



**Tikrit Journal of Administrative  
and Economics Sciences**  
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

**EISSN: 3006-9149**

**PISSN: 1813-1719**



**Strategic orientation of human resources and its impact on supply chain  
management practices: A comparative study**

**Mohammed Amir Nahar\*<sup>A</sup>, Marwan Rashid Hamoud <sup>B</sup>,  
Mohammed Abdel Qader Hamid <sup>C</sup>**

<sup>A</sup> Department of Business Administration/Imam University College/

<sup>B</sup> College of Administration and Economics/Tikrit University

<sup>C</sup> Sunni Endowment Diwan/Sunni Endowment Funds Management and Investment Authority

**Keywords:**

Strategic orientation of human resources,  
supply chain management practices.

**Article history:**

Received 16 Jan. 2025

Accepted 23 Jan. 2025

Available online 25 Jun. 2025

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit  
University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE  
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



\*Corresponding author:



**Abstract:** The study aimed to identify the most important factors and dimensions necessary to apply the strategic direction of human resources in the ports of Basra in Iraq and the ports of Aqaba in Jordan, and the extent of interest in supporting and providing those dimensions, and to know the most important ways and tools to improve supply chain management practices in the ports of Basra in Iraq and the ports of Aqaba in Jordan, as well as to know how the decision-making process in the organizations under study through the strategic directions of human resources and the results of the study found that there are some basic elements (strategic vision, strategic mission). The results of the study found that senior management is not interested in formulating the strategic vision to chart the way for employees towards the future, as there is no interest in studying and analyzing internal and external factors, various developments and surrounding changes affecting human resources

## التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على ممارسات إدارة سلسلة التوريد: دراسة مقارنة

محمد عبد القادر حميد	مروان رشيد حمود	محمد عمير نهار
هيئة ادارة واستثمار اموال الوقف السني	كلية الإدارة والاقتصاد	قسم ادارة الاعمال
ديوان الوقف السني	جامعة تكريت	كلية الامام الجامعة

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل والأبعاد اللازمة لتطبيق التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في موانئ البصرة بالعراق موانئ العقبة بالأردن ، ومدى الاهتمام بدعم وتوفير تلك الأبعاد، ومعرفة أهم الطرق والأدوات لتحسين ممارسات إدارة سلسلة التوريد في موانئ البصرة بالعراق وموانئ العقبة بالأردن وكذلك معرفة كيفية عملية صنع القرارات في الشركات محل الدراسة من خلال التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية، وتوصلت نتائج الدراسة أن هناك بعض العناصر الأساسية (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية للمنظمة، الأهداف الاستراتيجية، الاستراتيجيات الوظيفية) اللازمة لتفعيل دور التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية. وأوضحت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة العليا لا تهتم عند صياغة الرؤية الاستراتيجية برسم الطريق أمام العاملين نحو المستقبل إذ لا يوجد اهتمام بدراسة وتحليل العوامل الداخلية والخارجية والتطورات المختلفة والتغيرات المحيطة المؤثرة على الموارد البشرية.

**الكلمات المفتاحية:** التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية، ممارسات إدارة سلسلة التوريد.

### المقدمة

تبرز أهمية التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال لما لها من تأثير فاعل في أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، إذ إن التوجهات الاستراتيجية الواضحة والقوية في أي منظمة تمد الإدارة برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء بما يوفر الإطار المناسب لها وعرفة الطرق والسياسات والاجراءات وبذلك يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل ووجود استجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا، وكذلك تنمي الإحساس والانتماء لدى العاملين فيها وتزيد من الاهتمامات الجماعية بدلاً من الفردية.

وفي ظل التسارع والتطور الرقمي قد غير كل من الإنترنت والابتكار في التكنولوجيا وانفجار الاقتصاد العالمي الذي يعتمد على الطلب كل هذه المفاهيم. ولم تعد ممارسات سلسلة التوريد اليوم كياناً خطياً. بل أصبحت بدلاً من ذلك بمثابة مجموعات متطورة من الشبكات المتباينة التي يمكن الوصول إليها على مدار 24 ساعة في اليوم. وفي مركز هذه الشبكات، ينتظر المستهلكون تنفيذ طلباتهم في الوقت الذي يريدونه وبالطريقة التي يريدونها.

### المبحث الاول: الإطار العام للدراسة

أولاً. مشكلة الدراسة: المشكلة الأساسية للدراسة هي (عدم وجود استراتيجية واضحة لتحقيق التكامل والترابط في إدارة سلسلة التوريد، وضعف الاهتمام بترجمة رسالة الموارد البشرية إلى برامج عمل محددة في الشركات محل الدراسة).

وهنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

❖ ما مدى تأثير التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية على ممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركات محل الدراسة؟

**ثانياً. فرض الدراسة:** لا يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية للتوجه للاستراتيجي للموارد البشرية على ممارسات إدارة سلسلة التوريد.

**ثالثاً. أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على أهم العوامل والأبعاد اللازمة لتطبيق التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في موانئ البصرة بالعراق وموانئ العقبة بالأردن، ومدى الاهتمام بدعم وتوفير تلك الأبعاد.
2. معرفة أهم الطرق والأدوات لتحسين ممارسات إدارة سلسلة التوريد في موانئ البصرة بالعراق وموانئ العقبة بالأردن، ومدى الاهتمام بدعم وتوفير تلك الطرق والأدوات.
3. تحديد العلاقة والأثر بين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية وتحسين ممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركات محل الدراسة.
4. التوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في الموانئ محل الدراسة، والوزارات ذات العلاقة، والجهات المعنية، والمهتمين بهذا المجال.

**رابعاً. أهمية الدراسة:**

**أ. الأهمية النظرية:**

1. يساهم البحث في معرفة أهم التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات وكيفية تحقيقها وما الأثر النسبي الذي تلعبه هذه التوجهات على ممارسات سلسلة التوريد ومن ثم تأثيره على عملية اتخاذ القرارات بالشركات محل الدراسة.
2. كما تتبع أهمية البحث من وجود العديد من الرؤى غير المدروسة وأهداف صعبة التحقق ووجود العديد من المخالفات المالية والإدارية، والتنظيمية والتي بدورها تكلف المنظمات مبالغ باهظة.

**ب. الأهمية التطبيقية:**

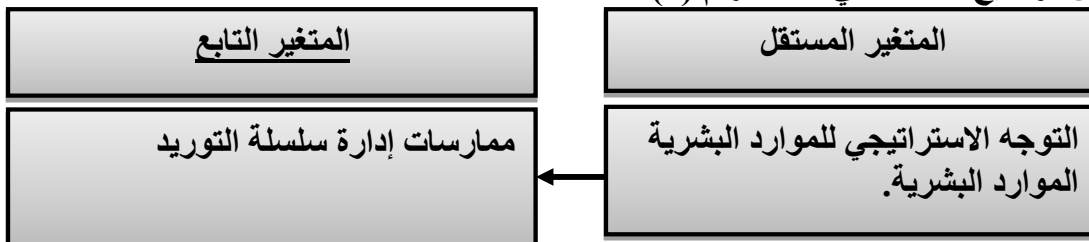
1. محاولة التفسير والتنبؤ بكيفية اتخاذ القرارات في ظل توجهات المنظمات وكيفية تصرف القيادات الإدارية والمديرين تجاه التطورات التكنولوجية، ومحاولة تبسط ممارسات التوريد بما يساهم تنفيذ الأعمال بشكل أمثل، وتجنب المشكلات المستقبلية.
2. المساهمة في تحديد أفضل الأبعاد والعناصر الضرورية التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين ممارسات إدارة سلسلة التوريد.

**خامساً. نموذج الدراسة:** إن الدراسة الحالية تتبنى نموذجاً افتراضياً في موضوع التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية كمتغير مستقل ممارسات إدارة سلسلة التوريد تابع ويعتمد هذا النموذج على المتغيرين الرئيسيين وهما:

❖ **التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.**

❖ **ممارسات إدارة سلاسل التوريد.**

ويمكن توضيح ذلك كما في الشكل رقم (1):



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر السابقة.

## المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

### أ. التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية:

أولاً. مفهوم التوجه الاستراتيجي: تلعب استراتيجية الموارد البشرية دوراً استراتيجياً في نجاح عمليات الإدارة، يكون دورها هاماً إذ إن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي نمط مهم ونظام أساسي للموارد البشرية لتمكين الجهات من تحقيق أهدافها، حيث مجال البحث في إدارة الموارد البشرية يختلف عن البحوث التقليدية بطريقتين مهمتين:

أولاً: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تركز على الأداء التنظيمي وليس الأداء الفردي وثانياً: التشدد على دور أنظمة إدارة الموارد البشرية مثل الحلول التي تخص مشاكل الأعمال بدلاً من ممارسات إدارة الموارد البشرية الفردية في العزلة (Hoppas, Costas A., 2013: 186).

وبصورة عامة يتم تفسير التوجه الاستراتيجي بطريقتين وهما:

1. التوجه الاستراتيجي لرسم الاداء والسلوك.

2. التنفيذ الفعلي.

وتتوافق بعض المفاهيم مع تعريف التوجه الاستراتيجي على أنه "السلوكيات الملائمة استراتيجياً المنفذة بواسطة المنظمة القائمة على وضع التوجه الاستراتيجي"، وقد أعرب الباحثون عن أن التوجه يركز على فلسفة أو ثقافة الأعمال الجوهرية، وعرفوا التوجه الاستراتيجي على أنه ذلك الذي يؤكد على صنع القرارات الريادية بين العاملين على طوال خمسة أبعاد رئيسة وهي: التوجه بالوسائل، التوجه بالشراكة، التوجه بالخسائر الممكنة، التوجه بالاحتمالات الطارئة، والتوجه بالرقابة. وبصورة عامة يقاس التوجه الفعلي على مستوى المنظمة بالوضع التنظيمي، ومن ثم فإنه يشجع على الإجراءات الفعلية للأعضاء التنظيميين على طوال الأبعاد المحددة. (Werhahn, D, & Brettel, 2015: 244).

إن التوجه الاستراتيجي يشير إلى "الإجراءات المتخذة من قبل مدير المنظمة بغرض تحقيق أهداف استراتيجيتها التنظيمية، وتستخدم بعض الشركات رسالة المنظمة أو رؤيتها الاستراتيجية لتحديد أين تود المنظمة أن تكون في المستقبل، ويشتمل التوجه الاستراتيجي ومن ثم على الخطط والإجراءات الموضوعية مقدماً نحو تحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة" (Waithira'ang'a, 2016: 212).

ثانياً. خطوات التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية: تتضمن استراتيجية إدارة الموارد البشرية العديد من الخطوات، وعادة ما تتركز استراتيجية إدارة الموارد البشرية على ثلاث خطوات رئيسة وهي (الحیصات، 2006، 566):

1. وضع استراتيجية الموارد البشرية: وتعد هذه الخطوة الرئيسية والجزء الرئيس من التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، إذ ترتبط بإتاحة متطلبات المنظمة من الموارد البشرية وتطوير تلك الموارد وتحفيزها ورفع إنتاجيتها.

2. تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية: إذ تتم هذه الخطوة عن طريق مديري دوائر حسب الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة، وتتم وفقاً للاستراتيجية الموضوعية ضمن المعايير المحددة مسبقاً.

3. رقابة استراتيجية على إدارة الموارد البشرية وتقييمها: يجب وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية في قسم الجودة أو إدارة الأداء وتطبيقها لمعرفة مدى تنفيذ هذه الاستراتيجية والانحرافات والاختلافات عما هو مخطط في إدارة الموارد البشرية؛ وذلك لمسائلة المسؤولين عن هذه الانحرافات.

وتعد الرقابة هي الوظيفة الإدارية الرابعة التي تناط بها الإدارة في المنظمة وهي تسعى إلى التأكد من تحقيق الأداء وفقاً للمعايير والمستويات الموضوعية مسبقاً من قبل، ويصف النظام الرقابي

الفعال مدى كفاءة التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية والمنظمة ككل وفعاليتها لتحقيق الأهداف المستقبلية (جاد الرب، 2016: 27).

**ثالثاً. أبعاد التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:** يوجد العديد من الأبعاد لتوجه إدارة الموارد البشرية نحو المنحى الاستراتيجي التي أشار إليها الباحثون، فقد أشير إلى أن هناك أربعة أبعاد رئيسية تتضمن الالتزام، إذ يُتوقع من الموظفين تحديد اهتمامات وأهداف المنظمات، والتوافق والالتزام في تحقيق هذه الأهداف والمرونة إذ من المتوقع أن يتكيف الموظفون عن طيب خاطر للتغيير داخل الهيكل التنظيمي، دون أي تعارض أو تحامل. والجودة؛ إذ يعتمد تحقيق مستوى عالٍ من الأداء في المنظمة على جودة الموظفين وإدارة هذه المؤسسة. والتكامل: وهو ينطوي على مطابقة استراتيجيات الموارد البشرية لاحتياجات استراتيجية العمل (Osibanjo, O. & Adeniji, A., 2012: 6). ويمكن عرض أهم أبعاد التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية والتي سوف تعتمد عليها الدراسة الحالية من خلال النقاط الآتية:

**1. الرؤية الاستراتيجية:** تصف الرؤية الاستراتيجية المسار الذي ستسلكه المنظمة في تطوير وتعزيز أعمالها، إذ تقوم الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة على تحديد المستقبل والتحضير له، وهي تعمل كأداة إدارية، توضح مسار الاتجاه للمنظمة وتزود المديرين بنقطة مرجعية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية التي يتم بناؤها على الرؤية الاستراتيجية (Nevries, P., Kornetzki, T., 2006: 48). أي أن الرؤية الاستراتيجية هي صورة أو وصف لواقع المنظمة الذي تطمح إليه في المستقبل، بحيث تجيب على السؤال، "إذا كان بإمكاننا تحقيق ما نريد القيام به، كيف سنبدو في غضون فترة معينة من السنوات (Millard, 2013: 141).

**2. الرسالة الخاصة بالاستراتيجيات:** وهي عبارة عن بيان واضح وموجز ودائم لأسباب وجود المنظمة اليوم، فالرسالة هي السبب الحالي لكون المنظمة، بعبارة "لماذا هذه المنظمة تعمل؟"، ما هو هدف المجموعة التسويقية؟، كيف أساهم في القضية الكلية؟" على الرغم من كونه اقتراحاً يبدو بسيطاً، إلا أن إنشاء بيان رسالة فعال يمكن أن يكون أحد أصعب جوانب التفكير الاستراتيجي (Horwath, R., & Drucker, P., 2005).

**3. الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية:** إن الأهداف الاستراتيجية هي واحدة من أبرز الأمور التي يجب على إدارة المنظمات أن توضحها كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي، فالأهداف الاستراتيجية تعد من عوامل نجاح المنظمات الرئيسية ونطاقها الاستراتيجي.

وتتمحور الأهداف الاستراتيجية للمنظمات حول زيادة الربحية، والتوسع، والتنوع، وخفض الديون، وإدارة المخاطر، وزيادة الاحتفاظ بالموظفين أو تخفيض الضرائب وغيرها، إذ تبدأ الاستراتيجية بالهدف الاستراتيجي النهائي وليس بتحديد الأساليب أو الطرق التي سيتم بها تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Ashe-Edmunds, S, 2020)<sup>(1)</sup>.

ويمكن تحديد خصائص الأهداف الاستراتيجية كذلك بالنقاط الآتية: (Associates, 2015,9)  
أ. قابلة للقياس: إذ يجب أن تكون الأهداف والغايات الاستراتيجية قابلة للقياس حتى تتمكن من تحقيق النجاح.

ب. الدقة: لذا يجب أن تكون الأهداف أكثر تحديداً ودقة من أي أمر آخر في الخطة الاستراتيجية والعمليات الإدارية في المنظمة.

ج. الأهمية: إذ يجب أن تكون الأهداف الاستراتيجية مهمة لنجاح المنظمة، فقد يكون هناك مئات من الأهداف التي يمكن تحديدها كجزء من الخطة الاستراتيجية، ولكن يجب أن يتم تحديد أهمها في الأهداف الاستراتيجية.

د. الانعكاس: إذ يجب أن تعكس الأهداف الاستراتيجية العمل التحليلي الذي تم إنجازه في بقية عملية التخطيط الاستراتيجي، ويجب أن تستند إلى الفهم الأفضل لبيئة العمل ونقاط القوة والقدرات والفرص وما إلى ذلك.

#### ب. ممارسات إدارة سلسلة التوريد:

أولاً. مفهوم إدارة سلسلة التوريد: تحصل المنظمات على العديد من المزايا، وذلك من خلال زيادة الاهتمام بممارسات إدارة سلسلة التوريد، التي توفر خدمات متنوعة ومتكاملة تناسب العملاء وتقلل التكلفة وتزيد الربحية، فممارسات سلسلة التوريد تلعب دوراً مهماً في الاقتصادات الحديثة وفي بناء اقتصادات الدول بشكل عام واقتصاديات المؤسسات والشركات بشكل خاص، إذ إن هدفها الرئيس هو دمج عناصر التوريد في إدارة واحدة يحركها العميل ( Geissdoerfer, M., Morioka, S. ) (N,2018,721).

إن سلسلة التوريد تعد من الممارسات الهامة التي من شأنها تسهيل عمليات توصيل البضائع والسلع من المنتج (المصنع) إلى منافذ التوزيع أو إلى المستهلك وترتبط كفاءة عمليات التوريد برضا المشتري الذي يسعى إلى أن تصله السلعة بأقصر الطرق والمورد الذي يسعى إلى رضا المشتري. ويمكن تعريف إدارة سلسلة التوريد بأنها القيمة الإجمالية للمنظمات من خلال استخدام وتوزيع الموارد بشكل أفضل في جميع أقسام المنظمات ( Sukati, I., Hamid, A., Baharun, R. ) (&Yusoff,2012,223).

#### مكونات وخصائص سلسلة التوريد:

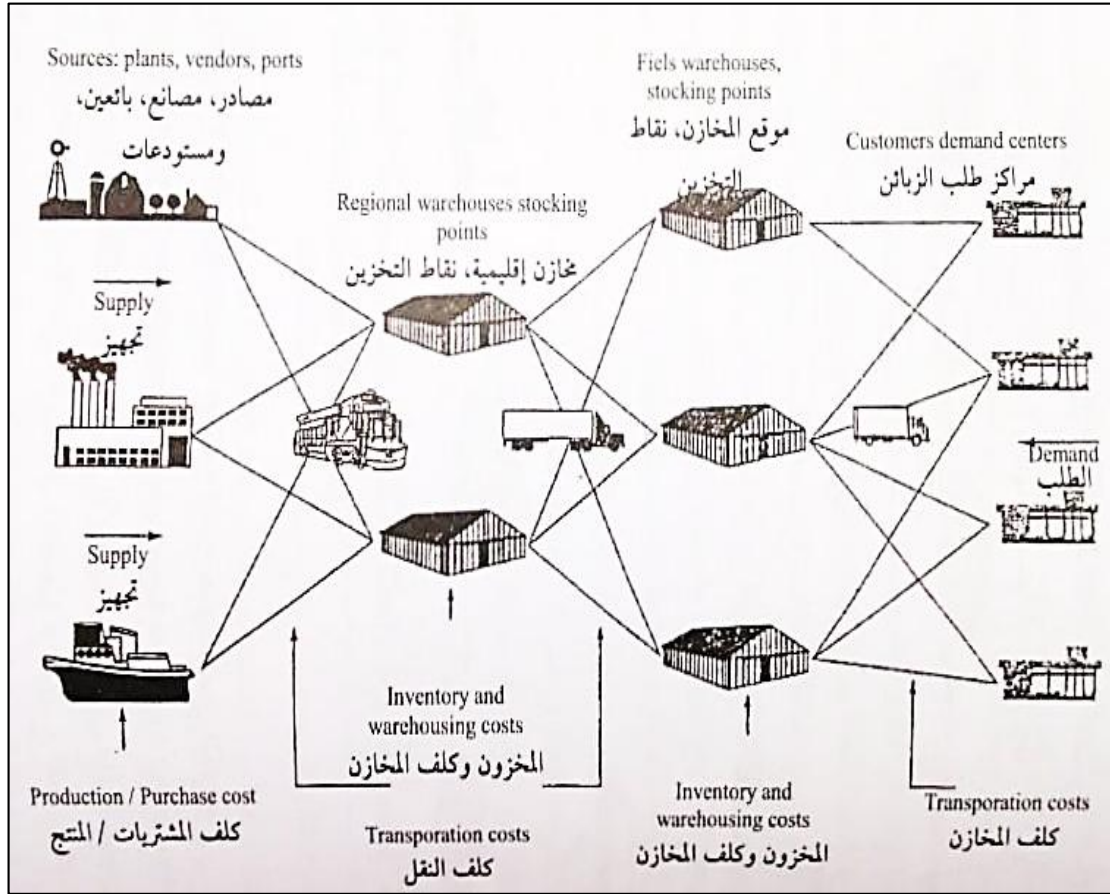
إن المكونات الرئيسة لنظام سلسلة التوريد تشمل مجموعة من العمليات المرتبطة باللوجستية، وتتضمن النقل و عملية تحريك المواد داخل حدود المؤسسة وخارج حدودها للعملاء والتنسيق الأوسع والنقل العكسي، كما تتضمن التخطيط والذي يقوم بالتنبؤ بحجم الطلب على المنتج والتخطيط التعاوني بين الإدارات، ومن المكونات كذلك الشراء وتشمل المشتريات المركزية والموارد الاستراتيجية وتقليل عدد الموردين؛ فضلاً عن إدارة المخزون والتي تتعلق بتقليل وإدارة حجم المخزون، وطرق التصنيع كما تشمل عملية الوصول الأمثل لتكلفة وجودة المنتج والإنتاج بكميات تناسب حاجة المستهلك.

وهناك العديد من خصائص تكامل سلسلة التوريد تتضمن:

1. العلاقات التعاونية: إذ تعتمد الخدمات اللوجستية للمنظمة بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات، إذ تساهم تكنولوجيا المعلومات بشكل فعال في زيادة علاقات التعاون، وتكمن أهمية العلاقات التعاونية في تحسين قوة المنظمة، مما يحسن ويزيد من ميزتها التنافسية ( Oliveira, M. P. V., ) (Ladeira,2012,215).

2. تكامل العمليات: إذ إن تكامل العملية يتميز بالثقة والتكنولوجيا المشتركة والشراكات ودرجة التعاون.

3. تكامل المعلومات: وهي عملية الوصول إلى المعلومات للمنظمات بدقة وبأسعار معقولة وفي الوقت المناسب، وتصبح تكلفة الحصول على المعلومات منخفضة بمرور الوقت (Gunasekaran, A. & Ngai, 2004:295).



الشكل (2): تكامل إدارات الأعمال عبر إدارة سلاسل التوريد

المصدر: عبد الستار محمد العلي، و خليل إبراهيم الكنعاني، إدارة سلاسل التوريد، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، مصر، 2019، ص 25.

ثالثاً. أبعاد إدارة سلسلة التوريد: تناولت الدراسات المختلفة العديد من الأبعاد والمؤشرات والمقاييس الخاصة بسلسلة التوريد ونعرض فيها أهم الأبعاد والتي نعتد عليها في دراستنا الحالية:

1. العلاقة مع العملاء: إن أحد أهم المحاور التي تتمثل في سلسلة التوريد هي إدارة وتنظيم آلية استهداف شريحة العملاء لتحقيق أكبر فائدة ممكنة لكلا الطرفين. فعلى سبيل المثال تبرز أهمية الحفاظ على رضا العميل في الحصول على المنتج ضمن توقعاته المنشودة وتعد واحدة من أهم معايير سير العمل التي تسعى إدارة سلسلة التوريد للوصول إليها والحفاظ على أعلى مستوياتها (التبيني، 2018، 13). ونظراً للتنافس الذي تشهده الأسواق ليس فقط على المستوى المحلي وإنما على المستوى العالمي كذلك، تهدف إدارة السلسلة إلى تطوير أدواتها ليس لتحسين سير العمل الذي يعمل على استقطاب أكبر عدد من العملاء، وإنما العمل على إضفاء ميزات مبتكرة جديدة لدى الخدمات التي تقدمها لهؤلاء العملاء كي تسعى للحفاظ عليهم على المدى البعيد.

2. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICTs): لا يقتصر استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة المعاملات والبيانات الداخلية فقط، بل استخدامها في كيفية إدارة واستراتيجية العمل في سلسلة التوريد ذاتها، وبما أن سلسلة التوريد تعد سلسلة متشابكة تقوم على أساس توفير مجموعة من الخدمات لطبقة العملاء المستهدفة، فإن تكنولوجيا المعلومات تزيد من استدامة العمل المتكامل لهذه السلسلة وتقلل في نفس الوقت احتمالات وقوع أخطاء لأنها تقوم بعملية تنفيذ الإجراءات بكفاءة وفعالية مما يسمح لأصحاب القرار بوقت أكبر لاتخاذها.

3. تكامل سلسلة التوريد: إن إدارة المواد هي المسؤولة عن تدفق المواد في المنظمة خلال عملية تصنيعها إلى أن تصبح منتجاً جاهزاً، أما التوزيع المادي فهو عبارة عن حركة المنتجات النهائية من خطوط إنتاج إلى موقع المستهلك، ولتحسين سلاسل الإمداد تم دمج الإمدادات الداخلة (إدارة المواد) والإمدادات الخارجة (التوزيع المادي) تحت اسم إمدادات الأعمال، ومنه تحقق التكامل الداخلي لتدفق المواد والمنتجات (العجيلي، 2018، 30).

**العلاقة بين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على ممارسات إدارة سلاسل التوريد:** أشارت العديد من الدراسات والبحوث إلى ارتباط كفاءة الموارد البشرية واستراتيجيتها بكفاءة سلسلة التوريد إذ إن مهام سلاسل التوريد تتمثل في قدرة الموارد البشرية في تحقيق تلك المهام، فبحسب دراسة (Roespinoedji et al, 2019, 10) فإن ارتباط الاستراتيجيات الأساسية من حيث العلاقات والتعامل معها يميل إلى التأثير على أداء "إدارة سلسلة التوريد" بشكل ملحوظ وإيجابي، وتعمل إدارة الموارد البشرية على ضمان الممارسات داخل سلسلة التوريد، سواء من الناحية التشغيلية أو من خلال الدور الوسيط "للتوجيه البيئي".

وبحسب دراسة (Dary et al., 2020: 850) فإنه يمكن تحقيق فعالية الموارد البشرية واستراتيجيتها من خلال زيادة الحافز والالتزام بالعمل، إذ إنه مع تحفيز العمل، يمكن بسهولة تشجيع الموارد البشرية في إدارة سلسلة التوريد على التطوير والابتكار في تطوير التكنولوجيا والمعلومات والمعرفة التي تحتاجها إدارة سلسلة التوريد في تنفيذ مشاريع العمل المستقلة أو التعاون الذي يستخدم نقل المعرفة والتكنولوجيا مع جهات خارجية.

### **المبحث الثالث: منهجية الدراسة والدراسة الميدانية**

#### **أولاً: أسلوب الدراسة:**

استخدم الباحث نوعين من مصادر البيانات وذلك كما يأتي:

أ. **البيانات الثانوية:** وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي أتيحت للباحث الحصول عليها، وغيرها من مصادر جمع المعلومات، فضلاً عن البيانات المتعلقة بالأنشطة المختلفة لدى موانئ البصرة بالعراق وموانئ العقبة بالأردن خلال الفترة الممتدة من 2016-2020 ويمكن إيجاز أهم هذه البيانات فيما يأتي:

- ❖ عدد العاملين لدى موانئ البصرة بالعراق وموانئ العقبة بالأردن.
- ❖ مؤشرات حول التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية لدى موانئ البصرة بالعراق وموانئ العقبة بالأردن



- ❖ مؤشرات حول ممارسات إدارة سلسلة التوريد لدى موانئ البصرة بالعراق وموانئ العقبة بالأردن واعتمد الباحث في جمع البيانات الثانوية على:
- ❖ التقارير السنوية الصادرة عن موانئ البصرة بالعراق وموانئ العقبة بالأردن
- ❖ المراجع العربية والأجنبية والأبحاث المنشورة وغير المنشورة المتعلقة بموضوع الدراسة.
- ❖ الدوريات العربية والأجنبية والنشرات والتقارير والإحصاءات المختلفة.
- ب. المصادر الأولية: من خلال البيانات الآتية:
- ❖ التعرف على آراء العاملين حول أهمية التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية لدى موانئ البصرة بالعراق وموانئ العقبة بالأردن
- ❖ التعرف على آراء العاملين بشأن طرق ممارسات إدارة سلسلة التوريد لدى موانئ البصرة بالعراق وموانئ العقبة بالأردن
- ❖ قياس وتحليل أثر التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعادها المختلفة على ممارسات إدارة سلسلة التوريد لدى موانئ البصرة بالعراق وموانئ العقبة بالأردن.
- ولقد قام الباحث بإعداد جانب تطبيقي ميداني يعتمد على قائمة استبيان موجهة لعينة من العاملين لدى موانئ البصرة بالعراق وموانئ العقبة بالأردن، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، فضلاً عن إجراء بعض المقابلات الشخصية، ويتضح ذلك على النحو التالي:
- 1. قائمة الاستبيان: تعد استمارة الاستبيان - قائمة الاستقصاء- الأداة الأكثر شيوعاً وملاءمة في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وتم في هذه الدراسة استخدام قائمة الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، ولقد تم تصميم قائمة استبيان من أجل معرفة آراء العاملين بمختلف تخصصاتهم ودرجاتهم الوظيفية والتي شملت مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والإداريين والعاملين كافة في التخصصات المختلفة في موانئ العقبة بالأردن وموانئ الإسكندرية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة، وأعدت قائمة الاستبيان بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة.
- 2. الدراسة التحليلية: تم تفريق الاستثمارات ليتم عليها عملية التحليل والتفسير وإخراج النتائج منها. ومن ثم تحليل النتائج واستخدام الأساليب الإحصائية لاختبار صحة الفروض
- ثانياً. مجتمع الدراسة: يبلغ عدد العاملين في الموانئ محل الدراسة 12,99403 ولقد استثنى من هم في الوظائف الدنيا (الأعمال الكتابية، الأعمال الفنية، أعمال النظافة) ولذا يتمثل مجتمع الدراسة في (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية) بمختلف درجاتهم ومناصبهم وتخصصاتهم الإدارية ودرجة تعليمهم (مؤهل جامعي، ماجستير، دكتوراة) لدى موانئ البصرة بالعراق وموانئ العقبة بالأردن إذ بلغ عددهم 5075 مفردة، وذلك حتى نهاية العام 2020، ويمكن توضيح حجم المجتمع كما في الجدول الآتي:

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة

العدد	الموائ	الفئات
2387	خور الزبير	البصرة
1175	المعقل	
3562	المجموع	العقبة
1044	العقبة الرئيسي	
469	الحاويات	
1513	المجموع	الإجمالي
5075	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الموائ.

ثالثاً. **عينة الدراسة:** اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في موائ البصرة بالعراق وموائ العقبة بالأردن، وبلغت عينة الدراسة من العاملين 358 مفردة، وذلك عند معامل ثقة 95% ونسبة خطأ 5%، وتم تحديد عينة من مجتمع الدراسة باستخدام المعادلة التالية:

$$n = \frac{Q(1-Q)}{\frac{Q^2}{2} + \frac{Q(1-Q)}{1n}} = \frac{Q(1-Q)}{\frac{Q^2}{2} + \frac{Q(1-Q)}{1n}}$$

إذ إن:

ق: نسبة الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع، وتساوي 50%.

د: نسبة الخطأ المسموح به، وتبلغ 5%.

د. م: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة 95%، وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة تساوي 1.96.

ن1: حجم مجتمع الدراسة.

ن: حجم العينة.

ولحساب حجم العينة يمكن التعويض في المعادلة السابقة كما يأتي:

$$\begin{aligned}
 &= \frac{(0.5 - 1) 0.5}{\frac{(0.05)^2}{(1.96)^2} + \frac{(0.5 - 1) 0.5}{5075}} \\
 &= \frac{0.25}{\frac{0.0025}{3.8416} + \frac{0.25}{5075}} \\
 &= \frac{0.25}{0.000650771 + 0.000049261084} \\
 &= \frac{0.25}{0.000700032} \\
 &= 357.126
 \end{aligned}$$

### رابعاً. الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

#### 1. تحليل الفقرات الخاصة بالمتغير الأول:

جدول (2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات متغير التوجه الاستراتيجي

موانئ البصرة				موانئ العقبة				الفقرة
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	
3.27	1.2	65.44%	3	3.21	0.95	64.16%	2	تمتلك الإدارة رؤية شاملة عن أوضاعها المالية والإدارية المستقبلية.
2.88	1.27	57.57%	5	2.76	0.89	55.25%	5	تمتلك الشركة القدرة على إعادة صياغة رسالتها.
3.49	1.04	69.81%	2	3.12	0.94	62.38%	3	تنسجم عناصر الرسالة مع الغايات والأهداف العامة.
3.22	1.07	64.37%	4	3.01	1.04	60.20%	4	تهتم الشركة بإشراك جميع العاملين في عملية تطوير العمل.
3.74	1.02	74.85%	1	3.35	0.88	66.93%	1	تتناسب الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية مع تطلعات واحتياجات وأهداف العاملين.
3.32	1.12	66.41%		3.09	0.94	61.78%		متوسط البعد

المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من بيانات الجدول السابق إن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة في موانئ البصرة على الفقرات المرتبطة بمتغير التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.32) وبانحراف معياري (1.12)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على: "تتناسب الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية مع تطلعات واحتياجات وأهداف العاملين"، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على: "تمتلك الشركة القدرة على إعادة صياغة رسالتها".

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة في ميناء العقبة على الفقرات المرتبطة بمتغير التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية جاءت متوسطة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.09) وبانحراف معياري (0.94)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على: "تتناسب الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية مع تطلعات واحتياجات وأهداف العاملين"، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على: "تمتلك الشركة القدرة على إعادة صياغة رسالتها"، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على: "تمتلك الشركة القدرة على إعادة صياغة رسالتها".

## 2. تحليل فقرات بعد تكامل سلسلة التوريد:

جدول (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغير إدارة سلاسل التوريد

الفقرة	موانئ البصرة			موانئ العقبة		
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
تتميز البيانات التي تشارك بها الأقسام الداخلية بالتكامل.	3.05	1.36	60.97%	3.07	0.94	61.39%
تسهل الشركة للعملاء إمكانية حصولهم على المساعدة التي يرغبونها.	3.09	1.1	61.84%	2.84	1.15	56.83%
تساهم نظم الاتصال الداخلية لدى الميناء في تحقيق سرعة الاستجابة.	3.72	0.98	74.37%	3.52	0.89	70.50%
يوجد اهتمام بالتخطيط لأنشطة سلسلة التوريد بشكل فعال.	2.95	1.25	59.03%	3.19	1.26	63.76%
يتم العمل على مراقبة أداء سلسلة التوريد من أجل تعديل خطط سلسلة التوريد.	3.59	1.2	71.75%	3.28	1.14	65.54%
متوسط البعد	3.28	1.18	65.59%	3.18	1.08	63.60%

المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة في موانئ البصرة على الفقرات المرتبطة بمتغير إدارة سلاسل التوريد جاءت متوسطة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.28) وبانحراف معياري (1.18)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على: "تساهم نظم الاتصال الداخلية لدى الميناء في تحقيق سرعة الاستجابة"، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على: "يوجد اهتمام بالتخطيط لأنشطة سلسلة التوريد بشكل فعال". يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة في ميناء العقبة على الفقرات المرتبطة بمتغير إدارة سلسلة التوريد جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.18) وبانحراف معياري (1.08)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على: "تساهم نظم الاتصال الداخلية لدى الميناء في تحقيق سرعة الاستجابة"، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على: "تسهل الشركة للعملاء إمكانية حصولهم على المساعدة التي يرغبونها".

**خامساً. اختبار فرض الدراسة** ينص الفرض الرئيس للدراسة والذي تم صياغته في صورة الفرض العدم على أنه:  
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي للموارد البشرية على إدارة سلسلة التوريد بالشركات.

-ولاختبار هذا الفرض تم عمل بعض الاختبارات كالاتي:

❖ **معامل الارتباط:** يبين الجدول الآتي معامل الارتباط بين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية للشركات كمتغير مستقل والعلاقة مع إدارة سلسلة التوريد كمتغير تابع.

الجدول (5): معامل الارتباط للفرض

المتغير	الاختبار	التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية	سلسلة التوريد ادارة
المتغير المستقل	معامل الارتباط	1	0.636
والتابع	المعنوية	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة 63.6% عند مستوى معنوية 0.05 بين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية للشركات والعلاقة مع ادارة سلسلة التوريد.

## ❖ معامل التحديد:

جدول (6): معامل التحديد

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية	0.405	0.403	0.69

المصدر: من إعداد الباحث.

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = 0.405$  وهو ما يعني أن متغير الرؤية الاستراتيجية للمنظمة يفسر التغير في العلاقة مع ادارة سلسلة التوريد بنسبة 40.5%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، فضلاً عن الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

## ❖ تحليل التباين ANOVA Test:

جدول (7): تحليل التباين

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	98.612	1	98.612	207.264	0.000
البواقي	145.112	305	0.476		
المجموع	243.724	306			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين التوجه الاستراتيجي للشركات والعلاقة مع ادارة سلسلة التوريد، ويظهر ذلك من خلال قيمة ال "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

## ونستنتج من الجداول السابقة ما يأتي:

- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة 0.05 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة بين المتغيرين.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة 0.05 مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر ومن ثم إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن للتوجه الاستراتيجي للموارد البشرية يؤثر في العلاقة مع ادارة سلسلة التوريد بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض البديل أي أنه:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي للموارد البشرية على العلاقة مع ادارة سلسلة التوريد.

#### سادساً. النتائج والتوصيات:

##### أ. النتائج:

1. بينت الدراسة أن هناك علاقة بين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية وتحسين ممارسات إدارة سلسلة التوريد، كما بينت الدراسة أنه يوجد أثر للتوجه الاستراتيجي للموارد البشرية على تحسين ممارسات إدارة سلسلة التوريد.
2. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة العليا لا تهتم عند صياغة الرؤية الاستراتيجية برسم الطريق أمام العاملين نحو المستقبل إذ إنه لا يوجد هناك اهتمام بدراسة وتحليل العوامل الداخلية والخارجية والتطورات المختلفة والتغيرات المحيطة المؤثرة على الموارد البشرية.
3. توصلت الدراسة إلى أنه لا تتوفر لدى الإدارة المرونة الكافية لتعديل وإعادة رسالة الموارد البشرية بما يساهم في تحقيق أهداف الموارد البشرية وبما يتلاءم مع التغيرات والتطورات المختلفة.
4. توصلت الدراسة إلى أن الاهتمام بترجمة رسالة الموارد البشرية إلى برامج عمل محددة يساهم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية وذلك من خلال الاهتمام بتقييم نتائج العمل وقياس درجة تطابق العمل والأداء المنجز مع المبادئ الموضوعة في الرسالة الاستراتيجية للمنظمة.
5. أشارت نتائج الدراسة ضعف الاهتمام الكافي من قبل الإدارة بوضع مصلحة ورضا العملاء ومطالب واحتياجات العملاء في مقدمة اهتماماتها بشكل واضح وبما يزيد من شعور بالرضا عن الخدمات التي يتم تقديمها.

##### ب. التوصيات:

1. العمل على الاهتمام بطبيعة العلاقة القوية التي بين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية وتحسين ممارسات إدارة سلسلة التوريد، وكذلك ضرورة الاستفادة من الأثر الإيجابي للتوجه الاستراتيجي للموارد البشرية على تحسين ممارسات إدارة سلسلة التوريد.
2. أن تهتم الإدارة العليا عند صياغة الرؤية الاستراتيجية برسم الطريق أمام العاملين نحو المستقبل، وإن هناك اهتمام بدراسة وتحليل العوامل الداخلية والخارجية والتطورات في البيئة المحيطة المؤثرة على الموارد البشرية وكذلك ضرورة الاهتمام بتوفير الإمكانيات والعوامل التي تساهم في تحقيق كفاءة عملية تغيير تلك الرؤية.
3. العمل على أن تهتم الإدارة العليا بتوفير المرونة الكافية في الرسالة العامة للمنظمة لتعديلها وإعادة صياغتها بما يساهم في تحقيق أهداف الموارد البشرية وبما يتلاءم مع التغيرات المختلفة وكذلك ضرورة التحديد المناسب للمبادئ التي تركز عليها عملية التغيير والتطوير في الرسالة العامة لتناسب مع متطلبات تطوير رسالة الموارد البشرية.

4. ينبغي الاهتمام بترجمة رسالة الموارد البشرية إلى برامج عمل محددة تساهم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية بصورة واضحة كذلك ضرورة الاهتمام بتقييم نتائج العمل وقياس درجة تطابق العمل والأداء المنجز مع المبادئ الموضوعية في الرسالة الاستراتيجية للمنظمة، فضلاً عن ضرورة الاهتمام بتقييم نتائج تطبيق الرسالة الاستراتيجية للمنظمة بصفة مستمرة
5. الاهتمام الكافي من قبل الإدارة بوضع مصلحة ورضا ومطالب واحتياجات العملاء في مقدمة اهتماماتها بشكل واضح وبما يزيد من شعورهم بالرضا عن الخدمات التي يتم تقديمها.

#### المصادر

##### أولاً. المصادر العربية:

1. سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الكتب المصرية، 2013، ص 27-28
2. الشعار، إسحق محمود، 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 10(3)، 2014، 488-509، ص 491.
3. خالد محمد الحياصات، معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2 العدد 4، 2006، ص 558-583، ص 566.
4. سيد محمد جاد الرب. مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء: مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي. مكتبة عبد الدايم، جامعة قناة السويس 2016.
5. لطراونة، خالد عطاء، وشلاش، عنبر إبراهيم، أثر مهارات إدارة التوريد الاستراتيجية المدركة في أداء إدارة التوريد من خلال تكامل الموردين: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة سحاب، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال 11(1)، 2011، ص 1-22، ص 5.
6. عبد الستار محمد العلي، و خليل إبراهيم الكنعاني، إدارة سلاسل التوريد، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، مصر، 2019، ص 25.
7. التينيني، حسن، أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على كفاءة العمليات في شركات المواد الزراعية في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، 2018، ص 13.
8. العجيلي، علي، أثر تكامل ممارسات سلسلة التوريد على الأداء التسويقي في الشركات الصناعية الغذائية العامة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2018، ص 30.
9. أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني، القاهرة، دار المريخ للنشر والتوزيع، 2011

##### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Werhahn, D., Mauer, R., Flatten, T. C., & Brettel, M. Validating effectual orientation as strategic direction in the corporate context. European Management Journal, 33(5), 2015, P. 308.
2. Hoppas, Costas A., Strategic Human Resource Management and Organization Performance. PhD Thesis, University of the University Administrators in Cyprus, 2013.
3. Ashe-Edmunds, S., What Is a Strategic Goal? Hearst Newspapers, LLC, 2020
4. Osibanjo, O. & Adeniji, A., Human Resource Management: Theory and Practice, Nigeria: Pumark Nigeria Limited, 2012, P. 6.

5. Nevries, P., Kornetzki, T., & Weide, G. K., Characteristics of the strategic planning process and the relevance of management accounting: evidence from German DAX30 companies, In AAA 2008 MAS Meeting Paper, 2006
6. Horwath, R., & Drucker, P., Discovering purpose: Developing mission, vision and values. Strategic Thinking Institute, 2005, P. 1-2.
7. Geissdoerfer, M., Morioka, S. N., de Carvalho, M. M., & Evans, S., Business models and supply chains for the circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 190, 2018, pp. 712-721, P. 213
8. Sukati, I., Hamid, A., Baharun, R. & Yusoff, R., The Study of Supply Chain Management Strategy and Practices on Supply Chain Performance, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 40, 2012, pp. 225 – 233, P. 226.
9. Oliveira, M. P. V., Ladeira, M. B., & McCormack, K. P., The supply chain process management maturity model–SCPM3. *Supply Chain Management-Pathways for Research and Practice*, 2011, 201-218
10. Gunasekaran, A. & Ngai, E., Information systems in supply chain integration and management, *European Journal of Operational Research* 159(2), 2004, 269-295.
11. Roespinoedji, D., Faritzal, A., Sudrajat, A., Ahmed, U., & Oktari, S., The Effect of HR Relational Strategy and Transactional Strategy on Supply Chain Performance: The Moderating Role of Environment Orientation. *Int. J Sup. Chain. Mgt* Vol. 8, No. 2, 2019, Pp 1-10, P. 1.
12. Dary, N. H., Nurhaeni, I. D. A., & Suharto, D., Supply Chain Management Improvement Through Strategic Planning for Human Resources in the Industrial Revolution 4.0. In 1st Borobudur International Symposium on Humanities, Economics and Social Sciences, Atlantis Press, 2020, P. 850