

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء على الميزة

التنافسية

"دراسة تطبيقية على مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع - أبوظبي"

إعداد الطالب/

فكري سالم احمد العطاس

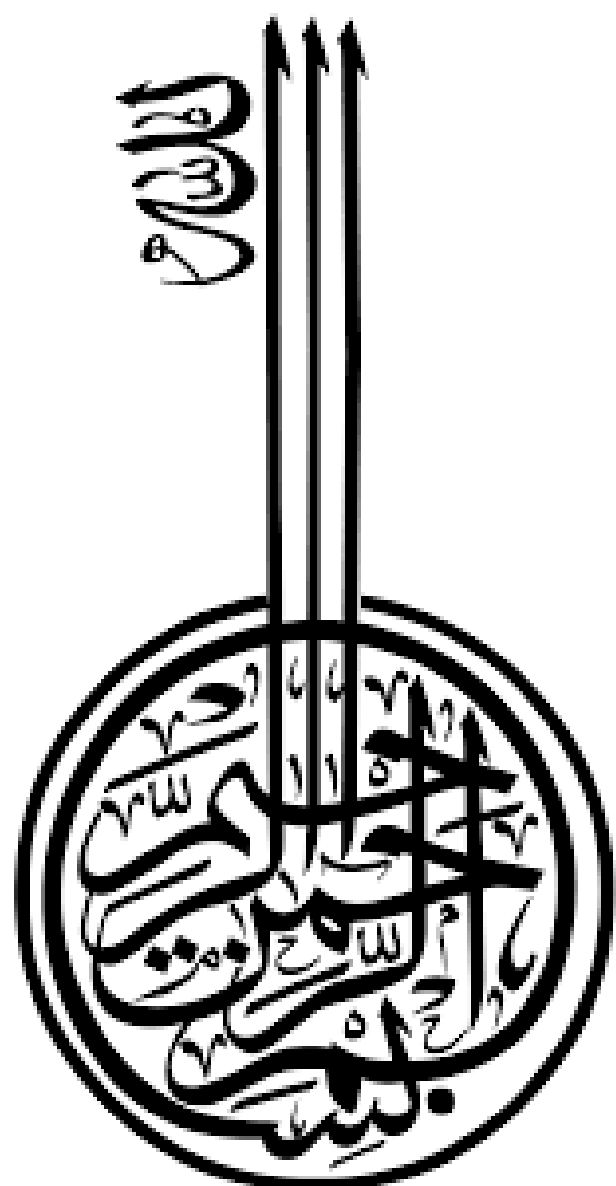
232002599

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

2024



إهداء

أهدي هذا العمل إلى والدتي الحبيبة، التي كانت دائماً مصدر إلهام ودعم، التي لطالما دعمتني بصلواتها وتشجيعها المستمر، التي علمتني الصبر والمثابرة.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين كانوا لي مشاعل نور ومعرفة، وكان لعلمهم وتوجيهاتهم الأثر الكبير في إنجاز هذا البحث.

إلى زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي عوناً وسنداً، وشاركوا معي لحظات الفرح والتحدي، أهدي هذا العمل تقديراً لجهودهم ودعمهم.

وأخيراً، أهدي هذا العمل لكل من آمن بقدراتي ودعمني في مسيرتي، سائلاً الله أن يجعل هذا الإنجاز خطوة نحو مستقبل مشرق وملؤه النجاحات.

شُكْرُ تَقَاتِلِ

الحمد لله الذي بفضله وكرمه تكلفت جهودنا بالنجاح، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وسلم.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والدتي العزيزة، التي كان لها الدور الأكبر في دعمي وتشجيعي. إن دعمهما المستمر وتضحياتها اللامحدودة كانا العاملين الرئيسيين في تحقيق هذا الإنجاز.

أود أن أشكر أساتذتي الأفاضل، الذين أضاءوا لي درب المعرفة بتوجيهاتهم القيمة وإرشاداتهم الحكيمة. كان لإرشاداتهم العلمية ونصائحهم الدور الكبير في إتمام هذا العمل.

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي عونًا ودعمًا، وشاركوا معي لحظات الفرح والتحديات. إن دعمهم وتشجيعهم كان لهما الأثر الإيجابي في تجاوز العقبات وتحقيق هذا النجاح.

وأخيرًا، أشكر كل من ساهم بكلمة أو نصيحة أو دعم في إنجاز هذا العمل، وأسأل الله أن يوفقنا جميعًا لما فيه الخير والنجاح، وأن يكون هذا العمل نافعًا ومثمرًا.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء بأبعادها (اللوجستيات العكسية الخضراء، الشراء الأخضر، التصميم البيئي، التصنيع الأخضر) على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع - أبوظبي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (الكيفي) لتحقيق أهدافها، وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع - أبوظبي. تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة القصدية، والتي تضمنت العاملين في الأقسام التالية: المستويات الإدارية العليا، التصنيع، الصحة والسلامة، والإدارة وسلاسل التوريد. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 226 نسخة من الاستبانة إلكترونياً وورقياً، وتم استرداد 209 نسخ صالحة للتحليل.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها وجود علاقة إيجابية جزئية بين ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء والميزة التنافسية في مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع - أبوظبي المدروسة، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتلك الممارسات على سلاسل التوريد في قطاع التوزيع بنسبة 58.1%.

وأوصت الدراسة بضرورة قيام إدارة قطاع التوزيع بتطوير سياسات بيئية خضراء والعمل على تقليل تأثير استهلاك الطاقة في نقل الإنتاج، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بنشاط السلاسل الخضراء لتحسين الكفاءة البيئية من خلال إعادة التدوير، وتعزيز التدفق العكسي للمواد والمنتجات بهدف تقليل النفايات إلى أدنى حد ممكن.

الكلمات المفتاحية: إدارة سلاسل التوريد الخضراء، الميزة التنافسية، قطاع التوزيع.

قائمة المحتويات

ب	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ج	إهداء.....
د	شكر وتقدير.....
هـ	المستخلص.....
و	قائمة المحتويات.....
ي	قائمة الجداول.....
ك	قائمة الأشكال.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1.1	1.1 مقدمة:.....
2	2.1 مشكلة الدراسة:.....
3	3.1 أهمية الدراسة:.....
4	4.1 أهداف الدراسة:.....
4	5.1 تساؤلات الدراسة.....
5	6.1 فروض الدراسة:.....
7	7.1 نموذج الدراسة:.....
7	8.1 الدراسات السابقة:.....
18	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....

10.1 المنهجية وطرق البحث:	19
11.1 مصادر البيانات:	19
12.1 أدوات الدراسة:	19
13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:	20
14.1 حدود الدراسة:	21
الفصل الثاني: الإطار النظري	22
المبحث الأول : إدارة سلاسل التوريد الخضراء	22
1.1.2 تمهيد:	22
2.1.2 تعريف إدارة سلاسل التوريد الخضراء:	22
3.1.2 أهمية إدارة سلاسل التوريد الخضراء:	24
4.1.2 ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء:	25
5.1.2 التحديات التي تواجه تطبيق إدارة سلاسل التوريد الخضراء	33
6.1.2 أهداف إدارة سلسلة التوريد الخضراء في قطاع الإنشاءات	34
7.1.2 آليات التنفيذ الميداني لممارسات سلاسل التوريد الخضراء في قطاع الإنشاءات	35
8.1.2 متطلبات الإدارة الناجحة لسلسلة التوريد الخضراء	36
9.1.2 التحديات التي تواجه تنفيذ إدارة سلسلة التوريد الخضراء في قطاع الإنشاءات	37
المبحث الثاني : الميزة التنافسية	41
1.2.2 تمهيد:	41
2.2.2 تعريف الميزة التنافسية	41
3.2.2 أهمية الميزة التنافسية	42

42.....	4.2.2 أبعاد الميزة التنافسية.....
44.....	5.2.2 تحديات الميزة التنافسية.....
45.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات).....
45.....	1.3 منهجية الدراسة.....
45.....	2.3 مجتمع الدراسة والعينة.....
46.....	3.3 أداة الدراسة (الإستبانة).....
48.....	4.3 الأساليب الاحصائية المستخدمة في التحليل.....
56.....	الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة.....
56.....	1.4 : مقدمة.....
56.....	2.4 خصائص أفراد العينة الديموغرافية والوظيفية.....
61.....	3.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (المستقل، التابع).....
68.....	4.4 تقييم النموذج الهيكلي The structural model.....
68.....	5.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
71.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
71.....	1.5 مقدمة.....
71.....	2.5 مناقشة النتائج.....
73.....	3.5 التوصيات.....
75.....	Abstract.....
75.....	المراجع.....
76.....	أولاً: المراجع العربية.....

79.....ثانياً: المراجع الأجنبية:

I.....الملاحق

IIاستمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
43	الجدول (1) توزيع فقرات الاستبانة
44	جدول (2) مقياس ليكرت الخماسي
44	الجدول رقم (3): معالجة مقياس ليكرت الخماسي
46	الجدول (4) موثوقية الاستبانة
47	جدول (5) الصديق التقاربي لفقرات متغير ممارسات ادارة سلاسل التوريد الخضراء
51	جدول (6) الصديق التقاربي لفقرات متغير الميزة التنافسية
52	الجدول (7) الخصائص الوظيفية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (النوع الاجتماعي)
53	الجدول (8) الخصائص الوظيفية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر)
54	الجدول (9) الخصائص الوظيفية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (المؤهل العلمي)
54	الجدول (10) الخصائص الوظيفية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (عدد سنوات الخبرة)
55	الجدول (11) الخصائص الوظيفية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (المستوى الوظيفي)
58	الجدول (12) الإحصاء الوصفي لفقرات متغير اللوجستيات العكسية الخضراء

59	الجدول (13) الإحصاء الوصفي لفقرات متغير الشراء الأخضر
60	الجدول (14) الإحصاء الوصفي لفقرات متغير التصميم البيئي
61	الجدول (15) الإحصاء الوصفي لفقرات متغير التصنيع الأخضر
63	الجدول (16): الإحصاء الوصفي لفقرات متغير الميزة التنافسية
65	الجدول (17) اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
6	الشكل (1): متغيرات الدراسة
53	الشكل (2) الخصائص الوظيفية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (النوع الاجتماعي)
53	الشكل (3) الخصائص الوظيفية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر)
54	الشكل (4) الخصائص الوظيفية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (المؤهل العلمي)
55	الشكل (5) الخصائص الوظيفية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (عدد سنوات الخبرة)
56	الشكل (6) الخصائص الوظيفية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (المستوى الوظيفي)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

أدت التطورات الكبيرة والسريعة في بيئات الأعمال الاقتصادية، والتكنولوجية، والثقافية والاجتماعية والتنافسية والتجارية والبيئية في زيادة حدة المنافسة بين الشركات على المستوى المحلي والاقليمي والدولي، ولمواجهة هذه التحديات سعت الشركات إلى تقديم سلع وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات ورغبات المستهلكين؛ لتضمن بقائها واستمرارها في الاسواق حيث ادركت إدارات الشركات المعاصرة بان الوسيلة الافضل والطريقة المثلى لتعزيز ودعم الميزة التنافسية، تتمثل في قدرتها على الابداع والابتكار، الأمر الذي يتطلب امتلاكها للطرق والأدوات والأساليب التي تمنحها القدرة على الابتكار ومن بين هذه الأدوات إدارة سلسلة التوريد الخضراء. (الواكد، 2023)

يعتبر موضوع إدارة سلسلة التوريد الخضراء والميزة التنافسية من المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء، كما أنه لم تعد المنافسة العالمية بين الشركات تعتمد على الأدوات التقليدية للتغلب على المنافسين بل امتدت لتشمل الأدوات الحديثة ومن بين هذه الأدوات سلسلة التوريد الخضراء، مما يستوجب صياغة استراتيجية سلاسل توريد خضراء لتتواءم مع الميزة التنافسية، فالتنافس بين الشركات مبني على ما تقدمه سلاسل التوريد وليس على ما تقدمه الشركات بحد ذاتها من خلال التركيز على رضا المستهلك، والاهتمام بالتكلفة، والتسليم، والمرونة، والاستجابة وصولا إلى التفوق التنافسي، وان مدخل إدارة سلسلة التوريد المستدامة أو الخضراء يدمج التفكير البيئي في أنشطة سلسلة الامداد و بالتالي فان محاولة التخفيف من الأثر البيئي السلبي لسلسلة التوريد سوف يضيف قيمة للمنظمات التي تشكل سلسلة الامداد للحد من التأثير البيئي الكلي، وللسلسلة التوريد ممارسات متعددة منها الإدارة البيئية، والشراء الأخضر، والتصميم والإنتاج الأخضر والخدمات اللوجستية العكسية، حيث يتم إعادة استرداد المنتجات القابلة لإعادة الاستخدام والتدوير، فضلا عن النفايات القابلة لإعادة التصنيع وهذا ما يتوافق مع مفهوم الاقتصاد الأخضر ومبادئه. (رشوان، 2020)

ويعد مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي، فأكاديميا لم يعد ينظر للإدارة على أنها هم داخلي أو مواجهة وقتية مع مشكلات ليست ذات بعد استراتيجي، ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمنظمة. (بو شوارب، 2022)

كما أن إن إدارة سلسلة التوريد الخضراء أخذة في الظهور كاستراتيجية للتعامل بشكل استباقي مع اللوائح البيئية غير أن كثيرا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم لا تدرك ضرورة اعتماده، وهي ليست مستعدة لاعتماده، لذا فإن هذا البحث يتناول أثر الممارسات الداخلية لسلسلة التوريد الخضراء على الميزة التنافسية للمنظمة من خلال التطبيق على قطاع التوزيع في مجموعة اللولو العالمية.

2.1 مشكلة الدراسة:

تعتبر الميزة التنافسية قضية أساسية للشركات كونها تساعد على التنبؤ بالفرص والتهديدات، نظرا لأن الإمارات العربية المتحدة دخلت في الاقتصاد الحر والمنافسة العالمية فعلى الشركات أن تعمل بمفهوم الميزة التنافسية لتمكينها من تحليل بيئتها، لاستغلال الفرص الاستثمارية أو تجنب التهديدات المحتملة، كما تساعد على الابتكار واتخاذ قرارات استراتيجية هامة، لأن الميزة التنافسية تزود الشركات بالمعلومات اللازمة من مصادر متعددة حول مستوى المنافسين والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، وقد قام الباحث بإجراء عدة مقابلات مع مجموعة من الأفراد من خلال استبانة واستعراض مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة، وقد توصل الباحث في نهاية المقابلة إلى وجود قصور في الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء على الميزة التنافسية. (الرشيدات، 2021)

ومما سبق يمكننا تلخيص مشكلة الدراسة في التعرف على أثر ممارسات إدارة سلاسل التوريد

الخضراء على الميزة التنافسية بالتطبيق على قطاع التوزيع في مجموعة اللولو العالمية.

3.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع أثر ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء على الميزة التنافسية بالتطبيق على قطاع التوزيع في مجموعة اللولو العالمية، والتي لم تتم دراستها بشكل كافٍ لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في معالجتها لإدارة سلاسل التوريد، الميزة التنافسية.

• الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على مفاهيم إدارة سلاسل التوريد الخضراء، الميزة التنافسية بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بالتعرف على أثر ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء على الميزة التنافسية بالتطبيق على قطاع التوزيع في مجموعة اللولو العالمية.

• الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس أثر ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء على الميزة التنافسية بالتطبيق على قطاع التوزيع في مجموعة اللولو العالمية على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد الشركات على تبني سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بإدارة سلاسل التوريد، الميزة التنافسية، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

4.1 أهداف الدراسة:

يكمن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في التعرف على أثر ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء بأبعادها (اللوجستيات العكسية الخضراء- الشراء الأخضر- التصميم البيئي- التصنيع الأخضر) على الميزة التنافسية بالتطبيق على قطاع التوزيع في مجموعة اللولو العالمية.

ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل فيما يلي:

- التعرف على أثر اللوجستيات العكسية الخضراء على الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع - أبوظبي.
- معرفة مدى تأثير الشراء الأخضر على الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع - أبوظبي.
- التعرف على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتصميم البيئي بالتطبيق على مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع - أبوظبي.
- التعرف على مدى تأثير التصنيع الأخضر على الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع - أبوظبي.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي ترتبط بالدراسة.

5.1 تساؤلات الدراسة

- السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء بأبعادها (اللوجستيات العكسية الخضراء- الشراء الأخضر- التصميم البيئي- التصنيع الأخضر) على الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع - أبوظبي؟

ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- السؤال الفرعي الأول: ما مدى تأثير اللوجستيات العكسية الخضراء على الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع - أبوظبي؟
- السؤال الفرعي الثاني: إلى أي مدى تؤثر الشراء الأخضر على الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع - أبوظبي؟
- السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتصميم البيئي على الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع - أبوظبي؟
- السؤال الفرعي الرابع: ما مدى تأثير التصنيع الأخضر على الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع - أبوظبي؟

6.1 فروض الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء بأبعادها (اللوجستيات العكسية الخضراء- الشراء الأخضر- التصميم البيئي- التصنيع الأخضر) على الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع - أبوظبي.

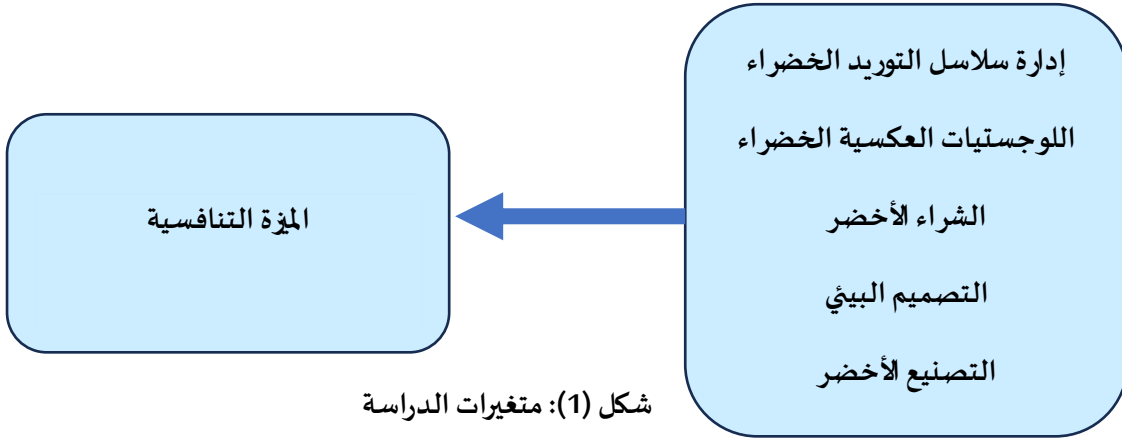
ويتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تتمثل في:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للوجستيات العكسية الخضراء على الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع - أبوظبي.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لشراء الأخضر على الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع - أبوظبي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتصميم البيئي على الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع - أبوظبي.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتصنيع الأخضر على الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع - أبوظبي.

7.1 نموذج الدراسة:

- يتمثل أهم أهداف هذا النموذج في التعرف على أثر ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء بأبعادها (اللوجستيات العكسية الخضراء- الشراء الأخضر- التصميم البيئي- التصنيع الأخضر) على الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع - أوظيفي.
- المتغير المستقل: إدارة سلاسل التوريد الخضراء بأبعادها (اللوجستيات العكسية الخضراء- الشراء الأخضر- التصميم البيئي- التصنيع الأخضر)
- المتغير التابع: الميزة التنافسية.



شكل (1): متغيرات الدراسة

من إعداد الباحث

8.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (الواكد، 2023)

- هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء في الشركات الصناعية التعدينية الأردنية، وكذلك التعرف على واقع تطبيق الإدارة البيئية فيها، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط للإدارة البيئية في الشركات المبحوثة.

- واعتمدت الدراسة في منهجها على المنهج الوصفي التحليلي (الكمي) لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية التعدينية الأردنية والبالغ عددها (11) شركة، حيث تم اختيار أكبر شركتين وهما: شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة وشركة اليوتاس العربية، وحسب طبيعة الدراسة تم اختيار عينة الدراسة من المجتمع الفرعي بأسلوب العينة القصدية وهم العاملين في اقسام: المستويات الإدارية العليا، والتصنيع، والصحة والسلامة العامة، وسلاسل التوريد، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع (226) نسخة من الاستبيان الكترونيا وتم استرداد (209) نسخة صالحة للتحليل وورقيا.
- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود وساطة جزئية إيجابية بين ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء والميزة التنافسية في الشركات المبحوثة، وأن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية التعدينية بنسبة 58.1%، بينما لم يمكن للوجستيات العكسية الخضراء تأثيرا في الشركات الصناعية التعدينية الأردنية.
- على هذه النتائج خرجت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة قيام إدارة الشركات الصناعية التعدينية الأردنية بفرض ووضع ضوابط وقوانين تعمل على توفير الطاقة أثناء نقل المنتجات، وضرورة اهتمام إدارة الشركات التعدينية الأردنية باستخدام التقنيات الحديثة في مجال اللوجستيات العكسية الخضراء، و زيادة اهتمام إدارة الشركات المبحوثة بنشاط اللوجستيات العكسية الخضراء لكي تصبح أكثر كفاءة من الناحية البيئية من خلال إعادة التدوير، و زيادة اهتمام إدارة الشركات بالتدفق العكسي للمواد والمنتجات بهدف تقليل النفقات إلى أدنى حد ممكن.

2. دراسة (الخوالدة، 2023)

- هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على تحقيق ميزة تنافسية للشركات الصناعية في الأردن.
- اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ إذ طبقت على عينة عشوائية بواقع (200) فرد ممن يعملون بالوظائف الإدارية العليا (مدير شركة) في الشركات الصناعية في المملكة الأردنية الهاشمية،

تم استرجاع (177) استبانة صالحة للتحليل ونسبة استرجاع بلغت (88.5 %). ولجمع البيانات اللازمة استخدم الباحث استبانة اشتملت على مقياس إدارة سلسلة التوريد الخضراء ومقياس الميزة التنافسية، وتم التحقق من مؤشرات صدقها وثباتها.

— وبينت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء في الشركات الصناعية في الأردن جاءت بدرجة متوسطة لجميع المجالات (الشراء الأخضر، والتصنيع الأخضر، التسويق الأخضر) والمقياس ككل، كما جاءت الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في الأردن بدرجة مرتفعة للمقياس ككل وللمجالات (الإبداع، الجودة، المرونة)، في حين جاءت بدرجة متوسطة للمجالين (التكلفة، والسمعة).

— وأشارت النتائج إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء وجميع مجالات الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، والإبداع، والسمعة، والمرونة) والميزة التنافسية ككل في الشركات الصناعية.

3. دراسة (عبد الحليم، 2018)

— سعى البحث إلى التعرف على محددات تطبيق سلاسل التوريد الخضراء في صناعة الأدوية المصرية. سلاسل التوريدات هي مجموعة شركات مترابطة ومشاركة مع بعضها وتضيف قيمة إلى تيار المدخلات الواردة من مصدرها الأصلي ويتم تحويلها لمنتجات نهائية أو خدمات بناء على طلب المستهلك النهائي.

— ولتطبيق إدارة سلسلة التوريد الخضراء عدة مزايا حيث هناك مزايا مالية، ومزايا تشغيلية، ومزايا متعلقة بالعملاء، ومزايا تنظيمية وتعمل إدارة سلسلة التوريد الخضراء وفق ممارسات محددة في الإدارة الداخلية، والتصميم الأخضر، والمشتريات الخضراء، والتصنيع وإعادة التصنيع، واللوجستيات، والتعاون مع العملاء، والتخلص من البواقي والمخلفات أو استرداد الاستثمار.

— وجاءت أدوات البحث متمثلة في استمارة استقصاء لجمع البيانات والمعلومات، وثلاثة مقياس تغطي ثلاثة جوانب وهم، القوى الدافعة، والقوى المعوقة، وممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء، وطبقت الأدوات على عينة قوامها (58) شركة من شركات الهيئة العامة للاستثمار

- .وتوصل البحث إلى عدة نتائج منها، يوجد تأثير للقوى الدافعة وهي ضغوط العاملين، ونظم الغدارة البيئية، ولم يثبت تأثير المنافسين على تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد.
- واختتم البحث بطرح عدة توصيات منها، أنه يجب على الإدارة العليا بالشركات أن تضع استراتيجيات وسياسات وأهداف عامة معلنة تبرز فيها مسؤوليتها عن حماية البيئة والحفاظ على صحة وسلامة موظفيها.

4. دراسة (الضخني، 2021)

- تتمثل إدارة سلسلة التجهيز الخضراء في السياسات الخاصة بالتصنيع الأخضر والشراء الأخضر والتسويق الأخضر والتوزيع الأخضر وإدارة المواد الخضراء فضلا عن اللوجستيات العكسية.
- يهدف هذا البحث لتحديد دور إدارة سلاسل التوريد الخضراء GSCM في تحقيق الاستدامة البيئية للفنادق الخضراء. من أجل تحقيق ذلك الهدف، ناقش البحث العديد من النقاط منها: مفهوم إدارة سلسلة التجهيز الخضراء ومزايا ومعيقات تطبيقه كما ناقش البحث بأبعاد التنمية المستدامة ومفهوم الفنادق الخضراء.
- توصل البحث لمجموعة نتائج كان أبرزها، توجد علاقة تأثير إيجابية بين تطبيق إدارة سلسلة التجهيز الخضراء وتحقيق الاستدامة.
- بناء على النتائج تم وضع مجموعة توصيات أهمها تشريع مجموعة من القوانين واللوائح التي تلزم الفنادق الخضراء بضرورة ما يثبت التزامها بتطبيق إدارة سلسلة التجهيز الخضراء عند تطبيق أبعاد الممارسات الخضراء عند تجديد الترخيص أو عند استخراج ترخيص جديد.

5. دراسة (السنباري، 2023)

- هدف البحث الحالي إلى اختبار أثر الممارسات الداخلية لسلاسل التوريد الخضراء على أداء البيئي والتشغيلي لشركات الحديد والصلب، وتحديد مدى وجود الفروقات المعنوية بين متغيرات البحث.
- ولتحقيق هذه الأهداف قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية من خلال تصميم قائمة استبيان، وتوزيعها على عينة البحث (الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية)، حيث تم توزيع (٤٥٠) قائمة استبيان، وتم تحليلها عن طريق استخدام برنامج (SPSS)، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب

لتحليل البيانات واختبار الفروض، اعتمدت الباحثة على الأساليب التالية "الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف)، الإحصاء التحليلي (معامل ألفا كرونباخ، معامل الارتباط، معامل التحديد R2 ، اختبار "T" ، F"" ، "كا2" ، اختبار فريدمان اختبار كروسكال ويلز، اختبار مان ويتني).

— وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: تطبيق نظام سلاسل التوريد الخضراء في الشركات محل الدراسة له تأثير إيجابي على أداء شركات الحديد والصلب أي أنه كلما كان تطبيق نظام سلاسل التوريد الخضراء أكبر كلما تحسن أداء شركات الحديد والصلب، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذات - دلالة إحصائية الأبعاد نظام سلاسل التوريد الخضراء (الإدارة البيئية الداخلية -التصميم الصديق للبيئة - التصنيع الأخضر) كلا على حدة على الأداء البيئي والتشغيلي للشركات محل الدراسة.

— كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم حول أبعاد الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية أي أنه توجد اختلافات بين آراء المستقضي منهم حسب الخصائص الديموغرافية محل الدراسة حول أبعاد الدراسة.

— وقد أوصى البحث بعدة توصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بعملية التدقيق الدوري والمتابعة لنظام الإدارة البيئية في الشركات، يتعين على الشركات دمج برامج التوعية المتعلقة بإدارة النفايات الخضراء، ضرورة إجراء دورات تدريبية للإدارة التنفيذية لتوعيتهم بمفهوم سلاسل التوريد ومدى تأثيره على العملية التصنيعية بشكل عام وعلى أدائهم وسلامتهم والذي بدوره يؤثر على أداء الشركة، ضرورة عمل المزيد من التقارير الخاصة ببيانات تلوث البيئة الناتجة عن صناعة الحديد والصلب وذلك لندرتها الشديدة في الجهات المسؤولة عن ذلك كوزارة البيئة، ضرورة وضع المزيد من اللوائح والتشريعات القانونية التي بموجبها تعطى الحق للشركات بالحصول على شهادات الإدارة البيئية.

6. دراسة (ابراهيم، 2022)

- يهدف البحث إلى: التعرف على ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء في المجال الصحي (المنظمات الرعاية الصحية) ومدى شموليتها أو محدوديتها وكذلك التعرف على أثر تطبيق إدارة سلاسل التوريد الخضراء على تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمستشفيات الجامعية بمحافظة القاهرة الكبرى.
 - منهج البحث: للحصول على البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة تم إعداد استمارة استقصاء موجهة إلى عينتين، العينة الأولى من العاملين بالإدارات العليا والمخازن والمشتريات الصحة والسلامة المهنية، والعينة الثانية من المرضى المترددين على المستشفيات محل الدراسة. وتم الاستعانة بمقاييس لإثبات صلاحيتها في الدراسات السابقة وتكييفها للاستخدام بالدراسة الحالية حيث أن معظم الدراسات تمت ببيئة غير مصرية وتحليل البيانات اعتمد الباحث على الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعاملات الارتباط، تحليل الانحدار المتعدد والبسيط) لاختبار فروض الدراسة.
 - وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير إيجابي لإدارة سلاسل التوريد الخضراء على تحسين جودة الخدمة المقدمة بالمستشفيات محل الدراسة كما أظهر تحليل الانحدار المتدرج أن أكثر الممارسات تأثيراً هي الخدمات اللوجستية الخضراء والتعاون مع العملاء.
 - وتوصلت إلى وجود فروق جوهرية في تصورات مفردات الدراسة من المرضى تجاه جودة الخدمة المقدمة ترجع إلى خصائصهم الشخصية والوظيفية.
7. دراسة (أبوشوارب، 2022)
- هدفت الدراسة الحالية إلى قياس أثر إدارة سلسلة التوريد الخضراء (ال شراء الأخضر، التصنيع الأخضر التوزيع الأخضر) في الميزة التنافسية (تقليل الكلف، زيادة الحصة السوقية، الاستدامة البيئية) في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.
 - كما تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية حيث تم اعتماد العينة القصدية بناء على رأس المال وعدد العاملين حيث بلغت عينة الدراسة (29) شركة من أصل (66) شركة صناعية. وتكونت وحدة المعاينة من المديرين ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن محل الدراسة. وبلغ عددهم (264) فرداً حيث تم

إتباع أسلوب المسح الشامل لعينة الدراسة، وتم استبعاد (16) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وتم تحليل (248) استبانة بنسبة (93.9%).

- وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
- وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد إدارة سلسلة التوريد الخضراء (التصنيع الأخضر) على الميزة التنافسية، أما الشراء الأخضر والتوزيع الأخضر فليس لها أثر على الميزة التنافسية أي أن أثرها ظاهرياً وليس معنوياً.
- وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات كان من أهمها تعزيز الاستخدام المستدام للموارد في المؤسسات لجعلها صديقة للبيئة، وتعزيز ممارسات الاستدامة البيئية والاقتصادية للحفاظ على بيئة صحية من خلال زيادة وعي الموظفين وتعزيز التزامهم بقضايا الاستدامة.

8. دراسة (رشوان، 2020)

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء كمتغير وسيط للعلاقة بين الضغوط المؤسسية وأداء المنظمة.
- وأجريت الدراسة على عدد من المنظمات الصناعية العاملة في القطاع الصناعي في جمهورية مصر العربية. وفي سبيل الوصول لهذا الهدف تم تنمية سبعة فروض، وتم الاعتماد على قائمة استقصاء طورها الباحث لجمع البيانات الأولية التي تخدم غرض الدراسة، ومن خلال مقياس كرونباخ الفا تم التأكد من ثبات مقاييس متغيرات الدراسة، وباستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لاختبار نموذج وفروض الدراسة.
- توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للضغوط المؤسسية على أداء المنظمة في المنظمات الصناعية محل الدراسة، تأثير إيجابي لممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء المنظمة، كما تؤثر الضغوط المؤسسية تأثير إيجابي على ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء وأخيراً، تلعب ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء كمتغير وسيط دوراً في تفسير العلاقة بين الضغوط المؤسسية وأداء المنظمة، وبالتالي تم التحقق من صحة نموذج وفروض الدراسة وتم رفض الفرض الأخير.

9. دراسة (الرشيدات، 2021)

- هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على الأسبقيات التنافسية في قطاع الانشاءات الأردني.
- ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة بعدة محاور، وبعد التأكد من الصدق الظاهري وثبات أداة الدراسة، تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة والتي تتكون من 234 مديراً من مدراء المشاريع الانشائية ضمن قطاع الانشاءات الأردني.
- وقد تم استخدام برمجية (SPSS) لتحليل البيانات المجمعة. كما تم الحصول على البيانات الثانوية من دراسات وابحات سابقة ومراجع مكتبية، بينما تم الحصول على البيانات الأولية من نتائج الاستبانة.
- وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات ادارة سلسلة التوريد الخضراء على الأسبقيات التنافسية لمنظمات قطاع الانشاءات الأردني، مع وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات التالية: تصنيف الشركة - الفئة، حيث يمكن القول ان شركات المقاولات والانشاءات الأردنية التي تتصنف حسب الفئة الأولى والفئة الثانية كانت أفضل من حيث مستوى ممارسات سلاسل التوريد الخضراء ومستوى الأسبقيات التنافسية، بالإضافة الى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى الى متغير المؤهل العلمي للمدير، عمر الشركة خبرة المدير.
- وبناء على النتائج التي توصلت اليها الدراسة، فقد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها أنه يجب زيادة المشاركة بين الموردين ومنظمات قطاع الانشاءات الأردني لتقديم خدمات لوجستية صديقة للبيئة تجعل من العمل أكثر كفاءة وتوفر في الموارد المالية.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Amjad et al., 2022)

- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على الشركة من خلال الدور الوسيط للقدرة التنافسية وانتعاش الاستثمار.
- تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وجمعت البيانات من (12) شركة ISO 9001 و 14001 ISO للصناعات الجلدية ومقرها في باكستان.
- وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، وقد تم استخدام برمجية (SPSS) لتحليل البيانات المجمعة.
- وأوضحت هذه الدراسة كيفية تأثير سلوك المنظمة بالموارد الخارجية للشركة، وكشفت النتائج الفعلية أن أنشطة إدارة سلسلة التوريد الخضراء تؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركة، حيث تلعب القدرة التنافسية وانتعاش الاستثمار دوراً وسيطاً بين الممارسات الخضراء داخل المنظمة.

2. دراسة (Nureen et al., 2022)

- هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج مفاهيمي يسلط الضوء على تأثير الممارسات الفنية والسلوكية السلاسل التوريد الخضراء إلى جانب تأثير الضغط المؤسسي على الأداء التنظيمي .
- و أجريت هذه الدراسة في دولة الباكستان، وتم جمع البيانات من (260) مصنع باكستاني كما استخدمت الدراسة نهج نمذجة المعادلة الهيكلية SEM لتحليل الفرضيات.
- وكشفت النتائج إلى أن الممارسات السلوكية الإدارة سلاسل التوريد الخضراء تتوسط في العلاقة مع ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء التقنية، وتظهر النتائج أيضاً أن الضغط المؤسسي يؤدي بشكل إيجابي إلى تعديل العلاقة بين الممارسات الفنية والأداء التنظيمي.

3. دراسة (Khan et al., 2022)

- هدفت الدراسة إلى دراسة أثر إدارة سلاسل التوريد الخضراء على الأداء التشغيلي بواسطة الابتكار التكنولوجي في الشركات الصناعية الباكستانية

- وتم استخدام نموذج الجزئية الهيكلية المربعة لتحليل بيانات هذا البحث باستخدام برنامج Smart PLS وتم جمع البيانات من (223) شركة تصنيع مختلفة في الباكستان.
- وبعد إجراء التحليل للبيانات أوجدت الدراسة أن ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء لها تأثير إيجابي على كل من الابتكار التكنولوجي والأداء التشغيلي، وللإبتكار التكنولوجي تأثير مباشر على الأداء التشغيلي وله تأثير وسيط جزئي على العلاقة بين ممارسات ادارة سلاسل التوريد الخضراء والأداء التشغيلي.

4. دراسة (Farida & Setiawan, 2022)

- هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير استراتيجيات الأعمال في تحسين المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم.
- كما تناولت الدراسة أهمية الابتكار والأداء كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين استراتيجيات العمل والميزة التنافسية، تكونت عينة الدراسة من (150) منظمة صغيرة ومتوسطة الحجم في قطاع صناعة البناء والعقارات تم إجراء الاستطلاع باستخدام استبيان عبر نموذج Google وتم توزيعه على جميع المشاركين في إندونيسيا عبر البريد الإلكتروني أو من خلال منتديات جمعية المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في مجال البناء والعقارات في كل مقاطعة من مقاطعات إندونيسيا.
- تم تحليل بيانات هذا البحث وتضمن تطبيق تحليل التحقق ثلاث مراحل: قياس النموذج الخارجي، تقييم النموذج الهيكلية الداخلي، واختبار فرضيات البحث
- تظهر النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن استراتيجيات العمل لها تأثير إيجابي على الميزة التنافسية وتعمل استراتيجيات الأعمال الأفضل على تحسين الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة علاوة على ذلك، فإن أداء الأعمال والابتكار يتوسطان أيضاً في العلاقة بين استراتيجيات العمل والمزايا التنافسية، وتقدم هذه النتائج دليلاً على أهمية الأداء والابتكار لتحسين الميزة التنافسية.

5. دراسة (Lin, 2023) بعنوان

- لاكتشاف الآليات وظروف الحدود والتي تفسر العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري للموظفين بناء على نظرية التبادل الاجتماعي.

- تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي ومديري الفنادق في الصين، وجمعت البيانات من موظفي ومدراء يعملون في (140) فندقاً من أربعة محافظات في الصين، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات.
- وقد توصلت نتيجة تحليل البيانات إلى أن القيادة التحويلية لها الأثر الإيجابي على سلوك العمل الابتكاري، وأن العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري للموظفين بناء على نظرية التبادل الاجتماعي، وأن مستوى القيادة التحويلية كان بدرجة مرتفعة وأن سلوك العمل الابتكاري للموظفين، وقد أوصت الدراسة بمزيد من التدريب للعاملين في الفنادق لإكسابهم المهارات المختلفة، وأوصت الدراسة بضرورة الوجود لبيئة عمل تواصلية من أجل تعزيز الابتكار وتشجيع الموظفين على تطوير الأفكار الجديدة واكتشاف المداخل الجديدة للتكنولوجيا وللإجراءات.

6. دراسة (Shah & Soomro 2023)

- لاكتشاف إدارة الموارد البشرية الخضراء في صناعة السيارات في باكستان
- استخدمت الدراسة المنهج الكمي (الوصفي التحليلي).
- تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في صناعة السيارات في باكستان وجمع البيانات من خلال الاستبانة التي وزعت على (400) موظفاً واسترجاع (190) استبانة، واستخدمت الأساليب الإحصائية المتنوعة.
- توصلت الدراسة إلى وجود آثار إيجابية وبدلالة للمشاركة الخضراء للموظفين للتعويض والمكافئة الخضراء، والتدريب الأخضر، وأن مستوى إدارة الموارد البشرية الخضراء كان بدرجة مرتفعة وأن مستوى توظيف الموارد البشرية الخضراء كان بدرجة متوسطة، وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات حول إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- وأوصت الدراسة بالبحث عن التأثير والأهمية لتطبيق سلوكيات خضراء في علاقة مع المهام من خلال ممارسات خضراء لإدارة الموارد البشرية في القطاعات المتنوعة.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

هناك مجموعة من المصطلحات الخاصة بالدراسة تتمثل في:

إدارة سلاسل التوريد الخضراء:

تعرف على أنها هي طريقة الإدارة التشغيلية ونهج التحسين لتقليل التأثير البيئي خلال دورة حياة المنتج، بدءاً من المادة الخام وحتى المنتج النهائي، وينبغي أن تؤدي هذه الأنشطة إلى النمو الاقتصادي وحماية البيئة والتقدم الاجتماعي.

يمكن تعريف إدارة سلسلة التوريد الخضراء : على أنها دمج المؤسسات الصناعية نظم حماية البيئة من التلوث في إدارة أنشطة عملياتها كافة من: إنتاج كافة السلع والمنتجات، والتشغيل والتسويق والتوزيع، بكافة المراحل بدءاً من المادة الخام ومروراً بالمستهلك، وبما يحقق الاستدامة البيئية. (الواكد،2023)

الميزة التنافسية:

هي سطوة الشركة على منافسيها من الممكن تحقيق ذلك عن طريق تقديم قيمة أفضل وأكبر للعملاء. يثير الإعلان عن المنتجات أو الخدمات التي تتمتع بجودة أفضل أو أسعار أخفض اهتمام العملاء.

يقصد بمفهوم الميزة التنافسية : هو تميز شركة ما في تقديم جميع خدماتها ومهاراتها، كالسلع والموارد بطريقة تجعلها تتفوق على غيرها من الشركات الأخرى التي تتيح نفس الخدمات، بما يحقق زيادة ولاء العملاء لها، ورضاهم عن مستوى خدماتها، وبالتالي زيادة حجم أرباحها وتحسين سمعتها في سوق العمل. (الخوالدة،2023)

هي سمة تتيح للشركة التفوق على منافسيها، وتكون إما ابتكاراً جديداً أو اكتشافاً لطرق جديدة في التصنيع أو التسويق أو التطوير، وفي كل ما قد يؤدي لخلق قيمة مضافة أفضل.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء بأبعادها (اللوجستيات العكسية الخضراء- الشراء الأخضر- التصميم البيئي- التصنيع الأخضر) على الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع – أبوظبي بالإمارات العربية المتحدة، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

11.1 مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء بأبعادها (اللوجستيات العكسية الخضراء- الشراء الأخضر- التصميم البيئي- التصنيع الأخضر) على الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع – أبوظبي بالإمارات العربية المتحدة.

12.1 أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من بالإمارات العربية المتحدة والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات للعاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.
- Kolmogorov-Smnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع

14.1 حدود الدراسة :

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس أثر ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء بأبعادها (اللوجستيات العكسية الخضراء- الشراء الأخضر- التصميم البيئي- التصنيع الأخضر) على الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع – أبوظبي بالإمارات العربية المتحدة.
- حدود مكانية: أبوظبي - الإمارات العربية المتحدة.
- حدود زمنية: العام الدراسي 2024.
- حدود بشرية: تم التطبيق علي العاملين في مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع – أبوظبي بالإمارات العربية المتحدة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول : ادارة سلاسل التوريد الخضراء

1.1.2 تمهيد:

سلسلة التوريد الخضراء هي فلسفة وأيديولوجية متكاملة، تهدف إلى توفير منتجات قائمة على أساس متكامل للجوانب البيئية، مع التأثير الإيجابي على تفضيلات العملاء للمنتجات الصديقة للبيئة من أجل تحقيق الاستدامة البيئية، وقد أوجدت ندرة الموارد الطبيعية والاهتمام المتزايد بالمنتجات الصديقة للبيئة حاجة مؤسسات الأعمال إلى تبني إدارة سلسلة التوريد الخضراء التي تدمج البيئة في منتجات المؤسسة وخدماتها (Nureen et al., 2022)

وقد أصبح مفهوم إدارة سلسلة التوريد أكثر بروزاً في العقد الأخير من القرن العشرين، ويعتبر مفهوم إدارة سلسلة التوريد الخضراء من المفاهيم المعاصرة التي توصل إليها الباحثون منذ أن أصبح العالم أكثر توجهاً نحو التنمية المستدامة، وتُعد إدارة سلسلة التوريد الخضراء مدخلاً مهماً للشركات لأنها تعزز من أدائها وقدرتها التنافسية، سواء في التصنيع الأخضر أو التغليف الأخضر أو النقل أو التوزيع، وكذلك في تصميم المنتجات ومكوناتها، وفي الشراء والتخزين أهم ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء هي اللوجستيات الخضراء العكسية والمشتريات الخضراء والتصميم الأخضر. المشتريات الخضراء والتصميم البيئي والتصنيع الأخضر (علي وآخرون 2019)

2.1.2 تعريف إدارة سلاسل التوريد الخضراء :

تُعرف إدارة سلسلة التوريد الخضراء (GSCM)، من وجهة نظر أصحاب المصلحة، بأنها الإدارة التي تنفق المعلومات والمواد وتحقق التعاون والتكامل بين الموردين بسبب الحاجة إلى تحقيق أهداف الاستدامة بأبعادها الثلاثة (الاقتصادية والبيئية والاجتماعية)، ونظراً للاهتمام المتزايد بأسواق المنتجات الخضراء

وندرة الموارد الطبيعية، يشعر أصحاب المصلحة بالحاجة إلى أن تتبنى مؤسسات الأعمال ممارسات سلسلة التوريد الخضراء التي تدمج البيئة في العمليات التجارية والمنتجات والخدمات (Amembaet al,2023)

يُعرفون إدارة سلسلة التوريد الخضراء بأنها مجموعة واسعة من أنشطة وأبعاد التصنيع الأخضر، وممارسات الحد من الطاقة والتلوث، وممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات، وممارسات إدارة علاقات الموردين والعملاء، وأنشطة التدريب لزيادة قدرة الموظفين على تنفيذ ممارسات الاستدامة البيئية.

تُعرف إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أنها ممارسات داخل المؤسسة وخارجها يتم تنفيذها لجعل سلسلة التوريد أكثر استدامة، مع مراعاة الأبعاد الثلاثة للاستدامة: البيئية والاجتماعية والاقتصادية.

وتُعرف إدارة سلسلة التوريد الخضراء تُعرف بأنها: المنتجات المصنعة من خلال معالجة المواد الخام (أبوالمجد وآخرون، 2014)

ويعرفها آهي وآخرون (2015) على أنها التفكير البيئي المتكامل الذي يشمل تصميم المنتجات، وشراء المواد الخام، وعمليات التصنيع، وتوزيع المنتجات من خلال العملاء، وإدارة تدهور المنتج في نهاية عمره الافتراضي. وفقاً لغرفة صناعة عمان (2016)، يمكن تعريف سلسلة التوريد الخضراء على أنها مرافق ووظائف المؤسسة التي تتكامل في خط إنتاج وتسليم السلع والخدمات، بهذا الترتيب من المورد الرئيسي للمواد الخام إلى العميل النهائي، ويشمل مفهوم إدارة سلسلة التوريد الخضراء يشمل: تحسين كفاءة الموردين، والحد من التلوث والانبعاثات، واستخدام وسائل نقل صديقة للبيئة، والعمل مع الموردين، والإدارة الفعالة للنفايات.

بناءً على ما سبق، يعرف الباحثون إدارة سلسلة التوريد الخضراء بأنها: نهج إداري يهدف إلى دمج مفاهيم الاستدامة والبيئة في عمليات تخطيط سلسلة التوريد وتنظيمها وتنفيذها وإدارتها، وتُعد بتلبية احتياجات العمل وتحقيق الأهداف البيئية والاستدامة تهتم بتحقيق التوازن بين تلبية احتياجات العمل وتحقيق الأهداف البيئية وأهداف الاستدامة.

3.1.2 أهمية إدارة سلاسل التوريد الخضراء :

تكمن أهم الفوائد الإدارية لإدارة سلاسل التوريد الخضراء في تحقيق الرضا للأفراد في المنظمات والمؤسسات الإدارية مما يؤدي إلى زيادة الفاعلية والإنتاجية وتحقيق الاستدامة بأشكالها الثلاثة: البيئية والاقتصادية والاجتماعية، وأيضاً تحسين الصورة العامة للمنظمة ذات التوجه البيئي، وتساهم أيضاً في تقليل استخدام على البيئة والاقتصاد والمجتمع، وتعتبر جزءاً مهماً من جهود الاستدامة العالمية (Ali, 2023). (& Hassan

الموارد الطبيعية، وتخفيض التكاليف، وتحسين القدرة التنافسية، ولإدارة سلاسل التوريد الخضراء أثر إيجابي ويبين لنا (Khan et al. 2022) أهمية إدارة سلاسل التوريد الخضراء من خلال ما يلي:

1. توفير الموارد من خلال الاستخدام الأمثل للمواد والموارد الطبيعية، يمكن تحقيق وفورات اقتصادية وتقليل الاعتماد على الموارد غير المتجددة.
2. تعمل إدارة سلسلة التوريد الخضراء على تحسين جودة المنتج. تحافظ إدارة سلسلة التوريد الخضراء على العلاقات بين العملاء والموردين وتزيد من إمكانية إدارة المنتج.
3. الاقتصاد الدائري: تعزز إدارة سلسلة التوريد الخضراء مفهوم الاقتصاد الدائري من خلال إعادة التدوير وإعادة استخدام المواد والمنتجات.
4. تحقيق التقارب: يمكن للمؤسسات التي تتبنى إدارة سلسلة التوريد الخضراء أن تكتسب ميزة تنافسية أفضل من خلال تقديم منتجات صديقة للبيئة.
5. تعظيم الجانب النفسي للعاملين أنفسهم: حيث يشعر العاملون بأن عملهم يساعد البيئة وذو قيمة عالية ونبيلة.
6. تحسين الصورة العامة، حيث أن المستهلكين والمستثمرين والعمال يستجيبون بشكل إيجابي للشركات ذات السمعة الجيدة للأداء البيئي.
7. زيادة الأرباح الإجمالية بسبب ارتفاع إجمالي المبيعات.

ومما سبق يرى الباحث بأن تعدد إدارة سلاسل التوريد الخضراء مجموعة من الإستراتيجيات التي تربط بين أنشطة إدارة سلاسل التوريد والإدارة البيئية والتي بدورها تتوافق مع الإستراتيجية التنظيمية لأي منظمة أو مؤسسة إدارية بهدف تحقيق الميزة التنافسية.

4.1.2 ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء :

بعد مفهوم إدارة سلاسل التوريد الخضراء قضية متعددة التفرعات وتظهر بشكل أساسي في بناء الممارسات الإدارية الصديقة للبيئة في سياق سلاسل التوريد، حيث أن مفهوم إدارة سلاسل التوريد الخضراء تم مع تضمين دمج الجانب الصديق للبيئة في إدارة سلاسل التوريد (Al-Khawaldah et . 2022)

(a)

وفي ضوء الأدبيات و الكتابات البحثية التي تناولت ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء، والتي يتضح منها وجود اختلافات بين الباحثين والكتاب في تحديد ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء، سوف يتم اختيار ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء الأكثر شيوعاً والتي تتواءم مع صيغة الدراسة الحالية تتمثل بما يلي: اللوجستيات العكسية الخضراء، الشراء الأخضر، التصميم البيئي، التصنيع الأخضر (الصحني و. ، فيضي، 2021)

• اللوجستيات العكسية الخضراء

نظراً للتطور المستمر لأنشطة سلاسل التوريد والتغيرات التي استحدثت في نماذج منظمات الأعمال، أصبح التركيز والأنشطة لا يقتصران على إدارة المواد الخام والسلع تامة الصنع من نقطة المنشأ للبائعين والمصانع حتى العملاء النهائيين فقط بل هنالك إمتداد آخر لعملية سلسلة التوريد يسمى بالخدمات اللوجستية العكسية الخضراء (الكبيسي، 2022).

نبح ظهور إدارة اللوجستيات العكسية الخضراء من اهتمام العملاء النهائيين بالقضايا البيئية في مطلع القرن العشرين، واهتمامهم الواسع في قضايا الاستدامة البيئية وتحديداً بعد الحرب العالمية الثانية،

ذلك بسبب تطور القوى الإنتاجية في العالم مما تسبب في الاستهلاك الهائل للموارد الطبيعية مما أدى إلى انبعاث الغازات السامة وتزايد مخلفات التصنيع. (Amjad et al. 2022)

وتعتبر اللوجستيات العكسية الخضراء من أهم الممارسات الإدارية سلاسل التوريد الخضراء، وهي اتجاه يؤكد على فكرة الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية على المدى الطويل وتحسين البيئة وتحسين نوعية الحياة والتقدم الاقتصادي (Abdullah et al., 2014)

❖ مفهوم اللوجستيات العكسية الخضراء :

تم تعريف اللوجستيات العكسية على أنها حركة المنتج أو المواد في الاتجاه المعاكس لسلسلة التوريد بغرض إنشاء القيمة أو استعادتها، أو التخلص منها بشكل سليم، ويشمل ذلك معالجة البضائع المرتجعة بسبب التلف، والمخزون الموسمي، وإعادة التخزين، واستدعاءات الإنقاذ والمخزون الزائد، بالإضافة إلى مواد التعبئة والتغليف والشحن من المستخدم النهائي أو البائع، ويشمل أيضاً برامج إعادة التدوير، وبرامج المواد الخطرة، والتخلص من المعدات القديمة، واسترداد الأصول وهي كذلك العمليات التي يتم فيها جمع الموارد داخل الشركات، ومن تجار التجزئة والموزعين والعملاء بهدف استعادة القيمة وتحسين الاستدامة الاقتصادية وتحيين الصورة العامة للشركة وتقليل الآثار البيئية السلبية (2016, Leoniczuk)

وتعرف اللوجستيات العكسية الخضراء بأنها عمليات تخطيط وتنفيذ ومراقبة فعالة من حيث التكلفة لتدفق المواد الخام والمنتجات والمعلومات من مكان استهلاكها إلى مكان انشائها وذلك بهدف استعادة قيمة

المنتجات المرتجعة وضمان التخلص السليم من النفايات (Rompho & Sajjanit , 2017). وبحسب تعرف العمليات اللوجستية العكسية على أنها التركيز على حركة وإدارة المنتجات والموارد بعد البيع وبعد التسليم للعميل.

اللوجستيات العكسية الخضراء، والتي يشار إليها أيضاً باسم اللوجستيات العكسية المستدامة، هي نهج لإدارة نقل المنتجات والمواد وتخزينها والتخلص منها بطريقة تهدف إلى تحقيق الاستدامة البيئية والاقتصادية، يركز هذا النهج على إعادة استخدام المواد والمنتجات وإعادة تدويرها وإعادة تصنيعها بدلاً من التخلص منها، مما يساهم في الحد من النفايات وزيادة الكفاءة البيئية والاقتصادية.

❖ أهمية الخدمات اللوجستية العكسية الخضراء

إن أهمية الخدمات اللوجستية العكسية الخضراء هي فرصة لتعزيز الأعمال التجارية وتحسين الصورة العامة للمؤسسة من خلال جذب المستهلكين المهتمين بالقضايا الدينية، وتحسين الصورة العامة للمؤسسة وكسب تأييد العملاء، مما يؤدي إلى زيادة المبيعات وفي بيئة عمل ديناميكية يتعلق الأمر باكتساب ميزة تنافسية، كما تكمن أهميته أيضاً في خلق فهم ملموس من خلال مساعدة المؤسسات على الاستفادة من المنتجات المنتهية الصلاحية والمواد المرتجعة، وبالتالي تحقيق الملاءمة الاقتصادية من خلال تعويض مشتريات المواد الخام، وزيادة دورة حياة المنتج، وتحسين ربحية المنتج وإمكانية خلق قيمة مضافة من خلال تحسين الجودة.

● الشراء الأخضر

بعد تبني مفهوم الشراء الأخضر في الوقت الحالي حاجة ملحة وضرورية في منظمات الأعمال، وذلك بسبب المفاهيم الحديثة والمعاصرة في مجال الشراء الأخضر، حيث يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات التي تتبناه، وأغلب المنظمات بانت تنافس من خلال توجهاتها الشرائية ومسؤوليتها البيئية، حيث بدأ الاهتمام بهذا المفهوم نتيجة الضغوط من قبل المؤسسات وتنامي الوعي البيئي وزيادة وعي العملاء (Rompho & Sajjanit, 2017)

يبين الشراء الأخضر أن المواد والمنتجات التي تم شراؤها من الموردين تحقق الأهداف البيئية للمنظمة مثل الحد من الإسراف في استخدام موارد المنظمة وموادها العام، وأيضاً الحد من النفايات وإعادة استخدامها وإمكانية استبدال المواد التي تم شراؤها من الموردين (Khan et al., 2022)

ويتطرق الشراء الأخضر إلى بعض القضايا المتعلقة بإعادة الاستخدام والقابلية لإعادة الاستخدام والقابلية لإعادة التدوير وتقليل النفايات واستبدال المواد البيئية وتقليل المواد الخطرة (البكري، 2012).

❖ تعريف الشراء الأخضر:

يعرف الشراء الأخضر على أنه التعاون مع الموردين بغرض تطوير منتجات مستدامة بيئياً من خلال أربعة محاور وهي: مساعدة الموارد الإتياع الممارسات البيئية، وتقييم الموارد، والتعاون مع الموردين، وتقديم المواد التي تم شراؤها (Rompho & Sajjanit, 2017)

وبحسب Younis et al يعبر الشراء الأخضر عن مجموعة من الأنشطة التي تعمل على البحث عن موردين يعملوا على توريد مواد صديقة للبيئة وخالية من المخاطر، حتى يكون المنتج النهائي غير ضار بالبيئة، ويشير مصطلح الشراء الأخضر أيضاً إلى التخطيط الشراء مع الوعي بالمتطلبات الصديقة للبيئة مثل تقليل النفايات وإعادة استخدام المنتجات (Kardos et al., 2019).

ويعرف الشراء الأخضر بأنه الوظيفة التي تعمل على تأمين احتياجات الشركة من المواد ذات التأثير القليل في البيئة وهي إحدى الأنشطة التي تمارسها إدارة سلاسل التوريد الأخضر واستناداً إلى ما سبق، تعرف الدراسة الشراء الأخضر على أنه العملية التي تسعى إلى دمج الاعتبارات البيئية بجميع الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة للحصول على ما تحتاجه من مواد خام ومنتجات، إذ يتم تحديد تلك المواد واختيارها وشراؤها والتي لها آثار بيئية سلبية أقل بكثير من المواد والمنتجات الأخرى، كما يجب مراعاة التكاليف البيئية في جميع مراحل دورة حياة المنتج وتحديد محتوى المنتج والأجزاء الداخلة في صناعته. (Asif & Rahmallah, 2020)

❖ أهمية الشراء الأخضر:

إن الغرض الرئيسي من المشتريات الخضراء هو تشجيع السوق على تقديم منتجات وخدمات أكثر صداقة للبيئة ودفع الشركات نحو التحسينات المستدامة، ويمكن أن تكون المشتريات الخضراء وسيلة

فعالة للأفراد والمؤسسات للمساهمة في حماية البيئة ودعم الاستدامة من خلال قرارات الشراء والاستهلاك (خان وآخرون، 2022).

ووفقاً (للشليبي والسانتي، 2023)، فإن بعض الجوانب الرئيسية للمشتريات الخضراء هي:

1. الحفاظ على البيئة تساهم المشتريات الخضراء في تقليل التأثير السلبي للمنتجات والخدمات على البيئة وتساعد في الحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية.
2. توعية المشتريين تعمل المشتريات الخضراء على زيادة وعي المشتريين بالقضايا البيئية وتشجع على اتخاذ قرارات الشراء المستدامة.
3. دعم الممارسات المستدامة من خلال اختيار المنتجات والخدمات الخضراء، فهي تدعم الشركات والبائعين في تبني الممارسات المستدامة.
4. تشجيع الابتكار الطلب على المنتجات والخدمات الصديقة للبيئة يشجع الشركات على الابتكار وتطوير منتجات جديدة أكثر استدامة.
5. الأهمية الاقتصادية يمكن للشراء الأخضر أن يوفر الموارد والتكاليف على المدى الطويل من خلال استهلاك المنتجات التي لها تأثير أقل على ميزانية الفرد أو المؤسسة (Younis et al., 2018)

● التصميم البيئي

يعد التصميم البيئي محوراً أساسياً ومهماً في مجال إدارة سلسلة التوريد الخضراء، حيث يؤثر على الحد من الآثار البيئية في عمليات التصميم والتصنيع والتوزيع، بما في ذلك استخدام المواد المستدامة والقبالة لإعادة التدوير وزيادة الكفاءة في استخدام الموارد الطبيعية، ويضمن التصميم البيئي سلامة المنتجات ويقلل من استخدام المواد الخطرة، وهذه الممارسات جزء من الجهود العالمية لتحقيق التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة للأجيال القادمة، يلعب التصميم البيئي دوراً مهماً في ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء وقد تمت دراسته من وجهات نظر مختلفة لفهم المبادئ الأساسية وأثرها على الأداء العام لسلاسل التوريد الخضراء، خاصة عند النظر في الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية (عبد الحفيظ، 2023،

❖ تعريف التصميم البيئي

التصميم الإيكولوجي هو التصميم المتوافق بيئياً للمنتجات لتقليل تأثيرها البيئي، ويعرف أيضاً بالتصميم الأخضر. يشير التصميم الأخضر إلى الإجراءات المتبعة أثناء تطوير المنتج والتي تهدف إلى تقليل الأثر البيئي للمنتج خلال دورة حياته بأكملها، بدءاً من الحصول على المواد الخام، والتصنيع، واستخدام المنتج النهائي، وحتى التخلص من المنتج في نهاية دورة حياته، دون التضحية بالمعايير الأساسية الأخرى للمنتج. ويشير إلى الإجراءات التي تجمع بين الأداء والتكلفة (يونس وآخرون، 2018).

ويرتبط التصميم البيئي ارتباطاً وثيقاً بإدارة المخاطر البيئية وسلامة المنتج، وهو نوع من التصميم الذي يهدف إلى تقليل الآثار البيئية السلبية باستخدام مواد مستدامة ومعاد تدويرها وتقليل استهلاك الموارد الطبيعية والطاقة.

التصميم الإيكولوجي هو نوع من التصميم الذي يعتمد على الابتكار التكنولوجي واستخدام التقنيات والمواد المتقدمة لإنشاء منتجات وخدمات ذات تأثير بيئي أقل، يتضمن التصميم البيئي أيضاً تزويد العملاء بمعلومات شفافة حول التأثير البيئي للمنتجات حتى يتمكنوا من اتخاذ قرارات الاستهلاك المستدام (أمجد ، 2022).

تُعرف الدراسة التصميم الإيكولوجي بأنه نهج هندسي وتصميم متقدم يهدف إلى تطوير منتجات وعمليات تزيد من الفوائد البشرية والبيئية بطريقة مستدامة يتمثل الهدف النهائي للتصميم البيئي في تحقيق التوازن بين الاحتياجات البشرية والاحترام العام للبيئة والموارد الطبيعية من خلال تقليل الآثار السلبية على البيئة والمجتمع وتعظيم الفوائد الإيجابية.

❖ أهمية التصميم البيئي:

التصميم البيئي له أهمية كبيرة في المنظمات، يعزز التصميم البيئي النجاح المستدام للمنظمات ويجعلها أكثر توازن بين الابعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية، مما يعود بالفائدة على المنظمة والمجتمع على حد سواء.

يمتلك التصميم البيئي أهمية كبيرة في المنظمات بحسب (Stelios et al., 2022)، و منها:

1. الاستدامة: يساهم التصميم البيئي في تحقيق الاستدامة بتقليل تأثير المنتجات والخدمات على البيئة، هذا يساعد على المحافظة على الموارد الطبيعية والتقليل من الانبعاثات الضارة.
2. توفير التكاليف من خلال تحسين استخدام الموارد وتقليل الفاقد وزيادة الكفاءة، يمكن للتصميم الديني تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة ربحية المنظمة.
3. تلبية توقعات العملاء يزداد اهتمام العملاء بالمنتجات والخدمات البيئية والمستدامة
4. التصميم البيئي يمكن أن يساعد المنظمة في جذب واحتفاظ العملاء عبر تلبية توقعاتهم.

سمعة العلامة التجارية الاستثمار في التصميم البيئي يمكن أن يساهم في تعزيز سمعة العلامة التجارية ككيان ملتزم بالبيئة والاستدامة. الابتكار والتميز التنافسي يمكن للتصميم البيئي أن يساهم في تطوير منتجات وخدمات جديدة تمنح المنظمة ميزة تنافسية عبر تلبية احتياجات السوق والبيئة (al.,2022) (Amjad El

• التصنيع الأخضر

ازداد الاهتمام بالتصنيع الأخضر بسبب ندرة الموارد في الوقت الحاضر، وزيادة كمية المخلفات والنفايات وانبعاثات الغازات خلال عمليات التصنيع، مما دفع المنظمات لتبني نهج تصنيع صديق للبيئة وهو نهج التصنيع الأخضر، وبعد نهج التصنيع الأخضر أهم طرق التصنيع التي تتميز بكفاءة عالية وبأقل الأضرار البيئية، وبرز مصطلح التصنيع الأخضر على أثر اقتراح نموذج التصنيع الجديد الذي يستخدم استراتيجيات وتقنيات خضراء مختلفة تضمن الحفاظ على البيئة، حيث وضعت الشركات العالمية معياراً أشارت فيه إلى أن أي منظمة تريد الدخول إلى السوق المنافسة العالمي يجب أن تبدأ بتصنيع منتجات تتوافق مع البيئة (Amjad El al.,2022)

❖ مفهوم التصنيع الأخضر

يعرف التصنيع الأخضر على أنه نموذج تصنيع يأخذ في الاعتبار كلاً من البيئة واستهلاك الموارد خلال دورة حياة المنتج بأكملها، والهدف منه تقابل الآثار البيئية السلبية، وتعظيم محل استخدام الموارد

(Sletion et al. 2022)

وقد عرفه كل من الدق والرفاعي (2022) على أنه عملية التخطيط الشراء مع الوعي بمتطلبات حماية البيئة كان قليل النقابات، وإمكانية إعادة الاستخدام وتدوير المنتجات. وهو نوع من أنواع التصنيع الحديث يهدف إلى التقليل من التأثير البيئي أثناء دورة حياة المنتج، بما في ذلك التصنيع والاستخدام والتخلص.

ويعرف أيضا بالطريق المسكام الأنشطة التصميم، والهندسة، التي ينطوي عليها تطوير المنتجات التقابل التأثيرات البيئية (Amjad et al. 2022)

كما يرى عبد الحفيظ (2021) أنه أسلوب تصنيع جديد، يراعي استهلاك الموارد كما يعمل على تقليل التأثير البيئي، واستخدام الموارد إلى أقصى حد خلال دورة حياة المنتج، وهو أسلوب تصنيع يستخدم جميع التقنيات المبتكرة للوصول إلى الحلول البيئية الفعالة والتي تؤدي إلى توفير التكاليف عن طريق تقليل معالجة العمل والتحكم في النفايات السائلة.

❖ أهمية التصنيع الأخضر

ازدادت أهمية التصنيع الأخضر بشكل كبير على مستوى العالم حيث تنفق العديد من المنظمات والبلدان الوقت والمال بهدف تعزيز جهود حماية البيئة والتكاملة الموارد وذلك بسبب الوعي البيئي المتزايد وتفضيل المستهلكين المنتجات الصديقة للبيئة، اذ يختلف التصنيع الأخضر عن التصنيع التقليدي بأخذ الاعتبارات البيئية، واللوائح الوطنية والدولية والسياسات البيئية والضغوط التنافسية في الحسبان، وتكمن أهمية التسارع الأخضر عن طريق اعتباره نقلة فصل وحاسمة تقع بين تصميم وصنع منتجات جديدة تلبى

حاجات ورغبات العملاء وبين القضايا والمخاوف البيئية التي تهدف إلى الحفاظ على البيئة وتحقيق)

(Amjad et al.,2022)

5.1.2 التحديات التي تواجه تطبيق إدارة سلاسل التوريد الخضراء

ينطوي تنفيذ إدارة سلسلة التوريد الخضراء على عدد من التحديات والصعوبات التي تعيق تطبيقها على أرض الواقع في أي مؤسسة: على وجه الخصوص، عدم وجود سياسات حكومية لدعم تطبيق الممارسات الخضراء في عمليات سلسلة التوريد في المؤسسة عدم التشجيع على تبنيها.

كما تعتبر البنية التحتية والتكنولوجيا الضعيفة من التحديات التي تواجهها ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء، حيث أن عملية تحويل إدارة سلسلة التوريد إلى سلسلة توريد خضراء تتطلب مرافق بنية تحتية صديقة للبيئة والعديد من التقنيات المبتكرة والمستدامة وفيما يلي بعض التحديات التي تواجهها إدارة سلسلة التوريد الخضراء.

من الصعوبات المهمة الأخرى التي تواجهها إدارة سلسلة التوريد الخضراء القيود المالية. إذ تتطلب ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء تكاليف أولية وتشغيلية ضخمة دون مردود قصير الأجل أو فائدة اقتصادية، ويمكن أن تكون هذه التكاليف عائقاً أمام ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء (العورتاني، 2023).

ومما سبق يرى الباحث أن من أهم الصعوبات والتحديات التي تواجه تطبيق إدارة سلسلة التوريد الخضراء هي السياسات التي تحكم المنظمة، والتي يمكن أن تكون أكبر عائق أمام تطوير الإدارة البيئية وتحقيق الميزة التنافسية، فالحكومات هي الداعم الأكبر والأول في اتخاذ القرارات والاستثمار في تطبيق الإدارة الخضراء لسلسلة التوريد من أجل الحفاظ على البيئة وتحقيق التنمية المستدامة، كما أن مؤسسات الأعمال رغم سلاسة الإدارة البيئية وسهولة تطبيقها إلا أن خوض هذه التجربة تتطلب وقتاً وجهداً.

6.1.2 أهداف إدارة سلسلة التوريد الخضراء في قطاع الإنشاءات

تم اعتماد إدارة سلسلة التوريد الخضراء (GSCM) كحل لأفضل الممارسات في قطاع البناء والتشييد، والتي تهدف إلى تعظيم الفوائد البيئية الإجمالية من خلال اعتماد نهج دورة الحياة من خلال تصميم المنتج واختبار المواد والتصنيع والمبيعات والاسترداد. يهدف النظام العالمي لإدارة دورة الحياة إلى تعظيم الفوائد البيئية الإجمالية من خلال اعتماد نهج دورة الحياة من خلال تصميم المنتج واختبار المواد والتصنيع والمبيعات والاسترداد. ومن ثم فهي تساعد الشركات على تحقيق التنمية المستدامة والتحسين الأمثل (العورتاني، 2023).

تعتبر عملية استخدام المنتجات الصديقة للبيئة في قطاع الإنشاءات فعالة من حيث التكلفة من حيث المواد الخام والتصميم والمنتج ككل، كما أنها مناسبة للتسويق لأنها تخلق انطباعًا إيجابيًا لدى عملاء المؤسسة.

يتمثل الهدف من إدارة سلسلة التوريد الخضراء في التخلص من النفايات والطاقة وانبعاثات الغازات الدفيئة الضارة/المواد الكيميائية والنفايات الصلبة أو الحد منها. تساعد إدارة سلسلة التوريد الخضراء المؤسسات على تطوير استراتيجيات تؤدي إلى زيادة الربحية من خلال تقليل المخاطر البيئية وزيادة الكفاءة (عباسي ونيلسون، 2018).

بالنظر إلى مساهمة قطاع الإنشاءات في التلوث البيئي، فإن تنفيذ سلاسل التوريد الخضراء ضروري بشكل خاص في هذه الصناعة ضروري بشكل خاص.

الهدف من البناء الأخضر هو تعظيم وفورات الموارد وتعويض أنشطة البناء التي لها تأثير سلبي على البيئة.

يهدف البناء الأخضر إلى تحقيق أقصى قدر من التوفير في الموارد وتعويض أنشطة البناء التي لها تأثير سلبي على البيئة، مع تحقيق هدف توفير أربعة موارد: الطاقة والأرض والمياه والمواد، وبالإضافة إلى

ضمان حماية البيئة، فإن تقليل استهلاك الموارد وتقليل النفايات وتقليل الانبعاثات هي مفاهيم عامة تعد من العناصر الرئيسية للبناء الأخضر. وبما أن قطاع البناء والتشييد هو أحد أكثر القطاعات كثافة في استهلاك الكربون، فضلاً عن كونه يشكل عبئاً كبيراً على البيئة ويولد كميات كبيرة من النفايات، فهناك حاجة ملحة لاستخدام سلاسل التوريد الخضراء في قطاع البناء والتشييد حاجة ملحة للحفاظ على البيئة بطريقة مستدامة.

7.1.2 آليات التنفيذ الميداني لممارسات سلاسل التوريد الخضراء في قطاع

الإنشاءات

يمكن تلخيص الخطوات الهادفة إلى دمج ممارسات سلسلة التوريد الخضراء في سلسلة التوريد في قطاع الإنشاءات في خمس خطوات رئيسية:

تحديد كفاءة أهداف سلسلة التوريد الخضراء ودرجة كفاءة وقدرة المؤسسة بالتكنولوجيا المناسبة لتطبيق هذا المفهوم الخطوة الثانية هي تحديد تكلفة عملية إدارة النفايات، بالإضافة إلى مراعاة زيادة تكاليف التخلص من النفايات.

الخطوة الثانية هي التخطيط، والتي تشير إلى الكشف عن أهداف شركة الإنشاءات والتخطيط لها بحيث تحقق الربح من جهة وتحافظ على البيئة من جهة أخرى. الخطوة التالية هي اتخاذ القرارات داخل شركة الإنشاءات. يتطلب اتخاذ القرار هذا ولاء جميع الموظفين لحماية البيئة، بالإضافة إلى دعم الإدارة لهذه الفكرة.

بالإضافة إلى ذلك، يجب إجراء أبحاث السوق وبرامج جمع البيانات لتحديد احتياجات العملاء ومتطلباتهم والأثر البيئي لهذه المنتجات.

أما الخطوة الرابعة فهي عملية التنفيذ، وهي من أهم الخطوات في تنفيذ سلسلة التوريد الخضراء وتتضمن برامج تعليمية وتدريبية لجميع مستويات الإدارة حتى تصل شركة الإنشاءات إلى مفهوم

التطوير الذاتي المطلوب لسلسلة التوريد الخضراء. الخطوة الأخيرة هي المراقبة، لضمان الحفاظ على جميع الخطوات السابقة، بالإضافة إلى عملية تقييم مستمرة.

إذا كانت شركة الإنشاءات غير قادرة على تحقيق ممارسات سلسلة التوريد الخضراء، فيجب اتباع الحد الأدنى على الأقل.

8.1.2 متطلبات الإدارة الناجحة لسلسلة التوريد الخضراء

ليس هناك شك في أن إدارة سلسلة التوريد الخضراء هي نهج جديد نسبياً. ومع ذلك، هناك متطلبات وعوامل تساهم في نجاحها وتنفيذها من أجل تحقيق أهدافها. خان (2018).

• القيادة الأخلاقية/الإدارة الداخلية

تعتبر الإدارة الداخلية عاملاً رئيسياً في نجاح المؤسسة في تبني وتنفيذ ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء، تعتبر الإدارة الداخلية عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسة في اعتماد وتنفيذ ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء. من خلال دعم وتشجيع الإدارة العليا، يتم تحفيز الموظفين على ما يلي:

• وعي الموظفين

بالمخاطر البيئية وإدراكهم لها، مما يحفزهم على السعي المستمر لحماية البيئة وإظهار التزامهم البيئي في عملهم. يحفز الوعي بالمخاطر البيئية الموظفين على تبني ممارسات صديقة للبيئة وإجراء تغييرات إيجابية.

• إدارة العملاء

يلعب العملاء دوراً رئيسياً في الإدارة الناجحة لسلسلة التوريد الخضراء. ولذلك، فإن العمل مع العملاء وجذبهم ومحاولة إقناعهم بفوائد المنتجات الخضراء أمر مهم ومفيد للغاية في تحقيق فوائد إدارة سلسلة التوريد الخضراء لذلك، فإن العمل مع العملاء وإشراكهم ومحاولة إقناعهم بفوائد المنتجات

الخضراء أمر مهم ومفيد للغاية في تحقيق فوائد إدارة سلسلة التوريد الخضراء. لمتطلبات الاجتماعية للنجاح زيادة التركيز البيئي من قبل الجهات التنظيمية

يلعب التركيز البيئي المتزايد من قبل المنظمين والوعي البيئي بين العملاء دوراً مهماً في التنفيذ الناجح لإدارة سلسلة التوريد الخضراء على نطاق واسع، حيث يتعين على الشركات أن تولي اهتماماً كبيراً لتأثير سلاسل التوريد الخاصة بها على المجتمعات المحلية والبيئة المحيطة وحياة الناس.

• الممارسات الخضراء

متطلبات النجاح التنظيمي الهدف من الإجراءات التنظيمية الإدارية هو حماية البيئة ووقف استنزاف الموارد. وتلعب اللوائح التنظيمية دوراً رئيسياً في التنفيذ الناجح للممارسات الخضراء من خلال القوانين والسياسات لإدارة قضايا مثل التلوث والمناخ والاحتباس الحراري والتأثير السلبي لسلاسل التوريد على الاستدامة البيئية، وتشجع المؤسسات على ضمان الامتثال التنظيمي وتنفيذ استراتيجيات للامتثال للممارسات الخضراء.

9.1.2 التحديات التي تواجه تنفيذ إدارة سلسلة التوريد الخضراء في قطاع

الإنشاءات

يعتبر قطاع الإنشاءات على وجه التحديد من أهم القطاعات وأكثرها فعالية في عملية التنمية. ويعتبر قطاع البناء والتشييد من القطاعات الكبيرة والمتداخلة مع القطاعات الأخرى، وتستخدم الآلات بكثافة في قطاع البناء والتشييد، حيث يعتبر الأفراد والتكنولوجيا من أهم العوامل المؤثرة في جودته وإنتاجه في هذا القطاع، تعتبر عملية التحول من قطاع ملوث إلى قطاع صديق للبيئة من خلال تطبيق إدارة سلسلة التوريد الخضراء عملية صعبة وتواجه العديد من التحديات.

هي عملية صعبة وتواجه العديد من التحديات. هناك العديد من العوائق أمام البناء الأخضر، بما في ذلك: التكاليف الإضافية للبناء الأخضر، ونقص الوعي والمعرفة، ونفس الموردين الأخضر ومع ذلك، فإن

الآلات الفعالة، واستخدام النفايات المفصولة التي يمكن إعادة استخدامها وإعادة تدويرها، والتصنيع المسبق باستخدام الأنتمة تم تطوير العديد من الأساليب للتغلب على هذه السمات السلبية في البناء، والتي يمكن أن تقلل من النفايات في الموقع وتوليد النفايات (Amjad El al.,2022)

وقد ازداد وعي المستهلكين بأهمية التصنيع الأخضر نظراً لأهمية الحفاظ على الموارد، مما أدى إلى زيادة الطلب على السلع والخدمات الخضراء، وأصبحت الشركات أكثر اهتماماً بتوفير هذا النوع من السلع والخدمات للمستهلكين ويعد قطاع البناء والتشييد من أهم هذه القطاعات، نظراً للصعوبات التي يعاني منها في حال عدم اعتماده على التكنولوجيا، والحاجة إلى مواكبة التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكون مديري المشاريع في هذا القطاع مقيدون بالوقت والتكلفة أكثر من القطاعات الأخرى، يجب تسليط الضوء على أهم التحديات التي تعيق تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد.

• التحديات التنظيمية

ليس من السهل تغيير عقلية وقيم المنظمة وموظفيها للتحويل إلى الإدارة الخضراء في سلسلة التوريد مهمة سهلة، كما أن تغيير أساسيات المنظمة وخصائصها الرئيسية (الأهداف التنظيمية، وأشكال السلطة، والتقنيات الأساسية، واستراتيجيات الأعمال والتسويق) يمثل تحدياً أيضاً. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يشكل تطبيق إدارة سلسلة التوريد الخضراء تحدياً للمؤسسات، خاصةً إذا أخذنا بعين الاعتبار أن مشاريع البناء تتأثر بشدة بالظروف المحيطة، مثل الظروف الاقتصادية التي يمكن أن تؤخرها أو تلغيها أو توقفها، فضلاً عن العديد من أوجه الغموض والشكوك الموجودة في قطاع البناء والتشييد، والتي لتكون مهمة صعبة. لذلك تقع على عاتق القيادة والإدارة العليا مسؤولية كبيرة في مواءمة هذا النهج داخل المؤسسة وتشجيع الموظفين على الالتزام به. (ذو الكفل وآخرون، 2019)

• ممارسات البناء الأخضر وارتفاع تكلفة المواد

بالمقارنة مع المشاريع التقليدية، تعتبر المشاريع التي تطبق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء أكثر تكلفة. ويرجع ارتفاع السعر إلى ارتفاع تكلفة مواد البناء الأخضر، والتي تزيد بنسبة 3% إلى 4% عن

المواد التقليدية، بالإضافة إلى تكلفة الممارسات الخضراء خلال مرحلة المشروع وتكلفة التكنولوجيا المستخدمة في البناء الأخضر، مما يعيق اعتماد هذه المنهجية، خاصة في المؤسسات ذات الموارد المحدودة (Zhang et al 2019).

ومع ذلك، على المدى الطويل، فإن هذا لا يحدث إلا بعد أن يكون مفهوم المشتريات الخضراء قد ترسخ وجذب عملاء من الدرجة الأولى وعلى المدى الطويل، ستنقلب الأمور رأساً على عقب وستنخفض التكاليف. الصعوبات التقنية أثناء البناء

تتسم المشاريع التي تطبق إدارة سلسلة التوريد الخضراء بالكفاءة الفنية خلال مرحلة البناء من المشروع، مع الموافقة على التقنيات الجديدة والمواد المعاد تدويرها وتفصيل التصميم من فريق تصميم متكامل في عملية طويلة. تشمل فرق التصميم المتكاملة في المشاريع الخضراء مالك المشروع ومدير المشروع ومقاول البناء والمهندس المعماري ومهندس الخدمات والمهندس الإنشائي والمهندس الإنشائي والمهندس البيئي واستشاري المناظر الطبيعية واستشاري التراث والتكلفة وتجدر الإشارة إلى أن فريق التصميم في المشاريع التقليدية يقتصر على المهندسين المعماريين والمطورين وأخصائي الصوتيات، في حين أن فريق التصميم في المشاريع التقليدية يتكون من المخططين وتوافر البناء وأخصائي الصوتيات. بالإضافة إلى التحديات الفنية التي تواجهها المنظمة، مثل نقص المعرفة والخبرة الفنية والأدوات والتقنيات اللازمة، وعدم وجود سياسات موحدة لإدارة التحكم البيئي داخل المنظمة (Amjad El al.,2022)

تجدر الإشارة إلى أن هناك نقص في مواد البناء الخضراء للمساعدة في تحقيق سلسلة التوريد. ويرجع ذلك إلى نقص المواد القابلة لإعادة التدوير في صناعة الإنشاءات بشكل عام.

• الوقت الأقصى اللازم لتطبيق إدارة سلسلة التوريد الخضراء

عند تطبيق إدارة سلسلة التوريد الخضراء، يجب النظر في دورة حياة المشروع بأكملها، بما في ذلك التصميم والتعاقد والتصنيع واختيار المواد واستخدام المواد الناتجة عن عملية الهدم وتقليل استخدام مصادر الطاقة وتقليل النفايات وتحسين الموارد، ولتطبيق هذه الأمور يتطلب وقتاً أطول من إدارة سلسلة

التوريد التقليدية. ونظراً لأن العملية تعتبر أكثر تعقيداً ويتطلب تطبيقها مزيداً من المتابعة، فإن عامل الوقت يعتبر من التحديات التي تواجهها عملية إدارة سلسلة التوريد الخضراء. (Amjad El al.,2022)

المبحث الثاني : الميزة التنافسية

1.2.2 تمهيد :

ظهر مفهوم الميزة التنافسية كمصطلح وفكرة مهمة في مجال الأعمال والاقتصاد في النصف الثاني من القرن العشرين. وقد تم تطوير هذا المفهوم في المقام الأول على يد الاقتصادي الأمريكي مايكل بورتر، الذي اشتهر أفكاره حول الميزة التنافسية من خلال كتابه "الميزة التنافسية التنظيمية" الذي نُشر في عام 1985، ومنذ ذلك الحين، أصبحت الميزة التنافسية استراتيجية يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة الشركة على صياغة وتطبيق استراتيجيات تضعها في موقع الميزة النسبية على الشركات الأخرى التي تؤدي نفس النشاط، ومن خلال تحقيق الميزة التنافسية (البشاشة، 2020).

2.2.2 تعريف الميزة التنافسية

تُعرّف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على خلق قيمة اقتصادية في مرحلة مبكرة مقارنة بمنافسيها من خلال الاستفادة من مزاياها في التميز والتكلفة. ويعني ذلك تحقيق التفوق والاستدامة على المنافسين من خلال تقديم منتج مميز لفترة طويلة من الزمن مع التركيز على التطوير المستمر (الشلي وسانتي، 2023)

ويعرف صالح وداودي (2020) الميزة التنافسية بأنها ويعرفانها بأنها مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على استقرار المؤسسة في السوق، وتشمل هذه العوامل المشاركة الفعالة في الأسواق والقطاعات الاقتصادية، وأثر الاستفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة على زيادة الأرباح.

يرى العساسفة والبشاشة (2020) أن الميزة التنافسية تعكس قدرة المؤسسة على تبني سياسات واستراتيجيات تهدف إلى تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة والتفوق على المنافسين من خلال الاستفادة من جميع الموارد والفرص المتاحة، وبالتالي الأداء وتنظيم الهياكل التنظيمية وزيادة الحصة السوقية والأرباح.

يعرّف حنتوش (2021) الميزة التنافسية بأنها المكانة الفريدة التي تتمتع بها المؤسسة المتطورة ذاتياً مقارنةً بمنافسيها من خلال تفرد منتجاتها، سواء كانت سلعة أو خدمات، والتي تمكن المؤسسة من بناء موقف دفاعي قائم على القوة الفريدة التي تتمتع بها القوة الدفاعية القائمة على القوة الفريدة التي توفر ميزة على المنافسين.

تُعرّف هذه الدراسة الميزة التنافسية بأنها الخصائص أو السمات التي تميز منتج أو خدمة أو مؤسسة عن منافسيها وتساعد على تحقيق أداء متميز لضمان ولاء العملاء الحاليين

3.2.2 أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية في قدرتها على تمكين الشركة من الحفاظ على مكانتها في السوق والمنافسة بفعالية مع منافسيها، وتعزيز قدرات المؤسسة بشكل عام في الإنتاج والتسويق وتقوية العلاقات مع العملاء وتحسين عملية اتخاذ القرارات التجارية. وتشمل الجوانب الرئيسية للميزة التنافسية جودة المنتج والخدمة، والربحية، والحصة السوقية، والابتكار والإبداع (فريدة ، 2022).

إن تطبيق استراتيجيات الميزة التنافسية هو وسيلة لتحقيق التميز، ولا يمكن تحقيق التميز إذا لم تسهل الثقافة التنظيمية هذه الاستراتيجية. تشهد المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية تعزز التكيف مع التغيير والتحديات أداءً متميزاً، ويمكن اعتبار هذه الاستراتيجية بمثابة حلقة وصل قوية تربط بين المكونات التنظيمية وتعزز التفاعلات فيما بينها.

4.2.2 أبعاد الميزة التنافسية

وفقاً لدراسة أجراها يويفا (209)، تشير الميزة التنافسية إلى جانب التفوق الذي تتمتع به المنظمة على المنظمات الأخرى، ويُشار إلى وجود الميزة التنافسية بأن يكون الأداء أعلى من المتوسط.

وتشير الميزة التنافسية إلى إجمالي معدل دوران -التكلفة: التكلفة: تعتمد الشركات التي تسعى إلى زيادة حصتها السوقية وتحقيق النجاح في المقام الأول على تحقيق التكلفة المنخفضة هدفاً مهماً للشركات

التي تتنافس من خلال خفض التكاليف، وحتى تلك التي تعتمد على مزايا تنافسية غير متعلقة بالتكلفة تهدف إلى تحقيق تكلفة منخفضة في إنتاج منتجاتها. ولتحقيق تكاليف منخفضة، يمكن للمؤسسات تحسين إنتاجها واستخدامها لإدارة الطاقة بكفاءة، بالإضافة إلى التحسينات المستمرة في جودة المنتج وابتكار تصميم المنتجات وتكنولوجيا العمليات، والتي يمكن أن تشكل أساساً لخفض التكلفة وتساعد فريق إدارة المؤسسة على دعم استراتيجيات الشركة لتصبح رائدة في التكلفة (فريدة وسيتيوان، 2022).

• الجودة:

تعد الجودة ميزة تنافسية رئيسية، بمعنى أن يتم تسليم المنتجات بشكل صحيح لتلبية احتياجات العملاء. يطلب العملاء منتجات عالية الجودة تفي بالخصائص التي يتوقعونها أو يرونها في الإعلانات، لذا فإن الشركات التي لا تقدم منتجات عالية الجودة تلي احتياجات عملائها ورغباتهم وتوقعاتهم لا يمكنها البقاء والازدهار في المنافسة. (سيسويو وآخرون، 2020).

• المرونة:

المرونة هي أساس تحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تطرأ على تصميم منتجاتها لتلبية احتياجات العملاء، وتشير المرونة إلى قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرق أخرى، والتي لا تغير فقط أداء العملية، قد تعني تغيير الطريقة أو الوقت الذي يتم فيه تشغيل العملية، ويحتاج العملاء إلى تغيير العملية لتقديم أربعة متطلبات وهي: (مرونة المنتج، مرونة العملية، المزيج، مرونة الكمية، مرونة التسليم). (الحوالدة وآخرون، 2022)

• التسليم:

يعتبر بُعد التسليم هو الأساس الجوهرى للمنافسة بين الشركات في السوق. من خلال التركيز على تقليل الوقت المستغرق والسرعة في تصميم المنتجات الجديدة وتسليمها للعملاء في أقصر وقت ممكن، ويتضمن بُعد التسليم ثلاثة عناصر تتعامل مع الوقت: سرعة التسليم، والتسليم في الوقت المحدد، وسرعة التسليم (فريدة وسيتيوان، 2022).

5.2.2 تحديات الميزة التنافسية

التغير التكنولوجي التطورات التكنولوجية السريعة تجعل التطورات التكنولوجية السريعة من الصعب على المؤسسات مواكبة التقنيات الجديدة وتطبيقها بنجاح. (بوفيا وآخرون، 2018)

التطورات التكنولوجية السريعة تجعل من الصعب على المؤسسات مواكبة التقنيات الجديدة وتنفيذها بنجاح.

تغيرات السوق: تغير احتياجات العملاء وتفضيلاتهم وزيادة المنافسة يمكن أن يقلل من الميزة التنافسية.

يمكن أن تجد المنظمات الكبيرة صعوبة في اتخاذ قرارات سريعة وفعالة بسبب البيروقراطية والتعقيد يجعل من الصعب اتخاذ قرارات سريعة وفعالة.

يمكن أن يكون للتغييرات في الهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية تأثير سلبي على الميزة التنافسية.

يمكن أن تكون العمليات غير الفعالة والضعيفة عقبة رئيسية أمام تحقيق الميزة التنافسية. التنظيم والتحول الرقمي: إذا فشلت المؤسسة في التحول الرقمي، فقد يكون لذلك تأثير كبير على القدرة التنافسية.

العوامل البيئية والاهتمام المتزايد بالاستدامة البيئية والاقتصادية. يمكن أن يكون للعوامل البيئية تأثير سلبي على استراتيجية المؤسسة.

تُعد القدرة على الابتكار وتطوير منتجات جديدة أمراً مهماً للمؤسسة لكي تحافظ على قدرتها التنافسية. من المهم للمؤسسة أن تظل مؤسسة ما قادرة على المنافسة.

يلعب توظيف الموظفين وتطوير المهارات دوراً مهماً في بناء الميزة التنافسية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

1.3 منهجية الدراسة

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء بأبعادها (اللوجستيات العكسية الخضراء- الشراء الأخضر- التصميم البيئي- التصنيع الأخضر) على الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع – أبوظبي بالإمارات العربية المتحدة ، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

2.3 مجتمع الدراسة والعينة

تمثل مجتمع الدراسة من الموظفين والعاملين في مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع، وقد تم تحديد العينة ، وتم توزيع (226) نسخة من الإستبيان من خلال طريقتين التسليم اليدوي والرابط الالكتروني لمنصة Google forms حيث تم استخدام أسلوب العينة القصدية، وتم استرداد (210) استبانة بنسبة استرداد (84%). وبشكل تفصيلي تم توزيع الإستبانة الورقية على عينة الدراسة من العاملين في مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع – أبوظبي و العينة المستهدفة فقد بلغت (100) فرداً من العاملين في الإدارات العليا، وسلاسل التوريد إذ تم توزيع (100) استبيان على العينة، وتم استرجاع (90) استبانة، بينما تم توزيع الإستبانة الإلكترونية على عينة الدراسة من العاملين في مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع.

بعد إجراء الفرز المبدئي للبيانات وذلك للتأكد من صلاحية الاستبانة إذ تم التحقق من صلاحيتها جميعاً للتحليل بإستثناء إستبانة واحدة تم استبعادها لعدم الجدية في تعبئتها وبالتالي تم استخدام (209) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. يوضح الجدول (1) إجراءات توزيع واسترداد الاستبانة من العينة.

3.3 أداة الدراسة (الإستبانة)

لإختبار نموذج الدراسة واختبار الفرضيات، أجرت الباحثة مراجعة دقيقة وشاملة للأعمال والدراسات السابقة والتي لها علاقة وثيقة بمتغيرات الدراسة، حيث اعتمد الباحث على هذه الدراسات في إجراء تطويراً مبدئياً للعناصر المستخدمة في الاستبانة.

توفر طريقة جمع البيانات من خلال الإستبانة العديد من المزايا حيث تعتبر من الطرق شائعة الإستخدام في الحصول على البيانات الأولية، حيث أنها تجمع ما بين الأساليب الوصفية واختبار الفرضيات (الإختبارات الإستنتاجية).

ولجمع بيانات قادرة على اختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء بأبعادها اللوجستيات الخضراء، الشراء الأخضر، التصميم البيئي التصنيع الأخضر على المتغير التابع الميزة التنافسية في مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع ، وتكونت الإستبانة من أربعة أقسام:

- 1- القسم الاول: ويتضمن الفقرات المتعلقة في الخصائص الوظيفية والديموغرافية مثل: (النوع الاجتماعي ، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
- 2- القسم الثاني : ويتضمن الفقرات ذات الصلة في المتغير المستقل وأبعاده ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء ويحتوي على 21 فقرة.
- 3- القسم الثالث : ويتضمن الفقرات ذات الصلة في المتغير التابع الميزة التنافسية ويحتوي على 6 فقرات.

والجدول (1) يوضح توزيع فقرات الاستبانة على أبعاد الدراسة.

الجدول (1) توزيع فقرات الاستبانة

عدد الفقرات	المتغير
	ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء
5	اللوجستيات العكسية الخضراء
5	الشراء الأخضر
6	التصميم البيئي
5	التصنيع الأخضر
	الميزة التنافسية
6	الميزة التنافسية

تم الاعتماد في تقييم الفقرات على المقياس الخماسي الذي وضعه ليكرت إذا كانت مستويات التقييم كما يلي:

جدول (2) مقياس ليكرت الخماسي

لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5

تمت معالجة المقياس إحصائياً حسب المعادلة الرياضية التالية (5 - 1) / 3 = 1.33

وبالتالي فإن درجات الأهمية تكون كما يلي:

$$1.33 + 2.33 = \text{المستوى المتدني (1 - 2.33)}$$

$$1.33 + 2.33 = 3.66 \text{ المستوى المتوسط (2.34 - 3.66)}$$

$$1.33 + 3.66 = 5 \text{ المستوى المرتفع (3.67 - 5)}$$

الجدول رقم (3): معالجة مقياس ليكرت الخماسي

معالجة مقياس ليكرت	
المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
2.33 – 1.00	متدنية
3.66 – 2.34	متوسطة
5.00 – 3.67	مرتفعة

4.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

من أجل اختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة الدراسة الوصفية والتحليلية، استعانت الباحثة بمجموعة من الإجراءات والاختبارات الإحصائية الآتية من خلال استخدام برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ونمذجة المعادلات البنائية من خلال طريقة المربعات الجزئية الصغرى (PLS-SEM) وذلك لمطابقتها مع تحليل واختبار الفرضيات، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبارات الإحصائية الوصفية مثل قيم المتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية وذلك من أجل التعرف على الخصائص الديموغرافية وفقرات الاستبانة.
- مؤشرات النموذج القياسي The measurement model والتي تستخدم في منهجية نمذجة
- المعادلات البنائية PLS-SEM وذلك من أجل التعرف على مستوى كل من الصدق التقاربي discriminant validity والصدق التمايزي convergent validity بالإضافة إلى الموثوقية Reliability
- الاختبارات الإحصائية المستخدمة لمعرفة مدى ملائمة البيانات مع الافتراضات الإحصائية مثل اختبارات التوزيع الطبيعي ومعاملات تضخم التباين VIF

1.3.7 تقييم الموثوقية

توصف الموثوقية بقدرة المقياس على الاستخدام المتكرر بإختلاف الزمن واعطاء نتائج متسقة أو متقاربة عند التطبيق (Wilson,2014)، إذ تعتبر الموثوقية محدد مهم للحكم على وجود إتساق داخلي بين فقرات متغير ما (Sekaran and Bougie, 2016). حيث كلما كانت قيم مؤشرات الموثوقية عالية فإن هذا يشير إلى أن المستجيبين قد كانت عندهم الدراة والمعرفة على فهم هذه الفقرات وهذا يدل على أن الفقرات مصاغة بشكل مفهوم ومنطقي.

ولقياس الموثوقية تم حساب (1) معاملات الثبات المركب (2) معاملات كرونباخ الفا لجميع الفقرات وفقا للمتغيرات ذات الصلة، إذ تشير قيمة (0.70) فأعلى إلى وجود موثوقية مقبولة في عناصر القياس (Hair et al.,2019) إن كانت قيم كرونباخ الفا وقيم الثبات المركب أقل من (0.70) فهذا يشير إلى وجود خلل منهجي في أداة القياس أو عدم فهم للفقرات من قبل المستجيبين. يوضح الجدول (5) نتائج الاختبار.

الجدول (4) موثوقية الاستبانة

المتغير	معامل كرونباخ ألفا	معامل الثبات المركب CR
اللوجستيات العكسية الخضراء	0.751	0.792
الشراء الأخضر	0.743	0.787
التصميم البيئي	0.777	0.849
التصنيع الأخضر	0.803	0.864
الميزة التنافسية	0.794	0.859

بالإشارة إلى الجدول (4) والذي يوضح نتائج اختبارات الموثوقية من خلال حساب معاملات كرونباخ الفا والثبات المركب، يتضح أن جميع المتغيرات كانت ذات مستوى مرتفع من حيث موثوقيتها حيث

كانت جميع القيم أعلى من (0.70) وهذا يؤكد أن بيانات الدراسة والتي تم الحصول عليها من عينة الدراسة كانت متسقة وذات إستقرارية عالية .

2.3.7 : تقييم الصدق التقاربي Convergent validity

يوصف الصدق التقاربي لأداة القياس بأنه مستوى إرتباط الفقرات المرتبطة لمفهوم الدراسة المراد دراسته (Hair et al., 2010) إذ كلما كانت قيمة الإرتباط بين هذه الفقرات مرتفعة فذلك يشير على أن أداة الدراسة قد حققت شروط الصدق التقاربي. ومن أجل تقييم الصدق التقاربي تم الإعتماد على المؤشرات الآتية: قيم معاملات التحميل Factor loadings وقيم معاملات متوسط التباين المستخلص Average variance extracted AVE والتي تستخدم بشكل شائع في تقييم الصدق التقاربي بين فقرات الاستبانة، إذ ووفقاً لتوصية Hair et al., 2019 فإنه يمكن الحكم على تحقق شروط الصدق التقاربي إن كانت قيم AVE أعلى من (0.50) وقيم معاملات التحميل أعلى من (0.70).

أولاً: تقييم الصدق التقاربي لفقرات أبعاد ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء.

جدول (5) الصدق التقاربي لفقرات متغير ممارسات ادارة سلاسل التوريد الخضراء

رمز الفقرة	الفقرة	متوسط التباين	اللويسيتيات العكسية	الشراء الأخضر	التصميم البيئي	التصنيع الأخضر
GRL1	يسعى قطاع التوزيع إلى توفير التقنيات الحديثة التي تقلل من الهدر في استخدام المواد الأولية	AVE	-			

			0.651	يحقق قطاع التوزيع إيرادات من خلال المنتجات التي تم إعادة تدويرها	GRL2
			0.714	يسعى قطاع التوزيع إلى التخلص من النفايات الناتجة عن المنتجات المرتجعة بطريقة صديقة للبيئة.	GRL3
			0.725	يهتم قطاع التوزيع بتوضيح السياسات والاستراتيجيات الصديقة للبيئة للعاملين في عمليات اللوجستيات العكسية.	GRL4
			0.703	تساعد الخدمات اللوجستية العكسية قطاع التوزيع على فهم سلوك العملاء و إصدار تحديثات جديدة على منتجاتها.	GRL5
			0.692	يركز قطاع التوزيع على توريد احتياجاتها من الموارد بكميات كافية بغرض تقليل التكاليف.	GP1
			0.731	يتواصل قطاع التوزيع مع مورديها للوصول إلى عمليات توريد المواد ضمن إجراءات السلامة البيئية	GP2
			0.638	يركز قطاع التوزيع على اختيار الموردين ذوي السمعة الجيدة في تقديم خدمة ما بعد البيع.	GP3

		-		يراعي قطاع التوزيع عند شراء موادها بأن تكون تراعي المعايير البيئية بغض النظر عن السعر.	GP4
		0.711		يوفر قطاع التوزيع الدورات التدريبية للعاملين لتعزيز الممارسات الصديقة للبيئة.	GP5
	0.692			يسعى قطاع التوزيع على تصميم المنتجات القابلة للتدوير ضمن المعايير البيئية.	ED1
	0.777			يسعى قطاع التوزيع إلى فرض ضوابط تعمل على توفير الطاقة أثناء نقل المنتجات.	ED2
	0.734			يسعى قطاع التوزيع بإتباع تصاميم بيئية تقلل من انبعاث الغازات السامة	ED3
	-			يسعى قطاع التوزيع على تصميم منتجاتها الخضراء بما يتناسب مع متطلبات العملاء .	ED4
	0.718			يهتم قطاع التوزيع بإعادة تصميم المنتجات لتحسين الفاعلية التنظيمية.	ED5
	0.714			يعمل قطاع التوزيع على التعاون مع الموردين لإعادة تصميم منتجاتها .	ED6

0.769					يعمل قطاع التوزيع على الحد من انبعاثات المواد الكيميائية السامة في الهواء والماء .	GM1
0.766					يركز قطاع التوزيع على التخلص من النفايات الناتجة من نشاطاتها التصنيعية للحد من انبعاث الغازات السامة.	GM2
0.720				0.559	يحرص قطاع التوزيع على استخدام تكنولوجيا متطورة في عمليات التصنيع تسهم في ترشيد استهلاك الطاقة.	GM3
0.742					يسعى قطاع التوزيع الى تقليل الفاقد وإعادة تدوير المواد أثناء عملية الانتاج	GM4
0.741					يعمل قطاع التوزيع على توفير بنية تحتية لتطبيق الإنتاجية الخضراء	GM5

يتضح من خلال القيم والنتائج الموضحة في الجدول (5) إختبارات الصدق التقاربي لأبعاد وفقرات متغير ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء، حيث كانت جميع قيم AVE أعلى من (0.50) وكانت معاملات التحميل factor loadings أعلى من (0.70) أو أنها تقترب كثيراً من (0.70)، ومن أجل تحسين جودة الصدق التقاربي تم استبعاد الفقرات ذات معاملات التحميل المنخفضة وهي GRL1 GP4 ED4، ووفقاً للنتائج السابقة هناك بعض الفقرات لم يتم استبعادها مع انها أقل من (0.70) وذلك لاقترابها بشكل كبير من القيمة المقبولة مما يعطي وزن لهذه الفقرات على أهميتها.

ثانياً : تقييم الصديق التقاربي لفقرات الميزة التنافسية

جدول (6) الصديق التقاربي لفقرات متغير الميزة التنافسية

رمز الفقرة	الفقرة	معاملات التحميل	متوسط التباين المستخلص AVE
CA1	يسعى قطاع التوزيع إلى اختيار المورد الذي يستخدم التكنولوجيا الحديثة في عمليات التوريد من أجل تحقيق مركز تنافسي.	-	0.549
CA2	يخصص قطاع التوزيع موازنة خاصة للحفاظ على البيئة	0.682	
CA3	يسعى قطاع التوزيع إلى التعامل مع موردين لديهم المعرفة بمتطلبات السوق للحصول على التميز في سوق المنافسة.	0.737	
CA4	يسعى قطاع التوزيع إلى وضع مخططات لمواجهة تحديات تأثير المنتج على البيئة.	0.776	
CA5	يحرص قطاع التوزيع على الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول إلى ضبط الجودة للخدمات والسلع	0.738	
CA6	يستغل قطاع التوزيع الموارد المتاحة بكفاءة للحفاظ على البيئة.	0.768	

يتضح من خلال القيم والنتائج الموضحة في الجدول (6) اختبارات الصديق التقاربي لفقرات الميزة

التنافسية حيث كانت جميع قيم AVE أعلى من (0.50) وكانت معاملات التحميل factor loadings أعلى

من (0.70) أو أنها تقترب كثيراً من (0.70)، ومن أجل تحسين جودة الصديق التقاربي تم استبعاد

الفقرات ذات معاملات التحميل المنخفضة وهي CA1 ، وبالتالي يمكن الحكم بأن فقرات هذا المتغير تتسم

بالصديق التقاربي فيما بينها ، ووفقاً للنتائج السابقة هناك بعض الفقرات لم يتم استبعادها مع أنها أقل من

(0.70) وذلك لاقتراحها بشكل كبير من القيمة المقبولة مما يعطي وزن لهذه الفقرات على أهميتها.

الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة

1.4 : مقدمة

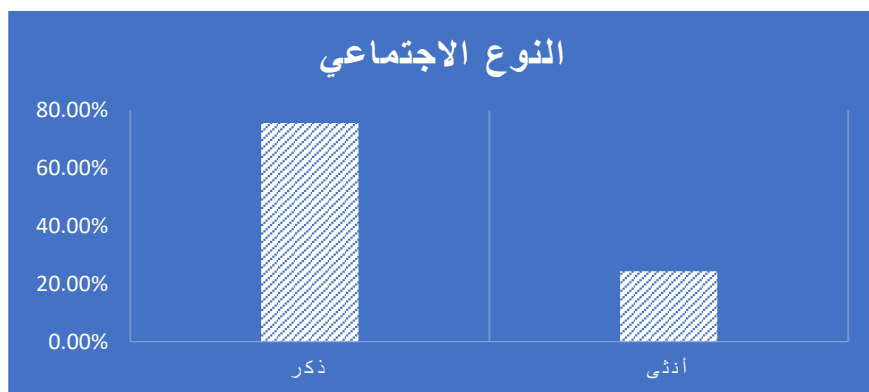
يستعرض الفصل الرابع من هذه الدراسة النتائج الإحصائية التي تم الحصول عليها من خلال تحليل البيانات من حيث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، والخصائص الوظيفية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، ومن ثم يستعرض هذا الفصل تحليل واختبار الفرضيات من خلال تقييم النموذج الهيكلي عبر منهجية PLS-SEM مع إجراء الإختبارات الأخرى مثل إختبارات التوزيع الطبيعي واختبارات التعددية الخطية بين المتغيرات المستقلة وغيرها من الإختبارات القبلية.

2.4 خصائص أفراد العينة الديموغرافية والوظيفية

يوضح الجداول الآتية الى الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (209) مشاركاً من عينة الدراسة.

الجدول (7) الخصائص الوظيفية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (النوع الاجتماعي)

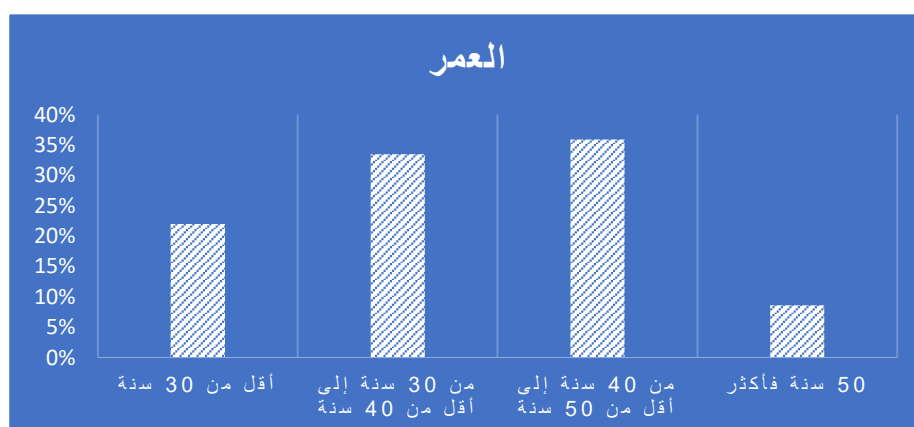
المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	158	75.6%
	51	24.4%
المجموع		100%



الشكل (2) الخصائص الوظيفية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (النوع الاجتماعي)

الجدول (8) الخصائص الوظيفية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر)

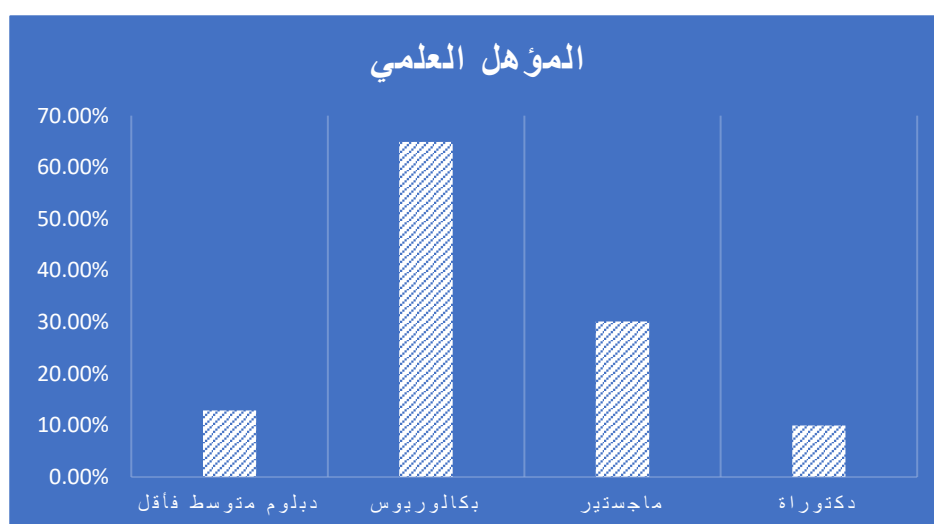
المتغير	النسبة المئوية %	التكرار	المتغير
%22	46	أقل من 30 سنة	العمر
%33.5	70	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	
%35.9	75	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	
%8.6	18	50 سنة فأكثر	
المجموع	%100	209	المجموع



الشكل (3) الخصائص الوظيفية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر)

الجدول (9) الخصائص الوظيفية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (المؤهل العلمي)

المتغير	النسبة المئوية %	التكرار	المتغير
12.9%	27	دبلوم متوسط فأقل	المؤهل العلمي
64.9%	98	بكالوريوس	
30.1%	63	ماجستير	
10%	21	دكتورة	
المجموع	100%	209	المجموع

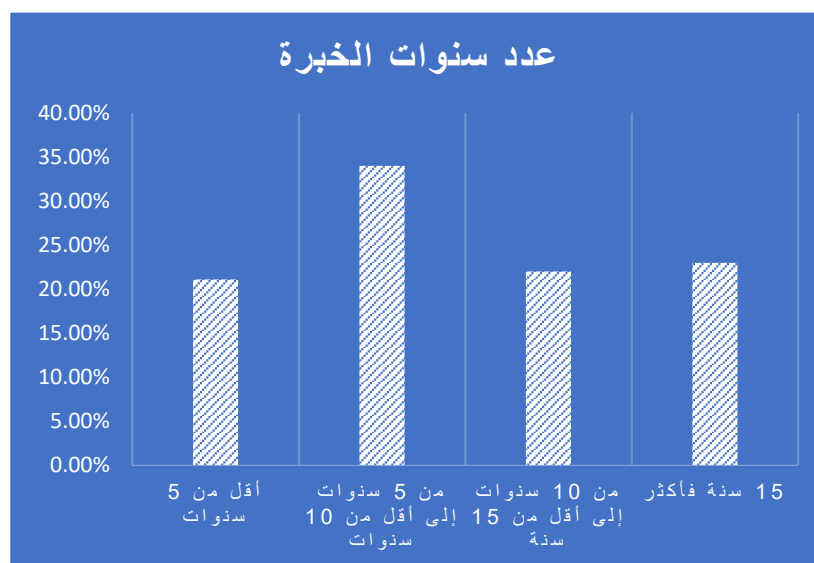


الشكل (4) الخصائص الوظيفية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (المؤهل العلمي)

الجدول (10) الخصائص الوظيفية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (عدد سنوات الخبرة)

المتغير	النسبة المئوية %	التكرار	المتغير
21.1%	44	أقل من 5 سنوات	
34%	71	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	

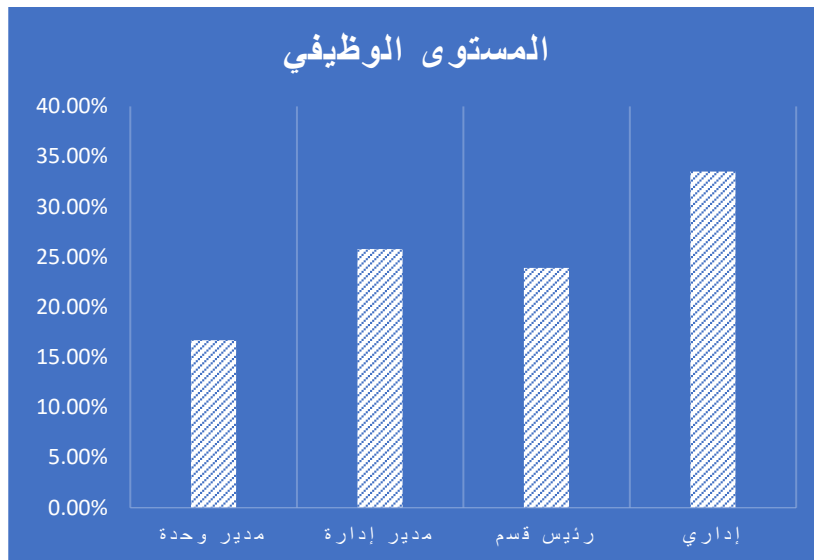
عدد سنوات الخبرة	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	46	22%
	15 سنة فأكثر	48	23%
المجموع	209	100%	المجموع



الشكل (5) الخصائص الوظيفية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (عدد سنوات الخبرة)

الجدول (11) الخصائص الوظيفية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (المستوى الوظيفي)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %	المتغير
مدير وحدة	35	16.7%	المستوى الوظيفي
مدير إدارة	54	25.8%	
رئيس قسم	50	23.9%	
إداري	70	33.5%	
المجموع	209	100%	



الشكل (6) الخصائص الوظيفية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (المستوى الوظيفي)

بالرجوع الى الجداول السابقة وكذلك الأشكال البيانية السابقة والذي يبين الإحصاء الوصفي للخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من حيث التكرار والنسب المئوية وكانت النتائج كما يلي:

1- النوع الاجتماعي:

كان أكثر أفراد العينة من الذكور بعدد (158) فرداً ونسبة مئوية (75.6%) بينما بلغ عدد الإناث في عينة الدراسة فقد بلغ (51) فرداً ونسبة مئوية (24.4%).

2- العمر

وفقاً لمتغير العمر بلغ عدد المشاركين ممن كانت أعمارهم ما بين (40) إلى أقل من (50) سنة (75) فرداً ونسبة (35.9%) ومن ثم بلغ عدد الأفراد الذين تراوحت أعمارهم ما بين (30) إلى أقل من (40) سنة (70) فرداً ونسبة (33.5%) وكان عدد الأفراد الذين كانت أعمارهم أقل من (30) سنة (46) فرداً ونسبة (22%) واخيراً بلغ عدد الأفراد الذين كانت أعمارهم (50) سنة فأكثر (18) فرداً ونسبة (8.6%).

3- المؤهل العلمي:

كان أكثر المستجيبين للدراسة من الحاصلين على شهادة البكالوريوس بعدد (98) فرداً وبنسبة (46.9%) ومن ثم الحاصلين على شهادة الماجستير بعدد (63) فرداً وبنسبة (30.1%) ومن ثم الحاصلين على شهادة دبلوم متوسط أو أقل بعدد (27) فرداً وبنسبة (12.9%) واخيراً، كان عدد الحاصلين على شهادة الدكتوراة (21) فرداً وبنسبة مئوية (10%).

4- عدد سنوات الخبرة :

كان أكثر المستجيبين ممن كانت سنوات خبرتهم من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات بعدد (71) فرداً وبنسبة (34%) بينما بلغ عدد المشاركين الذين يعملون في هذه الشركات (15) سنة فأكثر فكان عددهم (48) فرداً وبنسبة (23%) ومن ثم كان عدد المستجيبين الذين تراوحت سنوات خبرتهم من (10) سنوات إلى أقل من 15 فكان عددهم (46) فرداً وبنسبة مئوية (22%) واخيراً، كان عدد العاملين الذين كانت سنوات خبرتهم اقل من 5 سنوات (44) فرداً وبنسبة (21.1%).

5- المسمى الوظيفي:

بلغ عدد العاملين والمستجيبين للدراسة بوظيفة إداري (70) فرداً وبنسبة (33.5%) ومن ثم العاملين بوظيفة مدير دائرة وبعدد (54) فرداً وبنسبة (25.8%) ومن ثم العاملين بوظيفة رئيس قسم بعدد (50) فرداً وبنسبة (23.9%) واخيراً، العاملين بوظيفة مدير دائرة بعدد (35) فرداً وبنسبة (16.7%).

3.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (المستقل، التابع)

الإحصاء الوصفي لأبعاد ممارسات ادارة سلاسل التوريد الخضراء (المتغير المستقل)

الإجابة على السؤال الأول من اسئلة الدراسة ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء في مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع؟ من خلال اختبار الإحصاء الوصفي لأبعاد ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء .

أولاً: الإحصاء الوصفي لفقرات اللوجستيات العكسية الخضراء

يبين الجدول (10) مقاييس الإحصاء الوصفي لفقرات متغير اللوجستيات العكسية الخضراء وترتيب الفقرات من حيث الأهمية التي حصلت عليها من خلال الإجابات التي تم الحصول عليها من وحدة المعاينة.

الجدول (12) الإحصاء الوصفي لفقرات متغير اللوجستيات العكسية الخضراء

الرمز	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
GRL2	يحقق قطاع التوزيع إيرادات من خلال المنتجات التي تم إعادة تدويرها.	4.06	0.795	1	مرتفع
GRL3	يسعى قطاع التوزيع إلى التخلص من النفايات الناتجة عن المنتجات المرتجعة بطريقة صديقة للبيئة	3.99	0.872	2	مرتفع
GRL4	يهتم قطاع التوزيع بتوضيح السياسات والاستراتيجيات الصديقة للبيئة للعاملين في عمليات اللوجستيات العكسية.	3.88	0.860	4	مرتفع
GRL5	تساعد الخدمات اللوجستية العكسية قطاع التوزيع على فهم سلوك العملاء وإصدار تحديثات جديدة على منتجاتها.	3.90	0.868	3	مرتفع
	المتوسط العام	3.96	0.593	-	مرتفع

بالرجوع إلى الجدول (12) فإنه يتضح أن المتوسط الحسابي العام للفقرات المستخدمة في قياس متغير اللوجستيات العكسية الخضراء قد بلغ (3.96) بإنحراف معياري (0.593) وبمستوى أهمية مرتفع وتشير هذه القيمة إلى أن عينة الدراسة تنظر إلى ان قطاع التوزيع يطبق ممارسات اللوجستيات العكسية

الخضراء بشكل مرتفع، وأنها تركز على ممارسات إعادة الاستخدام وإعادة التدوير وخفض الاستهلاك في الطاقة والموارد، مما يعزز من قدرة سلاسل التوريد الخضراء وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد (3.88-4.06) وبالنظر إلى هذه المتوسطات الحسابية، يمكن القول أن المبحوثين يرون أن شركاتهم مهتمة بشكل كبير في تطبيق ممارسات اللوجستيات العكسية الخضراء.

ثانياً: الإحصاء الوصفي لفقرات الشراء الأخضر

يبين الجدول (13) مقاييس الإحصاء الوصفي لفقرات متغير الشراء الأخضر وترتيب الفقرات من حيث الأهمية التي حصلت عليها من خلال الإجابات التي تم الحصول عليها من وحدة المعاينة.

الجدول (13) الإحصاء الوصفي لفقرات متغير الشراء الأخضر

الرمز	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
GP1	يركز قطاع التوزيع على توريد احتياجاتها من الموارد بكميات كافية بغرض تقليل التكاليف	3.94	0.881	3	مرتفع
GP2	يتواصل قطاع التوزيع مع مورديها للوصول الى عمليات توريد المواد ضمن اجراءات السلامة البيئية.	3.96	0.865	2	مرتفع
GP3	يركز قطاع التوزيع على اختيار الموردين ذوي السمعة الجيدة في تقديم خدمة ما بعد البيع.	3.97	0.832	1	مرتفع
GP5	يوفر قطاع التوزيع الدورات التدريبية للعاملين لتعزيز الممارسات الصديقة للبيئة.	3.88	0.946	4	مرتفع
	المتوسط العام	3.94	0.612	-	مرتفع

بالرجوع الى الجدول (13) فإنه يتضح أن المتوسط الحسابي العام للفقرات المستخدمة في قياس متغير الشراء الأخضر قد بلغ (3.94) بإنحراف معياري (0.612) وبمستوى أهمية مرتفع، وتشير هذه القيمة إلى أن عينة الدراسة تنظر إلى قطاع التوزيع في مجموعة اللولو العالمية بأنه يطبق ممارسات الشراء الأخضر بشكل مرتفع وأنها يركز على الممارسات التنظيمية الخضراء والبيئية أثناء عملية الشراء، وأن هذه الشركات تطبق سياسات عدم الفرط في استخدام الموارد عند الشراء، ووضع شروط بيئية على الموردين والزبائن لضمان تحقيق أهداف الاستدامة في سلاسل توريدها، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد (3.88-3.97)

ثالثاً: الإحصاء الوصفي لفقرات التصميم البيئي

يبين الجدول (14) مقاييس الإحصاء الوصفي لفقرات متغير التصميم البيئي وترتيب الفقرات من حيث الأهمية التي حصلت عليها من خلال الإجابات التي تم الحصول عليها من وحدة المعاينة.

الجدول (14) الإحصاء الوصفي لفقرات متغير التصميم البيئي

الرمز	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
ED1	يسعى قطاع التوزيع على تصميم المنتجات القابلة للتدوير ضمن المعايير البيئية.	3.90	0.946	4	مرتفع
ED2	يسعى قطاع التوزيع إلى فرض ضوابط تعمل على توفير الطاقة أثناء نقل المنتجات.	3.90	0.890	4	مرتفع
ED3	يسعى قطاع التوزيع بإتباع تصاميم بيئية تقلل من انبعاث الغازات السامة.	3.96	0.854	2	مرتفع
ED5	يهتم قطاع التوزيع بإعادة تصميم المنتجات لتحسين الفاعلية التنظيمية.	3.97	0.854	1	مرتفع

مرتفع	3	0.794	3.93	يعمل قطاع التوزيع على التعاون مع الموردين لإعادة تصميم منتجاتها.	ED6
مرتفع		0.631	3.93	المتوسط العام	

بالرجوع إلى الجدول (14) فإنه يتضح أن المتوسط الحسابي العام للفقرات المستخدمة في قياس متغير التصميم البيئي قد بلغ (3.93) بإنحراف معياري (0.631) وبمستوى أهمية مرتفع، وتشير هذه القيمة إلى أن عينة الدراسة تنظر إلى مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع بأنها تركز وبشكل مرتفع على استخدام الجودة والخصائص الوظيفية العالية، وأن المبحوثين يرون بأن شركاتهم تركز على تصميم منتجات يمكن تصميمات بيئية في عمليات إنتاجها، حيث تعمل على تعزيز الابتكارات الأكثر صداقة للبيئة ومع مراعاة الاستفادة منها لاحقاً مثل إعادة استخدامها أو إعادة تدويرها مما يؤدي إلى تحقيق الاستدامة في سلاسل التوريد، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد (3.90-3.97).

رابعاً: الإحصاء الوصفي لفقرات التصنيع الأخضر

يبين الجدول (15) مقاييس الإحصاء الوصفي لفقرات متغير التصنيع الأخضر وترتيب الفقرات من حيث الأهمية التي حصلت عليها من خلال الإجابات التي تم الحصول عليها من وحدة المعاينة.

الجدول (15) الإحصاء الوصفي لفقرات متغير التصنيع الأخضر

الرمز	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
GM1	يعمل قطاع التوزيع على الحد من انبعاثات المواد الكيميائية السامة في الهواء والماء	4.21	0.791	1	مرتفع
GM2	يركز قطاع التوزيع على التخلص من النفايات الناتجة من نشاطاتها التصنيعية للحد من انبعاث الغازات السامة.	4.02	0.938	2	مرتفع

مرتفع	5	0.853	3.94	يحرص قطاع التوزيع على استخدام تكنولوجيا متطورة في عمليات التصنيع تسهم في ترشيد استهلاك الطاقة.	GM3
مرتفع	3	0.866	4.01	يسعى قطاع التوزيع الى تقليل الفاقد وإعادة تدوير المواد أثناء عملية الإنتاج.	GM4
مرتفع	4	0.930	3.98	يعمل قطاع التوزيع على توفير بنية تحتية لتطبيق الإنتاجية الخضراء .	GM5
مرتفع	-	0.654	4.03	المتوسط العام	

بالرجوع إلى الجدول (15) فإنه يتضح أن المتوسط الحسابي العام للفقرات المستخدمة في قياس متغير التصنيع الأخضر قد بلغ (4.03) بإنحراف معياري (0.654) وبمستوى أهمية مرتفع، وتشير هذه القيمة إلى أن عينة الدراسة تنظر إلى مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع بأنها تركز وبشكل مرتفع على استخدام العمل على تطبيق أعلى معايير السلامة البيئية أثناء عملية التصنيع من خلال تقليل انبعاثات الكربون والمواد الضارة، بالإضافة إلى منع تسرب أي مادة كيميائية والعمل على التخلص من النفايات بشكل ملائم وحسب الأصول العلمية المتبعة عالمياً، بالإضافة إلى أن هذه الشركات تهتم وتركز على الإستثمار في البنية التحتية اللازمة لتحسين الإدارة البيئية والتصنيع الأخضر داخل مصانعها. وكانت جميع هذه المتوسطات الحسابية مرتفعة الأهمية إذ تراوحت ما بين (3.94-4.21).

2.3.4: الإحصاء الوصفي لمتغير الميزة التنافسية (المتغير التابع)

الإجابة على السؤال الثاني من اسئلة الدراسة ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع - أبوظبي ؟ من خلال اختبار الإحصاء الوصفي لمتغير الميزة التنافسية.

يبين الجدول (16) مقاييس الإحصاء الوصفي لفقرات متغير الميزة التنافسية وترتيب الفقرات من حيث الأهمية التي حصلت عليها من خلال الإجابات التي تم الحصول عليها من وحدة المعاينة

الجدول (16): الإحصاء الوصفي لفقرات متغير الميزة التنافسية

الرمز	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
CA2	يخصص قطاع التوزيع موازنة خاصة للحفاظ على البيئة.	3.99	0.824	2	مرتفع
CA3	يسعى قطاع التوزيع إلى التعامل مع موردين لديهم المعرفة بمتطلبات القطاع للحصول على التميز في سوق المنافسة.	3.96	0.780	3	مرتفع
CA4	يسعى قطاع التوزيع إلى وضع مخططات لمواجهة تحديات تأثير المنتج على البيئة.	3.95	0.842	4	مرتفع
CA5	يحرص قطاع التوزيع على الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول إلى ضبط الجودة للخدمات والسلع.	4.09	0.788	1	مرتفع
CA6	يستغل قطاع التوزيع الموارد المتاحة بكفاءة للحفاظ على البيئة.	3.89	0.914	5	مرتفع
	المتوسط العام	3.99	0.628	-	مرتفع

وفقاً للنتائج الموضحة في الجدول (16) فإنه يتضح أن المتوسط الحسابي العام للفقرات المستخدمة في قياس متغير الميزة التنافسية قد بلغ (3.99) بإنحراف معياري (0.628) وبمستوى أهمية مرتفع، وتشير هذه القيمة إلى أن عينة الدراسة تنظر إلى قطاع التوزيع في مجموعة اللولو العالمية بأنها تركز على تقديم منتجات وخدمات وعمليات جديدة تجعلها أكثر تنافسية مقارنة بالمنافسين، وأن هذه الشركات تمتلك خطط إستراتيجية لمواجهة أي اضطرابات أو مشاكل في سلاسل التوريد مما يجعلها قادرة على خلق مزايا وفوائد جديدة تنعكس إيجابياً على أداؤها المالي، وأن هذه الشركات تحقق مزايا تنافسية من خلال

التركيز على إستدامة سلاسل توريدها وكانت جميع هذه المتوسطات الحسابية مرتفعة الأهمية إذ تراوحت ما بين (3.89 – 4.09).

4.4 تقييم النموذج الهيكلي The structural model

يتم استخدام النموذج الهيكلي عند إختبار الفرضيات حسب منهجية PLS-SEM حيث ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات، تم الإعتماد على منهجية PLS-SEM بإستخدام برمجية Smart-PLS الإصدار الثالث، إذ تعتبر هذه المنهجية أكثر مرونة من الطرق الكلاسيكية والإعتيادية في إختبار الفرضيات (Hair et al., 2012)، إذ تسهم هذه الطريقة بتقديم مرونة أعلى عند إختراق افتراضات الطرق الإعتيادية، مثل وجود قيم متطرفة أو قيم مفقودة أو عدم توزيع البيانات طبيعياً (MATTHEWS et al., 2018) وقبل تنفيذ النموذج الهيكلي تم التحقق من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة والتأكد من خلو المتغيرات من التعددية الخطية المشتركة Multicollinearity.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

تم اختبار الفرضيات بإستخدام منهجية PLS-SEM إذ يتم إستخدام طريقة التمهيد أو ما يسمى Bootstrapping في تقدير مسارات الإنحدار (معاملات الإنحدار)، حيث تعمل على تقدير الأخطاء المعيارية من خلال توليد عينة عشوائية بعدد 5000 مرة من العينة الحقيقية وهذا يؤدي إلى توفير طريقة أكثر كفاءة في تقدير معاملات الإنحدار من الطرق الإعتيادية.

أولاً : إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تم الاجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة ما أثر تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء على الميزة التنافسية في مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع - أبوظبي ؟ من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

الفرضية الرئيسية الأولى $H_{0.1}$: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) (a)

لتطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء اللوجستيات العكسية الخضراء ، الشراء الأخضر،
التخزين الأخضر التصنيع والتعبئة الخضراء على تحقيق الميزة التنافسية في قطاع التوزيع

الجدول (17) اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	معامل التحديد R ²	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	P - Value	الحكم على فرضية الدراسي	نوع العلاقة
اللوجستيات العكسية	0.581	0.068	0.078	0.771	0.441	قبول الفرضية الصفريية	-
الشراء الأخضر		0.166	0.078	2.083	0.037	قبول الفرضية البديلة	إيجابية
التصميم البيئي		0.206	0.081	2.520	0.012	قبول الفرضية البديلة	إيجابية
التصنيع الأخضر		0.441	0.076	5.793	0.000	قبول الفرضية البديلة	إيجابية
* المتغير التابع: الميزة التنافسية							

بالرجوع إلى الجدول (17) يتبين اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية إذ بلغت قيمة

معامل التحديد (0.581) إذ توضح هذه القيمة إلى أن ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء بأبعادها

مجتمعة (اللوجستيات العكسية الشراء الأخضر التصميم البيئي التصنيع الأخضر) قد فسرت ما قيمته

(58.1%) من التباين في الميزة التنافسية في مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع - أبوظبي.

وفيما يتعلق بإختبار الفرضيات فتم قبول جميع الفرضيات البديلة حيث كان لجميع أبعاد ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء دوراً إيجابياً في تعزيز الميزة التنافسية بإستثناء الفرضية الفرعية الأولى حيث كانت النتائج كما يلي:

كان للشراء الأخضر دوراً إيجابياً ودالاً إحصائياً على الميزة التنافسية، حيث كانت قيمة بيتا إيجابية (0.166) وبلغت قيمة P-value (37) أي أنها أقل من (0.05)، وأيضاً كان للتصميم البيئي دوراً مهماً وإيجابياً في تحقيق الميزة التنافسية إذ كانت قيمة بيتا (0.206) وكانت قيمة P-value (0.12) وبالنسبة لمتغير التصنيع الأخضر فتم قبول تأثيره الإيجابي على الميزة التنافسية وكان أقوى هذه المتغيرات (0.441-5.793) وتشير قيمة بيتا إلى وجود، P-value = 0.000 حيث كانت نتائج الإختبار تأثير قوي للتصنيع الأخضر على الميزة التنافسية حيث كلما تغير التصنيع الأخضر بمقدار وحدة قياسية واحدة ستغير إيجابياً الميزة التنافسية بمقدار (0.441)، وأخيراً لم يكن للوجستيات العكسية الخضراء أي أثر أو دوراً في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع حيث بلغت قيمة بيتا (0.068) وكان هذا التأثير ضعيفاً إذ كانت قيمة بيتا غير دالة إحصائياً حيث بلغت (441) P-value.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 مقدمة

يتناول الفصل الخامس مناقشة لأهم النتائج التي تم الحصول عليها من خلال تحليل البيانات، حيث يهدف هذا الفصل إلى مناقشة النتائج التي تم الحصول عليها ومقارنتها مع النتائج التي تم التوصل إليها سابقاً مع الدراسات السابقة، ووضع التبريرات العلمية والإدارية والتي تتفق مع الأعمال الحالية في الأدب وأيضاً العمل على وضع التوصيات والمقترحات التي من الممكن أن تعزز من مستويات ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء والميزة التنافسية والإدارة البيئية في مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع.

2.5: مناقشة النتائج

1.2.5 مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي

أولاً: نتائج أبعاد المتغير المستقل ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء

1. اللوجستيات العكسية الخضراء: أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء كانت مرتفعة في مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع، حيث أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية قد كانت ذات مستوى مرتفع لكل من (اللوجستيات العكسية الخضراء، الشراء الأخضر، التصميم البيئي التصنيع الأخضر)، إذ تبين أن المتوسط الحسابي المتغير اللوجستيات العكسية الخضراء قد بلغ (3.96) وتشير هذه النتيجة إلى أن مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع بأنها تطبق ممارسات اللوجستيات العكسية الخضراء بشكل مرتفع وأنها تركز على ممارسات إعادة الاستخدام، وإعادة التدوير، وخفض الإستهلاك، في الطاقة والموارد مما يعزز من قدرة سلاسل التوريد الخضراء، وبالتالي فإن استخدام الشركات لهذه الممارسات العكسية سيعزز من أداء سلاسل التوريد الخضراء.

2. **الشراء الأخضر:** بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الشراء الأخضر (3.94) وتدل هذه النتيجة على أن الشركات المبحوثة تطبق وتمارس بشكل مرتفع ممارسات الشراء الأخضر، حيث أن عينة الدراسة تنظر إلى مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع بأنها تطبق ممارسات الشراء الأخضر بشكل مرتفع وأنها تركز على الممارسات التنظيمية الخضراء والبيئية أثناء عملية الشراء، وأن هذه الشركات تطبق سياسات عدم الفرط في استخدام الموارد عند الشراء ووضع شروط بيئية على الموردين والزبائن لضمان تحقيق أهداف الاستدامة في سلاسل توريدها.

3. **التصميم البيئي:** أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير التصميم البيئي وجود مستوى مرتفع من التطبيق حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.93) وتشير هذه القيمة إلى أن عينة الدراسة تنظر إلى مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع بأنها تركز وبشكل مرتفع على استخدام تصميمات بيئية في عمليات إنتاجها، حيث تعمل على تعزيز الابتكارات الأكثر صداقة للبيئة، ومع مراعاة الجودة والخصائص الوظيفية العالية وأن المبحوثين يرون بأن شركاتهم تركز على تصميم منتجات يمكن الاستفادة منها لاحقاً مثل إعادة استخدامها أو إعادة تدويرها مما يؤدي إلى تحقيق الاستدامة في سلاسل التوريد.

4. **التصنيع الأخضر:** وأخيراً أظهرت نتائج الدراسة الوصفية أن متغير التصنيع الأخضر قد كان متوسطه الحسابي (4.03) وكان الأعلى بين جميع هذه الممارسات، وتشير هذه القيمة إلى أن عينة الدراسة تنظر إلى مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع بأنها تركز وبشكل مرتفع على استخدام العمل على تطبيق أعلى معايير السلامة البيئية أثناء عملية التصنيع، من خلال تقليل انبعاثات الكربون والمواد الضارة، بالإضافة إلى منع تسرب أي مادة كيميائية والعمل على التخلص من النفايات بشكل ملائم وحسب الأصول العلمية المتبعة عالمياً بالإضافة إلى أن هذه الشركات تهتم وتركز على الاستثمار في البنية التحتية اللازمة لتحسين الإدارة البيئية والتصنيع الأخضر داخل مصانعها.

ثانياً : نتائج المتغير التابع الميزة التنافسية

أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي ارتفاع المتوسط الحسابي لمتغير الميزة التنافسية إذ بلغت قيمة هذا المتوسط الحسابي (3.99) وتشير هذه القيمة إلى أن عينة الدراسة تنظر إلى مجموعة اللولو العالمية

قطاع التوزيع بأنها تركز على تقديم منتجات وخدمات وعمليات جديدة تجعلها أكثر تنافسية مقارنة بالمنافسين وأن هذه الشركات تمتلك خطط إستراتيجية لمواجهة أي اضطرابات أو مشاكل في سلاسل التوريد مما يجعلها قادرة على خلق مزايا وفوائد جديدة تنعكس إيجاباً على أدائها المالي وأن هذه الشركات تحقق مزايا تنافسية من خلال التركيز على استدامة سلاسل توريدها.

2.2.5 مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

من خلال نتائج التحليلات الإحصائية توصلت الدراسة إلى ما يلي:

أولاً: أكدت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء بأبعادها الشراء الأخضر، التصميم البيئي التصنيع الأخضر على الميزة التنافسية في مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع ، بينما لم يكن هناك تأثير للوجستيات العكسية الخضراء .

3.5 التوصيات

في ضوء الإطار النظري للدراسة والنتائج التي أسفرت عنها، تتقدم الباحثة بالتوصيات الآتية:

1. ضرورة إهتمام مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع باستخدام التقنيات الحديثة في مجال اللوجستيات العكسية الخضراء لتتبع المنتجات بشكل دقيق عبر سلاسل التوريد؛ مما يحسن من إدارة المخزون والحد من الفاقد.
2. ضرورة توفير مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع الدورات التدريبية للإدارة التنفيذية لتوعيتهم بمفهوم اللوجستيات العكسية الخضراء، وتزويدهم بالمهارات والمعرفة الضرورية لتنفيذ مبادئ الاستدامة في سلاسل التوريد، مثل: الابتكار في التعبئة والتغليف الصديق للبيئة.
3. زيادة اهتمام إدارة الشركات الصناعية التعدينية بنشاط اللوجستيات العكسية الخضراء كي تصبح أكثر كفاءة من الناحية البيئية من خلال إعادة التدوير، وزيادة اهتمام إدارة الشركات بالتدفق العكسي للمواد والمنتجات بهدف تقليل النفايات إلى أدنى حد ممكن.

4. من الضروري أن تقوم مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع في فرض ووضع ضوابط وقوانين تعمل على توفير الطاقة أثناء نقل المنتجات.
5. ضرورة تفعيل دور إدارات للتطوير والبحث العلمي في الشركات بشكل أكبر وذلك لأهميتها القصوى لتطوير وتنمية أداء الشركات ومعاونتها للباحثين الذين يتناولون هذا القطاع.
6. من الضروري أن يتم إجراء دراسات مستقبلية مثل : ابتكارات في التعبئة والتغليف الصديقة للبيئة: دراسة لتكامل التقنيات المستدامة في عمليات سلسلة التوريد الخضراء" و "تأثير تبني التكنولوجيا اللوجستية على استدامة سلاسل التوريد دراسة حالة في استخدام الذكاء الاصطناعي".

Abstract

This study aimed to identify the impact of green supply chain management practices in its dimensions (green reverse logistics, green purchasing, environmental design, green manufacturing) on achieving competitive advantage in the Lulu Group International Distribution Sector. The study relied on the descriptive analytical (quantitative) approach to achieve its objectives, and the study community included all employees in the Lulu Group International Distribution Sector. The sample was selected using the intentional sampling method, which included employees in the following departments: senior management levels, manufacturing, health and safety, administration, and supply chains. The questionnaire was used as a tool for collecting data, as 226 electronic and paper copies were distributed, and 209 valid responses were received for analysis. The study reached several conclusions, most notably the existence of a partially positive relationship between green supply chain management practices and competitive advantage in the Lulu Group International Distribution Sector studied, and the absence of a statistically significant impact of these practices on supply chains in the Lulu Group International Distribution Sector by 58.1%. The study recommended that the management of the Lulu Group International Distribution Sector should develop green environmental policies and work to reduce the impact of energy consumption in transporting production, in addition to increasing focus on green chain activities to improve environmental efficiency through recycling, and enhancing the reverse flow of materials and products to reduce waste to the lowest possible level.

.Keywords: Green supply chain management, competitive advantage, distribution sector

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. إبراهيم، إسراء السيد أحمد، السيد، خالد قدري، و الأحمدي، بسام محمد. (2022). إطار مقترح لتطبيق إدارة سلاسل التوريد الخضراء كمدخل لتحسين جودة الخدمة الصحية: دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية بمحافظة القاهرة الكبرى. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع3 ، 1491 - 1509. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1373278>
2. أبو شوارب، هبة عبدالقادر، و السكارنة، بلال خلف. (2022). إدارة سلسلة التوريد الخضراء وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الصناعة الغذائية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1257443>
3. أبو عليم، ضرغام. (2018) أثر إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء المستشفيات الخاصة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.
4. أحمد سليمة. (2011) دور الأداء البيئي في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر.
5. آغا، أحمد. (2012) العلاقة التكاملية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة البيئية ومتطلبات إدارة سلسلة التجهيز الخضراء في تعزيز التنمية المستدامة. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الأول، ص 52.
6. التبيني، حسن. (2018) أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على كفاءة العمليات في شركات المواد الزراعية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.
7. حسين، عمرو. (2019) دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي للمنظمات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (149)، 451-500.
8. الخوالدة، محمد أحمد. (2023). أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في الأردن. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج20، ع3 ، 1 - 31. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1413493>

9. الدوري، فتحية. (2019) أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التعليمية: دراسة حالة بمؤسسة

الاتصال الهاتف النقال (موبيليس، نجمة). جامعة العربي بن المهي، الجزائر.

10. رابي، عائشة. (2012) تأثير نظام الإدارة البيئية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مذكرة

لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.

11. رشوان، أحمد محمد عبدالعال. (2020). تأثير الضغوط المؤسسية على أداء المنظمة: الدور الوسيط

لممارسات سلاسل التوريد الخضراء: دراسة تطبيقية على قطاع الشركات الصناعية في مصر. مجلة

البحوث المالية والتجارية، ع3 ، 952 - 983. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1090653>

12. الرشيدات، حلا خلدون عصام، و الخطيب، صالح فهد صالح. (2021). ممارسات إدارة سلسلة

التوريد الخضراء والأسبقيات: دراسة تحليلية لقطاع الإنشاءات الأردني (رسالة ماجستير غير

منشورة). جامعة اليرموك، إربد. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1262326>

13. سعدي، جعفر، ومناصريه، رشيد. (2017) إدارة سلسلة التوريد الخضراء كمدخل لتفعيل الاقتصاد

الدائري: دراسة حالة شركة دولفين للطاقة. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية.

14. سلطان، أشرف فؤاد السيد. (2019) تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء المنظمة:

بالتطبيق على شركات قطاع البترول المصري. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة،

جامعة الإسكندرية، الإسكندرية.

15. السنباري، أمينة أحمد مختار، شفيق، منى يوسف، عوض، محمد محمود عبدالعليم، و عوض، إنجي

أحمد. (2023). أثر الممارسات الداخلية لسلاسل التوريد الخضراء على الأداء البيئي والتشغيلي

لشركات الحديد والصلب: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع2 ،

445 - 468. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1444873>

16. الشمحاني، عبد الحسين. (2019) أنموذج مقترح لاحتساب كلف الجودة بمكافحة الإرهاب في نقاط

التفتيش: دراسة حالة نقطة تفتيش اللج. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد(63)

17. الصخني، محسن عبدالحسين مهدي، و فيضي، نور حسين. (2021). دور إدارة سلاسل التوريد

الخضراء GSCM في تحقيق الاستدامة البيئية للفنادق الخضراء: حالة العراق. المجلة العربية لعلوم

السياحة والضيافة والآثار، ع3 ، 93 - 110. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1170837>

18. عبدالحليم، آية جمال عبدالقادر، و السيد، خالد قدري. (2018). محددات تطبيق سلاسل التوريد

الخضراء في صناعة الأدوية المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع1 ، 29 - 42. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1065861>

19. علي سعد بيومي محمد، السيد صلاح السيد، محمد، وبيومي صبري، السيد. (2019) مساهمات إدارة

سلسلة التوريد الخضراء (GSM) ودورها في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة: دراسة ميدانية

بالتطبيق على قطاع البتروكيماويات بمحافظة السويس. مجلة الدراسات والبحوث البيئية، 119،

91-84.

20. عوني، أحمد، حسن أحمد، وآغا، عمر. (2012) العلاقة التكاملية لمتطلبات إدارة الجودة البيئية

ومتطلبات سلسلة التجهيز الخضراء في تعزيز التنمية المستدامة. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية،

العدد الأول، الجزائر.

21. غرفة تجارة الأردن. (2016) قطاع الإنشاءات الأردني بحاجة لمزيد من الدعم الحكومي، المتوفر على

الموقع الإلكتروني <http://www.icc.org.jo/index.php?l=en&pg=1G9jYWwgTmV3cyAmlEVjb2> 5vbWlj&id=462.

22. مساروة، فارس. (2019) أثر تكنولوجيا المعلومات على تكامل إدارة سلسلة التوريد: دراسة حالة في

مجموعة المناصير، الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

23. مومني، عبد القادر، وتريش، محمد. (2020) العلاقة بين إدارة سلسلة الإمداد الخضراء والأداء والميزة

التنافسية. مجلة الاستراتيجيات والتنمية، 10(5)، 110-131.

24. الواكد، رهدف سالم عبدالله، و أبو رمان، جمانة بشير. (2023). أثر ممارسات إدارة سلاسل التوريد

الخضراء على الميزة التنافسية: الدور الوسيط للإدارة البيئية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية

التعدينية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1460277>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abbasi, M., & Nilsson, F. (2016). Developing environmentally sustainable logistics: Exploring themes and challenges from a logistics service providers perspective. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 46, 273-283.
2. Abdellatif, H., & Graham, S. (2020). *Green Supply Chain Management Practices in Developing Countries: A Case Study from Jordan*. Queen's University Belfast, UK.
3. Acquah, K., Agyabeng-Mensah, Y., & Afum, E. (2020). Examining the link among green human resource management practices, green supply chain management practices, and performance. *Benchmarking: An International Journal*.
4. Afum, E., Osei-Ahenkan, Y., Agyabeng Mensah, Y., Owusu, A., Kusi, Y., & Ankomah, J. (2020). Green manufacturing practices and sustainable performance among Ghanaian manufacturing SMEs: The explanatory link of green supply chain integration. *Management of Environmental Quality: An International Journal*.
5. Al-Bakain, Y. (2016). Risk and construction accident in the Jordanian construction sector. Unpublished Master Thesis, Muatah University, Jordan.
6. Al-Ma'aitah, N. (2018). Green supply chain management (GSCM) practices and their impact on performance: An insight from the Jordanian construction sector. *International Journal of Construction Supply Chain Management*, 8(2), 87-104.
7. Amemba, C. S., Nyaboke, P. G., Osoro, A., & Mburu, N. (2013). Elements of green supply chain management. *European Journal of Business and Management*, 3(8), 48-55.
8. Amjad, A., Abbas, K., Hussain, Y., Khan, F., and Sadiq, S (2022), Effects of the green supply chain management practices on firm performance and sustainable development, *Environmental Science and Pollution Research*, 29(4),

9. Ayub, N., Zia, I., Bukhari, N. A., & Niazi, G. (2020). The effect of green supply chain practices on competitive advantage: An empirical study. *Sustainable Production and Consumption*, 21, 116-128.
10. Babou, M., & Hamza, H. (2021). Supply chain management in the textile industry: A systematic review of the literature. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 25(4), 609-626.
11. Bai, C., & Sarkis, J. (2017). Green supply chain management: A review and future directions. *Journal of Cleaner Production*, 142(4), 1922-1935.
12. Bamford, M., & Foropon, C. (2019). The role of green supply chain management in enhancing the competitiveness of manufacturing firms: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 210, 171-184.
13. Bendul, J. C., & Blome, C. (2017). How does green supply chain management contribute to supply chain performance? *European Journal of Operational Research*, 259(1), 68-81.
14. Brandenburg, M., & Rebs, T. (2021). Exploring the link between green supply chain management and firm performance: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 287, 125464.
15. Chen, Y., Wang, J., & Liu, G. (2018). Exploring the impact of green supply chain management practices on corporate social responsibility and competitive advantage. *Sustainability*, 10(11), 4067.
16. Christopher, M. (2016). *Logistics and Supply Chain Management*. Pearson Education Limited, UK.
17. Farida, L., and Setiawan, D.(2022), Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation, *Journal of open Innovation*, 8 (3), 163.

18. Feng, Y., & Xu, Y. (2019). The effect of green supply chain management on corporate performance: Evidence from China. *Sustainability*, 11(3), 553.
19. Geng, Y., & Doberstein, B. (2019). Green supply chain management in China: A review. *Journal of Cleaner Production*, 229, 987-1000.
20. Gupta, S., & Kumar, S. (2019). The impact of green supply chain management on operational performance: Evidence from Indian manufacturing companies. *Environmental Science and Pollution Research*, 26, 4059-4074.
21. Kaur, R., & Singh, A. (2018). The impact of green supply chain management practices on organizational performance: Evidence from India. *International Journal of Supply Chain Management*, 7(5), 383-396.
22. Khan, M. T (2022), Green Supply Chain Management Practices' Impact on Operational Performance with the Mediation of Technological Innovation, *Sustainability*, 14(6),3362
23. Khurana, R., & Singh, G. (2017). Green supply chain management: An empirical study of Indian firms. *Journal of Cleaner Production*, 141, 730-741.
24. Lin, Q. (2023). Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: The Role of Identification, Voice and Innovative Climate, *International Journal of Hospitality Management*. 113(1): 1-14.
25. Liu, J., & Li, D. (2018). Green supply chain management and firm performance: An empirical study of the Chinese manufacturing sector. *Sustainable Development*, 26(5), 621-630.
26. Luo, L., & Xu, Y. (2021). The effect of green supply chain management on corporate sustainability performance: Evidence from Chinese firms. *Environmental Science and Pollution Research*, 28, 4966-4981.

27. Matthysee, J., & Grob, M. (2018). A systematic review of green supply chain management practices: Challenges and future directions. *Environmental Quality Management*, 27(4), 43-58.
28. Mitra, S., & Williams, J. (2019). An exploration of green supply chain management practices and their impact on firm performance. *Journal of Business Research*, 98, 221-231.
29. Nureen, N., Liu, D., Ahmad, B., and Irfan, M (2022), Exploring the technical and behavioral dimensions of green supply chain management: a roadmap toward environmental sustainability, *Environmental Science and Pollution Research* volume, 29(42),
30. Shah, N and Soomro, B. (2022). Effects of Green Human Resources Management Practices on Green Innovation and Behavior, *Management Decision*, 61(1): 1-30.
31. Wu, X., & Li, X. (2020). Investigating the impact of green supply chain management on firm performance: Evidence from China. *Sustainable Production and Consumption*, 23, 243-257.
32. Yadav, V. K., & Yadav, S. (2018). Green supply chain management practices and their impact on competitive advantage: Evidence from the Indian automotive sector. *International Journal of Production Economics*, 204, 30-42.
33. Zhang, S., & Wang, Y. (2017). The impact of green supply chain management on environmental performance: An empirical study from China. *Environmental Management*, 60(4), 674-686.
34. Zhu, Q., & Sarkis, J. (2019). Green supply chain management practices and performance: A literature review. *International Journal of Production Economics*, 207, 177-194.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء على الميزة

التنافسية " دراسة تطبيقية على مجموعة اللولو العالمية قطاع التوزيع - أبوظبي "

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم

بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع

البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة ☐ من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- سنوات الخبرة ☐ من 5 سنوات فأقل ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر
- 4- المؤهل العلمي ☐ دبلوم متوسط فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 5- المسمى الوظيفي ☐ مدير وحدة ☐ مدير إدارة ☐ رئيس قسم ☐ إداري

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: ممارسات ادارة سلاسل التوريد الخضراء، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق أو افق	أو افق بشدة	البعد
اللوجستيات العكسية الخضراء					
					يحقق قطاع التوزيع إيرادات من خلال المنتجات التي تم إعادة تدويرها.
					يسعى قطاع التوزيع إلى التخلص من النفايات الناتجة عن المنتجات المرتجعة بطريقة صديقة للبيئة
					يهتم قطاع التوزيع بتوضيح السياسات والاستراتيجيات الصديقة للبيئة للعاملين في عمليات اللوجستيات العكسية.
					تساعد الخدمات اللوجستية العكسية قطاع التوزيع على فهم سلوك العملاء و إصدار تحديثات جديدة على منتجاتها.
الشراء الاخضر					
					يركز قطاع التوزيع على توريد احتياجاتها من الموارد بكميات كافية بغرض تقليل التكاليف

				يتواصل قطاع التوزيع مع مورديها للوصول إلى عمليات توريد المواد ضمن اجراءات السلامة البيئية.
				يركز قطاع التوزيع على اختيار الموردين ذوي السمعة الجيدة في تقديم خدمة ما بعد البيع.
				يوفر قطاع التوزيع الدورات التدريبية للعاملين لتعزيز الممارسات الصديقة للبيئة.
التصميم البيئي				
				يسعى قطاع التوزيع على تصميم المنتجات القابلة للتدوير ضمن المعايير البيئية.
				يسعى قطاع التوزيع إلى فرض ضوابط تعمل على توفير الطاقة أثناء نقل المنتجات.
				يسعى قطاع التوزيع بإتباع تصاميم بيئية تقلل من انبعاث الغازات السامة.
				يهتم قطاع التوزيع بإعادة تصميم المنتجات لتحسين الفاعلية التنظيمية.
				يعمل قطاع التوزيع على التعاون مع الموردين لإعادة تصميم منتجاتها.
التصنيع الأخضر				
				يعمل قطاع التوزيع على الحد من انبعاثات المواد الكيميائية السامة في الهواء والماء

					يركز قطاع التوزيع على التخلص من النفايات الناتجة من نشاطاتها التصنيعية للحد من انبعاث الغازات السامة.
					يحرص قطاع التوزيع على استخدام تكنولوجيا متطورة في عمليات التصنيع تساهم في ترشيد استهلاك الطاقة.
					يسعى قطاع التوزيع الى تقليل الفاقد وإعادة تدوير المواد أثناء عملية الإنتاج.
					يعمل قطاع التوزيع على توفير بنية تحتية لتطبيق الإنتاجية الخضراء .

✿ المحور الثاني: الميزة التنافسية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					يخصص قطاع التوزيع موازنة خاصة للحفاظ على البيئة.
					يسعى قطاع التوزيع إلى التعامل مع موردين لديهم المعرفة بمتطلبات القطاع للحصول على التميز في سوق المنافسة.
					يسعى قطاع التوزيع إلى وضع مخططات لمواجهة تحديات تأثير المنتج على البيئة.
					يحرص قطاع التوزيع على الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول إلى ضبط الجودة للخدمات والسلع.
					يستغل قطاع التوزيع الموارد المتاحة بكفاءة للحفاظ على البيئة.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of Business Administration

**The Impact of Green Supply Chain Management
Practices on Competitive Advantage " An Applied Study on
Lulu Group International - Abu Dhabi"**

Preparation:

Fekri Salem Ahmed Al-Attas

232002599

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1445-2024