

أثر تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد على الأداء المستدام
دراسة للشركات الصغيرة والمتوسطة (للبوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في
المملكة العربية السعودية

إعداد
ماجد ناصر العماري
المملكة العربية السعودية

رسالة مقدمة إلى برنامج الدكتوراة
كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في الإدارة

العام الجامعي ٢٠٢٦م

١٤٤٧هـ - ١٤٤٨هـ



Midocean University

Ph.D. program

**The Impact of Supply Chain Management Practices on
Sustainable Performance**

**A Study of Small and Medium Enterprises (for Blocks, Interlocking
Paving Stones, and Ready-Mix Concrete)
in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by
MAJED NASSER AL-AMMARI

Kingdom of Saudi Arabia

A Dissertation submitted to Doctorate Program
In partial fulfillment of the requirements for the Degree of
Doctor of Philosophy (PhD) in Management

Academic Year: ٢٠٢٦ AD

١٤٤٨-١٤٤٧



﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ
بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾ [سورة المجادلة الآية : ١١]

صدق الله العظيم

إهداء

إلى أبي العطوف.... قدوتي، ومثلي الأعلى في الحياة؛ فهو من علّمني كيف أعيش بكرامة وشموخ.

إلى أُمي الحنونة..... لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها، فهي ملحمة الحب وفرحة العمر، ومثال

التفاني والعطاء، حفظها الله.

إلى زوجتي الغالية.... أسمى رموز الإخلاص والوفاء ورفيق الدرب.

إلى أولادي..... فلذات كبدي.

إلى إخوتي.... سندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني.

الباحث

ماجد ناصر العماري

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي أنعم علينا بجزيل الهبات، والصلاة والسلام على خير البريات، محمد بن عبد الله عليه أفضل الصلوات وبعد:

فيطيب لي وقد منّ المولى - تبارك وتعالى - عليّ بإتمام هذه الدّراسة أن أرد الجميل إلى أهله وأنسب الفضل لأصحابه، فالشكر للمولى - جل شأنه - فله الحمد والثناء بما هو أهله حمداً وثناء يليقان بكريم وجهه وعظيم سلطانه. ثم أتقدّم بجزيل الشكر والتقدير لجامعة ميد أوشين على منحها إتاحة الفرصة لإكمال دراستي العليا.

وأشكر قسم الادارة وأعضاء القسم لهم جميعاً كل الشكر والتقدير، الذين قاموا بتدريسي خلال فترة الدّراسة المنهجية، على ما قدموه ويقدمونه لطلاب العلم. وأجدُ لزماً عليّ أن أنسب الفضل لأهله وفاءً وعرفاناً، وأتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى من منحني الرعاية الصادقة، والتوجيه المخلص منذ اللحظة الأولى من كتابة هذه الرسالة، وحتى خرجت بهذه الصورة.

كما أشكر كل من أعانني ولم أذكر اسمه، أتقدم بخالص الشكر وعاطر الثناء وصالح الدعاء لهم بالتوفيق والسداد ، وصلى الله وسلم على سيدنا ونبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

الباحث

ماجد ناصر العماري

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية ، والتعرف إلى تبني أبعاد الأداء المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية ، ومعرفة بيان أثر تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) على الأداء المستدام بأبعاده (البعد البيئي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي) في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالشركات الصغيرة والمتوسطة (للبوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في الحدود الشمالية (رفحاء، وععر، وطريف) بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددها (١٨) شركة في المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، الإدارة المتوسطة، الإدارة التنفيذية) ، تم تطبيق أداة الدراسة الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (١٨٤) موظف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٥) و انحراف معياري قدره (٠,٦٦)، وقد جاء بعد العلاقات مع العملاء بمتوسط حسابي (٣,٧٣) و انحراف معياري (٠,٧٩) وبدرجة تطبيق "كبيرة"، وجاء في المرتبة الثانية بعد التحالف مع الموردين بمتوسط حسابي (٣,٦٨) و انحراف معياري (٠,٦٥) بدرجة تطبيق "كبيرة"، أما في المرتبة الثالثة فقد جاء بعد التأجيل بمتوسط حسابي (٣,٦٢) و انحراف معياري (٠,٧٩) بدرجة تطبيق "كبيرة"، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد جودة تبادل المعلومات بمتوسط حسابي (٣,٦٠) و انحراف معياري (٠,٩٤) وبدرجة تطبيق "كبيرة"، وقد جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بعد مستوى تبادل المعلومات بمتوسط حسابي (٣,٥٩) و انحراف معياري (٠,٨٣) بدرجة تطبيق "كبيرة"، وأظهرت كذلك نتائج الدراسة أن تبني أبعاد الأداء المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٣) و انحراف معياري قدره (٠,٨٥)، وقد جاء البعد الاقتصادي بمتوسط حسابي (٣,٧١) و انحراف معياري (٠,٨٠) وبدرجة تبني "كبيرة"، وجاء في المرتبة الثانية البعد البيئي بمتوسط حسابي (٣,٥٣) و انحراف معياري (١,٠٢) بدرجة تبني "كبيرة"، أما في المرتبة الثالثة والأخيرة جاء البعد الاجتماعي بمتوسط حسابي (٣,٣٥) و انحراف معياري (٠,٩٦) بدرجة تبني "متوسطة".

وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) تعزى إلى متغيري النوع وسنوات الخبرة ، بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة حول الأداء المستدام للبعدين (البيئي، الاجتماعي) تعزى إلى النوع لصالح الإناث، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول الأداء المستدام تعزى لمتغير المؤهل العلمي للبعد. وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية (متوسطة - قوية) ذات دلالة إحصائية حيث جاء معامل الارتباط الأعلى بين ممارسات إدارة سلاسل التوريد و التأجيل، بينما كان معامل الارتباط الأقل بين مستوى تبادل المعلومات والتحالف مع الموردين. وأوصت الدراسة بالحفاظ على مستوى التطبيق المرتفع الحالي، وتبني منهج التحسين المستمر في إدارة السلسلة، و تعزيز الشراكات طويلة الأجل مع الموردين والعملاء، و ترسيخ الاستدامة كجزء أساسي من ثقافة المنظمة، الاستمرار في تحسين الكفاءة البيئية والمالية، وتطوير برامج المسؤولية الاجتماعية والتنمية المجتمعية، وتعزيز دور الشركات في التنمية المحلية وتوفير فرص العمل، والعمل على تعزيز الشراكات طويلة الأجل مع الموردين، وتطوير معايير اختيار الموردين وفق الاستدامة، وإشراك الموردين في التخطيط المستقبلي، و تبني ممارسات إنتاج صديقة للبيئة.

الكلمات المفتاحية: ممارسات ؛ سلاسل التوريد ، الأداء المستدام.

**Study Title: "The Impact of Supply Chain Management Practices on Sustainable
"Performance
A Study of Small and Medium Enterprises (for Blocks, Interlocking Paving Stones,
and Ready-Mix Concrete) in the Kingdom of Saudi Arabia**

Abstract

This study aimed to identify the level of application of supply chain management practices in small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Saudi Arabian market (for concrete blocks, interlocking pavers, and ready-mix concrete), to identify the adoption of sustainable performance dimensions in these SMEs, and to determine the impact of supply chain management practices (supplier alliances, customer relationships, level of information exchange, quality of information exchange, and deferral) on sustainable performance in its three dimensions (environmental, economic, and social) within these SMEs. The study population consisted of all employees in medium and small companies (for blocks, interlocking pavers and ready-mix concrete) in the northern borders (Rafha, Arar and Tarif) in the Kingdom of Saudi Arabia, which numbered (١٨) companies in the three administrative levels (senior management, middle management, executive management). The study tool, the questionnaire, was applied to a simple random sample consisting of (١٨٤) employees, and to achieve the study objectives, the descriptive approach was followed. The study concluded that the level of application of supply chain management practices in medium and small companies (for blocks, interlocking pavers and ready-mix concrete) in the Kingdom of Saudi Arabia was high with an arithmetic mean of (٣,٦٥) and a standard deviation of (٠,٦٦). It came after customer relations with an arithmetic mean of (٣,٧٣) and a standard deviation of (٠,٧٩) and a high degree of application. It came in second place after alliances with suppliers with an arithmetic mean of (٣,٦٨) and a standard deviation of (٠,٦٥) and a high degree of application. In third place it came after postponement with an arithmetic mean of (٣,٦٢) and a standard deviation of (٠,٧٩). With a "high" degree of application, it ranked fourth after the quality of information exchange with a mean of (٣,٦٠) and a standard deviation of (٠,٩٤) and a "high" degree of application. It ranked fifth and last after the level of information exchange with a mean of (٣,٥٩) and a standard deviation of (٠,٨٣) and a "high" degree of application. The study results also showed that the adoption of sustainable performance dimensions in medium and small companies (for blocks, interlocking pavers, and ready-mix concrete) in the Kingdom of Saudi Arabia was highly rated with a mean of (٣,٥٣) and a standard deviation of (٠,٨٥). The economic dimension came with a mean of (٣,٧١) and a standard deviation of (٠,٨٠) and with a "high" degree of adoption. The environmental dimension came in second place with an arithmetic mean of (٣,٥٣) and a standard deviation of (١,٠٢) with a "high" degree of adoption. As for the third and last place, the social dimension came in third place with an arithmetic mean of (٣,٣٥) and a standard deviation of (٠,٩٦) with a "moderate" degree of adoption. The results showed no statistically significant differences in the responses of the sample regarding (alliance with suppliers, customer relations, level of information exchange, quality of information exchange, and postponement) attributable to the variables of gender and years of experience. However, the results showed statistically significant differences in the average opinions of the

sample regarding sustainable performance in the environmental and social dimensions, attributable to gender, favoring females. The results also showed statistically significant differences in the responses of the sample regarding sustainable performance attributable to the variable of educational qualification for the environmental dimension. The study results showed a statistically significant positive correlation (moderate to strong), with the highest correlation coefficient between supply chain management practices and delays, while the lowest correlation coefficient was between the level of information exchange and alliances with suppliers. The study recommended maintaining the current high level of application, adopting a continuous improvement approach in supply chain management, strengthening long-term partnerships with suppliers and customers, establishing sustainability as a core part of the organization's culture, continuing to improve environmental and financial efficiency, and developing social responsibility and community development programs. Enhancing the role of companies in local development and job creation, working to strengthen long-term partnerships with suppliers, developing supplier selection standards based on sustainability, involving suppliers in future planning, and adopting environmentally friendly production practices.

Keywords: practices; supply chains, sustainable performance.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	شكر وتقدير
ج	ملخص الرسالة باللغة العربية
د	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
هـ	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
و	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ي	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال
ل	فهرس الملاحق
الفصل الأول: مدخل الدراسة	
٢	المقدمة
٣	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
٥	أهمية الدراسة
٥	أهداف الدراسة
٧	أنموذج الدراسة
٨	فروض الدراسة
٨	التعريفات الإجرائية

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
١١	تمهيد الفصل
١١	المحور الأول: إدارة سلاسل التوريد
١٣	مفهوم إدارة سلاسل التوريد
١٥	أهمية إدارة سلاسل التوريد
١٦	أهداف إدارة سلاسل التوريد
١٧	مبادئ إدارة سلاسل التوريد
١٩	أبعاد وممارسات إدارة سلاسل التوريد
٢٢	المخاطر والمعوقات المحيطة بإدارة سلاسل التوريد
٢٤	المحور الثاني: الأداء المستدام
٢٤	مفهوم الأداء المستدام
٢٦	دوافع الأداء المستدام
٢٦	نماذج الأداء المستدام
٢٧	أهمية الأداء المستدام
٢٨	أبعاد الأداء المستدام
٢٩	تحليل العلاقة بين سلاسل التوريد والأداء المستدام
٣٠	اللوجستيات الخضراء
٣٠	الشراء الأخضر
٣٠	التصميم البيئي (الأخضر)
٣٠	التصنيع والتعبئة الخضراء
٣١	التخزين الأخضر
٣٢	ثانياً: الدراسات السابقة
٣٧	التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الاجراءات المنهجية للدراسة	
٤٠	تمهيد
٤٠	منهج الدراسة
٤٠	مجتمع الدراسة

٤١	عينة الدراسة
٤٢	نوع وطبيعة الدراسة
٤٢	الإستراتيجيات المتبعة في الدراسة
٤٢	بناء أدوات الدراسة
٤٤	طرائق جمع البيانات
٤٤	متغيرات الدراسة
٤٦	إجراءات تنفيذ الدراسة
٤٦	أساليب المعالجة الإحصائية
الفصل الرابع: نتائج الدراسة واختبار الفروض	
٤٨	تمهيد
٤٨	أولاً: خصائص عينة الدراسة
٥٢	ثانياً: الإجابة على تساؤلات الدراسة
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	
٩٠	تمهيد
٩٠	الإطار المقترح للتوصيات
١٠٠	مراجع الدراسة
ملاحق الدراسة	
١١٤	ملحق رقم (١): الاستبانة في صورتها النهائية
١٢١	ملحق رقم (٢): خطاب تسهيل مهمة الباحث

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٤٠	مجتمع الدراسة من العاملين	١
٤٣	الأهمية النسبية لدرجات الموافقة	٢
٤٣	توزيع مدى المتوسطات وفق تدرج ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة	٣
٤٥	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه	٤
٤٥	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	٥
٤٨	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع	٦
٤٩	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	٧
٥٠	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	٨
٥١	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمل الحالي	٩
٥٢	استجابات أفراد عينة الدراسة حول على محور ممارسات إدارة سلاسل التوريد	١٠
٥٣	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد التحالف مع الموردين	١١
٥٤	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد العلاقات مع العملاء	١٢
٥٥	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد مستوى تبادل المعلومات	١٣
٥٦	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد جودة تبادل المعلومات	١٤
٥٦	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد التأجيل	١٥
٥٧	استجابات أفراد عينة الدراسة حول على محور الأداء المستدام	١٦
٥٨	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات البعد البيئي	١٧

١٨	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات البعد الاجتماعي	٥٩
١٩	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات البعد الاقتصادي	٥٩
٢٠	نتائج T-Test بين متوسط آراء أفراد العينة في تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد تبعاً لمتغير النوع	٦١
٢١	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط آراء أفراد العينة في تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	٦٣
٢٢	اختبار "LSD" للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق في بعد التحالف مع الموردين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	٦٤
٢٣	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط آراء أفراد العينة في تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	٦٥
٢٤	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط آراء أفراد العينة في تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	٦٦
٢٥	نتائج اختبار "LSD" للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق في بعد جودة تبادل المعلومات تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	٦٨
٢٦	نتائج اختبار T المستقل بين متوسط آراء أفراد العينة في تبني الأداء المستدام تبعاً لمتغير النوع	٦٩
٢٧	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط آراء أفراد العينة في تبني الأداء المستدام تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	٧٠
٢٨	نتائج اختبار "LSD" للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق في البعد البيئي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	٧١
٢٩	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط آراء أفراد العينة في تبني الأداء المستدام تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	٧٢
٣٠	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط آراء أفراد العينة في تبني الأداء المستدام تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	٧٣
٣١	نتائج اختبار "LSD" للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق للبعدين البيئي والاجتماعي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	٧٤
٣٢	مصفوفة الارتباط المتعدد بين ممارسات إدارة سلال التوريد بأبعادها والأداء المستدام	٧٦
٣٣	نتائج الانحدار الخطي المتعدد بين ممارسات إدارة سلاسل التوريد على الأداء المستدام	٧٧
٣٤	مصفوفة الارتباط المتعدد بين ممارسات إدارة سلال التوريد بأبعادها والبعد البيئي	٧٩
٣٥	نتائج الانحدار الخطي المتعدد بين ممارسات إدارة سلاسل التوريد على البعد البيئي للأداء المستدام	٨٠
٣٦	مصفوفة الارتباط المتعدد بين ممارسات إدارة سلال التوريد بأبعادها والبعد الاجتماعي	٨٢

٣٧	نتائج الانحدار الخطي المتعدد بين ممارسات إدارة سلاسل التوريد على البعد الاجتماعي للأداء المستدام	٨٣
٣٨	مصفوفة الارتباط المتعدد بين ممارسات إدارة سلال التوريد بأبعادها والبعد الاقتصادي	٨٥
٣٩	نتائج الانحدار الخطي المتعدد بين ممارسات إدارة سلاسل التوريد على البعد الاقتصادي للأداء المستدام	٨٦
٤٠	الإطار المقترح للتوصيات	٩٠

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
١٢	النموذج العام لدورة سلسلة التوريد	١
٤٨	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع	٢
٤٩	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	٣
٥٠	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	٤
٥١	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	٥

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
١١٤	الاستبانة في صورتها النهائية	١
١٢١	خطاب تسهيل مهمة الباحث	٢

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- أنموذج الدراسة
- فروض الدراسة
- التعريفات الإجرائية

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تتسم بيئة الأعمال في الوقت الراهن بدرجة عالية من التنافسية، وارتفاع مستوى توقعات العملاء وزيادة مطالباتهم بالحصول على المنتجات والخدمات المناسبة في الوقت والمكان المناسبين وبأقل تكلفة ممكنة، الأمر الذي انعكس على ادراك منظمات الأعمال لأهمية إدارة سلسلة التوريد؛ بطريقة تؤدي إلى زيادة قدرتها على المنافسة كشرط أساسي للبقاء في السوق.

فإدارة سلسلة التوريد من المفاهيم الاستراتيجية التي تتضمن اعتبارات طويلة الأمد وواسعة لمركز المنظمة في شبكة التوريد، فضلاً عن كونها شكلاً رقابياً للتدقيق عبر سلسلة التوريد. وقد نشأ وازدهر هذا المفهوم عن طريق نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) والإمدادات Logistic، ويتكون هذا المفهوم من ثلاثة أجزاء هي التوريد (Supply)، ويعني تجهيز مواد وسلع وخدمات ومعرفة، و (سلسلة Chain) وتعني الترابط بين الأجزاء الرئيسة، أما الإدارة (Management) فتعني الأنشطة الرئيسية التخطيط والتنظيم، والتوجيه والرقابة، لذا فسلسلة التوريد هي تتابع وسلسلة من الموردين والمخازن والعمليات والتوزيع (حمزة، ٢٠١٧، ص ٨٠١).

إن إدارة سلاسل التوريد هي إحدى الممارسات المتكاملة بغرض استخدام المدخلات ومن ثم تحويلها لمخرجات بالشكل الذي يؤدي لتحقيق جودة عالية والالتزام بمواعيد التسليم وتقديم أسعار ملائمة، بالإضافة لتوفير العديد من الكميات اللازمة والتكنولوجيا المطلوبة (شعراوي، ٢٠٢١، ص ٤٣).

إن دمج الاستدامة في سلسلة التوريد للشركات يسهم في زيادة حصتها في الأسواق والحفاظ على مكانة اقتصادية قوية مع التركيز على التزام شامل لإدارة سلسلة التوريد من خلال التركيز على ممارسات الاستدامة الاجتماعية والبيئية، فضلاً عن إنشاء ميزة تنافسية حقيقية لسلسلة التوريد بالتكامل بين مكونات سلسلة التوريد، مع القدرة على الانخراط في مبادرات الاستدامة داخلياً وعبر سلسلة التوريد (Brockhaus et al, ٢٠١٣. p١٧٢)

والأداء المستدام للشركات الصناعية يقصد به استمرار الشركة في أدائها المتميز المرتفع من خلال استفادتها بكل الإمكانيات المادية والمالية والبشرية التي تساعدها على خلق الخدمات الفريدة والتي تضمن لها الاستدامة لموقعها في بيئة العمل (مهدي، ٢٠٢٣، ص ٣٤٩). ونظراً لأن المنظمات تتحمل مسؤولية كبيرة في عملية الانتقال إلى شكل أكثر استدامة من التنمية؛ فإنها تتعرض لضغوط هائلة لتحقيق الأداء المستدام لها، ويجب عليها دمج ممارسات الأعمال المستدامة (الاقتصادية، والبيئية، والاجتماعية) في استراتيجياتها وعملياتها المختلفة (Zaid et al., ٢٠١٨; Rahman, ٢٠١٩)، لهذا ظهرت مجالات جديدة للأداء تجاوزت الربحية والحصة السوقية والإنتاجية إلى مجالات متعلقة بالمسؤولية البيئية والاجتماعية. وعليه، يُقصد بالأداء المستدام تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للمنظمة (Mousa & Othman, ٢٠٢٠).

وعليه يجب أن تُركِّز نظم قياس الأداء المستدام على البُعد الاجتماعي والبيئي والاقتصادي للأداء المستدام. إذ يشير الأداء البيئي إلى كمية الموارد التي تستخدمها المنظمة في عملياتها والمنتجات الفرعية الناتجة عن أنشطة المنظمة من ثفايات ومخلفات كيميائية. ويتمُّ قياس الأداء البيئي للمنظمة من خلال مؤشرات مستوى الحدِّ من الثفايات، والحد من استخدام المواد الخطرة، والاستخدام الأمثل للموارد، وإعادة التدوير ومنع التلوث، وتطبيق سياسات وإجراءات نظم الإدارة البيئية. في حين يُعبرُّ الأداء الاجتماعي عن الأنشطة ذات المضمون الاجتماعي التي تقوم بها المنظمة للوفاء باحتياجات أفراد المجتمع سواء داخل المنظمة أو خارجها. ويتمُّ قياس الأداء الاجتماعي للمنظمة من خلال ضمان صحة وسلامة الموظفين وتدريبهم، والعدالة في توزيع المكافآت والأجور والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدمتهم، ومساهمة المنظمة في توفير فرص العمل ودعم المشاريع الخيرية والتعليمية والثقافية والرياضية والمساهمة في حل مشاكل الأوبئة والأمراض. وأخيراً، يتمُّ قياس الأداء الاقتصادي - والمعروف أيضاً بالأداء المالي للمنظمة - من حيث هامش الربح، والعائد على الاستثمار، والعائد على الأصول، والحصة السوقية للمنظمة، ومستوى تخفيض تكاليف شراء المواد الخام وتكاليف معالجة الثفايات والتخلص منها وتكاليف استهلاك الطاقة وتكاليف الحوادث البيئية (Rahman, ٢٠١٩; Mousa & Othman, ٢٠٢٠).

وانطلاقاً مما سبق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد على الأداء المستدام، من خلال معرفة أثر تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات،

التأجيل) على الأداء المستدام بأبعاده (البعد البيئي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي) في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تسعى إدارة سلاسل التوريد في الشركات إلى التكيف مع التحديات والتغيرات العالمية من خلال التعديل على الممارسات والسياسات المتبعة لتكون أكثر فعالية في مواجهة القضايا البيئية والاقتصادية والصحية التي تواجه الشركات الصناعية تحديداً، والتي تستغل جزءاً كبيراً من الموارد الطبيعية. والنادرة، مما يزيد من مسؤولياتها البيئية والاجتماعية، والسعي لزيادة كفاءة العاملين لديها من خلال تبني وتطبيق الممارسات البيئية وتحفيز تطوير الأداء المستدام لعملياتها.

وأظهر مؤشر الخدمات اللوجستية الصادر عن البنك الدولي (٢٠٢٣) أن المملكة العربية السعودية قد حققت إنجازاً جديداً في منظومة النقل والخدمات اللوجستية بعد أن قفزت ١٧ مرتبة عالمياً في المؤشر اللوجستي الصادر عن البنك الدولي. وأوضح التقرير أن المملكة تقدمت إلى المرتبة (٣٨) من بين (١٦٠ دولة) في الترتيب الدولي في مؤشر الكفاءة اللوجستي وأداء الخدمات اللوجستية وهي: عمليات النقل، وإدارة المخزون، وسلاسل التوريد، والتسويق وهو ما يعني أن الإنجاز الذي أحرزته المملكة في المؤشر اللوجستي الدولي يُعد ثمرّة للجهود الدؤوبة والمشاركة من جميع الجهات في القطاع، وذلك في سبيل تنفيذ الاستراتيجية الوطنية اللوجستية للنقل والخدمات اللوجستية والارتقاء بتنافسية المملكة وفق رؤية السعودية ٢٠٣٠؛ لدعم التنوع الاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز مساهمة القطاع اللوجستي في الناتج المحلي (وزارة النقل والخدمات اللوجستية، ٢٠٢٤).

وأظهر تقرير الأداء البيئي العالمي (EPI) لعام (٢٠٢٢) تقدم المملكة العربية السعودية إلى المركز (٧٤) عالمياً بعد أن كان في المرتبة (٩٠) في العام ٢٠٢٠، كما أظهرت العديد من الدراسات اهتمام العديد من الشركات والمؤسسات في المملكة العربية السعودية بالأداء المستدام كدراسة أبو خشبة (٢٠٢٢) التي أظهرت وجود تأثير إيجابي لممارسات الاستدامة على ممارسات تقليل الفاقد وابتكار العملية وعلى تحسين الأداء المستدام لسلسلة التوريد، ودراسة علي ولويس (٢٠٢٣) التي أظهرت وجود تأثير معنوي لسلسلة الإمداد المتكاملة بأبعادها على الأداء المستدام للمنظمة بأبعاده.

كما بينت العديد من الدراسات أن تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية للمنظمة يمكن أن يُحسّن من أدائها الاقتصادي؛ عن طريق تخفيض المخلفات والحد منها، وتخفيض تكاليف عدم الامتثال للوائح والتشريعات البيئية وقوانين العمل، وتخفيض تكلفة المواد المستخدمة في الإنتاج؛ ومن ثم يؤدي ذلك إلى زيادة في الإنتاجية وتحسين جودة المنتج وسمعة المنظمة، وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة، كما يؤدي الاهتمام بالقضايا البيئية والاجتماعية إلى زيادة مبيعات المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية من خلال تحسين صورتها الذهنية عند العملاء (Rahman, ٢٠١٩).

وفي تقرير الإفصاح عن الاستدامة الصادر عن الهيئة السعودية للحوكمة للشركات السعودية المدرجة (٢٠٢٣، ص ٩)، فقد أفصح التقرير عن تدني مستوى الإفصاح عن مؤشرات الاستدامة (البعد البيئي، الاجتماعي، الاقتصادي) وفقاً لمعايير

المبادرة العالمية بنسبة ٣٣٪ فقط، وهي نسبة ضئيلة؛ مما يشير إلى الأداء المستدام في العديد من الشركات السعودية العاملة في القطاعات الأساسية وأنها لم تولي هذا المفهوم الأهمية الكافية.

وبذلك تتمحور مشكلة الدراسة في أن شركات المقاولات وبشكل خاص قطاع مواد الخرسانة لا تزال حتى الآن الصورة لديها غير واضحة حول مفهوم إدارة سلاسل التوريد وقدرتها على الأداء المستدام وخلق العديد من الفوائد والميزات على مستوى الشركة، على سبيل المثال الحد من التلوث الناتج عن الصناعة كتلوث الهواء والتربة والمصادر المائية والاستغلال الأمثل للمواد في تخفيض نسبة الهدر والفاقد وتخفيض تكاليف الطاقة والوقود وإعادة استخدام المنتجات وتدويرها والتخلص من النفايات بطريقة آمنة والتخلص من الأضرار المترتبة على إهمال حماية البيئة.

كما قام الباحث بدراسة استطلاعية مسحية أولية للعديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية، والتي أكدت أن الشركات وإداراتها تواجه العديد من التحديات الحقيقية في تنفيذ ممارسات سلاسل التوريد واهتمامها بالقضايا البيئية والاجتماعية، حيث تركز غالبية الشركات على عوامل الربح؛ على الرغم من أن مجال هذه الشركات كثيرا ما يرتبط بالبيئة ومشكلاتها وخاصة تلوث الهواء والماء.

ونتيجة لهذا الضغط المتزايد على الشركات الصناعية في تحقيق التوازن بين القيام بمسؤولياتها البيئية والاجتماعية وتحقيق وتجاوز رغبات العملاء، لا تزال هناك حاجة ماسة للتعريف بشكل أكبر عن ممارسات إدارة سلاسل التوريد ودورها في تحقيق الأداء المستدام.

استناداً لما سبق تتمحور مشكلة الدراسة بالإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما أثر تطبيق ممارسات إدارة سلاسل

التوريد على الأداء المستدام؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة

الجاهزة) في المملكة العربية السعودية؟

٢. ما مدى تبني أبعاد الأداء المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في

المملكة العربية السعودية؟

٣. ما أثر تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل

المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) على الأداء المستدام بأبعاده (البعد البيئي، البعد الاقتصادي، البعد

الاجتماعي) في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة سلاسل التوريد، داخلياً وخارجياً على المستوى الاستراتيجي، لتحقيق الأداء المستهدف وزيادة نمو الشركات وقدرتها على المنافسة في الوقت الذي تؤدي فيه مسؤولياتها الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية:

تأتي أهمية هذه الدراسة كونها تبحث في العديد من أبعاد إدارة سلاسل التوريد الرئيسية ودورها في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء التنظيمي، والأداء المستدام والذي أصبح هدفاً رئيساً للشركات بعد أن فرضت التغيرات العالمية والقوانين والتشريعات ضرورة الحفاظ على البيئة والأجيال القادمة في التنمية.

وما يعزز من أهمية هذه الدراسة أيضاً، هو تسليط الضوء على الروابط الحاسمة بين ممارسات إدارة سلاسل التوريد والأداء المستدام بالتوازي مع رؤية المملكة في تعزيز التنمية المستدامة؛ ذلك بما يسهم في التقليل من الأثر السلبي على الأداء الاجتماعي والاقتصادي والبيئي من خلال تعزيز الوعي بالأداء المستدام ودوره في تحقيق ميزة تنافسية للشركات؛ لذا أصبح من الضروري فهم العوامل الأساسية لاعتماد ممارسات وسلوكيات مبتكرة لممارسات إدارة سلاسل التوريد تحمي البيئة بشكل أكبر.

كما جاءت أهمية هذه الدراسة في محدودية وقلة الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة، ولذلك فإن هذه الدراسة تعد إضافة علمية إلى مكتبة الدراسات والبحوث التي تعمقت في طرح مفهوم سلاسل التوريد واستدامتها.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

نظراً لأهمية استدامة سلاسل التوريد والتي تعتبر عنصراً مهماً يمكن الشركات من تحسين أدائها وتقديم خدماتها بطريقة تضمن الارتقاء بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي والبيئي لها، لذلك قد تساهم هذه الدراسة في تقديم المقترحات للشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال البناء حول كيفية استخدامهم لسلاسل التوريد وإدارتها بمستوى جيد قد يمكنها من تحسين الأداء المستدام سواء أكان بيئياً أو اجتماعياً أو مالياً، كذلك تعتبر هذه الدراسة مهمة للشركات الصغيرة والمتوسطة التي تمارس أعمالاً مشابهة للشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة)، وهي أيضاً مهمة للإداريين والمديرين وأصحاب القرار والمساهمين في الشركات لزيادة فرص تطوير أعمالهم بما يضمن ثقة العملاء.

أهداف الدراسة:

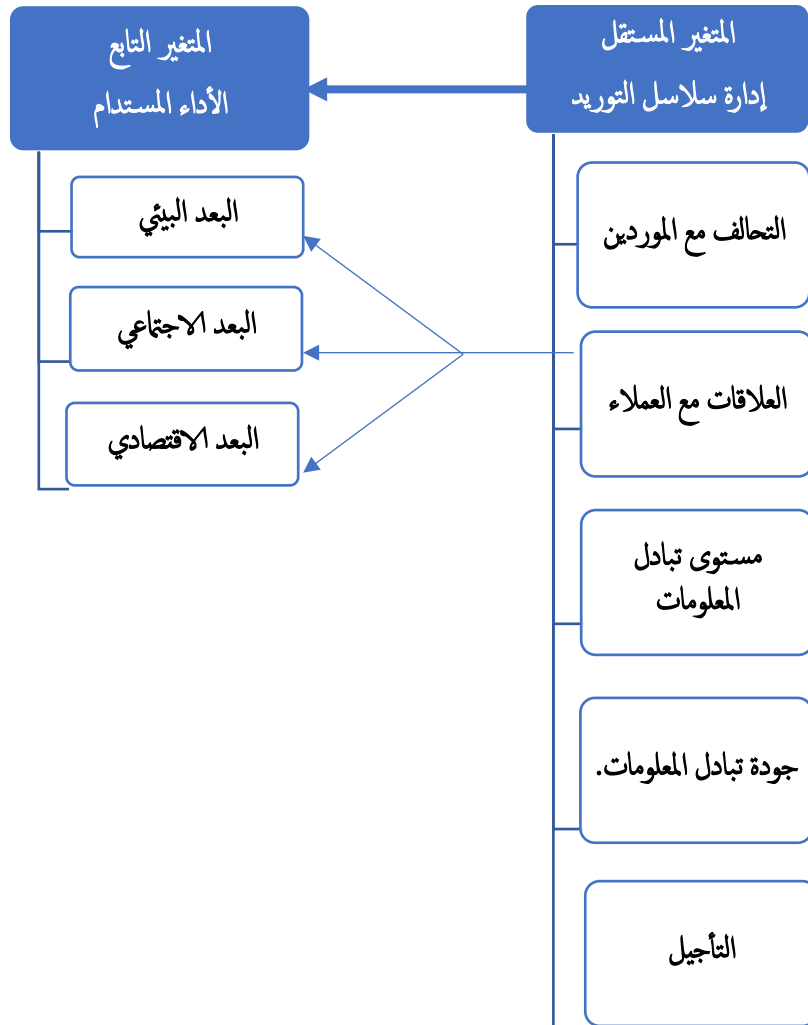
هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف إلى مستوى تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد بأبعادها (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية.
٢. التعرف إلى مستوى تبني أبعاد الأداء المستدام بأبعاده (البعد البيئي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي) في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية.

٣. بيان أثر تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) على الأداء المستدام بأبعاده (البعد البيئي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي) في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية.

أنموذج الدراسة:

يوضح الشكل أدناه أنموذج الدراسة والمتضمن المتغير المستقل (ممارسات إدارة سلاسل التوريد)، المتغير المستقل (الأداء المستدام).



الشكل (١-١) أنموذج الدراسة

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى (H.١): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لممارسات إدارة سلاسل التوريد بأبعادها (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) على الأداء المستدام بأبعاده (البعد البيئي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي) في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية. ويشق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى (H.١-١):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لممارسات إدارة سلاسل التوريد بأبعادها (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) على الأداء المستدام بأبعاده (البعد البيئي) في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الفرعية الثانية (H.١-٢):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لممارسات إدارة سلاسل التوريد بأبعادها (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) على الأداء المستدام بأبعاده (البعد الاقتصادي) في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الفرعية الثالثة (H.١-٣):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لممارسات إدارة سلاسل التوريد بأبعادها (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) على الأداء المستدام بأبعاده (البعد الاجتماعي) في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية.

التعريفات الإجرائية:

ممارسات إدارة سلاسل التوريد:

تُعرف بأنها: "مجموعة من الإجراءات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتحسين كفاءة وفعالية إدارة سلسلة التوريد، وتتضمن خمس ممارسات هي (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل)" (أحمد وآخرون، ٢٠١٧، ص ٢٠٢).

ويعرف الباحث إدارة سلاسل التوريد إجرائياً بأنها: الإجراءات والعمليات التي تعنى بتقديم المنتج أو الخدمة المطلوبة في الوقت المناسب للعملاء، مع إدارة جميع أنشطة سلسلة التوريد، وزيادة ربحية المؤسسة مع مراعاة الجوانب البيئية والاجتماعية والمالية التي تمارسها الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة)، ويتم قياسه من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة لمقياس ممارسات إدارة سلاسل التوريد الذي سيقوم الباحث بإعداده.

الأداء المستدام:

يمكن تعريف الأداء المستدام بأنه: "الطريقة التي تخلق بها المنظمة قيمةً لمساهميها والمجتمع من خلال تعظيم الإيجابيات والحد من الآثار السلبية للقضايا البيئية والاجتماعية والاقتصادية" (العولقي، ٢٠٢١، ص ٢٧٦).

ويعرف الباحث الأداء المستدام إجرائياً بأنه: قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية على تحقيق أهدافها ورفع القيمة السوقية وتحقيق الميزة التنافسية لها من خلال رفع الأرباح مع مراعاة المسؤوليات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية في ذلك، ويتم قياسه من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة لمقياس الأداء المستدام الذي سيقوم الباحث بإعداده.

الفصل الثاني

الاطار النظري للدراسة

أولاً: الإطار النظري

- المحور الأول: إدارة سلاسل التوريد.
- المحور الثاني: الأداء المستدام.

ثانياً: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري

تمهيد الفصل:

تعد إدارة سلاسل التوريد من المفاهيم الحديثة التي تهتم بالتدفقات المالية والمادية وتدفق المعلومات من الموردين إلى المصنعين إلى الزبائن، ومن أجل ذلك تهتم هذه الإدارة بالعلاقات داخل السلسلة والحفاظ على مصالح كل طرف فيها، وفي ظل التوجهات المعاصرة التي تدعو للاهتمام بالبيئة والتنمية المستدامة، فإن المؤسسات تسعى لتطبيق إدارة سلاسل توريد مستدامة من خلال دمج البعد البيئي بصفة خاصة في مختلف ممارساتها وأبعادها، وكذا التركيز على البعد المالي والاجتماعي؛ غايتها في ذلك الوصول لتحقيق أداء مستدام يراعي هذه الجوانب الثلاث، من حيث تحسين الأداء المالي بالموازاة مع تحسين الأداء البيئي والاجتماعي، وهذا ما يتطلب من المؤسسات التي تنتهج هذا النهج أن تتعامل مع موردين وزبائن يحققون لها ذلك، وتكون لهم نفس التوجهات للمساهمة في تحقيق هذه الأبعاد، وخلق المنفعة المالية والبيئية والاجتماعية لكل الأطراف في السلسلة وذوي العلاقة والمصلحة.

وتعود الجذور الأساسية لسلسلة التوريد إلى قبل خمسينيات القرن العشرين، إذ أنه كان ينظر إلى الخدمات اللوجستية من الناحية العسكرية، وكان الأمر يتعلق بشراء وصيانة ونقل المنشآت العسكرية والمواد والأفراد، فقد وصف عصر الخدمات اللوجستية قبل عام ١٩٥٠ بأنه "سنوات الخمول" حيث لم تكن تعتبر هذه الخدمات وظيفة استراتيجية، وفي الخمسينيات تقريباً حدثت تغييرات وصفت بأنها "تحول"، حيث ازدادت أهمية الخدمات اللوجستية بشكل كبير، وحينها تم الاعتراف بإدارة التوزيع المادي في شركات التصنيع كوظيفة تنظيمية منفصلة، وفي الستينيات والسبعينيات من نفس القرن ازداد ظهور الممارسات المتعلقة بالتوزيع المادي والخدمات اللوجستية (٨: ٢٠١١، Habib).

ويعد Banbury أول من استخدم مصطلح سلسلة التوريد عام ١٩٧٥، وهو يصف الارتباط بين الأنشطة المتعلقة بالتوريد عبر وظائف ومنظمات متعددة. وفي عام ١٩٨٢ ظهر هذا المصطلح من قبل المستشار اللوجستي البريطاني (Keith Oliver, Wisner, ٨، ٢٠١٧).

ومن ثم تطورت إدارة سلسلة التوريد لتصبح حجر الزاوية في النجاح التنظيمي الشامل في منظمات الأعمال المعاصرة، حيث أنها تعتبر الوسيلة المثالية التي تدير بها المنظمة تدفق المنتجات من الموردين إلى المستهلكين، فهي تشمل كافة العمليات التي تؤدي إلى تعزيز تدفق المنتج عبر سلسلة التوريد إلى المستهلك النهائي، وتركز على تلبية احتياجات مختلف أصحاب المصلحة (أحمد، ٢٠٢٤).

ومن هذا المنطلق يسعى الباحث في هذا الفصل إلى بناء إطار نظري حول محورين هما، إدارة سلاسل التوريد، والأداء المستدام، وذلك فيما يلي:

المحور الأول: إدارة سلاسل التوريد

تشير سلاسل التوريد إلى شبكة من المرافق وخيارات التوزيع التي تؤدي وظائف شراء المواد وتحويلها إلى منتجات بسيطة ونهائية، ومن ثم توزيع المنتجات النهائية على العملاء، وإدارة سلاسل التوريد هي عملية تخطيط وتنفيذ ومراقبة عمليات سلاسل التوريد من خلال تنسيق الإنتاج والمخزون والموقع والنقل والمشاركين في السلسلة (٢٠٢١، ١٩٩، Aytekin & Dogru).

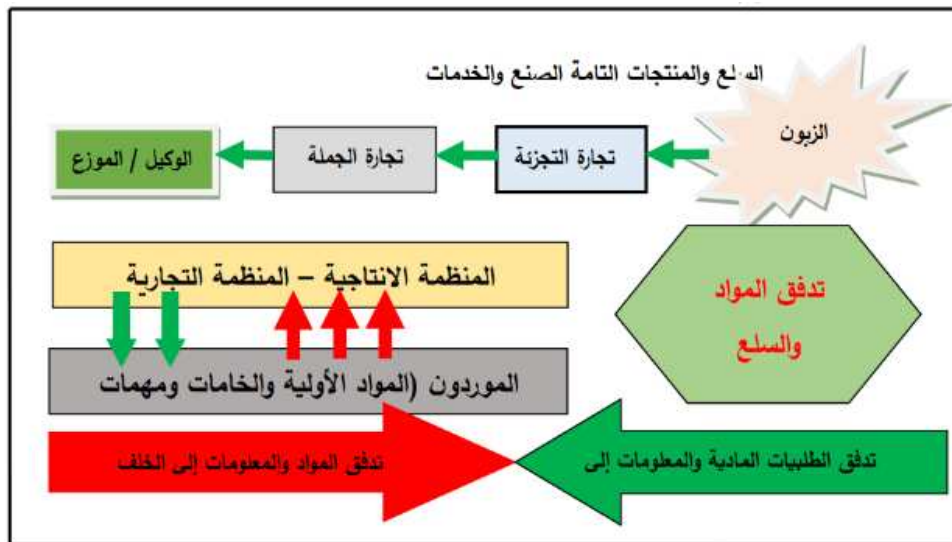
وعرف (٨، ٢٠١٧، Wisner) سلاسل التوريد بأنها عبارة عن شبكة من المنظمات تقوم بتوفير السلع والخدمات للمستهلكين، وتشمل جميع الوظائف التي تمكن من شراء وإنتاج وتسليم وإعادة تدوير المواد والمكونات والسلع النهائية.

وأوضح منتدى سلاسل التوريد العالمية بتعريف سلاسل التوريد أنها شبكة استراتيجية متكاملة تجمع بين العمليات التجارية الرئيسية للمستخدم النهائي، من خلال الموردين الأساسيين الذين يقدمون المنتجات والمعلومات التي تضيف قيمة للعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين (Hadrawi, ٢٠١٩).

وأشار إليها (Hoberg et al. ٢٠٢٠) أنها شبكة متكاملة من المؤسسات المتصلة بشكل منسق بين عمليات الإنتاج، وإدارة المخزون، والتوزيع، والمشاركين في سلاسل التوريد، بهدف تحقيق أقصى درجات الكفاءة والاستجابة الفعالة.

ويشير أداء سلسلة التوريد إلى أنشطة المنبع والمصب التي تلي متطلبات العملاء. تشمل هذه الأنشطة التسليم في الوقت المحدد، وتوافر المنتج، والمخزون في الوقت المناسب، ومستويات تحديد السعة التي تقدم أداءً سريع الاستجابة من جميع الشركاء التجاريين داخل سلسلة التوريد (Naslund & Hulthen, ٢٠١٢).

ويُعرفها عبد المتعال وآخرون (٢٠٢٠، ص ٣٠٧) أنها شبكة من المنظمات مرتبطة مع بعضها البعض تتدفق داخل هذه الشبكة المعلومات والمواد والمنتجات حتى تصبح منتجات نهائية تصل للمستهلك النهائي، وتتكون سلسلة التوريد من أطراف رئيسة مترابطة مع بعضها البعض كما يظهر في الشكل (٢-١):



شكل (٢-١) النموذج العام لدورة سلسلة التوريد

المصدر: العلي وإبراهيم (٢٠٢١، ص ٨٤)

ورأى (Lotfi et al, ٢٠٢٣) إن سلاسل التوريد تشمل جميع العمليات المتعلقة بتدفق السلع وتحويل المواد، بدءاً من مرحلة المواد الخام وتجهيزها، وانتهاءً بتسليم المنتج النهائي للعميل، وتتألف سلاسل التوريد من ثلاثة عناصر رئيسة:

١. سلاسل التوريد الأولية تشمل الموردين الأساسيين الذين يتمثلون في المجمعين أو المصنعين ومورديهم، وتشمل الأنشطة الرئيسية وهي الشراء والنقل.
٢. سلاسل التوريد الداخلية تضم جميع الإجراءات التي تقوم بها المنظمة لتحويل المواد الخام المستلمة من الموردين (المدخلات) إلى منتجات جاهزة (المخرجات)، بدءاً من استلام المواد في المنظمة وحتى تسليم المنتج النهائي للعملاء، وتشمل هذه السلاسل التعامل مع المواد، وإدارة المخزون، وعمليات التصنيع، ومراقبة الجودة.

٣. سلاسل التوريد النهائية تشمل جميع اجراءات توزيع وتسليم المنتجات للعملاء النهائيين، وتشمل أنشطة هذه السلاسل التعبئة والتغليف والتخزين والنقل.

ووفقاً لشعراوي (٢٠٢١، ص ٤٣) فإن سلاسل التوريد هي ممارسات متكاملة لاستخدام المدخلات وتحويلها إلى مخرجات بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الجودة والالتزام بمواعيد التسليم والأسعار المناسبة وتوفير الكميات اللازمة والتكنولوجيا المطلوبة. وفي ضوء ما سبق من تعريفات يمكن القول إن سلاسل التوريد هي شبكة من التسهيلات التي من خلالها يتم الحصول على المواد الأولية وتحويلها إلى سلع وسيطة، ثم إلى سلع نهائية وأخيراً يتم توصيل المنتجات إلى المستهلكين من خلال نظام للتوزيع الذي يشمل نظاماً للتخزين، لهذا فهي الإمداد والتوريد، والتصنيع، والتوزيع.

مفهوم إدارة سلاسل التوريد:

تعد إدارة سلاسل التوريد من المفاهيم الحديثة التي تهتم بالتدفقات المالية والمادية وتدفق المعلومات من الموردين إلى المصنعين إلى الزبائن، ومن أجل ذلك تهتم هذه الإدارة بالعلاقات داخل السلسلة والحفاظ على مصالح كل طرف فيها (سعدي، ٢٠٢٠).

وأشار (Sutia et al, ٢٠٢٠) إلى أن إدارة سلاسل التوريد عبارة عن مجموعة معقدة وديناميكية من العمليات التي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من النجاح الشامل للمنظمة، فهي نهج منظم لإدارة تدفق السلع والمعلومات والأموال من أجل خلق القيمة، يتطلب التعاون عبر وحدات عمل متعددة، بدءاً من المورد الأصلي وحتى المورد النهائي العميل.

وعرفت أيضاً بأنها الإدارة الفعالة لأنشطة سلاسل التوريد بما في ذلك تطوير المنتجات وتحديد المصادر والانتاج والعمليات وإدارة العرض في المنظمات (Zimon et al., ٢٠٢٠).

وعرفها البنانوني (٢٠١٤) بأنها عبارة عن تكامل الأنشطة المرتبطة بتدفق وتحويل السلع من مرحلة المواد الأولية وحتى المستخدم الأخير بغرض تحسين علاقات سلسلة التوريد لتحقيق ميزة تنافسية.

ومن وجهة نظر (Khoie and Raklunan, ٢٠٢٣) فإن إدارة سلاسل التوريد تشمل عملية التخطيط والتصميم والرصد لتدفق المعلومات والمواد عبر سلاسل التوريد بهدف تلبية احتياجات المستهلك بكفاءة في الوقت الحالي وفي المستقبل.

بينما أشار كلٌّ من خريسات والصوالحة (٢٠٢٠) لإدارة سلاسل لتوريد بأنها عملية إدارة تدفق كل البضائع والخدمات؛ حيث تشمل على كافة العمليات التي تساعد في تحويل المواد الخام لمنتجات نهائية، بالإضافة لذلك قيامها-أيضاً- بتنفيذ النشاطات التي تساهم بدورها في زيادة قيمة العميل ومن ثم اكتساب ميزة تنافسية بالأسواق.

وتتضمن إدارة سلاسل التوريد إدارة مجموعة متكاملة من الأنشطة مثل التخطيط والتنسيق والتحكم في نقل المواد والأجزاء والسلع التامة الصنع من الموردين إلى العملاء، وتحقيق هذه الغاية، تتم إدارة المعلومات والمواد والتدفقات المالية كقرارات يتم اتخاذها على المستويات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية (Mazrae et al., ٢٠٢٣).

كما أشار سعدي (٢٠٢٠) لإدارة سلاسل التوريد بأنها مجموعة من المؤسسات المرتبطة بعضها ببعض؛ وذلك من خلال وجود مصالح مشتركة فيما بينها تعمل على إنتاج وتسليم المنتجات للعملاء؛ وذلك وفقاً لرغبتهم وتطلعاتهم نحو هذا المنتج انطلاقاً من موردين المواد الخام وانتهاءً بالمستهلك النهائي.

ويمكن تعريف إدارة سلسلة التوريد على أنها الإدارة المسؤولة عن تنظيم وتكامل وتشغيل وظائف إدارة المواد بصورة متكاملة بالإضافة إلى التوزيع والنقل وتحديد الأهداف الاستراتيجية وإعداد الموازنة وسبل تمويلها. وبعبارة أخرى تمثل نظام التدفق المتكامل للمواد والسلع والمعلومات بدءاً من المستهلك ومروراً بشبكات التوزيع والتسويق المختلفة وصولاً إلى المنظمة وكذلك التدفق داخل أقسام المنظمة، ومن ثم من المنظمة وصولاً إلى المستهلك، ومن الجدير بالملاحظة هنا يوجد نوعان من التدفق، هما التدفق المادي وتدفق المعلومات Information Flow التي تتدفق في الاتجاه المعاكس للتدفق المادي للمواد (علي وإبراهيم، ٢٠٢١، ص ٨٣).

وكذلك عرف كل من (Cabyaningratri & Naylah، ٢٠٢٣) إدارة سلاسل التوريد بأنها نشاط لمعالجة المواد الخام وتحويلها إلى سلع قيد المعالجة أو سلع نصف جاهزة وبيع تامة الصنع ثم إرسال هذه المنتجات إلى المستهلكين من خلال نظام التوزيع، ويتضمن هذا النشاط وظيفة الشراء التي تتعلق بين الموردين والموزعين.

وإدارة سلسلة التوريد هي عبارة عن عملية الإدارة، بوظائفها الأساسية التنظيم والتخطيط والرقابة والقيادة لجميع عمليات ومكونات وأنشطة ومراحل سلسلة التوريد والتي تنطوي على تحويل المنتج الخام إلى منتج نهائي، بالإضافة إلى كافة السلاسل المرتبطة بالتكامل في عمليات النقل للمستفيد النهائي؛ إذ إن عملية الإدارة تشمل التكامل في عمليات الإدارة حتى وصول المنتج إلى المستخدمين النهائيين، سواء كانت منتجات أو خدمات أو معلومات والتي تشكل القيمة المضافة إلى العملاء (مساد والشورة، ٢٠٢٢، ص ٩٦).

وأوضح (Kot، ٢٠٢٣: ٣٢-٣٤) أن إدارة سلاسل التوريد عبارة عن فلسفة متكاملة لإدارة التدفق الكامل لقناة التوزيع من المورد إلى المستخدم النهائي، وأنها تقوم على ثلاثة افتراضات هي:

- تتعامل إدارة سلاسل التوريد مع عملية التوريد في جميع أجزاء سلسلة القيمة، حيث يتم تغطية وتدفق منتجات المنظمة والخدمات والشؤون المالية والمعلومات بين الموردين والعملاء في سلاسل التوريد من خلال مجموعة كاملة من الأنشطة.
- تعتبر إدارة سلاسل التوريد محفزاً حاسماً يشمل رضا المستخدم النهائي، ونتيجة لذلك يركز هذا الافتراض على كفاءة المنظمة أو الميزة التنافسية الناجمة عن النتائج المحسنة، ومن خلال العلاقات التنظيمية المشتركة وعمليات الأعمال الفعالة والمستوى العالي من تبادل المعلومات، يمكن تفسير إدارة سلسلة التوريد على أنها منظمات تعمل معاً لكسب التأثير على تحديد المواقع الاستراتيجية وتحسين الكفاءة التشغيلية لسلاسل التوريد ككل.
- تستلزم إدارة سلاسل التوريد خفض التكاليف الإجمالية مع تقديم القيمة للمستهلك النهائي من خلال التكامل والتنسيق والتحكم بين أعضاء سلسلة التوريد.

أما ممارسات إدارة سلسلة التوريد فقد عرفها أحمد وآخرون (٢٠١٧، ص ٢٠٦) على أنها مجموعة من الإجراءات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتحسين وفعالية إدارة سلسلة التوريد.

ويقصد بممارسات إدارة سلسلة التوريد بأنها مجموعة من الإجراءات أو التصرفات الإدارية التي يتم إجراؤها لتحسين أداء سلسلة التوريد المتكاملة، وتعتبر أيضاً مدخل لتحسين الأداء التنافسي من خلال تكامل الوظائف الداخلية للمنظمة وربطها مع العمليات الخارجية للموردين والعملاء والأعضاء الآخرين في سلسلة التوريد (وفا، ٢٠١٧، ص ٦١٠).

واستناداً إلى ما سبق يرى الباحث، أن إدارة سلاسل التوريد هي جزء أساسي من استراتيجيات الشركات ولها دور حيوي في تعزيز كفاءة العمليات وتحقيق التنافسية في السوق، كما تنظم وتنسق تدفق المواد والمعلومات عبر السلسلة بطريقة تلبي احتياجات العملاء بكفاءة، وتعزز القيمة المضافة للمنظمة، ويتم ذلك، عبر تنفيذ استراتيجيات تهدف إلى خفض التكاليف، وتحسين كفاءة العمليات، مما يعزز بدوره الأداء التنافسي للمنظمة في سوقها المحدد.

أهمية إدارة سلاسل التوريد:

في ظل ما تتسم به الأسواق العالمية المعاصرة من المنافسة المتزايدة، تعتبر إدارة سلاسل التوريد عاملاً مهماً في تسريع عولمة الاقتصاد العالمي، حيث تسعى المنظمات جميعها إلى تزويد العملاء بمزيد من القيمة المضافة

وأشار (Alzoubi et al, ٢٠٢٠) إلى أن أهمية إدارة سلاسل التوريد تكمن في أنها تساعد في التعامل مع التدفق الكامل في إنتاج السلع والخدمات وهذا يشمل شحن المواد الخام وتحويلها إلى منتجات نهائية جاهزة لاستخدام المستهلكين، وذلك من خلال ما تقوم به المنظمات من إنشاء شبكة الموردين التي بدورها تنقل المنتجات من موردي المواد الخام إلى الشركات أو المؤسسات التي تتعامل مباشرة مع مستخدمي هذه المواد، وتتمثل الفكرة في بناء سلاسل توريد تركز على تقليل الهدر وتعظيم القيمة للمستهلك.

كما أشارت وفا (٢٠١٧، ص ٥٩٣) إلى أن إدارة سلاسل التوريد تؤدي إلى تكامل العمليات المختلفة في المنظمة بداية من الحصول على المواد الأولية، ومن ثم تحويلها إلى سلع نصف مصنعة وبعدها إلى منتجات نهائية وحتى توريدها وإيصالها إلى المستهلك النهائي، وتنعكس أهميتها في إكساب المنظمة ميزة تنافسية تمكنها من تخفيض نفقاتها وزيادة جودة منتجاتها وتحقيق رضا عملائها.

ويشير (Jad & Nazari. ٢٠١٤) إلى أن تبني المنظمات الصناعية لتطبيق نظام إدارة سلاسل التوريد كفلسفة جديدة في الإدارة من أجل تحقيق الأهداف السابق ذكرها، ينتج عنه مزايا وفوائد عديدة تساعد منظمات الأعمال على تحقيق أهدافها وذلك كما يلي:

١. **العملاء:** أحد أهم مظاهر النجاح في الأعمال هو تحقيق الاتصال بالعملاء والتعامل معهم، وإدارة سلاسل التوريد تساعد

المنظمات على تحقيق ذلك، لأن السلسلة ببساطة تبدأ وتنتهي بالعمل، وذلك من خلال التعرف على رغباته والوقت الذي يحتاج فيه المنتجات وسرعة توصيل هذه المنتجات إليه.

٢. **التكلفة:** يمكن أن تخفض سلسلة التوريد التي تتصف بالكفاءة من التكاليف وتزيد من النصيب السوقية والمبيعات، وكذلك تحقق علاقات قوية مع العملاء، كل ذلك يؤدي إلى تحقيق وفورات والتي تعني زيادة التدفقات النقدية للمنظمة الأمر الذي يرفع من القيمة السوقية للأسهم، وسلسلة التوريد هي وسيلة لتحقيق التميز التشغيلي وذلك لزيادة القيمة السوقية للمنظمة، والإدارة الجيدة لسلسلة التوريد تضمن أيضاً أن الكميات السليمة تشحن للخارج بأقل الأسعار وذلك لتخفيض تكاليف التوزيع.

٣. **القيمة السوقية:** يساعد التطبيق الفعال لإدارة سلاسل التوريد على تحقيق خمسة عناصر إيجابية تقود إلى تحقيق القيمة السوقية هي نمو المبيعات، تخفيض التكاليف والاستخدام الكفء للأصول الثابتة، إنجاز الأعمال بصورة متميزة، الشريحة الضريبية المحددة، وفي سلسلة التوريد التي تتصف بالكفاءة فإن الكمية المناسبة من المنتجات تتحرك بسرعة نحو السوق، ناتجاً عنها مبيعات مرتفعة.

٤. **التكاليف الرأسمالية:** في سلسلة التوريد المثلى فإن التكاليف الرأسمالية مثل تكاليف تشغيل المصانع والمخازن تكون عند حدها الأدنى، فإذا كانت أوامر الطلب أكثر من التنبؤ بالمبيعات والذي يكون الأساس في الإنتاج والتصنيع فإن الإنتاج يكون متزامناً بصورة أكبر من طلب العميل، ومن ثم المخزون تحت الطلب يكون عند حده الأدنى الأمر الذي يخفض من عدد المخازن اللازمة لخدمة العميل.

٥. **الوفورات الرأسمالية:** بالإضافة إلى تخفيض التكاليف، فإن الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد سوف تعظم رأس المال العامل للشركة، لأن المخزون سيتحول بصورة فورية إلى أوراق قبض ومن وجهة النظر المالية هذا التحول للمخزون إلى نقدية سيؤثر تأثيراً إيجابياً على القيمة السوقية للمنظمة.

أهداف إدارة سلاسل التوريد:

تتطلب قيام المنظمة بإدارة سلاسل التوريد الخاصة بها وجود مجموعة من الأهداف، تشترك في إنجازها كافة وظائف المنظمة وباقي المنظمات المشاركة معها، تؤدي إلى تعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها، ويمكن تقسيم أهداف نظام إدارة سلاسل التوريد إلى هدفين رئيسيين، هما: (وفا، ٢٠١٧، ص ٦٠٦-٦٠٧)

الهدف الأول: يقوم على تعظيم قيمة منتجات المنظمات من وجهة نظر عملائها عن طريق القيام بالأنشطة التالية:

- التعرف باستمرار على الحاجات والرغبات لدى العملاء، والعوامل المؤثرة في هذه الحاجات والرغبات، وأسباب التقلب في رغبات العملاء واحتياجاتهم من أجل التخطيط لكيفية إرضائهم وإشباع رغبتهم.
- وجود نظم اتصالات مرنة تساعد على تدفق المعلومات من الشركة أو المنظمة إلى العملاء والعكس.
- وجود أنظمة تقوم بمتابعة طلبات العملاء وتنفيذها داخل سلسلة التوريد، وتعمل بصورة أساسية على زيادة قدرة الشركة على إنتاج المنتجات وتوزيعها ونقلها في المكان، الوقت والكمية المناسبة لعملائها.
- التخطيط لتغطية التدفقات العكسية للمنتجات من العملاء إلى الشركة، مثل مردودات المبيعات، والمنتجات التالفة، بنفس درجة كفاءة انتقال المنتجات من الشركة إلى الزبائن، والعمل على تقليل هذه التدفقات إلى أدنى حد ممكن.

الهدف الثاني: كيفية إدارة المنظمة لعملياتها الداخلية بكفاءة، وبشكل يضمن تحقيق التكامل بين أطراف سلسلة التوريد، من خلال القيام بالمهام التالية:

- قيام المنظمة بوضع أنظمة للرقابة على المخزون بشكل يجعلها قادرة على الموائمة بين طلبات العملاء والقدرات الإنتاجية للشركة للوفاء بها.
- قيام المنظمة بتوفير نظم إنتاج مرنة تسمح بالاستجابة للتغيرات المستمرة في حاجات العملاء ورغبتهم.

أما (lotfi et al, ٢٠٢٣: ١٤) فقد قسم أهداف إدارة سلاسل التوريد إلى أهداف قصيرة الأمد. وأهداف طويلة الأمد كالآتي:

- **الأهداف قصيرة الأمد وتمثل في:** الكفاءة، وتخفيض المخزون، والحد من النفائات. والحد من التأخر الزمني لإنتاج المنتج مقارنة بالجدول الزمني. وتخطيط أكثر تفصيلاً لإنتاج المنتج من خلال تغذية المعلومات.
- **الأهداف طويلة الأمد وهي:** تحقيق رضا العملاء وذلك من خلال تحسين خدمة العملاء وتوفير المنتجات الضرورية في المكان والوقت المناسبين، مما يؤدي إلى ولاء العملاء. كذلك الحفاظ على الحصة السوقية. وأيضاً تحقيق الربح لجميع المنظمات المشاركة في سلاسل التوريد.

وفي رأي (Mazrae et al, ٢٠٢٣) إن إدارة سلاسل التوريد تهدف إلى التخفيف من المخاطر وعدم اليقين في سلاسل التوريد، وتؤثر بشكل إيجابي على مستويات المخزون ومدة الدورة والعمليات التجارية، وكذلك المهمة الرسمية لتسليم العملاء، فإدارة سلاسل التوريد عبارة عن عملية ديناميكية تشمل أنشطة متزامنة وتقييمات منتظمة من الأطراف المعنية والتقنيات المدججة، وبذلك فهي توفر للعملاء مجموعة متنوعة من الخيارات وزيادة الوصول إلى المعلومات، وبشكل عام، إن إدارة سلاسل التوريد تحسن قيمة العملاء ورضاهم وتعزز الربحية (انخفاض التكاليف) والقدرة التنافسية للمنظمة.

بناء على ما سبق، يمكن القول إن إدارة سلاسل التوريد تهدف بشكل أساسي إلى تحقيق الاستدامة والتوازن في خدمة العملاء، بالإضافة إلى تحقيق التكامل التنظيمي، كما تهدف إلى تحقيق المواءمة الخارجية وبناء علاقات قوية مع العملاء والموردين، وهذا بدوره يحقق الربحية والحفاظ على الحصة السوقية، والميزة التنافسية المستدامة.

مبادئ إدارة سلاسل التوريد:

تتضمن إدارة سلاسل التوريد سبعة مبادئ تعمل معا وتؤدي إلى زيادة الإيرادات والاستخدام الأمثل للأصول، وتمكن من مراقبة التكلفة بشكل أفضل، بالإضافة إلى رضا العملاء، وهذه المبادئ هي (كافى، ٢٠١٩، ص ٥٠-٤٥)

- **المبدأ الأول:** تجزئة العملاء إلى مجموعات تبعاً لاحتياجاتهم للمنتج أو الخدمة، وتذليل سلاسل التوريد لخدمتهم، مما يمكن المنظمة من التكيف مع مختلف شرائح العملاء
 - **المبدأ الثاني:** تجهيز شبكة نظم الإمداد بما في ذلك تنظيم المخازن وأنشطة النقل تبعاً لربحية العملاء ووفقاً لاحتياجاتهم للخدمة، وبالتالي ارضاء العملاء.
 - **المبدأ الثالث:** اكتشاف إشارات السوق والتنبؤ بالطلب والتخطيط له من خلال الإدارات الوظيفية في سلاسل التوريد مع تخصيص الموارد اللازمة.
 - **المبدأ الرابع:** تحقيق تميز المنتج المقدم إلى العميل عبر سلاسل التوريد من خلال وحدات حفظ المخزون وعمليات التوريد الأوتوماتيكية.
 - **المبدأ الخامس:** الإدارة الاستراتيجية لسلاسل التوريد بهدف تقليل التكلفة الإجمالية والنهائية للمواد والخدمات.
 - **المبدأ السادس:** تطبيق استراتيجية التوسع التكنولوجي لسلاسل التوريد من أجل توفير نظرة واضحة لعملية تدفق الخدمات والمعلومات والمنتجات.
 - **المبدأ السابع:** التركيز على مقاييس الأداء وتبني قناة تربطها معا لضمان كفاءة وفعالية وصول المنتج إلى المستخدم النهائي.
- كما وأشار (Lotfi et al, ٢٠٢٣: ٢١-٢٠) إلى أنه من أجل الحصول على النتائج المناسبة والمتوقعة من أداء سلاسل التوريد، فإن ذلك يتطلب تطبيق مجموعة من المبادئ تعرف بأنها مبادئ إدارة سلاسل التوريد وتتمثل في الآتي:

١. **التخطيط:** يشكل الجانب الاستراتيجي في إدارة سلاسل التوريد، ولكي يتم تنفيذ التخطيط بفاعلية ينبغي تقديم حالة المنظمة بالنسبة للفئات التي تؤثر على التخطيط وهذه الفئات هي:
- **التنبؤ بالطلب:** يعتمد على التعرف على متغيرات السوق الرئيسية الأربعة وهي "العرض والطلب ومواصفات المنتج والبيئة التنافسية"، وذلك من خلال استعمال أساليب نوعية أو محاكاة أو سلسلة زمنية حيث أن المنظمات تتفاعل مع هذا التنبؤ بناء على طاقتها الإنتاجية وكمية مخزونها في التخطيط.
- **تسعير المنتجات:** تؤثر المنظمات وسلاسل التوريد على الطلب من خلال استخدام السعر، ويميل معظمها إلى تسعير المنتج خلال مواسم ذروة الاستهلاك من أجل زيادة الطلب لتحقيق أقصى قدر من الدخل، وبهذه الطريقة يمكن تنظيم هيكل التكلفة الخاص بالمنظمة، لهذا من الضروري لإقامة توازن بين الطلب والقدرة الإنتاجية.

- **إدارة المخزون:** تسعى إدارة المخزون إلى التقليل قدر الإمكان من المخزون مع المحافظة على خدمة العملاء بناء على سعر المنتج وتوقعات الطلب، مما يمكن من تحقيق وفورات ناجمة من زيادة حجم المستودعات، وبالتالي تخفيض التكاليف وتحقيق أفضل سعر للمنتج.
- ٢. **توفير الموارد (اللوازم):** منذ العصور القديمة كان أحد الأنشطة الرئيسة لشراء البضائع بكل الأسعار والجودة المناسبة يتمحور حول اختيار الموردين الذين يقومون بتسليم الموارد اللازمة لصنع المنتج أو تقديم الخدمة، ويعتبر قسم التوريد في المنظمة هو المسؤول عن توفير المواد من خلال ما يقوم به من إدارة المشتريات وإدارة الاستهلاك واختيار البائعين (الموردين) والتفاوض على العقود وإدارتها.
- ٣. **التصنيع:** يتمثل في أنشطة الإنتاج والتعبئة والتغليف والتحضير لتسليم السلع، ومرحلة التصنيع تشمل جدولة الإنتاج وتصميم المنتج وإدارة وحدة الإنتاج.
- ٤. **إدارة التسليم للطلبات:** تتمثل المهمة الأساسية الإدارة للطلبات في جمع المعلومات حول تقدير احتياجات العملاء وسوق الاستهلاك من تجار التجربة والموزعين، ومن ثم نقلها إلى منظمات الخدمات والمصنعين، حيث أن مواعيد الطلبات واستبدال المنتجات تنخفض بشكل كبير نظراً لتعقيد سلاسل التوريد وتغيرات الطلب في السوق، إذ يتم دمج إدارة الطلب أو التسليم مع إدارة علاقات العملاء والتي يتم تقديمها كعمليات تسويق أو مبيعات.
- ٥. **ردود الفعل (معالجة ردود الفعل):** في مجال البضائع يقوم العديد من تجار التجزئة والمصنعين والموزعين والعملاء النهائيين بإرجاع سلع تضررت في المصنع أو أثناء النقل، في هذه الحالة ينبغي على المنظمات وسلاسل التوريد متابعة أنواع العوائد والتعامل معها بطريقة مناسبة.

عناصر إدارة سلاسل التوريد:

يشمل نظام إدارة سلاسل التوريد على العديد من العناصر المهمة الآتية: (العلي وإبراهيم، ٢٠٢١، ص ٨٧-٨٨)

- **التكامل:** تبدأ خطة التكامل من مرحلة التخطيط الاستراتيجي وتمتاز بالأهمية من خلال نظام الاتصالات والمعلومات وتحليل البيانات وتخزينها. لأن المعلومات الدقيقة تؤدي بالضرورة إلى تقليل الأخطاء في الأداء الشامل والتكامل لإدارة سلاسل التوريد وخاصة الأخطاء البشرية كما وتؤدي إلى تأخير توريد المواد والسلع وحدوث النقص في المخزون (نفاد المخزون الفجائي) أو الزيادة والنقص غير المرير بالمخزون، وتساعد كذلك على تلافي العثرات في عملية التوريد.
- **العمليات:** تحتاج العمليات إلى وجود نظام دقيق لجدولة الطلبات وحجم الشحنات ومواعيد تنفيذها وفقاً لخطط وجدولة العمليات الانتاجية وغيرها في تحقيق المخرجات (المنتجات) المبرجة وجداول التوزيع. وهذا يتطلب استخدام البرمجيات المتقدمة في مجال التخطيط والعمليات والسيطرة على الموجودات والتوزيع وغيرها.
- **عنصر التخزين:** عنصر التخزين ويقصد بالتخزين عملية الاحتفاظ بالموجودات لأمد بعيد، ومن ثم المحافظة عليها بحالتها، حيث يتم من خلال إدارة التخزين القيام بتحديد السياسات الخاصة المتعلقة بتخزين كافة الأدوات الأولية تامة الصنع، بالإضافة لتحديد التوقعات المستقبلية المبيعات الشركة وذلك في مدى قصير، وتحديد المزيج السلي عند نقاط التخزين ومعرفة حجم وموقع نقاط التخزين، وكذلك استراتيجية الجدولة والتي يقصد بها عملية التصنيع عند الطلب (عبد الرب، ٢٠٢١).
- **المشتريات:** وهي الوظيفة المتعلقة بتخطيط توقعات الطلب والبحث عن مصادر التوريد من خلال تقييم واختيار المورد (أو الموردين) الأكفاء والمعتمدين للحصول على الأسعار التفاضلية ودقة الالتزام بمواعيد التوريد وغيرها من الأمور.

- **التوزيع:** يعد شحن البضائع والمنتجات إلى الزبائن أو إعادتها (المردودات) من وظائف إدارة سلاسل التوريد مع تقديم أفضل الخدمات إلى الزبائن، فضلاً عن تحقيق الكلف الأدنى لعمليات التوزيع المختلفة.
- **عنصر التوريد:** يقصد بالتوريد العملية التي من خلالها يتم الحصول على السلع والخدمات كما أن التوريد يُعد العنصر المسؤول عن توفير كافة المواد المطابقة للمواصفات؛ وذلك في الوقت والمكان المحدد، بالإضافة لتوفير الكمية المناسبة بسعر مناسب.

أبعاد وممارسات إدارة سلاسل التوريد:

يوجد عدة أبعاد لإدارة سلاسل التوريد وستتطرق الدراسة بالتفصيل للأبعاد ككل، ومن ثم الاستفادة من أربعة أبعاد فقط للدراسة الحالية، وهي كما يلي:

أولاً: العلاقات مع الموردين:

المورد هو منظمة تقوم بتوريد منتجاتها إلى عملائها ويمكن أن يكون المورد موزعاً أو مصدراً أو منظمة خدمات (جودة، ٢٠١٨، ص ١٥١). حيث تقوم العديد من المنظمات بالاستعانة والاعتماد على الموردين لتوريد المواد الخام والمعدات التي تحتاجها في أتمام أعمالها، لما لهم من دور محوري في عمليات المنظمة واستدامتها (Chakraborty et al. ٢٠٢٣)، وقد صنف (Adams ٢٠١٨) الموردين إلى أربع مجموعات هي:

١. **المورد التقليدي:** وهو منخفض التخصص منخفض التعقيد وتهدف العلاقة معه لحل المشكلات العاجلة. وتكون العلاقة قصيرة الأجل، والثقة ليست ضرورية، وتكون عوامل التقويم في السعر والإنتاجية وتوقيت التسليم.
٢. **المورد المؤقت غير الدائم:** وهو مورد عالي التخصص منخفض التعقيد وتهدف العلاقة معه للوصول لجدارات أفضل، وتصنف العلاقة معه على أنها مختلطة بين علاقة السوق والمشاركة وفترة العلاقة ما بين المتوسطة والطويلة.
٣. **المورد الدائم في تحالف أو اتحاد استراتيجي:** وهو مورد عالي التعقيد ومنخفض التخصص، وتهدف العلاقة معه لتعظيم قيمة مشتركة، وتصنف هذه العلاقة على أنها علاقة مشاركة طويلة الأجل وتكون الثقة عالية ومتبادلة.
٤. **المورد الداخلي في منظومة شبكية** وهو مورد عالي التعقيد وعالي التخصص، وتهدف العلاقة معه للوصول لوضع سوقي أفضل، وتصنف العلاقة معه على أنها علاقة مشاركة طويلة الأجل وتكون الثقة عالية ومتبادلة.

وتشير العلاقة مع الموردين إلى التفاعلات والاتصالات بين المنظمة والموردين الذين تتعامل معهم، وتسمى هذه العلاقة بسلاسل التوريد الأولية، وتمثل بأنشطة تجارية لفهم وتسجيل التفاعلات مع الموردين المختلفين (Lotfi et al., ٢٠٢٣: ٢٤).

وبين نيروز (٢٠٢١) أن العلاقة مع الموردين تعني التشارك بين المورد والمنظمة في الرؤية المستقبلية للعمل معاً، وأن تكون العلاقة مبنية على الثقة والالتزام وتمتد لتشمل مشاركة المورد المنظمة في أنشطتها المختلفة، وتتضمن العلاقة بعيدة المدى بين المنظمة والمورد جوانب أساسية وهي الاستمرارية، والالتزام طويل المدى.

في حين رأى حسين (٢٠١٩) أن العلاقة مع الموردين تركز على بناء علاقات بعيدة المدى، لتمكن المنظمة من الاشتراك مع المورد في وضع وتطوير الخطط لتصميم وتطوير المنتجات والمرونة والاستجابة للتكنولوجيا المتطورة ومتطلبات العملاء والسوق.

ووفقاً لـ (Kumar et al, ٢٠٢١: ٤٦) فإن بناء علاقات قوية مع الموردين يعتبر أمر جوهري ومهم في نفس الوقت حيث أن الموردين لديهم أيضاً متطلبات وتوقعات فريدة يجب على المشتري تلبيتها للحفاظ على العلاقة الإيجابية معهم، ومن الفوائد المترتبة على العلاقة الإيجابية مع الموردين ما يلي:

- **زيادة الكفاءة:** تحتاج المنظمة إلى الحصول على المواد الخام والموارد الأخرى في الوقت المحدد لتلبية طلبات العملاء وتقديم خدمات ممتازة لهم، وإن الحفاظ على علاقات جيدة مع الموردين سيجعل المنظمة أولوية لديهم وسيقومون بتسليم ما تطلبه من مواد خام في وقت مبكر وبأفضل جودة، مما يتيح للمنظمة أن تحسن من كفاءتها من خلال تسهيل مرحلة الإنتاج.
- **رضا العملاء:** أن جودة الإمدادات من المورد تؤدي إلى منتجات نهائية ذات نوعية جيدة ينتج عنها رضا العملاء وولائهم.
- **الاستفادة من العروض:** إن العلاقات الجيدة مع الموردين تؤدي إلى الاستفادة من الخصومات والعروض الجذابة التي يقدمونها، وقد يؤدي الانضباط في الدفع أيضاً إلى قيام الموردين بتقديم الخصومات النقدية.
- **الدعم الممتاز:** قد تتلقى المنظمات في بعض الأحيان بضائع تالفة أو شحنات متأخرة، وفي هذه الحالة تساعد العلاقة الجيدة مع الموردين في حل هذه المشكلة، وذلك من خلال التعويض عن التلف أو التأخير.
- **توفير الأموال:** من خلال العلاقة الجيدة مع الموردين قد تتمكن المنظمة على المدى البعيد من تحقيق وفورات في التكاليف، وذلك ببناء علاقة متبادلة المنفعة مع الموردين الرئيسيين.

واستناداً إلى ما سبق، يمكن القول إن العلاقات مع الموردين تشكل عنصراً أساسياً في إدارة سلاسل التوريد، حيث تعكس التواصل والتفاعلات بين المنظمة ومورديها مستويات عالية من الثقة والالتزام وتتيح هذه العلاقات الجيدة التطوير المشترك للمنتجات وتحسين الأداء، مما يهدف إلى تحقيق زيادة في الكفاءة، وتحقيق رضا العملاء، واستثمار الفرص المتاحة، وتحقيق توفير في التكاليف.

ثانياً: العمليات الداخلية:

تتمثل أحد التحديات الرئيسية لنجاح سلسلة التوريد في ضمان قدرة التشغيل الداخلية الموثوقة، حيث تشير العمليات الداخلية إلى الأنشطة المرتبطة بأنظمة الإنتاج والتدفقات اللوجستية الداخلية، ويعتبر الأداء الداخلي للعملية بمثابة حجر الزاوية في الأداء الأفضل لسلسلة التوريد، وإن توافر الجودة والموثوقية للعمليات الداخلية في المنظمات يعزز من ذلك الأداء بشكل كبير (locenegra, ٢٠٢٤).

ورأي عيذاروس وآخرين (٢٠١٩) أن العمليات الداخلية تعكس تطور الأداء الداخلي للمنظمة وذلك من خلال تحسين مستوى العمليات الإدارية وتطوير أنظمة العمل، وتبسيط إجراءاته واستخدام تكنولوجيا المعلومات في أعمال المنظمة.

ومن جهة أخرى أوضح (Lakshmi and Rao, ٢٠١٧) أن العمليات الداخلية تعالج مسألة كفاءة الأنشطة الأساسية للمنظمة، وجوانب التميز في العمليات، وتحتوي على عدة مقاييس منها مدى تنفيذ العمليات، والوقت اللازم للتنفيذ، ومقاييس تحقيق الفاعلية الإنتاجية.

وبناء على ما سبق، يمكن القول بأن العمليات الداخلية هي جزء أساسي من إطار عمل إدارة سلاسل التوريد، حيث تساهم في تعزيز كفاءة أنشطة المنظمة، وتحقيق التميز في عملياتها، مما يساهم في تعزيز التكامل الخارجي مع الموردين والعملاء، وتحقيق الأهداف التي تسعى لها المنظمة.

ثالثاً: العلاقات مع العملاء:

إن بيئة الأعمال التنافسية تجبر المنظمات على الاهتمام بإدارة سلاسل التوريد من أجل توفير منتجات عالية الجودة لعملائها من خلال عمليات تسليم فورية وبتكلفة مناسبة. إذ يحتل العملاء في الوقت الراهن المكانة الأولى لدى مختلف المنظمات، فهم يشكلون المحور الأساسي للأنشطة التسويقية، والتي لا يمكن أن يكتب لها النجاح وتحقيق أهدافها ما لم تعتمد في تصميمها وإعدادها على فهم العملاء وسلوكهم عن طريق معرفة حاجاتهم ورغباتهم ومحاولة توفيرها في الوقت المناسب والجودة المناسبة، لاسيما أن أذواق العملاء متغيرة باستمرار، مما يفرض على المنظمات التفكير أكثر في سبيل إقامة علاقة متينة بينهما، وذلك من أجل التفوق على منافسيها (خلفي وسبع، ٢٠٢٢).

وإن اعتماد المنظمات لمبادرات إدارة سلاسل التوريد يعد أحد استراتيجيات العمل الرئيسية، التي تتمثل في إتباع نهج يركز على العملاء في عملياتها لتلبية متطلباتهم، فهي تتضمن الأنشطة والإجراءات التي تستخدمها المنظمات لتعزيز سلاسل التوريد الخاصة بها، بهدف إضافة قيمة للعملاء من خلال توفير المنتجات والخدمات والمعلومات لهم (Muatones et al, ٢٠٢٢).

فإدارة سلاسل التوريد تعتبر محور العلم الذي ينسج ويدبر حركة السلع والخدمات والمعلومات في سلاسل التوريد، بحيث يستجيب لاحتياجات العملاء مع تقليل التكاليف الإجمالية، إذ أنه عندما تنفق المنظمة بعملائها وتعاملهم بشكل عادل سينظر إلى العلاقة معهم بأنها أصل استراتيجي وأداة استراتيجية من شأنها تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، ومن المتوقع أن يؤدي وجود التعاون مع العملاء إلى فهم جيد لاحتياجات كل طرف. (Cahyaningrati & Naylah, ٢٠٢٣).

وتركز العلاقة مع العملاء على جميع التفاعلات والاتصالات بين المنظمة وعملائها، وتسمى هذه العملية بسلاسل التوريد النهائية بما في ذلك خدمة ما بعد البيع والتسليم والمبيعات والتسويق (Lotfi et al., ٢٠٢٣, ٢٤).

وعليه يرى الباحث أن العلاقات مع العملاء تشمل جميع الوسائل التنظيمية والتقنية والبشرية التي تهدف إلى بناء روابط وعلاقات إيجابية وطويلة الأمد مع العملاء، بهدف معرفة احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم، والعمل على تلبيتها بشكل ملائم وفعال، وتعتبر هذه العلاقة جزءاً أساسياً من استراتيجية إدارة سلاسل التوريد، حيث تهدف إلى تحقيق التوافق بين احتياجات العملاء وقدرات المنظمة، وتعزيز الثقة والولاء والرضا لدى العملاء، وتكمن أهمية هذه العلاقة في تحسين تجربة العملاء، وزيادة فرص النمو والتنمية للمنظمة، وتعزيز التنافسية في السوق.

رابعاً: مستوى مشاركة (تبادل) المعلومات:

وتشير إلى المدى الذي يتم خلاله تبادل ونقل المعلومات على امتداد سلسلة التوريد، ويقلل التبادل الفعال للمعلومات من سوء الفهم، ويحسن من اتخاذ القرارات، ويحقق المرونة وسرعة الاستجابة، وكذلك فإن الشركاء في سلسلة التوريد الذين يتبادلون المعلومات بشكل منتظم يكونوا أكثر قدرة على العمل معاً وكأهم منظمة واحدة ويكونوا أقدر على فهم احتياجات المستهلك النهائي، والاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق، كما أن تبادل المعلومات بين الشركاء في سلسلة التوريد يعتبر عامل تنافسي (وفا، ٢٠١٧، ص ٦١١).

ويتضمن مستوى تبادل المعلومات جانبين هما الكمية والجودة وكلاهما جوانب مهمة في إدارة سلسلة التوريد، ويشير مستوى تبادل المعلومات إلى أي مدى يتم إرسال معلومات حيوية وسرية إلى طرف واحد

في سلسلة التوريد، كما أن أعضاء سلسلة التوريد الذين يتبادلون المعلومات بشكل منتظم قادرون على العمل ككيان واحد وفهم احتياجات العملاء بشكل أفضل وبالتالي الاستجابة للتغيرات التي تحدث في السوق بشكل أفضل (أحمد وآخرون، ٢٠١٧، ص ٢٠٤).

خامساً: الخدمات اللوجستية

تشير الخدمات اللوجستية إلى تخزين المنتجات والمواد ونقلها في سلاسل التوريد، بما في ذلك عمليات النقل ومناولة المواد الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى نقل المعلومات وتنفيذ الخدمات بين مراحل سلاسل التوريد المختلفة (Zijn et al., ٢٠١٩، ص ٥٥) وترتبط الخدمات اللوجستية دائماً بإدارة مزامنة احتياجات كل منظمة على حدة للحصول على المنتجات والخدمات جنباً إلى جنب مع الموارد المتاحة من الموردين من ناحية ومهام التوزيع التي يجب تلبيتها (Mazrae et al., ٢٠٢٣).

وأوضح (Gibson et al., ٢٠١٤: ٦) أن الخدمات اللوجستية تمثل مجموعة أساسية من عمليات سلاسل التوريد التي تسهل تلبية الطلبات، وتهدف إلى توفير المنتج أو الخدمة المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، وتعرف الخدمات اللوجستية أنها ذلك الجزء من إدارة سلاسل التوريد الذي يخطط وينفذ ويتحكم في التدفق الأمامي والخلفي الفعال والتخزين للسلع والخدمات والمعلومات ذات الصلة بين نقطة المنشأ ونقطة الوصول، وتوفير هذه السلع والخدمات من أجل تلبية متطلبات العملاء.

سادساً: جودة المعلومات المتبادلة:

تشير جودة المعلومات المتبادلة إلى الدقة والمصداقية للمعلومات المشتركة بين الشركاء التجاريين، كما يعد تبادل المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب من العوامل الهامة لتحسين الأداء على امتداد سلسلة التوريد، فالمعلومات الخاطئة تخلق عبء كبير في إدارة سلسلة التوريد بما يساهم في ارتفاع التكلفة، حيث يجب أن تكون المعلومات المتبادلة بين سلسلة التوريد الحديثة من مصدر موثوق منه، ودقيقة وفي الوقت المناسب وذات مصداقية (وفا، ٢٠١٧، ص ٦١١).

وتشمل جودة تبادل المعلومات عدة جوانب منها الدقة والكفاءة ومصداقية المعلومات المتبادلة والتوقيت المناسب وفي حين أن تبادل المعلومات مهم فإن فعالية هذا التأثير على إدارة سلسلة التوريد يعتمد على المعلومات التي تم تبادلها ومتى وكيف يتم تبادلها ومع من؟ (أحمد وآخرون، ٢٠١٧، ص ٢٠٤).

المخاطر والمعوقات المحيطة بإدارة سلاسل التوريد:

تواجه إدارة سلاسل التوريد عدة معوقات وتحديات ومخاطر تحيط بها، ومن بينها، ما يلي: (عبد الحليم، ٢٠٢٢)

- **المعوقات البيئية:** حيث تؤثر هذه المعوقات على شركات الأعمال من خلال الصناعات المختلفة؛ حيث ترتبط هذه المعوقات بعدم التأكد الذي يرتبط بكل من الجوانب السياسية والجوانب الاقتصادية، بالإضافة للجوانب الاجتماعية والطبيعية.
- **المعوقات الصناعية:** لا تؤثر هذه المعوقات على القطاعات الاقتصادية، وإنما تؤثر على قطاعات صناعية معينة، كالمخاطر المرتبطة بعملية اقتناء كميات غير كافية من المدخلات التي تتطلبها الشركات التجارية لعمليات الإنتاج، كما أنها ذات جودة أقل، وأيضاً المدخلات المرتبطة بالطلب على المنتج، والتي يتم إحاطتها بالمنافسة القائمة داخل الشركات الصناعية.
- **المعوقات التنظيمية:** حيث تشتمل هذه المعوقات على عدم التأكد المحيط بظروف التشغيل في الشركات التجارية من العمالة المتخصصة وغيرها من الكثير من المدخلات، كما أنها تعمل على تقييد العملاء أثناء سداد ديونهم للشركات التجارية والمنشأة،

بالإضافة لعدم التأكد فيما يخص علاقة الوكالة داخل هذه المنشأة كسعي المديرين من أجل تعظيم منافعهم وذلك على حساب منافع أصحاب المنشأة.

- **المعوقات المرتبطة بمشكلة محددة:** تتأثر هذه المعوقات بوحدة أو أكثر من الإجراءات؛ كهيكل المعوقات والتحديات الكلية وفهم المتغيرات الرئيسية بالإضافة للعلاقات المتبادلة، وأيضا المعوقات المرتبطة بالأهداف والتي تؤثر بدورها على المشكلة، كما يعاب عليها - أيضا - تعقد مهمة القرار في أبعادها المختلفة داخل الشركات التجارية.
- **المعوقات المرتبطة بمتخذ القرار:** حيث يرتبط هذا المعوق بمتخذ القرار نفسه، وسواء كان هذا الشخص فردا أو جماعة داخل الشركة التجارية، كما أنها ترتبط بمدى معرفة ومهارات وخبرات الشخص متخذ القرار، بالإضافة لارتباطها بسلوك البحث عن كافة المعلومات المتاحة من جانب الشخص متخذ القرار، وكذلك القواعد والإجراءات التي يتم تأسيسها من أجل اتخاذ القرار، ومدى تعقله ورشده في اتخاذ القرار الخاص بالشركة أو المؤسسة التجارية.

تعقيب:

وفي ضوء ما سبق عرضه في هذا المحور يمكن القول إن عملية تحضير المنتجات والخدمات ومن ثم القيام بتجهيزها بداية من كونها مواد أولية حتى الانتهاء منها لتصبح جاهزة للمستهلك، يتطلب ذلك القيام بعدة مراحل، وهذا ما تؤديه إدارة سلاسل التوريد في الواقع العملي للشركات، ولكي تتمكن الشركات التجارية من القيام بتحسين جودة المواد أو الخدمات المشتراة فلا بد أن تمتد المراحل الخاصة بسلاسل التوريد، وذلك بداية من الموردين الرئيسيين للشركات مروراً وصولاً للمستهلك النهائي، حيث قد يؤدي المنظور المعاصر لإدارة سلاسل التوريد لتحقيق الكثير من المنافع الاستراتيجية والعملية للشركات مما قد يساعد على تحقيق العديد من المزايا التنافسية لكافة شركات سلاسل التوريد. وعليه فإن أهمية إدارة سلاسل التوريد تكمن بدورها في إكساب الشركات الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من تخفيض نفقاتها ومن ثم زيادة جودة منتجاتها وذلك كمرحلة أولى لها، وذلك عن طريق القيام بشراء المواد الأولية من الموردين بأسعار تفضيلية؛ حيث يتم الاعتماد في ذلك على بناء شبكة علاقات معهم، بينما تعتمد المرحلة الثانية لهذه الشركات على تخفيض حجم الفاقد من المنتجات، وذلك من خلال تصنيع المواد الأولية والقيام بتحويلها.

المحور الثاني: الأداء المستدام: Sustainable Performance

يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء ومدى فعالية وكفاءة المنظمات في القيام بوظائفها وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، إذ يؤدي قياس الأداء دوراً أساسياً في التحسين المستمر لدعم كفاءة منظمات التصنيع وتمكينها من الاستجابة لاحتياجات وتوقعات الزبائن بصورة تضمن الوصول إلى أهدافها من خلال رفع مستوى الأداء لضمان الاستمرارية والنمو والتطور.

ولم يعد أداء المنظمات الممتاز مدعوماً فقط بالمسائل المالية، بل توسع ليشمل المنظورات البيئية والاجتماعية، حيث أن المنظمات الباحثة عن الاستدامة لها أهداف تتجاوز المفاهيم التقليدية، ولم تقتصر على أهداف التميز التشغيلي والمالي، بل انما أيضاً جزء لا يتجزأ من المبادرات البيئية والاجتماعية (سوادي، ٢٠٢٠، ص ١٥٤).

وينظر إلى الاستدامة في الوقت الراهن باعتبارها ضرورة عمل رئيسية تؤدي إلى تحقيق الكفاءة التشغيلية وتسهم بخلق القيمة. في حين أن العديد من المنظمات تطبق بالفعل استراتيجية استدامة، إلا أن هناك حاجة متزايدة لجعل هذا العمل أكثر تركيزاً، من حيث التميز التشغيلي وإدارة المخاطر، وابتكار المنتجات، والنمو، والحوكمة (Kamble et al., ٢٠٢٠).

يشير الأداء المستدام للمنظمة إلى قدرتها على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين على المدى الطويل من خلال منظمة ذات إدارة فعالة، وعلى موظفي المنظمة التعلم، وتطبيق التحسينات المناسبة والابتكار (رشوان، ٢٠٢١).

في هذا السياق، من المهم تحديد الفرص لضمان الأداء المستدام للمنظمة والذي يتضمن توجيه المنظمات لضمان الأداء المستدام من خلال تحديد المسؤوليات تجاه مختلف أصحاب المصلحة الذين تم تحديدهم وتكييف الأنشطة والأساليب والأدوات التي تمكن من تحسين الأداء (Yusliza et al., ٢٠٢٠).

ويندرج الأداء المستدام من مرحلة القوانين والانظمة، ثم مرحلة الاهتمام بالعاملين من خلال سلامة وصحة العاملين، ثم مرحلة الاهتمام بالزبائن من خلال الاهتمام بجودة المنتجات والخدمات، ثم مرحلة الاهتمام بالبيئة من خلال العمل على عدم تلوثها، ثم مرحلة تحقيق المسؤولية الاجتماعية من خلال تلبية حاجات المجتمع واخيراً الاستدامة التنظيمية التي تجمع كل ما ذكر آنفاً. إن الاداء المستدام ما هو الا طريقة تمكن المنظمة من تحقيق رسالتها ورؤيتها من خلال استعمال الأدوات والتقنيات والقدرات والمعارف والمهارات المتاحة للمنظمة وتوجيهها بالشكل الصحيح، والحقيقة أن الاستعمال الصحيح لفلسفة الاداء المستدام تمكن المنظمة من الحصول على قيمة اقتصادية لكل اصحاب العلاقة فيها عن طريق جعل منتجاتها وأنشطتها غير مضرّة بالبيئة وتحقيق رضا المجتمع واستعمال الموارد بكفاءة (البلداوي، ٢٠٢٣، ص ١٠٣١).

ومن خلال البحث في الأدبيات الفكرية والإدارية التي تناولت الأداء المستدام كان هناك اختلاف في وجهات النظر لاعتبارات كثيرة تتعلق بالنظرة الاقتصادية للمؤسسة وضرورة الاندماج مع أهداف التنمية المستدامة؛ ليصبح الحديث عن الأداء الشامل للمؤسسة الذي يتعدى النظرة الاقتصادية، لذا سيحاول الباحث في هذا المحور تحديد أهم الأفكار الخاصة بالمفهوم وإبراز أهميته، وأبعاده:

مفهوم الأداء المستدام:

تم تقديم مفهوم الأداء المستدام لأول مرة للتعامل مع الاعتداءات على البيئة الطبيعية وآثارها السلبية على الصحة والنمو الاقتصادي والرفاه الاجتماعي في المجتمع (Alraja, et,al. ٢٠٢٢).

والأداء المستدام هو مواءمة الأهداف البيئية والاقتصادية في تقديم الأنشطة التجارية الأساسية بهدف تعظيم القيمة، حيث يحرك الالتزام المشترك بالاستدامة القيادة والخبرة الاستثمارية والتشغيلية لتقديم أداء أعمال متميز للشركاء والمجتمعات، ونتيجة لهذا الالتزام لا يتم الإغفال عن الانضباط والأساسيات اللازمة لتحقيق التوازن بين احتياجات رأس المال وإدارة المخاطر والنمو (Hussain et al., ٢٠١٩).

عرف الأداء المستدام على أنه "الأداء الذي يسمح بالحكم على علاقة المنظمة بكل أصحاب المصالح، فهو يتجاوز مجرد العلاقة بين المنظمة والبيئة الطبيعية. فبواسطة الأداء المستدام يمكن الحكم على قدرة المنظمة على التحلي بالمسؤولية الاجتماعية" (مقيم، ٢٠١٩).

وأشار محمد (٢٠٢١) إلى مفهوم الأداء المستدام باعتباره الطرق المتبعة في ممارسات المنظمة من أجل خلق قيمة في الأجلين القصير والطويل، مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

في حين أوضح (Pislaru et al., ٢٠١٩) بأن القدرة التنافسية للمنظمة التي تضمن وجوداً مستداماً في السوق والقدرة على التوفيق بين توقعات جميع الشركاء، خلق قيمة للمساهمين والعملاء، وإدراك أهمية التنمية المستدامة.

من ناحية أخرى، بين (Huo et al., ٢٠١٩) أن الأداء المستدام يمثل مواءمة الأهداف المالية والبيئية والاجتماعية في تقديم أنشطة الأعمال الأساسية الخاصة بالمنظمة من أجل تعظيم القيمة، ويشمل ذلك التميز التشغيلي وإدارة المخاطر وابتكار المنتجات والنمو والحوكمة لتحويل أداء الأعمال وتحسينه بشكل جذري وخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة.

ويطلق على الأداء المستدام في مجال التصنيع والإنتاج أيضاً باسم التصنيع الأخضر، والذي يهدف إلى إنجاز الأنشطة مع تقليل الهدر والنفايات التي تؤثر على المنتجات المرتبطة بعمليات المحافظة على البيئة من التلوث الذي من الممكن أن تحصل في عمليات التصنيع (Javaid et al., ٢٠٢١).

وأوضحت عليوي (٢٠٢١، ص ٢٦٥) أن الأداء المستدام يعتمد على التعاون بين الشركات وأصحاب المصلحة الآخرين مثل: الوكالات الحكومية والمستثمرين لتعزيز التفاهم المتبادل لأهمية الاستدامة في الأعمال التجارية، ويتطلب تطوير استراتيجيات للحد من الآثار البيئية والاجتماعية للأعمال التجارية ويستلزم الاستثمار في الأنشطة التي تعزز الرفاهية الاجتماعية والبيئية، ويشمل الأداء المستدام أيضاً تطوير العلاقات مع أصحاب المصلحة الخارجيين لضمان أن تكون الشركات مسؤولة أمام المجتمعات التي تعمل فيها.

وعرف كل من حسن وعبد الأمير (٢٠٢٢) الأداء المستدام على أنه مواءمة الأهداف البيئية والمالية في تقديم الأنشطة التجارية الأساسية لتعظيم القيمة، حيث يحرك الالتزام والمسؤولية البيئية والاجتماعية للمنظمات القيادة والخبرات الاستثمارية والتشغيلية لخلق قيمة وتقديم أداء أعمال متميز للشركاء والمجتمعات. ونتيجة لهذا الالتزام المشترك، فإن المنظمات لا تغفل عن الانضباط وتبني الأساسيات اللازمة لتحقيق التوازن بين احتياجات رأس المال وإدارة المخاطر والنمو.

كما عرف رامي وكواشي (٢٠٢٠) الأداء المستدام أنه مفهوم يتضمن خلق قيمة طويلة الأجل وإجراء استثمارات مالية وبيئية واجتماعية سليمة. ويركز على تنفيذ السياسات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية التي تخلق قيمة طويلة الأجل ومجتمع أكثر استدامة. كما يؤكد على المشاركة المجتمعية والمسؤولية البيئية والتنمية الاقتصادية، مع إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل الاجتماعية والبيئية. غالباً ما ينظر إلى الأداء المستدام على أنه جزء لا يتجزأ من المسؤولية الاجتماعية للشركات ويوفر للشركات فرصة لوضع نفسها كمواطنين شركات مسؤولين.

ويُعرف عمران (٢٠١٨) الأداء المستدام بأنه الأداء الذي لا يقتصر على النتائج المالية، بل يتطلب مراعاة مصالح العمال والمجتمع المحلي والبيئة الطبيعية وكذلك الأجيال المستقبلية حتى يكون مستداماً.

ويركز الأداء المستدام على إنشاء منظمة تفيد المجتمع ككل على المدى القصير والطويل، كما أنه ينطوي على موازنة الآثار المالية والاجتماعية والبيئية، وتصميم استراتيجيات تسفر عن نتائج إيجابية لجميع أصحاب المصلحة المعنيين (Mousa & Othman, ٢٠٢٠).

واستنتاجاً مما سبق يمكن القول إن الأداء المستدام هو أداء المنظمة الذي يمتد إلى ما وراء حدود تلك المنظمة ولا يتناول فقط النتائج المالية وتعظيم المنفعة للمساهمين، بل يمتد ليشمل مراعاة مصالح الأفراد العاملين والمجتمع والبيئة الطبيعية وكذلك الأجيال المستقبلية

وقدرة المنظمة على استخدام قدراتها ومهاراتها المتاحة لديها على مستوى الفرد والمجموعة والمنظمة من أجل تلبية احتياجات الحاضر والمستقبل حيث تتمثل هذه الاحتياجات بالاهتمام بالجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية

دوافع الأداء المستدام:

يتم الاهتمام بالأداء المستدام في أي مؤسسة وفق العديد من العوامل، لكن التكاليف التي تتحملها كل مؤسسة في سبيل ذلك قد تتغير وفقا لحجمها وموقعها وعدد أصحاب المصلحة المشتركين معها في سلسلة التوريد، وهناك ست محركات للاستدامة يمكن إيجازها في السياق التالي: (سعدي، ٢٠٢٠)

١. **قوانين الحكومة:** أدى التغير الهائل في الطقس والاحتباس الحراري في العالم بالحكومات إلى سن قوانين وتشريعات بشأن الآثار البيئية والاجتماعية من أجل التحكم الفعال في التلوث وتقليل التأثير الضار على البيئة.
٢. **الضغط من طرف أصحاب المصلحة:** هناك اثنان من أصحاب المصلحة الذين يلعبون دورا رئيسيا في الاهتمام بالاستدامة، وهم العملاء وموظفو المؤسسة، حيث أن الموظفين لهم دور مهم في دمج أنظمة الادارة المستدامة في المؤسسة، كما يمكن للضغط الذي يمارسه العملاء أن يكون عاملا مؤثرا في ذلك.
٣. **استنفاد الموارد:** لا يمكن اعتبار استهلاك الموارد بمثابة محرك استباقي للاستدامة، فالهدف الرئيسي لأي مؤسسة هو زيادة الربحية في فترة زمنية قصيرة قدر الامكان، ولكن يتعين على أي مؤسسة أن تفهم أن الموارد ليست بلا حدود وسيتم هدمها في يوم من الأيام، وبالتالي فإن المؤسسات تحتاج لتقليل استخدام الموارد والتركيز على إعادة التدوير، فرغم أنه يقلل من الأداء المالي ولكنه سيزيد من الأداء البيئي من خلال اظهار الآثار الايجابية على البيئة، وبعبارة أخرى قد يقلل من الربحية في المدى القصير ولكن من خلال الحفاظ على البيئة سوف نزيد من الربحية على المدى المتوسط والبعيد.
٤. **الاقتصاد منخفض الكربون:** إذا كان هناك انخفاض في معدل انبعاثات الكربون للفرد الواحد فقط فسيؤدي ذلك الى اقتصاد منخفض الكربون، فالسبب الرئيسي في زيادة معدلات حجم الكربون في الطبيعة هي المؤسسات الصناعية وسلاسل التوريد والبشر، حيث أن كل منها مطالب بالتركيز على العمليات التي تقلل من انبعاث الكربون.
٥. **المعايير البيئية:** يركز هذا المعيار على الادارة الاستراتيجية والامتثال القانوني والعمل مع الشركاء التجاريين لتوحيد العمليات بطريقة صديقة للبيئة.
٦. **المسؤولية الاجتماعية:** يجب اعطاء قدر متساو من الأهمية لمعايير المسؤولية الاجتماعية لضمان ظروف عمل جيدة وممارسات تجارية عادلة واحساس بالراحة في المجتمع.

نماذج الأداء المستدام:

أشارت العديد من الدراسات إلى أن هناك عدة نماذج للأداء المستدام يمكن للمنظمات اعتمادها لتحقيق التوازن، ويمكن ان تساعد نماذج الأداء المستدام هذه المنظمات على خلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة وتحقيق أهدافهم بطريقة مستدامة اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً، ومن هذه النماذج:

١. **النموذج الثلاثي: Triple Bottom Line (TBL):** يركز هذا النموذج على ثلاثة مجالات رئيسية للأداء المالية والاجتماعية والبيئية، ويسعى إلى قياس تأثير أنشطة المنظمة في جميع المجالات الثلاثة وخلق توازن بينها.

٢. نموذج التقارير المتكاملة: نموذج: **(IR) Integrated Reporting**: يركز هذا النموذج على الترابط بين الأداء المالي وغير المالي للمنظمة، وتشجع العلاقات الدولية للمنظمات على الإبلاغ عن تأثيرها على المجتمع والبيئة، فضلاً عن أدائها المالي بطريقة شاملة ومتكاملة.

٣. نموذج بطاقة الأداء المتوازن (**BSC**): يركز هذا النموذج على نهج متوازن لإدارة الأداء، مع الأخذ في الاعتبار مؤشرات الأداء المالية وغير المالية، ويسعى نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى توفير رؤية أكثر شمولاً لأداء المنظمة من خلال النظر في الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل.

٤. نموذج من المهد إلى المهد: **Cradle-to-Cradle (C2C)**: يركز هذا النموذج على تصميم المنتجات والعمليات مع مراعاة الاستدامة مع مراعاة دورة الحياة الكاملة للمنتج من المواد الخام إلى التخلص منه، ويسعى نموذج C2C إلى إنشاء نظام حلقة مغلقة حيث يتم استخدام الموارد وإعادة استخدامها بطريقة فعالة ومستدامة.

ويشير الباحث إلى أنه تم الاعتماد على النموذج الثلاثي للأداء المستدام في هذه الدراسة. وذلك لملائمته للشركات المستهدفة بالدراسة.

أهمية الأداء المستدام:

تتبع أهمية الأداء المستدام حسب ما أشارت دراسة (Naciti ٢٠١٩) ودراسة (على ولويس، ٢٠٢٣) لعدة أسباب منها، ما يلي:

- **قابلية البقاء على المدى الطويل:** المنظمات التي تتبنى ممارسات مستدامة مجهزة بشكل أفضل لمقاومة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المدى الطويل، حيث أن لديها نهجاً أكثر توازناً ومرونة في الأداء.
- **السمعة:** غالباً ما ينظر إلى المؤسسات التي تظهر التزاماً بالاستدامة بشكل أفضل من قبل أصحاب المصلحة، بما في ذلك العملاء والموظفين والمستثمرين، مما قد يكون له تأثير إيجابي على سمعتها وصورة علامتها التجارية.
- **وفرة في التكاليف:** يمكن أن تؤدي الممارسات المستدامة في كثير من الأحيان إلى وفورات في التكاليف للمنظمات، لأنها تقلل من النفايات، وتزيد من الكفاءة، وتقلل من الآثار البيئية السلبية.
- **الامتثال:** العديد من البلدان والصناعات لديها لوائح مطبقة تتطلب من المنظمات اعتماد ممارسات مستدامة، والمنظمات التي لا تمتثل لهذه اللوائح قد تواجه عقوبات وتضر بالسمعة.
- **مشاركة أصحاب المصلحة:** يمكن أن يساعد اعتماد الممارسات المستدامة المنظمات على المشاركة بشكل أكثر فعالية مع أصحاب المصلحة، حيث أنهم أكثر قدرة على معالجة مخاوف وتوقعات هذه المجموعات.
- **المسؤولية الاجتماعية:** تتحمل المنظمات مسؤولية المساهمة في رفاهية المجتمع والبيئة، واعتماد ممارسات مستدامة هو وسيلة مهمة للمنظمات للوفاء بهذه المسؤولية.

وأضاف جري (٢٠١٨) أن الأداء المستدام يساعد المؤسسات على إعادة صياغة استراتيجياتها لتشمل الأبعاد الثلاثة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية) في جميع أقسامها كما ويساعد على إعادة تصميم العمليات الإنتاجية والخدمات، لتصبح ملائمة مع الأبعاد الثلاثة، ويتيح للمؤسسات عقد شراكة في تطوير وتنفيذ الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالتنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، تطوير مختلف المؤشرات المتعلقة بالأداء المستدام من خلال التشاور مع مختلف الأطراف ذات المصلحة، يساعد المؤسسة على تبني مختلف المفاهيم المتعلقة بالأداء المستدام كالتدقيق الاجتماعي، المحاسبة الاجتماعية، التسويق الأخضر، الانتاج الأنظف، الشفافية، الانفتاح والمساهمة الفعالة في الحوار مع جميع الأطراف ذات المصلحة.

بشكل عام، تكمن أهمية الأداء المستدام في قدرته على خلق قيمة طويلة الأجل للمنظمات والمجتمع، مع معالجة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في عصرنا. لذلك فالمنظمات بحاجة إلى تطوير أدائها لأن يكون مستداماً لعدة أسباب منها إمكانية جذب الاستثمار حيث يبحث المستثمرون بشكل متزايد عن المنظمات التي تلتزم بالاستدامة، ويمكن أن يساعد تبني ممارسات مستدامة المؤسسات على جذب الاستثمار وبناء سمعة أكثر إيجابية بالإضافة إلى إثبات المستقبل، حيث يواجه العالم تحديات اقتصادية واجتماعية وبيئية كبيرة، والمنظمات التي تتبنى ممارسات مستدامة في وضع أفضل للاستجابة لهذه التحديات وبناء مستقبل أكثر مرونة، عدا عن فكرة أن الأداء المستدام مهم للمنظمات من أجل خلق قيمة طويلة الأجل لها وللمجتمع مع معالجة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

أبعاد الأداء المستدام:

يشير الأداء المستدام إلى قدرة المؤسسة على تحقيق نجاح طويل الأجل مع مراعاة العوامل الاجتماعية والبيئية والاقتصادية وتحقيق التوازن بينها وغالباً ما يشار إلى هذه الأبعاد الثلاثة للأداء المستدام باسم خط الأساس الثلاثي أو الركائز الثلاث للاستدامة، ومراجعة الكثير من الكتابات العلمية اتضح أن الأداء المستدام يتكون من ثلاثة أبعاد أساسية هي الأداء الاجتماعي والأداء الاقتصادي والأداء البيئي، ويمكن ذكرها تفصيلاً في الآتي:

الأداء الاقتصادي المستدام:

يتمثل في مقدار الفائض الذي تحققه المنظمة نتيجة تعظيم نتائج عملها، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتلبية حاجات العملاء عن طريق خلق قيمة مضافة لهم، ضمن الجودة المطلوبة، وبأقل التكاليف، ويساعد في قياس أداء المنظمة المستدام من خلال مقارنة مؤشرات التنافس في صناعة محددة، وتحديد قدراتها في الأجل الطويل. كما يمكن تقييم الأداء الاقتصادي من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية، علاوة على المؤشرات المالية المستخدمة لقياس الأداء الاقتصادي، وهذه المؤشرات تسمح بقياس الإسهامات الاقتصادية بهدف قياس مدى مراعاتها لمعايير تقييم الأداء المستدام، من خلال هذه المؤشرات يمكن الحكم على تأثير المنظمة في الاقتصاد، وحياة الأفراد، والبيئة (على ولويس، ٢٠٢٣، ص ٦١).

ويُعرف الأداء الاقتصادي على أنه النتيجة الجماعية لكيفية تفاعل الأفراد والشركات والهيئات الحكومية في نظام السوق لإنتاج وتوزيع السلع والخدمات. وغالباً ما يتم قياسه بمؤشرات مثل الناتج المحلي الإجمالي (GDP)، ومعدل البطالة، والتضخم، وميزان المدفوعات وغيرها الكثير. ويتميز الأداء الاقتصادي الجيد بالنمو الاقتصادي وإنتاج سلع وخدمات عالية الجودة والاستخدام الفعال للموارد، كما يعطي الأداء الاقتصادي الصحي الأولوية للاستدامة المالية مما يسمح للشركات والأسر بالعيش في حدود إمكانياتها والادخار للمستقبل، من ناحية أخرى، يمكن أن يؤدي الأداء الاقتصادي الضعيف إلى ارتفاع معدلات البطالة وانخفاض الناتج الاقتصادي وانخفاض مستويات المعيشة (٢٠١٩، S. Sassanelli et al).

الاداء البيئي المستدام:

يقصد به المحافظة على الموارد المادية والبيولوجية والنظم الأيكولوجية، ومراعاة الاعتبارات البيئية، واكتشاف مصادر متجددة للموارد. يتعلق الأداء البيئي بالحفاظ على الموارد الطبيعية واستخدامها بشكل رشيد والتنبؤ بها من أجل الاحتفاظ باحتياطي للوقاية من النفاذ، كما يتعلق الأداء البيئي بتحديد الأنشطة البيئية، وتقدير الالتزامات البيئية، وحماية الكائنات الحية، واستغلال الموارد المتاحة، والاستخدام الأمثل للطاقة، والتخلص من النفايات، والترويج للمنتجات الآمنة.

كما يعتني البعد البيئي بالأعمال التي تضع القرارات الخاصة بالحد من التأثيرات السلبية على البيئة، ومحور التركيز هنا يتبلور حول دورة الحياة الخاصة بالمنتج ككل، فالتأثير الأكبر على البيئة يمكن أن يكون إما أثناء مرحلة الانتاج أو الاستهلاك أو مرحلة طرح المنتج في السوق، ويتم الأخذ في الاعتبار كل من الموارد، واستخدام الطاقة والمادة، والانبعاثات خلال عملية الانتاج، والنفايات، والتعبئة والتغليف وكذلك التوزيع، بهدف الحصول على أقل تأثير ممكن على البيئة في كل المراحل. وعلى الرغم من ذلك فإن مسؤولية المنظمة لا تنتهي عقب شراء المنتج، فمن المهم أن نقيس تأثير المنتج على البيئة خلال فترة استخدامه وكذلك في نهاية دورة حياته وإذا ما كان يمكن إعادة تصنيعه أم ينتهي الحال به (زهري وآخرون، ٢٠٢٣).

الأداء الاجتماعي المستدام:

يسعى الأداء الاجتماعي إلى المحافظة على التوازن بين إنتاجية العمل للفرد والمجتمع والكفاءة الاقتصادية، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتجددة وغير المتجددة، لتعزيز الأداء الاجتماعي المستدام، لذلك يجب التركيز على التوازن بين توقعات أصحاب المصالح واحتياجات العملاء من المنتجات من خلال قدرة المنظمة على توليد قيمة للمنتج المقدم للمجتمع، عن طريق تحقيق الجودة العالية، والسعر الملائم، فضلاً عن التسليم في الوقت المناسب، وباقل نسبة من العيوب، مما يعطي استدامة التميز، وبالتالي زيادة الحصة السوقية في القطاعات المستهدفة، وولاء المجتمع لتلك المنظمة، يكون النظام مستداماً اجتماعياً إذا التزمت المنظمات بإرضاء المجتمع وبرعاية مصالحه والحفاظ عليها، من خلال القيام بالعديد من الأنشطة الاجتماعية مثل: القضاء على الفقر والبطالة، وخلق فرص العمل، وحل مشكلات الصحة والتعليم والمواصلات، والعمل على تحسين الظروف المعيشية للعاملين في المنظمات وعائلاتهم (علي ولويس، ٢٠٢٣، ص ٦١).

ومن وجهة نظر (Maas ٢٠١٨) فإن الأداء الاجتماعي يؤثر على شعور الموظفين تجاه عملهم وبيئة عملهم، ويمكن أن يؤثر أيضاً على مشاركة الموظف والتغيب وحل النزاعات، بالإضافة إلى تأثير الأداء الاجتماعي على الثقافة التنظيمية وقدرة المنظمات على جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها، ويمكن أن يكون للأداء الاجتماعي تأثير كبير على سمعة الشركة ورضا العملاء وولائهم.

ويشير (Alghababsheh and Gallear ٢٠٢١) إلى أنه هناك العديد من الدوافع التي تؤدي إلى الأداء الاجتماعي الفعال في المنظمات مثل: الثقافة التنظيمية، والاتصال الداخلي، وتعليم الموظفين وتدريبهم، وخدمة العملاء، والمكافآت والتقدير، والقيادة.

فقد أكدوا (Orazalin & Baydauletov ٢٠٢٠) على أنه هناك اعتبارات أخرى تلعب دورها في أما تعزيز الأداء الاجتماعي وتشمل أدوار الموارد البشرية، والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وقياس البيانات الاجتماعية وتحليلاتها، ومشاركة أصحاب المصلحة، حيث أنه من المهم أن ندرك أن كل هذه الدوافع يجب أن تكون في مكانها حتى تنجح المنظمة في تحقيق أهدافها العامة وبدون هذه المكونات

واستنتاجاً يمكن القول إن هذه الأبعاد الثلاثة للأداء المستدام مترابطة، ويتطلب تحقيق الاستدامة نجحاً شاملاً يعترف بالتفاعل بين العوامل الاجتماعية والبيئية والاقتصادية ويسعى إلى تحسين النتائج عبر الأبعاد الثلاثة من خلال دمج الممارسات المستدامة في عملياتها، يمكن للمؤسسات تعزيز مرونتها وسمعتها ونجاحها على المدى الطويل مع المساهمة بشكل إيجابي في المجتمع والبيئة.

تحليل العلاقة بين سلاسل التوريد والأداء المستدام:

أصبح مفهوم إدارة سلاسل التوريد أكثر بروزاً في العقد الأخير من القرن العشرين، ويعتبر مفهوم إدارة سلاسل التوريد والأداء المستدام من المفاهيم الحديثة التي توصل لها الباحثين بعد توجه العالم نحو التنمية المستدامة، وهو مدخل مهم للشركات حيث يعزز من أداء الشركة البيئي وقدرتها التنافسية سواء في تصميم المنتج أو مكوناته وأيضاً في مجالات التصنيع والتعبئة الخضراء والنقل والتوزيع بالإضافة إلى الشراء والتخزين

وكما تتمثل أهم ممارسات إدارة سلاسل التوريد ذات العلاقة بالأداء المستدام في بعض المفاهيم مثل اللوجستيات العكسية الخضراء، والشراء الأخضر، والتصميم البيئي، والتصنيع الأخضر (علي وآخرون ٢٠١٩).

ويعتبر التركيز على الأداء البيئي بجانب الأداء الاقتصادي أحد الحلول التي تتبعها المنظمات من أجل الحفاظ على البيئة، من خلال تبني ما يعرف بالسياسات الخضراء، التي لا تقتصر على الممارسات الفردية فقط، بل تمتد على تحسين العلاقة بالمستهلكين، مكونة بذلك ما يعرف بسلاسل التوريد المستدامة أو الخضراء (زهري وآخرون، ٢٠٢٣).

وبعد مراجعة العديد من الدراسات ذات العلاقة، يشير الباحث إلى أنه يمكن الاستفادة من ممارسات سلاسل التوريد في استدامة المنظمات، من خلال تبني مفاهيم مثل سلاسل التوريد الخضراء، وما تتضمنه من أبعاد، ومنها:

اللوغستيات الخضراء:

تبرز أهمية اللوجستيات العكسية الخضراء في أنها تعتبر فرصة لتعزيز الأعمال التجارية وتحسين الصورة العامة للمنظمات وذلك من خلال جذب مستهلكين مهتمين بالقضايا البيئية، وتحسين الصورة العامة للمنظمات والحصول على دعم العملاء، مما يؤدي إلى زيادة المبيعات واكتساب ميزة تنافسية في بيئة الأعمال الديناميكية، وتكمن أهميتها أيضاً في خلق قيم ملموسة وذلك من خلال مساعدة المنظمات على الاستفادة من المنتجات المستخدمة والمواد المرتجعة، وبالتالي تحقيق الاستدامة الاقتصادية من خلال التقليل من شراء المواد الأولية وإمكانية خلق قيمة مضافة من خلال زيادة دورة حياة المنتج، وتحسين رضا العملاء والولاء للمنظمة (عبد الحفيظ، ٢٠٢٣).

الشراء الأخضر:

يبين الشراء الأخضر أن المواد والمنتجات التي تم شراؤها من الموردين تحقق الأهداف البيئية للمنظمة مثل: الحد من الإسراف في استخدام موارد المنظمة وموادها الخام، وأيضاً الحد من النفايات وإعادة استخدامها وإمكانية استبدال المواد التي تم شراؤها من الموردين (Khan el ., ٢٠٢٢).

كما يعرف الشراء الأخضر على أنه التعاون مع الموردين بغرض تطوير منتجات مستدامة بيئياً من خلال أربعة محاور وهي مساعدة الموارد وإتباع الممارسات البيئية، وتقييم الموارد والتعاون مع الموردين، وتقييم المواد التي تم شراؤها (Rompho & Sajjanit, ٢٠١٧).

التصميم البيئي (الأخضر):

يضمن التصميم البيئي تحسين سلامة المنتجات، وتقليل استخدام المواد الضارة، تعتبر هذه الممارسات جزءاً من الجهود العالمية لتحقيق التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة للأجيال القادمة، كما يلعب التصميم البيئي دوراً مهماً في ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء، وقد تمت دراسته من وجهات نظر مختلفة بهدف فهم المبادئ الأساسية وتأثيرها على الأداء العام لسلسلة التوريد الخضراء، لا سيما عند النظر في الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية (عبد الحفيظ، ٢٠٢٣).

التصنيع والتعبئة الخضراء:

يعرف التصنيع الأخضر، بأنه عملية تخطيط التصنيع والتقليل من استهلاك الطاقة واستغلال المواد والحد من النفايات أثناء عملية التصنيع، فالصنيع الأخضر هو عملية الإنتاج التي تستخدم مدخلات ذات آثار بيئية منخفضة نسبياً، وتتسم بالكفاءة العالية، وتولد نفايات أو تلوّثاً

ضئلاً أو معدوماً، فممارسات التصنيع الأخضر هي ممارسات مسؤولة بيئياً واجتماعياً للحد من الآثار السلبية لأنشطة التصنيع، وفي نفس الوقت تحقيق المنافع الاقتصادية. والهدف الرئيس من التصنيع الأخضر هو الحد من الآثار البيئية للمنتج باستخدام المواد والتكنولوجيا المناسبة. ويشمل التصنيع الأخضر أنشطة مثل تقليل استخدام الموارد وإعادة التدوير (عبد الحليم، ٢٠١٨).

ويرى (Rehman et al., ٢٠١٦) أن التغليف (التعبئة) الخضراء يجب أن تكون فيها جميع المواد المستخدمة في التغليف قابلة للتدوير أو التحليل البيولوجي أو لإعادة الاستخدام أو أن تكون أقل ضرراً بيئياً مقارنة بمواد التغليف المستخدمة من قبل المنافسين، وأصبح التغليف الأخضر يوفر للشركات تكاليف كانت تنفقها جراء المبالغة في التغليف والتعبئة، وفي ظل التغليف الأخضر أصبحت الشركات تعتمد على ثلاثة عناصر، وهي (خفض التكلفة، وإعادة الاستخدام، وإعادة التدوير) وذلك للتقليل من التكاليف، وحتى تكون ذات آثار بيئية منخفضة.

التخزين الأخضر:

يعرف التخزين الأخضر، بأنه عملية دمج التفكير البيئي داخل أنشطة التخزين بما يحقق الحفاظ على المخزون من التلف والفقد، وترتيب المخزن بما يسهل الوصول إلى المخزون بدون حدوث إصابات عمل، مع أهمية استخدام أدوات مناولة ذات تأثير أقل على البيئة، وتحقيق الاستفادة المثالية من الإنتاج المعيب عن طريق إعادة الاستخدام أو إعادة التصنيع أو إعادة التجميع، مع ضرورة بيع المخزون الراكد والخردة والمعدات غير المستخدمة، كما ويعرف التخزين الأخضر بأنه جميع الأنشطة التخزينية التي تقلل من الآثار السلبية على البيئة المحيطة، وذلك من خلال استخدام أقل مصادر الطاقة وحسن استخدام المواد الأولية والمنتجات التامة الصنع أثناء إزالتها والتخلص منها فضلاً على ضرورة مراعاة جميع القواعد الأساسية أثناء عملية التخزين من حيث الترميز وتوفير المعدات والتسهيلات العلمية لصرف المواد المخزنة بحسب أولويات دخولها إلى المخازن منعاً للتلف، وكذلك تهيئة الظروف الملائمة للحفاظ على المواد من التلف والكسر أو التقليل من إصابات العاملين داخل المخازن (رشوان، ٢٠١٨).

تعقيب:

قد أصبح من أهم توجهات المنظمات في مواجهتها للمنافسة حالياً، اعتمادها على سلاسل الإمداد الخاصة بها، حيث تمثل سلسلة الإمداد الشريان الأساسي لكفاءة استخدام الموارد الداخلية والخارجية للمنظمة بالشكل الأمثل، ونظراً لأن المنظمات الصناعية تحديداً تتعامل مع العديد من الأطراف، وهذا التعامل يشكل سلاسل إمداد متنوعة، فقد أصبح التكامل بين هذه السلاسل ضرورة لا بد منها، وهذا التكامل يتضمن عمليات التعاون بين الإدارات الوظيفية، والموردين والمستهلكين للوصول إلى نتائج تحقق مصالح جميع الأطراف، فالتعاون عنصر أصيل لتكامل سلسلة الإمداد؛ ويتطلب الاتصال الفعال، وتنسيق الجهود المشتركة.

كما فرضت متطلبات التنمية المستدامة على المنظمات تحديات جديدة جعلت هذه الأخيرة حريصة على إدماج الأبعاد الاجتماعية والبيئية في الإدارة بصورة متوازنة ومتداخلة مع البعد الاقتصادي، والذي أظهر مجالات جديدة للأداء يطلق عليها الأداء المستدام، وقد تجاوزت هذه المجالات الربحية، والحصة السوقية، والإنتاجية، وتطوير أداء الموارد البشرية، إلى مجالات متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، وبالتالي فإن الأداء المستدام للمنظمة في إطار التنمية المستدامة أصبح مطالباً بالتوفيق بين الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية كشرط لضمان بقاءها ونموها. من ناحية أخرى، قديماً كان من أهم أسباب نجاح المنظمات اعتمادها على الأداء المالي والاقتصادي للمنظمة، أما الآن لم يعد ذلك كافياً يجب أن تكون النتائج الاقتصادية والمالية مصحوبة بتقليل الآثار البيئية، وزيادة الاهتمام بالجوانب الاجتماعية، لذلك، ظهرت الإدارة الخضراء، وأصبحت شعاراً شائعاً على المستوى الدولي، مما جعل المنظمات تحتاج إلى موازنة النمو الصناعي مع ضمان الحفاظ على البيئة التي تعيش فيها وتعزيزها بشكل جيد، والتحرك نحو عمليات مستدامة وصياغة سياسات خضراء صديقة للبيئة.

ثانياً: الدراسات السابقة:

يستعرض هذا الفصل الادبيات السابقة التي تم إعدادها في البيئتين العربية والأجنبية والتي تتعلق بمتغيرات الدراسة وهي: إدارة سلاسل التوريد، والأداء المستدام، وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات:

ملخص لأهم الدراسات السابقة في البيئة العربية والأجنبية:

الرقم	الباحث ومكان الدراسة	متغيرات الدراسة	أهم النتائج	مجال الاستفادة
المحور الأول: الدراسات المتعلقة بممارسات إدارة سلاسل التوريد				
١	خطاب (٢٠٢٤) الأردن	ذكاء الأعمال إدارة سلاسل لتوريد إعادة هندسة العمليات	ارتفاع مستوى الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة الثالثة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء الأعمال بأبعادها في إدارة سلاسل التوريد	إثراء الإطار النظري (المتغير المستقل)
٢	جوهري وآخرون (٢٠٢٤) مصر	تكنولوجيا سلسلة الكتل سلسلة التوريد	لتكنولوجيا سلسلة الكتل تأثير إيجابي على سلسلة التوريد في البنوك التجارية	إثراء الإطار النظري (المتغير المستقل)
٣	Bocanegra (٢٠٢٤) المكسيك	إدارة سلاسل التوريد التنافسية	إدارة سلاسل التوريد لها تأثير إيجابي ومعنوي على القدرة التنافسية والأداء لشركات التصنيع	إثراء الإطار النظري (المتغير المستقل)
٤	علان والحوامدة (٢٠٢٤) الأردن	التوجهات الاستراتيجية مرونة سلاسل التوريد المقدرات الديناميكية	مستوى الأهمية النسبية للتوجهات الاستراتيجية ومرونة سلاسل التوريد جاءت متوسطة. في حين جاءت الأهمية النسبية للمقدرات الديناميكية مرتفعة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها في مرونة سلاسل التوريد بأبعادها مجتمعة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمقدرات الديناميكية كمتغير معدل في تحسين أثر التوجهات الاستراتيجية في مرونة سلاسل التوريد	إثراء الإطار النظري (المتغير المستقل)
٥	شاهين وآخرون (٢٠٢٤) مصر	سلسلة التوريد المتكاملة الأداء الاستراتيجي	وجود تأثير جوهري إيجابي لسلسلة التوريد بأبعادها في تحسين الأداء الاستراتيجي بأبعاده	إثراء الإطار النظري (المتغير المستقل)
٦	الحوامدة والشوابكة	التوجهات	أن مستوى الأهمية النسبية للتوجهات الاستراتيجية،	إثراء الإطار النظري

(المتغير المستقل)	وأداء سلاسل التوريد والبراعة المنظمة قد جاءت جميعها مرتفعة وجود أثر ذو دلالة معنوية للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها في أداء سلاسل التوريد بأبعادها وجود أثر ذو دلالة معنوية للبراعة المنظمة كمتغير وسيط بين التوجهات الاستراتيجية بأبعادها وأداء سلاسل التوريد بأبعادها	الاستراتيجية سلاسل التوريد البراعة المنظمة	(٢٠٢٣) الأردن	
إثراء الإطار النظري (المتغير المستقل)	وجود تأثير معنوي مباشر لاستراتيجية سلاسل التوريد الرشيقة في الأداء التشغيلي، بالإضافة إلى التأثير الوسيط المباشر لممارسات سلاسل التوريد علاقات العملاء، وعلاقات الموردين الاستراتيجية والتكامل اللوجستي في العلاقة بين إستراتيجية سلاسل التوريد الرشيقة في الأداء التشغيلي	استراتيجية سلاسل التوريد الرشيقة الأداء التشغيلي ممارسات سلاسل التوريد والتكامل اللوجستي	Gilanli and Cetin (٢٠٢٣) تركيا	٧
إثراء الإطار النظري (المتغير المستقل)	وجود تأثير إيجابي لممارسات سلاسل التوريد على القدرات الديناميكية لسلاسل التوريد وأدائها، وأيضاً وجود تأثير وسيط غير مباشر للقدرات الديناميكية لسلاسل التوريد على ممارسات سلاسل التوريد وأدائها، وأن تحليل البيانات الضخمة له تأثير معتدل إيجابي على العلاقة بين ممارسات سلاسل التوريد وأداء سلاسل التوريد	ممارسات سلاسل التوريد القدرات الديناميكية تحليلات البيانات الضخمة	Zhang et al ٢٠٢٣ الصين	٨
إثراء الإطار النظري (المتغير المستقل)	وجود تأثير معنوي لأداء سلاسل التوريد على نظم تخطيط موارد المنظمة (E.R.P)، كما يوجد تأثير معنوي لأداء سلاسل التوريد على الأداء التشغيلي، كما يوجد تأثير معنوي لنظم تخطيط موارد المنظمة (E.R.P) على الأداء التشغيلي، كما تتوسط نظم تخطيط موارد المنظمة (E.R.P) في تأثير أداء سلاسل التوريد على الأداء التشغيلي	أداء سلاسل التوريد الأداء التشغيلي نظم تخطيط موارد المنظمة "ERP"	خليفة (٢٠٢٣) مصر	٩
إثراء الإطار النظري (المتغير المستقل)	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبادل المعلومات في إدارة سلسلة التوريد على تحقيق الميزة التنافسية للمصانع محل الدراسة	تبادل المعلومات في إدارة سلسلة التوريد الميزة التنافسية	عرفات وآخرون (٢٠٢٢) مصر	١٠

١١	أبوه وآخرون (٢٠٢١) السودان	سلاسل التوريد الأداء الاستراتيجي اليقظة الاستراتيجية	هنالك علاقة إيجابية بين التكامل مع المستهلك، التكامل مع المورد والأداء الاستراتيجي. هنالك علاقة إيجابية بين التكامل مع المستهلك واليقظة الاستراتيجية، وأيضاً هنالك علاقة إيجابية بين التكامل مع المورد واليقظة الاستراتيجية. وجود علاقة بين اليقظة الاستراتيجية بنوعها (التنافسية، التجارية) مع الأداء الاستراتيجي، واليقظة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد والأداء الاستراتيجي توسطاً جزئياً	إثراء الإطار النظري (المتغير المستقل)
١٢	Kamariotou et al (٢٠٢١) اليونان	أنظمة دعم قرارات الإستراتيجية الرقمية إدارة سلسلة التوريد للأغذية	نجاح نظام دعم القرار الإستراتيجي يؤثر في تحسين عملية صنع القرار في سلاسل التوريد الغذائية الزراعية، كما يؤدي تنفيذ أنظمة المعلومات والأدوات الرقمية الأكثر ملاءمة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية إلى زيادة الميزة التنافسية وتوفير التكاليف وزيادة قيمة العملاء في سلاسل التوريد	إثراء الإطار النظري (المتغير المستقل)
١٣	الخريسات والصوألحة (٢٠٢٠) الأردن	ممارسات إدارة الجودة الشاملة أداء سلاسل التوريد نظم تخطيط موارد المنظمة	وجود مستويات مرتفعة للوسط الحسابي لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء سلاسل التوريد، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الجودة الشاملة في نظم تخطيط موارد المنظمة،. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر نظم تخطيط موارد المنظمة في أداء سلاسل التوريد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة في أداء سلاسل التوريد من خلال نظم تخطيط موارد المنظمة كمتغير وسيط	إثراء الإطار النظري (المتغير المستقل)
المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالأداء المستدام				
١	دفع الله وآخرون (٢٠٢٣)	التسويق الريادي	هنالك أثر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتسويق الريادي على الأداء المستدام، و	إثراء الإطار النظري (المتغير التابع)

	وجود علاقة إيجابية بين التسويق الريادي بعدي (الاستباقية وتعظيم الموارد) والأداء المستدام بعدي (الأداء التنظيمي، والأداء الاقتصادي)	الأداء المستدام	السودان	
إثراء الإطار النظري (المتغير التابع)	وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين البصمة الوراثية التنظيمية وبين الأداء المستدام. الدعم التنظيمي المدرك يعدل في العلاقة الإيجابية بين أبعاد البصمة الوراثية التنظيمية والأداء المستدام بأبعاده.	البصمة الوراثية التنظيمية الأداء المستدام	مهدي (٢٠٢٣) مصر	٢
إثراء الإطار النظري (المتغير التابع)	وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل الرضاقة التنظيمية بأبعاده (رضاقة الاستشعار - رضاقة اتخاذ القرار - رضاقة التطبيق والممارسة) على المتغير التابع الأداء المستدام بأبعاده (الأداء البيئي - الأداء الاجتماعي)	الرضاقة التنظيمية الأداء المستدام	أحمد وآخرون (٢٠٢٣) مصر	٣
إثراء الإطار النظري (المتغير التابع)	هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الشراكة الاستراتيجية وأبعاد الأداء المستدام،	الشراكة الاستراتيجية الأداء المستدام	السحاري وإسماعيل (٢٠٢٢) مصر	٤
إثراء الإطار النظري (المتغير التابع)	أظهرت النتائج ارتفاعاً في الأهمية النسبية لممارسات الرضاقة الداخلية أن ممارسات الرضاقة الداخلية ترتبط ارتباطاً وثيقاً وإيجابياً بالأداء البيئي والتشغيلي والأداء الاجتماعي	ممارسات الرضاقة الداخلية الأداء المستدام	Chavez et al (٢٠٢٢) تشيلي	٥
إثراء الإطار النظري (المتغير التابع)	وجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي للقيادة الأصيلة في الأداء المستدام	القيادة الأصيلة الأداء المستدام	التاية والشورة (٢٠٢٢) الأردن	٦
إثراء الإطار النظري (المتغير التابع)	تأثيرات الممارسات الفردية على الأداء المستدام ليست إيجابية دائماً وبالمقارنة فإن تكامل الخدمة بأبعاده تعزز الأداء المستدام بشكل كبير أن تأثير الإنتاج الرشيق والخدمة على الأداء المستدام أكثر تعقيداً بكثير مما كان يعتقد في السابق يوجد تأثير كبير لإدارة الجودة الشاملة على الأداء البيئي وتأثير قليل للإنتاج في الوقت المناسب على	آثار الإنتاج الرشيق وخدمة التصنيع الأداء المستدام	Ilao et al. (٢٠٢١) الصين	٧

	الأداء البيئي			
٨	سوداي (٢٠٢٠) العراق	التشارك المعرفي الأداء المستدام	هناك تأثير إيجابي لتشارك المعرفة في الأداء المستدام	إثراء الإطار النظري (المتغير التابع)
٩	الصرايرة وآخرون (٢٠٢٠) الأردن	الإنتاج الرشيق الأداء المستدام الرشاقة الاستراتيجية	وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإنتاج الرشيق بأبعاده مجتمعة في الأداء المستدام بأبعاده (الاقتصادي، البيئي، الاجتماعي)	إثراء الإطار النظري (المتغير التابع)
المحور الثالث: الدراسات المتعلقة بالربط بين متغيري الدراسة				
١	العولقي (٢٠٢١) اليمن	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. الأداء المستدام	وجود تأثير مباشر إيجابي ومعنوي بين ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات محل الدراسة وتعزيز مستوى أدائها المستدام. المعرفة البيئية والسلوك الأخضر للموظفين بتوسطان العلاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات محل الدراسة وتعزيز مستوى أدائها المستدام	إثراء الإطار النظري (المتغير التابع)
٢	أبو خشبة (٢٠٢٢) مصر	ممارسات الاستدامة الأداء المستدام	وجود تأثير إيجابي لممارسات الاستدامة على ممارسات تقليل الفاقد وابتكار العملية وعلى تحسين الأداء المستدام لسلسلة التوريد	بناء نموذج الدراسة وإثراء الإطار النظري
٣	رشوان (٢٠٢٢) مصر	تحليلات البيانات الضخمة استدامة أداء سلسلة التوريد متغير وسيط: رشاقة ومرونة سلسلة التوريد	وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتحليلات البيانات الضخمة، على أداء سلسلة التوريد المستدام في الشركات محل الدراسة، وكذلك وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لرشاقة ومرونة سلسلة التوريد على أداء سلسلة التوريد المستدام	إثراء الإطار النظري (المتغير المستقل)
٤	علي ولويس (٢٠٢٣) مصر	الإدارة الخضراء الأداء المستدام	هناك علاقة إيجابية بين أبعاد تكامل سلسلة الإمداد (التكامل الداخلي، والتكامل الخارجي والتكامل الاستراتيجي). - يوجد تأثير معنوي لسلسلة الإمداد المتكاملة بأبعاده على الأداء المستدام للمنظمة بأبعاده. - يوجد تأثير معنوي لسلسلة الإمداد المتكاملة بأبعاده على الإدارة الخضراء	إثراء الإطار النظري (المتغير المستقل)

			للموارد البشرية بأبعادها. - يوجد تأثير معنوي للإدارة الخضراء للموارد البشرية بأبعادها على الأداء المستدام للمنظمة بأبعاده. - تؤثر الإدارة الخضراء للموارد البشرية في العلاقة بين سلسلة الإمداد المتكاملة والأداء المستدام للمنظمة. - توجد علاقة معنوية بين الإدارة الخضراء للموارد البشرية والمتغير التابع (الأداء المستدام للمنظمة)، وهي علاقة طردية	
٥	جابر ومحمد (٢٠٢٣) مصر	ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء الأداء المستدام	هناك علاقة تأثير وارتباط قوية وموجبة وذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء والأداء المستدام	إثراء الإطار النظري (المتغير المستقل - المتغير التابع)
٦	مصطفى وآخرون (٢٠٢٣) مصر	ممارسات سلسلة التوريد الخضراء الأداء البيئي	وجود أثر إيجابي لتطبيق ممارسات سلسلة التوريد الخضراء على الأداء البيئي للمنظمة	إثراء الإطار النظري (المتغير المستقل - المتغير التابع)
٧	Amjad et al. (٢٠٢٢) باكستان	ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء الأداء	أنشطة إدارة سلسلة التوريد الخضراء تؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركة، حيث تلعب القدرة التنافسية وانتعاش الاستثمار دوراً وسيطاً بين الممارسات الخضراء داخل المنظمة.	إثراء الإطار النظري (المتغير المستقل)
٨	Khan et al., (٢٠٢٢) باكستان	إدارة سلاسل التوريد الخضراء الأداء التشغيلي	أن ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء لها تأثير إيجابي على كل من الابتكار التكنولوجي والأداء التشغيلي	إثراء الإطار النظري (المتغير المستقل)

التعقيب على الدراسات السابقة:

من حيث الأهداف: تنوع الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت إلى بيان الدور الذي يقوم به أحد المتغيرات في المتغير الآخر في المؤسسات والشركات، بينما تطلعت الدراسة الحالية للتعرف إلى الأثر الذي تلعبه ممارسات إدارة سلاسل التوريد بأبعادها الأثر على متغير الأداء المستدام في الشركات الصناعية الصغيرة للخرسانة الجاهزة والانتزوك، إذ سعت للخروج بنتائج تؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة لتلك الشركات من خلال التركيز على مفهوم إدارة سلاسل التوريد، والأداء المستدام.

من حيث المجتمع:

تم إجراء هذه الدراسة على قطاع مهم من قطاعات البناء في المملكة العربية السعودية وهو قطاع الشركات الصغيرة المتخصصة في الخرسانة الجاهزة والانتزوك، حيث لم تنطرق أي من الدراسات السابقة إلى هذا القطاع واقتصارها في الكثير من الأحيان على قطاعات بعينها كالتغذية والأدوية، فيلاحظ على سبيل المثال لا الحصر أن دراسة خطاب (٢٠٢٤) ودراسة علان والحوامدة (٢٠٢٤) دراسة خليفة (٢٠٢٣)

ودراسة الخريسات والصوالحة (٢٠٢٠) التي أجريت على قطاع الأدوية، ودراسة دراسة جوهري وآخرون (٢٠٢٤) على البنوك التجارية، ودراسة الحوامدة والشوابكة (٢٠٢٣) التي أجريت على الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية، ودراسة عرفات وآخرون (٢٠٢٢) التي طبقت على قطاع صناعة الإلكترونيات، ودراسة رشوان (٢٠٢٢) ودراسة مصطفى وآخرون (٢٠٢٣) التي تناولت مجتمع قطاع الصناعات الغذائية.

ما يميز الدراسة الحالية:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها هدفت إلى ممارسات إدارة سلاسل التوريد بوجه عام وعدم اقتصرها على سلاسل التوريد الأخضر، حيث سعت الدراسات السابقة إلى دمج سلاسل التوريد كمفهوم مستقل مع الأداء المستدام تحت مفهوم واحد وهو سلاسل التوريد الأخضر، كما تميزت هذه الدراسة بأنها استهدفت الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة)، وهي من الشركات ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالبيئة وخاصة مشكلات التلوث الهوائي.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات (المنهجية)

- تمهيد
- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- نوع وطبيعة الدراسة
- الإستراتيجيات المتبعة في الدراسة
- بناء أدوات الدراسة
- طرائق جمع البيانات
- متغيرات الدراسة
- إجراءات تنفيذ الدراسة
- أساليب المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث للوصول إلى أهداف الدراسة ويحوي وصفاً دقيقاً لمجتمع الدراسة الذي سحبت العينة منه والطريقة التي اختبرت بها، ووصف أداة الدراسة والإجراءات التي أتت للتأكد من صدقها وثباتها، وكيفية تطبيقها على أفراد العينة، ووصف طريقة جمع البيانات وأسلوب التصحيح، فضلاً عن الإشارة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة. ويأتي بيان ذلك تفصيلاً فيما يأتي:

منهج الدراسة:

يقصد بالمنهج " طريقة البحث التي يستعملها الباحث في جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها والاستفادة منها في الدراسة العملية التي يزعم إجرائها " (الحسن، ١٩٩٩، ص.٥٩٩).

ولتحقيق أهداف الدراسة سوف تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي وذلك لملائمته لأهداف الدراسة الحالية وتساؤلاتها، ويقصد بالمنهج الوصفي " أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة؛ وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة، وهناك من يعرفه بأنه طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهج علمي صحيح، وصياغة النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها " (العدل، ٢٠١٤، ص.٢٨٨). وبذلك تتعرف على أثر تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد على الأداء المستدام.

مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة "جميع أفراد المجتمع الذين يرغب الباحث في دراستهم، أو أخذ العينة منهم" (الخطيب، ٢٠١٦، ص.١٣٢).

وسوف يقوم الباحث باستخدام العينة العشوائية و الطبقة التناسبية (Stratified random sampling) لأن هذا الأسلوب يعتبر أكثر تمثيلاً لمجتمع الدراسة ويزيد من الموثوقية (النجار وآخرون، ٢٠٢٣، ص.١١٧؛ Saunders et al., ٢٠٢٣:٣١٠).

ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالشركات الصغيرة والمتوسطة (للبوك والأنترولوك والخرسانة الجاهزة) في الحدود الشمالية (رفحاء، وعرعر، وطريف) بالملكة العربية السعودية والبالغ عددها (١٨) شركة في المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، الإدارة المتوسطة، الإدارة التنفيذية). ويتضح ذلك في الجدول التالي:

جدول (١) مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في الحدود الشمالية (رفحاء، وعرعر، وطريف) بالمملكة العربية السعودية.

العدد	الإدارة
٢١	الإدارة العليا
١٢٦	الإدارة المتوسطة
٣٤١	الإدارة التنفيذية
٤٨٨	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد التقريبي على زيارات ميدانية للموارد البشرية في الشركات المستهدفة (٢٠٢٤).

عينة الدراسة:

يقصد بالعينة "مجموعة من الأفراد الذين يتم اختيارهم بطريقة معينة من مجتمع البحث. قد تكون العينة مجموعة من الناس، أو مؤسسات أو سيارات أو مدن أو أشهر السنة أو مجموعة من الأحداث أو القضايا أو قد تكون مجموعة برامج أو صحف أو كتب أو غير ذلك" (مقدم، ٢٠١٥، ص. ٢٣٢).

وحدة المعاينة في هذه الدراسة هي المفردة التي توجه إليها قائمة الاستقصاء، ومن ثم فإن وحدة المعاينة في هذه الدراسة هي العاملين في الشركات المستهدفة، ولكي تكون عينة الدراسة ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً، فقد تم استخدام العينة العشوائية الطبقية لتناسب مع تعدد طبقات مجتمع البحث (المستويات الإدارية الثلاثة)، وقد تم تحديد حجم العينة التي تم إجراء الدراسة عليها؛ استناداً إلى المعادلة الآتية (أبو جمعة، ٢٠٠٩):

— عند مستوى معنوية (٥٪)، وحدود ثقة (٩٥٪):

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

حيث أن:

ن = حجم العينة المطلوب، ح = (٥٠٪) للحصول على أكبر عينة، أ = ب ÷ ١,٩٦، حيث ب = أقصى خطأ مسموح به: (الفرق بين النسبة في مجتمع البحث والنسبة في العينة عند مستوى ثقة (٩٥٪)، وبتطبيق المعادلة يتضح الآتي:

$$\frac{(0.50 - 1)0.50}{2 \frac{0.50}{1.96} + \frac{(0.50 - 1)0.50}{488}}$$

إذا حجم العينة (ن) = ١٨٤ مفردة.

وحدة التحليل:

تتكون وحدة التحليل والمعاينة ممن يشغلون مستويات الإدارة العليا والوسطى ممثلة في المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، الإدارة المتوسطة، الإدارة التنفيذية) في العاملين بالشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في الحدود الشمالية (رفحاء، وعرعر، وطريف) بالمملكة العربية السعودية.

نوع وطبيعة الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة تطبيقية (Applied Research) من حيث الطبيعة، وإيضاحية (Non-Contrive Research) أيضا من حيث الغرض، وهي غير مخططة (Explanatory)، وذلك لأنها تجري في البيئة الطبيعية للمنظمة، كما وتعتبر الدراسة أيضا مقطعية (Cross-Sectional) من حيث الأفق الزمني وذلك لأنها تجرى على عينة في وقت واحد (النجار وآخرون ٢٠٢٠، ٥٣-٥٦) وتعتبر أيضا دراسة كمية من حيث الإجراءات والآليات (Saunders et al, ٢٠١٩: ١٤٥). كما ستكون استنتاجية في طبيعتها، لاعتمادها على النظريات الإدارية والدراسات السابقة.

الإستراتيجيات المتبعة في الدراسة:

اعتمد الباحث على استخدام استراتيجية المعاينة (Survey) لتحديد أثر تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد على الأداء المستدام ، حيث تستخدم هذه الاستراتيجية لمعرفة المتغيرات التي تتسبب بوجود الظاهرة تحديدا، وذلك لغرض الوصول إلى الأثر والنتيجة، كما تستخدم لدراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة، ولذا فسوف يتم توزيع الاستبانات على الإدارة العليا في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في الحدود الشمالية (رفحاء، وعرعر، وطريف) بالمملكة العربية السعودية (النجار وآخرون، ٢٠٢٠، ص ٦١).

بناء أدوات الدراسة:

تعتمد الدراسة على تطوير استبانة في جمع بياناتها وذلك لتحقيق أهداف الدراسة ومتغيراتها الرئيسية، وكذلك الأبعاد الفرعية، حيث سيتم توزيع الاستبانة بطريقة شخصية على المديرين في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) (Self-administered Questionnaire) وذلك بعد مخاطبة إدارات تلك الشركات كما سيرد في تسهيل المهمة في الملحق رقم (٢) من خلال دائرة الموارد البشرية للشركات المبحوثة وذلك لتحقيق استجابة أفضل، وسوف تستخدم الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale) الذي شاع استخدامه في الدراسات الإدارية الإنسانية (النجار وآخرون، ٢٠٢٠، ص ١٤٢) للتعرف على درجة موافقة المبحوثين على الفقرات الواردة في الاستبانة، وقد أخذت كل إجابة أهمية نسبية وكما هو في الجدول (٢) & ٢١٦-٢١٥، ٢٠١٦, (Sekaran & Bougie,

جدول (٢) الأهمية النسبية لدرجات الموافقة

الإجابة	بدرجة ضعيفة جداً	بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

ويقصد بالاستبانة "وسيلة لجمع البيانات من مجموعة من الأفراد، عن طريق إجاباتهم عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع معين، دون مساعدة الباحث لهم، أو حضوره أثناء إجاباتهم عنها" (القحطاني والعامري وال مذهب والعمر، ٢٠٢٠، ص.٢٣١).

وتستند الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوک والأنترلوک والخرسانة الجاهزة) في الحدود الشمالية (رفحاء، وعرعر، وطريف) بالمملكة العربية السعودية، وتتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء على النحو الآتي:

- **الجزء الأول:** يحتوي على الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة والمتمثلة في (النوع، المؤهل، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- **الجزء الثاني:** يتضمن الفقرات التي تقيس المتغير المستقل (ممارسات إدارة سلاسل الإمداد) في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوک والأنترلوک والخرسانة الجاهزة).
- **الجزء الثالث:** يتضمن الفقرات التي تقيس المتغير التابع (الأداء المستدام) في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوک والأنترلوک والخرسانة الجاهزة).

ويواجه الباحث بعض التحديات التي تتعلق بصعوبة جمع البيانات والمتمثلة في صعوبة التواصل مع جميع المستجيبين من المديرين وحصر الشركات العاملة في هذا المجال وهذا يتطلب وقتاً مضاعفاً بسبب البعد الجغرافي بين الشركات العاملة، إضافة إلى صعوبة الحصول على الكتب المتعلقة بمتغير الأداء المستدام بوصفه متغير حديث نسبياً، مما جعل مناقشة هذا المتغير تقتصر على الدوريات العربية والأجنبية والرسائل العلمية. أما بالنسبة لتحديد طول كل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى ($5-1=4$)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس ($4 / 5 = 0.8$)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (١) لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة وهكذا أصبح طول الفئات كما يتضح في الجدول التالي:

جدول (٣) توزيع مدى المتوسطات وفق تدرج ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة

الفئة	مدى المتوسطات	درجة الموافقة
الأولى	من ١ - ١,٨٠	بدرجة ضعيفة جداً
الثانية	من ١,٨١ - ٢,٦٠	بدرجة ضعيفة
الثالثة	من ٢,٦١ - ٣,٤٠	بدرجة متوسطة
الرابعة	من ٣,٤١ - ٤,٢٠	بدرجة كبيرة
الخامسة	من ٤,٢١ - ٥	بدرجة كبيرة جداً

طرائق جمع البيانات :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي والتحليلي)، وذلك من خلال جمع البيانات اللازمة من المديرين في الشركات محل البحث والذين يمثلون مجتمع الدراسة، ومزجت الدراسة بين المصادر الثانوية والأولية لجمع البيانات وعلى النحو الآتي:

أولاً: المصادر الثانوية سوف يجمع الباحث المعلومات اللازمة للدراسة عن طريق الرجوع الى المصادر الثانوية، والمتمثلة في المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة، والدوريات والتقارير، والأبحاث، ويعتمد الباحث في توثيق البيانات نظام جمعية علماء النفس الأمريكية (American Psychological Association [APA], ٢٠٢٠).

ثانياً: المصادر الأولية : يعتمد الباحث في جمع البيانات الأولية على استبانة تم تطويرها كأداة أساسية للدراسة كما يظهر في ملحق رقم (١) وذلك في جوانبها التحليلية، وتتكون من (٤٤) فقرة تعكس جميع متغيرات الدراسة.

متغيرات الدراسة:

- **المتغير المستقل:** ممارسات سلاسل إدارة التوريد (خطاب، ٢٠٢٤؛ جوهري وآخرون، ٢٠٢٤؛ Bocanegra (٢٠٢٤)؛ علان والحوامدة ٢٠٢٤؛ شاهين وآخرون، ٢٠٢٤؛ الحوامدة والشوابكة، ٢٠٢٣؛ خليفن ٢٠٢٣)
- **المتغير التابع:** الأداء المستدام (دفع الله وآخرون، ٢٠٢٣؛ مهدي، ٢٠٢٣؛ أحمد وآخرون، ٢٠٢٣؛ السحاري وإسماعيل، ٢٠٢٢؛ الابه والشورة، ٢٠٢٢؛ سوادي، ٢٠٢٠)

عينة الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث باختيار عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) من العاملين بالشركات الصغيرة والمتوسطة (للبوك والأنترولوك والحرسانة الجاهزة) في الحدود الشمالية (رفحاء، وعرعر، وطريف) بالملكة العربية السعودية من غير العينة الأساسية، وقد استخدمت هذه العينة بغرض اختبار مدى فهم فقرات الاستبانة والتأكد من سلامة الصياغة وإمكانية تطبيقها بشكل فعال قبل تعميمها على العينة الأساسية.

صدق أداة الدراسة:

عرف العساف (٢٠٠٣م، ص ٣٨٧) صدق الأداة بأنها: "التأكد من أنها سوف تقيس ما أُعدت لقياسه فقط"، ولقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

أ/ الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد أن انتهى الباحث من إعداد استبانة أثر تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد على الأداء المستدام، في صورتها الأولية قام بتوزيعها على مجموعة المتخصصين في موضوع الدراسة.

وقد أبدى المحكمون تجاوباً كبيراً مع الباحث، بتقديم التوجيهات والآراء التي كان لها أثر واضح على الصورة النهائية للأداة، إذ قام الباحث في ضوء مداخلات المحكمين بالتعديلات اللازمة التي كانت محل عنايته واهتمامه.

وبناء على ملاحظات المحكمين وآرائهم تم اختبار محورين، وقد اتفق معظم المحكمين على أن هذين المحورين يقيسان أثر تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد على الأداء المستدام، وبعد الاجراءات والخطوات التي قام بها الباحث يكون قد توصل إلى الصدق الظاهري لعبارة الاستبانة، وصدق محتواها، وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه، وعلى مدى انتماء العبارات للأبعاد التي صُنفت فيها بعد التعديل والحذف والإضافة التي خضعت لها الأداة، استجابةً لآراء المحكمين، وأصبحت الاستبانة جاهزة، وصالحة للتطبيق على العينة (ملحق رقم ١).

ب - صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون؛ وذلك بمهدف التعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

جدول رقم (٤) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

رقم العبارة	ممارسات إدارة سلاسل التوريد							الأداء المستدام
	التحالف مع الموردين	العلاقات مع العملاء	مستوى تبادل المعلومات	جودة تبادل المعلومات	التأجيل	البعد البيئي	البعد الاجتماعي	البعد الاقتصادي
١	٠,١٧٧	**٠,٨٣٣	**٠,٨٢٤	**٠,٨٩٨	**٠,٧٣٨	**٠,٩٤٧	**٠,٩١٧	**٠,٨٠٠
٢	**٠,٧٦١	**٠,٨٤٦	**٠,٨٧٥	**٠,٨٦٦	**٠,٨١٨	**٠,٧٦٦	**٠,٧٤٢	**٠,٩٠٢
٣	**٠,٨١١	**٠,٧٦٦	**٠,٨٥٩	**٠,٩٣٧	**٠,٨٨٣	**٠,٩٤٢	**٠,٨٧١	**٠,٨٣٠
٤	**٠,٨٠١	**٠,٧٣٠	**٠,٨٥٤	**٠,٨٨١	**٠,٨٦٤	**٠,٩٢٩	**٠,٩١٨	**٠,٨٤٢
٥	**٠,٥٥٣	**٠,٧٦٣	—	—	**٠,٨٢٩	**٠,٨٩٩	**٠,٧٥٥	**٠,٧٧٠
٦	**٠,٧٢٥	—	—	—	—	**٠,٨٧٦	**٠,٨٥١	**٠,٨٣٠
٧	—	—	—	—	—	**٠,٨٦٩	—	—
٨	—	—	—	—	—	**٠,٩٤٢	—	—

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول رقم (٤) أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، مما يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، ويوضح الجدول رقم (٥) معامل الثبات لمحاور وأبعاد أداة الدراسة.

جدول رقم (٥) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	الثبات
ممارسات إدارة سلاسل التوريد	٢٤	٠,٩٤٨
الأداء المستدام	٢٠	٠,٩٦٦
الثبات العام	٤٤	٠,٩٧٦

يوضح الجدول رقم (٥) أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث جاء الثبات العام للاستبانة (٠,٩٧٦) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة، كما أن معامل الثبات عالٍ لكل من محور إدارة سلاسل التوريد ومحور الأداء المستدام.

إجراءات تنفيذ الدراسة:

- الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات البحث الحالي (المتغير المستقل، المتغير التابع)، وتحديد مشكلة الدراسة وبناء محاور الإطار النظري.
- صياغة أسئلة الدراسة وفرضياتها، وتصميم نموذج الدراسة بعد تحديد أبعاد كلاً من المتغير المستقل والمتغير التابع.
- الحصول على كتاب من عمادة كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن موجه إلى إدارة الشركات المستهدفة لتسهيل مهمة الطالب ملحق (٢).
- تصميم وبناء أداة الدراسة، وذلك بعد الاطلاع على العديد من الأدوات التي جرى تصميمها وتحكيمها وتطبيقها سابقاً.
- توزيع (٣٠) استبانة على عينة من خارج مجتمع الدراسة تم توزيعها إلكترونياً، للتأكد من صدق محتوى الأداة وثباتها.
- توزيع الاستبيانات على أفراد مجتمع الدراسة إلكترونياً، وتم إبلاغهم بهدف الدراسة، والإجابة على استفساراتهم.
- مراجعة المقياس بعد إستلامه والتأكد من صلاحيته وملاءمته للتحليل وتم اعتماد (١٨٤) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، من إجمالي الاستبيانات الموزعة، وهو العدد المناسب لإكمال إجراءات التحليل الإحصائي.
- بعد تجميع الاستبيانات تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام الخدمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن ثم تحليلها للإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها.
- عرض النتائج وتفسيرها.
- تقديم التوصيات ومقترحات الدراسات المستقبلية في ضوء النتائج.

أساليب المعالجة الإحصائية:

أولاً: أساليب الاحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: تم استخدامه لوصف خصائص عينة أفراد الدراسة الديمغرافية والوظيفية، والتي تضمنت ما يلي: التكرارات لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، النسب المئوية لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة، الوسط الحسابي لقياس متوسط إجابات المبحوثين على جميع فقرات الاستبانة، الانحراف المعياري لقياس مدى تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي، الأهمية النسبية تم استخدامها في التعليق على الأوساط الحسابية، ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لبدائل الإجابة لكل فقرة.

ثانياً: الإحصاء التحليلي Analytical Statistics: بعد جمع البيانات من خلال الاستبانة، تم معالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، والذي استخدم الأساليب الإحصائية التالية:

- **معامل الثبات Cronbach Alpha** لقياس درجة الاتساق والتناسق في إجابات أفراد العينة على كل فقرات الاستبانة.
- **اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity** لمعرفة مدى ملائمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار المتعدد، والتحقق من خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي شبه التام بين متغيرين أو أكثر، حيث تم استخدام ارتباط Pearson Correlation لإيجاد مدى الارتباط.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة واختبار الفروض

- تمهيد
- أولاً: خصائص عينة الدراسة
- ثانياً: الإجابة على تساؤلات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة واختبار الفروض

تمهيد:

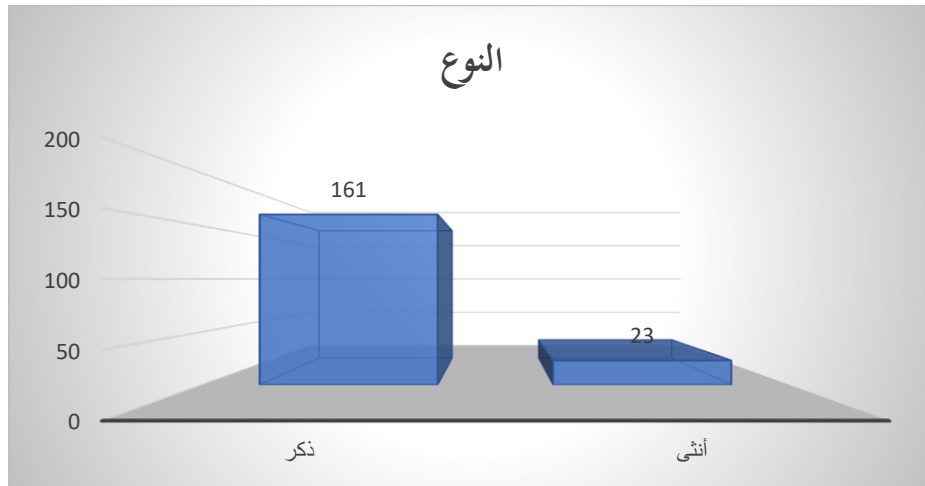
في هذا الفصل يتم الإجابة عن مشكلة الدراسة الرئيسية التي دفعت الباحث لعمل هذه الدراسة والتي تتمحور في أن شركات المقاولات وبشكل خاص قطاع مواد الخرسانة لا تزال حتى الآن الصورة لديها غير واضحة حول مفهوم إدارة سلاسل التوريد وقدرتها على الأداء المستدام وخلق العديد من الفوائد والميزات على مستوى الشركة، فما كان من الباحث إلى أن قام بوضع خطة دراسية هدفت إلى بيان أثر تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد بأبعاده على الأداء المستدام بأبعاده في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية، حيث يجيب هذا الفصل على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها وتفسيرها، وذلك وفق المعالجات الإحصائية المناسبة.

أولاً: خصائص عينة الدراسة:

١. النوع

جدول (٦) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	١٦١	٪٨٧,٥
أنثى	٢٣	٪١٢,٥
المجموع	١٨٤	٪١٠٠



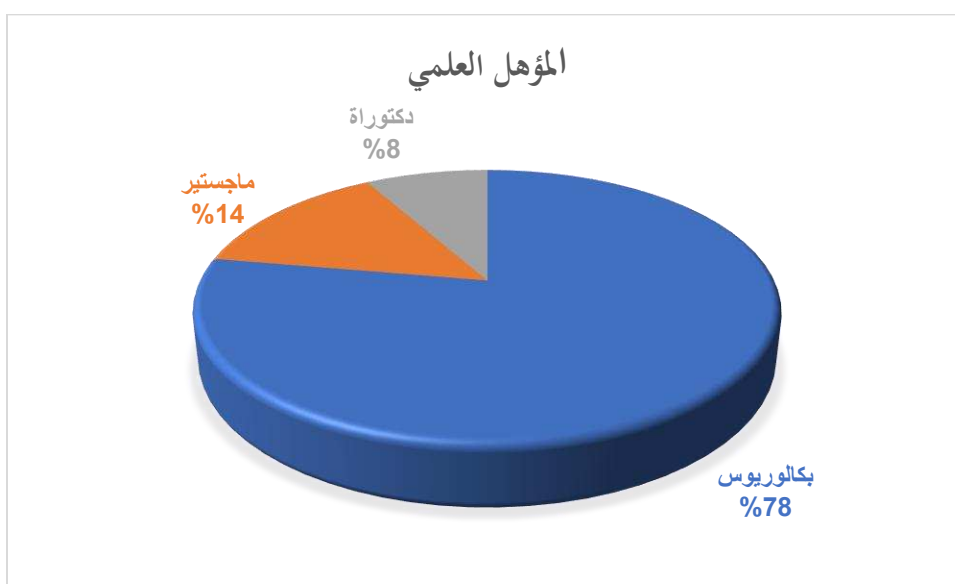
شكل (١) توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع

يبين الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع، حيث أن (٪٨٧,٥) من أفراد عينة الدراسة ذكور وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (٪١٢,٥) من أفراد عينة الدراسة إناث.

٢. المؤهل العلمي

جدول رقم (٧) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
بكالوريوس	١٤٣	٪٧٧,٧
ماجستير	٢٦	٪١٤,١
دكتورة	١٥	٪٨,٢
المجموع	١٨٤	٪١٠٠



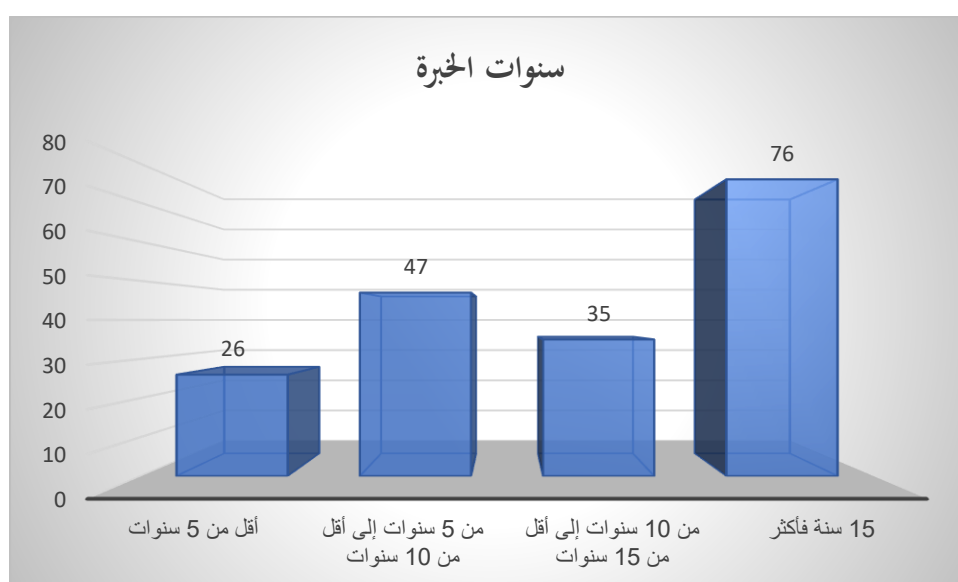
شكل رقم (٢) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

يبين الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث (٪٧٧,٧) من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس وهم الفئة الأكبر في الدراسة، في حين أن (٪١٤,١) من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير، بينما (٪٨,٢) من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دكتوراه.

٣. سنوات الخبرة

جدول رقم (٨) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من ٥ سنوات	٢٦	١٤,١٪
من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٤٧	٢٥,٥٪
من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنوات	٣٥	١٩,٠٪
١٥ سنة فأكثر	٧٦	٤١,٣٪
المجموع	١٨٤	١٠٠٪



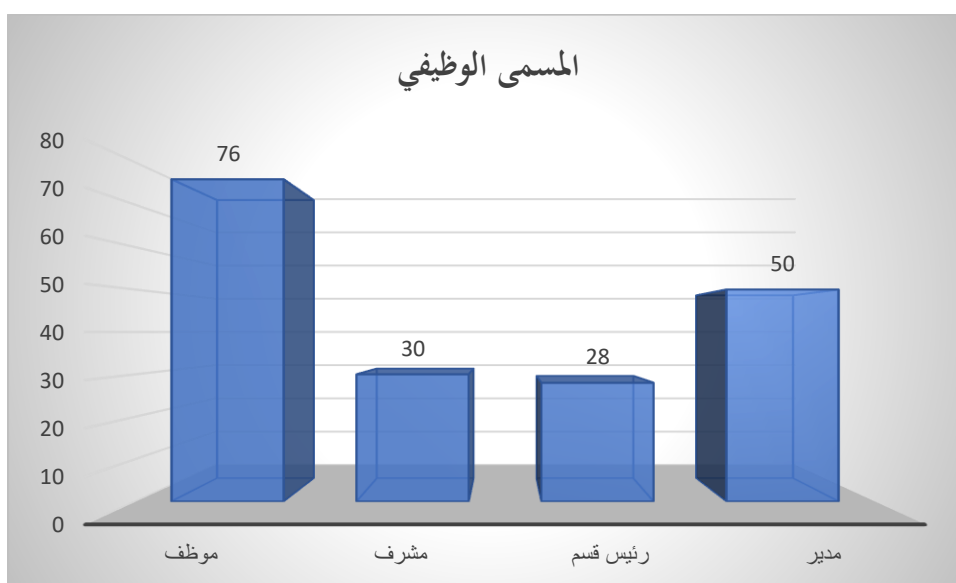
شكل رقم (٣) توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

يبين الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة، حيث (٤١,٣٪) من أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم ١٥ سنة فأكثر وهم الفئة الأكبر في الدراسة، في حين أن (٢٥,٥٪) من أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، و نجد أن (١٩,٠٪) من أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة، بينما (١٤,١٪) من أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات.

٤. المسمى الوظيفي

جدول رقم (٩) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة
موظف	٧٦	٤١,٣٪
مشرف	٣٠	١٦,٣٪
رئيس قسم	٢٨	١٥,٢٪
مدير	٥٠	٢٧,٢٪
المجموع	١٨٤	١٠٠٪



شكل رقم (٤) توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

يبين الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي، حيث (٤١,٣٪) من أفراد عينة الدراسة موظفين وهم الفئة الأكبر في الدراسة، في حين أن (٢٧,٢٪) من أفراد عينة الدراسة مدراء، ونجد أن (١٦,٣٪) من أفراد عينة الدراسة مشرفين، بينما (١٥,٢٪) من أفراد عينة الدراسة رؤساء أقسام.

ثانياً: الإجابة على تساؤلات الدراسة:

إجابة السؤال الأول: ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية؟.

لتحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور ممارسات إدارة سلاسل التوريد، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٠) استجابات أفراد عينة الدراسة على محور ممارسات إدارة سلاسل التوريد

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
١	التحالف مع الموردين	٣,٦٨	٠,٦٥	٢	كبيرة
٢	العلاقات مع العملاء	٣,٧٣	٠,٧٩	١	كبيرة
٣	مستوى تبادل المعلومات	٣,٥٩	٠,٨٣	٥	كبيرة
٤	جودة تبادل المعلومات	٣,٦٠	٠,٩٤	٤	كبيرة
٥	التأجيل	٣,٦٢	٠,٧٩	٣	كبيرة
	الدرجة الكلية لممارسات إدارة سلاسل التوريد	٣,٦٥	٠,٦٦		كبيرة

يتضح من خلال النتائج الموضحة في جدول (١٠) أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية "كبيرة" إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٦٥) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المتدرج الخماسي وانحراف معياري عام (٠,٦٦)، وقد جاء في المرتبة الأولى بعد العلاقات مع العملاء بمتوسط حسابي (٣,٧٣) وانحراف معياري (٠,٧٩) وبدرجة تطبيق "كبيرة"، وجاء في المرتبة الثانية بعد التحالف مع الموردين بمتوسط حسابي (٣,٦٨) وانحراف معياري (٠,٦٥) بدرجة تطبيق "كبيرة"، أما في المرتبة الثالثة فقد جاء بعد التأجيل بمتوسط حسابي (٣,٦٢) وانحراف معياري (٠,٧٩) بدرجة تطبيق "كبيرة"، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد جودة تبادل المعلومات بمتوسط حسابي (٣,٦٠) وانحراف معياري (٠,٩٤) وبدرجة تطبيق "كبيرة"، وقد جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بعد مستوى تبادل المعلومات بمتوسط حسابي (٣,٥٩) وانحراف معياري (٠,٨٣) بدرجة تطبيق "كبيرة". وتشير النتائج الإحصائية أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية قد جاء بدرجة كبيرة في المستوى العام وكذلك في جميع الأبعاد.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع عدد من نتائج الدراسات السابقة من حيث مستوى الأهمية لمتغير إدارة سلاسل التوريد كما أنه قد تم استخدام نفس أسلوب اختبار العينة في هذه الدراسات، فقد توصلت دراسة (الحطاب وخشمان، ٢٠٢٤) إلى أن مستوى الأهمية النسبية قد بلغ (٣,٧٣) لمتغير إدارة سلاسل التوريد أحد متغيرات الدراسة الثلاثة، وفي دراسة (الخريصات والصوالحة، ٢٠٢٠) أظهرت النتائج وجود مستويات مرتفعة للوسط الحسابي لأبعاد أداء سلاسل التوريد (مرونة سلاسل التوريد، تكامل سلاسل التوريد، الاستجابة للزبون، ابتكار المنتج)، وفي دراسة (الخالدة والشوابكة، ٢٠٢٣) فقد أظهرت النتائج أن مستوى الأهمية النسبية لمتغير أداء سلاسل التوريد أحد متغيرات

الدراسة قد جاء بدرجة مرتفعة، وأما في دراسة (علان والحوامدة، ٢٠٢٤) فقد أشارت النتائج إلى أن مستوى الأهمية النسبية لمرونة سلاسل التوريد قد جاءت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦١) وهو يقارب المتوسط في الدراسة الحالية، فيما قد اختلفت نتائج دراسة (الشمروخ واسماعيل، ٢٠٢٢) مع نتائج الدراسة الحالية حيث أشارت النتائج إلى أن واقع سلسلة التوريد المستدامة متوسط على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها.

وفيما يلي النتائج التفصيلية لأبعاد محور ممارسات إدارة سلاسل التوريد:

أولاً: التحالف مع الموردين:

للتعرف على مستوى (التحالف مع الموردين) في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد التحالف مع الموردين، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١١) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد التحالف مع الموردين

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١	تعتمد الشركة على عدد قليل من الموردين.	٣,٣١	١,١٠	٥	متوسطة
٢	تعتبر الشركة الجودة هي المعيار الأول في اختيار الموردين.	٣,٩١	٠,٩٧	٢	كبيرة
٣	تسعى الشركة لإقامة علاقات طويلة الأجل مع الموردين.	٤,١١	٠,٨٩	١	كبيرة
٤	تعمل الشركة على حل المشكلات بالتعاون مع الموردين.	٣,٨٦	٠,٩٩	٣	كبيرة
٥	تدرج الشركة الموردين ضمن أنشطة التخطيط وتحديد الأهداف.	٣,٥٩	١,٠٠	٤	كبيرة
٦	تحرص الشركة على إشراك الموردين في تطوير المنتجات الجديدة.	٣,٢٨	١,١١	٦	متوسطة
	الدرجة الكلية للبعد	٣,٦٨	٠,٦٥		كبيرة

من خلال النتائج الموضحة في جدول (١١) يتضح أن مستوى (التحالف مع الموردين) في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية (كبيرة) بمتوسط حسابي (٣,٦٨)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المتدرج الخماسي وانحراف معياري (٠,٦٥) يشير إلى تشتت إجابات مفردات الدراسة حول بعد التحالف مع الموردين، ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه

يتضح أن هناك تجانس في موافقة أفراد الدراسة حول عبارات البعد من وجهة نظر العاملين، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على العبارات ما بين (٤,١١ إلى ٣,٢٨) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (كبيرة - متوسطة) على أداة الدراسة، حيث نجد أن أعلى عبارة حازت على استجابة أفراد عينة الدراسة هي العبارة رقم (٣) وهي (تسعى الشركة لإقامة علاقات طويلة الأجل مع الموردين)، فيما حصلت العبارة رقم (٦) وهي (تحرص الشركة على إشراك الموردين في تطوير المنتجات الجديدة) على أدنى استجابة لأفراد عينة الدراسة.

ثانياً: العلاقات مع العملاء:

للتعرف على مستوى (العلاقات مع العملاء) في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد العلاقات مع العملاء، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٢) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد العلاقات مع العملاء

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١	تحرص الشركة على تقييم الشكاوى الرسمية وغير الرسمية من العملاء.	٣,٩٢	٠,٩٣	٢	كبيرة
٢	تسعى الشركة للتعرف على توقعات العملاء المستقبلية.	٣,٧٩	١,٠٥	٤	كبيرة
٣	تسهل الشركة للعملاء خطوات طلب الخدمة.	٣,٩٨	٠,٩٧	١	كبيرة
٤	تحاول الشركة عقد لقاءات دورية مع العملاء في كافة المستويات.	٣,١٧	١,٠٩	٥	متوسطة
٥	تستمر الشركة في قياس وتقييم رضا العملاء.	٣,٨٠	١,٠٠	٣	كبيرة
	الدرجة الكلية للبعد	٣,٧٣	٠,٧٩		كبيرة

من خلال النتائج الموضحة في جدول (١٢) يتضح أن مستوى (العلاقات مع العملاء) في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية (كبيرة) بمتوسط حسابي (٣,٧٣)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المدرج الخماسي وانحراف معياري (٠,٧٩) يشير إلى تشتت إجابات مفردات الدراسة حول بعد العلاقات مع العملاء، ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تجانس في موافقة أفراد الدراسة حول عبارات البعد من وجهة نظر العاملين، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على العبارات ما بين (٣,٩٨ إلى ٣,١٧) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (كبيرة - متوسطة) على أداة الدراسة، حيث نجد أن أعلى عبارة حازت على استجابة أفراد عينة الدراسة هي العبارة رقم (٣) وهي (تسهل الشركة للعملاء خطوات طلب الخدمة)، فيما حصلت العبارة رقم (٤) وهي (تحاول الشركة عقد لقاءات دورية مع العملاء في كافة المستويات) على أدنى استجابة لأفراد عينة الدراسة.

ثالثاً: مستوى تبادل المعلومات:

للتعرف على مستوى (تبادل المعلومات) في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد مستوى تبادل المعلومات، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٣) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد مستوى تبادل المعلومات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١	تتيح الشركة الفرصة للشركاء التجاريين للحصول على معلومات عن الشركة.	٣,٤١	١,٠٠	٤	كبيرة
٢	تبلغ الشركة الشركاء التجاريين بأي تغييرات في الاحتياجات.	٣,٧٧	١,٠٠	١	كبيرة
٣	تبقي الشركة الشركاء التجاريين على علم بالعمليات التجارية.	٣,٥٧	٠,٩٤	٣	كبيرة
٤	تتبادل الشركة المعلومات مع الشركاء التجاريين حول تخطيط الأعمال	٣,٦٠	٠,٩٧	٢	كبيرة
	الدرجة الكلية للبعد	٣,٥٩	٠,٨٣		كبيرة

من خلال النتائج الموضحة في جدول (١٣) يتضح أن مستوى (تبادل المعلومات) في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية (كبيرة) بمتوسط حسابي (٣,٥٩)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المندرج الخماسي وانحراف معياري (٠,٨٣) يشير إلى تشتت إجابات مفردات الدراسة حول بعد مستوى تبادل المعلومات، ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تجانس في موافقة أفراد الدراسة حول عبارات البعد من وجهة نظر العاملين، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على العبارات ما بين (٣,٧٧ إلى ٣,٤١) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (كبيرة) على أداة الدراسة، حيث نجد أن أعلى عبارة حازت على استجابة أفراد عينة الدراسة هي العبارة رقم (٢) وهي (تبلغ الشركة الشركاء التجاريين بأي تغييرات في الاحتياجات)، فيما حصلت العبارة رقم (١) وهي (تتيح الشركة الفرصة للشركاء التجاريين الحصول على معلومات عن الشركة) على أدنى استجابة لأفراد عينة الدراسة.

رابعاً: جودة تبادل المعلومات:

للتعرف على مستوى (جودة تبادل المعلومات) في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد جودة تبادل المعلومات، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٤) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد جودة تبادل المعلومات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١	تبادل الشركة المعلومات مع الشركاء التجاريين في الوقت المناسب.	٣,٥٥	١,١٠	٤	كبيرة
٢	تبادل الشركة المعلومات مع الشركاء التجاريين بدقة وبصورة كاملة.	٣,٥٦	١,٠٩	٣	كبيرة
٣	تبادل الشركة المعلومات مع الشركاء التجاريين بصورة موثقة.	٣,٥٧	١,٠٢	٢	كبيرة
٤	تبادل الشركة المعلومات مع الشركاء التجاريين بحيث تكون بصورة ملائمة.	٣,٧١	٠,٩٣	١	كبيرة
	الدرجة الكلية للبعد	٣,٦٠	٠,٩٤		كبيرة

من خلال النتائج الموضحة في جدول (١٤) يتضح أن مستوى (جودة تبادل المعلومات) في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبوك والأنترولوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية (كبيرة) بمتوسط حسابي (٣,٦٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المدرج الخماسي وانحراف معياري (٠,٩٤) يشير إلى تشتت إجابات مفردات الدراسة حول بعد جودة تبادل المعلومات، ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تجانس في موافقة أفراد الدراسة حول عبارات البعد من وجهة نظر العاملين، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على العبارات ما بين (٣,٧١ إلى ٣,٥٥) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (كبيرة) على أداة الدراسة، حيث نجد أن أعلى عبارة حازت على استجابة أفراد عينة الدراسة هي العبارة رقم (٤) وهي (تبادل الشركة المعلومات مع الشركاء التجاريين بحيث تكون بصورة ملائمة)، فيما حصلت العبارة رقم (١) وهي (تبادل الشركة المعلومات مع الشركاء التجاريين في الوقت المناسب) على أدنى استجابة لأفراد عينة الدراسة.

خامساً: التأجيل:

للتعرف على مستوى (التأجيل) في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبوك والأنترولوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد التأجيل، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٥) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد التأجيل

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١	تصمم الشركة منتجاتها لتغطي عملية التجميع كاملة.	٣,٤٧	٠,٩٩	٥	كبيرة

٢	تعيد الشركة ترتيب عمليات الإنتاج لتراعي كافة التأخيرات.	٣,٦٠	١,٠٣	٤	كبيرة
٣	تراعي الشركة تأخير التوزيع والتجميع والاستلام.	٣,٦٩	٠,٩٦	٢	كبيرة
٤	تراعي الشركة التأخير في تجميع المنتج النهائي وتأثيره على محطة التسليم	٣,٦٤	٠,٩٩	٣	كبيرة
٥	تخزن الشركة البضاعة التامة عند نقاط توزيع مع مراعاة رغبة العملاء.	٣,٦٩	٠,٩٥	١	كبيرة
الدرجة الكلية للبعد		٣,٦٢	٠,٧٩		كبيرة

من خلال النتائج الموضحة في جدول (١٥) يتضح أن مستوى (التأجيل) في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية (كبيرة) بمتوسط حسابي (٣,٦٢)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المندرج الخماسي وانحراف معياري (٠,٧٩) يشير إلى تشتت إجابات مفردات الدراسة حول بعد التأجيل، ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تجانس في موافقة أفراد الدراسة حول عبارات البعد من وجهة نظر العاملين، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على العبارات ما بين (٣,٦٩ إلى ٣,٤٧) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (كبيرة) على أداة الدراسة، حيث نجد أن أعلى عبارة حازت على استجابة أفراد عينة الدراسة هي العبارة رقم (٥) وهي (تخزن الشركة البضاعة التامة عند نقاط توزيع مع مراعاة رغبة العملاء)، فيما حصلت العبارة رقم (١) وهي (تصمم الشركة منتجاتها لتغطي عملية التجميع كاملة) على أدنى استجابة لأفراد عينة الدراسة.

إجابة السؤال الثاني: ما مدى تبني أبعاد الأداء المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية؟

لتحديد مدى تبني أبعاد الأداء المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الأداء المستدام، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٦) استجابات أفراد عينة الدراسة حول على محور الأداء المستدام

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التبني
١	البعد البيئي	٣,٥٣	١,٠٢	٢	كبيرة
٢	البعد الاجتماعي	٣,٣٥	٠,٩٦	٣	متوسطة
٣	البعد الاقتصادي	٣,٧١	٠,٨٠	١	كبيرة
الدرجة الكلية لتبني الأداء		٣,٥٣	٠,٨٥		كبيرة

المستدام				
----------	--	--	--	--

يتضح من خلال النتائج الموضحة في جدول (١٦) أن درجة تبني أبعاد الأداء المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية "كبيرة" إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٥٣) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المتدرج الخماسي وانحراف معياري عام (٠,٨٥)، وقد جاء في المرتبة الأولى البعد الاقتصادي بمتوسط حسابي (٣,٧١) وانحراف معياري (٠,٨٠) وبدرجة تبني "كبيرة"، وجاء في المرتبة الثانية البعد البيئي بمتوسط حسابي (٣,٥٣) وانحراف معياري (١,٠٢) بدرجة تبني "كبيرة"، أما في المرتبة الثالثة والأخيرة جاء البعد الاجتماعي بمتوسط حسابي (٣,٣٥) وانحراف معياري (٠,٩٦) بدرجة تبني "متوسطة".

وتشير النتائج الإحصائية أن درجة تبني أبعاد الأداء المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية قد جاء بدرجة كبيرة في المستوى العام وكذلك في البعدين البيئي والاقتصادي، فيما جاء البعد الاجتماعي بدرجة متوسطة. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (السجاري واسماعيل، ٢٠٢٢) من حيث مستوى الأهمية لمتغير الأداء المستدام، حيث توصلت الدراسة إلى أن واقع الأداء المستدام كان متوسطاً على المستوى الإجمالي ولكل بعد من أبعاده، فيما تطابقت هذه النتيجة مع نتيجة البعد الاجتماعي للأداء المستدام في الدراسة الحالية حيث جاءت أهميته بدرجة متوسطة. وفيما يلي النتائج التفصيلية لأبعاد محور الأداء المستدام:

أولاً: البعد البيئي:

للتعرف على مدى تبني (البعد البيئي) في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد البيئي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٧) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات البعد البيئي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١	تسعى الشركة باستمرار للحفاظ على الموارد الطبيعية.	٣,٦٢	١,٠٦	٣	كبيرة
٢	تراعي الشركة أماكن توزيع المصانع الخاصة بها بما يحمي الأشخاص من التلوث.	٣,٦٥	١,١٦	٢	كبيرة
٣	تمتلك الشركة برامج مخصصة للتوعية البيئية للعاملين والمجتمع.	٤,٣٦	١,٢١	٨	متوسطة
٤	تقوم الشركة بمراقبة عملياتها لتجنب تعريض البيئة للخطر.	٣,٥٥	١,١٩	٤	كبيرة
٥	تصنف الشركة المخاطر البيئية وفقاً لمعايير إدارة المخاطر المعمول بها.	٣,٧١	١,٠٩	١	كبيرة
٦	تتمتع الشركة بالقدرة على إنتاج منتجات	٣,٤٨	١,٢٣	٦	كبيرة

				صديقة للبيئة.	
كبيرة	٥	١,١٨	٣,٤٨	تدعم الشركة استخدام الطاقة المتجددة في مشاريعها الجديدة.	٧
كبيرة	٧	١,١٥	٣,٤١	تحرص الشركة على الاستثمار والتوسع باستخدام التكنولوجيا الصديقة للبيئة.	٨
كبيرة		١,٠٢	٣,٥٣	الدرجة الكلية للبعد	

من خلال النتائج الموضحة في جدول (١٧) يتضح أن درجة تبني (البعد البيئي) في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية (كبيرة) بمتوسط حسابي (٣,٥٣)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المتدرج الخماسي وانحراف معياري (١,٠٢) يشير إلى تشتت إجابات مفردات الدراسة حول البعد البيئي، ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تجانس في موافقة أفراد الدراسة حول عبارات البعد من وجهة نظر العاملين، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على العبارات ما بين (٣,٣٦ إلى ٣,٧١) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (كبيرة - متوسطة) على أداة الدراسة، حيث نجد أن أعلى عبارة حازت على استجابة أفراد عينة الدراسة هي العبارة رقم (٥) وهي (تصنف الشركة المخاطر البيئية وفقاً لمعايير إدارة المخاطر المعمول بها)، فيما حصلت العبارة رقم (٣) وهي (تمتلك الشركة برامج مخصصة للتوعية البيئية للعاملين والمجتمع) على أدنى استجابة لأفراد عينة الدراسة.

ثانياً: البعد الاجتماعي:

للتعرف على مدى تبني (البعد الاجتماعي) في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الاجتماعي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٨) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات البعد الاجتماعي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١	تهتم الشركة بتعزيز العلاقات الاجتماعية في البيئة المحيطة.	٣,٦٤	١,١٣	١	كبيرة
٢	تهتم الشركة بوضع خطط محدثة لخدمة البيئة المجتمعية المحيطة.	٣,٥٣	١,١١	٢	كبيرة
٣	تساهم الشركة في تقليل معدلات البطالة في المجتمع المحلي.	٣,٣٠	١,١٨	٤	متوسطة
٤	تقدم الشركة برامج تأهيل مهني متنوعة لأبناء	٣,٢٧	١,١٤	٥	متوسطة

				المجتمع المحلي.	
متوسطة	٦	١,١٧	٣,٠٥	تتبنى الشركة توفير مشاريع إنتاجية صغيرة لأبناء المجتمع المحلي.	٥
متوسطة	٣	١,١٠	٣,٣٠	تلتزم الشركة بمسؤولياتها الاجتماعية بخصوص نتائج أعمالها على المجتمع والبيئة.	٦
متوسطة		٠,٩٦	٣,٣٥	الدرجة الكلية للبعد	

من خلال النتائج الموضحة في جدول (١٨) يتضح أن درجة تبني (البعد الاجتماعي) في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية (متوسطة) بمتوسط حسابي (٣,٣٥)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المدرج الخماسي وانحراف معياري (٠,٩٦) يشير إلى تشتت إجابات مفردات الدراسة حول البعد الاجتماعي، ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تجانس في موافقة أفراد الدراسة حول عبارات البعد من وجهة نظر العاملين، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على العبارات ما بين (٣,٦٤ إلى ٣,٠٥) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (كبيرة - متوسطة) على أداة الدراسة، حيث نجد أن أعلى عبارة حازت على استجابة أفراد عينة الدراسة هي العبارة رقم (١) وهي (تهتم الشركة بتعزيز العلاقات الاجتماعية في البيئة المحيطة)، فيما حصلت العبارة رقم (٥) وهي (تتبنى الشركة توفير مشاريع إنتاجية صغيرة لأبناء المجتمع المحلي) على أدنى استجابة لأفراد عينة الدراسة.

ثالثاً: البعد الاقتصادي:

للتعرف على مدى تبني (البعد الاقتصادي) في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الاقتصادي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٩) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات البعد الاقتصادي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١	توفر الشركة منتجات متكاملة تناسب قدرات العملاء المادية.	٣,٧١	٠,٩٢	٣	كبيرة
٢	تستغل الشركة الموارد المالية التي تمتلكها بالكفاءة المطلوبة.	٣,٦٣	١,٠٥	٦	كبيرة
٣	تقوم الشركة بإجراءات تعزز النمو الاقتصادي طويل الأجل.	٣,٦٨	٠,٩٧	٤	كبيرة
٤	تضع الشركة خطط مالية تحقق الاستدامة.	٣,٦٧	١,٠٨	٥	كبيرة

٥	تتحم الشركة بتوفير سيولة مالية لتغطية احتياجاتها المطلوبة.	٣,٧٦	٠,٩٨	٢	كبيرة
٦	تستخدم الشركة تقنيات حديثة لتخفيض كلفة مدخلاتها الإنتاجية.	٣,٨١	٠,٩٧	١	كبيرة
الدرجة الكلية للبعد					
		٣,٧١	٠,٨٠		كبيرة

من خلال النتائج الموضحة في جدول (١٩) يتضح أن درجة تبني (البعد الاقتصادي) في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية (كبيرة) بمتوسط حسابي (٣,٧١)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المدرج الخماسي وانحراف معياري (٠,٩٧) يشير إلى تشتت إجابات مفردات الدراسة حول البعد الاقتصادي، ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تجانس في موافقة أفراد الدراسة حول عبارات البعد من وجهة نظر العاملين، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على العبارات ما بين (٣,٨١ إلى ٣,٦٣) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (كبيرة) على أداة الدراسة، حيث نجد أن أعلى عبارة حازت على استجابة أفراد عينة الدراسة هي العبارة رقم (٦) وهي (تستخدم الشركة تقنيات حديثة لتخفيض كلفة مدخلاتها الإنتاجية)، فيما حصلت العبارة رقم (٢) وهي (تستغل الشركة الموارد المالية التي تمتلكها بالكفاءة المطلوبة) على أدنى استجابة لأفراد عينة الدراسة.

إجابة السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) في تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) و تبني الأداء المستدام بأبعاده (البعد البيئي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي) تعزى للمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

أولاً: النتائج الخاصة بمحور ممارسات إدارة سلاسل التوريد (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل).

• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) في تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) تعزى لمتغير النوع؟
للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) تبعاً لمتغير النوع تم استخدام اختبار ت المستقل (Independent Samples t-test).

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢٠) نتائج T-Test بين متوسط آراء أفراد العينة في تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد تبعاً لمتغير النوع

العدد	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار (t)	القيمة الاحتمالية (sig)	الدلالة الإحصائية	النوع	البعد
١٦١	٣,٦٨	٠,٣٠٥	٠,٧٦٠	غير دال	ذكور	التحالف مع الموردين

إحصائياً			٣,٦٤	٢٣	إناث	
غير دال إحصائياً	٠,٩٢٢	-٠,٠٩٨	٣,٧٣	١٦١	ذكور	العلاقات مع العملاء
			٣,٧٥	٢٣	إناث	
غير دال إحصائياً	٠,٣٠٦	١,٠٢٦	٣,٦١	١٦١	ذكور	مستوى تبادل المعلومات
			٣,٤٢	٢٣	إناث	
غير دال إحصائياً	٠,٥٤٨	٠,٦٠٢	٣,٦١	١٦١	ذكور	جودة تبادل المعلومات
			٣,٤٩	٢٣	إناث	
غير دال إحصائياً	٠,٦١٤	٠,٥٠٥	٣,٦٣	١٦١	ذكور	التأجيل
			٣,٥٤	٢٣	إناث	
غير دال إحصائياً	٠,٥٩٦	٠,٥٣١	٣,٦٦	١٦١	ذكور	الدرجة الكلية لممارسات إدارة سلاسل التوريد
			٣,٥٨	٢٣	إناث	

تبين من الجدول (٢٠) أن القيمة الاحتمالية (sig) لمتوسط آراء أفراد العينة حول ممارسات إدارة سلاسل التوريد تساوى (٠,٥٩٦) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة في ممارسات إدارة سلاسل التوريد تعزى إلى متغير النوع، وفيما يتعلق بأبعاد ممارسات إدارة سلاسل التوريد تبين أن القيم الاحتمالية (sig) لمتوسط آراء أفراد العينة في جميع الأبعاد (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) تعزى إلى متغير النوع.

ويفسر الباحث النتيجة إلى أن المشاركين بغض النظر عن نوعهم، يعملون في نفس البيئة التنظيمية ويخضعون لنفس النظم والإجراءات المتعلقة بإدارة سلاسل التوريد، مما يجعل تجاربهم وتصوراتهم حول هذه الممارسات متقاربة إلى حد كبير .

• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) في تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟
للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢١) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط آراء أفراد العينة في تطبيق

ممارسات إدارة سلاسل التوريد تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار (f)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	
دال إحصائياً	٠,٠١٠	٤,٧٥٧	١,٩٤٤	٢	٣,٨٨٨	بين المجموعات	التحالف مع الموردين
			٠,٤٠٩	١٨١	٧٣,٩٥٥	داخل المجموعات	
				١٨٣	٧٧,٨٤٣	المجموع	
غير دال إحصائياً	٠,٨٤٥	٠,١٦٩	٠,١٠٨	٢	٠,٢١٦	بين المجموعات	العلاقات مع العملاء
			٠,٦٣٩	١٨١	١١٥,٥٨٩	داخل المجموعات	
				١٨٣	١١٥,٨٠٤	المجموع	
غير دال إحصائياً	٠,١٧٤	١,٧٦٣	١,٢٠٠	٢	٢,٣٩٩	بين المجموعات	مستوى تبادل المعلومات
			٠,٦٨٠	١٨١	١٢٣,١٢١	داخل المجموعات	
				١٨٣	١٢٥,٥٢٠	المجموع	
غير دال إحصائياً	٠,٢١٨	١,٥٣٦	١,٣٣٩	٢	٢,٦٧٧	بين المجموعات	جودة تبادل المعلومات
			٠,٨٧١	١٨١	١٥٧,٧٠٠	داخل المجموعات	
				١٨٣	١٦٠,٣٧٧	المجموع	
غير دال إحصائياً	٠,٥٦٤	٠,٥٧٥	٠,٣٦٣	٢	٠,٧٢٧	بين المجموعات	التأجيل
			٠,٦٣٢	١٨١	١١٤,٤١٨	داخل المجموعات	
				١٨٣	١١٥,١٤٤	المجموع	
غير دال إحصائياً	٠,٣٥٥	١,٠٤٢	٠,٤٥٩	٢	٠,٩١٨	بين المجموعات	الدرجة الكلية لممارسات إدارة سلاسل التوريد
			٠,٤٤١	١٨١	٧٩,٧٥٤	داخل المجموعات	
				١٨٣	٨٠,٦٧٢	المجموع	

تبين من الجدول (٢١) أن القيمة الاحتمالية (sig) لمتوسط آراء أفراد العينة حول ممارسات إدارة سلاسل التوريد تساوى (٠,٣٥٥) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول ممارسات إدارة سلاسل التوريد تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وفيما يتعلق بأبعاد ممارسات إدارة سلاسل التوريد تبين أن القيم الاحتمالية (sig) لمتوسط آراء أفراد العينة على

الأبعاد (العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول (العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، بينما نجد أن القيمة الاحتمالية (sig) لمتوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول بعد (التحالف مع المورد) قد بلغت (٠,١٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة حول (التحالف مع المورد) تعزى إلى المؤهل العلمي.

ويرى الباحث أن النتائج الإحصائية تشير إلى عدم وجود فرق بين آراء أفراد العينة بجميع مؤهلاتهم العلمية حول ممارسات إدارة سلاسل التوريد وأبعادها (العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل)، بينما تبين وجود فرق بين آراء العاملين حسب مؤهلاتهم العلمية حول بعد (التحالف مع المورد) والجدول التالي يوضح اتجاه تلك الفروق:

جدول رقم (٢٢) نتائج اختبار "LSD" للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق في بعد التحالف مع المورد تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي (i)	المؤهل العلمي (j)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
بكالوريوس (المتوسط = ٣,٧٣)	ماجستير	*٠,٤٠٩٠٩	٠,١٣٦٢٨	٠,٠٠٣
	دكتوراه	٠,٠٥٩٢٩-	٠,١٧٣٤٨	٠,٧٣٣
ماجستير (المتوسط = ٣,٣٢)	بكالوريوس	*٠,٤٠٩٠٩-	٠,١٣٦٢٨	٠,٠٠٣
	دكتوراه	*٠,٤٦٨٣٨-	٠,٢٠٧٢٥	٠,٠٢٥
دكتوراه (المتوسط = ٣,٧٩)	بكالوريوس	٠,٠٥٩٢٩	٠,١٧٣٤٨	٠,٧٣٣
	ماجستير	*٠,٤٦٨٣٨	٠,٢٠٧٢٥	٠,٠٢٥

يبين الجدول رقم (٢٢) أن الفروق في آراء أفراد العينة حول بعد (التحالف مع المورد) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي قد نتجت بين:

- من مؤهلهم العلمي (ماجستير) مع من مؤهلهم العلمي (بكالوريوس) لصالح آراء من مؤهلهم العلمي بكالوريوس نسبة للمتوسطات.
 - من مؤهلهم العلمي (دكتوراه) مع من مؤهلهم العلمي (ماجستير) لصالح آراء من مؤهلهم العلمي دكتوراه نسبة للمتوسطات.
- ويفسر الباحث هذه النتائج أن العاملين من حملة البكالوريوس قد يكونون أكثر انخراطاً فعلياً في العمليات اليومية والتواصل المباشر مع المورد، مما يعزز إدراكهم العملي لأهمية التحالفات مع المورد في تحسين الأداء وتسهيل العمليات، مقارنة بحملة الماجستير الذين قد يتولون أدواراً إدارية أو تحليلية أقل تلامساً مع الممارسات الميدانية، كما من المحتمل أن حملة الماجستير بحكم دراستهم الأكاديمية، يتبنون تصورات أكثر نظرية أو مثالية حول ممارسات التحالف، ما قد لا يتوافق تماماً مع الواقع العملي في بيئة الشركات بالتالي لا يقدرّون أهمية هذه التحالفات بنفس الدرجة.
- أما الفروق التي جاءت لصالح حملة الدكتوراه مقارنة بحملة الماجستير، فقد تعود إلى أن حملة الدكتوراه أكثر قدرة على الموازنة بين الجانب النظري والتطبيقي، ويمتلكون نظرة شمولية أوسع بحكم خبراتهم الأكاديمية أو المهنية، مما يجعلهم يدركون أهمية التحالفات الاستراتيجية مع المورد وتأثيرها على استدامة الأداء.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) في تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد (التحالف مع المورد، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى

تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way

ANOVA)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢٣) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط آراء أفراد العينة في تطبيق

ممارسات إدارة سلاسل التوريد تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار (f)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	
غير دال إحصائياً	٠,٠٧٠	٢,٣٩٣	٠,٩٩٥	٣	٢,٩٨٥	بين المجموعات	التحالف مع الموردين
			٠,٤١٦	١٨٠	٧٤,٨٥٨	داخل المجموعات	
				١٨٣	٧٧,٨٤٣	المجموع	
غير دال إحصائياً	٠,٢٢٥	١,٤٦٧	٠,٩٢١	٣	٢,٧٦٣	بين المجموعات	العلاقات مع العملاء
			٠,٦٢٨	١٨٠	١١٣,٠٤١	داخل المجموعات	
				١٨٣	١١٥,٨٠٤	المجموع	
غير دال إحصائياً	٠,٦٨١	٠,٥٠٢	٠,٣٤٧	٣	١,٠٤٢	بين المجموعات	مستوى تبادل المعلومات
			٠,٦٩٢	١٨٠	١٢٤,٤٧٨	داخل المجموعات	
				١٨٣	١٢٥,٥٢٠	المجموع	
غير دال إحصائياً	٠,٦٤٢	٠,٥٦٠	٠,٤٩٥	٣	١,٤٨٤	بين المجموعات	جودة تبادل المعلومات
			٠,٨٨٣	١٨٠	١٥٨,٨٩٣	داخل المجموعات	
				١٨٣	١٦٠,٣٧٧	المجموع	
غير دال إحصائياً	٠,٠٨٧	٢,٢٢٥	١,٣٧٣	٣	٤,١١٨	بين المجموعات	التأجيل
			٠,٦١٧	١٨٠	١١١,٠٢٦	داخل المجموعات	
				١٨٣	١١٥,١٤٤	المجموع	

الدرجة الكلية لممارسات إدارة سلاسل التوريد	بين المجموعات	٠,٩٨٠	٣	٠,٣٢٧	٠,٧٣٨	٠,٥٣١	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	٧٩,٦٩٢	١٨٠	٠,٤٤٣			
	المجموع	٨٠,٦٧٢	١٨٣				

تبين من الجدول (٢٣) أن القيمة الاحتمالية (sig) لمتوسط آراء أفراد العينة حول ممارسات إدارة سلاسل التوريد تساوي (٠,٥٣١) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول ممارسات إدارة سلاسل التوريد تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وفيما يتعلق بأبعاد ممارسات إدارة سلاسل التوريد تبين أن القيم الاحتمالية (sig) لمتوسط آراء أفراد العينة على جميع الأبعاد (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بعدة اعتبارات تتصل ببيئة العمل والسياق التنظيمي، حيث يرى الباحث أن الهياكل التنظيمية للشركات الصغيرة والمتوسطة غالباً ما تكون غير معقدة، وتكون الأدوار والمسؤوليات محدودة وواضحة، مما يؤدي إلى تقارب في طبيعة الممارسات التي ينفذها العاملون، بغض النظر عن سنوات الخبرة، كما أن النتائج قد ترجع إلى عدم تولى الشركات اهتماماً كبيراً بتطوير مهارات ومفاهيم إدارة سلاسل التوريد للعاملين بناء على سنوات الخبرة، مما يؤدي إلى تشابه مستويات المعرفة والتطبيق بين مختلف الفئات من حيث الخبرة العملية، وهو ما ينعكس في تقارب تقييماتهم، كما قد تعتمد الشركات على الخبرة العملية المباشرة بدلاً من الاستراتيجيات التنظيمية العميقة في إدارة سلاسل التوريد، وبالتالي قد يكون تقييم العاملين لتلك الممارسات قائماً على التجربة اليومية لا على فهم نظري أو استراتيجي يتطور مع الخبرة، ومن المحتمل أيضاً تكون ثقافة العمل والإجراءات التشغيلية في هذه الشركات مستقرة ولا تتغير بشكل كبير، مما يؤدي إلى توحيد التجارب العملية بين العاملين، بغض النظر عن سنوات خبرتهم.

• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) في تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟
للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢٤) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط آراء أفراد العينة في تطبيق

ممارسات إدارة سلاسل التوريد تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار (f)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	
غير دال إحصائياً	٠,٧٤٣	٠,٤١٤	٠,١٧٨	٣	٠,٥٣٤	بين المجموعات	التحالف مع الموردين
			٠,٤٢٩	١٨٠	٧٧,٣٠٩	داخل المجموعات	
				١٨٣	٧٧,٨٤٣	المجموع	

العلاقات مع العملاء	بين المجموعات	٢,٦٩٩	٣	٠,٩٠٠	١,٤٣٢	٠,٢٣٥	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	١١٣,١٠٥	١٨٠	٠,٦٢٨			
	المجموع	١١٥,٨٠٤	١٨٣				
مستوى تبادل المعلومات	بين المجموعات	١,٠٦٤	٣	٠,٣٥٥	٠,٥١٣	٠,٦٧٤	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	١٢٤,٤٥٦	١٨٠	٠,٦٩١			
	المجموع	١٢٥,٥٢٠	١٨٣				
جودة تبادل المعلومات	بين المجموعات	٩,٧٨٦	٣	٣,٢٦٢	٣,٨٩٩	٠,٠١٠	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	١٥٠,٥٩٢	١٨٠	٠,٨٣٧			
	المجموع	١٦٠,٣٧٧	١٨٣				
التأجيل	بين المجموعات	١,٥٦٠	٣	٠,٥٢٠	٠,٨٢٤	٠,٤٨٢	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	١١٣,٥٨٤	١٨٠	٠,٦٣١			
	المجموع	١١٥,١٤٤	١٨٣				
الدرجة الكلية لممارسات إدارة سلاسل التوريد	بين المجموعات	٠,٣١٢	٣	٠,١٠٤	٠,٢٣٣	٠,٨٧٣	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	٨٠,٣٦٠	١٨٠	٠,٤٤٦			
	المجموع	٨٠,٦٧٢	١٨٣				

تبين من الجدول (٢٤) أن القيمة الاحتمالية (sig) لمتوسط آراء أفراد العينة حول ممارسات إدارة سلاسل التوريد تساوى (٠,٨٧٣) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول ممارسات إدارة سلاسل التوريد تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وفيما يتعلق بأبعاد ممارسات إدارة سلاسل التوريد تبين أن القيم الاحتمالية (sig) لمتوسط آراء أفراد العينة على الأبعاد (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، التأجيل) أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، التأجيل) تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، بينما نجد أن القيمة الاحتمالية (sig) لمتوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول بعد (جودة تبادل المعلومات) قد بلغت (٠,١٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة حول (جودة تبادل المعلومات) تعزى إلى المسمى الوظيفي.

ويرى الباحث أن نتائج الإحصائية تشير إلى عدم وجود فرق بين آراء أفراد العينة بجميع مسمياتهم الوظيفية حول ممارسات إدارة سلاسل التوريد وأبعادها (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، التأجيل)، بينما تبين وجود فرق بين آراء العاملين حسب مسمياتهم الوظيفية حول بعد (جودة تبادل المعلومات) والجدول التالي يوضح اتجاه تلك الفروق:

جدول رقم (٢٥) نتائج اختبار "LSD" للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق في بعد جودة تبادل المعلومات

تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي (i)	المسمى الوظيفي (j)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	.Sig
موظف (المتوسط = ٣,٨٤)	مشرف	*٠,٤٧٢١٥	٠,١٩٧٢٢	٠,٠١٨
	رئيس قسم	٠,١٦٠٢٤	٠,٢٠٢٢١	٠,٤٢٩
	مدير	*٠,٥٠٨٨٢	٠,١٦٦٦٥	٠,٠٠٣
مشرف (المتوسط = ٣,٣٧)	موظف	*٠,٤٧٢١٥-	٠,١٩٧٢٢	٠,٠١٨
	رئيس قسم	٠,٣١١٩٠-	٠,٢٤٠٣٥	٠,١٩٦
	مدير	٠,٠٣٦٦٧	٠,٢١١٢٣	٠,٨٦٢
رئيس قسم (المتوسط = ٣,٦٨)	موظف	٠,١٦٠٢٤-	٠,٢٠٢٢١	٠,٤٢٩
	مشرف	٠,٣١١٩٠	٠,٢٤٠٣٥	٠,١٩٦
	مدير	٠,٣٤٨٥٧	٠,٢١٥٩٠	٠,١٠٨
مدير (المتوسط = ٣,٣٣)	موظف	*٠,٥٠٨٨٢-	٠,١٦٦٦٥	٠,٠٠٣
	مشرف	٠,٠٣٦٦٧-	٠,٢١١٢٣	٠,٨٦٢
	رئيس قسم	٠,٣٤٨٥٧-	٠,٢١٥٩٠	٠,١٠٨

يبين الجدول رقم (٢٥) أن الفروق في آراء أفراد العينة حول بعد (جودة تبادل المعلومات) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي قد نتجت

بين:

- الموظفين والمشرفين لصالح آراء الموظفين نسبة للمتوسطات.
- المدراء والموظفين لصالح آراء الموظفين نسبة للمتوسطات.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع البلوك والإنترلوك والخرسانة الجاهزة غالباً ما يتعاملون بصورة مباشرة مع الشركاء الخارجيين في سلسلة التوريد مثل الموردين، ومقاولي النقل، والموزعين، والعملاء، وذلك أثناء تنفيذ عمليات الشراء والتوريد والاستلام والتسليم، هذا الاحتكاك العملي المباشر يجعلهم أكثر إدراكاً لفاعلية تبادل المعلومات مع الأطراف الخارجية، ويكسبهم تصوراً إيجابياً حول سرعة ووضوح وجودة تدفق البيانات بين الشركة وشركائها التجاريين.

في المقابل، قد ينظر المشرفون والمديرون إلى عملية تبادل المعلومات من زاوية أوسع وأكثر استراتيجية، تشمل تكامل الأنظمة المعلوماتية، ومستوى التنسيق طويل المدى مع الشركاء، وجودة التقارير الدورية، ومدى التزام الأطراف الأخرى بمشاركة البيانات بشفافية ودقة، هذه النظرة الكلية قد تجعلهم أكثر وعياً بالتحديات أو أوجه القصور في منظومة تبادل المعلومات بين الشركة وشركائها في سلسلة التوريد، مما يفسر انخفاض تقييمهم النسبي لجودة تبادل المعلومات مقارنة بالموظفين.

ثانياً: النتائج الخاصة بمحور الأداء المستدام بأبعاده (البعد البيئي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي).

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) في تبني الأداء المستدام بأبعاده (البعد البيئي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي) تعزى لمتغير النوع؟

الاقتصادي، البعد الاجتماعي) تعزى لمتغير النوع؟

للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تبني الأداء المستدام بأبعاده (البعد البيئي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي) تبعاً لمتغير

النوع تم استخدام اختبار ت المستقل (Independent Samples t-test)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢٦) نتائج T-Test بين متوسط آراء أفراد العينة في تبني الأداء المستدام تبعاً لمتغير النوع

البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار (t)	القيمة الاحتمالية (sig)	الدلالة الإحصائية
البعد البيئي	ذكور	١٦١	٣,٤٨	٢,٥٢٦-	٠,٠١٥	دال إحصائياً
	إناث	٢٣	٣,٨٦			
البعد الاجتماعي	ذكور	١٦١	٣,٣٠	٢,٤٦٠-	٠,٠١٨	دال إحصائياً
	إناث	٢٣	٣,٦٦			
البعد الاقتصادي	ذكور	١٦١	٣,٧١	٠,٠٩٨	٠,٩٢٢	غير دال إحصائياً
	إناث	٢٣	٣,٦٩			
الدرجة الكلية للأداء المستدام	ذكور	١٦١	٣,٥٠	١,٧٨٩-	٠,٠٨٢	غير دال إحصائياً
	إناث	٢٣	٣,٧٥			

تبين من الجدول (٢٦) أن القيمة الاحتمالية (sig) لمتوسط آراء أفراد العينة حول الأداء المستدام تساوى (٠,٠٨٢) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة في الأداء المستدام تعزى إلى متغير النوع، وفيما يتعلق بأبعاد الأداء المستدام تبين أن القيم الاحتمالية (sig) لمتوسط آراء أفراد العينة في البعدين (البيئي، الاجتماعي) أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول (البعد البيئي، البعد الاجتماعي)، وأن هذه الفروق لصالح الإناث بالنظر إلى المتوسطات، فيما تبين أن القيمة الاحتمالية (sig) لمتوسط آراء أفراد العينة في (البعد الاقتصادي) أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول (البعد الاقتصادي) تعزى إلى متغير النوع.

ويعزى الباحث نتائج ارتفاع تقييم الإناث للبعدين البيئي والاجتماعي إلى ارتفاع الحس بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية لدى العاملات مقارنة بالذكور، إذ تميل الإناث إلى إبداء اهتمام أكبر بالجوانب الإنسانية والبيئية لبيئة العمل، في حين يركز الذكور غالباً على الجوانب الإنتاجية والاقتصادية، كما أن طبيعة عمل شركات البلوك والإنترلوك والحرسنة الجاهزة قد تتيح للإناث فرصة أكبر للاحتكاك بالجوانب الإدارية والتنظيمية، مما يعزز إدراكهن للممارسات البيئية والاجتماعية المطبقة داخل الشركة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (السجاري وسماعيل، ٢٠٢٢)، حيث توصلت الدراسة إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك المستقصى منهم حول مستوى الأداء المستدام باختلاف الخصائص الديموغرافية.

• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) في تبني الأداء المستدام بأبعاده (البعد البيئي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي) تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تبني الأداء المستدام بأبعاده (البعد البيئي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢٧) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط آراء أفراد العينة في تبني

الأداء المستدام تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار (f)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	
دال إحصائياً	٠,٠٠٤	٥,٧٢٣	٥,٦٣٢	٢	١١,٢٦٤	بين المجموعات	البعد البيئي
			٠,٩٨٤	١٨١	١٧٨,١٢٧	داخل المجموعات	
				١٨٣	١٨٩,٣٩١	المجموع	
غير دال إحصائياً	٠,٢٥٧	١,٣٦٨	١,٢٥٧	٢	٢,٥١٤	بين المجموعات	البعد الاجتماعي
			٠,٩١٩	١٨١	١٦٦,٣٢٦	داخل المجموعات	
				١٨٣	١٦٨,٨٤٠	المجموع	
غير دال إحصائياً	٠,٩٨٧	٠,٠١٣	٠,٠٠٨	٢	٠,٠١٧	بين المجموعات	البعد الاقتصادي
			٠,٦٥٦	١٨١	١١٨,٨١٥	داخل المجموعات	
				١٨٣	١١٨,٨٣٢	المجموع	
غير دال إحصائياً	٠,٠٩٣	٢,٤٠٧	١,٧٠٤	٢	٣,٤٠٩	بين المجموعات	الدرجة الكلية للأداء المستدام
			٠,٧٠٨	١٨١	١٢٨,١٤٥	داخل المجموعات	
				١٨٣	١٣١,٥٥٣	المجموع	

تبين من الجدول (٢٧) أن القيمة الاحتمالية (sig) لمتوسط آراء أفراد العينة حول الأداء المستدام تساوى (٠,٠٩٣) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول الأداء المستدام تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وفيما يتعلق بأبعاد الأداء المستدام تبين أن القيم الاحتمالية (sig) لمتوسط آراء أفراد العينة على البعدين (الاجتماعي، الاقتصادي) أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول (البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي) تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، بينما نجد أن القيمة الاحتمالية (sig) لمتوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول البعد (البيئي) قد بلغت (٠,٠٠٤) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة حول (البعد البيئي) تعزى إلى المؤهل العلمي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (السجاري واسماعيل، ٢٠٢٢)، حيث توصلت الدراسة إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك المستقصى منهم حول مستوى الأداء المستدام باختلاف الخصائص الديموغرافية.

وتشير النتائج الإحصائية الى عدم وجود فرق بين آراء أفراد العينة بجميع مؤهلاتهم العلمية حول الأداء المستدام بشكل عام والبعدين (الاجتماعي والاقتصادي)، بينما تبين وجود فرق بين آراء العاملين حسب مؤهلاتهم العلمية حول البعد (البيئي) والجدول التالي يوضح اتجاه تلك الفروق:

جدول رقم (٢٨) نتائج اختبار "LSD" للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق في البعد البيئي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي (i)	المؤهل العلمي (j)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	.Sig
بكالوريوس (المتوسط = ٣,٦٤)	ماجستير	*٠,٧١٤١٦	٠,٢١١٥٠	٠,٠٠١
	دكتوراه	٠,٠٥٣٩٠	٠,٢٦٩٢٤	٠,٨٤٢
ماجستير (المتوسط = ٢,٩٢)	بكالوريوس	*٠,٧١٤١٦-	٠,٢١١٥٠	٠,٠٠١
	دكتوراه	*٠,٦٦٠٢٦-	٠,٣٢١٦٥	٠,٠٤٢
دكتوراه (المتوسط = ٣,٥٨)	بكالوريوس	٠,٠٥٣٩٠-	٠,٢٦٩٢٤	٠,٨٤٢
	ماجستير	*٠,٦٦٠٢٦	٠,٣٢١٦٥	٠,٠٤٢

يبين الجدول رقم (٢٨) أن الفروق في آراء أفراد العينة حول (البعد البيئي) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي قد نتجت بين:

- من مؤهلهم العلمي (ماجستير) مع من مؤهلهم العلمي (بكالوريوس) لصالح آراء من مؤهلهم العلمي بكالوريوس نسبة للمتوسطات.
- من مؤهلهم العلمي (دكتوراه) مع من مؤهلهم العلمي (ماجستير) لصالح آراء من مؤهلهم العلمي دكتوراه نسبة للمتوسطات.

ويمكن أن تفسر هذه النتيجة ارتفاع تقييم حملة البكالوريوس لجوانب الأداء البيئي لارتباطهم العملي المباشر بالعمليات التشغيلية داخل مواقع العمل، أما تفوق حملة الدكتوراه على حملة الماجستير، فقد يعزى إلى عمق معرفتهم الأكاديمية والبحثية بمفاهيم الاستدامة البيئية، وقدرتهم على تحليل الممارسات البيئية في ضوء معايير علمية متقدمة مما يجعل إدراكهم أكثر وعياً وشمولاً لمدى التزام الشركة بالممارسات البيئية.

في المقابل، قد يكون تقييم حملة الماجستير أقل نسبياً لأنهم يمثلون مرحلة وسطى تجمع الجانب الأكاديمي والمعرفي من جهة، والانخراط المحدود في الميدان من جهة أخرى.

● هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) في تبني الأداء المستدام بأبعاده (البعد البيئي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي) تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تبني الأداء المستدام بأبعاده (البعد البيئي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢٩) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط آراء أفراد العينة في تبني

الأداء المستدام تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار (f)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	
غير دال إحصائياً	٠,٨٦٢	٠,٢٤٨	٠,٢٦٠	٣	٠,٧٨١	بين المجموعات	البعد البيئي
			١,٠٤٨	١٨٠	١٨٨,٦١٠	داخل المجموعات	
				١٨٣	١٨٩,٣٩١	المجموع	
غير دال إحصائياً	٠,٦٩٥	٠,٤٨٣	٠,٤٤٩	٣	١,٣٤٧	بين المجموعات	البعد الاجتماعي
			٠,٩٣١	١٨٠	١٦٧,٤٩٣	داخل المجموعات	
				١٨٣	١٦٨,٨٤٠	المجموع	
غير دال إحصائياً	٠,٧٠٤	٠,٤٦٩	٠,٣٠٧	٣	٠,٩٢٢	بين المجموعات	البعد الاقتصادي
			٠,٦٥٥	١٨٠	١١٧,٩١٠	داخل المجموعات	
				١٨٣	١١٨,٨٣٢	المجموع	
غير دال إحصائياً	٠,٩٥٢	٠,١١٤	٠,٠٨٣	٣	٠,٢٥٠	بين المجموعات	الدرجة الكلية للأداء المستدام
			٠,٧٢٩	١٨٠	١٣١,٣٠٣	داخل المجموعات	
				١٨٣	١٣١,٥٥٣	المجموع	

تبين من الجدول (٢٩) أن القيمة الاحتمالية (sig) لمتوسط آراء أفراد العينة حول الأداء المستدام تساوي (٠,٩٥٢) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول الأداء المستدام تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وفيما يتعلق بأبعاد الأداء المستدام تبين أن القيم الاحتمالية (sig) لمتوسط آراء أفراد العينة على جميع الأبعاد (البعد البيئي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي) أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول (البعد البيئي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي) تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

وتشير النتائج الإحصائية إلى عدم وجود فرق بين آراء أفراد العينة بجميع خبراتهم العملية حول الأداء المستدام وأبعاده (البعد البيئي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن إدراك العاملين لمفهوم الأداء المستدام وممارساته داخل الشركات يبدو متقارباً بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة، مما يشير إلى تجانس الثقافة التنظيمية لدى العاملين فيما يتعلق بمفاهيم الاستدامة، فغالباً ما تتبع هذه

الشركات نمطاً إدارياً وتشغيلياً واحداً في تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد، وهو ما يجعل الخبرة العملية لا تؤدي إلى اختلاف واضح في الإدراك أو التقييم.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (السجاري واسماعيل، ٢٠٢٢)، حيث توصلت الدراسة إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك المستقصى منهم حول مستوى الأداء المستدام باختلاف الخصائص الديموغرافية.

• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) في تبني الأداء المستدام بأبعاده (البعد البيئي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟

للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تبني الأداء المستدام بأبعاده (البعد البيئي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي) تبعاً لمتغير

المسمى الوظيفي تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٣٠) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط آراء أفراد العينة في تبني

الأداء المستدام تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار (f)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	
البعد البيئي	٠,٠١١	٣,٨٤٢	٣,٨٠٠	٣	١١,٣٩٩	بين المجموعات	
			٠,٩٨٩	١٨٠	١٧٧,٩٩٢	داخل المجموعات	
				١٨٣	١٨٩,٣٩١	المجموع	
البعد الاجتماعي	٠,٠٣٧	٢,٨٩٠	٢,٥٨٦	٣	٧,٧٥٩	بين المجموعات	
			٠,٨٩٥	١٨٠	١٦١,٠٨١	داخل المجموعات	
				١٨٣	١٦٨,٨٤٠	المجموع	
البعد الاقتصادي	٠,٦٠٧	٠,٦١٣	٠,٤٠١	٣	١,٢٠٢	بين المجموعات	
			٠,٦٥٣	١٨٠	١١٧,٦٣٠	داخل المجموعات	
				١٨٣	١١٨,٨٣٢	المجموع	
الدرجة الكلية للأداء المستدام	٠,٠٨٤	٢,٢٥٣	١,٥٨٧	٣	٤,٧٦٠	بين المجموعات	
			٠,٧٠٤	١٨٠	١٢٦,٧٩٣	داخل المجموعات	
				١٨٣	١٣١,٥٥٣	المجموع	

تبين من الجدول (٣٠) أن القيمة الاحتمالية (sig) لمتوسط آراء أفراد العينة حول الأداء المستدام تساوى (٠,٠٨٤) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول الأداء المستدام تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وفيما يتعلق بأبعاد الأداء المستدام تبين أن القيم الاحتمالية (sig) لمتوسط آراء أفراد العينة على البعدين (البيئي، الاجتماعي) أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول (البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي) تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، بينما نجد أن القيمة الاحتمالية (sig) لمتوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول البعد (الاقتصادي) أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة حول (البعد الاقتصادي) تعزى إلى المسمى الوظيفي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (السجاري واسماعيل، ٢٠٢٢)، حيث توصلت الدراسة إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك المستقصى منهم حول مستوى الأداء المستدام باختلاف الخصائص الديموغرافية. ويرى الباحث أن النتائج الإحصائية تشير إلى عدم وجود فرق بين آراء أفراد العينة بجميع مسمياتهم الوظيفية حول الأداء المستدام بشكل عام وكذلك البعد (الاقتصادي)، بينما تبين وجود فرق بين آراء العاملين حسب مسمياتهم الوظيفية حول البعدين (البيئي، الاجتماعي) والجدول التالي يوضح اتجاه تلك الفروق:

جدول رقم (٣١) نتائج اختبار "LSD" للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق للبعدين البيئي و الاجتماعي تبعاً

لمتغير المسمى الوظيفي

البعد	المسمى الوظيفي (i)	المسمى الوظيفي (j)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	.Sig
البعد البيئي	موظف (المتوسط = ٣,٧٣)	مشرف	٠,٠٨٢٧٩	٠,٢١٤٤١	٠,٧٠٠
		رئيس قسم	٠,١٣٩٣٣	٠,٢١٩٨٣	٠,٥٢٧
		مدير	*٠,٥٩٦١٢	٠,١٨١٠٧	٠,٠٠١
	مشرف (المتوسط = ٣,٦٤)	موظف	-٠,٠٨٢٧٩	٠,٢١٤٤١	٠,٧٠٠
		رئيس قسم	٠,٠٥٦٥٥	٠,٢٦١٣٠	٠,٨٢٩
		مدير	*٠,٥١٣٣٣	٠,٢٢٩٦٥	٠,٠٢٧
	رئيس قسم (المتوسط = ٣,٥٩)	موظف	-٠,١٣٩٣٣	٠,٢١٩٨٣	٠,٥٢٧
		مشرف	-٠,٠٥٦٥٥	٠,٢٦١٣٠	٠,٨٢٩
		مدير	٠,٤٥٦٧٩	٠,٢٣٤٧٢	٠,٠٥٣
البعد الاجتماعي	مدير (المتوسط = ٣,١٣)	موظف	-٠,٥٩٦١٢*	٠,١٨١٠٧	٠,٠٠١
		مشرف	-٠,٥١٣٣٣*	٠,٢٢٩٦٥	٠,٠٢٧
		رئيس قسم	-٠,٤٥٦٧٩	٠,٢٣٤٧٢	٠,٠٥٣
	موظف (المتوسط = ٣,٥٨)	مشرف	٠,٢٦٠٠٩	٠,٢٠٣٩٧	٠,٢٠٤
		رئيس قسم	٠,٣٣٨٦٦	٠,٢٠٩١٣	٠,١٠٧
		مدير	*٠,٤٩٠٠٩	٠,١٧٢٢٦	٠,٠٠٥

٠,٢٠٤	٠,٢٠٣٩٧	٠,٢٦٠٠٩-	موظف	مشرف (٣,٣٢ = المتوسط)	
٠,٧٥٢	٠,٢٤٨٥٨	٠,٠٧٨٥٧	رئيس قسم		
٠,٢٩٤	٠,٢١٨٤٧	٠,٢٣٠٠٠	مدير		
٠,١٠٧	٠,٢٠٩١٣	٠,٣٣٨٦٦-	موظف	رئيس قسم (٣,٢٤ = المتوسط)	
٠,٧٥٢	٠,٢٤٨٥٨	٠,٠٧٨٥٧-	مشرف		
٠,٤٩٩	٢٢,٣٢٩	٠,١٥١٤٣	مدير		
٠,٠٠٥	٠,١٧٢٢٦	٠,٤٩٠٠٩*	موظف	مدير (٣,٠٩ = المتوسط)	
٠,٢٩٤	٠,٢١٨٤٧	٠,٢٣٠٠٠-	مشرف		
٠,٤٩٩	٠,٢٢٣٢٩	٠,١٥١٤٣-	رئيس قسم		

يبين الجدول رقم (٣١) أن الفروق في آراء أفراد العينة حول (البعد البيئي) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي قد نتجت بين:

- الموظفين والمشرفين لصالح آراء الموظفين نسبة للمتوسطات.

- المدراء والموظفين لصالح آراء الموظفين نسبة للمتوسطات.

ويفسر الباحث هذه النتائج بأن الموظفين غالباً ما يكونون على تعامل مباشر مع العمليات الإنتاجية اليومية، مثل الخلط والإنتاج والنقل والتخزين، وهي عمليات تتأثر مباشرة بالممارسات البيئية مثل تقليل الفاقد من المواد الخام، وإعادة استخدام المياه، وضبط الانبعاثات، والتعامل مع المخلفات الصناعية، هذا الاحتكاك العملي يجعل الموظفين أكثر إدراكاً للإجراءات البيئية التي تطبق فعلياً في مواقع العمل، مما يؤدي إلى تقييمهم الإيجابي للأداء البيئي للشركة.

أما المشرفون والمديرون، فقد ينظرون إلى البعد البيئي من منظور إداري، مرتبط بالامتثال للأنظمة البيئية، وكفاءة الاستثمار في التقنيات النظيفة، ومستوى الالتزام بالمعايير الوطنية والدولية للاستدامة، وقد يجعلهم ذلك أكثر إدراكاً للتحديات التنظيمية أو المالية التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة في تبني ممارسات بيئية متقدمة أو مستدامة على المدى الطويل.

ونجد أن الفروق في آراء أفراد العينة حول (البعد الاجتماعي) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي قد نتجت بين:

- المدراء والموظفين لصالح آراء الموظفين نسبة للمتوسطات.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن الموظفين غالباً ما يعيشون بصورة مباشرة مظاهر الاهتمام الاجتماعي داخل بيئة العمل، مثل بيئة السلامة المهنية، والتعامل الانساني، والاهتمام باحتياجات العاملين، وتوفير بيئة عمل آمنة ومستقرة. ومن ثم فإن قرعهم من الأنشطة اليومية واحتكاكهم المباشر بزملائهم يجعل تقييمهم للبعد أكثر إيجابية.

أما المديرون، فقد ينظرون إلى البعد الاجتماعي من زاوية تنظيمية أو استراتيجية تتعلق بمدى التزام الشركة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي، أو ببرامجها في مجالات السلامة المهنية، وتدريب العاملين، وتطوير بيئة العمل على المدى الطويل. وقد يكون لديهم وعي أكبر بالتحديات أو القيود التي تواجه الشركة في هذا المجال، سواء من حيث محدودية الموارد أو ضعف الأنظمة الداعمة، مما يجعل تقييمهم أقل إيجابية من الموظفين.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H٠١): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

(($\alpha \leq ٠,٠٥$) لممارسات إدارة سلاسل التوريد بأبعادها (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء،

مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) على الأداء المستدام بأبعاده (البعد البيئي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي) في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية.

من أجل معرفة العلاقة بين المتغيرات المفسرة (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) و الأداء المستدام، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد، وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

جدول (٣٢) مصفوفة الارتباط المتعدد بين ممارسات إدارة سلال التوريد بأبعادها والأداء المستدام

ممارسات إدارة سلاسل التوريد	التأجيل	جودة تبادل المعلومات	مستوى تبادل المعلومات	العلاقات مع العملاء	التحالف مع الموردين	الأداء المستدام	معاملات الارتباط
٠,٨٣٢	٠,٧٦١	٠,٦٦٨	٠,٧٣٢	٠,٧٧٣	٠,٥٧٢	١,٠٠٠	الأداء المستدام
٠,٧٨٨	٠,٥٦٦	٠,٥٧٥	٠,٥٦٣	٠,٥٩٨	١,٠٠٠	٠,٥٧٢	التحالف مع الموردين
٠,٨٦٢	٠,٧٨٢	٠,٥٩٩	٠,٦٢٧	١,٠٠٠	٠,٥٩٨	٠,٧٧٣	العلاقات مع العملاء
٠,٨٥٧	٠,٦٦١	٠,٨٠٦	١,٠٠٠	٠,٦٢٧	٠,٥٦٣	٠,٧٣٢	مستوى تبادل المعلومات
٠,٨٤٤	٠,٦٠٦	١,٠٠٠	٠,٨٠٦	٠,٥٩٩	٠,٥٧٥	٠,٦٦٨	جودة تبادل المعلومات
٠,٨٦٣	١,٠٠٠	٠,٦٠٦	٠,٦٦١	٠,٧٨٢	٠,٥٦٦	٠,٧٦١	التأجيل
١,٠٠٠	٠,٨٦٣	٠,٨٤٤	٠,٨٥٧	٠,٨٦٢	٠,٧٨٨	٠,٨٣٢	ممارسات إدارة سلاسل التوريد

جميع معاملات الارتباط دالة عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق مصفوفة الارتباط بين متغيرات نموذج الانحدار حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٥٦٣ - ٠,٨٦٣) وجميعها ارتباطات طردية بين (متوسطة - قوية) ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١، حيث كان معامل الارتباط الأعلى بين ممارسات إدارة سلاسل التوريد و التأجيل، بينما كان معامل الارتباط الأقل بين مستوى تبادل المعلومات والتحالف مع الموردين.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (جابر ومحمد، ٢٠٢٣) حيث توصلت إلى أن هناك علاقة تأثير وارتباط قوية وموجبة وذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء والأداء المستدام.

كما قد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع عدد من نتائج الدراسات السابقة من حيث العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع (الأداء المستدام)، منها دراسة (السجاري واسماعيل، ٢٠٢٢) حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل والذي كان في هذه الدراسة (الشراكة الاستراتيجية) وأبعاد الأداء المستدام، و دراسة (مهدي، ٢٠٢٣) حيث أشارت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين ابعاد البصمة الوراثية التنظيمية والاداء المستدام بأبعاده، وكذلك دراسة (علي ولويس، ٢٠٢٣) حيث أظهرت علاقة معنوية بين الإدارة الخضراء للموارد البشرية والمتغير التابع (الأداء المستدام للمنظمة)، وهي علاقة طردية، ودراسة (جابر ومحمد، ٢٠٢٣)

جدول (٣٣) نتائج الانحدار الخطي المتعدد بين ممارسات إدارة سلاسل التوريد على الأداء المستدام

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ^٢)	F المحسوبة (جودة النموذج)	مستوى دلالة F (Sig)	معامل الانحدار (β)	اختبارات T- (Test)	مستوى دلالة T (Sig)
الأداء المستدام	التحالف مع الموردين	٠,٨٥٠	٠,٧٢٣	٩٢,٩٥٥	٠,٠٠٠	٠,٠٣٦	٠,٥٢٧	٠,٥٩٩
	العلاقات مع العملاء					٠,٣٦٧	٥,١٠٤	٠,٠٠٠
	مستوى تبادل المعلومات					٠,٢٨٩	٣,٩٠٩	٠,٠٠٠
	جودة تبادل المعلومات					٠,٠٦١	٠,٩٧١	٠,٣٣٣
	التأجيل					٠,٢٦٦	٣,٦٥٨	٠,٠٠٠

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٣٣) والذي اعتبرت فيه المتغيرات (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) كمتغيرات مفسرة مستقلة، ومتغير الأداء المستدام كمتغير تابع، وقد أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (٩٢,٩٥٥) بدلالة (٠,٠٠٠) أقل من مستوى المعنوية (٠,٠١)، كما تفسر النتائج أن المتغيرات المستقلة تفسر ٧٢,٣٪ من التغير الحاصل في الأداء المستدام وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^٢)، كما يؤكد معامل الارتباط (R) البالغ (٠,٨٥٠) وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أظهرت النتائج أن قيمة معامل الانحدار (β) الذي يوضح العلاقة بين الأداء المستدام و التحالف مع الموردين (٠,٠٣٦) غير ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها حيث بلغت (٠,٥٩٩)، وقد جاءت قيمة معامل الانحدار التي توضح العلاقة بين الأداء المستدام والعلاقات مع العملاء (٠,٣٦٧) ذات دلالة إحصائية حيث بلغت الدلالة لقيمة (T) (٠,٠٠٠)، وهذا يعني أنه كلما زادت العلاقات مع العملاء بمقدار وحدة واحدة زاد مستوى الأداء المستدام بمقدار (٠,٣٦٧٪)، وفيما يخص العلاقة بين الأداء المستدام و مستوى تبادل المعلومات فقد

جاءت قيمة معامل الانحدار (٠,٢٨٩) ذات دلالة إحصائية من خلال قيمة (T) والدلالة الخاصة بها، وتعني هذه النتيجة أنه كلما زاد مستوى تبادل المعلومات بمقدار وحدة واحدة زاد مستوى الأداء المستدام بمقدار (٠,٢٨٩٪)، و نجد أن قيمة معامل الانحدار التي توضح العلاقة بين الأداء المستدام و جودة تبادل المعلومات قد بلغت (٠,٠٦١) وهي غير ذات دلالة إحصائية كما توضح الدلالة لقيمة (T)، وفيما يخص العلاقة بين الأداء المستدام والتأجيل بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٢٦٦) ذات دلالة إحصائية، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى التأجيل بمقدار وحدة واحدة زاد الأداء المستدام بمقدار (٠,٢٦٦٪)، كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{الأداء المستدام (المتوقع)} = (-٠,١٩٠) + (٠,٠٣٦ \times \text{التحالف مع الموردين}) + (٠,٣٦٧ \times \text{العلاقات مع العملاء}) + (٠,٢٨٩ \times \text{مستوى تبادل المعلومات}) + (٠,٠٦١ \times \text{جودة تبادل المعلومات}) + (٠,٢٦٦ \times \text{التأجيل}) + \text{خطأ التنبؤ}$$

وعليه ونسبة لما تقدم من النتائج نرفض الفرض (H٠١) و نقبل الفرضية البديلة (H١١) التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) لممارسات إدارة سلاسل التوريد بأبعادها (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) على الأداء المستدام بأبعاده (البعد البيئي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي) في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية.

تفسير نتائج الفرضية الرئيسية:

يرى الباحث أن نموذج الانحدار المعنوي الذي توصلت اليه نتائج الانحدار الخطي المتعدد يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة سلاسل التوريد على الأداء المستدام، وتفسر نتائج معاملات الانحدار لممارسات إدارة سلاسل التوريد (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) وعلاقتها بالأداء المستدام، أن متغير العلاقات مع العملاء له الدرجة الأكبر في التأثير على زيادة الأداء المستدام نسبة لقيمة معامل الانحدار، حيث إذا قمنا بتعويض مستوى العلاقات مع العملاء بالقيمة (١) وهي أقل درجة في المدرج الخماسي وتدل على الدرجة المنخفضة جداً يكون مستوى الأداء المستدام في أقل درجاته بنسبة ٣٦,٧٪ وهكذا كلما زاد مستوى العلاقات مع العملاء يزيد مستوى الأداء المستدام، وكذلك فيما يليه من المتغيرات المؤثرة حيث يلي متغير العلاقات مع العملاء في التأثير على الأداء المستدام متغير مستوى تبادل المعلومات ثم متغير التأجيل، فيما أظهر المتغيرين (التحالف مع الموردين، جودة تبادل المعلومات) تأثيرهم بدرجة قليلة جداً على الأداء المستدام وليس لها دلالة معنوية، كما أن نسبة معامل التحديد التي بلغت (٧٣,٣٪) تفسر أن التغير الذي يحدث في الأداء المستدام يأتي بسبب المتغيرات المستقلة المفسرة وتختلف درجات تأثير تلك المتغيرات من خلال قيم معاملات الانحدار كما تم تفسيرها.

ولقد اتفقت نتائج هذه الفرضية مع عدد من نتائج الدراسات السابقة من حيث تأثير المتغير المستقل الذي قد يكون عن سلاسل التوريد أو يختلف عنها على المتغير التابع الثابت (الأداء المستدام)، حيث توصلت دراسة (ابو تاية والشورة، ٢٠٢٢) إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ للقيادة الأصيلة في الأداء المستدام، وفي دراسة (الصرايرة وآخرون، ٢٠٢٠) أشارت النتائج إلى وجود أثر مباشر وغير مباشر ذو دلالة إحصائية للإنتاج الرشيق في الأداء المستدام، وأما دراسة (دفع الله وآخرون، ٢٠٢٢) فقد توصلت إلى أن هنالك أثر عند مستوى دلالة ٠,٠٥ للتسويق الريادي على الأداء المستدام، وفي دراسة (سوداي، ٢٠٢٠) أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي لتشارك المعرفة في الأداء المستدام، وفي دراسة (العولقي، ٢٠٢١) أكدت النتائج وجود تأثير مباشر إيجابي ومعنوي بين ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات محل الدراسة وتعزيز مستوى أدائها المستدام، ودراسة (علي ولويس، ٢٠٢٣) توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لسلسلة الإمداد المتكاملة بأبعادها على الأداء المستدام للمنظمة بأبعاده، وفي دراسة (Amjad et al. ٢٠٢٢) كشفت النتائج الفعلية أن أنشطة إدارة سلسلة التوريد الخضراء تؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركة.

كما قد توافقت النتائج مع عدد من نتائج الدراسات السابقة من حيث تأثير المتغير المستقل (إدارة سلاسل التوريد) على المتغير التابع المختلف، منها نتيجة دراسة (خليفة، ٢٠٢٣) حيث أكدت الدراسة وجود تأثير معنوي لأداء سلاسل التوريد على الأداء التشغيلي، وكذلك توافقت مع نتيجة دراسة (شاهين وآخرون، ٢٠٢٤) حيث أشارت إلى وجود تأثير جوهري إيجابي لسلسلة التوريد بأبعادها في تحسين الأداء الاستراتيجي بأبعاده، وفي دراسة (عرفات وآخرون، ٢٠٢٢) تأكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبادل المعلومات في إدارة سلسلة التوريد على تحقيق الميزة التنافسية للمصانع محل الدراسة، ودراسة (Khan et al, ٢٠٢٢) أوجدت الدراسة أن ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء لها تأثير إيجابي على كل من الابتكار التكنولوجي والأداء التشغيلي.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H٠١-١): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لممارسات إدارة سلاسل التوريد بأبعادها (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) على الأداء المستدام (البعد البيئي) في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنتروك والحرسنة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية.

من أجل معرفة العلاقة بين المتغيرات المفسرة (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) و البعد البيئي للأداء المستدام، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد، وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

جدول (٣٤) مصفوفة الارتباط المتعدد بين ممارسات إدارة سلال التوريد بأبعادها والبعد البيئي

ممارسات إدارة سلاسل التوريد	التأجيل	جودة تبادل المعلومات	مستوى تبادل المعلومات	العلاقات مع العملاء	التحالف مع الموردين	البعد البيئي	معاملات الارتباط
٠,٧٣٦	٠,٦٦٠	٠,٥٩٧	٠,٦٤١	٠,٦٨٠	٠,٥٢٢	١,٠٠٠	البعد البيئي
٠,٧٨٨	٠,٥٦٦	٠,٥٧٥	٠,٥٦٣	٠,٥٩٨	١,٠٠٠	٠,٥٢٢	التحالف مع الموردين
٠,٨٦٢	٠,٧٨٢	٠,٥٩٩	٠,٦٢٧	١,٠٠٠	٠,٥٩٨	٠,٦٨٠	العلاقات مع العملاء
٠,٨٥٧	٠,٦٦١	٠,٨٠٦	١,٠٠٠	٠,٦٢٧	٠,٥٦٣	٠,٦٤١	مستوى تبادل المعلومات
٠,٨٤٤	٠,٦٠٦	١,٠٠٠	٠,٨٠٦	٠,٥٩٩	٠,٥٧٥	٠,٥٩٧	جودة تبادل المعلومات
٠,٨٦٣	١,٠٠٠	٠,٦٠٦	٠,٦٦١	٠,٧٨٢	٠,٥٦٦	٠,٦٦٠	التأجيل

١,٠٠٠	٠,٨٦٣	٠,٨٤٤	٠,٨٥٧	٠,٨٦٢	٠,٧٨٨	٠,٧٣٦	ممارسات إدارة سلاسل التوريد
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------------------------------

جميع معاملات الارتباط دالة عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق مصفوفة الارتباط بين متغيرات نموذج الانحدار حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٥٢٢ – ٠,٨٦٣) وجميعها ارتباطات طردية بين (متوسطة – قوية) ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١، حيث كان معامل الارتباط الأعلى بين ممارسات إدارة سلاسل التوريد و التأجيل، بينما كان معامل الارتباط الأقل بين البعد البيئي والتحالف مع الموردين.

جدول (٣٥) نتائج الانحدار الخطي المتعدد بين ممارسات إدارة سلاسل التوريد على البعد البيئي للأداء المستخدم

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ^٢)	F المحسوبة (جودة النموذج)	مستوى دلالة F (Sig)	معامل الانحدار (β)	(T-Test)	مستوى دلالة T (Sig)
الأداء المستخدم (البعد البيئي)	التحالف مع الموردين	٠,٧٤٦	٠,٥٥٧	٤٤,٧٥٨	٠,٠٠٠	٠,٠٨٨	٠,٨٤٥	٠,٣٩٩
	العلاقات مع العملاء					٠,٣٩٥	٣,٦٢١	٠,٠٠٠
	مستوى تبادل المعلومات					٠,٢٧١	٢,٤١٤	٠,٠١٧
	جودة تبادل المعلومات					٠,٠٩٧	١,٠١٣	٠,٣١٣
	التأجيل					٠,٢٣٩	٢,١٦٩	٠,٠٣١

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٣٥) والذي اعتبرت فيه المتغيرات (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) كمتغيرات مفسرة مستقلة، ومتغير البعد البيئي للأداء المستخدم كمتغير تابع، وقد أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (٤٤,٧٥٨) بدلالة (٠,٠٠٠) أقل من مستوى المعنوية (٠,٠١)، كما تفسر النتائج أن المتغيرات المستقلة تفسر ٥٥,٧٪ من التغير الحاصل في البعد البيئي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^٢)، كما يؤكد معامل الارتباط (R) البالغ (٠,٧٤٦) وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أظهرت النتائج أن قيمة معامل

الانحدار (β) الذي يوضح العلاقة بين البعد البيئي و التحالف مع الموردين (٠,٠٨٨) غير ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها حيث بلغت (٠,٣٩٩)، وقد جاءت قيمة معامل الانحدار التي توضح العلاقة بين البعد البيئي والعلاقات مع العملاء (٠,٣٩٥) ذات دلالة إحصائية حيث بلغت الدلالة لقيمة (T) (٠,٠٠٠)، وهذا يعني أنه كلما زادت العلاقات مع العملاء بمقدار وحدة واحدة زاد مستوى البعد البيئي بمقدار (٠,٣٩٥)٪، وفيما يخص العلاقة بين البعد البيئي و مستوى تبادل المعلومات فقد جاءت قيمة معامل الانحدار (٠,٢٧١) ذات دلالة إحصائية عند (٠,٠٥) من خلال قيمة (T) والدلالة الخاصة بها، وتعني هذه النتيجة أنه كلما زاد مستوى تبادل المعلومات بمقدار وحدة واحدة زاد مستوى البعد البيئي بمقدار (٠,٢٧١)٪، و نجد أن قيمة معامل الانحدار التي توضح العلاقة بين البعد البيئي و جودة تبادل المعلومات قد بلغت (٠,٠٩٧) وهي غير ذات دلالة إحصائية كما توضح الدلالة لقيمة (T)، وفيما يخص العلاقة بين البعد البيئي والتأجيل بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٢٣٩) ذات دلالة إحصائية عند (٠,٠٥) ، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى التأجيل بمقدار وحدة واحدة زاد البعد البيئي بمقدار (٠,٢٣٩)٪، كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{البعد البيئي (المتوقع)} = (-٠,٤٥٢) + (٠,٠٨٨ \times \text{التحالف مع الموردين}) + (٠,٣٩٥ \times \text{العلاقات مع العملاء}) + (٠,٢٧١ \times \text{مستوى تبادل المعلومات}) + (٠,٠٩٧ \times \text{جودة تبادل المعلومات}) + (٠,٢٣٩ \times \text{التأجيل}) + \text{خطأ التنبؤ}$$

وعليه ونسبة لما تقدم من النتائج نرفض الفرض (H٠١-١) و نقبل الفرضية البديلة (H١١-١) التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) لممارسات إدارة سلاسل التوريد بأبعادها (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) على الأداء المستدام (البعد البيئي) في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية.

تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

يرى الباحث أن نموذج الانحدار المعنوي الذي توصلت اليه نتائج الانحدار الخطي المتعدد يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة سلاسل التوريد على البعد البيئي للأداء المستدام، وتفسر نتائج معاملات الانحدار لممارسات إدارة سلاسل التوريد (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) وعلاقتها بالبعد البيئي، أن متغير العلاقات مع العملاء له الدرجة الأكبر في التأثير على زيادة البعد البيئي نسبة لقيمة معامل الانحدار، حيث اذا قمنا بتعويض مستوى العلاقات مع العملاء بالقيمة (١) وهي أقل درجة في المدرج الخماسي وتدل على الدرجة المنخفضة جداً يكون مستوى البعد البيئي في أقل درجته بنسبة ٣٩,٥٪ وكلما زاد مستوى العلاقات مع العملاء يزيد مستوى البعد البيئي للأداء المستدام وكذلك فيما يليه من المتغيرات المؤثرة حيث يلي متغير العلاقات مع العملاء في التأثير على البعد البيئي متغير مستوى تبادل المعلومات ثم متغير التأجيل، فيما أظهر المتغيرين (التحالف مع الموردين، جودة تبادل المعلومات) تأثيرهم بدرجة قليلة جداً على البعد البيئي وليس لها دلالة معنوية، كما أن نسبة معامل التحديد التي بلغت (٥٥,٧)٪ تفسر أن التغير الذي يحدث في البعد البيئي يأتي بسبب المتغيرات المستقلة المفسرة وتختلف درجات تأثير تلك المتغيرات من خلال قيم معاملات الانحدار كما تم تفسيرها.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (مصطفى وآخرون، ٢٠٢٣) حيث توصلت الدراسة الى وجود أثر ايجابي لتطبيق ممارسات سلسلة التوريد الخضراء على الأداء البيئي للمنظمة ، كما اتفقت نتائج هذه الفرضية مع دراسة (أحمد وآخرون، ٢٠٢٣) من حيث تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع الأداء المستدام (البعد البيئي) حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل والذي كان في هذه الرسالة (الرشاقة التنظيمية بأبعادها - رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق والممارسة) على المتغير التابع الأداء المستدام بأبعاده والذي منها (البعد البيئي).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H₀₂-H₀₁): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لممارسات إدارة سلاسل التوريد بأبعادها (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) على الأداء المستدام (البعد الاجتماعي) في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية.

من أجل معرفة العلاقة بين المتغيرات المفسرة (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) و البعد الاجتماعي للأداء المستدام، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد، وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

جدول (٣٦) مصفوفة الارتباط المتعدد بين ممارسات إدارة سلال التوريد بأبعادها والبعد الاجتماعي

ممارسات إدارة سلاسل التوريد	التأجيل	جودة تبادل المعلومات	مستوى تبادل المعلومات	العلاقات مع العملاء	التحالف مع الموردين	البعد الاجتماعي	معاملات الارتباط
٠,٧٤٢	٠,٦٦٩	٠,٦٢١	٠,٧٠٢	٠,٦٨٠	٠,٤٦٢	١,٠٠٠	البعد الاجتماعي
٠,٧٨٨	٠,٥٦٦	٠,٥٧٥	٠,٥٦٣	٠,٥٩٨	١,٠٠٠	٠,٤٦٢	التحالف مع الموردين
٠,٨٦٢	٠,٧٨٢	٠,٥٩٩	٠,٦٢٧	١,٠٠٠	٠,٥٩٨	٠,٦٨٠	العلاقات مع العملاء
٠,٨٥٧	٠,٦٦١	٠,٨٠٦	١,٠٠٠	٠,٦٢٧	٠,٥٦٣	٠,٧٠٢	مستوى تبادل المعلومات
٠,٨٤٤	٠,٦٠٦	١,٠٠٠	٠,٨٠٦	٠,٥٩٩	٠,٥٧٥	٠,٦٢١	جودة تبادل المعلومات
٠,٨٦٣	١,٠٠٠	٠,٦٠٦	٠,٦٦١	٠,٧٨٢	٠,٥٦٦	٠,٦٦٩	التأجيل
١,٠٠٠	٠,٨٦٣	٠,٨٤٤	٠,٨٥٧	٠,٨٦٢	٠,٧٨٨	٠,٧٤٢	ممارسات إدارة سلاسل التوريد

جميع معاملات الارتباط دالة عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق مصفوفة الارتباط بين متغيرات نموذج الانحدار حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٤٦٢ - ٠,٨٦٣) وجميعها ارتباطات طردية بين (متوسطة - قوية) ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١، حيث كان معامل الارتباط الأعلى بين ممارسات إدارة سلاسل التوريد و التأجيل، بينما كان معامل الارتباط الأقل بين البعد الاجتماعي والتحالف مع الموردين.

جدول (٣٧) نتائج الانحدار الخطي المتعدد بين ممارسات إدارة سلاسل التوريد على البعد الاجتماعي للأداء
المستخدم

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ^٢)	F المحسوبة (جودة النموذج)	مستوى دلالة F (Sig)	معامل الانحدار (β)	T- (Test)	مستوى دلالة (Sig) T
الأداء المستخدم (البعد الاجتماعي)	التحالف مع الموردين	٠,٧٧٦	٠,٦٠٢	٥٣,٩٣٤	٠,٠٠٠	-	-	٠,٢٣٧
	العلاقات مع العملاء					٠,١١٠	١,١٨٦	٠,٠٠٠
	مستوى تبادل المعلومات					٠,٤٤٣	٤,٤١٩	٠,٠٠٠
	جودة تبادل المعلومات					٠,٠٦٤	٠,٧٥٥	٠,٤٥١
	التأجيل					٠,٢٢٠	٢,٢٢٩	٠,٠٢٧

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٣٧) والذي اعتبرت فيه المتغيرات (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) كمتغيرات مفسرة مستقلة، ومتغير البعد الاجتماعي للأداء المستخدم كمتغير تابع، وقد أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (٥٣,٩٣٤) بدلالة (٠,٠٠٠) أقل من مستوى المعنوية (٠,٠١)، كما تفسر النتائج أن المتغيرات المستقلة تفسر ٦٠,٢٪ من التغير الحاصل في البعد الاجتماعي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^٢)، كما يؤكد معامل الارتباط (R) البالغ (٠,٧٧٦) وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أظهرت النتائج أن قيمة معامل الانحدار (β) الذي يوضح العلاقة بين البعد الاجتماعي و التحالف مع الموردين (-٠,١١٠) غير ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها حيث بلغت (٠,٣٩٩)، وقد جاءت قيمة معامل الانحدار التي توضح العلاقة بين البعد الاجتماعي والعلاقات مع العملاء (٠,٣٧٠) ذات دلالة إحصائية حيث بلغت الدلالة لقيمة (T) (٠,٠٠٠)، وهذا يعني أنه كلما زادت العلاقات مع العملاء بمقدار وحدة واحدة زاد مستوى البعد الاجتماعي بمقدار (٠,٣٧٠٪)، وفيما يخص العلاقة بين البعد الاجتماعي ومستوى تبادل المعلومات فقد جاءت قيمة معامل الانحدار (٠,٤٤٣) ذات دلالة إحصائية من خلال قيمة (T) والدلالة الخاصة بها، وتعني هذه النتيجة أنه كلما زاد مستوى تبادل المعلومات بمقدار وحدة واحدة زاد مستوى البعد الاجتماعي بمقدار (٠,٤٤٣٪)، ونجد أن قيمة معامل

الانحدار التي توضح العلاقة بين البعد الاجتماعي و جودة تبادل المعلومات قد بلغت (٠,٠٦٤) وهي غير ذات دلالة إحصائية كما توضح الدلالة لقيمة (T)، وفيما يخص العلاقة بين البعد الاجتماعي والتأجيل بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٢٢٠) ذات دلالة إحصائية عند (٠,٠٥)، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى التأجيل بمقدار وحدة واحدة زاد البعد الاجتماعي بمقدار (٢٢,٠٪)، كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{البعد الاجتماعي (المتوقع)} = (٠,٢٤٢ -) - (٠,١١٠ \times \text{التحالف مع الموردين}) + (٠,٣٧٠ \times \text{العلاقات مع العملاء}) + (٠,٤٤٣ \times \text{مستوى تبادل المعلومات}) + (٠,٠٦٤ \times \text{جودة تبادل المعلومات}) + (٠,٢٢٠ \times \text{التأجيل}) + \text{خطأ التنبؤ}$$

وعليه ونسبة لما تقدم من النتائج نرفض الفرض (H٠١-٢) و نقبل الفرضية البديلة (H١١-٢) التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) لممارسات إدارة سلاسل التوريد بأبعادها (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) على الأداء المستدام (البعد الاجتماعي) في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية.

تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

يرى الباحث أن نموذج الانحدار المعنوي الذي توصلت اليه نتائج الانحدار الخطي المتعدد يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة سلاسل التوريد على البعد الاجتماعي للأداء المستدام، وتفسر نتائج معاملات الانحدار لممارسات إدارة سلاسل التوريد (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) وعلاقتها بالبعد الاجتماعي، أن متغير مستوى تبادل المعلومات له الدرجة الأكبر في التأثير على زيادة البعد الاجتماعي نسبة لقيمة معامل الانحدار، حيث اذا قمنا بتعويض مستوى تبادل المعلومات بالقيمة (١) وهي أقل درجة في المدرج الخماسي وتدل على الدرجة المنخفضة جداً يكون مستوى البعد الاجتماعي في أقل درجاته بنسبة ٤,٣٪ وكلما زاد مستوى تبادل المعلومات يزيد مستوى البعد الاجتماعي للأداء المستدام وكذلك فيما يليه من المتغيرات المؤثرة حيث يلي متغير مستوى تبادل المعلومات في التأثير على البعد الاجتماعي متغير العلاقات مع العملاء ثم متغير التأجيل، فيما أظهر المتغيرين (التحالف مع الموردين، جودة تبادل المعلومات) تأثيرهم بدرجة قليلة جداً على البعد الاجتماعي وليس لها دلالة معنوية، ونلاحظ أن قيمة معامل الانحدار لعلاقة التحالف مع الموردين سالبة مما يدل على أن تأثير التحالف مع الموردين على البعد الاجتماعي تأثير سلبي لكنه غير دال بمعنى أنه عندما يزيد التحالف مع الموردين بمقدار وحدة يقل مستوى البعد الاجتماعي بمقدار (٠,١١٠)، كما أن نسبة معامل التحديد التي بلغت (٠,٦٠٢٪) تفسر أن التغير الذي يحدث في البعد الاجتماعي يأتي بسبب المتغيرات المستقلة المفسرة وتختلف درجات تأثير تلك المتغيرات من خلال قيم معاملات الانحدار كما تم تفسيرها.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H٠١-٣): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) لممارسات إدارة سلاسل التوريد بأبعادها (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) على الأداء المستدام (البعد الاقتصادي) في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية.

من أجل معرفة العلاقة بين المتغيرات المفسرة (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) و البعد الاقتصادي للأداء المستدام، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد، وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

جدول (٣٨) مصفوفة الارتباط المتعدد بين ممارسات إدارة سلال التوريد بأبعادها والبعد الاقتصادي

ممارسات إدارة سلاسل التوريد	التأجيل	جودة تبادل المعلومات	مستوى تبادل المعلومات	العلاقات مع العملاء	التحالف مع الموردين	البعد الاقتصادي	معاملات الارتباط
٠,٧٩٦	٠,٧٦٢	٠,٥٩٧	٠,٦٥٣	٠,٧٥٥	٠,٥٧٧	١,٠٠٠	البعد الاقتصادي
٠,٧٨٨	٠,٥٦٦	٠,٥٧٥	٠,٥٦٣	٠,٥٩٨	١,٠٠٠	٠,٥٧٧	التحالف مع الموردين
٠,٨٦٢	٠,٧٨٢	٠,٥٩٩	٠,٦٢٧	١,٠٠٠	٠,٥٩٨	٠,٧٥٥	العلاقات مع العملاء
٠,٨٥٧	٠,٦٦١	٠,٨٠٦	١,٠٠٠	٠,٦٢٧	٠,٥٦٣	٠,٦٥٣	مستوى تبادل المعلومات
٠,٨٤٤	٠,٦٠٦	١,٠٠٠	٠,٨٠٦	٠,٥٩٩	٠,٥٧٥	٠,٥٩٧	جودة تبادل المعلومات
٠,٨٦٣	١,٠٠٠	٠,٦٠٦	٠,٦٦١	٠,٧٨٢	٠,٥٦٦	٠,٧٦٢	التأجيل
١,٠٠٠	٠,٨٦٣	٠,٨٤٤	٠,٨٥٧	٠,٨٦٢	٠,٧٨٨	٠,٧٩٦	ممارسات إدارة سلاسل التوريد

جميع معاملات الارتباط دالة عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق مصفوفة الارتباط بين متغيرات نموذج الانحدار حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٥٦٣ - ٠,٨٦٣) وجميعها ارتباطات طردية بين (متوسطة - قوية) ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١، حيث كان معامل الارتباط الأعلى بين ممارسات إدارة سلاسل التوريد و التأجيل، بينما كان معامل الارتباط الأقل بين مستوى تبادل المعلومات والتحالف مع الموردين.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (دفع الله وآخرون، ٢٠٢٢) من حيث العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع (الأداء المستدام)، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغير المستقل بأبعاده والذي كان في هذه الدراسة التسويق الريادي ببعديه (الاستباقية وتعظيم الموارد) و(البعد الاقتصادي) للأداء المستدام.

جدول (٣٩) نتائج الانحدار الخطي المتعدد بين ممارسات إدارة سلاسل التوريد على البعد الاقتصادي للأداء
المستخدم

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ^٢)	F المحسوبة (جودة النموذج)	مستوى دلالة F (Sig)	معامل الانحدار (β)	(T-Test)	مستوى دلالة (Sig) T
الأداء المستخدم (البعد الاقتصادي)	التحالف مع الموردين	٠,٨١٩	٠,٦٧١	٧٢,٥٨٤	٠,٠٠٠	٠,١١٤	١,٥٩٩	٠,١١٢
	العلاقات مع العملاء					٠,٣٢٧	٤,٣٩٢	٠,٠٠٠
	مستوى تبادل المعلومات					٠,١٥٩	٢,٠٧٤	٠,٠٤٠
	جودة تبادل المعلومات					٠,٠١٠	٠,١٥٦	٠,٨٧٦
	التأجيل					٠,٣٤٧	٤,٦١٢	٠,٠٠٠

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٣٩) والذي اعتبرت فيه المتغيرات (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) كمتغيرات مفسرة مستقلة، ومتغير البعد الاقتصادي للأداء المستخدم كمتغير تابع، وقد أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (٧٢,٥٨٤) بدلالة (٠,٠٠٠) أقل من مستوى المعنوية (٠,٠١)، كما تفسر النتائج أن المتغيرات المستقلة تفسر ٦٧,١٪ من التغير الحاصل في البعد الاقتصادي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^٢)، كما يؤكد معامل الارتباط (R) البالغ (٠,٨١٩) وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أظهرت النتائج أن قيمة معامل الانحدار (β) الذي يوضح العلاقة بين البعد الاقتصادي والتحالف مع الموردين (٠,١١٤) غير ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها حيث بلغت (٠,١١٢)، وقد جاءت قيمة معامل الانحدار التي توضح العلاقة بين البعد الاقتصادي والعلاقات مع العملاء (٠,٣٢٧) ذات دلالة إحصائية حيث بلغت الدلالة لقيمة (T) (٠,٠٠٠)، وهذا يعني أنه كلما زادت العلاقات مع العملاء بمقدار وحدة واحدة زاد مستوى البعد الاقتصادي بمقدار (٣٢,٧٪)، وفيما يخص العلاقة بين البعد الاقتصادي و مستوى تبادل المعلومات فقد جاءت قيمة معامل الانحدار (٠,١٥٩) ذات دلالة إحصائية عند (٠,٠٥) من خلال قيمة (T) والدلالة الخاصة بها، وتعني هذه النتيجة أنه كلما زاد مستوى تبادل المعلومات بمقدار وحدة واحدة زاد مستوى البعد الاقتصادي بمقدار (١٥,٩٪)، ونجد أن

قيمة معامل الانحدار التي توضح العلاقة بين البعد الاقتصادي و جودة تبادل المعلومات قد بلغت (٠,٠١٠) وهي غير ذات دلالة إحصائية كما توضح الدلالة لقيمة (T)، وفيما يخص العلاقة بين البعد الاقتصادي والتأجيل بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٣٤٧) ذات دلالة إحصائية عند (٠,٠١)، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى التأجيل بمقدار وحدة واحدة زاد البعد الاقتصادي بمقدار (٣٤,٧٪)، كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{البعد الاقتصادي (المتوقع)} = (٠,٢٠٩) + (٠,١١٤ \times \text{التحالف مع الموردين}) + (٠,٣٢٧ \times \text{العلاقات مع العملاء}) + (٠,١٥٩ \times \text{مستوى تبادل المعلومات}) + (٠,٠١٠ \times \text{جودة تبادل المعلومات}) + (٠,٣٤٧ \times \text{التأجيل}) + \text{خطأ التنبؤ}$$

وعليه ونسبة لما تقدم من النتائج نرفض الفرض (H٠١-٣) و نقبل الفرضية البديلة (H١١-٣) التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) لممارسات إدارة سلاسل التوريد بأبعادها (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) على الأداء المستدام (البعد الاقتصادي) في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية.

تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

يرى الباحث أن نموذج الانحدار المعنوي الذي توصلت اليه نتائج الانحدار الخطي المتعدد يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة سلاسل التوريد على البعد الاقتصادي للأداء المستدام، وتفسر نتائج معاملات الانحدار لممارسات إدارة سلاسل التوريد (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) وعلاقتها بالبعد الاقتصادي، أن متغير التأجيل له الدرجة الأكبر في التأثير على زيادة البعد الاقتصادي نسبة لقيمة معامل الانحدار، حيث اذا قمنا بتعويض التأجيل بالقيمة (١) وهي أقل درجة في المدرج الخماسي وتدل على الدرجة المنخفضة جداً يكون مستوى البعد الاقتصادي في أقل درجاته بنسبة ٣٤,٧٪ وكلما زاد التأجيل يزيد مستوى البعد الاقتصادي للأداء المستدام وكذلك فيما يليه من المتغيرات المؤثرة حيث يلي متغير التأجيل في التأثير على البعد الاقتصادي متغير العلاقات العملاء ثم متغير مستوى تبادل المعلومات، فيما أظهر المتغيرين (التحالف مع الموردين، جودة تبادل المعلومات) تأثيرهم بدرجة قليلة جداً على البعد الاقتصادي وليس لها دلالة معنوية، كما أن نسبة معامل التحديد التي بلغت (٦٧,١٪) تفسر أن التغير الذي يحدث في البعد الاقتصادي يأتي بسبب المتغيرات المستقلة المفسرة وتختلف درجات تأثير تلك المتغيرات من خلال قيم معاملات الانحدار كما تم تفسيرها.

خاتمة الفصل:

أظهرت نتائج الدراسة توافقاً واضحاً مع أهدافها الرئيسية، حيث تبين أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد بأبعادها الخمسة (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، والتأجيل) في الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع البلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة مرتفعة، وهو ما ينسجم مع الهدف الأول من الدراسة المتعلق بالتعرف على مستوى تطبيق هذه الممارسات. كما بينت النتائج أن درجة تبني أبعاد الأداء المستدام (البيئي، الاقتصادي، الاجتماعي) جاءت كذلك مرتفعة، لا سيما في البعدين البيئي والاقتصادي، بما يحقق الهدف الثاني من الدراسة المتعلق بقياس مستوى تبني أبعاد الأداء المستدام. أما فيما يتعلق بالهدف الثالث، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات إدارة سلاسل التوريد أو الأداء المستدام تعزى لمتغيرات النوع أو الخبرة أو المسمى الوظيفي، مع وجود بعض الفروق المحدودة وفق المؤهل العلمي، وهو ما يعكس درجة من التجانس الإداري والتنظيمي داخل هذه الشركات.

وعند اختبار فرضيات الدراسة، توصلت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة سلاسل التوريد بأبعادها المختلفة على الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية الرئيسية والفرعية، ويؤكد وجود علاقة تأثير إيجابية بين كفاءة إدارة سلاسل التوريد وتحقيق الاستدامة في الأداء. وتدلل هذه النتائج على أن تعزيز التعاون مع الموردين والعملاء، وتحسين جودة ومستوى تبادل المعلومات، وتطبيق مبدأ التأجيل، تسهم جميعها في تحقيق أداء بيئي واقتصادي واجتماعي أكثر استدامة في هذه الشركات، وهو ما يبرز الدور الحيوي لإدارة سلاسل التوريد كأداة استراتيجية لدعم أهداف التنمية والاستدامة الصناعية في المملكة العربية السعودية.

الفصل الخامس

خاتمة البحث

الفصل الخامس (خاتمة البحث)

النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل على النتائج ومجموعة من التوصيات مع آلية التنفيذ لكل توصية والمدة الزمنية لتنفيذ هذه التوصية بالإضافة إلى الجهة المسؤولة لهذه التوصية. ويأتي بيان ذلك تفصيلاً في الجدول التالي:

جدول (٤٠) الإطار المقترح للتوصيات

النتيجة	مجموعة التوصيات	آلية التنفيذ لكل توصية	المدة الزمنية للتنفيذ	الجهة المسؤولة
ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد في الشركات محل الدراسة	• الحفاظ على مستوى التطبيق المرتفع الحالي • تطويره ليصبح ميزة تنافسية مستدامة • تبني منهج التحسين المستمر في إدارة السلسلة	إدماج ممارسات السلسلة الخطط الاستراتيجية ووضع مؤشرات أداء لمتابعتها إعداد خطة تحسين مستمر ومؤشرات أداء ومراجعة دورية	متوسط (٦-١٢) شهرًا	الإدارة العليا
وجود تطبيق قوي لمعظم أبعاد الممارسات مع حاجة محدودة لتعميق التعاون الاستراتيجي	تعزيز الشراكات طويلة الأجل مع الموردين والعملاء	تطوير اتفاقيات تعاون وإشراك الشركاء في التخطيط والتطوير	متوسط (٦-١٢) شهرًا	إدارة سلسلة التوريد والمشتريات

ارتفاع مستوى تبني الأداء المستدام إجمالاً	ترسيخ الاستدامة كجزء أساسي من ثقافة المنظمة	إدراج أهداف الاستدامة في السياسات التشغيلية وتقييم الأداء المؤسسي	متوسط (٦-١٢) شهراً	الإدارة العليا + إدارة الجودة
ارتفاع البعدين البيئي والاقتصادي للاستدامة	الاستمرار في تحسين الكفاءة البيئية والمالية	الاستثمار في التقنيات وتحسين كفاءة استخدام الموارد والتكاليف	متوسط إلى طويل (٦-١٨) شهراً	إدارة العمليات + الإدارة المالية
ضعف نسبي في البعد الاجتماعي للاستدامة	تطوير برامج المسؤولية الاجتماعية والتنمية المجتمعية	إعداد خطة سنوية للمبادرات المجتمعية، والتعاون مع الجهات المحلية	قصير إلى متوسط (٣-٩) أشهر	العلاقات العامة + الموارد البشرية
محدودية مساهمة الشركات في دعم المجتمع المحلي	تعزيز دور الشركات في التنمية المحلية وتوفير فرص العمل	تنفيذ برامج تدريب وتوظيف محلي ودعم المبادرات الاقتصادية المجتمعية	متوسط (٦-١٢) شهراً	الموارد البشرية + الإدارة العليا
ارتفاع مستوى التحالف مع الموردين	- تعزيز الشراكات طويلة الأجل مع الموردين - تطوير معايير اختيار الموردين وفق الاستدامة - إشراك الموردين في	توقيع اتفاقيات شراكة وتقييم دوري للموردين	متوسط (٦-١٢) شهراً	إدارة المشتريات وسلسلة الإمداد

			التخطيط المستقبلي	
إدارة التسويق وخدمة العملاء	متوسط (٦-١٢) شهرًا	تطبيق نظام CRM وعقد لقاءات دورية مع العملاء	• بناء علاقات استراتيجية طويلة الأمد • تطوير أنظمة إدارة علاقات العملاء • استخدام تغذية راجعة العملاء في تحسين الأداء	ارتفاع مستوى العلاقات مع العملاء
إدارة تقنية المعلومات	متوسط (٦-١٢) شهرًا	إنشاء منصات إلكترونية مشتركة لتبادل البيانات	• تعزيز الشفافية بين أطراف السلسلة • تطوير قنوات اتصال رقمية • تسريع تدفق المعلومات التشغيلية	ارتفاع مستوى تبادل المعلومات
إدارة تقنية المعلومات وإدارة الجودة	قصير (٣-٦) أشهر	تطوير نظام إدارة جودة المعلومات وتدريب العاملين	• وضع معايير موحدة لجودة البيانات • تحسين دقة المعلومات وتكاملها • توثيق عمليات تبادل المعلومات	ارتفاع جودة تبادل المعلومات
إدارة العمليات والإنتاج	طويل (١٢-٢٤) شهرًا	استخدام نماذج التنبؤ بالطلب وتحسين تخطيط الإنتاج	• تعزيز الإنتاج حسب الطلب • تقليل المخزون غير الضروري	تطبيق استراتيجية التأجيل بدرجة مرتفعة

			زيادة مرونة العمليات الإنتاجية	
الإدارة العليا وإدارة الاستدامة	طويل (١٢-٢٤) شهرًا	إعداد خطة استدامة شاملة ومؤشرات متابعة	- دمج الاستدامة في الاستراتيجية المؤسسية - نشر ثقافة الاستدامة بين العاملين - إعداد تقارير استدامة دورية	ارتفاع مستوى تبني الأداء المستدام
إدارة البيئة والاستدامة	طويل (١٢-٢٤) شهرًا	تطبيق أنظمة الإدارة البيئية وبرامج كفاءة الطاقة	- تبني ممارسات إنتاج صديقة للبيئة - تقليل الانبعاثات والهدر - تحسين كفاءة استخدام الموارد	ارتفاع البعد البيئي للأداء المستدام
الإدارة المالية	متوسط (٦-١٢) شهرًا	تطوير مؤشرات أداء مالية ومراجعة التكاليف دوريًا	- تعزيز الكفاءة المالية - تحسين الإنتاجية التشغيلية - إدارة التكاليف بفعالية	ارتفاع البعد الاقتصادي
إدارة العلاقات العامة والموارد البشرية	طويل (١٢-٢٤) شهرًا	تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية والمبادرات المجتمعية	تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركة • دعم المجتمع المحلي • تحسين بيئة العمل	ارتفاع البعد الاجتماعي

إدارة الموارد البشرية	قصير (٦-٣) أشهر	مراجعة سياسات الموارد البشرية وتحديثها	• الاستمرار في سياسات العدالة المهنية • تعزيز تكافؤ الفرص • دعم بيئة عمل شاملة	عدم وجود فروق حسب النوع في ممارسات السلسلة
إدارة المشتريات والموارد البشرية	متوسط (٦-١٢) شهرًا	تصميم برامج تدريب تخصصية في إدارة الموردين	• تدريب العاملين الأقل تأهيلاً • نقل المعرفة بين الموظفين • الاستفادة من الخبرات العليا	وجود فروق حسب المؤهل العلمي في التحالف مع الموردين
إدارة الجودة	قصير (٦-٣) أشهر	إعداد أدلة عمل موحدة وبرامج مشاركة المعرفة	• توحيد الإجراءات المؤسسية • تعزيز العمل الجماعي • نشر المعرفة التنظيمية	عدم وجود فروق حسب سنوات الخبرة
إدارة تقنية المعلومات	متوسط (٦-١٢) شهرًا	إنشاء بوابة معلومات داخلية	• تحسين تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية • تمكين الموظفين من الوصول للبيانات • تقليل الفجوة التنظيمية	وجود فروق حسب المسمى الوظيفي في جودة المعلومات
إدارة الموارد البشرية	متوسط (٦-١٢) شهرًا	برامج تمكين وتطوير مهني للنساء	• تعزيز مشاركة المرأة في مبادرات الاستدامة • دعم القيادات النسائية • إشراك النساء في صنع	وجود فروق لصالح الإناث في البعدين البيئي والاجتماعي

القرار				
وجود فروق بيئية حسب المؤهل العلمي	• نشر الوعي البيئي بين جميع العاملين • تقديم تدريب متخصص في الاستدامة • إدماج البعد البيئي في الثقافة التنظيمية	تنفيذ دورات وبرامج توعوية بيئية	متوسط (٦-١٢) شهرًا	إدارة الاستدامة
وجود فروق حسب المسمى الوظيفي في الأبعاد البيئية والاجتماعية	• إشراك جميع المستويات الوظيفية في المبادرات • تعزيز القيادة التشاركية • تفويض الصلاحيات	تشكيل فرق عمل متعددة المستويات	متوسط (٦-١٢) شهرًا	الإدارة العليا
وجود أثر معنوي إجمالي لممارسات إدارة سلاسل التوريد على الأداء المستدام	تبني إدارة سلاسل التوريد كأداة رئيسية لتحقيق الاستدامة المؤسسية	دمج ممارسات سلسلة استراتيجية الاستدامة، ووضع مؤشرات أداء مشتركة بين الإدارات	متوسط (٦-١٢) شهرًا	الإدارة العليا
العلاقات مع العملاء هي الأقوى تأثيرًا على الأداء المستدام	• اعتبار العميل شريكًا في تحقيق الاستدامة • تعزيز برامج الولاء • إشراك العملاء في تطوير المنتجات والخدمات	إنشاء نظم CRM متقدمة، إشراك العملاء في تطوير المنتجات والخدمات، إجراء استبيانات رضا	قصير إلى متوسط (٣-٩) أشهر	التسويق وخدمة العملاء

		العملاء وتحليل نتائجها دوريًا		
تبادل المعلومات يؤثر إيجابيًا في الأداء المستدام	• تطوير نظام معلومات متكامل عبر سلسلة التوريد • تعزيز التكامل المعلوماتي مع الشركاء • تقليل فجوات الاتصال • دعم اتخاذ القرار المبني على البيانات	ربط الأنظمة مع الشركاء، مشاركة بيانات الطلب والإنتاج، إنشاء منصات إلكترونية مشتركة	متوسط (٦-١٢) شهرًا	تقنية المعلومات + سلسلة التوريد
بعد التأجيل له تأثير معنوي على الاستدامة	• تعزيز مرونة الإنتاج والتوزيع وفق الطلب الفعلي • تقليل التكاليف التشغيلية • تحسين الاستجابة لتقلبات الطلب	تطبيق الإنتاج حسب الطلب، تحسين التخطيط اللوجستي، تقليل التخزين غير الضروري	طويل (١٢-٢٤) شهرًا	إدارة العمليات والإنتاج
عدم وجود أثر معنوي للتحالف مع الموردين	• إعادة تقييم نمط العلاقة مع الموردين وتحويلها إلى شراكات استراتيجية فاعلة • توجيه التعاون نحو الابتكار والاستدامة • اختيار موردين ملتزمين	تطوير عقود أداء مشتركة، إشراك الموردين في الابتكار والاستدامة، تقييم دوري للتعاون مراجعة عقود الموردين	متوسط (٦-١٢) شهرًا	إدارة المشتريات وسلسلة التوريد

		ومعايير التقييم	بالمعايير البيئية والاجتماعية	
الإدارة العليا + تقنية المعلومات	قصير إلى متوسط (٣-٩) أشهر	تدريب المديرين على التحليل واتخاذ القرار المبني على البيانات، تنفيذ برامج تدريب وتطبيق أدوات تحليل البيانات، استخدام نظم دعم القرار	- تحسين توظيف المعلومات في اتخاذ القرار وليس الاكتفاء بجودتها الشكلية - تدريب القيادات على تحليل البيانات • تطوير نظم ذكاء الأعمال	عدم وجود أثر معنوي لجودة تبادل المعلومات
التسويق + التخطيط	قصير (٣-٦) أشهر	الاعتماد على توقعات العملاء في التخطيط والإنتاج والتوزيع	تبني توجه السوق في إدارة سلاسل التوريد	تفوق ممارسات مرتبطة بالسوق (العملاء) على الممارسات الداخلية
العمليات وسلسلة التوريد	متوسط (٦-١٢) شهرًا	استخدام أدوات التنبؤ بالطلب، تخطيط سيناريوهات، تقليل أوقات الاستجابة	تطوير سلاسل توريد مرنة ومستجيبة للتغيرات	تأثير تبادل المعلومات والتأجيل يشير إلى أهمية المرونة التشغيلية
الإدارة العليا + المالية	متوسط (٦-١٢) شهرًا	تخصيص موارد أكبر للعلاقات مع العملاء وأنظمة المعلومات والمرونة الإنتاجية	توجيه الاستثمارات نحو الممارسات ذات الأثر الأعلى	النتائج تشير إلى إمكانية تحسين الاستدامة عبر ممارسات محددة

وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة سلاسل التوريد على البعد البيئي	• توجيه الممارسات التشغيلية نحو حماية البيئة • تحسين كفاءة استخدام الموارد • تقليل النفايات الصناعية	تطوير سياسات بيئية وتطبيقها العمليات في (١٢-٢٤) شهرًا	إدارة الاستدامة
وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة سلاسل التوريد على البعد الاجتماعي	• تعزيز السلامة المهنية • دعم العاملين • تنمية المجتمع المحلي	تنفيذ برامج تنمية بشرية ومجتمعية (٦-١٢) شهرًا	إدارة الموارد البشرية
وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة سلاسل التوريد على البعد الاقتصادي	• رفع الكفاءة التشغيلية • تقليل الهدر • تعزيز الربحية طويلة الأجل	تطبيق منهجيات التحسين المستمر (٦-١٢) شهرًا	إدارة العمليات
العلاقات مع العملاء تمثل العامل الأكثر تأثيرًا في جميع أبعاد الاستدامة	تعزيز التوجه نحو العميل كشريك في تحقيق الاستدامة	تطوير نظم إدارة علاقات العملاء، إشراك العملاء في تحسين المنتجات والعمليات، قياس رضاهم دوريًا	التسويق وخدمة العملاء
تبادل المعلومات يسهم بوضوح في تحسين الأداء المستدام	بناء نظام معلومات متكامل ومشارك عبر سلسلة التوريد	ربط الأنظمة إلكترونيًا مع الشركاء، مشاركة بيانات الطلب والإنتاج	تقنية المعلومات + سلسلة التوريد

		والتخطيط بشكل فوري		
إدارة العمليات والإنتاج	متوسط (٦-١٢) شهرًا	تحسين التخطيط اللوجستي، تقليل المخزون غير الضروري، إعادة تصميم العمليات لتقليل الهدر	تعزيز المرونة التشغيلية والإنتاج حسب الطلب	بُعد التأجيل له تأثير ملحوظ على الاستدامة خاصة الاقتصادية والبيئية
المشتريات وسلسلة التوريد	متوسط (٦-١٢) شهرًا	إشراك الموردين في الابتكار البيئي وتقليل التكاليف وتحسين الكفاءة	تطوير علاقات الموردين لتصبح شراكات استراتيجية داعمة للاستدامة	عدم وجود تأثير معنوي للتحالف مع الموردين
الإدارة العليا + تقنية المعلومات	قصير إلى متوسط (٣-٩) أشهر	تدريب القيادات على الإدارة القائمة على البيانات، تطبيق نظم دعم القرار والتحليل	تعزيز استخدام المعلومات في اتخاذ القرار وليس الاكتفاء بتبادلها	عدم ظهور أثر لجودة المعلومات رغم توفرها

المراجع

أولاً: الكتب:

- الحسن، إحسان محمد. (١٩٩٩). *موسوعة علم الاجتماع*. بيروت: الدار العربية للموسوعات.
- الخطيب، سلوى عبد الحميد. (٢٠١٦). *مناهج البحث الاجتماعي ودليل الطالب في كتابة الرسائل العلمية*. الرياض: الشقري للنشر وتقنية المعلومات.
- العدل، عادل محمد. (٢٠١٤). *مناهج البحث في العلوم الإنسانية*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- القحطاني، سالم بن سعيد آل ناصر؛ العامري، أحمد بن سالم؛ آل مذهب، معدي بن محمد؛ والعمر، بدران بن عبد الرحمن. (٢٠٢٠). *منهج البحث في العلوم السلوكية* (ط.٥): العبيكان.
- النجار، فايز جمعة، النجار، نبيل جمعة، والزعي، ماجد راضي . (٢٠٢٠). *أساليب البحث العلمي*. *منظور تطبيقي* (ط٥). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- جودة، محفظ أحمد. (٢٠١٨). *إدارة الجودة الشاملة* (ط٧). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عليوي، إلهام. (٢٠٢١). *الاستدامة المنظمة وطرق تنميتها*. عمان: دار المناج للنشر والتوزيع.
- كافي، مصطفى يوسف. (٢٠١٩). *إدارة اللوجستيات. الإمداد والتوزيع المادي الأخضر*. عمان: دار الأكاديميون للتوزيع والنشر.
- مقدم، عبدالحفيظ. (٢٠١٥). *مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية والنفسية*. الرياض: دار النشر الدولي.

ثانياً: الدوريات:

- أبو خشبة، محمد محمود (٢٠٢٢). أثر ممارسات الاستدامة على الأداء المستدام لسلسلة التوريد: الدور الوسيط لممارسات تقليل الفاقد وابتكار العملية: دراسة تطبيقية على عينة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في محافظة الإسكندرية. *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*. ٥٩ (٦). ١ -

ابوه، عماد الدين، جامد، عبدالسلام آدم، الحمداني، صبا نوري، تبيدي، محمد حنفي. (٢٠٢١).

تكامل سلاسل التوريد في تعزيز الأداء الاستراتيجي: الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية:

دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في الخرطوم - السودان. تنمية الرافدين. جامعة

الموصل. ٤٠ (١٣١). ٣٣٢-٣٥٦.

أحمد، محمد أحمد أبو الوفا، شعبة، رانية عبد المنعم محمود، والطبال، عبدالله عبدالله أحمد. (٢٠٢٣). أثر

الرشاقة التنظيمية على الأداء المستدام: دراسة ميدانية. **مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية،**

٣ (٣). ٦١-١.

أحمد، محمد عادل. (٢٠٢٤). تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء سلسلة التوريد. **المجلة الجامعية**

للدراستات النوعية. ٤ (٣). ٩٢٥-٩٥٧.

أحمد، محمود عبد العزيز، عيد، نسمة محمد، وديع، مارينا مجدي، وأحمد، أحمد مسعود. (٢٠١٧). العلاقة

بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد والميزة التنافسية: بالتطبيق على شركة مصر للزيوت والصابون

بمدينة المنصورة. **المجلة المصرية للدراسات التجارية،** ٤١ (٣). ١٩٩-٢٣٢.

السجاري، سحر عبدالرزاق عبدالله، و إسماعيل، عمار فتحي موسى. (٢٠٢٢). دور الشراكة

الاستراتيجية في دعم الأداء المستدام: دراسة تطبيقية. **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية**

والإدارية، ١٣ (ملحق). ٩٨١-١٠٧.

البتانوي، محمد علاء. (٢٠١٤). تأثير الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف

الاستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية. **مجلة المحاسبة والمراجعة.** ٢ (١).

٢٢١-٢٦٧.

البلداوي، شاهر عبد الكريم هادي. (٢٠٢٣). التكامل بين بطاقة العلامات المتوازنة وإدارة القيمة

الاجمالية لتقويم الأداء الاستراتيجي المستدام: أنموذج مقترح. **مجلة الدراسات المستدامة.** ٥

(ملحق). ١٠٢١-١٠٤٣.

جابر، اسيا عبد الستار، ومحمد، على غباش. (٢٠٢١). تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء في الأداء المستدام: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية. *مجلة دراسات إدارية*، ١٥ (٣٠)، ١٩٩ - ٢٣١.

جوهري، نادر محمد، الخولي، سيد محمود، الخطيب، نهي محمد. (٢٠٢٤). تأثير تكنولوجيا سلسلة الكتل على سلسلة التوريد: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في القاهرة. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*. (٢). ١٠٣٥-١٠٦٣.

حسن، شفاء، وعبد الامير، محمد. (٢٠٢٢). تأثير مدى إسهام الاداء المستدام في الميزة التنافسية بتوسط المخدمية: بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية. *مجلة الريادة للمال والأعمال*. ٣ (٣). ١٦٦-١٨٠.

حسين، عمرو مصطفى محمد. (٢٠١٩). دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الاعمال. *المجلة الأردنية لإدارة الأعمال*. ٤٩ (١). ٤٥١-٥٠٠.

حمزة، زاهر أحمد. (٢٠١٧). دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز إدارة سلاسل التوريد: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ٨ (١). ٨٣٦-٨٦١.

خليفة، هاني عبد المنعم. (٢٠٢٣). أثر تكامل أداء سلاسل التوريد في تعزيز الأداء التشغيلي: الدور الوسيط لنظم تخطيط موارد المنظمة "ERP": دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الأدوية الخاصة في محافظة الدقهلية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*. (١). ٣٥٥-٤٠٢.

الحوالدة، محمد أحمد. (٢٠٢٣). أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في الأردن. *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*. ٢٠ (٣). ٣١-١.

دفع الله، عماد محمد محمد الحسن، الحاكم، علي عبدالله محمد، و خالد، عفراء أحمد محمد. (٢٠٢٣). أثر التسويق الريادي على الأداء المستدام: دراسة على عينة من الشركات الصناعية العاملة في ولاية الخرطوم "٢٠٢٣ م". *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (١٩)، ٤٣٨ - ٤٦٦.

دفع الله، عماد محمد محمد الحسن، الحاكم، على عبد الله محمد، وخالد، عفراء أحمد محمد. (٢٠٢٣). أثر التسويق الريادي على الأداء المستدام: دراسة على عينة من الشركات الصناعية العاملة في ولاية الخرطوم " ٢٠٢٣ م. " *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (١٩)، ٤٣٨ - ٤٦٦.

رامي، كوثر، وكواشي، مراد. (٢٠٢٠). بطاقة الأداء المتوازن المستدام كمدخل لتحقيق التكامل بين ممارسة الاستدامة واستراتيجية المؤسسة: دراسة حالة شركة زين للاتصالات-الأردن. *المجلة الجزائرية للاقتصاد والادارة*. ١٤ (١). ٨٩-١٠٧.

رشوان، أحمد محمد عبد العال. (٢٠٢١). تأثير ممارسات التصنيع الأخضر على الأداء المستدام: الدور الوسيط لتكامل إدارة سلسلة التوريد الخضراء: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مصر. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، ٢ (٢)، ٤٠٧ - ٤٤٤.

رشوان، أحمد محمد عبد العال. (٢٠٢٢). تأثير تحليلات البيانات الضخمة على استدامة أداء سلسلة التوريد: الدور الوسيط لرشاقة ومرونة سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية في محافظة الإسكندرية. *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، ع ٢، ٤٧٣ - ٥١١.

رفات، هاجر عمر خطاب، الخولي، سيد محمود السيد إسماعيل، و مصطفى، راشا إيهاب. (٢٠٢٢). تأثير تبادل المعلومات في إدارة سلسلة التوريد على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الإلكترونيات. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (٢)، ٤٥٩ - ٤٨٧.

زهري، محمد عبدالفتاح، طالب، طالب هادي، و الخزاعلة، شاكرو. (٢٠٢٣). التسويق المستدام كاتجاه حديث في صناعة الضيافة: مدخل نظري. *المجلة العربية لعلوم السياحة والضيافة والآثار*، (٧)، ٥٨ - ٧٢.

سعدي، جعفر. (٢٠٢٠). إدارة سلاسل التوريد المستدامة وتأثيرها على الأداء المستدام: مؤسسة Samsung للإلكترونيات نموذجاً. *مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية*، ٥ (٢)، ٢٣٢ - ٢٤٥.

سوادي، أمل فرحان. (٢٠٢٠). تأثير التشارك المعرفي في الأداء المستدام: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمدة الجنوبية. *مجلة العلوم الاقتصادية*. جامعة البصرة. ١٥ (٥٧). ١٤٥-١٦٢.

شاهين، محمد بهاء الدين أحمد، الخولي، سيد محمود السيد إسماعيل، و يوسف، محمود سامح أحمد أحمد. (٢٠٢٤). دور سلسلة التوريد المتكاملة في تحسين الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على

الشركة القابضة للنقل البحري والبري. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (٢)، ٩٣٥ - ٩٦٨

شعراوي، دينا محمد عبد الحميد. (٢٠٢١). أثر التسويق بالعلاقات على تحقيق فعالية سلاسل التوريد.

المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ٢٢ (١). ٣٥ - ٥٧.

شعراوي، دينا محمد عبد الحميد. (٢٠٢١). أثر التسويق بالعلاقات على تحقيق فعالية سلاسل التوريد.

المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٢ (١). ٣٥ - ٥٧.

الشمروخ، فيصل خالد مبارك، وإسماعيل، عمار فتحي موسى. (٢٠٢٢). دور سلسلة التوريد المستدامة في

تحسين الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، مج

١٣، ملحق، ٣٧٥ - ٣٩٤.

عبد الحفيظ، هارون (٢٠٢٣). إدارة سلاسل التوريد وأثرها على تحسين جودة الخدمات لشركات الادوية

المصرية. *المجلة العربية للإدارة*. ٤٤ (٤). ٣-٦٣.

عبد الحليم، عبير. (٢٠٢٢). تداعيات ازمة الصراع الروسي الأوكراني على ممارسات المحاسبة الإدارية في

تخفيض مخاطر سلاسل الإمداد والخدمات اللوجستية. *المجلة العربية للإدارة*. ٤٦ (١). ١-٢٤.

عبد الرب، عمر. (٢٠٢١). دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع

الدوائي. *مجلة الجامعة اليمنية*. ٢ (١). ١٣٦-١٦٠.

عبد المتعال، محمد السيد، وخشبة، ناجي محمد فوزي، والسعدني، نسمة محمد عيد. (٢٠٢٠). تأثير

القدرات اللوجستية على أداء سلسلة التوريد بالتطبيق على شركات قطاع الأعمال العام بالصناعات

الدوائية بمصر. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*. ٤٤ (٣). ٣٠١-٣٢٤.

علي، إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم، ولويس، رفيق وجدي. (٢٠٢٣). دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية

في العلاقة بين سلسلة الإمداد المتكاملة والأداء المستدام للمنظمة بالتطبيق على شركة حديد عز.

المجلة العلمية للبحوث التجارية، ١٠ (٢). ٤٩ - ٩٢.

علي، إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم، ولويس، رفيق وجدي. (٢٠٢٣). دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في العلاقة بين سلسلة الإمداد المتكاملة والأداء المستدام للمنظمة بالتطبيق على شركة حديد عز. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، ١٠ (٢). ٩٢-٤٩.

العلي، عبد الستار محمد، وإبراهيم، محمد خليل. (٢٠٢١). *إدارة سلاسل التجهيز في ظل التنمية المستدامة: رؤية استراتيجية لمواجهة الجائحة "كورونا ١٩": دراسة مفاهيمية*. تنمية الرافدين. ٤٠ (١٤٣). ٨٠-١٠٨.

العولقي، عبد الله أحمد حمود. (٢٠٢١). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الاداء المستدام: الدور الوسيط للمعرفة البيئية والسلوك الأخضر للموظفين. الإدارة العامة، ٦٢ (٢)، ٣٣٠ - ٢٦٧.

محمد، شلير (٢٠٢١) دور البراعة التنظيمية في تحقيق الأداء المستدام دراسة استطلاعية الآراء عينة من التدريسيين في عينة من الجامعات في محافظة دهوك *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٧ (٥٣) ١٩٦-٢١٥

مصطفى، أنجي سمير محمود، الأحدي، بسام محمد، وجبريل، ماجدة محمد. (٢٠٢٣). أثر تطبيق ممارسات سلسلة التوريد الخضراء على الأداء البيئي للمنظمة: دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (٤)، ١٦٣ - ٢٠٠.

مقيم صبري (٢٠١٩) إدارة المعرفة وأثرها على تحسين الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكككة، *مجلة دراسات اقتصادية*. ٦ (٢). ٢٣٦-٢٢١

مهدي، محمد حسن أحمد. (٢٠٢٣). أثر البصمة الوراثية التنظيمية على الأداء المستدام: اختبار الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم في جامعة سوهاج. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، (٢)، ٣٣٨ - ٣٨٦.

نيروز، مجيد حسين. (٢٠٢١). متطلبات تبني إدارة سلسلة التوريد في القطاع الصحي. دراسة مسحية على المستشفيات الخاصة في محافظة اللاذقية. *مجلة جامعة حماة*. ٤ (٩). ٩-١٣.

هدي، محمد حسن أحمد. (٢٠٢٣). أثر البصمة الوراثية التنظيمية على الأداء المستدام: اختبار الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم في جامعة سوهاج. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، (٢)، ٣٣٨ - ٣٨٦

وادي، أمل فرحان. (٢٠٢٠). تأثير التشارك المعرفي في الأداء المستدام: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمدة الجنوبية. *مجلة العلوم الاقتصادية-جامعة البصرة*. ١٥ (٥٧). ١٤٥-١٦٢.

وزارة النقل والخدمات اللوجستية. (٢٠٢٤). المملكة تقفز ١٧ مرتبة في المؤشر اللوجستي الصادر عن البنك الدولي.

وفا، هبة محمد حسن. (٢٠١٧). أثر تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد على أداء المنظمات الصناعية: دراسة ميدانية في قطاع صناعة الغزل والنسيج المصري. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ٨ (٤). ٥٩١-٦٢٨.

ثالثاً: الرسائل الجامعية:

أبو تايه، سعود صالح علوش، و الشورة، محمد سليم خليف. (٢٠٢٢). *القيادة الأصلية وأثرها في الأداء المستدام: الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في دائرة الجمارك الأردنية*. (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة العلوم الإسلامية العالمية،

عمان الصرايره، وائل عبدالفتاح محمود، الكساسبة، محمد مفضي عثمان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (٢٠٢٠). أثر الإنتاج الرشيق في الأداء المستدام: الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في مجمع المناصير الصناعي في الكرك. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان

الخطاب، تسنيم حكم وصفي، و خشمان، أيسر محمد علي. (٢٠٢٤). ذكاء الأعمال وأثره في إدارة سلاسل التوريد: الدور المعدل لإعادة هندسة العمليات في شركات صناعة الأدوية الأردنية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان

الحوالدة، أحمد اسعود عواد، و الشوابكة، خالد محمود سليمان. (٢٠٢٣). أثر التوجهات الاستراتيجية في أداء سلاسل التوريد: الدور الوسيط للبراعة المنظمة في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية.

(رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان

علان، آمال أحمد عبد، و الحوامدة، نضال صالح إبراهيم. (٢٠٢٤). أثر التوجهات الاستراتيجية في مرونة سلاسل التوريد: الدور المعدل للقدرات الديناميكية في مصانع الأدوية البيطرية الأردنية.

(رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

مساد، أمين توفيق أمين، والشورة، محمد سليم خليف. (٢٠٢٢). أثر الجدارات الجوهرية في أداء سلاسل التوريد: الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في شركات النقل البحري الأردني، رسالة دكتوراه غير

منشورة. جامعة العلوم الإسلامية. عمان.

- Adams, J., Coy, S., & Kauttman, R. (٢٠١٨). A practical discussion of buyer supplier relationship development. *The Journal of Applied Business and Economics*, ٢٠(١٧), ١٥-٢٦.
- Alghababsheh, M., & Gallear, D. (٢٠٢١). Socially sustainable supply chain management and suppliers' social performance: The role of social capital. *Journal of Business Ethics*, ١٧٣, ٨٥٥-٨٧٥.
- Alzoubi. H. Aluned, G., Al-Gasaymeh. A. & Kurdi, B. (٢٠٢٠), Empirical study on sustainable supply chain strategies and its impact on competitive priorities: The mediating role of supply chain collaboration. *Management Science Letters*, ٢٠(٣), ٧٠٣-٧٠٨.
- Amjad, A. Abbas, K., Hussain, Y., Khan, F., and Sadiq. S (٢٠٢٢), Effects of the green supply chain management practices on firm performance and sustainable development. *Environmental Science and Pollution Research*, ٢٩(٤), ٦٦٦٢٢-٦٦٦٣٩.
- Aytekin. G. K., & Dogru, A. (٢٠٢١). Handbook of research on recent perspectives on management, international trade, and logistics. IG Global.
- Bocanegra, H. G. V. (٢٠٢٤). Effects of supply chain management on competitiveness and performance: empirical evidence in mexico. *Advances in Management and Applied Economics*, ١٤(١), ١١٣-١٤٠.
- Brockhaus, S, Wolfgang, K, & Michael, K, (٢٠١٣), "Where Do We Go from Here? Progressing Sustainability Implementation Efforts across Supply Chains", *Journal of Business Logistics*, ٣٤(٢): pp ١٦٧-١٨٢.
- Cahyaningratri, C. & Naylah. M. (٢٠٢٣). The effect of supply chain operational capabilities in consolidating organizational compatibility of supply chain. *Process integration and business performance. Uncertain Supply Chain Management*, ١١(١), ٩٥-١٠٢.
- Chakraborty. A. Al Amin, M., & Baldacci. It (٢٠٢٣). Analysis of internal factors of green supply chain management: An interpretive structural modeling approach. *Cleaner Logistics and Supply Chain*. ٧, ٢-١١.

- Chavez, R., Yu, W., Jajja, M. S. S., Song, Y., & Nakara, W. (۲۰۲۲). The relationship between internal lean practices and sustainable performance: exploring the mediating role of social performance. *Production Planning & Control*, ۳۳(۱۱), ۱۰۲۵-۱۰۴۲.
- Gilanli, E., & Çetin, O. (۲۰۲۳). The mediation role of supply chain practices and logistics integration on the effect of lean supply chain strategy on operational performance. *Istanbul Business Research*, ۵۲(۱), ۸۷-۱۰۶.
- Habib, M. M. (۲۰۱۱). *Supply chain management: Applications and simulations*. BoD-Books on Demand.
- Hadrawi, H. (۲۰۱۹). The impact of firm supply performance and lean processes on the relationship between supply chain management practices and competitive performance. *Uncertain Supply Chain Management*, ۷(۲), ۳۴۱- ۱۵۰.
- Hao, Z., Liu, C., & Goh, M. (۲۰۲۱). Determining the effects of lean production and servitization of manufacturing on sustainable performance. *Sustainable Production and Consumption*, ۲۵(۲), ۳۷۴-۳۸۹.
- Hoberg, K. Thornton, L., & Wieland, A. (۲۰۲۰). Editorial: How to deal with the human factor in supply chain management? *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, ۵۰(۲), ۱۵۱-۱۵۸.
- Hosseini, S., Ivanov, D., & Dolgui, A. (۲۰۱۹). Review of quantitative methods for supply chain resilience analysis. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, (۱۲۵), ۲۸۵-۳۰۷.
- Huo. B. GU. M. & Wang, Z. (۲۰۱۹). Green or lean? A supply chain approach to sustainable performance. *Journal of cleaner production*, ۲۱۶, ۱۵۲-۱۶۶.
- Hussain, M., Al-Aomar, R., & Melhem, H. (۲۰۱۹). Assessment of lean-green practices on the sustainable performance of hotel supply chains. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, ۳۱(۶), ۲۴۴۸-۲۴۶۷.
- Jad A., & Nazari A., (۲۰۱۴). Designing A material flow- Network for material requirement planning (MRP) with supply chain Approach,

Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, Vol. 4, 1166-1174.

- Javaid, M., Haleem, A., Singh, R. P., Suman, R., & Rab, S. (2021). Role of additive manufacturing applications towards environmental sustainability. *Advanced Industrial and Engineering Polymer Research*, 4(4), 312-322.
- Kamariotou, M., Kitsios, F., Charatsari, C., Lioutas, E. D., & Talias, M. A. (2021). Digital Strategy Decision Support Systems: Agrifood Supply Chain Management in SMEs. *Sensors*, 21(1), 274.
- Kamble, S. S., Gunasekaran, A., & Gawankar, S. A. (2020). Achieving sustainable performance in a data-driven agriculture supply chain: A review for research and applications. *International Journal of Production Economics*, 219, 109-114.
- Khan, M.T (2022), Green Supply Chain Management Practices' Impact on Operational Performance with the Mediation of Technological Innovation, *Sustainability*, 14(6), 3362. Madeira, A .B (2019), Green marketing mix: A case study of Brazilian retail enterprises. *Environmental Quality Management*, 28(3), 111-116.
- Khan, S. A. R., Yu, Z., Golpira, H., Sharif, A., & Mardani, A. (2021). A state of Art review and meta-analysis on sustainable supply chain management: Future research directions. *Journal of Cleaner Production*, 278, 123307.
- Khoe, M., & Rakhman, A. (2023). The influence of supply chain management dimensions Jakarta, *Journal the performance of electric cable companies in Economic* <https://doi.org/10.24646/jep-v3i61>, 902 Perusahaan. 30(1) 39-59
- Kot. S. (2023). Development insights on supply chain management in small and medium-sized enterprises. Logos Verlag Berlin GmbH. Kuleshova,
- Lotfi, F. H., Allahviranloo, T., Shafiee, M., & Saleh, H. (2023). Supply chain performance evaluation: Application of data envelopment analysis. Springer.

- Maas, K. (۲۰۱۸). Do corporate social performance targets in executive compensation contribute to corporate social performance? *Journal of Business Ethics*, ۱۴۸, ۵۷۳-۵۸۵.
- Mazrae, A., Omid, F., & Makvandi, F. (۲۰۲۳). The conceptual framework of supplier relationship development in the Abadan refinery with a focus on value co-creation based on the grounded theory. *Marketing Science and Technology Journal*, ۷(۱), ۵۱-۷۸.
- Mousa, S. K., & Othman, M. (۲۰۲۰). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organizations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, ۲۴۳, ۱۱۸-۵۹۵.
- Mousa, S. K., & Othman, M. (۲۰۲۰). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organizations: A conceptual framework. *Journal Production*, ۲۴۳, ۱۱۸۵۹۵.
- Naslund, D., & Hulthen, H. (۲۰۱۲). Supply chain management integration: a critical analysis. *Benchmarking: An International Journal*, ۱۹(۴/۵), ۴۸۱-۵۰۱.
- Orazalin, N., & Baydauletov, M. (۲۰۲۰). Corporate social responsibility strategy and corporate environmental and social performance: The moderating role of board gender diversity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, ۲۷(۴), ۱۶۶۴-۱۶۷۶.
- Pislaru, M., Herghiligu, I. V., & Robu, B. (۲۰۱۹). Corporate sustainable performance assessment based on fuzzy logic. *Journal of cleaner production*, ۲۲۳, ۹۹۸-۱۰۱۳.
- Rahman, I. (۲۰۱۹). Corporate sustainability performance of the Readymade Garments industry in Bangladesh: impact of organizational pressures and sustainability management control system (Doctoral dissertation, Aston University).
- Sassanelli, C., Rosa, P., Rocca, R., & Terzi, S. (۲۰۱۹). Circular economy performance assessment methods: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, ۲۲۹, ۴۴۰-۴۵۳.

- Sutia, S., Riadi, R., & Fahlevi, M. (٢٠٢٠). The influence of supply chain performance and motivation on employee performance. *International Journal of Supply Chain Management*, ٩(٢), ٨٦-٩٢.
- Wisner, J. D. (٢٠١٧). *Operations management: A supply chain process approach*. Sage Publication.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (٢٠١٦). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (٢٠٢٣). *Research Methods for Business Students* (٩thed). Pearson education.
- Wisner, J. D. Tan, K. C., and Leong, G. K. (٢٠١٩). *Principles of supply chain management: A balanced approach*. Cengage Learning.
- Yusliza, M. Y., Yong, J. Y., Tanveer, M. I., Ramayah, T., Faczah, J. N., & Muhammad, Z. (٢٠٢٠). A structural model of the impact of green intellectual capital on sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, ٢٤٩, ١١٩٣٣٤.
- Zaid, A. A., Jaaron, A. A., & Bon, A. T. (٢٠١٨). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, ٢٠٤, ٩٦٥-٩٧٩.
- Zhang, X., He, X., Du, X., Zhang, A., & Dong, Y. (٢٠٢٣). Supply chain practices, dynamic capabilities, and performance: The moderating role of big data analytics. *Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC)*, ٣٥(٣), ١-٢٦.
- Zimon, D., Tyan, J., & Sroufe, R. (٢٠٢٠). Drivers of sustainable supply chain management: Practices to alignment with UN sustainable development goals. *International Journal for Quality Research*, ١٤(١), ٢١٩-٢٣٦.

الملاحق

- ملحق (١) الاستبانة في صورتها النهائية
- ملحق (٢) خطاب تسهيل مهمة الباحث

ملحق (١) الاستبانة في صورتها النهائية



أداة بحث بعنوان:

أثر تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد على الأداء المستدام

دراسة للشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية
السعودية

إعداد

ماجد ناصر العماري

الرقم الأكاديمي: (٢٠٢١٢٠٣٩٥٠)

الفصل الدراسي الخامس

١٤٤٧هـ - ٢٠٢٦م

أخواني وأخواتي المدراء

الأفاضل/.....المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،

يعمل الباحث على إعداد أطروحة بعنوان " أثر تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد على الأداء المستدام: دراسة للشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والحرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة من جامعة ميد أوشين بدولة الإمارات العربية المتحدة.

ونظراً لما تتمتعون به من علم وخبرة ودراية في مجال الإنتاج والتصنيع في الشركات الصغيرة والمتوسطة (للبلوك والأنترلوك والحرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية، فإنه يشرفني إسهامكم في الإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة وإبداء رأيكم السديد فيها، إذ تم اختياركم ضمن مجموعة المدراء في مستوى الإدارة العليا والوسطى للإجابة عن الفقرات الواردة فيها، لذا أرجوا التكرم بقراءة هذه الفقرات والإجابة عنها بموضوعية، لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة، كما نود أن نعلمكم بأن البيانات الواردة سيتم استخدامها الأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.

شاكر لكم حسن التعاون وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحث : ماجد ناصر العماري

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية:

يرجى وضع إشارة (صح) أمام الإجابة المناسبة:

١. النوع : () ذكر () أنثى

٢. المؤهل : () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراة

٣. سنوات الخبرة : () أقل من ٥ سنوات () من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات
() من ١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة () ١٥ سنة فأكثر

٤. المسمى الوظيفي : () موظف () مشرف () رئيس قسم
() مدير

القسم الثاني: يتضمن هذه القسم فقرات أداة الدراسة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية، يرجى وضع إشارة (✓) أمام الاستجابة التي تعكس درجة التطبيق في الشركة التي تعمل بها:

أولاً: ممارسات إدارة سلاسل التوريد:

رقم العبارة	العبارة	درجة الاستجابة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
١. التحالف مع الموردين						
١	تعتمد الشركة على عدد قليل من الموردين.					
٢	تعتبر الشركة الجودة هي المعيار الأول في اختيار الموردين.					
٣	تسعى الشركة لإقامة علاقات طويلة الأجل مع الموردين.					
٤	تعمل الشركة على حل المشكلات بالتعاون مع الموردين.					
٥	تدرج الشركة الموردين ضمن أنشطة التخطيط وتحديد الأهداف.					
٦	تحرص الشركة على إشراك الموردين في تطوير المنتجات الجديدة.					
٢. العلاقات مع العملاء						
١	تحرص الشركة على تقييم الشكاوى الرسمية وغير الرسمية من العملاء.					
٢	تسعى الشركة للتعرف على توقعات العملاء المستقبلية.					
٣	تسهل الشركة للعملاء خطوات طلب الخدمة.					
٤	تحاول الشركة عقد لقاءات دورية مع العملاء في كافة المستويات.					

					تستمر الشركة في قياس وتقييم رضا العملاء.	٥
٣. مستوى تبادل المعلومات						
					تتيح الشركة الفرصة للشركاء التجاريين بالحصول على معلومات عن الشركة.	١
					تبلغ الشركة الشركاء التجاريين بأية تغييرات في الاحتياجات.	٢
					تبقي الشركة الشركاء التجاريين على علم بالعمليات التجارية.	٣
					تبادل الشركة المعلومات مع الشركاء التجاريين حول تخطيط الأعمال	٤
٤. جودة تبادل المعلومات						
					تبادل الشركة المعلومات مع الشركاء التجاريين في الوقت المناسب.	١
					تبادل الشركة المعلومات مع الشركاء التجاريين بدقة وبصورة كاملة.	٢
					تبادل الشركة المعلومات مع الشركاء التجاريين بصورة موثقة.	٣
					تبادل الشركة المعلومات مع الشركاء التجاريين بحيث تكون بصورة ملائمة.	٤
٥. التأجيل						
					تصمم الشركة منتجاتها لتغطي عملية التجميع كاملة.	١
					تعيد الشركة ترتيب عمليات الإنتاج لتراعي كافة التأخيرات.	٢
					تراعي الشركة تأخير التوزيع والتجميع والاستلام.	٣
					تراعي الشركة التأخير في تجميع المنتج النهائي وتأثيره على محطة التسليم	٤
					تخزن الشركة البضاعة التامة عند نقاط توزيع مع مراعاة رغبة العملاء.	٥

ثانياً: الأداء المستدام

رقم العبارة	العبارة	درجة الاستجابة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
١. البعد البيئي					
١	تسعى الشركة باستمرار للحفاظ على الموارد الطبيعية.				
٢	تراعي الشركة أماكن توزيع المصانع الخاصة بها بما يحمي الأشخاص من التلوث.				
٣	تمتلك الشركة برامج مخصصة للتوعية البيئية للعاملين والمجتمع.				
٤	تقوم الشركة بمراقبة عملياتها لتجنب تعريض البيئة للخطر.				
٥	تصنف الشركة المخاطر البيئية وفقاً لمعايير إدارة المخاطر المعمول بها.				
٦	تتمتع الشركة بالقدرة على إنتاج منتجات صديقة للبيئة.				
٧	تدعم الشركة استخدام الطاقة المتجددة في مشاريعها الجديدة.				
٨	تحرص الشركة على الاستثمار و التوسع استخدام التكنولوجيا الصديقة للبيئة.				
٢. البعد الاجتماعي					
١	تهتم الشركة بتعزيز العلاقات الاجتماعية في البيئة المحيطة.				
٢	تهتم الشركة بوضع خطط محدثة لخدمة البيئة المجتمعية المحيطة.				
٣	تساهم الشركة في تقليل معدلات البطالة في المجتمع المحلي.				

٤	تقدم الشركة برامج تأهيل مهني متنوعة لأبناء المجتمع المحلي.				
٥	تتبنى الشركة توفير مشاريع إنتاجية صغيرة لأبناء المجتمع المحلي.				
٦	تلتزم الشركة بمسؤولياتها الاجتماعية بخصوص نتائج أعمالها على المجتمع والبيئة.				
٣. البعد الاقتصادي					
١	توفر الشركة منتجات متكاملة تناسب قدرات العملاء المادية.				
٢	تستغل الشركة الموارد المالية التي تمتلكها بالكفاءة المطلوبة.				
٣	تقوم الشركة بإجراءات تعزز النمو الاقتصادي طويل الأجل.				
٤	تضع الشركة خطط مالية تحقق الاستدامة.				
٥	تتم الشركة بتوفير سيولة مالية لتغطية احتياجاتها المطلوبة.				
٦	تستخدم الشركة تقنيات حديثة لتخفيض كلفة مدخلاتها الإنتاجية.				

شكرا لتجاوبكم،،،

ملحق (٢) خطاب تسهيل مهمة الباحث



طلب تطبيق بحث علمي

اسم الطالب: ماجد ناصر عماري

رقم الطالب الجامعي: 2021203950

حالة الطالب الأكاديمية: مستمر

تاريخ القبول/فصل القبول: 29-05-2023

الجنسية: المملكة العربية السعودية

رقم الهوية/الإقامة/جواز السفر: 1032334482

تفيد إدارة القبول والتسجيل وشؤون الطلاب بأن الطالب الموضحة بياناته أعلاه هو أحد الطلاب الملتحقين ببرنامج **دكتوراه الإدارة** بجامعة ميدأوشن. برجاؤ التكرم بالموافقة له على تطبيق بحثه العلمي بالمؤسسة لديكم. وقد أعطيت له هذه الإفادة بناءً على طلبه لتقديمها إلى من يهمه الأمر دون أدنى مسؤولية على الجامعة.

مدير القبول والتسجيل

أحمد سهيل الحبزي

التاريخ
25-02-2026



Midocean university, 8764+GH9 Matelec street, BP 684 Moroni, RP 98123 Moroni, Comoros
www.midocean.edu.km