

أثر التوجه الاستراتيجي واستراتيجيات العمليات على تحسين سلسلة التوريد في شركة الفوسفات الأردنية

الدكتور/ حمزة يوسف الشعار

أستاذ مساعد - كلية عمان - جامعة البلقاء التطبيقية - الأردن

الدكتورة/ سمر إبراهيم الطراونة

أستاذ مساعد - جامعة عمان العربية - الأردن

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي واستراتيجيات العمليات على تحسين سلسلة التوريد في شركة الفوسفات الأردنية. وتكون مجتمع الدراسة من شركة الفوسفات. أما وحدة المعاينة فتتكون من الإدارة العليا ورؤساء الأقسام والفنيين والبالغ عددهم (٤٠٠) فرد. وسيتم أخذ العينة بطريقة المسح الشامل حيث إن الدراسة الحالية هي دراسة حالة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم توزيع (٤٠٠) استبانة، استرد منها (٣٦٠) بنسبة (٩٠%). وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (٤٠) استبانة لعدم صلاحيتها، وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (٣٦٠) استبانة بنسبة (٩٠%) من الموزع. وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) للتوجه الاستراتيجي بأبعاده: (الدفاعي، التحليلي، الاستباقي، الاستجابي) على تحسين سلسلة التوريد بأبعادها: (سلسلة التوريد المرنة، وتكامل سلسلة التوريد). كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) للتوجه الاستراتيجي على تحسين سلسلة التوريد المرنة وتكامل سلسلة التوريد.

Abstract: This study aimed to know the effect of the strategic direction and the operation strategies on improving supply chain in "alfosfat" company in Jordan, and to know the desired benefits from applying the strategic direction and the operational strategies on improving the supply chain in

"alfosfat" company in Jordan. Study population consisted of "alfosfat" company in Jordan While the sample unit consisted of the top management, head of divisions & technicians, the number was (400) individuals. The sample has been taken by the comprehensive survey method, since the present study is a case study, (400) questionnaires were distributed and (360) (360%) were retrieved by (90%). The study reached the following results: There is an effect with statistical significance at significance level ($\alpha=0.05$) for the strategic direction with its dimensions: (defensive, and analytical, responsiveness) on improving supply chain in its dimension: (Flexible supply chain, supply chain integration) in alfosfat company in Jordan. There is an effect with statistical significance at significance level ($\alpha=0.05$) of the strategic direction on improving the flexible supply chain and supply chain integration in alfosfat company in Jordan.

مقدمة:

لم تعد مهمة مديري مقتصرة على الوظائف الإدارية التقليدية فحسب، بل إن تحديات العولمة بما فيها ثورة تكنولوجيا المعلومات والتكتلات الدولية والتحالفات الاستراتيجية للشركات العملاقة وغيرها من المحددات التي أفرزت عبئا كبيرا على عاتق الإدارة عموما وإدارة العمليات خصوصا. فالإدارة تتعامل مع أسواق متعددة تتزايد فيها حدة المنافسة والمتغيرات البيئية والسياسية والاقتصادية، مما يتطلب من هذه الإدارة امتلاك النظرة الاستراتيجية الدائمة كنقطة انطلاق للبلوغ الكفاءة والفعالية في الأداء سواء على صعيد الإدارة نفسها أو على صعيد المنظمة ككل، بدءا من المنظمات العاملة على صعيد محلي وصولا إلى الشركات العالمية. وتعتبر استراتيجية العمليات إحدى الاستراتيجيات الوظيفية المهمة في منظمات الأعمال الخدمية والإنتاجية، إذ تعمل لتحقيق أهدافها في البقاء والنمو إلى الاستخدام الأمثل لمواردها المتنوعة، وهذا يعتمد بشكل كبير على تطورها في مجال استراتيجية العمليات المرتبطة مع أهداف وغايات المنظمة الرئيسة.

يعدّ التوجّه الاستراتيجي واحدا من الموارد التنظيمية التي تؤثر على أداء المنظمات، فهو يؤثر في كيفية وتفكير وعمل الإدارة، ويركز على المنظمة أولا، ويزيد من قدرتها على الاندماج وبناء الكفاءات الداخلية والخارجية، ويستند التوجه الاستراتيجي على جمع معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، ثم يستخدم هذه المعلومات لخلق قيمة مضافة للمستخدمين بشكل دائم. وبناءً على ذلك فإن التوجه الاستراتيجي يعتبر بمثابة مدخل معاصر يوفر المعلومات الاستراتيجية الدقيقة التي تساعد المنظمات على فهم وإدارة مجموعة نشاطات هامة في المنظمات ومنها إدارة وتحسين عملية التخزين والتوريد والمشتريات.

وتدرك إدارة سلسلة التوريد بالفهم المشترك لرؤية ورسالة واستراتيجية المنظمة ذاتها وبين شركائها الرئيسيين والاعتمادية المتبادلة بين المجالات الوظيفية، وضرورة تكامل العمليات في كافة الأنشطة المتعلقة بتدفق وانسياب المواد داخل المنظمة ضمن مراحل تصنيعها وحتى تصبح منتجات تامة الصنع.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه منظمات الأعمال تحديات متنوعة ناجمة عن زيادة المنافسة والتغير المستمر في متطلبات العملاء، والتطورات التكنولوجية الجديدة، وضغوطات العولمة، الزمتها بضرورة ضبط أدائها وتحقيق التميز في الإنتاج وتحسين سلسلة التوريد. وقد أوصت دراسة (Schniederjans & Cao, 2004) بضرورة التركيز على التوجه إلى استراتيجية العمليات لتحسين أداء سلسلة التوريد في الشركات. كما أوصت دراسة الشعار (٢٠١٤) بالعمل على رفع مستوى الثقة والصدق والالتزام والاهتمام بمصلحة كل طرف من أطراف سلسلة التوريد للحفاظ على مستوى جيد من التكامل الخارجي لسلسلة التوريد والعمل على تحسين مستوى استجابة سلسلة التوريد للأسواق ولأي تغييرات يمكن أن تطرأ على السوق من خلال إعادة هيكلة الشركة وتبسيط إجراءات العمل. ولذلك فإن الغرض من هذه الدراسة هو معرفة أثر التوجه الاستراتيجي واستراتيجيات العمليات على تحسين سلسلة التوريد في شركة الفوسفات الأردنية. ويمكن تحقيق الغرض من الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلين الآتيين:

السؤال الأول: هل يوجد أثر للتوجه الاستراتيجي بأبعاده: (الدفاعي، التحليلي، الاستباقي، الاستجابي) على تحسين سلسلة التوريد بأبعادها: (سلسلة التوريد المرنة، وتكامل سلسلة التوريد) في شركة الفوسفات الأردنية؟

السؤال الثاني: هل يوجد أثر لاستراتيجية العمليات بأبعادها: (رسالة العمليات؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات) على تحسين سلسلة التوريد بأبعادها: (سلسلة التوريد المرنة، تكامل سلسلة التوريد) في شركة الفوسفات الأردنية؟

أهمية الدراسة: Significance of the Study

أولاً: الأهمية النظرية: تحاول الدراسة التعرف على استراتيجية العمليات والتوجه الاستراتيجي، وواقعها في عينة الدراسة. وأيضاً التعرف على العلاقة النظرية التي تربط بين استراتيجية العمليات والتوجه الاستراتيجي، ومدى تأثير استراتيجية العمليات والتوجه الاستراتيجي بمؤشراتها المختلفة على تحسين إدارة سلسلة التوريد، بما يصب في تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، للوصول إلى نتائج مثبتة حول العلاقة بين المتغيرين تدعم نظرية معينة، وهي غاية العلم.

ثانياً: الأهمية التطبيقية: تتبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من كون التوجه الاستراتيجي يسهم في تطوير الشركات وتنظيمها ويُعدّ من أهم الوسائل التي تمكن شركة الفوسفات الأردنية من الوصول إلى مرحلة التميز في ظل التطورات المتسارعة وتساعد المنظمات على مواصلة تقدمها، وإزالة الصعوبات، ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل وزيادة الجودة الإنتاجية لمخرجات عملية التطوير والتعبير التنظيمي فيها، وبذلك فإن هذه الدراسة في معالجتها لموضوعها، يمكن الاستفادة من نتائجها عملياً في إيجاد واستخلاص العبر بما يخدم الجميع.

فرضيات الدراسة: Research Hypothesis

قام الباحث بصياغة الفرضيتين التاليتين واللذان سيجري اختبارهما:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) للتوجه الاستراتيجي بأبعاده: (الدفاعي، التحليلي، الاستباقي،

الاستجابي) على تحسين سلسلة التوريد بأبعادها: (سلسلة التوريد المرنة، وتكامل سلسلة التوريد) في شركة الفوسفات الأردنية.
الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,05)$ لاستراتيجية العمليات بأبعادها: (رسالة العمليات؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات) على تحسين سلسلة التوريد بأبعادها: (سلسلة التوريد المرنة، تكامل سلسلة التوريد) في شركة الفوسفات الأردنية.

التعريفات الإجرائية: Procedural Definitions

التوجه الاستراتيجي: الأسلوب الذي يعبر عن المنظور البعيد المدى الذي يحقق ميزة جوهرية، من خلال تأكيد رؤية ورسالة. حيث يتم جمع المعلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، ثم العمل على توليد قيمة مضافة لأنشطة الشركة ومنتجاتها عن طريق توزيعها وتشكيلها للموارد ضمن بيئة الأعمال المتغيرة، ومن خلال تحقيقها لتوقعات أصحاب المصالح وإشباع رغباتهم.

استراتيجية العمليات: سلسلة من الوسائل والأساليب التي تمكن شركة الفوسفات الأردنية بمرور الوقت من إنجاز الأعمال (الطاقة؛ والتسهيلات؛ والتكامل العمودي؛ والتقنية) والبنية التحتية (قوة العمل؛ والتنظيم؛ ونظم المعلومات؛ ونظم الرقابة) ومجموعة قدرات العمليات التي تدعم الأسبقيات التنافسية.

سلسلة التوريد المرنة: هي سلسلة التوريد التي تؤدي إلى خفض الإنفاق في الشركة من خلال خفض المخزون. وتوفير نظم إنتاجية مرنة في شركة الفوسفات الأردنية تسمح بالاستجابة للتغيرات المستمرة في حاجات العملاء ورغباتهم.

تكامل سلسلة التوريد: منهج منظم لإدارة التدفق الكلي للمواد والخدمات، من مورد المواد الخام مروراً بالمصانع والمستودعات حتى المستهلك النهائي.

الإطار النظري:

تضم سلسلة توريد الشركة كافة المرافق والوظائف والنشاطات التي تشترك في إنتاج منتج أو خدمة من الموردين (ومورديهم) إلى الزبائن (وزبائنهم)، وتضم وظائف سلسلة التوريد: الشراء، والتخزين، والإنتاج، والجدولة، وموقع المرفق،

والنقل والتوزيع، وقد تأثرت كافة هذه الوظائف في المدى القصير بالطلب على المنتج في المدى الطويل، وذلك بواسطة منتجات جديدة وعمليات، وبالتقدمات في التكنولوجيا وبالسوق المتغيرة. ويعني هذا أن سلسلة التوريد هي عبارة عن كافة النشاطات في علاقة مع التدفق والنقل للسلع والخدمات من المواد الخام إلى مرحلة المستخدم النهائي وهو (الزبون)، وأهمية المرحلة لمعلومات ذات علاقة، أي أن سلسلة التوريد تتكون من كافة الأصول والمعلومات والعمليات التي تقدم العرض للمواد أو للخدمات (الشعار، ٢٠١٤).

من هذا التصور انبثق المفهوم أن المدخل التقليدي للشراكة في العمل ليس بالمدخل المقبول أو المدخل الفاعل في بيئة العمل العالمية التي تمتاز بالمنافسة وبالعدائية القوية، لذلك فإن المطلوب هو إيجاد الميزة التنافسية التي تمكن من التخفيضات في التكلفة، وتعزيز العوائد والمرونة عند التعامل مع عدم التأكل المالي، وتقدم إدارة سلسلة التوريد الفرصة من أجل تخفيض التكاليف، وتوجد الفوائد للزبائن (Jensen & Kohli, 2010). لقد تم توثيق العديد من الفوائد للتعاون خلال السنوات الماضية بالنسبة للمصنعين والموردين والزبائن، وتضم هذه الفوائد التخفيضات المؤثرة في التكلفة، وتحسين النوعية، وتحسين رضا الزبون النهائي، ووقت القيادة الأقصر، وتحسين الحصول على المعلومات، وزيادة التنافسية، والتقسيم الأكثر وضوحاً للمسؤوليات ضمن الشركاء، كذلك تم تعريف المعوقات للتنفيذ الناجح للتعاون في سلسلة التوريد مثل الخوف من الفشل، والتعرض للمنافسة، والاهتمام والقلق بخصوص الثقة، وزيادة التعقيد العملياتي، وعدم الكفاءة التكنولوجية (خليل، ٢٠١٢).

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن المستويات الأعلى من التعاون تميل لتقديم الميزة التنافسية للشركات في سلسلة التوريد، وقد عرف تعاون سلسلة التوريد على أنه الترتيب للفوز الذي من المحتمل أن يساهم في نجاح عمل محسن لكافة الأطراف، وأصبح التعاون يكسب القوة في البيئة التنظيمية ويشاهد على أنه الوقت الحيوي والقوة الرئيسية خلف تحسين أداء سلسلة التوريد، ويضم التعاون المنظمات التي تعمل مع بعضها البعض لتحقيق الفوائد المتبادلة، فهو ينظر إلى ما هو أبعد من التنسيق البسيط بمشاركة

المعلومات إلى المشاركة في نشاطات تعاونية وإدارة الاستثناءات وتحديد تخصيص الطلب ومراقبة أهداف الأداء (Assad & Ahmad, 2012).

استراتيجية العمليات:

تعدّ استراتيجية العمليات إحدى الاستراتيجيات الوظيفية المهمة في المنظمة إذ تعمل المنظمات عند سعيها لتحقيق أهدافها في البقاء والنمو إلى الاستخدام الأمثل لمواردها وهذا يعتمد بشكل كبير على تطورها في مجال استراتيجية العمليات المرتبطة مع أهداف المنظمة الرئيسية، وتاريخياً فإن استراتيجية العمليات لم تعد مصدراً للميزة التنافسية حتى ١٩٥٦ عندما قام Rogers & Millers بالتمييز بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية العمليات (Kohli & Jensen, 2010).

ويرى (Asad, & Ahmad, 2012) بأن استراتيجية العمليات تمثل استراتيجية وظيفة العمليات التي تربطها باستراتيجية المنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى والتي تقود إلى نمط ثابت في وضع القرار والميزة التنافسية للمنظمة. فيما عبر (الشعار، ٢٠١٤) عن استراتيجية العمليات بأنها خطوة طويلة الأجل لإنتاج منتجات المنظمة وتقديم خارطة لما يجب إنجازه من قبل وظيفة العمليات لتحقيق استراتيجية المنظمة. وعرف (Davis, et. al, 2012: 30) استراتيجية العمليات بأنها تطوير خطوة طويلة الأمد لاستعمال الموارد الرئيسية للمنظمة مع درجة عالية من التوافق بين هذه الموارد واستراتيجية المنظمة الشمولية. إن استراتيجية العمليات هي النمط من القرارات الاستراتيجية التي تتطور بمرور الوقت والمتعلقة بجميع أنشطة العمليات. ومن جهة أخرى يبين (خليل، ٢٠١٢) أن استراتيجية العمليات في نطاقها المحدود تتعامل بشكل أولى مع صفة العمليات المنظمة وأنها تتعلق بعمليات المنتج والأساليب وتشغيل الموارد ووقت الانتظار والجدولة أي أنها استراتيجية متكاملة.

ومما لا شك فيه أن استراتيجية العمليات ومدى أهميتها للشركة لم تعد من المواضيع التقليدية، إذ أنها لا تشكل مجالاً للمفاضلة أمام استراتيجية الشركات بقدر ما شكلت واحدة من الاستراتيجيات الوظيفية في رسم الخارطة التنافسية المستقبلية. وعليه يعرض الباحث ما ورد من آراء في هذا الاتجاه.

إذ عبر (Zhao & Lee, 2008) عن الدور الحيوي الذي تؤديه استراتيجية العمليات في تطوير وتعبئة قدرات العمليات بما ينسجم مع أهداف واستراتيجيات الشركة الكلية. ويتم ذلك من خلال صياغة تلك القابلية وتنفيذها بشكل جيد لتحقيق ميزة تنافسية للشركة. وأوضح (Mieghem, 2008: 16) أن أهمية استراتيجية العمليات تنصب في اهتمامها بالأهداف المتمثلة بالكلفة والجودة والمرونة والتسليم (أهداف العمليات) فضلا عن العديد من القرارات المتعلقة بهذه الأهداف.

إن إطار استراتيجية العمليات يوضح الاختلاف في وجهات النظر حولها، كما أنه يعني بأن الشركة يجب أن تكون قادرة على تحسين الانسجام بين البيئية الداخلية والخارجية وهو مما يؤدي إلى أداء أفضل. إن استراتيجية العمليات لا يمكن أن تصمم من الفراغ. ولكن يجب أن ترتبط عموديا بالزبون وأفقيا بالأجزاء الأخرى للشركة. إذ أن العمليات لا تستطيع أن تشبع حاجات الزبون المالية، وإدارة المواد، وإدارة المعلومات كما أن عملية توفير متطلبات الأداء تستلزم استخدام قدرات العمليات، والأمر ينطبق على المجهزين أيضا، وهذه القدرات تتضمن التقنية، والأنظمة، والموارد البشرية. إن أنظمة CIM (الإنتاج المتكامل بواسطة الحاسوب)؛ JIT (الإنتاج في الوقت المحدد)؛ TQM (إدارة الجودة الشاملة) تمثل أدوات ومفاهيم أساسية تستخدم في كل واحد من المجالات الثلاثة (احتياجات الزبون؛ أسبقيات الأداء؛ متطلبات التصنيع) (الخالدي، ٢٠١١).

رسالة العمليات:

يرى (Vuitton, 2007: 4) أن كل عملية يجب أن يكون لها رسالة ترتبط باستراتيجية الأعمال وتكون متوافقة مع الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى. ورسالة العمليات تمثل الخطوة الأولى في إعداد استراتيجية العمليات؛ لذلك يجب وضعها بعد دراسة وفهم الاستراتيجيات التنافسية والتسويقية والمالية. إن رسالة العمليات هي مشتقة من رسالة الشركة، وأن الرسالة تمثل جواب الإدارة للسؤال الآتي: "ما هو عملنا؟ وما يجب أن نحاول إنجازه لمصلحة زبائننا؟ وتعرف الرسالة أيضا بأنها تعبير واضح عن تاريخ الشركة والتفضيلات الإدارية والاعتبارات البيئية والموارد

والقابليات، وتستخدمها لإرشاد عملية صنع القرارات في الشركة" وتعتبر (Burnes, 2000: 7) أن الرسالة توضح الغرض الاستراتيجي للشركة. ويقصد برسالة العمليات: الغرض من وظيفة العمليات استنادا إلى العلاقة مع الاستراتيجية الكلية والتنافسية، وتحدد الأولويات بين الأهداف الأربعة التي تسعى إلى تحقيقها وهي الكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم (الخالدي، ٢٠١١). ويمكن من خلال تعريف الرسالة تحديد خصائص المنتجات التي تحقق أكبر إسهام في الميزة التنافسية، ومتى ما تم تحديد الاتجاهات الكلية وطريقة التنافس، فإن رسالة العمليات توفر الدعم لإنجاز هذه الاتجاهات بشكل متناسق ومتكامل ودون أن تؤدي إلى تدني موارد الشركة، وعلى سبيل المثال: إذا كانت استراتيجية الأعمال هي قيادة المنتج فإن رسالة العمليات ستؤكد على إدخال منتج جديد من خلال تحقيق هدف المرونة، وذلك لتقديم منتجات تتمكن من مواجهة التغير في احتياجات السوق.

إن رسالة العمليات يجب أن تتصف بالبساطة، إذ يجب صياغتها في عبارات قصيرة تصف الأسس التي يتم اختيارها للمنافسة. كما تتضمن الوضوح، إذ يجب أن تكون واضحة لجميع الأفراد العاملين بالمنظمة خاصة مدير التسويق والموارد البشرية والبحث والتطوير. وتضمن التحديد: فهي تعدّ أداة اتصال لجميع الأفراد المؤثرين أو المتأثرين بنظام الإنتاج ومرشدا لمتخذي القرارات في جميع المستويات التنظيمية (أبو طه، ٢٠١٢). وبهذا لا يمكن لإدارة العمليات أن تعمل بشكل فاعل ما لم يكن لها رسالة محددة وواضحة ومتلائمة مع رسالة الشركة التي تعمل فيها، إذ تحدد رسالة العمليات ما يجب أن تتجزه من أجل نجاح العمل، كما أنها تحدد الأسباب التنافسية المتعلقة بالزيون والمنافسة (Vuitton, 2007: 12).

إن المهارات التي تكون القدرة المميزة تتضمن: (Ab Rhamman, 2012): * القوة العاملة: فالقوة العاملة المدربة بشكل جيد والمرنة تعد ميزة تسمح للشركات الاستجابة لحاجات السوق. * التسهيلات: فامتلاك تسهيلات موقعية مثل المكاتب والمخازن والمصانع تعد ميزة رئيسة بسبب وقت الانتظار الطويل المطلوب لبناء مواقع جديدة بالإضافة إلى أن التسهيلات التي تكون مرنة يمكن أن تتعامل مع

أنواع كثيرة من السلع بمستويات مختلفة من الأحجام مما يحقق ميزة تنافسية. * المهارات المالية والتسويقية: فالشركات التي تتمكن من جذب واستخدام الأموال والمعرفة السوقية في توزيع منتجاتها وتمييزها عن المنتجات المنافسة ستحقق تفوقا على المنافسين. * الأنظمة والتقنية: فالشركات ذات الخبرة في مجال أنظمة المعلومات واستخدامها بشكل فاعل سيحقق لتلك الشركات مزايا ضخمة.

أهداف العمليات:

الأهداف هي النتائج والغايات التي ترغب الشركة ببلوغها. وأوضح أبو طه (٢٠١٢) أن الهدف يشير إلى الاتجاه الذي يجب أن تتوجه اليه الأنشطة والقدرات. وأكد الخالدي، (٢٠١١) أنه يستحيل أن توجد شركة دون أن يكون لديها أهداف. فالهدف كامن ضمن تعريف الشركة ذاته. وأهداف العمليات هي العنصر الثالث في استراتيجية العمليات وتمثل النتائج النهائية التي تتوقع العمليات تحقيقها على المدى القصير والطويل. وعرفها (جبرين، ٢٠٠٦: ٥٢) بأنها الأشياء التي يتعين على وظيفة العمليات تنفيذها بطريقة صحيحة والتي عندما يتم ضمها إلى جهود الوظائف الأخرى ستساعد الشركة على التفوق في تحقيق الأهداف العامة لها.

سياسات العمليات:

عرف (Hosseini & Sheikhi, 2012) سياسة الشركة بأنها نمط من الأهداف والأغراض الرئيسية والخطط الضرورية لإنجاز تلك الأهداف. وأشار (Jalali, 2012) إلى أن السياسات توضح للمديرين والأفراد كيف يجب أن يتصرفوا، إذ أنها تمثل جزءاً من طريقة الشركة لإنجاز العمل. وأوضح (Jermias, 2008) أن السياسات يقصد بها أنها أدلة العمل التي يتم صياغتها وتنفيذها من قبل الأقسام المتخصصة بما ينسجم مع الهدف العام للشركة. فيما عدّ (العارف، ٢٠٠٥: ٢٤) أن السياسات تمثل الوسائل التي تمكن من تحقيق الأهداف السنوية. وأكد (Pearce & Robinson, 2005: 297) على أن السياسة تمثل تحويل التوجيهات أو التعليمات إلى قرارات، فالسياسات تضمن حدوث التكامل بين

القرارات التي تؤخذ حالياً مع تلك التي تم أخذها في الماضي كونها تشكل خطوط الإرشاد العريضة لمتخذي القرار (خليل، ٢٠١٢).

وتعد سياسات العمليات العنصر الرابع لاستراتيجية العمليات. وتشير الى الكيفية التي تستطيع عن طريقها العمليات الوصول الى أهدافها. وأن سياسات العمليات يجب أن تتطور حسب أنواع القدرات الرئيسة والتي تعد سياسات أساسية هي: (العملية، نظم، الجودة، الطاقة، والمخزون) كما أن هناك مدى واسعاً من السياسات التي تستطيع العمليات اتباعها وعليها أن تختار السياسات التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها. وغالباً ما تكون سياسات العمليات متعارضة وتتطلب المبادلة بينها عند اختيارها. إن مدير العمليات هو المسؤول عن وضع السياسة العامة للعمليات والتي تتضمن التنسيق بين مختلف الاختصاصات داخل العمليات، إذ أن سياسات العمليات يجب أن تتكامل مع قرارات الوظائف والسياسات الأخرى، وهذا أحد الأمور الطبيعية في إنجاز الأعمال، وهي إحدى مسببات التكامل التي تحتاجها استراتيجية العمليات (Jalali, 2012).

التوجه الاستراتيجي:

يشهد القرن الحالي تحديات كبيرة تواجه المنظمات كماً ونوعاً ومن هذه التحديات التغيرات المتسارعة في مجال نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانفتاح الأسواق العالمية وتحررها وتعاضد دور الاقتصاد المعرفي وازدياد المنافسة وحركة الاندماج والمشاريع المشتركة بين المنظمات. هذه التحديات تحتم على المنظمات عموماً الاستجابة لها برؤية واضحة تمكنها من استشراف المستقبل لاكتشاف الفرص واغتنامها ومعرفة التهديدات والمخاطر وتجنبها، ولن يتم ذلك إلا إذا أحسنت إدارة مواردها وعززت من قدراتها التكنولوجية والمعرفية.

وقد حدد (Gottschalk & Solli-Saether, 2007: 47) أن نظم المعلومات الاستراتيجية تسعى إلى تسهيل التفاعل بين العنصر البشري وتكنولوجيا المعلومات، وتهدف من خلال تفاعل العنصر البشري مع تكنولوجيا المعلومات إلى توفير الدعم اللازم لترشيد عملية اتخاذ القرارات، إذ تعد مفيدة لدعم صانعي القرار الإداري في حالة القرارات شبيهة المهيكلة، كما يزود النظام المديرين بأدوات

معلوماتية (جداول؛ ورسوم؛ ونماذج؛ ومحاكاة) تساعد على حل المشكلات شبه المهيكلية وغير المهيكلية. أما (Laudon & Laudon, 2008: 47) فكان مفهومهما للتوجه الاستراتيجي التوجه الهادف إلى تغيير الأهداف او العمليات أو المنتجات أو الخدمات... لتمكين المنظمة من الحصول على تقدم تنافسي.

إدارة سلسلة التوريد:

تشهد منظمات الأعمال في بيئة العمل الحالية المنافسة الشديدة لكسب الميزة التنافسية والوصول إلى المزيد من الأسواق في ظل العولمة التي أضافت المزيد من التحديات على منظمات الأعمال من أجل إحداث تغييرات جذرية في طريقة إدارتها للأعمال. ومما أدى إلى زيادة الاهتمام بسلسلة التوريد أن منظمات الأعمال وجدت نفسها تعتمد على الوجود لسلاسل توريد فاعلة أو على شبكة أعمال من أجل المنافسة بنجاح في اقتصاد السوق العالمي (Irfan & Sabir, 2014). ويعرف (Lambert, et..al, 2005: 25) سلسلة التوريد بشكل مختصر بأنها "شبكة من الشركات أو وحدات الأعمال المستقلة، تمتد من المورد الابتدائي إلى العميل النهائي". ويعرفها (شرارة ورفاعي، ٢٠٠٦: ٣) بأنها "كيانات موضوعة ومشمولة في تصميم المنتج الجديد والخدمة وتدبير المواد الخام وتحويلها إلى منتجات شبه نهائية ونهائية وتسليمها إلى العميل النهائي".

وأما إدارة سلسلة التوريد فيعرفها (Assad a & Ahmad, 2012) بأنها "منهج نظم لإدارة التدفق الكلي للمعلومات والمواد والخدمات، من مورد المواد الخام مروراً بالمصانع والمستودعات حتى العميل النهائي". وأما (Irfan & Sabir, 2014) بأنها تتكون من شركات متعاونة لتعزيز الوضع الاستراتيجي وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية". كما يعرفها (Florian & Gonstangiora, 2014) بأنها "تنسيق الإنتاج والمخزون وتخصيص التسهيلات والنقل بين المشاركين في سلسلة التوريد لتحقيق المزيج الأفضل من الكفاءة والاستجابة للسوق المخدوم". ويبين (Kohli & Jensen, 2010) بأنها "فلسفة أعمال تركز على فهم مشترك لرؤية ورسالة واستراتيجية مشروع ما في كل من المنظمة ذاتها وبين شركائها

الرئيسيين، وتدرك إدارة سلسلة التوريد الناجحة الاعتمادية المتبادلة بين المجالات الوظيفية، وضرورة تكامل العمليات في كافة أرجاء المشروع".

وتعد إدارة سلسلة التوريد مهمة صعبة للغاية لسببين (Assad a& Ahmad, 2012) وهما: اختلاف وتعارض أهداف أعضاء سلسلة التوريد. والتطور الديناميكي لنظام سلسلة التوريد عبر الزمن. وتشمل أهم المصطلحات المرتبطة بسلسلة التوريد: إدارة المواد Materials Management أو الإمدادات الداخلة Inbound Logistics، والتوزيع المادي Physical Distribution، أو الإمدادات الخارجة Outbound Logistics، وإمدادات الأعمال Business Logistics

وتعد إدارة المواد مسئولة عن تدفق وانسياب المواد داخل الشركة (وهي عبارة عن مواد خام)، وخلال مراحل تصنيعها، وحتى تصبح منتجات تامة الصنع (الخالدي، ٢٠١١). ويشير التوزيع المادي إلى حركة المنتجات النهائية، وذلك من خطوط الإنتاج إلى موقع المستهلكين أو الوسطاء" (خليل، ٢٠١٢)، وخلال السبعينات والثمانينات، أدركت الشركات فرص التوفير من دمج الإمدادات الداخلة (إدارة المواد) والإمدادات الخارجة (التوزيع المادي) مع بعض تحت مسمى إمدادات الأعمال (Assad & Ahmad, 2012) ليتحقق بذلك التكامل الداخلي لتدفق المواد والمنتجات.

ويُشار أحيانا إلى سلسلة التوريد على أنها سلسلة القيمة Value Chain، ويعني المصطلح الأخير أنّ القيمة تضاف للسلع والخدمات مع تقدمها في السلسلة (Irfan & Sabir, 2014). ووفقا للشعار (٢٠١٤) فإنّ Porter هو الذي قدم مصطلح سلسلة القيمة، وقسم الأنشطة إلى: أنشطة رئيسية الإمدادات الداخلة والعمليات والإمدادات الخارجة والتسويق والمبيعات والخدمات، وأنشطة داعمة أو ثانوية (البنية التحتية للمنظمة وإدارة الموارد البشرية وتطوير التكنولوجيا وتأمين المستلزمات). كما قدم Porter أيضا مصطلح محركات التكلفة Cost Drivers، وعرفها بأنها العوامل التي تؤثر في تكلفة نشاط ما، وتقع إلى حد ما تحت سيطرة الإدارة، واقترح تحليل محركات تكلفة كل نشاط قيمة، لعمل مقارنات مع سلاسل القيمة لدى المنافسين (Kohli & Jensen, 2010).

ثانياً: الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

* دراسة الشعار (٢٠١٤): "أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد للأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم: دراسة ميدانية": هدفت الدراسة إلى البحث في أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية متوسطة وكبيرة الحجم. وتوصلت الدراسة إلى أن لتكامل سلسلة التوريد (التكامل الاستراتيجي، التكامل الداخلي، والتكامل الخارجي) الأثر على الأداء التشغيلي، كما بينت نتائج الدراسة أن استجابة سلسلة التوريد تؤثر على الأداء التشغيلي. وأوصت الدراسة بالعمل على رفع مستوى الثقة والالتزام والاهتمام بمصالح كافة الأطراف المشتركة في سلسلة التوريد من أجل الإبقاء على المستوى العالي من التكامل الخارجي لسلسلة التوريد، وتحسين مدى ومستوى استجابة السلسلة للتغيرات التي قد تطرأ في السوق وتبسيط إجراءات العمل بما يتلاءم مع هيكل سلسلة التوريد.

* دراسة حمد (٢٠١٣): "أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في الأردن". هدفت الدراسة ببيان أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي في شركات الصناعات الغذائية في الأردن. وتكون مجتمع الدراسة من شركات الصناعات الغذائية في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددها (٨٣٣) شركة. أما عينة الدراسة فقد شملت شركات الصناعات الغذائية في العاصمة الأردنية عمان والبالغ عددها (١٢١). وقد مثلت وحدة المعاينة والتحليل من المديرين ومساعديهم ورؤساء الأقسام العاملين في شركات الصناعات الغذائية الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان والبالغ عددهم (326) فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي السببي، وتم استخدام الأسلوب التطبيقي، لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات من خلال استبانة استخدمت

أداة رئيسة لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة والتي تكونت من (٥٠) فقرة. وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار T لعينة واحدة، وتحليل الانحدارين المتعدد والبسيط وتحليل المسار. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتكامل سلسلة التوريد (هيكل شبكة التوريد؛ والعلاقة طويلة المدى؛ والاتصالات؛ والفرق الوظيفية؛ ومشاركة الموردين؛ وتكامل الإمداد) على أداء شركات الصناعات الغذائية الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لتكامل سلسلة التوريد (هيكل شبكة التوريد؛ والعلاقة طويلة المدى؛ والاتصالات؛ والفرق الوظيفية؛ ومشاركة الموردين؛ وتكامل الإمداد) على الاضطراب البيئي لشركات الصناعات الغذائية الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للاضطراب البيئي (الاضطراب السوقي؛ الاضطراب التكنولوجي؛ شدة المنافسة) على أداء لشركات الصناعات الغذائية الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتكامل سلسلة التوريد بأبعادها مجتمعة على أداء شركات الصناعات الغذائية الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان بوجود الاضطراب البيئي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

* دراسة (الخالدي، ٢٠١٢): "تحليل العلاقة بين استراتيجية العمليات والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثرهما في تحسين إدارة سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على شركة ناقلات نفط الكويت". هدفت إلى تحليل العلاقة بين استراتيجية العمليات والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثرهما في تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة من (٤٣) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (٩٥) مفردة. وكان من أبرز نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية العمليات (رسالة العمليات؛ القدرة المميزة؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات)

والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات (تخفيض الكلفة؛ التحليل البيئي؛ والمرونة) في شركة ناقلات نפט الكويت عند مستوى دلالة (0.05)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية العمليات (رسالة العمليات؛ القدرة المميزة؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات) على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نפט الكويت عند مستوى (0.05)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات (تخفيض الكلفة؛ التحليل البيئي؛ والمرونة) على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نפט الكويت عند مستوى (0.05)، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعلاقة بين استراتيجية العمليات (رسالة العمليات؛ القدرة المميزة؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات) والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات (تخفيض الكلفة؛ التحليل البيئي؛ والمرونة) على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نפט الكويت عند مستوى دلالة (0.05).

* دراسة (أبو طه، ٢٠١٢): "أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان". هدفت إلى الكشف عن أثر الاضطراب البيئي كعامل معدل على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي لشركات الإسكان في العاصمة الأردنية عمان. وتكونت عينة الدراسة من كافة المديرين أو من يقوم مقامهم في شركات الإسكان في العاصمة الأردنية عمان والبالغ عددهم (٢٠٢). وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود أثر موجب للتوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي لشركات الإسكان في العاصمة الأردنية عمان، وعدم وجود أثر موجب ومباشر لمتغيرات الاضطراب البيئي كعامل معدل في أثر التوجه الاستراتيجي (التحليلي والاستجابي) على الأداء التسويقي لشركات الإسكان في العاصمة الأردنية عمان.

* دراسة خليل (٢٠١٢): "أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على ترشيد قرارات المخزون": كان هدف الدراسة هو التعرف على أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على اتخاذ القرارات الصائبة المتعلقة بالمخزون، وتكون مجتمع الدراسة من قطاع الصناعات الدوائية وضم شركات القطاع العام والقطاع الخاص. وتوصلت الدراسة

إلى وجود أثر لممارسات إدارة سلسلة التوريد على اتخاذ القرارات الصائبة المتعلقة بالمخزون، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من المقابلات مع المدراء والمسؤولين في سلاسل التوريد من أجل التعرف على المشاكل والمعوقات، وللحصول على المعلومات الضرورية، من خلال متغير واحد هو سلسلة التوريد.

الدراسات الأجنبية:

* دراسة (Constangioara & Florian, 2014): "The Impact of Risks in supply chain on Organizational Performance: Evidence From Romania" "أثر المخاطر في سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي: الدليل في رومانيا": هدف البحث إلى توثيق العلاقة بين الأداء التنظيمي والمخاطر في بيئة سلاسل التوريد الرومانية، واستخدم الباحث عينة وطنية مكونة من (٦٤) شركة رومانية من العديد من الصناعات، وأظهرت النتائج أن استراتيجية إدارة خطر سلسلة التوريد تخفف وبنجاح النتائج السلبية للمخاطر، كذلك يرسم البحث التغيرات الضرورية لتعظيم الفوائد لتكامل سلسلة التوريد، واستخدم المدخل البنائي لعمل النموذج لمحددات الأداء التنظيمي في سلاسل التوريد والأوجه والعوامل المختلفة التي تؤثر على الأداء التنظيمي في بيئة سلاسل التوريد الرومانية. وتوصلت الدراسة إلى أهمية تطوير الاستراتيجية الدقيقة للأداء التنظيمي، وتقرح النتائج أنه على المستوى الوطني من الضروري تطوير استراتيجية رسمية لإدارة خطر سلسلة التوريد ولتجنب المناطق الخطرة، وأن على الإدارة أن تطبق التغيرات من أجل إيصال القيمة لأصحاب مصالح مناسبين وتوسعة وبناء القدرات والرفع للتحسينات مع تقديم المفاهيم الإدارية القيمة لمقاييس مطلوبة لتحقيق الفوائد من سلاسل التوريد.

* دراسة (Sabir & Irfan, 2014): "Levels Of Barriers To Supply Chain Integration: A Conceptual Model of Supply Chain Performance" "كان الهدف منها معرفة "المستويات والمعوقات لتكامل سلسلة التوريد: النموذج الإدراكي لأداء سلسلة التوريد". والبحث في أثر تكامل سلسلة

التوريد على أداء سلسلة التوريد، وتم تقسيم البناء لتكامل سلسلة التوريد إلى ثلاثة محركات وهي: تكامل المعلومات، وتنسيق المشاركة في المصدر، وربط العلاقة التنظيمية، مع الإشارة إلى وجود معوقات محددة في التكامل في كل صناعة التي لها الأثر على تكامل العلاقة وعلى أداء المنظمة. وتوصلت الدراسة إلى أنه قد يكون بإمكان الشركات أن تحافظ على مستوى ما من التركيز الداخلي، وعلى درجة من التعاون والإحساس بالالتزام على كافة المستويات ضمن سلسلة قيمة التوصيل، ولكن لعمل هذا في بيئة سلسلة التوريد، يجب أن تكون الشركة منفتحة على المواءمة والتواصل والبناء المشترك، بالإضافة إلى الانفتاح على الاعتماد على شريك، وبإمكان إدارة ذلك التوازن المساهمة في مكاسب عالية في فعالية الخدمة والتكلفة بكفاءة مع أهداف استراتيجية لسلسلة التوريد، مع الحقيقة أن التكامل عملية تتطلب العمل الكبير للتغلب على المعوقات التقليدية.

* دراسة (Verdu, et. al, 2012): "The moderating effect of environmental uncertainty on the relationship between real options and technological innovation in high-tech firms". هدفت الدراسة إلى بيان الأثر المعدل للالتأكد البيئي في العلاقة بين الخيارات الحقيقية والإبداع التكنولوجي في شركات التكنولوجيا العالية. واختبار أثر استباقية المنظمة على بقاء الشركة في ظل تكنولوجيا المعلومات في تايلاند من خلال التأثير المعدل لخبرة الأعمال والتعقيد البيئي. وقد تكونت عينة الدراسة من (١٤٣) شركة تكنولوجيا متقدمة مقسمة على النحو التالي: (٢٦) شركة تعمل في مجال تصنيع الحاسوب والمنتجات الذكية، و (٢٧) شركة تعمل في مجال المعدات الالكترونية، و(٢٩) شركة تعمل في مجال تصنيع المركبات، و(٦١) شركة تعمل في مجال الاتصالات. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد توصلت إلى العديد من النتائج أبرزها أن اللاتأكد البيئي يعزز من العلاقة بين الخيارات الحقيقية والإبداع التكنولوجي في شركات التكنولوجيا العالمية.

منهجية الدراسة والإجراءات: تعدّ هذه الدراسة تطبيقية، تعتمد على منهج ملاحظة الظاهرة والمنهج التحليلي، باستخدام الاستبانة التي قام الباحث بإعدادها كأداة للحصول على المعلومات التي يحتاجها الجانب التطبيقي للدراسة. وبهذا استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. وتم استخدام مصدرين لجمع البيانات: **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث ستكون من عدد من الفقرات تتعلق بتحليل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي واستراتيجية العمليات وأثرهما في تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة الفوسفات الأردنية (انظر: الاستبانة في نهاية الدراسة). **المصادر الثانوية:** قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة، لإعداد الإطار النظري الخاص بهذه الدراسة.

مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة:

تكون مجتمع الدراسة من شركة الفوسفات الأردنية في الأردن. أما وحدة المعاينة فتتكون من الإدارة العليا ورؤساء الأقسام والفنيين والبالغ عددهم (٤٠٠) فرد. وسيتم أخذ العينة بطريقة المسح الشامل حيث إن الدراسة الحالية هي دراسة حالة، وقد تم توزيع (٤٠٠) استبانة، استرد منها (٣٦٠) بنسبة (٩٠%). وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (٤٠) استبانة لعدم صلاحيتها، وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (٣٦٠) استبانة بنسبة (٩٠%) من الموزع.

أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم استبانة لتغطي فرضيات الدراسة، وباستخدام معاملات تقييمية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي الأبعاد (موافق بشدة ٥ درجات، موافق ٤ درجات، موافق بدرجة متوسطة ٣ درجات، غير موافق درجتان، غير موافق بشدة درجة واحدة)، بحيث تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة.

المعالجة الإحصائية المستخدمة: من الأساليب الإحصائية المستخدمة ما يلي: التكرارات والنسب المئوية. معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة. اختبار T لعينة واحدة وذلك للتحقق من معنوية الفقرة. وتحليل الانحدار المتعدد والبسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة.

نتائج الدراسة:

اختبار فرضيات الدراسة: يتناول هذا الجانب اختبار فرضيتي الدراسة. الفرضية الرئيسية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) للتوجه الاستراتيجي بأبعاده: (الدفاعي، التحليلي، الاستباقي، الاستجابي) على تحسين سلسلة التوريد بأبعاده: (سلسلة التوريد المرنة، وتكامل سلسلة التوريد) في شركة الفوسفات الأردنية". ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول (١) يبين نتائج ذلك.

جدول (1) نتائج التحليل بين متغيرات التوجه الاستراتيجي بأبعاده: (الدفاعي، التحليلي، الاستباقي، الاستجابي) ومتغيرات تحسين سلسلة التوريد: (تكامل سلسلة التوريد، سلسلة التوريد المرنة):

معامل التحديد R ² Canonical	معامل الارتباط Canonical R	البناء العاملي Structure weight		معدلات تحميل Canonical	المتغيرات	
		ولاء الزباين	خدمة الزباين			
0.547	0.74	0.49	0.49	0.49	الدفاعي	التوجه الاستراتيجي
		0.51	0.48	0.49	التحليلي	
		0.57	0.63	0.60	الاستباقي	
		0.65	0.68	0.67	الاستجابي	
				0.57	تكامل سلسلة التوريد	تحسين سلسلة التوريد
		0.56	سلسلة التوريد المرنة			
مستوى الدلالة Sig	مربع كاي chi-square	51.35%		نسبة التباين المفسر من المتغيرات التابعة	35.02%	نسبة التباين المفسر من المتغيرات المستقلة
0.00	137.78					

إذ يوضح الجدول (1) لبيان الأثر بين متغيرات التوجه الاستراتيجي بأبعاده: (الدفاعي، التحليلي، الاستباقي، والاستجابي) على تحسين سلسلة التوريد بأبعادها: (سلسلة التوريد المرنة، وتكامل سلسلة التوريد) حيث أظهرت النتائج وجود أثر لمتغيرات التوجه الاستراتيجي بأبعاده: (الدفاعي، التحليلي، الاستباقي، والاستجابي) على تحسين سلسلة التوريد بأبعادها: (سلسلة التوريد المرنة، وتكامل سلسلة التوريد). إذ تبين أن العلاقة التأثيرية بين التوجه الاستراتيجي وتحسين سلسلة التوريد قد فسرت من متغيرات التوجه الاستراتيجي ما نسبته (35,02%) من التباين في متغيرات تحسين سلسلة التوريد كما تشير إليه متغيرات التوجه الاستراتيجي بأبعاده: (الدفاعي، التحليلي، الاستباقي، والاستجابي). كما فسرت

متغيرات سلسلة التوريد ما نسبته (51,5%) من التباين من متغيرات التوجه الاستراتيجي كما أشارت إليه متغيرات: (تكامل سلسلة التوريد وسلسلة التوريد المرنة). وهذه النتيجة تشير الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) للتوجه الاستراتيجي بأبعاده: (الدفاعي، التحليلي، الاستباقي، والاستجابي) على تحسين سلسلة التوريد بأبعادها: (سلسلة التوريد المرنة، وتكامل سلسلة التوريد). وقد بلغت معدلات التحميل الارتباط التشابكي بين أبعاد التوجه الاستراتيجي بأبعاده: (الدفاعي، التحليلي، الاستباقي، والاستجابي) مع تحسين سلسلة التوريد (0,49، 0,49، 0,60، 0,67)، حيث إن التوجه الاستجابي كان له أعلى معدل تحميل.

كما تبين أن معدلات التحميل لتحسين سلسلة التوريد (تكامل سلسلة التوريد، وسلسلة التوريد المرنة) على التوجه الاستراتيجي (0,57، 0,56) وهذا يشير إلى أن هناك تقارباً لمعدلات تحميل تحسين سلسلة التوريد على التوجه الاستراتيجي. كما أن معامل تشبع البناء العاملي بين أبعاد التوجه الاستراتيجي بأبعاده: (الدفاعي، التحليلي، الاستباقي، والاستجابي) وسلسلة التوريد المرنة كانت بالترتيب (0,49، 0,48، 0,63، 0,68). كما أن معامل تشبع البناء العاملي بين أبعاد التوجه الاستراتيجي بأبعاده: (الدفاعي، التحليلي، الاستباقي، والاستجابي) وتكامل سلسلة التوريد كانت بالترتيب (0,49، 0,51، 0,57، 0,65).

كما أن معامل الارتباط التشابكي بين متغيرات الدراسة المستقلة التوجه الاستراتيجي بأبعاده: (الدفاعي، التحليلي، الاستباقي، والاستجابي) ومتغيرات الدراسة التابعة تحسين سلسلة التوريد في بعده: (تكامل سلسلة التوريد، سلسلة التوريد المرنة) بلغ (0,74) ولاختبار معنوية الارتباط التشابكي تم استخراج اختبار مربع كاي (chi-square) والذي بلغت قيمته 137,78 وبمستوى دلالة أقل من (0,05). وفي إطار عرض النتائج فإننا يمكن الاستنتاج بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) للتوجه الاستراتيجي بأبعاده: (الدفاعي، التحليلي، الاستباقي، والاستجابي) على تحسين سلسلة التوريد بأبعادها: (سلسلة التوريد المرنة، وتكامل سلسلة التوريد).

الفرضية الرئيسية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (دلالة $\alpha = 0,05$) لاستراتيجية العمليات بأبعادها: (رسالة العمليات؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات) على تحسين سلسلة التوريد بأبعادها: (سلسة التوريد المرنة، وتكامل سلسلة التوريد) في شركة الفوسفات الأردنية".

وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple regression) ويبين الجدول (٢) نتائج ذلك.

جدول (٢) نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise Multiple

regression لأثر استراتيجية العمليات بأبعادها: (رسالة العمليات؛ أهداف

العمليات؛ وسياسات العمليات) على تحسين سلسلة التوريد بأبعادها: (سلسة التوريد المرنة، تكامل سلسلة التوريد) في شركة الفوسفات الأردنية:

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعياري $adj R^2$	التغير في قيمة معامل التحديد R^2 change	قيمة ف F	الدلالة Sig
رسالة العمليات	.685 ^a	0.47	0.47	0.47	149.12	0.00
أهداف العمليات	.727 ^b	0.53	0.52	0.06	21.51	0.00
سياسات العمليات	.735 ^c	0.54	0.53	0.01	3.91	0.05

يبين جدول (٢) أن معامل الارتباط المتعدد بلغ لمتغيرات الدراسة المستقلة متغيرات استراتيجية العمليات مجتمعة ٠,٧٣٥ وأن قيمة إسهام كل هذه المتغيرات مجتمعة بلغت ٥٤%، أما إسهام متغيرات استراتيجية العمليات منفردة فقد كانت لمتغيرات: (رسالة العمليات، أهداف العمليات، وسياسات العمليات) (٤٧%، ٦%، ١%) بالترتيب، وأن جميع قيم الإحصائي F لها كانت دالة عند مستوى (٠,٠٥) فأقل. وهذا يشير إلى وجود فرق في قيم معاملات تأثير متغيرات استراتيجية العمليات على متغير تحسين سلسلة التوريد. لذا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) لاستراتيجية العمليات بأبعادها: (رسالة العمليات؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات) على تحسين سلسلة التوريد بأبعادها: (سلسة التوريد المرنة، وتكامل سلسلة التوريد) في شركة الفوسفات الأردنية.

جدول (٣) نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple regression) لأثر استراتيجيات العمليات بأبعادها: (رسالة العمليات؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات) على تحسين سلسلة التوريد بأبعادها: (سلسلة التوريد المرنة، وتكامل سلسلة التوريد) في شركة الفوسفات الأردنية:

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعياري adj R ²	التغير في قيمة معامل التحديد R ² change	قيمة F	الدلالة Sig
رسالة العمليات	.652 ^a	0.42	0.42	0.42	124.65	0.00
أهداف العمليات	.679 ^b	0.46	0.46	0.04	11.57	0.00
سياسات العمليات	.694 ^c	0.48	0.47	0.02	6.37	0.01

من الجدول (٣) يتضح أن معامل الارتباط المتعدد بلغ لمتغيرات الدراسة المستقلة متغيرات استراتيجيات العمليات مجتمعة ٠,٦٩٤، وأن قيمة إسهام كل هذه المتغيرات مجتمعة بلغت ٤٨%، أما إسهام متغيرات استراتيجيات العمليات منفردة فقد كانت لمتغيرات (رسالة العمليات، أهداف العمليات، وسياسات العمليات) (٤٢%، ٤%، ٢%) بالترتيب، وأن قيم الإحصائي F لها كانت دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) فأقل، وهذا يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = ٠,٠٥) لاستراتيجيات العمليات بأبعادها: (رسالة العمليات؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات) على تحسين سلسلة التوريد بأبعادها: (سلسلة التوريد المرنة، وتكامل سلسلة التوريد) في شركة الفوسفات الأردنية.

النتائج:

تخلص الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = ٠,٠٥) للتوجه الاستراتيجي بأبعاده: (الدفاعي، التحليلي، الاستباقي، والاستجابي) على تحسين سلسلة التوريد بأبعادها: (سلسلة التوريد المرنة، وتكامل سلسلة التوريد) في شركة الفوسفات الأردنية. كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = ٠,٠٥) للتوجه الاستراتيجي على تحسين سلسلة التوريد المرنة، في شركة الفوسفات الأردنية. ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = ٠,٠٥) للتوجه الاستراتيجي على تكامل سلسلة التوريد في شركة الفوسفات

الأردنية. كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) لاستراتيجية العمليات بأبعادها: (رسالة العمليات؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات) على تحسين سلسلة التوريد بأبعادها: (سلسلة التوريد المرنة، وتكامل سلسلة التوريد) في شركة الفوسفات الأردنية. ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) لاستراتيجية العمليات على سلسلة التوريد المرنة في شركة الفوسفات الأردنية. كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) لاستراتيجية العمليات على تكامل سلسلة التوريد في شركة الفوسفات الأردنية.

التوصيات: توصي الدراسة بما يلي:

1. أهمية تحديد معايير واضحة لتقييم استراتيجية العمليات في شركة الفوسفات الأردنية يتحدد في ضوءها مدى نجاح هذه الاستراتيجية.
2. ضرورة الاهتمام بتحديث خطوط الإنتاج في شركة الفوسفات الأردنية واستخدام تقنيات إنتاج أكثر فاعلية عن طريق زيادة المخصصات المتعلقة بنشاط البحث والتطوير من أجل تحقيق انخفاض حقيقي في التكاليف التشغيلية ومواكبة التطورات التقنية.
3. الاستفادة من الأنشطة الداخلية للشركة في تبني دور فعال في دعم القدرات المميّزة للشركة ابتداءً من تخفيض الكلف عن طريق تقليص النفقات غير الضرورية وتحسين الجودة لتحقيق مزايا تنافسية مستمرة.
4. حتى يتمكن المسؤولون في الشركة من أن يقوموا بإدارة شركتهم بنظرة مستقبلية منفتحة فإنهم بحاجة إلى برامج تدريبية وتطويرية في الجوانب الإدارية بالتنسيق مع الجامعات والمعاهد المختصة.

المراجع:

1. خليل، منى، (٢٠١٢)، "تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على ترشيد قرارات المخزون" أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مشروع بحث ماجستير في إدارة الأعمال.

٢. الشعار، إسحق (٢٠١٤)، "أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد للأداء التشغيلي في الصناعات الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم: دراسة ميدانية" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.
٣. جبرين، علي هادي، (٢٠٠٦)، "إدارة العمليات"، دار الثقافة، عمان: الأردن.
٤. العارف، نادية، (٢٠٠٥)، "الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية
٥. حمد، زينة (٢٠١٣)، أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
٦. أبو طه، نهى أحمد، (٢٠١٢)، "أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
٧. الخالدي، محمد محمود محمد، (٢٠١١)، "العلاقة بين استراتيجية العمليات والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثرهما في تحسين إدارة سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على شركة ناقلات نفط الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
8. Ab Rahman, Mohd Nizam, (2012), "The Effective Implementation of Global Supply Chain Management in Small to Medium-sized Companies in Malaysia: An Empirical Study", International Journal of Management, Vol. 29, No. 3: 274-287.
9. Asad, U& Ahmad, S. (2012). Building Supply Chain Collaboration: Different Collaborative Approaches. Journal of Management, Volume 5, N1, June 2012, pp:8-21
10. Burnes, B., (2000), "Managing Change: A strategic Approach to Organizational Dynamics", 3rd ed., Financial Times, prentice Hall, U.S.A.
11. Florian, G & Constangiora, A (2014). The Impact of Risk in Supply Chain on Organizational Performance: Evidence From Romania Partium University, Romania.
12. Hosseini, Seyed Mahmood & Sheikhi, Narges, (2012), "An Empirical Examination of Competitive Capability's Contribution toward Firm Performance: Moderating Role of Perceived

Environmental Uncertainty”, International Business Research Vol. 5, No. 5: 116-131.

13. Irfan, M and Sabir, R (2014). Levels and Barriers to Supply Chain Integration: A Conceptual model of Supply Chain Performance, International Journal of Management Science and Business Administration, Volume 1 , Issue1, December (2014), Page 52-59.

14. Jalali, Seyed Hossein, (2012), “Environmental Determinants, Entrepreneurial Orientation and Export Performance: Empirical Evidence From Iran”, Serbian Journal of Management, Vol. 7, No.2: 245 – 255.

15. Jermias, J., (2008), "The relative influence of competitive intensity and business strategy on the relationship between financial leverage and performance", British Accounting Review, Vol.40, No.1: 71-86.

16. Kohli.A&Jensen.J.(2010) Assessing Effectiveness of Supply Chain Collaboration: An Empirical Study. Supply Chain collaboration: an Empirical Study. Supply Chain Forum An International Journal Vol.1-N0.2.

17. Lambert Douglas M., Garcia-Dastugue ,S. J., Croxton, K. L. (2005), “An Evaluation Of Process-Oriented Supply Chain Management Frameworks”, Journal Of Business Logistics, Vol.26, No. 1:25-51.

18. Laudon, Kenneth C. and Laudon, Jane P., (2008), “Management Information Systems: Managing the Digital Firm”, 8th ed, Prentice Hall, U.S.A.

19. Miegheem, V., A., (2008), “Operations Strategy: Concept and Framework, Confidential Preprint-Not for distribution”, Working Paper, U.S.A.

20. Pearce, J., A., & Robinson, R., B., (2005), “Strategic Management: Formulation, Implementation and Control”, 9th ed., McGraw-Hill, Irwin, U.S.A.

21. Verdu, Antonio J; Ignacio, Tamayob & Antonia, Ruiz-Moreno, (2012), "The moderating effect of environmental uncertainty on the relationship between real options and technological innovation in high-tech firms", Technovation, Vol.32, No.9-10: 579-590.

22. Vuitton, Louis, (2007), “MBA program, school of Business studies”, southeast university. <http://www.seuvcampus.net/all%20lectures/MGT%20536/2.doc>.