

## العلاقة بين الميزة التنافسية و سلاسل التوريد

### إعداد الباحثة

ديننا محمد عبد الحميد شعراوي

#### الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين الميزة التنافسية و سلاسل التوريد لدى قطاع الطباعة في جمهورية مصر العربية، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، ولقد تم تصميم أداة القياس هي الاستبيان وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى قطاع الطباعة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار فروض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة وأثر ايجابي بين الميزة التنافسية و سلاسل التوريد، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالميزة التنافسية لما لها من أثر ايجابي في تحسين سلاسل التوريد.

#### Abstract:

The study aimed to identify the relationship between the competitive advantage and supply chains in the printing sector in the Arab Republic of Egypt.

The descriptive analytical method was used. The measurement tool was the questionnaire designed and distributed to a random sample of workers in the printing sector. SPSS was used to test the study hypotheses.

The study found a positive relationship and effect between competitive advantage and supply chains.

The study recommended the necessity of increasing attention to competitive advantage because of its positive impact on improving supply chains.

## الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: الدراسات السابقة:١. دراسة (Ponis et. Al., 2016)<sup>(١)</sup> بعنوان:

ممارسات وأساليب إدارة الأزمات: رؤى رئيسية من أزمات سلاسل التوريد

هدفت الدراسة إلى التعرف أهم ممارسات وأساليب إدارة الأزمات في سلاسل التوريد، وأثر الإهتمام بسلاسل التوريد على مواجهة الأزمات، ومعرفة دور التكنولوجيا وتطوير الموارد البشرية في مواجهة الأزمات في سلاسل التوريد، وكذلك تحديد مدى الاستعداد والجاهزية للتعامل مع الأزمات في إطار سلاسل التوريد. توصلت الدراسة إلى أن أهم ممارسات وأساليب إدارة الأزمات في سلاسل التوريد تتمثل في اكتشاف إشارات الإنذار وتوفير نظام يساهم في الاكتشاف المبكر للأزمات، وبينت الدراسة أنه يوجد أثر إيجابي للإهتمام بسلاسل التوريد على تحسين مواجهة إدارة الأزمات، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي للتكنولوجيا وتطوير قدرات الموارد البشرية في التغلب على الأزمات في جميع مراحلها، وأكدت الدراسة أن الاستعداد والجاهزية للتعامل مع الأزمات بشكل عام يساهم في الحد من الأزمات في إطار سلاسل التوريد.

٢. دراسة (Searcy et. Al., 2016)<sup>(٢)</sup> بعنوان:

## إطار شامل متعدد الأبعاد لتقييم أداء سلاسل التوريد.

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار شامل لتحسين أداء سلاسل التوريد، وتوفير نظرة شمولية لسلاسل التوريد كنظام متكامل من خلال مجموعة من الأبعاد والأنظمة، وبناء نظام لسلاسل التوريد المتكاملة لتسهيل عملية اتخاذ القرار يعتمد على تخطيط الموارد والتكامل الوظيفي، وتحديد أثر مكونات مراحل سلاسل التوريد (المشتريات، تحويل الانتاج، التوزيع) على إدارة سلاسل التوريد.

توصلت الدراسة إلى أن بناء إطار شامل لتحسين أداء سلاسل التوريد، وأن النموذج يعتمد على دعم القرار و التحليل والتطوير والتعاون بين عناصر سلاسل التوريد، وأن النموذج المقترح

يوضح العوامل اللازمة لتحسين نظام سلاسل التوريد بشكل متكامل، وأن الإهتمام بتطوير مراحل سلاسل التوريد يؤدي تقليل التكلفة، وأن تسهيل عملية اتخاذ القرار وتخطيط الموارد والتكامل على امتداد مراحل سلاسل التوريد يؤدي إلى تخفيض تكلفة المنتجات.

### ٣. دراسة (Batnzya et al., 2017)<sup>(٣)</sup> بعنوان:

**دور الحساسية للمشكلات في التأثير على الميزة التنافسية في الشركات.**

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير الحساسية للمشكلات على الميزة التنافسية، ومعرفة تأثير الحساسية للمشكلات على تحقيق الإبداع التكنولوجي، ومعرفة تأثير الحساسية للمشكلات على ربحية المنظمة.

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للحساسية للمشكلات على الميزة التنافسية، وجود تأثير إيجابي للحساسية للمشكلات على تحقيق الإبداع التكنولوجي، وكذلك وجود تأثير إيجابي للحساسية للمشكلات على ربحية المنظمة، أن التوجه نحو تطبيق مبدأ الحساسية للمشكلات يساهم في إقناء التكنولوجيا المتطورة وتعظيم الميزة التنافسية، وأن هناك تأثير للحساسية للمشكلات على ربحية المنظمة.

### ٤. دراسة (Laukkanen, 2018)<sup>(٤)</sup> بعنوان:

**تأثير جودة الحياة الوظيفية على الميزة التنافسية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم جودة الحياة الوظيفية وابعادها المختلفة، وتحديد تأثير جودة الحياة الوظيفية على الميزة التنافسية، وهدفت الدراسة كذلك إلى التعرف على مستوى وواقع الميزة التنافسية في الشركات وابعادها (التكلفة، السرعة، الجودة) ومدى مساهمتها في تطوير الأداء التنافسي للشركات.

توصلت الدراسة إلى أن قيام إدارة الشركات بمراجعة مناهج وأساليب العمل بشكل منتظم يساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وبينت الدراسة أن الإهتمام بالتدريب كاستراتيجية رئيسية يساهم في تنمية قدرات العاملين الابتكارية وتحقيق الميزة التنافسية، وأكدت الدراسة وجود دور هام لقيادة الشركات في رفع مستوى العاملين بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف الشركة وتطوير أنشطتها، وكذلك ان زيادة

توعية العاملين في الشركات بالأنظمة وعلى رأسها النظام الأساسي وذلك من خلال عقد ورش العمل يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

#### ٥. دراسة (Varma et. Al., 2019)<sup>(٥)</sup> بعنوان:

#### الابتكار لتحقيق الميزة التنافسية: القدرة على تحمل المخاطر و ضبط التوازن الإداري.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القدرات الإدارية على تحمل المخاطر وضبط التوازن على العلاقة بين الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية، ومعرفة دور الاهتمام بالابتكار على تحقيق الميزة التنافسية، والتعرف على دور المخاطرة بالابتكارات الجديدة في تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك معرفة تأثير ضبط التوازن في العلاقة مع العملاء على تحقيق الميزة التنافسية، وتحديد دور الإبداع على تحقيق الميزة التنافسية.

توصلت الدراسة إلى وجود دور ايجابي لزيادة القدرات الإدارية وضبط التوازن العلاقة بين الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية، وأن الاهتمام بدعم الابتكار يمثل مدخلا هاما في تحقيق الميزة التنافسية، ووجود دور ايجابي للمخاطرة بالابتكارات الجديدة على تحقيق الميزة التنافسية، كما بينت الدراسة أن زيادة ضبط التوازن في العلاقة مع العملاء يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، وأن الإبداع وزيادة المعرفة وتطوير المهارات والقدرات على توليد الأفكار الجديدة يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

#### ٦. دراسة (Solihat et. Al., 2020)<sup>(٦)</sup> بعنوان:

#### دور الثقة بالعلامة التجارية في تحقيق الميزة التنافسية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقة بالعلامة التجارية في تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركات وقياس أثر الثقة بالعلامة التجارية على تحقيق الميزة التنافسية، وتحديد أهم الممارسات ذات العلاقة بالعلامة التجارية والتي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وإلقاء الضوء على الاتجاهات المختلفة لزيادة الثقة بالعلامة التجارية والتي لها دور في تحقيق الميزة التنافسية.

توصلت الدراسة إلى أن هناك دور هام للثقة بالعلامة التجارية في تحقيق الميزة التنافسية ووجود تأثير ايجابي للثقة في العلامة التجارية على تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركات، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطوير المنتجات والتحسين المستمر تمثل

أهم الممارسات العلاقة بالعلامة التجارية والتي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، واستنتجت الدراسة أن التغيير الإيجابي وتطوير المعايير والاستراتيجيات تمثل أهم الاتجاهات اللازمة لزيادة الثقة بالعلامة التجارية والتي لها دور ايجابي في تحقيق الميزة التنافسية.

### ثانياً: مشكلة الدراسة:

تتبلور مشكلة الدراسة بصفة أساسية من خلال التساؤل الرئيس التالي:  
ما مدى طبيعة العلاقة بين الميزة التنافسية و سلاسل التوريد؟

### ثالثاً: فرض الدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الميزة التنافسية و سلاسل التوريد.

### رابعاً: أهداف الدراسة:

1. التعرف على طبيعة العلاقة بين الميزة التنافسية و سلاسل التوريد في قطاع الطباعة.
2. تحديد أثر الميزة التنافسية على سلاسل التوريد في قطاع الطباعة.
3. تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في قطاع الطباعة، والوزارات المعنية، والجهات ذات العلاقة، والمهتمين بهذا المجال.

### خامساً: أهمية الدراسة:

#### أ. الأهمية العلمية:

1. تساعد في التعرف على مفهوم الميزة التنافسية، وكذلك تساهم في توضيح مفهوم سلاسل التوريد.
2. يعتبر موضوع الميزة التنافسية وكذلك سلاسل التوريد من المواضيع الهامة، لذا يمكن أن تساهم الدراسة في إمداد المكتبة العربية عموماً والمكتبة المصرية خصوصاً بالمعارف حول هذا موضوع الميزة التنافسية وموضوع سلاسل التوريد.

#### ب. الأهمية التطبيقية:

1. يتم تطبيق هذه الدراسة على قطاع الطباعة وهو مجال تطبيقي هام حيث يعتبر هذا القطاع الاستراتيجي مصدراً أساسياً لأهم منتجات الطباعة في جمهورية مصر

العربية ولذا فهي تمثل قطاعاً هاماً واستراتيجياً ولها أهمية كبيرة في قطاع الطباعة.

٢. تواجه المطابع العديد من المشاكل التي تؤدي إلى ضعف فعالية سلاسل التوريد ، الأمر الذي يتطلب التركيز عليها والبحث عن الطرق والأساليب التي تؤدي إلى التغلب على الضعف في فعالية سلاسل التوريد لديها.

### الجزء الثاني: الاطار المفاهيمي للدراسة

تعتبر سلاسل التوريد من العوامل التي يمكن أن تساعد المنظمات على البقاء والاستمرار على الرغم من جميع العوامل المحيطة التي تزيد من حدة المنافسة من خلال اختيار الإستراتيجية المثلى لنطاق نشاطها بحيث تتوافق وتتسجم مع بيئتها وبهذا تحقق التميز والتوافق من أجل كسب رضا وولاء العملاء، ولا بد أن تهتم المنظمات بتحقيق الميزة التنافسية على مستوى الجودة والسعر والإبداع من أجل توفير المنتجات ذات الجودة والسعر الأفضل لدى العملاء.

### أولاً: الميزة التنافسية:

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد اكتشاف طرق أكثر فاعلية وكفاءة من قبل المنافسين وبالتالي تحقيق التميز عن للمؤسسة ومن ثم تلبي حاجات زبائنها وتضمن ولائهم ورضاهم، ونستطيع القول أن هناك عنصرين رئيسيين تبني عليهم المؤسسة ميزتها التنافسية هما: التميز من خلال التكلفة الأقل ومن خلال تمييز المنتج.

### أ. مفهوم الميزة التنافسية:

١. عنصر التفوق للمنظمة الذي ينشأ من اتباعها لاستراتيجيات مبتكرة تهدف إلى تلبية احتياجات العملاء بطريقة أفضل من طرق المنافسين.<sup>٧</sup>
٢. تحقيق التفوق في السوق وتحقيق أفضل النتائج وذلك من خلال إتباع استراتيجيات محددة من شأنها تحقيق الميزة التنافسية.<sup>٨</sup>
٣. العوامل التي يمكن أن تتميز بها المنظمات أو تتميز منتجاتها من المنافسين من وجهة نظر العملاء أو المستخدمين النهائيين لهذه المنتجات.<sup>٩</sup>

٤. الأدوات والأساليب التي تهدف إلى اكتشاف طرق جديدة ومبتكرة ومستحدثة لإنتاج وتقديم السلع والخدمات بصورة أكثر فعالية لإحداث التفوق على المنافسين.<sup>١٠</sup>
  ٥. قدرة الشركة على اتباع سياسات واستراتيجيات من شأنها تقديم سلع وخدمات عالية الجودة، والتفوق على منافسيها، من خلال استغلال كافة الموارد والمصادر المتاحة.<sup>١١</sup>
  ٦. إستراتيجية تقوم على التطوير والنمو في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات بحيث تؤدي إلى التفوق والتميز عن المنافسين وتزيد من الحصة السوقية وزيادة الأرباح.<sup>١٢</sup>
- وتعرف الباحثة الميزة التنافسية على أنها تلك السمات والصفات التي تزيد من التفوق في الموارد والأسعار والخدمات وكذلك امتلاك الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارات والمعارف التي تساعد على تحقيق التميز والتفرد عن غيرها من المنافسين.**
- ب. أهمية الميزة التنافسية:<sup>١٣</sup>**
١. خلق قيمة للعملاء وتلبية احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتدعيم وتحسين سمعة وصورة المنظمة.
  ٢. تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء و التميز في الموارد والكفاءات في ظل بيئة شديدة التنافسية.
  ٣. زيادة الحصة السوقية والربحية وخلق فرص تسويقية جديدة والابتكار.
  ٤. دخول مجال تنافسي جديد كدخول أسواق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات أو الخدمات.
  ٥. تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي يمكن تحقيقها والفرص المتاحة.
  ٦. تعزيز القدرة على التعامل مع التغيرات بفعالية وكفاءة و ذلك من خلال امتلاك الخصائص والقدرات التي تؤهل للتفوق وتحقيق الأهداف.
  ٧. التحول من تغطية سوق محلية إلى تغطية الأسواق العالمية.
  ٨. تشجيع البحث والتطوير والتحول من البحث عن حلول للمشكلات إلى التفوق والمعرفة.

### ج. أبعاد الميزة التنافسية<sup>١٤</sup>

١. **التكلفة:** تمثل الإنتاج بأسعار أقل من المنافسين وزيادة نسبة استغلال الطاقة والسعر المنخفض الذي يؤدي إلى تحقيق ولاء ورضا العملاء.
٢. **الجودة:** تشمل الخصائص التي يجب توفرها في المنتجات من حيث المطابقة للمواصفات المحددة والملائمة للاستخدام وخلو المنتجات من العيوب وملائمة مواصفات التصميم لمتطلبات العملاء والخدمات بعد شراء المنتجات مثل الصيانة والضمان.
٣. **المرونة:** تشير إلى الاستجابة للتغيرات في حجم ومزيج المنتجات وتقديم منتجات جديدة وتعديل المنتجات الحالية والاستجابة لحاجات ورغبات العملاء، والإنتاج حسب الطلب و الحجم و القدرة على زيادة أو تخفيض كمية الإنتاج بما يتوافق مع متطلبات السوق.<sup>١٥</sup>
٤. **التسليم:** تشير إلى القدرة على تقديم المنتجات أو الخدمات في الوقت المحدد المحدد من العملاء، وسرعة التسليم والقدرة على تسليم المنتجات بسرعة أكبر من المنافسين.
٥. **الإبداع:** يعتبر الإبداع العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه شيء جديد، كما أن الإبداع يعني إنتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار.

### د. مؤشرات قياس الميزة التنافسية

١. **الربحية:** تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كانت المنظمة تعظم أرباحها، والربحية تؤدي إلى البقاء في السوق لفترة طويلة.<sup>١٦</sup>
٢. **التكلفة:** تكون المنظمة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق وذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج، أو تكلفة التصنع.
٣. **الإنتاجية:** تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المنظمة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج.
٤. **الحصة السوقية:** تعتبر مؤشر رئيسي على الأداء في السوق و الزيادة في الحصة السوقية تؤدي إلى زيادة الربحية ، وتعتبر الحصة السوقية أحد المؤشرات الهامة من



خلال تخفيض السعر وتقديم منتجات ذات جودة عالية و تطوير وتحسين الأنشطة الإنتاجية.<sup>١٧</sup>

### ثانياً: سلاسل التوريد

تساهم سلاسل التوريد بتحقيق التوازن بين طلبات العملاء ومن ثم تحقيق الأهداف، وهذه الجهود تعمل بصورة مجتمعة على زيادة الإيرادات، وتحقق مراقبة أفضل للتكلفة، واستخدام أفضل للأصول بالإضافة إلى رضا العميل، وتؤدي الكفاءة في تطبيق سلاسل التوريد إلى تحقيق رضا العملاء وتحقيق النمو والربحية.

#### أ. مفهوم سلاسل التوريد:

١. تحويل الموارد الطبيعية والمواد الخام والمكونات إلى المنتج النهائي الذي يتم تسليمه إلى العميل النهائي من خلال نظم متطورة.<sup>(١٨)</sup>
٢. العناصر والعمليات المتداخلة واللازمة لضمان الكمية المناسبة من المنتج في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.<sup>(١٩)</sup>
٣. إدارة وتصميم المنتجات أو الخدمات والتي تشمل تصميم المنتج وتبديل الاحتياجات والتنبؤ والتخطيط والإنتاج والتوزيع والإنجاز وخدمة ما بعد البيع.<sup>(٢٠)</sup>
٤. نموذجاً إدارياً موجهاً نحو تلبية متطلبات وأهداف تعظيم معدل ربحية المنظمة، وتحسين الحصة السوقية و تطوير الأداء للأنشطة التشغيلية، وذلك بخفض معدل المخاطر والتأثيرات ذات الصلة.<sup>(٢١)</sup>

**وتعرف الباحثة سلاسل التوريد** بأنها ممارسات متكاملة لاستخدام المدخلات وتحويلها إلى مخرجات بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الجودة والالتزام بمواعيد التسليم والأسعار المناسبة وتوفير الكميات اللازمة والتكنولوجيا المطلوبة.

#### ب. أهداف سلاسل التوريد:<sup>(٢٢)</sup>

١. تخفيض على الاختناقات ومصادر استراتيجية لتحقيق توازن بين النقل وأقل تكلفة مادية.
٢. الحصول على المنتج الجيد في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبأقل التكاليف.

٣. تسعى إلى الربط بين العرض والطلب، والقيام بذلك مع الحد الأدنى من المخزون.
  ٤. جعل المخزون أقل ما يمكن كلما أمكن وتقديم أفضل خدمة للعميل.
  ٥. تخفيض وقت دورة الإنتاج.
  ٦. تلبية متطلبات العملاء من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، بما في ذلك توزيع القدرات، والمخزون والعمالة.
  ٧. التركيز في إدارة سلاسل التوريد يكون على مثالية النظام.
  ٨. تخفيض عدم التأكد والمخاطر في سلاسل التوريد، لذلك يكون هناك شعوراً إيجابياً حول مستويات المخزون، العمليات، ومستويات خدمة العميل النهائي.
- ج. عناصر سلاسل التوريد:<sup>٢٣</sup>**
١. الخطة: تعتبر الخطة هي الجزء الاستراتيجي في إدارة سلاسل التوريد لأن الهدف الأساسي هو تحقيق طلب العميل من المنتج والخدمة، والنصيب الأكبر من التخطيط يكون منصبا على التطوير والكفاءة، وتحقيق أقل تكلفة وأعلى جودة وأعلى قيمة للعملاء.
  ٢. الموردین: هو عملية اختيار الموردين اللازمين لشحن أو لتوصيل المنتجات والخدمات اللازمة، بالإضافة إلى تحديد السعر المناسب وعمليات الشحن والمدفوعات للموردين وخلق المصفوفات اللازمة للرقابة وتحسين العلاقات.
  ٣. المخزون: أي مقابلة احتياجات الطلب مع الإدارة الفعالة لتكاليف الاحتفاظ بالمخزون وكذلك وضع العمليات المجمعّة لإدارة المخزون من المنتجات والخدمات التي سيتم تلقيها من الموردين بما تشمله من استلام الشحنات والتأكد منها ونقلها إلى تسهيلات الإنتاج.
  ٤. التقييم: أي تقييم الموردين المحتملين ومن ثم تحقيق رقابة الجودة لديهم ومراعاة التسليم في الميعاد، والمرونة، بالإضافة إلى المحافظة على العلاقات مع الموردين.
  ٥. التصنيع: حيث يتم جدولة الأنشطة الضرورية للإنتاج والاختبار والتعبئة والإعداد للتسليم ويتم قياس مستويات جودة المخرجات وقياس إنتاجية الموارد البشرية.

٦. التصميم: يعنى ذلك دمج العملاء واحتياجاتهم، مع القدرة التصنيعية والوقت اللازم للوصول إلى السوق.<sup>(٢٤)</sup>
٧. التشغيل: وفيه يتم التركيز على مراقبة الجودة وجدولة العمل.
٨. الموقع: أي تحديد مواقع التسهيلات.
٩. التسليم: إدارة العمليات المتعلقة بتنسيق استلام الطلبات من العملاء وتطوير شبكة النقل وذلك لتوصيل المنتجات النهائية إلى العملاء، ووضع نظام فعال لإعداد الفواتير واستلام المقبوضات من العملاء.
- د. مبادئ سلاسل التوريد:<sup>٢٥</sup>
  ١. تقسيم العملاء إلى مجموعات متميزة اعتمادا على حاجتهم للخدمة لخدمة هذه الشرائح وفقا للصناعة والمنتج وقناة التوزيع لخدمة كل مجموعة بصورة أكثر كفاءة من شرائح العملاء.
  ٢. إعداد شبكة نظم الإمداد وفقا لاحتياجات الخدمة وتصميم شبكة نظم الإمداد وتنظيم المخزون وأنشطة النقل وذلك لتحقيق معيار تصميم شبكة نظم الإمداد من أجل مقابلة احتياجات العملاء.
  ٣. إدراك إشارات السوق، وتخطيط الطلب بصورة متطابقة عبر سلاسل التوريد، محققاً دقة التنبؤ والتخصيص الأمثل للموارد
  ٤. تحقيق التميز في المنتجات والتحول السريع لإنتاج المنتجات اللازمة ومعرفة فترات التوريد مع تحديد وقت نهائي لتحويل المواد إلى منتجات لمقابلة احتياجات العميل.
  ٥. إدارة مصدر السلسلة بصورة استراتيجية وذلك لتخفيض التكلفة الكلية للمواد والخدمات ورعاية للعلاقات مع الموردين لأن المورد المناسب من وجهة نظر المنتج هو الذى يقدم أقل سعر ممكن للمواد.
  ٦. تطوير سلاسل التوريد باستراتيجية التوسع التكنولوجي والتي تساند المستويات المتعددة من اتخاذ القرار وإعطاء نظرة واضحة لتدفق المنتجات والخدمات والمعلومات مع استمرارية منهج إعادة هندسة العمليات وذلك بالتخلي عن التوجه الوظيفي والتركيز على التوجه بالعمليات.

٧. تبنى قناة تربط مقاييس الأداء لضمان نجاح مجمع للوصول إلى المستخدم النهائي بكفاءة وفعالية وفق عدد من المقاييس المحددة.

### الجزء الثالث: منهجية الدراسة والدراسة الميدانية

#### أولاً: أسلوب الدراسة:

أ- المصادر الثانوية: ويمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة بها حيث اعتمدت الباحثة في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، بالإضافة إلى ذلك اعتمدت الباحثة على التقارير والنشرات التي تصدر عن الجهات المختلفة ذات العلاقة.

وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات، وغيرها من مصادر جمع المعلومات، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بقطاع الطباعة محل الدراسة خلال الفترة الممتدة من ٢٠١٨-٢٠٢٠.

ب- المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من العاملين في قطاع الطباعة محل الدراسة من خلال قائمة الاستبيان، وذلك للحصول على آرائهم واتجاهاتهم والتي تخدم موضوع الدراسة، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية، ويتضح ذلك على النحو التالي:

١- قائمة الاستقصاء: لقد تم تصميم استمارة استبيان من أجل معرفة اتجاهات العاملين في قطاع الطباعة حول موضوع الدراسة، وتم اعداد قائمة الاستبيان بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة وقسمت الى جزئين رئيسيين وذلك على النحو التالي:

الجزء الأول: وهو عبارة عن الجزء المتعلق بالميزة التنافسية ويتكون من (٤) فقرات.

الجزء الثاني: وهو عبارة عن الجزء الخاص بسلاسل التوريد ويتكون من (١٠) فقرات.

٢- المقابلات الشخصية: اعتمدت الباحثة على المقابلة الشخصية عند توزيع استمارات الاستبيان وذلك للإجابة عن بعض الاستفسارات التي قد ترد من المستقصى

منهم، وكذلك أيضاً وشرح بعض النقاط والحصول على بعض المعلومات والبيانات والملاحظات والآراء الإضافية من المستقصى منهم والتي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيانات.

٣- **الدراسة التحليلية:** تم تفرغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج والتوصيات، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

١. **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في (مدير المطبعة، مسئول التسويق، مسئول المشتريات) في المطابع بمحافظة القاهرة والجيزة في جمهورية مصر العربية حيث بلغ عددهم ١٠٢٩ مفردة، وقد بلغ عددها المطابع ٣٤٣ مطبعة مشهورة أو مسجلة بوزارة الاستثمار في قطاع الطباعة بمحافظة القاهرة والجيزة، وذلك حتى نهاية العام ٢٠١٩.

٢. **عينة الدراسة:** اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين في قطاع الطباعة بجمهورية مصر العربية، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين بلغت ٣٥٨ مفردة من العاملين وذلك.

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية، ولذا تم اختيار عينة عشوائية من العاملين (مدير المطبعة، مسئول التسويق، مسئول المشتريات) في قطاع الطباعة بمحافظة القاهرة والجيزة بجمهورية مصر العربية، وبلغت عينة الدراسة من المطابع ١٨١ مفردة، وبلغت عينة الدراسة ٢٨٠ مفردة، وتم تحديد عينة من مجتمع الدراسة باستخدام طبقاً لجدول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%، وبلغت نسبة الإستجابة ٧٨.٢١%.

### ثالثاً: معاملات الصدق والثبات:

أ- **صدق المحكمين:** قامت الباحثة بعرض قائمة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في تخصص إدارة الأعمال من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات، والذين أجروا بعض التعديلات على الاستبيان مع حذف بعض

الفقرات، وإضافة فقرات جديدة، وذلك بهدف التعرف على مدى تنوع وشمولية الفقرات والمحاوير التي وضعت لقياس أبعاد الدراسة المختلفة.

ب- **ثبات المقياس:** تبين من معامل الثبات لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة أن جميع معاملات الصدق هي دالة احصائياً عند مستوى (0.5%) وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت له، كما يتبين أن درجة معامل ثبات جميع أبعاد محاور الاستبيان مرتفعة وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة.

#### رابعاً: حدود الدراسة:

١. **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على (مدير المطبعة، مسئول التسويق، مسئول المشتريات) في قطاع الطباعة بجمهورية مصر العربية.
٢. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على قطاع الطباعة في محافظتي القاهرة والجيزة بجمهورية مصر العربية في محافظة القاهرة.
٣. **الحدود الزمانية:** تمت عملية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة عن الفترة من العام (٢٠١٨ - ٢٠٢٠).
٤. **الحدود الموضوعية:** تقتصر أبعاد سلاسل التوريد في هذه الدراسة على جودة سلسلة التوريد والأسعار المناسبة.

#### خامساً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

##### أ. تحليل فقرات الميزة التنافسية :

جدول رقم (١): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات الميزة التنافسية

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	المطبعة تختار المورد الذي يستخدم التكنولوجيا الحديثة في عمليات التوريد لتحقيق مركز تنافسي بين المطبع المنافسة.	٤.٠٥	٠.٧٨	٨٠.٩١%	١
٢.	يقوم جهاز المشتريات بالمطبعة بالحصول على مواد طباعية تحقق مزايا أعلى من المطابع الأخرى.	٣.٩٢	٠.٨١	٧٨.٤٥%	٢
٣.	تحصل المطبعة على مزايا انتمائية من الموردين.	٣.٥٧	١.٠٤	٧١.٤٢%	٤
٤.	تتعامل المطبعة مع موردين لديهم تشكيلة كبيرة من متطلبات المطبعة للحصول على التميز في سوق المنافسة.	٣.٨٦	٠.٨	٧٧.٢٦%	٣
	متوسط البعد	٣.٨٥	٠.٨٦	٧٧.٠١%	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعده الميزة التنافسية جاءت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٨٥) وبانحراف معياري (٠.٨٦)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "المطبعة تختار المورد الذي يستخدم التكنولوجيا الحديثة في عمليات التوريد لتحقيق مركز تنافسي بين المطابع المنافسة"، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "تحصل المطبعة على مزايا انتمائية من الموردين".

### ب. تحليل أبعاد سلاسل التوريد:

#### ١. تحليل فقرات بعد جودة سلسلة التوريد:

جدول رقم (٢): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية

#### لفقرات جودة سلسلة التوريد

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	تبحث المطبعة دائماً عن أصناف ومكونات ذات جودة عالية.	٣.٤٧	٠.٨١	٦٩.٣٢%	٥
٢.	تعتمد المطبعة على موردين لديهم شهادات جودة معتمدة في مستلزمات الطباعة.	٣.٧٦	٠.٨٩	٧٥.١٦%	٤
٣.	تبادل المطبعة المعلومات بصفة دورية مع المورد للتعرف على التطورات الحديثة الداخلة على الأصناف لضمان الجودة.	٣.٩٢	٠.٧٧	٧٨.٤٥%	٣
٤.	تختار المطبعة الموردين وفقاً لجودة منتجاتهم المقدمة.	٤.٠٤	٠.٨٣	٨٠.٨٢%	٢
٥.	تقوم المطبعة بالتقييم الدوري لأداء مورديها الحاليين من حيث جودة المنتجات المطلوب توريدها.	٤.١٦	٠.٧	٨٣.١١%	١
	متوسط البعد	٣.٨٧	٠.٨	٧٧.٣٧%	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعده جودة سلسلة التوريد جاءت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٨٧) وبانحراف معياري (٠.٨٠)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "تقوم المطبعة بالتقييم الدوري لأداء مورديها الحاليين من حيث جودة المنتجات المطلوب توريدها"، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "تبحث المطبعة دائماً عن أصناف ومكونات ذات جودة عالية".

## ٢. تحليل فقرات بعد الأسعار المناسبة:

جدول رقم (٣): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات الأسعار المناسبة

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	تختار المطبعة الموردين وفقاً لمدى مناسبة الأسعار المقدمة.	٣.٨٦	٠.٩٧	٧٧.١٧%	٥
٢.	تقبل المطبعة الأسعار المرتفعة أحياناً لندرة المنتجات المطلوبة لعدم توافر البدائل.	٤.٣٨	٠.٦٨	٨٧.٥٨%	١
٣.	تسعى المطبعة دائماً للحصول على تكلفة موارد أقل.	٤.١٧	٠.٧١	٨٣.٣٨%	٣
٤.	تربط المطبعة الجودة بالسعر عند الاستمرار مع المورد الحالي أو اختيار مورد جديد.	٤.١١	٠.٦٩	٨٢.٢٨%	٤
٥.	تقوم المطبعة بالتقييم الدوري لأداء مورديها الحاليين من حيث خطة الأسعار السوقية.	٤.٢٣	٠.٦٨	٨٤.٦٦%	٢
	متوسط البعد	٤.١٥	٠.٧٥	٨٣.٠١%	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببيع الأسعار المناسبة جاءت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.١٥) وبانحراف معياري (٠.٧٥)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "تقبل المطبعة الأسعار المرتفعة أحياناً لندرة المنتجات المطلوبة لعدم توافر البدائل"، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "تختار المطبعة الموردين وفقاً لمدى مناسبة الأسعار المقدمة".

**سادساً اختبار فرض الدراسة:**

ينص الفرض الرئيس للدراسة على أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية و سلاسل التوريد.

ولاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

**أ. معامل الارتباط:**

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين الميزة التنافسية كمتغير مستقل و سلاسل التوريد كمتغير تابع.



جدول رقم (٤): معامل الارتباط

المتغير	الاختبار	الميزة التنافسية	سلاسل التوريد
الميزة التنافسية	معامل الارتباط	١	٠.٧١٠
	المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٧١.٠% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين الميزة التنافسية و سلاسل التوريد.  
ب. معامل التحديد:

جدول رقم (٥): معامل التحديد

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
الميزة التنافسية	٠.٥٠٤	٠.٥٠١	٢.٢٧٧٣٣

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = ٠.٥٠٤$  وهو ما يعني أن الميزة التنافسية يفسر التغير في سلاسل التوريد بنسبة ٥٠.٤%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

## ج. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٦): تحليل التباين

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	١١٤١.٩	١	١١٤١.٩	٢٢٠.١٧٩	٠.٠٠٠
البواقي	١١٢٥.٤٢	٢١٧	٥.١٨٦		
المجموع	٢٢٦٧.٣٢	٢١٨			

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين الميزة التنافسية و سلاسل التوريد، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

## د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (٧): تحليل نتائج الانحدار

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية		المعاملات الغير معيارية		النموذج
		بيتا	بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	
٠.٠٠٠	٥.٦٩	٠.٧١٠	٠.٩٥١	٠.٤١٦	٥.٤١٦	الثابت
٠.٠٠٠	١٤.٨٤					٠.٠٦١

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير الميزة التنافسية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين الميزة التنافسية و سلاسل التوريد.

## ونستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية و سلاسل التوريد.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية و سلاسل التوريد.
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن الميزة التنافسية يؤثر في سلاسل التوريد بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن للباحثة قبول الفرض أي أنه:  
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية و سلاسل التوريد.

## الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج:

١. توصلت الدراسة إلى وجود دور علاقة ايجابية بين الميزة التنافسية و سلاسل التوريد، وكذلك تبين وجود أثر ايجابي للميزة التنافسية على سلاسل التوريد.
٢. أوضحت الدراسة أن الاهتمام من قبل المطابع باختيار المورد الذي يستخدم التكنولوجيا الحديثة في عمليات التوريد يؤدي إلى دعم عمليات التطوير والتجديد والابتكار والتعرف على احتياجات ورغبات العملاء بصفة مستمرة وبالتالي تحقيق مركز تنافسي متميز بين المطابع المنافسة.
٣. استنتجت الدراسة أن المطابع لا تقوم بالتواصل مع العملاء على فترات منتظمة وتقديم المعلومات اللازمة لهم بصفة مستمرة حول التغييرات في الأسعار.
٤. بينت نتائج الدراسة أن المطابع تضطر في كثير من الأحيان إلى قبول الأسعار المرتفعة للمنتجات المطلوبة نظراً لندرتها مما يؤدي إلى عدم رضا العملاء.
٥. استنتجت الدراسة أنه لا توجد لدى المطابع الاهتمام الكافي بوضع خطط بديلة للحصول على المنتجات وتوفير البدائل بالشكل الكافي في حالة ضعف القدرة لدى الموردين الحاليين على الإلتزام بتوفير الكميات المطلوبة من خلال الاستعانة بالشركات المتخصصة في هذا المجال.
٦. أشارت الدراسة أن المطابع لا تهتم بمتابعة الطلبيات وتقييم وفحص المواد والأصناف والمكونات التي توريدها من الموردين مما يؤدي إلى ضعف مستوى الجودة وزيادة نسب العيوب والأخطاء والمشكلات في المنتجات.

### ثالثاً: التوصيات:

١. ضرورة الاهتمام بالعلاقة الايجابية بين الميزة التنافسية و سلاسل التوريد، وكذلك العمل على الإهتمام بالأثر الايجابي للميزة التنافسية على سلاسل التوريد.

٢. الاهتمام من قبل المطابع باختيار المورد الذي يستخدم التكنولوجيا الحديثة في عمليات التوريد بما يؤدي إلى دعم عمليات التطوير والتجديد والابتكار والتعرف على احتياجات ورغبات العملاء بصفة مستمرة وبالتالي تحقيق مركز تنافسي متميز بين المطابع المنافسة.
٣. أن تقوم المطابع بالتواصل مع العملاء على فترات منتظمة وتقديم المعلومات اللازمة لهم بصفة مستمرة حول التغييرات في الأسعار.
٤. ضرورة العمل من قبل المطابع على توفير المنتجات بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء، وكذلك وأن تهتم المطابع بشكل كافٍ بالعوامل التي تساعد على مواجهة الأزمات في الحصول على الطلبات من خلال التواصل مع موردين جدد.
٥. أن يوجد لدى المطابع الاهتمام الكافي بوضع خطط بديلة للحصول على المنتجات في حالة ضعف القدرة لدى الموردين الحاليين على الإلتزام بتوفير الكميات المطلوبة من خلال الاستعانة بالشركات المتخصصة في هذا المجال.
٦. أن تهتم المطابع بمتابعة الطلبات وكذلك تقييم وفحص المواد والأصناف والمكونات التي توريدها من الموردين بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين مستوى الجودة وتقليل نسب العيوب والأخطاء والمشكلات في المنتجات.

## المراجع:

(1) Stavros T. Ponis, Athanasia Ntalla, "Crisis management practices and approaches: Insights from major Supply chain crises", Procardia Economics and Finance Journal, Vol. 3, No. 9, 2016, pp. 668-683.

<sup>2</sup> Cory Searcy, Payman Ahi, Mohamad Y. Jaber, "A comprehensive multidimensional framework for assessing the performance of sustainable supply chains", Applied Mathematical Modeling Journal, Vol. 40, No. 23, 2016, pp. 153-176.

(3) K. Batzyna, B. Gabrys, M. Bratnicki, "Role of Sensitivity to problems on Competitive Advantage in Firm's", Innovation and Entrepreneurship Journal, Vol. 1, No. 3, 2017 pp. 19-49.

(4) Mauri Laukkanen, "The Impact of Quality of Life on Competitive Advantage", Organizational Science Journal, Vol. 5, No. 3, 2018, pp. 63-81.

(<sup>5</sup>) Ashish Varma, Kaushal Bhalotia, Karan Gambhir, "Innovating for competitive advantage: managerial risk-taking ability counterbalances management controls", Journal of Management and Governance Vol. 24, No 3, 2019, pp. 389–409.

(6) Ani Solihat, Mimin Nurjanah, Rani Rahmayani, Andry Trijumansyah, Iis Iskandar, "The Role of Brand Trust in Achieving Competitive Advantage", Journal of Management and Business, Vol. 3, No. 1, 2020, pp. 90-113.

(<sup>7</sup>) Urbancová Hana, "**Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge**", Journal of Competitiveness, Vol. 5, No. 1, 2013, p. 82.

(<sup>8</sup>) Steve Brown, Strategic Manufacturing for Competitive Advantage, New York, Prentice- Hall, 2006, p. 61.

(<sup>9</sup>) عبدالحميد، عفاف السيد بدوي، "رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية"، ٢٠١٢.

(<sup>10</sup>) Lei Pitts, Strategic Management, Building and Sustaining Competitive Advantage, West Pub, 2008, p. 8.

(<sup>11</sup>) R. Griffin, Management, 6<sup>th</sup> edition, Boston, Houghton Mifflin Co., 2009, p. 293.

- (<sup>12</sup>) H. Macmillan, M. Tampow, Strategic Management Process, Content & Implementation, New York, Press Inc., 2010, p. 8.
- (<sup>13</sup>) D. Hartline, C. Ferrell, Marketing Strategy ,4th ,Thomson, South-Western , 2008
- (<sup>14</sup>) Daud Gravens, **Strategic Marketing**, 5<sup>th</sup> edition, Irwin mc Gram-Hill, 2011.
- (<sup>15</sup>) Philip Kotler, Gary Armstrong, Principles of Marketing , New York ,McGraw – Hill ,2008
- (<sup>16</sup>) Michael Baker, **Marketing Strategy and Management**, 3<sup>rd</sup> edition, Macmillan Publishing Company, New York, 2010.
- (<sup>17</sup>) علاء حسين السراي، "دور عناصر المزيج الترويجي في تنمية وزيادة الحصة السوقية للمنتجات الصناعية والوطنية": دراسة ميدانية بالتطبيق على المنتجات الوطنية لمدينة عمان"، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، ٢٠١٣ ص ١٢.
- (<sup>18</sup>) Lynda Jeanette Macias, "Attitude towards Green Warehousing in El Paso, Texas: an Exploratory analysis", Master thesis, Devolvement of Civil Engineering, The University of Texas, 2013, p. 8.
- (<sup>19</sup>) سيد محمد جاد الرب، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الشراء والمخازن، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩، ص ٣٠٣.**
- (<sup>20</sup>) Tayyab Waqas Amjed, Norma. J. Harisson, "A model for Sustainable warehousing from theory to best Practices", International Asia Pacific Journal, Vol. 9, No. 13, 2013.
- (21) Gyu Kim, "Environmental Capabilities of suppliers for Green Supply Chain Management in construction projects: A case study in Korea", Department of Business and Technology Management, Korea Advanced Institute of science and Technology, Doctorate Research, 2016, p.3.

(<sup>22</sup>) Tayyab Waqas Amjed, Norma. J. Harisson, "A model for Sustainable warehousing from theory to best Practices", International Asia Pacific Journal, Vol. 9, No. 13, 2013.

(<sup>23</sup>) أمانى عاطف البحيري، نموذج لتكامل إدارة سلسلة الإمداد لتحسين أداء المنظمة: دراسة تطبيقية على قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا، ٢٠١٩.

(24) Marie-Eve Jobidon, Isabelle Turcotte, Caroline Aubé, Alexandre Labrecque, Shelley Kelsey, Sébastien Tremblay, "Role of Organizational Culture Change on Crisis Management", International Journal of Business, Vol. 3, No. 3, 2018, pp. 101-122.

(<sup>25</sup>) Renil Rajan, Rahul Francis, " Analyze the Concept of Supply Chain Management in Paper Industry", International Journal of Engineering Sciences & Research Technology, Vol. 2, No. 2, 2017, p. 96.