

The Impact of Supply Chain Management Practices on the Operational Performance of 5-star Hotels Operating in Jordan

Almufleh, Nawaf Ma'moun¹ and Alkhatib, Saleh Fahed^{2}*

ABSTRACT

This study aims to identify the impact of supply chain management practices on the operational performance of five-star hotels operating in Jordan. A special questionnaire was designed and distributed to marketing, procurement and inventory managers. The results show that the level of supply chain management practices (customer relations, supplier relations and internal processes) and the level of operational performance (flexibility, quality and time) were generally high, with a statistically significant positive relationship between these practices and operational performance in all dimensions, except for relations with suppliers and time. Furthermore, there were no statistically significant differences in the hotels' responses due to age and spread degree.

Keywords: Supply chain management, Operational performance, Hotel sector, Jordan.

1 Researcher, Master of Business Administration, Business Department, Yarmouk University, Irbid-Jordan.

2* Associate Professor of Operations Management, Business Department, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
saleh.f@yu.edu.jo

Received on 6/8/2020 and Accepted for Publication on 3/5/2021.

ممارسات إدارة سلسلة التوريد والأداء التشغيلي: دراسة تحليلية لقطاع الفنادق المصنّفة ضمن فئة خمس نجوم العاملة في الأردن

مصحح: د. لأم طه فهد كج¹ هـ. شكج غنم طه غنم²

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي للفنادق المصنّفة ضمن فئة خمس نجوم العاملة في الأردن. تم تصميم وتوزيع استبانة خاصة على مديري (العمليات، والتسويق، والمشتريات، والمخزون) ومساعدتهم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسات إدارة سلسلة التوريد (العلاقات مع الزبائن، والعلاقات مع الموردين، والعمليات الداخلية) ومستوى الأداء التشغيلي (المرونة، والجودة، والوقت) كانا مرتفعين بشكل عام؛ مع وجود علاقة ايجابية دالة احصائياً بين هذه الممارسات والأداء التشغيلي بجميع أبعاده باستثناء بُعدي العلاقات مع الموردين والوقت، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الفنادق تُعزى للعمر أو درجة الانتشار. وعلى ضوء هذه النتائج، قُدمت الدراسة عدداً من التوصيات.

الكلمات الدالة: ممارسات سلسلة التوريد، الأداء التشغيلي، القطاع الفندقي، الأردن.

1- المقدمة

1-1 مدخل الدراسة

مع تنامي حدة المنافسة وارتفاع مستوى توقعات الزبائن، اتجهت المنظمات المعاصرة إلى المنافسة استناداً لموارد ومقدرات أعضاء سلسلة التوريد بشكل تكاملي. ويمثل تكامل سلسلة التوريد أحد المظاهر الأساسية لإدارة سلسلة التوريد المعاصرة (Abu Zeid and Al-Hayari, 2020; Som et al., 2019; Abu Zeid, 2016; Zhang et al., 2015). ولضمان الوصول إلى مستويات عالية من تكامل سلسلة التوريد، يتوجب على أعضاء هذه السلسلة تقديم مستويات عالية من ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخاصة بهم. تاريخياً، يمكن القول إن الاهتمام بمفهوم سلسلة التوريد بدأ في بداية العام 1980م لثورها الفعّال في تخفيض التكاليف وتحسين كفاءة أطراف السلسلة (Robinson 2018)، حيث يُنظر

1 باحث، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

2 أستاذ مشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن. * saleh.f@yu.edu.jo

إليها على أنها العملية التي تُدار عبرها مراحل إنتاج السلع والخدمات من منبعها إلى مصبها، وتشكّل الرابط بين حلقة الموردين الرئيسيين والفرعيين عبر المنظمة وحلقة المستهلك النهائي. وعليه، تعتبر ممارساتها استراتيجية وعملية في آن معاً (Obaidat, 2007). ويكمن دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد في قدرتها على تمكين الشركات من تحقيق الميزة والأسبقية التنافسية من خلال تعزيز العلاقات مع الشركات والأطراف الأخرى ضمن السلسلة، وذلك من خلال تبادل الخبرات والمعلومات والموارد المادية والمالية والبشرية، ودمج العمليات، وضمان الجودة المُقدّمة للعملاء. كذلك تساعد عمليات سلسلة التوريد في تنشيط الأداء التشغيلي الذي بدوره يساعد الشركة للوصول إلى التميز في الأداء والإنتاج وتحقيق الأسبقية التنافسية (Gunasekaran et al., 2016). ويمثل الأداء التشغيلي مقياساً للكفاءة والفاعلية التشغيلية داخل المنظمة، ويمتاز بأنه يعكس أهم بعدين في أداء سلسلة التوريد، وهما الكفاءة، وخدمة الزبائن (Chaowarat et al., 2015). وعليه، يعتبر ربط مفهوم ممارسات إدارة سلسلة التوريد بالأداء التشغيلي أمراً ذا أهمية بالغة. لذلك أصبح لزاماً على المنظمة المعاصرة - إذا أرادت البقاء والتموضع

- العاملة في الأردن لممارسات إدارة سلسلة التوريد من وجهة نظر العاملين الإداريين أصحاب الاختصاص.
- قياس مستوى الأداء التشغيلي في الفنادق المصنفة ضمن فئة خمس نجوم العاملة في الأردن من وجهة نظر العاملين الإداريين أصحاب الاختصاص.
- التعرف إلى الفروق في ممارسات الفنادق لسلاسل التوريد والأداء التشغيلي التي يمكن أن تعزى إلى السمات الديموغرافية للفندق، كالعمر وطبيعة الانتشار (محلياً ودولياً).

1-4 أهمية الدراسة

يلعب القطاع الفندقي دوراً حيوياً في التنمية والتطور الاقتصادي لما يتميز به هذا القطاع من أنشطة مختلفة. وبالرغم من هذه الأهمية والمكانة الخاصة التي يتبوّؤها قطاع الفنادق في الأردن، فإن هذا القطاع يعاني من نقص شديد في الدراسات والأبحاث، سواء المتعلقة بإدارة سلسلة التوريد أو بالأداء التشغيلي الخاص به. ويأتي تطبيق هذه الدراسة على هذا القطاع الحيوي في محاولة لسد هذه الفجوة البحثية من خلال التعريف بأهمية هذا القطاع كرافد أساسي وهام من روافد الاقتصاد الوطني الأردني. لذا تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تركيزها على العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد والأداء التشغيلي في الفنادق المصنفة ضمن فئة خمس نجوم العاملة في الأردن، وأثر عمر الفندق وانتشاره (محلياً، عالمياً) في هذه العلاقة. كذلك تستمد الدراسة أهميتها من كونها تساهم في بناء قاعدة معلومات وبيانات جديدة حول واقع إدارة سلسلة التوريد في القطاع الفندقي الأردني، مما يساهم في إثراء المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الأردنية بشكل خاص في هذا الموضوع، ويساعد مديري الإدارات العليا والعاملين في دوائر الشراء والتخزين والتسويق في الفنادق الأردنية في التعرف إلى أهمية إدارة سلسلة التوريد وأثرها المتوقع في أدائهم التشغيلي.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 أولاً: الإطار النظري

1-1-2 ممارسات إدارة سلسلة التوريد (Supply Chain Management Practices)

ظهر مصطلح إدارة سلسلة التوريد لأول مرة في عام 1989،

في بيئة الأعمال - تبني منهجية التحسين المستمر في استراتيجياتها وعملياتها وأنشطتها المختلفة التي من أهمها إدارة سلسلة التوريد.

1-2 مشكلة الدراسة

تعتبر ممارسات سلسلة التوريد من المفاهيم الشاملة لجميع أنشطة المنظمات، وبالتالي فإنه كلما كانت درجة تطبيق إدارة هذه السلسلة عالية وجيدة ارتفعت مؤشرات الأداء لهذه المنظمات. في الأردن، يعدّ القطاع السياحي أحد أهم محركات النمو وتحقيق التنمية الاقتصادية، كما أنه يعد من أهم القطاعات التي ترفد الخزينة بموارد العملة الصعبة، حيث يساهم هذا القطاع بما نسبته 11.5% من الناتج المحلي الإجمالي؛ إذ قدرّت مساهمته بحوالي 3 مليارات دينار أردني في عام 2017 بنسبة نمو قدرها 13% مقارنة بعام 2016. وتعتبر الشركات التي تعمل في مجال الفنادق هي القيادية في هذا القطاع؛ إذ تساهم بما نسبته 50% من إجمالي الدخل السياحي، بالإضافة إلى أن 60% من الدخل الفندقي يأتي من الفنادق من فئة الخمس نجوم (Jordanian Ministry of Tourism Statistical Bulletin, 2017). وعلى الرغم من هذه الأهمية الكبيرة، فإن غالبية دراسات سلاسل التوريد في الأردن ركزت بشكل رئيسي على القطاع الصناعي (Abu Zeid & Al-Hayyari, 2020; Abu Dhaifallah & Al-shaar, 2017)، مما يستدعي إجراء المزيد من الدراسات على القطاعات الخدمية بشكل عام، وقطاع الفنادق تحديداً. ومن هنا جاءت هذه الدراسة للبحث في أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على تحسين الأداء التشغيلي في الفنادق المصنفة ضمن فئة خمس نجوم العاملة في الأردن من خلال التعرف إلى مستوى تطبيق فنادق هذا القطاع لممارسات إدارة سلسلة التوريد وأثر هذا التطبيق في أدائها التشغيلي.

1-3 أهداف الدراسة

- سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف إلى أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الفنادق المصنفة ضمن فئة خمس نجوم العاملة في الأردن من وجهة نظر العاملين الإداريين أصحاب الاختصاص.
- قياس مدى تطبيق الفنادق المصنفة ضمن فئة خمس نجوم

ممارسات إدارة سلسلة التوريد: يمكن تحديد أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد بكل من: إدارة العلاقات مع الموردين، وإدارة العلاقات مع الزبائن، وإدارة العمليات الداخلية، وذلك بالاعتماد على الأدبيات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

إدارة العلاقات مع الموردين (Suppliers' Relationship Management): تسعى جميع المنظمات، سواء الصناعية أو الخدمية، إلى بناء علاقة جيدة مع موردي مدخلات الإنتاج من المواد الخام، والمعدات، والأدوات، والقطع، والتكنولوجيا الضرورية لاستمرار عملياتها. وبالتالي، فإن الهدف الأساسي من إنشاء وإدارة العلاقات مع الموردين هو الحفاظ على صحة وديمومة هذه العلاقات بما يخدم الطرفين، وذلك من خلال التركيز على الجوانب الرئيسية، وهي: الاستمرارية، والالتزام، والاتجاه طويل الأمد، والثقة والتعاون، حيث تمهد هذه الجوانب لبناء علاقات تشاركية استراتيجية بعيدة المدى للحصول على مكاسب ومنافع متبادلة للطرفين (Odoro et al., 2020; Matevž and Maja, 2013).

إدارة العمليات الداخلية (Internal Processes' Management): عرف معهد إدارة العمليات في المملكة المتحدة (CILT) إدارة العمليات بأنها: إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري لأنشطة الشركة بما يضمن تحقيق قيمة إضافية للمنتج أو الخدمة الرئيسية في الشركات لتحقيق نتائج ملموسة في مقاييس الأداء المتمثلة في الخدمة، والجودة، والتكلفة، وسرعة إنجاز العمل (CILT, 2020). وتشمل عمليات سلسلة التوريد الداخلية جميع الأنشطة المرتبطة بالتدفقات اللوجستية الداخلية التي تهدف لإزالة الفاقد الذي يشتمل على: الانتظار، والنقل، والمناولة، والتشغيل، والمخزون، والحركة. ويكمن الهدف من إدارة هذه العمليات في تمكين المنظمة من التحكم بأنشطة سلسلة التوريد بطريقة أكثر فعالية بناءً على المعلومات المتعلقة بطلب السوق (Stevenson, 2018).

إدارة العلاقة مع الزبائن (Customers' Relationship Management): تعرف إدارة العلاقات مع الزبائن بأنها مقدرة المنظمة على الحوار والتواصل المستمر مع الزبائن باستخدام الوسائل المختلفة التي تساعد في المحافظة على اتصال دائم مع الزبائن؛ بمعنى أنها تعتمد على تكنولوجيا المعلومات بشكل أساسي للربط بين المنظمة وزبائناتها (Baran and Galka, 2016; Sawhney

حيث وصّح الأكاديميون -ولأول مرة في عام 1990 - مصطلح إدارة سلاسل التوريد الذي يفسر الاختلافات في المداخل التقليدية لإدارة انسيابية أو تدفق المواد وما يرافقها من تدفق المعلومات بين أعضاء سلسلة التوريد (Al-Zabin, 2016). بعد ذلك، تزايدت أهمية إدارة سلسلة التوريد تزامناً مع تطور أساليب وتكنولوجيا الاتصالات العالمية من شبكات اتصال وخدمات انترنت التي مكنت أعضاء سلسلة التوريد من التواصل فيما بينهم بشكل أكبر وأكثر فعالية. وتتص أكثر الأدبيات على أنه ينبغي النظر إلى سلسلة التوريد باعتبارها الوحدة الرئيسية والمركزية للتحليل التنافسي، من خلال جعل سلسلة التوريد ككل أكثر قدرة على المنافسة (Bimha et al., 2020). ويتضمن الأدب النظري العديد من التعريفات التي تتعلق بسلسلة التوريد. ومن هذه التعريفات أنها: سلسلة من الأنشطة والتسهيلات والوظائف ذات الاختصاص المشترك في إنتاج السلع تبدأ من الموردين الرئيسيين للمواد الخام وصولاً إلى المنظمة المنتجة وتنتهي بالعميل (Stevenson, 2018). وتعرف أيضاً بأنها التخطيط والإدارة للنشاطات كافة، بما في ذلك الاستعانة بالمصادر الخارجية، والمشتريات، والإدارة اللوجستية. وبشكل خاص، تشمل عمليات التنسيق والتعاون بين أعضاء السلسلة من موردين ووسطاء ومزودي خدمات ومستهلكين (CSCMP, 2020). وتعرف أيضاً بأنها التصميم والإدارة بشكل كلي شمولي لكل عمليات إضافة القيمة داخل حدود المنظمة وخارجها من أجل ضمان تلبية حاجات المستهلك النهائي الحقيقية (ISM, 2020).

أهمية إدارة سلسلة التوريد وفوائدها: بات ينظر لإدارة سلسلة التوريد على أنها مبادرة لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل ازدياد المنافسة المحلية والعالمية، حيث تتطلع المؤسسات من خلال إدارة سلسلة التوريد إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض المخزون وإلى زيادة رضا الزبائن وزيادة الحصة السوقية والأرباح (Abu Zeid & Al-Hayyari, 2020; Obaidat, 2008). وتؤدي الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد إلى تحقيق العديد من المزايا التنافسية، سواء قصيرة الأجل (مثل زيادة الإنتاجية وتقليل المخزون والوقت وخفض تكلفة النقل) أو طويلة الأجل (مثل زيادة رضا الزبائن والحصة السوقية والربح)، مع التركيز على تخفيض التكاليف وتعظيم القيمة للمستهلك النهائي (Al-Zabin, 2016).

منظور العمليات السلوكية (Behavioural Operations)، حيث اتفق الطرفان على إيلاء موضوع إدارة سلسلة التوريد الخدمية المزيد من الاهتمام، مع تحديد عدد من مجالات البحث المستقبلية التي تقع تحتها هذه الدراسة. أما بخصوص ممارسات سلسلة التوريد الخدمية، فيمكن تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء رئيسية هي: إدارة توريد الخدمات، وإدارة الطلب على الخدمات، وإدارة عمليات التنسيق خلال السلسلة.

2-1-3 الأداء التشغيلي

يعتبر الأداء التشغيلي من أهم الأولويات والقدرات التنافسية للمنظمات لأنه يشمل جميع المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون في المنظمة (Kuvaas, 2006). ويعكس هذا المفهوم مقدرة المنظمة على خلق موقف دفاعي أمام المنافسين وتمكينها من تمييز نفسها. وتزداد أهمية الأداء التشغيلي عند الحديث عن ممارسات سلاسل التوريد لما لها من أثر متوقع كبير في الأداء التشغيلي لهذه الشركات (Nazempour et al., 2020). وعليه، يعبر الأداء التشغيلي عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، ومدى مطابقة عملياتها الإنتاجية خلال فترة زمنية معينة للخطط المرسومة مسبقاً، مع تحديد نقاط الضعف وأوجه القصور. ويتضمن الأداء كلاً من الأسلوب، والكيفية، والزمن المستغرق في إنجاز الأعمال، بالإضافة إلى النتائج الكمية والنوعية، والسلوك المتبع في أثناء العمل (Al-Tayyan, 2000). وأوضح (Hallgren & Olhager, 2009) أن مفهوم الأداء التشغيلي يركز على قياس درجة نجاح المنظمة في تعظيم استفادتها من الموارد المتاحة مع التركيز على جوانب رئيسية كالجودة، والتكلفة، والمرونة، والوقت (التسليم).

2-1-4 قياس الأداء التشغيلي للفنادق

حدّد Kongkiti et al. (2007) عدة معايير تمثل مؤشرات لقياس جوانب الأداء التشغيلي على النحو التالي: (1) جانب الجودة Quality: ويشمل انخفاض معدل الخطأ، وأداء المنتج، والمصادقية، والمسؤولية البيئية، (2) جانب الوقت (التسليم) Delivery: وهو قائم على الوقت، ويعالج مدى سرعة تسليم المنتج أو الخدمة للعميل، ويشمل أيضاً وقت التسويق لمنتج جديد

(Zabin, 2001). ويعني ذلك أن هذه الإدارة تتبنى نظرة شمولية لقيمة الزبون تعتمد على توجه المنظمة نحو هدفها في إنشاء علاقات مربحة معه من خلال مفاهيم التسويق التفاعلي، والمبيعات، والخدمة (Srinivasan & Moorman, 2005). وتتأثر علاقة المنظمة مع زبائنها بمجموعة من العوامل أهمها: استراتيجية المنظمة، والتكنولوجيا المستخدمة، والثقافة التنظيمية السائدة، وهيكل المنظمة وطبيعة عملياتها (Payne and Frow, 2005).

2-1-2 ممارسات سلسلة التوريد في القطاع الخدمي Service (Supply Chain Management)

مع تزايد أهمية ممارسات سلسلة التوريد في القطاع الخدمي، ظهرت العديد من الدراسات والأبحاث والكتب العلمية التي تركز على مجالات تطبيق ممارسات سلسلة التوريد في هذا القطاع (Baltacioglu et al., 2017; Wang et al., 2015; Lui et al., 2019). وللخصوصية التي يتمتع بها قطاع الخدمات عن نظيره المختص بإنتاج السلع الملموسة، كان لا بد من تأصيل بعض المفاهيم والنظريات الخاصة بقطاع الخدمات. لكن صعوبة إيجاد فواصل متفق عليها تماماً تميز السلعة عن الخدمة وتبين نقاط تقاطعها ومجالات الفصل بينهما جعلت من مجال إدارة سلسلة التوريد الخدمية (Service Supply Chain Management: SSCM) من أصعب مجالات إدارة سلسلة التوريد. وانج وآخرون (Wang et al., 2015) قدموا مراجعة أدبية لغالبية نماذج إدارة سلاسل التوريد الخدمية المنشورة بشكل علمي ممنهج، وتوصلوا من خلالها إلى تصنيف ممارسات سلاسل التوريد الخدمية إلى سلاسل توريد الخدمة فقط (Service Only Supply Chains) وسلاسل توريد المنتج والخدمة (Product-Service SOSC) وسلاسل توريد الخدمة فقط (Service Only Supply Chains: PSSCs). فقد بينوا أن مجال السياحة -ومن ضمنه قطاع الفنادق- يندرج ضمن التصنيف الأول (SOSCs). وعليه يمكن تعريف سلسلة التوريد الخدمي بأنها نظام من الشبكات التي تربط كلاً من الموردين، ومزودي الخدمة، والزبائن (متلقي الخدمة)، والوحدات الداعمة الأخرى التي تؤدي وظائف نقل الموارد اللازمة لتقديم الخدمة وتحويل هذه الموارد إلى خدمة فعلية وإيصالها إلى المستهلك النهائي (Baltacioglu et al., 2017). وهذا يتفق مع عمل ليو وآخرين (Liu et al., 2019) المتضمن مراجعة أدبيات ممارسات سلسلة التوريد الخدمية من

الجدول (1)

عدد الفنادق المصنّفة ضمن فئة خمس نجوم العاملة في الأردن موزعة حسب المنطقة الجغرافية

المنطقة	عدد الفنادق
عمان	17
البحر الميت	7
العقبة	7
البتراء	6
المجموع	37

(سرعة التطوير)، (3) جانب المرونة Flexibility: وهو القدرة على نشر أو إعادة نشر الموارد استجابة للتغيرات في الاتفاقيات التعاقدية التي بدأها الزبائن، ويتضمن أموراً مثل التعديل على التصميم/التخطيط، والتغير في حجم المنتج، وتنوع المنتج. وتمتلك المرونة التشغيلية أهمية خاصة بسبب ارتباطها بقدرة المنظمة على التصدي للمواجهات التي تحصل في البيئة الخارجية والداخلية ومواجهتها؛ فالمرونة التشغيلية تساعد المنظمة على التأقلم مع الظروف الجديدة بأقل تكاليف إضافية ممكنة وإدارة أنشطتها باقتدار والمحافظة على المكانة السوقية لها بين المنظمات المنافسة (Al-Khaz'leh, 2015).

2-2 ثانياً: الدراسات السابقة

بعد استطلاع ومعاينة جُملة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع ممارسات إدارة سلسلة التوريد و/أو الأداء التشغيلي بشكل عام، وفي قطاع الفنادق بشكل خاص، تمت الاستعانة بجزء من هذه الدراسات في تكوين إطار مفاهيمي تستند إليه الدراسة الحالية في توضيح الجوانب الأساسية لموضوعها. ويلخص الجدول (2) بعض هذه الدراسات.

2-1-5 القطاع السياحي الأردني - قطاع الفنادق

يعدّ قطاع السياحة في الأردن أحد أهم محركات النمو وتحقيق التنمية الاقتصادية، حيث أشار التقرير الصادر عن غرفة تجارة عمان لعام 2018 إلى ارتفاع حجم الدخل السياحي ليصل إلى 3.8 مليار دينار أردني. ويبلغ عدد الفنادق المصنّفة ضمن فئة خمس نجوم العاملة في الأردن (37) فندقاً موزعة حسب المنطقة الجغرافية على النحو التالي (الجدول 1) (Jordanian Ministry of Tourism Statistical Bulletin, 2019/Second Quarter).

الجدول (2)

ملخص الدراسات السابقة

الدراسة	الممارسات	نتائج الدراسة
Li et al. (2006)	<ul style="list-style-type: none"> الشراكة الاستراتيجية مع المورد إدارة العلاقات مع الزبائن مستوى مشاركة المعلومات جودة مشاركة المعلومات التأجيل 	أشارت نتائج الدراسة الى وجود أثر لمستويات ممارسات سلاسل التوريد في تعزيز الميزة التنافسية وتحسين الأداء التنظيمي، وأن الميزة التنافسية يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي مباشر في أداء المنظمة.
Lee (2011)	<ul style="list-style-type: none"> العلاقات مع الموردين العلاقات مع الزبائن العمليات الداخلية 	أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي مباشر لممارسات إدارة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي للشركات.

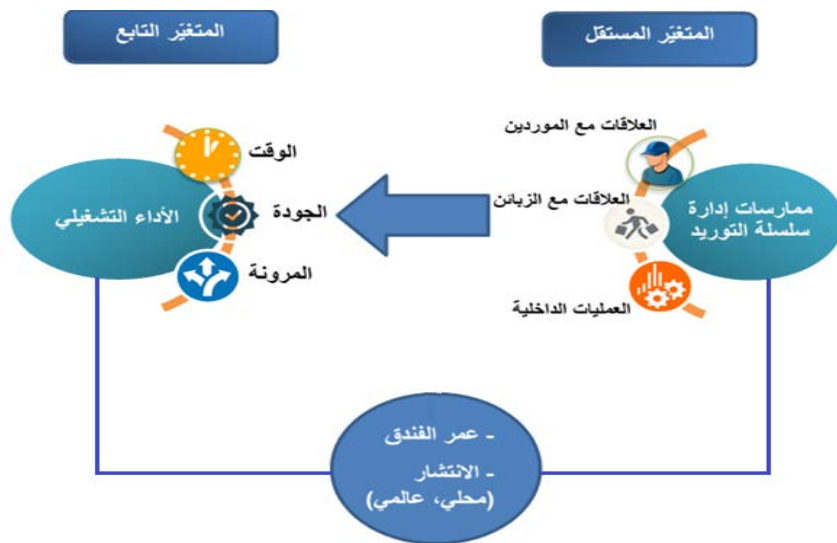
توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إحصائية موجبة بين إدارة سلسلة التوريد والأداء التشغيلي.	<ul style="list-style-type: none"> العلاقات مع الموردين العلاقات مع الزبائن مشاركة المعلومات تكامليّات العمليات التعاون 	Miguel and Brito (2011)
استكشفت نتائج الدراسة العلاقة الهامة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد والكفاءة التقنية كمقياس للأداء المالي التنظيمي، كما قدمت رؤى حول ممارسات إدارة سلسلة التوريد في المنظمة ومساهمتها في الأرباح.	<ul style="list-style-type: none"> الشراكة الاستراتيجية مع الموردين العلاقات مع الزبائن تكنولوجيا المعلومات التكامل اللوجستي ممارسات التسليم 	Salhieh (2011)
توصلت الدراسة لعدة نتائج أبرزها وجود تأثير لإدارة سلسلة التوريد متمثلة في (العلاقة مع الموردين، والعلاقة مع الوسطاء والموزعين، والعلاقة مع الزبائن) في تحسين أداء المنظمة.	<ul style="list-style-type: none"> العلاقة مع الموردين العلاقة مع الوسطاء والموزعين العلاقة مع الزبائن 	Al-Razi (2012)
شملت نتائج الدراسة أن إدارة العلاقات مع الزبائن، وإكمال الطلبات، وإدارة المرتجعات كانت لها علاقة إيجابية قوية مع الميزة التنافسية والأداء التنظيمي، كما أشارت الدراسة إلى أنه قد يكون من مصلحة المنظمات أن تعمل بنشاط على تحقيق الفوائد المرتبطة بممارسات سلسلة التوريد.	<ul style="list-style-type: none"> العلاقات مع الزبائن إكمال الطلبات إدارة المرتجعات 	Perry (2012)
أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقات مع الموردين والعمليات الداخلية لها تأثير إيجابي في الأداء التشغيلي. وفي المقابل، ليست هناك علاقة بين العلاقات مع الزبائن والأداء التشغيلي.	<ul style="list-style-type: none"> العلاقات مع الموردين العلاقات مع الزبائن العمليات الداخلية 	Prajogo et al. (2013)
أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة سلسلة التوريد في الميزة التنافسية والأداء التنظيمي.	<ul style="list-style-type: none"> الشراكة الاستراتيجية مع المورد إدارة العلاقات مع الزبائن مستوى مشاركة المعلومات جودة مشاركة المعلومات التأجيل تعدد الموردين JIT supply 	Karimi and Rafiee (2014)
هدفت هذه الدراسة لتحديد العوامل الرئيسية ضمن ممارسات إدارة سلسلة التوريد في القطاع الفنادق، حيث أكدت النتائج أن العوامل التي تم تحديدها ذات أهمية إيجابية عالية.	<ul style="list-style-type: none"> الشراكة الاستراتيجية مع الموردين العلاقة مع الزبائن مشاركة المعلومات تأجيل الإنتاج 	Bawa (2014)

Al-Omari (2015)	<ul style="list-style-type: none"> التكامل الاستراتيجي مع الموردين التكامل مع الزبائن استراتيجيات الشراء 	توصلت الدراسة لعدة نتائج أبرزها وجود أثر لممارسات إدارة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في المصانع في محافظة معان.
Al-Manaseer (2016)	<ul style="list-style-type: none"> العلاقة مع الموردين العلاقة مع الزبائن العمليات الداخلية 	كانت للدراسة عدة نتائج أبرزها أن الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات تطبق ممارسات سلسلة التوريد بشكل متوسط. وأشارت الدراسة إلى وجود أثر لممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي.
Aqeel & Al-Qahtani (2016)	<ul style="list-style-type: none"> العلاقة مع الموردين العلاقة مع الوسطاء والموزعين العلاقة مع الزبائن 	من أبرز نتائج الدراسة وجود أثر لممارسات إدارة سلسلة التوريد في مستوى أداء الشركات العاملة في المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية.
Mahmoud (2018)	<ul style="list-style-type: none"> الشراكة الاستراتيجية مع الموردين العلاقات مع الزبائن تدفق المعلومات عبر سلسلة التوريد عمليات سلسلة التوريد الداخلية 	توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة سلسلة التوريد بأبعادها المختلفة والأداء التشغيلي بأبعاده (الجودة، والتكلفة، والمرونة، والتسليم).

3-2 نموذج الدراسة

والعلاقات مع الزبائن، والعمليات الداخلية، والمتغير التابع (الأداء التشغيلي)، وُحِدَّتْ أبعاده بـ الوقت، والجودة، والمرونة، في حين تم اعتبار كل من عمر الفندق وانتشاره بعدين معديين.

يتكون نموذج الدراسة من المتغير المستقل (ممارسات إدارة سلسلة التوريد)، وقد حُددت أبعاده بـ العلاقات مع الموردين،



الشكل (1): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين.

4-2 فرضيات الدراسة

انسجاماً مع أهداف الدراسة واختباراً لنموذجها المحدد، تمت صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية التالية:

1-4-2 الفرضية الرئيسية الأولى

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة سلسلة التوريد (العلاقات مع الموردين، والعلاقات مع الزبائن، والعمليات الداخلية) في الأداء التشغيلي المتمثل في (الوقت، والجودة، والمرونة) في الفنادق المصنفة ضمن فئة خمس نجوم العاملة في الأردن من وجهة نظر العاملين الإداريين ذوي الاختصاص.

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى (H01.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة "العلاقات مع الموردين" في "الوقت".

الفرضية الفرعية الثانية (H01.2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة "العلاقات مع الموردين" في "الجودة".

الفرضية الفرعية الثالثة (H01.3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة "العلاقات مع الموردين" في "المرونة".

الفرضية الفرعية الرابعة (H01.4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة "العلاقات مع الزبائن" في "الوقت".

الفرضية الفرعية الخامسة (H01.5): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة "العلاقات مع الزبائن" في "الجودة".

الفرضية الفرعية السادسة (H01.6): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة "العلاقات مع الزبائن" في "المرونة".

الفرضية الفرعية السابعة (H01.7): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة "العمليات الداخلية" في "الوقت".

الفرضية الفرعية الثامنة (H01.8): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة "العمليات

الداخلية" في "الجودة".

الفرضية الفرعية التاسعة (H01.9): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة "العمليات الداخلية" في "المرونة".

الفرضية الرئيسية الثانية

(H02): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الفنادق المصنفة ضمن فئة خمس نجوم العاملة في الأردن حول ممارسات سلاسل التوريد ومستوى الأداء التشغيلي تعزى لعمر الفندق.

2-4-2 الفرضية الرئيسية الثالثة

(H03): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الفنادق المصنفة ضمن فئة خمس نجوم العاملة في الأردن حول ممارسات سلاسل التوريد ومستوى الأداء التشغيلي تعزى لانتشار الفندق (محلياً، عالمياً).

3- منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي القائم على وصف الظاهرة محل الدراسة واختبار الفرضيات التي تم تطويرها بناءً على نموذج الدراسة.

1-3 مجتمع الدراسة وعينها

تكون مجتمع الدراسة من جميع الفنادق المصنفة ضمن فئة خمس نجوم العاملة في الأردن البالغ عددهما 37 فندقاً حسب النشرة الإحصائية لوزارة السياحة والآثار (2019/ الربع الثاني). وقد كان من المقرر توزيع أداة الدراسة على المجتمع كاملاً بحيث يشمل ذلك جميع مديري المشتريات، والتسويق، والعمليات ومساعدتهم في هذه الفنادق. وبسبب صعوبات التوزيع وانخفاض درجة التعاون في المرحلة الأولى (الإلكترونية)، تم توزيع (115) استبانة يدوياً استردت منها (95) واستبعدت منها (7) استبانات غير صالحة للتحليل لتتبقى (88) استبانة بنسبة استجابة بلغت (77%) من إجمالي ما تم توزيعه.

3-2 أداة الدراسة وقياس المتغيرات

تم تطوير استبانة خاصة لجمع البيانات، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. وقد تمت صياغة 45 فقرة خاصة أدرجت ضمن أربعة محاور رئيسية؛ **المحور الأول**: الجزء الخاص بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من خلال أربعة متغيرات هي: الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي؛ **والمحور الثاني**: الجزء الخاص ببيانات الفندق، وتشمل عمر الفندق وانتشاره؛ **والمحور الثالث**: يتمثل بممارسات إدارة سلسلة التوريد التي تم تقسيمها إلى ثلاثة أبعاد هي: العلاقات مع الموردين (11 فقرة)، والعلاقات مع الزبائن (10 فقرات)، والعمليات الداخلية (9 فقرات)؛ **والمحور الرابع**: يتمثل في قياس الأداء التشغيلي عبر ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الوقت (3 فقرات)، والجودة (3 فقرات)، والمرونة (3 فقرات) بمجموع 9 فقرات.

3-3 صدق أداة الدراسة وثباتها

تم اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين من ذوي الخبرة والاختصاص، وذلك للتأكد من وضوح العبارات وسهولتها وانسجامها مع الغرض من الدراسة، وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة. كذلك تم اختبار صدق المحتوى من خلال استخدام معامل بيرسون للارتباط، حيث تم اعتماد علاقات الارتباط ذات الدلالة الإحصائية المهمة ($\alpha \geq 0.05$) التي تزيد على (30%)، في حين تم اختبار ثبات أداة الدراسة (Reliability) من خلال استخدام مقياس ألفا كرونباخ لقياس درجة الاتساق والثبات الداخلي للأداة، حيث كانت القيمة المقبولة إحصائياً 60% فأكثر (Sekaran and Bougie, 2016). والجدول (3) يلخص هذه النتائج.

الجدول (3)

نتائج اختباري بيرسون، وألفا كرونباخ

المتغير	البعد	معامل ارتباط بيرسون		معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)	
		معامل الارتباط	مستوى الدلالة	عدد الفقرات	النتيجة
ممارسات إدارة سلسلة التوريد	العلاقات مع الموردين	0.49	0.000	12	مقبولة
	العلاقات مع الزبائن	0.90	0.000	10	مقبولة
	العمليات الداخلية	0.93	0.000	9	مقبولة
	الممارسات ككل	--	--	31	مقبولة
الأداء التشغيلي	الوقت	0.88	0.000	3	مقبولة
	الجودة	0.93	0.000	3	مقبولة
	المرونة	0.78	0.000	3	مقبولة
	الأداء التشغيلي ككل	--	--	9	مقبولة

بقيم الالتواء والتفرطح (Skewness and Kurtosis)، حيث أظهرت

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، تمت الاستعانة

وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity) للمتغير المستقل المعني، وأن قيمة اختبار التباين المسموح لا بد من أن تكون أكبر من (0.05). وقد تراوحت قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة بين (1.126-0.246)، وقيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) بين (0.888-0.246)، وهذا يشير إلى عدم وجود مشاكل الارتباط والتداخل الخطي المتعدد بين متغيرات الدراسة.

4- التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

4-1 نتائج التحليل الوصفي - أفراد عينة الدراسة

يلخص الجدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية المعتمدة في هذه الدراسة.

النتائج أن قيم الالتواء (Skewness) جميعها تراوحت بين (0.093 to -1.821)، أما قيم التفرطح (Kurtosis) فقد تراوحت جميعها بين (1.982 to -1.916). وتُعتبر البيانات ذات توزيع طبيعي إذا تراوحت قيم الالتواء والتفرطح بين (+2 & -2) (Gravetter & Wallnau, 2014). وهذا يؤكد أن البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة قد توزعت توزيعاً طبيعياً وتعد مناسبة لإجراء الاختبارات الإحصائية اللاحقة. كذلك تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة بإجراء اختبار (Collinearity Diagnostics)، وهو يقوم على حساب معامل التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ومن ثم إيجاد معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor: VIF) أيضاً لكل متغير من المتغيرات المستقلة. وقد بين (Ringle et al., 2015) أن الحصول على قيمة (VIF) أعلى من (5) يشير إلى

الجدول (4)

توزيع الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	75	85.2
	أنثى	13	14.8
	المجموع	88	100
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	9	10.2
	بكالوريوس	74	84.1
	ماجستير	5	5.7
	دكتوراه	0	0
	المجموع	88	100
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	9	10.2
	6-10 سنوات	31	35.2
	11-15 سنة	37	42
	16 سنة فأكثر	11	12.5
	المجموع	88	100
المركز الوظيفي	مدير	26	29.5
	مساعد مدير	62	70.5
	المجموع	88	100

يتضح من الجدول (4) أن نسبة الذكور كانت الأعلى في العينة، حيث بلغت (85.2%)، في حين كانت نسبة الإناث (14.8%). وقد يُعزى هذا التفاوت بين نسبتي الذكور والإناث إلى وجود بعض المعوقات التي تواجه الإناث للعمل في القطاع السياحي كثقافة العيب ومعارضة الأهل لعمل الإناث في هذا المجال. أما بخصوص المؤهل العلمي، فقد كانت الغالبية العظمى من عينة الدراسة من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (84.1%)، وبخبرة عملية تتراوح بين 6 سنوات و15 سنة بنسبة (77.2%)، الأمر الذي يدعم قدرة هؤلاء المستجيبين على تقديم إجابات دقيقة وواقعية ناتجة عن خبرة عملية ومستوى تعليم جيدين. أخيراً، كانت غالبية عينة الدراسة من مساعدي المديرين بنسبة (70.5%).

4-2 نتائج التحليل الوصفي - فقرات الاستبانة

للإجابة عن السؤالين الفرعيين المتعلقين بمدى ممارسة الفنادق المصنفة ضمن فئة خمس نجوم العاملة في الأردن لممارسات إدارة سلسلة التوريد المتمثلة في (العلاقات مع الموردين، والعلاقات مع الزبائن، والعمليات الداخلية) وبمستوى أدائها التشغيلي المتمثل في (الوقت، والجودة، والمرونة)، تضمن التحليل الوصفي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات كل من هذه الأبعاد، وذلك باستخدام برنامج و (SPSS, v25)، حيث جاءت نتائج هذا التحليل كما هو مبين في الجدول (5).

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغيرين المستقل والتابع مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	2	العلاقات مع الزبائن	4.28	0.636	مرتفعة*
2	1	العلاقات مع الموردين	4.27	0.326	مرتفعة
3	3	العمليات الداخلية	4.22	0.523	مرتفعة
ممارسات إدارة سلسلة التوريد ككل					
الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	3	المرونة	4.27	0.583	مرتفعة
2	2	الجودة	4.15	0.718	مرتفعة
3	1	الوقت	3.68	0.703	مرتفعة
الأداء التشغيلي ككل					
			4.09	0.580	مرتفعة

* 1-2.33 منخفضة؛ 2.34-3.66 متوسطة؛ 3.67-5 مرتفعة.

درجة مرتفعة لممارسات إدارة سلسلة التوريد في الفنادق الأردنية المصنفة ضمن فئة خمس نجوم العاملة في الأردن. حيث جاء في المرتبة الأولى بُعد "العلاقات مع الزبائن" بمتوسط حسابي

يظهر الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن متغيرات ممارسات إدارة سلسلة التوريد تتراوح بين (4.22-4.27)، بمتوسط حسابي عام مقداره (4.26) يعكس

(0.695)، فيما حصلت الفقرة "تحرص إدارة الفندق على تقديم الخدمات في الوقت المحدد" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.03) وبانحراف معياري (0.976). وبشكل عام، يتبين أن مستوى بُعد العمليات الداخلية في الفنادق المصنفة ضمن فئة خمس نجوم العاملة في الأردن كان مرتفعاً. وتعزز هذه النتيجة تقييمات النزلاء المرتفعة للفنادق الأردنية، سواء من خلال الاستبانات التي توزع عليهم عند مغادرة الفندق أو من خلال المواقع المختصة بتقييم الفنادق عالمياً مثل (Media Hotels - Trivago) و (Booking.com).

هذا في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن بُعد "الوقت" بين (3.62-4.16)، بمتوسط حسابي عام (3.86) يعكس درجة مرتفعة لهذا البعد في الفنادق المصنفة ضمن فئة خمس نجوم العاملة في الأردن. وقد جاءت الفقرة "تراعي إدارة الفندق الدقة في إعلام الزبائن عن موعد تقديم الخدمة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.16) وبانحراف معياري (0.856)، فيما حصلت الفقرة "تواجه إدارة الفندق مشكلات في توفير احتياجاتها الإضافية من الموردين متى تطلب الأمر ذلك" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.62) وبانحراف معياري (0.797). أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن بُعد "الجودة" فقد تراوحت بين (3.91-4.27)، بمتوسط حسابي عام (4.15) يعكس درجة مرتفعة لهذا البعد في الفنادق المصنفة ضمن فئة خمس نجوم العاملة في الأردن. وقد جاءت الفقرة "تحرص إدارة الفندق على عقد دورات تدريبية للعاملين لتحسين مستوى الخدمات المقدمة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.27) وبانحراف معياري (0.736)، فيما حصلت فقرة "تتطابق الخدمات المقدمة من قبل الفندق مع رغبات واحتياجات الزبائن" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.91) وبانحراف معياري (0.864). وأخيراً تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن بُعد "المرونة" بين (4.22-4.32)، بمتوسط حسابي عام (4.27) يعكس درجة مرتفعة لبعد المرونة في الفنادق المصنفة ضمن فئة خمس نجوم العاملة في الأردن. وقد جاءت الفقرة "يمكن للفندق إدخال تعديلات أساسية أو ثانوية على خدماته استجابة لطلبات الزبائن" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.27) وبانحراف معياري (0.881)، فيما حصلت الفقرة "يتمتع الموردون بمرونة ملائمة لمعالجة

(4.28)، وبانحراف معياري (0.636)، فيما حصل بُعد "العمليات الداخلية" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.22)، وبانحراف معياري (0.523). ويظهر الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن متغيرات الأداء التشغيلي تتراوح بين (0.368-4.27)، بمتوسط عام مقداره (4.09) يعكس درجة مرتفعة للأداء التشغيلي في الفنادق الأردنية المصنفة ضمن فئة خمس نجوم العاملة في الأردن. وقد جاء في المرتبة الأولى بعد "المرونة" بمتوسط حسابي (4.27) وبانحراف معياري (0.583)، فيما حصل بعد "الوقت" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.68) وبانحراف معياري (0.703).

المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن البعد "العلاقات مع الزبائن" تراوحت بين (4.08-4.48) بمتوسط حسابي عام (4.28) يعكس درجة مرتفعة لهذا البعد في الفنادق المصنفة ضمن فئة خمس نجوم العاملة في الأردن. وقد جاءت فقرة "تحرص إدارة الفندق على توثيق شكاوى الزبائن" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.48) وانحراف معياري (0.711)، فيما حصلت الفقرة "تأخذ إدارة الفندق توقعات الزبائن بعين الاعتبار عند تخطيط أنشطة سلسلة التوريد" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.08) وبانحراف معياري (0.874). هذا في حين أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن البعد "العلاقات مع الموردين" تراوحت بين (4.05-4.48) بمتوسط حسابي عام (4.27) يعكس درجة مرتفعة للعلاقات مع الموردين في الفنادق المصنفة ضمن فئة خمس نجوم العاملة في الأردن. وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "العلاقة بين إدارة الفندق والموردين مبنية على الثقة والالتزام" بمتوسط حسابي (4.48) وبانحراف معياري (0.502)، فيما حصلت الفقرة "تحرص إدارة الفندق على إشراك مورديها في عملية صياغة استراتيجياتها على المدى البعيد" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.05) وبانحراف معياري (0.829). أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن البعد "العمليات الداخلية" فقد تراوحت بين (4.03-4.51)، بمتوسط حسابي عام (4.22) يعكس درجة مرتفعة لبُعد العمليات الداخلية في الفنادق المصنفة ضمن فئة خمس نجوم العاملة في الأردن. وقد جاءت الفقرة "تحرص إدارة الفندق على إدخال التقنيات الحديثة لتحسين الخدمة المقدمة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.51) وبانحراف معياري

4-3 اختبار الفرضيات

4-3-1 الفرضية الرئيسية الأولى (H01)

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار لأثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد المتمثلة في (العلاقات مع الموردين، والعلاقات مع الزبائن، والعمليات الداخلية) ككل والأداء التشغيلي المتمثل في (الوقت، والجودة، والمرونة) في الفنادق المصنفة ضمن فئة خمس نجوم العاملة في الأردن، كما هو مبين في الجدول (6).

وإنجاز الطلبات" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.22) وبانحراف معياري (0.887). وعليه يمكن القول إن مديري سلسلة التوريد ومساعدتهم في الفنادق المصنفة ضمن فئة خمس نجوم العاملة في الأردن لديهم تصورات إيجابية ورضى عالٍ عن كلٍ من مستوى ممارسات سلسلة التوريد ومستوى الاداء التشغيلي لهذه الفنادق.

الجدول (6)

تحليل الانحدار لأثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	الدالة الإحصائية
ممارسات إدارة سلسلة التوريد	0.768	0.589	123.309	0.000

المتغير التابع: الأداء التشغيلي.

إدارة سلسلة التوريد المتمثلة في (العلاقات مع الموردين، والعلاقات مع الزبائن، والعمليات الداخلية) والأداء التشغيلي المتمثل في (الوقت، والجودة، والمرونة) في الفنادق المصنفة ضمن فئة خمس نجوم العاملة في الأردن". وقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط من أجل اختبار الفرضيات الفرعية التسع كما هو مبين في الجدول (7).

يتبين من الجدول (6) أن معامل التحديد بلغ (0.589)؛ بمعنى أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد فسّرت ما نسبته 58.9% من التباين الحاصل في الأداء التشغيلي، كما تبين وجود أثر دال إحصائياً لممارسات إدارة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي؛ إذ بلغت قيمة F 123.309 بدلالة إحصائية قدرها 0.000، مما يشير إلى قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر نو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات

الجدول (7)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل في أبعاد المتغير التابع

الفرضية الفرعية	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	الدالة الإحصائية	النتيجة
1	العلاقات مع الموردين	الوقت	0.197	0.039	3.489	0.065	لا توجد علاقة
2		الجودة	0.209	0.044	3.947	0.050	توجد علاقة
3		المرونة	0.312	0.098	9.299	0.003	توجد علاقة
4	العلاقات مع الزبائن	الوقت	0.692	0.479	79.088	0.000	توجد علاقة
5		الجودة	0.730	0.532	97.902	0.000	توجد علاقة

6		المرونة	0.419	0.176	18.332	0.000	توجد علاقة
7	العمليات الداخلية	الوقت	0.650	0.422	62.813	0.000	توجد علاقة
8		الجودة	0.732	0.536	99.382	0.000	توجد علاقة
9		المرونة	0.569	0.324	41.248	0.000	توجد علاقة

2-3-4 الفرضية الرئيسية الثانية (H02)

التشغيلي تعزى لعمر الفندق". وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، كما هو موضح في الجدول (8).

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الفنادق المصنفة ضمن فئة خمس نجوم العاملة في الأردن حول أثر ممارسات سلاسل التوريد في الأداء

الجدول (8)

نتائج اختبار التباين الاحادي (الفروق التي تعزى إلى عمر الفندق)

المتغير	قيمة F	الدلالة الإحصائية	النتيجة
الأداء التشغيلي	1.468	0.192	لا فروق ذات دلالة إحصائية
ممارسات سلاسل التوريد	1.500	0.181	لا فروق ذات دلالة إحصائية

يتبين من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الفنادق فيما يتعلق بالأداء التشغيلي أو ممارسات سلاسل التوريد يمكن أن تعزى إلى عمر الفندق.

يتبين من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الفنادق المصنفة ضمن فئة خمس نجوم العاملة في الأردن حول أثر ممارسات سلاسل التوريد في الأداء التشغيلي تعزى لانتشار الفندق (محلياً، عالمياً)". وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار ت للعينات المستقلة (Independent Samples T-test)، كما هو موضح في الجدول (9).

3-3-4 الفرضية الرئيسية الثالثة (H03)

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

الجدول (9)

نتائج اختبار ت للعينات المستقلة (الفروق التي تعزى لنوع انتشار الفندق)

المتغير	قيمة T	الدلالة الإحصائية	النتيجة
الأداء التشغيلي	1.328	0.272	لا فروق ذات دلالة إحصائية
ممارسات سلاسل التوريد	1.861	0.147	لا فروق ذات دلالة إحصائية

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر انتشار الفندق

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر انتشار الفندق

في ممارسات إدارة سلسلة التوريد والأداء التشغيلي في الفنادق المصنّفة ضمن فئة خمس نجوم العاملة في الأردن. الأمر الذي يستدعي إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع من أجل تحديد العوامل الأخرى ذات الأثر.

5- مناقشة النتائج والتوصيات

5-1 مناقشة النتائج

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى ممارسات إدارة سلسلة التوريد وأثرها في الأداء التشغيلي في الفنادق المصنّفة ضمن فئة خمس نجوم العاملة في الأردن. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسات إدارة سلسلة التوريد في الفنادق المصنّفة ضمن فئة خمس نجوم العاملة في الأردن كان مرتفعاً بشكل عام. حيث يعد ذلك مؤشراً جيداً على وجود نسبة مرتفعة من تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد لدى الفنادق المصنّفة ضمن فئة خمس نجوم العاملة في الأردن. وبناءً عليه، يمكن القول إن تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد في هذه الفنادق يتم بالاعتماد على أسس علمية وإدارية، وإن القائمين على إدارة سلسلة التوريد الذين يحملون مؤهلات علمية وخبرات عملية مكنتهم من رفع مستوى إدارة السلسلة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارات في هذه الفنادق لديها إلمام كبير في كيفية إدارة عملها فيما يتعلق بسلسلة التوريد. وإذا تمت مقارنة هذه النتائج مع نتائج دراسات أخرى أجريت على القطاع الفندقي، نجد أن نتائج هذه الدراسة تختلف بعض الشيء مع نتائج دراسة (Bawa 2014) التي بينت أن هناك درجة تطبيق متوسطة لممارسات إدارة سلسلة التوريد في القطاع الفندقي في سريلانكا، وكذلك درجة تطبيق متوسطة لبُعدي العلاقات مع الموردين، والعلاقات مع الزبائن. وقد يعزى هذا الاختلاف إلى التباين البيئي بين بيئة الأعمال الأردنية والسريلاكية، بالإضافة إلى الاختلافات الديموغرافية التي قد تكون موجودة بين البيئتين.
- أظهرت الدراسة أن مستوى الأداء التشغيلي في الفنادق المصنّفة ضمن فئة خمس نجوم العاملة في الأردن جاء مرتفعاً. وقد جاء بُعد المرونة في المرتبة الأولى، ثم بُعد الجودة في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاء بُعد

- الوقت. وهذه نتيجة منطقية في ظل طبيعة وبيئة عمل القطاع الخدمي بشكل عام والقطاع الفندقي بشكل خاص، الذي يسعى إلى أن تكون عملياته على درجة عالية من المرونة من أجل مواكبة التغيرات والحفاظ على مكانته السوقية، بالإضافة لسعيه الدائم لتقديم أفضل ما لديه بما يتوافق مع رغبات واحتياجات الزبائن، وحرصه على إتمام عملياته وتقديم خدماته في الوقت المطلوب، مما انعكس بشكل إيجابي على كفاءة عمليات هذه الفنادق وسمعتها المحلية والإقليمية.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الفنادق المصنّفة ضمن فئة خمس نجوم العاملة في الأردن. وهذا يعني أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد تسهم في تحسين مستوى الأداء التشغيلي في هذه الفنادق. واتفقت الدراسة في نتائجها مع نتائج دراسات عديدة، منها دراسة (Li et al. 2006) ودراسة (Karimi and Rafiee 2014) اللتين أشارت نتائجهما إلى أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد أثرت بشكل إيجابي في الأداء التشغيلي والتنظيمي وفي الميزة التنافسية.
- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر دال إحصائياً للعلاقات مع الموردين في الوقت، كما تبين وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للعلاقات مع الموردين في الجودة والمرونة. ويمكن تفسير هذا الأمر بأن إدارات الفنادق قيد الدراسة تدرك أهمية بناء علاقات صحية مع الموردين تكون قائمة على التعاون المشترك، وأن تكون العلاقة بين الفندق والمورد مبنية على الثقة والالتزام، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في استمرار تدفق المواد دون الحاجة إلى مستويات عالية من المخزون، وبالتالي تقليل كلفة الاحتفاظ بالمخزون، مما ساعدها في الوصول إلى الأداء المُستهدف.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للعلاقات مع الزبائن في الوقت والجودة والمرونة. فقد بيّنت النتائج أهمية وتأثير المعاملة الحسنة للزبائن من جانب الفندق، وسعيه لبناء علاقة طويلة الأمد مع الزبائن، وتقديم خدمات متميزة لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وذلك لأن العلاقة الصحية طويلة الأمد مع الزبائن توفر ميزة تنافسية للفنادق، بالإضافة إلى أن الاحتفاظ بالزبون يعد أكثر ربحية من الحصول على زبائن جدد، الأمر الذي يحتم على إدارة الفنادق

5-2 التوصيات

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يُوصى بما يلي:

1- العمل على استخدام النظم الذكية في إدارة سلسلة التوريد، مما يُمكن من التنبؤ بطبيعة وكمية احتياجات الفنادق والزبائن مسبقاً تجنباً لإرباك العمليات الداخلية في الفنادق، والعمل على تطبيق استراتيجيات/ممارسات سلسلة التوريد الحديثة فيما يتعلق بنظم إدارة العلاقات مع الزبائن، وإدارة العلاقات مع الموردين، والعمليات الداخلية، وذلك من خلال استخدام النظم المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات، لما لذلك من علاقة إيجابية مع الأداء التشغيلي لهذه الفنادق.

2- العمل على وضع مؤشرات واضحة وبسيطة تستخدم بشكل دوري من قبل إدارات الفنادق لتقييم مستوى أداء سلسلة التوريد، بحيث تتضمن أرقاماً وقيماً معيارية تُمكن المقارنة بها، والعمل على تطوير العمليات الداخلية في الفنادق بناءً على نتائج تحليل هذه المؤشرات.

3- القيام بالمزيد من دراسات ممارسات سلسلة التوريد على القطاع الخدمي بشكل عام والقطاع الفندقي بشكل خاص، مع تطبيق أبعاد أخرى حديثة لهذه الممارسات، مثل: سلسلة التوريد الخضراء، والتسويق الأخضر، والعمليات الخضراء، وربطها مع أبعاد أخرى لقياس الأداء التشغيلي لهذه القطاعات.

شكر وتقدير

يتقدم الباحثان بجزيل الشكر والتقدير لطاقتهم في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال لجهودهم المخلصة، ولملاحظات المحكمين الاحترافية التي كان لها أكبر الأثر في تطوير هذه الدراسة وإخراجها في صورتها النهائية..

التعامل مع الزبائن الحاليين على أنهم أصول استراتيجية يجب حمايتها والمحافظة عليها. كذلك دلت نتائج الدراسة على أن الفنادق تقوم بفحص مستمر لمدى رضا زبائنهم وتحديد توقعاتهم المستقبلية، من خلال وجود قنوات اتصال فعالة مع الزبائن تمكنهم من الاستماع إلى صوت الزبون وحل مشاكله ومساعدته في الحصول على المساعدة التي يرغب فيها من أجل بناء الثقة بين الفندق والزبون وترسيخها.

• أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للعمليات الداخلية في الوقت والجودة والمرونة. فقد بينت النتائج اهتمام الفندق بتحديد وتعزيز مكانته السوقية، بالإضافة إلى عمله على إقامة شراكات استراتيجية مع شركات أخرى لتطوير خدماته، إلى جانب واهتمامه بإدارة عملياته التشغيلية بأفضل شكل ممكن، وعمله على زيادة الانسجام بين العمليات الداخلية والأهداف العامة، وسعيه لتحسين أداء العاملين وتطويرهم والمحافظة عليهم.

• أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى سواء لأثر عمر الفندق أو لأثر نوع انتشاره في ممارسات إدارة سلسلة التوريد والأداء التشغيلي في الفنادق المصنفة ضمن فئة خمس نجوم العاملة في الأردن. وقد يُعزى هذا الأمر إلى صغر حجم المجتمع المتمثل في الفنادق المصنفة ضمن فئة خمس نجوم، ووجود فندق محلي واحد فقط ضمن مجتمع الفنادق المصنفة ضمن فئة خمس نجوم العاملة في الأردن، بينما كانت بقية الفنادق تابعة لسلاسل عالمية. وبالتالي لم تكن المدخلات كافية لقياس ما إذا كانت هناك فروق حقيقية بين الفنادق المحلية والفنادق العالمية في العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد والأداء التشغيلي.

المراجع

- Abu Dhaifallah, Muhammad and Al-Shaar, Ishaq. 2017. The Impact of Enterprise Resource Planning Systems on Supply Chain Performance: An Empirical Study on Jordanian Pharmaceutical Manufacturing Companies. *Jordanian Journal of Business Administration*, 13 (2): 281-306. <https://journals.ju.edu.jo/JJBA/article/view/15270>.
- Abu Zeid, Muhammad. 2016. Study of the Effect of Supply Chain Integration Level on Operational Performance and the Moderating Role of Environmental Uncertainty: An Applied Study on Manufacturing Companies at King Abdullah II Ibn Al-Hussein Industrial City. *Jordan Journal of Business Administration*, 12 (1): 165-186. <https://journals.ju.edu.jo/JJBA/article/view/11380>.
- Abu Zeid, Muhammad and Al-Hayari, Khalil. 2020. The Effect of Supply Chain Integration on New Product Performance: The Mediating Role of Product Innovation Capabilities. *Jordan Journal of Business Administration*, 16 (2): 177-194. 7.
- Al-Khaz'leh, Alaa Nasr. 2015. *The Impact of Operational Flexibility on the Operating Performance of Jordanian Industrial Companies*. Unpublished Master's Thesis, Al al-Bayt University, Jordan.
- Al-Omari, Khaled Muhammad Suleiman. 2005. *Supply Chain Management Practices and their Effects on Organization's Performance: The Modifying Role of Information Technology: An Applied Study on Factories in Ma'an Governorate*. Unpublished Doctoral Dissertation, The World Islamic Sciences University, Amman, Jordan.
- Al-Razi, Turki Dahman. 2012. *The Impact of Supply Chain Management on the Organization's Performance: A Field Study of the Industrial Companies Listed in the Kuwait Stock Exchange*. Unpublished Master's Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Al-Tayyan, Sawsan. 2000. *Environment and Performance: An Analytical Study on the Impact of the Environment on the Performance of Women Police in the Jordanian Public Security Agency*. Unpublished Master's Thesis, University of Jordan, Amman, Jordan.
- Al-Zabin, Raad. 2016. *Supply Chain Management*. Electronically Published. <https://raadalzaben.com/%d8%a3%d8%a8%d8%ad%d8%a7%d8%ab/1306/06/02/2020/>.
- Aqeel, N. and Al-Qahtani, M.H. 2016. Supply Chain Management Practices in the Western Region of Saudi Arabia. *Arab Journal of Administration*. 36 (1): 8. <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aja/vol36/iss1/8/>.
- Baran, R. and Galka, R. 2016. *Customer Relationship Management: The Foundation of Contemporary Marketing Strategy*. 2nd Edition, Routledge.
- Bawa, M.I.M. 2014. Supply Chain Management Practices (SCMP) for Hotel Industry. Conference Paper at: *International Conference on Business and Information - ICBI 2014*, UOK.
- Bimha H., Hoque, M. and Munapo, E. 2020. The Impact of Supply Chain Management Practices on Industry Competitiveness: A Mixed-method Study on the Zimbabwean Petroleum Industry. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*. 12 (1): 97-109. <https://doi.org/10.1080/20421338.2019.1613785>.
- Chaowarat, W., Suto, H. and Yokoi, T. 2015. An Evaluation Method of Supply Chain Efficiency Considering Customers' Satisfaction. *Transactions of Japan Society of Kansei Engineering*, 14 (1): 231-237. <https://doi.org/10.5057/jjske.14.231>.
- Cil, T. 2020. *The Chartered Institute of Logistics and Transport: What is Operations Management?*. <https://ciltuk.org.uk/About-Us/Professional-Sectors-Forums/Sectors/Operations-Management/What-is-IOM>.
- CSCMP. 2020. *Council of Supply Chain Management*

- Professionals: Supply Chain Management-Definitions and Glossary.** https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx.
- Gravetter, F. and Wallnau, L. 2014. *Essentials of Statistics for the Behavioral Sciences*. 8th Edition. Belmont, CA: Wadsworth.
- Gunasekaran, A., Subramanian, N. and Papadopoulos. 2017. Information Technology for Competitive Advantage within Logistics and Supply Chains: A Review. *Transportation Research-Part E: Logistics and Transportation Review*, 99 (1): 14-33. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2016.12.008>.
- Hallgren, Mattias and Olhager. 2009. Lean and Agile Manufacturing: External and Internal Drivers and Performance Outcomes. *International Journal of Operations & Production Management*, 29 (10): 976-999. <https://doi.org/10.1108/01443570910993456>.
- ISM-Institute of Supply Management. 2020. *Supply Chain Management Definition*. https://www.ismworld.org/globalassets/pub/docs/526prinsussocres_1_17.pdf.
- Jordanian Ministry of Tourism. 2017. *Statistical Bulletin*. https://www.mota.gov.jo/Contents/Statistical_Summary_2017_Ar.aspx.
- Jordanian Ministry of Tourism. (2019). *Statistical Bulletin, Second Quarter*. <https://www.mota.gov.jo/Contents/stat2019Ar.aspx>
- Karimi, Ebrahim and Rafiee, Mahmoud. 2014. Analyzing the Impact of Supply Chain Management Practices on Organizational Performance through Competitive Priorities (Case Study: Iran Pumps Company). *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4 (1): 1-15. <https://ideas.repec.org/a/hur/ijarav/v4y2014i1p1-15.html>.
- Kongkiti, Phusavat, Rapee Kanchana and Petri, Helo. 2007. Supplier Management: Past, Present and Anticipated Future Perspectives. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 4 (5): 502-519. <https://dx.doi.org/10.1504/IJMED.2007.013455>.
- Kuvaas, Bård. 2006. Work Performance, Affective Commitment and Work Motivation: The Roles of Pay Administration and Pay Level. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (3): 365-385. <https://doi.org/10.1002/job.377>.
- Lee, S.M., Lee, D. and Schniederjans, M.J. 2011. Supply Chain Innovation and Organizational Performance in the Healthcare Industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 31 (11): 1193-1214. <https://doi.org/10.1108/01443571111178493>.
- Li, Suhong, Ragu-Nathan, Bhanu, Ragu-Nathan, T.S. and Subba Rao, S. 2006. The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance. *Omega*, 34 (2): 107-124. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.08.002>.
- Lui, W., Wang, D., Long, S. and Shen, X. 2019. Service Supply Chain Management: A Behavioural Operations Perspective. *Modern Supply Chain Research and Applications*. 1 (1): 28-53. <https://doi.org/10.1108/MS CRA-01-2019-0003>.
- Matevž, R. and Maja, Brenčič. 2013. Buyer-Supplier Relationships and the Resource- Advantage Perspective: An Illustrative Example of Relational and Transactional Drivers of Competitiveness. *Journal of Competitiveness*, 5 (1): 16-38, <https://doi.org/10.7441/joc.2013.01.02>.
- Miguel, P.L. D-S. and Luiz A.L.B. 2011. Supply Chain Management Measurement and Its Influence on Operational Performance. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 4 (2): 56-70. <http://dx.doi.org/10.12660/joscmv4n2p56-70>.
- Nazempour, R., Yang, J. and Abdul Waheed. 2020. *An Empirical Study to Understand the Effect of Supply Chain Agility on Organizational Operational Performance: SC Agility and Organizational Performance*. Chapter 78 - Supply Chain and Logistics Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications. IGI Global.
- Obaidat, Kanan. 2007. *Exploring the Application of the Integrated Supply Chain: A Field Study on Major*

- Institutions in Jordan*. Unpublished Doctoral Thesis, Amman Arab University for Postgraduate Studies, Amman, Jordan.
- Obaidat, Sulaiman Khaled. 2008. *Introduction to Production and Operations Management*. First Edition. House of Mars for Publishing, Distribution and Printing, Amman, Jordan.
- Oduro, S., Nyarku, K. and Gbadeyan, R. 2020. Supplier Relationship Management and Organizational Performance of Hospitals in an Emerging Economy Context: A Comparative Study. *Journal of Modeling in Management*, 15 (4): 1451-1478. <https://doi.org/10.1108/JM2-03-2019-0072>.
- Payne, Adrian and Frow, Pennie. 2005. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69 (4): 167-176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>.
- Perry, Patsy. 2012. Exploring the Influence of National Cultural Context on CSR Implementation. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 16 (2): 141-160. <https://doi.org/10.1108/13612021211222806>.
- Prajogo, Daniel, Baofeng, Huo and Zhaojun, Han. 2013. The Effects of Different Aspects of ISO 9000 Implementation on Key Supply Chain Management Practices and Operational Performance. *Supply Chain Management*, 17 (3): 306-322. <https://doi.org/10.1108/13598541211227135>.
- Robinson, Adam. 2018. *The Evolution and History of Supply Chain Management*. CERASIS-Globalization. <https://cerasis.com/history-of-supply-chain-management/>.
- Salhie, Loay. 2011. An Exploratory Study of the Relationship between Supply Chain Management Practices and Technical Efficiency of Jordanian Manufacturing Companies. *International Journal of Business and Management*, 6 (12): 126-134. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n12p126>.
- Sawhney, Mohan and Zabin, Jeff. 2001. *Seven Steps to Nirvana: Strategic Insights into e-Business Transformation*. McGraw-Hill, New York, United States.
- Sekaran, U. and Bougie, R. 2016. *Research Methods for Business: A Skill-building Approach*. 7th Edition, John Wiley & Sons, Ltd.
- Som, J.O., Cobblah, C. and Anyigba, H. 2019. The Effect of Supply Chain Integration on Supply Chain Performance. Available at: SSRN 3454081. September 5, 2019. Proceedings of the *Ninth International Conference on Engaged Management Scholarship*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3468798>
- Srinivasan, R. and Moorman, C. 2005. Strategic Firm Commitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing. *Journal of Marketing*, 69 (4): 193-200. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.193>.
- Stevenson, W.J. 2018. *Operations Management*. 13th Edition. McGraw Hill Education.
- Wang, Y., Wallace, S., Shen, B. and Choi, T.-M. 2015. Service Supply Chain Management: A Review of Operational Models. *European Journal of Operational Research*. 247 (2): 685-698. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.05.053>
- Zhang, C., Gunasekaran, A. and Wang, W.Y.C. 2015. A Comprehensive Model for Supply Chain Integration. *Benchmarking: An International Journal*, 22 (6): 1141-1157. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2013-0060>.