



## دور سلاسل التوريد المستدامة في دعم الميزة التنافسية "دراسة ميدانية"

محمد صلاح الدين محمد إبراهيم<sup>1</sup>، نبيل نصر الحفناوى<sup>1</sup>، محمد محمود عبد العليم<sup>2</sup>

<sup>1</sup>معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات  
<sup>2</sup>اكاديمية السادات

### ملخص:

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة دور سلاسل التوريد المستدامة في دعم الميزة التنافسية، حيث اعتمد الباحث على المنهج الإستقرائي بالقسم الأول من البحث الذي يتمثل في الإطار النظري، للتعرف على مدى إمكانية الاستفادة من استخدام سلاسل التوريد المستدامة بهدف دعم الميزة التنافسية للمنظمات محل الدراسة، وذلك لوضع مرجعية علمية لموضوع البحث، وسيتم ذلك من خلال استقراء وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت أهمية سلاسل التوريد المستدامة والميزة التنافسية، وذلك للتوجيه والاسترشاد بما توصلت إليه من نتائج وتوصيات عند اشتقاق فروض البحث، كما اعتمد الباحث على المنهج الاستنباطي عند قيامه بإجراء الدراسة الميدانية، وتم عرضها بالقسم الثاني من البحث، لتحليل العلاقة بين سلاسل التوريد المستدامة وأثرها في دعم الميزة التنافسية للمنظمات محل الدراسة، تم اختبار فرض الدراسة، ويتضح من التحليل الإحصائي لآراء المستقصى منهم أن هناك ارتباط طردي ذو دلالة معنوية بين سلاسل التوريد المستدامة وبين الميزة التنافسية في المنظمات الغذائية بجمهورية مصر العربية، من أهم التوصيات التي تم التوصل إليها هي ضرورة الاهتمام بسلسلة التوريد المستدامة و أنشطتها لما لها من أثر معنوي في تحقيق الميزة التنافسية، وعلى الشركات العاملة في مجال الخدمات اللوجستية سواء في سلسلة الامداد أو قنوات التوزيع أن توفر الموارد المادية والبشرية والفنية لتحقيق الميزة التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** سلاسل التوريد المستدامة، دعم الميزة التنافسية.

### مقدمة:

في العقود الأخيرة زاد الإهتمام بسلاسل التوريد المستدامة من قبل الباحثين والممارسين وذلك بسبب تزايد المنافسة العالمية، وعولمة الأعمال والاستعانة بمصادر خارجية لتلبية احتياجات المنظمة من الأنشطة غير الأساسية، وقصر دورة حياة المنتج، هذا بالإضافة إلى قدرة سلاسل التوريد المستدامة على جعل سلوك

المنظمات أكثر استدامة، وبناءً على ذلك أصبحت إدارة سلاسل التوريد المستدامة عامل أساسي واستراتيجي للمنظمات في جميع أنحاء العالم (Alvarez, 2019, p.33)، كما أن مفهوم سلاسل التوريد المستدامة انتشر بسرعة متزايدة وأثار اهتمام عدد كبير من الباحثين وهو يدرس استراتيجيات إدارة التكيف مع التغيرات المفاجئة والمخاطر والفرص في السوق وكيفية التأثير والسيطرة على البيئة لتحقيق المزايا التنافسية (Beske, 2017, p.4). كما أنه على مدى العقود القليلة المقبلة، سوف تشكل الاستدامة واحدة من أكبر الفرص في تاريخ التجارة العالمية، والعالم سوف يصبح أكثر حساسية تجاه المعايير البيئية ويشعر بالقلق تجاه التدهور البيئي، وهذا يشكل تحدياً أمام المنظمات لخلق استراتيجيات جديدة لكسب مزايا تنافسية، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في تصميم المنتجات الخضراء، وتقليل النفايات، والتعاون في مجال التكنولوجيا مع الدول الكبرى، وكل هذه الاستراتيجيات تقع ضمن اختصاصات إدارة سلاسل التوريد المستدامة، ولذلك فإن تصميم سلاسل التوريد المستدامة سوف يحقق المزايا التنافسية في منظمات الأعمال بصفة عامة والمنظمات الغذائية بصفة خاصة ويضمن رضا أصحاب المصلحة في المستقبل (Daves, 2017, p.9).

حيث تتحقق الميزة التنافسية من خلال الكفاءة، أي من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والقدرات والكفاءات الخاصة بالمنظمة (طه، 2019، ص 45)، ومفهوم الاستدامة للمزايا التنافسية ليس متعلق بالزمن أي استمرار تحقيق المنظمة لهذه الميزة لعدة سنوات، وإنما يتحدد مفهوم الاستدامة من عدم قدرة المنظمات المنافسة من تقليد وإتباع هذه الميزة الاستراتيجية، والميزة التنافسية هي ميزة ليست مستدامة للأبد وإنما هي ميزة لا يمكن تقليدها من قبل المنظمات المنافسة، التغيرات البيئية قد تجعل ما هو ميزة في الوقت الحاضر إلى شيء عديم القيمة في وقت آخر (Barney, 2020, p.35).

#### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تبلورت مشكلة الدراسة في تحديد دور سلاسل التوريد المستدامة في دعم الميزة التنافسية في شركات الأغذية محل الدراسة.

حيث أدى النمو الاقتصادي العالمي وعولمة الأسواق إلى أن أصبح الاتجاه الآن هو الاهتمام بسلاسل التوريد العالمية وهذا يؤدي إلى زيادة التركيز على الخدمات اللوجستية وأنشطة النقل لمسافات طويلة، وهذا له عدة آثار سلبية على البيئة مثل التلوث، الانبعاثات، الضوضاء، الإزدحام، والتخلص من النفايات، وغيرها مما يعيق المواصلات في المنافسة بين الشركات من حيث تحقيق ما يحتاجه العملاء بأقل التكاليف وأسرع وقت وأعلى جودة ممكنة مع توافر المرونة.

بناءً على ما تقدم يمكن تحقيق الهدف من الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية :

1. ما دور سلاسل التوريد المستدامة في تحقيق الجودة الأفضل؟
2. ما دور سلاسل التوريد المستدامة في تحقيق التكلفة الأقل ؟
3. ما دور سلاسل التوريد المستدامة في تحقيق السرعة في التسليم ؟
4. ما دور سلاسل التوريد المستدامة في تحقيق المرونة ؟

## أهمية البحث

يحقق البحث أهمية خاصة في المجالين العلمي والتطبيقي:

### الأهمية العلمية:

تستمد الدراسة أهميتها العلمية من خلال أن ممارسات الاستدامة تعتبر من الموضوعات الحديثة في عالم الأعمال نظراً لمعالجتها للقضايا البيئية والاجتماعية والاقتصادية، كما أن هناك ندرة في الدراسات العربية التي تناولت دور سلاسل التوريد المستدامة في دعم الميزة التنافسية، وبالتالي قد تعتبر هذه الدراسة تمثل بعض الإضافة والإثراء للمكتبات المصرية والعربية.

### الأهمية التطبيقية:

- تتمثل أهمية الدراسة على المستوى التطبيقي في الفوائد المحققة من تطبيق سلاسل التوريد المستدامة حيث:
- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية البعد الاجتماعي لسلاسل التوريد المستدامة والذي يحث على توفير بيئة عمل صحية للعاملين وتطوير العلاقة بين المنظمة وعملائها ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- تستمد الدراسة أهميتها أيضاً إنطلاقاً من أهمية موضوع سلاسل التوريد المستدامة وأهمية البعد البيئي لها ودورها في تخفيض الملوثات والإشعاعات والأضرار الناتجة عن التشغيل والنقل، واستخدام استراتيجيات إعادة التدوير.
- تعتبر الدراسة مهمة لمنظمات الأعمال المصرية التي تسعى نحو التطوير والتحسين المستمر والاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.

## أهداف البحث

يهدف الباحث من خلال هذا البحث إلى :

1. دراسة وتحليل سلاسل التوريد المستدامة والتعرف على دورها في تحقيق المزايا التنافسية.
2. الكشف عن البعد البيئي والتعرف على دوره في تحقيق المزايا التنافسية.
3. التعرف على عناصر البعد الاجتماعي والاقتصادي والتعرف على مدى تحقيق المزايا التنافسية.

## منهج البحث

يعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي بالقسم الأول من البحث الذي يتمثل في الإطار النظري، للتعرف على مدى إمكانية الاستفادة من تطبيق سلاسل التوريد المستدامة بهدف دعم الميزة التنافسية للمنظمات محل الدراسة، وذلك لوضع مرجعية علمية لموضوع البحث، وسيتم ذلك من خلال استقراء وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت أهمية سلاسل التوريد المستدامة، وذلك لتوجيه والاسترشاد بما توصلت إليه من نتائج وتوصيات عند اشتقاق فروض البحث، كما يعتمد الباحث على المنهج الاستنباطي عند قيامه بإجراء الدراسة الميدانية، وسيتم عرضها بالقسم الثاني من

البحث، لتحليل العلاقة بين سلاسل التوريد المستدامة وأثرها في دعم الميزة التنافسية للمنظمات محل الدراسة.

### فرض البحث

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلاسل التوريد المستدامة على الميزة التنافسية في الشركات موضوع البحث."

### مجتمع وعينة البحث

يشمل مجتمع البحث المنظمات الغذائية في جمهورية مصر العربية، ونظراً لعدم توافر إطار محدد لأعداد هذه المنظمات وصعوبة الحصول على البيانات من الجهات المختصة، سيقوم الباحث بتطبيق الدراسة على منطقة القاهرة الكبرى ( القاهرة-الجيزة-القليوبية) واعتمد الباحث على مجموعة من المعايير لتحديد مجتمع البحث من بينها:

1. المنظمات الغذائية المنتجة والمسوقة لمنتجاتها.
  2. المنظمات الغذائية التي تتبع للقطاع الخاص.
  3. المنظمات الغذائية التي يزيد رأس مالها عن 10 مليون جنيه وذلك لأن معايير الاستدامة وفقاً للدراسات السابقة تطبق في المنظمات ذات رأس المال الكبير.
- و بالاعتماد على بيانات الغرف التجارية بالمحافظات في القاهرة والجيزة والقليوبية، وبعد تطبيق المعايير السابق الإشارة إليها يتكون مجتمع الدراسة من (43) منظمة موزعة على المحافظات الثلاثة كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (1) مجتمع الدراسة

المحافظات	العدد	النسبة
القاهرة	20	46.5%
الجيزة	11	25.5%
القليوبية	12	28%
الإجمالي	43	100%

المصدر:الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الغرف التجارية بالقاهرة والجيزة والقليوبية 2023.

وقد بلغ حجم العينة في المجتمع 402 مفردة من إجمالي 6000 موظف، وتم تحليل ومناقشة نتائج 361 مفردة بعد استبعاد 41 استمارة غير مكتملة وغير مستوفاة وبذلك تمثل الاستجابة نسبة (89.8 %) من

جملة مفردات العينة الذين تم توزيع استمارات الاستبيان عليهم فعلياً وهي نسبة مقبولة إحصائياً. وقد تم حساب حجم العينة وفقاً لمعادلة (ستيفن ثامبسون) الآتية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \left[ N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

جدول (2) يوضح رموز معادلة حجم العينة

الرمز	معناه
N	حجم المجتمع
Z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0,95 وتساوي 1,96
d	نسبة الخطأ وتساوي 0,05
p	نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0,50

نطاق وحدود البحث

تتمثل حدود البحث في:

### 1. الحدود الموضوعية

1. تقتصر هذه الدراسة على سلاسل التوريد المستدامة بأبعادها الثلاثة (البيئي-الاجتماعي-الاقتصادي).
2. تقتصر هذه الدراسة على أربع أبعاد للميزة التنافسية وهما (الجودة-التكلفة-السرعة-المرونة).

### 2. الحدود المكانية

1. يقتصر هذا البحث على المنظمات الغذائية المنتجة والمسوقة لمنتجاتها في منطقة القاهرة الكبرى دون منظمات التجارة، التوزيع، التعبئة والتغليف، والاستيراد والتصدير.
2. يطبق هذا البحث على منظمات القطاع الخاص في منطقة القاهرة الكبرى وذلك وفق معايير تم تحديدها من قبل.

### 3. الحدود الزمانية

تركز الدراسة على دراسة البيانات الأولية الخاصة في الخمس سنوات الأخيرة التي تنتهي لعام 2023.

**الإطار النظري للبحث :**

في ضوء مشكلة البحث وتحقيقاً لهده تم تقسيم البحث على النحو التالي:

## الدراسات السابقة:

في سبيل تحقيق أهداف الدراسة وبناء نموذج وإطار العمل المبدئي و صياغة فرض الدراسة، اعتمد الباحث على استعراض للدراسات والبحوث السابقة في أدبيات سلاسل التوريد المستدامة والميزة التنافسية وذلك للوصول إلى الفجوة البحثية وتحديدها، ويمكن استعراض بعض الدراسات السابقة كما يلي:

### دراسات سابقة تناولت سلاسل التوريد المستدامة:

**1.دراسة (عبد السلام، وآخرون، 2019م):** هدفت الدراسة للتحقق من طبيعة العلاقة بين سلسلة التوريد المستدامة والتوجه الاستراتيجي على شركات الحديد والصلب بجمهورية مصر العربية، وقد توصلت الدراسة لوجود اختلاف نحو تطبيق سلسلة التوريد المستدامة والتوجه الاستراتيجي باختلاف المستوى الوظيفي، كما توصل لوجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين سلسلة التوريد المستدامة وفاعلية التوجه الاستراتيجي.

**2.دراسة (سعدى، 2020م):** تهدف هذه الدراسة لتحديد تأثير إدارة سلاسل التوريد المستدامة على الأداء المستدام في مؤسسة سامسونج للإلكترونيات، حيث تم الاطلاع على الموقع الإلكتروني للمؤسسة ومعرفة واقع إدارة سلاسل التوريد المستدامة بها والتي يتم فيها الاهتمام باختيار الموردين الأفضل أداءً استناداً إلى الثقة المتبادلة، والذين يلتزمون بشروط البيئة والسلامة والتعاون وحقوق الإنسان، كما تسعى المؤسسة لتحسين علاقاتها مع زبائنها والتي تراعي الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وقد توصلت الدراسة أن تعمل مؤسسة Samsung للإلكترونيات على تطبيق إدارة سلاسل التوريد المستدامة انطلاقاً من التعامل مع الموردين الذين يلتزمون بالبعد الاجتماعي والبيئي بصفة خاصة، وأن تركز مؤسسة Samsung للإلكترونيات على البعد الاقتصادي من خلال ضمان ميزة تنافسية شاملة من حيث التكلفة والتسليم والجودة والتقنية والموارد البشرية والعمل على تحقيق نمو مستدام.

### دراسات سابقة تناولت الميزة التنافسية:

**1.دراسة (المطيري، أحمد مجبل سمري، 2022م):** هدف البحث في إجراءاته نحو محاورة نظرية تدور حول معالجة مشكلة بحثية تتضمن ما يمكن إتباعه من آليات متاحة أمام منظمة الأعمال لاستدامة المزايا التنافسية واستمرارية جني منافعها بالشكل الذي يمكن المنظمة من المحافظة على النجاح المتحقق في السباق التنافسي وذلك من خلال دور الأداء المؤسسي في ذلك من خلال عصر الرقمنة، إذ وجدنا من خلال التحليل النظري أن استدامة المزايا التنافسية لمنظمة الأعمال تتأثر بمجموعة مخاطر ووجود آليات يمكن إتباعها للحد من آثار تلك المخاطر، وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة الأخذ بنظر الإعتبار مجموعة المخاطر المؤثرة في استدامة المزايا التنافسية ، كما توصلت إلى الآليات المطلوبة لمواجهتها لا سيما وأن إغفال تلك المخاطر يمكن أن ينعكس بآثار سلبية على استمرارية الأداء المؤسسي.

**2.دراسة (محمد، وآخرون، 2022م) بعنوان:** هدفت الدراسة إلى بيان دور الاتجاهات المعاصرة لإدارة التكلفة ممثلة في: أسلوب التكلفة المستهدفة، أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب تكاليف الجودة في دعم الميزة التنافسية بالمنشآت الصناعية، تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة كيفية دعم الميزة التنافسية لتلك المنشآت من خلال تطبيق الاتجاهات والأساليب المعاصرة لإدارة التكلفة، ثم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل ووصف بيانات الدراسة، كما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع بيانات الدراسة الميدانية، وقد توصلت الدراسة لعمل أسلوب التكلفة المستهدفة على تخفيض تكاليف دورة حياة المنتج كما يعمل على إحداث توازن بين العاملين والمهام المنوطة بهم وهذا يؤدي إلى تخفيض التكاليف للوصول إلى دعم الميزة التنافسية.

#### دراسات سابقة تناولت العلاقة بين سلاسل التوريد المستدامة والميزة التنافسية:

**1.دراسة (أمين، 2018م):** هدفت الدراسة إلى تحديد دور سلاسل التوريد المستدامة في تحقيق المزايا التنافسية بالمنظمات، والتعرف على العلاقة بين اهتمام المنظمات بالبعد البيئي/ البعد الاقتصادي/ البعد الاجتماعي وتحقيق المزايا التنافسية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أهمية لقياس أبعاد سلاسل التوريد المستدامة في المنظمات محل الدراسة، كما يعتبر البعد الاقتصادي أهم بعد في السلاسل التوريد المستدامة، يليه البعد الاجتماعي، ثم البعد البيئي، وذلك وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي، ويعتبر بعد الجودة أهم بعد في المزايا التنافسية يليه التكلفة ثم السرعة والمرونة على الترتيب، وذلك وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

قد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد متغيرات الدراسة وإثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وفي تصميم أداة جمع البيانات، ولكن تتفق وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض النقاط التالية :

1. أن لسلسلة التوريد المتجاوبة علاقة طردية وتأثير معنوي بكل من زيادة التكلفة ودعم الميزة التنافسية المستدامة بالمنشأة، ويجب الاهتمام بتطبيق سلسلة التوريد المتجاوبة داخل المنشآت وفي كافة المجالات لما تتمتع به من مرونة كافية في التعامل مع تقلبات السوق غير المتوقعة وكافة المتغيرات والتطورات التكنولوجية في السوق التنافسية.
2. تعتبر سلاسل التوريد المستدامة الموجهة هي تصور لقائد محتضن للاستدامة يضع الخطط ويرسم الطريق للوصول إليها مع تحفيز الشركاء على طول سلسلة التوريد.
3. تم تسليط الضوء على القضايا التي تمنع المنظمات من إتباع المنهج التقليدي لسلاسل التوريد المستدامة وذلك للوصول إلى إدارة سلاسل التوريد المستدامة، أي كيفية الوصول إلى الأداء المستدام في سلاسل التوريد المستدامة.

4. حتى تتمتع المنشأة بميزة تنافسية متواصلة عليها أن تختار مورديها بحرص بحيث يتم اختيار الموردين القادرين على مساعدتها في تحقيق أهدافها وبما يحقق مصالحهم أيضاً لضمان الاستمرارية.
5. اتفقت الدراسات السابقة (عبد السلام، وآخرون، 2019م؛ سعدي، 2020م) في متغير سلاسل التوريد المستدامة واختلفت في المتغير التابع ومجال التطبيق.
6. كما اتفقت الدراستين السابقتين (المطيري، أحمد مجبل سمري، 2022؛ محمد، وآخرون، 2022م) مع الدراسة الحالية محل الدراسة في متغير (الميزة التنافسية) ولكن اختلفت كلتا الدراستين في المتغير المستقل
7. توافقت دراسة (أمين، 2018م) مع الدراسة الحالية محل الدراسة في المتغيرين (سلاسل التوريد المستدامة والميزة التنافسية) ولكن اختلفت تلك الدراسة في مجال التطبيق.

#### الفجوة البحثية:

لم تتناول الدراسات العربية في حدود علم الباحث دراسة دور سلاسل التوريد المستدامة في دعم الميزة التنافسية في مجال التطبيق، وهذا ما يعزز أهمية الدراسة، نظراً لأهمية القطاع التي تطبق عليها الدراسة وهو قطاع الصناعات الغذائية في مصر وهو قطاع حيوي ومهم في المجتمع.

#### سلاسل التوريد المستدامة:

#### مفاهيم سلاسل التوريد المستدامة:

من خلال مراجعة الدراسات والأبحاث العلمية توصل الباحث إلى مجموعة من التعريفات والمفاهيم الخاصة بسلاسل التوريد المستدامة تم تصنيفها في جدول (3).

ويرى الباحث أنه على الرغم من إختلاف المفاهيم السابقة في الصياغة لكنها ترتبط في مضمونها بتعاملي مشترك وهو أن سلاسل التوريد المستدامة نظام متكامل له أبعاد بيئية واقتصادية واجتماعية تهدف إلى تحقيق مزايا تنافسية طويلة الأجل، سلاسل التوريد المستدامة هي نظام متكامل يتكون من ثلاث مراحل رئيسية وهي مرحلة التوريد، مرحلة التشغيل، مرحلة اللوجستيات (سلاسل التوريد التقليدية) مع ربط هذه المراحل بالأبعاد الثلاثة للاستدامة وهما البعد البيئي، والبعد الاجتماعي، والبعد الاقتصادي، وذلك لتحقيق المزايا التنافسية.



جدول (3) مفاهيم سلاسل التوريد المستدامة

المفهوم	الباحث	م
هي الوسائل، التي تدير بها المنظمات مسؤولياتها الاجتماعية عبر عمليات الإنتاج المختلفة التي تغطي الحدود التنظيمية والجغرافية.	Jorgensen, A.L., Knudsen, J.S., 2006.	1
التكامل الاستراتيجي والشفاف في تحقيق الأهداف الاجتماعية والبيئية والاقتصادية للمنظمة من خلال التنسيق المنهجي للعمليات التجارية الرئيسية في سلاسل التوريد وذلك لتحسين أداء المنظمات الاقتصادي على المدى الطويل.	Carter, R.C., Rogers, D.S., 2008.	2
إدارة المواد والمعلومات وتدفقات رؤوس الأموال فضلا عن التعاون فيما بين المنظمات على امتداد سلسلة التوريد مع أخذ الأهداف الثلاثة للتنمية المستدامة في الاعتبار وهما الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، المستمدة من متطلبات العملاء وأصحاب المصلحة.	Securing, Muller, M., 2008.	3
هي سلاسل التوريد التي تؤخذ في الاعتبار جميع الأبعاد الثلاثة، لاستدامة، وهي الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.	Ciliberti, et al., 2008.	4
الإجراءات الإدارية المحددة التي يتم اتخاذها لجعل سلسلة التوريد أكثر استدامة، أحد أهم هذه الإجراءات هو الاهتمام بالبعد البيئي.	Pagell, M., Wu, Z., 2009.	5
المشاركة في تخطيط وإدارة مصادر التوريد، والمشتريات، والتحويل والخدمات اللوجستية التي تتطوي عليها، و مرحلة ما بعد الاستخدام، مع تبادل معلومات، السلسلة في جميع المستويات الإدارية مع مراعاة الآثار الاجتماعية والبيئية لتحقيق رؤية مشتركة.	Badurdeen, E., et al., 2009.	6
مجموعة سياسات إدارة سلسلة التوريد المتعلقة بالبيئة الطبيعية والقضايا الاجتماعية فيما يتعلق بتصميم واقتناء وإنتاج وتوزيع واستخدام وإعادة استخدام والتخلص من منتجات المنظمة.	Haake, H., Seuring, S., 2009.	7
الدرجة التي تتعاون فيها المنظمة المنتجة بشكل استراتيجي مع شركائها في سلسلة التوريد، وتدير بشكل تعاوني العمليات داخل المنظمة وفيما بينها.	Wolf, J., 2011.	8
امتداد للمفهوم التقليدي لإدارة سلسلة التوريد من خلال إضافة الجوانب البيئية والاجتماعية / الأخلاقية.	Wittstruck Teuteberg, F., 2011.	9
إنشاء سلاسل توريد متكاملة من خلال الدمج الطوعي للاعتبارات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية مع نظم الأعمال الرئيسية المشتركة بين المنظمات والمصممة لإدارة المواد والمعلومات وتدفقات رؤوس الأموال المرتبطة بالمشتريات والإنتاج والتوزيع بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهداف أصحاب المصلحة، وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.	Payman Ahi, 2013.	10

المصدر: من إعداد الباحث.

### أهمية سلاسل التوريد المستدامة:

بعد استعراض الدراسات السابقة والمفاهيم المتعلقة بسلسلة التوريد المستدامة يتضح أن هناك أهمية كبيرة لهذه السلاسل على المستوى العالمي بصفة عامة ومنظمات الأعمال بصفة. وتتمثل هذه الأهمية عند (Delaye&Thatcher, 2018, p.5) في:

1. تحقيق الأهداف طويلة الأجل.
  2. تكامل الخطة مع أهداف المنظمة.
  3. زيادة المبيعات والإيرادات والأرباح والحصة السوقية.
  4. تحقيق مزايا تنافسية طويلة الأجل.
  5. حماية ولاء العلامة التجارية.
  6. استمرارية العرض من المنتجات والمعلومات.
- وأشار (Melissa&Lenita, 2017, p.763) إلى أهمية سلاسل التوريد المستدامة في النقاط التالية:

1. مكافحة التلوث البيئي وإعادة التدوير للمخلفات.
  2. حماية حقوق العمال وأصحاب المصلحة الآخرين.
  3. تحقيق المزايا التنافسية المستدامة.
  4. كفاءة التعامل مع المخزون والمواد وفاعلية الأنشطة اللوجستية.
  5. رضا العاملين والعملاء والموردين .
  6. التوافق مع معايير الأيزو العالمية.
- ويرى الباحث أن هناك اتفاق بين الباحثين في أن سلاسل التوريد المستدامة لها أهمية في تحقيق المزايا التنافسية.

### أبعاد سلاسل التوريد المستدامة:

نظرا لحدثة مفهوم سلاسل التوريد المستدامة والدراسات التي تناولته ومن خلال مراجعة الفكر الإداري في هذا المجال فقد اتفق كلا من (Craig & Carte, 2008؛ Goran Suhaiza; Nathalie & Costes, 2011; Jeremy Hall, 2010: Svensson,2007; Hendrik Reefke, 2013; Stefan Seuring, 2012; Zailani et al., 2012) على أن أبعاد سلاسل التوريد المستدامة تتمثل في:

- 1- البعد البيئي.
- 2- البعد الاجتماعي.
- 3- البعد الاقتصادي.

وفيما يلي توضيح لكل بعد على حده كما يلي:

### 1. البعد البيئي في سلاسل التوريد المستدامة

تتصف بيئة المنظمات على مر السنين بالتعقيد وعدم التأكد والتغير المتزايد، وبناءً على ذلك أكد كثير من الباحثين على فهم وتحليل بيئات المنظمات وإدراج المتغيرات الخارجية في صنع القرارات الاستراتيجية. " كما أن التزام المنظمة بالبعد البيئي يحقق العديد من المزايا التنافسية، وتدعيم السلوك الأخلاقي، والسيطرة على استخدام الموارد والحصول عليها بتكلفة منخفضة، بالإضافة إلى السمعة الحسنة والصورة الإيجابية للمنظمة. تقديم منتجات تتوافق مع معيار الأيزو 14000 (Colin, 2016, p.8).

ويمكن قياس الاستدامة البيئية من خلال رصد عدة جوانب مثل استخدام المواد والطاقة والمياه، فضلاً عن مستوى التنوع البيولوجي و الانبعاثات والنفايات السائلة والنفايات الناتجة عن عمليات الشركة ومخرجاتها، بالإضافة إلى قياس أثر مخرجات المنظمة على النظم الطبيعية الحية والغير حية، تأثير انبعاثات ثاني أكسيد الكربون على البيئة.

وهناك مجموعة من الجوانب البيئية التي يجب أخذها في الاعتبار من بينها: (الطاقة، المياه، الهواء، النفايات، إعادة التدوير، إدارة الفاقد، الانبعاثات المواصلات، ملابس العمل). (Seuring, 2015, p.3).

يهدف البعد البيئي في سلاسل التوريد المستدامة إلى ضرورة قيام المنظمة بجمع المعلومات عن بيئتها الخارجية وذلك لاكتشاف الفرص وتحديد التهديدات المحتملة من خلال القيام بوظيفة المسح البيئي، وعرف الباحثون المسح البيئي بأنه: نشاط للحصول على المعلومات عن الأحداث و العلاقات في بيئة المنظمة الخارجية، بهدف مساعدة متخذي القرارات في صياغة الاستراتيجيات ورسم السياسات الإدارية. و يهدف هذا البعد أيضاً إلى ضرورة التزام المديرين في جميع مراحل سلسلة التوريد بالعناصر التالية :

- التشريعات البيئية و الضريبية.
- استخدام تقنيات إعادة التدوير.
- البحوث و التطوير.
- معايير الأيزو العالمية.

### 2. البعد الاجتماعي في سلاسل التوريد المستدامة:

يتضمن البعد الاجتماعي المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال على المدى الطويل (Seuring, 2015, p.3)، وهذا البعد يدرج أكثر في قسم إدارة الموارد البشرية، ولكن القضايا الرئيسية للاستدامة الاجتماعية تشمل الناس ومهاراتهم وتأثيرهم على المجتمع (Balkan et al, 2016, p.61) . وبصفة عامة يتناول

البعد الاجتماعي لسلاسل التوريد المستدامة حقوق أصحاب المصلحة داخل وخارج سلسلة التوريد، ويتم تقسيم أصحاب المصلحة إلى:

1. أصحاب مصلحة رئيسيين: أولئك الذين يتعاملون مباشرة مع المنظمة مثل: (العملاء، المساهمين، الموظفين، الموردين، المنظمين).

2. أصحاب مصلحة ثانويين: أولئك الذين لا يشاركون في المعاملات مع المنظمة ولكن تتأثر بهم المنظمة ويؤثروا فيها مثل: (المنظمات الحكومية وغير الحكومية، المنظمات الأكاديمية، المنافسين) (Matos,2018,P.4).

و أكد كل من :

(Veleva and Ellenbecker, 2001؛ Hutchin and Sutherlands, 2008؛ Carter and Rogers, 2008)

على أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات يمكن قياسها من خلال المؤشرات من بينها:

- الرضا الوظيفي.
- معدلات الغياب.
- المساواة في الأجور بين الرجل والمرأة.
- سياسات الأجور والمكافآت.
- الأمن والسلامة الصناعية.
- التعليم و التدريب.

### 3. البعد الاقتصادي في سلاسل التوريد المستدامة:

يتعلق البعد الاقتصادي بالقيمة الاقتصادية المباشرة التي يتم توليدها مثل (الإيرادات التشغيلية والأرباح الصافية) و يتم توزيعها مثل (التكاليف وفوائد البنوك وضريبة الدولة وتعويضات العاملين والتبرعات وغيرها من الاستثمارات المجتمعية). بالإضافة إلى أثر الظروف الاقتصادية المحيطة وما تفرزه من فرص وتحديات على نتائج أعمال المنظمة.

البعد الاقتصادي بصفة عامة وفي سلاسل التوريد المستدامة بصفة خاصة مهم جداً استمرارية المنظمة

وبقاءها على المدى الطويل، وفي جميع المنظمات يعتبر البعد الاقتصادي هو البعد الأول من حيث الأهمية نظراً لإستخدام مؤشراتته في قياس و تقييم نتائج الأعمال. ومن أهم المؤشرات الإقتصادية المستخدمة في هذا البعد ما يلي: معدلات النمو.

- الحصة السوقية.
- معدل العائد على الإستثمار.
- سعر السهم في السوق.
- الإيرادات التشغيلية.

- توزيعات الأرباح.
- التدفقات الداخلية والخارجية.
- نسب الإنفاق على الموردين المحليين.

تساعد هذه المؤشرات على معرفة قدرة المنظمة على التواجد في السوق ومواجهة المنافسة ومعرفة مركزها التنافسي مقارنة بمنافسيها ومدى التزامها بالخطة الموضوعية مسبقاً، فضلاً عن تحقيق القيمة الاقتصادية التي تم مناقشتها من قبل. والبعد الاقتصادي في سلاسل التوريد المستدامة يعني أيضاً الإ اعتماد على إستراتيجيات إعادة التدوير و التفكيك وإدارة الفاقد ومعالجة التالف، وتهيئة ظروف عمل أفضل تزيد من التحفيز والحد من نسب الغياب وتحقيق الرضا الوظيفي، وتعزيز سمعة المنظمة لدى الموردين والعملاء.

### الميزة التنافسية:

#### خصائص الميزة التنافسية:

يمكن توضيح خصائص وصفات الميزة التنافسية على النحو الآتي (حمدان

وآخرون، 2017، ص 50):

- 1- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- 2- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والافضلية على المنافسين.
- 3- أنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- 4- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.
- 5- تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها.
- 6- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

ويحدد مصادر الميزة التنافسية بالآتي (Lei&Pitts, 2020, p 43):

- المصادر الداخلية المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية لإنتاج الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع والموجودات وغيرها. وكذلك قد تتأتى الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والإبداع والمعرفة.

- المصادر الخارجية: وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى خلق فرص وميزات يمكن أن تستغلها المنظمة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها.

- يمكن للمنظمة أن تتبنى ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنوع والتحالفات الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

وتتمتع الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص الفريدة التي تشكل في مجملها قيمة مضافة تنفرد بها المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، وقد حدد خصائصها بالتالي (القاضي، 2016، ص 21):

1. مورد ثمين ذو معرفة منفردة، يساهم في اكتشاف أساليب جديدة في الإنتاج، أبرزها تقليل معدلات استعمال المواد الخام.
2. مورد يتسم بالندرة، لأنه ذو خبرات ومهارات تمكن من زيادة الابتكارات والإبداعات المتسارعة في وقت قياسي.
3. مورد لا يقلد بسهولة، لأن المعرفة التي تمتلكها كل منظمة تكون خاصة بها، ولها بصماتها المميزة، والتي استطاعت بناؤها خلال مدة زمنية معينة، وبالالتفاق على الحصول عليها.
4. إن الميزة التنافسية تتسم بالنسبة مقارنة بالمنافسين، أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تجعل فهم الميزة في إطار مطلق صعب التحقيق.
5. أن تكون متجددة وفقاً لمعطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.

#### إستراتيجيات الميزة التنافسية:

تعرف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس أساس التنافس (عبد الوهاب، 2016، ص 63).

كما تحقق المنظمات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، من خلالها تحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة، وتبنى المنظمة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل وبشكل متميز عن المنافسين وتختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى، فعلى سبيل المثال:

يعد تصنيع المنتج بال نوعية الأفضل والأقل سعراً مع توفير سرعة الاستجابة لطلب العميل مزايا يدركها العميل وتحقق القيمة له، ويرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الاستراتيجية التنافسية في مستوى وحدات الأعمال (محمد، 2017، ص 99).

وفي عام 1980م وضع بورتر ثلاث استراتيجيات عامة كوسائل تمكن المنظمات من الاستفادة منها من التعامل مع المنظمات المنافسة داخل نفس الصناعة وبالتالي اختيار الإستراتيجية المناسبة مع ظروف المنظمة الداخلية والخارجية وهي.

### 1. إستراتيجية قيادة التكلفة:

تركز هذه الإستراتيجية اهتمامها بتخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج وذلك استناداً لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المنظمة المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول، كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية والاستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث والتطوير وخدمات البيع والإعلان.. إلخ، يعطي التمتع بكلفة منخفضة المنظمة قوة دفاعية ضد المنافسين ويمكن تمثيل مصادر الميزة التنافسية التي تضمنها خيار قيادة التكلفة ضمن مفهوم سلسلة القيمة (عابد، 2016، ص 23).

### 2. إستراتيجية التمييز:

وفقاً لهذا الإستراتيجية فإن المنظمة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المنظمة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة وذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها، ومن أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الاهتمام بالنوعية بحيث تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية، يمكن تمثيل الميزة التنافسية لهذا الإستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من المنظمة وعملائها، حيث يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعة الأنشطة والنقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المنظمة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري (خليل، 2009، ص 89).

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المنظمات عن المنظمات المنافسة وهي تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، والتصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية (متميزة)، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خطأ متكاملاً من المنتجات، وأخيراً سمعة جيدة، وتتزايد درجات نجاح إستراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت المنظمة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول (أحمد، 2016، ص 87):

أ- التمييز على أساس التفوق التقني.

ب- التمييز على أساس الجودة.

ج- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.

د- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

### 3. إستراتيجية التركيز:

تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفرد أو عدد محدود من المنتجات المتقاربة جداً، أو التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التمييز داخل قطاع سوقي مستهدف، وتحدد المهارات والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية ولقد أضيفت تحسينات مهمة لنموذج بورتر ولم يبق على حالة بفعل التطور التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة حيث لم تبقى الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة فقط ثلاثة خيارات بل تطورت أساليب المنافسة وأخذت منحناً جديداً بتنوع واسع، فعلى سبيل المثال لم يبق خيار التميز بالنوعية مرتبطة بالسعر المرتفع، إنما تعمل بعض المنظمات على تحسين النوعية مقابل أسعار منخفضة نسبياً قياساً بالمنافسين (Felix&Hanny, 2017, p27).

كما تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص المنظمة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق وتعتمد هذه على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المنظمة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال (محمود، 2018، ص214):

1- تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.

2- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.

3- التمييز والتكلفة الأقل معا.

تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات الآتية (سلام، 2019، ص89):

1- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.

2- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.

3- عندما لا تسمح موارد المنظمة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).

4- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.

5- عندما تشتت حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

أما كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز، فهناك خطوتين هامتين:

1- اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيها.



2- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

ولتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليها، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناءً على معرفة: حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوة التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيراً التوافق بين إمكانيات المنظمة وحاجات القطاع السوقية.

أما بالنسبة لكيفية تحقيق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز، فهناك طريقتين.

1- النجاح في تحقيق قيادة التكلفة.

2- أو التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة.

وبالنسبة لأي من الطريقتين يتم استخدام المداخل المناسبة لكل طريقة ففي ظل الطريقة الأولى يتم استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتخفيض التكلفة في ظل إستراتيجية قيادة التكلفة، أما في ظل الطريقة الثانية فيتم استخدام أنواع المداخل المتبعة لتمييز المنتج في ظل إستراتيجية تمييز المنتج للسوق الواسع، ويحدث أن تكون المنظمة في موقع لا يتيح لها الاختيار بين الاستراتيجيات العامة للتنافس، حيث يكون هذا الاختيار مقرون بالإمكانيات المتاحة، وكذا حال السوق المستهدفة.

وأخيراً الهدف المرغوب الوصول إليه، وتجدر الإشارة إلى أنه بإمكان المنظمة اشتقاق استراتيجيات أخرى من خلال الاستراتيجيات العامة وذلك وفق الوضعيات والموقع التنافسي في زمن معين.

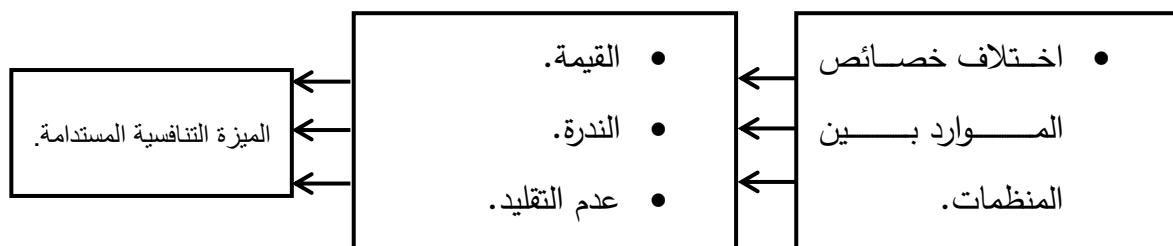
### المزايا التنافسية المستدامة:

تتحقق الميزة التنافسية من خلال الكفاءة، أي من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والقدرات والكفاءات الخاصة بالمنظمة (الكناني، 2020، ص142). ومفهوم الاستدامة للمزايا التنافسية ليس متعلق بالزمن أي استمرار تحقيق المنظمة لهذه الميزة لعدة سنوات، وإنما يتحدد مفهوم الاستدامة من عدم قدرة المنظمات المنافسة من تقليد واتباع هذه الميزة الإستراتيجية. والميزة التنافسية هي ميزة ليست مستدامة للأبد وإنما هي ميزة لا يمكن تقليدها من قبل المنظمات المنافسة، في التغيرات البيئية قد تجعل ما هو ميزة في الوقت الحاضر إلى شيء عديم القيمة في وقت آخر (أبوزيد، 2021، ص189).

وتعرف الميزة التنافسية المستدامة بأنها قدرة المنظمة على استخدام أساليب إدارية شاملة تجمع بين الماضي والحاضر وتطلع للمستقبل، وفي نفس الوقت عدم القدرة على تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين (سعيد، 2014، ص104).

ويري الباحث: أن الميزة التنافسية المستدامة هي امتلاك المنظمة لموارد وأدوات تنفرد بها عن المنافسين وعدم قدرة المنظمات المنافسة على تقليدها وتستمر لفترة زمنية محددة في الصدارة.

والشكل التالي يوضح الميزة التنافسية المستدامة:



شكل (1) الميزة التنافسية المستدامة

**Source** Barney ،Op.cit. P.112.

بعد استعراض المفاهيم المرتبطة بالمزايا التنافسية والمفاهيم الخاصة بالمزايا التنافسية المستدامة يرى الباحث أن هناك فرق واختلاف واضح بين المفهومين وأن مفهوم المزايا التنافسية المستدامة هو الأحدث والأشمل في ظل ازدهار وانتشار مفاهيم الاستدامة في عالم الأعمال المعاصر.

**العلاقة بين سلاسل التوريد المستدامة والمزايا التنافسية:**

اتفق كل من:

(Mollenkopf, et al., 2005؛ Carter et al,2007؛Craig, R, 2008)

على أن التزام المنظمة بتطبيق معايير الاستدامة الثلاثة يحقق مزايا عديدة من بينها:

- وفورات في التكاليف عن طريق:
- إنخفاض في نسبة التالف والفاقد واستخدام عمليات إعادة التدوير يقلل من مصاريف التصميم ومصاريف التعبئة والتغليف.
- انخفاض مصاريف الصحة والسلامة الصناعية للعاملين التي تدفع في حالة الحوادث والإصابات.
- إنخفاض تكاليف التوظيف الناتجة عن ارتفاع معدل دوران العمالة وذلك لأن البعد الاجتماعي في سلاسل التوريد المستدامة يوفر بيئة عمل صالحة للعاملين تشجع على الابتكار وزيادة الإنتاجية.
- السرعة عن طريق :
- إنجاز الأعمال في الوقت المناسب وتقديمها للعملاء من خلال وسائل نقل حديثة
- وأقل ضررا بالبيئة. : جمع معلومات سريعة عن العملاء واحتياجاتهم وتنفيذها.
- إنهاء الصفقات الاقتصادية بأقل كلفة.

**الجودة عن طريق:**

- تقديم منتجات توافق مع المعايير العالمية.
- مراعاة حاجات ورغبات العملاء في التصميم.

• تعزيز السمعة عن طريق :

- السلوك المستدام يجعل المنظمة أكثر جاذبية لدى الموردين والعملاء.
- تطبيق معيار ايزو 1000 يجعل المنظمة مقبولة لدى المجتمع.

واتفق الباحثين السابق ذكرهم على أن الاستدامة الحقيقية لسلاسل التوريد تتحقق من حل تقاطع وتكامل الأبعاد الثلاثة للاستدامة.

وأشار (Philip Beski, 2012, p87) إلى أن سلاسل التوريد والمنتجات ورغبات العملاء أكثر عرضة للتغيرات وبالتالي يجب على المنظمات أن تتصف بالمرونة والديناميكية وذلك لسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة بها، وأن المنظمة التي تستطيع أن تتوافق مع بيئتها الخارجية فهي منظمة لديها ميزة المرونة.

4/9 اختبارات فرض الدراسة

- ينص هذا الفرض على:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلاسل التوريد المستدامة على الميزة التنافسية في الشركات موضوع البحث" لإثبات صحة أو عدم صحة هذا الفرض تم الاعتماد على نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4) ملخص النموذج للفرض Model Summary

النموذج	معامل R	مربع R	المعدل R المربع	الانحراف المعياري للتقدير
1	624. <sup>a</sup>	390.	387.	19078.

a. Predictors (Constant):x:المتوقعون

b. Dependent Variable Z:المتغير الاعتمادي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

جدول (5) تحليل التباين للفرض ANOVA<sup>a</sup>

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	الانحراف المربع المتوسط	قيمة F	التوقع	
1	الانحدار	4.605	1	4.605	126.521	000. <sup>b</sup>
	الباقى	7.206	359	036.		
	الاجمالي	11.811	360			

a. Dependent Variable Z:المتغير الاعتمادي

b. Predictors (Constant) ، X:المتوقعون

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

جدول (6) معامل الانحدار للفرض<sup>a</sup> Coefficients

		غير الموحدة	المعاملات	المعاملات الموحدة	قيمة t	التوقيع
النموذج		التقديرات	الانحراف المعياري	بيتا		
1	(ثابت)	.529	.340		1.556	.121
	X	.873	.078	.624	11.248	.000

a. Dependent Variable Z: المتغير الاعتمادي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

### معامل التحديد ( $R^2$ )

يظهر الجدول رقم (4) أن معامل التحديد (R Square) قد بلغ (0.39) وهذا يعني أن المتغير المستقل (سلاسل التوريد المستدامة) يفسر بنسبة (39%) من مقدار التغير الكلي الذي طرأ على المتغير التابع (الميزة التنافسية) وباقي النسب ترجع إلى عوامل أخرى لم يتم قياسها.

### اختبار معنوية المتغير المستقل

باستخدام اختبار (T.test) نجد أن المتغير المستقل (سلاسل التوريد المستدامة) له تأثير معنوي على المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وهذا ما تظهره قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (11.248) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.05) حيث أن قيمة المعنوية (Sig.) بلغت (0.000)، وهذا يعني أن تأثير سلاسل التوريد المستدامة قد بلغ (0.873)، وهو تأثير إيجابي على الميزة التنافسية في المنظمات الغذائية، وهذا يعني عند تغير سلاسل التوريد المستدامة بمقدار 100 وحدة أدى ذلك إلى تغير في الميزة التنافسية في المنظمات الغذائية بمقدار (87%).

### اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الإنحدار

اختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)؛ وحيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (126.521) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (0.05) حيث أن قيمة المعنوية (Sig.) بلغت (0.000)، مما يدل على جودة نموذج الإنحدار.

في ضوء ما سبق من نتائج يمكن قبول صحة الفرض الأول لهذه الدراسة، مؤداه: "يوجد تأثير ذو دلالة

إحصائية لسلاسل التوريد المستدامة على الميزة التنافسية في الشركات موضوع البحث"

"، ويمكن التوصل إلى معادلة التنبؤ في ضوء المتغيرات كما يلي:

$$Y = 0.529 + 0.873 X$$

وفيما يلي معاملات الارتباط لنموذج الدراسة:

جدول (7) معامل الارتباط بين المتغير المستقل وبين الأبعاد الأربعة للمتغير التابع

		الترابطات					
		X	Za	Zb	Zc	Zd	
معامل سبيرمان Spearman's rho	X	معامل الترابط	1.000	.741 <sup>*</sup>	.871 <sup>*</sup>	.710 <sup>**</sup>	.911
		Sig. (2-tailed)	.	.037	.012	.000	.012
		N	361	361	361	361	361
	Za	معامل الترابط	.741 <sup>*</sup>	1.000	.792 <sup>*</sup>	.902 <sup>**</sup>	.816 <sup>*</sup>
		Sig. (2-tailed)	.037	.	.014	.003	.023
		N	361	361	361	361	361
	Zb	معامل الترابط	.871 <sup>*</sup>	.792 <sup>*</sup>	1.000	.814 <sup>**</sup>	.722 <sup>**</sup>
		Sig. (2-tailed)	.012	.014	.	.009	.001
		N	361	361	361	361	361
	Zc	معامل الترابط	.710 <sup>**</sup>	.902 <sup>**</sup>	.814 <sup>**</sup>	1.000	.721 <sup>**</sup>
		Sig. (2-tailed)	.000	.003	.009	.	.002
		N	361	361	361	361	361
Zd	معامل الترابط	.911	.816 <sup>*</sup>	.722 <sup>**</sup>	.721 <sup>**</sup>	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.012	.023	.001	.002	.	
	N	361	361	361	361	361	

يظهر الجدول رقم (7) وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغير المستقل الأول وهو سلاسل التوريد المستدامة وبين الأبعاد الأربعة للمتغير التابع وهو الميزة التنافسية والأبعاد هي (الجودة - التكلفة - السرعة في التسليم - المرونة) ويظهر ذلك من قيم معاملات الارتباط التي تراوحت بين (0.710 - 0.911) وهي جميعها دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

- حيث كانت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل الأول (سلاسل التوريد المستدامة) ورمزه (X) وبين البعد الأول للمتغير التابع (الميزة التنافسية) وهو (الجودة) ورمزه (Za)، بلغ (0.741) وهو ارتباط طردي متوسط.

• حيث كانت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل الأول (سلاسل التوريد المستدامة) ورمزه (X) وبين البعد الثاني للمتغير التابع (الميزة التنافسية) وهو (التكلفة) ورمزه (Zb)، بلغ (0.871) وهو ارتباط طردي قوي.

• حيث كانت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل الأول (سلاسل التوريد المستدامة) ورمزه (X) وبين البعد الثالث للمتغير التابع (الميزة التنافسية) وهو (السرعة في التسليم) ورمزه (Zc)، بلغ (0.710) وهو ارتباط طردي متوسط.

• حيث كانت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل الأول (سلاسل التوريد المستدامة) ورمزه (X) وبين البعد الرابع للمتغير التابع (الميزة التنافسية) وهو (المرونة) ورمزه (Zd)، بلغ (0.911) وهو ارتباط طردي قوي.

بما أن العلاقة بين سلاسل التوريد المستدامة وبين تحقيق الميزة التنافسية هي علاقة طردية، إذاً هذا يعني أنه كلما زاد وجود سلاسل التوريد المستدامة كلما زاد تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الغذائية في جمهورية مصر العربية.

#### النتائج والتوصيات:

##### أولاً: نتائج الدراسة الميدانية

- تم اختبار فرض الدراسة، ويتضح من التحليل الإحصائي لآراء المستقصى منهم أن هناك ارتباط طردي ذو دلالة معنوية بين سلاسل التوريد المستدامة وبين الميزة التنافسية في المنظمات الغذائية بجمهورية مصر العربية، أي أنه يتم قبول الفرضية القائلة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية ما بين سلاسل التوريد المستدامة وبين الميزة التنافسية.
- إمكانية إجراء هذه الدراسة بالتطبيق على قطاعات أخرى.
- تطوير استراتيجيات لتعزيز وتحقيق الميزة التنافسية.
- تحليل العلاقة بين سلاسل التوريد المستدامة و الميزة التنافسية.
- الاهتمام بالتخطيط المشترك من خلال ربط سلاسل التوريد بالأنشطة التي تراعي استمرارية تدفق المنتجات.

ثانيا: توصيات الدراسة

م	التوصية	آليات التنفيذ	الجهة المختصة بالتنفيذ	المدى الزمني
1	وضع معايير محلية والاستعانة بمعايير دولية تمكن من رقابة وتقييم استدامة الموردين بصفة عامة والتزامهم بالبعد البيئي بصفة خاصة .	- مراجعة معايير الاستدامة المحلية والدولية. - التعاون والتنسيق مع الجهات المختصة لمتابعة مدى الالتزام بتطبيق تلك المعايير من قبل الموردين.	- وزارة التجارة والصناعة. - غرفة الصناعات الغذائية.	قصيرة المدى
2	تكامل السياسات الحكومية والاتفاقيات التجارية مع إستراتيجية سلاسل التوريد المستدامة، ووضع اللوائح والتشريعات التي تلزم المنظمات المنتجة والمسوقة لمنتجاتها بتطبيق أبعاد سلاسل التوريد المستدامة.	- مراجعة اللوائح والتشريعات الموجودة. - إضافة لوائح جديدة لسلاسل التوريد المستدامة ملزمة إجبارية. - وضع غرامات على المنظمات الغير ملتزمة باللوائح والمعايير الجديدة.	- وزارة التجارة والصناعة. - الإدارة العليا في المنظمات. - غرفة الصناعات الغذائية.	قصيرة المدى
3	الاهتمام بالبعد البيئي وذلك للمحافظة على الموارد وتحقيق الكفاءة والاستمرارية.	- مراجعة اللوائح والتشريعات الموجودة. - إضافة لوائح جديدة لسلاسل التوريد المستدامة ملزمة إجبارية. - وضع غرامات على المنظمات الغير ملتزمة باللوائح والمعايير الجديدة.	- الإدارة العليا في المنظمات.	قصيرة المدى
4	إستخدام مجموعة مؤشرات إقتصادية للحكم على تحقيق البعد الاقتصادي لسلاسل التوريد المستدامة.	- تحديد المؤشرات الإقتصادية. - مقارنة تلك المؤشرات مع مؤشرات الصناعة.	- وحدة الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء بالمنظمات الغذائية.	قصيرة المدى

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أبو بكر، مصطفى محمود، والسيد طه، حسنين. (2019). "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل للقرن الحادي والعشرين". عدم وجود ناشر، 45.
- أبوبكر، سحر محمد، والجبوري، حسين ناجح عبد السادة. (2020). "الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في أثر تكامل سلسلة التوريد على استدامة شركة توزيع المنتجات النفطية العراقية". مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية: جامعة الكوفة – كلية التربية للبنات، 14(26)، 121-167.
- أحمد، ناريمان فوزي. (2016). "أثر قيمة العميل كمتغير وسيط بين خصائص مواقع التواصل الاجتماعي ونوايا الشراء" (رسالة ماجستير). كلية التجارة، جامعة دمياط، 87.
- أمين. (2018). "دور سلاسل التوريد المستدامة في تحقيق الميزة التنافسية" (رسالة ماجستير). كلية التجارة، جامعة بنها، 210.
- الشمروخ، فيصل خالد مبارك، وعمار فتحي. (2022). "دور سلسلة التوريد المستدامة في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية". المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية: جامعة مدينة السادات، كلية التجارة، 13، 375-394.
- الكناني، محمد فليح، والمعمار، سري سليم. (2020). "المنظمة الصناعية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة". عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع، 94.
- المطيري، أحمد مجبل سمري. (2022). "دور الأداء المؤسسي في دعم المزايا التنافسية المستدامة في عصر الرقمنة". المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات – كلية التجارة، 13(ملحق)، 318-347.
- بني حمدان، خالد محمد؛ وإدريس، وائل محمد صبحي. (2017). "الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر" (الطبعة 1). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 132-146.
- جعفر سعدي. (2020). "إدارة سلاسل التوريد المستدامة وتأثيرها على الأداء المستدام – مؤسسة Samsung للإلكترونيات". مجلد الآفاق للدراسات الاقتصادية، 5(2)، 232-245.
- حمادة فوزي أبو زيد. (2019). "قياس تأثير تكامل سلاسل التوريد على الأداء المؤسسي باستخدام مدخل القدرات التنظيمية: دراسة ميدانية". المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول، مارس، 92.
- خليل، نبيل مرسي. (2009). "القدرة التنافسية في مجال الأعمال". الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 210.



- سارة عبد الفتاح خالد أبو زيد. (2021). "ثقافة التنافسية بين مؤسسات المجتمع المدني وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي". رسالة دكتوراه، جامعة أسيوط، كلية خدمة اجتماعية، 189.
- سعيد، محمود إبراهيم. (2014). "نموذج مقترح لتبني مدخل الأداء المتوازن كأداة لتعلم القدرات التنافسية للجامعات الفلسطينية" (رسالة دكتوراه). كلية التجارة، جامعة القاهرة، 76-80.
- عابد، هاني أحمد. (2016). "دور أساليب الإدارة الاستراتيجية للتكلفة في تحقيق استراتيجية المنشأة". مجلة البحوث المحاسبية، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الثاني، 23.
- عبد الحميد، محمد أسماء عزمي. (2021). "التسويق المستدام كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة والأداء المستدام لشركات صناعة المواد الغذائية". المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، 2(3)، 833-871.
- عبد العزيز، حمدي جمعة. (2022). "تعهد خدمات الصيانة كمتغير وسيط في العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد المستدامة والتوجه الابتكاري: دراسة تطبيقية على مجموعة شركات التكامل التشغيلي بالمصرية للاتصالات". مجلة البحوث المالية والتجارية: جامعة بورسعيد-كلية التجارة، 1، 41-91.
- عبد الوهاب، ياسر. (2016). "التخطيط الاستراتيجي كمنهج إداري تطبيقي لتطوير الأداء وتحقيق الميزة التنافسية: آفاق وتحديات". المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 40(1)، 63.
- عبدالسلام، رمضان محمود أبو وردة، حامد، محمد شيرين الجزار، آيه عبدالفتاح. (2019). "أثر توافر أبعاد سلسلة التوريد المستدامة على فاعلية التوجه الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات الحديد والصلب بجمهورية مصر العربية". مجلة الدراسات التجارية المعاصرة: جامعة كفرالشيخ - كلية التجارة، 7، 518-540.
- فاطمة أنور عبد العزيز محمد. (2017). "إدارة تكلفة الجودة مدخل استراتيجي مقترح لتدعيم المزايا التنافسية في منشآت الأعمال" (رسالة ماجستير). كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 99.
- فؤاد محمد القاضي. (2016). "تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأفراد". مجلة المدير الناجح، جمعية إدارة الأعمال العربية، القاهرة، 135، 21.
- محمد، عبدالرحيم محجوب أحمد، خميس، هارون آدم عيسى، مازن، يحيي مقدم أحمد، وسند، ياسر تاج السر محمد. (2022). "دور الاتجاهات المعاصرة لإدارة التكلفة في دعم الميزة التنافسية بالمنشآت الصناعية: ميدانية على شركة دال للصناعات الغذائية (كوكاكولا)". مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 18(29)، 483-510.
- محمود، ياسر نبوي. (2018). "إدارة التميز في المكتبات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية" (رسالة دكتوراه). كلية الآداب، جامعة طنطا، 214.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Ahi, P., & Searcy, C. (2013). "A Comparative Literature Analysis of Definitions for Green and Sustainable Supply Chain Management." *Journal of Cleaner Production*, 52, 54.
- Badurdeen, F., Iyengar, D., Goldsby, T.J., Metta, H., Gupta, S., Jawahir. (2009). "Extending total life-cycle thinking to sustainable supply chain design." *International Journal of Product Lifecycle Management*, 4(1/2/3), 57.
- Balkan T. Cetinkaya et al. (2016). "Sustainable Supply Chain Management: Practical Ideas for Moving towards Best Practice." 61.
- Barney, J. (2020). "Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage." *Journal of Management*, 17(1), 38.
- Beske, P. (2017). "Dynamic Capabilities and Sustainable Supply Chain Management." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42(4), 4.
- Carter, R.C., Rogers, D.S. (2008). "A Framework of Sustainable Supply Chain Management: Moving toward New Theory." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 368.
- Ciliberti, F., Pontrandolfo, P., Scozzi, B. (2008). "Investigating Corporate Social Responsibility in Supply Chains: An SME Perspective." *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1580.
- Constantine Blome, Antony Paulraj, Kai Schuette (2018). "Supply Chain Collaboration and Sustainability: A Profile Deviation Analysis." *International Journal of Operations & Production Management*, 34(5), 5.
- Delaye, N., B. Householder, and J. Thatcher. (2018). "Sustainable Supply Chains: Making Value the Priority." 5-35.
- Divesh Kumar, Zillur Rahman (2017). "Analyzing Enablers of Sustainable Supply Chain: ISM and Fuzzy AHP Approach." *Journal of Modeling in Management*, 12(3), 498-524.
- Eduardo Ortas, Jose M. Moneva, Igor Alvarez (2019). "Sustainable Supply Chain and Company Performance." *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(3), 243-250.
- Fabbe-Costes, N., Roussat, C., & Colin, J. (2016). "Future Sustainable Supply Chains: What Should Companies Scan?" *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(3), 8-9.
- Haake, H., Seuring, S. (2009). "Sustainable Procurement of Minor Items: Exploring Limits to Sustainability." *Sustainable Development*, 17(5), 285.
- Jeremy Hall, Stelvia Matos (2018). "Incorporating Impoverished Communities in Sustainable Supply Chain." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(1/2), 4.
- Jorgensen, A.L., Knudsen, J.S. (2006). "Sustainable Competitiveness in Global Value Chain and How Small Danish Firms Behave." *Corporate Governance*, 6(4), 450
- Markley, Melissa J., & Davis, Lenita. (2017). "Exploring Future Competitive Advantage through Sustainable Supply Chains." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(9), 763-774.

- Nasution, H.N., & Mavondo, F.T. (2017). "Customer Value in the Hotel Industry: What Managers Believe They Deliver and What Customers Experience." *International Journal of Hospitality Management*, 204-213.
- Pagell, M., & Wu, Z. (2009). "Building a More Complete Theory of Sustainable Supply Chain Management Using Case Studies of 10 Exemplars." *Journal of Supply Chain Management*, 45(2), 38.
- Pitts, R., & Lei, D. (2020). "Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage." USA: West Publication, 98.
- Seuring, S. (2015). "A Review of Modeling Approaches for Sustainable Supply Chain Management." *Journal of Decision Support Systems*, 54(5), 3.
- Seuring, S., & Muller, M. (2008). "From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management." *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1700.
- Stock, J.R., & Boyer, S.L. (2009). "Developing a Consensus Definition of Supply Chain Management: A Qualitative Study." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(8), 706.
- Wittstruck, D., & Teuteberg, F. (2011). "Understanding the Success Factors of Sustainable Supply Chain Management: Empirical Evidence from the Electronics and Electronics Industry." *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(3), 142.
- Wolf, J. (2011). "Sustainable Supply Chain Management Integration: A Qualitative Analysis of the German Manufacturing Industry." *Journal of Business Ethics*, 102(2), 223.

## The Role of Sustainable Supply Chains in Supporting Competitive Advantage

### "A Field Study"

#### Summary:

The researcher aims through this study to understand the role of sustainable supply chains in supporting competitive advantage. The researcher adopted an inductive approach in the first section of the research, which represents the theoretical framework, to explore the potential benefits of using sustainable supply chains to support the competitive advantage of the organizations under study. This was done to establish a scientific reference for the research topic, through reviewing and analyzing previous studies that addressed the importance of sustainable supply chains and competitive advantage. This was done to guide and inform the research hypotheses and recommendations. The researcher also adopted a deductive approach when conducting the field study, presented in the second section of the research, to analyze the relationship between sustainable supply chains and their impact on supporting the competitive advantage of the organizations under study. The research hypotheses were tested, and the statistical analysis of the respondents' opinions indicates a significant positive correlation between sustainable supply chains and competitive advantage in the food organizations in the Arab Republic of Egypt. One of the key recommendations resulting from the study is the necessity to focus on sustainable supply chain and its activities due to its significant impact on achieving competitive advantage. Additionally, logistics companies operating in the supply chain or

distribution channels need to provide the necessary financial, human, and technical resources to achieve competitive advantage.

**Keywords:** Sustainable supply chains, supporting competitive advantage.