

أثر التوجّه نحو السوق على أداء سلسلة التوريد في شركات
القطاع العقاري الأردني: الدور الوسيط لابتكار سلسلة التوريد

**The Impact of Market Orientation on Supply Chain
Performance in Jordanian Real Estate Companies: the
Mediating Role of Supply Chain Innovation**

إعداد

خالد لطفي البلبيسي

إشراف

الأستاذ الدكتور علي محمد العضايلة

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2023

تفويض

أنا خالد لطفي البليسي، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: خالد لطفي البليسي.

التاريخ: 2023 / 06 / 05.

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

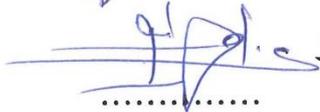
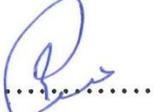
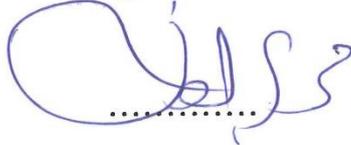
نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ: أثر التوجّه نحو السوق على أداء سلسلة التوريد في شركات

القطاع العقاري الأردني: الدور الوسيط لابتكار سلسلة التوريد.

للباحث: خالد لطفي البليبيسي.

وأجيزت بتاريخ: 05 / 06 / 2023.

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ. د. علي محمد العضايبة	مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د. عزام عزمي أبو مغلي	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د. عبدالعزيز أحمد الشرباتي	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د. "محمد عبد" حسين فرج	عضواً من خارج الجامعة	جامعة الزرقاء	

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً الذي تفضّل عليّ باتمام هذه الرسالة، كما وأتقدّم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور علي محمد العضيلة على تفضّله بقبول الإشراف على رسالتي وعلى كلّ ما قدّمه من نصّح وإرشادٍ وتوجيه، مُتمنياً له دوام الصحة والعافية.

كما وأتقدّم بالشكر الكبير إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لما تحمّلوه من جهد قراءة الرسالة ونقدها البناء وكل ما سيقدّمونه من توجيهٍ لإثرائها.

وأتقدّم أيضاً بجزيل الشكر لجامعة الشرق الأوسط وأعضاء الهيئة التدريسية في كلية الأعمال ممثلاً بكافة الأساتذة أعضاء هيئة التدريس لما زودوني به من علمٍ ومعرفةٍ، فجزاهم الله خيرَ الجزاء.

وكل الشكر لكل من ساهم في اتمام هذا العمل.

الباحث: خالد لطفي البلبيسي

الإهداء

إلى من قدّم لي تجاربه في إدارة الأعمال على طبقٍ من ذهب، مُعلمي الأول.... والدي الغالي

إلى من كانت تبارك خطواتي بدعواتها ... والدتي الغالية

إلى من كانت السند، رفيقة الدرب ... زوجتي الحبيبة

سائلاً الله عزّ وجلّ أن يجعل فيها علماً نافعاً ينتفع به

الباحث: خالد لطفي البليسي

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان	أ.....
تفويض	ب.....
قرار لجنة المناقشة	ج.....
شكر وتقدير	د.....
الإهداء	ه.....
فهرس المحتويات	و.....
قائمة الجداول	ح.....
قائمة الأشكال	ي.....
قائمة الملحقات	ك.....
الملخص باللغة العربية	ل.....
الملخص باللغة الإنجليزية	م.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة	1.....
مشكلة الدراسة	2.....
أهداف الدراسة	5.....
أهمية الدراسة	5.....
أسئلة الدراسة وفرضياتها	6.....
متغيرات الدراسة	7.....
حدود الدراسة	8.....
مصطلحات الدراسة والتعريفات الاجرائية	9.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري	11.....
المتغير المستقل: التوجّه نحو السوق	11.....
المتغير التابع: أداء سلاسل التوريد	21.....
المتغير الوسيط: ابتكار سلسلة التوريد	32.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة	44.....

50 ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثالث: المنهجية والتصميم

51 مقدمة

51 منهج الدراسة

51 مجتمع الدراسة

52 عينة الدراسة

54 مصادر البيانات

54 أداة الدراسة

55 صدق الأداة

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

69 المقدمة

69 أولاً: وصف إجابات وتقديرات أفراد العينة لأبعاد المتغير المستقل: (التوجه نحو السوق)

72 ثانياً: وصف إجابات وتقديرات أفراد العينة لأبعاد المتغير التابع أداء سلسلة التوريد

76 ثالثاً: وصف إجابات وتقديرات أفراد العينة لأبعاد المتغير الوسيط ابتكار سلسلة التوريد

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

87 أولاً: تحليل إجابات التوجه نحو السوق بأبعاده (توجه العملاء، توجه المنافسة، التوجه الوظيفي)

88 ثانياً: تحليل إجابات أداء سلسلة التوريد (أداء الشراء، أداء العمليات، أداء البيع)

89 ثالثاً: تحليل إجابات المتغير الوسيط ابتكار سلسلة التوريد

90 نتائج اختبار الفرضيات

96 التوصيات

97 التوصيات للبحوث المستقبلية

قائمة المراجع

98 أولاً: المراجع العربية

101 ثانياً: المراجع الأجنبية

109 الملحقات

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 - 3	توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية.	53
2 - 3	مقاييس مطابقة النموذج.	59
3 - 3	عتبات القطع لمؤشرات مطابقة نموذج القياس.	60
4 - 3	فقرات نموذج القياس المستبعدة بعد التحليل العاملي التوكيدي.	61
5 - 3	مؤشرات الصدق التقاربي والصدق التمييزي لنموذج القياس.	62
6 - 3	تحليل HTMT (heterotrait-monotrait) analysis	65
7 - 3	معاملات الثبات للمقياس الجديد.	66
8 - 3	نتائج التحليل العاملي التوكيدي، معاملات التحميل، واختبار التوزيع الطبيعي لنموذج القياس الجديد.	67
9 - 4	المتوسطات الحسابية لتصوّرات المبحوثين لأبعاد التوجّه نحو السوق.	69
10 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين لبُعد توجّه العملاء.	70
11 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين لبُعد توجّه المنافسة.	71
12 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين لبُعد التوجّه بين الوظائف.	72
13 - 4	المتوسطات الحسابية لتصوّرات المبحوثين لمتغير أداء سلسلة التوريد.	73
14 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين لمتغير أداء الشراء.	73
15 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين لمتغير أداء العمليات.	74
16 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين لمتغير أداء البيع.	75
17 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين لبُعد ابتكار سلسلة التوريد.	76
18 - 4	نتائج تحليل الانحدار لأثر التوجّه نحو السوق في أداء سلسلة التوريد.	79
19 - 4	نتائج تحليل الانحدار لأثر التوجّه نحو السوق على ابتكار سلسلة التوريد.	81

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
83	نتائج اختبار مسار أثر ابتكار سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد.	20 - 4
84	اختبار Bootstrapping للدلالة الإحصائية للأثر غير المباشر للتوجه نحو السوق في أداء سلسلة التوريد.	21 - 4

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم الشكل
8	الإطار المفاهيمي للدراسة.	1 - 1
61	معامل التحميل لفقرات نموذج القياس.	2 - 3
78	النموذج البنائي للدراسة.	3 - 4
78	نتائج اختبار النموذج البنائي للدراسة.	4 - 4

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
113	أداة الدراسة (الاستبانة)	1
117	قائمة المحكمين	2
118	كتاب تسهيل مهمة الباحث	3

أثر التوجّه نحو السوق على أداء سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني: الدور الوسيط لابتكار سلسلة التوريد

إعداد: خالد لطفي البليسي

إشراف: الأستاذ الدكتور علي محمد العضيلة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التوجّه نحو السوق على أداء سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني، الدور الوسيط للابتكار في سلسلة التوريد في هذا القطاع. تم اعتماد المنهج الوصفي الكمي لتحليل البيانات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة إلكترونية لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة البالغ عددهم (200) مشارك من (52) شركة وساطة عقارية في الأردن. وبلغ عدد الاستبانات الراجعة (146) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي. استخدمت هذه الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS24) و (Amos24).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى التوجّه نحو السوق وأداء سلسلة التوريد والابتكار في سلسلة التوريد كان مرتفعاً. كما تشير النتائج إلى وجود أثر دال إحصائياً للتوجّه نحو السوق على أداء سلسلة التوريد، ووجود أثر دال إحصائياً للتوجّه نحو السوق على ابتكار سلسلة التوريد، وايضا وجود أثر دال إحصائياً لابتكار سلسلة التوريد على أداء سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني. كما وجد أثراً غير مباشر للمتغير الوسيط (ابتكار سلسلة التوريد) في العلاقة ما بين التوجّه نحو السوق وأداء سلسلة التوريد.

قدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: العمل على تعزيز تطوير استراتيجيات التوجه نحو السوق لتلائم مع إدارة سلسلة التوريد وتعزيز الابتكار في سلسلة التوريد والعمل على وضع تشريعات داعمة لتنفيذ الابتكار في سلسلة التوريد.

الكلمات المفتاحية: أداء سلسلة التوريد، التوجّه نحو السوق، ابتكار سلسلة التوريد، القطاع العقاري الأردني.

The Impact of Market Orientation on Supply Chain Performance in Jordanian Real Estate Companies: The Mediating Role of Supply Chain Innovation

Prepared by: Khaled Lutfi Al Bilbeisi

Supervised by: Prof. Ali Mohammad Al Adaileh

Abstract

This study aims to analyze the effect of market orientation on the performance of the supply chain in the Jordanian real estate sector companies, innovation in the supply chain as a mediating role, the descriptive quantitative approach has been adopted in data analysis. To achieve the objectives of the study, an electronic questionnaire was developed for the purpose of data collection and was distributed to the study population of (200) participants from (52) real estate brokerage companies in Jordan. The number of questionnaires returned was (146) valid answers for statistical analysis. This study used a number of statistical methods to analyze the study questions and test its hypotheses using the statistical package (SPSS24) and (Amos24).

The study found a set of results, the most important of which is that the level of market orientation, supply chain performance, and the supply chain innovation was high. The results also indicate that there is a statistically significant effect of market orientation on supply chain performance, also there is a statistically significant effect of market orientation on supply chain innovation, moreover there is a statistically significant effect of supply chain innovation on supply chain performance in Jordanian real estate sector companies. It also found an indirect impact of the mediating variable (supply chain innovation) on the relationship between market orientation and supply chain performance.

This study presented a set of recommendations, the most important of which are: Work to reinforce the development of market-oriented strategies to be compatible with supply chain management, enhance innovation in the supply chain, and work to develop supportive legislation to implement innovation in the supply chain.

Keywords: Supply Chain Performance, Market Orientation, Supply Chain Innovation, Real Estate Sector in Jordan.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

يعتمد نجاح أي مؤسسة بشكلٍ كبيرٍ على نجاح سلسلة التوريد التي تشارك فيها، كما تُجبر القوى التنافسية الشركات على ابتكار طرقٍ لتكون أكثر قدرة على المنافسة والنجاح في بيئة الأعمال بشكلٍ عام، وتساعد سلاسل التوريد في إنشاء ممارساتٍ متكاملةٍ مُصممةٍ لاستخدام المُدخلات وتحويلها إلى مُخرجات بطرق تحقق الإنجاز والجودة والالتزام بمواعيد التسليم والسعر المناسب لتحقيق رضا العملاء، وتسعى سلسلة التوريد إلى تلبية احتياجات العملاء النهائيين وزيادة رضاهم، وتحقيق المرونة، وتكامل تدفق المعلومات والمواد، والإدارة الفعالة للمخاطر التي تواجه السلسلة.

تدرك الشركات في القطاع العقاري أنها لم تعد قادرة على المنافسة بفاعلية بمعزلٍ عن مُورديها والكيانات الأخرى في سلسلة التوريد، حيث تحوّلت المنافسة بين الشركات إلى المنافسة بين سلاسل التوريد بأكملها، ربما تكون الاتجاهات الأكثر شيوعاً بين المنظمات التي تسعى إلى تحسين أداءها هي تلك المتعلقة بالاتجاهات الاستراتيجية، حيث تحظى هذه الاتجاهات باهتمامٍ كبيرٍ من قبل المؤسسات نظراً لأثرها الإيجابي والتي توصف بأنها سلسلة من الطرق التي يمكن للمؤسسة من خلالها تعزيز نقاط قوتها، والاستفادة من الفرص السوقية، وتجنّب نقاط الضعف والتهديدات المحتملة، ومن أمثلة هذه التوجهات الاستراتيجية التوجّه السوقية (Fatorachian & Kazemi, 2021).

إنّ تفاعل الشركات مع الموردين والعملاء فيما يتعلق بتدفق المواد والمعلومات عبر سلسلة التوريد تتمثل بالجودة التي تشكل مكونات توجّه السوق والتي تؤثر على أداء سلسلة التوريد فيما يتعلق

بالوقت من حيث السرعة والالتزام بمواعيد التسليم، بمعنى أنّ توجّه السوق من الممكن أن يؤثر على أداء الأعمال من خلال الأثر على أداء سلسلة التوريد.

من ناحية أخرى، أصبح الابتكار أحد أهم مصادر التميز في ضوء هذه التطورات حيث تواجه المؤسسات اليوم تحديات هائلة للبقاء والاستمرار في بيئة أعمال متغيرة تتميز بمنافسة شديدة. في ضوء هذه التغييرات، فإن أحد أهم عناصر نجاح المؤسسات هو قرارها بالتخلي عن الأساليب التقليدية لإنتاج وتقديم السلع وتبني الابتكار باعتباره العنصر الأساسي لتميز المؤسسة وقدرتها على إرضاء العملاء وكسب ولائهم واكتساب ميزة تنافسية (بروري، 2018). يُشير الابتكار إلى تطوير الأفكار وتنفيذها وهو أمرٌ بالغ الأهمية للنجاح التنظيمي وغالبًا ما يُستشهد به كموردٍ تنافسيٍّ مهمٍّ للشركات (Alexander & Knippenberg, 2014).

يتضمّن ابتكار سلسلة التوريد سعي المؤسسات لرفع كفاءة سلسلة التوريد من أجل خلق قيمة أكثر فاعلية للعملاء، كما يُشير ابتكار سلسلة التوريد إلى الأدوات التي يمكن أن تحسّن العمليات التنظيمية اللازمة لفاعلية إدارة سلسلة التوريد من خلال التفاعلات السلسة مع الموردين والمصنعين والموزعين والعملاء (Lin, 2008).

مشكلة الدراسة

يُعدّ القطاع العقاري في الأردن من أكثر القطاعات تنافسية بحسب دائرة الأراضي والمساحة الأردنية، فقد وصلت مبيعات القطاع العقاري الأردني إلى 5.85 مليار دينار في العام 2022، ويتوقع المختصون في هذا القطاع أن تكون الزيادة بمقدار (17%) في عام 2023 بناءً على إحصائيات (Skynewsarabia, 2022). على الرغم من الزيادة الملحوظة في معدل النمو في هذا القطاع إلا أنه يُعاني من ضعف مواكبة التغييرات المرتبطة بالسوق والمجتمع، فعلى سبيل المثال فإن

زيادة الكثافة السكانية في المدن، الهجرة من المناطق الريفية، زيادة معدل المواليد، الاكتظاظ السكاني، التنوع السكاني والثقافي، وتدفق الأعمال عبر الحدود والحاجة إلى تعبئة العمالة بسبب العولمة يشكل ضغطاً وتحدياً كبيراً أمام الشركات العقارية لتوفير مرافق تستجيب لهذه التغيرات (Sarbabidya and Nahar, 2018).

لا تختلف مشاكل القطاع العقاري في الأردن عن الدول الأخرى، بل على العكس، فقد ساهمت الظروف المحيطة في الأردن كالحروب في الدول المجاورة إلى الهجرة السكانية وزيادة الاكتظاظ السكاني وخصوصاً في المدن الكبيرة (تقرير البنك الدولي، المملكة الأردنية الهاشمية، تشجيع انهاء الفقر وتعزيز الرخاء المشترك، الدراسة التشخيصية المنهجية عن الأردن، تقرير رقم: (JO-103433). كما أدى انفتاح الأردن على الأسواق العالمية وإنشاء المدن الصناعية والتنمية إلى زيادة هجرة العمالة من دولٍ مختلفة للعمل في المصانع، وأدت الهجرة من المناطق الريفية إلى المناطق الحضرية بحثاً عن فرص العمل إلى زيادة الضغط السكاني على المدن في الأردن، وهناك العديد من الأسباب الأخرى والتي شكلت تحدياً كبيراً على شركات العقار للاستجابة إلى تلك التغيرات من خلال الابتكار في المنتجات؛ حيث لم يعد توفير متطلبات الإسكان بالطريقة التقليدية يحقق مستويات أداءٍ عاليةٍ لسلاسل توريد العقار، فعلى سبيل المثال: إن التنوع السكاني يتطلب ابتكاراً في تصميم المرافق السكنية بشكلٍ يتوافق مع الاختلافات الثقافية للناس، كذلك، فإن المشاكل المرتبطة بالعلاقة ما بين المالكين والمستأجرين تتطلب ابتكاراً في آليات التعامل بينهم كون المؤسسات الرسمية تعتبر طرفاً في سلسلة التوريد القطاع العقاري، وكما فرضت جائحة كورونا تحدياتٍ كبيرةٍ على القطاع العقاري دفعته لإيجاد حلولٍ ابتكارية لتسهيل عمليات البيع والشراء والتأجير كتوفير منصاتٍ للتبادل العقاري وحماية حقوق المتعاملين، وتفرض متطلبات الاستدامة العالمية والمحلية على الشركات تبني

حلول عقارية ابتكارية للحد من التدهور البيئي واستخدام الموارد بما يخفف من الضرر البيئي واستنزاف الطاقة، حيث أنّ هناك توجهاتٍ عالميةٍ نحو إنشاء مبانٍ صديقة للبيئة وتستهلك أقل قدرٍ من الطاقة وتقلل استنزاف المياه، وتقلل أيضاً الانبعاثات من خلال تصميم مبانٍ تستخدم الطاقة المتجددة. بناءً على ما سبق، فإن الاستجابة لهذه التحديات تُفرض على سلاسل التوريد للشركات العقارية توجهاً سوقياً يأخذ باعتباره حاجات العملاء وحاجات السوق، والمنافسة العالمية والمحلية بالإضافة إلى وظائف المنتج العقاري بشكلٍ عام.

يرى كل من (Bamfo and Jerry, 2019) بأنه لتحقيق التوجّه السوق الذي يهدف إلى تحقيق مستويات أداءٍ عالية في سلسلة توريد القطاع العقاري، فإنه لا بد من توفر الابتكار في سلسلة التوريد كاملة والتي تشمل: عملاء وموردين ووسطاء أراضي وعقارات، وموردي مواد بناء وشركات مقاولات بناء، وشركات تصميم وحكومة، مُسوّقين وشركات تمويل وخدمات لوجستية، ومن خلال عمل الباحث في المجال العقاري، تبين له وجود قلة في المعلومات حول التوجّه نحو السوق وعلاقته مع سلسلة التوريد، ولذلك جاءت هذه الدراسة لقياس أثر التوجّه نحو السوق على أداء سلسلة توريد الشركات العقارية، كما أنها تسعى إلى قياس الأثر الوسيط للابتكار في سلسلة التوريد في العلاقة ما بين التوجّه نحو السوق وأداء سلسلة توريد الشركات العقارية، فالدراسات التي تناولت أثر التوجّه السوقي على أداء الشركات العقارية قليلة، وكذلك لم تُجر أيّ دراساتٍ في هذا المجال في الأردن - بحسب علم الباحث.

كما وأنّ بعض الدراسات قد أوصت بالتوسّع في البحث بمجال ابتكار سلسلة التوريد وأثره على الأداء في قطاعاتٍ مختلفةٍ لسدّ الثغرات المكانية والمجالية للبحث (البطينة وإرتيمة، 2021) (Karroumi & Sedqui, 2022; Trainer et al., 2016; Dziallas & Blind, 2019).

وعليه؛ تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي: ما أثر التوجّه نحو السوق على

أداء سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني من خلال ابتكار سلسلة التوريد كمتغير

وسيط؟

أهداف الدراسة

1- تقديم إطار نظري لمتغيرات الدراسة (التوجّه نحو السوق، أداء سلسلة التوريد والابتكار في سلسلة التوريد).

2- التعرف على مستوى التوجّه نحو السوق في شركات القطاع العقاري الأردني.

3- التعرف على مستوى أداء سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني.

4- التعرف على مستوى الابتكار في سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني.

5- التعرف على أثر التوجّه نحو السوق على أداء سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني من خلال الدور الوسيط للابتكار في سلسلة التوريد.

6- تقديم توصياتٍ على ضوء نتائج لهذه الدراسة يستفيد منها متخذوا القرار في شركات القطاع العقاري الأردني ومتخذوا القرار في الشركات التي تقع ضمن سلسلة توريد القطاع العقاري الأردني.

أهمية الدراسة

تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في كونها ستقدم أدلة يمكن الاسترشاد بها من قِبل المديرين

وأصحاب الشركات العقارية، إضافة إلى المديرين وأصحاب الشركات التي تقع ضمن سلسلة التوريد

للقطاع العقاري في الأردن لمواكبة التطورات المتسارعة.

كما تكتسب أهميةً تطبيقيةً من أهمية القطاع العقاري بالنسبة للسوق الأردني وحركة تداول المال

فيه، فالقطاع العقاري يؤدي دوراً هاماً في دعم الاقتصاد الأردني ككل.

أما الأهمية النظرية لهذه الدراسة فتكمن في الجوانب الآتية:

- 1- اعتبار الدراسة الحالية امتداد للدراسات التي تهتم بالتوجّه نحو السوق وعلى أداء سلسلة التوريد بوجود الابتكار في سلسلة التوريد كمتغيرٍ بسيطٍ؛ حيث ستكون هذه الدراسة إضافة للتراكم الأكاديمي الحاصل في مُتغيرات هذا الموضوع من خلال تقديم إطار نظري ومفاهيمي على نحوٍ سيُسهّم في تعزيز المفاهيم الإدارية الحديثة والمعاصرة.
- 2- إن لهذه الدراسة أهميةً في موضوعها وأبعادها، فهي من الدراسات القليلة في السياق الأردني والعربي - بحسب علم الباحث - التي تناولت هذه المتغيرات مُجمعة، والتي تشكّل مادة علمية حديثة ومرجعاً للدراسات المستقبلية، لا سيما أنّ الدراسات التي تناولت هذا الموضوع باللغة العربية قليلة.

أسئلة الدراسة وفرضياتها

اعتماداً على مشكلة الدراسة، فإن هذه الدراسة تطرحُ التساؤلات التالية:

- 1- ما مستوى التوجّه نحو السوق في شركات القطاع العقاري الأردني؟
- 2- ما مستوى أداء سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني؟
- 3- ما مستوى الابتكار في سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني؟
- 4- ما هو أثر التوجّه نحو السوق على أداء سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني من خلال الدور الوسيط للابتكار في سلسلة التوريد؟

وانطلاقاً من تساؤلات الدراسة، ونموذج الدراسة الذي يفترض أثر التوجّه السوقي على أداء سلسلة

التوريد بوجود ابتكار سلسلة التوريد متغيراً بسيطاً، فإن الباحث يفترض بأنه:

الفرضية الرئيسية الأولى H0.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للتوجه نحو السوق بأبعاده (توجه العملاء، توجه توجه المنافسة، التوجه الوظيفي) على أداء سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني.

الفرضية الرئيسية الثانية H0.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للتوجه نحو السوق بأبعاده (توجه العملاء، توجه المنافسة، التوجه الوظيفي) على الابتكار في سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني.

الفرضية الرئيسية الثالثة H0.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للابتكار في سلسلة التوريد على أداء سلسلة التوريد بشركات القطاع العقاري الأردني.

الفرضية الرئيسية الرابعة H0.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للتوجه نحو السوق بأبعاده (توجه العملاء، توجه المنافسة، التوجه الوظيفي) على أداء سلسلة التوريد من خلال الابتكار في سلسلة التوريد كمتغير وسيط في شركات القطاع العقاري الأردني.

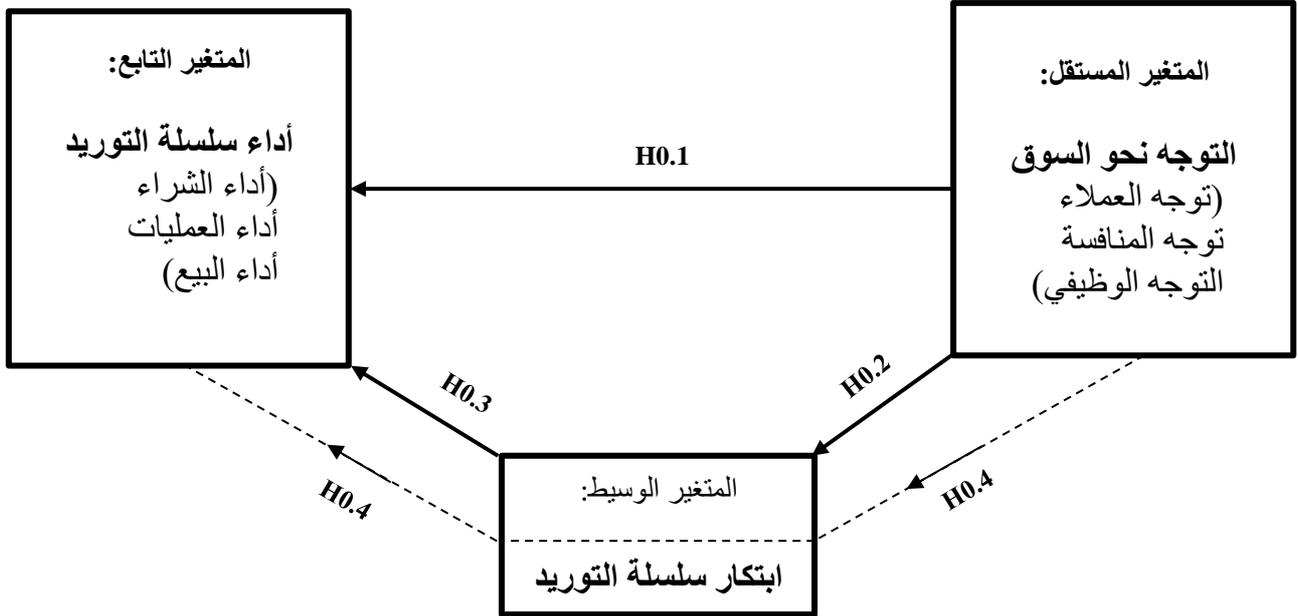
متغيرات الدراسة

✚ المتغير المستقل: التوجه نحو السوق بأبعاده (توجه العملاء، توجه المنافسة، التوجه الوظيفي).

✚ المتغير التابع: أداء سلسلة التوريد.

✚ المتغير الوسيط: ابتكار سلسلة التوريد.

ويوضّح الشكل التالي الأنموذج الافتراضي للدراسة:



الشكل (1): الإطار المفاهيمي للدراسة

تم تطوير نموذج الدراسة من قبل الباحث اعتماداً على الدراسات التالية:

المتغير المستقل: التوجه نحو السوق

(Schulze et al; 2022; Udriyah et al, 2019; Feng et al., 2019)

المتغير التابع: أداء سلسلة التوريد

(Mishra et al., 2018; Lockamy & McCormack, 2004)

المتغير الوسيط: ابتكار سلسلة التوريد

(Karroumi & Sedqui, 2022; Trainer et al., 2016; Lin, 2008)

حدود الدراسة

الحدود المكانية: طُبقت هذه الدراسة على شركات القطاع العقاري الأردني.

الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال العام 2023.

الحدود البشرية: أجريت هذه الدراسة على الموظفين في شركات الوساطة العقارية.

مصطلحات الدراسة والتعريفات الاجرائية

التوجّه نحو السوق: السعي المستمر للأخذ بعين الاعتبار بكل ما يتعلق باحتياجات العملاء ورغباتهم، إضافةً إلى المعلومات عن المنافسين، والتنسيق بين وظائف المنظمة لضمان مشاركة المعلومات سعياً لتحقيق الأهداف المطلوبة. وسيتم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد بالفقرات من (1-15) وهي:

- **توجّه العملاء،** ويعرف إجرائياً بأنه يشمل تلبية احتياجات العملاء من خلال تحسين المنتجات وإيلاء أهمية للمؤثرين وبناء العلاقات طويلة الأمد من أجل تقديم الخدمات بالجودة والتكلفة المناسبة، ويُقاس بالفقرات من (1-5).

- **توجّه المنافسة،** ويعرف إجرائياً بأنه الاهتمام بزيادة قدرة الشركة على تسويق منتجاتها وزيادة الحصة السوقية، ويُقاس بالفقرات من (6-10).

- **التوجّه الوظيفي،** ويعرف إجرائياً بأنه إحدى العمليات الإدارية التي يتم من خلالها التنسيق والتكامل بين الإدارات المختلفة للشركة لزيادة القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة، ويُقاس بالفقرات من (11-15).

أداء سلسلة التوريد: قدرة سلسلة التوريد في القطاع العقاري الأردني على تلبية احتياجات العملاء بالسرعة والجودة والسعر المطلوب، وتقليل تكاليف العمليات وسيتم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد بالفقرات من (16-30) هي:

- **الشراء،** ويعرف إجرائياً بأنه يتمثل في الإدارة الفعالة لمجموعة من العوامل التي من خلالها يمكن للشركة ضمان حصولها على السلع والخدمات التي يحتاجها العملاء في الوقت والتكلفة والجودة المناسبة لدعم عملياتها، ويُقاس بالفقرات من (16-20).

- العمليات، ويعرف إجرائياً بأنه يتمثل في إدارة عقارات العملاء وتقييمها ومتابعة الاجراءات المطلوبة مع دوائر الدولة لاتمام عمليات البيع أو التأجير، ويُقاس بالفقرات من (21-25).
- البيع، ويعرف إجرائياً بأنه أداء الشركة فيما يتعلق بحجم المبيعات ومُعدّل المبيعات نسبة إلى عدد زيارات العقار ومتوسط العمولات التي تتقاضاها الشركة ومُعدّل تكرار عملاء الشركة، ويُقاس بالفقرات من (26-30).

ابتكار سلسلة التوريد

- ويعرف إجرائياً بأنه يشمل توفير حلولٍ جديدةٍ لاحتياجات العملاء بابتكار طرق لتحسين العمليات التنظيمية من خلال التفاعلات السلسة بين مراحل سلسلة التوريد فيسمحُ بتخفيضِ التكلفة والوقت، ويُطوّر المرونة للتعامل مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، ويُقاس بالفقرات من (31-37).

الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري

المتغير المستقل: التوجّه نحو السوق

يَعرضُ هذا الفصل مقدّمة عن المفاهيم المستخدمة في الدراسة، كما ويُقدّم هذا الفصل عرضاً للدراسات العربية والدراسات الأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، ويناقش أيضاً أوجه التوافق وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية وما عُرض من الدراسات السابقة.

مفهوم التوجّه السوقي

ظهر مفهوم "التوجّه نحو السوق" كمفهوم حديث في التسعينيات، وهدفه الرئيس هو توفير قيمة عالية ومتفوقة للعميل بناءً على قاعدة معلومات محدثة، ومعرفة متميزة بالسوق والعملاء والمنافسين، وعلى وجه التحديد معرفة العملاء والمنافسين من العناصر الأساسية التي تنتهجها الشركة بشرط تفعيل تلك المعرفة وتوظيفها بشكلٍ إيجابي داخلياً وخارجياً (المرشدي والعتيبي، 2017) (Langerak, 2003). يوصف التوجّه نحو السوق على أنه السعي المُستمر للحصول على معلومات المستهلك من أجل تحديد متطلباتهم، والتأكد من رغبات السوق، وتقديم الحلول التي تُرضي العملاء من خلال تقديم السلع والخدمات التي تُلبّي توقعاتهم مع تعزيز الأداء التنظيمي أيضاً. (de Guimaraes & de Vasconcelos, 2018)

كما ويُعرف التوجّه السوقي على أنه طريقة المنظمة لخلق أداء متفوق والسلوكيات اللازمة لتحسين أداء الشركة، وذلك من خلال تطبيق ثقافة موجهة نحو السوق، وهي كيفية فهم الشركة لاحتياجات ورغبات ومتطلبات السوق (Andriyanto & Sufian, 2017). أما البطاينة وإرتيمة

(2021) عرفوا التوجّه السوقي بأنه قيام الشركة بأنشطةٍ في السوق كجمع وتحليل معلومات الزبائن والمنافسين من أجل استخدام النتائج في تلبية احتياجات الزبائن من خلال تصميم وإنتاج المنتجات التي تُلائمها.

إنّ اتباع نهجٍ مفاهيميٍّ أو مُوجهٍ نحو السوق يضمنُ أنّ المنظمة لديها القدرة على تشخيص وتحديد المنافسين الحاليين والمحتملين في المستقبل، ويشملُ ذلك المنافسة المباشرة والمنافسة غير المباشرة، وبالتالي؛ فإنه يضمنُ أن يكون التركيز دائماً على احتياجات السوق والحلول الممكنة لتلبية هذه الحاجة (بقة ودومي، 2013).

تعريف التوجّه نحو السوق

تتنوعُ تعريفات الباحثين لتوجّهات السوق؛ حيث يعمل التوجّه السوقي على تحويل الانتباه بعيداً عن الاهتمامات الداخلية ويضع أهمية كبيرة على الأنشطة الخارجية، حيث يجبُ على الشركات الحفاظُ على اتصالٍ مُستمرٍ مع أسواقها ومستهلكين ومنافسيها، ومع ذلك؛ ينصبُّ التركيز على القضايا الداخلية وتعيق القضايا الخارجية تحقيق العوائد اللازمة للبقاء على المدى الطويل، في حين أنّ العوامل الداخلية لها أثرٌ كبيرٌ على ربحية المنظمة وقدرتها على تحقيق الأهداف الأخرى. (Andriyanto & Sufian, 2017)، (المرشدي والعتيبي، 2017).

هذا يعني أنه سيكون هناك أثرٌ على الجهود التسويقية في المستقبل؛ الأمر الذي يتطلب من مديري التسويق أن يكونوا قادرين على تحقيق التوازن بين العوامل الداخلية والخارجية، وبخلاف ذلك ستكافح الشركة للاستفادة من آفاق التسويق، يوصف توجّه السوق بأنه "طريقة لإنتاج معلومات السوق" وهي تتألف من ثلاثة أجزاء: إنشاء المعلومات الاستخباراتية وتوزيعها والاستجابة لمعلومات السوق الاستخباراتية (Andriyanto & Sufian, 2017).

يُعد تطوير معلومات استخبارات السوق حول رغبات العميل وتفضيلاته الحالية والمستقبلية، فضلاً عن قوى السوق الخارجية التي تؤثر عليها العنصر الأول في توجّه السوق. لاحظ الباحثون أيضاً أنه على الرغم من تقديم معلومات استخبارات السوق من قبل قسم التسويق إلى الإدارات الأخرى، إلا أنها قد تنتقل بطريقة عكسية (المحمد، 2010).

ويعرف التوجّه نحو السوق من وجهة نظر المقاربة السلوكية

(Bourlakis et al., 2014) بأنه مجموعة معينة من السلوكيات المتعلقة بجمع وإنشاء وتوزيع واستخدام المعلومات. وعرفه كما يلي: "إنشاء المنظمة للمعلومات المتعلقة بطلبات المستهلكين الحالية والمستقبلية وتوزيع هذه المعلومات في جميع أقسام المنظمة العديدة واستخدام هذه المعلومات".

كما يعرف التوجّه نحو السوق من وجهة نظر المقاربة الثقافية

(Bamfo, & Kraa, 2019) بأنه بشكلٍ أساسي يركز على فكرة الثقافة المشتركة بين أعضاء الشركة. لقد عرّفوا ذلك على أنه "ثقافة تنظيمية تحفز السلوكيات المطلوبة لتقديم قيمة أعلى للمستهلكين"، وأوضحوا أن ما يحفز السلوك التنظيمي هو فهم احتياجات العملاء، وفهم كيفية استجابة المنافسين لنفس احتياجات العملاء، وتنسيق الموارد المتاحة لتقديم قيمة أعلى للعميل.

كما أشار (المحمد، 2010) و(Langerak, 2003) إلى أن توجّه السوق يتجلى في المنظمة كنتيجة للتفاعل بين ثلاثة عناصر: توجيه العملاء، وتوجيه المنافسين، وتنسيق الإدارات. فوجهة النظر الخارجية لتوجّه السوق يجب أن تعطي الأولوية لما هو "مفهوم التسويق" الذي يتمثل بتفوق الأداء من خلال التركيز الخارجي على رضا العملاء والتركيز الداخلي على التفوق التشغيلي، أما حديثاً فهناك سؤال يطرح نفسه بما يخص معالجة وجهة النظر الخارجية لتوجّه السوق وهو: ما هو الدور الذي تلعبه العمليات التنظيمية الداخلية في تطوير المعرفة التسويقية؟ ونتيجة لذلك، فقد ثبت

أن نهج القدرات التنظيمية للإدارة الاستراتيجية من شأنه أن يعطي الوسائل اللازمة للتحقيق في هذه العمليات الداخلية.

يرى (الضمور والشمايلة، 2007) بأنه يجب على الشركات الموجهة نحو السوق أن توازن بين المكونات الداخلية والخارجية، قبل التركيز على الإجراءات التي يوفر بها التوجه السوقي قيمة للعميل بافتراضٍ مسبقٍ بوجود صلةٍ بين إنتاج القيمة للعميل وإنتاج القيمة لأصحاب المؤسسة، فالسوق المستهدف ومتطلبات العملاء، والتسويق المتكامل، والربحية هي الركائز الأربع الرئيسية لأيدولوجية توجيه العميل.

أبعاد التوجه نحو السوق

اتفقت هذه الدراسة مع دراسات (المحمد، 2010؛ Langerak, 2003) بتقسيم التوجه نحو السوق لثلاثة أبعاد (التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافسين، التوجه الوظيفي) انطلاقاً من أن التفاعل بين هذه العناصر في المنظمة يشكل توجهها السوقي.

1. التوجه نحو العملاء

إن تحديد متطلبات العملاء وبذل الجهد لإرضائهم هو الهدف من التوجه نحو العملاء وهو يتضمن تحليل العملاء والاستجابة لهم (النجار، 2019)

- تقييم احتياجات العميل والتأثيرات على تلك المطالب استجابة العميل:
- ردود الشركة على المعلومات المتعلقة باحتياجات العميل.
- يعتمد النجاح التنظيمي على التعرف على احتياجات العملاء وتلبية تلك الاحتياجات وتقديم المنتجات التي ترضي العملاء في إطار الحفاظ على شراكات طويلة الأمد مع الشركات المنافسة، يجب على المنظمة تحديد الفوائد التي يبحث عنها المستهلكون وترجمتها إلى منتجات تتفوق على منافسيها.

- ويتم قياس متغيرات مثل رضا العملاء ومعرفة وفهم حاجات العملاء وخلق قيمه مضافة للعميل ومعرفة رد فعله تجاه خدمات ما بعد البيع.

2. التوجّه نحو المنافسين

يعد فهم نقاط القوة والضعف لدى المنافسين والعمل وفقاً لذلك الغرض من التوجّه نحو المنافسين. من أجل تلبية رغباته بشكلٍ أفضلٍ واستجابة لنشاط المنافس؛ حيث يقارن المستهلك العناصر المتنافسة قبل الشراء. ونظراً لأن هذا يساعد المؤسسة على الأداء بشكلٍ أفضل، فمن المهم أن تظل هذه الأعمال قادرة على المنافسة.

- يجب أن تقيّم أثر منتجاتها على منتجات منافسيها وكذلك مدى توافق عروضها مع احتياجات العملاء.

- تأتي أحياناً أفكار المنتجات الجديدة من المنافسة.

- إن معرفة نقاط القوة والضعف والخطط الخاصة بالمنافسين تمكن الشركة من تحديد الأسواق التي ستدخلها أو تتباعد عنها.

- يعزز ربحية الشركة من خلال مساعدة المنظمة في الاستعداد لمواجهة أنشطة المنافس وتقليل عواقبها السلبية (Andriyanto & Sufian, 2017).

3. التوجّه نحو الوظائف

المساهمة الوظيفية التي تقدمها الوحدات التنظيمية في سياق الإنتاج وتوفير القيمة للمستهلكين، فيتم وصفها بالتنسيق متعدد الوظائف.

من خلال توفير المعلومات حول السوق لجميع الإدارات، وليس فقط قسم التسويق فإن التنسيق هو تحقيق التكامل والاعتماد المتبادل عبر جميع الإدارات داخل الشركة. والتوجّه إلى السوق هو

ثقافة مؤسسية تغمر جميع الموظفين - وليس فقط الموظفين في قسم التسويق - بعقلية تسويقية من خلال تقييم مشاركة الإدارات في نقل المعلومات والتكامل الوظيفي لاستراتيجيات المنظمة، وكذلك من خلال توجيه الموظفين في جميع أقسام وحدة الأعمال لفهم توجه السوق من خلال فهم كل من توجه العملاء وتوجيه المنافسين، فمن الممكن لضمان نقل معلومات السوق على المسار المناسب، مما يؤدي إلى رد فعل سريع لهذه المعلومات وتحقيق الفوائد من الزبائن.

إن قدرة المنظمة على استيعاب هذه الفكرة ووصفها بشكل صحيح هي المسؤولة بشكل أساسي عن قدرة المنظمة على استخدام هذه الاستراتيجية بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية. وللوصول إلى تعريف واقعي لتوجه السوق، سنسلط الضوء على أهم الصفات الأساسية للمؤسسات التي تلتزم بهذه الفكرة على النحو التالي: (Andriyanto & Sufian, 2017)

1- التوجه بالسوق هو جزء من فكرها الاستراتيجي

تسعى المنظمة للحصول على المعلومات المتعلقة بالمستهلك واستخدامها ثم إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات اللازمة لتلبية احتياجات المستهلكين، وأخيراً تنفيذ تلك الاستراتيجيات لضمان الاستجابة السريعة لرغبات المستهلكين، ودرجة حدوث ذلك يعكس وجهة النظر الاستراتيجية لتوجه السوق. ونتيجة لذلك قد نحدد توجه السوق على أنه عملية تطوير استراتيجية تنظيمية تعكس متطلبات العملاء. وتؤكد وجهة النظر الموجهة نحو السوق هذه على ما يلي: (النجار، 2019)

- أهمية أدوار المديرين من مختلف الإدارات في جمع المعلومات من البيئة المحيطة وتقييمها وتطبيقها كأساس لتحديد الأهداف الاستراتيجية لتلك الإدارات.
- يجب أن يكون توجه السوق مدعوماً بأنظمة المعلومات الاستراتيجية، ويجب أن يكون محوراً الرئيسي هو العميل، مع قوة حقيقية تولدت من جميع الموظفين في الشركة، وليس فقط سلطات التسويق كما يفترض البعض.

- أهمية وضرة دعم كبار القادة في المنظمات وتأييد التوجه السوقي حيث أن دور الإدارة العليا في هذه الحالة يركز على تأكيد ودعم التكامل الوظيفي بين الإدارات التنظيمية المختلفة، وكذلك العمل على زيادة الوعي بأهمية السوق.

2- التوجه بالسوق فلسفة طويلة الأجل

على الرغم من الظروف البيئية المتغيرة باستمرار يتم التعرف على فوائد التوجه نحو السوق بمرور الوقت. بمعنى آخر، حتى لو زادت تكلفة توجه السوق على المدى القصير بسبب التغيرات في الظروف الخارجي، فقد يكون هناك ما يبرر التكلفة على المدى الطويل. وفقاً للدراسة التي فحص فيها (حمزوي وبومدين، 2010) العلاقة بين استراتيجية توجيه السوق والأداء المالي طويل الأجل للمنظمات، هناك ارتباط إيجابي بين توجه السوق والأداء طويل الأجل للوحدات التنظيمية.

3- التركيز الأساسي ينصب على المستهلك:

على الرغم مما قد يجادل به البعض لتجاهل المستهلك والتركيز على الابتكار، والابتكار دون التقيد بقيود المستهلك، يعتقد معظم الكتاب بأن الوظيفة الأساسية للمنظمة هي التعرف على تفاصيل ورغبات المستهلك، لأن هذا يخلق العديد من الفرص التسويقية للشركة، والنجاح ينبع من هذه الفرص. والاهتمام التنظيمي المتزايد في التوجه نحو السوق سيعزز اهتمام البائعين بالمستهلك على وجه الخصوص، بالإضافة إلى موقفهم تجاه العمل بشكل عام.

4- تعطي اهتماماً خاصاً لجمهورها الداخلي:

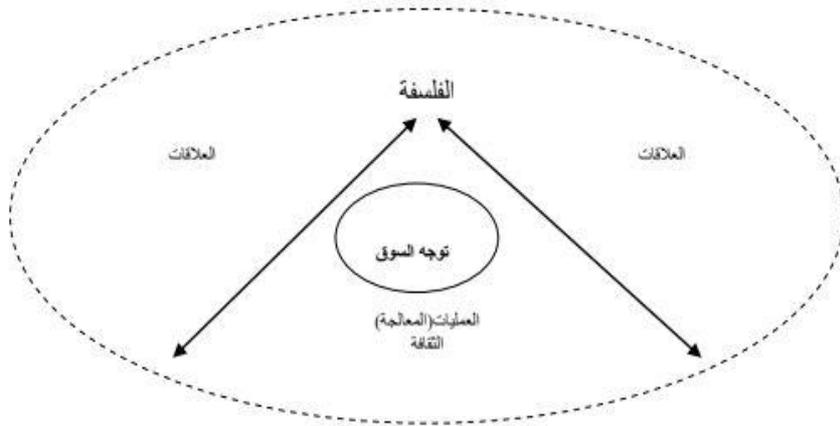
لأن اهتمام الإدارة العليا بالجمهور الداخلي يُساعدها في تحويل مفهوم التوجه السوقي إلى واقع عملي، فإن نجاح التوجه السوقي في المنظمة يتطلب ما يلي:

- قدرة الإدارة العليا على توجيه ومراقبة مواردها البشرية. من المتوقع أن تكون هناك علاقة مواتية بين توجه السوق وكل من أداء المؤسسة وانتماء الموظفين والروح المعنوية.
- الاعتقاد بين الموظفين داخل الشركة أنه يمكنهم المساهمة في توفير المنتج المناسب للمستهلك وأن لديهم السلطة للقيام بذلك. (المحمد، 2010)
- يجب على الإدارة العليا في الشركات تعديل فهمها للسوق من خلال محاولة التأثير على نظام القيم التي تؤثر على سلوك المنظمة والموظفين.

5- التوجه نحو السوق عملية تنظيمية تهدف إلى إنشاء أنظمة معلومات والهدف من هذه الأنظمة هو تحديد متطلبات العملاء الحالية والمستقبلية، وتبادل تلك المعلومات عبر المؤسسة على المستويين الرأسي والأفقي، وبناء برامج عمل تعتمد على أنظمة معلومات العملاء. وبغض النظر عن مدى أهمية المعرفة في تأسيس التوجه السوقي، فإن إحدى أخطر المشكلات التي تواجه صانعي القرار التنظيمي هي الافتقار إلى الوعي بالسوق واستراتيجية التسويق. بهذا المعنى فإننا نؤكد على أهمية توليد المعلومات وتبادلها كأساس لنموذج توجيه السوق (النجار، 2019).

6- تفاوت اهتمام الإدارات التنظيمية المختلفة بتطبيق مفهوم التوجه بالسوق: ويتجلى هذا التفاوت بين قسم التسويق وباقي الأقسام التنظيمية، لأن المكونات الأساسية لتوجه السوق، كما ذكرنا سابقاً، تشمل التركيز على المستهلك، والتركيز على المنافسة، والتكامل بين الأقسام التنظيمية المختلفة. نتيجة لذلك، حتى ينجح التوجه السوقي في المؤسسة يجب أن تهدف الأخيرة إلى بناء بيئة تنظيمية داخلية تقود وتدعم أساليب توجيه السوق عبر جميع الإدارات الداخلية.

ومن وجهة نظر الممارسين فإن النقطة الهامة ليست فيما إذا كان توجه السوق أمراً مميزاً عن توجه التسويق، إنما تكمن في أن يكون فريق الإدارة قادراً على الاقتراب من المبادئ التسويقية الداخلة وعلى الاتفاق حول اتجاه موحدٍ بخصوص الأعمال. وبهذا المعنى فإنه من المهم أن تكون نظرية التسويق قادرة على الدعم أو الإسناد الفاعل لتحديد قرارات الأعمال الاستراتيجية فقط، وإنما أيضاً دعم وإسناد تنفيذها وبالنسبة للعديد من الممارسين؛ ولهذا السبب فإن المصطلحات المختلفة يتم استخدامها كمرادفاتٍ فيما بينهما ولغرض الانسجام والتناسق مع الكتاب المعاصرين، فإن هذا البحث يستخدم تعبير " توجه السوق " كمصطلحٍ شاملٍ للسمات المنظمة والتي تشمل صفات السوق، التسويق أو المشاريع التي تركز على الزبون والمنافسين وتنسيق هذا التوجه داخل المنظمة. إن عدد المصطلحات المرتبطة بشكلٍ وثيق والتي يمكن جمعها تحت مظلة توجه السوق " تشير إلى الطبيعة متعددة الأبعاد والمفهوم بدلاً من أي خلاف حاد حول أساسيات معناه. إن هذه النوعية متعددة الأبعاد لتوجه السوق يمكن توضيحها بالرجوع إلى الطرق التي اتجه فيها مختلف الكتاب حول تفسير واستكشاف المفهوم كما يظهر في الشكل (2).



Cranfield School Of Management, (2000) " Marketing Management: A Relationship Marketing Perspective", Macmillan Business, London.p6

1. التركيز على العميل
2. التنسيق التسويقي
- 3 الربحية

وبعد تطوير تعريفات تطبيقية لمفهوم التوجّه السوقي - وهو التحدي الرئيسي في مجال التسويق - وعلى الرغم من قيام الدراسات بتسليط الضوء على الفلسفة التي يمثلها مفهوم التسويق، فإنها لم تكن واضحة فيما يتعلق بأنشطةٍ مُحددةٍ تترجمها الفلسفة. وفي سبيل تطوير المفهوم فقد تم اقتراح استخدام مفهوم التوجّه السوقي بدلاً من مفهوم التوجّه التسويقي، وذلك لثلاثة أسبابٍ وهي:

أولاً: إنّ مفهوم التوجّه السوقي Market Orientation كمركبٍ لا ينحصر فقط بوظيفة التسويق، ولكن باشتراك الإدارات الأخرى بهدف بناء استخبارات سوقية وتوزيعها، زيادةً على اعتبار مفهوم التسويق مقيداً ومحددًا بدائرة التسويق وحدها.

ثانياً: إنّ مفهوم التوجّه السوقي لا يضخّم وظيفة التسويق في الشركة، فالتسمية تخفّض من حصر المسؤولية في دائرة التسويق وجعلها في مستوى جميع الدوائر في الشركة.

ثالثاً: إنّ تسمية مفهوم السوق تركّز على الأسواق بما تشملهُ من عملاء وعوامل بيئية مختلفة مؤثرة في العملية التسويقية ككل، وتتفق مع التوجيه نحو مفهوم إدارة الأسواق الذي اقترحه بعض الكتاب؛ إذ غدت الاستخبارات السوقية نقطة البداية في التوجّه السوقي؛ فمفهوم استخبارات السوق وتحليل العوامل الخارجية المؤثرة أشمل من معرفة حاجات العملاء وتفضيلاتهم.

إنّ التوجّه التسويقي يتكوّن من عدة أبعادٍ وهي:

- التعرّف على احتياجات ورغبات العملاء وتلبيتها وفق هذه الرغبات.
- يجب أن تكون المنتجات والخدمات التي تتوافق مع احتياجات العملاء مناسبة للشركة وتلبي رغباتهم.
- تزويد العملاء بالمنتجات المطلوبة بأسعار مناسبة مع إنشاء قنواتٍ خاصةٍ بعمليات التوزيع والتسويق.

المتغير التابع: أداء سلاسل التوريد

توصف سلسلة التوريد الخاصة بالمنشأة بأنها مجموعة من العمليات المتكاملة لتخطيط عمليات الشراء والإنتاج والتوزيع والطلب، حيث تتطلب العديد من القرارات الإستراتيجية والتشغيلية بالإضافة إلى تطوير نموذج مثالي لأنشطة تشغيل سلسلة التوريد للتعامل مع التغييرات الديناميكية، يجب تطوير استراتيجية سلسلة التوريد المرنة. ونتيجة لذلك فإن سلسلة التوريد الذكية مطلوبة لمواجهة التحدي المتقدم بشكلٍ فعّالٍ (Wu & Chiu, 2018).

تركز إدارة سلسلة التوريد في المؤسسة على تسلسل الأنشطة المتكاملة التي تبدأ بالموردين وتنتهي بالعملاء؛ وهنا تصبح إدارة سلسلة التوريد الخاصة بالمنشأة أحد أهم العوامل في استدامة المنشأة، وهذا يستلزم التعامل مع الأمور الخارجية كالتعاون مع الشركاء المعنيين، بدلاً من مجرد التعامل مع العمليات الداخلية.

إن تحسين أداء سلسلة التوريد يتطلب تنفيذ العمليات بكفاءة وتحقيق الأهداف المتعلقة بتقليل التكاليف وتحسين الوقت وتنويع المنتجات، وأيضاً يتطلب فعل الأشياء الصحيحة من خلال تعزيز قدرات أعضاء سلسلة التوريد والاستفادة من الفرص المستقبلية. بناءً على أنّ هناك اتجاهين لتحسين أداء سلسلة التوريد:

الاتجاه الأول: يتعلق بتنفيذ العمليات بكفاءة وتنفيذها بشكلٍ صحيحٍ، مع التركيز الكامل على عمليات التوريد، وذلك لتحقيق أهداف تتعلق بتقليل التكاليف وتقليل وقت الاحتفاظ بالمخزون داخل السلسلة، وتقليل وقت الانجاز للعمليات المختلفة، وتنويع المنتجات ومرونة العمليات.

أما الاتجاه الثاني، فيتعلق بفعل الأشياء الصحيحة، من خلال تعزيز قدرات أعضاء سلسلة التوريد وتطوير قدرات جديدة، لتحقيق الميزة التنافسية عبر استغلال الأسواق الجديدة وتقديم منتجات وخدمات

جديدة، بالإضافة إلى استغلال الفرص التي تنبعث في المستقبل، وتوجيه الموارد المختلفة نحو تلك الفرص. (العامري، 2011)

تعتبر سرعة استجابة سلسلة التوريد تعد عاملاً أساسياً لتكيف المنظمة مع تقلبات البيئة المحيطة، تتمثل أبعاد سرعة استجابة سلسلة التوريد فيما يلي: استجابة الطلب واستجابة العملاء والتخطيط المشترك. وفيما يلي كل من هذه الأبعاد التي تم التركيز عليها من قبل البعض: (سلطان، 2020)

1. استجابة الطلب: تعني قدرة سلسلة التوريد في المنظمة على التكيف الفعال مع التغيرات في طلب السوق. تشمل قدرة الاستجابة للطلب القدرة على التكيف مع التغيرات في الطلب دون زيادة المخزون أو فقدان المبيعات، واستغلال قدرات شركاء سلسلة التوريد لتلبية متطلبات السوق، والقدرة على التنبؤ بالطلب والاستجابة للطلب الفعلي في السوق.

2. استجابة العملاء: تشير إلى قدرة سلسلة التوريد في المنظمة على الاستجابة السريعة لتغيرات احتياجات ورغبات العملاء. تشمل استجابة العملاء استخدام استراتيجيات التأجيل لتلبية احتياجات العملاء وتحسين مستوى خدمة العملاء وزيادة استجابة السلسلة لاحتياجات السوق.

3. التخطيط المشترك: تشير إلى قدرة المنظمة على التعاون بنجاح مع شركاء سلسلة التوريد لتجاوز ممارسات التوريد. يتضمن التخطيط المشترك التخطيط المشترك مع الموردين في عمليات الشراء والإنتاج ضمن سلسلة التوريد، والتعاون مع العملاء في مجال الخدمات اللوجستية ضمن سلسلة التوريد، حيث يؤدي التعاون مع العملاء إلى تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة في استلام الطلبات.

4. أداء المنظمة: يُشير إلى فاعلية إدارة المنظمة لأعمالها. ويُعد أداء المنظمة مقياساً رئيسياً يستخدم لتقييم نجاح المنظمة وليس مجرد إمكانية بقائها على قيد الحياة، ويُعد أحد أكثر المتغيرات أهمية في مجال الدراسات التجارية.

وبشكلٍ عام تربط سلسلة التوريد الخاصة بالمنشأة مصدر التوريد (المورد) مع جانب الطلب (العميل النهائي)، حيث يتمثل الهدف النهائي لأي سلسلة توريد في توصيل الإمداد المناسب بالكمية المناسبة إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب (الذنف، 2022). أصبح وجود سلاسل التوريد الفعالة أمراً حاسماً لقدرة الشركة على النجاح في قطاع الأعمال؛ لأنها تمنح المؤسسة الفرصة لتحقيق أهدافها وخفض التكاليف (Dziallas & Blind, 2019).

يُعد العميل حلقة بداية ونهاية لسلسلة التوريد، تُستخدم هذه الحلقة لنقل جميع المواد الخام والسلع النهائية والمعلومات والمعاملات، كما وتضمن سلسلة التوريد التدفق المستمر للمواد الخام والمدخلات الأخرى التي تشكل في نهاية المطاف مخرجات عملية الإنتاج على شكل سلع وخدمات يتم توفيرها للعملاء لإرضائهم.

كما يمكن وصف سلسلة التوريد بأنها إدارة تشاركية بين العمليات الداخلية والخارجية لعددٍ من المنظمات، حيث تربط شركاء السلسلة وتتضمن أقسام المنظمة وشركاؤها الخارجيين للوصول إلى الأهداف المشتركة والتي تم الاتفاق عليها مسبقاً، وإدارة سلسلة التوريد هي تلك المسؤولة عن التدفق المعلومات والموارد الخام بين كل من الموردّين والمنظمة عن طريق تنظيمها من أجل انتاجها حسب طلب العميل والوصول إلى تسليم منتجات لهم (التبيني، 2018)، كما تمت الإشارة إليها بأنها تلك السلسلة المتكاملة التي تبدأ من المورد وتتم بالمنظمة وصولاً للعميل الأمر الذي يجعل المنظمة تقع بين المورد والعميل. (الزعزوع، 2015)

خصائص إدارة سلسلة التوريد

تعتبر سلسلة التوريد من أهم المداخل على مستوى المنظمة لأنها هي التي تقوم بتسيير العمليات جميعها داخل المؤسسة، ويرتبط نجاح سلسلة التوريد بمجموعة من الخصائص التي لا بد أن تتوفر والتي من أهمها: (الزعزوع، 2015)

أولاً: تبادل المعلومات وتكمن أهميته في التقليل من عدم التأكد في المنظمة وتساعد على تقليل مستويات وكميات المخزون وذلك لتوفر المعلومات الكافية عنه، فضلاً على المعرفة التامة عن الموردين والعملاء المستهدفين وماهيّة أهداف المنظمة.

ثانياً: العلاقات التنظيمية، يعتبر وجود شراكة وتحالف بين المنظمة والجهات الخارجية أمراً مهماً لنجاح سلسلة التوريد، الأمر الذي يساعد في تقليل عدد الموردين والتعامل فقط مع الموردين الذين يعودون بالفائدة على المنظمة من حيث إضافة القيمة لها وما يقدمونه من مواد أولية وتسهيلات وتخفيضات وعروض.

ثالثاً: إدارة المخزون، يعتبر الاحتفاظ بالمخزون أمراً مكلفاً للمنظمة وليس كما كان سابقاً حيث الاحتفاظ بكميات هائلة من المخزونات كان يعتبر أمر طبيعي ليساعد المؤسسة على تأمينها ضد المخاطر.

رابعاً: تنسيق مراحل الإعداد، حتى تتكامل سلاسل التوريد بين المؤسسات المختلفة لابد من وجود تنسيق بينها ويعتبر خلق القيمة على مستوى سلسلة التوريد من أهم الأمور للتنسيق الناجح.

خامساً: مرونة المؤسسة، إن المؤسسة المرنة هي تلك المؤسسة التي لها القدرة على تغيير الخطة وشبكات التوزيع الخاصة بها عن طريق وجود كفاءات تشغيلية والسرعة في تقديم منتج جديد أو تطويره.

سادساً: التكلفة، يعتبر التطبيق الفعّال لإدارة سلسلة التوريد هو ما يمكنها من التحكم في التكاليف بكفاءة وفاعلية ومحاولة خفضها إلى الحد الأدنى، فجميع المنظمات تسعى لذلك لما يعود عليها بمنحها ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات.

أهداف إدارة سلسلة التوريد

لإدارة سلسلة التوريد عدة أهداف رئيسة تتمثل بما يلي: (التبيني، 2018)

- الحصول على أفضل مُنتجٍ مطلوبٍ في الوقت والمكان المناسب وأقل جهدٍ وتكلفة.
- تخفيض المخزون أقل ما يمكن وتقديم الخدمة الجيدة للعميل.
- تقليل الوقت في الانتاج وتجنب الأخطاء التي قد تقع عن طريق ممارسة أساليب الوقاية ضد المخاطر.
- التخفيض من عدم التأكد والشك في المعلومات بما يخص سلسلة التوريد لخلق شعور إيجابي حول كميات المخزون والعمليات بالإضافة إلى تقديم الخدمة للعميل النهائي.
- خلق القيمة مع الزبون وكل أصحاب المصالح.
- تحقيق التدفق الأمثل بين المدخلات والمخرجات وهو ما يسمّى إدارة التدفقات.
- تحقيق أفضل تدفق للعمليات وخفض التكاليف بما أمكن.

الحاجة لإدارة سلسلة التوريد

كان الاهتمام في سلاسل التوريد في الماضي قليلاً على الرغم من توجه المنظمات للتركيز على الموردّين والعمليات، أما في الوقت الحاضر أصبحت مرغوبة ويات التوجّه لها يزداد يوماً بعد يوم، ويعود ذلك لعدة عوامل من أهمها (صلاح، 2004):

أولاً: الحاجة لتحسين العمليات، على الرغم من أن الممارسات التي اعتمدها المنظمات خلال العقد الماضي تعتبر جديدة وجيدة في تحسين الجودة كالإنتاج المرن ونظم الإدارة البيئية إلا أنّ هناك المزيد من التكلفة التي تقع على عاتقهم وتأتي من خارج المنظمة، الأمر الذي أدّى إلى

التوجّه نحو سلاسل التوريد والتي تعمل بدورها على تأمين احتياجات المنظمة والتوزيع والإمدادات.

ثانياً: الزيادة في مصادر المنظمة الخارجية، تعتمد المنظمات بشكلٍ رئيس على مصادر من خارجها في عمليات التوريد والحصول على المنتجات والخدمات حيث يزداد انفاقها على الأنشطة اللوجستية كالتغليف والفرز والتفريغ مما يؤدي إلى تحميلها تكلفة كبيرة ووقتاً زائداً غير ضروري، الأمر الذي أدى إلى التوجّه لسلاسل التوريد والذي بدوره سيوفر الوقت والجهد والتكلفة لهذه المنظمات.

ثالثاً: تكاليف النقل الكبيرة، أصبحت التكاليف التي تنفق على نقل المنتجات أو تقديم الخدمات من قبل المنظمة في إزدياد، ولكنها بحاجة لأن تدار بشكلٍ أفضل وبحرص أكبر.

رابعاً: المنافسة الشديدة، إن المنافسة في بيئة المنظمة في تزايد مستمر الأمر الذي يجعل المنظمة تبحث عن منتجاتٍ جديدةٍ، وتطوّر من نفسها مما يعود عليها بزيادة الضغوط من أجل الانتاج والوصول إلى طلب العميل الذي يرضيه ويجعله يتوجّه باستمرار إليها.

خامساً: الزيادة في العالمية، الأمر الذي أدى إلى زيادة الانفاق على سلاسل التوريد.

سادساً: الاهتمام المتزايد في التجارة الإلكترونية، مما أدى إلى إضافة أبعادٍ جديدةٍ للمنظمة من أعمال البيع والشراء ومن جهةٍ أخرى أوجدت تحديات كبيرة وجديدة. سابعاً: التعقيد في سلاسل التوريد، والسبب في ذلك يعود إلى انها ديناميكية وتحتوي على العديد من المعلومات غير المؤكدة أو غير الدقيقة بالإضافة إلى الجودة المنخفضة مما أدى إلى الحاجة إلى وجود إدارة فعالة وكفؤة لسلسلة التوريد.

ثامناً: حاجة المنظمة إلى إدارة المخزون، للمخزون دور كبير في نجاح أو فشل سلسلة التوريد لهذا السبب من الضروري وجود إدارة تقوم بتنسيق مستويات المخزون خلال سلسلة التوريد.

عوامل نجاح إدارة سلسلة التوريد

يتمثل نجاح إدارة سلسلة التوريد في الدعم الذي تقدّمه الإدارة العليا لإدارة سلسلة التوريد وتنفيذ متطلباته وتوفير أدوات لتنفيذ ما تم تخطيطه، والإدارة الجيدة بين علاقات الموردين من خلال التعامل مع الأفضل منهم والعمل على تحسينهم وتأهيلهم مع وجود الثقة المتبادلة في العلاقة وجعلها تتسم بالصدق والوضوح، والعمل على تقسيم المزايا والمخاطر والمشاركة في حل المشكلات المشتركة بالإضافة إلى تدريبهم وتبادل المعلومات معهم، ومن عوامل نجاح سلسلة التوريد نذكر إدارة سلسلة القيمة والغاء أي حركة لا تضيف قيمة حقيقية للمنتج أو أنها لا تتناسب مع الطلبات التي يضعها العميل، كما أنّ لتصميم العملية أو تدفق عمليات الإنتاج والتصنيع لجعل الموارد منتجات من أهم عوامل نجاح إدارة سلسلة التوريد فهي تعمل على التنسيق بين الإدارات مثل (التسويق والإنتاج والموارد البشرية مما يحقق رغبات وحاجات العملاء)، وإدارة علاقات المنظمة مع العملاء وتعميق انتمائهم لها حيث يفضل العميل التعامل باستمرار مع المنظمة فهي التي تعرف حاجاته ورغباته وتقوم بتنفيذها بالمستوى المطلوب والسعر المناسب له والتسليم في الوقت المناسب، بالإضافة إلى حصولها على التغذية الراجعة منه والعمل على معالجة المشاكل وحلها إن وجدت. ولا ننسى ذكر التكنولوجيا التي أصبح وجودها أمراً لا بد منه لدعم البيانات وجمعها وتحليلها والحصول على معلومات تتم مشاركتها بين الشركاء والمصادر الخارجية لسلسلة التوريد (حسين، 2019).

أبعاد أداء سلسلة التوريد

اعتمد الباحثون عدة أبعاد لوصف وقياس أداء سلسلة التوريد وقد اختلفت هذه الأبعاد باختلاف وجهات النظر المتعلقة بقياس أداء سلسلة التوريد. ولهذا نجد اهتمام بعض الباحثين بقياس أداء سلسلة التوريد من خلال التركيز على الأداء نفسه باستخدام أبعاد أداء مثل: درجة الاعتماد على

المنظمة في تنفيذ عملية تسليم المنتجات، والسرعة بتسليم المنتجات وتحقيق رضا الزبائن. وأبعاد أخرى مثل كفاءة الكلفة، والأداء السوقي، والاستجابة لطلبات الزبائن، بالإضافة إلى ضمان الجودة وتقليل التكاليف. كما ظهرت أبعاد أخرى مثل تشارك المعلومات بين أطراف سلسلة التوريد، والأداء التشغيلي لسلسلة التوريد الذي يمكن الحكم عليه من خلال مؤشرات غير مالية مثل قدرة المنظمة على تسليم المنتجات في الوقت المحدد والأداء الاقتصادي لسلسلة التوريد الذي يتمحور حول تقليل تكاليف سلسلة التوريد وتحسين التدفقات النقدية للمنظمة، وفي دراسة تطبيقية أجريت على شركات صناعة الأدوية الأردنية (أبو ضيف الله، والشعار، 2017) تم قياس أداء سلسلة التوريد باستخدام خمسة أبعاد هي: الاستجابة والتعاون والتكلفة الاقتصادية، ورضا المستهلك، والعلاقة مع الموردين. وقد أوردت بعض الدراسات مجموعة من أبعاد أداء سلسلة التوريد تمثلت بما يلي: السلوك التكاملي في تنفيذ أنشطة سلسلة التوريد التبادل المشترك للمعلومات، تشارك المخاطر والمكافآت، والتعاون، ووضع أهداف مشتركة لخدمة الزبائن وتكامل عمليات سلسلة التوريد والشراكة بين شركاء سلسلة التوريد الموجهة نحو بناء وتطوير علاقات طويلة الأجل مع الزبائن.

وهناك من يرى بأن أبعاد أداء سلسلة التوريد تتعلق بتنفيذ الأشياء من خلال كفاءة التشغيل أو التنفيذ الصحيح للأعمال مع الاهتمام الكامل بعمليات التوريد لتحقيق الأهداف المتعلقة بخفض النفقات وخفض وقت الاحتفاظ بالمخزون داخل السلسلة وخفض وقت الانجاز للعمليات المختلفة وتنوع المنتج ومرونة العمليات (Zhang, 2013) وهناك من يرى بأن أداء سلسلة التوريد يتعلق بعمل الأشياء الصحيحة من خلال الاهتمام برفع القدرات وإيجاد قدرات جديدة للأعضاء المشاركين بسلسلة التوريد لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أسواق جديدة أو منتجات وخدمات جديدة، فضلاً عن اعتماد الشركة للفرص التي تلوح لها بالأفق وأن تقوم بتوجيه مصادرها المختلفة باتجاه تلك الفرص.

يُعد أداء سلسلة التوريد جانبًا مهمًا في أي عمل، ويمكن قياسه باستخدام ثلاثة مقاييس رئيسية: أداء الشراء، وأداء العمليات، وأداء البيع. يقيس أداء الشراء كفاءة وفاعلية عملية الشراء، بما في ذلك اختيار الموردين والتفاوض وإدارة العقود. يقيس أداء العمليات كفاءة وفاعلية عملية الإنتاج، بما في ذلك إدارة المخزون وتخطيط الإنتاج ومراقبة الجودة. يقيس أداء البيع كفاءة وفاعلية عملية البيع، بما في ذلك خدمة العملاء وتلبية الطلبات والتسليم. وفقًا لدراسة ببليومترية (Mishra et al., 2018)، يتزايد عدد المقالات المتعلقة بمقاييس أداء سلسلة التوريد، وكان هناك انتقال من أنظمة قياس الأداء التقليدية إلى أنظمة قياس الأداء الأكثر تعقيدًا. مراجعة المقاييس المالية وغير المالية لأداء سلسلة التوريد (Israel et al., 2023) وجدت أن نسبة دوران المخزون، وسلسلة التوريد والتكاليف اللوجستية، والتدفقات النقدية التي تنعكس من حيث العائد على الاستثمار، والعائد على حقوق الملكية، والعائد على الأصول، وهامش الربح، ورأس المال العامل، والأصول هي المقاييس المالية الرئيسية لأداء سلسلة التوريد. رضا العملاء وأداء التسليم وجودة الخدمات والعلاقات المعززة والمزايا التنافسية هي المقاييس غير المالية الرئيسية لأداء سلسلة التوريد. في سياق صناعة البيع بالتجزئة (Gawankar et al, 2020). أخيرًا، يعد قياس أداء سلسلة التوريد أمرًا بالغ الأهمية لأي عمل تجاري لضمان الكفاءة والفاعلية في عمليات الشراء والإنتاج والمبيعات. يمكن استخدام التدابير المالية وغير المالية للتأكد من مستوى أداء سلسلة التوريد، وقد أدى استخدام التقنيات الرقمية مثل تحليلات البيانات الضخمة إلى تحويل سلاسل التوريد التقليدية للبيع بالتجزئة إلى سلاسل توريد تجزئة تعتمد على البيانات.

في هذه الدراسة، استخدم الباحث ثلاثة أبعاد لقياس أداء سلسلة التوريد وهي أداء الشراء والعمليات والبيع.

1- أداء الشراء

يمكن أن تختلف العوامل التي تؤثر على قرار شراء الشركة اعتمادًا على الصناعة والمنتج. ومع ذلك، تشمل بعض العوامل المشتركة جودة المنتجات المشتراة، وتاريخ استلام المنتجات، وتكلفة المنتجات، وعدد الموردين المعتمدين من قبل الشركة، وقدرة الشركة على التفاوض في الأسعار مع الموردين. أظهرت الدراسات أن هذه العوامل يمكن أن يكون لها أثر كبير على قرار شراء المستهلك (Widayati et al., 2021; Pidada et al., 2022).

يمكن قياس أداء الشراء بطرق مختلفة، اعتمادًا على أهداف الشركة: تتضمن بعض الأساليب الشائعة خفض التكلفة / تجنب التكلفة، المقاييس المحاسبية، وإدارة البرامج حسب الأهداف، فيجب على الشركات تحديد أهدافها وغاياتها واختيار الطريقة المناسبة لقياس أدائها الشرائي.

استخدم الباحث في هذه الدراسة جودة المنتجات التي تم شراؤها عن طريق الشركة، موعد استلام، المنتجات التي تم شراؤها عن طريق الشركة، تكلفة المنتجات التي تم شراؤها عن طريق الشركة، عدد الموردين الذين تعتمدهم الشركة، قدرة الشركة على التفاوض على الأسعار مع الموردين كمقاييس لقياس أداء سلسلة التوريد في قطاع الشركات العقارية.

2- أداء العمليات

يُشير أداء العمليات في سلسلة التوريد إلى قياس وإدارة أداء سلسلة التوريد. تساعد مقارنة مقاييس الأداء لسلاسل التوريد في تحديد سلسلة التوريد الجيدة، وقد تستمر سلاسل التوريد الأفضل أداءً على مدى فترة طويلة. يمكن قياس أداء سلسلة التوريد وإدارته من خلال دراسات المقارنة المعيارية، وتحليل سلسلة التوريد (Lakri & Dallery, 2014) لذلك، يجب على الشركات قياس وإدارة أداء عملياتها في سلسلة التوريد للتأكد من أنها تحقق أهدافها وغاياتها.

وبحسب (Oshios et al., 2020; Li et al., 2019) يمكن اعتبار الإدارة الفعالة لأصول العملاء والإدارة الفعالة لقيمة عقارات العملاء بمثابة مؤشرات أداء عمليات لأنظمة إدارة الأصول. يمكن أيضاً اعتبار تطوير نظامٍ مناسبٍ لتتبع ومراقبة موقع الأصول واستخدامها كمؤشر لأداء العمليات لأنظمة إدارة الأصول، كما يمكن اعتبار التفاوض على الصفقات بشكلٍ فعالٍ وإتمام الصفقات في الوقت المناسب بمثابة مؤشرات لأداء العمليات لإدارة المشتريات وسلسلة التوريد، ويمكن اعتبار قياس استكمال الإجراءات الخاصة بمعاملات الإدارات المختصة في الوقت المناسب كمؤشر لأداء العمليات لإدارة العملية، لذا؛ يجب على الشركات مراعاة هذه العوامل عند قياس أداء عملياتها للتأكد من أنها تحقق أهدافها وغاياتها.

3- أداء البيع

يُشير أداء البيع في سلسلة التوريد إلى فاعلية وكفاءة أنشطة المبيعات للشركة داخل سلسلة التوريد، وقد تطرقت العديد من الدراسات إلى أداء المبيعات في قطاع العقارات، حيث تشير بعض الدراسات إلى أن الكفاءة العقارية متدنية بسبب عدم الكفاءة في مرحلة البيع وليس في مرحلة التطوير (Liu et al., 2021).

يمكن للشركات العقارية استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتحسين أداء مبيعاتها من خلال التركيز على المؤشرات المالية وغير المالية. تعتبر المؤشرات المالية كالإيرادات السنوية والعائد على الاستثمار ضرورية للعمليات، في حين أنّ المؤشرات غير المالية كالمعايير المحسّنة، والرضى بمكان العمل، والمدفوعات الفورية ورضا العملاء، والإحالات، وزيادة الإيرادات هي مفتاح الأداء في الأعمال العقارية (Ogunbiyi & Ogunbiyi, 2022).

في هذه الدراسة؛ استخدم الباحث مؤشرات لقياس أداء البيع من خلال تقييم حجم مبيعات الشركة، وتقييم معدل تكرار عملاء الشركة (K)، وتقييم عدد المواعيد التي يتم فيها زيارة الشركة، ونسبة المحادثات بين العملاء وموظفي مبيعات الشركة، وتقييم المبيعات الميدانية، وأخيراً تقييم متوسط العمولة المكتسبة لموظفي مبيعات الشركة.

المتغير الوسيط: ابتكار سلسلة التوريد

يعتبر الابتكار واحداً من المصطلحات المعقدة وذات الأهمية البالغة في علم الإدارة؛ وذلك لتعدد أبعاده في جميع الميادين (أبو النصر، 2004) ويُعرّف الابتكار بأنه: كلّ الأفكار المبتكرة التي يُقصد تسويقها في السوق والأفكار التي تم تسويقها بالفعل بنجاح (Dziallas & Blind, 2019). كما ويعرف الابتكار أيضاً بأنه "عملية متعددة المراحل حيث تقوم المنظمات بتحويل الأفكار إلى منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة / محسنة، من أجل التقدّم والمنافسة والتميز بنجاح في سوقها" (Baregheh et al, 2009) الابتكار أيضاً هو أداة ضرورية للمؤسسات لكسب ميزة التنافسية وتحسين الأداء التنظيمي (Porter, 1990). وتوصف عملية الابتكار بأنها تحويل الفرصة إلى أفكار جديدة ووضعها في ممارسات مستخدمة على نطاق واسع، حيث يسهل الابتكار إنشاء مهارات ومعارف تقنية جديدة يمكن أن تساعد في تطوير منتجات و / أو خدمات جديدة للعملاء (Utterback & Afuah, 1998).

إن مفهوم الابتكار يلعب دوراً حاسماً في تعزيز الجودة والأداء، ويشيخ استخدامه كمقياس لقياس مستوى الحداثة في الابتكار، وإلى أنّ الابتكار يُعرّف على أنه منظورٌ جماعيّ يعكس انفتاح المنظمة على الأفكار الجديدة كجزء من خصائصها الثقافية، كما أنه ينطوي على رغبة استباقية في الابتعاد عن العادات القديمة والمغامرة بأفكار تجريبية، والبحث بنشاطٍ عن فرصٍ جديدةٍ بدلاً من الاعتماد

فقط على نقاط القوة الحالية، فمن المنظور الجزئي يمكن فهم الابتكار على أنه قدرة ابتكار جديد على التأثير في موارد التسويق الحالية أو الموارد التكنولوجية أو المهارات أو المعرفة أو القدرات أو الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة في الأسواق الديناميكية، حيث تتغير طلبات العملاء بسرعة ويكون التمايز محدودًا، وغالبًا ما يُعزز الابتكار المركز التنافسي للمؤسسة من خلال تمكين المرونة في تطوير الاستراتيجيات المختلفة واختيارها وتكييفها، والابتكار هو قدرة قائمة على العمل تسمح للشركة بتقديم وتنفيذ أفكار جديدة إبداعية، ووجودها يتطلب من المنظمات إنشاء عملية لترجمة الفرص بفاعلية إلى استخدام عملي، كما يتأثر مستوى الابتكار بمدى اكتساب المديرين لذكاء السوق والتصرف بناءً عليه، أو من خلال وجود ثقافة ابتكارية قوية داخل المنظمة تشجع وتدعم السلوكيات المبتكرة.

قد تستثمر المنظمات التي تنظر إلى الابتكار الوقت والموارد في أبحاث السوق، ولكنها تُكافح لدمج المعرفة المكتسبة في ممارساتها. وبالتالي، تسعى المؤسسات المعاصرة جاهدة لتعزيز الابتكار الداخلي من خلال تشجيع الموظفين والفرق والمديرين التنفيذيين على تبني سلوكيات ومنتجات وخدمات وممارسات جديدة. (Seo & Dinwoodie, 2014)

يوجد عدة مرادفات لمفهوم الابتكار حيث أنّ هناك من ترجم مصطلح الابتكار إلى كلمة الإبداع، والبعض الآخر استخدم كلمة التجديد مقابل لهذه الكلمة، وكثيراً ما يتداخل الابتكار مع مفاهيم أخرى كالإبداع والاختراع والتحسين (نجم، 2003). فبالنسبة للابتكار ومفهوم الإبداع أشارت بعض الأدبيات أن لهما نفس المعنى لكن هنالك بعض المتخصصين أوجدوا فروق بين المصطلحين حيث يعبر الابتكار عن اكتشاف أفكار جديدة أما الإبداع فهو وضع الفكرة للتنفيذ بشكل عملي بالإضافة إلى أنّ الابتكار كتفكير يمكن تدريبه وتعليمه فهو بشكل عام يسبق الإبداع، ويمكن التعبير عن الابتكار والابداع بالمعادلة التالية: [الابتكار = الإبداع + التطبيق]. أما فيما يخصّ الإبتكار والاختراع فيجب

التفريق بينهما من وجهة نظر المختصين في الإدارة؛ حيث يعبر عن الاختراع بأنه كل ما هو جديد وكل ما يمكن أن يكون موجوداً بشكلٍ نظري على شكل قانونٍ أو قاعدةٍ يمكن أن تطبقه بطريقة عملية لحل أو معالجة مشكلةٍ معينةٍ (أوكيل، 1992)، الأمر الذي يجعل الاختيار يتسم بالجدية ويُلبّي الحاجات الإنسانية، وتمت الإشارة إلى الابتكار بأنه تطبيق تجاري للاختراع من الأمثلة على ذلك يعتبر الليزر اختراع لكن الأفراس الليزرية فهي تطبيق تجاري لاختراع الليزر، ويمكن التعبير عن الابتكار أيضاً بهذه المعادلة: [الابتكار = الاختراع + التطبيق التجاري].

يرى البعض أنّ ماهية الابتكار والعوامل المؤثرة فيه تتمثل في أنه يعتبر منذ عقود قليلة أنه هو العامل الذي يخلق الثروة ويمنح المؤسسة القائمة على الابتكار القدرة على المنافسة والوصول إلى المنتجات الجديدة والعملاء والأسواق الجديدة بشكلٍ أسرع وأفضل من منافسيها، وينبغي ألا يكون الابتكار مجرد تغيير روتيني؛ فقيام المؤسسة بتوظيف شخصٍ جديدٍ ليحل محلّ شخصٍ آخر قدّم استقالته أو بلغ سنّ التقاعد لا يمكن اعتباره تغييراً ابتكارياً، وبخلاف ذلك فإن إنشاء وظيفة جديدة تماماً يُمكن أن يعتبر من قبيل الابتكار؛ يجب أن يهدف الابتكار إلى تحقيق فائدة للمؤسسة أو بعض أقسامها الفرعية وينبغي أن يتسم الابتكار بعمومية آثاره، فإذا قام أحد الموظفين بإحداث تغيير في عمله ولم يؤثر ذلك على باقي الأفراد في المؤسسة فلا يعتبر هذا ابتكاراً، إضافة إلى ذلك، يعتبر الابتكار عاملاً محورياً لاستمرارية وبقاء المؤسسات، وهو القانون الأساسي للمنافسة الذي يسيطر على عالم الأعمال في الوقت الحاضر، وبالرغم من ذلك، يتضمّن هذا المفهوم الكثير من الغموض والتداخل مع مصطلحات ذات العلاقة المشابهة كالإبداع والاختراع، ويتأثر بمجموعةٍ من العوامل التي تلعب دوراً محفزاً لحدوثه أو عدم حدوثه.

ومن بين العوامل التي تؤثر على الابتكار في الدول العربية هي: الأداء الاستراتيجي، ونمط القيادة، والعمل الجماعي، والنشاط التنظيمي، والعوامل الشخصية، والعوامل البيئية، والعوامل الدينية. (عبد الوهاب، 2012)

العوامل المؤثرة في الابتكار

هنالك عدة عوامل تؤثر في الابتكار ومن أهمها: (نجم، 2003).

أولاً: الجدية، ومن الوسائل المساعدة على ذلك الخبرة التي تمتلكها المنظمة والدراسات والموزعون والعملاء والمنافسون.

ثانياً: كفاءة الانتاج، والوسائل التي تساعد على ذلك هي إدارة التكاليف وإدارة العمليات والخبرة الهندسية وغيرها.

ثالثاً: القرب من السوق، حيث يساعد عليها الخبرة التسويقية والتوجه إلى الزبون وقنوات التوزيع وسياسات التسعير والترويج والإعلان.

أهمية الابتكار

تغيرت النظرة للابتكار في الوقت الحاضر على مستوى الدول، وقد أصبح الابتكار معياراً يحدد منه درجة تقدم الدول ورفيها، وبعد ذلك أصبح مصدراً لتحقيق النجاح والربح في المنظمات وعامل من عوامل زيادة الانتاج المحلي للدول حيث أنّ الاستراتيجية الجيدة والمبتكرة والتي يتم تنفيذها بشكل فاعل أفضل من مجرد تحويل الموارد (عامر، 1998).

وهو من أحد المؤشرات المهمة التي يستدل بها على مدى تقدم المنظمة حيث أصبحت المنظمات تبذل جهوداً واسعة في البحث والتطوير على الرغم من أنّ ذلك يكلفها الوقت والجهد والمال، هذا يدل

على الأهمية البالغة لوجود الابتكار في المنظمات وما يعود به لصالح المنظمات في جميع الجوانب
(الصريفى، 2003)

ومن أهم العوامل التي ساعدت على جعل الابتكار ذو أهمية خاصة ازدياد المنافسة بين المنظمات
وازدیاد حجم المؤسسات الخاصة بالأعمال وارتفاع متطلبات وحاجات وتوقعات المستهلكين وأيضاً
نقص الموارد فضلاً على زيادة الطلب على الأفكار الجديدة، وجميع هذه العوامل تضع المؤسسة
تحت العديد من الضغوطات لتصبح أكثر تميزاً وأكثر سعياً لتحقيق ميزة تنافسية حيث أن الميزة
التنافسية تمثل قابلية المؤسسة على أداء مهامها وتقديم خدماتها ومنتجاتها بطريقة لا يمكن للمنافسين
الحاليين اتباعها حالياً أو مستقبلاً وبشكل أفضل منهم في السوق (يوسف، 2000).

ويمكن أن نلخص أهمية وجود الابتكار في المنظمات بأنه:

- ينمي المهارات الشخصية للتفكير وروح الفريق.
- يزيد جودة القرارات التي تعالج المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها.
- يحسن من جودة المنتجات.
- تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد والآخر مما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.
- إيجاد طرق جديدة لتفعيل وزيادة حجم المبيعات.

أشكال الابتكار في المؤسسات

إن للابتكارات ثلاثة أشكال بشكل عام: (الصرن، 2000) (العربي، 2011)

أولاً: الابتكار الإداري، ويقصد به الوصول للمفاهيم الجديدة والتي تحول لسياسات وطرق تساعد في
تطوير أداء المؤسسات وهذا المفهوم لم يقتصر على التغييرات التي تتم داخل المنظمة ولكن إلى

أبعاد أخرى فهو يشتمل على تغييرات الهيكل التنظيمي وتصميم الأعمال وعمليات المنظمة ونظم الرقابة الجديدة.

ثانياً: الابتكار التقني، ويقصد به ادخال التقنيات الجديدة والخدمات داخل المنظمة وتقديم الأفكار والمقترحات المبتكرة على شكل تكنولوجيا حديثة وتطبيق منتج أو خدمة مما يؤدي للنمو الاقتصادي (الصرن، 2000)

ثالثاً: الابتكار الإضافي، ويقصد به بأنه الابتكار الذي لا يشمل الوظائف التقليدية في المؤسسة مثل تطوير برامج تسويقية لمساعدة الزبائن أو تعزيز الخدمات العامة هذا ما يعتبر ابتكار اضافي ويسمى بالمساعد وهو ما يتجاوز وظائف العمل الأساسية ويتعداها مما يؤدي إلى إحداث تغييرات في أهداف المهام (العربي، 2011).

استراتيجية الابتكار

ان الاستراتيجية هي ما تقوم المؤسسة باتخاذها بشكل عام على المدى الطويل وذلك لتحقيق اليجابيات التي يمكن تحقيقها عن طريق تكامل موارد المؤسسة مع متغيرات البيئة للوصول إلى متطلبات كل من الموردين والزبائن والمالكين وكل من له علاقة بالمؤسسة. وهناك كثير من استراتيجيات الابتكار التي من الممكن ان تتبناها المؤسسة لتساعد لتحقيق الابتكار وجعله ظاهرة جديدة ومتأصلة وايجاد ابتكاري داخل المؤسسة (سليم وآخرون، 2006).

المراحل التي يمر فيها الابتكار

إن العملية الابتكارية في المؤسسات تمر بعدة مراحل يمكن تلخيصها بما يلي: (مناصرية،

(2013)

- المرحلة الأولى: مرحلة توليد الأفكار حيث يتم ابتكار الأفكار الجديدة من خلال تشجيع الاتصالات بين أفراد المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى سهولة الحصول على المعلومات.
- المرحلة الثانية: من الفكرة إلى المشروع، حيث يتم تحويل الأفكار الجديدة التي تم ابتكارها في المرحلة الأولى وتحويلها إلى مشروع عن طريق وضع مخطط تطبيقي لمعرفة نوع الآلات والمعدات والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة بالإضافة إلى دراسة الظروف المحيطة لمعرفة متطلبات العملاء وتحديد التكاليف اللازمة لتطبيق هذه الأفكار والابتكارات سواء كانت تكاليف صناعية أم تجارية.
- المرحلة الثالثة: تنفيذ المشروع، يوجد عدة خطوات في هذه المرحلة حيث يتم في البداية إنتاج منتج أو خدمة تجريبية لما تم التخطيط له المراحل السابقة وذلك بهدف التأكد من جاهزية وسائل الإنتاج الجديدة والموارد الأولية ومدى الكفاءة والفاعلية لتطبيق هذا المنتج مما يسمح من تحليل آراء وردود فعل الزبائن والموزعين ومن ثم انتقال المؤسسة بعدها إلى الإنتاج الفعلي ومن الجدير بالذكر أن تكون المنظمة مرنة قادرة على إضافة أية تعديلات جديدة في أي لحظة إلى أن يصبح المنتج جاهز للدخول للأسواق.

معوقات الابتكار

ان معرفة المعوقات والسلبيات التي تواجه الابتكار ذلك لأنه يساعد على تعزيز أداء المؤسسة ودورها في مواجهة هذه المعوقات ومن أكثر المعوقات شيوعاً هي (خيري، 2012):

أولاً: التمويل غير الملائم، ان الابتكار في المشاريع يتطلب المال وخاصة المتميز منها مما يتطلب الحصول على موارد اضافية وعدم توفير هذا التمويل يؤدي إلى عدم الكفاءة والفاعلية في الابتكار.

ثانياً: المخاطرة، ان الابتكار يحمل في طياته مخاطرة قد ترتبط بالفشل الأمر الذي يجعل المؤسسات التي تجتهد في تحديد المخاطر انما هي لا ترغب في الابتكار.

ثالثاً: الالتزام بالوقت، ان الوقت هو الأكثر قيمة في المؤسسات ومن الصعب معرفة الوقت الذي يحتاجه الابتكار ومعرفة فيما إذا كان ذو مردود مناسب في أغلب مراحلها قبل أن يصل المنتج الجديد للسوق.

رابعاً: المقاييس غير السليمة، تعتمد المؤسسات لاستخدام مقاييس العوائد والارباح والحصة السوقية لأنه من الأسهل معرفة تقييم هذه الأشياء أكثر من تقييم الأشياء غير الملموسة كالسمعة والمعرفة والمواهب وغيرها.

ابتكار سلسلة التوريد

هناك القليل من الدراسات المتاحة عن ابتكار سلسلة التوريد في قطاع العقارات. إلا أن هناك دراسات ركزت على دور الابتكار الذي يركز على إعادة تصميم استراتيجية سلسلة توريد قطاع الإسكان والعقارات في الهند للتعافي من الركود الناجم عن وباء كورونا (Manoj and Gupta, 2022).

يُشير ابتكار سلسلة التوريد إلى عملية معقدة تتعامل مع عدم اليقين في البيئة، وذلك لتوفير حلول لاحتياجات العملاء وإيجاد طرق جديدة لتحسين العمليات التنظيمية باستخدام التقنيات الجديدة (Herzlinger, 2006؛ Porter, 1990).

يساعد ابتكار سلسلة التوريد المؤسسات على تحقيق كفاءة سلسلة التوريد من أجل خلق قيمة أكثر فاعلية للعملاء. يُشير ابتكار سلسلة التوريد إلى الأدوات التي يمكن أن تحسن العمليات التنظيمية اللازمة لفاعلية إدارة سلسلة التوريد من خلال التفاعلات السلسة مع الموردين والمصنعين والموزعين

والعملاء (Lin, 2008). وبالتالي، فإن ابتكار سلسلة التوريد يسمح بتخفيض التكلفة والمهلة الزمنية، وإنشاء استراتيجيات تشغيلية جديدة، وتوفير جودة متسقة وتطوير المرونة للتعامل مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال (Stundza, 2009).

إنّ البيئات المعتمدة على التكنولوجيا والمعرفة المتزايدة والتي تتطلب الحالة الديناميكية للمعرفة وتدفعاً أسرع للمواد والمعلومات، تدفع الشركات المصنعة للسعي إلى تكامل أكبر للتكنولوجيا؛ مما قد يؤدي إلى ابتكار القدرات من خلال توسيع المعرفة في سلاسل التوريد للحفاظ على القدرة التنافسية. حيث تولّد التقنيات أساساً لتبادل المعرفة في سلاسل التوريد ضمن ظروف شبكات التكنولوجيا والمعرفة والعلاقات التي تتعلق في المقام الأول بالابتكار. عندما تكون المعرفة الجديدة بناءً على المعلومات التي تم الحصول عليها من شبكات العلاقات الممتدة كالموردين والعملاء، قد يكون الابتكار مطلوباً -على الأرجح- لتسهيل تطوير المعرفة ونشرها في جميع أنحاء المنظمات وسلاسل التوريد.

تعتمد قدرات الابتكار على توسيع قاعدة المعرفة من خلال الاستخدام الفعال لإمداد سلسلة العلاقات. هذه المعرفة يمكن توزيعها في جميع أنحاء المنظمات مما يعزز القدرات التنظيمية بتكامل العمليات الداخلية والتعاون مع الشركاء في سلسلة التوريد. بالإضافة إلى ذلك، تقود التقنيات الابتكار لأنه تحسين الاتصال وجمع المعلومات يعد مصدراً ومحركاً للابتكار. إن القدرات الرئيسية التي تساهم في الابتكار في التوريد سياق السلسلة تم تحديدها على أنها: إدارة المعرفة، إدارة المعلومات، والقدرة على استيعاب وإدارة التقنيات والقدرة على لإدارة التعاونية عمليات. (Seo & Dinwoodie, 2014) وبحسب (Karroumi & Sedqui, 2022; Trainer et al., 2016) يُشير ابتكار سلسلة التوريد إلى تطوير وتنفيذ أفكار وتقنيات واستراتيجيات جديدة لتحسين كفاءة عمليات سلسلة التوريد

وفعاليتها واستدامتها. يمكن أن يشمل جوانب مختلفة من سلسلة التوريد مثل: تصميم المنتج والتصنيع ومراقبة الجودة والخدمات اللوجستية. تشمل الأمثلة على ابتكار سلسلة التوريد الحلول المقتصدة لبناء سلاسل التوريد المرنة، والابتكار الأخضر للحد من الأثر البيئي، وسلاسل التوريد غير الواضحة التي توازن بين العمليات اليومية والابتكار يلعب المتبنون الأوائل دورًا حاسمًا في نشر ابتكار سلسلة التوريد، حيث أنهم على استعداد لتحمل المخاطر وتجربة أفكار جديدة، والتي يمكن أن تحفز الآخرين على تبنيها أيضاً.

مجالات الابتكار في سلسلة التوريد

هنالك سبعة مجالات لتحسين وابتكار سلسلة توريد كفاءة وهي (Bell, 2006):

أولاً: الانتاج الفائض، ويقصد به أن يكون الإنتاج أكبر من الطلب على المنتج ويهدف ذلك لتحفيز الطلب عليه حسب طلبات واتجاهات العملاء.

ثانياً: أوقات الانتظار، حيث يكون وقت التوريد أطول وبالتالي دورة الانتاج تصبح أطول مما يؤدي إلى نفاذ المخزون واضطرار العميل إلى الانتظار حتى يستلم المنتج أو الخدمة التي طلبها.

ثالثاً: النقل، ويقصد بها أوقات نقل الموارد الأولية ومواد التصنيع.

رابعاً: التصنيع، وهو الوقت الذي يستغرق في عمليات التصنيع للمنتج ولكنها لا تضيف قيمة اضافية إليه.

خامساً: المخزون، مما يؤدي لزيادة الموجودات في المخزن عن الحد الموجود والمناسب للمخزون.

سادساً: حركات غير مهمه، ويقصد بها الحركات غير الضرورية التي لا تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة ولكنها تهدر أوقات الأفراد ومن الواجب أن تقوم المنظمة بإلغاء هذه الحركات.

سابعاً: الانتاج المعيب، وهو تقديم خدمة أو منتج لا تتطابق مع متطلبات وحاجات العميل مما يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد على شيء ليس له قيمة فعلية وزيادة المخزون. ويعتبر الابتكار سمة مهمة في الأعمال اليوم لهذا السبب تركز المنظمات كل طاقاتها على جلب الابتكار لتصبح قادرة على المنافسة والحفاظ عليها على المدى الطويل حتى عندما تتغير أنشطة المنظمة (كيم، 2003) حيث يعتبر العمل المبتكر ميزة تنافسية لأنها تميل إلى اعتماد اجراءات جديدة وايجاد حلول للمشاكل التي تواجه العملاء بالإضافة إلى خلق قيمة عن طريق تقديم منتجات فريدة.

فيما ركزت دراسة أخرى على القدرات اللوجستية ودورها في ابتكار سلسلة التوريد وأداء الشركات في الصناعات المختلفة في الهند أيضاً (Mandal & Korasiga, 2015)، مما يُشير إلى الحاجة إلى مزيد من البحث لفهم التطبيقات والفوائد المحددة لابتكار سلسلة التوريد في قطاع العقارات. استخدمت الدراسة مجموعة من المؤشرات لقياس ابتكار سلسلة التوريد، مثل استخدام التقنيات الجديدة في عمليات سلسلة التوريد، والأساليب التنظيمية منخفضة التكلفة، والتعاون مع العملاء والموردين، وتطوير أساليب تنظيمية جديدة تزيد من كفاءة استثمار الوقت، كلها استراتيجيات محتملة لتطوير ابتكار سلسلة التوريد.

نبذة عن القطاع العقاري الأردني

يلعب القطاع العقاري دورًا حاسمًا في اقتصاد الأردن، حيث يسهم بشكل كبير في الناتج المحلي الإجمالي ويوفر فرص عمل للعديد من الأشخاص. يشمل القطاع العقاري في الأردن مجموعة من الأنشطة، بما في ذلك البناء وتطوير العقارات وإدارة العقارات وخدمات التأجير. يدعم القطاع التنمية العمرانية وتحسين البنية التحتية من خلال بناء وحدات سكنية ومبانٍ تجارية ومراكز تسوق وفنادق

ومشاريع البنية التحتية الأخرى الحيوية. بالإضافة إلى ذلك، يعالج القطاع العقاري في الأردن احتياجات السكن للسكان ويسهم في صناعة السياحة من خلال تطوير البنية التحتية السياحية والضيافة الفندقية ومشاريع الاستجمام، مما يعزز قطاع السياحة ويساهم في توفير فرص عمل إضافية. (الفروخ، 2019).

واجه قطاع العقارات في الأردن تحديات في السنوات الأخيرة بسبب ارتفاع أسعار الشقق والمنازل، والتي أصبحت الآن بعيدة المنال بالنسبة للعديد من الأردنيين (Global Property Guide, 2019)، ومن الجدير بالذكر أن هذا القطاع لا يزال مهماً لاقتصاد البلاد.

فقد كان سوق العقارات في الأردن حذرًا في السنوات الأخيرة، حيث يبحث المشترون المحتملون عن وحدات أصغر تقدّم أفضل قيمة مقابل المال. لتحفيز المشتريين، وضعت كل من الحكومة والمطورين العديد من الحوافز للتخفيف من زيادة العرض، الأمر الذي ساعد في الحفاظ على استقرار الأسعار لفترات مختلفة، ولكن هذا الاستقرار أدى إلى انخفاض ملحوظ في عدد معاملات البيع.

ومن جهة أخرى يتعرض المطورون لضغوط عديدة ليكونوا أكثر قدرة على المنافسة لبيع عقاراتهم، وقد تدخلت الحكومة الأردنية لمساندة هذا القطاع بادخال تدابير جديدة تقلل من الضرائب سعياً لتحفيز السوق، بينما سعى المطورون للتغلب على زيادة العرض من خلال تقديم وحدات أصغر وأرخص على الخارطة، بالإضافة إلى مجموعة واسعة من الحوافز وخطط الدفع.

(Construction Week article-43372)

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

دراسة (Schulze et al., 2022) بعنوان:

Completing The Market Orientation Matrix: The Impact of Proactive Competitor Orientation on Innovation and Firm Performance.

تبحث هذه الدراسة في دور توجيه المنافسين المستجيب والاستباقي في الأثر على الابتكار وأداء الشركة، فضلاً عن التأثيرات الوسيطة للتكنولوجيا والتوجه التعليمي. وباستخدام مجموعة بيانات فريدة تجمع بين البيانات الأولية والثانوية المتأخرة من بعض الشركات، أظهرت النتائج أن كلاً من توجيه المنافسين المتجاوبين والاستباقي هما محركان يمكن ملاحظتهما للأداء في السوق، ولكن بطرق مختلفة بشكل ملحوظ. يقود التوجه الاستباقي للمنافسين أداء الابتكار، بشكل مباشر ومن خلال التوجيه التكنولوجي. عوضاً عن ذلك، يعمل توجيه المنافس المستجيب على تحسين أداء الشركة من خلال توجيه التعلم. من خلال تقديم رؤى حول الجانب الاستباقي لتوجيه المنافسين، تدعم هذه الدراسة وتكمل ما يسمى "مصفوفة توجه السوق". يوفر هذا الإطار التوجيه للقادة لتطوير وإدارة التطبيق العملي.

دراسة (Karroumi & Sedqui, 2022) بعنوان:

Resilient supply chain built on frugal innovations, and how this relation can be created

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم المرونة ومفهوم مرونة سلسلة التوريد، كما هدفت إلى تقديم مفهوم الابتكار المقتصد، والتركيز على الموقف الذي تتطلب مرونة سلسلة التوريد، وتحديد نهج بناء سلسلة التوريد المرنة، وتوضيح كيف يمكن أن تؤثر الحلول المقتصدة إيجاباً في مرونة إنشاء سلسلة التوريد. أظهرت النتائج أن مرونة سلسلة التوريد هي نهج مطلوب لتلبية متطلبات

العديد من أنواع المواقف مثل الأزمات وتقلبات الطلبات لأسباب مختلفة، وبأن الابتكارات المقتصدة تساهم في بناء سلسلة توريد مناسبة ومرنة.

دراسة البطاينة، أحمد رجاء سلامة (2021) بعنوان " أثر التوجهات الاستراتيجية في أداء سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على شركة ألبان اليوم"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التوجهات الاستراتيجية في شركة ألبان اليوم في أداء سلسلة التوريد بوجود الانتاج في الوقت المطلوب كمتغير وسيط اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهدافها، أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية في أداء سلسلة التوريد، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية في أداء سلسلة التوريد بوجود الانتاج في الوقت المطلوب كمتغير وسيط. وقد أوصى الباحث بضرورة تحسين فاعلية التوجهات الاستراتيجية وتوظيفها في خدمة ممارسات سلسلة التوريد، وتعزيز دور الانتاج في الوقت المطلوب من أجل تحسين أثر التوجهات الاستراتيجية في أداء سلسلة التوريد.

دراسة (Sampaio et al., 2020) بعنوان:

Competitor Orientation, Pricing Strategy, and Business Performance.

هدفت هذه الدراسة إلى التوصل لطبيعة العلاقة بين توجه المنافسة، وهي استراتيجية تقوم على الأسعار المنخفضة وأداء الأعمال الفندقية، واختبار ما إذا كانت استراتيجية السعر المنخفض تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين توجيه المنافسين وأداء الأعمال. يتم استخدام نهج نمذجة المعادلة الهيكلية، ويتم استخدام عينة من قطاع الفنادق الإيطالية لتقييم الفرضيات المقترحة. تظهر النتائج أن توجه المنافسة يرتبط بشكل إيجابي بأداء الأعمال وبإستراتيجية قائمة على الأسعار المنخفضة. علاوة على ذلك، وجد أن استراتيجية السعر المنخفض لها آثار سلبية على أداء الأعمال.

دراسة (Udriyah et al., 2019) بعنوان:

The effects of market orientation and innovation on competitive advantage and business performance of textile SMEs.

تحلل هذه الدراسة آثار التوجّه السوقي والابتكار على الميزة التنافسية وأداء الأعمال. طريقة جمع البيانات هي الاستبيان. يستخدم تحليل المسار عن طريق الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 20.0 في تحليل البحث. تظهر النتيجة أن توجّه السوق والابتكار كان لهما تأثيرات إيجابية وهامة على الميزة التنافسية. يعطي التوجّه السوقي والابتكار مساهمات في الميزة التنافسية بنسبة 46.3% بينما تتأثر نسبة 54.7% المتبقية بالمتغيرات الأخرى التي لم يتم وصفها في هذه الدراسة. للميزة التنافسية أثر إيجابي وهام على أداء الأعمال. التوجّه السوقي والابتكار لهما أيضاً تأثيرات كبيرة على أداء الأعمال بشكل مباشر وغير مباشر من خلال الميزة التنافسية. يعطي التوجّه السوقي والابتكار والميزة التنافسية مساهمات في أداء الأعمال بنسبة 58.4% بينما تتأثر نسبة 41.6% المتبقية بمتغيرات أخرى لم يتم وصفها في هذه الدراسة. توصي الدراسة مالكي ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في مجال النسيج بزيادة التوجّه السوقي والابتكار لما له من أثر إيجابي على زيادة الميزة التنافسية وأداء الأعمال.

دراسة (Feng et al., 2019) بعنوان:

Customer orientation and firm performance: The joint moderating effects of ethical leadership and competitive intensity .

تهدف هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين التوجّه نحو العملاء وأداء الشركة، إضافة إلى فحص الدور الوسيط لكل من القيادة الأخلاقية والكثافة التنافسية في العلاقة بين التوجّه نحو العملاء وأداء الشركة. تم جمع بيانات باستخدام الاستبيان. تظهر النتائج أن القيادة الإنسانية وقيادة الاعتدال تساعد الشركات على الاستفادة بشكل أفضل من التوجّه نحو العملاء لتحسين أدائها. توصي الدراسة بضرورة تبني مدخل التوجّه نحو العملاء التحسين أداء الأعمال.

دراسة (Mishra et al., 2018) بعنوان:

Supply chain performance measures and metrics: a bibliometric study

هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة الأدبيات الموجودة حول مقاييس أداء سلسلة التوريد بتوفير تقييمًا نقديًا لـ (234) مقالة تم نشرها في السنوات من 1991 إلى 2014. تم فحص الدراسات من حيث التصميم والمنهجية والنهج من خلال تبني تقنية قياس الببليومتري للاستشهاد وتحليل الاقتباس المشترك. وأشارت النتائج إلى أن عدد المقالات حول أداء سلسلة التوريد يتزايد بأسرع وتيرة بعد عام 2010. كما أظهرت النتائج أنه كان هناك انتقال من نظام قياس الأداء التقليدي لسلسلة التوريد إلى نظام قياس الأداء الأكثر تعقيدًا.

دراسة (Bartnik & Park, 2018) بعنوان:

Information Processing and Supply Chain Integration: A Conceptual Model.

هدفت الدراسة إلى فحص أثر التغيير تكنولوجي واستخدام معالجة البيانات على نجاح تكامل سلسلة التوريد بأبعادها التكامل مع الموردين والتكامل مع الموزعين في مصانع المعدات الأصلية للسيارات (OEMS) وتم اختيار (4) من الشركات العاملة في ألمانيا واليابان و (25) من الموردين. ومن أهم نتائج الدراسة زيادة التخصص والاعتماد على التقنيات التكنولوجية التي تؤدي إلى زيادة الحاجة إلى التكامل مع أعضاء سلسلة التوريد الخارجية. لذلك أوصت الدراسة ببناء هياكل تنظيمية حديثة بعيدا عن الهياكل التقليدية، وتفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمليات الداخلية للتصنيع وفي معالجة البيانات.

دراسة (Xian et al., 2018) بعنوان:

Impact of market orientation, learning orientation, and supply chain integration on product innovation.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر توجّه السوق وتوجه التعلم وتكامل سلسلة التوريد على ابتكار المنتج. تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية العاملة في ماليزيا. تم اختبار النموذج الهيكلي

باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM). النتائج الرئيسية للبحث هي توجّه التعلم والتوجّه السوقي يقودان بشكلٍ متآزرٍ إلى التكامل الداخلي وتكامل العملاء. التكامل الداخلي يدفع التكامل الخارجي وابتكار المنتجات؛ يؤدي تكامل العملاء إلى تكامل الموردين وابتكار المنتجات؛ التكامل الداخلي يتوسط العلاقة بين التوجّه التنظيمي وابتكار المنتج؛ يتوسط تكامل العملاء العلاقة بين التوجّه التنظيمي وابتكار المنتج. تمكن هذا البحث من شرح عملية ابتكار المنتج من خلال تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لتوجهات السوق والتعلم وتكامل سلسلة التوريد. توصي الدراسة مديري الشركات خلق بيئة لغرس قيم تنظيمية تؤثر على انشاء واستخدام المعرفة وهذا بدوره سيؤدي إلى ثقافة يحركها السوق تساعد على خلق قيمة أعلى للعملاء.

دراسة (Surajit, 2018) بعنوان:

Supply Chain Management System of the Real Estate Industry (REI): A Study from Bangladesh Perspectives,

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في نظام إدارة سلسلة التوريد في القطاع العقاري في بنغلاديش. استخدمت هذه الدراسة أسلوب السمع الشامل للادبيات واسلوب الدراسة الاستقصائية الأولية عن صناعة القعارات في، وقد اعتبرت الدراسة ان توريد الأراضي، ومواد البناء، ومواد البناء، والاستعانة بمصادر خارجية، والعمال، والتمويل، والدعم اللوجستي، والتصميم، والسلامة والأمن، وخدمات المرافق كأساسيات في الحفاظ على سلسلة التوريد الفعالة. كما حددت الدراسة مجموعة من التحديات التي تواجهها شركات التطوير العقاري مثل تزايد عدد السكان والهجرة من المناطق الريفية إلى المناطق الحضرية والتي خلقت تحديات هائلة للسكن في بنغلاديش.

ركزت هذه الدراسة على كيفية ترجمة هذه التحديات إلى فرص من خلال أصحاب المصلحة في سلسلة التوريد. وجدت الدراسة ان ايجاد نظام سلسلة توريد فعال يؤثر ايجابيا في تلبية مطالب اصحاب المصلحة وتحقيق مستويات أداء مرتفعة لسلسلة توريد القطاع العقاري في بنغلاديش. اوصت الدراسة

بأن تشمل الدراسات المستقبلية جوانب صناعة العقار بشكلٍ اشمل وان تتوجه الدراسات أيضاً إلى إجراء دراسات تجريبية في قطاعات مختلفة ودراسة نماذج أعمال مختلفة في صناعات أخرى.

دراسة (Tanco et al., 2015) بعنوان:

Main Difficulties hindering Supply Chain Performance an exploratory analysis at Uruguayan SMEs.

وتناولت هذه الدراسة أهم السبلات التي تواجه أداء سلاسل التوريد حيث تم إجراء هذه الدراسة على شركات صناعية صغيرة إلى متوسطة في اوروجواي وتوصلت الدراسة إلى وجود معوقات عديدة من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على مدراء تلك الشركات ومن أهم هذه المعوقات هي ما هو مرتبط بالمواد الخام وما هو مرتبط بإدارة سلسلة التوريد ومعوقات ذات الطبيعة العالمية والمعوقات المرتبطة بالأيدي العاملة ومعوقات سياسات التخزين، بعد ذلك أوصت الدراسة بضرورة التوصل لهذه السبلات وتحليلها وفهمها والعمل على حلها.

دراسة (Karami et al., 2015) بعنوان:

Market Orientation and Supply Chain Innovation Relationship: Conceptual Framework Mode.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج إطار مفاهيمي لتسهيل المزيد من الأبحاث التجريبية لفحص العلاقة بين التوجه السوقي وابتكار سلسلة التوريد. تستند هذه الدراسة على نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بالعلاقة بين التوجه السوقي وإدارة سلسلة التوريد. تطور هذه الدراسة نظرية مفادها أن توجه السوق يطور إستراتيجية إدارة سلسلة التوريد، وابتكار سلسلة التوريد، والتعلم التنظيمي، والثقة والالتزام. توصي الدراسة استخدام النموذج المقترح لاختبار قوة العلاقة بين توجه السوق وابتكار سلسلة التوريد.

دراسة (Wook, 2006) بعنوان:

Effects of Supply Chain Management. “Practices Integration and Competition capability on performance”

وتناولت هذه الدراسة العلاقة بين تطبيق إدارة سلسلة التوريد والقدرة التنافسية من حيث التكلفة وخدمة العملاء وتكنولوجيا التسويق ومستوى تكامل وابتكار سلسلة التوريد والاداء التنظيمي المالي والاداري وأوضحت الدراسة ان إدارة سلسلة التوريد تلعب دور حيوي لتحسين الأداء التنظيمي سواء في الشركات كبيرة أو صغيرة الحجم.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من (عبد المتعال وآخرون، 2020) ودراسة (البطائنة وإريمية، 2021) من حيث فحص (أداء سلسلة التوريد) كمتغير تابع، وتتفق الدراسة الحالية أيضاً مع دراسة كل من (Xian et al., 2018) ودراسة (Udriyah et al., 2019) من حيث فحص (التوجه السوقي) كمتغير مستقل.

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تميزت هذه الدراسة بأنها أول دراسة عن سلسلة توريد القطاع العقاري الأردني كما أنها أضافت متغير وسيط وهو ابتكار سلسلة التوريد ليتوسط العلاقة بين التوجه نحو السوق كمتغير مستقل، وأداء سلسلة التوريد كمتغير تابع، فلقد ركزت الدراسات السابقة على العلاقة بين التوجه نحو السوق وأداء سلسلة التوريد لكن هذه الدراسة ستميز بإضافة متغير وسيط وهو ابتكار سلسلة التوريد، إضافة إلى عدم وجود أي دراسة سابقة في القطاع العقاري الأردني تبحث هذه المتغيرات وأن الدراسات في هذا المجال قليلة جداً -على حد علم الباحث-.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

مقدمة

يركّز هذا الفصل على المنهجية المستخدمة في الدراسة، بما في ذلك وصف منهج الدراسة، ونطاقها (مجتمع وعينة الدراسة)، ووحدة التحليل، والأدوات، ومصادر المعلومات، والإجراءات المستخدمة للتحقق من صحة الدراسة وموثوقية أداة الدراسة وأخيراً المعالجة الإحصائية من أجل اختبار الفرضيات.

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي الكمي في هذه الدراسة؛ لدعم الأساس النظري لنموذج الدراسة وفرضياته وتقديم الدراسات السابقة في هذا المجال، بالرجوع إلى الدراسات النظرية والتطبيقية العربية والأجنبية. كما استخدمت الدراسة المنهج الكمي للحصول على النتائج المتعلقة بالبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، واستخدم الإحصاء الوصفي مثل التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف عينة الدراسة وفقرات الاستبانة.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في شركات الوساطة العقارية في الأردن، والتي تعتبر المحور المركزي لنمو سلسلة التوريد في قطاع العقارات الأردني. فعلى سبيل المثال، فإن المكتب العقاري يقع ضمن سلسلة القيمة للشقق السكنية ابتداءً من البحث عن قطعة الأرض المناسبة للمطور العقاري، والتوسط لتخمين الأرض لصالحه، وبعد ذلك تمكين مساحٍ مُرخصٍ لرصد الموقع بغية التوسط لشراء قطعة الأرض، مُروراً بإجراءات معاملة البيع في الدوائر الحكومية المختصة وصولاً

إلى إصدار سندات التسجيل. وعليه؛ وبعد قيام المطور العقاري ببناء الشقق، يأتي دور المكتب العقاري مجدداً بذات المهام لصالح المشتري، إضافة إلى مساهمته في التوسط لتخمين القيمة التأجيرية للشقق والتوسط لتأجيرها.

بناءً على إحصائيات دائرة الأراضي لعام 2022، فقد تم الحصول على أسماء جميع شركات الوساطة العقارية المرخصة، وقد بلغ عددها (257) شركة عاملة في الأردن. والتي يتركز معظمها في العاصمة عمان والزرقاء وإربد، بسبب كثافتها السكانية العالية.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تكونت من (52) شركة من شركات الوساطة العقارية العاملة في الأردن، وتم اختيار جميع موظفي هذه الشركات والبالغ عددهم (200) موظف وزعت عليهم الاستبانة إلكترونياً.

شمل التحليل جميع الموظفين في عينة شركات الوساطة العقارية تحت المسميات التالية: مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، موظف. تم تجهيز أسئلة الاستبيان على رابط إلكتروني وإرساله من خلال تطبيق الواتساب. بلغ عدد الاستبانات الراجعة (159) استبانة، علماً بأنه لا يوجد قيم مفقودة، تم استثناء (13) استبانة بسبب وجود ردود غير متفاعلة (Non engaged answers) وأيضاً بسبب وجود قيم متطرفة (Outliers) واستبعدت هذه الاستبانات لأنها تؤثر على التوزيع الطبيعي للبيانات. أخيراً استقر عدد الاستبانات الصالحة للتحليل على (146) استبانة. ويوضح الجدول (1) وصف البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

الجدول (1)

توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية

النسبة %	التكرار	المقياس
78.8	115	ذكر
21.2	31	انثى
19.2	28	أصغر من 30 سنة
51.4	75	من 30 إلى أقل من 39 سنة
22.6	33	من 39 إلى أقل من 49 سنة
6.8	10	من 50 فأكثر
21.9	32	ثانوية عامة
61.6	90	بكالوريوس
16.4	24	دراسات عليا
19.2	28	مدير
20.5	30	مساعد مدير
8.2	12	رئيس قسم
52.1	76	موظف
33.5	49	أقل من خمس سنوات
39.7	58	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
26.7	39	10 سنوات فأكثر
100%	146	المجموع

نلاحظ من الجدول (1) أن النتائج تعطي فكرة عامة عن العينة المدروسة، وتوفر معلومات مهمة لتحليل البيانات والاستنتاجات. ومن بين التعليقات التي يمكن تقديمها على هذه النتائج هو أن العينة تحتوي على عدد أكبر من الذكور بالمقارنة مع الإناث، وهذه النتيجة طبيعية حيث أن أعمال الوساطة العقارية تتطلب الحركة المستمرة وهو أمر يصعب على الإناث القيام به. النسبة الأكبر من المشاركين في الفئة العمرية بين 30 و39 سنة وتوصف هذه الفئة بأنها شابة وهو أمر ضروري للقيام بمهام الوساطة العقارية. كذلك، النسبة الأكبر من المشاركين لديهم بكالوريوس، مما يمكن أن يعكس تحديد المؤهلات المطلوبة للعمل في قطاع العقارات. وجود نسبة عالية من المشاركين بمسمى

"موظف" وهذا أيضاً أمر طبيعي كعدد موظفي هذا المسمى في الشركات. وعن الخبرات العملية، نلاحظ بالجدول تقارب النسب بين خبرات الموظفين علماً أن النسبة الأكبر كانت للموظفين بخبراتٍ بين (5-10) سنوات. من 5 إلى أقل من 10 سنوات.

مصادر البيانات

- المصادر الثانوية: اعتمدت الدراسة على المقالات العلمية المنشورة في المجالات المحكمة بالإضافة إلى الكتب العلمية ومحركات البحث.
- المصادر الأولية: وتتمثل بالاستبانة والتي تم تطويرها لقياس أبعاد الدراسة الثلاثة وخضعت لاختبارات صدق المحتوى والصدق الظاهري وصدق البناء من قبل المحكمين.

أداة الدراسة

تم تطوير استبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة وتكونت الاستبانة من (37) فقرة وقد تم إعدادها بالاعتماد على المراجع التالية:

1- المتغير المستقل: التوجّه نحو السوق، بالاعتماد على دراسات

(Schulze et al; 2022; Udriyah et al, 2019; Feng et al., 2019)، تكون هذا المتغير من ثلاثة أبعاد بنائية وهو التوجّه نحو العملاء وتم قياسه من خلال الفقرات (1-5)، توجّه المنافسة وتم قياسه من خلال الفقرات من 6-10، واخيراً، التوجّه بين الوظائف وتم قياسه من خلال الفقرات 11-15.

2- المتغير التابع: أداء سلسلة التوريد، بالاعتماد على دراسات:

(Mishra et al., 2018; Lockamy & McCormack, 2004)، تكون هذا المتغير من ثلاثة أبعاد بنائية وهي: أداء الشراء وتم قياسه من خلال الفقرات 16-20، أداء العمليات وتم قياسه من خلال الفقرات 21-25، واخيراً أداء البيع وتم قياسه من خلال الفقرات من 26-30.

3- المتغير الوسيط: ابتكار سلسلة التوريد، بالاعتماد على دراسات:

(Karroumi & Sedqui, 2022; Trainer et al., 2016; Lin, 2008)، تم قياس هذا المتغير

من خلال سبع فقرات (31- 37).

صدق الأداة

تم تبني نوعان من الصدق على النحو الآتي:

1- الصدق الظاهري وصدق المحتوى

اتخذت الدراسة عدة تدابير لضمان صدق الأداة الظاهري وصدق المحتوى، والتي تضمنت تقييم ما إذا كانت فقرات الاستبيان تقيس بدقة ما تهدف إلى قياسه. لتحقيق ذلك، اعتمدت الدراسة مجموعة من الأساتذة الأكاديميين من مختلف الجامعات كمحكمين بالإضافة إلى خبير من نفس القطاع وتقديم ملاحظات حول أبعاد نموذج الدراسة (أي الصدق الظاهري) ومدى صلة الفقرات بهذه الأبعاد (أي صدق المحتوى). سعى الباحث للحصول على مدخلات المحكمين للتأكد من ملاءمة كل فقرة لأبعادها المقابلة، وكذلك صحة الصياغة اللغوية والوضوح. أي فقرة حصلت على موافقة 75% أو أكثر من المحكمين اعتبرت مناسبة، وتم إجراء المراجعات لإزالة أو تعديل الفقرات وفقاً لذلك. تم الانتهاء من الاستبيان وإدراجه في الملحق أ.

2- الصدق البنائي، ويتكون من نوعين من الصدق وهما الصدق التقاربي والصدق التمييزي

استخدم الباحث التحليل العاملي التوكيدي لإثبات صدق البناء لأداة الدراسة، مع التركيز بشكل خاص على نوعي نوعي الصدق البنائي التقاربي والتمييزي. تم تقييم مطابقة الأداة باستخدام العديد من مؤشرات المطابقة التي تلبى المعايير المقبولة في المجال (Hair et al., 2019). حيث يُشير إلى أن إزالة معاملات التحميل الأضعف والتي تقل 0.60 يحسن مؤشرات المطابقة القياسية ويوضح

أن النموذج متوافق مع العينة. تشير معاملات التحميل المرتفعة إلى صحة القرب من العامل (البُعد المُراد قياسه بالفقرة)، وعندما تكون قيمة التحميل أعلى للعامل (البُعد المُراد قياسه بالفقرة) وأقل في العوامل الأخرى (الأبعاد الأخرى الغير مقصود قياسها بالفقرة)، فإن هذا يدل على صلاحية تمييزية أقوى. تم استخلاص قيم الموثوقية (Composite Reliability) المركبة ومتوسط التباين المستخلص Average Variance Extracted (AVE) باستخدام التحليل العاملي التوكيدي لضمان الصدق والموثوقية. تم استخدام برنامج AMOS.27 لتحليل واستخراج معاملات التحميل ومؤشرات المطابقة.

تقييم نموذج القياس باستخدام التحليل العاملي التوكيدي

من أجل تقييم صدق وموثوقية نموذج القياس، استخدمت الدراسة التحليل العاملي التوكيدي لفحص مدى ملاءمة العناصر للعوامل، وكذلك العلاقات بين تلك العوامل. كما حرصت الدراسة على أن تكون العوامل التي تمثل نموذج القياس مطابقة للعينة التي يتم دراستها. تم استخدام مؤشرات تحليل العوامل التوكيدية للتركيز على المصدقية والموثوقية في الدراسة.

الصدق البنائي

حسب (Hair et al., 2019) يُشير الصدق البنائي إلى الدرجة التي يقيس بها المقياس بدقة المفهوم الأساسي أو البناء النظري المقصود قياسه. أي إنه نوع من الصدق يتعلق بمدى انعكاس المقياس للبنية المقصودة وما إذا كان يقيس البنية التي ينوي قياسها بدلاً من شيء آخر، غالباً ما يتم تقييم صدق البناء من خلال فحص العلاقات بين المقياس والمقاييس أو المتغيرات الأخرى التي يعتقد أنها مرتبطة بالبناء. يمكن أيضاً تقييمه من خلال فحص الاتساق الداخلي للعناصر داخل المقياس، وكذلك الصدق التقاربي والتمييزي للبنية في النهاية، فإن الهدف من تقييم الصدق البنائي هو التأكد من أن المقياس يقيس بدقة البناء الذي ينوي قياسه. ويمكن أن تكون مؤشرات المطابقة

Fitness Indices مؤشراً على الصدق البنائي للمقياس. تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي للحصول على مؤشرات المطابقة للمقياس الكلي، وفي بداية التحليل، كانت مؤشرات المطابقة ضعيفة مما يُعد مؤشراً على عدم مطابقة النموذج للبيانات. لجأ الباحث لإجراء تحسيناتٍ على النموذج من خلال استبعاد معاملات التحميل التي تقل عن (0.60).

تم استخلاص معاملات التحميل لجميع الفقرات وأزيلت معاملات التحميل الضعيفة الأقل من (0.60)، تم فحص مؤشرات المطابقة في كل مرة أزيلت فيها معاملات التحميل الضعيفة، ووجد أن مؤشرات المطابقة للنموذج تحسنت بعد التخلص من تلك المعاملات، مما زاد من صدق نموذج القياس كما أشار (Holmes-Smith, 2006).

تم استخدام العديد من مؤشرات المطابقة لتقييم مدى ملاءمة نموذج القياس للمجتمع الذي تم اختيار العينة منه. اقترح العديد من الباحثين مثل (Holmes-Smith, 2001) و (Hair et al., 2019) استخدام ثلاثة تصنيفات من مؤشرات المطابقة وهي: (Absolute, Incremental and Parsimonious fits). يمكن تحديد مؤشر قبول لكل تصنيف، وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن مؤشر واحد كافٍ للحكم على ملاءمة نموذج القياس. ولهذا، تم اختيار مؤشر واحد لكل تصنيف، فعلى سبيل المثال، تم اختيار المؤشرات التالية:

- Chi-square: CMIN. يقيس التناقض بين مصفوفة التباين الملحوظ ومصفوفة التباين التي تتنبأ بها النموذج. تشير قيمة CMIN الأعلى إلى ملاءمة أسوأ. ومع ذلك، من المهم ملاحظة أن CMIN حساس لحجم العينة، لذلك يميل إلى أن يكون مرتفعاً بالنسبة للعينات الكبيرة حتى عندما يكون النموذج مناسباً بشكل جيد.

- **DF**: درجات الحرية. إنه الفرق بين عدد المعلمات الحرة في النموذج وعدد القيود المفروضة على النموذج. بعبارة أخرى، هو عدد المعلمات التي يمكن أن تختلف بحرية في ضوء البيانات. على سبيل المثال، في نموذج مسار يحتوي على 5 متغيرات ملحوظة، سيكون عدد المعلمات الحرة 15 (5 مسارات، 5 قيم ثابتة Intercept، و 5 تباينات)، وسيكون عدد القيود 10 (المسارات التي تربط المتغيرات). إذن درجات الحرية ستكون 5.
- **CMIN / DF**: نسبة مربع كاي إلى درجات الحرية. إنه مقياس لملاءمة النموذج يأخذ حجم العينة في الاعتبار. تعتبر القيم بين 1 و 3 جيدة بشكلٍ عام.
- **GFI**: يرمز GFI إلى Goodness of Fit Index، وهو مقياس لمدى ملاءمة النموذج للبيانات. يأخذ قيم ≥ 1 ، حيث يمثل 1 مطابقة مثالية.
- **CFI**: مؤشر التناسب المقارن. يقارن ملاءمة النموذج المحدد لملاءمة نموذج صفري (أي نموذج بدون علاقات بين المتغيرات). تعتبر القيم التي تزيد عن 0.95 مقبولة بشكلٍ عام، ولكن يمكن أن تختلف عتبة القطع هذه اعتمادًا على مدى تعقيد النموذج وحجم العينة.
- **SRMR**: معيار الجذر المتوسط التربيعي للبواقي residuals. وهو متوسط الفرق بين الارتباطات المرصودة والمتوقعة، والتي تم توحيدها بواسطة الجذر التربيعي لمتوسط الفروق والتغايرات الملحوظة. تعتبر القيم التي تقل عن 0.08 مقبولة بشكلٍ عام.
- **RMSEA**: خطأ مربع متوسط الجذر للتقريب. يقيس التناقض بين النموذج ومصفوفة التباين الملحوظة، المعدلة لعدد المعلمات الحرة في النموذج. تعتبر القيم التي تقل عن 0.08 مقبولة بشكلٍ عام.

بناءً على هذه المقاييس، يظهر أن النموذج يتمتع بمؤشرات مطابقة مقبول ومناسب جيداً. يقع $CMIN / DF$ ضمن النطاق المقبول، وكلا CFI و $SRMR$ أعلى من العتبات الموصى بها. وكذلك الحال بالنسبة لـ $RMSEA$ والتي تقل عن 0.08، مما يُشير إلى أن النموذج قد يكون أكثر ملاءمةً. ويعرض الجدول (2) مؤشرات المطابقة لنموذج القياس والتي تشير إلى أن الصدق البنائي لنموذج القياس قد تحقق.

الجدول (2)
مقاييس مطابقة النموذج

المؤشر	القيمة	عتبة القطع Threshold	التفسير
CMIN	496.356	--	--
DF	278	--	--
CMIN/DF	1.785	Between 1 and 3	ممتاز
GFI	0.806	>0.95	مقبول
CFI	0.908	>0.95	مقبول
SRMR	0.060	<0.08	ممتاز
RMSEA	0.074	<0.06	مقبول

يوضح الجدول (3) معايير القطع للعديد من مقاييس الملاءمة المستخدمة بشكلٍ شائعٍ في نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لتقييم ملاءمة النموذج. تنقسم معايير القطع إلى ثلاث فئات (غير مقبول، ومقبول، وممتاز)، ويشير إلى الدرجة التي يلائمها النموذج البيانات. بالنسبة لـ $CMIN / DF$ ، وهي نسبة إحصاء جودة مربع كاي إلى درجات الحرية، تعتبر القيمة الأكبر من 5 غير مقبولة، ويعتبر ما بين 3 و5 مقبولاً، والأقل من 1 يعتبر ممتازاً. بالنسبة لـ CFI وهو مؤشر التوافق المقارن، تعتبر القيمة الأقل من 0.90 أقل مطابقة، وتعتبر ما بين 0.90 و0.95 مقبولة، وتعتبر القيمة الأكبر من 0.95 ممتازة. بالنسبة لـ $SRMR$ ، وهي القيمة المعيارية لمتوسط الجذر التربيعي المتبقي، تعتبر القيمة الأكبر من 0.10 غير مقبولة، وتعتبر ما بين 0.08 و0.10 مقبولة، وتعتبر القيمة الأقل

من 0.08 مقبولة. بالنسبة لـ RMSEA (Root mean square of error approximation)، وهو الجذر التربيعي لخطأ التقريب، تعتبر القيمة الأكبر من 0.08 أقل مطابقة، وتعتبر ما بين 0.06 و0.08 مقبولة، وتعتبر القيمة الأقل من 0.06 ممتازة. من المهم ملاحظة أن معايير الفصل هذه ليست قواعد صارمة، ولكنها إرشادات للتفسير، قد يظل النموذج بمقاييس مناسبة تقع ضمن النطاق "المقبول" مفيداً وغنياً بالمعلومات في سياقات معينة، لذلك؛ من المهم مراعاة معايير القطع هذه بالاقتران مع عوامل أخرى مثل سؤال البحث وحجم العينة والخلفية النظرية. ويوصي (Hu and Bentler, 1999)، "معايير القطع لمؤشرات الملاءمة في تحليل بنية التغيرات: المعايير التقليدية مقابل البدائل الجديدة" بمجموعة من المقاييس.

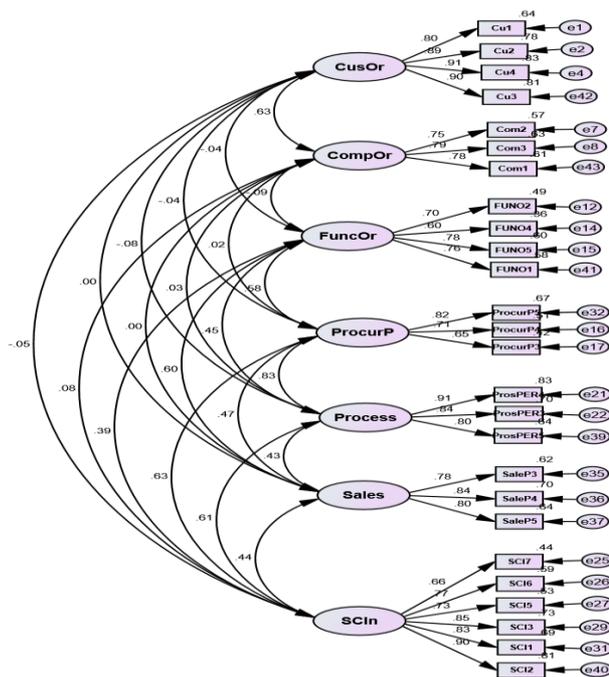
الجدول (3)

عتبات القطع لمؤشرات مطابقة نموذج القياس

ممتاز	مقبول	غير مقبول	عتبة القطع
> 1	> 3	> 5	CMIN/DF
> 0.95	< 0.95	< 0.90	CFI
< 0.08	> 0.08	> 0.10	SRMR
< 0.06	> 0.06	> 0.08	RMSEA

معامل التحميل Factor Loading

تم استخلاص المعاملات لجميع الفقرات ولكن تم تجاهل المعاملات الضعيفة الأقل من 0.60. ثم تم فحص أي فقرات ذات عوامل تحميل منخفضة لمؤشرات المطابقة الخاصة بها. لوحظ أن إزالة عوامل الحمل الضعيفة حسنت مؤشرات مطابقة النموذج كما ذكرنا سابقاً. يوضح الشكل (2) اختبار التحليل العاملي التوكيدي وأوزان الانحدار المعياري (معامل التحميل) لكل فقرة.



الشكل (2): معامل التحميل لفقرات نموذج القياس

كما يُظهر الجدول (4) الفقرات التي تم استبعادها من نموذج القياس نتيجة لانخفاض معاملات

تحميلها وعدم قدرتها على تفسير التباين المطلوب بالتالي عدم مناسبتها لنموذج القياس.

الجدول (4)

فقرات نموذج القياس المستبعدة بعد التحليل العملي التوكيدي

الفقرة	البعد	رقم الفقرة في الاستبيان وترميزها
تحرص الشركة على تقديم خدماتها بتكاليف مناسبة	التوجه نحو السوق	5
تتابع الشركة منتجات المنافسين في السوق.	توجه المنافسة	9
تستجيب الشركة على حملات المنافسين الدعائية	توجه المنافسة	10
تحفز الشركة جميع عاملها للمشاركة في صناعة قرارات تطوير الخدمات.	التوجه بين الوظائف	13
جودة المنتجات التي تم شراؤها عن طريق الشركة	أداء الشراء	16
موعد استلام المنتجات التي تم شراؤها عن طريق الشركة	أداء الشراء	17
إدارة ممتلكات عملائها بشكل فعال	أداء العمليات	21
إدارة تخمين قيمة عقارات عملائها بشكل فعال	أداء العمليات	22
كيف تقييم حجم مبيعات الشركة	أداء البيع	26
كيف تقييم معدل تكرار عملاء الشركة.	أداء البيع	27
تتعاون الشركة مع الموردين لدفع الابتكار في سلسلة التوريد	ابتكار سلسلة التوريد	34

الصدق التقاربي والصدق التمييزي

أولاً: الصدق التقاربي

يوضح الجدول (5) نتائج تحليل الصدق التقاربي باستخدام مقاييس مختلفة للصدق للتركيبات

المختلفة في الدراسة. حيث يُوضَّح مقاييس الصدق التقاربي من خلال (CR و AVE و MSV

و (MaxR (H).

الجدول (5)

مؤشرات الصدق التقاربي والصدق التمييزي لنموذج القياس

7	6	5	4	3	2	1	MaxR(H)	MSV	AVE	CR	البناء
						0.875	0.936	0.4	0.77	0.93	1 توجيه العملاء
					0.78	0.629***	0.821	0.4	0.6	0.82	2 توجيه المنافسة
				0.713	-0.1	-0.039	0.815	0.36	0.51	0.8	3 التوجه بين الوظائف
			0.73	0.579***	0.02	-0.043	0.791	0.68	0.53	0.77	4 أداء الشراء
		0.851	0.826***	0.448***	0.03	-0.08	0.901	0.68	0.72	0.89	5 أداء العمليات
	0.8	0.615***	0.627***	0.386***	0.08	-0.054	0.926	0.39	0.63	0.91	6 ابتكار سلسلة التوريد
0.81	0.44	0.433	0.47	0.598	0	0.004	0.85	0.36	0.65	0.85	7 أداء البيع

Significance of Correlations ($p < 0.100$, * $p < 0.050$, ** $p < 0.010$, *** $p < 0.001$)

تُشير CR إلى الموثوقية المركبة Composite Reliability، وهي مقياس للتماسك الداخلي

أو الموثوقية. ويعكس مدى جودة العناصر الموجودة في البناء في قياس نفس المفهوم الأساسي.

تتراوح قيم CR في الجدول من 0.773 إلى 0.929، مما يُشير إلى الاتساق الداخلي الجيد إلى

الممتاز لجميع التركيبات. أما AVE متوسط التباين المستخرج، وهو مقياس للصدق التقاربي. ويعكس

نسبة التباين في البنية التي يتم تفسيرها بواسطة العناصر المستخدمة لقياسها. تتراوح قيم AVE في

الجدول من 0.508 إلى 0.766، مما يُشير إلى صدق تقاربي لجميع التركيبات. أما MSV هو الحد الأقصى للتباين المشترك maximum shared variance، وهو للصدق التمييزي أيضاً. يعكس الحد الأقصى لمقدار التباين المشترك بين الإنشاء والتركيبات الأخرى في الدراسة. تتراوح قيم MSV في الجدول من 0.357 إلى 0.682، مما يُشير إلى صلاحية تمييز مقبولة وجيدة لجميع التركيبات. ما MaxR (H) هو أعلى ارتباط بين البناء وأي بنية أخرى في الدراسة. إنه يعكس الدرجة التي يرتبط بها البناء بالتركيبات الأخرى في الدراسة. تتراوح قيم MaxR (H) في الجدول من 0.815 إلى 0.936، مما يُشير إلى ارتباطات معتدلة إلى عالية بين التركيبات. بالإضافة إلى هذه المقاييس. بشكلٍ عام، تشير النتائج إلى أن التركيبات في الدراسة لها مستويات جيدة إلى مقبولة من الاتساق الداخلي، والصلاحية المتقاربة، والصلاحية التمييزية. ومع ذلك، فإن بعض التركيبات لها ارتباطات أعلى مع التركيبات الأخرى في الدراسة، مما قد يُشير إلى بعض التداخل أو التكرار في قياس هذه التركيبات.

ثانياً: الصدق التمييزي

لتقييم الصدق التمييزي، يتمثل أحد المعايير الشائعة الاستخدام في مقارنة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لكل بنية مع ارتباطاتها مع التركيبات الأخرى. إذا كان الجذر التربيعي لـ AVE للبناء أعلى من ارتباطاته مع التركيبات الأخرى، فعندئذٍ يتم إثبات الصدق التمييزي. تمت مقارنة جميع الارتباطات بين البنيات التركيبية حيث تبين أن جميع الارتباطات بينها أقل من الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج باستثناء الارتباط بين أداء الشراء وأداء العمليات. في هذه الحالة، الجذر التربيعي لـ AVE لـ ProcurP هو 0.731، وهو أقل من ارتباطه بأداء العمليات (0.826). لذلك؛ قد لا يتم تحقيق الصلاحية التمييزية بشكلٍ كاملٍ بين ProcurP وأداء العمليات. ومع ذلك،

فإن الأثر العام على الصلاحية التمييزية سيعتمد على مدى واتجاه التداخل بين التركيبات وأسئلة البحث أو الفرضيات المحددة التي يتم اختبارها. في بعض الحالات، قد يكون الافتقار إلى الصدق التمييزي بين بنائين طفيفاً نسبياً ولا يؤثر بشكل كبير على الصدق الإجمالي لنموذج القياس (Hair et al., 2019). في حالات أخرى، قد يكون أكثر جوهرية ويتطلب مزيداً من الفحص أو التنقيح لنموذج القياس.

يمكن تبرير الاحتفاظ بكلتا العاملين مع ارتباط أعلى من الحد الموصى به للصدق التمييزي إذا كانت هناك أسباب نظرية أو عملية للقيام بذلك، فعلى سبيل المثال: أن العاملين مرتبطان من الناحية المفاهيمية ولرغبة الباحث في استكشاف طبيعة علاقتهما بشكل أكبر ناهيك عن صعوبة التمييز بين العمليات والشراء في الوساطة العقارية فالفرق بينهما حساسة جداً ويمكن ان يتداخل مفهوم الشراء مع العمليات. لغايات حل هذه الاشكالية، فقد عمل اختبار HTMT (نسبة Heterotrait-Monotrait Ratio) هي طريقة لتقييم الصدق التمييزي في نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM). حيث يقيس المدى الذي يكون فيه الارتباط بين بنائين أكبر من الارتباط بين أي من التركيبات والبنية الثالثة، مع وجود قيم أعلى تشير إلى صدق تمييز أفضل. تم حساب نسبة HTMT كجذر تربيعي لمتوسط الارتباطات التربيعية بين التركيبات (الارتباطات غير المتجانسة) مقسوماً على متوسط الارتباطات التربيعية بين العناصر التي تقيس نفس البنية (الارتباطات أحادية اللون). ثم تتم مقارنة نسبة HTMT بقيمة عتبة 0.85 حسب (Henseler, et al., 2015)، مع وجود قيم أقل من هذا الحد تشير إلى صدق تمييز جيدة والقيم أعلاه تشير إلى المشكلات المحتملة ذات الصدق التمييزي. أصبح تحليل HTMT شائعاً بشكل متزايد كطريقة تكملية لتقييم الصدق التقليدي، مثل معيار

Fornell-Larcker أو التحميل المتقاطع. يكون مفيدًا بشكلٍ خاص عندما يكون عدد المؤشرات لكل بناءٍ منخفضًا أو عندما توجد علاقات معقدة بين التركيبات.

تظهر في الجدول (6) قيم HTMT، حيث تمثل كل خلية نسبة HTMT بين بنائين، تمثل الخلايا القطرية نسب HTMT للبنية نفسها، والتي تكون دائمًا (1)، تظهر النتائج أن جميع نسب HTMT أقل من عتبة 0.85، مما يُشير إلى صدق تمييز جيدة بين التركيبات، أعلى قيمة HTMT هي 0.808 بين Process وProcurP، والتي لا تزال أقل من عتبة 0.85 مما يُشير إلى عدم وجود مشكلاتٍ أو مخاوف بشأن الصدق التمييزي بناءً على نتائج تحليل HTMT، لذلك؛ يمكن للباحث أن يستنتج أن التركيبات جميعها لها صدق تمييز جيدة.

الجدول (6)

تحليل HTMT (heterotrait-monotrait) analysis

	CusOr	CompOr	FuncOr	ProcurP	Process	SCIn	Sales
CusOr							
CompOr	0.649						
FuncOr	0.026	0.091					
ProcurP	0.035	0.029	0.559				
Process	0.080	0.037	0.415	0.808			
SCIn	0.053	0.092	0.391	0.626	0.634		
Sales	0.013	0.007	0.592	0.500	0.436	0.441	

موثوقية الاتساق الداخلي للمقياس الجديد

بعد أن استقر المقياس على (26) فقرة، تم التحقق من الثبات لهذه الفقرات من خلال معامل

كرونباخ ألفا، ويوضح الجدول (7) معاملات الثبات الجديدة.

الجدول (7)

معاملات الثبات للمقياس الجديد

الأبعاد	الفقرات	عدد الفقرات	قيمة Alpha
توجّه العملاء	1,2,3,4	4	0.928
توجّه المنافسة	6,7,8	3	0.819
التوجّه بين الوظائف	11,12,14,15	4	0.800
أداء الشراء	18,19,20	3	0.779
أداء العمليات	23,24,25	3	0.883
أداء البيع	28,29,30	3	0.846
ابتكار سلسلة التوريد	31,32,33,35,36,37	6	0.906

تبيّن في الجدول (7) أن معظم معاملات الثبات للفقرات المتبقية في المقياس مقبولة لأنّ قيمتها تجاوزت 0.70، كما هو موضح بواسطة Hair et al (2019)، حيث تراوحت قيمة ألفا كرونباخ بين (0.800 - 0.928). جميعها أعلى من 0.70، مما يُشير إلى وجود تناسق داخلي بين فقرات المقياس وأن الفقرات تعطي نتائج متسقة دون أخطاء نسبية.

اختبار التوزيع الطبيعي للمقياس الجديد

تم تقييم متغيرات الدراسة والفقرات بناءً على اوساطها الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد أهميتها النسبية. قبل الشروع في المعادلات الهيكلية، كان من المهم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، كما هو مطلوب للتحليل متعدد المتغيرات. يُشير Hair et al., (2019) إلى أن التحليل متعدد المتغيرات يفترض التوزيع الطبيعي للبيانات (التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات (Multi-Variate Normality)، واقترح Kline (2011) أن قيم الانحراف الأكبر من 1.00 وقيم التفرطح الأكبر من 3.00 لكل متغير قد تؤثر على التحليل متعدد المتغيرات، خاصة بالنسبة لأحجام العينات الكبيرة. يعرض الجدول (8) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (قيم الانحراف والتفرطح العكسي) لبيانات الفقرة بعد إجراء التحليل العاملي التوكيدي. أظهرت النتائج

أن قيم الالتواء لم تتجاوز 1.00 وأن قيم التفرطح لم تتجاوز 3.00 الا في الفقرة الرابعة من بعد أداء الشراء. وحسب (Curran et al., 1996) يمكن قبول قيم الالتواء التي لا تزيد عن 2.00 والتفرطح الذي لا يزيد عن 7.00 مما يُشير إلى أن البيانات اتبعت التوزيع الطبيعي لذلك، من الممكن المضي قُدماً في اختبار الفرضيات باستخدام نمذجة المعادلة البنائية.

الجدول (8)

نتائج التحليل العاملي التوكيدي، معاملات التحميل، واختبار التوزيع الطبيعي لنموذج القياس الجديد

التفرطح	الالتواء	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	P	C.R.	S.E.	وزن الانحدار المعياري (معامل التحميل)	وزن الانحدار	رمز الفقرة
.851	-.660	.71227	4.0548				0.8	1	Cu1
2.032	-.963	.74662	4.0342	***	12.526	0.093	0.885	1.161	Cu2
1.749	-.732	.71386	4.0274	***	12.8	0.088	0.899	1.127	Cu3
1.799	-.663	.69426	4.0274	***	13.056	0.085	0.912	1.112	Cu4
1.429	-.882	.67494	3.8356	***	8.55	0.125	0.781	1.069	Com1
2.873	-.912	.65332	4.0274				0.755	1	Com2
2.082	-.954	.70493	3.8356	***	8.635	0.131	0.794	1.135	Com3
.652	-.670	.80785	3.8082	***	7.795	0.13	0.759	1.01	FUNO1
.712	-.692	.86435	3.5342				0.702	1	FUNO2
1.009	-.669	.80436	3.5685	***	6.4	0.125	0.603	0.799	FUNO4
.687	-.622	.76623	3.6918	***	7.91	0.124	0.775	0.979	FUNO5
3.620	-.832	.65390	4.0000				0.713	1	ProcurP4
1.105	-.560	.65104	4.1027	***	7.121	0.128	0.651	0.91	ProcurP3
.308	-.648	.78318	4.0205	***	8.67	0.159	0.818	1.374	ProcurP5
1.108	-.759	.77855	4.0274				0.912	1	ProsPER4
1.391	-.827	.77013	4.0000	***	13.349	0.068	0.837	0.908	ProsPER3
-.156	-.452	.74205	4.0890	***	12.364	0.068	0.8	0.836	ProsPER5
1.472	-.906	.84433	3.8219	***	8.182	0.161	0.767	1.319	SCI6
.432	-.366	.76940	3.7945	***	7.854	0.146	0.731	1.145	SCI5
.200	-.437	.73822	3.8836	***	8.924	0.144	0.853	1.282	SCI3
.181	-.049	.74329	3.7397				0.661	1	SCI7
1.257	-.520	.63186	4.0274	***	8.756	0.122	0.833	1.072	SCI1
1.737	-.835	.73424	3.9247	***	9.296	0.145	0.9	1.346	SCI2
.230	-.372	.69294	3.7466				0.785	1	SaleP3
.163	-.531	.75355	3.7055	***	9.843	0.118	0.837	1.16	SaleP4
.676	-.547	.76844	3.7466	***	9.502	0.118	0.797	1.126	SaleP5

الأهمية النسبية

استخدم المقياس التطبيقي الآتي من أجل وصف قيم الأوساط الحسابية للفقرات ذات القياس

الخماسي للإجابات على ثلاثة مستويات وهي:

عدد المستويات = 3، منخفض، متوسط، مرتفع، وعدد الاستجابات = 5

تم تطبيق المعادلة:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مدى التطبيق} = 3 \div (1-5) = 1.33$$

لذا، فإن تطبيق المقياس سوف يكون على النحو الآتي:

- إذا تراوح الوسط الحسابي بين 1 - 2.33، يكون المستوى منخفضاً.
 - إذا تراوح الوسط الحسابي بين 2.34 - أقل من 3.67، يكون المستوى متوسطاً.
 - إذا تراوح الوسط الحسابي بين 3.67 - 5، يكون المستوى مرتفعاً.
- وسوف تكون الإجابة عن فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي ، وعلى النحو الآتي:

أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق	لا أوافق بشدة
جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
5	4	3	2	1

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

في هذا الفصل، يتم عرض نتائج تحليل البيانات، بما في ذلك وصف خصائص العينة، وتحليل استجابات أفراد العينة، واستخدام الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، يغطي الفصل نتائج اختبار الفرضيات والمناقشة اللاحقة.

وصف إجابات وتقديرات أفراد العينة لمتغيرات الدراسة (الإحصاء الوصفي)

أولاً: وصف إجابات وتقديرات أفراد العينة لأبعاد المتغير المستقل: (التوجه نحو السوق)

استخدمت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف تصورات المبحوثين لأبعاد التوجه

نحو السوق وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين لأبعاد التوجه نحو السوق

تسلسل الفقرة	البعد	الوسط الحسابي	الرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
1	توجه العملاء	4.036	1	مرتفع
2	توجه المنافسة	3.899	2	مرتفع
3	التوجه الوظيفي	3.650	3	متوسط
	الوسط الكلي	3.861		مرتفع

يُظهر الجدول (9) أنّ المتوسط الكلي لمتغير التوجه نحو السوق 3.861 مما يدل أن مستوى

تصورات المبحوثين في شركات الوساطة العقارية للتوجه نحو السوق جاء بدرجة مرتفعة. وقد احتل

توجه العملاء المرتبة الأولى بوسطٍ حسابي 4.036. فيما كانت توجه المنافسة في المرتبة الثانية

بوسطٍ حسابي 3.899. وجاء التوجه الوظيفي في المرتبة الأخيرة بوسطٍ حسابي 3.65.

1- وصف إجابات وتقديرات أفراد العينة لأبعاد المتغير المستقل: (توجّه العملاء)

استخدمت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف تصوّرات المبحوثين لفقرات توجّه

العملاء وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين لبعدها توجّه العملاء

تسلسل الفقرة	البعدها	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
1	تتعرف الشركة على احتياجات العملاء من المنتجات	4.054	0.712	4	مرتفع
2	تستخدم الشركة ملاحظات العملاء لتطوير منتجاتها	4.034	0.746	3	مرتفع
3	تولي الشركة اهتماما بالمؤثرين على قرار شراء العملاء	4.027	0.713	1	مرتفع
4	تولي الشركة اهتماما بالعلاقات طويلة الأمد مع العملاء	4.027	0.694	2	مرتفع
	الوسط الكلي	4.036			مرتفع

يُظهر الجدول (10) أنّ المتوسط الكلي لبعدها توجّه العملاء كبعدها من أبعاد التوجّه السوقي بلغ

4.036 مما يدل أن مستوى تصوّرات المبحوثين في شركات الوساطة العقارية لتوجّه العملاء كأحد

أبعاد التوجّه السوقي جاء بدرجة مرتفعة.. وقد احتلت الفقرة الأولى التي تنص على " تتعرف الشركة

على احتياجات العملاء من المنتجات " في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ 4.054 وانحراف

معياري 0.712. فيما كانت الفقرة (4) في المرتبة الأخيرة وهي " تولي الشركة اهتماما بالمؤثرين

على قرار شراء العملاء " بوسط حسابي 4.027 وانحراف معياري 0.713.

2- وصف إجابات وتقديرات أفراد العينة لأبعاد المتغير المستقل (توجّه المنافسة)

استخدمت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف تصوّرات المبحوثين لفقرات توجّه

المنافسة، وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين لبعْد توجّه المنافسة

تسلسل الفقرة	البعْد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
6	تسهل الشركة مشاركة المعلومات المهمة عن المنافسين بين اداراتها المختلفة.	3.835	0.674	2	مرتفع
7	تستجيب الشركة للتغيرات لتي تتعلق بالأسعار.	4.027	0.653	1	مرتفع
8	تطور الشركة منتجاتها.	3.834	0.704	3	مرتفع
	الوسط الكلي	3.899			مرتفع

يُظهر الجدول (11) أن المتوسط الكلي لبعْد توجّه المنافسة كبعْد من التوجّه السوقي بلغ 3.899

مما يعني أن مُستوى تصوّرات المبحوثين في شركات الوساطة العقارية للتوجّه نحو المنافسه كأحد

أبعاد التوجّه السوقي جاء بدرجة مرتفعة. وقد احتلت الفقرة (7) التي تنص على " تستجيب الشركة

للتغيرات لتي تتعلق بالأسعار " في المرتبة الأولى بوسطٍ حسابي بلغ 4.027 وانحرافٍ معياري 0.653.

فيما كانت الفقرة (8) في المرتبة الأخيرة وهي " تطور الشركة منتجاتها. " بوسطٍ حسابي 3.834

وانحرافٍ معياري 0.704.

3- وصف إجابات وتقديرات أفراد العينة لأبعاد المتغير المستقل (التوجّه بين الوظائف)

استخدمت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف تصوّرات المبحوثين لفقرات التوجّه

بين الوظائف وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين لُبعد التوجّه بين الوظائف

تسلسل الفقرة	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
11	تشارك الشركة المعلومات حول تطورات السوق بين جميع اقسامها.	3.808	0.807	1	مرتفع
12	تنفذ الشركة حلقات عصف ذهني بين اقسامها لتحديد الاستجابة المناسبة للتغيرات في بيئة العمل.	3.534	0.864	4	متوسط
14	تقوم الشركة بنشر المعلومات الخاصة بمستوي رضى العملاء عنها لكل الإدارات الداخلية.	3.568	0.804	3	متوسط
15	تحلل الشركة جميع معلومات التغذية الراجعة المتجمعة من اقسامها المختلفة.	3.691	0.766	2	مرتفع
	الوسط الكلي	3.650			مرتفع

يُظهر الجدول (12) أن المتوسط الكلي لُبعد التوجّه بين الوظائف كبعد من التوجّه السوقي بلغ 3.650 مما يعني أن مُستوى تصوّرات المبحوثين في شركات الوساطة العقارية للتوجّه نحو بين الوظائف كأحد أبعاد التوجّه السوقي جاء بدرجة متوسطة. وقد احتلت الفقرة 11 التي تنص على " تشارك الشركة المعلومات حول تطورات السوق بين جميع أقسامها." في المرتبة الأولى بوسطٍ حسابي بلغ 3.808 وانحرافٍ معياري 0.807. فيما كانت الفقرة (12) في المرتبة الأخيرة وهي " تنفذ الشركة حلقات عصف ذهني بين اقسامها لتحديد الاستجابة المناسبة للتغيرات في بيئة العمل." بوسطٍ حسابي 3.534 وانحرافٍ معياري 0.864.

ثانياً: وصف إجابات وتقديرات أفراد العينة لأبعاد المتغير التابع أداء سلسلة التوريد

استخدمت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف تصوّرات المبحوثين لفقرات التوجّه

نحو السوق وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية لتصوّرات المبحوثين لمتغير أداء سلسلة التوريد

تسلسل الفقرة	البعد	الوسط الحسابي	الرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
1	أداء الشراء	4.041	1	مرتفع
2	أداء العمليات	4.038	2	مرتفع
3	أداء البيع	3.732	3	مرتفع
	الوسط الكلي	3.937		مرتفع

يُظهر الجدول (13) ان المتوسط الكلي لمتغير أداء سلسلة التوريد 3.937 مما يعني أن مستوى

تصوّرات المبحوثين في شركات الوساطة العقارية لأداء سلسلة التوريد جاء بدرجة مرتفعة. وقد احتل

أداء الشراء المرتبة الأولى بوسطٍ حسابي 4.041. فيما كانت أداء العمليات في المرتبة الثانية بوسطٍ

حسابي 4.038. وجاء أداء البيع في المرتبة الأخيرة بوسطٍ حسابي 3.937.

1- وصف إجابات وتقديرات أفراد العينة لأبعاد المتغير التابع (أداء الشراء)

استخدمت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف تصوّرات المبحوثين لفقرات أداء

الشراء، وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين لمتغير أداء الشراء

تسلسل الفقرة	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
18	تكلفة المنتجات التي تم شراؤها عن طريق الشركة	4.102	0.651	1	مرتفع
19	عدد الموردين الذين تعتمدهم الشركة	4.000	0.653	3	مرتفع
20	قدرة الشركة على التفاوض على الأسعار مع الموردين	4.020	0.783	2	مرتفع
	الوسط الكلي	4.041			مرتفع

يُظهر الجدول (14) ان المتوسط الكلي لمتغير أداء الشراء كبعد من أبعاد أداء سلسلة التوريد بلغ 4.041 مما يعني أن مستوى تصوّرات المبحوثين في شركات الوساطة العقارية لأداء الشراء كأحد أبعاد أداء سلسلة التوريد جاء بدرجة مرتفعة. وقد احتلت الفقرة (18) التي تنص على " تكلفة المنتجات التي تم شراؤها عن طريق الشركة " في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ 4.102 وانحراف معياري 0.651. فيما كانت الفقرة (19) في المرتبة الأخيرة وهي " عدد الموردين الذين تعتمدهم الشركة " بوسط حسابي 4.000 وانحراف معياري 0.653.

2- وصف إجابات وتقديرات أفراد العينة لأبعاد المتغير التابع (أداء العمليات)

استخدمت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف تصوّرات المبحوثين لفقرات أداء العمليات، وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين لمتغير أداء العمليات

تسلسل الفقرة	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
23	التفاوض على الصفقات بشكل فعال	4.010	0.770	3	مرتفع
24	إتمام الصفقات في الوقت المناسب	4.027	0.778	2	مرتفع
25	اتمام اجراءات معاملات الدوائر المختصة في الوقت المناسب	4.089	0.742	1	مرتفع
	الوسط الكلي	4.038			مرتفع

يُظهر الجدول (15) ان المتوسط الكلي لمتغير أداء العمليات كبعد من أبعاد أداء سلسلة التوريد بلغ 4.038 مما يعني أن مستوى تصوّرات المبحوثين في شركات الوساطة العقارية لأداء العمليات كأحد أبعاد أداء سلسلة التوريد جاء بدرجة مرتفعة. وقد احتلت الفقرة (25) التي تنص على " اتمام

إجراءات معاملات الدوائر المختصة في الوقت المناسب " في المرتبة الأولى بوسطٍ حسابي بلغ 4.089 وانحرافٍ معياري 0.742 فيما كانت الفقرة (23) في المرتبة الأخيرة وهي " التفاوض على الصفقات بشكلٍ فعال " بوسطٍ حسابي 4.010 وانحرافٍ معياري 0.770.

3- وصف إجابات وتقديرات أفراد العينة لأبعاد المتغير التابع (أداء البيع)

استخدمت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف تصوّرات المبحوثين ل فقرات أداء

البيع، وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين لمتغير أداء البيع

تسلسل الفقرة	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
28	كيف تقيم عدد مواعيد زيارة العقار نسبة لعدد المحادثات بين العملاء وموظفي مبيعات الشركة.	3.746	0.692	1	مرتفع
29	كيف تقيم المبيعات نسبة لعدد الزيارات الميدانية للعقار.	3.705	0.753	3	مرتفع
30	كيف تقيم متوسط العمولة المحققة لموظفي مبيعات الشركة.	3.746	0.768	2	مرتفع
	الوسط الكلي	3.732			مرتفع

يُظهر الجدول (16) ان المتوسط الكلي لمتغير أداء البيع كبعد من أبعاد أداء سلسلة التوريد بلغ

3.732 مما يعني أن مستوى تصوّرات المبحوثين في شركات الوساطة العقارية لأداء البيع كأحد

أبعاد أداء سلسلة التوريد جاء بدرجة مرتفعة. وقد احتلت الفقرة (28) التي تنص على " كيف تقيم

عدد مواعيد زيارة العقار نسبة لعدد المحادثات بين العملاء وموظفي مبيعات الشركة." في المرتبة

الأولى بوسطٍ حسابي بلغ 3.746 وانحرافٍ معياري 0.692 فيما كانت الفقرة (29) في المرتبة

الأخيرة وهي " كيف تقيم المبيعات نسبة لعدد الزيارات الميدانية للعقار. " بوسطٍ حسابي 3.705 وانحرافٍ معياري 0.753.

ثالثاً: وصف إجابات وتقديرات أفراد العينة لأبعاد المتغير الوسيط ابتكار سلسلة التوريد

استخدمت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف تصوّرات المبحوثين لفقرات ابتكار

سلسلة التوريد، وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (17)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين لُبُعد ابتكار سلسلة التوريد

المستوى بالنسبة للوسط الحسابي	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد	تسلسل الفقرة
مرتفع	1	0.631	4.027	تستخدم الشركة تقنيات جديدة في عمليات سلسلة التوريد	31
مرتفع	2	0.734	3.924	تسعى الشركة لتحسين سلاسة انتقال منتجاتها لغاية وصولها للعملاء	32
مرتفع	3	0.738	3.883	تستحدث الشركة اساليب تنظيمية منخفضة التكلفة	33
مرتفع	5	0.769	3.794	تتعاون الشركة مع العملاء لدفع الابتكار في سلسلة التوريد	35
مرتفع	4	0.844	3.821	تطور الشركة اساليب تنظيمية جديدة ترفع كفاءة استثمار الوقت	36
مرتفع	6	0.743	3.739	تسعى الشركة لتحسين استراتيجياتها التشغيلية للتعامل مع التغير بيئة الأعمال	37
مرتفع			3.865	الوسط الكلي	

يتضح من الجدول (17) ان المتوسط الكلي لُبُعد ابتكار سلسلة التوريد بلغ 3.865 مما يعني

أن مُستوى تصوّرات المبحوثين في شركات الوساطة العقارية لابتكار سلسلة التوريد جاء بدرجة

متوسطة. وقد احتلت الفقرة 31 التي تنص على " تستخدم الشركة تقنيات جديدة في عمليات سلسلة

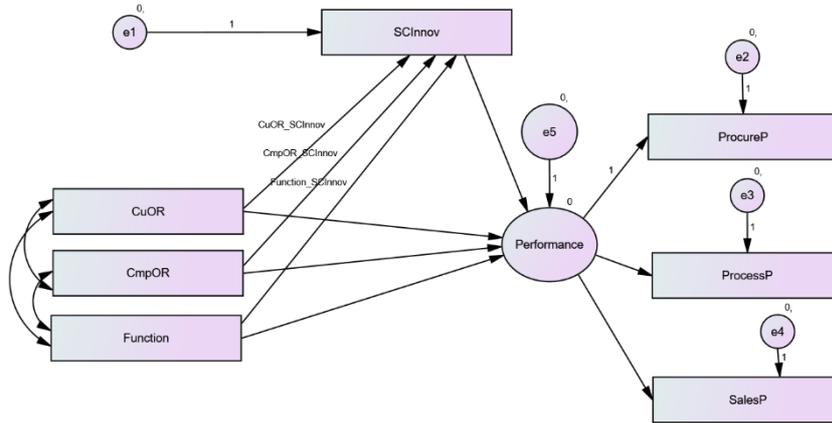
التوريد" المرتبة الأولى بوسط حسابي 4.027 وانحراف معياري 0.631. فيما فيما كانت الفقرة (37) في المرتبة الأخيرة وهي " تسعى الشركة لتحسين استراتيجياتها التشغيلية للتعامل مع التغير بيئة الأعمال" بوسط حسابي 3.739 وانحراف معياري 0.743.

النموذج البنائي للدراسة واختبار الفرضيات

بمجرد التحقق من صحة وموثوقية مؤشرات نموذج القياس والتأكد من أنها تناسب العينة المختارة من مجتمع الدراسة بناءً على مؤشرات مطابقة مختلفة، أصبح اختبار النموذج المفاهيمي الذي يحتوي على مفاهيم الدراسة واضحاً. تم تأكيد نموذج القياس خلال مرحلة التحليل الأولي، وسيتم الآن اختبار النموذج البنائي للدراسة، بما في ذلك العلاقات الهيكلية لأبعاد الدراسة. استخدمت الدراسة طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية من خلال برنامج AMOS.27. تم تقدير النموذج الهيكلي واختبرت الفرضيات باستخدام طريقة تقدير الاحتمالية القصوى Maximum Likelihood Estimation (MLE). كان مستوى الدلالة الإحصائية ($P \leq 0.05$). يفترض النموذج أن ابتكار سلسلة التوريد يتوسط العلاقة بين التوجه السوقي وأداء سلسلة التوريد. لذلك، تم إنشاء نموذج هيكل لقياس هذه العلاقات بشكل متزامن، كما هو موضح في الشكل 3.

خلال مرحلة توصيف النموذج، تم اعتبار المتغيرات المستقلة خارجية exogenous، بينما كانت المتغيرات التابعة داخلية endogenous. يعتمد المتغير الوسيط، ابتكار سلسلة التوريد، على علاقته بمتغيرات توجه السوق ولكنه مستقل عن أداء سلسلة التوريد. تم وصف المتغيرات الثلاثة لتوجيه السوق والابتكار في سلسلة التوريد كنموذج من الدرجة الأولى. في المقابل، تم وصف أداء سلسلة التوريد كنموذج من الدرجة الثانية، يجمع بين أداء الشراء، وأداء العمليات، وأداء البيع، وهو نموذج Second_Order_Model، على النحو الموصى به من قبل Hair et al (2019). أنتج

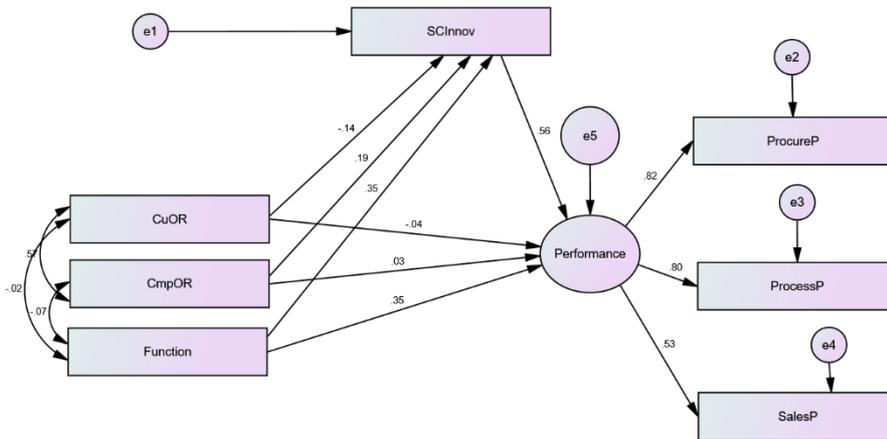
التحليل أوزان انحدار معيارية وغير قياسية، واستخدمت القيم الاحتمالية لكل علاقة لتحديد الأهمية الإحصائية. وفقاً لـ (Hair et al., 2019)، عندما يكون هناك العديد من المتغيرات المستقلة والتابعة، فإن SEM هي طريقة إحصائية قوية لتحليل الانحدار تتيح الاختبار المتزامن للعلاقات.



الشكل (3): النموذج البنائي للدراسة

اختبار الفرضيات

استخدمت الدراسة طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية من خلال برنامج التحليل الإحصائي AMOS27، مع مراعاة مؤشرات المطابقة لمتغيرات الدراسة، وصدق وموثوقية الأبعاد، واعتماد التوزيع الطبيعي للبيانات. تم اختبار الفرضيات باستخدام طريقة تقدير الاحتمالية القصوى (MLE)، مع عرض نتائج اختبار النموذج في الشكل 4.



الشكل (4): نتائج اختبار النموذج البنائي للدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى H0.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ للتوجه نحو السوق بأبعاده مجتمعة (توجه العملاء، توجه المنافسة، التوجه الوظيفي) في أداء سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني.

تم استخدام تحليل الانحدار لقياس أثر التوجه نحو السوق بأبعاده مجتمعة على أداء سلسلة التوريد حيث أظهرت النتائج في الجدول (18) أن معامل المسار المعياري بلغ (0.264) عند مستوى دلالة (P=0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة المرغوب (P≤0.05)، وقد بلغت قيمة t (10.772) مما يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بأثر التوجه نحو السوق على أداء سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني.

الجدول (18)

نتائج تحليل الانحدار لأثر التوجه نحو السوق في أداء سلسلة التوريد

P	قيمة اختبار	C.R.(t-value)	Standardized Regression Weights	S.E.	Estimate	المسار
الدلالة الإحصائية	F	قيمة T	معامل المسار	الخطأ المعياري	التقدير غير المعياري	
0.001	10.772	3.282	0.264	0.101	0.33	التوجه نحو السوق (بأبعاده مجتمعة) - أداء سلسلة التوريد
0.617		0.5-	0.041-	0.061	0.031-	بعد - توجه العملاء
0.694		0.393	0.033	0.069	0.027	بعد - توجه المنافسة
***		4.666	0.348	0.056	0.26	بعد - التوجه الوظيفي

***: Path coefficient is Significant at P<0.001

المتغير التابع: أداء سلسلة التوريد

تم استخدام أسلوب المعادلات البنائية لاختبار أثر الأبعاد الفرعية للتوجه نحو السوق (توجه العملاء، توجه المنافسة، والتوجه الوظيفي) كما في الشكل (4). وقد جاءت النتائج كما في الجدول رقم (18) المتعلقة باختبار أثر توجه العملاء على أداء سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني أن معامل المسار بلغ (-0.041)، وقد بلغت قيمة t (-0.500) ودلالاتها الإحصائية

0.617. مما يعني ان توجّه العملاء يفسر ما مقداره 4% من التباين في أداء سلسلة التوريد، وهو غير دال عند مُستوى دلالة إحصائية ($P \leq 0.05$).

كما تظهر النتائج في الجدول (18) والمتعلقة باختبار أثر توجّه المنافسة على أداء سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني ان معامل المسار بلغ 0.033، وقد بلغت قيمة t (0.393) ودلالاتها الإحصائية 0.694. مما يعني ان توجّه المنافسة يفسر ما مقداره 3% من التباين في أداء سلسلة التوريد، ويفيد بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مُستوى دلالة إحصائية ($P \leq 0.05$) لتوجّه المنافسه في أداء سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني.

في حين تظهر النتائج في الجدول (18) والمتعلقة باختبار أثر التوجّه الوظيفي على أداء سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني ان معامل المسار بلغ 0.348، وقد بلغت قيمة t (4.666) ودلالاتها الإحصائية 0.694. مما يعني ان التوجّه الوظيفي يفسر ما مقداره 35% من التباين في أداء سلسلة التوريد، ويقودنا ذلك إلى الاستنتاج بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مُستوى دلالة إحصائية ($P \leq 0.05$) للتوجّه الوظيفي في أداء سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني.

الفرضية الرئيسية الثانية H0.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مُستوى $\alpha \geq 0.05$ لتوجّه نحو السوق في الابتكار بسلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني.

تم استخدام تحليل الانحدار لقياس أثر التوجّه نحو السوق بأبعاده مجتمعة على ابتكار سلسلة التوريد حيث اظهرت النتائج في الجدول (19) ان معامل المسار المعياري بلغ (0.190) عند مُستوى دلالة ($P=0.022$) وهي أقل من مُستوى الدلالة المرغوب ($P \leq 0.05$)، وقد بلغت قيمة t (2.316)

مما يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بأثر التوجّه نحو السوق بأبعاده مجتمعة على ابتكار سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني.

الجدول (19)

نتائج تحليل الانحدار لأثر التوجّه نحو السوق على ابتكار سلسلة التوريد

P	قيمة اختبار	C.R.(t-value)	Standardized Regression Weights	S.E.	Estimate	المسار
الدلالة الإحصائية	F	قيمة T	معامل المسار	الخطأ المعياري	التقدير غير المعياري	
0.022	5.365	2.316	0.19	0.122	0.283	ابتكار سلسلة التوريد - التوجّه نحو السوق (بأبعاده مجتمعة)
0.125		-	0.144-	0.089	0.136-	بعد - توجّه العملاء
0.045		1.536	0.188	0.099	0.199	بعد - توجّه المنافسة
***		4.483	0.347	0.074	0.333	بعد - التوجّه الوظيفي

*: Path coefficient is Significant at $P < 0.05$

المتغير التابع: أبتكار سلسلة التوريد

تم استخدام أسلوب المعادلات البنائية لاختبار أثر الأبعاد الفرعية للتوجّه نحو السوق (توجه العملاء، توجه المنافسة، والتوجّه الوظيفي) كما في الشكل (4). تظهر النتائج في الجدول رقم (19) والمتعلقة باختبار أثر التوجّه نحو السوق على ابتكار سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني بأن معامل المسار لتوجّه العملاء بلغ (-0.144)، وقد بلغت قيمة t (-1.536) ودلالاتها الإحصائية 0.125. مما يعني أن توجّه العملاء يفسر ما مقداره 14% من التباين في ابتكار سلسلة التوريد، مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($P \leq 0.05$) لتوجّه العملاء في ابتكار سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني.

كما تظهر النتائج في الجدول (19) والمتعلقة باختبار أثر توجّه المنافسة على ابتكار سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني ان معامل المسار بلغ (0.188)، وقد بلغت قيمة t (2.005) ودلالاتها الإحصائية 0.045. مما يعني ان توجّه المنافسة يفسر ما مقداره 19% من التباين في ابتكار سلسلة التوريد، ويشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($P \leq 0.05$) لتوجّه المنافسة في ابتكار سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني.

في حين تظهر النتائج في الجدول (19) والمتعلقة باختبار أثر التوجّه الوظيفي على ابتكار سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني ان معامل المسار بلغ (0.347)، وقد بلغت قيمة t (4.483) ودلالاتها الإحصائية 0.000. مما يعني ان التوجّه الوظيفي يفسر ما مقداره 35% من التباين في ابتكار سلسلة التوريد، ويشير ذلك إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($P \leq 0.05$) للتوجّه الوظيفي في ابتكار سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني.

ويقودنا ذلك للاستنتاج بأن التوجّه السوقي في شركات القطاع العقاري الأردني يؤثر في ابتكار سلسلة التوريد ككل من خلال توجّه المنافسة والتوجّه الوظيفي فقط، وان توجّه العملاء ليس له أثر على ابتكار سلسلة التوريد.

الفرضية الرئيسية الثالثة H0.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ لابتكار بسلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد بشركات القطاع العقاري الأردني.

تظهر النتائج في الجدول (20) والشكل (4) والمتعلقة باختبار أثر ابتكار سلسلة التوريد على أداء سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني ان معامل المسار بلغ (0.558)، وقد بلغت قيمة t (7.127) ودلالاتها الإحصائية 0.000. مما يعني ان ابتكار سلسلة التوريد يفسر ما مقداره 56% من التباين في أداء سلسلة التوريد، ويقودنا ذلك إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة

التي تفيد بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مُستوى دلالة إحصائية ($P \leq 0.05$) لابتكار سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني.

الجدول (20)

نتائج اختبار مسار أثر ابتكار سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد

P الدلالة الإحصائية	C.R.(t- value) قيمة T	Standardized Regression Weights معامل المسار	S.E. الخطأ المعياري	Estimate التقدير غير المعياري	المسار		
***	7.127	0.558	0.061	0.434	أداء سلسلة التوريد	<- --	ابتكار سلسلة التوريد

***: Path coefficient is Significant at $p < 0.01$

الفرضية الرئيسية الرابعة H0.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مُستوى $\alpha \geq 0.05$ للتوجه نحو السوق في أداء سلسلة التوريد من خلال الابتكار في سلسلة التوريد كمتغير وسيط في شركات القطاع العقاري الأردني. تظهر النتائج في الجدول (21) ان الأثر غير المباشر للتوجه نحو السوق في أداء سلسلة التوريد دال إحصائياً ($P=0.018$) وهي أقل من مُستوى الدلالة المرغوب ($P \leq 0.05$) مما يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بتوسط ابتكار سلسلة التوريد أثر التوجه نحو السوق في أداء سلسلة التوريد.

وبحسب (Hair et al (2019) فإن المتغير الوسيط يلعب دورًا حاسمًا في إنشاء أثر غير مباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع. ومن ثم، يصبح من الضروري اختبار أهمية الوسيط في أثر تلك العلاقة. تم استيفاء شرط أن يكون أثر المتغير المستقل على المتغير التابع ذا دلالة إحصائية كما يظهر في اختبار الفرضية الرئيسية الأولى. يُشير أثر الوساطة إلى العلاقة التنبؤية التي تشرح التغييرات في المتغير التابع الناتج عن المتغير المستقل، حيث يعمل المتغير الوسيط بشكل مستقل

في علاقة واحدة ويعمل كتابع في الأخرى. يمكن للباحثين فحص هذه الآثار عن طريق اختبار العلاقة بين المتغيرات (Barron and Kenny, 1986). هناك ثلاثة أنواع من الوساطة: الوساطة الكاملة والوساطة الجزئية وعدم الوساطة، اعتمادًا على الأهمية الإحصائية للآثار المباشرة وغير المباشرة. تم تحديد الدلالة الإحصائية للتأثيرات غير المباشرة بالاعتماد على نتائج اختبار

Bootstrapping

الجدول (21)

اختبار Bootstrapping للدلالة الإحصائية للأثر غير المباشر للتوجه نحو السوق في أداء سلسلة التوريد

المسار	Estimate التقدير غير المعياري	التقدير المعياري	Lower	Upper	P الدلالة الإحصائية
التوجه نحو السوق (بأبعاده مجتمعة) – ابتكار سلسلة التوريد – أداء سلسلة التوريد	0.152	0.109	0.049	0.298	*0.018
توجه العملاء – ابتكار سلسلة التوريد – أداء سلسلة التوريد	-0.059	-0.080	-0.133	0.002	0.123
توجه المنافسة – ابتكار سلسلة التوريد – أداء سلسلة التوريد	0.078	*0.105	0.028	0.174	*0.012
التوجه الوظيفي – ابتكار سلسلة التوريد – أداء سلسلة التوريد	0.144	***0.194	0.074	0.258	***0.001

*: Path coefficient is Significant at * $p < 0.050$

***: Path coefficient is Significant at * $p < 0.001$

يوضح الجدول (21) نتيجة اختبار Bootstrapping للدلالة الإحصائية للأثر غير المباشر

والذي جاء غير دال إحصائياً. يظهر من النتائج ان قيمة التقدير غير المعياري للمسار غير المباشر

(توجه العملاء – ابتكار سلسلة التوريد – أداء سلسلة التوريد) -0.059. كما ان Upper, Lower

يمثلان الحدود الدنيا والعليا لفاصل الثقة حول التقدير، وهما -0.133 و0.002، على التوالي. حيث

يُشير ذلك إلى أن القيمة الحقيقية لمعامل المسار غير المباشر يمكن أن تقع في أي مكان ضمن

هذا النطاق بدرجة معينة من الثقة. فيما تشير قيمة "P-Value" إلى احتمال ملاحظة معامل متطرف مثل المعامل المحسوب إذا كان المعامل الحقيقي صفرًا بالفعل. في هذه الحالة، تكون القيمة p هي 0.123، وهي أكبر مُستوى الدلالة المطلوب 0.05، مما يُشير إلى أن معامل المسار غير المباشر ليس ذا دلالة إحصائية. يعرض عمود "التقدير المعياري" قيمة المعامل القياسي للمسار غير المباشر، وهو -0.080. يُشير المعامل المعياري إلى حجم الأثر غير المباشر بالنسبة إلى الانحراف المعياري، ويشير إلى أن مقدار تفسير التباين هو 8%. بشكل عام، تشير هذه النتيجة إلى عدم وجود أثر غير مباشر ذي دلالة إحصائية لتوجّه العملاء على أداء سلسلة التوريد من خلال ابتكار سلسلة التوريد.

كما تشير نتائج تحليل الانحدار للمسار غير المباشر (توجّه المنافسة - ابتكار سلسلة التوريد - أداء سلسلة التوريد) في الجدول (21) والذي يظهر فحص الأثر غير المباشر لتوجّه المنافسة على أداء سلسلة التوريد خلال المتغير الوسيط ابتكار سلسلة التوريد. حيث بلغ التقدير غير المعياري للمسار غير المباشر 0.087، وقد بلغت الحدود الدنيا والعليا لمجال الثقة للأثر غير المباشر 0.028 و0.174، على التوالي، مما يوحي بأننا واثقون بنسبة 95% من أن الأثر الحقيقي يقع ضمن هذا النطاق. بلغت القيمة p المرتبطة بالأثر غير المباشر هي 0.012، وهي أقل من مُستوى الدلالة المرغوب وهو 0.05، مما يُشير إلى أن الأثر غير المباشر ذو دلالة إحصائية. وقد بلغ تقدير الأثر غير المباشر المعياري 0.105 وهو دال إحصائياً، ويدل ذلك على أن الأثر غير المباشر يفسر ما مقداره 10% من التباين في المتغير التابع أداء سلسلة التوريد.

أخيراً، تشير نتائج تحليل الانحدار للمسار غير المباشر (التوجّه الوظيفي - ابتكار سلسلة التوريد - أداء سلسلة التوريد) في الجدول (21) الذي يظهر فحص الأثر غير المباشر للتوجّه الوظيفي على أداء سلسلة التوريد من خلال المتغير الوسيط ابتكار سلسلة التوريد. حيث بلغ التقدير غير المعياري

للمسار غير المباشر 0.144، وقد بلغت الحدود الدنيا والعليا لمجال الثقة للأثر غير المباشر 0.074 و0.258، على التوالي، مما يوحي بأننا واثقون بنسبة 95% من أن الأثر الحقيقي يقع ضمن هذا النطاق. بلغت القيمة p المرتبطة بالأثر غير المباشر هي 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة المرغوب وهو 0.05، مما يُشير إلى أن الأثر غير المباشر ذو دلالة إحصائية. وقد بلغ تقدير الأثر غير المباشر المعياري 0.194، مما يُشير إلى أن الأثر غير المباشر هو أثر قليل إلى متوسط. ويدل ذلك على أن الأثر غير المباشر يفسر ما مقداره 19% من التباين في المتغير التابع أداء سلسلة التوريد. بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن المتغير الوسيط ابتكار سلسلة التوريد يفسر جزئياً العلاقة بين التوجّه الوظيفي وأداء سلسلة التوريد لأن أثر التوجّه الوظيفي على أداء سلسلة التوريد كان دالاً إحصائياً، والأثر غير المباشر ذو دلالة إحصائية.

بناء على ما سبق فإن ابتكار سلسلة التوريد يتوسط أثر التوجّه نحو السوق على أداء سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني ككل من خلال توجّه المنافسة والتوجّه الوظيفي فقط، في حين لا يتوسط ابتكار سلسلة التوريد أثر توجّه العملاء على أداء سلسلة التوريد.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

كان هدف البحث هو تقييم أثر توجّه السوق على أداء سلسلة التوريد، مع الأخذ في الاعتبار ابتكار سلسلة التوريد كوسيط. أجريت الدراسة على مجموعة من شركات الوساطة العقارية. ولتحقيق ذلك، تم تطوير مجموعة من أسئلة الدراسة والفرضيات، وتحليل البيانات التي تم جمعها لمعالجة هذه الأسئلة واختبار الفرضيات على النحو الآتي:

أولاً: تحليل إجابات التوجّه نحو السوق بأبعاده (توجّه العملاء، توجّه المنافسة، التوجّه الوظيفي)

أشارت النتائج إلى أن التوجّه نحو السوق في شركات الوساطة العقارية كانت بدرجة مرتفعة وهذا يُشير إلى اهتمام شركات الوساطة العقارية بالتوجه نحو السوق كعاملٍ مهم في الأثر على ابتكار سلسلة التوريد وعلى أداء سلسلة التوريد، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

1- توجّه العملاء

تشير النتائج إلى أن شركات الوساطة العقارية التي شملتها الدراسة أظهرت توجّهاً مرتفعاً نحو العملاء. ويدل ذلك على أن الشركات تميل إلى إعطاء الأولوية لاحتياجات عملائها وتفضيلاتهم في استراتيجياتها وممارساتها التجارية.

2- توجّه المنافسة

تشير النتائج إلى أن شركات الوساطة العقارية التي شملتها الدراسة أظهرت توجّهاً مرتفعاً نحو بعد المنافسة. وهذا يدل على أن تصوّرات المستجيبين لشركات الوساطة العقارية تميل نحو اعتبار

توجه المنافسة جانب مهم في خدمة الوساطة العقارية وأن الشركات التي تعطي الأولوية لها قد تتمتع بميزة تنافسية على تلك التي لا تفعل ذلك.

3- التوجّه الوظيفي

تشير النتائج إلى أن شركات الوساطة العقارية التي شملتها الدراسة أظهرت توجهاً مرتفعاً نحو بعد المنافسة. كما ويشير ذلك إلى أن المستجيبين يرون أن تبادل المعلومات حول تطورات السوق بين جميع الأقسام هو جانب أساسي لكسب ميزة تنافسية.

ثانياً: تحليل إجابات أداء سلسلة التوريد (أداء الشراء، أداء العمليات، أداء البيع)

أشارت النتائج إلى أن أداء سلسلة التوريد في شركات الوساطة العقارية أيضاً كانت بدرجة مرتفعة وهذا يُشير إلى اهتمام شركات الوساطة العقارية بمؤشرات أداء سلسلة التوريد وقد جاءت مستويات أبعاد أداء سلسلة التوريد على النحو الآتي:

1- أداء الشراء

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن الأداء الشرائي كُبعِد من أبعاد أداء سلسلة التوريد كان بمعدل مرتفع مما يُشير إلى درجة عالية من الأهمية النسبية. وتظهر النتائج أن المستجيبين يعتبرون تكلفة المنتجات المشتراة من خلال الشركة جانباً أساسياً لأداء الشراء. من ناحية أخرى، أن المستجيبين يرون أن عدد الموردين المعتمدين من قبل الشركة يمثل جانباً أقل أهمية في أداء الشراء. بشكلٍ عام، تشير النتائج إلى أن مستوى تصوّرات المبحوثين في شركات الوساطة العقارية تجاه أداء الشراء كأحد أبعاد أداء سلسلة التوريد جاء بدرجة عالية. تجدر الإشارة إلى أن تقييم محددات أداء سلسلة التوريد يوسع القاعدة النظرية لإدارة سلسلة التوريد، ويؤثر أداء الشراء على ربحية شركات الوساطة العقارية.

2- أداء العمليات

اظهرت نتائج التحليل الوصفي ان المتوسط الإجمالي لمتغير أداء العمليات كأحد أبعاد أداء سلسلة التوريد جاء مرتفعاً. وتظهر النتائج أن المستجيبين يرون أن استكمال إجراءات معاملات الإدارات المختصة على الفور هو جانب أساسي من أداء العمليات. من ناحية أخرى، أن المستجيبين ينظرون إلى الصفقات التفاوضية بفاعلية باعتبارها جانباً أقل أهمية في أداء العمليات. بشكل عام، تشير النتائج إلى ارتفاع مستوى تصورات المبحوثين في شركات الوساطة العقارية تجاه أداء العمليات كأحد أبعاد أداء سلسلة التوريد.

3- أداء البيع

اظهرت نتائج التحليل الوصفي ان المتوسط الإجمالي لمتغير أداء المبيعات كأحد أبعاد أداء سلسلة التوريد كان على درجة عالية من الأهمية. تظهر النتائج أن المستجيبين يرون أن تقييم عدد الزيارات للممتلكات فيما يتعلق بعدد المحادثات بين العملاء وموظفي مبيعات الشركة هو جانب أساسي من جوانب أداء المبيعات. من ناحية أخرى، أن المستجيبين يرون أن تقييم المبيعات فيما يتعلق بعدد الزيارات الميدانية للعقار يمثل جانباً أقل أهمية من أداء المبيعات. بشكل عام، تشير النتائج إلى أن مستوى تصورات المبحوثين في شركات الوساطة العقارية تجاه أداء المبيعات كأحد أبعاد أداء سلسلة التوريد جاء بدرجة عالية. وتجدر الإشارة إلى أن بعض الدراسات قد درست العلاقة بين التوجه السوقي وأداء الأعمال، والتي تشمل أداء المبيعات كأحد أبعاد أداء الأعمال.

ثالثاً: تحليل إجابات المتغير الوسيط ابتكار سلسلة التوريد

اظهرت نتائج التحليل الوصفي ان المتوسط الإجمالي لبُعد الابتكار في سلسلة التوريد جاء مرتفعاً مما يُشير إلى درجة عالية من الأهمية النسبية لابتكار سلسلة التوريد. تظهر النتائج أن

المستجيبين ينظرون إلى التقنيات الجديدة في عمليات سلسلة التوريد باعتبارها جانباً أساسياً من ابتكار سلسلة التوريد. من ناحية أخرى، أن المستجيبين يرون جهود الشركة لتحسين استراتيجياتها التشغيلية للتعامل مع بيئة الأعمال المتغيرة على أنها أقل جانباً حاسماً من ابتكار سلسلة التوريد. بشكل عام، تشير النتائج إلى أن مستوى تصورات المشاركين في شركات الوساطة العقارية تجاه ابتكار سلسلة التوريد كأحد أبعاد أداء سلسلة التوريد قد وصل إلى درجة عالية.

نتائج اختبار الفرضيات

1- الفرضية الرئيسية الأولى H0.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للتوجه نحو السوق بأبعاده (توجه العملاء، توجه المنافسة، التوجه الوظيفي) في أداء سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني.

أظهرت النتائج ان التوجه نحو السوق يؤثر في أداء سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني. أظهرت النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الأولى عدم وجود أثر لتوجه العملاء على أداء سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني. وتجدر الإشارة إلى أن بعض الدراسات وجدت علاقة سلبية بين توجه العميل وأرباح العمولات (Tarabieh et al., 2020). بالإضافة إلى ذلك، حسب مفهوم التوجه نحو السوق، والذي يتضمن توجيه العملاء كأحد مكوناته، فيما يتعلق بأداء الأعمال. قد يكون عدم تأثير توجه العملاء كأحد أبعاد توجه السوق على أداء سلسلة التوريد بسبب عدة عوامل (Schulze et al., 2022). أحد التفسيرات المحتملة هو أن توجيه العملاء وحده قد لا يكون كافياً لتحسين أداء سلسلة التوريد. قد تلعب المكونات الأخرى لتوجه السوق، مثل توجيه المنافسين والتنسيق بين الوظائف، دوراً حاسماً في تعزيز أداء سلسلة التوريد. بالإضافة إلى ذلك، قد يعتمد أثر توجيه العملاء على أداء سلسلة التوريد على السياق والصناعة المحددين (Frambach et al., 2016). على سبيل المثال، وجدت دراسة أجريت على البنوك الأردنية أن

التوجّه نحو العملاء يؤثر إيجاباً على الأداء عندما تتوسطه ميزة تنافسية. لذلك، من الضروري مراعاة السياق والصناعة المحددين عند فحص العلاقة بين توجيه العميل وأداء سلسلة التوريد.

في حين أظهرت النتائج عدم وجود أثر لتوجّه المنافسة على أداء سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني. وتجدر الإشارة إلى أن بعض الدراسات قد درست أثر التوجّه الاستباقي للمنافس على الابتكار وأداء الشركات (Schulze et al., 2022)، وهو أحد مكونات توجّه السوق. تختلف هذه النتيجة مع بعض الدراسات، حيث تشير الأدبيات إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة الموجهة نحو السوق تتميز عموماً بتوجيه العملاء وتوجيه المنافسين والتنسيق بين الوظائف والاستجابة لذكاء السوق (Mubarak, 2019). لذلك، من الضروري مراعاة المكونات المختلفة لتوجّه السوق عند فحص العلاقة بين التوجّه التنافسي وأداء سلسلة التوريد.

قد يكون عدم تأثير توجّه المنافسة كأحد أبعاد توجّه السوق على أداء سلسلة التوريد بسبب عدة عوامل. أحد التفسيرات المحتملة هو أن التوجّه نحو المنافسة وحده قد لا يكون كافياً لتحسين أداء سلسلة التوريد. قد تلعب المكونات الأخرى لتوجيه السوق، مثل توجيه العملاء، والتنسيق بين الوظائف، والاستجابة لذكاء السوق، دوراً حاسماً في تعزيز أداء سلسلة التوريد. بالإضافة إلى ذلك، قد يعتمد أثر توجيه المنافسة على أداء سلسلة التوريد على السياق والصناعة المحددين. على سبيل المثال، وجدت دراسة عن الأسواق العالمية أن تأثيرات توجهات العملاء والمنافسين على الأداء تتوقف على مستوى ديناميكية السوق والمسافة الثقافية (Schulze et al., 2022; Lintukangas et al., 2019). لذلك، من الضروري مراعاة السياق والصناعة المحددين عند دراسة العلاقة بين توجيه المنافسة وأداء تشاي التوريد.

أخيراً، تظهر النتائج وجود أثر للتوجّه الوظيفي كبعد للتوجّه نحو السوق على أداء سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني. قد يكون التنسيق بين الوظائف كأحد أبعاد توجّه السوق أكثر أثراً على أداء سلسلة التوريد من توجيه العملاء وتوجه المنافسة لأسباب عديدة. أولاً، يعد التنسيق بين الوظائف أمراً بالغ الأهمية لضمان عمل جميع الوظائف داخل سلسلة التوريد معاً بكفاءة وفاعلية. يمكن أن يؤدي ذلك إلى تواصل أفضل، واتخاذ قرارات أسرع، وتحسين حل المشكلات، مما قد يؤدي في النهاية إلى تحسين أداء سلسلة التوريد. ثانياً، قد يعتمد أثر توجيه العملاء وتوجيه المنافسة على أداء سلسلة التوريد على السياق المحدد والصناعة، بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل تحفيز الموظفين ورضاهم الوظيفي. لذلك، من المهم مراعاة السياق والصناعة المحددين عند دراسة العلاقة بين أبعاد توجّه السوق وأداء سلسلة التوريد (Oh et al., 2020; Schulze et al., 2022).

2- الفرضية الرئيسية الثانية H2.0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للتوجّه نحو السوق بأبعاده (توجّه العملاء، توجّه المنافسة، التوجّه الوظيفي) على الابتكار في سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني.

أظهرت النتائج ان التوجّه نحو السوق يؤثر في ابتكار سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني. تظهر النتائج عدم وجود أثر لتوجّه العملاء على ابتكار سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن توجيه العملاء هو محرك أساسي لأداء الشركة والابتكار. ويختلف ذلك مع نتائج الدراسات السابقة. قد يكون عدم تأثير توجّه العملاء كأحد أبعاد توجّه السوق على ابتكار سلسلة التوريد ناتجاً عن عدة عوامل. أولاً، قد لا يكون توجيه العملاء كافياً لدفع الابتكار في سلسلة التوريد. قد تلعب عوامل أخرى مثل توجيه الموردين ومرونة سلسلة التوريد والابتكار في إدارة التوريد دوراً حاسماً في تمكين الابتكار في سلسلة التوريد. ثانياً، قد يعتمد أثر توجيه العملاء على ابتكار سلسلة التوريد على السياق والصناعة المحددين. على سبيل المثال،

وجدت دراسة أن توجيه العملاء له الأثر الأكبر على الابتكارات، في حين أن توجيه المنافسين غير مهم. لذلك، من المهم مراعاة السياق والصناعة المحددين عند فحص العلاقة بين توجيه العملاء وابتكار سلسلة التوريد. أخيراً، قد تؤثر عوامل أخرى مثل الثقافة التنظيمية والقيادة وإبداع الموظف أيضاً على ابتكار سلسلة التوريد (Jafari et al., 2022; Kibbeling et al., 2013; Aslam et al., 2023; Alhakimi et al., 2020).

كما تظهر النتائج أيضاً وجود أثر للتوجه التنافسي على ابتكار سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني. وتجدر الإشارة إلى أن التوجه نحو المنافسة يمكن أن يقود الابتكار في سلسلة التوريد من خلال تشجيع الشركات على تحسين منتجاتها وخدماتها باستمرار للبقاء في صدارة منافسيها. بالإضافة إلى ذلك، وجدت دراسات أن التوجه الاستباقي للمنافس يؤثر بشكل إيجابي على الابتكار وأداء الشركة. لذلك، تحتاج الشركات إلى النظر في التوجه نحو المنافسة كبُعد حاسم لتوجه السوق عندما تهدف إلى تعزيز ابتكار سلسلة التوريد (Kibbeling et al., 2013; Prifti and Alimehmeti, 2017; Aslam et al., 2023).

أخيراً، أظهرت النتائج وجود أثر للتوجه الوظيفي كأحد أبعاد توجه السوق على ابتكار سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني. تتطابق هذه النتيجة مع الأبحاث السابقة التي تشير إلى أن التنسيق بين الوظائف أمر بالغ الأهمية لضمان عمل جميع الوظائف داخل سلسلة التوريد معاً بكفاءة وفاعلية، مما قد يؤدي إلى تواصل أفضل واتخاذ قرارات أسرع وتحسين حل المشكلات، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز أداء سلسلة التوريد. لذلك، تحتاج الشركات إلى النظر في توجيه التنسيق الوظيفي باعتباره بُعداً حاسماً لتوجه السوق عندما تهدف إلى تعزيز ابتكار سلسلة التوريد (Aslam et al., 2023; Alhakimi et al., 2020).

3- الفرضية الرئيسية الثالثة H0.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للابتكار في سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد بشركات القطاع العقاري الأردني.

تظهر النتائج وجود أثر لابتكار سلسلة التوريد على أداء سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني. يمكن أن يعزز ابتكار سلسلة التوريد أداء سلسلة التوريد من خلال تحسين الكفاءة وخفض التكاليف وزيادة رضا العملاء. بالإضافة إلى ذلك، وجدت دراسة أن التعاون والتكامل والشراكة في سلسلة التوريد هي سوابق أساسية لأداء سلسلة التوريد. لذلك، يجب على الشركات تعزيز الابتكار والتعاون لتحسين أداء سلسلة التوريد (Kibbeling et al., 2013; Aslam et al., 2023;) (Almajali, 2021).

4- الفرضية الرئيسية الرابعة H0.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للتوجه نحو السوق بأبعاده (توجه العملاء، توجه المنافسة، التوجه الوظيفي) في أداء سلسلة التوريد من خلال الابتكار في سلسلة التوريد كمتغير وسيط في شركات القطاع العقاري الأردني.

أظهرت النتائج ان التوجه نحو السوق يؤثر في أداء سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني من خلال ابتكار سلسلة التوريد. وقد اظهرت نتائج اختبار Bootstrapping للدلالة الإحصائية للأثر غير المباشر والتي كانت ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بتوسط ابتكار سلسلة التوريد أثر التوجه نحو السوق على أداء سلسلة التوريد.

فيما اظهرت نتائج اختبار Bootstrapping للدلالة الإحصائية للأثر غير المباشر والتي لم تكن ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بتوسط ابتكار سلسلة التوريد أثر توجه العملاء على أداء سلسلة التوريد. أشارت العديد من الدراسات أن توجيه العملاء يؤثر بشكل كبير على الابتكار، والذي بدوره يمكن أن يعزز أداء سلسلة التوريد. ومع ذلك، تشير نتائج اختبار Bootstrapping إلى أن الأثر غير المباشر لتوجيه العملاء على أداء سلسلة التوريد من خلال ابتكار سلسلة التوريد ليس ذا دلالة إحصائية في شركات القطاع العقاري الأردني. قد تكون هناك حاجة إلى مزيد من البحث

لاستكشاف العوامل المساهمة في أداء سلسلة التوريد في هذا السياق. تختلف هذه النتيجة مع الأدبيات السابقة، ويمكن ان يعزى ذلك إلى عدة عوامل. في الوقت الذي وجد أن توجيه العملاء لا يؤثر على الابتكار، والذي يمكن ألا يعزز أداء سلسلة التوريد، فإن العلاقة بين توجيه العملاء وأداء سلسلة التوريد قد تكون أكثر تعقيداً وتتأثر بعوامل أخرى مثل استراتيجية سلسلة التوريد والتنسيق وما إلى ذلك والتكامل. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون لسياق شركات القطاع العقاري الأردني خصائص فريدة تؤثر على العلاقة بين توجيه العملاء وابتكار سلسلة التوريد وأداء سلسلة التوريد. قد تكون هناك حاجة إلى مزيد من البحث لاستكشاف هذه العوامل وأثرها على أداء سلسلة التوريد في هذا السياق. وقد اشار إلى ذلك العديد من الباحثين مثل (Oh et al., 2020; Aslam et al., 2023; Alhakimi and Mahmoud, 2020).

في حين تشير نتائج تحليل الانحدار للمسار غير المباشر (توجه المنافسة - ابتكار سلسلة التوريد - أداء سلسلة التوريد) إلى أن الأثر غير المباشر لتوجه المنافسة على أداء سلسلة التوريد من خلال ابتكار سلسلة التوريد ذو دلالة إحصائية. حسب العديد من الدراسات (Lii & Kuo, 2016; Gopal & Priya 2019; Karami et al., 2014, Kibbeling et al., 2013) يعمل ابتكار سلسلة التوريد على التوسط في العلاقة بين توجيه المنافسين كأحد أبعاد توجه السوق وأداء سلسلة التوريد. يمكن لتوجيه المنافسين أن يدفع الشركات إلى الابتكار في عمليات وممارسات سلسلة التوريد الخاصة بها لاكتساب ميزة تنافسية. يمكن أن يعزز ابتكار سلسلة التوريد أداء سلسلة التوريد من خلال تحسين الكفاءة وخفض التكاليف وزيادة الاستجابة لاحتياجات العملاء. تم إنشاء العلاقة الإيجابية بين توجه السوق وأداء سلسلة التوريد في الدراسات السابقة. ومع ذلك، لا يزال دور ابتكار سلسلة التوريد كوسيط بين توجيه المنافسين وأداء سلسلة التوريد مجالاً للبحث المستمر. لذلك، يجب على الشركات مراعاة

توجّه المنافس والعملاء في إستراتيجية سلسلة التوريد والتركيز على الابتكار لتعزيز أداء سلسلة التوريد.

أخيراً، تظهر نتائج تحليل الانحدار للمسار غير المباشر (التوجّه الوظيفي - ابتكار سلسلة التوريد - أداء سلسلة التوريد) إلى أن التنسيق الوظيفي، كأحد أبعاد توجّه السوق، له أثر كبير غير مباشر على أداء سلسلة التوريد يمكن أن يعزز التنسيق الوظيفي أداء سلسلة التوريد من خلال تحسين التنسيق والتواصل بين الوظائف المختلفة في سلسلة التوريد، مما قد يؤدي إلى ابتكار أفضل في سلسلة التوريد. لذلك، من المرجح أن تحقق الشركات المنسقة وظيفياً والموجهة نحو الابتكار في إستراتيجيتها لسلسلة التوريد أداء أفضل لسلسلة التوريد. وتتفق هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة مثل الدراسات (Lii & Kuo, 2016; Gopal & Priya 2019; Karami et al., 2014;) (Kibbeling et al., 2013; Oh et al., 2020).

التوصيات

اعتماداً على نتائج الدراسة ومناقشتها يمكن أن تساعد هذه التوصيات شركات الوساطة العقارية وسلسلة التوريد في قطاع العقارات على تحسين أدائها:

1- العمل على الاستمرار بتعزيز الابتكار في سلسلة التوريد بتوجيه مخصصات لدعم الابتكارات الجديدة، استخدام الضغط النقابي لدفع متخذي القرار لإصدار تشريعات وقوانين جديدة تسهل تطبيق الابتكار.

2- العمل على زيادة جهود الشركات العقارية لتحسين الاستراتيجيات التشغيلية للتعامل مع بيئة الأعمال المتغيرة، من خلال إجراء دراسات اكتوارية للتنبؤ بتغيراتها.

3- العمل على زيادة جهود رفع قدرة الشركات العقارية على تطوير المنتجات باستمرار، من خلال متابعة التطورات العالمية والتكنولوجيا الرقمية.

4- العمل على رفع قدرة الشركات العقارية للاستجابة لتغيرات الأسعار، من خلال الضغط الحكومي لقوانين تساهم بالمحافظة على مستوى الاسعار السائدة.

5- تحسين التنسيق بين وظائف شركات الوساطة العقارية، من خلال تناقل المعلومات والتعاون لتقليل هدر الوقت بين جميع موظفي الشركة بما يحقق كفاءة عالية للوصول لأهدافها.

6- تحسين التوافق بين استراتيجيات التسويق واستراتيجيات إدارة سلسلة التوريد في شركات الوساطة العقارية، من خلال زيادة مخصصات أقسام التسويق للحصول على معلومات محلية وعالمية عن تطور الاستراتيجيات المتبعة في القطاعات المشابهة.

التوصيات للبحوث المستقبلية

بناءً على النتائج المذكورة أعلاه، يمكن اقتراح التوصيات التالية للبحث المستقبلي:

1. هناك حاجة إلى المزيد من البحث التجريبي لاستقصاء العلاقة بين التوجّه السوقي وابتكار سلسلة التوريد، حيث لا يزال النموذج المقترح لاختبار قوة العلاقة تجريبيًا بحاجة إلى التحسين.

2. هناك حاجة إلى المزيد من البحث لفحص الترابط بين توجيه الابتكار، وتكامل سلسلة التوريد، والقدرات التنافسية التوافقية، وأداء الشركات العقارية.

3. هناك حاجة إلى المزيد من البحث لاستكشاف العوامل المساهمة في أداء سلسلة التوريد في سياق توسط ابتكار سلسلة التوريد الأثر لتوجّه العملاء على أداء سلسلة التوريد.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو النصر، مدحت. (2004). تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربية، مصر.

أبو ضيف الله، محمد والشعار، اسحق. (2017). أثر نظم تخطيط موارد الشركات في أداء سلسلة التوريد دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال الأردن، 13(2)، 281-306.

أوكيل، محمد سعيد. (1992). وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

بروري، نجاه. (2018). أثر الابتكار التسويقي على ولاء العملاء -دراسة آراء عينة من متعاملي موبيليس-أم البواقي، رسالة ماجستير، جامعة أم البواقي.

البطائنة، أحمد وإرثيمة، هاني. (2021). أثر التوجهات الاستراتيجية في أداء سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على شركة ألبان اليوم. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 10(3)، 513-534.

بقة، الشريف ودومي، سمراء. (2013). التوجه السوقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الضرورة والاختيار-دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات بولاية سطيف. مجلة الاقتصاد الصناعي، 5(5)، 50-82.

التبيني، حسن الجازي (2018). أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على كفاءة العمليات، [رسالة ماجستير]، جامعة آل البيت.

حسين، عمرو مصطفى محمد. (2019). دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الأعمال، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 49(1)، 451-499.

حمزاوي، شريف. وبومدين، بلكبير. (2010، أيار 12-13). التوجه نحو السوق كمتطلب أساسي لخلق الإبداع والابتكار في المؤسسات، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي، جامعة سعد دحلب- البليدة.

دائرة الاراضي والمساحة (www.dls.gov.jo). المؤشرات العقارية، إيرادات دائرة الأراضي والمساحة خلال عام 2021، تم الاسترجاع من: <https://www.dls.gov.jo/ar/Pages/default.aspx>

الذنف، محمد عمر. (2022). نحو بناء مؤشر لقياس أداء سلسلة التوريد للمنشأة من خلال التكامل بين الإطار المرجعي لعمليات سلسلة التوريد ومنهج التحليل الهرمي: دراسة حالة. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 59(3)، 267-316.

الزعزوع، عمر خطاب. (2015). معوقات تطبيق التنمية المستدامة على إدارة سلسلة التوريد، [رسالة ماجستير]، تخصص إدارة الهندسة والإنشاء، جامعة دمشق.

سلطان، أشرف فؤاد السيد. (2020) سرعة استجابة سلسلة التوريد كمتغير وسيط بين كل من المرونة الاستراتيجية والمرونة التصنيعية وأداء المنظمة (دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية الخاص المصري). مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القصيم، 13(2)، 23-47.

سليم بطرس جلدة، وزيد منير عبوي. (2006). إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

الصرن، رعد حسن. (2000). إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا، أب، عدن، الجزء الأول.

الصريفي، محمد عبدالفتاح. (2003). الإدارة الرائدة، ط1، دار الصفاء.

الضمور، هاني حامد، والشمايلة، حمزة نبيه. (2007). التوجّه التسويقي لدى مؤسسات التعليم العالي في الأردن، دراسة تحليلية ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 3(3)، 296-323.

عامر، سعيد يس. (1998). الإدارة وآفاق المستقبل، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.

العامري، حسين علي كاظم. (2011). أثر فاعلية عوامل تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء سلسلة التوريد الالكترونية -دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي، [رسالة ماجستير]، جامعة الشرق الأوسط.

عبد المتعال، محمد، وخشية، ناجي، والسعدني، نسمة. (2020). أثر القدرات اللوجيستية على أداء سلسلة التوريد بالتطبيق على شركات قطاع الأعمال العام بالصناعات الدوائية بمصر. المجلة المصرية للدراسات التجارية 44(3)، 299-325.

عبد الوهاب، بوبعة. (2012). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس، [رسالة ماجستير]، جامعة منتوري.

العربي، تيفاوي. (2011، أيار 18-19). دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المؤسسات الحديثة، [بحث مقدم]. الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب -البليدة.

محمد شيخ ديب صالح. (2004). استخدام نموذج برمجة الأهداف في إدارة سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على قطاع الغزل والنسيج في مصر، [رسالة دكتوراه]، جامعة عين شمس.

المحمد، سامر. (2010). التوجّه نحو السوق في تطوير وأداء المنتج الجديد: نموذج واختبار، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 6(4)، 555-580.

المرشدي، خالد والعتيبي، عبدالعزيز. (2017). التوجّه السوقي والميزة التنافسية-دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية. المجلة العربية للإدارة، 37(2)، 67-90.

مناصرية، سناء وضيف، هلال مريم. (2013). دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، [رسالة ماجستير]، جامعة 8 ماي 1945 قالمة.

النجار، حميدة محمد البدوي. (2019). العلاقة بين أبعاد التوجّه الاستراتيجي والنجاح الريادي: دراسة تطبيقية على وكلاء السفر بالقاهرة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، 39(3)، 979 - 1007.

نجم، عبود نجم. (2003). إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث)، دار وائل للنشر والتوزيع.

يوسف، ردينة عثمان. (2000). بحوث التسويق، دار المناهج.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Akyuz, G., & Erkan, T. (2010). Supply chain performance measurement: a literature review. *International journal of production research*, (17)48, 5137-5155.
- Alexander, L., & Knippenberg, D. (2014). Teams in Pursuit of Radical Innovation: A Goal Orientation Perspective. *Academy of Management Review* 39(4), 423–438. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0044>
- Alhakimi, W., & Mahmoud, M. (2020). The impact of market orientation on innovativeness: evidence from Yemeni SMEs. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 38-52. ISSN: 2398-7812. Open Access. Article publication date: 6 February 2020. Issue publication date: 6 April 2020.
- Almajali, D. (2021). Diagnosing the effect of green supply chain management on firm performance: An experiment study among Jordan industrial estates companies. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(4), 897-904.
- Andriyanto, F., & Sufian, M. (2017). *Analisis Pengaruh Orientasi Pasar Dan Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Bisnis*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro.
- Aslam, H., & Waseem, M., & Roubaud, D., & Grebinevych, O., & Ali, Z., & Muneeb, D. (2023). Customer integration in the supply chain: the role of market orientation and supply chain strategy in the age of digital revolution. *Annals of operations research*, 1–25. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s10479-023-05191-y>
- Bamfo, B., & Kraa, J. (2019). Market orientation and performance of small and medium enterprises in Ghana: The mediating role of innovation. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1-16. DOI: 10.1080/23311975.2019.1605703
- Baregheh, A., & Rowley, J. & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation, *Management Decision*, 47(8), 1323–1329.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>

- Bartnik, R. & Park, Y. (2018). Technological change, information processing and supply chain integration: A conceptual model, *Benchmarking: An International Journal*, 25(5), 1279-1301. <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2016-0039>
- Bell, S. (2006). *lean Enterprise Systems Using IT for Continuous Improvement*, Wiley – Inter Science Inc.
- Bourlakis, M., Maglaras, G., Gallear, D., & Fotopoulos, C. (2014). Examining sustainability performance in the supply chain: The case of the Greek dairy sector. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 56-66.
- Cao, Z. (2013). *Supply chain collaboration: Roles of interorganizational systems, trust, and collaborative culture*. London: Springer. <https://documents1.worldbank.org/curated/ar/463151481129266828/pdf/103433-SCD-ARABIC-Jordan-PUBLIC.pdf>
- Construction Week Online. (n.d.). Jordan real estate market to get government boost. Retrieved from <https://www.constructionweekonline.com/article-43372-jordan-real-estate-market-to-get-government-boost>
- Cranfield School of Management (2000). *Marketing Management: A Relationship Marketing Perspective*, Macmillan Business, London.
- Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F. (1996). *The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis*. *Psychological Methods*, 1(1), 16-29.
- De Guimaraes, J., Severo, E. & de Vasconcelos, C. (2018). The influence of entrepreneurial, market, knowledge management orientations on cleaner production and the sustainable competitive advantage. *Journal of Cleaner Production*, Vol.,174, 1653-1663, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.074>.
- Dziallas, M., & Blind, K. (2019). Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis. *Technovation*, 80, 3-29. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.05.005>
- Fatorachian, H., & Kazemi, H. (2021). Impact of Industry 4.0 on supply chain performance. *Production Planning and Control*, 32(1), 63–81, <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1712487>.

- Feng, T., Wang, D., Lawton, A., & Luo, B. (2019). Customer orientation and firm performance: The joint moderating effects of ethical leadership and competitive intensity. *Journal of Business Research*, 100, 111-121. DOI:10.1016/j.jbusres.2019.03.021
- Frambach, R., Fiss, P., & Ingenbleek, P. (2016). How important is customer orientation for firm performance? A fuzzy set analysis of orientations, strategies, and environments. *Journal of Business Research*, 69(4), 1428-1436. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.120>
- Gawankar, S., Gunasekaran, A., & Kamble, S. (2020). A study on investments in the big data-driven supply chain, performance measures and organisational performance in Indian retail 4.0 context. *International Journal of Production Research*, 58(5), 1574 - 1593. DOI: 10.1080/00207543.2019.1668070
- Gligor, D., Gligor, N., Holcomb, M., & Bozkurt, S. (2019). Distinguishing between the concepts of supply chain agility and resilience: A multidisciplinary literature review. *The International Journal of Logistics Management*, 30(2), 467-487.
- Global Property Guide. (2019, Aug. 8). Investment Analysis of Jordanian Real Estate Market. Retrieved, from: <https://www.globalpropertyguide.com/Middle-East/Jordan/Price-History>.
- Gopal, P., & Priya, A. (2019). Market Orientation and Supply Chain Performance, Mediating Role of Supply Chain Management Strategy: An Empirical Analysis. In M. Vijaya Kumar, G. D. Putnik, K. Jayakrishna, V. Madhusudanan Pillai, & L. Varela (Eds.), *Emerging Applications in Supply Chains for Sustainable Business Development* (pp. 19). doi:10.4018/978-1-5225-5424-0.ch010.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. and Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7th Ed., Pearson, New York.
- Hair, J., Risher, J., Sarstedt, M. & Ringle, C. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM, *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

- Henseler, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling., *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Herzlinger, R. (2006). *Innovating in Health Care-framework*, Harvard Business School Publishing, Boston, MA, HBS No. 9-306-042.
- Holmes-Smith, P. (2001) *Introduction to Structural Equation Modelling Using LISREL*. ACSPRI-Winter Training Program, Perth.
- Israel, B. & Mahuwi, L. & Mwenda, B. (2023). A review of financial and non-financial measures of supply chain performance. *International Journal of Production Management and Engineering*. 11(1), 17-29. doi.org/10.4995/ijpme.2023.18797.
- Jafari, H., Ghaderi, H., Malik, M., & Bernardes. E., (2022). The effects of supply chain flexibility on customer responsiveness: the moderating role of innovation orientation, *Production Planning & Control*, DOI: [10.1080/09537287.2022.2028030](https://doi.org/10.1080/09537287.2022.2028030).
- Jayaram, J., Ahire, S., Nicolae, M. & Ataseven, C. (2012). The moderating influence of product orientation on coordination mechanisms in total quality management, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(5), 531-559. <https://doi.org/10.1108/02656711211230517>
- Karami, M., Ghasemi, R., Khan, S.-U.-R., & Abdul Hamid, A. (2014). Market Orientation and Supply Chain Innovation Relationship: Conceptual Framework Model. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 21(9), 1526-1532. ISSN 1990-9233. DOI: 10.5829/idosi.mejsr.2014.21.09.21715.
- Karroumi, B., & Sedqui, A. (2022). *Resilient supply chain built on frugal innovations, and how this relation can be created?* 2022 14th International Colloquium of Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUA), EL JADIDA, Morocco, pp. 1-6, doi: 10.1109/LOGISTIQUA55056.2022.9938033.
- Kibbeling, M., van der Bij, H., & van Weele, A. (2013). Market Orientation and Innovativeness in Supply Chains: Supplier's Impact on Customer Satisfaction. *Journal of Product Innovation Management*, 30(3), 500-515. <https://doi.org/10.1111/jpim.12007>.

- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. Guilford Press, New York.
- Koh, L., Demirbag, M., Bayraktar, E., Tatoglu, E. & Zaim, S. (2007). The impact of supply chain management practices on performance of SMEs, *Industrial Management & Data Systems*, 107(1), 103-124. <https://doi.org/10.1108/02635570710719089>.
- Kothari, C. R. (2014). *Research methodology: Methods and techniques*. New Age International.
- Lakri, S., & Dallery, Y. (2014). Measurement and Management of Supply Chain Performance: A Benchmarking Study. In IFIP International Conference on Advances in Production *Management Systems* (APMS), Sep 2014, Vol. 440, 433-440. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-44733-8_54.
- Langerak, F. (2003). The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance. *Journal of Strategic Marketing*. 11(2). 93-115.
- Le, T. (2023). How do food supply chain performance measures contribute to sustainable corporate performance during disruptions from the COVID-19 pandemic emergency? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 40(5), 1233-1258, <https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2022-0089>.
- Li, L., Liu, M., Shen, W., & Cheng, G.Q. (2019). A novel performance evaluation model for MRO management indicators of high-end equipment. *International Journal of Production Research*, 57(21), 6740 - 6757.
- Lii, P., & Kuo, F. (2016). Innovation-oriented supply chain integration for combined competitiveness and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 174(1), 142-155. doi: 10.1016/j.ijpe.2016.01.018.
- Lin, C. (2008), Determinants of the adoption of technological innovations by logistics service providers in China”, *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*, 7(1), 19-38.

- Lintukangas, K., Kähkönen, A-K., & Hallikas, J. (2019). The role of supply management innovativeness and supplier orientation in firms' sustainability performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(4), 100558, 1-10. ISSN: 1478-4092. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2019.100558>
- Liu, X. & Liu, H. & Yang, G. & Pan, J. (2020). Productivity evaluation of the real estate industry in China: A two-stage Malmquist productivity index. *International Journal of Strategic Property Management*. forthcoming. 10.3846/ijspm.2021.14199.
- Lockamy, A., & McCormack, K. (2004). Linking SCOR planning practices to supply chain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(12), 1192– 1218.
- Mandal, S., & Korasiga, V. (2015). An integrated-empirical logistics perspective on supply chain innovation and firm performance. *Business: Theory and Practice*, 17(1), 32-45. <https://doi.org/10.3846/btp.2016.541>
- Manoj, P. & Gupta, J. (2022). Redesigning Supplying Chain for Sustained Growth in a Disruptive World: The Case of Housing and Real Estate Sector in Digital India. *The Management Accountant Journal*. 57(1), 64-67. 10.33516/maj.v57i10.64-67p.
- Mishra, D., Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., & Dubey, R. (2018). Supply chain performance measures and metrics: a bibliometric study. *Benchmarking: An International Journal*, 25(1), 932-967.
- Mubarak, K. M. (2019). Impact of customer & competitor orientation and inter-functional coordination on SME's performance. *Journal of Management*, 14(2), 88-94. ISSN: 1391-8230.
- Ogunbiyi, J. & Oladokun, T. (2022). Key performance indicators in real estate professional business in Lagos, Nigeria. *Journal of General Management*, (First published online November 27), <https://doi.org/10.1177/03063070221138686>
- Oh, Segu, Hee Cheol Moon, and Yongping Zhong. (2020). *Contingency Management and Supply Chain Performance in Korea: A COVID-19 Pandemic Approach*. *Sustainability*, 12(23), 1-15. <https://doi.org/10.3390/su12239823>

- Oshios E., Angela M., Moses E., & Albert W. (2020). Development of asset management model using real-time equipment monitoring (RTEM): case study of an industrial company, *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-26. DOI: 10.1080/23311975.2020.1763649
- Pidada, I. & Sari, D. & Parwati, N. (2022). Factors affecting purchase decision by applying green marketing campaign: a lesson from aqua returnable glass bottle products. *Journal of Business and Banking*. 12(1), 10.14414/jbb.v12i1.3128.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London.
- Prifti, R., & Alimehmeti, G. (2017). Market orientation, innovation, and firm performance—an analysis of Albanian firms. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 6(8). <https://doi.org/10.1186/s13731-017-0069-9>
- Sampaio, C. A., Rodrigues, R. G., & Hernández-Mogollón, J. M. (2020). *Competitor Orientation, Pricing Strategy, and Business Performance*. In Handbook of Research on Driving Industrial Competitiveness with Innovative Design Principles. IGI Global.
- Schulze, A., Townsend, J., & Talay, M. (2022). Completing the market orientation matrix: The impact of proactive competitor orientation on innovation and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 103(May 2022), 198-214. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.03.013>
- Seo, Y.-J., Dinwoodie, J., & Kwak, D.-W. (2014). The impact of innovativeness on supply chain performance: Is supply chain integration a missing link? *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(6), 734.
- Stundza, T. (2009). Supply chain innovation is important”, *Purchasing*, available at: www.purchasing.com/article/354518, [Supply_chain_innovation_is_important.php](http://www.purchasing.com/article/354518) (accessed 10 November, 2009).
- Surajit S. (2018). Supply Chain Management System of the Real Estate Industry (REI): A Study from Bangladesh Perspectives, *World Journal of Management*, 11(1), 28-40.

- Tanco, M. & Jurburg, D. & Escuder, M. (2015). Main difficulties hindering supply chain performance: An exploratory analysis at Uruguayan SMEs. *Supply Chain Management: An International Journal*. 20(1), 11-23. 10.1108/SCM-10-2013-0389.
- Trainer, A., Hedberg, T., Jr, Feeney, A. B., Fischer, K., & Rosche, P. (2016). Gaps Analysis of Integrating Product Design, Manufacturing, and Quality Data in The Supply Chain Using Model-Based Definition. *Proceedings of the ASME International Conference on Manufacturing Science and Engineering*. ASME International Conference on Manufacturing Science and Engineering, 2, MSEC2016-8792. <https://doi.org/10.1115/MSEC2016-8792>
- Udriyah, U., Tham, J., & Azam, S. (2019). The effects of market orientation and innovation on competitive advantage and business performance of textile SMEs. *Management Science Letters*, 9(9), 1419-1428.
- Utterback, J., & Afuah, A., (1998). The Dynamic 'Diamond': A Technological Innovation Perspective, *Economics of Innovation and New Technology*, 6(2-3), 183-200, DOI: 10.1080/10438599800000019.
- Widayati, C., sinambela, S., magito, M., & ikhsani, k. (2021). *analysis of affecting factors on purchase decision of sport shoes "fake product" of gold's gym consumers in west Jakarta*, 2(4), 537-550. DOI: <https://doi.org/10.31933/dijms.v2i4>.
- Wook K., (2006). Effects of supply chain management practices, integration and competition capability on performance, *Supply Chain Management*, 11(3), 241-248. <https://doi.org/10.1108/13598540610662149>
- Wu, L. & Chiu, M. (2018). Examining supply chain collaboration with determinants and performance impact: Social capital, justice, and technology use perspectives. *International Journal of Information Management*, 39(April 2018), 5-19, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.11.004>.
- Xian, K. J., Sambasivan, M., & Abdullah, A. R. (2018). Impact of market orientation, learning orientation, and supply chain integration on product innovation. *International Journal of Integrated Supply Management*, 12(1-2), 69-89, <https://doi.org/10.1504/IJISM.2018.095681>.

الملحقات

الملحق (1)
أداة الدراسة (الاستبانة)
 بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف/ أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تهدف هذه الاستبانة إلى قياس: "أثر التوجّه نحو السوق على أداء سلسلة التوريد في شركات القطاع العقاري الأردني، الدور الوسيط: ابتكار سلسلة التوريد. "دراسة ميدانية في المكاتب العقارية الأردنية". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط. لذا نأمل منكم المشاركة بخبراتكم في هذا الموضوع، من خلال الإجابة على فقرات الاستبانة بكل دقة وموضوعية، علماً بأن كافة البيانات سيتم التعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي والتطوير.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

المشرف

أ.د. علي محمد العضايلة

الباحث

خالد لطفي البلبيسي

أولاً: المتغيرات الديموغرافية

يُرجى التفضل بتعبئة المعلومات العامة المذكورة أدناه، والتي تنطبق عليك بوضع (√) في المكان المناسب.

النوع الاجتماعي	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
العمر	<input type="checkbox"/> أصغر من 30 <input type="checkbox"/> 30-39 أصغر من 39 <input type="checkbox"/> 39-49 أصغر من 49 <input type="checkbox"/> 49 فأكثر
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> ثانوية عامة <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> دراسات عليا
المسمى الوظيفي	<input type="checkbox"/> مدير <input type="checkbox"/> مساعد مدير <input type="checkbox"/> رئيس قسم <input type="checkbox"/> موظف
الخبرة الوظيفية	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 - أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/> 10 سنوات فأكثر

ثانياً: فقرات التوجه نحو السوق

* بعد توجه العملاء:

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تتعرف الشركة على احتياجات العملاء من المنتجات					
2	تستخدم الشركة ملاحظات العملاء لتطوير منتجاتها					
3	تولي الشركة اهتماماً بالمؤثرين على قرار شراء العملاء					
4	تولي الشركة اهتماماً بالعلاقات طويلة الأمد مع العملاء					
5	تحرص الشركة على تقديم خدماتها بتكاليف مناسبة.					
* بعد توجه المنافسة: الفقرات						
6	تسهل الشركة مشاركة المعلومات المهمة عن المنافسين بين اداراتها المختلفة.					
7	تستجيب الشركة للتغيرات التي تتعلق بالأسعار.					
8	تطور الشركة منتجاتها.					
9	تتابع الشركة منتجات المنافسين في السوق.					
10	تستجيب الشركة على حملات المنافسين الدعائية					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
* بعد التوجه بين الوظائف:						
11	تشارك الشركة المعلومات حول تطورات السوق بين جميع اقسامها.					
12	تنفذ الشركة حلقات عصف ذهني بين اقسامها لتحديد الاستجابة المناسبة للتغيرات في بيئة العمل .					
13	تحفز الشركة جميع عاملها للمشاركة في صناعة قرارات تطوير الخدمات.					
14	تقوم الشركة بنشر المعلومات الخاصة بمستوي رضی العملاء عنها لكل الإدارات الداخلية.					
15	تحلل الشركة جميع معلومات التغذية الراجعة المتجمعة من اقسامها المختلفة.					

ثالثاً: فقرات أداء سلسلة التوريد:

ما مدى تقييمك لمؤشرات أداء الشراء التالية: (الاجابة : ضعيف جدا, ضعيف, متوسط, جيد, جيد جدا)
* بعد الشراء:

الرقم	الفقرات	جدا	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
16	جودة المنتجات التي تم شراؤها عن طريق الشركة					
17	موعد استلام المنتجات التي تم شراؤها عن طريق الشركة					
18	تكلفة المنتجات التي تم شراؤها عن طريق الشركة					
19	عدد الموردين الذين تعتمدهم الشركة					
20	قدرة الشركة على التفاوض على الأسعار مع الموردين					
* بعد العمليات:						
21	إدارة ممتلكات عملائها بشكل فعال					
22	ادارة تخمين قيمة عقارات عملائها بشكل فعال					
23	التفاوض على الصفقات بشكل فعال					
24	إتمام الصفقات في الوقت المناسب					
25	اتمام اجراءات معاملات الدوائر المختصة في الوقت المناسب					

الرقم	الفقرات	جدا	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
* بعد البيع:						
26	كيف تقيم حجم مبيعات الشركة					
27	كيف تقيم معدل تكرار عملاء الشركة.					
28	كيف تقيم عدد مواعيد زيارة العقار نسبة لعدد المحادثات بين العملاء وموظفي مبيعات الشركة.					
29	كيف تقيم المبيعات نسبة لعدد الزيارات الميدانية للعقار.					
30	كيف تقيم متوسط العمولة المحققة لموظفي مبيعات الشركة.					

رابعاً: فقرات ابتكار سلسلة التوريد:

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
31	تستخدم الشركة تقنيات جديدة في عمليات سلسلة التوريد					
32	تستخدم الشركة عمليات مبتكرة في عمليات سلسلة التوريد					
33	تستخدم الشركة استراتيجيات مبتكرة في عمليات سلسلة التوريد					
34	تتعاون الشركة مع الموردين لدفع الابتكار في سلسلة التوريد					
35	تتعاون الشركة مع العملاء لدفع الابتكار في سلسلة التوريد					
36	تستثمر الشركة في تنمية المواهب لدفع الابتكار في سلسلة التوريد.					
37	يستجيب الموظفون لمبادرات ابتكار سلسلة التوريد الجديدة.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق (2)
قائمة المحكمين

الاسم	الجهة
أ.د. أحمد علي صالح	جامعة الشرق الأوسط
أ.د. عبد العزيز الشرباتي	جامعة الشرق الأوسط
أ.د. عزام ابو مغلي	جامعة الشرق الأوسط
أ.د. نضال حوامدة	جامعة مؤتة
د. سمير الجبالي	جامعة الشرق الأوسط
د. محمد المعاينة	جامعة البلقاء التطبيقية
د. خالد أبو الغنم	جامعة عمان العربية
السيد أشرف الحنيطي	مكتب اشرف الحنيطي العقاري
الاستاذ مهند كنعان	مكتب كنعان العقاري

الملحق (3) كتاب تسهيل مهمة الباحث

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

هكتب رئيس الجامعة
Office of the President

الرقم، در/خ/1109
التاريخ، 2023/01/23

إلى من يهمه الأمر

لغايات توفير وربط أسس التعاون مع خدمة المجتمع المحلي؛ نرجو التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة لطالب الماجستير خالد لطفي حسن البليبيسي، ورقمه الجامعي (402120127)، المسجل في تخصص إدارة الاعمال/ كلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط، والذي يتولى القيام بإعداد دراسة بحثية أكاديمية في رسالته المعنونه بـ " أثر التوجه نحو السوق على اداء سلسلة التوريد في القطاع العقاري الاردني"، علماً بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ. د. سلام خالد المحادين



