالرحمن. (2018). أثر أدوات إدارة التكلفة على أداء الشركة في ظل الاستراتيجيات التنافسية وتكامل عمليات إدارة سلسلة التوريد: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. مجلد (9)، عدد (4). 441-526.

محمد، وفاء عبدالله ومحمد، مها صباح. (2022). الرؤية الاستراتيجية وأثرها في استراتيجية النمو لشركات التأمين / بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة. *مجلة دراسات محاسبية ومالية*. مجلد (17)، عدد (61)، 184-197.

ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية

Ab Talib, M. S., & Hamid, A. B. A. (2014). Application of critical success factors in supply chain management. *International Journal of Supply Chain Management*, 3(1), 21-33.

Aharonovitz, M. C. S., Vidal Vieira, J. G., & Suyama, S. S. (2018). How logistics performance is affected by supply chain relationships. *The international journal of logistics management*, 29(1), 284-307.

Akhavan, P., & Heidari, S. (2012). *Application of Knowledge management in Customer relationship management: a data mining approach*. [Available online]. Retrieved november 1, 2023 from: <https://papers.ssrn.com/>.

- Alfalla-Luque, R., Medina-Lopez, C., & Dey, P. K. (2013). Supply chain integration framework using literature review. **Production Planning & Control**, **24**(8-9), 800-817.
- Al-Harethi, A. A. M., & Al-Maamari, Q. A. (2018). The impact of strategic planning on improving institutional performance at limkokwing university of creative technology in Malaysia. **International Journal of Psychology and Cognitive Science**, **4**(3), 112-129.
- Almansoori, M. R. M. A., Al-Tahitah, A. N. A., & Battour, M. M. K. M. (2021). The Impact Of Strategic Planning On The Performance Of Economic Governmental Organizations: The Moderating Role Of Organizational Leadership And Sustainability. **International Journal of Contemporary Management and Information Technology (IJCMIT)**, 1-8.
- Al-Shammari, M. (2023). Modeling strategic planning for sustainable competitive advantage in supply chain management. **Verslas: teorija ir praktika**, **24**(1), 102-108.
- Alshurideh, M., Alsharari, N. M., & Al Kurdi, B. (2019). Supply chain integration and customer relationship management in the airline logistics. **Theoretical Economics Letters**, **9**(02), 392.
- Bechtel, C., & Jayaram, J. (1997). Supply chain management: a strategic perspective. **The international journal of logistics management**, **8**(1), 15-34.
- Bolatan, G. I. S., Golgeci, I., Arslan, A., Tatoglu, E., Zaim, S., & Gozlu, S. (2022). Unlocking the relationships between strategic planning, leadership and technology transfer competence: the mediating role of strategic quality management. **Journal of Knowledge Management**, **26**(11), 89-113.
- Bugert, N., & Lasch, R. (2018). Supply chain disruption models: A critical review. **Logistics Research**, **11**(5), 1-35.
- Chen, J., Sohal, A., and Prajogo, D. (2013) Supply chain operational risk mitigations: a collaborative approach. **International Journal of Production Research**, **51** (7), 2186-2199.

- Chicksand, D., Watson, G., Walker, H., Radnor, Z., & Johnston, R. (2012). Theoretical perspectives in purchasing and supply chain management: an analysis of the literature. **Supply chain management: an international journal**, *17*(4), 454-472.
- David, F. R. (2001) **Strategic management**. 8th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Dewnarain, S., Ramkissoon, H., & Mavondo, F. (2019). Social customer relationship management: An integrated conceptual framework. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, *28*(2), 172-188.
- Dubey, R. (2011). Improving firm performance through logistics activities: a research framework. **Indian Journal of Commerce and Management Studies**, *2*(1), 75-87.
- Durach, C.F. & Wiengarten, F. (2017) Exploring the impact of geographical traits on the occurrence of supply chain failures, **Supply Chain Management**, *22* (2), 160-171.
- Dwikat, S. Y., Arshad, D., & Mohd Shariff, M. N. (2022). The influence of systematic strategic planning and strategic business innovation on the sustainable performance of manufacturing SMEs: The case of Palestine. **Sustainability**, *14*(20), 13388, 1-26.
- Ellram, L. M., & Cooper, M. C. (2014). Supply chain management: It's all about the journey, not the destination. **Journal of supply chain management**, *50*(1), 8-20.
- Erboz, G., & Yumurtacı Hüseyinoğlu, I. Ö. (2023). The role of Industry 4.0 on supply chain cost and supply chain flexibility. **Business Process Management Journal**, *29*(5), 1330-1351.
- Esper, T.L., Ellinger, A.E., Stank, T.P., Flint, D.J., and Moon, M. (2010). "Demand and Supply Integration: A Conceptual Framework of Value Creation through Knowledge Management. **Journal of the Academy of Marketing Science** *38*(1), 5–18.
- Garcia, D. J., & You, F. (2015). Supply chain design and optimization: Challenges and opportunities. **Computers and Chemical Engineering**, *81*, 153-170.

- García-Villarreal, E., Bhamra, R., & Schoenheit, M. (2019). Critical success factors of medical technology supply chains. **Production Planning and Control**, **30**(9), 716-735.
- Giannakis, M., & Papadopoulos, T. (2016). Supply chain sustainability: A risk management approach. **International Journal of Production Economics**, **171**, 455-470.
- Goleman, D., Drucker, P. F., Christensen, C. M., & Porter, M. E. (2016). **HBR's 10 Must Reads Leadership Collection (4 Books)**(*HBR's 10 Must Reads*). Harvard Business Review Press.
- Gujarati, D.N. (2004). **Basic econometrics**. 4th ed. New York: McGraw Hill.
- Gunessee, S. & Subramanian, N. (2020). Ambiguity and its coping mechanisms in supply chains lessons from the Covid-19 pandemic and natural disasters. **International Journal of Operations & Production Management**, **40**(7/8), 1201-1223.
- Guo, J., Zhou, B., Zhang, H., Hu, C., & Song, M. (2020). Does strategic planning help firms translate slack resources into better performance?. **Journal of Management & Organization**, **26**(4), 395-407.
- Hassanabadi, M. (2019). **Strategic thinking, organizational foresight, and strategic planning in high-tech SMEs in the UK**. United Kingdom: Bangor University
- Hidayat, S. (2016) Components of Strategic formulation. [Online URL:<https://www.seprianhidayatamin.wordpress.com/2016/04/23/10-componentsof-strategy-formulation>]
- Houlihan, J. B. (1988). International supply chains: a new approach. **Management Decision**, **26**(3), 13-19.
- Hugos, M. H. (2018). **Essentials of supply chain management**. USA: John Wiley and Sons.
- Hussein, A. M., Ahmed, M. M., & Khudari, M. Y. M. (2021). The impact of strategic planning in the university's competitiveness according to nias. **Academic Journal of Interdisciplinary Studies**, **10**(5), 83-101.

- Hwang, H. J., & Seruga, J. (2011). An intelligent supply chain management system to enhance collaboration in textile industry. **International Journal of u-and e-Service, Science and Technology**, 47-61.
- Ibrahim, R., Kyando, N., & Kiwonde, F. (2023). Strategic Planning Implementation Practices and School Performance: Evidence from Public Secondary Schools in Tanzania. **Asian Research Journal of Arts and Social Sciences**, 21(1), 19-34.
- Ivanov, D., Dolgui, A., & Sokolov, B. (2019). The impact of digital technology and Industry 4.0 on the ripple effect and supply chain risk analytics. **International journal of production research**, 57(3), 829-846.
- Jayawarna, S., & Dissanayake, R. (2019). Strategic planning and organization performance: A review on conceptual and practice perspectives. **Archives of Business Research**, 7(6), 155-163.
- Jurek, J. W., & Stafford, E. (2015). The cost of capital for alternative investments. **The Journal of Finance**, 70(5), 2185-2226.
- Kamariotou, M., Kitsios, F., Charatsari, C., Lioutas, E. D., & Talias, M. A. (2021). Digital Strategy Decision Support Systems: Agrifood Supply Chain Management in SMEs. **Sensors**, 22(1), 274.
- Karmaker, C. L., Ahmed, T., Ahmed, S., Ali, S. M., Moktadir, M. A., & Kabir, G. (2021). Improving supply chain sustainability in the context of COVID-19 pandemic in an emerging economy: Exploring drivers using an integrated model. **Sustainable production and consumption**, 26, 411-427.
- Khalaf, W. S., Mohammed, Z. A., & Khalaf, B. A. (2019). Designing a Supply Chain Based on Multi-Goal Salesman Style. **International Business Management**, 13(10), 470-484.
- Khan, M. D., Schaefer, D., & Milisavljevic-Syed, J. (2022). Supply Chain Management 4.0: Looking Backward, Looking Forward. **Procedia CIRP**, 107, 9-14.
- Kornelius, H., Bernarto, I., Widjaja, A. W., & Purwanto, A. (2020). Competitive strategic maneuverability: The missing link between strategic planning and firm's performance. **International Journal of Advanced Science and Technology**, 29(3), 7413-7422.

- Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). **Customer relationship management**. Springer-Verlag GmbH Germany, part of Springer Nature 2006, 2012, 2018.
- Laosirihongthong, T., Samaranayake, P., Nagalingam, S. V., & Adebajo, D. (2020). Prioritization of sustainable supply chain practices with triple bottom line and organizational theories: industry and academic perspectives. **Production Planning and Control**, **31**(14), 1207-1221.
- Lee, C. H., & Ha, B. C. (2018). The impact of buyer-supplier relationships' social capital on bi-directional information sharing in the supply chain. **Journal of Business & Industrial Marketing**, **33**(3), 325-336.
- Liu, S. (2011). *Supply chain management for the process industry* (**Unpublished Doctoral dissertation**), University College London.
- Machado, M. C., Telles, R., Sampaio, P., Queiroz, M. M., & Fernandes, A. C. (2019). Performance measurement for supply chain management and quality management integration: A systematic literature review. **Benchmarking: An International Journal**, **27**(7), 2130-2147.
- Manikas, I., Sundarakani, B., & Shehabeldin, M. (2023). Big data utilisation and its effect on supply chain resilience in Emirati companies. **International Journal of Logistics Research and Applications**, **26**(10), 1334-1358.
- Min, S., Zacharia, Z. G., & Smith, C. D. (2019). Defining supply chain management: in the past, present, and future. **Journal of business logistics**, **40**(1), 44-55.
- Mohammed, Z. J. M. (2023). *The Effects of Strategic Planning on Institutional Performance In Human Resource Management: Case Study at the University of Baghdad* (**Unpublished Doctoral dissertation**), Karabuk University.
- Moraitakis, N. (2017). **Supply chain-based category strategies for global supply networks: an empirical analysis of the supply market for polyamide engineering thermoplastics in the automotive industry**. BoD—Books on Demand.

- Oubrahim, I., Sefiani, N., & Happonen, A. (2023). The influence of digital transformation and supply chain integration on overall sustainable supply chain performance: An empirical analysis from manufacturing companies in Morocco. **Energies**, **16**(2), 1004.
- Papke-Shields, K. E., & Boyer-Wright, K. M. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management. **International Journal of Project Management**, **35**(2), 169-179.
- Parast, M. M. (2020). The impact of R&D investment on mitigating supply chain disruptions: Empirical evidence from US firms. **International Journal of Production Economics**, **227**, 107671.
- Parast, M. M., & Subramanian, N. (2021). An examination of the effect of supply chain disruption risk drivers on organizational performance: evidence from Chinese supply chains. **Supply Chain Management: An International Journal**, **26**(4), 548-562.
- Paul, S. K., Chowdhury, P., Moktadir, M. A., & Lau, K. H. (2021). Supply chain recovery challenges in the wake of COVID-19 pandemic. **Journal of Business Research**, **136**, 316-329.
- Perevozova, I., Horal, L., Mokhnenko, A., Hrechanyk, N., Ustenko, A., Malynka, O., & Mykhailyshyn, L. (2020). Integration of the supply chain management and development of the marketing system, **International Journal of Supply Chain Management**, **9**(3), 496-507.
- Piprani, A.Z., Mohezar, S., & Jaafar, N.I. (2020). Supply Chain Integration and Supply Chain Performance: The Mediating Role of Supply Chain Resilience. **International Journal of Supply Chain Management**, **9**(3), 58-72.
- Pramono, A., Suwarno, S., Amyar, F., & Lisdiono, P. (2023). The effect of strategic management accounting on strategic supply chain through internal and external orientation. **Uncertain Supply Chain Management**, **11**(3), 1075-1084.
- Qi, Y., Huo, B., Wang, Z., & Yeung, H.Y.J. (2017). The impact of operations and supply chain strategies on integration and performance. **International Journal of Production Economics**, **185**, 162–174,

- Rahman, A. (2019). The impact of strategic planning on enhancing the strategic performance of banks: Evidence from Bahrain. **Banks and Bank systems**, **14**(2), 140-151.
- Raue, J. S., & Wieland, A. (2015). The interplay of different types of governance in horizontal cooperations: A view on logistics service providers. **The International Journal of Logistics Management**, **26**(2), 401-423.
- Ross, A. (2011). Supply chain management in an uncertain economic climate: a UK perspective. **Construction Innovation**, **11**(1), 5-13.
- Ruzo-Sanmartín, E., Abousamra, A. A., Otero-Neira, C., & Svensson, G. (2023). The impact of the relationship commitment and customer integration on supply chain performance. **Journal of Business & Industrial Marketing**, **38**(4), 943-957.
- Saddhono, K., Lestari, P., & Sari, Y. (2020). Aspects of literacy in vision and mission of university libraries in Indonesia. **Library Philosophy and Practice**, 1-13.
- Samvedi, A., Jain, V., & Chan, F. T. (2013) Quantifying risks in a supply chain through integration of fuzzy AHP and fuzzy TOPSIS. **International Journal of Production Research**, **51** (8), 2433–2442.
- Santouridis, I., & Veraki, A. (2017). Customer relationship management and customer satisfaction: the mediating role of relationship quality. **Total Quality Management & Business Excellence**, **28**(9-10), 1122-1133.
- Sekaran, U. & Bougie, R., (2016). **Research Methods. For Business: A Skill- Building Approach**. 7th Ed. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Sharifi, H., Ismail, HS, Qiu, J., & Tavani, S.N. (2013). Supply chain strategy and its impacts on product and market growth strategies: A case study of SMEs. **International Journal of Production Economics**, **45**(1), 397-408.
- Sodhi, M. S., & Tang, C. S. (2021). Supply chain management for extreme conditions: research opportunities. **Journal of Supply Chain Management**, **57**(1), 7-16.
- Solaimani, S., & van der Veen, J. (2022). Open supply chain innovation: an extended view on supply chain collaboration. **Supply Chain Management: An International Journal**, **27**(5), 597-610.

- Stevens, G. C. (1989). Integrating the supply chain. **international Journal of physical distribution & Materials Management**, **19**(8), 3-8.
- Sumrit, D. (2020). Supplier selection for vendor-managed inventory in healthcare using fuzzy multi-criteria decision-making approach. **Decision Science Letters**, **9**(2), 233-256.
- Swierczek, A. (2020). Investigating the role of demand planning as a higher-order construct in mitigating disruptions in the European supply chains. **The International Journal of Logistics Management**, **31**(3), 665-696.
- Swierczek, A., & Szozda, N. (2019). Demand planning as a tamer and trigger of operational risk disruptions: evidence from the European supply chains. **Supply Chain Management: An International Journal**, **24**(6), 748-766.
- Tanković, A. Č. (2013). Defining strategy using vision and mission statements of Croatian organizations in times of crisis. **Economic research-Ekonomska istraživanja**, **26**(sup1), 331-342.
- Tarigan, Z., & Siagian, H. (2021). The effects of strategic planning, purchasing strategy and strategic partnership on operational performance. **Uncertain Supply Chain Management**, **9**(2), 363-372.
- Tarigan, Z., Mochtar, J., Basana, S., & Siagian, H. (2021). The effect of competency management on organizational performance through supply chain integration and quality. **Uncertain Supply Chain Management**, **9**(2), 283-294.
- Thongsookularn, S. (2019). Strategic Formulation Meaning, Definition and Explanation. **Humanities, Arts and Social Sciences Studies (Former name silpakorn university journal of social sciences, humanities, and arts)**, 418-431.
- Truong, H. Q. & Hara, Y. (2018) Supply chain risk management: manufacturing- and service-oriented firms. **Journal of Manufacturing Technology Management**, **29**(2), 218-239.
- Yoon, J., & Moon J. (2019). The moderating effect of buyer purchasing strategy on the relationship between supplier transaction-specific investment and supplier firm performance. **Journal of Business Research**, **99**, 516-523.

Zekhnini, K., Cherrafi, A., Bouhaddou, I., Benghabrit, Y., & Garza-Reyes, J. A. (2020). Supply chain management 4.0: a literature review and research framework. **Benchmarking: An International Journal**, **28**(2), 465-501.

الملاحق

الملحق (1)

أداة الدراسة

السيدة / السيد المستجيب المحترم

تحية طيبة،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة سلسلة التوريد: المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان"، وبناءً على ذلك قام الباحث بتطوير إستبانة لجمع البيانات اللازمة لإنجاز هذه الدراسة، التي هي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال الدوليّة من جامعة جرش الأهليّة.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مجال عملكم، أتوجّه إليكم راجياً المساعدة في توفير المعلومات المطلوبة لأغراض هذه الدراسة وذلك بالإجابة على فقرات الإستبانة بأمانة وموضوعيّة، علماً بأنّ المعلومات التي ستدّلون بها سوف تعامل بسريّة تامّة وسيتم إستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

مع فائق الشكر والتقدير والاحترام

الباحث: عبدالله معبد القضاة

المعلومات العامة (الخصائص الديموغرافية)

يرجى وضع إشارة ✓ في الخانة المناسبة:

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. الفئة العمرية:

30 سنة فأقل من 30 - أقل من 35 من 35 - أقل من 40

من 40 - أقل من 45 45 سنة فأكثر

3. سنوات الخبرة:

5 سنوات فأقل من 5 - أقل من 10 سنوات من 10 - أقل من 15

15 سنة فأكثر

4. المؤهل العلمي:

دبلوم متوسط بكالوريوس ماجستير دكتوراه

5. المستوى الوظيفي:

مدير عام نائب المدير العام مدير دائرة رئيس قسم

فقرات الإستبانة

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	مُحايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المتغير المستقل: التخطيط الإستراتيجي						
البعد الأول: المسح الإستراتيجي						
1	تعمل إدارة المستشفى على تطوير مواردها البشرية لإكتساب مهارات جديدة للتكيف مع تغيّرات السوق					
2	تعمل إدارة المستشفى على البحث عن شراكات عالمية بما يتعلّق بتكنولوجيا المعلومات					
3	تقوم إدارة المستشفى بدراسة وتحليل بيئة العمل بشكل مستمر					
4	تمتلك إدارة المستشفى معرفة كافية عن خدمات المنافسين لإستغلالها في تطوير خدمات جديدة					
5	تقوم إدارة المستشفى ببناء وحدات إدارية متخصصة بمتابعة التغيّرات في بيئتها الخارجية					
البعد الثاني: الأهداف الإستراتيجية						
6	تضع الإدارة العليا في المستشفى أهداف إستراتيجية معقولة، مفهومة وقابلة للقياس والتنفيذ					
7	تهتم الإدارة العليا في المستشفى بتعزيز ممارسات الإبتكار القائمة على المرونة والإستباقية والجاهزية ضمن منظومة العمل					
8	تتلائم الأهداف مع طبيعة عمل جميع وحدات المؤسسة، أي أنّ الأهداف مرتبطة بعمل وحدات المنظمة					
9	تتّصف الأهداف بالشكل الكمي وإمكانية التعبير عنه بشكل رقمي					
10	يمكن قياس نتائج الأهداف أثناء وبعد تنفيذها من خلال معايير ومؤشرات الأداء					
البعد الثالث: الخيارات الإستراتيجية						
11	تطبّق إدارة المستشفى إستراتيجيات تنافسية للتمييز عن غيرها وتحقق الميزة التنافسية					

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
12	تتبنى إدارة المستشفى الإتفاق مع شركات الأدوية المحليّة والعالميّة لتحقيق ميزه تنافسيّة تتفوق بها على باقي المنافسين					
13	تأخذ إدارة المستشفى بعين الإعتبار خيارات إستراتيجيّة عديدة لتحقيق أهدافها، منها: (التكلفة، الجودة والسعر)					
14	تطبّق إدارة المستشفى إستراتيجيات تتناسب مع حجمها ومواردها					
15	تسعى إدارة المستشفى إلى تطوير خدماتها المقدّمة بإستمرار					
البعد الرابع: الرؤية الإستراتيجيّة						
16	يوجد تصوّر مستقبلي واضح عن المستشفى، أي معرفة الأمور التي يجب على المنظّمة فعلها أو تجنبها					
17	يوجد قادة إستراتيجيّون يوجّهون عمليّة صنع القرار داخل المستشفى					
18	تسعى إدارة المستشفى إلى التنبؤ بالمستقبل للتعامل مع الأحداث المتوقّع حدوثها					
19	تقوم إدارة المستشفى بتهيئة نفسها للمستقبل والتعامل مع مستجدّاته					
20	يوجد رؤية مستقبليّة واقعيّة وواضحة تعمل على حل المشاكل المستعصية بإبداع					
21	تقوم إدارة المستشفى بتوثيق رؤيتها ونشرها بشكل واضح					
22	تسعى إدارة المستشفى إلى تلبية حاجات وتوقّعات الزبائن من خلال رؤيتها					
المتغير التابع: إدارة سلسلة التوريد						
البعد الأول: علاقة الموردّين						
23	يمتلك المستشفى موظّفين أكفاء ومؤهلّين قادرين على التعامل مع عمليّات الشراء					
24	يمتاز تعامل موظّفي المستشفى بشكل عام بسهولة وإحترام متبادل مع الموردّين					

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
25	يتم الإطلاع على إعلانات العطاءات وعمليات الشراء الخاصة بالمستشفيات من الصحف والموقع الإلكتروني بسهولة					
26	يعتمد طرح العطاءات وعمليات الشراء في المستشفى على آليات ومنهجيات دقيقة وواضحة وموحدة					
27	المدة الزمنية التي تحددها المؤسسة لإستلام العطاءات والتوريد مناسبة					
28	التجهيزات المتوفرة في المؤسسة عند توريد البضاعة (مثل المواقف، أماكن تنزيل البضاعة ...) مناسبة					
29	يتم صرف المستحقات المالية للموردين خلال المدة الزمنية المتفق عليها					
30	تتعامل إدارة المستشفى مع الشركات الموردة المرخصة من قبل مؤسسة الغذاء والدواء فقط. وذلك لضمان إستلام ما هو مطلوب من الموردين المؤهلين لذلك فقط					
البعد الثاني: علاقة العملاء						
31	تحرص إدارة المستشفى إلى الإستماع للزيائن بشكل جيد وفعال لتتمكّن من إستخلاص نقاط ومساءل منطلقة من توقّعات وطلبات الزيائن لتستند عليها كأساس في بناء الإستراتيجية التسويقية					
32	تبحث الإدارة العليا في المستشفى دوماً عن التنبؤ المسبق بإختيارات العملاء ومتطلّباتهم					
33	تقوم إدارة المستشفى بإجراء تعديلات مستمرة على خدماتها لضمان إستمرار ولاء عملائها					
34	تحرص إدارة المستشفى على دراسة وتحليل التغذية الراجعة من عملائها بإستمرار					
35	تسعى إدارة المستشفى إلى مواكبة كل ما هو جديد عالمياً لإرضاء حاجات الزيائن المختلفة					
البعد الثالث: المخاطر التخريبية						

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
36	تتابع الإدارة العليا في المستشفى الأحوال المحليّة والعالمية عن كثب للتكيف مع أية تغييرات بشكل سريع					
37	يتوقّر لدى المستشفى فريق مؤهل لإدارة المخاطر					
38	تضع الإدارة العليا في المستشفى خطط بديلة في حال حدوث أزمة مثل جائحة كورونا					
39	يقوم المستشفى بتخزين كمّيات كافية من المستهلكات الطبيّة ذات تاريخ صلاحية طويلة في مستودعات مؤهّلة وآمنة لضمان عدم إنقطاع أي من الأصناف في حال حدوث أي تعطلّ أو تأخير على موعد إستلام الشحنات					
40	تؤمن إدارة المستشفى بضرورة وجود بدائل متعدّدة للتحوّط من الأخطار قبل وقوعها					
41	تسعى إدارة المستشفى إلى التأقلم قدرالمستطاع مع البيئة الخارجيّة					

الملحق (2)
محكمو أداة الدراسة

الجامعة	الرتبة العلمية	الإسم	الرقم
عمّان الأهلية	أستاذ دكتور	سلطان عوّاد المساعيد	1
عمّان العربية	استاذ مشارك	الحارث أبو حسين	2
عمّان الأهلية	استاذ مشارك	زياد محمّد فضل	3
العلوم التطبيقية الخاصة	استاذ مشارك	شاكر أحمد القضاة	4
عمّان الأهلية	استاذ مشارك	لينا حمدان العبادي	5
عجلون الوطنية	استاذ مشارك	هشام علي شطناوي	6
العلوم التطبيقية الخاصة	أستاذ مساعد	أيمن منصور	7
عمّان الأهلية	أستاذ مساعد	صالح الشراري	8
العلوم التطبيقية الخاصة	أستاذ مساعد	عمر علي محمّد كنعان	9
عجلون الوطنية	أستاذ مساعد	وائل بشير الحياصات	10

الملحق (3)

المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان عينة الدراسة

عدد الموظفين	المستشفى	الرقم
520	مستشفى العبدلي	1
655	مستشفى الإسراء	2
920	مستشفى التخصصي	3
1265	مستشفى الإسلامي	4
635	المركز العربي الطبي	5
3145	مركز الحسين للسرطان	6
615	مستشفى الإستقلال	7
815	مستشفى الأردن	8
350	مستشفى الجاردنز	9
225	مستشفى الرويال	10
570	مركز الخالدي الطبي	11
320	مستشفى عبدالهادي	12
130	مستشفى لوزميلا	13
350	مستشفى الكندي	14
110	مستشفى الجزيرة	15
425	مستشفى ابن الهيثم	16

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على جمعية المستشفيات الخاصة الأردنية

الملحق (4)
كتب تسهيل المهمة

Jerash University
Business Faculty



جامعة جرش
كلية الأعمال

الرقم : 7 / 1 / 5 / 446

التاريخ : 2023 / 12 / 2م

السادة جمعية المستشفيات الخاصة المحترمين

الموضوع : طلب جمع البيانات.

تحية طيبة وبعد ...

أرجو تسهيل مهمة الطالب عبدالله معبد القضاة / ماجستير في برنامج إدارة الأعمال الدولية جامعة جرش لجميع بعض البيانات التي تثرى رسالته المعنونة ب"أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة سلسلة التوريد في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان".

واقبلوا الاحترام والتقدير



Private Hospitals Association

Date:

No:



جمعية المستشفيات الخاصة

2023/12/2

التاريخ:

15956

الرقم:

لمن يهمه الأمر

نرجو إعلامكم بأن الطالب / عبدالله معبد القضاة - ماجستير في برنامج إدارة الأعمال الدولية في جامعة جرش يقوم حالياً بجمع البيانات التي تثرى رسالته تحت عنوان:

" أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة سلسلة التوريد في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان "

راجياً التكرم بتسهيل مهمة الطالب عبدالله القضاة في الحصول على المعلومات اللازمة بهذا الخصوص.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

رئيس جمعية المستشفيات الخاصة

الدكتور نائل زيدان المصالحه



Private Hospitals Association

Date:

No. :

Private Hospitals Association - Jordan
جمعية المستشفيات الخاصة - الأردن

جمعية المستشفيات الخاصة

التاريخ: 2023/12/2

الرقم: 15955

السادة جامعة جرش - كلية الأعمال المحترمين

تحية طيبة وبعد،

نرجو إعلامكم بأن الطالب عبدالله معبد القضاة / ماجستير في برنامج إدارة الأعمال الدولية - جامعة جرش قد قام بزيارة جمعية المستشفيات الخاصة والتقى مع المدير التنفيذي السيد نصر المجالي للحصول على معلومات بما يخص المستشفيات الخاصة في عمان وذلك لإثراء دراسته المعنونة بـ "أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة سلسلة التوريد في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان".

للتكرم بالاطلاع والعلم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

المدير التنفيذي

نصر المجالي

