

أثر ادارة سلسلة التوريد في الميزة التنافسية في شركات صناعة
الكرتون والورق في عمان

**The Impact of Supply Chain Management on Competitive
Advantage in the Carton and Paper Companies in
Amman**

إعداد

محمد اياد الكركي

اشراف

علي محمد العضايلة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة

الاعمال

قسم إدارة الاعمال

كلية الاعمال

جامعة الشرق الاوسط

حزيران، 2024

تفويض

أنا محمد اياد خضر الكركي، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: محمد اياد خضر الكركي.

التاريخ: 2024/6/11

التوقيع: محمد الكركي

قرار لجنة المناقشة





نوقشت هذه الرسالة والموسومة ب: " أثر ادارة سلسلة التوريد في الميزة التنافسية في شركات

صناعة الكرتون والورق في عمان.

للباحث: محمد اياد خضر الكركي

وأجيزت بتاريخ: 2024/6/11

اعضاء لجنة المناقشة الكرام

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ.د محمد علي العضايلة	مشرفاً	جامعة الشرق الايوسط	
أ.د. أحمد علي صالح	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الايوسط	
أ.د. عبدالعزيز الشرباتي	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الايوسط	
د. عبدالله مشعل عبيدات	عضواً من خارج الجامعة	جامعة جدارا	

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين.

وبعد إتمام رسالتي يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى

الأستاذ الدكتور الفاضل علي محمد العضايبة،

الذي أشرف على رسالتي من خلال إرشادي بملاحظاته وتوجيهاته القيمة، كما أتقدم بالشكر

والثناء إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح، والأستاذ الدكتور عبدالله مشعل عبيدات،

والأستاذ الدكتور عبد العزيز أحمد الشرباتي.

الذين تفضلوا بقبول مناقشة رسالتي وتحملوا عناء قراءتها، فجزاهم الله خير الجزاء.

كما يسعدني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في

جامعة الشرق الأوسط، أدامهم الله ذخراً وسنداً للعلم والعلماء، وجزاهم الله خير الجزاء.

الباحث

محمد الكركي

الإهداء

إلى أمي التي أمدتني بالدعاء والعطف والحنان حفظها الله

إلى والدي معلمي الأول وعزي وفخري ومصدر قوتي حفظه الله

إلى إخواني وأخواتي سندي وعزي وفرحي

إلى الأيدي المعطاء، إلى من لم يدخروا جهداً في وصولي إلى ما وصلت إليه

إلى أساتذتي في جامعة الشرق الأوسط

إلى كل من ساندوني ودعموني ودعوا لي بالتوفيق والنجاح من الأصدقاء والأقارب

أهدي لهم جميعاً هذه الجهد والعمل المتواضع

الباحث

محمد الكركي

قائمة المحتويات

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

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة.....	1.....
مشكلة الدراسة.....	3.....
أهداف الدراسة.....	5.....
أسئلة الدراسة.....	5.....
فرضيات الدراسة.....	6.....
أنموذج الدراسة.....	7.....
أهمية الدراسة.....	8.....
مصطلحات الدراسة.....	9.....
حدود الدراسة.....	11.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري.....	12.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	31.....
ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية.....	40.....

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

41	المقدمة
41	منهجية الدراسة
41	مجتمع الدراسة
42	عينة الدراسة
43	أداة الدراسة
44	صدق أداة الدراسة
46	ثبات أداة الدراسة
47	أوزان أداة الدراسة
48	خصائص افراد عينة الدراسة

الفصل الرابع: نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

50	النتائج المتعلقة بتحليل الأسئلة الوصفية
50	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
55	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
59	التحقق من ملائمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة
62	نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

66	النتائج
68	التوصيات
69	قائمة المراجع
74	الملحقات

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
1-3	قيم معاملات الارتباط بين درجة الفقرات وابعادها ودرجة الفقرات الكلية للأداة	45
2-3	قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لاداة الدراسة ومتغيراتها	46
3-3	معيار تصحيح أداة الدراسة	47
4-3	خصائص افراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)	48
1-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بإدارة سلسلة التوريد في شركات صناعة الكرتون والورق	50
2-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاستقطاب الموردين	51
3-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الموزعين	52
4-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الزبائن	53
5-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المزودين	54
6-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالميزة التنافسية في شركات صناعة الكرتون والورق	55
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الجودة	56
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المرونة	57
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التكلفة	58
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التسليم	85
11-4	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفلطح) لبيانات متغيرات الدراسة	59
12-4	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة سلسلة التوريد في الميزة التنافسية	61
13-4	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة سلسلة التوريد في الميزة التنافسية	62
14-4	الفرضية الفرعية الأولى ابعاد إدارة سلسلة التوريد على بُعد الجودة	63
15-4	الفرضية الفرعية الثانية ابعاد إدارة سلسلة التوريد على بُعد المرونة	64
16-4	الفرضية الفرعية الثالثة ابعاد إدارة سلسلة التوريد على بُعد التكلفة	64
17-4	الفرضية الفرعية الرابعة ابعاد إدارة سلسلة التوريد على بُعد التسليم	65

قائمة الاشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم الشكل
7	أنموذج الدراسة	1-1

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
74	قائمة أسماء المحكمين	1
75	نموذج استبانة بصورتها النهائية	2
79	كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط	3

أثر ادارة سلسلة التوريد في الميزة التنافسية في شركات في صناعة الكرتون والورق في عمّان

إعداد: محمد اياد الكركي

اشراف: الأستاذ الدكتور علي محمد العضيلة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ادارة سلسلة التوريد في الميزة التنافسية في شركات صناعة الكرتون والورق في عمّان . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكمي وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة. حيث تم وصف متغيرات الدراسة من خلال الأدب النظري والدراسات السابقة، وتطوير استبانة لقياس هذه المتغيرات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات صناعة الكرتون والورق عمّان ، والبالغ عددها (15 شركة) ، واختير عينة عشوائية بسيطة من هذه الشركات بلغت (5 شركات) ، وبعد ذلك تم اختيار جميع العاملين في هذه الشركات ، وبلغ عددهم (220) موظفًا ارسلت لهم الاستبانات . تم استعادة (194) استبانة منها، وكانت هناك (6) استبانات غير صالحة للتحليل، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (188) استبانة .

أظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة سلسلة التوريد في الميزة التنافسية بابعادها مجتمعة ، كما اشارت النتائج الى ان مستوى تطبيق ادارة سلسلة التوريد والميزة التنافسية كانا بمستوى مرتفع في هذه الشركات. وبناءً على هذه النتائج ، توصي الدراسة بالاستمرار في تعزيز المستوى المرتفع لإدارة سلسلة التوريد، وكذلك تعزيز الميزة التنافسية ، من خلال تبني ممارسات جديدة تتلائم مع التطور الرقمي لسلاسل التوريد والتي ستقود الى التحسين والاستمرار بهذه الميزة التنافسية لهذه الشركات.

الكلمات المفتاحية: إدارة سلسلة التوريد، الميزة التنافسية، صناعة الكرتون والورق، عمّان، الأردن.

The Impact of Supply Chain Management on Competitive Advantage in the Cartoon and Paper Companies in Amman

Prepared by: Mohammed Iyad Al-Karaki

Supervised by: Professor Dr. Ali Mohammed Al-Adaileh

Abstract

This study aimed to investigate the impact of supply chain management on competitive advantage in companies in the cartoon and paper industry in Amman . The study employed a quantitative descriptive-analytical methodology, where study variables were described through theoretical literature and previous studies, and a questionnaire was developed to measure these variables. The study population consisted of all Cartoone and paper manufacturing companies in Amman, totaling 15 companies. A sample of 5 companies was selected from these companies using simple random sampling. Subsequently, all employees of these companies was selected, totaling 220 employees. A total of 194 valid questionnaires were retrieved, with 6 questionnaires deemed invalid for analysis, resulting in 188 questionnaires suitable for statistical analysis.

The results indicated a statistically significant impact of supply chain management on competitive advantage both collectively. Additionally, the results showed a high level of application of supply chain management and a high level of competitive advantage for these companies. Based on these findings, the study recommends continuing to enhance the high level of supply chain management and competitive advantage by adopting new practices that align with the digital advancements in supply chains, thus sustaining and enhancing this competitive advantage for these companies.

Keywords: Supply Chain Management, Competitive Advantage, Cardboard and Paper Industry, Amman,

الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

تلعب سلسلة التوريد دورًا مهمًا في أي عمل تجاري، حيث تعد بمثابة العمود الفقري للصناعات التي تتراوح من البيع بالتجزئة إلى التصنيع، وتتنافس الشركات لتقديم أفضل المنتجات عالية الجودة للعملاء وتلبية جميع مطالبهم، وتلعب إدارة سلسلة التوريد دورًا مهمًا للغاية؛ إذ تعتمد جميع الشركات بشكل كبير على عملية سلسلة التوريد الفعالة، ونظرًا لأن العالم أصبح أكثر ترابطًا وعولمة في جميع القطاعات؛ فإن أهمية سلسلة التوريد التي تعمل بشكل جيد تزداد وتتقدم بشكل كبير.

وتعرف عملية تخطيط وتنسيق وإدارة الأنشطة التي ينطوي عليها تصنيع وتسليم المنتجات والخدمات باسم إدارة سلسلة التوريد، ويشمل كل شيء من مصادر المواد الخام إلى تصنيع المنتجات وتجميعها إلى التخزين والتوزيع والخدمات اللوجستية، وتهدف إدارة سلسلة التوريد إلى ضمان تسليم السلع والخدمات للعملاء في الوقت المناسب وبفعالية من حيث التكلفة والكفاءة، من أجل تعظيم قيمة العميل وخفض النفقات، ويتم التركيز على تحسين تدفق المنتجات والخدمات من خلال سلسلة التوريد (Chen, 2019).

وتشمل المكونات الرئيسية لسلسلة التوريد: (المشتريات) والتي تتضمن: شراء المواد والمكونات والخدمات الضرورية من الموردين، (والإنتاج) وهو عملية تحويل المواد الخام إلى سلع تامة الصنع لاستهلاك العميل، (والتوزيع) وهي حركة البضائع من الشركة المصنعة إلى العميل، وأخيرًا (خدمة العملاء) وهي عملية إرضاء العملاء من خلال تقديم سلع وخدمات عالية الجودة (Al-khawaldah et al., 2022).

وسلسلة التوريد مسؤولة عن تحديد كيفية إنتاج السلع والخدمات وتوزيعها وبيعها، وتساعد في ضمان وصول المنتجات والخدمات إلى العملاء في الوقت المحدد وبالكمية المناسبة وبالسعر

المناسب، وتمكن سلسلة التوريد القوية الشركات من تلبية توقعات العملاء وخفض التكاليف وزيادة الأرباح، بالإضافة إلى ذلك، فهي تساعد الشركات على إدارة المخاطر، والبقاء في المنافسة، والاستمرارية في مواجهة ظروف السوق المتغيرة (Min, Zacharia & Smith, 2019).

وتتمثل إدارة سلسلة التوريد في تنسيق الإنتاج والمخزون والموقع ونقل السلع والخدمات من مورد المواد الخام إلى العميل، فهي إنها عملية إدارة تدفق السلع والخدمات والمعلومات بكفاءة بين نقطة المنشأ ونقطة الاستهلاك، وتتطوي على تكامل مجموعة متنوعة من الأنشطة والعمليات، بما في ذلك الشراء والإنتاج والتوزيع وخدمة العملاء، والشركات القادرة على إدارة سلاسل التوريد الخاصة بها بشكل فعال قادرة على اكتساب ميزة تنافسية على منافسيها، ومن خلال خفض التكاليف وزيادة الكفاءة، يمكن للشركات تعظيم أرباحها وزيادة رضا عملائها؛ إذ أصبحت إدارة سلسلة التوريد ذات أهمية متزايدة في الأسواق العالمية التنافسية اليوم (Saragih et al., 2020).

ويبرز الهدف من إدارة سلسلة التوريد خلق ميزة تنافسية من خلال تبسيط تدفق السلع والخدمات من الموردين إلى العملاء، ومن خلال خفض التكاليف، وتحسين خدمة العملاء، وزيادة الكفاءة، وتحسين أوقات التسليم وزيادة رضا العملاء، يمكن للشركات زيادة أرباحها واكتساب مركز تنافسي (Alam, 2022).

وتتبع الميزة التنافسية من القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تكسبها لعملائها، ويمكن أن يأتي في شكل أسعار أقل مما يقدمه المنافسون لنفس المزايا أو في شكل مزايا فريدة توازن السعر الأعلى، وهذا يخلق ميزة مستدامة تسمح لهم بالنجاح في السوق، وتشير استراتيجية العمل إلى إجراءات السياسة التي تتخذها الشركة لنمو أعمالها، ويتم تصميم استراتيجيات العمل بشكل مختلف للمنتجات والخدمات المتنوعة، وتختلف باختلاف الأسواق والمواقع والمواقف، كما تقوم الشركات بصياغة استراتيجيات عمل منفصلة لبيئتها الداخلية وبيئة السوق الخارجية (الرشيدي، 2020).

وتعد أسواق اليوم شديدة التنافسية، وتسعى كل شركة جاهدة للحصول على مركز تنافسي، وتعمل التنافسية على تحريك السوق وتشجع وتحفز ريادة الأعمال، وهذا يتطلب أيضًا من الشركات أن تبتكر استراتيجيات للاستمرارية، من خلال الوقوف في مثل هذا العالم المليء بالتحديات، وللتميز في السوق؛ يحتاج العمل التجاري إلى تلبية احتياجات وتوقعات العملاء بكفاءة واقتصادية (أبو خشبة، 2022).

وتشارك الشركات العالمية بشكل استراتيجي في الوصول إلى مستويات مميزة من الجودة والتكلفة والوقت والمرونة التشغيلية في وقت واحد، مما يضمن استعادة شدة الأداء في مثل هذه الساحة التنافسية، ويعد هذا ضروريًا للحفاظ على ميزة تنافسية في هذا العصر الحديث المستمر للابتكار، وترتبط الميزة التنافسية بكيفية نشر الموارد المادية والبشرية التصنيعية واستغلالها وإدارتها بشكل مشترك لبناء كفاءات مميزة وأداء متفوق، وبالتالي يمكن الحفاظ على الميزة التنافسية من خلال أساليب وإجراءات ومقاييس حجر الأساس التي يمكن أن توفر أداءً قويًا وثابتًا وتشير إلى المسارات الاستراتيجية (Karbassi Yazdi et al., 2021).

مما سبق يستنتج الباحث أن إدارة سلسلة التوريد هي تكامل الأنشطة والعمليات المتضمنة في الإنتاج والتخزين والتوزيع وخدمة العملاء للسلع والخدمات.

مشكلة الدراسة

مع التغيرات المتزايدة في بيئة الأعمال، يتعين على الشركات توفير منتجات عالية الجودة وتقديم استجابات سريعة وتحسين كفاءاتها، وعلى وجه الخصوص تواجه صناعة الكرتون والورق نفس التحديات التي واجهتها العديد من الصناعات الأخرى سابقًا، حيث تعد التحديات التي تشارك فيها شركات صناعة الكرتون والورق في عمان معقدة، بما في ذلك الاعتبارات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والقانونية، واليوم تعد كفاءة عمليتي البحث والتطوير، وتدهور دورة حياة

المنتجات، وحصر براءات الاختراع، وزيادة المنافسة العامة، والامتثال للإنتاج، والتكاليف، بعضًا من المضاعفات الرئيسية التي تواجهها شركات صناعة الكرتون والورق في عمان (Sharabati, 2021).

وأظهرت بعض الدراسات السابقة كدراسة (Smith & Brown, 2020) أن الشركات المصنعة كانت منذ البداية جامدة تجاه تغييرات السوق والبيئة. وبالتالي، فإن الحاجة إلى جلب المرونة والرشاقة إلى سلسلة التوريد بأكملها لضمان حصول العميل على المنتج الصحيح في الوقت المناسب وبجودة عالية. ومع ذلك، من الصعب تحقيق الوضع المثالي بسبب أسباب توفر المواد الخام، إدارة الموردين، أنظمة التصنيع الصارمة والتعاون. تهدف هذه الورقة إلى دراسة تطور إدارة سلسلة التوريد، واستراتيجياتها الحالية في السوق، وتقييم نقاط قوتها وتحديد العوائق المختلفة في التصنيع من خلال مراجعة منهجية للأدبيات.

بالإضافة إلى ذلك، تبين أن هناك العديد من العمليات المعقدة في سلسلة التوريد يمكن أن تتبثق من عدد مختلف من الأسباب مثل: تنوع المنتجات النهائية، والتنوع الواسع للمواد اللازمة، وشبكات التوزيع، وتكلفة الاستثمار العالية، ووقت تطوير المنتجات الجديدة، والقيود التنظيمية. كما أن العديد من الشركات يجب أن تعزز أقسام سلسلة التوريد الرئيسية بما في ذلك رضا العملاء، دقة التنبؤ، مستوى المخزون، وإجمالي تكاليف سلسلة التوريد. ومن أهم التحديات التي تواجهها سلسلة التوريد، قضايا التنسيق، إدارة المخزون، عدم كفاية معلومات الطلب، الاعتماد على الموارد البشرية، إدارة الطلبات، تجنب نقص المواد، انتهاء صلاحية المواد، إدارة المستودعات، التحكم في درجة الحرارة، و شحن المنتجات. أوصت هذه الدراسات (Rakiman & Haron, 2023) و (Putri; Darwanto; Hartono; Waluyati; 2019) بإجراء المزيد من البحوث في منظمات وأبعاد مختلفة، كما قام الباحث بمقابلة بعض المسؤولين في شركات تصنيع الورق والكرتون في المنطقة وأكدوا أنه لم تجرى أي دراسة سابقة في هذا الموضوع في هذه الشركات.

وفيما يتعلق بالبيئة التنافسية، فهناك ضرورة لمراعاة العوامل التي تؤثر على الميزة التنافسية لشركات صناعة الورق والكرتون، إذ تحاول هذه الدراسة تحديد وترتيب أولويات هذه العوامل التي تبرز دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين الميزة التنافسية في شركات صناعة الكرتون والورق في عمّان . وتكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي: ما دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين الميزة التنافسية في شركات صناعة الكرتون والورق في عمّان ؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

1. معرفة ما إذ كان هناك دور لإدارة سلسلة التوريد في تحسين الميزة التنافسية في شركات صناعة الكرتون والورق في عمّان.
2. التعرف إلى مستوى الميزة التنافسية في شركات صناعة الكرتون والورق في عمّان .
3. التعرف إلى مستوى إدارة سلسلة التوريد في شركات صناعة الكرتون والورق في عمّان .

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما أثر إدارة سلسلة التوريد في تحسين الميزة التنافسية في شركات صناعة الكرتون والورق ؟
2. ما مستوى الميزة التنافسية في شركات صناعة الكرتون والورق؟
3. ما مستوى إدارة سلسلة التوريد في شركات صناعة الكرتون والورق ؟

فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05) \leq$

(α) لإدارة سلسلة التوريد بأبعادها مجتمعة (العلاقة مع الموردين والعلاقة مع الموزعين

والعلاقة مع الزبائن والعلاقة مع المزودين) في تحسين الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة

(الجودة والمرونة و التكلفة و وقت التسليم) في شركات صناعة الكرتون والورق في عمان .

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى (H01.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05) \leq$

(α) لإدارة سلسلة التوريد بأبعادها مجتمعة في تحسين التكلفة في شركات صناعة الكرتون

والورق في عمان .

الفرضية الفرعية الثانية (H01.2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05) \leq$

(α) لإدارة سلسلة التوريد بأبعادها مجتمعة في تحسين المرونة في شركات صناعة الكرتون

والورق في عمان .

الفرضية الفرعية الثالثة (H01.3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05) \leq$

(α) لإدارة سلسلة التوريد بأبعادها مجتمعة في تحسين الجودة في شركات صناعة الكرتون

والورق في عمان .

الفرضية الفرعية الرابعة (H01.4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05) \leq$

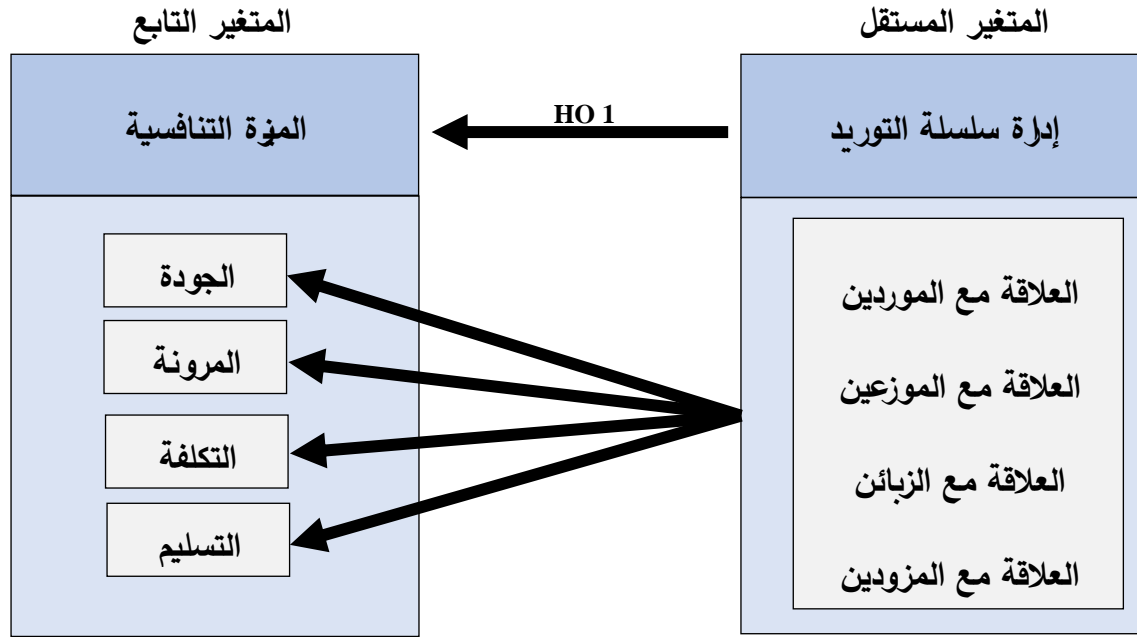
(α) لإدارة سلسلة التوريد بأبعادها مجتمعة في تحسين وقت التسليم في شركات صناعة

الكرتون والورق في عمان .

أنموذج الدراسة

تم تطوير أنموذج الدراسة من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

بمتغيرات الدراسة (إدارة سلسلة التوريد، الميزة التنافسية) على النحو الآتي:



الشكل (1): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة الآتية:

المتغير	المصدر
المتغير المستقل (إدارة سلسلة التوريد)	(Alam, 2022). (Saragih et al., 2020).
المتغير التابع (الميزة التنافسية)	(Karbassi Yazdi et al., 2021)؛ (Al-khawaldah et al., 2022)

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي على النحو الآتي:

الأهمية النظرية

تتبع أهمية الدراسة النظرية من أهمية متغيراتها في ظل التوجهات العالمية نحو إدارة سلسلة التوريد بأبعادها (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الموزعين، العلاقة مع الزبائن، العلاقة مع المزودين)، وتحسين الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، المرونة، التكلفة، التسليم) في شركات صناعة الكرتون والورق في عمّان، ومن المؤمل أن تسهم الدراسة في تشكيل قيمة مضافة للأدب الإداري، وإثراء الجانب المعرفي، وتزويد المكتبة الادارية بمجموعة من المراجع ذات الأهمية، كما من المؤمل أن يفيد الأدب النظري ونتائج هذه الدراسة الباحثين وطلبة الدراسات العليا لفتح آفاق بحثية جديدة بما يتعلق بمتغيرات الدراسة، واجراء المزيد من الدراسات والأبحاث، كما من المؤمل أن تساعد نتائج هذه الدراسة مديري الشركات الأخرى الذين يأخذون في الاعتبار قراراتهم وتخطيطهم الاستراتيجي على مستوى الأعمال على اتخاذ قرارات لتعزيز القدرة التنافسية.

الأهمية التطبيقية

تتبع أهمية الدراسة التطبيقية من أهمية القطاع الذي سيتم تناوله، والمتمثل ب شركات صناعة الكرتون والورق في عمّان، بالإضافة إلى ما ستقدمه من نتائج وتوصيات قد تفيد صانعي القرار في شركات صناعة الكرتون والورق.

لتحسن الميزة التنافسية، كما ستسلط هذه الدراسة الضوء على درجة مواكبة شركات صناعة الكرتون والورق في عمّان للسياسات والأنظمة والنماذج الإدارية الحديثة، إذ تعد الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد في

شركات صناعة الكرتون والورق مكوناً مهماً في الدفع بين شركات صناعة الكرتون والورق لتحسين الكفاءة، والكشف عن المشكلات ونقاط الضعف التي تعاني منها هذه الشركات، وتقديم حلول تناسبها.

مصطلحات الدراسة

تم تعريف مصطلحات الدراسة اصطلاحياً وإجراءً على النحو الآتي:

إدارة سلسلة التوريد: إدارة سلسلة التوريد هي مجموعة من الأنشطة التي تشمل تخطيط وتنفيذ ومراقبة

تدفق المواد والمعلومات والخدمات عبر سلسلة التوريد، من الموردين إلى المصنعين، ومن ثم إلى

التجار والمستهلكين النهائيين. الهدف من إدارة سلسلة التوريد هو تحقيق الكفاءة والفعالية في

العمليات، وتقليل التكاليف، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وزيادة رضا العملاء.

هي التعامل مع تدفق الإنتاج الكامل لسلعة أو خدمة - بدءاً من المكونات الخام وصولاً إلى

تسليم المنتج النهائي للمستهلك، إذ تنشئ الشركة شبكة من الموردين ("الروابط" في السلسلة)،

وتنقل المنتج من موردي المواد الخام إلى تلك المنظمات التي يتم التعامل معها مباشرة مع

المستخدمين" (حسين، 2019، ص: 453).

وتعرف إجرائياً: تحسين عملية إنشاء المنتج وتدفعه من مصادر المواد الخام إلى الإنتاج والخدمات

اللوجستية والتسليم إلى العميل النهائي من خلال التعامل مع تدفق الإنتاج الكامل لسلعة أو

خدمة بدءاً من المكونات الخام وصولاً إلى تسليم المنتج النهائي للمستهلك، وهو ما سيتم

قياسه من خلال الفقرات الخاصة بإدارة سلسلة التوريد من خلال الاستبانة التي سوف يطورها

الباحث لهذا الغرض.

1. **العلاقة مع الموردين:** هذا البعد يتعلق بالعلاقة التجارية والتعاونية مع الموردين الذين يقدمون

المواد الخام أو السلع الجاهزة التي تحتاجها الشركة وتُقاس بالفقرات من (1-4).

2. **العلاقة مع الموزعين:** هذا البعد يركز على العلاقة التجارية مع الموزعين أو الشركاء التجاريين

الذين يساعدون في تسويق وتوزيع منتجات أو خدمات الشركة وتُقاس بالفقرات (5-8).

3. **العلاقة مع الزبائن:** هذا البعد يتعلق بكيفية التفاعل والتواصل مع العملاء وبناء علاقات

معهم. يركز على تلبية احتياجات العملاء، وتحسين رضاهم وتُقاس بالفقرات (9-12).

4. **العلاقة مع المزودين:** هذا البعد يتعلق بالعلاقة مع الشركات أو الأفراد الذين يقدمون الخدمات

أو المواد اللازمة للشركة وتُقاس بالفقرات (13-16).

الميزة التنافسية: الميزة التنافسية هي الخصائص الفريدة التي تمكن الشركة من التفوق على

منافسيها في السوق. تتضمن هذه الخصائص تقديم منتجات أو خدمات بجودة أعلى، أو

بتكلفة أقل، أو بميزات مبتكرة تجعل الشركة مميزة في أعين العملاء. تتيح الميزة التنافسية

للشركة جذب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين، مما يؤدي إلى زيادة حصتها في

السوق وتحقيق أرباح أعلى.

ان الميزة التنافسية تعتبر العامل الحاسم الذي يمكن الشركات من تحقيق أداء متفوق ومستدام

في السوق. ويشير إلى أن الميزة التنافسية يمكن أن تكون نابعة من قدرة الشركة على تقديم

منتجات أو خدمات بجودة أعلى أو تكلفة أقل من منافسيها، أو من قدرتها على الاستجابة

السريعة للاحتياجات المتغيرة للعملاء. (العزاوي، 2018)

وتعرف إجرائياً: تُعرف على أنها قدرة الشركة على تنفيذ استراتيجيات وإجراءات فعّالة تميزها عن

منافسيها في السوق وتساعد على تحقيق أداء متفوق. هذه القدرة تتجلى من خلال مجموعة

من الأنشطة التي تؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات، زيادة رضا العملاء، وتقليل التكاليف

دون المساس بجودة المنتجات أو الخدمات.

1. **الجودة:** يشير هذا البعد إلى مدى توافر وتلبية حاجات ورغبات الزبائن من المنتجات أو الخدمات لمعايير الجودة المطلوبة وتقاس بالفقرات (17-20).
2. **-المرونة:** يرتبط هذا البعد بقدرة الشركة على التكيف والتعامل مع التغييرات في السوق واحتياجات العملاء بسرعة وفاعلية وتقاس بالفقرات من (21-24).
3. **-التكلفة:** يشير هذا البعد إلى التكلفة الاقتصادية للحصول على المنتجات أو الخدمات. يتضمن ذلك تحليل تكلفة المواد الخام أو الخدمات وتقاس بالفقرات من (25-28).
4. **التسليم:** يتعلق هذا البعد بقدرة الشركة على تقديم المنتجات أو الخدمات في الوقت المحدد وبالشكل المطلوب وتقاس بالفقرات من (29-32).

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بما يلي:

- الحدود البشرية: العاملين في شركات صناعة الكرتون والورق في عمّان .
- الحدود المكانية: شركات صناعة الكرتون والورق في عمّان .
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال العام الجامعي 2024/2023.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على متغيري الدراسة (إدارة سلسلة التوريد، والميزة التنافسية).

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

سيتم من خلال هذا الفصل التطرق إلى الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة المتمثلة بإدارة سلسلة التوريد، والميزة التنافسية، كما سيتم عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري

مفهوم إدارة سلسلة التوريد

سلسلة التوريد هي مفهوم يشير إلى العملية الكاملة للحصول على منتج أو خدمة من أصلها إلى المستهلك النهائي، ويشمل جميع الأنشطة والمنظمات والموارد والتقنيات المستخدمة في إنتاج السلع أو الخدمات ونقلها وتخزينها وتوزيعها، حيث تبدأ سلسلة التوريد بمصادر المواد الخام أو المكونات، ثم تنتقل عبر مراحل مختلفة مثل التصنيع والتعبئة والتخزين والنقل، وتنتهي في النهاية بتسليم المنتج النهائي إلى العميل، حيث اعتماداً على طبيعة المنتج أو الخدمة يمكن أن تكون سلسلة التوريد بسيطة أو معقدة للغاية، وتتضمن العديد من الوسطاء والشبكات العالمية (Craighead et al., 2020).

مكونات سلسلة التوريد

تشمل المكونات والأنشطة الرئيسية ضمن سلسلة التوريد ما يلي (Zekhnini et al., 2020; Wieland, 2021)

1. الشراء: وهي عملية الحصول على المواد الخام أو المكونات أو البضائع الجاهزة والحصول

عليها من الموردين، وتعتبر المشتريات هي عنصر حاسم في سلسلة التوريد التي تنطوي

على الحصول على السلع أو الخدمات أو المواد الخام من الموردين الخارجيين لدعم إنتاج

وتسليم المنتجات أو الخدمات، ويشمل أنشطة مثل تحديد مصادر الموردين، والتفاوض على العقود، وتقديم أوامر الشراء، وإدارة علاقات الموردين.

2. الإنتاج: وهو تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية من خلال عمليات التصنيع أو التجميع، إذ يعد الإنتاج عنصرًا حاسمًا في سلسلة التوريد التي تتضمن تحويل المواد الخام أو المكونات إلى منتجات أو خدمات نهائية، ويشمل جميع الأنشطة المتعلقة بتصنيع وتجميع وتعبئة البضائع لتلبية طلب العملاء، فالهدف من الإنتاج داخل سلسلة التوريد هو ضمان عمليات تصنيع فعالة من حيث التكلفة مع الحفاظ على جودة المنتج العالية.

3. إدارة المخزون: تعرف بأنها مراقبة وتحسين مستويات المخزون لضمان العرض الكافي مع تقليل المخزون الزائد أو المتقادم، حيث تعد إدارة المخزون جانبًا هامًا من جوانب إدارة سلسلة التوريد التي تتضمن التحكم في مستويات مخزون المواد الخام والعمل الجاري والسلع النهائية وتحسينها، كما تشمل أنشطة مثل تخطيط المخزون، والمراقبة، والتجديد، والتخزين لضمان توفير إمدادات كافية لتلبية طلب

4. العملاء مع تقليل تكاليف الحمل ونفاذ المخزون.

5. اللوجستيات: وتعني إدارة حركة وتخزين البضائع، بما في ذلك النقل والتخزين والتوزيع، حيث تعتبر اللوجستيات عنصرًا أساسيًا في سلسلة التوريد التي تركز على الحركة الفعالة وتخزين السلع والمعلومات والموارد من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك، وهي تشمل العديد من الأنشطة والعمليات والوظائف التي ينطوي عليها التخطيط والتنفيذ والتحكم في تدفق المواد، فضلاً عن تنسيق المعلومات والمعاملات المالية ذات الصلة.

6. التوزيع: وهي عملية توصيل المنتجات للعملاء من خلال قنوات مختلفة مثل تجار الجملة أو تجار التجزئة أو مباشرة إلى المستهلكين، حيث يشير التوزيع في سلسلة التوريد إلى عملية

تسليم المنتجات النهائية للعملاء أو المستخدمين النهائيين، كما يتضمن تخطيط وتنفيذ وإدارة

الأنشطة المتعلقة بحركة وتخزين وتسليم البضائع من مرافق الإنتاج إلى الوجهة النهائية.

إذ تعد إدارة سلسلة التوريد الفعالة أمرًا ضروريًا للشركات لتلبية متطلبات العملاء، وخفض التكاليف، وتحسين جودة المنتج ، واكتساب الميزة التنافسية، كما يتضمن التخطيط الاستراتيجي والتنسيق والتعاون والتحسين المستمر عبر جميع مراحل سلسلة التوريد، ففي السنوات الأخيرة اكتسبت مفاهيم مثل الاستدامة ، والمصادر الأخلاقية ، وإدارة المخاطر مكانة بارزة في إدارة سلسلة التوريد، حيث تركز المنظمات بشكل متزايد على ضمان ممارسات مسؤولة وصديقة للبيئة في جميع سلاسل التوريد الخاصة بها ، فضلاً عن التخفيف من المخاطر المرتبطة بالاضطرابات، مثل الكوارث الطبيعية أو الأحداث الجيوسياسية، بشكل عام يعتبر مفهوم سلسلة التوريد نهجًا شاملاً يشمل دورة الحياة الكاملة للمنتج أو الخدمة من بدايتها إلى استهلاكها، وتشمل مختلف أصحاب المصلحة والعمليات والموارد لتقديم قيمة للعملاء . (Sodhi & Tang, 2021).

أهمية سلسلة التوريد

تلعب سلسلة التوريد دورًا مهمًا في نجاح الأعمال التجارية وقدرتها التنافسية في مختلف الصناعات، وهناك بعض الأسباب الرئيسية لأهمية سلسلة التوريد حيث تضمن سلسلة التوريد المدارة جيدًا المنتجات أو الخدمات متاحة للعملاء متى وأينما يحتاجون إليها، ومن خلال تسليم المنتجات في الوقت المحدد وبالكمية المناسبة وبجودة عالية يمكن للشركات تعزيز رضا العملاء وولائهم، كما تساعد سلسلة التوريد المحسنة الشركات على تقليل التكاليف عن طريق تقليل تكاليف نقل المخزون ونفقات النقل وأوجه القصور التشغيلية، وتمكن الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد الشركات من تبسيط العمليات ، والقضاء على الهدر، والتفاوض بشأن الأسعار المناسبة مع الموردين . (Cole et al.,2019).

بالإضافة إلى أنه يمكن أن تكون سلسلة التوريد ذات التصميم الجيد والفعالة مصدرًا للميزة التنافسية، يسمح للشركات بتمييز نفسها من خلال تقديم توصيل أسرع أو جودة أفضل للمنتج أو مرونة أو خدمة عملاء فائقة، يمكن أن تساعد سلسلة التوريد المحسنة الشركات على الاستجابة بسرعة لمتطلبات السوق المتغيرة والبقاء في صدارة المنافسة، وحيث أنه تتضمن أيضًا إدارة سلسلة التوريد التعاون والتنسيق بين مختلف أصحاب المصلحة ، بما في ذلك الموردين والمصنعين والموزعين والعملاء ، كما يعزز التعاون الفعال التواصل ومشاركة المعلومات والثقة ، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والاستجابة عبر سلسلة التوريد بأكملها (Ketchen Jr & Craighead, 2020).

علاوة على ما سبق تتعرض سلاسل التوريد لمخاطر مختلفة، مثل اضطرابات الإمداد أو الكوارث الطبيعية أو الأحداث الجيوسياسية أو مشكلات الجودة، حيث تساعد استراتيجيات إدارة سلسلة التوريد القوية في تحديد هذه المخاطر والتخفيف منها من خلال التخطيط للطوارئ وتنويع الموردين والمراقبة الاستباقية، مما يتيح ذلك للشركات تقليل تأثير الاضطرابات والحفاظ على استمرارية العملية، كما تقوم بتسهيل الرشيقية والفعالة الابتكار وتمكن الشركات من استكشاف فرص جديدة في السوق، ويوفر المرونة لتقديم منتجات جديدة ، والتكيف مع تغيير تفضيلات العملاء ، والتوسع في مناطق جغرافية جديدة، فمن خلال التحسين المستمر لعمليات سلسلة التوريد الخاصة بهم يمكن للمنظمات دفع الابتكار واغتنام فرص النمو (Min et al., 2019).

تعتبر سلسلة التوريد ضرورية للشركات لتقديم قيمة للعملاء، وتحسين التكاليف، واكتساب الميزة التنافسية، وإدارة المخاطر، وتعزيز التعاون، ودفع النمو المستدام، حيث إنها جزء لا يتجزأ من استراتيجية العمل الشاملة وتتطلب التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر والقدرة على التكيف لتلبية متطلبات السوق المتطورة (Pettit et al., 2019).

أهداف سلسلة التوريد

يمكن أن تختلف أهداف إدارة سلسلة التوريد اعتمادًا على الصناعة والأعمال وظروف السوق المحددة. ومع ذلك، فإن بعض الأهداف المشتركة تشمل:

فعالية التكلفة: أحد الأهداف الأساسية لإدارة سلسلة التوريد هو تحقيق كفاءة التكلفة في جميع أنحاء سلسلة التوريد بأكملها، ويتضمن ذلك تقليل التكاليف المرتبطة بالمشتريات والإنتاج والنقل والاحتفاظ بالمخزون وأنشطة سلسلة التوريد الأخرى، ومن خلال تحسين العمليات وتحسين استخدام الموارد والقضاء على الهدر يمكن للشركات تحقيق وفورات في التكاليف وتحسين الربحية (Jones & Abdelfattah, 2020).

خدمة العملاء ورضاهم: تهدف إدارة سلسلة التوريد إلى تعزيز خدمة العملاء ورضاهم من خلال ضمان توفر المنتجات أو الخدمات متى وأينما يحتاجها العملاء، ويتضمن ذلك تقليل المهل الزمنية وتحسين موثوقية التسليم وتوفير تلبية الطلبات بدقة وتقديم دعم عملاء سريع الاستجابة، ومن المرجح أن يصبح العملاء الراضون عملاء متكررين ويعززون الحديث الإيجابي مما يساهم في نمو الأعمال (Suharyati & Nobelson, 2019).

تحسين المخزون: تركز إدارة سلسلة التوريد الفعالة على تحقيق مستويات المخزون المثلى، وهذا ينطوي على موازنة المفاضلة بين تحمل التكاليف ونفاد المخزون، فمن خلال التنبؤ الدقيق بالطلب، وتنفيذ تقنيات إدارة المخزون الفعالة، واستخدام تقنيات مثل فقط في الوقت المناسب أو مبادئ العجاف، يمكن للشركات تقليل المخزون الزائد والتكاليف المرتبطة مع الحفاظ على مخزون كافٍ لتلبية طلب العملاء (Hartani et al., 2021).

المرونة والاستجابة: تهدف إدارة سلسلة التوريد إلى تحسين مرونة سلسلة التوريد واستجابتها للتكيف بسرعة مع التغييرات في طلب العملاء أو ظروف السوق أو الاضطرابات، يتضمن

ذلك استراتيجيات مثل استشعار الطلب، ومشاركة المعلومات في الوقت الفعلي، وقدرات الإنتاج المرنة، والعلاقات التعاونية مع الموردين، وتسمح سلسلة التوريد الرشيقة للشركات بالاستجابة بسرعة لتقلبات السوق، وتخفيف المخاطر، واغتنام الفرص (Khan et al., 2019).
إدارة علاقات الموردين: يعد تطوير علاقات قوية وتعاونية مع الموردين هدفًا حاسمًا لإدارة سلسلة التوريد، وتتضمن الإدارة الفعالة للعلاقات مع الموردين اختيار موردين موثوقين وأخلاقيين، وإنشاء شراكات متبادلة المنفعة، وتعزيز التواصل المفتوح والثقة، كما تمكن علاقات الموردين القوية الشركات من تأمين أسعار تنافسية، وضمان التسليم في الوقت المناسب، وتحسين جودة المنتج، ودفن الابتكار (Daito et al., 2020).

ابعاد إدارة سلسلة التوريد

تتكون سلسلة التوريد من عدة عناصر مترابطة تعمل معًا لضمان التدفق السلس للسلع والخدمات والمعلومات من الموردين إلى العملاء، هذه العناصر من سلسلة التوريد مترابطة وتعتمد على بعضها البعض لضمان التدفق الفعال والفعال للسلع والخدمات والمعلومات في جميع أنحاء شبكة سلسلة التوريد، حيث تشمل العناصر الرئيسية لسلسلة التوريد ما يلي (Imhanzenobe, 2021 ; Kerdpitak et al., 2022):

1. العلاقة مع الموردين

الموردين هم المنظمات أو الأفراد الذين يقدمون المواد الخام أو المكونات أو الخدمات اللازمة لإنتاج المنتج النهائي، ويلعبون دورًا محوريًا في سلسلة التوريد من خلال ضمان توافر وجودة المدخلات. يعتبر الموردين مشاركين أساسيين في سلسلة التوريد، حيث يوفر الموردين المواد الخام أو المكونات أو المنتجات أو الخدمات التي تحتاجها الشركات لتصنيع عروضها وتقديمها للعملاء. يضمن الموردين توافر هذه المواد في الوقت المناسب وبالكميات المطلوبة، مما يساعد الشركات على

تجنب توقف الإنتاج بسبب نقص المواد، إضافة إلى دورهم الحيوي في ضمان جودة المدخلات، مما يؤدي إلى منتجات نهائية عالية الجودة. يسهم الموردون أيضًا في تقليل التكاليف من خلال تقديم أسعار تنافسية وتسهيلات في الدفع، وتقديم حلول مبتكرة لتحسين العمليات وتقليل الفاقد، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة التشغيلية. كما يمكن للموردين أن يكونوا شركاء استراتيجيين في الابتكار، من خلال تقديم تكنولوجيا جديدة أو مواد محسنة تساعد في تحسين المنتجات النهائية، مما يعزز القدرة التنافسية للشركات في السوق. بالإضافة إلى ذلك، يعمل العديد من الشركات مع الموردين الذين يلتزمون بممارسات الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، مما يعزز سمعة الشركة ويزيد من ثقة العملاء. إدارة علاقات الموردين (SRM - Supplier Relationship Management) هي عملية استراتيجية تهدف إلى تحسين التفاعلات مع الموردين وتحقيق أقصى قدر من القيمة من علاقات التوريد، وتشمل أنشطة مثل اختيار الموردين، التفاوض على العقود، مراقبة الأداء، التعاون والشراكة، وإدارة المخاطر. بناء علاقات تعاونية طويلة الأمد مع الموردين يعزز من القدرة على تحقيق الابتكار وضمان جودة واستمرارية التوريد. ومع ذلك، قد تواجه إدارة الموردين تحديات مثل التنوع الجغرافي، وتقلبات السوق، وضمان التزام جميع الموردين بمعايير الجودة والامتثال التنظيمي. يتطلب الحفاظ على تواصل فعال وتنسيق بين الشركة والموردين جهوداً مستمرة وأنظمة إدارة متقدمة. بشكل عام، تتطلب إدارة الموردين الفعالة استراتيجية شاملة وموارد مخصصة لضمان التوريد المستمر والموثوق للمواد والخدمات، مما يعد أساسياً لتحقيق النجاح والميزة التنافسية في السوق. (الرفيعي، 2022)، (Rakiman, 2023).

2. العلاقة مع الموزعين

الموزعين هم المنظمات أو الأفراد الذين يتولون عملية توزيع المنتجات النهائية من الشركات المصنعة إلى العملاء النهائيين، ويلعبون دورًا حيويًا في سلسلة التوريد من خلال ضمان وصول

المنتجات إلى السوق في الوقت المناسب وبالكميات المطلوبة. يعتبر الموزعين مشاركين أساسيين في سلسلة التوريد، حيث يوفر البنية التحتية والخدمات اللوجستية اللازمة لنقل وتخزين وتوزيع المنتجات إلى النقاط النهائية للبيع. يضمن الموزعين توافر المنتجات النهائية للعملاء في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب، ومن خلال إدارة تدفق المنتجات بكفاءة، يساعدون الشركات على تجنب تأخير التسليم وتحقيق رضا العملاء. بالإضافة إلى ذلك، يلعب الموزعين دورًا حيويًا في الحفاظ على جودة المنتجات أثناء النقل والتخزين، مما يضمن أن تصل المنتجات إلى العملاء في حالة ممتازة. يساهم الموزعين أيضًا في تقليل التكاليف التشغيلية من خلال تحسين عمليات النقل والتوزيع، ويمكنهم تقديم حلول لوجستية فعالة تساعد في تقليل تكاليف الشحن والتخزين، حيث يمكن للموزعين الذين يمتلكون شبكات توزيع واسعة تحقيق وفورات الحجم وتقليل التكاليف المرتبطة بالتوزيع، مما يؤدي إلى تحسين هوامش الربح للشركات. (Linda & Thabrani (2021) علاوة على ذلك، يمكن للموزعين أن يكونوا شركاء استراتيجيين في التوسع الجغرافي والوصول إلى أسواق جديدة، ومن خلال شبكاتهم الواسعة ومعرفتهم بالسوق المحلي، يمكن للموزعين مساعدة الشركات في دخول أسواق جديدة بسرعة وفعالية، مما يوفر رؤية قيمة حول تفضيلات العملاء والمنافسين المحليين ويساعد الشركات على وضع استراتيجيات تسويقية فعالة. يعمل العديد من الشركات مع الموزعين الذين يلتزمون بممارسات الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، مما يعزز سمعة الشركة ويزيد من ثقة العملاء، واختيار الموزعين الذين يتبنون ممارسات بيئية واجتماعية مستدامة يمكن أن يساعد الشركات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، مما يزيد من قيمة العلامة التجارية ويعزز علاقتها مع العملاء والمجتمعات. إدارة علاقات الموزعين هي عملية استراتيجية تهدف إلى تحسين التفاعلات مع الموزعين وتحقيق أقصى قدر من القيمة من علاقات التوزيع، وتشمل مجموعة من الأنشطة مثل اختيار الموزعين، التفاوض على العقود، مراقبة الأداء، التعاون والشراكة، وإدارة

المخاطر. بناء علاقات تعاونية طويلة الأمد مع الموزعين يعزز من القدرة على تحقيق الابتكار وضمان جودة واستمرارية التوزيع. ومع ذلك، قد تواجه إدارة الموزعين تحديات متعددة مثل التنوع الجغرافي، الذي قد يسبب تحديات لوجستية وثقافية، وتقلبات السوق التي تؤثر على استقرار سلسلة التوريد. كذلك، ضمان التزام جميع الموزعين بمعايير الجودة والامتثال التنظيمي يمكن أن يكون معقدًا، ويتطلب الحفاظ على تواصل فعال وتنسيق بين الشركة والموزعين جهوداً مستمرة وأنظمة إدارة متقدمة. بشكل عام، تتطلب إدارة الموزعين الفعالة استراتيجية شاملة وموارد مخصصة لضمان التوزيع المستمر والموثوق للمنتجات، والتي تعتبر أساسية لتحقيق النجاح والميزة التنافسية في السوق. مشاش، وغزالي (2020)

3. العلاقة مع الزبائن

في إدارة سلسلة التوريد، يلعب الزبائن دوراً مركزياً وحيوياً، إذ يحددون احتياجات السوق وتوجهاته، مما يؤثر بشكل مباشر على استراتيجيات الإنتاج والتوزيع. الزبائن هم الحلقة النهائية في سلسلة التوريد، التي تبدأ من الموردين وتمر عبر المصانع والموزعين لتصل في النهاية إلى المستهلكين النهائيين. فهم احتياجاتهم وتوقعات الزبائن يُعدّ أمراً ضرورياً لضمان نجاح السلسلة بأكملها. تبدأ العلاقة بين الزبائن وإدارة سلسلة التوريد بفهم دقيق لمتطلباتهم من خلال جمع البيانات وتحليلها باستخدام أدوات متعددة مثل الاستبيانات، وتحليل البيانات الكبيرة، والتفاعل عبر وسائل التواصل الاجتماعي. هذه المعلومات تساعد الشركات على تحديد التوجهات السوقية، وفهم ما يفضله الزبائن من منتجات وخدمات، والتكيف مع هذه التفضيلات في الوقت المناسب. أحد الجوانب الرئيسية التي تتعلق بالزبائن في إدارة سلسلة التوريد هو بناء علاقات طويلة الأمد، والتي لا تقتصر على مجرد البيع، بل تتضمن أيضاً تقديم خدمة ما بعد البيع والدعم المستمر **عساف (2015)**. الالتزام بتقديم

جودة عالية وخدمة عملاء متميزة يعزز من رضا الزبائن ويساهم في ولائهم للعلامة التجارية، مما يزيد من فرص التوصية بالمنتجات والخدمات للعملاء الجدد. التنبؤ بالطلب يمثل تحدياً رئيسياً في إدارة سلسلة التوريد ويعتمد بشكل كبير على فهم سلوكيات الزبائن، حيث يساعد التنبؤ الدقيق الشركات في تجنب مشكلات فائض المخزون أو نقصه، مما يقلل التكاليف ويحسن الكفاءة. تقنيات التنبؤ المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات تُستخدم لتحديد الأنماط وتوقع التغيرات في الطلب، مما يساعد في التخطيط الجيد للمستقبل. تلعب التكنولوجيا دوراً محورياً في تعزيز العلاقة بين الزبائن وإدارة سلسلة التوريد، حيث يمكّن استخدام أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) الشركات من تقديم خدمات مخصصة لكل زبون، مما يزيد من رضاهم ويعزز ولائهم. كما أن منصات التجارة الإلكترونية تسهل عمليات الشراء وتجعلها أكثر سلاسة، مما ينعكس إيجابياً على تجربة الزبائن ويزيد من مبيعات الشركات. باختصار، الزبائن هم جوهر إدارة سلسلة التوريد، حيث تعتمد نجاحات الشركات على قدرتها في تلبية احتياجاتهم وتجاوز توقعاتهم. من خلال فهم عميق للسوق، واستخدام التكنولوجيا بفعالية، وبناء علاقات قوية ومستدامة، يمكن للشركات تعزيز ولائهم وضمان استدامة نموها ونجاحها في السوق. (2022، الرفيعي)

4. العلاقة مع الموردين

الموردين في إدارة سلسلة التوريد يلعبون دوراً حيوياً ومحورياً في ضمان تدفق المواد الخام والمنتجات نصف المصنعة والسلع النهائية بين مختلف المراحل في السلسلة، حيث يبدأ دورهم من لحظة تزويد الشركات بالمواد الخام اللازمة لعمليات الإنتاج، مما يجعلهم جزءاً أساسياً من نجاح العملية التصنيعية ككل. الخطوة الأولى في إدارة علاقة فعالة مع الموردين تتمثل في اختيارهم بعناية، ويتطلب ذلك تقييماً دقيقاً لقدراتهم على تلبية متطلبات الجودة، والكمية، والوقت المحدد للتسليم. يعتمد

نجاح الشركات على القدرة على إقامة شراكات استراتيجية مع الموردين الذين يلتزمون بالمعايير المطلوبة ويستطيعون التكيف مع احتياجات الشركة المتغيرة. بناء العلاقات مع الموردين يتطلب تواصلًا مستمرًا وشفافًا، ويجب أن تكون هذه العلاقات مبنية على الثقة المتبادلة والتفاهم العميق للأهداف المشتركة، مما يسهل عمليات التفاوض، وحل المشكلات بسرعة، وتعزيز التعاون لتحقيق أهداف الجودة والتسليم (Rakiman, 2023). التكامل التكنولوجي مع الموردين يلعب دورًا حاسمًا في تحسين الكفاءة، حيث يمكن استخدام أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) ومنصات التعاون لتسهيل تبادل المعلومات بين الشركات والموردين، مما يمكن من مراقبة تدفق المواد، وإدارة المخزون بشكل أفضل، والتخطيط لعمليات الإنتاج بناءً على توقعات دقيقة. إدارة المخاطر المتعلقة بالموردين هي جانب آخر بالغ الأهمية، حيث يجب على الشركات تحديد وتقييم المخاطر المحتملة، مثل الاعتماد المفرط على مزود واحد، أو التقلبات في الأسعار، أو مشكلات الجودة، وتبني استراتيجيات لتنوع المصادر والتفاوض على العقود التي تتضمن شروطاً لحماية الشركة من هذه المخاطر، مما يساعد في الحفاظ على استقرار سلسلة التوريد وضمان استمرارية العمليات. التحسين المستمر والتقييم الدوري لأداء الموردين يضمن بقاء سلسلة التوريد فعالة ومتجاوبة مع التحديات، حيث يجب على الشركات إجراء مراجعات دورية لأداء الموردين استنادًا إلى معايير محددة، مثل جودة المنتجات، ودقة التسليم، والقدرة على التكيف مع التغيرات، مما يساعد في تحديد الموردين الذين يمكن الاعتماد عليهم على المدى الطويل وأولئك الذين يحتاجون إلى تحسين أدائهم. بشكل عام، الموردين يمثلون عنصرًا أساسيًا في إدارة سلسلة التوريد، حيث يؤثر بشكل مباشر على جودة المنتجات النهائية وكفاءة العمليات، ومن خلال اختيار الموردين بعناية، وبناء علاقات قوية ومستدامة معهم، وتبني التكنولوجيا المناسبة، وإدارة المخاطر بفعالية، يمكن للشركات تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق نجاح

مفهوم الميزة التنافسية

تشير الميزة التنافسية إلى المكانة النسبية للشركة في السوق مقارنة بمنافسيها، حيث إنها تمثل مدى قدرة الشركة على المنافسة والنجاح في قطاع الصناعة أو السوق. يتم تحديد الميزة التنافسية من خلال عوامل مختلفة، بما في ذلك الحصة السوقية، وتمايز المنتجات، واستراتيجيات التسعير، وسمعة العلامة التجارية، وولاء العملاء، والقدرة التنافسية الشاملة للسوق. وهي ديناميكية ويمكن أن تتغير بمرور الوقت بسبب التحولات في ظروف السوق أو التقدم التكنولوجي أو التغييرات في تفضيلات العملاء أو الإجراءات التنافسية. (Alsolamy, 2019)

كما تُعرف الميزة التنافسية بأنها عندما تتمتع الشركة بمزايا على منافسيها، مثل عرض القيمة الفريد أو المنتجات أو الخدمات المتفوقة أو مزايا التكلفة أو علاقات العملاء القوية أو القدرات المبتكرة. هذه المزايا تسمح للشركة بجذب العملاء والاحتفاظ بهم، وتوليد إيرادات أعلى، وربما تحقيق ربحية أعلى. تسعى الشركات باستمرار إلى تعزيز ميزتها التنافسية من خلال استراتيجيات مثل ابتكار المنتجات، والتميز التشغيلي، والتسويق الفعال، وخدمة العملاء، والتحالفات أو الشراكات الاستراتيجية. (Mehta et al., 2020)

بناء الميزة التنافسية

يتطلب بناء ميزة تنافسية تطوير تفوق استراتيجي على المنافسين في السوق. يجب إجراء أبحاث السوق لاكتساب فهم عميق لاحتياجات وتفضيلات وسلوكيات السوق المستهدفة، وتحديد الثغرات أو الاحتياجات غير الملباة التي تجاهلها المنافسون. كما ينبغي تحديد ما يميز العمل عن المنافسين من خلال تطوير عرض قيمة واضح ومقنع يسلط الضوء على الفوائد الفريدة التي تقدمها للعملاء. يمكن أن يعتمد هذا على عوامل مثل السعر أو الجودة أو الراحة أو الابتكار أو خدمة العملاء أو التخصص. (Vaia et al., 2022)

يجب تمييز المنتجات أو الخدمات أو العلامة التجارية بطريقة تتناسب مع السوق المستهدفة، وقد يتضمن ذلك تقديم ميزة فريدة، أو توفير جودة عالية، أو تقديم تجربة عملاء استثنائية، أو إنشاء قطاع سوق متخصص. كما يتطلب بناء الميزة التنافسية تكوين علاقات قوية مع العملاء لتعزيز الولاء وتكرار الأعمال، وذلك من خلال تقديم تجارب مخصصة، والتفاعل مع العملاء عبر قنوات مختلفة، وتلبية احتياجاتهم واهتماماتهم بسرعة. بالإضافة إلى ذلك، يجب الاستمرار في الابتكار والبقاء في صدارة المنافسة من خلال تقديم منتجات أو خدمات أو تقنيات جديدة، ومراقبة اتجاهات الصناعة وتعليقات العملاء والتقنيات الناشئة لتحديد فرص الابتكار. (Shulga et al., 2021)

اهمية الميزة التنافسية

الميزة التنافسية هي العنصر الذي يميز منتجك أو خدمتك عن المنافسين في سوقك. إنها السمة التي تجعل عملك فريدًا وتمنحك القدرة على جذب العملاء والحفاظ عليهم. تعتبر الميزة التنافسية أساسية لنجاح العمل لأنها تساعدك على تحقيق التفوق في بيئة السوق المتنافسة.

هناك عدة أسباب لأهمية الميزة التنافسية: (Alsolamy, 2019)

1. جذب العملاء: عندما تمتلك ميزة تنافسية، يصبح من السهل جذب العملاء واستقطابهم لمنتجاتك أو خدماتك بشكل أكبر من المنافسين الذين لا يمتلكون هذه الميزة.
2. البقاء في السوق: المنافسة شرسة في معظم الأسواق، والميزة التنافسية تساعدك على البقاء في السوق ومنافسة الشركات الأخرى.
3. زيادة الربحية: بفضل الميزة التنافسية، يمكنك فرض أسعار أعلى على منتجاتك أو خدماتك، مما يزيد من الربحية ويساهم في نجاح عملك.

4. تحقيق النمو: عندما تمتلك ميزة تنافسية، يمكنك استخدامها كأداة لتوسيع نطاق عملك والتوسع في أسواق جديدة.

لذا، يمكن القول إن الميزة التنافسية تعتبر عنصراً حيوياً لنجاح أي عمل تجاري، ويجب أن تكون جزءاً من استراتيجية الأعمال لتحقيق النجاح والنمو المستدام.

أبعاد الميزة التنافسية

يمكن تقييم الميزة التنافسية للشركة على أساس عدة أبعاد. توفر هذه الأبعاد نظرة شاملة لمدى جودة وضع الشركة مقارنة بمنافسيها. يوفر تحليل هذه الأبعاد فهماً شاملاً للميزة التنافسية للشركة، مما يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف وفرص التحسين. كما إنه يوجه عملية صنع القرار الاستراتيجي ويمكّن الشركات من تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز ميزتها التنافسية في السوق. فيما يلي بعض الأبعاد الرئيسية للميزة التنافسية: (Borowiecki et al., 2022; Dias et al., 2020)

1. الجودة

هي ميزة تنافسية مهمة تشير إلى القيام بالأشياء بشكل صحيح لتقديم المنتجات التي تلبى احتياجات العملاء. يرغب العملاء في المنتجات ذات الجودة التي تفي بالسمات المطلوبة منهم، وهي السمات التي يتوقعونها أو يراها في الإعلانات. الشركات التي لا تقدم منتجات ذات جودة تلبى الاحتياجات والرغبات وتوقعات العملاء لا تستطيع البقاء والنجاح في السوق التنافسي.

ومع ذلك، تساهم المنتجات عالية الجودة في تحسين سمعة الشركة وتحقيق رضا العملاء، فضلاً عن قدرة الشركة على فرض أسعار أعلى، خاصة في حال تقديم منتجات عالية الجودة لتلبية متطلبات العملاء. يعتقد رسلان (2007) أن الجودة هي جودة المؤسسة أو الشركة بغرض تحسين وتطوير العمليات والأداء، وتقليل التكاليف، والسيطرة على الوقت، وتحقيق رغبات العملاء ومتطلبات السوق.

يمكن تلخيص هذه النقاط في نقطتين رئيسيتين: أ- الامتثال للمواصفات، من خلال تطابق الإنتاج مع المواصفات والمعايير وتحقيق ميزة تنافسية في السوق. ب- إرضاء وتحقيق متطلبات السوق، أو كما يختصره عالم الجودة جوران ب التناسق مع الاستخدام.

والجودة هي ميزة تنافسية أساسية تشير إلى القدرة على تقديم المنتجات أو الخدمات التي تلي توقعات واحتياجات العملاء بشكل متفوق. يعكس تحقيق الجودة في المنتجات القدرة على الامتثال للمواصفات والمعايير المحددة، وضمان أداء متميز وموثوق به. وبفضل الجودة، تكسب الشركة ثقة العملاء ومصدقيتهم، مما يساهم في بناء علاقات دائمة ومستدامة معهم. بالإضافة إلى ذلك، تساهم المنتجات عالية الجودة في تقليل التكاليف الإضافية المرتبطة بالإصلاحات والاستبدالات المتكررة، مما يعزز الكفاءة ويحسن ربحية الشركة. ومن خلال تحسين تجربة العملاء وتلبية توقعاتهم، يمكن للجودة أن تشكل أساسًا قويًا للولاء للعلامة التجارية والتوصية بالشراء للآخرين. وأخيرًا، فإن الالتزام بتحقيق الجودة يحفز الشركات على الابتكار والتطوير المستمر، مما يساعدها على الاستمرار في تحقيق الميزة التنافسية في سوق متزايد الانتشار والتطور. (Rakiman, 2023).

2. المرونة

المرونة هي الأساس لتحقيق ميزة تنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وتكييفها مع احتياجات العملاء. تعني المرونة قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى أساليب أخرى، ويمكن أن يعني هذا تغيير أداء العمليات بالإضافة إلى تغيير الطريقة والوقت. أداء العمليات: العميل يحتاج إلى تغيير العمليات لتلبية أربع متطلبات: المرونة في المنتج، وهي قدرة العمليات على توفير منتجات جديدة أو معدلة. المرونة في الخط، والتي تعني قدرة العمليات على إنتاج مزيج من المنتجات. المرونة في الحجم، والتي تعني قدرة العمليات على تغيير مستوى

الإخراج أو مستوى النشاط الإنتاجي لتوفير أحجام مختلفة من المنتجات. والمرونة في التسليم تشير إلى قدرة العمليات على تغيير أوقات تسليم المنتجات.

المرونة تسمح للشركة بالتكيف مع تغيرات السوق بسرعة وفعالية، وهذا يمكن أن يكون حاسماً في بقاء الشركة ونجاحها في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار. فعندما تكون الشركة قادرة على تغيير عملياتها وتكييفها مع احتياجات السوق وتطلعات العملاء بشكل سريع، فإنها تحافظ على موقعها التنافسي وتبقى على رأس التطور في الصناعة.

بفضل المرونة، يمكن للشركة تقديم منتجات جديدة أو تعديل منتجاتها الحالية بسرعة وفعالية، مما يعزز جاذبيتها للعملاء ويضمن تلبية احتياجاتهم بشكل مستمر. هذا يساهم في بناء علاقات قوية مع العملاء وزيادة فرص النمو والتوسع في السوق.

أيضاً، المرونة تساهم في تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف، حيث تتيح للشركة إمكانية تعديل حجم الإنتاج والتسليم بما يتناسب مع الطلب الفعلي، مما يقلل من تكاليف التخزين والفاقد ويزيد من الكفاءة العامة للعمليات. (Sutanto (2022)

بالتالي، تُعتبر المرونة أساساً حيوياً لتحقيق النجاح والاستمرارية في عالم الأعمال، حيث تمنح الشركة القدرة على التكيف والتطور مع تغيرات السوق وتلبية احتياجات وتطلعات العملاء بفعالية.

3. التكلفة

تشير إلى القدرة على إنتاج السلع أو تقديم الخدمات بتكاليف أقل من المنافسين، مما يتيح للشركة تقديم أسعار أقل لعملائها أو تحقيق هوامش ربح أعلى. تمثل التحكم في التكلفة وإدارتها بشكل فعال جزءاً أساسياً من استراتيجية الميزة التنافسية التي يمكن أن تعتمدها الشركات لتبرز في السوق. عندما

تتمكن الشركة من تقليل تكاليف الإنتاج والنقل والإدارة، يمكنها تقديم منتجاتها بأسعار أقل من المنافسين، مما يجذب عددًا أكبر من العملاء ويزيد من حصتها في السوق. حتى إذا قررت الشركة عدم خفض أسعارها، فإن تقليل التكلفة يمكن أن يزيد من هوامش الربح، مما يسمح لها بالاستثمار في الابتكار أو تحسين الجودة أو التوسع في الأسواق الجديدة. بالإضافة إلى ذلك، فإن القدرة على الحفاظ على تكاليف منخفضة تمنح الشركة مرونة أكبر في التكيف مع التقلبات في الطلب والأسعار، وهو أمر حاسم في فترات الركود الاقتصادي أو عند مواجهة ضغوط من المنافسين. لتطبيق استراتيجية التكلفة التنافسية، تعتمد الشركات على تحسين عمليات الإنتاج من خلال تبني تقنيات حديثة وأساليب إنتاج فعالة، وتحسين إدارة سلسلة التوريد بفعالية عن طريق اختيار الموردين الذين يقدمون أفضل قيمة مقابل المال وتقليل تكاليف النقل والشحن. كذلك، يمكن الاستفادة من الاقتصاديات الحجمية، حيث تنخفض التكلفة لكل وحدة إنتاج مع زيادة حجم الإنتاج. في الختام، تمثل التكلفة عنصرًا حيويًا في بناء الميزة التنافسية للشركات، ومن خلال التحكم الفعال في التكلفة، يمكن للشركات تعزيز قدرتها على المنافسة وتحقيق أرباح أعلى والاستعداد بشكل أفضل لمواجهة التحديات المستقبلية.

إدارة التكلفة بشكل فعال تمثل أحد أهم العوامل في بناء ميزة تنافسية قوية للشركة. فعندما تكون التكاليف منخفضة، يمكن للشركة تقديم منتجاتها بأسعار تنافسية في السوق، مما يجذب عددًا أكبر من العملاء ويسهم في زيادة حصتها السوقية.

تقليل التكاليف ليس فقط يؤدي إلى تقديم منتجات بأسعار تنافسية، بل يمكن أيضًا زيادة هوامش الربح للشركة. هذا يتيح للشركة المزيد من المرونة في تخصيص الموارد للاستثمار في الابتكار وتحسين الجودة وتوسيع الأسواق الجديدة، مما يعزز موقعها التنافسي بشكل عام.

بالإضافة إلى ذلك، فإن إدارة التكلفة بشكل فعال تمنح الشركة ميزة تنافسية على المدى الطويل، حيث يمكنها تحمل التقلبات في السوق والتحديات الاقتصادية بشكل أفضل من منافسيها الذين لا يمتلكون نفس مستوى التحكم في التكاليف.

بشكل عام، فإن الاستثمار في تحسين إدارة التكلفة وتقليلها يمكن أن يكون عنصراً حاسماً في بناء الميزة التنافسية للشركة وتحقيق النجاح والنمو في بيئة الأعمال التنافسية الحالية. **الخلاصة (2023)**

4. التسليم

التسليم قاعدة أساسية للتنافس بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على تقليل أوقات الرصد والسرعة في تصميم المنتجات الجديدة وتقديمها للعملاء في أقصر وقت ممكن. هناك ثلاث أولويات لبعث التسليم التي تتعامل مع الزمن: التسليم السريع، والتسليم في الوقت المناسب، وسرعة التطوير.

التسليم يشير إلى العملية الشاملة لتوفير المنتجات أو الخدمات للعملاء بشكل فعال وفي الوقت المحدد. يعتبر التسليم جزءاً أساسياً من سلسلة القيمة في العمليات التجارية، حيث يهدف إلى تلبية احتياجات العملاء وتحقيق رضاهم من خلال توفير المنتجات أو الخدمات بأعلى مستوى من الجودة وفي الزمن المناسب.

تشمل عناصر التسليم العديد من الجوانب الهامة مثل التوزيع الفعال للمنتجات، وإدارة سلسلة التوريد بشكل متكامل، وتقديم الخدمات اللوجستية بشكل مبتكر، وتوفير التواصل المستمر مع العملاء لضمان استجابة سريعة لاحتياجاتهم واستفساراتهم.

وتحظى عناصر التسليم بأهمية بالغة في بناء الميزة التنافسية للشركة، حيث يمكن أن يكون التسليم السريع وفي الوقت المناسب عاملاً رئيسياً في جذب العملاء وتحقيق الولاء للعلامة التجارية.

كما يساهم التسليم الفعّال في تقليل التكاليف الإضافية المرتبطة بالتخزين والإدارة، وبالتالي يزيد من كفاءة العمليات ويحسن من مستوى الخدمة المقدمة للعملاء.

بشكل عام، يمثل التسليم جزءاً أساسياً وحيوياً في استراتيجية الشركة، حيث يعكس الالتزام بتقديم المنتجات أو الخدمات في الوقت المناسب وبجودة عالية قدرة الشركة على المنافسة بشكل فعّال وتحقيق النجاح في السوق.

التسليم يعد أكثر من مجرد إتمام عملية توصيل المنتجات أو الخدمات إلى العملاء. بل يمثل عملية شاملة تتضمن التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرصد والتحسين المستمر. يتطلب التسليم التخطيط المسبق الدقيق، حيث يتعين على الشركة تحديد الموارد والعمالة والتكنولوجيا المطلوبة لضمان تلبية احتياجات العملاء بكفاءة وفعالية. يشمل التسليم أيضاً تنظيم سلسلة الإمداد والتوزيع بطريقة تضمن تدفق مستمر وفعال للمنتجات أو الخدمات. بعد وضع الخطط والتنظيم، يتم تنفيذها بشكل فعال، مع مراقبة العمليات ومعالجة أي مشاكل تنشأ على الطريق بشكل سريع وفعال. يتضمن التسليم أيضاً رصد أداء العمليات وقياسه بانتظام لضمان الامتثال لمعايير الجودة والكفاءة والتحسين المستمر. وأخيراً، يعتبر التسليم عملية دائمة التطور، حيث يجب على الشركة السعي لتحسين عمليات التسليم بشكل مستمر، سواءً من خلال تحسين العمليات اللوجستية أو تبني تكنولوجيا جديدة أو تدريب العمالة. بشكل عام، فإن التسليم يعد عنصراً حيوياً في تحقيق رضا العملاء وبناء الولاء للعلامة التجارية، كما يساهم في تحسين كفاءة العمليات وتعزيز ميزة التنافسية للشركة في السوق. **عساف (2015).**

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

سيتم من خلال هذا الجزء عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة مرتبة وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

دراسة عساف (2015). أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة: مجموعة شركات قعوار في الأردن.

استهدفت هذه الدراسة تحليل تأثير القدرات المختلفة لسلسلة التوريد، بما في ذلك التكامل مع الوسطاء والموزعين، على تحقيق ميزة المرونة في مجموعة شركات قعوار في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وأظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرات المختلفة لسلسلة التوريد على تحقيق المرونة. توصي الدراسة بأن تعمل مجموعة شركات قعوار في الأردن على إعطاء أهمية أكبر لمشاركة الموردين الرئيسيين في العمليات التطويرية والتشغيلية لخدماتها، وكذلك تعزيز مشاركة الشركات الاستراتيجية بالمعلومات الأساسية ذات العلاقة بعملياتها الخدمية والتوريدية. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المجموعة التأكيد على ضرورة إيجاد نظم مرنة للاستجابة بشكل فعال وسريع لأوامر العملاء.

دراسة مجلي (2018) بعنوان: العلاقة بين إدارة سلسلة التوريد والأداء التشغيلي: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية التابعة للقطاع العام.

وهدفَت دراسة مجلي (2018) إلى التعرف على العلاقة بين إدارة سلسلة التوريد والأداء التشغيلي: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية التابعة للقطاع العام. أجريت الدراسة في مصر، ولهدف تحقيق الدراسة تم استخدام المنهج الاستنباطي، وتمثلت أداة الدراسة من استبانة تعكس أبعاد المتغيرات المطلوب قياسها، وتكونت عينة الدراسة من (312) مفردة، وقد توصل البحث إلى عدة نتائج أبرزها: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة سلسلة التوريد بأبعادها المختلفة (الشراكة

الاستراتيجية مع الموردين، العلاقات مع العملاء، تدفق المعلومات عبر سلسلة التوريد، عمليات سلسلة التوريد الداخلية) والأداء التشغيلي بأبعاده المختلفة (الجودة، التكلفة، المرونة، التسليم).

كما هدفت دراسة عبيد (2014) إلى قياس أثر تنفيذ الاستراتيجية بأبعادها (الكلفة والتميز) على المركز التنافسي (الحصة السوقية والامتداد الدولي) على الشركات الصناعية الأردنية. وتم استخدام المنهج الوصفي للوصول إلى أهداف الدراسة، كما تم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة، وتألقت عينة الدراسة من (43) من المديرين والعاملين الذين يشغلون المناصب في الإدارات العليا في الشركات الصناعية الأردنية، ومن هم بدرجة (مدير، مدير مساعد)، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأبعاد تنفيذ الاستراتيجية (الكلفة، والتميز) على المركز التنافسي بأبعاده (الحصة السوقية، والامتداد الدولي) في الشركات الصناعية الأردنية المبحوثة.

دراسة الكيكي (2018) بعنوان: تحقيق الميزة التنافسية باستخدام ممارسات إدارة سلسلة التجهيز دراسة تحليلية لآراء المديرين في معمل ألبان زاخو.

تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة العلاقات والتأثير بين ممارسات إدارة سلسلة التجهيز والميزة التنافسية في معمل زاخو. وقد شملت هذه الممارسات الشراكة الاستراتيجية مع المجهزين، العلاقة مع الزبائن، مستوى تبادل المعلومات، جودة المعلومات المتبادلة، والممارسات الرشيقة الداخلية. لتحقيق هذا الهدف، تم تصميم أنموذج افتراضي يعكس طبيعة هذه العلاقات وتأثيراتها، مما أسفر عن عدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية التي تم اختبارها باستخدام أدوات إحصائية متنوعة. وقد اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 45 استمارة على عينة من العاملين في المعمل، واستُرُجعت منها 40 استمارة صالحة للتحليل. توصلت الدراسة إلى استنتاجات تشير إلى وجود علاقة وتأثير معنويين بين ممارسات إدارة سلسلة التجهيز والميزة التنافسية في

المعمل. وبناءً على هذه الاستنتاجات، قدمت الدراسة عدة مقترحات، منها زيادة اهتمام إدارة المعمل بدراسة التوقعات المستقبلية للزبائن وتطوير آليات لتلبية احتياجاتهم.

Studay Hartono & Waluyati (2019). Entitled: The effect of supply chain practices on competitive advantages and supply chain performance in small household agroindustry.

دراسة هارتونو ووالياتي (2019). بعنوان: تأثير ممارسات سلسلة التوريد على المزايا التنافسية وأداء سلسلة التوريد في الصناعات الزراعية المنزلية الصغيرة.

تهدف الدراسة إلى تحديد تأثير ممارسات سلسلة التوريد على الميزة التنافسية وأداء سلسلة التوريد في الصناعات الزراعية المنزلية الصغيرة. تم جمع البيانات من خلال 150 مستجيبًا يشملون المنتجين و وحدات المعالجة المركزية ومراكز الإنتاج والمستهلكين، باستخدام طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية - المربعات الصغرى الجزئية. تتضمن أبعاد ممارسات سلسلة التوريد الشراكات الاستراتيجية، وتبادل المعلومات، والتكامل الداخلي، وتكامل العملاء. تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات سلسلة التوريد والميزة التنافسية وأداء سلسلة التوريد. تعتبر إدارة سلسلة التوريد من العوامل الرئيسية في نجاح الأعمال الزراعية، حيث تسهم في تحقيق تكامل فعال بين العناصر المختلفة في النظام الزراعي. تتناول الدراسة أهمية تطبيق ممارسات سلسلة التوريد بشكل صحيح لتحقيق النجاح في جميع الأنشطة الزراعية، بدءًا من شراء المواد الخام وحتى تسويق المنتجات. تواجه الشركات الزراعية الصغيرة تحديات في التعامل مع الموردين المتعددين وتفاوت جودة المنتجات، مما يجعل من الضروري وجود إدارة فعالة لسلسلة التوريد لتحسين الأداء والميزة التنافسية.

دراسة حسين (2019) بعنوان: دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الأعمال

تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة العلاقات والتأثير بين ممارسات إدارة سلسلة التجهيز والميزة التنافسية في معمل زاخو. وقد شملت هذه الممارسات الشراكة الاستراتيجية مع المجهزين، العلاقة مع الزبائن، مستوى تبادل المعلومات، جودة المعلومات المتبادلة، والممارسات الرشيدة الداخلية. لتحقيق هذا الهدف، تم تصميم أنموذج افتراضي يعكس طبيعة هذه العلاقات وتأثيراتها، مما أسفر عن عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تم اختبارها باستخدام أدوات إحصائية متنوعة. وقد اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 45 استمارة على عينة من العاملين في المعمل، واستُرْجعت منها 40 استمارة صالحة للتحليل. توصلت الدراسة إلى استنتاجات تشير إلى وجود علاقة وتأثير معنويين بين ممارسات إدارة سلسلة التجهيز والميزة التنافسية في المعمل. وبناءً على هذه الاستنتاجات، قدمت الدراسة عدة مقترحات، منها زيادة اهتمام إدارة المعمل بدراسة التوقعات المستقبلية للزبائن وتطوير آليات لتلبية احتياجاتهم.

دراسة مشاش، وغزالي (2020). عمليات سلسلة التوريد وأثرها على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف جوانب العلاقة بين سلسلة التوريد وعملياتها المختلفة وتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الصناعية، من خلال دراسة تطبيقية في مؤسسة كوندور. تم توزيع استبيان على العاملين في المؤسسة لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل هذه البيانات. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات سلسلة التوريد وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وأكدت على وجود تأثير معنوي بين عمليات سلسلة التوريد وأبعاد الأداء التنافسي. أوصت الدراسة بتحسين كفاءة عمليات سلسلة التوريد، وتعزيز التعاون مع الموردين

والموزعين، واستخدام تقنيات حديثة لإدارة سلسلة التوريد مثل أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP)، وتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المخزون، مع التركيز على تحسين الجودة بشكل مستمر. تشير هذه النتائج إلى أن تحسين عمليات سلسلة التوريد يمكن أن يسهم بشكل كبير في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسات الصناعية.

Study Sajja (2021) Entitled: Impact of supply Chain management Strategies on business performance.

دراسة سجي (2021) بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة سلسلة التوريد على أداء الأعمال.

سعت الى تحديد تأثير إدارة سلسلة التوريد (SCM) مع التركيز على المهارات التنظيمية على الأداء التشغيلي للشركات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة، حيث تكونت عينة الدراسة من (300) شركة تصنيع صغيرة ومتوسطة الحجم، وتم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة للدراسة، وضح نتائج هذه الدراسة أن أساليب إدارة سلسلة التوريد والمهارات التنظيمية لها تأثير كبير على نجاح الشركة بشكل عام، حيث أن استراتيجيات إدارة سلسلة التوريد لها تأثير كبير على القدرات التنظيمية للشركات الصغيرة والمتوسطة.

Study Linda & Thabrani (2021). Entitled: Supply chain management practices on competitive advantage with supply chain performance as moderating variable.

دراسة ليندا وطبراني (2021). بعنوان: ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الميزة التنافسية مع أداء سلسلة التوريد كمتغير معتدل.

تهدف الدراسة إلى استكشاف تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الميزة التنافسية، مع اعتبار أداء سلسلة التوريد كمتغير وسيط. تركز الدراسة بشكل خاص على شركات صناعة الأغذية الخفيفة الصغيرة والمتوسطة في مدينة بادانج، وتسعى إلى تحديد مدى تأثير هذه الممارسات على تحقيق

ميزة تنافسية مستدامة لهذه الشركات. تعتبر إدارة سلسلة التوريد من أهم الأدوات التي يمكن أن تستخدمها الشركات لتحسين أدائها وتعزيز ميزتها التنافسية. من خلال تحليل البيانات المستمدة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في صناعة الأغذية الخفيفة في بادانج، تهدف الدراسة إلى تقديم فهم أعمق لكيفية تحسين الأداء في سلسلة التوريد وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية. تستند الدراسة إلى إطار نظري يربط بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد، وأداء سلسلة التوريد، والميزة التنافسية، مع التركيز على العوامل التي يمكن أن تعزز من كفاءة العمليات وتزيد من رضا العملاء.

دراسة الرفيعة (2022) بعنوان: عوامل نجاح إدارة سلسلة التوريد ودورها في تحسين أداء العمليات دراسة حالة في مصفى النفط في النجف الاشرف.

تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق وتحليل دور عوامل نجاح إدارة سلسلة التوريد، والتي تشمل دعم الإدارة العليا، إدارة علاقات الموردين، إدارة علاقات العملاء، تكنولوجيا المعلومات، إدارة سلسلة القيمة، وتصميم العمليات، على أداء العمليات من حيث التكلفة، الجودة، التسليم، والمرونة. تم اختبار مشكلة الدراسة ونموذجها في مصنع نفط النجف باستخدام المنهج الوصفي من خلال استبيان وزع على 72 مستجيباً من المستويات الإدارية العليا، الوسطى والتنفيذية. توصي الدراسة بضرورة تعزيز دعم الإدارة العليا وتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة علاقات الموردين والعملاء، بالإضافة إلى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتحسين تصميم العمليات، وذلك لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة في مجالات التكلفة، الجودة، المرونة والتسليم.

Study Sutanto (2022) Entitled: The Effect of Supply Chain Organizational and Supply Agility on Supply Chain Performance: The Mediation Role of Supply Chain Strategy in Retail Shops .

دراسة سوتانتو (2022) بعنوان: تأثير تنظيم سلسلة التوريد وخفة التوريد على أداء سلسلة التوريد: الدور الوسيط لاستراتيجية سلسلة التوريد في محلات البيع بالتجزئة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير تنظيم سلسلة التوريد ومرونة التوريد على أداء سلسلة التوريد من خلال دور الوساطة في استراتيجية سلسلة التوريد في صناعة البيع بالتجزئة، حيث تمت الدراسة في بريطانيا وتضمنت عينة الدراسة (180) شركة، وتم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة للدراسة، وتشير النتائج إلى أنه كان لاستراتيجية سلسلة التوريد كوسيط تأثير إيجابي وهام على أداء عمليات سلسلة التوريد أسواق التجزئة.

دراسة الضابط (2023) بعنوان: دراسة العلاقة بين سلاسل التوريد وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات بالتطبيق على قطاع الدواجن في جمهورية مصر العربية .

هدفت الدراسة إلى تحليل أدوار سلاسل التوريد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة بالتطبيق على قطاع الدواجن في جمهورية مصر العربية، من خلال الإجابة على تساؤل رئيسي وهو: هل يمكن تحقيق الميزة التنافسية لشركات إنتاج الدواجن في مصر عبر تطبيق سلاسل التوريد في هذه الشركات؟ شملت الدراسة الشركات العاملة في قطاع الدواجن والتي لديها مجزر آلي في جمهورية مصر العربية، حيث تم الاعتماد على استقصاءات لجمع البيانات الأولية المتعلقة بالدراسة من المديرين وشاغلي الوظائف الإشرافية والموظفين في إدارات وأقسام سلاسل التوريد والتموين أو المشتريات والمخازن أو اللوجستيات. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد سلاسل التوريد وتحقيق الميزة التنافسية لشركات إنتاج الدواجن في مصر. وبناءً على هذه

النتائج، أوصت الدراسة بزيادة اهتمام شركات الدواجن بإدارة سلسلة التوريد بمراحلها المختلفة لتأثيرها المباشر على الميزة التنافسية، وتفعيل الرقابة على جميع عمليات وأنشطة سلاسل التوريد.

دراسة الخوالدة (2023) بعنوان: أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في الأردن.

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وطبقت على عينة عشوائية من 200 موظف إداري في الشركات الصناعية بالأردن، وتم استرجاع 177 استبانة صالحة للتحليل، مما يمثل نسبة استرجاع بلغت 88.5%. أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء مثل الشراء الأخضر، التصنيع الأخضر، والتسويق الأخضر تُطبق بدرجة متوسطة، في حين تحقق الشركات ميزة تنافسية عالية في مجالات الإبداع، الجودة، والمرونة، ومستوى متوسط في مجالي التكلفة والسمعة. توصي الدراسة بزيادة التركيز على ممارسات الشراء الأخضر، التصنيع الأخضر، والتسويق الأخضر، مع تعزيز الجهود لتحسين التكلفة والسمعة بهدف تعزيز الميزة التنافسية للشركات الصناعية في الأردن.

Study Mohamed & Başar (2023) Entitled: Impact of Strategic Management on Competitive Advantage .

دراسة محمد وبشار (2023) بعنوان: أثر الإدارة الإستراتيجية على الميزة التنافسية.

هدفت إلى حديد تأثير الإدارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية، حيث أجريت الدراسة في الصومال، شملت العينة (200) موظف ومدير، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي والكمي، والاستبانة كأداة للدراسة، تظهر النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين الإدارة الاستراتيجية والميزة

التنافسية. أظهرت النتائج أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية تسمح للمؤسسة بأن تكون سبابة في التغيير وبدء تغييرات إيجابية.

Study Rakiman, (2023). Entitled: The Impact Of Supply Chain Management Practices On Competitive Advantage.

دراسة راكيان، (2023). بعنوان: أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الميزة التنافسية.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد والميزة التنافسية في ولاية سيلانجور. في الوقت الحاضر، أصبحت إدارة سلسلة التوريد أداة حيوية لتعزيز الأداء التنافسي للشركات في العالم التجاري. ومع ذلك، في البلدان النامية، غالبًا ما يتم تجاهل ممارسات إدارة سلسلة التوريد ولا تحظى بالبحث الكافي حول تأثيرها على الميزة التنافسية. استخدمت الدراسة استبيانًا تم توزيعه عبر نموذج Google على شركات الأغذية والمشروبات في سيلانجور لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من بين أربع فرضيات تم اختبارها، قُبلت ثلاث فرضيات، مشيرة إلى أن هناك تأثيرًا لعلاقات العملاء، وتكامل سلسلة التوريد، والشراكة الاستراتيجية مع الموردين على الميزة التنافسية. أوصت الدراسة المستقبلية باستخدام منهجيات بحثية كمية ونوعية معًا للحصول على بيانات أكثر جودة. تهدف هذه الدراسة إلى توفير فهم أعمق لكيفية تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الميزة التنافسية في سياق الشركات الغذائية والمشروبات في سيلانجور، وتقديم توصيات لتحسين الأداء التنافسي من خلال تبني استراتيجيات فعالة لإدارة سلسلة التوريد.

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية

تتميز هذه الدراسة بأنها الأولى من نوعها التي تُجرى في شركات صناعة الكرتون والورق في عمّان، الية. إذ تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبات العربية بمعلومات جديدة حول هذا الموضوع الحيوي، وتقدم توصيات عملية من المتوقع أن تساعد هذه الشركات في تحسين أدائها والاستفادة من نتائج الدراسة. من خلال التركيز على هذا القطاع المهم، تأمل الدراسة في تحقيق تأثير إيجابي ملموس على عمليات هذه الشركات، وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق المحلي والإقليمي.

الفصل الثالث منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

المقدمة

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر ادارة سلسلة التوريد في الميزة التنافسية في شركات صناعة الكرتون والورق في عمان في عمان ، ويتناول هذا الفصل وصفاً المنهجية الدراسة ومجتمعها، وعينتها، ومصادر الحصول على البيانات، والأدوات التي تم استخدامها لجمع البيانات ودلالات صدقها وثباتها، إضافة إلى تحديد أوزان أداة الدراسة، ووحدة التحليل، وخصائص أفراد عينة الدراسة

منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الكمي الوصفي التحليلي للتعرف على أثر إدارة سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الكرتون والورق في عمان ، وذلك لمناسبة هذا المنهج لطبيعة الدراسة وأهدافها. حيث تم وصف متغيرات الدراسة من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، لبيان الجذور النظرية لكيفية بناء نموذج الدراسة، وصياغة أسئلتها، وبناء فرضياتها. أما الجزء التحليلي، فقد تمثل في البحث الميداني الذي تضمن تطوير استبانة خاصة لقياس متغيرات الدراسة، وذلك من خلال استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من شركات صناعة الكرتون والورق في عمان خلال عام 2024 والبالغ

عددها 15 شركة حسب الاحصائية الموجودة في (غرفة صناعة عمان)

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من شركات صناعة الورق والكرتون بلغت 5 شركات من اصل 15 شركة تتواجد في عمان . تم اختيار جميع العاملين في هذه الشركات، وبلغ عددهم (220) موظفًا . تم استعادة (194) استبانة منها، وكانت هناك (6) استبانات غير صالحة للتحليل، مما أدى إلى تكوين عينة نهائية مكونة من (188) استبانة صالحة للتحليل وهذه الشركات هي :

شركة المستقبل للصناعات الورقية و شركة سدر للصناعات الكرتونية و الشركة العربية لصناعة الكرتون و شركة الهدى لطباعة وصناعة المواد الكرتونية والورقية و الشركة الأردنية لصناعة الكرتون.

وقد تم توزيع الاستبانات على الموظفين في هذه الشركات عن طريق (google Drive). وبإيد ورقيا واستعيدت بنفس الطريقة. علما بأنه تم اخذ الموافقة المسبقة من هذه الشركات لتوزيع الأستبانة عليهم .

مصادر الحصول على البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على مصدرين أساسيين لجمع البيانات

وذلك على النحو الآتي:

أولاً: المصادر الثانوية

تم الحصول على البيانات من مصادر منشورة وغير منشورة، مثل الكتب، المقالات، التقارير، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية. بالإضافة إلى ذلك، تم الاستعانة ببعض المواقع المتخصصة عبر الإنترنت لبناء الإطار النظري للدراسة.

ثانياً: المصادر الأولية

يهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة شاملة. تضمنت الاستبانة عددًا من الأسئلة التي وجهت إلى العاملين في شركات صناعة الكرتون والورق في عمان . اعتُبرت الاستبانة المصدر الرئيسي للحصول على البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، سواء المستقلة أو التابعة. تألفت الاستبانة من أربعة محاور رئيسية هي: الخصائص الديموغرافية، المتغير المستقل (إدارة سلسلة التوريد)، المتغير التابع (الميزة التنافسية).

أداة الدراسة

تم تطوير الاستبانة كأداة للدراسة، وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة (Linda & Thabrani, 2021) , (Mohamed & Başar 2023) والأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة، إذ تتضمن الاستبانة على المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة المتمثلة في (الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الفئة العمرية، المسمى الوظيفي)، كما تضمنت متغيرات الدراسة التالية:

- **المتغير المستقل: إدارة سلسلة التوريد**، والذي سيتكون من أربعة أبعاد، وهي: (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الموزعين، العلاقة مع الزبائن، العلاقة مع المزودين).
- **المتغير التابع: الميزة التنافسية**: إذ سيتكون من (4) أبعاد، وهي: (التكلفة، المرونة، الجودة، وقت التسليم).
- **الجزء الأول**: ويتكون من مجموعة من الفقرات حول الخصائص الديموغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة، وقد شملت كل من: الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الفئة العمرية، المسمى الوظيفي.

- **الجزء الثاني:** وتضمن هذا الجزء (16) فقرة صممت لقياس أبعاد المتغير المستقل إدارة سلسلة التوريد: (الموردين، الموزعين، الزبائن، المزودين)، وهي الفقرات ذات الأرقام (1-16)، بواقع أربع فقرات لكل بعد منها على التوالي.
- **الجزء الثالث:** وشمل هذا الجزء (16) فقرة صممت لقياس أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية: (الجودة، المرونة، التكلفة، التسليم)، وهي الفقرات ذات الأرقام (17-32)، بواقع أربع فقرات لكل بعد منها على التوالي.

صدق أداة الدراسة

تم التحقق من دلالات صدق أداة الدراسة بطريقتين، وذلك على النحو الآتي:

1. الصدق الظاهري

تم عرض النسخة الأولية لأداة الدراسة على مجموعة من المحكمين من الأساتذة الجامعيين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال، والبالغ عددهم (6) محكمين ملحق رقم (1) كان الهدف من ذلك هو تقييم مدى تمثيل الفقرات للسمة المراد قياسها، والتأكد من الصياغة اللغوية وسلامة العبارات. طلب من المحكمين تقديم آرائهم بشأن تعديل، حذف، أو إضافة أية فقرات يرونها مناسبة. بناءً على آراء المحكمين وملاحظاتهم، تم إعادة صياغة بعض الفقرات، ونتيجة لذلك، استقرت الاستبانة تتكون من (32) فقرة موزعة على المحاور نفسها إدارة سلسلة التوريد: (المتغير المستقل) وتضمن (16) فقرة، والميزة التنافسية: (المتغير التابع) وتضمن (16) فقرة.

2. صدق البناء

للتحقق من مؤشرات صدق البناء، تم تطبيق أداة الدراسة، وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون (Person Correlation)؛ لإيجاد العلاقة بين درجة الفقرة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه، وبين درجة الفقرة والدرجة الكلية للأداة، وذلك كما في الجدول رقم (1-3).

الجدول رقم (1-3): قيم معاملات الارتباط بين درجة الفقرات وابعادها ودرجة الفقرات الكلية للأداة

الارتباط مع		الرقم	الارتباط مع		الرقم
الأداة	البُعد		الأداة	البُعد	
0.76	0.75	17	0.72	0.71	1
0.64	0.68	18	0.66	0.66	2
0.78	0.76	19	0.67	0.69	3
0.75	0.74	20	0.67	0.66	4
0.73	0.73	21	0.77	0.75	5
0.64	0.67	22	0.75	0.76	6
0.78	0.75	23	0.64	0.66	7
0.66	0.77	24	0.79	0.78	8
0.80	0.66	25	0.71	0.73	9
0.70	0.78	26	0.56	0.58	10
0.65	0.71	27	0.72	0.68	11
0.78	0.67	28	0.66	0.66	12
0.79	0.73	29	0.63	0.65	13
0.68	0.67	30	0.76	0.74	14
0.72	0.75	31	0.74	0.75	15
0.62	0.77	32	0.75	0.73	16

** دال احصائياً عند ($P \leq 0.01$)

* دال احصائياً عند ($P \leq 0.05$)

يبين من الجدول رقم (1-3) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والبعد الذي تنتمي

إليه قد تراوحت بين (0.78-0.58) وأن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية

للأداة تراوحت بين (0.56-0.79)، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($p < 0.05$). وتعد هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة وفقاً لما أشار إليه (2010 عودة).

ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الاتساق الداخلي للأداة ككل، ولكل من المتغير المستقل (إدارة سلسلة التوريد) وأبعاده والمتغير التابع (الميزة التنافسية) وأبعاده، وذلك باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) على نتائج العينة الاستطلاعية المذكورة سابقاً، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (2-3).

الجدول رقم (2-3): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومتغيراتها

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
المتغير المستقل (إدارة سلسلة التوريد)	الموردين	4	0.622
	الموزعين	4	0.730
	الزبائن	4	0.586
	المزودين	4	0.696
	المتغير المستقل (ككل)	16	0.772
المتغير التابع (الميزة التنافسية)	الجودة	4	0.719
	المرونة	4	0.716
	التكلفة	4	0.667
	التسليم	4	0.733
	المتغير التابع (ككل)	16	0.839
الأداة (ككل)	32	0.946	

يوضح الجدول رقم (2-3) أن معامل ثبات الاتساق الداخلي للأداة ككل بلغ (0.946)، وبلغ معامل الثبات للمتغير المستقل إدارة سلسلة التوريد (ككل) (0.772) وتراوحت قيم معاملات أبعاده بين (0.586-0.730) كذلك بلغت قيمة معامل الثبات للمتغير التابع الميز التنافسية (ككل) (0.839)،

وتراوحت قيم معاملات أبعاده بين (0.667-0.733) وتشير هذه القيم الى ان الأداة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات وفقاً لما أشار اليه عودة (2010).

وبعد التحقق من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، أصبحت بصورتها النهائية تتكون من (32) فقرة موزعة على المتغيرين على النحو الآتي: إدارة سلسلة التوريد (المتغير المستقل)، وتضمن (16) فقرة موزعة بالتساوي على أربعة أبعاد، هي: (الموردين، الموزعين، الزبائن، المزودين)، والميزة التنافسية (المتغير التابع) الذي يتضمن (16) فقرة موزعة بالتساوي على أربعة أبعاد، هي: (الجودة، المرونة، التكلفة، التسليم) كما في الملحق رقم (2).

أوزان أداة الدراسة

تتم الاستجابة على فقرات الأداة وفقاً لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وهي: (أوافق بشدة، أوافق، أوافق الى حد ما، لا أوافق، لا أوافق بشدة، والتي تعطى الأوزان (5) 4، 3، 2 (1) على التوالي. وللوصول إلى حكم موضوعي على متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، تم حساب المدى بطرح الحد الأدنى من الحد الأعلى (5) - 1 - (4)، ثم تقسيمه على (3) (4: 3 - 1.33) عودة (2010)، وبعد ذلك تم إضافة هذا القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة؛ وبذلك أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول رقم (3-3).

الجدول رقم (3-3): معيار تصحيح أداة الدراسة

مستوى تطبيق الميزة التنافسية	مستوى تطبيق إدارة سلسلة التوريد	فئة الأوساط الحسابية
منخفض	منخفض	2.33 - 1.00
متوسط	متوسط	3.66 - 2.34
مرتفع	مرتفع	5.00 - 3.67

تمثلت وحدة التحليل لجميع الموظفين في شركات صناعة الكرتون والورق في عمّان وبكافة

المسميات الوظيفية.

خصائص أفراد عينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (3-4) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من حيث

(الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

الجدول رقم (3-4): خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل

العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	159	84.6
	انثى	29	15.4
	الكلي	188	100.0
الفئة العمرية	25 - اقل من 35 سنة	128	68.1
	35 - اقل من 45 سنة	53	28.2
	45 - اقل من 55 سنة	6	3.2
	55 سنة فأكثر	1	5
	المجموع	188	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	40	8.5
	بكالوريوس	95	33.0
	دراسات عليا	5	2.7
	أقل من ثانوي	48	55.9
	المجموع	188	100.0
	المسمى الوظيفي	مدير	15
رئيس قسم		23	12.2
مشرف		43	22.9
موظف		107	56.9
المجموع		188	100.0
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	67	45.7
	5 - اقل من 10 سنوات	74	39.4
	10 - اقل من 15 سنة	24	12.8
	15 سنة فأكثر	23	2.1
	المجموع	188	100.0

يلاحظ من الجدول رقم (3-4) ما يأتي:

الجنس: أن نسبة الموظفين الذكور أعلى من نسبة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور (84.6%) من إجمالي أفراد العينة، بينما بلغت نسبة الإناث (15.4%)، ويشير ذلك إلى أن العنصر الذكوري يطغى على العنصر الأنثوي في شركات صناعة الكرتون والورق في عمان . وهذه دلالة على أن تلك الشركات تقوم بتوظيف الذكور أكثر من الإناث.

الفئة العمرية: أن نسبة العاملين ممن تقل أعمارهم عن (35) سنة بلغت (68.1%) وأن (28.2%) من العاملين هم تتراوح أعمارهم بين (35 - أقل من 45 سنة)، كما أن ما نسبته (3.2%) من العاملين من الفئة العمرية (45) - أقل من 55 سنة، وأن نسبة (5%) من العاملين تزيد أعمارهم عن 55 سنة.

المؤهل العلمي: بلغ عدد الموظفين الذين لا يحملون مؤهل علمي (105) شخصاً، بنسبة (55.9%)، وهي النسبة الأكثر تمثيلاً لأفراد عينة الدراسة. في حين بلغت نسبة الأفراد الذين يحملون دبلوم (8.5%)، تليها نسبة الأفراد الذين يحملون بكالوريوس (33%). أما النسبة الأقل فكانت للأشخاص الذين يحملون مؤهل الدراسات العليا، والتي بلغت (2.7%).

المسمى الوظيفي: أن النسبة العظمى للمسمى الوظيفي للعاملين كانت لصالح (موظف) والتي بلغت (56.9%)، تلاها مشرف بواقع (22.9%)، ثم مسمى رئيس قسم، والتي بلغت (12.2%)، وأخيراً مسمى مدير، وبنسبة (8%)، ويعد هذا التوزيع معقولاً ومنطقياً بحيث يتلائم مع الهرم الوظيفي والهيكل التنظيمي.

الخبرة: أن (45.7%) من العاملين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، وأن نسبة (39.4%) من الأفراد تراوحت خبراتهم بين (5) - أقل من 10 سنة، ونسبة (12.8%) من الأفراد تراوحت خبراتهم بين (10) - أقل من 15 سنة، وأخيراً تبين أن نسبة (2.1%) من الأفراد كانت خبرتهم أكثر من 15 سنة.

الفصل الرابع

نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

مقدمة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر ادارة سلسلة التوريد في الميزة التنافسية في شركات صناعة الكرتون والورق في عمان بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها، ويتضمن هذا الفصل نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، حيث يستعرض هذا الجانب كل من النتائج المتعلقة بتحليل الأسئلة الوصفية، واختبار الفرضيات الرئيسية، وصولاً إلى تحقيق أهداف الدراسة.

النتائج المتعلقة بتحليل الأسئلة الوصفية

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما مستوى إدارة سلسلة التوريد في شركات صناعة الكرتون والورق؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق إدارة سلسلة التوريد في شركات صناعة الكرتون والورق ويبين ذلك الجدول رقم (1-4).

الجدول رقم (1-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بإدارة سلسلة التوريد في شركات

صناعة الكرتون والورق

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	الموردين	4.39	0.49	2	مرتفع
2	الموزعين	4.32	0.54	4	مرتفع
3	الزبائن	4.34	0.46	3	مرتفع
4	المزودين	4.41	0.47	1	مرتفع
	إدارة سلسلة التوريد (ككل)	4.37			مرتفع

يتضح من الجدول رقم (1-4) أن مستوى تطبيق إدارة سلسلة التوريد (ككل) جاء (4.37)،

بمتوسط حسابي بلغ (مرتفع). حيث جاء بُعد المزودين الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.41)

وبانحراف معياري (0.74)، وبمستوى (مرتفع)، تلاه بُعد الموردين بمتوسط حسابي (4.39)،

وبانحراف معياري (0.49)، وبمستوى (مرتفع)، ثم بُعد الزبائن بمتوسط حسابي (4.34)، وبانحراف معياري (0.46)، وبمستوى (مرتفع). في حين جاء بُعد الموزعين في الرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.32)، وبانحراف معياري (0.54)، وبمستوى (مرتفع).

وبالإضافة إلى ذلك تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بأبعاد إدارة سلسلة التوريد (الموردين، الموزعين، الزبائن، المزودين) كل على حده، فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. العلاقة مع الموردين

الجدول رقم (4-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد العلاقة مع الموردين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تتشارك الشركة مع الموردين في الرؤية المستقبلية للعمل معا	4.45	0.726	1	مرتفع
2	تعتبر الشركة الثقة أساس علاقتها مع الموردين	4.35	0.683	4	مرتفع
3	تقيم الشركة مشاريع مع الموردين	4.39	0.777	2	مرتفع
4	تحرص الشركة على تكوين علاقة مع الموردين طويلة الاجل	4.36	0.707	3	مرتفع
	الموردين (ككل)	4.37			مرتفع

يبين الجدول رقم (4-2) أن مستوى الموردين بإدارة سلسلة التوريد في شركات صناعة الكرتون والورق جاء (مرتفع)، بمتوسط حسابي بلغ (4.37) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بالموردين بين (4.35-4.45)، وجميعها صنفت ضمن المستوى (مرتفع). حيث جاءت الفقرة (1) ونصها: "تتشارك الشركة مع الموردين في الرؤية المستقبلية للعمل معا" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.45) وبانحراف معياري (0.726)، في حين جاءت الفقرة (2) والتي تنص على: "تعتبر

الشركة الثقة أساس علاقتها مع الموردين " في الرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.35)، وبانحراف معياري (0.683).

2. العلاقة مع الموزعين

الجدول رقم (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد العلاقة مع الموزعين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5	تحرص الشركة على علاقة تعاون وثيق بينها وبين الموزعين	4.40	0.690	2	مرتفع
6	تبني الشركة علاقتها مع الموزعين على الثقة	4.16	0.794	4	مرتفع
7	تنسق الشركة أنشطتها المشتركة مع الموزعين وفقاً لمدة زمنية	4.48	0.697	1	مرتفع
8	تنسق الشركة أنشطتها المشتركة مع الموزعين وفقاً لمدة زمنية	4.24	0.756	3	مرتفع
الموزعين (ككل)		4.32			مرتفع

يبين الجدول رقم (3-4) أن مستوى الموزعين بإدارة سلسلة التوريد في شركات صناعة الكرتون والورق جاء (مرتفع)، بمتوسط حسابي بلغ (4.32). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بالموزعين بين (4.16-4.48). حيث جاءت الفقرة (7) ونصها: "تنسق الشركة أنشطتها المشتركة مع الموزعين وفقاً لمدة زمنية" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.48)، وبانحراف معياري (0.697)، وبمستوى (مرتفع). بينما جاءت الفقرة (6) التي تنص على: "تبني الشركة علاقتها مع الموزعين على الثقة" في الرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي (4.16)، وبانحرافات معيارية (0.794)، وبمستوى (مرتفع).

3. العلاقة مع الزبائن

الجدول رقم (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد العلاقة مع الزبائن

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
9	تحرص الشركة على حل الشكاوى الواردة من الزبائن فعالية	4.37	0.780	3	مرتفع
10	تعمل الشركة على تطوير علاقات طويلة الامد مع الزبائن	4.38	0.630	2	مرتفع
11	تسعى الشركة على تقديم خدمات متميزة للزبائن	4.43	0.654	1	مرتفع
12	تنشئ الشركة قنوات اتصال متعددة مع الزبائن.	4.19	0.713	4	مرتفع
الزبائن (ككل)		4.34			مرتفع

يبين الجدول رقم (4-4) أن مستوى الزبائن بإدارة سلسلة التوريد في شركات صناعة الكرتون والورق جاء (مرتفع)، بمتوسط حسابي بلغ (4.34). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بالزبائن بين (4.19-4.43). حيث جاءت الفقرة (11) والتي تنص على: "تسعى الشركة على تقديم خدمات متميزة للزبائن" في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.43)، وانحراف معياري (0.654)، وبمستوى (مرتفع). في حين جاءت الفقرة (12) ونصها: "تنشئ الشركة قنوات اتصال متعددة مع الزبائن." في الرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.19)، وانحراف معياري (0.713)، وبمستوى (مرتفع).

4. العلاقة مع المزودين

الجدول رقم (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد العلاقة مع المزودين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
13	تعمل الشركة على تكوين علاقة تشاركية طويلة الامد مع المزودين	4.54	0.623	1	مرتفع
14	توجد ثقة قوية بين الشركة والمزودين	4.33	0.627	4	مرتفع
15	تسعى الشركة للتنسيق بشكل دائم للأنشطة مع المزودين	4.41	0.708	2	مرتفع
16	ينجز المزودون طلبات الشركة في الأوقات المحددة	4.37	0.636	3	مرتفع
	المزودين (ككل)	4.41			مرتفع

يبين الجدول رقم (4-5) أن مستوى المزودين بإدارة سلسلة التوريد في شركات صناعة الكرتون والورق جاء (مرتفع)، بمتوسط حسابي بلغ (4.41). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بتقييم الأداء الإلكتروني بين (4.33-4.54). حيث جاءت الفقرة (13) والتي تنص على: "تعمل الشركة على تكوين علاقة تشاركية طويلة الامد مع المزودين" في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.54)، وانحراف معياري (0.623)، وبمستوى (مرتفع). في حين جاءت الفقرة (14) ونصها: "توجد ثقة قوية بين الشركة والمزودين" في الرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.33)، وانحراف معياري (0.627)، وبمستوى (مرتفع).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما مستوى الميزة التنافسية في شركات صناعة الكرتون والورق؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة

الدراسة فيما يتعلق في الميزة التنافسية في شركات صناعة الكرتون والورق ويبين ذلك الجدول رقم (4-6).

الجدول رقم (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالميزة التنافسية في شركات صناعة الكرتون والورق

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	الجودة	4.39	0.49	3	مرتفع
2	المرونة	4.36	0.50	4	مرتفع
3	التكلفة	4.42	0.48	2	مرتفع
4	التسليم	4.46	0.52	1	مرتفع
الميزة التنافسية (ككل)		4.40			مرتفع

يتضح من الجدول رقم (4-6) أن مستوى الميزة التنافسية في شركات صناعة الكرتون والورق

(ككل) جاء (مرتفع)، بمتوسط حسابي بلغ (4.40). وقد جاءت جميع أبعاد الميزة التنافسية ضمن

المستوى (مرتفع). حيث جاء بُعد (التسليم) في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.46)، وبانحراف

معيارى (0.52)، تلاه بُعد (التكلفة) بمتوسط حسابي (4.42)، وبانحراف معيارى (0.48)، ثم بُعد

(الجودة) بمتوسط حسابي (4.39)، وبانحراف معيارى (0.49). بينما جاء بُعد (المرونة) في الرتبة

الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.36)، وبانحراف معيارى (0.50).

وبالإضافة إلى ذلك تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بأبعاد

الميزة التنافسية (الجودة، المرونة، التكلفة، التسليم)، كل على حده، وكانت النتائج على النحو الآتي:

1. بعد الجودة

الجدول رقم (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الجودة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
17	تمتلك الشركة استراتيجية واضحة للجودة	4.30	0.683	4	مرتفع
18	تعمل الشركة دائما الى خفض نسبة المعيب في منتجاتها	4.34	0.701	3	مرتفع
19	تستخدم الشركة أساليب متعددة للرقابة على الجودة	4.53	0.673	1	مرتفع
20	تسعى الشركة الى جعل مواصفات خدماتها مطابقة للمواصفات والمعايير الدولية	4.40	0.650	2	مرتفع
الجودة (ككل)		4.39			مرتفع

يبين الجدول رقم (4-7) أن مستوى الجودة بالميزة التنافسية في شركات صناعة الكرتون والورق جاء (مرتفع)، بمتوسط حسابي بلغ (4.39). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بتبسيط العمل بين (4.30-4.54). حيث جاءت الفقرة (19) ونصها: "تستخدم الشركة أساليب متعددة للرقابة على الجودة"، في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.53)، وانحراف معياري (0.673)، وبمستوى (مرتفع). بينما جاءت الفقرة (17) ونصها: "تمتلك الشركة استراتيجية واضحة للجودة" في الرتبة الرابعة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.30)، وانحراف معياري (0.683)، وبمستوى (مرتفع).

2. بعد المرونة

الجدول رقم (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المرونة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
21	تستخدم الشركة الآت ذات اغراض متعددة	4.34	0.702	3	مرتفع
22	تطور الشركة مهارات عاملها لأداء أكثر من وظيفة	4.35	0.697	2	مرتفع
23	تمتلك الشركة قدرات للاستجابة للمتغيرات البيئية	4.46	0.606	1	مرتفع
24	تستطيع الشركة اتخاذ قرارات بمرونة عالية	4.32	0.727	4	مرتفع
المرونة (ككل)		4.36		مرتفع	

يبين الجدول رقم (4-8) أن مستوى المرونة بالميزة التنافسية في شركات صناعة الكرتون والورق

جاء (مرتفع)، بمتوسط حسابي بلغ (4.36). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة

بسرعة الإنجاز بين (4.32-4.46)، وجميعها صنفت ضمن المستوى (مرتفع). حيث جاءت الفقرة

(23) ونصها: "تمتلك الشركة قدرات للاستجابة للمتغيرات البيئية" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي

بلغ (4.46)، وانحراف معياري (0.606). بينما جاءت الفقرة (24) التي تنص على: "تستطيع

الشركة اتخاذ قرارات بمرونة عالية" في الرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي (4.32)، وانحرافات

معيارية (0.727).

3. بعد التكلفة

الجدول رقم (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التكلفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
25	تركز الشركة على جعل تكلفة منتجاتها اقل من منافسيها	4.49	0.666	1	مرتفع
26	تقوم الشركة بعمليات رقابية دورية على المنتجات	4.41	0.685	3	مرتفع
27	تعتمد الشركة على الإنتاج بكميات كبيرة	4.32	0.736	4	مرتفع
28	تستخدم الشركة مواردها المتاحة بصورة اقتصادية	4.47	0.674	2	مرتفع
	التكلفة (ككل)	4.42			مرتفع

يبين الجدول رقم (4-9) أن مستوى التكلفة بالميزة التنافسية في شركات صناعة الكرتون والورق جاء (مرتفع)، بمتوسط حسابي بلغ (4.42). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بجودة الأداء بين (4.32-4.49)، وجميعها صنفت ضمن المستوى (مرتفع). حيث جاءت الفقرة (25) والتي تنص على: "تركز الشركة على جعل تكلفة منتجاتها اقل من منافسيها" في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.49)، وانحراف معياري (0.666). بينما جاءت الفقرة (27) ونصها: "تعتمد الشركة على الإنتاج بكميات كبيرة" في الرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.32)، وانحراف معياري (0.736).

3. بعد التسليم

الجدول رقم (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التسليم

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
29	تلتزم الشركة تسليم منتجاتها للزبائن في مواعيدها المحددة	4.47	0.674	2	مرتفع
30	تسلم الشركة منتجاتها للزبائن في وقت أسرع من المنافسين	4.43	0.716	4	مرتفع
31	تستخدم الشركة أحدث النظم في ادارة المخازن من اجل تامين طلبات الزبائن	4.46	0.748	3	مرتفع
32	تحافظ الشركة على زبائنها من خلال ترسيخ الثقة لديهم	4.48	0.697	1	مرتفع
	التسليم (ككل)	4.46			مرتفع

يبين الجدول رقم (4-10) أن مستوى التسليم بالميزة التنافسية في شركات صناعة الكرتون والورق جاء (مرتفع)، بمتوسط حسابي بلغ (4.46). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بالتسليم بين (4.43-4.48). حيث جاءت الفقرة (32) والتي تنص على: "تحافظ الشركة على زبائنها من خلال ترسيخ الثقة لديهم" في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.48)، وبانحراف معياري (0.697)، وبمستوى (مرتفع). في حين جاءت الفقرة (30) ونصها: "تسلم الشركة منتجاتها للزبائن في وقت أسرع من المنافسين" في الرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.43)، وبانحراف معياري (0.716)، وبمستوى (مرتفع).

التحقق من ملائمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء باختبار فرضيات الدراسة من خلال تطبيق تحليل الانحدار، تم بإجراء بعض الاختبارات من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام اختبار معاملات الالتواء (Skewness)، والتفلطح (Kurtosis) (جدول رقم 4-11)، إضافة إلى اختبار الارتباط الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة محل الدراسة، والمتمثلة في معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor- VIF)، والتباين المسموح به (Tolerance)، من أجل التحقق من عدم وجود ارتباط عالٍ بين ابعاد إدارة سلسلة التوريد (جدول رقم 4-11).

الجدول رقم (4-11): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفلطح) لبيانات متغيرات الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	Skewness	Kurtosis
المتغير المستقل (إدارة سلسلة التوريد)	الموردين	-1.584	5.820
	الموزعين	-1.377	4.577
	الزبائن	-0.495	0.321
	المزودين	-0.778	1.004
	إدارة سلسلة التوريد (ككل)	-0.610	0.934

المتغيرات	الأبعاد	Skewness	Kurtosis
المتغير التابع (الميزة التنافسية)	الجودة	-1.045	2.413
	المرونة	-1.138	3.259
	التكلفة	-1.856	8.842
	التسليم	-1.920	8.856
	الميزة التنافسية (ككل)	-1.901	10.409

يوضح الجدول رقم (4-11) أن قيم الالتواء لاستجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة إدارة سلسلة التوريد (ككل) بلغت (-1)، وتراوحت قيمه لأبعادها بين (-0.778، -1.584). وأن قيم الالتواء لاستجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة الميزة التنافسية (ككل) بلغت (-1.901)، وتراوحت قيمه لأبعادها بين (-1.045، -1.920). وبالتالي تعد هذه القيم مناسبة، وتشير إلى أن توزيع البيانات المتعلقة بالمتغيرين يقترب من التوزيع الطبيعي، مع وجود ميل بسيط في الاستجابات للاتجاه السالب. أما التفلطح، فقد بلغت قيمته إدارة سلسلة التوريد (ككل) (0.934)، وتراوحت قيمه لأبعادها بين (0.321، 5.820). وأن قيمة التفلطح للميزة التنافسية (ككل) بلغت (10.409)، وتراوحت قيمه لأبعادها بين (2.413، 8.856). ويشير ذلك إلى عدم وجود تفلطح، وبالتالي تعد هذه القيمة مناسبة لانتشار الدرجات حول المتوسط الحسابي.

وبناء عليه، فإن توزيع متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة يأخذ الشكل الطبيعي، فلا يوجد التواء أو تفلطح؛ لذلك تم استخدام الاختبارات البارامترية في الإحصاء الاستدلالي للإجابة عن الأسئلة واختبار الفرضيات الخاصة بالاستبانة.

الجدول رقم (4-12): اختبار التداخل الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة

VIF	Tolerance	المتغيرات المستقلة
1.565	0.639	الموردين
1.820	0.550	الموزعين
1.604	0.623	الزبائن
1.584	0.631	المزودين

يبين الجدول رقم (4-12) أن جميع قيم اختبار (VIF) أقل من (5)، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد إدارة سلسلة التوريد ، وبالتالي عدم وجود مشكلة في الارتباط الخطي. كذلك يتضح أن كافة قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) لأبعاد إدارة سلسلة التوريد المبحوثة أكبر من (0.05)، وتعد هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة وفق ما أشار إليه عودة (2010).

يتضح مما سبق ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار؛ إذ إنها تتبع التوزيع الطبيعي، فلا يوجد التواء أو تفلطح، إضافة إلى عدم وجود مشكلة في الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة، وتأسيساً عليه، يمكن احتساب قيم هذه الاختبارات لكل نموذج انحدار يمكن استخدامه (أي في حالة استخدام نموذج التنبؤ بقيمة المتغير التابع من متغير واحد، أو متغيرين، أو ثلاثة).

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية: الفرضية الرئيسية الأولى (HO1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة سلسلة التوريد بأبعادها مجتمعة (العلاقة مع الموردين والعلاقة مع الموزعين والعلاقة مع الزبائن والعلاقة مع المزودين) في تحسين الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة (الجودة والمرونة و التكلفة و وقت التسليم) في شركات صناعة الكرتون والورق في عمان .

الجدول رقم (4-13): نتائج تحليل الأنحدار البسيط لأثر إدارة سلسلة التوريد بأبعادها مجتمعة في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة .

Model Summary ^b										
Durbin-Watson	Change Statistics					Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
	Sig. F Change	df2	df1	F Change	R Square Change					
1.997	.000	186	1	140.245	.430	.3382011	.427	.430	.656 ^a	1
a. Predictors: (Constant), إدارة سلسلة التوريد										
b. Dependent Variable: الميزة التنافسية										

تشير نتائج الجدول رقم (4-13) إلى أثر إدارة سلسلة التوريد على الميزة التنافسية في شركات صناعة الكرتون والورق في عمان. وتبين نتائج التحليل إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين إدارة سلسلة التوريد والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.656 (R)، مما يدل على وجود ارتباط قوي. يوضح معامل التحديد (R^2) أن 43% من التغيرات في الميزة التنافسية يمكن تفسيرها من خلال إدارة سلسلة التوريد. يُعد معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) قريباً من قيمة R^2 الأصلية بواقع 0.427، مما يشير إلى استقرار النموذج. الخطأ المعياري للتقدير (0.3382011) يبين دقة النموذج في التنبؤ بالقيم الفعلية للميزة التنافسية. التغير في (R^2) (0.430) يشير إلى التأثير الإضافي الملحوظ لإدارة سلسلة التوريد على الميزة التنافسية. تُظهر إحصائية التغير F قيمة كبيرة (140.245) بدلالة إحصائية قوية (Sig. F Change = 0.000)، مما يؤكد أهمية النموذج في تفسير العلاقة بين المتغيرين. تعكس درجات الحرية ($df1 = 1$)، ($df2 = 186$) حجم العينة وعدد المتغيرات في النموذج،

فيما يشير اختبار Durbin-Watson (1.997) إلى عدم وجود مشاكل كبيرة في التغيرات الذاتي في البيانات. بناءً على هذه النتائج، يتضح أن إدارة سلسلة التوريد تؤثر بشكل كبير وإيجابي على الميزة التنافسية في الشركات المدروسة، مما يعزز أهمية تحسين ممارسات إدارة سلسلة التوريد لتحقيق أداء تنافسي أفضل.

اختبار الفرضيات الفرعية :

1 الفرضية الفرعية الأولى (H01.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

$(\alpha \leq)$ لإدارة سلسلة التوريد بأبعادها مجتمعة في تحسين الجودة في شركات صناعة الكرتون والورق في عمان .

الجدول رقم (4-14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر ادارة سلسلة التوريد بأبعاده مجتمعة على بعد الجودة.

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.001	3.408		.347	1.183	(Constant)
.000	9.274	.562	.079	.735	إدارة سلسلة التوريد

يظهر الجدول رقم (4-14) أن هناك تأثيراً لإدارة سلسلة التوريد على الجودة. وكانت قيمة Beta المعيارية هي .562، مما يشير إلى أن إدارة سلسلة التوريد تساهم بنسبة 56.2% في تحسين الجودة. قيمة t هي 9.274، وهي ذات دلالة إحصائية (Sig. = .000)، مما يعني أن التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05.

2 الفرضية الفرعية الثانية (H01.2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

$(\alpha \leq)$ لإدارة سلسلة التوريد بأبعادها مجتمعة في تحسين المرونة في شركات صناعة الكرتون والورق في عمان .

الجدول رقم (4-15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر ادارة سلسلة التوريد بأبعاده مجتمعة على بعد المرونة.

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.001	3.369		.353	1.189	(Constant)
.000	9.046	.553	.080	.728	إدارة سلسلة التوريد

يوضح الجدول رقم (4-15) أن إدارة سلسلة التوريد لها تأثير على المرونة. وكانت قيمة Beta المعيارية هي .553، مما يشير إلى أن إدارة سلسلة التوريد تساهم بنسبة 55.3% في تحسين المرونة. قيمة t هي 9.046، وهي ذات دلالة إحصائية (Sig. = .000)، مما يعني أن التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05.

3 الفرضية الفرعية الثالثة (H0_{1.3}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

$\alpha \leq$ لإدارة سلسلة التوريد بأبعاده مجتمعة في تحسين التكلفة في شركات صناعة الكرتون والورق في عمان .

الجدول رقم (4-16): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر ادارة سلسلة التوريد بأبعاده مجتمعة على بعد التكلفة.

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	3.666		.337	1.237	(Constant)
.000	9.484	.571	.077	.730	ادارة سلسلة التوريد

الجدول رقم (4-16) يظهر أن إدارة سلسلة التوريد لها تأثير على التكلفة. وكانت قيمة Beta المعيارية هي .571، مما يشير إلى أن إدارة سلسلة التوريد تساهم بنسبة 57.1% في تخفيض التكلفة. قيمة t هي 9.484، وهي ذات دلالة إحصائية (Sig. = .000)، مما يعني أن التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05.

4 الفرضية الفرعية الرابعة (H0_{1.4}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

$\alpha \leq$ لإدارة سلسلة التوريد بأبعاده مجتمعة في تحسين وقت التسليم في شركات صناعة

الكرتون والورق في عمان .

الجدول رقم (4-17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر ادارة سلسلة التوريد بأبعاده مجتمعة على بعد التسليم.

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.001	3.250		.376	1.220	(Constant)
.000	8.667	.536	.086	.742	ادارة سلسلة التوريد

الجدول رقم (4-17) يظهر أن إدارة سلسلة التوريد لها تأثير على التسليم. وكانت قيمة Beta

المعيارية هي .536، مما يشير إلى أن إدارة سلسلة التوريد تساهم بنسبة 53.6% في تحسين عملية

التسليم. قيمة t هي 8.667، وهي ذات دلالة إحصائية (Sig. = .000)، مما يعني أن التأثير ذو

دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

النتائج

بناءً على التحليل الذي تم إجراؤه في الفصول السابقة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أظهرت الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة سلسلة التوريد في شركات صناعة الكرتون والورق في عمان كانت بمستوى مرتفع. وهذا يدل على اهتمام واسع من هذه الشركات في المحافظة على هذا المستوى المتقدم في وإدارة سلسلة التوريد في جميع ابعادها وقد يعزى ذلك الى ان الموردين والموزعين والزبائن والمزودين يستخدمون التكنولوجيا الحديثة والرقمنة في ادارة سلسلة التوريد. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الخوالدة (2023) و Linda & Thabrani (2021). اظهرو أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد كانت بمستوى متوسط الى مرتفع في حين كان تطبيق الميزة التنافسية عالية في أبعاد مثل الجودة والمرونة .
2. كما تشير نتائج هذه الدراسة ان مستوى تحقيق الميزة التنافسية جاء بمستوى مرتفع وهذا يشير الى ان مستوى اهتمام كبير من شركات صناعة الكرتون والورق في تحقيق الميزة التنافسية بابعادها الجودة والمرونة والتكلفة والتسليم. وقد اتفقت دراسة مشاش وغزاري (2020) التي أظهرت وجود علاقة ارتباط بين عمليات إدارة سلسلة التوريد وأبعاد الأداء والميزة التنافسية .
3. أكدت النتائج أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية وعلاقة ايجابية بين إدارة سلسلة التوريد بابعادها مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية. وهذا يدل انه كلما كانت إدارة سلسلة التوريد أكثر فعالية، كلما تحسنت الميزة التنافسية للشركات من حيث الجودة والتكلفة والمرونة ووقت التسليم. يبرز هذا أهمية إدارة سلسلة التوريد كعامل حاسم في تحقيق الميزة التنافسية. وقد اتفقت دراسة

عساف (2015) ودراسة الخوالدة (2023) بهذه النتيجة حيث ظهرت النتائج بوجود أثر

للقدرات المختلفة لإدارة سلسلة التوريد على تحقيق ابعاد للميزة التنافسية مثل بعد المرونة.

4. وأشارت النتائج الى وجود أثر لإدارة سلسلة التوريد في بعد التكلفة كأحد ابعاد الميزة التنافسية

وهذا يدل على اهتمام شركات صناعة الكرتون والورق على تقليل النفقات وتكلفة الانتاج.

هذه النتيجة اتفقت مع دراسة الرفيعي (2022) التي توصلت الى وجود علاقة بين إدارة

سلسلة التوريد وتحسين الميزة التنافسية في مجال التكلفة .

5. وأشارت النتائج ايضا الى وجود أثر لإدارة سلسلة التوريد بأبعادها مجتمعة على بعد التسليم

للمنتجات وهذا يدل على وجود اتمام لشركات صناعة الورق والكرتون على تسليم منتجاتها

في الاوقات المحددة.

التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يلي:

1. الاستمرار في العلاقة الجيدة مع الموردين وعلى هذه الشركات الاستمرار في تعزيز التعاون والتواصل مع الموردين ، لضمان الاستمرار في توفير المواد الخام بجودة عالية وأسعار مناسبة. وقد تحقق ذلك من خلال بناء شراكات استراتيجية طويلة الأمد مع الموردين، مما ساهم في تحقيق استقرار في التوريد وتحسين جودة المنتجات.
2. الاستمرار في تطوير نظم التوزيع و تحسين عمليات التوزيع من خلال اعتماد تقنيات حديثة مثل الأنظمة الذكية لإدارة المستودعات والتوزيع. وهذا يسهم في تقليل وقت التسليم وزيادة كفاءة العمليات، والذي انعكس إيجاباً على الميزة التنافسية.
3. الاستمرار في التركيز على تحسين جودة المنتجات في هذه الشركات و الاستثمار في تحسين جودة المنتجات من خلال تطبيق معايير الجودة العالمية وتدريب العاملين على أفضل الممارسات في مجال التصنيع والجودة.
4. الاستمرار في تخفيض التكاليف للشركات من خلال تحسين عمليات الإنتاج وتقليل الهدر في المواد والطاقة، واعتماد استراتيجيات الشراء الجماعي للحصول على خصومات أفضل من الموردين.
5. الاستمرار في زيادة المرونة التشغيلية والاستمرار في تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق من خلال تحسين عمليات التخطيط والإنتاج، وتبني استراتيجيات مرنة تتيح للشركات التكيف مع الطلب المتغير.

قائمة المراجع

المراجع العربية

أبو خشبة، محمد (2022). دور تعاون سلسلة التوريد في ابتكار القيمة وقدرات سلسلة التوريد في تحسين الميزة التنافسية للمنظمة الصناعية-دراسة تطبيقية على عينة من المنظمات الصناعية في مصر. *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، 32(3)، 464-502.

حسين، عمرو (2019). دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الأعمال، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 49(1)، 451-500.

الحوالدة، محمد أحمد (2023). أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في الأردن، *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 20(3)، 1-31.

الرشيدي، بدر (2020). تأثير تكامل سلسلة التوريد على أداء الأعمال: الدور الوسيط للقدرات التنافسية: بحث تطبيقي على المنظمات الصناعية السعودية. *مجلة التجارة والتمويل*، (1) 142 - 172.

الرفيعي، علي عبود (2022). عوامل نجاح إدارة سلسلة التوريد ودورها في تحسين أداء العمليات دراسة حالة في مصفى النفط في النجف الاشرف، *المجلة الإدارة والاقتصاد*، 3(2)، 46-77.

الصباغ، شوقي، وعمارة، أمجد، ومنصور، معن (2018). دور إدارة المواهب في دعم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية في الأردن. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 5(2)، 9-59.

الضابط، عبدالله (2023). دراسة العلاقة بين سلاسل التوريد وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات بالتطبيق على قطاع الدواجن في جمهورية مصر العربية، *المجلة العربية للإدارة*، 45(3)، 1-30.

عبيد، شذى (2014). أثر تنفيذ الاستراتيجية على المركز التنافسي للشركات الصناعية في الأردن رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية، الأردن.

العزاوي، أحمد محمد. (2018). *الإستراتيجيات التنافسية وأثرها على الأداء التنظيمي*، القاهرة: دار الفكر العربي.

عساف، محمد (2015). أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة: مجموعة شركات قعوار في الأردن [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

عودة، احمد (2010). *القياس والتقويم في العملية التدريسية*، اربد: دار الامل للنشر والتوزيع.

الكبيكي، غانم. (2020). تحقيق الميزة التنافسية باستخدام ممارسات إدارة سلسلة التجهيز دراسة تحليلية لآراء المديرين في معمل ألبان زاخو، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 10(1)، 1-31.

لعبيدي، فطيمة (2019). *دور إدارة سلسلة التوريد في تعزيز المنتج: دراسة ميدانية بشركة طيبة للتمور بولاية ورقلة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة.

مجلي، محمود (2018). العلاقة بين إدارة سلسلة التوريد والأداء التشغيلي: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية التابعة للقطاع العام. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، 32(1)، 236-270.

مشاش، نادية، وغزالي، عمر. (2020). عمليات سلسلة التوريد وأثرها على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12(3)، 171-186.

- Alam, M. (2022). Supply Chain Management Practices and Organizational Performance in Manufacturing Industry: SCM and Organizational Performance. *South Asian Journal of Social Review*, 1(1), 42-52.
- Al-khawaldah, R., Al-zoubi, W., Alshaer, S., Almarshad, M., ALShalabi, F., Altahrawi, M., & Al-Hawary, S. (2022). Green supply chain management and competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(3), 961-972.
- Alsolamy, M. Q. (2019). Exploring the Relationship between Entrepreneurial Orientation, Innovative Capability and Social enterprises Competitive Positioning: Evidence on Social Enterprises in Saudi Arabia. *Global Journal of Economics and Business*, 7(3), 336.
- Borowiecki, R., Siuta-Tokarska, B., Janas, M., Kruk, S., Krzemiński, P., Thier, A., & Źmija, K. (2022). The Competitive Position of Small Business Furniture Industry Enterprises in Poland in the Context of Sustainable Management: Relationships, Interdependencies, and Effects of Activities. *Sustainability*, 14(15), 1-15.
- Chen, C. J. (2019). Developing a model for supply chain agility and innovativeness to enhance firms' competitive advantage. *Management Decision*, 57(7), 1511-1534.
- Cole, R., Stevenson, M., & Aitken, J. (2019). Blockchain technology: implications for operations and supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 24(4), 469-483.
- Craighead, C. W., Ketchen Jr, D. J., & Darby, J. L. (2020). Pandemics and supply chain management research: toward a theoretical toolbox. *Decision Sciences*, 51(4), 838-866.
- Daito, A., Riyanto, S., & Nusraningrum, D. (2020). Human resource management strategy and safety culture as competitive advantages in order to improve construction company performance. *Business and Entrepreneurial Review*, 20(2), 123-140.
- Dias, A. T., Sousa, E. J. R. G. D., Silva, J. T. M., & Silva, W. A. C. (2020). Analysis of the Effects of Rivalry and Dynamism on the Firm's Competitive Position. *BBR. Brazilian Business Review*, 17, 362-380.
- Hartani, N. H., Haron, N., & Tajuddin, N. I. I. (2021). The impact of strategic alignment on the sustainable competitive advantages: Mediating role of it implementation success and it managerial resource. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 13(1), 78-96.
- Imhanzenobe, J. (2021). Achieving competitive advantage and financial sustainability through acquisition and restructuring strategies. *Journal of Accounting and Taxation*, 13(3), 217-225.

- Jones, R. E., & Abdelfattah, K. R. (2020). Virtual interviews in the era of COVID-19: a primer for applicants. *Journal of surgical education*, 77(4), 733-734.
- Karbassi Yazdi, A., Muneeb, F. M., Wanke, P. F., Figueiredo, O., & Mushtaq, I. (2021). Critical success factors for competitive advantage in Iranian pharmaceutical companies: a comprehensive MCDM approach. *Mathematical Problems in Engineering*, 2021, 1-17.
- Kerdpitak, C., Kerdpitak, N., Pongpeng, T., & Pungnirund, B. (2022). Development of Historical and Cultural Tourism Areas for the Competitive Business of U-don Thani Province. *International Journal of Health Sciences*, (5), 271-285.
- Ketchen Jr, D. J., & Craighead, C. W. (2020). Research at the intersection of entrepreneurship, supply chain management, and strategic management: Opportunities highlighted by COVID-19. *Journal of Management*, 46(8), 1330-1341.
- Khan, S. Z., Yang, Q., & Waheed, A. (2019). Investment in intangible resources and capabilities spurs sustainable competitive advantage and firm performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 285-295.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Linda, M. R., & Thabrani, G. (2021). Supply chain management practices on competitive advantage with supply chain performance as moderating variable. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 192, 469-480. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210616.069>
- Mehta, A. M., Ali, F. H., Farooq, S., & Tariq, M. (2020). Dynamic managerial capabilities, competitive advantage and business performance: an integrative model, literature review and research propositions. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(4), 1-12.
- Min, S., Zacharia, Z. G., & Smith, C. D. (2019). Defining supply chain management: in the past, present, and future. *Journal of business logistics*, 40(1), 44-55.
- MOHAMED, R., & BAŞAR, P. (2023). Impact of Strategic Management on Competitive Advantage. *Trends in Business and Economics*, 37(1), 46-56.
- Pettit, T. J., Croxton, K. L., & Fiksel, J. (2019). The evolution of resilience in supply chain management: a retrospective on ensuring supply chain resilience. *Journal of Business Logistics*, 40(1), 56-65.
- Putri, D. D., Darwanto, D. H., Hartono, S., & Waluyati, L. R. (2019). The effect of supply chain practices on competitive advantages and supply chain performance in small household agroindustry: Direct and indirect effect with partial least square method. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 255(1), 012025. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/255/1/012025>

- Rakiman, U. S., Kumar, R. P. S., Rasi, R. Z., Mohamad, W. M. W., & Haron, H. (2023). The impact of supply chain management practices on competitive advantage. *International Journal of Business and Social Science*, 14(4). <https://doi.org/10.30845/ijbss.v14n4p1>
- Sajja, G. S. (2021). Impact of supply Chain management Strategies on business performance. *International Journal of Computer Applications*, 183(38), 45-49.
- Saragih, J., Tarigan, A., Pratama, I., Wardati, J., & Silalahi, E. F. (2020). The impact of total quality management, supply chain management practices and operations capability on firm performance. *Polish Journal of Management Studies*, 21(2), 384-397.
- Sharabati, A. A. A. (2021). Green supply chain management and competitive advantage of Jordanian pharmaceutical industry. *Sustainability*, 13(23), 13315.
- Shulga, L. V., Busser, J. A., & Bai, B. (2021). Hospitality business models, customer well-being and trust: the mediating role of competitive service advantage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(9), 3040-3064.
- Smith, J., & Brown, L. (2020). Supply chain management challenges in the paper and cardboard manufacturing industry: A qualitative analysis. *Journal of Industrial Management*, 15(3), 234-250.
- Sodhi, M. S., & Tang, C. S. (2021). Supply chain management for extreme conditions: research opportunities. *Journal of Supply Chain Management*, 57(1), 7-16.
- Suharyati, S., & Nobelson, N. (2019). Analysis of competitive advantage strategy of Baduy's woven fabric industry. *Hasanuddin Economics and Business Review*, 3(1), 35-48.
- Sutanto, J. E., Harianto, E., & Balkan, N. (2022). The effect of supply chain organizational and supply agility on supply chain performance: The mediation role of supply chain strategy in retail shops, *Growing Science journal*, 5(19), 124-144.
- Vaia, G., Arkhipova, D., & DeLone, W. (2022). Digital governance mechanisms and principles that enable agile responses in dynamic competitive environments. *European Journal of Information Systems*, 31(6), 662-680.
- Wieland, A. (2021). Dancing the supply chain: Toward transformative supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 57(1), 58-73.
- Zekhnini, K., Cherrafi, A., Bouhaddou, I., Benghabrit, Y., & Garza-Reyes, J. A. (2020). Supply chain management 4.0: a literature review and research framework. *Benchmarking an International Journal*, 28(2), 465-501.

الملحقات

الملحق رقم (1): قائمة أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة الاكاديمية	جهة العمل
1	احمد علي صالح	أستاذ دكتور	جامعة الشرق الأوسط
2	عبدالعزیز احمد الشرباتي	أستاذ دكتور	جامعة الشرق الأوسط
3	عامر سالم الصرايرة	أستاذ مساعد	جامعة الزرقاء
4	فايز احمد البديري	أستاذ مساعد	جامعة الشرق الأوسط
5	احمد عبدالله الغندور	أستاذ دكتور	جامعة الشرق الأوسط

الملحق رقم (2): نموذج تحكيم استبانة



السيدات والسادة الكرام تحية طيبة وبعد

تهدف هذه الاستبانة الى قياس: (أثر ادارة سلسلة التوريد في الميزة التنافسية في شركات في صناعة الكرتون والورق في عمان)، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال من جامعة الشرق الاوسط.

وقد تم تطوير هذه الاستبانة لهذا الغرض، لذا نرجو التفضل بتخصيص وقتكم لقراءة هذه الاستبانة بدقة والاجابة على فقراتها، بوضع إشارة (√) في الحقل الذي يتفق مع اجابتم.

نشكر لكم تعاونكم، ويرجى العلم بأن جميع البيانات الواردة في الاستبانة هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة، ولن يتم الكشف عن هوية الشركات أو الأفراد.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الطالب: محمد اياد خضر الكركي

إشراف: الدكتور علي محمد عمر العضايلة

رقم الهاتف: 0799624491

البريد الالكتروني: Mohammad.alkaraki99@gmail.com

الجزء الثاني: يتعلّق هذا الجزء بالمتغير المستقل (إدارة سلسلة التوريد) ويتضمن ذلك العلاقة مع الموردين والموزعين والمزودين والزبائن بأبعاده، الرجاء وضع إشارة (✓) أمام العبارة المناسبة من وجهة نظرك

الرقم	الفقرة	موافق جداً	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق جداً
البعد الأول: العلاقة مع الموردين						
1.	تتشارك الشركة مع الموردين في الرؤية المستقبلية للعمل معا					
2.	تعتبر الشركة الثقة أساس علاقتها مع الموردين					
3.	تقيم الشركة مشاريع مع الموردين					
4.	تحرص الشركة على تكوين علاقة مع الموردين طويلة الاجل					
البعد الثاني: العلاقة مع الموزعين						
5.	تحرص الشركة على علاقة تعاون وثيق بينها وبين الموزعين					
6.	تبني الشركة علاقتها مع الموزعين على الثقة					
7.	تنسق الشركة أنشطتها المشتركة مع الموزعين وفقاً لمدة زمنية					
8.	تشارك الشركة والموزعين في حل المشكلات					
البعد الثالث: العلاقة مع الزبائن						
9.	تحرص الشركة على حل الشكاوى الواردة من الزبائن فعالية					
10.	تعمل الشركة على تطوير علاقات طويلة الامد مع الزبائن					
11.	تسعى الشركة على تقديم خدمات متميزة للزبائن					
12.	تنشئ الشركة قنوات اتصال متعددة مع الزبائن.					
البعد الرابع: العلاقة مع المزودين						
13.	تعمل الشركة على تكوين علاقة تشاركية طويلة الامد مع المزودين					
14.	توجد ثقة قوية بين الشركة والمزودين					
15.	تسعى الشركة للتنسيق بشكل دائم للأنشطة مع المزودين					
16.	ينجز المزودون طلبات الشركة في الأوقات المحددة					

الجزء الثالث: يتعلّق هذا الجزء بالمتغير التابع وهو الميزة التنافسية للمنظمات بأبعاده، الرجاء وضع إشارة (✓) أمام العبارة المناسبة من وجهة نظرك

الرقم	الفقرة	موافق جداً	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق جداً
البعد الأول: الجودة						
17.	تمتلك الشركة استراتيجية واضحة للجودة					
18.	تعمل الشركة دائماً الى خفض نسبة المعيب في منتجاتها					
19.	تستخدم الشركة أساليب متعددة للرقابة على الجودة					
20.	تسعى الشركة الى جعل مواصفات خدماتها مطابقة للمواصفات والمعايير الدولية					
البعد الثاني: المرونة						
21.	تستخدم الشركة الآت ذات اغراض متعددة					
22.	تطور الشركة مهارات عاملها لأداء أكثر من وظيفة					
23.	تمتلك الشركة قدرات للاستجابة للمتغيرات البيئية					
24.	تستطيع الشركة اتخاذ قرارات بمرونة عالية					
البعد الثالث: التكلفة						
25.	تركز الشركة على جعل تكلفة منتجاتها اقل من منافسيها					
26.	تقوم الشركة بعمليات رقابية دورية على المنتجات					
27.	تعتمد الشركة على الإنتاج بكميات كبيرة					
28.	تستخدم الشركة مواردها المتاحة بصورة اقتصادية					
البعد الرابع: التسليم						
29.	تلتزم الشركة تسليم منتجاتها للزبائن في مواعيدها المحددة					
30.	تسلم الشركة منتجاتها للزبائن في وقت أسرع من المنافسين					
31.	تستخدم الشركة أحدث النظم في ادارة المخازن من اجل تامين طلبات الزبائن					
32.	تحافظ الشركة على زبائنها من خلال ترسيخ الثقة لديهم					

الملحق رقم (3): كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan



مكتب رئيس الجامعة
Office of the President

الرقم: در/خ/1377
التاريخ: 2024/05/05

لمن يهمه الأمر

تحية طيبة وبعد،

تهديكم جامعة الشرق الأوسط أطيب وأصدق الأمنيات، لغايات توفير وربط أسس التعاون مع خدمة المجتمع المحلي؛ نرجو التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة لطالب الماجستير محمد إياد خضر الكركي، ورقمه الجامعي (402120067)، المسجل في برنامج ماجستير إدارة الأعمال / كلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط، والذي يتولى القيام بإعداد دراسة بحثية أكاديمية في رسالته المعنونة بـ " أثر إدارة سلسلة التوريد في الميزة التنافسية في شركات صناعة الكرتون والورق في عمان عاصمة الأردن"، علماً بأن المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي وبصورة سرية

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين

