



العوامل المؤثرة على تكامل سلسلة التوريد وأثرها على الميزة التنافسية في
شركات صناعة الأدوية الأردنية

**FACTORS AFFECTING THE INTEGRATION OF SUPPLY
CHAIN AND ITS IMPACT ON THE COMPETITIVE
ADVANTAGE IN THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY
JORDANIANS COMPANIES**

إعداد

غدير محمد عوده الحسن

إشراف

الدكتور اسعود محمد المحاميد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني/2016

تفويض

أنا الموقع أدناه " غدير محمد عودة الحسن " أفوض جامعة الشرق الاوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث و الدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : غدير محمد عودة الحسن

التاريخ : 9 / 1 / 2016م

التوقيع : 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها

العوامل المؤثرة على تكامل سلسلة التوريد وأثرها على الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

و أقيمت بتاريخ: ٩ / ١ / ٢٠١٦ م

أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور اسعود محمد المحاميد

الدكتور د. علي عباس

الدكتور مازن قضايشان

التوقيعات

مشرفاً

رئيساً وعضواً داخلياً

ممتحناً خارجياً

شكر وتقدير

الحمد لله حمد الشاكرين، أسبغ علينا نعمة ظاهرة وباطنة، ندعوه دعاء المتوسلين أن يشدّ أزر المسلمين ويدحر كيد الظالمين، الحمد لله الذي يسر لي الوقت والصحة والعزيمة مما اعانني على إتمام هذه الدراسة انه على كل شيء قدير، والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد عليه أفضل صلاة وأتم التسليم وبعد...

فإن كنت شاكرًا، فعظيم شكري لمعلمي، الدكتور اسعود محمد المحاميد، الذي كان عوناً لي في توجيهاته السديدة، والذي لم يأل جهداً في الإرشاد والنصح للمساعدة في إتمام هذه الرسالة على أكمل وجه، حفظه الله للارتقاء العلمي بطلبته، وأتقدم بالشكر الجزيل لأساتذة كلية الأعمال ، كما أوجه شكري وتقديري الى السادة أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضيلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، والشكر موصول الى والديّ الذين يدوم فضلهم ويكبر معي يوما بعد يوم

و الي اخي محمد نجيب الذي كان دائما عوناً لي

وأختم شكري وتقديري إلى كل من اعانني بجهد أو وقته أو دعائه سواء من الأقارب أو الأصدقاء أو الاحباب سائلا الحكيم أن يجعل كل ما قدموه في موازين حسناتهم.

وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين
غدير الحسن

الاهداء ..

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

أهلي الذين ساعدوني في كل المواقف من حياتي....

فلذة كبدي (تاليا).....

وإلى السيد محمد المناصير لما وجدته من الدعم المستمر في

مسيرتي.....

غدير الحسن

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
العنوان	أ
تفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
شكر وتقدير	د
الإهداء	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ي
قائمة الأشكال	ك
قائمة الملحقات	ل
الملخص باللغة العربية	م
الملخص باللغة الإنجليزية	س
الفصل الأول : مقدمة الدراسة	2
(1-1) تمهيد	2
(2-1) مشكلة الدراسة وأسئلتها	3
(3-1) أهمية الدراسة	4
(4-1) فرضيات الدراسة	6
(5-1) أنموذج الدراسة	6
(6-1) أهداف الدراسة	7

7	(7-1) حدود الدراسة
8	(8-1) محددات الدراسة
9	(9-1) التعريفات الإجرائية
10	الفصل الثاني : الإطار النظري و الدراسات السابقة
11	(1-2) التوجه بالتعلم
15	(2-2) استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية
21	(3-2) المناخ التنظيمي
26	(4-2) تكامل سلسلة التوريد
29	(5-2) الميزة التنافسية
36	(6-2) الدراسات السابقة
52	(7-2) ما يميز الدراسة الحالية
53	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)
54	(1-3) مقدمة
54	(2-3) منهج الدراسة
54	(3-3) مجتمع الدراسة وعينتها
55	(4-3) وحدة المعاينة
55	(5-3) مصادر الحصول على المعلومات

56	(6-3) أداة الدراسة
57	(7-3) صدق الأداة
57	(8-3) ثبات الأداة
59	(9-3) المعالجة الإحصائية
60	الفصل الرابع : عرض النتائج ومناقشتها
61	(1-4) المقدمة
61	(2-4) تحليل نتائج الدراسة
63	(3-4) المتغيرات الديموغرافية
76	(4-4) اختبارات جاهزية وصلاحية البيانات لتحليلات الانحدار
80	(5-4) اختبار فرضيات الدراسة
92	الفصل الخامس : النتائج و الإستنتاجات التوصيات
93	(1-5) المقدمة
93	(2-5) نتائج الدراسة
100	(3-5) التوصيات العملية
101	(4-5) توصيات العلمية

103	قائمة المراجع
103	أولاً : المراجع العربية
109	ثانياً : المراجع الأجنبية
122	قائمة الملاحق
123	الملحق 1
129	الملحق 2

قائمة الجداول

رقم الفصل	رقم الجدول -	محتوى الجدول	رقم الصفحة
3-1		قيم معاملات الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ ألفا	58
4-2		توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	63
4-3		توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	64
4-4		توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	65
4-5		توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	66
4-6		توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية	67
4-7		المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور التوجه بالتعلم مرتبة ترتيباً تنازلياً	68
4-8		المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور المناخ التنظيمي مرتبة ترتيباً تنازلياً	70
4-9		المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية مرتبة ترتيباً تنازلياً	71
4-10		المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور تكامل سلسلة التوريد مرتبة ترتيباً تنازلياً	73
4-11		المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور الميزة التنافسية مرتبة ترتيباً تنازلياً	75
4-12		اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام فحص Skewness-Kurtosis	77
4-13		اختبار استقلالية متغيرات الدراسة (Multicollinearity)	78
4-14		اختبار معامل الارتباط (Bivariate Pearson Correlation)	79
4-15		نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التوجه بالتعلم في تكامل سلسلة التوريد	80
4-16		نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر المناخ التنظيمي في تكامل سلسلة التوريد	81
4-17		نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في تكامل سلسلة التوريد	82
4-18		نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تكامل سلسلة التوريد في الميزة التنافسية	83
4-19		نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بتكامل سلسلة التوريد من خلال العوامل المؤثرة	85
4-20		نتائج تحليل المسار بوجود المتغير الوسيط (تكامل سلسلة التوريد)	88
4-21		ملخص اختبار الفرضيات	91

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	المحتوى	رقم الشكل
6	نموذج الدراسة	1-1
86	الأثر المباشر	4-2
87	الأثر الغير مباشر	4-3

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
123	الاستبانة	1
129	قائمة بأسماء المحكمين	2

الملخص باللغة العربية

العوامل المؤثرة على تكامل سلسلة التوريد وأثرها على الميزة التنافسية في

شركات صناعة الأدوية الأردنية

إعداد

غدير محمد عودة الحسن

إشراف

الدكتور اسعود محمد المحاميد

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على تكامل سلسلة التوريد وأثرها على الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات الأدوية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددها (13) شركة. ونظراً لعدم قدرة الباحثة على توفير قائمة بأسماء العاملين في شركات الأدوية لامتناع الشركات عن الإفصاح عن أسماء العاملين ووظائفهم الحالية لسريتها، تقرر سحب عينة ملائمة قوامها (181) عامل، حيث تم توزيع (181) استبانة وتمكنت الباحثة من استرداد (171) استبانة صالحة للتحليل. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم تصميم استبانة بناء على أحدث الدراسات ذات العلاقة تألفت من (33) فقرة. وتم استخدام مجموعة من الوسائل والأساليب الإحصائية، أبرزها: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار معامل الالتواء (Skewness)، واختبار استقلالية متغيرات الدراسة

(Multicollinearity) مثل (VIF) ، وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، والانحدار المتعدد، وتحليل المسار.

وبعد إجراء عملية تحليل بيانات الدراسة ، وفرضياتها ، توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج ، وبناءً على النتائج التي توصلت إليها الباحثة قدمت مجموعة من التوصيات من أهمها: على مديري شركات الأدوية الأردنية تفعيل التوجه بالتعلم لزيادة تكامل سلسلة التوريد التي تمتلكها. وعلى مديري شركات الأدوية الأردنية توفير المناخ التنظيمي المحفز على التعلم وتطوير الأفكار والعمل بروح الفريق لرفع مستوى تكامل سلسلة التوريد التي تمتلكها. ويجب على مديري شركات الأدوية الأردنية توفير استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية والتأكد من الاستخدام الفعال لها من قبل العاملين لما لها من دور أساسي ورئيس في تكامل سلسلة التوريد. وأنه على مديري شركات الأدوية الأردنية ضمان تكامل سلسلة التوريد التي تمتلكها الشركة لما لها من دور في تحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: العوامل المؤثرة على تكامل سلسلة التوريد، الميزة التنافسية ، شركات صناعة

الأدوية الأردنية

Abstract

Factors affecting the integration of supply chain ,on the competitive advantage in the pharmaceutical industry Jordanians companies

Prepared by

Ghadeer Mohammad Odeh Alhassan

Supervised by

Dr.soud Almhamid

The study aimed to know the Factors that affecting the integration of supply chain and its impact on the competitive advantage in Jordanian pharmaceutical companies. The study population consisted of all employees working at Jordanian pharmaceutical companies Listed in Amman Stock Exchange which represents (13) companies. Because the researcher was unable to get a list of workers names as the pharmaceutical companies rejected to disclosing the names of the employees for job confidentiality, , a decision was taken to withdraw a convenient sample consist of (181) employees. Out of (181) questionnaire were distributed, the researcher was able to retrieve (171) questionnaires valid for further analysis. In order to achieve the study objectives, a questionnaire was designed based on the latest studies that are related to the research subject consisted of (33) items. A set of statistical techniques were used such as: averages, Standards deviations, Skewness, Multicollinearity (VIF), Stepwise Regression, Multiple Regression, and Path Analysis. Based on the data analysis and hypotheses testing, the researcher reached to a set of results among the most

are : There is statistical significant effects for learning orientation, organizational climate , and e-business technologies on supply chain performance. There is a significant effect for the integration of the supply chain competitive advantage . There is a complete mediating role for supply chain integration in the impact of e-business technologies on competitive advantage. there is a partial mediating role for supply chain integration in the impact of learning orientation and organizational climate on competitive advantage. Based on the study results, a set of recommendations were provided such as: That Jordanian pharmaceutical companies managers and activating learning orientation to increase the integration of the supply chain. on the Jordanian pharmaceutical companies managers organizational climate catalyst to learning and the development of ideas and teamwork to raise the integration of the supply chain owned by the level of provision. Must Jordanian managers of pharmaceutical companies to provide e-business technology and ensure its effective use by workers because of their key role in the integration and head of the supply chain. And that the Jordanian pharmaceutical companies managers ensure the integrity of the supply chain owned by the company because of its role in achieving competitive advantage.

Keyword: Factors affecting the integration of supply chain,competitive advantage , pharmaceutical industry Jordanians companies

الفصل الأول

(1 - 1) تمهيد

(2 - 1) مشكلة الدراسة وأسئلتها

(3 - 1) أهداف الدراسة

(4 - 1) أهمية الدراسة

(5 - 1) فرضيات الدراسة

(6 - 1) أنموذج الدراسة

(7 - 1) حدود الدراسة

(8 - 1) محددات الدراسة

(9 - 1) التعريفات الإجرائية

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

(1 – 1) : تمهيد

يتسم القرن الحالي بالتغير المستمر، والمنافسة الشديدة، وعدم التنبؤ في السوق (Ngai et al., 2011)، ناصر الدين، 2011؛ الأمر الذي أدى إلى إضعاف قدرة المنظمات إلى الاستجابة للتغيرات والتذبذبات الحاصلة في الطلب. ولذلك على المنظمات مواجهة هذه التغيرات والاستجابة لها من خلال اكتساب الفرص، ومعرفة المخاطر وتجنبها؛ من أجل البقاء في الأسواق وتحقيق الميزة التنافسية.

ومما لا شك فيه أن المنظمات تدرك أهمية وجود تعاون مع شركائها في الأسواق لمواجهة تلك الظروف من خلال توافر المعلومات الدقيقة عن التغير في الأسواق، والتغير في متطلبات الزبائن. الأمر الذي يحتم تواجد كوادر مؤهلة لدى المنظمات تسعى لجمع البيانات اللازمة باستخدام التكنولوجيا الحديثة؛ حيث أن استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية تعتبر إحدى المتطلبات الضرورية لنجاح وبقاء المنظمات في الأسواق في ظل وجود الظروف البيئية المتغيرة (Hsu, 2013).

وأن توجهات المنظمات الحديثة للسعي نحو التعلم واكتساب المهارات اللازمة، وتوافر المناخ التنظيمي الملائم للتعلم، مع توافر استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية من أجل الوصول إلى ربط المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية (الزبائن، العملاء، الموردين....الخ) أصبح حاجة ملحة لزيادة قدرة تلك المنظمات على استشعار التغيرات الحاصلة في بيئة العمل والاستجابة لها في الوقت المناسب (Roberts and Grover, 2012) من أجل تحقيق الميزة التنافسية التي تمكنها من

الاستمرار والبقاء في الأسواق ولذلك، جاءت هذه الدراسة لإلقاء مزيد من الضوء على العوامل المؤثرة في تكامل سلسلة التوريد وأثرها على الميزة التنافسية.

(2-1): مشكلة الدراسة وأسئلتها

على الرغم من أن الميزة التنافسية هي الهدف الأسمى الذي تسعى منظمات القرن الحالي إلى تحقيقه؛ فإن الفوائد المرجوة لن تتحقق ما لم يتم تكامل سلسلة التوريد مع نظم التكنولوجيا التي تربط المنظمة ببيئتها الداخلية مع الخارجية من أجل أن تكتمل سلسلة القيمة. فالمنظمات تحتاج إلى تكامل نظمها الداخلية مع الخارجية؛ لضمان تدفق البيانات والمعلومات، والمعرفة بينها وبين عملائها ومورديها وشركاء الأعمال الآخرين الذين تربطهم علاقات عمل مع المنظمة. وعليه، فالكثير من المنظمات اليوم تمتلك نظم تقليدية تحتوي على قواعد بيانات مجزأة ولا يمكن الحصول على صورة كاملة عن أي عملية من عمليات المنظمة في وقت قصير؛ مما استدعى المنظمات إلى التغلب على هذه المشكلة. ولكن، نتيجة لامتداد سلسلة القيمة خارج حدود المنظمة التقليدية لابد من تكامل سلسلة التوريد مع الموردين، والعملاء؛ من أجل تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها. ولكي يمكن الحصول على بيانات ومعلومات دقيقة وآنية عن أية عملية تجارية أو غير تجارية. ونظراً لحداثة الموضوع، فإنه يستحق إجراء دراسة للوقوف على أثر هذا التكامل في تحقيق الميزة التنافسية الذي تسعى إليه المنظمات على اختلاف أنواعها وأشكالها لضمان بقائها ونجاحها من خلال الاستشعار والاستجابة لحاجات عملائها الحالية والمستقبلية. ولذلك، يكمن السؤال الرئيس في: ما هو أثر العوامل المؤثرة في

تكامل سلسلة التوريد وأثرها على الميزة التنافسية للشركات العاملة في صناعة الأدوية ويمكن بيان ذلك من خلال الاجابة عن الاسئلة التالية:

1-ما أثر التوجه بالتعلم (نحو التعلم) في تكامل سلسلة التوريد للشركات العاملة في صناعة الأدوية في الأردن؟

2-ما أثر المناخ التنظيمي في تكامل سلسلة التوريد للشركات العاملة في صناعة الأدوية في الأردن؟

3-ما أثر استخدام استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في تكامل سلسلة التوريد للشركات العاملة في صناعة الأدوية في الأردن؟

4-ما أثر تكامل سلسلة التوريد في الميزة التنافسية للشركات العاملة في صناعة الأدوية في الأردن؟

5-ما أثر الدور الوسيط لتكامل سلسلة التوريد في أثر التوجه بالتعلم والمناخ التنظيمي واستخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في الميزة التنافسية للشركات العاملة في صناعة الأدوية في الأردن؟

(3-1): أهمية الدراسة

يمكن تحديد جوانب أهمية الدراسة الحالية فيما يأتي:

1-الأهمية العلمية:

أ. ربطت هذه الدراسة بين مجموعة من المتغيرات تم تجاهلها من قبل الدراسات السابقة على حد علم الباحثة، إذ إن معظم الدراسات السابقة لم تتناول العوامل المؤثرة في تكامل سلسلة التوريد من أجل تحقيق الميزة التنافسية في البيئة العربية بشكل عام، والأردنية بشكل خاص.

ب. غالبية الدراسات السابقة، تناولت جوانب مختلفة من الدراسة الحالية في بيئات عمل مختلفة سياسياً واجتماعياً وثقافياً، وليس بالضرورة أن تكون نتائجها قابلة للتطبيق على البيئة الأردنية بشكل عام وعلى شركات الأدوية بشكل خاص.

ج. تناولت الدراسة الحالية دراسات تعتبر حديثة نسبياً، حيث تفتقر المكتبة العربية لمثل هذا النوع من المواضيع على حد علم الباحثة.

د. بيئة العمل الحالية تفرض على المنظمات على اختلاف أنواعها، إيجاد الطرق والأساليب والموارد والكفايات التي تمكنها من البقاء والنجاح ولذلك، يصبح من الضرورة بحث أهمية تكامل سلاسل التوريد التي يمكن أن تساعد المنظمات في تعزيز قدراتها لتحقيق الميز التنافسية المطلوبة.

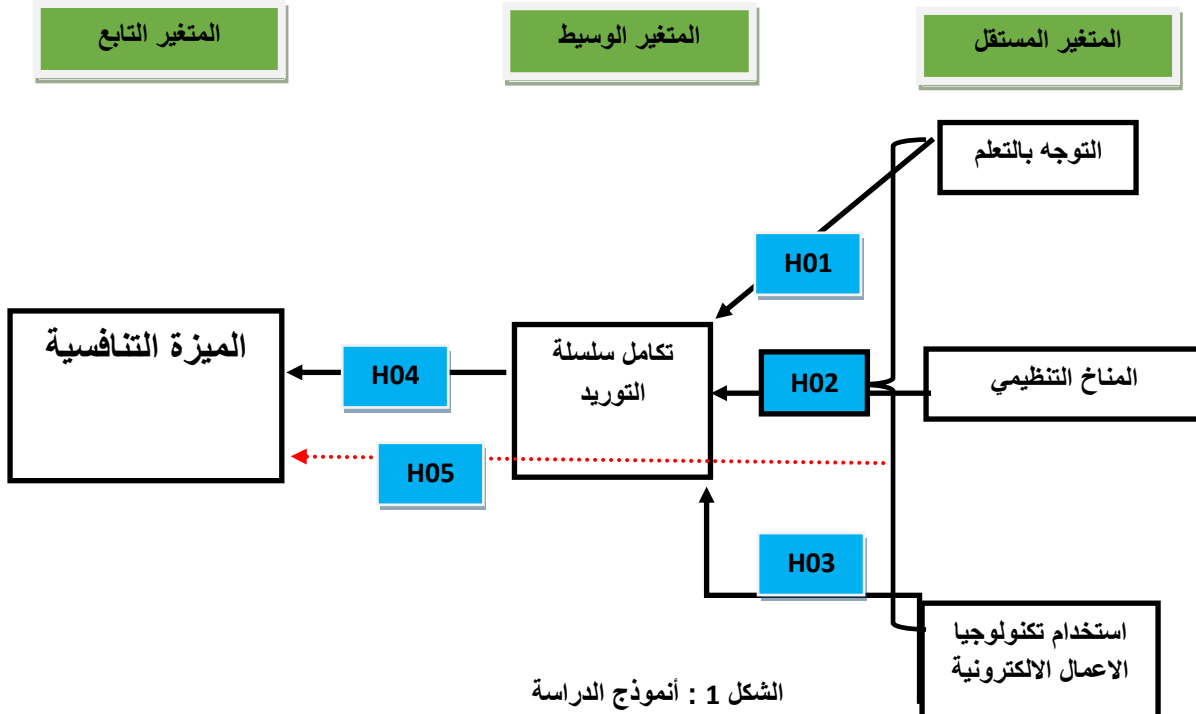
2-الأهمية العملية:

من المتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة الشركات العاملة في صناعة الأدوية في الأردن من خلال تقديم خارطة طريق بأهمية تكامل سلسلة التوريد من أجل تحقيق الميزة التنافسية، الذي ينعكس إيجاباً على أداء تلك المنظمات ككل.

(4-1): فرضيات الدراسة

- H01: لا يوجد أثر للتوجه بالتعلم في تكامل سلسلة التوريد عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- H02: لا يوجد أثر للمناخ التنظيمي في تكامل سلسلة التوريد عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- H03: لا يوجد أثر لاستخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في تكامل سلسلة التوريد عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- H04: لا يوجد أثر لتكامل سلسلة التوريد في الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- H05: لا يتوسط تكامل سلسلة التوريد أثر التوجه بالتعلم والمناخ التنظيمي واستخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(5-1): أنموذج الدراسة



(6-1): أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الاهداف التالية:

- (1) التعرف على أثر التوجه بالتعلم في تكامل سلسلة التوريد.
- (2) تحديد أثر المناخ التنظيمي في تكامل سلسلة التوريد
- (3) بيان أثر استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في تكامل سلسلة التوريد.
- (4) التعرف على أثر تكامل سلسلة التوريد في الميزة التنافسية.
- (5) بيان الدور الوسيط لتكامل سلسلة التوريد في أثر التوجه بالتعليم والمناخ التنظيمي واستخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في الميزة التنافسية.

(7-1): حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة إلى:

1. الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على بحث آراء جميع المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين العاملين في شركات صناعة الأدوية في المملكة الأردنية الهاشمية.
2. الحدود الزمانية: يتوقع أن تستغرق فصلين دراسيين لإنجاز هذه الدراسة من السنة 2015.
3. الحدود المكانية: سيتم إجراء هذه الدراسة في شركات صناعة الأدوية في المملكة الأردنية الهاشمية.
4. الحدود العلمية: اعتمدت الدراسة الحالية في تحديد متغيرات الدراسة على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة من حيث المتغيرات والمقاييس المستخدمة، حيث تم الاعتماد

على دراسة (Ellinger et al.2015) في تحديد التوجه بالتعلم، ودراسة (Jain et al., 2015) في تحديد المناخ التنظيمي، ودراسة (Hsu,2013) في تحديد استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية، ودراسة (Ellinger et al.,2015) في تحديد تكامل سلسلة التوريد، ودراسة (Molina-Azorín et al.,2015) في تحديد الميزة التنافسية.

(8-1): محددات الدراسة

1. اقتصرت هذه الدراسة على شركات صناعة الأدوية فقط داخل المملكة الأردنية الهاشمية .
2. اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وهي لا تخلو من التحيز وتعكس آراء الباحثين في فترة توزيع الاستبانة.
3. احتمال الحصول على نسبة استرجاع منخفضة مقارنة بعدد الاستبانات الموزعة، إما لعدم توفر الوقت الكافي، أو لعدم فهم موضوع الدراسة.
4. المتغيرات التي شملتها الدراسة هي التوجه بالتعلم، المناخ التنظيمي، واستخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية، وتكامل سلسلة التوريد، والميزة التنافسية ولم تتطرق إلى متغيرات معدلة للعلاقات المفترضة في أنموذج الدراسة كحجم المنظمة، والصناعة، ومزودي نظم الأعمال الإلكترونية.

(9-1): التعريفات الإجرائية

لكي تتمكن الباحثة من تحقيق أهداف الدراسة، لا بد من تعريف متغيرات الدراسة تعريفاً إجرائياً للتمكن من قياسها بدقة، ولغايات هذه الدراسة يمكن تعريف متغيراتها إجرائياً وكما يأتي:

- **التوجه بالتعلم:** يشير التوجه بالتعلم إلى رغبة العاملين في شركات الأدوية الأردنية في اكتساب مهارات ومعارف جديدة من مصادر داخلية وخارجية تمكن الشركة من الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل.
- **المناخ التنظيمي:** يشير المناخ التنظيمي إلى مجموعة من الخصائص التي تتصف وتتميز بها شركات الأدوية الأردنية عن غيرها من الشركات.
- **استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية:** يشير إلى هو تعبير لوصف نظم المعلومات، وتطبيقاتها التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات لربط العلاقات، وعمليات شركات الأدوية الأردنية مع الأفراد، والجماعات والشركات الأخرى، والتي بدورها تقوم بتحديد احتياجات ورغبات العملاء وفقاً لقاعدة البيانات الموفرة مسبقاً عن هذا العميل.
- **تكامل سلسلة التوريد:** قدرة المنظمات على تكوين منظومة تربط بين الوظائف الداخلية والخارجية؛ وذلك من أجل ربط كافة أعضاء سلسلة التوريد مع بعضهم البعض.
- **الميزة التنافسية:** قدرة المنظمة على تحقيق التفوق على المنافسين الآخرين في نفس المجال من خلال اغتنام الفرص المتاحة في الأسواق.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(1-2): التوجه بالتعلم

(2-2): المناخ التنظيمي

(3-2): استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية

(4-2): تكامل سلسلة التوريد

(5-2): الميزة التنافسية

(2-1-1): التوجه بالتعلم

يرى (Huber, 1991; Slater & Narver, 1995) أن التوجه بالتعلم هو توليد وتطوير وتغيير السلوكيات للأفراد والمنظمات. كما ويرى (Farrell, 2000) أن التوجه بالتعلم هو مصدر للميزة التنافسية. ويوضح (Tippins and Sohp, 2003) أن المنظمات التي لديها درجة عالية من التوجه بالتعلم لديها القدرة على معرفة الزبائن، والمنافسين، ووضع السوق، مما يتيح لهم فرصة أفضل في الاستشعار عن بعد وبناء توجهات طبقاً للأحداث غير المتوقعة، والاتجاهات في السوق. والتوجه التعلم يشير إلى وجود نزعة لدى المنظمات نحو التعلم من خلال التزود بالمعرفة ومهارات التدريب لإفراد المنظمة (Mavondo et.al 2005). ويرى (Rhee et al. 2009) أن التوجه بالتعلم يشير إلى مدى قبول المنظمات للتعلم. ويرى كلاً من (Sinkula et al., 1997;;Rattanaphaphtham and Ussahawanitchakit, 2008; Braunscheidel and Suresh, 2009; Yeni,2015; Ellinger et al.,2015) إلى أن التوجه بالتعلم يتألف من ثلاثة أبعاد وهي:

الالتزام بالتعلم، والذي يشير إلى القيمة المفروضة على التعلم. يشير (Sinkula et al., 1997) أن الالتزام بالتعلم يعكس القيمة المضافة التي تحققها المنظمة نتيجة توافر المناخ التعليمي. ويرى (Calantone et al., 2002) أن الالتزام بالتعلم هو ضرورة مهمة من أجل بقاء المنظمات. كما ويرى (Tajeddini, 2009) أن الالتزام بالتعلم يعكس مدى قدرة المنظمة في الحصول على معرفة جديدة.

الرؤية المشتركة، والتي تتعلق بمدى التوافق في الآراء بشأن الاتجاه والتركيز على التعلم بين أعضاء المنظمة. ويرى كلاً من (Baker & Sinkula, 1999; Sinkula et al., 1997) أن الرؤية

المشتركة تركز على الاتصالات الداخلية والتي تحفز جميع أفراد المنظمة من أجل إيجاد الحافز للتعلم. وقد أشار (Calantone et al., 2002) أن الرؤية المشتركة تعمل على زيادة جودة التعليم. الانفتاح، والذي يعكس مدى استعداد المنظمات لتقييم عملياتها من أجل تقبل الأفكار الجديدة (Keskin 2006; Sinkula et al. 1997).

ويشير (Ellinger et al., 2015) في دراستهم التي أجروها أن هنالك حاجة إلى التنسيق داخل المنظمات وإعادة تنظيم الهياكل والحدود التنظيمية من أجل خلق القيمة من خلال استغلال المعرفة التنظيمية. ويؤكد (Grant, 1996a) على ضرورة التكامل الفعال بين أعضاء المنظمة؛ من أجل تمكين نقل المعرفة، ويشير كذلك إلى أن اكتساب المعرفة التنظيمية قد لا تترجم إلى أداء أفضل للشركات إلا إذا حصلت على معلومات قيمة يمكن استغلالها بشكل فعال. ويرى (المناصير، 2014) أن التعلم التنظيمي هو استعداد المنظمة للتحديث على الأنظمة والإجراءات والتقنيات ووضع المعايير لاستخدامها في تغيرات السوق، بطريقة سريعة، وفعالة من حيث التكلفة. وقد أكد (Dickson, 1996) أن البيئة المحفزة للتعليم سوف تساعد المنظمات في تطوير مصادرها بكفاءة.

(2-1-2) أسباب التوجه بالتعلم

أشار (Lin et al., 2008) إلى أن التوجه بالتعلم قد زاد بسبب:

1. قيام الشركات اليابانية بجمع المعلومات عن الأسواق والمنافسين، ونشر هذه المعلومات داخل المنظمة بين الإدارات المختلفة؛ مما عزز فرص التعلم والتكيف والتطور والتحسين في العمليات.

2. زيادة التعقيد البيئي نتيجة العولمة، وزيادة التعقيد التكنولوجي والتغير نحو الاهتمام بالجودة دون الاهتمام بالكمية، مما أدى إلى اهتمام المنظمات بمعرفة حاجات العملاء لتلبية تلك الاحتياجات.

أما (Baker & Sinkula, 2002) فقد أوردوا مجموعة من الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بالتوجه بالتعلم، ومنها:

1. ازدياد المنافسة بين المنظمات وسرعة التغير في بيئة الاعمال المحيطة بالمنظمات.
2. التغيرات التكنولوجية، وخاصة في مجال الكمبيوتر والتي فرضت على العاملين ضرورة الحصول على مجموعة من الكفاءات والمهارات في استخدام الأجهزة التكنولوجية الحديثة.
3. التغير في عوامل الإنتاج من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري.
4. إعتبار المعرفة مصدراً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية.
5. إعطاء العاملين أدواراً مهمة في اتخاذ القرارات بدلاً من إصدار الأوامر دون مشاركة الأفراد العاملين.
6. الاهتمام المتزايد بالقوى العاملة المتعلمة ووجود مرونة أكبر لدى المنظمات في تصنيع المنتجات وتقديم الخدمات.

(2-1-3) استراتيجيات التوجه بالتعلم

يرى (الساعدي، 2006) ان هنالك أربع استراتيجيات للتوجه بالتعلم يمكن أن تتبناها المنظمات،

وهي:

1. استراتيجية التعلم المستمر:

حيث تسعى المنظمة إلى التعلم باستمرار من خلال توظيف الإمكانيات المتاحة لدى المنظمة، وبالتنسيق مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية؛ من أجل إشباع التعطش للحصول على المعرفة.

2. استراتيجية شجيع التعلم التعاوني :

وهي عبارة عن وجود خطة للتعلم لعمل مجموعة غير متجانسة من كل دوائر المنظمة بحيث يتعاون أفراد هذه المجموعة من أجل التعاون للتعلم لتحقيق الأهداف المرجوة من التعلم.

3. استراتيجية تحفيز القادة للتعلم الفردي والجماعي :

الهدف من هذه الاستراتيجية جعل التعلم جزءاً لا يتجزأ من وظيفة الفرد العامل، وأن عليه أن يتعلم كيفية إيجاد طرق جديدة لإداء عمله بأفضل الطرق، وأن يكون مبادر في تقديم الآراء لتحسين أداء الأعمال. وأنه على الأفراد أن يعكسوا ما تعلموه سواءً من خلال التعلم الفردي أو من خلال التعلم الجماعي في تحسين إنجازاته في أداء الأعمال وأن يتوفر الحوافز المادية والمعنوية للتشجيع على التعلم.

4. استراتيجية تطوير أنماط فكرية حديثة :

من أجل استمرار المنظمة وبقائها في الأسواق؛ يتطلب ذلك من المنظمات وجود طرق جديدة وحديثة للتفكير من أجل التكيف مع المشكلات الغير متوقعة وأن تعدد الأنماط التفكيرية يساعد في حل المشكلات وبالتالي يعزز التوجه بالتعلم.

(2-2-1): استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية

يرى (شحاتيت، 2014) أن مفهوم استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية هو من المفاهيم الحديثة، حيث استخدمت شركة (IBM) عام (1997) هذا المصطلح في محاولة تمييز أنشطة استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية عن أنشطة التجارة الإلكترونية، وقد عرفت (IBM) استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية بأنها مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تُنفذ من خلالها أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مبسطة ومرنة وباستخدام تكنولوجيا الإنترنت.

ويرى (Finger et al., 2000) أن استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية هي محاولة تمكين شبكات الاتصالات للعمل إلكترونياً؛ من أجل أن تقوم مؤسسات الأعمال بالعمل على استقبال و إرسال المعلومات، بحيث تقدم استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية طرق عديدة لتحسين العمل، زيادة الانتاجية، العمل على رفع مستوى خدمة العملاء، خفض تكاليف عملية جمع أو نشر المعلومات و المنتجات، تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة بحيث تكون المنظمات التي تقوم بأعمالها إلكترونياً قادرة على المنافسة بشكل أكبر، و ضمن قطاعات سوقية أوسع و أكثر من نظائرها، بالإضافة إلى أن

استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية يعمل على تسهيل العمليات التجارية للمنظمة من بيع، و شراء، و خدمة للزبائن وغيرها.

وينظر (التكريتي والعلاق، 2006) لاستخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية أنها عبارة عن منظومة إلكترونية مكونة من البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والتطبيقات البرمجية وتكنولوجيا الإنترنت، وتقنيات الويب التي تسهل عملية تبادل المعلومات وتطبيق الأنشطة والعمليات وصنع وتطبيق استراتيجيات الأعمال بشكل كفؤ وفعال.

ويرى (المحاميد، 2012) أن لاستخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية أن تلعب دوراً مهماً وفعالاً لتحقيق التفاعلات البشرية داخل المنظمة التي تقود إلى أداء أفضل، وذلك لان استخدام هذه الأنظمة يمكن أن يوجه إلى خلق منتجات، أو خدمة جديدة، أو تغيير رئيسي في عمليات أنشطة الأعمال المختلفة في حال توافرت المهارات الضرورية لاستخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية. ويرى (شحاتيت، 2014) أن هناك مؤسسات تطبق مجموعة من النظم الخاصة في إطار استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية عبر استخدام الانترنت وشبكات الاتصالات وذلك لربط عملياتها بسلسلة مع عملائها، والموردين.

ويرى (Hsu,2013) أن استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية تعمل على ربط منظمتين أو أكثر وذلك من أجل أداء الأعمال إلكترونياً، وتبادل المعلومات إلكترونياً، والقيام بعمليات البيع والشراء إلكترونياً. كما ويرى (شحاتيت، 2014) أن استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية تعمل على إشراك الموارد بطرق جديدة، ومبتكرة؛ لخلق ميزة استراتيجية تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية واضحة تستطيع من

خلالها المنظمة التمدد خارج حدودها التقليدية بحيث تصبح الحدود بين شركاء الأعمال متشابكة مع بعضها البعض.

(2-2-2) مستويات تطور استراتيجية الأعمال الالكترونية:

يرى (شحاتيت، 2014) إن بناء الأعمال الإلكترونية لا يحصل في المنظمة مباشرة، بل إن هنالك مستويات لتطور استراتيجية الأعمال الالكترونية، وهذه المستويات هي:

مستوى التجريب الأولي: يرى (Pile,2000) أن بعض الدوائر والأقسام بصورة فردية باستخدام استراتيجيات تكنولوجية تتمثل في تطبيقات محددة ومنفصلة للإنترنت في بعض أعمال هذه الدوائر والأقسام، وهذه الاستراتيجية لا تتصل بالاستراتيجية العامة للمنظمة أو باستراتيجية محددة للأعمال الالكترونية على مستوى المنظمة ككل. ويرى (Turban et al., 2004) أن هذه التطبيقات ليست من ضمن اهتمامات من الإدارة العليا؛ ولهذا لم يتم إدراجها في الاستراتيجية العامة للمنظمة.

مستوى التكامل: يرى (شحاتيت، 2014) إذا تحقق النجاح في مستوى التجريب الأولي يتم الانتقال إلى متوى التكامل، حيث يتم إدماج وتوظيف الأعمال الالكترونية لدعم استراتيجية المنظمة الحالية من خلال تحقيق التكامل عبر الأقسام الوظيفية، ويكون التركيز الأساسي في هذا المستوى على تحقيق الدعم المباشر للعمليات والأنشطة الحالية. ويرى (Ketinger and Hackbarth,1999) أن المنظمات تركز إلى دوافع عديدة لتبني الأعمال الالكترونية، ومنها:

أرجحية زيادة الإيرادات.

مؤازرة نماذج الأعمال الحالية.

احتمال تخفيض التكاليف.

ويرى (شحاتيت، 2014) أنه في هذه المرحلة يجري استخدام تكنولوجيايات متعددة مثل التبادل الالكتروني للبيانات، والنقل الالكتروني للأموال، وتنجح المنظمات في هذا المستوى في تحقيق الميزة التنافسية في عمليات الشراء. وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً أساسياً في نجاح المنظمات.

■ مستوى التحول: يرى (Lord,2000) أن الانتقال من مستوى التكامل إلى مستوى التحول يتطلب ما يلي:

- فهماً كاملاً وواضحاً لجميع عمليات المنظمة.
- فهم العمليات والعلاقات مع المنافسين والمجهزين.
- الفهم الواضح لطبيعة العلاقة التبادلية بين البائع (المجهز) والزبون.

ويرى (شحاتيت، 2014) أن المنظمة تعمل على تأييد موقفها التنافسي من خلال استعمال استراتيجية الأعمال الالكترونية كتوجه رئيسي ضمن الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتقوم المنظمة على توسيع مستوى العلاقات والاتصالات مع الزبائن والمجهزين والشركاء وبناء منظومة فاعلة، وتكون هذه العلاقات على درجة عالية من الوضوح وقادرة على تحقيق الثقة في تعاملات منظمة الأعمال الالكترونية. كما أن مزامنة الأعمال الالكترونية في المنظمة تبني استراتيجية مألوفة وذات قبول واسع، وفي هذا المستوى يكون هناك ارتباط داخلي كبير بين عناصر سلسلة القيمة بصورة تسفر إلى تدفق الإيرادات.

(2-2-3) مراحل الأعمال الالكترونية:

يرى (Kettinger and Hackbarth, 1999) أن هناك أربع مراحل تمر بها الأعمال الالكترونية وهي:

1. مرحلة التمهيد للأعمال الالكترونية الأعمال: في هذه المرحلة يجري تأهيل كادر لدراسة الأعمال الالكترونية وتقديم الاقتراحات والنصح بصدد الاستخدام الأفضل لهذه الأعمال، وتحديد آليات التحول. وفي هذه المرحلة يجري التركيز على تحديد رؤية المنظمة المتعلقة بالأعمال الالكترونية، وهذا التحديد ذو أهمية كبيرة؛ وذلك بسبب أن الهدف العام والأهداف تتحدد في ضوء هذه الرؤية.
2. مرحلة التشخيص: في هذه المرحلة يجري تحليل البيئة من خلال التركيز على بيئة الصناعة والبيئة الداخلية للمنظمة.
3. مرحلة التحرر الالكتروني لمواكبة الأعمال الالكترونية: إن الهدف الأساسي لهذه المرحلة هو بناء وتطوير استراتيجية التحرر الالكتروني بدلاً من الأساليب التقليدية، وهذه الاستراتيجية تؤدي إلى إحداث تغييرات جذرية في الأعمال وفي نمط التفكير، وتعمل على تمكين المنظمة من الانطلاق كقائد في مجال محدد من مجالات المنتجات أو الخدمات. حيث أن تحديد هذه الاستراتيجية يأتي بناءً على نتائج تحليل SWOT التي تمكن المنظمة من اعتماد استراتيجية فاعلة للأعمال الالكترونية مستفيدة من نقاط القوة وخاصة ما يتعلق بالجوانب التكنولوجية ومن الفرص المتاحة في الأسواق الالكترونية الافتراضية. ويؤكد (Kettinger and Hackbarth, 1999) على أنه في هذه المرحلة يجري استخدام أسلوب العصف الذهني، وأسلوب تطوير السيناريو؛ من أجل اختبار الافتراضات

الاستراتيجية، وفي هذه المرحلة يجري تحديد الأهداف الاستراتيجية للأعمال الالكترونية والأسواق المستهدفة.

4. مرحلة التحول: يرى (Morath,2000) أن هذه المرحلة تركز على العديد من الأمور من أهمها:

تحليل الفجوة بين استراتيجية الهجوم والاستراتيجية الحالية.

دراسة وتحليل عناصر ومستوى الاستعداد للتغيير.

دراسة وتحليل عناصر العائد/الكلفة/المخاطرة.

وأن هذه المرحلة تعبر عن تنفيذ الاستراتيجية، وهذه الاستراتيجية تحتاج إلى تأييد بالتكنولوجيات الجديدة، وإلى إحداث تغييرات جذرية، ويكون حجم التغيير وسرعته عناصر ذات أهمية كبيرة في عملية التنفيذ.

(2-2-4) الفوائد المستمدة من استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية.

يرى (Hsu,2013) أن الأسباب التي دفعت المنظمات في جميع القطاعات للبدء في استخدام

تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية هي الحاجة إلى تحقيق المنافع المعزوة إلى استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية الضرورية؛ للبقاء أو على الأقل مزامنة المنافسين بسرعة. ومن هذه الفوائد:

❖ زيادة المبيعات وتقليل تكاليف الخدمات وتقليل خسارة الزبائن من خلال السماح للمنظمة

الوصول للمعلومات والبيانات الحقيقية عن الأسواق والزبائن (Lucia-Palacios, et al., 2014).

- تقليل الوقت اللازم لخدمة العملاء (Chaffey, 2011).

- زيادة الفرصة للمنظمات الصغيرة والكبيرة للمنافسة في الأسواق العالمية (Chaffey, 2011).

- استخدام الانترنت لتطبيق قدرات سلاسل التوريد من خلال ربط عملياتها مع زبائنها ومورديها (Lucia-Palacios, et al., 2014)
- كفاءة التسويق الالكتروني من خلال تطوير عمليات الترويج الداخلية والخارجية للمنتجات (Lucia-Palacios, et al., 2014)
- المحاولة في بناء علاقات بين الزبائن، الموردين، الموظفين والشركاء (Chaffey, 2011 and Lucia-Palacios, et al., 2014).

وإن التطور السريع لاستخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية يحتاج إلى موظفين يمتلكون المعرفة والمهارات في استخدام الانترنت، ويحتاج كذلك لتدريب الموظفين على الإجراءات المتبعة في أداء الأعمال من خلال أنظمة الشركات وتحت إشرافها. ولنجاح استخدام تكنولوجيا الأعمال يرى (Kolarić et al., 2012) أنه يجب أن يكون هنالك تعاون والتزام من قبل الإدارة العليا من أجل تحقيق هذا النجاح. ويرى (شحاتيت، 2014) أن التكنولوجيا الجديدة تعمل على توفير الفرص للشركة من خلال بناء علاقات تفاعلية مع العملاء، الموردين، تحسين الكفاءة، وتوسيع نطاق انتشارها، كل ذلك بتكلفة منخفضة جداً. وأن الشركات التي تخفق في اغتنام هذه الفرص، تصبح أكثر عرضة للفشل إذا وضع المنافسين أنفسهم أولاً في السوق الإلكترونية؛ قد يكون في نهاية المطاف أجبرت على المشاركة في التجارة عبر الإنترنت من قبل المنافسين أو العملاء.

(2-3): المناخ التنظيمي

(2-3-1) مفهوم المناخ التنظيمي

يرى (Holloway, 2012) أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص القابلة للقياس في

بيئة العمل بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر من قبل الموظفين الذين يعملون داخل البيئة التنظيمية

التي تأثر وتحفز سلوكهم. ويعرفه (Aiswarya and Ramasundaram, 2012) بأنه أنماط متكررة من السلوك والمواقف والمشاعر التي تميز الأعمال. وينظر (Moghimi and Subramaniam, 2013) أن المناخ التنظيمي يشير إلى القيم والمعتقدات التي هي غير مرئية ولكن موجودة ضمن سلوكيات الموظف في العمل. ويمثل المناخ التنظيمي كيفية شعور الموظفين عن جو العمل في المنظمة . (Kanten & Ülker, 2013) ويرون أنه لتطوير المنظمة، فإنه من الضروري جعل الموظفين يشعرون بالرضا باعتبار الموظفين هم الموارد الرئيسية للمنظمة.

ويرى (Choudhury, 2011) أنه مع تغيير السيناريوهات في الاقتصاد العالمي، وإذا كانت الشركات تريد أن تصبح ذكية مهنية ومبتكرة فعليها أن تعمل على تعزيز بيئة عمل صحية وتوفير المناخ التنظيمي الجيد حتى لا يتردد الموظفين في إظهار السلوكيات الإيجابية.

(2-3-2) خصائص المناخ التنظيمي

يرى (شامي، 2010؛ المغربي، 2007) أنه هنالك العديد من الخصائص التي يتصف بها المناخ التنظيمي، ومنها:

1. يؤثر المناخ التنظيمي بصيغة مباشرة في اتجاهات وقيم الموظفين في المنظمة وبالتالي في سلوكياتهم.

2. الحساسية العالية للمناخ التنظيمي الذي يتأثر بنوعية الموارد البشرية في المنظمة لأنه وسيط بين ضروريات الوظيفة وحاجات الفرد.

3. تمارس الإدارة العليا ضلوعاً أساسياً في صياغة المناخ التنظيمي من خلال تحديد السياسات والنظم للعمل وما تحمله من اتجاهات، وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها.

4. يفصح المناخ التنظيمي عن مجموعة من الصفات والسمات المقترنة ببيئة العمل الداخلية، ولا

يفصح عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها.

5. المناخ التنظيمي لا يمثل البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على

المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم فقط.

6. المناخ التنظيمي يتأتى من خلال تجاوب الأشخاص في إطار مضمونهم الفكري فهو انعكاس

للتقافة، كما يؤثر المناخ على السلوك مباشرة أما الثقافة تعمل على وضع حدود للسلوك.

(2-3-3) أهمية المناخ التنظيمي

يرى (رسمي، 2004) إن أهمية المناخ التنظيمي تتأتى من خلال التأثير المباشر على قدرة

المنظمة على إنجاز وتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، وحيث أن المناخ التنظيمي له تأثير

واضح على أداء الموظفين وعلى الإدراكات والاتجاهات لديهم، وبالتالي فإنه يؤثر مباشرة في السلوك

التنظيمي. أي أن المناخ التنظيمي هو أحد الأسباب الرئيسية الفعالة في نجاح وتطور المنظمات.

ويرى (الطيب، 2008) إن الهدف من دراسة ووصف المناخ التنظيمي هو التعرف على طبيعة

العمل ونمط ومدى تأثيره على الموظفين، والتوصل إلى توصيف وتدوين الإدراكات والتصورات ومناهج

التفكير لديهم عن نقاط القوة وأوجه الضعف في قطاع العمل؛ وذلك من أجل المساندة في إعداد

الخطط الإستراتيجية للوحدات الإدارية، فقد يفضي المناخ التنظيمي الرديء لتشكيل موظفين غير

منظمين وقد يكونوا غير مهذبين في التعامل مع الآخرين مع عدم الانضباط أو الانصياع للأوامر في

أداء واجباتهم.

ويرى (المغربي، 2007) أنه يمكن إجمال أهمية المناخ التنظيمي في كونه أحد أهم المتغيرات التنظيمية الهامة داخل المنظمة للأسباب التالية:

1. تعزيز ومؤازرة الموظفين من أجل تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.
2. المؤازرة على إدراك وشرح العديد من الجوانب المرتبطة بالموظفين داخل المنظمة.
3. يعتبر المناخ التنظيمي هو نقطة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية لها والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الموظفين وبين العوامل الخارجية.
4. نهج يمكن للمنظمة من خلاله التوصل إلى معالجة للمشكلات ومواجهة التبدلات السريعة من أجل تحسين مستوى الأداء بشكل كامل.

(3-4) أبعاد المناخ التنظيمي

ليس هناك إجماع على أبعاد المناخ التنظيمي (Riggle, 2007; Pena-Suarez et al., 2013). يرى (Kanten & Ülker, 2013) أن أحد المقاييس المعروفة لأبعاد المناخ التنظيمي هو استبيان المناخ التنظيمي (OCQ) من خلال دراسة (Litwin and Stringer, 1968). ويرى (Mok and Au-Yeung, 2002; Giles, 2010; Holloway, 2012) و أن أبعاد المناخ التنظيمي صنفت في ثمانية أبعاد، وهي: (الهيكل التنظيمي، المعايير، المسؤوليات، الدعم، الالتزام، الحوافز، المخاطرة، الحماس).

أما الأبعاد التي قيست في هذه الدراسة، فهي:

أولاً_ الإنصاف :

يرى (Bock et al.,2005) أن الإنصاف هو تصور أن الممارسات التنظيمية منصفة وليس تعسفية ولا متقلبة، وهذا يبني الثقة بين الأعضاء داخل المنظمة وبالتالي تعمل على التغلب على المشاكل العامة المرتبطة بنشر المعرفة. وينظر (Wasko and Faraj,2000; Burgess, 2005) إلى أن الإنصاف هو محور الذي تركز عليه المنظمات في نشر المعرفة داخلها. ويشير (Hislop, 2003) إلى أنه إذا كان الموظفين في منظمة ما يعتقدون أنهم يتم تقييمهم ومكافأتهم بطريقة عادلة، فإنهم سوف يصبحون أكثر مساهمة وإنتاجاً في منظماتهم. على هذا النحو، يرى (Bartol and Srivastava, 2002) أن الإنصاف يعمل على مساعدة المنظمة في تنظيم المواطنة وبناء الثقة بين أعضاء المنظمة. وهكذا، يرى (Jain et al., 2015) أن عندما يدرك العاملون للعدالة في المناخ داخل المنظمات، سيكون لديهم ميل أكبر للانخراط في الأنشطة التنظيمية .

ثانياً_ الابتكار :

يعتبر الابتكار كعملية تفاعلية تسعى للاستفادة من الفرص الجديدة التي تحاول خلق شيء جديد (Garcia and Calantone, 2002). وبالنسبة للمنظمات من أجل أن تبقى مبتكرة، فإنه يتعين على أعضاء المنظمة تشجيع تدفق المعلومات المفتوح، وأن تكون موجهة التركيز على التعلم المنظمي؛ وتعزيز المرونة في روتين العمل؛ وتأييد المخاطرة، وإثبات قيم ريادة الأعمال (Slater, 1997; Hurley and Hult, 1998; Roth, 2003; Bock et al., 2005). وفي المناخ التنظيمي الذي يركز على الابتكار، في الغالب ما يطلب من الموظفين أن يتوقعوا التغيرات، وأن يسعى الموظفين دائماً إلى التعرف على

أفكار جديدة وخلقة (Hurley and Hult, 1998). وفي ظل ما سبق فإن الأعضاء العاملين في ظل المناخ التنظيمي الذي يهتم ويركز على الابتكار يميلون إلى تبادل ما لديهم أفكار مبتكرة في جميع أنحاء المنظمة (Kim and Lee, 1995).

ثالثاً_الانتماء :

المناخ الجيد هو حيث يزدهر فيه الانتماء من أجل نشر الإحساس بالتضامن بين أعضاء المنظمة (Bock et al., 2005). ويرى (Jain et al., 2015) أن الانتماء يقيس الشعور الجماعي أو التقارب مع الأعضاء الآخرين. على هذا النحو، يرى (Bock and Kim, 2002) أن الانتماء القوي في المنظمات يشجع العاملين على تجاوز مسؤوليتهم في مساعدة بعضهم البعض داخل المنظمة. ويرى (Bock et al., 2005) أن الموظفين الذين يمتلكون درجة عالية من الانتماء يميلون إلى أن يكونوا أكثر قلقاً إزاء المشاعر، والأفكار ووجهات النظر من الزملاء الآخرين. ويؤكد ((Cardador and Pratt, 2006 أنه نتيجة لذلك، أولئك الموظفين الذين يتمتعون بإحساس عال من الانتماء سوف يقومون بتطوير علاقة قوية مع الآخرين، مثل الصداقة، وزيادة التفاعل الاجتماعي.

(2-4): تكامل سلسلة التوريد

يعد تكامل سلاسل التوريد أحد أهم الكفايات التشغيلية الواجب توافرها في إدارة سلسلة التوريد (Percy and Giunipero, 2008)، وعرفت على أنها تشكيل شبكة من سلاسل التوريد المنفصلة، وترسيخ الإدارة التعاونية للعمليات الداخلية، وبين المنظمات، للوصول إلى نتائج مقبولة للطرفين (Kim

and Cavusgil, 2009; Myler and Broadbent, 2006; Richey et al., 2009; Wong and Boon-Itt, 2008 ; Zailani and Rajagopal, 2005)

ويوضح (Rosenzweig et al., 2003) أنه من خلال سلسلة التوريد المتكاملة وعلى درجة عالية من وضوح الرؤيا التشغيلية، والتعاون بين المنظمات عندما تحدث تغيرات مفاجئة في السوق؛ يمكن للمنظمة أن تتعاون استراتيجياً مع الشركاء في سلسلة التوريد، والاستجابة لتغيرات السوق بطريقة فعالة من حيث التكلفة. كما بين بعض الباحثين أن تكامل سلسلة التوريد لها أثر إيجابي في الأداء (Fabbe-Costes and Jahre, 2008; Flynn et al., 2010; Kim , 2009; Knapp et al., 2006; Li et al., 2009; Narasimhan and Kim, 2002; Rosenzweig et al., 2003; Zailani and Rajagopal, 2005) وفي المقابل، أوضح بعضهم الآخر أن تكامل سلسلة التوريد يرتبط بشكل غير مباشر في الأداء من خلال القدرات التنافسية كخدمات العملاء، والكفاءة (Chen et al., 2009; Kim, 2009; Rosenzweig et al., 2003).

ويرى (Flynn et al., 2010) أن تكامل سلسلة التوريد يهدف إلى تحقيق التدفقات الفعالة، والكفاءة من المعلومات عن المنتجات والخدمات، والموارد، والنقد؛ لتوفير أقصى قيمة للزبون بتكلفة منخفضة وسرعة عالية. وبضم تكامل سلسلة التوريد مجموعة من العمليات والأنشطة التي تساعد الشركات على تحقيق الكفاءة التشغيلية والاستراتيجية من خلال التعاون في تبادل المعلومات والتنسيق بين الوظائف الداخلية ومع الشركاء الخارجيين (Stank et al. 2001a, 2001b; Flynn et al., 2010; Jonsson and Mattsson 2013).

ويرى (Ellinger et al., 2015) أن تكامل العمليات الداخلية والخارجية مع الموردين والعملاء، والمجالات الوظيفية للميزة التنافسية قد ولد دراسات واسعة النطاق. ويرى (Danese et al., 2013) أن التكامل الداخلي والخارجي يؤثر في الاستجابة. ويرى (Flynn et al., 2010) أن الأبعاد المتعددة لتكامل سلسلة التوريد هو أمرٌ ضروري من أجل تقييم ما إذا كانت أبعادها المنفصلة لها آثار متسقة أو واضحة على أداء المنظمات.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن أكثر التفسيرات الحالية عرضت تكامل سلسلة التوريد من خلال منظور قائم على تيار ينطوي على التكامل الداخلي داخل الشركة، والتكامل الخارجي مع الموردين، وتفعيل التكامل مع العملاء (Flynn et al., 2010; Zhao et al. 2011; Alfalla-Luque et al., 2013; Jin et al., 2013; Kim 2013). حيث يشير التكامل الداخلي إلى الدرجة التي يمكن للمنظمة من هيكله الممارسات التنظيمية في الإجراءات والسلوكيات في عمليات تعاونية متزامنة يمكن التحكم فيها (Zhao et al. 2011). ويشير التكامل مع الموردين والتكامل مع العملاء الذي هو شكل من أشكال التكامل الخارجي، والذي هو عبارة عن الدرجة التي يجب أن تكون المنظمة شريكة مع أعضائها الرئيسيين سلسلة التوريد (العملاء والموردين) من أجل هيكله استراتيجياتها المشتركة بين المنظمات والممارسات والإجراءات والسلوكيات في عمليات تعاونية متزامنة ويمكن التحكم فيها (Ellinger et al., 2015; Zhao et al. 2011).

ويرى المهتمين بتكامل سلسلة التوريد أنه من الصعب جداً متابعة ما يحد من قدرة المنظمة

على توظيف استراتيجيات تعاونية للمزايا المشتركة بين المنظمات (Jin et al., 2013).

ويرى (Ellinger et al.,2015) أن التوجه بالتعلم يمكن أن يكون قوة دافعة لتكامل سلسلة التوريد، حيث يرى أنه هنالك افتراض كامن وراء تكامل سلسلة التوريد وهو أن المعرفة المشتركة بين المنظمات وتبادل المعلومات تسعى إلى تحسين الأداء.

وبالتالي، فإن عمليات التعلم بين المنظمات التي ترعى ثقافة التوجه بالتعلم تسهل بطبيعتها تكامل سلسلة التوريد لخلق قيمة، عندما يسعى أعضاء سلسلة التوريد باستمرار إلى: نشر، مشاركة، ونشر المعرفة حول البيئة العالمية المعقدة والتنافس الكبير بين المنظمات. (Spekman et al., 2002) أن التعلم يجب أن يكون أحد الأوجه المتكاملة في العمل ضمن سلسلة التوريد المتكاملة. ويرى (Clements and Sense, 2010) أن الحفاظ على التعلم هو أحد الوسائل الهامة لتحقيق التكامل بين المشاركين في سلسلة التوريد.

(2-5): الميزة التنافسية

من أبرز صفات القرن الحديث هي التنافسية كأصالة واقعة لتحديد نجاح أو فشل المنظمات، بحيث باتت المنظمات تعمل بشكل مستمر لاكتساب المزايا التنافسية والحفاظ عليها لتحسين الموقف السوقي لها وقدرتها على مواجهة المنافسين الحاليين والمتوقعين.

(2-5-1) مفهوم الميزة التنافسية:

يُوضح (Heizer and Render,2008) بأن الميزة التنافسية هي إيجاد خاصية مستأثرة تتفوق المنظمة من خلالها على المنافسين، أي إن الميزة التنافسية تجعل المنظمة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين. ويؤكد (Macmillan and Tampo,2000) بأن المنظمات تحاول التفوق في بيئة أعمالها من خلال استحوادها الميزة التنافسية والحفاظ عليها، حيث تعرف الميزة التنافسية بأنها النهج التي تمكن

المنظمة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين. وأشار (Liu,2003) إلى إن الميزة التنافسية للشركة هي ميزة المنظمة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للشركة، ويعني ذلك بأن الميزة التنافسية تعني حصول المنظمة على مركز تنافسي مُتفوق في السوق. ويوضح (محسن، والنجار، 2004) بأن الميزة التنافسية تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون، بطريقة كفؤه ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وتقديمها بشكل أفضل من الآخرين.

ويرى (سليمان، 2004) بأن الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون المنظمة قادرة على إنجاز أنشطتها بكلفة أقل أو بفاعلية أفضل من المنافسين من خلال حسن استخدام المصادر، أو أن تستخدم براعتها وخبرتها في إنجاز أنشطتها بشكل يحقق قيمة أكبر للزبون نسبةً إلى المنافسين. ويؤكد (Stevenson,2005) بأن الميزة التنافسية تهدف عملياً إلى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبون من أجل اقتناء الزبون السلعة أو الخدمة. ويرى (العزاوي، 2005) بأن الميزة التنافسية تعد خاصية تُميّز المنظمة عن الشركات المُنافسة من جراء امتلاكها موارد وعوامل مساعدة بما يمنحها قوة داخلية حركية تؤسس لها موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة من المنتفعين يتجلى بما تقدمه من سلع وخدمات ذات قيمة متفردة لزيائنها المستهدفين. ويؤكد (مصطفى، 2006) بأن الميزة التنافسية تتمثل في تمييز المنظمة على منافسيها بمركز فريد يُتيح لها تقديم منتج مُتميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل. ويُبين (العلي، 2006) بأن الإدارة العليا في المنظمة الصناعية تعمل على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه العمليات ويقصد بالميزة التنافسية هي المقدرة على تحقيق حاجات الزبون أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها الزبون من خلال ذلك المنتج، ويمكن للشركة تحقيق الميزة التنافسية من خلال إعطاء

الزبائن كل ما يرغبون به بصورة أفضل من أية شركة أخرى. وأشار (Evans and Collier,2007) بأن الميزة التنافسية هي إعلان قدرة المنظمة على تفوقها في مجالي التسويق والمالية فوق كل أولويتها وهي بدورها تتطلب فهم الإطار العام للشركة من خلال تحديد حاجات ورغبات الزبائن وكيفية إيصالها إليهم عبر سلسلة تجهيز في الوقت المناسب.

(2-5-2): مصادر الميزة التنافسية:

يرى (عبود، 1999) أن هنالك عدة مصادر يمكن أن تتفوق المنظمة من خلالها ومنها: الإبداع: والذي يعني التحسين المستمر بإدراج أفكار جديدة دائماً على المنتجات أو الخدمات المقدمة، مما يكفل استمرار المنظمة في المنافسة. الوقت: حيث يعتبر الوقت سواءً في إدارة الإنتاج أو في الخدمات ميزة تنافسية كبيرة في الآونة الأخيرة، ويتحقق ذلك من خلال خفض زمن دورة تصنيع المنتج، وتخفيض زمن الانتظار الذي يقضيه العملاء من وقت طلب المنتج أو الخدمة إلى وقت استجابتها. المعرفة: والتي يقصد بها الحنكة والخبرات المتراكمة لدى الأفراد العاملين في المنظمة.

(3-5-2) أهمية الميزة التنافسية

يرى (الحدراوي، 2015) أن الميزة التنافسية تمثل الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها أداء المنظمات، ومن الفريد أن تمتلك منظمات الأعمال سبقاً تنافسياً على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياساً للمنافسين الآخرين، نظراً لقلّة مصادر المنظمة من جانب، وعمل قرارات مبادلة لغرض بناء إمكانيات مميزة تركز وتتطرح التأثير مع الجدارات المميزة للمنظمة من جانب آخر، وهكذا فالميزة التنافسية تعد مفتاحاً لنجاح منظمات الأعمال (المطيري، 2012). ومن هنا بات من الضروري السعي نحو

تهيئة العوامل الأساسية التي تساهم في استدامتها وتحويلها إلى ميزة تنافسية، تعبر عن المستوى الأعلى في إدارة المنظمة، ولا تقتصر على الموارد المادية أو غير المادية فحسب، بل إن الأمر أبعد من ذلك بكثير لكونها تعتمد على الميل العميق نحو عمليات الأعمال المنجزة من قبل المنظمة (البكري، وبنى حمدان، 2013).

وتبرز أهميتها في تحديد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين، وعلى المنظمة ان تبني استراتيجياتها اعتماداً على ميزة تنافسية لا تتوافر لدى المنافسين، كما أنها تتفادى الاستراتيجيات التي يتطلب نجاحها توافر قوة غير متوافرة لدى المنظمة، وبذلك لا يمكن أن تنجح استراتيجيات المنظمة إلا إذا كانت متناسبة مع الامكانيات الداخلية لها (عوض، 2000). كما ان تبني منهج عمل متفوق يُبرز أهمية الميزة التنافسية للمنظمة على نظيراتها في سوق المنافسة من خلال تقديم قيمة أكبر للزبون والسعي لإرضائه (طالب ومحسن، 2012).

(2-5-4) أبعاد الميزة التنافسية

يرى (Slack et al., 1998) أن أبعاد الميزة التنافسية تتمثل بـ (الكلفة، النوعية، المرونة، الوقت، الإبداع)، ويراها (الزغبى، 2005) أنها تتمثل بـ (التميز، الكلفة، النمو، الابتكار)، أما (اسحق، 2013) فيرى أن أبعاد الميزة التنافسية تتمثل بـ (الكلفة، الإبداع، الجودة، المعرفة، التميز)، ويراها (الحسيني وآخرون، 2013) أن أبعاد الميزة التنافسية تتمثل بـ (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع)، أما بالنسبة للأبعاد التي تم تبنيها في هذه الدراسة فيرى (Molina-Azorín et al., 2015) أن أبعاد الميزة التنافسية تتمثل بـ :

1. التمايز: في ظل البيئة الإنتاجية والصناعية الجديدة والمزاحمة العالمية اقترحت الأدبيات الإدارية

استراتيجية التمايز والتي تركز على تمتع المنتج بتميز ملحوظ عن غيره من المنتجات المماثلة سواء

كان التميز في الجودة أم في فنية الأداء أم في الخدمات الأحسن للزبائن (عبد الرحيم، 2008).

ويرى (أحمد والبياتي، 2011) أن التمايز هو استحواد المنظمات الصناعية مدى كبيراً وجلياً من

المنتجات أو الخدمات المميزة وبمواصفات وخصائص متفاوتة عن المنافسين والتي يمكن أن تقدم في

الأسواق. كما ويضيف أن التمايز هو تقديم منتج أو خدمة متميزة عن المنافسين في قطاع الصناعة

وفي مجالات عديدة كالجودة وتصميم المنتج وماهية التكنولوجيا المستخدمة، وأية خدمة تقدم للعملاء

تعمل على تكوين صورة إيجابية ومتميزة في خلد العميل من أجل إحراز ميزة تنافسية للشركة الصناعية

لا يستطيع المنافسون مسايرتها ومن أجل زيادة حجم المبيعات ومن ثم تحقيق أرباح أعلى من

المنافسين. وقد بين (Vijande et al., 2012) أن التمايز هو تطوير المنتجات مع مزايا مضافة ينظر

إليها على أنها فريدة من نوعها أو مختلفة الصناعة والتي تقدم فوائد كثيرة للعميل. والتمايز يضيف

القيمة للعميل عن طريق إنتاج منتجات فريدة من نوعها، تتمتع بالجودة، لها صورة سوقية مختلفة،

وتوفر خدمات ممتازة. وهذه الميزات المختلفة تجعل المنظمات الصناعية تضع السعر الأفضل.

وأشار (الحسيني، 2006) إلى العديد من الأنشطة التي تعتبر من الأسباب الرئيسية لتحقيق نجاح

استراتيجية التمايز، ومنها:

- جودة عالية للمواد الأولية.
- أداء مميز للتصميم.
- جودة عالية في التصنيع والتفتيش والرقابة.

- تسليم جيد للمبيعات.
- علاقات ممتازة مع العملاء.
- عمليات إنتاج مميزة.

2. الكلفة:

تعتبر الكلفة عامل جازم في مدى استمرارية وبقاء ونجاح المنظمة في الأسواق، حيث أنه لا بد من تطلع المنظمة لإنجاز ميزة تنافسية من خلال تقليل الكلف، أي تركيز المنظمة على تقليل تكاليف الإنتاج وتسويق المنتجات أدنى من المنظمات المنافسة (الجرجري والعزاوي، 2009).

ويرى (Vijande et al., 2012) أن قيادة الكلفة تسعى إلى تحقيق تكاليف أدنى من المنافسين دون المساومة على الجودة، أو الخدمة، أو غيرها من الجوانب الأخرى. وتسعى هذه الاستراتيجية تنمية الكفاءات الداخلية والتي تُسفر إلى تقليل التكاليف أو تنزيل الأسعار للعملاء. حيث أن الخبرة المتراكمة تسمح للمنظمات الصناعية الحد من كمية الموارد اللازمة لتتفق على إنجاز مهمة معينة؛ وهذا يؤدي إلى تقليل الكلفة مما يمكن تحويله إلى زيادة في الإنتاج. كما وقد أشار (عبد الرحيم، 2008) أن قيادة الكلفة تسعى إلى تقليل تكلفة المنتج لأدنى درجة ممكنة دون الإخلال بجودته، وهذا يعني تقديم منتج بنوعية مشابهة للمنافسين وبأقل من أسعارهم. هذا يتطلب من المنظمات الصناعية بناء قاعدة معلومات كبيرة تتضمن تكاليف الإنتاج والجودة، العوامل المؤثرة في سلوك التكاليف، الكلفة لدى المنافسين، وهي كل التكاليف في المنظمات الصناعية المنافسة؛ وذلك من أجل مفاضلتها وتحليلها لبلوغ أفضل هيكل للتكاليف يتناسب مع الموقف التنافسي لها في مختلف الأسواق.

فكلما اقتدرت المنظمة الصناعية من إحراز معدل كلفة يقل نسبياً عن كلف المنافسين استطاعت أن تعمل على تقليل أسعارها بالمقارنة بأسعار المنافسين وبذلك فهي سوف تحرمهم عدداً من زبائنهم، وحصيلة لذلك فهي تحقق توسعاً في حصتها السوقية على حساب حصص المنافسين (الصابر وآخرون، 2008).

وتحتاج المنظمات لمعرفة ماهية رغبات وحاجات العملاء بحيث يمكنها ذلك من فهم الأسباب المؤدية لخلق قيمة وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية في الأسواق (Hunt & Morgan, 1995; Ramaswami et al, 2004). ويرى (Day & Nedungadi, 1994) أن الميزة تنافسية يمكن أن تتحقق من خلال استراتيجية التمايز التي تركز على العملاء والمنافسين. والشركة التي لديها الكفاءات الهامة يصعب على المنافسين تقليدها حيث أنها تضع نفسها في المقدمة لتقديم أداء أفضل (Christiansen, 1997; Ramaswami et al, 2004). وهذا التنافس يمكن استغلاله وتعزيزه من خلال التوجه القوي نحو التعلم (Dickson, 1996; Hunt & Morgan, 1995). ويرى (Sinkula et al, 1997) أنه يمكن للتوجه الإيجابي نحو التعلم تأثير إيجابي على توليد المعلومات، ونشر المعلومات التي تؤثر على استراتيجية التسويق المصنوعة والتي من الممكن أن تؤدي إلى احتمال تغيير الاستراتيجية. ويرى Calantone et al., 2002) أن التوجه بالتعلم LO له تأثير إيجابي على الابتكار والذي بدوره يلعب دوراً حاسماً في الحصول على الميزة التنافسية.

(2-6) الدراسات السابقة

(2-6-1) الدراسات العربية

دراسة (أبو جارور، 2009) بعنوان:

"أثر العوامل الداخلية والخارجية على تطبيق الأعمال الإلكترونية لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال الأردنية"

هدفت إلى التعرف على تأثير العوامل الداخلية والخارجية والتنافسية لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال الأردنية الصغيرة ومتوسطة الحجم، وذلك من خلال قياس توفر العوامل الداخلية من حيث البنية التحتية والرغبة في ممارسة الأعمال الإلكترونية وقدرة المنظمة عم مواجهة المنافسة وثقتها بالأعمال الإلكترونية، والتعرف على توافر العوامل الخارجية من حيث ثقة المستهلك بالأعمال الإلكترونية، والثقة بشركات الاتصالات التي توفر البنية التحتية لممارسة أنظمة الأعمال الإلكترونية بالإضافة إلى تكلفة هذه الخدمات الإلكترونية وانتشارها، والتعرف على درجة توافر العوامل المساندة من حيث خبرة المنظمة في الأعمال ووجود كادر متخصص بالتكنولوجيا والموجودات التكنولوجية لتطبيق الأعمال الإلكترونية وقواعد المعلومات والأنظمة، وقامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة تتألف من (650) منظمة قامت باختيارها بطريقة عشوائية بسيطة. وأظهرت النتائج أن رغبة المنظمات في ممارسة الأعمال الإلكترونية منخفضة ولا تضع ممارسة الأعمال الإلكترونية واحدة من أهدافها، وأن المنظمات الأردنية الصغيرة والمتوسطة لا تهتمك ببنية تحتية لممارسة الأعمال الإلكترونية، وأوضحت النتائج ضعف ثقة المنظمات بشركات الاتصالات، وأن هناك علاقات قوية تؤثر تأثيراً قوياً لتوافر العوامل الداخلية والخارجية والمساندة على تحقيق الميزة

التنافسية المنظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، وبيّنت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر العوامل الداخلية والخارجية وزيادة الحصة السوقية والتوسع والانتشار وتطور صورة المنظمة الربحية، وأن العوامل المساندة المتمثلة في خبرة المنظمة وتوافر كادر متخصص للتكنولوجيا والموجودات التكنولوجية والأنظمة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات. وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة على امتلاك العوامل الداخلية التي تمكنها من ممارسة الأعمال الالكترونية، وتوضيح المزايا التي يمكن أن تحققها هذه المنظمات من خلال ممارسة الأعمال الالكترونية.

• دراسة (جاسم، 2010) بعنوان

استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة في مصنع نسيج

الديوانية :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجهات نظر الباحثين بشأن تحديد مفهوم سلسلة التجهيز وكذلك تشخيص طبيعة العلاقة بين استراتيجيات سلسلة التجهيز والميزة التنافسية، وأيضاً استخدمت في هذه الدراسة فرضية العدم لمعرفة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة وهي استراتيجيات سلسلة التجهيز وإبعاد الميزة التنافسية. وقد تم التوصل من خلال البحث إلى مجموعه من الاستنتاجات واهمها إن سلسلة التجهيز هي جزء من سلسلة القيمة التي تتعامل مع الأنشطة الرئيسة وأيضاً وجود تأثير لاستراتيجيات سلسلة التجهيز في الميزة التنافسية واحتلت إستراتيجية التجهيز الخارجي المرتبة الأولى في التأثير .وكذلك تم الخروج بمجموعه من التوصيات واهمها التأكيد على ضرورة بناء علاقات طويلة

الأمَد مع المجهزين والاتجاه نحو إقامة علاقات الشراكة وكذلك ضرورة اعتماد المعايير التنافسية من قبل إدارة المصنع في اختيار المجهزين وهي (الكلفة، الجودة وسرعة التسليم).

• دراسة (المحاميد وآخرون، 2012) بعنوان:

أثر جودة خدمات ووظائف نظم الأعمال الالكترونية في الاستخدام الفعلي لتلك النظم"، دراسة ميدانية في البنوك العاملة في الأردن :

هدفت إلى تقييم أثر جودة خدمات ووظائف نظم الأعمال الالكترونية (الملموسات والاعتمادية والاستجابة والتعاطف والأمان) والمتغيرات الديمغرافية كمتغيرات مستقلة والاستخدام الفعلي لتلك النظم كمتغير تابع. ولتحقيق هذا الهدف، تم تطوير استبانة خاصة لجمع المعلومات الملائمة، وزعت على عينة حكمية مقدارها (650) عامل في إدارات البنوك الرئيسية العاملة في مدينة عمان. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد جودة نظم الأعمال الالكترونية والمتغيرات الديمغرافية في الاستخدام الفعلي. إضافة إلى ذلك، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم العاملين لأبعاد جودة نظم الأعمال الالكترونية والاستخدام الفعلي تعزى للمتغيرات الديمغرافية كالمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة في البنك، ولكن لا يوجد أي فروق تعزى المتغير الجنس. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بجودة نظم الأعمال الالكترونية كونها هي التي تقدم الوظائف والخدمات التي تساعد العاملين على إنجاز مهامهم اليومية. وكذلك ضرورة زيادة وتحسين جودة نظم الأعمال الالكترونية كونها المحدد الرئيس لنجاح أو فشل تلك النظم. وكذلك العمل على استقطاب الكفاءات العملية التي لديها معرفة بنظم التكنولوجيا الحديثة لضمان الاستخدام الفعلي الفعال لنظم الأعمال الالكترونية وكذلك ضرورة

الأهمام بالعوامل الديمغرافية للعاملين كالمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة لضمان استخدام حقيقي لنظم الأعمال الالكترونية. وكذلك ضرورة دراسة أسباب ودوافع عدم استخدام نظم الأعمال الالكترونية من قبل العاملين. وهل الاسباب هي سلوكية تتعلق بالعنصر البشري نفسه أم هي فنية تتعلق بالتكنولوجيا؟ وكذلك تصميم برامج تدريبية للعاملين تناسب طبيعة المهام والأنشطة المطلوب منهم تنفيذها من خلال نظم الأعمال الالكترونية، وعدم افتراض أن لديهم المعرفة التامة بالنظم الحديثة. وأخيراً، ضرورة إجراء مزيد من الدراسات للوقوف على العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الإيجابي لجودة نظم الأعمال الالكترونية والاستخدام الفعلي لتلك النظم.

• دراسة (حمد، 2013) بعنوان:

أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي " دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في الأردن

هدفت هذه الدراسة لبيان أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي في شركات الصناعات الغذائية في الأردن. وتكونت عينة الدراسة من شركات جميع شركات الصناعات الغذائية في العاصمة الاردنية عمان والبالغ عددها 121 شركة. واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي السببي. وكانت أبرز نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتكامل سلسلة التوريد على أداء شركات الصناعات الغذائية.

• دراسة (الزين، ثامر نواف، 2013) بعنوان

أثر تطبيق استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في الذكاء التنظيمي :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأعمال الإلكترونية في ذكاء شركات الأدوية الأردنية العاملة في مدينة عمان. و لتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة خاصة لجمع البيانات الملائمة , و تألف مجتمع الدراسة من جميع مديري ورؤساء الأقسام العاملين في شركات الأدوية الأردنية العاملة في مدينة عمان, والبالغ عددها 13 شركة, و تشكل ما نسبته 70% من حجم الصناعات الدوائية في الأردن, و تم توزيع الاستبانة على مديري الإدارات, و رؤساء الأقسام , و اعتمدت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختيار مصداقية و موثوقية البيانات التي تم تجميعها من عينة الدراسة , حيث تم اخضاع البيانات لاختبارات إحصائية متقدمة لاختبار فرضيات الدراسة, و صلاحية نموذجها , و توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية : أن مستوى تطبيق شركات الأدوية الأردنية العاملة في مدينة عمان لاستخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية : هي بشكل عام مرتفع المستوى (استخدام المستلزمات المادية لتكنولوجيا استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية , و استخدام برمجيات تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية , و استخدام شبكات تكنولوجيا استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية , و استخدام قواعد بيانات استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية ؛ و كفاية وحدة تكنولوجيا المعلومات / القسم الفني لتكنولوجيا استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة . وتمتلك شركات الأدوية الأردنية درجة ذكاء مرتفعة بشكل عام. وهناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية .

دراسة (عجيلات، 2013) بعنوان :

أثر المنظمة الذكية والتوجه بالتعلم على الابداع التقني " دراسة تطبيقية على شركات البرمجة والتصميم والتطوير في الأردن :

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر المنظمة الذكية والتوجه بالتعلم على الابداع التقني. وقد تكونت عينة الدراسة من 21 شركة من شركات البرمجة والتصميم والتطوير. وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم استخدام 106 استبانة للتحليل الاحصائي. وكانت أبرز نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين خصائص المنظمة الذكية على الابداع التقني، كما أنه يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين خصائص المنظمة الذكية وبين التوجه بالتعلم. بالإضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه بالتعلم على الابداع التقني. وكانت أبرز توصيات هذه الدراسة ضرورة اعتماد عناصر التوجه بالتعلم وترجمتها عملياً على أرض الواقع بما يضمن تحقيق نتائج إيجابية تتعلق بثقافة الجودة على مختلف المستويات الإدارية.

دراسة (بعارة، 2014) بعنوان

ممارسات سلسلة التوريد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ومرونة سلسلة التوريد " دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية :

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر ممارسات سلسلة التوريد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ودور مرونة سلسلة التوريد في تعزيز هذه الأثر في شركات الصناعات الغذائية الأردنية. وتكونت عينة الدراسة من 62 شركة. وكانت أبرز نتائج هذه الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية

لممارسات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية، كما وجدت الدراسة أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التوريد في مرونة سلسلة التوريد. وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام شركات الصناعات الغذائية بإشراك الموردين الرئيسيين في عمليات تطوير المنتجات الجديدة، وضرورة مشاركة المعلومات الأساسية المتعلقة بالعمليات الإنتاجية مع الشركاء الاستراتيجيين.

دراسة (الغامدي، 2014) بعنوان

المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى التعامل مع الجمهور " دراسة تطبيقية على العاملين بجوازات منطقة الباحة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة المناخ التنظيمي بمستوى التعامل مع الجمهور من وجهة نظر العاملين بجوازات منطقة الباحة. وتكونت عينة الدراسة من 130 شخص من الافراد العاملين بجوازات منطقة الباحة. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وكانت أبرز نتائج الدراسة وجود ضعف في أنظمة الحوافز والمكافآت وضعف الصلاحيات الممنوحة للعاملين وعدم تناسبها مع حجم المهام. وكانت أبرز توصيات الدراسة أنه يجب زيادة فرص تدريب الافراد العاملين وضرورة الاهتمام بتحسين نظام الحوافز والمكافآت للعاملين .

دراسة (الشعار، 2014) بعنوان

أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم :دراسة ميدانية :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم، وتكون مجتمع الدراسة من

الشركات الصناعية متوسطة وكبيرة الحجم .ولأغراض اختبار فرضيات الدراسة وصحة نموذجها، أُستخدم تحليل (Structural Equation Modeling (SEM من خلال برنامج AMOS. وتوصلت الدراسة إلى أن تكامل سلسلة التوريد التكامل الإستراتيجي، التكامل الداخلي، التكامل الخارجي، له أثر في الأداء التشغيلي واستجابة سلسلة التوريد، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن استجابة سلسلة التوريد تؤثر في الأداء التشغيلي .وتوصلت الدراسة إلى أن استجابة سلسلة التوريد لا تتوسط أثر تكامل سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي .وأوصت الدراسة بالعمل على رفع مستوى الثقة والصدق والالتزام والاهتمام بمصلحة كل طرف من أطراف سلسلة التوريد للحفاظ على مستوى جيد من التكامل الخارجي لسلسلة التوريد .والعمل على تحسين مستوى استجابة سلسلة التوريد للأسواق ولأي تغييرات يمكن أن تطرأ على السوق من خلال إعادة هيكلة الشركة وتبسيط إجراءات العمل.

• دراسة (الدوسري، 2015) بعنوان

المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى ضباط قوات أمن المنشآت بمدينة الرياض :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع المناخ التنظيمي في قوات أمن المنشآت بمدينة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها، ومعرفة مستوى الالتزام الوظيفي لدى الضباط العاملين في قوات أمن المنشآت. وتكون مجتمع الدراسة من ضباط قوات أمن المنشآت في مدينة الرياض والبالغ عددهم 270 ضابط. وكانت أبرز نتائج الدراسة أنه توجد علاقة طردية موجبة بين واقع المناخ التنظيمي وواقع الالتزام الوظيفي. وكانت أبرز توصيات الدراسة أنه يجب تشجيع العاملين في الإدارة على التطوير والتغيير وإنجاز الأعمال بطرق جديدة، وضرورة الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي باعتباره أحد العناصر الرئيسية المؤثرة على الالتزام الوظيفي.

• دراسة (الحدراوي، 2015) بعنوان

تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية في مديرية طرق وجسور محافظة واسط :

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مراحل تدريب الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتم تطبيق ذلك على عينة عشوائية من المهندسين العاملين في مديرية الطرق والجسور، بلغ عددهم (55) فرداً، واختبار صلاحية النموذج للاختبار باستخدام النمذجة الهيكلية (SEM) (Structural Equation Model)، ثم اختبار العلاقات بين المتغيرات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.18)، وفي ضوء النتائج تم الحصول على مجموعة من الاستنتاجات أهمها : ان هنالك حاجة متزايدة لتدريب الموارد البشرية، وان الاهتمام بنوعية التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية يزيد من مستوى كفاءة العاملين وبالتالي يحقق ميزة تنافسية مستدامة.

• دراسة (البشتاوي وجريه، 2015) بعنوان

أهمية تطبيق ادارة التكاليف الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية :

هدفت الدراسة الى بيان أهمية تطبيق أدوات إدارة التكاليف الإستراتيجية في تطوير وتحسين العمليات الانتاجية لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، خاصة في

ظل المتغيرات التي أفرزتها البيئة الاقتصادية الجديدة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة، تم توزيعها على مديري الدوائر المالية والإنتاج والمبيعات بواقع ثلاث استبانات لكل شركة، وبلغ عدد الإستبانات المعتمدة لغايات التحليل 135 استبانة. وقد توصلت الدراسة الى نتائج أهمها :إن الإدارة الاستراتيجية للتكاليف بأساليبها المتعددة تؤدي دوراً مهماً في توفير المعلومات اللازمة لتنفيذ الخطوات الإستراتيجية التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وأن الشركات الصناعية تطبق أدوات إدارة التكاليف الإستراتيجية واستراتيجيات الميزة التنافسية بنسب متفاوتة مابين متوسطة وضعيفة. وقد قدم الباحثان مجموعة من الإقتراحات والتوصيات منها ان هناك امكانية لتطبيق أدوات إدارة التكاليف الإستراتيجية في هذه الشركات وذلك لوجود مقومات أساسية، منها :توافر المهارات الأساسية لاستخدام تقنيات إدارة التكاليف الإستراتيجية وانتشار ظاهرة الأتمتة ووجود برامج تدريبية متخصصة لتأهيل وتدريب العاملين، ولكن بالمقابل أظهرت الدراسة أن هناك بعض الصعوبات المتعلقة بالتطبيق.

(2-6-2) الدراسات الاجنبية:

دراسة (Devaraj et al.,2007) بعنوان

Impact of eBusiness technologies on operational performance: The role of production information integration in the supply chain :

هدفت هذه الدراسة إلى بحث أثر استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في الأداء التشغيلي من خلال دور تكامل معلومات الإنتاج في سلسلة التوريد. تم جمع البيانات في 120 استبانة صالحة للتحليل، وقد كانت عينة الدراسة تتمثل بالمدرء ونواب الرؤساء، والمشغلين، ومسؤولين الإنتاج في

الشركات التي تهتم بتصنيع الأجهزة الطرفية، وأشباه الموصلات، والمعدات الالكترونية، وقطع السيارات. وركزت هذه الدراسة على توفير نظرة ثاقبة كيف يمكن للشركات تحقيق فوائد من تلك التكنولوجيات. وقد أظهرت تحليلات الدراسة أنه ليس هناك فائدة مباشرة من استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية على الأداء؛ لكن هذه التكنولوجيا دعمت لتكامل العملاء وتكامل الموردين. وجدت الدراسة أنه يوجد أثر إيجابي للتكامل مع الموردين بشكل إيجابي على التكلفة، والجودة والمرونة والأداء؛ ولكن لم يكن هناك أي علاقة بين اندماج العملاء والأداء. ووجدت الدراسة أيضاً أن هناك علاقة بين تكنولوجيا الشركة وتكامل الموردين الذي يؤدي إلى أداء أفضل. وعلاوة على ذلك، هناك تأثير تفاعلي بين اندماج العملاء وتكامل الموردين الذي يدعم فكرة أن الشركات التي لديها كل أشكال التكامل.

دراسة (Zhang and Liu, 2010) بعنوان

Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study :

هدفت هذه الدراسة خصائص المناخ التنظيمي وأثره على المتغيرات التنظيمية. تم جمع البيانات من 419 مشارك في برنامج MBA من بينهم المديرين والموظفين. وقد وجدت الدراسة أنه كان للمستوى التعليمي، والموقف وطول وقت العمل آثار رئيسية كبيرة على المناخ التنظيمي؛ وكان لحجم الشركة أيضاً آثار رئيسية كبيرة على المناخ التنظيمي؛ وكان المناخ التنظيمي له آثار كبيرة على فعالية إدارة الموارد البشرية مثل الرضا الوظيفي وكفاءة العمل؛ وكان للمناخ التنظيمي أيضاً آثار رئيسية كبيرة على فعالية منظمة مثل التزام الموظفين والهوية الجماعية

دراسة (Nikoomaram & Ma'atoofi, 2011) بعنوان

The Effect of Learning Orientation on Market Orientation and Performance in Small-sized Firms: Evidence from Iran :

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التوجه بالتعلم على التوجه السوقي والأداء في الشركات الصغيرة الحجم العاملة في إيران. وتكونت عينة الدراسة من (82) شركة صغيرة في العاصمة الإيرانية طهران. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أبرزها أن هنالك تأثيراً إيجابياً للتوجه بالتعلم على التوجه السوقي والأداء للشركات المبحوثة.

دراسة (Prajogo and Olhager, 2012) بعنوان:

"Supply chain integration and performance: The effects of long-term relationships, information technology and sharing, and logistics integration

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر تكامل المعلومات، وتدفق المواد بين شركاء سلسلة التوريد وتأثيرهما في أداء العمليات. وبحثت هذه الدراسة بشكل خاص دور علاقات الموردين أصحاب العقود طويلة الأمد كمحرك للتكامل. تم جمع البيانات من 232 شركة أسترالية. وقد وجدت الدراسة أن التكامل اللوجستي له تأثير على أداء العمليات، كما وجدت أن قدرات تكنولوجيا المعلومات، ومشاركة المعلومات، لهما تأثير على التكامل اللوجستي كما خلصت الدراسة إلى أنه لعقود الموردين طويلة الأمد تأثير مباشر، وغير مباشر على الأداء، حيث كان التأثير غير المباشر من خلال تكامل المعلومات والتكامل اللوجستي.

دراسة (Suliyanto & Rahab, 2012) بعنوان

The Role of Market Orientation and Learning Orientation in Improving Innovativeness and Performance of Small and Medium Enterprises :

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور التوجه السوق والتوجه بالتعلم في تحسين الإبداع والأداء في عينة من المؤسسات المتوسطة والصغيرة الحجم. وتكونت عينة الدراسة من (150) مؤسسة متوسطة وصغيرة الحجم في Banyumas Regency. وقد استخدم الباحثان نموذج المعادلة الهيكلية لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة المبحوثة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن التوجه بالتعلم يلعب دوراً إيجابياً وسطياً في العلاقة بين التوجه السوقي والإبداعية، كما أن الإبداعية تؤثر إيجابياً على الأداء.

دراسة (Kanten and Ülker, 2013) بعنوان:

The Effect of Organizational Climate on Counterproductive Behaviors: An Empirical Study on the Employees of Manufacturing Enterprises :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على السلوكيات العكسية. وقد تم جمع نتائج كبيرة نتيجة لأبحاث أجريت على 204 موظفاً من شركتين في مجال المعادن والطاقة الشمسية. واستناداً إلى النتائج، وجد علاقات كبيرة وسلبية بين السلوكيات العكسية وأبعاد المناخ التنظيمي مثل المكافآت، والدفع، والدعم / والالتزام والهيكل التنظيمي والمعايير التنظيمية.

دراسة (Hus, Pei-Fang, 2013) بعنوان.

“Integrating ERP and e-business: Resource complementarity in business value creation”

هدفت هذه الدراسة إلى تأثير التكامل بين نظام ERP و استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية، و أشارت هذه الدراسة إلى أن الدراسات السابقة في هذا السياق ركزت على التأثير الإيجابي لقيمة الأعمال الإلكترونية و ERP، ومقارنة نتائج البيانات المحاسبية في أداء الشركات حيث كانت عينة الدراسة 150 شركة صناعية امريكية تستخدم نظام ERP ، ومن خلال الأدلة التجريبية تم ملاحظة أن نظام ERP و استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية انهما متكاملان، والذي من شأنه أن يعزز القيمة التجارية لكل منهما، وتبين أيضاً أن استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية لها آثار إيجابية مباشرة على قيمة الأعمال، وبينت الدراسة أيضاً أن إدارة الموارد في المنظمة واستخدامها بشكل صحيح يتم عن طريق نظام ادارة الموارد ERP يعزز القيمة التجارية للمنظمة أيضاً، وهنا يمكن القول أن استخدام استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية و التنسيق داخل الشركة يمكن أن يخلق تكامل من شأنه رفع القيمة التجارية للشركة.

• دراسة (Mahmood,2013) بعنوان

Learning Orientation and Business Performance of Women-Owned SMEs in Malaysia: the Mediating Effect of Competitive Advantage :

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر الدور الوسيط للميزة التنافسية على العلاقة بين التوجه التعلم وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة للنساء في ماليزيا. تم إرسال الاستبيانات من خلال البريد

الالكتروني، وتم جمع 165 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي. وكانت أبرز النتائج وجود علاقة قوية بين التوجه بالتعلم والأداء، وبين التوجه بالتعلم وميزة تنافسية، في حين تم العثور على دور وسيط للميزة التنافسية بين التوجه بالتعلم والأداء.

• دراسة (Molina-Azorín et al., 2015) بعنوان

The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل إدارة الجودة والإدارة البيئية، ودراسة تأثيرهما على الميزة تنافسية في الصناعة الفندقية. تم مقابلة 13 مدير فندق ثم تلاها مقابلة 355 مديراً. وتشير النتائج إلى أن إدارة الجودة والإدارة البيئية تسمح بتحسين الميزة التنافسية من حيث التكاليف والتمايز.

• دراسة (Tseng and Liao, 2015) بعنوان

Supply chain integration, information technology, market orientation and firm performance in container shipping firms:

هدفت هذه الدراسة الميدانية إلى بحث دور تكامل سلسلة التوريد، التوجه نحو السوق وتطبيق تكنولوجيا المعلومات في شركات شحن الحاويات وتأثيرها على أداء الشركات. حيث تم جمع البيانات من 124 شركة شحن في تايوان. وكانت أبرز النتائج أن تطبيق تكنولوجيا المعلومات والتوجه نحو السوق تؤثر بشكل إيجابي على تكامل سلسلة التوريد، وأن تكامل سلسلة التوريد والتوجه نحو السوق لهما تأثير إيجابي على أداء الشركات.

- دراسة (Ellinger et al., 2015) بعنوان

Learning orientation, integration, and supply chain risk management in Chinese manufacturing firms :

تهدف هذه الدراسة إلى بحث دور التوجه بالتعلم (LO) وتكامل سلسلة التوريد (SCI) باعتبارها أجزاء مكملة لعملية نشر المعرفة التي تسهل إدارة مخاطر سلسلة التوريد SCRM. وتركز هذه الدراسة على شركات التصنيع التي تقع في المناطق الساحلية الجنوبية الشرقية الأكثر تقدماً في الصين وقد تم استخدام 326 استبانة لجمع البيانات. وقد بينت نتائج الدراسة أن تكامل سلسلة التوريد SCI يتوسط جزئياً في العلاقة بين التوجه بالتعلم LO وإدارة مخاطر سلسلة التوريد SCRM.

- دراسة (Jain et al., 2015) بعنوان

Organizational climate, trust and knowledge sharing: insights from Malaysia :

هدفت هذه الدراسة إلى بحث تأثير المناخ التنظيمي OC والثقة TR على مشاركة المعرفة KS في الشركات المتعددة الجنسيات في الأسواق الناشئة في ماليزيا. وقد تم جمع بيانات المسح من 231 مشارك من 25 شركة متعددة الجنسية. وقد تم استخدام التحليل متعدد المتغيرات لتقييم أنموذج البحث. وتشير نتائج البحث أن بُعد الانتماء في المناخ التنظيمي يرتبط بشكل إيجابي مع الإفصاح عن المعرفة ومشاركتها، في حين أن بُعد عدالة المناخ التنظيمي لا يرتبط بشكل إيجابي مع الإفصاح عن المعرفة والمشاركة بها.

(2-7) ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

إن أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه بالآتي:

أنها الدراسة الأولى من نوعها - على حد علم الباحثة - التي تربط بين العوامل المؤثرة في تكامل سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في العالم العربي بشكل عام، والأردن بشكل خاص.

- تناولت هذه الدراسة العوامل المؤثرة في تكامل سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع تتسم بيئة عمله بالديناميكية، حيث إن التغييرات الحاصلة غير متتبا بها وغير متوقعة ومستمرة، ويمثل القطاع الأمثل لتطبيق هذه الدراسة من وجهة نظر الباحثة.

الفصل الثالث

(3 - 1) : منهج الدراسة

(3 - 2) : مجتمع الدراسة وعينتها

(3 - 3) : مصادر الحصول على

المعلومات

(3 - 4) : صدق الأداة

(3 - 5) : ثبات أداة الدراسة

(3 - 6) : متغيرات الدراسة

(3 - 7) : المعالجة الإحصائية

(3 - 8) : إجراءات الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة و الإجراءات)

(1-3) مقدمة:

يتناول هذا الفصل شرحاً للمنهجية المستخدمة في عمل هذه الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات ومجتمع وعينة الدراسة التي تم استهدافها ومصادر جمع البيانات وأهم الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها لإجابة أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

(2-3) منهجية الدراسة:

اعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تم وصف جوانب الظاهرة من خلال الرجوع إلى الأدبيات السابقة التي تناولت موضوع البحث. إضافة إلى وضع مجموعة من الافتراضات المنطقية حول الظاهرة المدروسة. والمنهج التحليلي متعلق بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) لاختبار وتحليل الفروض للتوصل إلى إجابات منطقية لأسئلة الدراسة. والتوصل إلى استنتاجات حول العوامل المؤثرة في تكامل سلسلة التوريد وأثرها في الميزة التنافسية.

(3-3) مجتمع الدراسة وعينتها :

تكون مجتمع الدراسة من جميع الوظائف الإشرافية في شركات الأدوية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددها (13) شركة. وتقرر سحب عينة ملائمة قوامها (181) عامل، حيث تم توزيع (181) استبانة وتمكنت الباحثة من استرداد (171) استبانة صالحة للتحليل مما يشكل 94% استردو

(4-3) وحدة المعاينة :

تتكون وحدة المعاينة من العاملين في شركات الأدوية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي

(5-3) مصادر جمع المعلومات :

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة الحالية فإن الباحث اعتمدت على نوعين من مصادر المعلومات هما المصادر الثانوية والمصادر الأولية، وكما يلي:

أ-المصادر الثانوية: وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر المكتبية ومن المراجعة الأدبية للدراسات السابقة، وذلك لوضع الأسس العلمية والإطار النظري للدراسة، إذ سيتم الرجوع إلى ما يلي:

- الكتب والمصادر والمواد العلمية المكتوبة والمنشورة.

- رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي بحثت في المواضيع قيد الدراسة.

- الدوريات المتخصصة والنشرات التي كتبت حول موضوع الدراسة الحالية، إضافة إلى التقارير الصادرة عن الهيئات ومراكز المعلومات والأبحاث.

ب-المصادر الأولية: وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من خلال إعداد استبانة خاصة لموضوع هذه الدراسة. بحيث تغطي كافة الجوانب التي تناولها الإطار النظري والتساؤلات والفرضيات التي استندت عليها الدراسة.

(3-6) أداة الدراسة :

قامت الباحثة بتطوير استبانة تغطي جميع إبعاد متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة بالشكل الذي يمكنها من اختبار فرضيات الدراسة، والتي تم بناءها وتكوينها وتوزيعها على أفراد العينة. ولزيادة درجة مصداقية وموثوقية البيانات التي تم جمعها، اعتمدت الباحثة ما أمكن في قياس متغيرات الدراسة على المقاييس الواردة في الدراسات السابقة والتي تم ثبوت مصداقيتها وموثوقيتها. وتألّفت الاستبانة من ثلاث أجزاء رئيسية هي: المعلومات الديمغرافية عن المستجيبين (كالجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، والوظيفة الحالية). والجزء الثاني العوامل المؤثرة في تكامل سلسلة التوريد المتمثلة بالتوجه بالتعلم و المناخ التنظيمي واستخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية، حيث تم قياسها كما يلي: التوجه بالتعلم تم قياسه بـ (5) اسئلة في استبانة الدراسة بناء على دراسة (Ellinger et al.2015)؛ والمناخ التنظيمي تم قياسه بـ (7) اسئلة في استبانة الدراسة بناء على دراسة (Jain et al., 2015)؛ واستخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية تم قياسها بـ (6) اسئلة في استبانة الدراسة بناء على دراسة (Hsu,2013). والجزء الثالث تكامل سلسلة التوريد والميزة التنافسية، حيث تم قياسهما كما يلي: تكامل سلسلة التوريد تم قياسه بـ (9) اسئلة في استبانة الدراسة بناءً على دراسة (Ellinger et al.2015)؛ والميزة التنافسية تم قياسها بـ (6) اسئلة في استبانة الدراسة بناءً على دراسة (Molina-Azorín et al.,2015). وتوزعت إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، والتي تعبر عن مدى موافقة المستجيب مع فقرات الاستبانة وكما يلي: (موافق بشدة 5 علامات، موافق 4 علامات، محايد 3 علامات، غير موافق علامتان، غير موافق بشدة علامة واحدة) كما هو موضح في الملحق (1).

(7-3) صدق الأداة :

قامت الباحثة باختبار الصدق الظاهري للاستبانة وذلك بهدف التعرف على الأسئلة المرتبطة ببعضها وللتأكد أيضا من مدى اتساق إجابات أفراد عينة الدراسة حتى تعكس أهداف الدراسة وتساؤلاتها، حيث تم عرضها على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص وهيئة من المحكمين من أساتذة الإدارة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة للحكم على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات (كما هو موضح في الملحق 2)، حيث تم إجراء التعديلات المقترحة من المحكمين والأساتذة المختصين التي تراوحت بين إعادة الصياغة اللغوية لبعض الاسئلة أو حذف بعض الكلمات الواردة في بعض الاسئلة قبل إصدار النسخة النهائية من الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة.

(8-3) ثبات الأداة :

اعتمدت الباحثة على معامل كرونباخ ألفا (Cronpach's Alpha) للاتساق الداخلي، وذلك للتأكد من مدى صلاحية الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية وأنها تقيس ما يجب قياسه. والجدول رقم (1) يبين معاملات كرونباخ ألفا لجميع متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (1-3) قيم معاملات الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ ألفا

قيم معاملات الاتساق الداخلي		
المحور	الفقرات	معامل الثبات (α)
التوجه بالتعلم	5-1	77%
المناخ التنظيمي	12-6	84%
استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية	18-13	84%
تكامل سلسلة التوريد	27-19	92%
الميزة التنافسية	33-28	93%
الاستبانة ككل	33-1	96%

يتضح من الجدول رقم (1) أن جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ لكافة متغيرات الدراسة كانت أكبر من 60%. وهذا يشير إلى أن الاسئلة التي تم استخدامها في قياس متغيرات الدراسة ذات موثوقية عالية. وتعتبر نسبة (70%) نسبة مقبولة في الدراسة الاجتماعية التي تجرى لأول مرة. (Hair et al., 2006)

(3-9) المعالجات الإحصائية

تم إدخال البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال استبانة الدراسة ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science ليتم بعدها معالجتها وفق الاختبارات التي تحقق غرض الدراسة، وتحديدًا سيتم استخدام الأساليب التالية:

1- اختبار ألفا كرونباخ: (Cronpach's Alpha) وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على

أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

2- مقاييس النزعة المركزية: مثل الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية، وذلك

لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة

في الاستبانة، وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

3- اختبارات صلاحية البيانات لاستخدام تحاليل الانحدار (كالارتباط، والتوزيع الطبيعي، والتداخل بين المتغيرات).

4- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) وذلك لاختبار أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة في المتغير الوسيط والتابع.

5- تحليل Structural Equation Modelling لاختبار صلاحية نموذج الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع

(1-4) المقدمة

(2-4) تحليل نتائج الدراسة

(3-4) المتغيرات الديموغرافية

(4-4) اختبارات جاهزية وصلاحية البيانات

لتحليلات الانحدار

(5-4) اختبار فرضيات الدراسة

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

(1-4): المقدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية SPSS16. ولوصف خصائص عينة الدراسة والتعرف على مستوى تطبيق متغيرات الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات أداة الدراسة، واختبار Structural Equation Modelling لاختبار صلاحية نموذج الدراسة واختبار الفرضيات.

(2-4): تحليل نتائج الدراسة

تم الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والتي تشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة والفقرات المكونة لكل متغير، وقد تم مراعاة أن يتدرج مقياس ليكرت (Likert-type Scale) المستخدم في الدراسة كما يلي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها على

النحو الآتي: (3.68 – 5: مرتفع)، (2.34–3.67: متوسط)، (2.33 فما دون : منخفض). وفقاً

للمعادلة التالية: القيمة العليا – القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات، أي :

$$1.33 = 3/4 = 3/(1-5) \text{ وهذه القيمة تساوي طول الفئة.}$$

وبذلك يكون:

- المستوى المنخفض من $1 + 1.33 = 2.33$ أو أقل
- ويكون المستوى المتوسط من $2.34 + 1.33 = 3.67$ أي من 2.34 الى 3.67
- ويكون المستوى المرتفع من 3.68 الى 5

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة عن العوامل المؤثرة في تكامل سلسلة التوريد وأثرها في الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة اعتماداً على استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

(3-4): المتغيرات الديموغرافية

جدول رقم (2-4)

توزيع أفراد العينة (المستجيبين) حسب الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
80.1%	137	ذكر
19.1%	34	أنثى
99.2%	171	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (2) أن النسبة الأكبر (80.1%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور و(19.1%) فقط أناث. وهذه النتيجة متوقعة ومتوافقة مع طبيعة عمل شركات الأدوية الأردنية التي تتواجد معظمها في أطراف العاصمة عمان. وهذا يشير إلى تفضيل الثقافة الأردنية عمل الإناث في الشركات والمنظمات الخدمية أكثر منها في الشركات الصناعية كالصناعات الدوائية.

والجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

جدول رقم (3-4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
29-25 سنة	47	27.5
34-30 سنة	59	34.5
40-35 سنة	30	17.5
44-41 سنة	22	12.9
45 سنة فأكثر	13	7.6
المجموع	171	%100

نلاحظ من الجدول أعلاه رقم (3) إن أكثر من ربع أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين 25 و 29 سنة، وحوالي 35% من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين 30 و 43 سنة. بينما فقط حوالي 8% من أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم 45 سنة فأكثر. وتوزعت أفراد عينة الدراسة التي تراوحت أعمارهم بين 35 و 40 سنة و 41 و 44 سنة بنسب متقاربة حيث بلغت 17.5% و 12.9% على التوالي. وهذا يفسر على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم في سن الشباب وقادرون على تقييم العوامل المؤثرة في سلسلة التوريد وأثرها في الميزة التنافسية. كما أنهم يدركون أهمية تكامل سلسلة التوريد

للاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل. والجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (4-4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى التعليمي
15.2	26	ثانوية عامة
19.3	33	دبلوم كلية مجتمع
48.5	83	بكالوريوس
1.8	3	دبلوم عالي
13.5	23	ماجستير
1.8	3	دكتوراه
%100	171	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (4) أن تقريباً نصف أفراد عينة الدراسة (50%) يملكون الدرجة الجامعية الأولى. ثم تلاها بنسب (19.3%) من أفراد عينة الدراسة يحملون دبلوم كلية مجتمع. وتوزع أفراد عينة الدراسة الذين يحملون الثانوية العامة والماجستير بنسب متقاربة (15.2%) و (13.5%) على التوالي. وفقط (1.8%) من يحملون درجة الدكتوراه. وهذه النتيجة تفسر على أن أفراد عينة الدراسة لديهم

مستوى تعليمي مرتفع يمكنهم من تعبئة استبانة الدراسة بحيادية وموضوعية تامة. كما أنهم يدركون دور تكامل سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية. والجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة.

جدول رقم (5-4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	33	19.3
5-10 سنوات	78	45.6
11-15 سنة	49	28.7
16 سنة فأكثر	11	6.4
المجموع	171	%100

يتضح من الجدول رقم (5) أن غالبية أفراد عينة الدراسة (45.6%) يملكون بين 5 إلى 10 سنوات خبرة، في حين أن فقط (19.3%) منهم يملكون أقل من 5 سنوات خبرة. ويمتلك حوالي (29%) من أفراد عينة الدراسة بين 11 إلى 15 سنة خبرة. و فقط (6.4%) يملكون 16 سنة خبرة فأكثر. وهذه النتيجة تفسر على أن أفراد عينة الدراسة يملكون خبرة كافية تؤهلهم للحكم على العوامل المؤثرة على تكامل سلسلة التوريد وعلاقتها بالميزة التنافسية. وبناءً على ذلك، يتوقع أن تعكس آرائهم

الأثر الفعلي الذي يمكن أن يحدثه تكامل سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية. والجدول رقم (6) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية.

جدول رقم (4-6)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
مدير عام	5	2.9
مدير وحدة	41	24.0
رئيس قسم	32	18.7
مدير دائرة	32	18.7
مشرف	61	35.7
المجموع	171	%100

يتضح من الجدول رقم (6) أن أكثر من ثلث أفراد عينة الدراسة (35.7) يعملون في وظيفة مشرف. بينما فقط (2.9%) من أفراد عينة الدراسة يعملون كمدير عام. وتوزعوا أفراد عينة الدراسة الذين يعملون كرئيس قسم ومدير دائرة بنسب متساوية (18.7%). وبنسبة (24%) من يعملون كمديري وحدة.

وهذا يفسر على أن أفراد عينة الدراسة يملكون خبرة كافية للحكم على العوامل المؤثرة في تكامل سلسلة التوريد والعلاقة بين تكامل سلسلة التوريد والميزة التنافسية. كما أنهم قادرون على تعبئة الاستبانة بموضوعية من خلال واقع خبرتهم اليومية ولا يحتاجون إلى العودة أو تذكر بيانات تاريخية. وفيما يلي عرض لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو فقرات كل متغير من متغيرات الدراسة وكما يلي:

1- التوجه بالتعلم

الجدول (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير التوجه بالتعلم مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم الفقرة	Learning Orientation التوجه بالتعلم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
Q1	يتفق مدراء شركتنا بأن قابلية الشركة للتعلم هو مفتاح الميزة التنافسية.	3.68	1.15	3	مرتفع
Q2	يشعر الافراد العاملين أن التعلم هو استثمار، وليس عبارة عن مصاريف مهدورة.	3.88	0.82	1	مرتفع
Q3	لا يوجد تخوف من النقد البناء حول الافتراضات المشتركة حول طريقة إجراء الأعمال التجارية.	3.66	0.82	4	متوسط
Q4	القيم الأساسية لمنظمتنا تتضمن التعلم كمفتاح للتطوير.	3.75	1.00	2	مرتفع
Q5	يشجع المدراء في شركتنا العاملين على حرية التفكير الإيجابي.	3.64	1.15	5	متوسط
	المجموع	3.72	0.99		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لـ (التوجه بالتعلم)، تراوحت ما بين (3.88 و 3.64) ، حيث حاز المتغير على متوسط حسابي إجمالي (3.72)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (2) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.88)، وبانحراف معياري (0.82)، وهي من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على ما يلي: (يشعر الافراد العاملين أن التعلم هو استثمار، وليس عبارة عن مصاريف مهدورة). وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (5) بمتوسط حسابي (3.64) وبانحراف معياري (1.15)، وهي من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على ما يلي: (يشجع المدراء في شركتنا العاملين على حرية التفكير الإيجابي). وهذا يدل على أن التوجه بالتعلم في شركات الأدوية جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وهذا يفسر على أن العاملين في شركات الصناعات الدوائية يقدرون عال عملية التعلم، لكن الدعم المقدم من الإدارة العليا لتشجيع التفكير الإيجابي كان متوسطاً.

2- المناخ التنظيمي : (4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير المناخ التنظيمي مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم الفقرة	Organizational Climate المناخ التنظيمي	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
Q6	يتعاون العاملون في قسمي مع بعضهم البعض بشكل جيد.	4.04	0.77	1	مرتفع
Q7	يبقى العاملون في قسمي في علاقاتهم قريبين من بعضهم.	4.02	0.78	2	مرتفع
Q8	يحترم العاملون في قسمي وجهات نظر العاملون الأعضاء الآخرين بشكل واضح.	3.66	0.86	5	متوسط
Q9	يشعر العاملون في قسمي بشعور الفريق الواحد.	3.78	0.94	4	مرتفع
Q10	أستطيع الثقة بصحة تقييم مديري.	3.58	1.02	6	متوسط
Q11	الأهداف التي أسعى لتحقيقها معقولة.	3.96	0.87	3	مرتفع
Q12	يظهر مديري تحيز تجاه أي شخص.	3.55	1.24	7	متوسط
	المجموع	3.80	1.11		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لـ (المناخ التنظيمي)، تراوحت ما بين (4.04) و (3.55) ، حيث حاز المتغير على متوسط حسابي إجمالي (3.80)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (6) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.04)، وبانحراف معياري (0.77)، وهي من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على ما يلي: (يتعاون العاملون في قسمي مع بعضهم

البعض بشكل جيد). وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (12) بمتوسط حسابي (3.55) وبانحراف معياري (1.24)، وهي من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على ما يلي: (لا يظهر مديري تحيز تجاه أي شخص). وهذا يدل على أن مستوى المناخ التنظيمي في الشركات الدوائية جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وهذا يفسر على أن المناخ التنظيمي السائد في الشركات الدوائية الأردنية هو مناخ إيجابي يشجع التعاون بين العاملين وينمي فيهم روح الفريق الواحد، إلا أنه هناك تحيز بدرجة متوسطة يبديه بعض المديرين نحو بعض العاملين.

3- استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية :

(4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن

فقرات متغير استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم الفقرة	E-business technologies استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
Q13	تستخدم الشركة نظام الشبكة الخارجية (Extranet) في عمليات الاتصال مع مورديها وعملائها.	3.70	1.03	3	مرتفع
Q14	تستخدم الشركة موقعها الإلكتروني (Website) للتواصل مع مورديها وعملائها.	3.68	1.08	4	مرتفع
Q15	تستخدم الشركة نظام تبادل البيانات Electronic Data Interchange (EDI) للتواصل مع مورديها وعملائها.	3.27	1.15	7	متوسط
Q16	تقوم إدارة تكنولوجيا المعلومات بتزويدي والادارة بمعلومات دقيقة وموثوقة	3.64	0.92	5	متوسط
Q17	استخدام قاعدة بيانات متكاملة موحدة على مستوى المجموعة سيؤدي الى استخراج معلومات ستعود بالفائدة على جميع	3.76	0.96	2	مرتفع

				ذوي الصلة مثل: الادارة وأصحاب النفوذ، الهندسة، ضمان الجودة، الموردين والعملاء.	
متوسط	6	0.96	3.62	انا راض عن مستوى الخدمة التي يزودها فريق تكنولوجيا المعلومات (IT) في قيادة مسيرة التطور والتحديث في أنظمة الشركة.	Q18
مرتفع	1	1.02	3.78	تستخدم الشركة نظام الشبكة الخارجية (Extranet) في عمليات الاتصال مع مورديها وعملائها.	Q19
متوسط		1.02	3.64	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية لـ (استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية)، تراوحت ما بين (3.78 و 3.27) ، حيث حاز المتغير على متوسط حسابي إجمالي (3.64)، وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (19) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.78)، وبانحراف معياري (1.02)، وهي من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على ما يلي: (تستخدم الشركة نظام الشبكة الخارجية (Extranet) في عمليات الاتصال مع مورديها وعملائها). وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (15) بمتوسط حسابي (3.27) وبانحراف معياري (1.15)، وهي من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على ما يلي: (تستخدم الشركة نظام تبادل البيانات (Electronic Data Interchange (EDI) للتواصل مع مورديها وعملائها). وهذه النتيجة تشير إلى أن استخدام استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وهذا يفسر على أن شركات الصناعات الدوائية تتجه نحو استخدام وتطبيق استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية للتواصل مع مورديها وعملائها ولكن تبادلها للمعلومات مع عملائها ومورديها لا يزال بدرجة متوسطة. ولكي تتسم سلسلة التوريد التي ترتبط بها الشركات الدوائية بالفاعلية لابد من تبادل المعلومات بشكل مستمر وفي الوقت الحقيقي.

3-تكامـل سلسـلة التـوريد

(4-10)

المتوسـطات الحـسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات

متغير تكامل سلسـلة التـوريد مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم الفقرة	Supply Chain Integration تكامـل سلسـلة التـوريد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
Q20	تتصل كل دوائر شركتنا مع بعضها من خلال نظام معلومات مركزية.	3.60	0.97	3	متوسط
Q21	تتواصل الإدارة الداخلية بشكل مستمر حول الأهداف والأولويات.	3.68	1.03	1	مرتفع
Q22	نستخدم شركتنا الفرق الوظيفية من أقسام مختلفة لحل المشاكل.	3.47	1.00	6	متوسط
Q23	نعمل مع الخارج (موردين وعملاء) من أجل دمج العمليات المشتركة	3.29	1.03	7	مرتفع
Q24	توظف سلسـلة التـوريد لدينا مبادرات الاستجابة السريعة باستمرار (مثل التجديد المستمر (CR)).	3.58	1.06	4	متوسط
Q25	يتم تطوير المنتجات /و الخدمات الجديدة من خلال مشاركة مورديننا.	3.49	1.11	5	متوسط
Q26	يشارك عملائنا بفعالية في عملية تطوير المنتجات الجديدة.	3.26	1.19	8	متوسط
Q27	يشارك عملائنا في عملية التخطيط لمنتجاتنا.	3.62	1.10	2	متوسط
	المجموع	3.50	1.06		متوسط

يتضح من الجدول رقم (10) أن المتوسطات الحسابية لـ (تكامل سلسلة التوريد)، تراوحت ما بين (3.68 و 3.26) ، حيث حاز المتغير على متوسط حسابي إجمالي (3.50)، وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (21) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.68)، وبانحراف معياري (1.03)، وهي من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على ما يلي: (تتواصل الإدارة الداخلية بشكل مستمر حول الأهداف والأولويات). وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (26) بمتوسط حسابي (3.26) وبانحراف معياري (1.19)، وهي من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على ما يلي: (يشارك عملائنا بفعالية في عملية تطوير المنتجات الجديدة). وهذا يشير إلى أن تكامل سلسلة التوريد للشركات الدوائية جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وهذه النتيجة تفسر على شركات الصناعات الدوائية تسعى إلى تحقيق التكامل الداخلي بين وحداتها الوظيفية والذي يمثل الأساس للتكامل الخارجي مع الموردين والعملاء. ولكن التكامل الخارجي مع الموردين والعملاء لا يزال بدرجة متوسطة ويحتاج إلى مزيد من الجهد لتحقيقه.

5- الميزة التنافسية

(4-11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الميزة التنافسية مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم الفقرة	Competitive Advantage الميزة التنافسية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
Q28	يتم إنشاء صورة ذهنية لدى العملاء وغيرهم من الموردين والمنافسين عن العلامة التجارية من أجل التعريف بالشركة.	3.88	1.06	2	مرتفع
Q29	نقدم خدمة ذات نوعية أفضل من تلك التي يوفرها المنافسون.	3.78	1.10	5	مرتفع
Q30	نقدم عدد كبير من الخدمات التكميلية، من أجل إضافة قيمة للعملاء.	3.78	0.96	4	مرتفع
Q31	تصنع ابتكارات هامة تصنع في الخدمات.	3.53	1.12	6	متوسط
Q32	يتم الحد من التكاليف العامة	3.87	1.01	3	مرتفع
Q33	يتم إجراء محاولات لتحسين الإنتاجية بشكل مستمر	4.09	0.78	1	مرتفع
	المجموع	3.82	1.00		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (11) أن المتوسطات الحسابية لـ (الميزة التنافسية)، تراوحت ما بين (4.09) و (3.53) ، حيث حاز المتغير على متوسط حسابي إجمالي (3.82)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (33) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.09)، وبانحراف معياري (0.78)، وهي

من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على ما يلي: (يتم إجراء محاولات لتحسين الإنتاجية بشكل مستمر). وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (31) بمتوسط حسابي (3.53) وبانحراف معياري (1.12)، وهي من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على ما يلي: (تصنع ابتكارات هامة تصنع في الخدمات). وهذا يدل على أن شركات الصناعات الدوائية تتمتع بميزة تنافسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وهذه النتيجة تفسر على أن شركات الصناعات الدوائية تحقق ميزتها التنافسية من خلال تقديم منتجات وخدمات تتفوق على التي تقدمها الشركات المنافسة وذلك من خلال ضمان عمليات التحسين المستمر.

(4-4) اختبارات جاهزية وصلاحية البيانات لتحليلات الانحدار :

للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها تحتاج الباحثة إلى تطبيق تحليل الانحدار البسيط والانحدار المتعدد والانحدار التدريجي (Regression Analyses). ولكن هناك بعض الشروط التي يجب توفرها للتأكد من سلامة وصحة إجراء تحليل الانحدار وهي:

أ- وجوب أن تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً (Normal Distribution)

ب- وجوب استقلالية متغيرات الدراسة وعدم التداخل فيما بينها (Multicollinearity)

ج- وجوب عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Correlations)

وفي حال عدم توفر هذه الشروط يجب استخدام (Non-Parametric Tests).

اختبار التوزيع الطبيعي (Test of Normality) :

ولاختبار أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، أجرت الباحثة اختبارات التوزيع الطبيعي

Skewness and Kortusis ويتضح من الجدول رقم (12) أن قيمة Skewness and

Kortusis تراوحت بين - 1.35 و + 1.81 وهي ضمن المدى المسموح به لكلا الاختبارين

والتي تشير إلى أن البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً

(Hair et al. 2009).

الجدول (4-12)

اختبارات التوزيع الطبيعي للبيانات Skewness and Kortusis

Skewness	Kortusis	متغيرات الدراسة
-0.90	0.31	التوجه بالتعلم
-0.82	1.81	المناخ التنظيمي
-0.82	1.65	استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية
-0.60	0.39	تكامل سلسلة التوريد
-1.35	0.48	الميزة التنافسية

اختبار استقلالية متغيرات الدراسة (Multicollinearity)

لاختبار استقلالية متغيرات الدراسة وعدم تداخلها مع بعضها البعض، فقد استخدمت الباحثة اختبارات Tolerance و Variance Inflation Rate. ولكي تكون متغيرات الدراسة مستقلة عن بعضها البعض يفترض أن تكون قيم Tolerance أكبر من 0.20 وقيم VIF أقل من 5 (Hair et al., 2009). وبالرجوع إلى الجدول رقم (13) وتحديدًا إلى قيم Tolerance وقيم VIF فنلاحظ تأكيد النتائج على استقلالية متغيرات الدراسة المستقلة وعدم تداخلها مع بعضها البعض.

الجدول (4-13)

اختبار استقلالية متغيرات الدراسة (Multicollinearity)

متغيرات الدراسة	VIF	Tolerance
التوجه بالتعلم	1.87	0.53
المناخ التنظيمي	2.17	0.46
استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية	3.01	0.33
تكامل سلسلة التوريد	3.75	0.27

اختبار معامل الارتباط (Bivariate Pearson Correlation)

تم تطبيق اختبار معامل الارتباط (Bivariate Pearson Correlation) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين متغيرات الدراسة المستقلة واستقلالياتها عن بعضها البعض الأمر الذي يبرر وجودها

مستقلة عدا ذلك لابد من دمجها مع بعضها البعض في متغير واحد. ولذلك، فإن هذا الاختبار يعزز من درجة التأكد من استقلالية المتغيرات المستقلة وعدم تداخلها مع بعضها البعض وبالتالي صلاحية وجاهزية البيانات لإجراء تحاليل (Regression Analyses). وبالرجوع إلى الجدول رقم (14) فإننا نلاحظ أن درجة ارتباط كل متغير مع متغيرات الدراسة المستقلة الأخرى اقل من 70% (Hair et al. 2009)، الحد الأعلى المسموح به من الارتباط بين متغيرين مستقلين، وإذا ما زادت درجة الارتباط عن ذلك فإنه يجب دمج المتغيرين في متغير واحد. ولذلك، فإن النتائج الواردة في الجدول رقم (14) تؤكد استقلالية متغيرات الدراسة عن بعضها البعض وتعزز اختبارات الاستقلالية السابقة الواردة في الجداول رقم (12) و(13). وعليه، واعتماداً على نتائج اختبارات الجاهزية وصلاحية البيانات، فإنه يمكن الآن استخدام تحليل الانحدار للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

الجدول (4-14)

اختبار معامل الارتباط (Bivariate Pearson Correlation)

الميزة التنافسية	تكامل سلسلة التوريد	استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية	المناخ التنظيمي	التوجه بالتعلم	متغيرات الدراسة
				1.00	التوجه بالتعلم
			1.00	**0.60	المناخ التنظيمي
		1.00	**0.60	**0.61	استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية
	1.00	**0.81	**0.71	**0.63	تكامل سلسلة التوريد
1.00	**0.66	**0.53	**0.62	**0.62	الميزة التنافسية

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

(4-5): اختبار فرضيات الدراسة

H01: لا يوجد أثر للتوجه بالتعلم في تكامل سلسلة التوريد عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ولاختبار الفرضية الأولى تم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتعرف على أثر التوجه بالتعلم في تكامل سلسلة التوريد. والجدول (15) يوضح ذلك.

الجدول (4-15)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التوجه بالتعلم في تكامل سلسلة التوريد

الدلالة الاحصائية (p)	قيمة (F)	Adjusted R ²	R ² معامل التحديد (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة وقوتها	R الارتباط
*0.000	108.969	0.388	0.392	0.63	0.63

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($p \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (15) أن القيمة الاحصائية (F) بلغت (108.969) بمستوى دلالة احصائية أقل من 5% (0.000). وهذا يشير إلى أنه توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للتوجه بالتعلم في تكامل سلسلة التوريد. وتشير قيمة Beta إلى أن أثر التوجه بالتعلم في تكامل سلسلة التوريد هو إيجابي وتبلغ قوة هذه العلاقة تقريباً 63%. واعتماداً على قيمة Adjusted R² فإن القدرة التفسيرية والتنبؤية (التباين) للتوجه بالتعلم في تكامل سلسلة التوريد بلغت تقريباً 39%. وهذا يشير إلى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في التوجه بالتعلم يقابله تغير مقداره (39%) من الوحدة في تكامل سلسلة التوريد. وعليه، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه

بالتعلم في تكامل سلسلة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يفسر على التوجه بالتعلم لدى الشركات الدوائية يعزز من تكامل سلسلة التوريد داخلياً وخارجياً.

H02: لا يوجد أثر للمناخ التنظيمي في تكامل سلسلة التوريد عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ولاختبار الفرضية الثانية تم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتعرف على أثر المناخ التنظيمي في تكامل سلسلة التوريد. والجدول (16) يوضح ذلك.

الجدول (4-16)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر المناخ التنظيمي في تكامل سلسلة التوريد

الدلالة الاحصائية (p)	قيمة (F)	Adjusted R ²	R ² معامل التحديد (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة وقوتها	R الارتباط
*0.000	167.166	0.494	0.497	0.71	0.71

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($p \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (16) أن القيمة الاحصائية (F) بلغت (167.166) بمستوى دلالة احصائية أقل من 5%(0.000). وهذا يشير إلى أنه توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في تكامل سلسلة التوريد. وتشير قيمة Beta إلى أن أثر المناخ التنظيمي في تكامل سلسلة التوريد هو إيجابي وتبلغ قوة هذه العلاقة تقريباً 71%. واعتماداً على قيمة Adjusted R² فإن القدرة التفسيرية والتنبؤية (التباين) للمناخ التنظيمي في تكامل سلسلة التوريد بلغت 494%. وهذا يشير إلى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في المناخ التنظيمي يقابله تغير مقداره (494%) من الوحدة في تكامل

سلسلة التوريد. وعليه، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في تكامل سلسلة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يفسر على أن توفر مناخ تنظيمي إيجابي يعزز من تكامل سلسلة التوريد.

H03: لا يوجد أثر لاستخدام استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في تكامل سلسلة التوريد عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). واختبار الفرضية الثالثة تم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتعرف على أثر استخدام استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في تكامل سلسلة التوريد. والجدول (17) يوضح ذلك.

الجدول (17-4)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في تكامل سلسلة التوريد

الدلالة الاحصائية (p)	قيمة (F)	Adjusted R ²	R ² معامل التحديد (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة وقوتها	R الارتباط
*0.000	315.628	0.649	0.651	0.81	0.81

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($p \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (17) أن القيمة الاحصائية (F) بلغت (315.628) بمستوى دلالة احصائية أقل من 5% (0.000). وهذا يشير إلى أنه توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في تكامل سلسلة التوريد. وتشير قيمة Beta إلى أن أثر

استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في تكامل سلسلة التوريد هو إيجابي وتبلغ قوة هذه العلاقة تقريباً 81%. واعتماداً على قيمة $Adjusted R^2$ فإن القدرة التفسيرية والتنبؤية (التباين) لاستخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في تكامل سلسلة التوريد بلغت 65%. وهذا يشير إلى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية يقابله تغير مقداره (65%) من الوحدة في تكامل سلسلة التوريد. وعليه، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في تكامل سلسلة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يفسر على أن استخدام استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية لربط الشركة بمورديها وعملائها يعزز من تكامل سلسلة التوريد.

H04: لا يوجد أثر لتكامل سلسلة التوريد في الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
ولاختبار الفرضية الرابعة تم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتعرف على أثر تكامل سلسلة التوريد في الميزة التنافسية. والجدول (18) يوضح ذلك.

الجدول (4-18)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تكامل سلسلة التوريد في الميزة التنافسية

الارتباط R	Beta	R^2	Adjusted R^2	قيمة (F)	الدلالة الاحصائية (p)
الاتجاه العلاقة وقوتها	معامل التحديد (التأثير)				
0.663	0.663	0.440	0.436	132.550	*0.000

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($p \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (18) أن القيمة الاحصائية (F) بلغت (132.550) بمستوى دلالة احصائية أقل من 5%(0.000). وهذا يشير إلى أنه توجد علاقة أثر ذات دلالة لتكامل سلسلة التوريد في الميزة التنافسية. وتشير قيمة Beta إلى أن أثر تكامل سلسلة التوريد في الميزة التنافسية هو إيجابي وتبلغ قوة هذه العلاقة 663%. واعتماداً على قيمة Adjusted R² فإن القدرة التفسيرية والتنبؤية (التباين) لتكامل سلسلة التوريد في الميزة التنافسية بلغت تقريباً 44%. وهذا يشير إلى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في تكامل سلسلة التوريد يقابله تغير مقداره (44%) من الوحدة في الميزة التنافسية. وعليه، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتكامل سلسلة التوريد في الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يفسر على أن زيادة تكامل سلسلة التوريد يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية. ولتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل العوامل المؤثرة في تكامل سلسلة التوريد، تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression . ويتضح من الجدول رقم (19) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، أن استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية جاءت في المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره (65%) من التباين في تكامل سلسلة التوريد، ومن ثم دخل متغير المناخ التنظيمي وفسر ما مقداره (73%) من التباين في تكامل سلسلة التوريد. وقد تم استبعاد التوجه بالتعلم من معادلة التنبؤ وذلك كونه غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول (19-4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بتكامل سلسلة التوريد من خلال العوامل المؤثرة فيها.

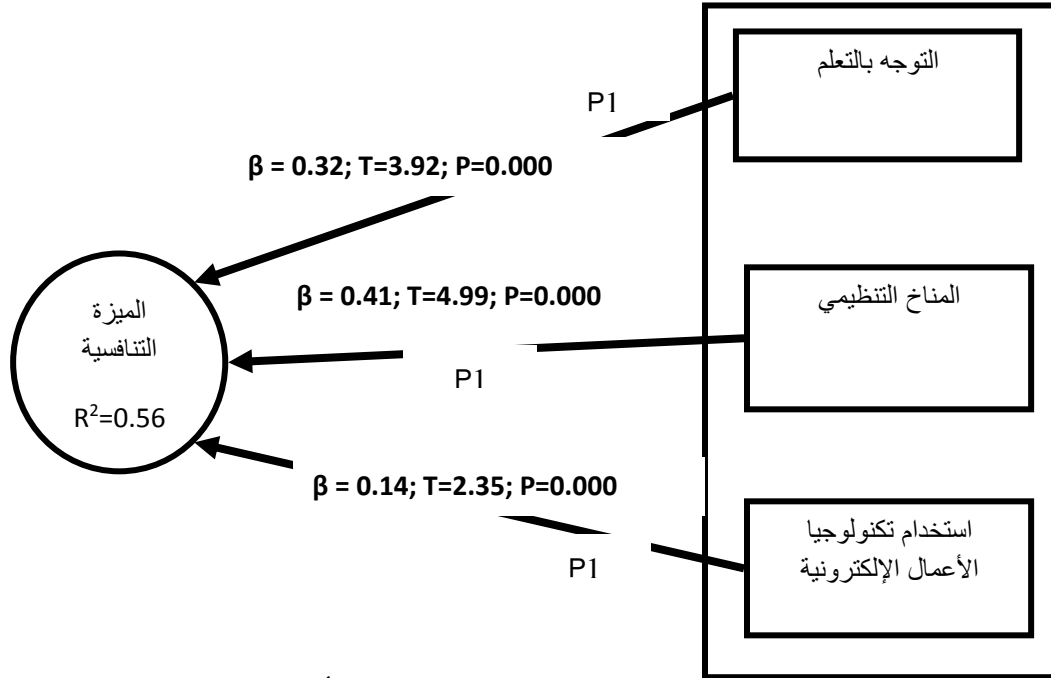
ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة Adjusted R ²	قيمة (F)	قيمة T المحسوبة	Beta	مستوى الدلالة
استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية	0.649	315.628	11.941	0.600	0.000*
المناخ التنظيمي	0.725	224.897	6.887	0.346	0.000*

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$)، المتغير التابع: تكامل سلسلة التوريد

H05: لا يتوسط تكامل سلسلة التوريد أثر التوجه بالتعلم والمناخ التنظيمي واستخدام استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ولاختبار الفرضية الخامسة، تم الاعتماد على فحص المسار لاختبار الأثر المباشر وغير المباشر للعوامل المؤثرة في الميزة التنافسية من خلال تكامل سلسلة التوريد. ولتحقيق ذلك تم إتباع الخطوات الأربع الواردة في منهج (Baron and Kenny 1986) لبيان الدور الوسيط لتكامل سلسلة التوريد في العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية وكما يلي: أولاً: تحليل العلاقة بين المتغير المستقل والتابع فقط. وثانياً: تحليل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط. وثالثاً: تحليل العلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع. ورابعاً: تحليل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بوجود المتغير الوسيط. ويمكن اختصار المراحل الأربعة السابقة بخطوتين باستخدام تحليل المسار كما يلي:

أولاً: تحليل المسار بين المتغير المستقل والمتغير التابع دون وجود المتغير الوسيط (يجب أن يكون معامل المسار دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$).

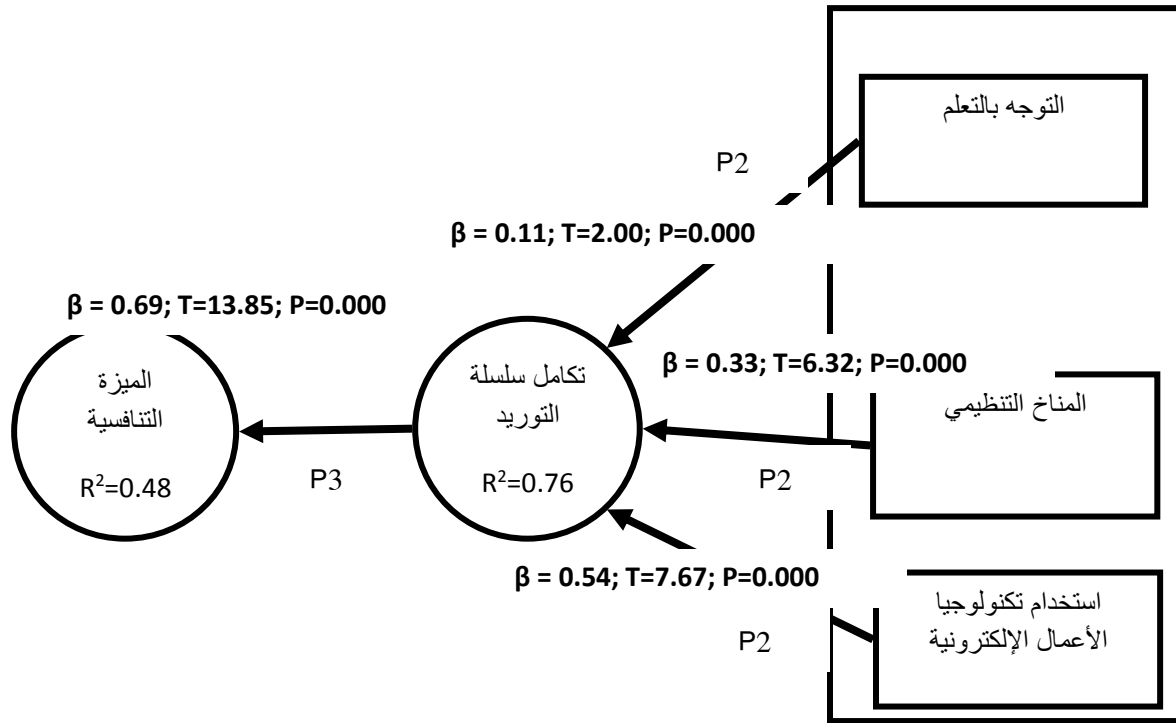
ثانياً: تحليل المسار بين المتغير المستقل والمتغير التابع بوجود المتغير الوسيط (يجب أن يكون معامل المسار غير المباشر دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$)، والشكل رقم (2) يوضح ذلك.



الشكل رقم (4-2) الآثار المباشرة

يتضح من الشكل رقم (2) أن معامل المسار للآثار المباشرة للتوجه بالتعلم والمناخ التنظيمي واستخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية $p1$ يساوي $\beta = 0.32; 0.41; 0.14$ على التوالي في الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة T المحسوبة $= 3.92; 4.99; 2.35$ وهي أكبر من T الجدولية $= 1.96$ ، و $P = 0.000$ وهي معنوية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالتعلم والمناخ التنظيمي واستخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في الميزة التنافسية. كما أن التوجه بالتعلم والمناخ التنظيمي واستخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية قادرة على تفسير ما مقداره $R^2=0.56$ ، من التباين في الميزة التنافسية. وعند دخول تكامل سلسلة التوريد كمتغير وسيط، يبين الشكل رقم (3) والجدول رقم (15) الأثر المباشر والآثر غير المباشر والآثر الكلي للتوجه بالتعلم

والمناخ التنظيمي واستخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في الميزة التنافسية من خلال تكامل سلسلة التوريد.



الشكل رقم (3-4) الأثر غير المباشر

الجدول رقم (20-4)

نتائج تحليل المسار بوجود المتغير الوسيط (تكامل سلسلة التوريد)

المسار	معامل المسار	قيمة T	مستوى الدلالة P	
	الأثر المباشر			
Learning -> Competitive adavantage	0.32	3.92	0.000	
Climate -> Competitive advantage	0.41	4.99	0.000	
E-Business -> Competitive advantage	0.14	2.35	0.000	
	الأثر غير المباشر			
Learning -> integration	0.67	13.69	0.000	
Climate -> integration	0.74	20.52	0.000	
E-business -> integration	0.82	22.14	0.000	
Integration -> Competitive advantage	0.69	14.50	0.000	
	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي	
	Learning -> Competitive advantage	0.11	0.076	0.396
	Climate -> Competitive advantage	0.32	0.23	0.638
	E-Business -> Competitive advantage	0.54	0.37	0.513

ويتضح من الجدول رقم (20) والشكل رقم (3) أن معاملات المسار المباشر بين التوجه بالتعلم

والمناخ التنظيمي والأعمال الإلكترونية والميزة التنافسية كانت $B=0.32; 0.41; 0.14$ وأصبحت

$B=0.11; 0.32; 0.54$ وقيم T المحسوبة = 2.00 ؛ 6.32 ؛ 7.67 وهي أكبر من الجدولية

$T = 1.96$ وبمستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. ولكن إذا ما قارنا معامل المسار المباشر قبل دخول المتغير الوسيط وبعده نجد أن قيمة معامل المسار انخفضت من $0.14; 0.41; 0.32 = \beta$ لتصبح $0.33; 0.54; 0.11 = \beta$. وإذا ما نظرنا إلى معاملات المسار الغير مباشرة نجد أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. ويمكن حساب الأثر غير المباشر للتوجه بالتعلم وتكامل سلسلة التوريد والميزة التنافسية كما يلي: $0.11 \times 0.69 = 0.076$ والأثر غير المباشر للمناخ التنظيمي وتكامل سلسلة التوريد والميزة التنافسية كما يلي: $0.33 \times 0.69 = 0.23$ والأثر غير المباشر لتكنولوجيا الأعمال الإلكترونية كما يلي: $0.54 \times 0.69 = 0.37$ ويمكن حساب الأثر الكلي (المباشر + غير المباشر) للتوجه بالتعلم في الميزة التنافسية كما يلي: $(P2 \times P3 + P1) = 0.32 + (0.11 \times 0.69) = 0.396$. ويمكن حساب الأثر الكلي (المباشر + غير المباشر) للمناخ التنظيمي في الميزة التنافسية كما يلي: $(P2 \times P3 + P1) = 0.41 + (0.33 \times 0.69) = 0.638$. ويمكن حساب الأثر الكلي (المباشر + غير المباشر) لاستخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في الميزة التنافسية كما يلي: $(P2 \times P3 + P1) = 0.14 + (0.54 \times 0.69) = 0.513$. ومن خلال التحليل أعلاه يتضح أنه بالرغم من أن معامل المسار المباشر للتوجه بالتعلم والمناخ التنظيمي أصبحا أضعف بوجود تكامل سلسلة التوريد كمتغير وسيط إلا أنهما ما زالا دالين إحصائياً ($\beta = 0.11; 0.33; P = 0.000$) إلا أن الأثر الكلي لهما بوجود تكامل سلسلة التوريد بلغ $(0.396, 0.638)$. ولمعرفة مقدار التباين الذي يحدثه الأثر غير المباشر للتوجه بالتعلم في الميزة التنافسية (وجود المتغير الوسيط في المعادلة)، لابد من حساب VAF (Variance Accounted for) الذي يساوي $p2 \times p3 / p2 \times p3 + p1$ $0.20 = 0.076 / 0.396$ وهذه العلاقة تعدّ علاقة وسيطة جزئية حسب معيار (20-80% جزئية) (Hair, et. al., 2013).

وعليه، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل سلسلة التوريد في أثر التوجه بالتعلم في الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. ولمعرفة دور تكامل سلسلة التوريد في أثر المناخ التنظيمي في الميزة التنافسية (وجود المتغير الوسيط في المعادلة)، لابد من حساب VAF (Variance Accounted for) الذي يساوي $p2 \cdot p3 / p2 \cdot p3 + p1$ $0.36 = 0.23 / 0.638$ ووفقاً للمعيار أعلاه تعدّ هذه العلاقة علاقة وسيطة جزئية. وعليه، ترفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود دور وسيط لتكامل سلسلة التوريد في أثر المناخ التنظيمي في الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. ولمعرفة دور تكامل سلسلة التوريد في أثر استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في الميزة التنافسية (وجود المتغير الوسيط في المعادلة)، لابد من حساب VAF (Variance Accounted for) الذي يساوي $p2 \cdot p3 / p2 \cdot p3 + p1$ $0.72 = 0.37 / 0.513$ ووفقاً للمعيار أعلاه تعدّ هذه العلاقة علاقة وسيطة جزئية. وعليه، ترفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود دور وسيط لتكامل سلسلة التوريد في أثر استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول رقم (4-21) ملخص نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية	نص الفرضية الصفرية	القرار
H01	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالتعلم في تكامل سلسلة التوريد عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.	رفض وقبول البديلة
H02	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في تكامل سلسلة التوريد عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.	رفض وقبول البديلة
H03	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في تكامل سلسلة التوريد عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.	رفض وقبول البديلة
H04	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل سلسلة التوريد في الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.	رفض وقبول البديلة
H05	لا يتوسط تكامل سلسلة التوريد أثر التوجه بالتعلم والمناخ التنظيمي واستخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.	رفض وقبول البديلة

الفصل الخامس

(1-5): مقدمة

(2-5): النتائج

(3-5): التوصيات العملية

(4-5): التوصيات العلمية

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

(1-5): المقدمة

يتناول الفصل الخامس من الدراسة أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة في ظل نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات الوارد في الفصل الرابع. وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها تم تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تأمل الباحثة أنها تساعد المديرين في شركات الأدوية الأردنية والشركات الصناعية التي لديها ظروف مشابهة من تعزيز تكامل سلاسل توريدها وتحقيقها لميزة تنافسية من خلال تعزيز الأثر الإيجابي للعوامل المؤثرة على تكامل سلسلة التوريد وتخفيض الأثر السلبي لها. كما تم تقديم مجموعة من التوصيات العلمية التي تأمل الباحثة أن تشكل قاعدة للدراسات والبحوث ذات العلاقة بتكامل سلسلة التوريد وتحقيق الميزة التنافسية.

(2-5): نتائج الدراسة

تناولت هذه الدراسة بالبحث العوامل المؤثرة في تكامل سلسلة التوريد أثرها في الميزة التنافسية في الشركات الدوائية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي كظاهرة إدارية حديثة استحوذت على اهتمام المديرين والباحثين على حد سواء في الوقت الذي تزايدت فيه حدة المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية وأصبحت بين سلسلة توريد وأخرى. فتكامل سلسلة التوريد يعتبر إحدى الاستراتيجيات الضرورية

لمواجهة التغيرات المفاجئة في بيئة العمل والتي تتطلب سرعة في الاستجابة. ولكن نجاح تكامل سلسلة التوريد يعتمد على عوامل كثيرة تناولت الدراسة الحالية أهم ثلاثة منها: التوجه بالتعلم والمناخ التنظيمي السائد واستخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية. فالتوجه بالتعلم يحدد مدى استعداد الشركة للتعلم من تجاربها وتجارب الشركات الأخرى لمواجهة التحديات التي تواجهها. فكلما زاد التوجه بالتعلم لدى شركة معينة، كلما زاد اهتمامها بالتكامل والتفاعل وتكوين علاقات عمل قوية مع غيرها من الشركات للتعلم من تجاربهم واساليبهم في التعامل مع ظروف البيئة المتغيرة. أما المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة أما أن يكون عامل مساعد أو عامل مثبط للتوجه بالتعلم وللتكامل سلسلة التوريد. فالمناخ التنظيمي الذي يحث على الأبداع والتعلم ويرتبط بنظام حوافز مالية ومعنوية تدعم خلق الأفكار الجديدة وتجريبها سيساعد على التفاعل مع الشركات وشركاء الأعمال الآخرين لمواجهة تحديات بيئة العمل المستمر. والمناخ التنظيمي الذي يشجع التكامل والتفاعل الداخلي بين الوحدات الوظيفية يعزز من التكامل الخارجي بين الشركة وشركاء سلاسل توريدها والعكس صحيح. فالمناخ الذي لا يشجع تطوير الأفكار الجديدة والتعلم والذي لا يحث على التكامل الداخلي بين الوحدات الوظيفية وغير المرتبط بنظام حوافز سليم سيثبط من تكامل سلسلة التوريد التابعة للشركة. ولكن لتنوع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل وتعددتها كالتغير في سلوك المنافسين والزبائن والقوانين والتشريعات الحكومية وظروف المنافسة العالمية والثورات التكنولوجية غير المسبوقة تجعل التكامل الداخلي غير كافي لتحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه الظروف. لذلك، لابد من الاعتماد على طرق وأدوات أخرى لتوليف التكامل الداخلي لدى الشركة مع التكامل الداخلي لشركات أخرى لتكوين نظام متكامل قادر على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل في الزمن الحقيقي. وعليه، تلعب استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية دور مهم في ربط

شركاء سلسلة التوريد مع بعضهم البعض بالشكل الذي يسمح بتدفق البيانات والمعلومات والتنبؤات وأي تغيرات في طلب السوق في الوقت الحقيقي والذي يمكن شركاء سلسلة التوريد من تعديل خطط انتاجهم حسب التغيرات الحاصلة في بيئة العمل الأمر الذي يمكنهم من المنافسة كوحدة واحدة وتحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالشركات التي لا يوجد لديها تكامل في سلسلة التوريد. فالتكامل في سلسلة التوريد يتطلب بناء علاقات متينة بين الشركة ومورديها وزبائنهم والعاملين فيها أي بمعنى يجب أن يتحقق التكامل مع الموردين والتكامل مع الزبائن والتكامل الداخلي لكي تكون الشركة قادرة على الاستجابة للتغيرات البيئية في الوقت الحقيقي وبالتالي القدرة على تحقيق ميزة تنافسية. ولذلك، حاولت هذه الدراسة إلقاء مزيد من الضوء على العوامل المؤثرة في تكامل سلسلة التوريد وأثرها في الميزة التنافسية، ولكن نظراً لقلة الدراسات العربية التي تناولت العلاقة المباشرة بين العوامل المؤثرة في تكامل سلسلة التوريد وأثرها في الميزة التنافسية يصبح من الصعوبة على الباحثة التحقق من دقة النتائج التي توصلت إليها على الرغم من اتباعها لخطوات البحث العلمي الدقيقة بالشكل الذي يضمن أدنى درجة تدخل ممكنة من قبل الباحثة في بيانات الظاهرة المدروسة. ولإجابة أسئلة الدراسة تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تعكس إجابة فرضية لكل سؤال من الأسئلة المثارة بصيغة النفي (الفرضية العدمية) لبيان أثر كل عامل من العوامل المؤثرة في تكامل سلسلة التوريد وأثرها في الميزة التنافسية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي أسهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار صحة فرضياتها. ويمكن الإشارة إلى أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بناءً على استجابات أفراد عينة الدراسة كالآتي:

1. أظهرت النتائج أن النسبة الأكبر (80.1%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور و(19.1%) فقط أناث. وهذه النتيجة تتفق وطبيعة عمل شركات الصناعات الدوائية المتواجد أغلبها في أطراف مدينة عمان وغير محبذ العمل فيها من قبل الإناث لسببين: الأول: بعدها عن مركز العاصمة عمان مما يتطلب تكاليف نقل ووقت وجهد للعمل في هذه الشركات. وثانياً: يتطلب العمل في هذه الشركات بنية جسمانية أكثر من العمل في الشركات الخدمية كالبنوك والدوائر والمؤسسات الحكومية.

2. بينت النتائج أن أكثر من ربع أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين 25 و 29 سنة، وحوالي 35% من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين 30 و 43 سنة. بينما فقط حوالي 8% من أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم 45 سنة فأكثر. وتوزعت أفراد عينة الدراسة التي تراوحت أعمارهم بين 35 و 40 سنة و 41 و 44 سنة بنسب متقاربة حيث بلغت 17.5% و 12.9% على التوالي. وهذا يشير إلى أن الشركات الدوائية الأردنية تعتمد على الكفاءات الشابة لما تتطلبه طبيعة عملها من مواكبة التطورات التكنولوجية والفنية والعلمية لتنفيذ أعمالها. وهذا يساعد الشركة في توجيه وتعزيز التوجه بالتعلم لدى هذه الفئات الشابة بسهولة ويسر مقارنة مع الفئات العمرية الأكثر تقدماً في السن. علاوة على ذلك، فإن فئات الشباب هذه يتوقع لها أن تكون مؤهلة وتعي أهمية استخدام تكنولوجيا الأعمال في تحقيق التكامل الداخلي والخارجي للشركة.

3. أوضحت النتائج أن تقريباً نصف أفراد عينة الدراسة (50%) يحملون الدرجة الجامعية الأولى. ثم تلاها بنسبة (19.3%) من أفراد عينة الدراسة يحملون دبلوم كلية مجتمع. وتوزع أفراد عينة الدراسة الذين يحملون الثانوية العامة والماجستير بنسب متقاربة (15.2%) و(13.5%) على

التوالي. بينما فقط (1.8%) من يحملون درجة الدكتوراه. وهذه يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى تعليم مرتفع يمكنهم من تعبئة استبانة الدراسة بحيادية وموضوعية تامة. كما أنهم قادرون على تقييم العوامل المؤثرة في تكامل سلسلة التوريد وأثرها في الميزة التنافسية.

4. بينت النتائج أن (45.6%) من أفراد عينة الدراسة يملكون بين 5 إلى 10 سنوات خبرة، في حين أن فقط (19.3%) منهم يملكون أقل من 5 سنوات خبرة. ويمتلك حوالي (29%) من أفراد عينة الدراسة بين 11 إلى 15 سنة خبرة. و فقط (6.4%) يملكون 16 سنة خبرة فأكثر. وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يملكون خبرة كافية تؤهلهم للحكم على العوامل المؤثرة على تكامل سلسلة التوريد وأثرها في الميزة التنافسية.

5. أوضحت النتائج أن أكثر من ثلث أفراد عينة الدراسة (35.7%) يعملون في وظيفة مشرف. بينما فقط (2.9%) من أفراد عينة الدراسة يعملون كمدير عام. وتوزعوا أفراد عينة الدراسة الذين يعملون كرئيس قسم ومدير دائرة بنسب متساوية (18.7%). بينما الذين يعملون بوظيفة مدير وحدة بنسبة (24%). وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يشغلون مراكز وظيفية تتطلب منهم بناء سلسلة توريد متكاملة مع شركاء الأعمال الآخرين لضمان البقاء والنمو والاستمرار في تحقيق ميزة تنافسية. وعليه، فهم الأقدر على الحكم على العوامل المؤثرة في تكامل سلسلة التوريد في شركاتهم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

6. بينت النتائج أن التوجه بالتعلم في شركات الأدوية جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وهذا يشير إلى أن العاملين في شركات الأدوية لديهم توجه بالتعلم. كما أن الإدارة العليا

في هذه الشركات تدعم وتشجع التفكير الإيجابي. وهذه نتيجة طبيعية وذلك لسببين: الأول: أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم في سن الشباب ولديهم الرغبة والتعلم واكتساب مهارات جديدة. وثانياً: أن أفراد عينة الدراسة يمتلكون مستوى تعليمي مرتفع الأمر الذي يمكنهم من التعلم بسهولة والبناء على الرصيد المعرفي الذي يمتلكونه من خلال التكامل بين النظرية والممارسة العملية.

7. أظهرت النتائج أن مستوى المناخ التنظيمي في الشركات الدوائية جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وهذا يشير إلى أن المناخ التنظيمي السائد في الشركات الدوائية الأردنية هو مناخ إيجابي يشجع التعاون بين العاملين وينمي فيهم روح الفريق الواحد الأمر الذي يعزز من التكامل بين الوحدات الوظيفية المختلفة الذي يعتبر كمتطلب اساسي من متطلبات تكامل سلسلة التوريد.

8. بينت أن استخدام استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وهذا يشير إلى أن شركات الصناعات الدوائية تتجه نحو استخدام وتطبيق استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية للتواصل مع مورديها وعملائها من خلال استخدام أدوات تكنولوجيا متقدمة لتبادل المعلومات في الوقت الحقيقي.

9. دلت النتائج أن تكامل سلسلة التوريد للشركات الدوائية جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وهذه النتيجة تفسر على شركات الصناعات الدوائية تسعى إلى تحقيق التكامل الداخلي بين وحداتها الوظيفية والذي يمثل الأساس للتكامل الخارجي مع الموردين والعملاء. ولكن

التكامل الخارجي مع الموردين والعملاء لا يزال بدرجة متوسطة ويحتاج إلى مزيد من الجهد لتحقيقه.

10. أشارت النتائج أن تكامل سلسلة التوريد للشركات الدوائية جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وهذه النتيجة تشير إلى أن التكامل مع الموردين والزبائن لا يزال دون المستوى المطلوب لتحقيق القدرة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل. وهذا ربما يعود إلى ضعف البنية التحتية لاستخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية التي تمثل العمود الفقري لتكامل سلسلة التوريد والتي أيضا جاءت بدرجة متوسطة في هذه الدراسة. وهذا قد يعود إلى ارتفاع تكاليف استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية التي لا تزال تمثل أحدث التطورات والتطبيقات التكنولوجية والتي تكون أسعارها في بداية ظهورها مرتفعة.

11. أوضحت النتائج أن شركات الصناعات الدوائية تتمتع بميزة تنافسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وهذا يشير إلى أن الشركات الدوائية النتيجة تقدم منتجات وخدمات تتفوق على التي تقدمها الشركات المنافسة وذلك من خلال تكامل عملياتها مع عمليات أعضاء سلسلة التوريد لضمان عمليات التحسين المستمر.

12. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالتعلم في تكامل سلسلة التوريد.

13. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في تكامل سلسلة التوريد.

14. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في تكامل سلسلة التوريد.

15. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل سلسلة التوريد في الميزة التنافسية.
16. وجود دور وسيط جزئي لتكامل سلسلة التوريد في أثر التوجه بالتعلم في الميزة التنافسية.
17. وجود دور وسيط جزئي لتكامل سلسلة التوريد في أثر المناخ التنظيمي في الميزة التنافسية.
18. وجود دور وسيط كلي لتكامل سلسلة التوريد في أثر استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في الميزة التنافسية.

(3-5) التوصيات العملية :

وبناء على ما تقدم، يمكن صياغة مجموعة من التوصيات العملية فيما يلي أبرزها:

- 1-يحتاج مديري شركات الأدوية الأردنية الي تفعيل التوجه بالتعلم لزيادة تكامل سلسلة التوريد التي تمتلكها.
- 2-يحتاج مديري شركات الأدوية الأردنية الي توفير المناخ التنظيمي المحفز على التعلم وتطوير الأفكار والعمل بروح الفريق لرفع مستوى تكامل سلسلة التوريد التي تمتلكها.
- 3-يحتاج مديري شركات الأدوية الأردنية الي توفير استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية والتأكد من الاستخدام الفعال لها من قبل العاملين لما لها من دور اساسي ورئيس في تكامل سلسلة التوريد.
- 4-يحتاج مديري شركات الأدوية الأردنية الي ضمان تكامل سلسلة التوريد التي تمتلكها الشركة لما لها من دور في تحقيق الميزة التنافسية.

(4-5) التوصيات العلمية :

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها يمكن صياغة التوصيات العلمية التالية:

1-يمكن للدراسات المستقبلية إعادة اختبار نفس نموذج الدراسة على عينة أشمل من العاملين في الشركات الدوائية، حيث أن غالبية المستجيبين في هذه الدراسة من أصحاب المراكز الإدارية وربما تكون وجهة نظرهم مختلفة عن وجهة نظر العاملين الذي لا يملكون أية مراكز وظيفية.

2-يمكن للباحثين تجربته نموذج الدراسة على قطاعات صناعية أخرى للتحقق من مصداقية النموذج (كالصناعات الغذائية والكيمياوية وغيرها).

3-الدراسة الحالية لم تأخذ بعين الاعتبار أية متغيرات وسيطة أخرى يمكن أن تلعب دور بين العوامل المؤثرة في تكامل سلسلة التوريد والميزة التنافسية. فالدراسات المستقبلية مدعوة للتفكير في عوامل وسيطة أخرى بناءً على مراجعة دقيقة للأدب النظري.

4-الدراسة الحالية لم تأخذ بعين الاعتبار أية متغيرات معدلة يمكن أن تغير من طبيعة العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد والميزة التنافسية كحجم الشركة مثلاً ومليكيتها ونمط الإدارة السائد فيها والسوق المستهدف وحجم سلسلة التوريد التي تنتمي إليها الشركة. فالدراسات المستقبلية يمكن إضافة بعض من هذه المتغيرات لأنموذج الدراسة الحالية لتحسين قدرته التنبؤية.

5- الدراسة الحالية اعتمدت على الاستبانة كأداة وحيدة لجمع البيانات وهي لا تخلو من التحيز سواء عند تصميمها أو عند تعبئتها. فالدراسات المستقبلية مدعوة لاستخدام أدوات بحثية أخرى كالمقابلة والملاحظة لتقليل درجة التحيز.

6- الدراسة الحالية اقتصررت على ثلاثة عوامل مستقلة تؤثر على تكامل سلسلة التوريد، لكن في الواقع العملي هناك العديد من العوامل التي تؤثر في تكامل سلسلة التوريد كاستراتيجية الأعمال التي تتبعها الشركة وطبيعة الصناعة والقوانين والتشريعات الحكومية والثقافة التنظيمية السائدة في كل شركة من أعضاء سلسلة التوريد.

المراجع

المراجع العربية

1. أبو جارور، سحر، (2009)، أثر العوامل الداخلية والخارجية على تطبيق الأعمال الإلكترونية لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال الأردنية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
2. اسحق، اثير حسو، (2013) دور ادارة المعرفة في تعزيز فاعلية ادارة علاقات الزبائن لضمان امتلاك مزايا تنافسية، مجلة كلية الحداثات الجامعة، بحوث مستقبلية، العدد 4.
3. البشتاوي، سليمان حسين، جريه، طلال سليمان، (2015). أهمية تطبيق ادارة التكاليف الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1.
4. بعارة، نهلى محمد علي، (2014). ممارسات سلسلة التوريد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ومرونة سلسلة التوريد "دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية". (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط الأردنية، عمان، الأردن.
5. البكري، ثامر، وبنى حمدان، خالد (2013). الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة شركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة، 1 الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 9.

6. البياتي، أحمد فائز غازي، (2011). أثر استراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية/ دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة. مجلة دراسات محاسبية، العدد 6 المجلد 14، صفحة: 73-109.
7. التكريتي، سعد غالب والعلاق، بشير عباس، (2006)، استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية، دار المنهج للتوزيع والنشر، عمان، الاردن.
8. جاسم، ماجد جودة، (2010). استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة في مصنع نسيج الديوانية) . مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12 ، العدد 2.
9. الجرجري، احمد، والعزاوي، محمد، (2009). دور تقانة المعلومات والاتصالات في تحقيق المزايا التنافسية، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن.
10. الحدراوي، حامد كريم، (2015). تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية في مديرية طرق وجسور محافظة واسط. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. السنة الحادية عشر. المجلد التاسع. العدد الثالث والثلاثون.
11. الحسيني، فلاح (2006). الادارة الاستراتيجية مفاهيم-مداخلها-عملياتها المعاصرة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان.
12. الحسيني، احمد خليل، والوطيفي، كامل شكير، والجبوري، عبد الخالق، (2013) . ادارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة بابل، المجلد 21، العدد 4.

13. حمد، زينة مصطفى محمود، (2013). أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي " دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في الأردن". (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط الأردنية، عمان، الأردن.
14. الدوسري، نايف بن شايح حسن، (2015). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى ضباط قوات امن المنشآت بالرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض: المملكة العربية السعودية.
15. رسمي، محمد حسن (2004)، " السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية"، ط(01) ، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر.
16. الزين، ثامر نواف (2013)، أثر تطبيق استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في الذكاء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط الأردنية، عمان، الاردن.
17. الساعدي، مؤيد، (2006). التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات الموارد البشرية: دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية. (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد: العراق.
18. سليمان، احمد هاشم، (2004). التحليل الاستراتيجي وانعكاساته على خيارات الأعمال والميزة التنافسية دراسة حال في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.

19. شامي، صليحة، (2010)، " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس.
20. شحاتيت، ضياء، (2014). تقييم الأهمية النسبية لنظم تخطيط موارد المنظمة، واستخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية للاتصال، والتكامل بينهما في تحقيق الذكاء التنظيمي: مجموعة نقل كحالة دراسية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط الأردنية، عمان، الأردن.
21. الشعار، اسحق محمد، (2014). أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم: دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 3.
22. الصابر، سالم سليمان، محمد، يحيى، فاضل عباس العامري، صباح حميد علي، (2008). الابتكار والابداع عنصر قوة للمنظمة في مواجهة تحديات العولمة، مجلة الادارة الاستراتيجية، العدد 15 المجلد 7.
23. طالب، علاء، ومحسن، ليث شاكر، (2012). دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد 21.
24. الطيب، إيهاب محمود عايش (2008)، "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة، الإسلامية، غزة، فلسطين.
25. عبد الرحيم، عبد الكريم، (2008). تخفيض التكاليف باعتماد سلسلة قيمة الصناعة. مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 22، المجلد 6.

26. عبود، نجم، (1999) " الابتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية"، أخبار الإدارة، العدد الثامن والعشرون، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
27. العزاوي، سحر، (2005). أثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المستشفيات الحكومية في بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد: العراق.
28. العلي، عبد الستار محمد، (2006). إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
29. عجيلات، دانا نادر سليم، (2013). أثر المنظمة الذكية والتوجه بالتعلم على الابداع التقني " دراسة تطبيقية على شركات البرمجة والتصميم والتطوير في الأردن". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط الأردنية، عمان، الأردن.
30. الغامدي، محمد حنش سالم، (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى التعامل مع الجمهور " دراسة تطبيقية على العاملين بجوازات منطقة الباحة". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض: المملكة العربية السعودية.
31. المحاميد، اسعود محمد والسليحات، نمر والعبادي، هيثم (2012)، أثر جودة خدمات ووظائف نظم الأعمال الالكترونية في الاستخدام الفعلي لتلك النظم: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في الأردن، العلوم الإدارية، المجلد 8، العدد 4، ص.ص: 762 – 787.

32. المحاميد، اسعود محمد (2012)، أثر الاعتمادية المدركة لاستخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية

في رضا المستخدمين: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية، دراسات، العلوم الادارية،

المجلد 39، ال عدد2، ص.ص:162-181.

33. محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد، (2004). إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل

للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

34. مصطفى، احمد سيد، (2006). نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، التحديات

المعاصرة للإدارة العربية القيادة الإبداعية، الشركة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر

العربية.

35. المطيري، فيصل غازي، (2012). أثر التوجه الإبداعي في تحقيق ميزة تنافسية. (رسالة

ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط الأردنية، عمان، الأردن.

36. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، (2007). "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، ط

(01)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.

37. المناصير، موسى سالم، (2014). أثر كفايات سلسلة التوريد في ذكاء سلسلة التوريد: دراسة

ميدانية في مجموعة شركات المهندس زياد المناصير، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق

الأوسط الأردنية، عمان، الأردن.

38. ناصر الدين، أحمد يعقوب (2011). بناء أنموذج سببي لتحديد تأثير كفاءة المعلومات

وفاعليتها على تحديد الفرص البيئية ودور المعرفة التكنولوجية: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع

الأدوية البشرية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط الأردنية، عمان، الأردن.

• المراجع الأجنبية

1. Aiswarya, B. and Ramasundaram, G. (2012). A Study on Interference of Work–Life Conflict between Organizational Climate and Job Satisfaction of Women Employees in the Information Technology Sector, *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 8(3): 351–360.
2. Alfalla-Luque, R., C. Medina-Lopez, and P. K. Dey. (2013). “Supply Chain Integration Framework Using Literature Review.” **Production Planning & Control: The Management of Operations** 24 (8/9): 800–817.
3. Baker, Sinkula & JM., WE. (1999). ‘The synergistic effect market orientation and learning orientation on organizational performance’ *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 24, no. 4, pp. 411–427.
4. Bartol, K.M. and Srivastava, A. (2002). “Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems”, *Journal of Leadership and Organization Studies*, Vol. 9 No. 1, pp. 64-76.
5. Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986) .The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, Vol. 51, pp.1173-1182.
6. Bock, G.W., Zmud, R.W., Kim, Y.G. and Lee, J.N. (2005), “Behavioral intention formation in knowledge sharing: roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate”, *MIS Quarterly*, Vol. 29 No. 1, pp. 87-112.

7. Bock, G.W. and Kim, Y.G. (2002), “Breaking the myths of rewards: an exploratory study of attitudes about knowledge sharing”, ***Information Resources Management Journal***, Vol. 15 No. 2, pp. 14-21.
8. Braunscheidel, M. J., Suresh, N.C., (2009). The organizational antecedents of a firm’s supply chain agility for risk mitigation and response. ***Journal of Operations Management*** 27, 119–140.
9. Burgess, D. (2005), “What motivates employees to transfer knowledge outside their work unit?” ***Journal of Business Communication***, Vol. 42 No. 4, pp. 324-348.
10. Calantone, RJ, Cavusgil, ST, and Zhao, Y, 2002, ‘Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance’, ***Industrial Marketing Management***, vol. 3, no. 6, pp. 515-524.
11. Cardador, M.T. and Pratt, M.G. (2006), “Identification management and its bases: bridging management and marketing perspectives through a focus on affiliation dimensions”, ***Academy of Marketing Science Journal***, Vol. 34 No. 2, pp. 174-184.
12. Chaffey, D. (2011). *E-Business & e-commerce management* (5th Ed). **Italy: Rotolito Lombarda.**
13. Chen, H., Daugherty, P.J., Landry, T.D. (2009). Supply chain process integration: a theoretical framework. ***Journal of Business Logistics*** 30, 27–47.
14. Choudhury, G., 2011. The Dynamics of Organizational Climate: An Exploration, ***Research Scholar, Faculty of Management Studies, Banaras Hindu University, Varanasi***, 7(2): 111-116.
15. Christiansen, C. (1997). *The innovator’s dilemma*. Boston, MA: **Harvard Business School.**

- 16.Clements, M. D. J., and A. J. Sense. 2010. "Socially Shaping Supply Chain Integration Through Learning." *International Journal of Technology Management* 51 (1): 92–105.
- 17.Danese, P., P. Romano, and M. Formentini. 2013. "The Impact of Supply Chain Integration on Responsiveness: The Moderating Effect of Using an International Supplier Network." *Transportation Research: Part E* 49 (1): 125–140.
- 18.Day, G.S. & Nedungadi, P. (1994). Managerial representations and competitive advantage. *Journal of Marketing*, 58(April), 31-44.
- 19.Devaraj, S.,Krajewski, L., Wei, J. C. (2007). Impact of eBusiness technologies on operational performance: The role of production information integration in the supply chain. *Journal of Operations Management* 25. 1199–1216
- 20.Dickson, P.R. (1996). The static and dynamic mechanics of competition: a comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory. *Journal of Marketing*, 60(4), 102-106.
- 21.Ellinger, A.E., Chen, H., Tian. Y. Armstrong. C. (2015). Learning orientation, integration, and supply chain risk management in Chinese manufacturing firms. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, <http://dx.doi.org/10.1080/13675567.2015.1005008>.
- 22.Evans, and Collier. (2007). Operation Management an Integrated Goods and services, Approach, Thomson, *South western, U.S.Ainternational, studentedition, www.swlearning.com*.
- 23.Fabbe-Costes, N., Jahre, M.(2008).Supply chain integration and performance. a review of the evidence. *The International Journal of Logistics Management* 19, 130–154.

24. Farrell, MA. (2000). 'Developing a market-oriented learning organisation', ***Australian Journal of Management***, vol. 25, no. 2, pp. 201-23.
25. Fingar, P., Kumar, H., Tarun, S. (2000). Enterprise E-Commerce: The Software Component Breakthrough for Business-to-Business Commerce. ***Meghan-Kiffer Press***.
26. Flynn, B.B., Huo, B., Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: a contingency and configuration approach. ***Journal of Operations Management*** 28, 58–71.
27. Garcia, R. and Calantone, R. (2002), "A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review", ***The Journal of Product Innovation Management***, Vol. 19 No. 2, pp. 110-132.
28. Giles, P., 2010. The Impact of Adult Degree-Completion Programs on the Organizational Climate of Christian Colleges and Universities, ***Doctoral Thesis, Walden University***.
29. Grant, R. M. 1996a. "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm." ***Strategic Management Journal*** 17 (SI): 109–122.
30. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). Multivariate data analysis. ***Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall***.
31. Heizer, Jay & Barry, Render. (2008). Operation Management, ***8th ed, New Jersey, Prentice-Hall***.
32. Holloway, J. (2012), "Leadership behavior and organizational climate: an empirical study in a nonprofit organization". ***Emerging Leadership Journeys***, Vol. 5 No. 1, pp. 9-35.
33. Huber, GP 1991, 'Organizational learning; the contributing processes and literatures', ***Organization Science***, vol. 2, no. 1, pp. 88-115.

- 34.Hunt, S. & Morgan, R., (1995), “The Comparative Advantage Theory of Competition”, ***Journal of Marketing***, Vol.59, April.
- 35.Hurley, R.F. and Hult, G.T. (1998), “Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination”, ***Journal of Marketing***, Vol. 62 No. 3, pp. 42-54.
- 36.Hus, Pei-Fang, (2013), Integrating ERP and e-business: Resource complementarity in business value creation, ***College of Technology Management, National Tsing Hua University***, No. 101, Section 2, Kuang-Fu Road, Hsinchu 30013, Taiwan.
- 37.Jain, K. K., Sandhu, M. S., Goh, S. K. (2015) Organizational climate, trust and knowledge sharing: insights from Malaysia. ***Journal of Asia Business Studies***, Vol. 9 Iss 1 pp. 54 – 77. Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/JABS-07-2013-0040>.
- 38.Jin, Y., A. M. Fawcett, and S. E. Fawcett. 2013. “Awareness is not Enough: Commitment and Performance Implications of Supply Chain Integration.” ***International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*** 43 (3): 205– 230.
- 39.Jonsson, P., and S.-A. Mattsson. 2013. “The Value of Sharing Planning Information in Supply Chains.” ***International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*** 43 (4): 282–299.
- 40.Kanten, P., Ülker, F.E. (2013). The Effect of Organizational Climate on Counterproductive Behaviors: An Empirical Study on the Employees of Manufacturing Enterprises. ***The Macrotheme Review*** 2(4), Summer 2013.
- 41.Keskin, H 2006, ‘Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs’, ***European Journal of Innovation Management***, vol. 9 no. 4, pp. 396 – 417.

42. Kettinger, W., and Hackbarth, G. (1999), "Reaching the Next Level of E-Commerce", *Financial Times, London, March 15*.
43. Kim, S.W., (2009). An investigation on the direct and indirect effect of supply chain integration on firm performance. *International Journal of Production Economics* 119, 328–346.
44. Kim, Y.B. and Lee, B.H. (1995), "R&D project team climate and team performance in Korea", *R&D Management*, Vol. 25 No. 2, pp. 176-196.
45. Kim, D., Cavusgil, E., (2009). The impact of supply chain integration on brand equity. *Journal of Business & Industrial Marketing* 24, 496–505.
46. Kim, D. Y. 2013. "Relationship between Supply Chain Integration and Performance." *Operations Management Research*. 6 (1/2): 74–90.
47. Knapp, K.J., Marshall, T.E., Rainer, R.K., Ford, F.N., (2006). Information security: management's effect on culture and policy. *Information Management & Computer Security* 14, 24–36.
48. Kolarić, B., Grubić Nešić, L., Petrović, R., & Radojčić, S. (2012) Employee perceptions of the efficient application of the intranet in an e-business: An empirical study in Serbia. *International Journal of Management*, 29(4) , 504-518.
49. Li, G., Yang, H., Sun, L., Sohal, A.S., (2009). The impact of IT implementation on supply chain integration and performance. *International Journal of Production Economics* 120, 125–138.
50. Lin, Chien-Huang, Ching-Huai Peng & Danny T. Kao, (2008), "The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance", *International Journal of Manpower*, Vol. 29 No. 8: 752-772.

- 51.Liu, Tsai-Lung. (2003)"Organization Learning and Social Network Market Orientation: The Role of Resource-Based View Strategy in Gaining Dynamic, Capabilities Advantage".www.hicbusiness.org,
- 52.Lord, C. (2000), "The Participation of Developing a Successful E-Business", *Journal of E-Business Strategy*, Vol. 21, No. 2, pp. 40-47.
53. Lucia-Palacios, L., Bordonaba-Juste, V., Polo-Redondo, Y., & Grünhagen, M. (2014). E-business implementation and performance: analysis of mediating factors. *Internet Research*, 24(2), 223-245.
- 54.Macmillan, Hugh and Tampoe, Mahen.(2000)" Strategic Management:Process, Content, and Implementation":*Great Britain: Oxford University Press*.
- 55.Mahmood, R. (2013). Learning Orientation and Business Performance of Women-Owned SMEs in Malaysia: the Mediating Effect of Competitive Advantage. *British Journal of Arts and Social Sciences*. ISSN: 2046-9578, Vol.11 No.II. ©BritishJournal Publishing, Inc. <http://www.bjournal.co.uk/BJASS.aspx>
- 56.Mavondo, FT, Chimhanzi, J, and Stewart, J, 2005, ‘Learning orientation and market orientation Relationship with innovation, human resource practices and performance’, *European Journal of Marketing*, vol. 39, no. 11/12, pp. 1235-1263
- 57.Moghim, S. and Subramaniam, I.D., 2013. Employees’ Creative Behavior: The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs, *International Journal of Business and Management*, 8(5): 1-13.
- 58.Mok, E. and Au-Yeung, B., 2002. Relationship between organizational climate and empowerment of nurses in Hong Kong, *Journal of Nursing Management*, 10: 129–137.

- 59.Molina-Azorín, J. F., Tarí, J.J., Pereira-Moliner, J., Loopez-Gamero, M.D., Pertusa-Ortega, E.M.(2015). The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. *Tourism Management* 50. pp. 41-54.
- 60.Morath, P. (2000), Success @ E-Business: Profitable Internet Business and Commerce. (*London, McGraw hill*).
- 61.Myler, E., Broadbent, G., (2006).Iso 17799: standard for security. *Information Management Journal* 40, 43–52.
- 62.Narasimhan, R., Kim, S.W., (2002).Effect of supply chain integration on the relationship between diversification and performance: evidence from Japanese and Korean firms. *Journal of Operations Management* 20, 303–323.
- 63.Ngai. Eric W. T., Chau. Dorothy C. K. & Chan. T. L. A. (2011) "Information technology, operational, and management competencies for supply chain agility: Findings from case studies" Hong Kong Polytechnic University, *Hong Kong, Journal of Strategic Information Systems* 20 pp.232–249.
64. Nikoomaram, Hashem & Ma'atoofi, Ali Reza, (2011), "The Effect of Learning Orientation on Market Orientation and Performance in Small-sized Firms: Evidence from Iran", *European Journal of Social Sciences*, Vol.18, No.4: 632-642.
- 65.Pearcy, D.H., Giunipero, L.C.(2008).Using e-procurement applications to achieve integration. *Supply Chain Management: An International Journal* 13, 26–34.

66. Peña-Suárez', E., Muñiz, J., Campillo-Álvarez', A., Fonseca-Pedrero, E. and García-Cueto', E., 2013. Assessing organizational climate: Psychometric properties of the CLIOR Scale, *Psicothema*, 25(1): 137-144
67. Pile, T. (2000), Staying in Touch with the fundamentals, Internet marketing Workshop. (*De Montfort University*).
68. Prajogo, D., Olhager, J., (2012). Supply chain integration and performance: The effects of long-term relationships, information technology and sharing, and logistics integration. *International Journal of Production Economics* 135, 514-522.
69. Ramaswami, S.N., Bhargava, M. & Srivastava, R. (2004). Market based assets and capabilities, business process, and financial performance. *Marketing Science Institute Report*, Issue One, Working Paper Series.
70. Rattanaphaphtham, K., Ussahawanitchakit, P. (2008). The influences of learning orientation and information technology capability in information quality of management accounting system: a moderating effect of technology uncertainty. *Review of Business Research* 8, 207–217.
71. Rhee, Jaehoon, Taekyung, Park & Do Hyung, Lee, (2009), “Drivers of Innovativeness and Performance for Innovative SMEs in South Korea: Mediation of Learning Orientation”, *Technovation*, Vol.30, No.1: 65-75.
72. Richey, Jr., R.G., Chen, H., Upreti, R., Fawcett, S.E., Adams, F.G., (2009). The moderating role of barriers on the relationship between drivers to supply chain integration and firm performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 39, 826–840.
73. Riggle, R.J., 2007. The Impact of Organizational Climate Variables of Perceived Organizational Support, Workplace Isolation, and Ethical

Climate on Salesperson Psychological and Behavioral Outcomes, ***Doctoral Thesis, University of South Florida.***

74. Roberts. Nicholas, & Grove. Varun, (2012), "Investigating firm's customer agility and firm performance: The importance of aligning sense and respond capabilities" USA, ***Journal of Business Research*** 65 pp.579–585.
75. Rosenzweig, E.D., Roth, A.V., Dean Jr., J.W., 2003. The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: an exploratory study of consumer products manufacturers. ***Journal of Operations Management*** 21, 437–456.
76. Roth, J. (2003), “Enabling knowledge creation: learning from an R&D organization”, ***Journal of Knowledge Management***, Vol. 7 No. 1, pp. 32-49.
77. Santos-Vijande, M. L., Lopez-Sanchez, J. Á. & Gonzalez-Mieres, C. (2012). organizational learning, innovation, and performance in KIBS. ***Journal of Management & Organization***, Vol. 18, pp. 870-904.
78. Sinkula, J. M., Baker, W. E., Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. ***Journal of Academy of Marketing Science***, 25(4), 305– 318.
79. Slack, Nigel and Chambers, Stuart and Harland, Christine and Harrston, Alan and Johnston, Robert. (1998). "Operations Management". 2nd ed: ***Pitman Publishing, Great Britain.***
80. Slater, SF & Narver, JC 1995, ‘Market orientation and the learning organization’, ***Journal of Marketing***, vol. 59, pp. 63-74.
81. Slater, S.F. (1997), “Developing a customer value-based theory of the firm”, ***Journal of the Academy of Marketing Science***, Vol. 25 No. 2, pp. 162-167.

82. Spekman, R. E., J. Spear, and J. Kamauff. 2002. "Supply Chain Competency: Learning as a Key Component." *Supply Chain Management: An International Journal* 7 (1): 41–55.
83. Stank, T. P., S. B. Keller, and D. J. Closs. 2001a. "Performance Benefits of Supply Chain Logistical Integration." *Transportation Journal* 41 (2/3): 32–46.
84. Stank, T. P., S. B. Keller, and P. J. Daugherty. 2001b. "Supply Chain Collaboration and Logistical Service Performance." *Journal of Business Logistics* 22 (1): 29–48.
85. Stevenson, William, J. (2007) "Production / Operations Management". *8th ed, Von Hoffmann Press*.
86. Suliyanto & Rahab, (2012), "The Role of Market Orientation and Learning Orientation in Improving Innovativeness and Performance of Small and Medium Enterprises", *Asian Social Science*, Vol. 8, No. 1: 134-145.
87. Tajeddini, K 2009, 'The impact of learning orientation on NSD and hotel performance evidence from hotel industry in Iran', *Education, Business and Society; Contemporary Middle Eastern Issues*, vol. 2 no. 4, pp. 262-275.
88. Tippins, M.J., Sohp, R.S., (2003). IT competency and firm performance: IS organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal* 24, 745–761.
89. Tseng, P.H., Liao, C.H. (2015). Supply chain integration, information technology, market orientation and firm performance in container shipping firms", *International Journal of Logistics Management*, The, Vol. 26 Iss

1 pp. - Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/IJLM-09-2012-0088>

90. Turban, E., McLean, E., and Wetherbe, J. (2004), Information Technology for Management. (**New York: Wiley**).
91. Wasko, M.M. and Faraj, S. (2000), "It is what one does: why people participate and help others in electronic communities of practice", ***Journal of Strategic Information Systems***, Vol. 9 Nos 2/3, pp. 155-173.
92. Wong, C.Y., Boon-Itt, S., (2008). The influence of institutional norms and environmental uncertainty on supply chain integration in the automotive Industry . ***International Journal of Production Economics*** 115, 400–410.
93. Yeni, Y.H. (2015). THE INFLUENCE OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND LEARNING ORIENTATION ON FIRM PERFORMANCE OF MSMEs IN WEST SUMATRA. ***Proceedings of the Australasian Conference on Business and Social Sciences***, Sydney (in partnership with *The Journal of Developing Areas*) ISBN 978-0-9925622-1-2.
94. Zailani, S., Rajagopal, P., (2005). Supply chain integration and performance: us versus east Asian companies. ***Supply Chain Management: An International Journal*** 10, 379–393.
95. Zhang, J., Liu, Y. (2010). Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study. ***International Journal of Psychological Studies*** Vol. 2, No. 2; December. www.ccsenet.org/ijps.

96. Zhao, X., B. Huo, W. Selen, and J. H. Y. Yeung. 2011. "The Impact of Internal Integration and Relationship Commitment on External Integration." *Journal of Operations Management* 29 (1/2): 17–32.

الملاحق

الاستبانة

الملحق 1

قائمة باسماء محكمي الاستبانة

الملحق 2

ملحق 1

الاستبانة

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة

تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الباحثة حالياً بإجراء دراسة علمية تهدف إلى اختبار العوامل المؤثرة على تكامل سلسلة التوريد وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. إن إجاباتكم تعتبر في غاية الأهمية لنجاح هذه الدراسة. كما نود أن نؤكد لكم أن إجاباتكم سوف تعامل على أنها "سرية للغاية" ولغايات البحث العلمي فقط. لذلك، الرجاء الإجابة على أسئلة الاستبانة من منظور ومسؤوليات عملكم الحالية. يرجى محاولة إجابة جميع الأسئلة ولكن إذا كنت غير متأكد من إجابة معينة، أو تعتقد أنها سوف تكون مضللة، يرجى ترك السؤال دون إجابة محددة .

الجزء الاول: معلومات عامة عن المستجيب		
الجنس:	☐ ذكر	☐ أنثى
العمر:	☐ 29-25 سنة	☐ 34-30 سنة
	☐ 44-40 سنة	☐ 45 سنة فأكثر
سنوات الخبرة:	☐ أقل من 5 سنوات	☐ 10-5 سنوات
	☐ أكثر من 16 سنة	☐ 15-11 سنة
المستوى التعليمي:	☐ ثانوية عامة	☐ دبلوم (كلية مجتمع)
	☐ دبلوم عالي	☐ ماجستير
الوظيفة الحالية	☐ مدير عام	☐ مدير وحدة
	☐ مدير دائرة	☐ مشرف
		☐ رئيس قسم
		☐ بكالوريوس
		☐ دكتوراه

الجزء الثاني: يتعلق هذا الجزء يبحث في العوامل المؤثرة في تكامل سلسلة التوريد وأثرها في الميزة التنافسية في شركات الأدوية التي تعملون بها. يرجى قراءة كل فقرة ووضع إشارة (×) في العمود المناسب. الخيارات المتاحة هي (1) :وتعني أنك غير موافق بشدة، (2) غير موافق، (3) محايد، (4) موافق، (5) موافق بشدة.

LEARNING ORIENTATION		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التوجه بالتعلم		1	2	3	4	5
1	يتفق مدراء شركتنا بأن قابلية الشركة للتعلم هو مفتاح الميزة التنافسية.					
2	يشعر الافراد العاملين أن التعلم هو استثمار، وليس عبارة عن مصاريف مهدورة.					
3	لا يوجد تخوف من النقد البناء حول الافتراضات المشتركة حول طريقة إجراء الأعمال التجارية.					
4	القيم الأساسية لمنظمتنا تتضمن التعلم كمفتاح للتطوير.					
5	يشجع المدراء في شركتنا العاملين على حرية التفكير الإيجابي.					

ORGANIZATIONAL CLIMATE المناخ التنظيمي					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
5	4	3	2	1	
					6 يتعاون العاملون في قسمي مع بعضهم البعض بشكل جيد.
					7 يبقى العاملون في قسمي في علاقاتهم قريبين من بعضهم.
					8 يحترم العاملون في قسمي وجهات نظر العاملون الأعضاء الآخرين بشكل واضح.
					9 يشعر العاملون في قسمي بشعور الفريق الواحد.
					10 أستطيع الثقة بصحة تقييم مديري.
					11 الأهداف التي أسعى لتحقيقها معقولة.
					12 لا يظهر مديري تحيز تجاه أي شخص.

E-BUSINESS TECHNOLOGIES		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية		1	2	3	4	5
13	تستخدم الشركة نظام الشبكة الخارجية (Extranet) في عمليات الاتصال مع مورديها وعملائها.					
14	تستخدم الشركة موقعها الإلكتروني (Website) للتواصل مع مورديها وعملائها.					
15	تستخدم الشركة نظام تبادل البيانات Electronic Data Interchange (EDI) للتواصل مع مورديها وعملائها.					
16	تقوم ادارة تكنولوجيا المعلومات بتزويدي والادارة بمعلومات دقيقة وموثوقة					
17	استخدام قاعدة بيانات متكاملة موحدة على مستوى المجموعة سيؤدي الى استخراج معلومات ستعود بالفائدة على جميع ذوي الصلة مثل: الادارة وأصحاب النفوذ، الهندسة، ضمان الجودة، الموردين والعملاء.					
18	انا راض عن مستوى الخدمة التي يزودها فريق تكنولوجيا المعلومات (IT) في قيادة مسيرة التطور والتحديث في انظمة الشركة.					

SUPPLY CHAIN INTEGRATION		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تكامل سلسلة التوريد		1	2	3	4	5
19	تتصل كل دوائر شركتنا مع بعضها من خلال نظام معلومات مركزية.					
20	تتواصل الإدارة الداخلية بشكل مستمر حول الأهداف والأولويات.					
21	نستخدم شركتنا الفرق الوظيفية من أقسام مختلفة لحل المشاكل.					
22	نعمل مع الخارج (موردين وعملاء) من أجل دمج العمليات المشتركة					
23	توظف سلسلة التوريد لدينا مبادرات الاستجابة السريعة باستمرار (مثل التجديد المستمر (CR)).					
24	يتم تطوير المنتجات /و الخدمات الجديدة من خلال مشاركة مورديننا.					
25	يشارك عملائنا بفعالية في عملية تطوير المنتجات الجديدة.					
26	يشارك عملائنا في عملية التخطيط لمنتجاتنا.					
27	يزودنا عملائنا بالمعلومات (تغذية راجعة) باستمرار عن جودة منتجاتنا وعن أداء التسليم.					

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	COMPETITIVE ADVANTAGE	
					الميزة التنافسية	
5	4	3	2	1		
					يتم إنشاء صورة ذهنية لدى العملاء وغيرهم من الموردین والمنافسين عن العلامة التجارية من أجل التعريف بالشركة.	28
					نقدم خدمة ذات نوعية أفضل من تلك التي يوفرها المنافسون.	29
					نقدم عدد كبير من الخدمات التكميلية، من أجل إضافة قيمة للعملاء.	30
					تصنع ابتكارات هامة تصنع في الخدمات.	31
					يتم الحد من التكاليف العامة	32
					يتم إجراء محاولات لتحسين الإنتاجية بشكل مستمر	33

شاكراً لكم تخصيص وقتكم

الباحثة

غدير الحسن

ملحق 2

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل / الجامعة
1	د. زعبي الزعبي	إدارة الأعمال	الجامعة الأردنية
2	د. سامر دحيات	إدارة الأعمال	الجامعة الأردنية
3	د. محمود مقدادي	نظم معلومات	جامعة الأميرة سمية
4	د. سامي العدوان	إدارة الأعمال	جامعة الشرق الأوسط
5	د. عبد العزيز الشرباتي	إدارة الأعمال	جامعة الشرق الأوسط
6	د. فيصل أبو الرب	أعمال الكترونية	جامعة البتراء
7	د. محمد صالح	إدارة الأعمال	جامعة الشرق الأوسط