

أثر تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد على الأداء المستدام.
دراسة للشركات المتوسطة والصغيرة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة
العربية السعودية.

خطة بحث مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة.

إعداد

ماجد ناصر العماري

الرقم الأكاديمي: (2021203950)

إشراف

د. محمد الخولي

الفصل الدراسي الخامس

1446هـ - 2024م

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

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

فإدارة سلسلة التوريد من المفاهيم الاستراتيجية التي تتضمن اعتبارات طويلة الأمد وواسعة لمركز المنظمة في شبكة التوريد، فضلاً عن كونها شكلاً رقابياً للتدفق عبر سلسلة التوريد. وقد نشأ وازدهر هذا المفهوم عن طريق نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) والإمدادات Logistic، ويتكون هذا المفهوم من ثلاثة أجزاء هي التوريد (Supply)، ويعني تجهيز مواد وسلع وخدمات ومعرفة، و (سلسلة Chain) وتعني الترابط بين الأجزاء الرئيسة، أما الإدارة (Management) فتعني الأنشطة الرئيسية التخطيط والتنظيم، والتوجيه والرقابة، لذا فسلسلة التوريد هي تتابع وسلسلة من الموردين والمخازن والعمليات والتوزيع (حمزة، 2017، ص 801).

وقد أصبحت سلاسل التوريد من المواضيع الحيوية والمهمة نظراً للإمكانيات الكبيرة التي تقدمها، حيث يمكن تحقيق تخفيضات في التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة التشغيلية للشركات. كما يتعلق الأمر أيضاً بالاستفادة من الفرص الخارجية من خلال تطوير وتعزيز العلاقات بين الشركات وعملائها والموردين الذين يلعبون دوراً حاسماً في عمليات الإمداد والتوزيع، إذ تعنى إدارة سلسلة التوريد بإدارة تدفق المعلومات والمواد والخدمات والأموال عبر جميع مراحل العمليات بطريقة تعزز من فعالية هذه العمليات، وبالإضافة إلى ذلك، تتيح للشركات فرصاً لتقديم أدوات جديدة أو تعديل أساليب معروفة لتحسين تخطيط الإنتاج وإدارة المخزون وتوجيه النقل والتعاون مع الشركاء (Wisner et al, 2019).

إن إدارة سلاسل التوريد هي إحدى الممارسات المتكاملة بغرض استخدام المدخلات ومن ثم تحويلها لمخرجات بالشكل الذي يؤدي لتحقيق جودة عالية والالتزام بمواعيد التسليم وتقديم أسعار ملائمة، بالإضافة لتوفير العديد من الكميات اللازمة والتكنولوجيا المطلوبة (شعراوي، 2021، ص 43).

وتأتي أهمية ممارسات إدارة سلاسل التوريد كخطة أو استراتيجية هدفها توفير المواد الأولية والمفردات المختلفة في الزمان والمكان الصحيحين، بالكميات المطلوبة، ليتم تصنيعها وإيصالها إلى المراكز النهائية للاستهلاك، إضافة إلى استجابتها السريعة للمستهلك من حيث نوعية المنتج وجودته والسعر المنخفض، وكذلك الزمن المطلوب للحصول على هذه السلعة (وفا، 2017، ص 601).

وفي ظل التوجهات المعاصرة التي تدعو للاهتمام بالبيئة والتنمية المستدامة، تسعى المؤسسات لتطبيق إدارة سلاسل توريد مستدامة من خلال دمج البعد البيئي بصفة خاصة في مختلف ممارساتها وأبعادها، وكذا التركيز على البعد الاقتصادي والاجتماعي، غايتها في ذلك الوصول لتحقيق أداء مستدام يراعي هذه الجوانب الثلاث، من حيث تحسين الأداء المالي بالموازاة مع تحسين الأداء البيئي والاجتماعي (السعدي، 2020، ص 233). حيث ينطوي مصطلح الاستدامة على تصوّرات مختلفة اعتماداً على مَنْ يَستخدمه وفي أي سياق، إذ توجد مصطلحات مختلفة يتم استخدامها بشكل مترادف للاستدامة، مثل: التنمية المستدامة، واستدامة منظمات الأعمال، والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، والأداء المستدام (Rahman, 2019).

كما اتجهت الكثير من منظمات الأعمال في الفترة الأخيرة إلى تبني ممارسات سلسلة التوريد المستدامة وذلك نظراً للاهتمام المتزايد بقضايا الإستدامة من منظور بيئي وإقتصادي وإجتماعي، وأيضاً تزايد تبني المنظمات لفلسفة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وتضمينها كأحد آليات تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال ما تحقّقه تلك الممارسات من تحسين أداء المنظمة من الناحية المالية والبيئية والاجتماعية (Khan et al, 2021).

إن دمج الاستدامة في سلسلة التوريد للشركات يسهم في زيادة حصتها في الأسواق والحفاظ على مكانة اقتصادية قوية مع التركيز على التزام شامل لإدارة سلسلة التوريد من خلال التركيز على ممارسات الاستدامة الاجتماعية والبيئية، فضلاً عن إنشاء ميزة تنافسية حقيقية لسلسلة التوريد بالتكامل بين

مكونات سلسلة التوريد، مع القدرة على الانخراط في مبادرات الاستدامة داخليًا وعبر سلسلة التوريد (Brockhaus et al,2013.p172)

وقد ساهم ظهور المفاهيم الحديثة المرتبطة بالتنمية المستدامة مثل الأداء المستدام في بلورة الفكر الإداري للمؤسسات وتوجيهها نحو التحول إلى المؤسسات المستدامة من خلال محاولة الحصول على شهادات المطابقة للمعايير والمواصفات القياسية العالمية ذات الصلة بالتنمية المستدامة، والتعامل الجاد مع مختلف الأطراف ذات المصلحة، والتحلي بالقضايا الاقتصادية والتنظيمية ودمجها في استراتيجيات وسياسات وخطط المؤسسة، هذا ما أجبر المؤسسات على إعادة صياغة أنشطتها لتكون ناجحة اقتصادياً، ملائمة بيئياً، عادلة اجتماعياً، ومقبولة ثقافياً (دفع الله وآخرون، 2023، ص3).

والأداء المستدام للشركات الصناعية يقصد به استمرار الشركة في أدائها المتميز المرتفع من خلال استفادتها بكل الإمكانيات المادية والمالية والبشرية التي تساعد على خلق الخدمات الفريدة والتي تضمن لها الاستدامة لموقعها في بيئة العمل (مهدي، 2023، ص349).

ونظراً لأن المنظمات تتحمل مسؤولية كبيرة في عملية الانتقال إلى شكل أكثر استدامة من التنمية؛ فإنها تتعرض لضغوط هائلة لتحقيق الأداء المستدام لها، ويجب عليها دمج ممارسات الأعمال المستدامة (الاقتصادية، والبيئية، والاجتماعية) في استراتيجياتها وعملياتها المختلفة (Zaid et al., 2018; Rahman, 2019)، لهذا ظهرت مجالات جديدة للأداء تجاوزت الربحية والحصة السوقية والإنتاجية إلى مجالات متعلقة بالمسؤولية البيئية والاجتماعية. وعليه، يُقصد بالأداء المستدام تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للمنظمة (Mousa & Othman, 2020).

وعليه يجب أن تُركّز نظم قياس الأداء المستدام على البعد الاجتماعي والبيئي والاقتصادي للأداء المستدام. إذ يشير الأداء البيئي إلى كمية الموارد التي تستخدمها المنظمة في عملياتها والمنتجات الفرعية الناتجة عن أنشطة المنظمة من نفايات ومخلفات كيميائية. ويتمّ قياس الأداء البيئي للمنظمة من خلال مؤشرات مستوى الحدّ من النفايات، والحد من استخدام المواد الخطرة، والاستخدام الأمثل للموارد، وإعادة التدوير ومنع التلوث، وتطبيق سياسات وإجراءات نظم الإدارة البيئية. في حين يُعبّر الأداء الاجتماعي عن الأنشطة ذات المضمون الاجتماعي التي تقوم بها المنظمة للوفاء باحتياجات أفراد المجتمع سواء داخل المنظمة أو خارجها. ويتمّ قياس الأداء الاجتماعي للمنظمة من خلال ضمان صحة وسلامة الموظفين

وتدريبهم، والعدالة في توزيع المكافآت والأجور والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدمتهم، ومساهمة المنظمة في توفير فرص العمل ودعم المشاريع الخيرية والتعليمية والثقافية والرياضية والمساهمة في حل مشاكل الأوبئة والأمراض. وأخيراً، يتمُّ قياس الأداء الاقتصادي - والمعروف أيضاً بالأداء المالي للمنظمة - من حيث هامش الربح، والعائد على الاستثمار، والعائد على الأصول، والحصة السوقية للمنظمة، ومستوى تخفيض تكاليف شراء المواد الخام وتكاليف معالجة النفايات والتخلص منها وتكاليف استهلاك الطاقة وتكاليف الحوادث البيئية (Rahman, 2019; Mousa & Othman, 2020).

ويبرر الباحث التوجه نحو دراسة سلاسل الإمداد وأثرها على الأداء المستدام للشركات المتوسطة والصغيرة (للبوك والأنترولوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية بأن النتائج غير الحاسمة للأدبيات الموجودة حول تأثير تنفيذ ممارسات إدارة سلاسل التوريد على الأداء المستدام لمثل هذه الشركات لم تخضع للبحث الكافي، علاوة على ذلك فإن هناك نقص في تناسق النتائج التي لها تأثير على ممارسات إدارة سلاسل التوريد على النتائج المتعلقة بالأداء المستدام، لذا فإن هذه الشركات بحاجة إلى دراسة حول أثر ممارسات إدارة سلاسل التوريد بأبعادها وتحليل الرابط بين هذه الممارسات وعوامل الأداء المستدام بأبعاده، لتكون قادرة على إبلاغ المعنيين بممارسة إدارة سلاسل التوريد التي تتطلب تعزيزاً في تنفيذها وتلك التي تسعى إلى تحقيق العائد ونتائج أداء أقوى وقدرة تنافسية أعلى على مستوى الصناعة التي تعمل فيها هذه الشركات؛ خاصة وأنها شركات ذات علاقة وثيقة بالتأثيرات البيئية والمنتجات ذات التأثير السلبي المباشر على البيئة.

وبهذا فقد أصبحت الشركات ومن خلال إدارة سلاسل التوريد تنظر إلى الأداء بمفهومه الواسع ليشمل البعد البيئي والاجتماعي أي أن المؤسسة تحقق أهدافها المالية أو الاقتصادية مع أداء مسؤولياتها البيئية والاجتماعية، وبهذا أصبحت الشركات تعمل على وضع معايير الأداء الشامل المستدام من خلال دمج المعايير الاقتصادية مع المعايير البيئية والاجتماعية من أجل تحقيق مختلف أبعاده.

مشكلة الدراسة وتسؤلاتها:

تسعى إدارة سلاسل التوريد في الشركات إلى التكيف مع التحديات والتغيرات العالمية من خلال التعديل على الممارسات والسياسات المتبعة لتكون أكثر فعالية في مواجهة القضايا البيئية والاقتصادية والصحية التي تواجه الشركات الصناعية تجديداً، والتي تستغل جزءاً كبيراً من الموارد الطبيعية. والنادرة، مما

يزيد من مسؤولياتها البيئية والاجتماعية، والسعي لزيادة كفاءة العاملين لديها من خلال تبني وتطبيق الممارسات البيئية وتحفيز تطوير الأداء المستدام لعملياتها.

وأظهر مؤشر الخدمات اللوجستية الصادر عن البنك الدولي (2023) أن المملكة العربية السعودية قد حققت إنجازاً جديداً في منظومة النقل والخدمات اللوجستية بعد أن قفزت 17 مرتبة عالمياً في المؤشر اللوجستي الصادر عن البنك الدولي. وأوضح التقرير أن المملكة تقدمت إلى المرتبة (38) من بين (160) دولة) في الترتيب الدولي في مؤشر الكفاءة اللوجستي وأداء الخدمات اللوجستية وهي: عمليات النقل، وإدارة المخزون، وسلاسل التوريد، والتسويق. وهو ما يعني أن الإنجاز الذي أحرزته المملكة في المؤشر اللوجستي الدولي يُعد ثمرةً للجهود الدؤوبة والمشاركة من جميع الجهات في القطاع، وذلك في سبيل تنفيذ الاستراتيجية الوطنية اللوجستية للنقل والخدمات اللوجستية والارتقاء بتنافسية المملكة وفق رؤية السعودية 2030؛ لدعم التنوع الاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز مساهمة القطاع اللوجستي في الناتج المحلي (وزارة النقل والخدمات اللوجستية، 2024).

وأظهر تقرير الأداء البيئي العالمي (EPI) لعام (2022) تقدم المملكة العربية السعودية إلى المركز (74) عالمياً بعد أن كان في المرتبة (90) في العام 2020، كما أظهرت العديد من الدراسات اهتمام العديد من الشركات والمؤسسات في المملكة العربية السعودية بالأداء المستدام كدراسة أبو خشبة (2022) التي أظهرت وجود تأثير إيجابي لممارسات الاستدامة على ممارسات تقليل الفاقد وابتكار العملية وعلى تحسين الأداء المستدام لسلسلة التوريد، ودراسة علي ولويس (2023) التي أظهرت وجود تأثير معنوي لسلسلة الإمداد المتكاملة بأبعادها على الأداء المستدام للمنظمة بأبعاده.

كما بينت العديد من الدراسات أن تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية للمنظمة يمكن أن يُحسِّن من أدائها الاقتصادي؛ عن طريق تخفيض المخلفات والحد منها، وتخفيض تكاليف عدم الامتثال للوائح والتشريعات البيئية وقوانين العمل، وتخفيض تكلفة المواد المستخدمة في الإنتاج؛ ومن ثمَّ يؤدي ذلك إلى زيادة في الإنتاجية وتحسين جودة المنتج وسمعة المنظمة، وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة، كما يؤدي الاهتمام بالقضايا البيئية والاجتماعية إلى زيادة مبيعات المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية من خلال تحسين صورتها الذهنية عند العملاء (Rahman, 2019).

وفي تقرير الإفصاح عن الاستدامة الصادر عن الهيئة السعودية للحكومة للشركات السعودية المدرجة (2023، ص9)، فقد أفصح التقرير عن تدني مستوى الإفصاح عن مؤشرات الاستدامة (البعد البيئي، الاجتماعي، الاقتصادي) وفقاً لمعايير المبادرة العالمية بنسبة 33% فقط، وهو نسبة ضئيلة؛ مما يشير إلى الأداء المستدام في العديد من الشركات السعودية العاملة في القطاعات الأساسية وأنها لم تولي هذا المفهوم الأهمية الكافية.

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

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

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

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

إدارة سلاسل التوريد على الأداء المستدام؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد في الشركات المتوسطة والصغيرة (البلوك والأنترلوك

والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية؟

2. ما مدى تبني أبعاد الأداء المستدام في الشركات المتوسطة والصغيرة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية؟

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

أهمية الدراسة:

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

أولاً: الأهمية النظرية:

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

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

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

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

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

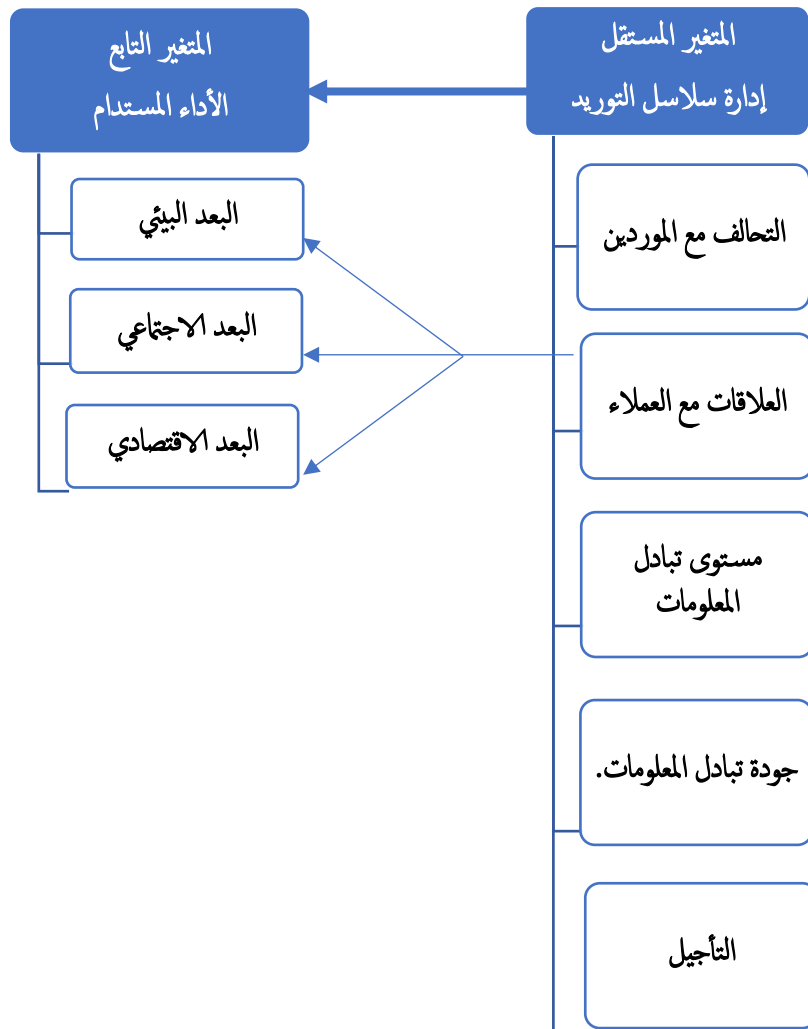
أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى مستوى تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد بأبعادها (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) في الشركات المتوسطة والصغيرة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية.
2. التعرف إلى مستوى تبني أبعاد الأداء المستدام بأبعاده (البعد البيئي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي) في الشركات المتوسطة والصغيرة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية.
3. بيان أثر تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) على الأداء المستدام بأبعاده (البعد البيئي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي) في الشركات المتوسطة والصغيرة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية.

أنموذج الدراسة:

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



الشكل (1) أنموذج الدراسة

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة سلاسل التوريد بأبعادها (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) على الأداء المستدام بأبعاده (البعد البيئي، البعد الاقتصادي،

البعد الاجتماعي) في الشركات المتوسطة والصغيرة (للبوك والأنترولوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية.

ويشتق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

● **الفرضية الفرعية الأولى (H01-1):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة سلاسل التوريد بأبعادها (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) على الأداء المستدام بأبعاده (البعد البيئي) في الشركات المتوسطة والصغيرة (للبوك والأنترولوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية.

● **الفرضية الفرعية الثانية (H01-2):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة سلاسل التوريد بأبعادها (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) على الأداء المستدام بأبعاده (البعد الاقتصادي) في الشركات المتوسطة والصغيرة (للبوك والأنترولوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية.

● **الفرضية الفرعية الثالثة (H01-3):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة سلاسل التوريد بأبعادها (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل) على الأداء المستدام بأبعاده (البعد الاجتماعي) في الشركات المتوسطة والصغيرة (للبوك والأنترولوك والخرسانة الجاهزة) في المملكة العربية السعودية.

التعريفات الإجرائية:

ممارسات إدارة سلاسل التوريد:

تُعرف بأنها: "مجموعة من الإجراءات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتحسين كفاءة وفعالية إدارة سلسلة التوريد، وتتضمن خمس ممارسات هي (التحالف مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل)" (أحمد وآخرون، 2017، ص 202).

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

الأداء المستدام:

يمكن تعريف الأداء المستدام بأنه: " الطريقة التي تخلق بها المنظمة قيمةً لمساهميها والمجتمع من خلال تعظيم الإيجابيات والحدّ من الآثار السلبية للقضايا البيئية والاجتماعية والاقتصادية" (العولقي، 2021، ص276).

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

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

أولاً: الإطار النظري

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

ثانياً: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري

تمهيد الفصل:

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

وتعود الجذور الأساسية لسلسلة التوريد إلى قبل خمسينيات القرن العشرين، إذ أنه كان ينظر إلى الخدمات اللوجستية من الناحية العسكرية، وكان الأمر يتعلق بشراء وصيانة ونقل المنشآت العسكرية والمواد والأفراد، فقد وصف عصر الخدمات اللوجستية قبل عام 1950 بأنه "سنوات الخمول" حيث لم تكن تعتبر هذه الخدمات وظيفة استراتيجية، وفي الخمسينيات تقريبا حدثت تغييرات وصفت بأنها "تحول"، حيث ازدادت أهمية الخدمات اللوجستية بشكل كبير، وحينها تم الاعتراف بإدارة التوزيع المادي في شركات التصنيع كوظيفة تنظيمية منفصلة، وفي الستينيات والسبعينيات من نفس القرن ازداد ظهور الممارسات المتعلقة بالتوزيع المادي والخدمات اللوجستية (Habib, 2011: 8).

ويعد Banbury أول من استخدم مصطلح سلسلة التوريد عام 1975، وهو يصف الارتباط بين الأنشطة المتعلقة بالتوريد عبر وظائف ومنظمات متعددة. وفي عام 1982 ظهر هذا المصطلح من قبل المستشار اللوجستي البريطاني Keith Oliver (Wisner, 2017, 8).

ومن ثم تطورت إدارة سلسلة التوريد لتصبح حجر الزاوية في النجاح التنظيمي الشامل في منظمات الأعمال المعاصرة، حيث أنها تعتبر الوسيلة المثالية التي تدير بها المنظمة تدفق المنتجات من الموردين إلى المستهلكين، فهي تشمل كافة العمليات التي تؤدي إلى تعزيز تدفق المنتج عبر سلسلة التوريد إلى المستهلك النهائي، وتركز على تلبية احتياجات مختلف أصحاب المصلحة (أحمد، 2024).

ومن هذا المنطلق يسعى الباحث في هذا الفصل بناء إطاراً نظرياً حول محورين هما، بإدارة سلاسل التوريد، والأداء المستدام، وذلك فيما يلي:

المحور الأول: إدارة سلاسل التوريد

تشير سلاسل التوريد إلى شبكة من المرافق وخيارات التوزيع التي تؤدي وظائف شراء المواد وتحويلها إلى منتجات بسيطة ونهائية، ومن ثم توزيع المنتجات النهائية على العملاء، وإدارة سلاسل التوريد هي عملية تخطيط وتنفيذ ومراقبة عمليات سلاسل التوريد من خلال تنسيق الإنتاج والمخزون والموقع والنقل والمشاركين في السلسلة (Aytekin & Dogru 2021,199).

وعرف (Wisner,2017.8) سلاسل التوريد بأنها عبارة عن شبكة من المنظمات تقوم بتوفير السلع والخدمات للمستهلكين، وتشمل جميع الوظائف التي تمكن من شراء وإنتاج وتسليم وإعادة تدوير المواد والمكونات والسلع النهائية.

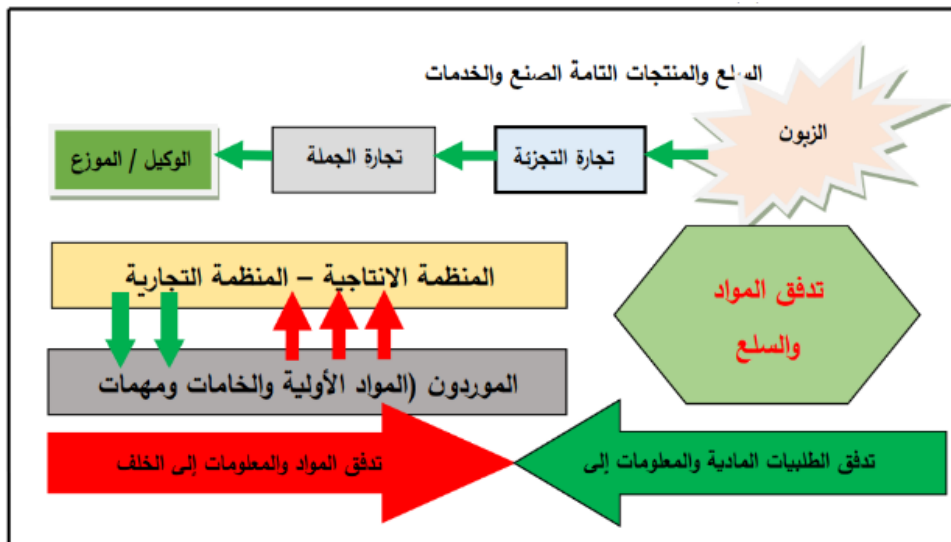
وأوضح منتدي سلاسل التوريد العالمية بتعريف سلاسل التوريد أنها شبكة استراتيجية متكاملة تجمع بين العمليات التجارية الرئيسة للمستخدم النهائي، من خلال الموردين الأساسيين الذين يقدمون المنتجات والمعلومات التي تضيف قيمة للعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين (Hadrawi,2019).

وأشار إليها (Hoberg et al.2020) أنها شبكة متكاملة من المؤسسات المتصلة بشكل منسق بين عمليات الإنتاج، وإدارة المخزون، والتوزيع، والمشاركين في سلاسل التوريد، بهدف تحقيق أقصى درجات الكفاءة والاستجابة الفعالة.

ويشير أداء سلسلة التوريد إلى أنشطة المنبع والمصب التي تلي متطلبات العملاء. تشمل هذه الأنشطة التسليم في الوقت المحدد، وتوافر المنتج، والمخزون في الوقت المناسب، ومستويات تحديد السعة التي تقدم أداءً سريع الاستجابة من جميع الشركاء التجاريين داخل سلسلة التوريد (Naslund & Hulthen, 2012).

ويُعرفها عبد المتعال وآخرون (2020، ص307) أنها شبكة من المنظمات مرتبطة مع بعضها البعض تتدفق داخل هذه الشبكة المعلومات والمواد والمنتجات حتى تصبح منتجات نهائية تصل للمستهلك النهائي، وتتكون سلسلة التوريد من أطراف رئيسة مترابطة مع بعضها البعض كما يظهر في الشكل (1):

شكل (1) النموذج العام لدورة سلسلة التوريد



المصدر: العلي وإبراهيم (2021، ص84)

ورأى (Lotfi et al, 2023) إن سلاسل التوريد تشمل جميع العمليات المتعلقة بتدفق السلع وتحويل المواد، بدءًا من مرحلة المواد الخام وتجهيزها، وانتهاءً بتسليم المنتج النهائي للعميل، وتتألف سلاسل التوريد من ثلاثة عناصر رئيسة:

1. سلاسل التوريد الأولية تشمل الموردين الأساسيين الذين يمثلون في المجعين أو المصنعين ومورديهم، وتشمل الأنشطة الرئيسية وهي الشراء والنقل.

2. سلاسل التوريد الداخلية تضم جميع الاجراءات التي تقوم بها المنظمة لتحويل المواد الخام المستلمة من الموردين (المدخلات) إلى منتجات جاهزة (المخرجات)، بدءاً من استلام المواد في المنظمة وحتى تسليم المنتج النهائي للعملاء، وتشمل هذه السلاسل التعامل مع المواد، وإدارة المخزون، وعمليات التصنيع، ومراقبة الجودة.

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

ووفقاً لشعراوي (2021، ص43) فإن سلاسل التوريد هي ممارسات متكاملة لاستخدام المدخلات وتحويلها إلى مخرجات بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الجودة والالتزام بمواعيد التسليم والأسعار المناسبة وتوفير الكميات اللازمة والتكنولوجيا المطلوبة.

وفي ضوء ما سبق من تعريفات يمكن القول إن سلاسل التوريد هي شبكة من التسهيلات التي من خلالها يتم الحصول على المواد الأولية وتحويلها إلى سلع وسيطة، ثم إلى سلع نهائية وأخيراً يتم توصيل المنتجات إلى المستهلكين من خلال نظام للتوزيع الذي يشمل نظاماً للتخزين، لهذا فهي الإمداد والتوريد، والتصنيع، والتوزيع.

مفهوم إدارة سلاسل التوريد:

تعد إدارة سلاسل التوريد من المفاهيم الحديثة التي تهتم بالتدفقات المالية والمادية وتدفق المعلومات من الموردين إلى المصنعين إلى الزبائن، ومن أجل ذلك تهتم هذه الإدارة بالعلاقات داخل السلسلة والحفاظ على مصالح كل طرف فيها (سعدي، 2020).

وأشار (Sutia et al, 2020) إلى أن إدارة سلاسل التوريد عبارة عن مجموعة معقدة وديناميكية من العمليات التي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من النجاح الشامل للمنظمة، فهي نهج منظم لإدارة تدفق السلع والمعلومات والأموال من أجل خلق القيمة، يتطلب التعاون عبر وحدات عمل متعددة، بدءاً من المورد الأصلي وحتى المورد النهائي العميل.

وعرفت أيضاً بأنها الإدارة الفعالة لأنشطة سلاسل التوريد بما في ذلك تطوير المنتجات وتحديد المصادر والانتاج والعمليات وإدارة العرض في المنظمات (Zimon et al., 2020).

وعرفها البتانوني (2014) بأنها عبارة عن تكامل الأنشطة المرتبطة بتدفق وتحويل السلع من مرحلة المواد الأولية وحتى المستخدم الأخير بغرض تحسين علاقات سلسلة التوريد لتحقيق ميزة تنافسية.

ومن وجهة نظر (Khoe and Raklunan.2023) فإن إدارة سلاسل التوريد تشمل عملية التخطيط والتصميم والرصد لتدفق المعلومات والمواد عبر سلاسل التوريد بهدف تلبية احتياجات المستهلك بكفاءة في الوقت الحالي وفي المستقبل.

بينما أشار كل من خريسات والصوالحة (2020) لإدارة سلاسل لتوريد بأنها عملية إدارة تدفق كل البضائع والخدمات؛ حيث تشتمل على كافة العمليات التي تساعد في تحويل المواد الخام لمنتجات نهائية، بالإضافة لذلك قيامها-أيضاً- بتنفيذ النشاطات التي تساهم بدورها في زيادة قيمة العميل ومن ثم اكتساب ميزة تنافسية بالأسواق.

وتتضمن إدارة سلاسل التوريد إدارة مجموعة متكاملة من الأنشطة مثل التخطيط والتنسيق والتحكم في نقل المواد والأجزاء والسلع التامة الصنع من الموردين إلى العملاء، ولتحقيق هذه الغاية، تتم إدارة المعلومات والمواد والتدفقات المالية كقرارات يتم اتخاذها على المستويات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية (Mazrae et al., 2023).

كما أشار سعدي (2020) لإدارة سلاسل التوريد بأنها مجموعة من المؤسسات المرتبطة بعضها ببعض؛ وذلك من خلال وجود مصالح مشتركة فيما بينها تعمل على إنتاج وتسليم المنتجات للعملاء؛ وذلك وفقاً لرغبتهم وتطلعاتهم نحو هذا المنتج انطلاقاً من موردين المواد الخام وانتهاءً بالمستهلك النهائي.

ويمكن تعريف إدارة سلسلة التوريد على أنها الإدارة المسؤولة عن تنظيم وتكامل وتشغيل وظائف إدارة المواد بصورة متكاملة بالإضافة إلى التوزيع والنقل وتحديد الأهداف الاستراتيجية وإعداد الموازنة وسبل تمويلها. وبعبارة أخرى تمثل نظام التدفق المتكامل للمواد والسلع والمعلومات بدءاً من المستهلك ومروراً بشبكات التوزيع والتسويق المختلفة وصولاً إلى المنظمة وكذلك التدفق داخل أقسام المنظمة، ومن ثم من المنظمة وصولاً إلى المستهلك، ومن الجدير بالملاحظة هنا يوجد نوعان من التدفق، هما التدفق المادي وتدفق المعلومات Information Flow التي تتدفق في الاتجاه المعاكس للتدفق المادي للمواد (العلي وإبراهيم، 2021، ص 83).

وكذلك عرف كل من (Cabyaningratri & Naylah.2023) إدارة سلاسل التوريد بأنها نشاط لمعالجة المواد الخام وتحويلها إلى سلع قيد المعالجة أو سلع نصف جاهزة وبيع تامة الصنع ثم إرسال هذه المنتجات إلى المستهلكين من خلال نظام التوزيع، ويتضمن هذا النشاط وظيفة الشراء التي تتعلق بين الموردين والموزعين.

وإدارة سلسلة التوريد هي عبارة عن عملية الإدارة، بوظائفها الأساسية التنظيم والتخطيط والرقابة والقيادة لجميع عمليات ومكونات وأنشطة ومراحل سلسلة التوريد والتي تنطوي على تحويل المنتج الخام إلى منتج نهائي، بالإضافة إلى كافة السلاسل المرتبطة بالتكامل في عمليات النقل للمستفيد النهائي؛ إذ إن عملية الإدارة تشمل التكامل في عمليات الإدارة حتى وصول المنتج إلى المستخدمين النهائيين، سواء كانت منتجات أو خدمات أو معلومات والتي تشكل القيمة المضافة إلى العملاء (مسار والشورة، 2022، ص96).

وأوضح (Kot.2023: 32-34) أن إدارة سلاسل التوريد عبارة عن فلسفة متكاملة لإدارة التدفق الكامل لقناة التوزيع من المورد إلى المستخدم النهائي، وأنها تقوم على ثلاثة افتراضات هي:

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

أما ممارسات إدارة سلسلة التوريد فقد عرفها أحمد وآخرون (2017، ص206) على أنها مجموعة من الإجراءات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتحسين وفعالية إدارة سلسلة التوريد.

ويقصد بممارسات إدارة سلسلة التوريد بأنها مجموعة من الإجراءات أو التصرفات الإدارية التي يتم إجراؤها لتحسين أداء سلسلة التوريد المتكاملة، وتعتبر أيضاً مدخل لتحسين الأداء التنافسي من خلال تكامل الوظائف الداخلية للمنظمة وربطها مع العمليات الخارجية للموردين والعملاء والأعضاء الآخرين في سلسلة التوريد (وفا، 2017، ص 610)

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

أهمية إدارة سلاسل التوريد:

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

وأشار (Alzoubi et al, 2020) إلى أن أهمية إدارة سلاسل التوريد تكمن في أنها تساعد في التعامل مع التدفق الكامل في إنتاج السلع والخدمات وهذا يشمل شحن المواد الخام وتحويلها إلى منتجات نهائية جاهزة لاستخدام المستهلكين، وذلك من خلال ما تقوم به المنظمات من إنشاء شبكة الموردين التي بدورها تنقل المنتجات من موردي المواد الخام إلى الشركات أو المؤسسات التي تتعامل مباشرة مع مستخدمي هذه المواد، وتتمثل الفكرة في بناء سلاسل توريد تركز على تقليل الهدر وتعظيم القيمة للمستهلك.

كما أشارت وفا (2017، ص 593) إلى أن إدارة سلاسل التوريد تؤدي إلى تكامل العمليات المختلفة في المنظمة بداية من الحصول على المواد الأولية، ومن ثم تحويلها إلى سلع نصف مصنعة وبعدها إلى منتجات نهائية وحتى توريدها وإيصالها إلى المستهلك النهائي، وتنعكس أهميتها في إكساب المنظمة ميزة تنافسية تمكنها من تخفيض نفقاتها وزيادة جودة منتجاتها وتحقيق رضا عملائها.

ويشير (Jad & Nazari. 2014) إلى أن تبني المنظمات الصناعية لتطبيق نظام إدارة سلاسل التوريد كفلسفة جديدة في الإدارة من أجل تحقيق الأهداف السابق ذكرها، ينتج عنه مزايا وفوائد عديدة تساعد منظمات الأعمال على تحقيق أهدافها وذلك كما يلي:

1. **العملاء:** أحد أهم مظاهر النجاح في الأعمال هو تحقيق الاتصال بالعملاء والتعامل معهم، وإدارة سلاسل التوريد تساعد المنظمات على تحقيق ذلك، لأن السلسلة ببساطة تبدأ وتنتهي بالعميل، وذلك من خلال التعرف على رغباته والوقت الذي يحتاج فيه المنتجات وسرعة توصيل هذه المنتجات إليه.

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

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

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

5. **الوفورات الرأسمالية:** بالإضافة إلى تخفيض التكاليف، فإن الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد سوف تعظم رأس المال العامل للشركة، لأن المخزون سيتحول بصورة فورية إلى أوراق قبض

ومن وجهة النظر المالية هذا التحول للمخزون إلى نقدية سيؤثر تأثيراً إيجابياً على القيمة السوقية للمنظمة.

أهداف إدارة سلاسل التوريد:

تتطلب قيام المنظمة بإدارة سلاسل التوريد الخاصة بها وجود مجموعة من الأهداف، تشترك في إنجازها كافة وظائف المنظمة وباقي المنظمات المشاركة معها، تؤدي إلى تعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها، ويمكن تقسيم أهداف نظام إدارة سلاسل التوريد إلى هدفين رئيسيين، هما: (وفا، 2017، ص 606-607)

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

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

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

- قيام المنظمة بوضع أنظمة للرقابة على المخزون بشكل يجعلها قادرة على الموازنة بين طلبات العملاء والقدرات الإنتاجية للشركة للوفاء بها.

- قيام المنظمة بتوفير نظم إنتاج مرنة تسمح بالاستجابة للتغيرات المستمرة في حاجات العملاء ورغباتهم.

أما (lotfi et al,2023:14) فقد قسم أهداف إدارة سلاسل التوريد إلى أهداف قصيرة الأمد. وأهداف طويلة الأمد كالآتي:

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

وفي رأي (Mazrae et al,2023) إن إدارة سلاسل التوريد تهدف إلى التخفيف من المخاطر وعدم اليقين في سلاسل التوريد، وتؤثر بشكل إيجابي على مستويات المخزون ومدة الدورة والعمليات التجارية، وكذلك المهمة الرسمية لتسليم العملاء، فإدارة سلاسل التوريد عبارة عن عملية ديناميكية تشمل أنشطة متزامنة وتقييمات منتظمة من الأطراف المعنية والتقنيات المدججة، وبذلك فهي توفر للعملاء مجموعة متنوعة من الخيارات وزيادة الوصول إلى المعلومات، وبشكل عام، إن إدارة سلاسل التوريد تحسن قيمة العملاء ورضاهم وتعزز الربحية (انخفاض التكاليف) والقدرة التنافسية للمنظمة.

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

مبادئ إدارة سلاسل التوريد:

تتضمن إدارة سلاسل التوريد سبعة مبادئ تعمل معا وتؤدي إلى زيادة الإيرادات والاستخدام الأمثل للأصول، وتمكن من مراقبة التكلفة بشكل أفضل، بالإضافة إلى رضا العملاء، وهذه المبادئ هي (كافي، 2019، ص 45-50)

- **المبدأ الأول:** تجزئة العملاء إلى مجموعات تبعاً لاحتياجاتهم للمنتج أو الخدمة، وتذليل سلاسل التوريد لخدمتهم، مما يمكن المنظمة من التكيف مع مختلف شرائح العملاء
 - **المبدأ الثاني:** تجهيز شبكة تُظم الإمداد بما في ذلك تنظيم المخازن وأنشطة النقل تبعاً لربحية العملاء ووفقاً لاحتياجاتهم للخدمة، وبالتالي ارضاء العملاء.
 - **المبدأ الثالث:** اكتشاف إشارات السوق والتنبؤ بالطلب والتخطيط له من خلال الإدارات الوظيفية في سلاسل التوريد مع تخصيص الموارد اللازمة.
 - **المبدأ الرابع:** تحقيق تميز المنتج المقدم إلى العميل عبر سلاسل التوريد من خلال وحدات حفظ المخزون وعمليات التوريد الأوتوماتيكي.
 - **المبدأ الخامس:** الإدارة الاستراتيجية لسلاسل التوريد بهدف تقليل التكلفة الإجمالية والنهائية للمواد والخدمات.
 - **المبدأ السادس:** تطبيق استراتيجية التوسع التكنولوجي لسلاسل التوريد من أجل توفير نظرة واضحة لعملية تدفق الخدمات والمعلومات والمنتجات.
 - **المبدأ السابع:** التركيز على مقاييس الأداء وتبني قناة تربطها معا لضمان كفاءة وفعالية وصول المنتج إلى المستخدم النهائي.
- كما وأشار (Lotfi et al,2023: 20-21) إلى أنه من أجل الحصول على النتائج المناسبة والمتوقعة من أداء سلاسل التوريد، فإن ذلك يتطلب تطبيق مجموعة من المبادئ تعرف بأنها مبادئ إدارة سلاسل التوريد وتتمثل في الآتي:

1. **التخطيط:** يشكل الجانب الاستراتيجي في إدارة سلاسل التوريد، ولكي يتم تنفيذ التخطيط بفاعلية ينبغي تقديم حالة المنظمة بالنسبة للفئات التي تؤثر على التخطيط وهذه الفئات هي:
 - التنبؤ بالطلب: يعتمد على التعرف على متغيرات السوق الرئيسية الأربعة وهي "العرض والطلب ومواصفات المنتج والبيئة التنافسية"، وذلك من خلال استعمال أساليب نوعية أو محاكاة أو سلسلة زمنية حيث أن المنظمات تتفاعل مع هذا التنبؤ بناء على طاقتها الإنتاجية وكمية مخزونها في التخطيط.

- تسعير المنتجات: تؤثر المنظمات وسلاسل التوريد على الطلب من خلال استخدام السعر، ويميل معظمها إلى تسعير المنتج خلال مواسم ذروة الاستهلاك من أجل زيادة الطلب لتحقيق أقصى قدر من الدخل، وبهذه الطريقة يمكن تنظيم هيكل التكلفة الخاص بالمنظمة، هذا من الضروري لإقامة توازن بين الطلب والقدرة الانتاجية.

- إدارة المخزون: تسعى إدارة المخزون إلى التقليل قدر الإمكان من المخزون مع المحافظة على خدمة العملاء بناء على سعر المنتج وتوقعات الطلب، مما يمكن من تحقيق وفورات ناجمة من زيادة حجم المستودعات، وبالتالي تخفيض التكاليف وتحقيق أفضل سعر للمنتج.

2. توفير الموارد (اللوازم): منذ العصور القديمة كان أحد الأنشطة الرئيسة لشراء البضائع بكل الأسعار والجودة المناسبة يتمحور حول اختيار الموردين الذين يقومون بتسليم الموارد اللازمة لصنع المنتج أو تقديم الخدمة، ويعتبر قسم التوريد في المنظمة هو المسؤول عن توفير المواد من خلال ما يقوم به من إدارة المشتريات وإدارة الاستهلاك واختيار البائعين (الموردين) والتفاوض على العقود وإدارتها.

3. التصنيع: يتمثل في أنشطة الإنتاج والتعبئة والتغليف والتحضير لتسليم السلع، ومرحلة التصنيع تشمل جدولة الإنتاج وتصميم المنتج وإدارة وحدة الإنتاج.

4. إدارة التسليم الطلبات: تتمثل المهمة الأساسية الإدارة الطلبات في جمع المعلومات حول تقدير احتياجات العملاء وسوق الاستهلاك من تجار التجزئة والموزعين، ومن ثم نقلها إلى منظمات الخدمات والمصنعين، حيث أن مواعيد الطلبات واستبدال المنتجات تنخفض بشكل كبير نظراً لتعقيد سلاسل التوريد وتغيرات الطلب في السوق، إذ يتم دمج إدارة الطلب أو التسليم مع إدارة علاقات العملاء والتي يتم تقديمها كعمليات تسويق أو مبيعات.

5. ردود الفعل (معالجة ردود الفعل): في مجال البضائع يقوم العديد من تجار التجزئة والمصنعين والموزعين والعملاء النهائيين بإرجاع سلع تضررت في المصنع أو أثناء النقل، في هذه الحالة ينبغي على المنظمات وسلاسل التوريد متابعة انواع العوائد والتعامل معها بطريقة مناسبة.

عناصر إدارة سلاسل التوريد:

يشمل نظام إدارة سلاسل التوريد على العديد من العناصر المهمة الآتية: (العلي وإبراهيم، 2021، ص 87-88)

- **التكامل:** تبدأ خطة التكامل من مرحلة التخطيط الاستراتيجي وتمتاز بالأهمية من خلال نظام الاتصالات والمعلومات وتحليل البيانات وتخزينها. لأن المعلومات الدقيقة تؤدي بالضرورة إلى تقليل الأخطاء في الأداء الشامل والمتكامل لإدارة سلاسل التوريد وخاصة الأخطاء البشرية كما تؤدي إلى تأخير توريد المواد والسلع وحدوث النقص في المخزون (نفاد المخزون الفجائي) أو الزيادة والنقص غير المبرر بالمخزون، وتساعد كذلك على تلافي العثرات في عملية التوريد.
- **العمليات:** تحتاج العمليات إلى وجود نظام دقيق لجدولة الطلبات وحجم الشحنات ومواقيت تنفيذها وفقاً لخطط وجدولة العمليات الانتاجية وغيرها في تحقيق المخرجات (المنتجات) المبرمجة وجداول التوزيع. وهذا يتطلب استخدام البرمجيات المتقدمة في مجال التخطيط والعمليات والسيطرة على الموجودات والتوزيع وغيرها.
- **عنصر التخزين:** عنصر التخزين ويقصد بالتخزين عملية الاحتفاظ بالموجودات لأمد بعيد، ومن ثم المحافظة عليها بحالتها، حيث يتم من خلال إدارة التخزين القيام بتحديد السياسات الخاصة المتعلقة بتخزين كافة الأدوات الأولية تامة الصنع، بالإضافة لتحديد التوقعات المستقبلية للمبيعات الشركة وذلك في مدى قصير، وتحديد المزيج السلي عند نقاط التخزين ومعرفة حجم وموقع نقاط التخزين، وكذلك استراتيجية الجدولة والتي يقصد بها عملية التصنيع عند الطلب (عبد الرب، 2021).
- **المشتريات:** وهي الوظيفة المتعلقة بتخطيط توقعات الطلب والبحث عن مصادر التوريد من خلال تقييم واختيار المورد (أو الموردين) الأكفاء والمعتمدين للحصول على الأسعار التفاضلية ودقة الالتزام بمواقيت التوريد وغيرها من الأمور.
- **التوزيع:** يعد شحن البضائع والمنتجات إلى الزبائن أو إعادة (المردودات) من وظائف إدارة سلاسل التوريد مع تقديم أفضل الخدمات إلى الزبائن، فضلاً عن تحقيق الكلف الأدنى لعمليات التوزيع المختلفة.

- **عنصر التوريد:** يقصد بالتوريد العملية التي من خلالها يتم الحصول على السلع والخدمات كما أن التوريد يُعدّ العنصر المسؤول عن توفير كافة المواد المطابقة للمواصفات؛ وذلك في الوقت والمكان المحدد، بالإضافة لتوفير الكمية المناسبة بسعر مناسب.

أبعاد وممارسات إدارة سلاسل التوريد:

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

أولاً: العلاقات مع الموردين:

المورد هو منظمة تقوم بتوريد منتجاتها إلى عملائها ويمكن أن يكون المورد موزعاً أو مصدراً أو منظمة خدمات (جودة، 2018، ص151). حيث تقوم العديد من المنظمات بالاستعانة والاعتماد على بالموردين التوريد المواد الخام والمعدات التي تحتاجها في اتمام أعمالها، لما لهم من دور محوري في عمليات المنظمة واستدامتها (Chakraborty et al. 2023)، وقد صنف (2018) Adams الموردين إلى أربع مجموعات هي:

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

4. المورد الداخلي في منظومة شبكية وهو مورد عالي التعقيد وعالي التخصص، وتهدف العلاقة معه للوصول لوضع سوقي أفضل، وتصنف العلاقة معه على أنها علاقة مشاركة طويلة الأجل وتكون الثقة عالية ومتبادلة.

وتشير العلاقة مع الموردين إلى التفاعلات والاتصالات بين المنظمة والموردين الذين تتعامل معهم، وتسمى هذه العلاقة بسلاسل التوريد الأولية، وتتمثل بأنشطة تجارية لفهم وتسجيل التفاعلات مع الموردين المختلفين (Lotfi et al., 2023:24)

وبين نيروز (2021) أن العلاقة مع الموردين تعني التشارك بين المورد والمنظمة في الرؤية المستقبلية للعمل معاً، وأن تكون العلاقة مبنية على الثقة والالتزام وتمتد لتشمل مشاركة المورد المنظمة في أنشطتها المختلفة، وتتضمن العلاقة بعيدة المدى بين المنظمة والمورد جوانب أساسية وهي الاستمرارية، والالتزام طويل المدى.

في حين رأى حسين (2019) أن العلاقة مع الموردين تركز على بناء علاقات بعيدة المدى، لتمكن المنظمة من الاشتراك مع المورد في وضع وتطوير الخطط لتصميم وتطوير المنتجات والمرونة والاستجابة للتكنولوجيا المتطورة ومتطلبات العملاء والسوق.

ووفقاً لـ (Kumar et al, 2021: 46) فإن بناء علاقات قوية مع الموردين يعتبر أمر جوهري ومهم في نفس الوقت حيث أن الموردين لديهم أيضاً متطلبات وتوقعات فريدة يجب على المشتري تلبيتها للحفاظ على العلاقة الإيجابية معهم، ومن الفوائد المترتبة على العلاقة الإيجابية مع الموردين ما يلي:

- **زيادة الكفاءة:** تحتاج المنظمة إلى الحصول على المواد الخام والموارد الأخرى في الوقت المحدد لتلبية طلبات العملاء وتقديم خدمات ممتازة لهم، وإن الحفاظ على علاقات جيدة مع الموردين سيجعل المنظمة أولوية لديهم وسيقومون بتسليم ما تطلبه من مواد خام في وقت مبكر وبأفضل جودة، مما يتيح للمنظمة أن تحسن من كفاءتها من خلال تسهيل مرحلة الإنتاج.
- **رضا العملاء:** أن جودة الإمدادات من المورد تؤدي إلى منتجات نهائية ذات نوعية جيدة ينتج عنها رضا العملاء وولائهم.

- **الاستفادة من العروض:** إن العلاقات الجيدة مع الموردين تؤدي إلى الاستفادة من الخصومات والعروض الجذابة التي يقدمونها، وقد يؤدي الانضباط في الدفع أيضاً إلى قيام الموردين بتقديم الخصومات النقدية.

- **الدعم الممتاز:** قد تتلقى المنظمات في بعض الأحيان بضائع تالفة أو شحنات متأخرة، وفي هذه الحالة تساعد العلاقة الجيدة مع الموردين في حل هذه المشكلة، وذلك من خلال التعويض عن التلف أو التأخير.

- **توفير الأموال:** من خلال العلاقة الجيدة مع الموردين قد تتمكن المنظمة على المدى البعيد من تحقيق وفورات في التكاليف، وذلك ببناء علاقة متبادلة المنفعة مع الموردين الرئيسيين.

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

ثانياً: العمليات الداخلية:

تتمثل أحد التحديات الرئيسية لنجاح سلسلة التوريد في ضمان قدرة التشغيل الداخلية الموثوقة، حيث تشير العمليات الداخلية إلى الأنشطة المرتبطة بأنظمة الإنتاج والتدفقات اللوجستية الداخلية، ويعتبر الأداء الداخلي للعملية بمثابة حجر الزاوية في الأداء الأفضل لسلسلة التوريد، وإن توافر الجودة والموثوقية للعمليات الداخلية في المنظمات يعزز من ذلك الأداء بشكل كبير (locenegra,2024).

ورأي عيداروس وآخرين (2019) أن العمليات الداخلية تعكس تطور الأداء الداخلي للمنظمة وذلك من خلال تحسين مستوى العمليات الإدارية وتطوير أنظمة العمل، وتبسيط إجراءاته واستخدام تكنولوجيا المعلومات في أعمال المنظمة.

ومن جهة أخرى أوضح (Lakshmi and Rao,2017) أن العمليات الداخلية تعالج مسألة كفاءة الأنشطة الأساسية للمنظمة، وجوانب التميز في العمليات، وتحتوي على عدة مقاييس منها مدى تنفيذ العمليات، والوقت اللازم للتنفيذ، ومقاييس تحقيق الفاعلية الإنتاجية.

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

ثالثاً: العلاقات مع العملاء:

إن بيئة الأعمال التنافسية تجبر المنظمات على الاهتمام بإدارة سلاسل التوريد من أجل توفير منتجات عالية الجودة لعملائها من خلال عمليات تسليم فورية وبتكلفة مناسبة. إذ يحتل العملاء في الوقت الراهن المكانة الأولى لدى مختلف المنظمات، فهم يشكلون المحور الأساس للأنشطة التسويقية، والتي لا يمكن أن يكتب لها النجاح وتحقيق أهدافها ما لم تعتمد في تصميمها وإعدادها على فهم العملاء وسلوكهم عن طريق معرفة حاجاتهم ورغباتهم ومحاولة توفيرها في الوقت المناسب والجودة المناسبة، لاسيما أن أذواق العملاء متغيرة باستمرار، مما يفرض على المنظمات التفكير أكثر في سبيل إقامة علاقة متينة بينهما، وذلك من أجل التفوق على منافسيها (خلفي وسبع، 2022).

وإن اعتماد المنظمات لمبادرات إدارة سلاسل التوريد يعد أحد استراتيجيات العمل الرئيسية، التي تتمثل في إتباع نهج يركز على العملاء في عملياتها لتلبية متطلباتهم، فهي تتضمن الأنشطة والإجراءات التي تستخدمها المنظمات لتعزيز سلاسل التوريد الخاصة بها، بهدف إضافة قيمة للعملاء من خلال توفير المنتجات والخدمات والمعلومات لهم (Muationes et al, 2022).

فإدارة سلاسل التوريد تعتبر محور العلم الذي ينسج ويدير حركة السلع والخدمات والمعلومات في سلاسل التوريد، بحيث يستجيب لاحتياجات العملاء مع تقليل التكاليف الإجمالية، إذ أنه عندما تثق المنظمة بعملائها وتعاملهم بشكل عادل سينظر إلى العلاقة معهم بأنها أصل استراتيجي وأداة استراتيجية من شأنها تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، ومن المتوقع أن يؤدي وجود التعاون مع العملاء إلى فهم جيد لاحتياجات كل طرف. (Cahyaningrati & Naylah, 2023).

وتركز العلاقة مع العملاء على جميع التفاعلات والاتصالات بين المنظمة وعملائها، وتسمى هذه العملية بسلاسل التوريد النهائية بما في ذلك خدمة ما بعد البيع والتسليم والمبيعات والتسويق (Lotfi et al., 2023, 24).

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

رابعاً: مستوى مشاركة (تبادل) المعلومات:

وتشير إلى المدى الذي يتم خلاله تبادل ونقل المعلومات على امتداد سلسلة التوريد، ويقلل التبادل الفعال للمعلومات من سوء الفهم، ويحسن من اتخاذ القرارات، ويحقق المرونة وسرعة الاستجابة، وكذلك فإن الشركاء في سلسلة التوريد الذين يتبادلون المعلومات بشكل منتظم يكونوا أكثر قدرة على العمل معاً وكأنهم منظمة واحدة ويكونوا أقدر على فهم احتياجات المستهلك النهائي، والاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق، كما أن تبادل المعلومات بين الشركاء في سلسلة التوريد يعتبر عامل تنافسي (وفا، 2017، ص611).

ويتضمن مستوى تبادل المعلومات جانبين هما الكمية والجودة وكلاهما جوانب مهمة في إدارة سلسلة التوريد، ويشير مستوى تبادل المعلومات إلى أي مدى يتم إرسال معلومات حيوية وسرية إلى طرف واحد في سلسلة التوريد، كما أن أعضاء سلسلة التوريد الذين يتبادلون المعلومات بشكل منتظم قادرون على العمل ككيان واحد وفهم احتياجات العملاء بشكل أفضل وبالتالي الاستجابة للتغيرات التي تحدث في السوق بشكل أفضل (أحمد وآخرون، 2017، ص204).

خامساً: الخدمات اللوجستية

تشير الخدمات اللوجستية إلى تخزين المنتجات والمواد ونقلها في سلاسل التوريد، بما في ذلك عمليات النقل ومناولة المواد الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى نقل المعلومات وتنفيذ الخدمات بين مراحل سلاسل التوريد المختلفة (Zijn et al., 2019.55)

وترتبط الخدمات اللوجستية دائماً بإدارة مزامنة احتياجات كل منظمة على حدة للحصول على المنتجات والخدمات جنباً إلى جنب مع الموارد المتاحة من الموردين من ناحية ومهام التوزيع التي يجب تلبيتها (Mazrae et al., 2023).

وأوضح (6: Gibson et al., 2014) أن الخدمات اللوجستية تمثل مجموعة أساسية من عمليات سلاسل التوريد التي تسهل تلبية الطلبات، وتهدف إلى توفير المنتج أو الخدمة المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، وتعرف الخدمات اللوجستية أنها ذلك الجزء من إدارة سلاسل التوريد الذي يخطط وينفذ ويتحكم في التدفق الأمامي والخلفي الفعال والتخزين للسلع والخدمات والمعلومات ذات الصلة بين نقطة المنشأ ونقطة الوصول، وتوفير هذه السلع والخدمات من أجل تلبية متطلبات العملاء.

سادساً: جودة المعلومات المتبادلة:

تشير جودة المعلومات المتبادلة إلى الدقة والمصداقية للمعلومات المشتركة بين الشركاء التجاريين، كما يعد تبادل المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب من العوامل الهامة لتحسين الأداء على امتداد سلسلة التوريد، فالمعلومات الخاطئة تخلق عبء كبير في إدارة سلسلة التوريد بما يساهم في ارتفاع التكلفة، حيث يجب أن تكون المعلومات المتبادلة بين سلسلة التوريد الحديثة من مصدر موثوق منه، ودقيقة وفي الوقت المناسب وذات مصداقية (وفا، 2017، ص 611)

وتشمل جودة تبادل المعلومات عدة جوانب منها الدقة والكفاية ومصداقية المعلومات المتبادلة والتوقيت المناسب وفي حين أن تبادل المعلومات مهم فإن فعالية هذا التأثير على إدارة سلسلة التوريد يعتمد على المعلومات التي تم تبادلها ومتى وكيف يتم تبادلها ومع من؟ (أحمد وآخرون، 2017، ص 204).

المخاطر والمعوقات المحيطة بإدارة سلاسل التوريد:

تواجه إدارة سلاسل التوريد عدة معوقات وتحديات ومخاطر تحيط بها، ومن بينها، ما يلي: (عبد الحليم، 2022)

- **المعوقات البيئية:** حيث تؤثر هذه المعوقات على شركات الأعمال من خلال الصناعات المختلفة؛ حيث ترتبط هذه المعوقات بعدم التأكد الذي يرتبط بكل من الجوانب السياسية والجوانب الاقتصادية، بالإضافة للجوانب الاجتماعية والطبيعية.

- **المعوقات الصناعية:** لا تؤثر هذه المعوقات على القطاعات الاقتصادية، وإنما تؤثر على قطاعات صناعية معينة، كالمخاطر المرتبطة بعملية اقتناء كميات غير كافية من المدخلات التي تتطلبها الشركات التجارية لعمليات الإنتاج، كما أنها ذات جودة أقل، وأيضاً المدخلات المرتبطة بالطلب على المنتج، والتي يتم إحاطتها بالمنافسة القائمة داخل الشركات الصناعية.
- **المعوقات التنظيمية:** حيث تشمل هذه المعوقات على عدم التأكد المحيط بظروف التشغيل في الشركات التجارية من العمالة المتخصصة وغيرها من الكثير من المدخلات، كما أنها تعمل على تقييد العملاء أثناء سداد ديونهم للشركات التجارية والمنشأة، بالإضافة لعدم التأكد فيما يخص علاقة الوكالة داخل هذه المنشأة كسعي المديرين من أجل تعظيم منافعهم وذلك على حساب منافع أصحاب المنشأة.
- **المعوقات المرتبطة بمشكلة محددة:** تتأثر هذه المعوقات بوحدة أو أكثر من الإجراءات؛ كهيكل المعوقات والتحديات الكلية وفهم المتغيرات الرئيسية بالإضافة للعلاقات المتبادلة، وأيضاً المعوقات المرتبطة بالأهداف والتي تؤثر بدورها على المشكلة، كما يعاب عليها - أيضاً - تعقد مهمة القرار في أبعادها المختلفة داخل الشركات التجارية.
- **المعوقات المرتبطة بمتخذ القرار:** حيث يرتبط هذا المعوق بمتخذ القرار نفسه، وسواء كان هذا الشخص فرداً أو جماعة داخل الشركة التجارية، كما أنها ترتبط بمدى معرفة ومهارات وخبرات الشخص متخذ القرار، بالإضافة لارتباطها بسلوك البحث عن كافة المعلومات المتاحة من جانب الشخص متخذ القرار، وكذلك القواعد والإجراءات التي يتم تأسيسها من أجل اتخاذ القرار، ومدى تعقله ورشده في اتخاذ القرار الخاص بالشركة أو المؤسسة التجارية.

تعقيب:

وفي ضوء ما سبق عرضه في هذا المحور يمكن القول إن عملية تحضير المنتجات والخدمات ومن ثم القيام بتجهيزها بداية من كونها مواد أولية حتى الانتهاء منها لتصبح جاهزة للمستهلك، يتطلب ذلك القيام بعدة مراحل، وهذا ما تؤديه إدارة سلاسل التوريد في الواقع العملي للشركات، ولكي تتمكن الشركات التجارية الأردنية من القيام بتحسين جودة المواد أو الخدمات المشتراة فلا بد أن تمتد المراحل الخاصة بسلاسل التوريد، وذلك بداية من الموردين الرئيسيين للشركات مروراً وصولاً للمستهلك النهائي، حيث قد يؤدي المنظور المعاصر لإدارة سلاسل التوريد لتحقيق الكثير من المنافع الاستراتيجية والعملياتية للشركات مما قد

يساعد على تحقيق العديد من المزايا التنافسية لكافة شركات سلاسل التوريد. وعليه فإن أهمية إدارة سلاسل التوريد تكمن بدورها في إكساب الشركات الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من تخفيض نفقاتها ومن ثم زيادة جودة منتجاتها وذلك كمرحلة أولى لها، وذلك عن طريق القيام بشراء المواد الأولية من الموردين بأسعار تفضيلية؛ حيث يتم الاعتماد في ذلك على بناء شبكة علاقات معهم، بينما تعتمد المرحلة الثانية لهذه الشركات على تخفيض حجم الفاقد من المنتجات، وذلك من خلال تصنيع المواد الأولية والقيام بتحويلها.

المحور الثاني: الأداء المستدام: Sustainable Performance

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

ولم يعد أداء المنظمات الممتاز مدعوماً فقط بالمسائل المالية، بل توسع ليشمل المنظورات البيئية والاجتماعية، حيث أن المنظمات الباحثة عن الاستدامة لها أهداف تتجاوز المفاهيم التقليدية، ولم تقتصر على أهداف التميز التشغيلي والمالي، بل انها أيضاً جزء لا يتجزأ من المبادرات البيئية والاجتماعية (سوادي، 2020، ص154).

وينظر إلى الاستدامة في الوقت الراهن باعتبارها ضرورة عمل رئيسية تؤدي إلى تحقيق الكفاءة التشغيلية وتسهم بخلق القيمة. في حين أن العديد من المنظمات تطبق بالفعل استراتيجية استدامة، إلا أن هناك

حاجة متزايدة لجعل هذا العمل أكثر تركيزاً، من حيث التميز التشغيلي وإدارة المخاطر، وابتكار المنتجات، والنمو، والحوكمة (Kamble et al., 2020).

يشير الأداء المستدام للمنظمة إلى قدرتها على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين على المدى الطويل من خلال منظمة ذات إدارة فعالة، وعلى موظفي المنظمة التعلم، وتطبيق التحسينات المناسبة والابتكار (رشوان، 2021).

في هذا السياق، من المهم تحديد الفرص لضمان الأداء المستدام للمنظمة والذي يتضمن توجيه المنظمات لضمان الأداء المستدام من خلال تحديد المسؤوليات تجاه مختلف أصحاب المصلحة الذين تم تحديدهم وتكييف الأنشطة والأساليب والأدوات التي تمكن من تحسين الأداء (Yusliza et al., 2020).

ويندرج الأداء المستدام من مرحلة القوانين والانظمة، ثم مرحلة الاهتمام بالعاملين من خلال سلامة وصحة العاملين، ثم مرحلة الاهتمام بالزبائن من خلال الاهتمام بجودة المنتجات والخدمات، ثم مرحلة الاهتمام بالبيئة من خلال العمل على عدم تلوثها، ثم مرحلة تحقيق المسؤولية الاجتماعية من خلال تلبية حاجات المجتمع واخيراً الاستدامة التنظيمية التي تجمع كل ما ذكر انفاً. إن الاداء المستدام ما هو الا طريقة تمكن المنظمة من تحقيق رسالتها ورؤيتها من خلال استعمال الأدوات والتقنيات والقدرات والمعارف والمهارات المتاحة للمنظمة وتوجيهها بالشكل الصحيح، والحقيقة أن الاستعمال الصحيح لفلسفة الأداء المستدام تمكن المنظمة من الحصول على قيمة اقتصادية لكل اصحاب العلاقة فيها عن طريق جعل منتجاتها وأنشطتها غير مضرّة بالبيئة وتحقيق رضا المجتمع واستعمال الموارد بكفاءة (البلداوي، 2023، ص 1031).

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

مفهوم الأداء المستدام:

تم تقديم مفهوم الأداء المستدام لأول مرة للتعامل مع الاعتداءات على البيئة الطبيعية وآثارها السلبية على الصحة والنمو الاقتصادي والرفاه الاجتماعي من المجتمع (Alraja, et,al.2022).

والأداء المستدام هو مواءمة الأهداف البيئية والاقتصادية في تقديم الأنشطة التجارية الأساسية بهدف تعظيم القيمة، حيث يحرك الالتزام المشترك بالاستدامة القيادة والخبرة الاستثمارية والتشغيلية لتقديم أداء أعمال متميز للشركاء والمجتمعات، ونتيجة لهذا الالتزام لا يتم الإغفال عن الانضباط والأساسيات اللازمة لتحقيق التوازن بين احتياجات رأس المال وإدارة المخاطر والنمو (Hussain et al., 2019).

عرف الأداء المستدام على أنه "الأداء الذي يسمح بالحكم على علاقة المنظمة بكل أصحاب المصالح، فهو يتجاوز مجرد العلاقة بين المنظمة والبيئة الطبيعية. فبواسطة الأداء المستدام يمكن الحكم على قدرة المنظمة على التحلي بالمسؤولية الاجتماعية" (مقيم، 2019).

وأشار محمد (2021) إلى مفهوم الأداء المستدام باعتباره الطرق المتبعة في ممارسات المنظمة من أجل خلق قيمة في الأجلين القصير والطويل، مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. في حين أوضح (Pislaru et al. 2019). بأن القدرة التنافسية للمنظمة التي تضمن وجودا مستداما في السوق والقادرة على التوفيق بين توقعات جميع الشركاء، خلق قيمة للمساهمين والعملاء، وإدراك أهمية التنمية المستدامة.

من ناحية أخرى، بين (Huo et al. 2019) أن الأداء المستدام يمثل مواءمة الأهداف المالية والبيئية والاجتماعية في تقديم أنشطة الأعمال الأساسية الخاصة بالمنظمة من أجل تعظيم القيمة، ويشمل ذلك التميز التشغيلي وإدارة المخاطر وابتكار المنتجات والنمو والحوكمة لتحويل أداء الأعمال وتحسينه بشكل جذري وخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة.

ويطلق على الأداء المستدام في مجال التصنيع والإنتاج أيضاً باسم التصنيع الأخضر، والذي يهدف إلى إنجاز الأنشطة مع تقليل الهدر والنفايات التي تؤثر على المنتجات والمرتبطة بعمليات المحافظة على البيئة من التلوث الذي من الممكن أن تحصل في عمليات التصنيع (Javaid et al.,2021).

وأوضحت عليوي (2021، ص265) أن الأداء المستدام يعتمد على التعاون بين الشركات وأصحاب المصلحة الآخرين مثل: الوكالات الحكومية والمستثمرين لتعزيز التفاهم المتبادل لأهمية الاستدامة في الاعمال التجارية، ويتطلب تطوير استراتيجيات للحد من الآثار البيئية والاجتماعية للأعمال التجارية

ويستلزم الاستثمار في الأنشطة التي تعزز الرفاهية الاجتماعية والبيئية، ويشمل الأداء المستدام أيضاً تطوير العلاقات مع أصحاب المصلحة الخارجيين لضمان أن تكون الشركات مسؤولة أمام المجتمعات التي تعمل فيها.

وعرف كل من حسن وعبد الأمير (2022) الأداء المستدام على أنه مواءمة الأهداف البيئية والمالية في تقديم الأنشطة التجارية الأساسية لتعظيم القيمة، حيث يحرك الالتزام والمسؤولية البيئية والاجتماعية للمنظمات القيادة والخبرات الاستثمارية والتشغيلية لخلق قيمة وتقديم أداء أعمال متميز للشركاء والمجتمعات. ونتيجة لهذا الالتزام المشترك، فإن المنظمات لا تغفل عن الانضباط وتبني الأساسيات اللازمة لتحقيق التوازن بين احتياجات رأس المال وإدارة المخاطر والنمو.

كما عرف رامي وكواشي (2020) الأداء المستدام أنه مفهوم يتضمن خلق قيمة طويلة الأجل وإجراء استثمارات مالية وبيئية واجتماعية سليمة. ويركز على تنفيذ السياسات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية التي تخلق قيمة طويلة الأجل ومجتمع أكثر استدامة. كما يؤكد على المشاركة المجتمعية والمسؤولية البيئية والتنمية الاقتصادية، مع إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل الاجتماعية والبيئية. غالباً ما ينظر إلى الأداء المستدام على أنه جزء لا يتجزأ من المسؤولية الاجتماعية للشركات ويوفر للشركات فرصة لوضع نفسها كمواطنين شركات مسؤولين.

ويُعرف عمران (2018) الأداء المستدام بأنه الأداء الذي لا يقتصر على النتائج المالية، بل يتطلب مراعاة مصالح العمال والمجتمع المحلي والبيئة الطبيعية وكذلك الأجيال المستقبلية حتى يكون مستداماً.

ويركز الأداء المستدام على إنشاء منظمة تفيد المجتمع ككل على المدى القصير والطويل، كما أنه ينطوي على موازنة الآثار المالية والاجتماعية والبيئية، وتصميم استراتيجيات تسفر عن نتائج إيجابية لجميع أصحاب المصلحة المعنيين (Mousa & Othman, 2020).

واستنتاجاً مما سبق يمكن القول إن الأداء المستدام هو أداء المنظمة الذي يمتد إلى ما وراء حدود تلك المنظمة ولا يتناول فقط النتائج المالية وتعظيم المنفعة للمساهمين، بل يمتد ليشمل مراعاة مصالح الأفراد العاملين والمجتمع والعملاء والبيئة الطبيعية وكذلك الأجيال المستقبلية وقدرة المنظمة على استخدام قدراتها ومهاراتها المتاحة لديها على مستوى الفرد والمجموعة والمنظمة من أجل تلبية احتياجات الحاضر والمستقبل حيث تتمثل هذه الاحتياجات بالاهتمام بالجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية

دوافع الأداء المستدام:

يتم الاهتمام بالأداء المستدام في أي مؤسسة وفق العديد من العوامل، لكن التكاليف التي تتحملها كل مؤسسة في سبيل ذلك قد تتغير وفقا لحجمها وموقعها وعدد أصحاب المصلحة المشتركين معها في سلسلة التوريد، وهناك ست محركات للاستدامة يمكن إيجازها في السياق التالي: (سعدي، 2020)

1. **قوانين الحكومة:** أدى التغير الهائل في الطقس والاحتباس الحراري في العالم بالحكومات إلى سن قوانين وتشريعات بشأن الآثار البيئية والاجتماعية من أجل التحكم الفعال في التلوث وتقليل التأثير الضار على البيئة.

2. **الضغط من طرف أصحاب المصلحة:** هناك اثنان من أصحاب المصلحة الذين يلعبون دورا رئيسيا في الاهتمام بالاستدامة، وهم العملاء وموظفو المؤسسة، حيث أن الموظفين لهم دور مهم في دمج أنظمة الادارة المستدامة في المؤسسة، كما يمكن للضغط الذي يمارسه العملاء أن يكون عامل مؤثر في ذلك.

3. **استنفاد الموارد:** لا يمكن اعتبار استهلاك الموارد بمثابة محرك استباقي للاستدامة، فالهدف الرئيسي لأي مؤسسة هو زيادة الربحية في فترة زمنية قصيرة قدر الامكان، ولكن يتعين على أي مؤسسة أن تفهم أن الموارد ليست بلا حدود وسيتم هدمها في يوم من الأيام، وبالتالي فإن المؤسسات تحتاج لتقليل استخدام الموارد والتركيز على إعادة التدوير، فرغم أنه يقلل من الأداء المالي ولكنه سيزيد من الأداء البيئي من خلال اظهار الآثار الايجابية على البيئة، وبعبارة أخرى قد يقلل من الربحية في المدى القصير ولكن من خلال الحفاظ على البيئة سوف نزيد من الربحية على المدى المتوسط والبعيد.

4. **الاقتصاد منخفض الكربون:** إذا كان هناك انخفاض في معدل انبعاثات الكربون للفرد الواحد فقط فسيؤدي ذلك الى اقتصاد منخفض الكربون، فالسبب الرئيسي في زيادة معدلات حجم الكربون في الطبيعة هي المؤسسات الصناعية وسلاسل التوريد والبشر، حيث أن كل منها مطالب بالتركيز على العمليات التي تقلل من انبعاث الكربون.

5. **المعايير البيئية:** يركز هذا المعيار على الادارة الاستراتيجية والامتثال القانوني والعمل مع الشركاء التجاريين لتوحيد العمليات بطريقة صديقة للبيئة.

6. المسؤولية الاجتماعية: يجب اعطاء قدر متساو من الأهمية لمعايير المسؤولية الاجتماعية لضمان ظروف عمل جيدة وممارسات تجارية عادلة واحساس بالراحة في المجتمع.

نماذج الأداء المستدام:

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

1. النموذج الثلاثي: نموذج **Triple Bottom Line (TBL)**: يركز هذا النموذج على

ثلاثة مجالات رئيسية للأداء المالية والاجتماعية والبيئية، ويسعى إلى قياس تأثير أنشطة المنظمة في جميع المجالات الثلاثة وخلق توازن بينها.

2. نموذج التقارير المتكاملة: نموذج **Integrated Reporting (IR)**: يركز هذا

النموذج على الترابط بين الأداء المالي وغير المالي للمنظمة، وتشجع العلاقات الدولية للمنظمات على الإبلاغ عن تأثيرها على المجتمع والبيئة، فضلاً عن أدائها المالي بطريقة شاملة ومتكاملة.

3. نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC): يركز هذا النموذج على نهج متوازن لإدارة الأداء، مع

الأخذ في الاعتبار مؤشرات الأداء المالية وغير المالية، ويسعى نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى توفير رؤية أكثر شمولاً لأداء المنظمة من خلال النظر في الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل.

4. نموذج من المهد إلى المهد: **Cradle-to-Cradle (C2C)**: يركز هذا النموذج على

تصميم المنتجات والعمليات مع مراعاة الاستدامة مع مراعاة دورة الحياة الكاملة للمنتج من المواد الخام إلى التخلص منه، ويسعى نموذج C2C إلى إنشاء نظام حلقة مغلقة حيث يتم استخدام الموارد وإعادة استخدامها بطريقة فعالة ومستدامة.

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

أهمية الأداء المستدام:

تنبع أهمية الأداء المستدام حسب ما أشارت دراسة (Naciti 2019) ودراسة (على ولويس، 2023) لعدة أسباب منها، ما يلي:

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

وأضاف جري (2018) أن الأداء المستدام يساعد المؤسسات على إعادة صياغة استراتيجياتها لتشمل الأبعاد الثلاثة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية) في جميع أقسامها كما ويساعد على إعادة تصميم العمليات المنتجات والخدمات، لتصبح ملائمة مع الأبعاد الثلاثة، ويتيح للمؤسسات عقد شراكة في تطوير

وتنفيذ الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالتنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، تطوير مختلف المؤشرات المتعلقة بالأداء المستدام من خلال التشاور مع مختلف الأطراف ذات المصلحة، يساعد المؤسسة على تبني مختلف المفاهيم المتعلقة بالأداء المستدام كالتدقيق الاجتماعي، المحاسبة الاجتماعية، التسويق الأخضر، الانتاج الأنظف، الشفافية، الانفتاح والمساهمة الفعالة في الحوار مع جميع الأطراف ذات المصلحة. بشكل عام، تكمن أهمية الأداء المستدام في قدرته على خلق قيمة طويلة الأجل للمنظمات والمجتمع، مع معالجة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في عصرنا. لذلك فالمنظمات بحاجة إلى تطوير أدائها لأن يكون مستداماً لعدة أسباب منها إمكانية جذب الاستثمار حيث يبحث المستثمرون بشكل متزايد عن المنظمات التي تلتزم بالاستدامة، ويمكن أن يساعد تبني ممارسات مستدامة المؤسسات على جذب الاستثمار وبناء سمعة أكثر إيجابية بالإضافة إلى إثبات المستقبل، حيث يواجه العالم تحديات اقتصادية واجتماعية وبيئية كبيرة، والمنظمات التي تتبنى ممارسات مستدامة في وضع أفضل للاستجابة لهذه التحديات وبناء مستقبل أكثر مرونة، عدا عن فكرة أن الأداء المستدام مهم للمنظمات من أجل خلق قيمة طويلة الأجل لها وللمجتمع مع معالجة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية

أبعاد الأداء المستدام:

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

الأداء الاقتصادي المستدام:

يتمثل في مقدار الفائض الذي تحققه المنظمة نتيجة تعظيم نتائج عملها، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتلبية حاجات العملاء عن طريق خلق قيمة مضافة لهم، ضمن الجودة المطلوبة، وبأقل التكاليف، ويساعد في قياس أداء المنظمة المستدام من خلال مقارنة مؤشرات التنافس في صناعة محددة، وتحديد قدراتها في الأجل الطويل. كما يمكن تقييم الأداء الاقتصادي من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية، علاوة على المؤشرات المالية المستخدمة لقياس الأداء الاقتصادي، وهذه المؤشرات تسمح

بقياس الإسهامات الاقتصادية بهدف قياس مدى مراعاتها لمعايير تقييم الأداء المستدام، من خلال هذه المؤشرات يمكن الحكم على تأثير المنظمة في الاقتصاد، وحياة الأفراد، والبيئة (على ولويس، 2023، ص61).

ويُعرف الأداء الاقتصادي على أنه النتيجة الجماعية لكيفية تفاعل الأفراد والشركات والهيئات الحكومية في نظام السوق لإنتاج وتوزيع السلع والخدمات. وغالبًا ما يتم قياسه بمؤشرات مثل الناتج المحلي الإجمالي (GDP)، ومعدل البطالة، والتضخم، وميزان المدفوعات وغيرها الكثير. ويتميز الأداء الاقتصادي الجيد بالنمو الاقتصادي وإنتاج سلع وخدمات عالية الجودة والاستخدام الفعال للموارد، كما يعطي الأداء الاقتصادي الصحي الأولوية للاستدامة المالية مما يسمح للشركات والأسر بالعيش في حدود إمكانياتها والادخار للمستقبل، من ناحية أخرى، يمكن أن يؤدي الأداء الاقتصادي الضعيف إلى ارتفاع معدلات البطالة وانخفاض الناتج الاقتصادي وانخفاض مستويات المعيشة (Sassanelli et al., 2019).

الاداء البيئي المستدام:

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

كما يعني البعد البيئي بالأعمال التي تضع القرارات الخاصة بالحد من التأثيرات السلبية على البيئة، ومحور التركيز هنا يتبلور حول دورة الحياة الخاصة بالمنتج ككل، فالتأثير الأكبر على البيئة يمكن أن يكون إما أثناء مرحلة الإنتاج أو الاستهلاك أو مرحلة طرح المنتج في السوق، ويتم الأخذ في الاعتبار كل من الموارد، واستخدام الطاقة والمادة، والانبعاثات خلال عملية الإنتاج، والنفايات، والتعبئة والتغليف وكذلك التوزيع، بهدف الحصول على أقل تأثير ممكن على البيئة في كل المراحل. وعلى الرغم من ذلك فإن مسؤولية المنظمة لا تنتهي عقب شراء المنتج، فمن المهم أن نقيس تأثير المنتج على البيئة خلال فترة استخدامه وكذلك في نهاية دورة حياته وإذا ما كان يمكن إعادة تصنيعه أم ينتهي الحال به (زهري وآخرون، 2023).

الأداء الاجتماعي المستدام:

يسعى الأداء الاجتماعي إلى المحافظة على التوازن بين إنتاجية العمل للفرد والمجتمع والكفاءة. الاقتصادية، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتجددة وغير المتجددة، لتعزيز الأداء الاجتماعي المستدام، لذلك يجب التركيز على التوازن بين توقعات أصحاب المصالح واحتياجات العملاء من المنتجات من خلال قدرة المنظمة على توليد قيمة للمنتج المقدم للمجتمع، عن طريق تحقيق الجودة العالية، والسعر الملائم، فضلاً عن التسليم في الوقت المناسب، وباقل نسبة من العيوب، مما يعطي استدامة التميز، وبالتالي زيادة الحصة السوقية في القطاعات المستهدفة، وولاء المجتمع لتلك المنظمة، يكون النظام مستداماً اجتماعياً إذا التزمت المنظمات بإرضاء المجتمع وبرعاية مصالحه والحفاظ عليها، من خلال القيام بالعديد من الأنشطة الاجتماعية مثل: القضاء على الفقر والبطالة، وخلق فرص العمل، وحل مشكلات الصحة والتعليم والمواصلات، والعمل على تحسين الظروف المعيشية للعاملين في المنظمات وعائلاتهم (علي ولويس، 2023، ص61).

ومن وجهة نظر (Maas (2018 فإن الأداء الاجتماعي يؤثر على شعور الموظفين تجاه عملهم وبيئة عملهم، ويمكن أن يؤثر أيضاً على مشاركة الموظف والتغيب وحل النزاعات، بالإضافة إلى تأثير الأداء الاجتماعي على الثقافة التنظيمية وقدرة المنظمات على جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها، ويمكن أن يكون للأداء الاجتماعي تأثير كبير على سمعة الشركة ورضا العملاء وولائهم.

ويشير (Alghababsheh and Gallear (2021 إلى أنه هناك العديد من الدوافع التي تؤدي إلى الأداء الاجتماعي الفعال في المنظمات مثل: الثقافة التنظيمية، والاتصال الداخلي، وتعليم الموظفين وتدريبهم، وخدمة العملاء، والمكافآت والتقدير، والقيادة.

فقد أكدوا (Orazalin & Baydauletov 2020) على أنه هناك اعتبارات أخرى تلعب دورها في أما تعزيز الأداء الاجتماعي وتشمل أدوار الموارد البشرية، والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وقياس البيانات الاجتماعية وتحليلاتها، ومشاركة أصحاب المصلحة، حيث أنه من المهم أن ندرك أن كل هذه الدوافع يجب أن تكون في مكانها حتى تنجح المنظمة في تحقيق أهدافها العامة وبدون هذه المكونات

واستنتاجاً يمكن القول إن هذه الأبعاد الثلاثة للأداء المستدام مترابطة، ويتطلب تحقيق الاستدامة نهجاً شاملاً يعترف بالتفاعل بين العوامل الاجتماعية والبيئية والاقتصادية ويسعى إلى تحسين النتائج عبر الأبعاد

الثلاثة من خلال دمج الممارسات المستدامة في عملياتها، يمكن للمؤسسات تعزيز مرونتها وسمعتها ونجاحها على المدى الطويل مع المساهمة بشكل إيجابي في المجتمع والبيئة.

تحليل العلاقة بين سلاسل التوريد والأداء المستدام:

أصبح مفهوم إدارة سلاسل التوريد أكثر بروزاً في العقد الأخير من القرن العشرين، ويعتبر مفهوم إدارة سلاسل التوريد والأداء المستدام من المفاهيم الحديثة التي توصل لها الباحثين بعد توجه العالم نحو التنمية المستدامة، وهو مدخل مهم للشركات حيث يعزز من أداء الشركة البيئي وقدرتها التنافسية سواء في تصميم المنتج أو مكوناته وأيضاً في مجالات التصنيع والتعبئة الخضراء والنقل والتوزيع بالإضافة إلى الشراء والتخزين وكما تتمثل أهم ممارسات إدارة سلاسل التوريد ذات العلاقة بالأداء المستدام في بعض المفاهيم مثل اللوجستيات العكسية الخضراء، والشراء الأخضر، والتصميم البيئي، والتصنيع الأخضر (علي وآخرون 2019).

ويعتبر التركيز على الأداء البيئي بجانب الأداء الاقتصادي أحد الحلول التي تتبعها المنظمات من أجل الحفاظ على البيئة، من خلال تبني ما يعرف بالسياسات الخضراء، التي لا تقتصر على الممارسات الفردية فقط، بل تمتد على تحسين العلاقة بالمستهلكين، مكونة بذلك ما يعرف بسلاسل التوريد المستدامة أو الخضراء (زهري وآخرون، 2023).

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

اللوجستيات الخضراء:

تبرز أهمية اللوجستيات العكسية الخضراء في أنها تعتبر فرصة لتعزيز الأعمال التجارية وتحسين الصورة العامة للمنظمات وذلك من خلال جذب مستهلكين مهتمين بالقضايا البيئية، وتحسين الصورة العامة للمنظمات والحصول على دعم العملاء، مما يؤدي إلى زيادة المبيعات واكتساب ميزة تنافسية في بيئة الأعمال الديناميكية، وتكمن أهميتها أيضاً في خلق قيم ملموسة وذلك من خلال مساعدة المنظمات على الاستفادة من المنتجات المستخدمة والمواد المرتجعة، وبالتالي تحقيق الاستدامة الاقتصادية من خلال التقليل

من شراء المواد الأولية وإمكانية خلق قيمة مضافة من خلال زيادة دورة حياة المنتج، وتحسين رضا العملاء والولاء للمنظمة (عبد الحفيظ، 2023).

الشراء الأخضر:

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

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

التصميم البيئي (الأخضر):

يضمن التصميم البيئي تحسين سلامة المنتجات، وتقليل استخدام المواد الضارة، تعتبر هذه الممارسات جزءاً من الجهود العالمية لتحقيق التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة للأجيال القادمة، كما يلعب التصميم البيئي دوراً مهماً في ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء، وقد تمت دراسته من وجهات نظر مختلفة بهدف فهم المبادئ الأساسية وتأثيرها على الأداء العام لسلسلة التوريد الخضراء، لا سيما عند النظر في الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية (عبد الحفيظ، 2023).

التصنيع والتعبئة الخضراء:

يعرف التصنيع الأخضر، بأنه عملية تخطيط التصنيع والتقليل من استهلاك الطاقة واستغلال المواد والحد من النفايات أثناء عملية التصنيع، فالتصنيع الأخضر هو عملية الإنتاج التي تستخدم مدخلات ذات آثار بيئية منخفضة نسبياً، وتتسم بالكفاءة العالية، وتولد نفايات أو تلوثاً ضئيلاً أو معدوماً، فممارسات التصنيع الأخضر هي ممارسات مسئولة بيئياً واجتماعياً للحد من الآثار السلبية لأنشطة التصنيع، وفي نفس الوقت تحقيق المنافع الاقتصادية. والهدف الرئيس من التصنيع الأخضر هو الحد من الآثار البيئية للمنتج باستخدام المواد والتكنولوجيا المناسبة. ويشمل التصنيع الأخضر أنشطة مثل تقليل استخدام الموارد وإعادة التدوير (عبد الحليم، 2018).

ويرى (Rehman et al., 2016) أن التغليف (التعبئة) الخضراء يجب أن تكون فيها جميع المواد المستخدمة في التغليف قابلة للتدوير أو التحليل البيولوجي أو لإعادة الاستخدام أو أن تكون أقل ضرراً بيئياً مقارنة بمواد التغليف المستخدمة من قبل المنافسين، وأصبح التغليف الأخضر يوفر للشركات تكاليف كانت تنفقها جراء المبالغة في التغليف والتعبئة، وفي ظل التغليف الأخضر أصبحت الشركات تعتمد على ثلاثة عناصر، وهي (خفض التكلفة، وإعادة الاستخدام، وإعادة التدوير) وذلك للتقليل من التكاليف، وحتى تكون ذات آثار بيئية منخفضة.

التخزين الأخضر:

يعرف التخزين الأخضر، بأنه عملية دمج التفكير البيئي داخل أنشطة التخزين بما يحقق الحفاظ على المخزون من التلف والفقد، وترتيب المخزن بما يسهل الوصول إلى المخزون بدون حدوث إصابات عمل، مع أهمية استخدام أدوات مناولة ذات تأثير أقل على البيئة، وتحقيق الاستفادة المثالي من الإنتاج المعيب عن طريق إعادة الاستخدام أو إعادة التصنيع أو إعادة التجميع، مع ضرورة بيع المخزون الراكد والخردة والمعدات غير المستخدمة، كما ويعرف التخزين الأخضر بأنه جميع الأنشطة التخزينية التي تقلل من الآثار السلبية على البيئة المحيطة، وذلك من خلال استخدام أقل لمصادر الطاقة وحسن استخدام المواد الأولية والمنتجات التامة الصنع أثناء إزالتها والتخلص منها فضلاً على ضرورة مراعاة جميع القواعد الأساسية أثناء عملية التخزين من حيث الترميز وتوفير المعدات والتسهيلات العلمية لصرف المواد المخزنة بحسب أولويات دخولها إلى المخازن منعاً للتلف، وكذلك تهيئة الظروف الملائمة للحفاظ على المواد من التلف والكسر أو التقليل من إصابات العاملين داخل المخازن (رشوان، 2018).

تعقيب:

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

مصالح جميع الأطراف، فالتعاون عنصر أصيل لتكامل سلسلة الإمداد؛ ويتطلب الاتصال الفعال، وتنسيق الجهود المشتركة.

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

ثانياً: الدراسات السابقة:

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

ملخص لأهم الدراسات السابقة في البيئة العربية والأجنبية:

الرقم	الباحث ومكان الدراسة	متغيرات الدراسة	أهم النتائج	مجال الاستفادة
المحور الأول: الدراسات المتعلقة بممارسات إدارة سلاسل التوريد				
1	خطاب (2024) الأردن	ذكاء الأعمال إدارة سلاسل لتوريد إعادة هندسة العمليات	ارتفاع مستوى الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة الثالثة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء الأعمال بأبعادها في إدارة سلاسل التوريد	إثراء الإطار النظري (المتغير المستقل)
2	جوهري وآخرون (2024) مصر	تكنولوجيا سلسلة الكتل سلسلة التوريد	لتكنولوجيا سلسلة الكتل تأثير إيجابي على سلسلة التوريد في البنوك التجارية	إثراء الإطار النظري (المتغير المستقل)
3	Bocanegra (2024) المكسيك	إدارة سلاسل التوريد التنافسية	إدارة سلاسل التوريد لها تأثير إيجابي ومعنوي على القدرة التنافسية والأداء لشركات التصنيع	إثراء الإطار النظري (المتغير المستقل)
4	علان والحوامدة (2024) الأردن	التوجهات الاستراتيجية مرونة سلاسل التوريد المقدرات الديناميكية	مستوى الأهمية النسبية للتوجهات الاستراتيجية ومرونة سلاسل التوريد جاءت متوسطة. في حين جاءت الأهمية النسبية للمقدرات الديناميكية مرتفعة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها في مرونة سلاسل التوريد بأبعادها مجتمعة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمقدرات الديناميكية كمتغير معدل في تحسين أثر التوجهات الاستراتيجية في مرونة سلاسل التوريد	إثراء الإطار النظري (المتغير المستقل)
5	شاهين وآخرون (2024) مصر	سلسلة التوريد المتكاملة	وجود تأثير جوهري إيجابي لسلسلة التوريد بأبعادها في تحسين الأداء الاستراتيجي بأبعاده	إثراء الإطار النظري (المتغير المستقل)

		الأداء الاستراتيجي		
6	الحوامدة والشوابكة (2023) الأردن	التوجهات الاستراتيجية سلاسل التوريد البراءة المنظمة	أن مستوى الأهمية النسبية للتوجهات الاستراتيجية، وأداء سلاسل التوريد والبراءة المنظمة قد جاءت جميعها مرتفعة وجود أثر ذو دلالة معنوية للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها في أداء سلاسل التوريد بأبعادها وجود أثر ذو دلالة معنوية للبراءة المنظمة كمتغير وسيط بين التوجهات الاستراتيجية بأبعادها وأداء سلاسل التوريد بأبعادها	إثراء الإطار النظري (المتغير المستقل)
7	Gilanli and Cetin (2023) تركيا	استراتيجية سلاسل التوريد الرشيقة الأداء التشغيلي ممارسات سلاسل التوريد والتكامل اللوجستي	وجود تأثير معنوي مباشر لاستراتيجية سلاسل التوريد الرشيقة في الأداء التشغيلي، بالإضافة إلى التأثير الوسيط المباشر لممارسات سلاسل التوريد علاقات العملاء، وعلاقات الموردين الاستراتيجية والتكامل اللوجستي في العلاقة بين إستراتيجية سلاسل التوريد الرشيقة في الأداء التشغيلي	إثراء الإطار النظري (المتغير المستقل)
8	Zhang et al 2023 الصين	ممارسات سلاسل التوريد القدرات الديناميكية تحليلات البيانات الضخمة	وجود تأثير إيجابي لممارسات سلاسل التوريد على القدرات الديناميكية لسلاسل التوريد وأدائها، وأيضاً وجود تأثير وسيط غير مباشر للقدرات الديناميكية لسلاسل التوريد على ممارسات سلاسل التوريد وأدائها، وأن تحليل البيانات الضخمة له تأثير معتدل إيجابي على العلاقة بين ممارسات سلاسل التوريد وأداء سلاسل التوريد	إثراء الإطار النظري (المتغير المستقل)
9	خليفة (2023) مصر	أداء سلاسل التوريد الأداء التشغيلي نظم تخطيط موارد المنظمة "ERP"	وجود تأثير معنوي لأداء سلاسل التوريد على نظم تخطيط موارد المنظمة (E.R.P)، كما يوجد تأثير معنوي لأداء سلاسل التوريد على الأداء التشغيلي، كما يوجد تأثير معنوي لنظم تخطيط موارد المنظمة (E.R.P) على الأداء التشغيلي، كما تتوسط نظم تخطيط موارد المنظمة (E.R.P) في تأثير أداء سلاسل التوريد على الأداء التشغيلي	إثراء الإطار النظري (المتغير المستقل)
10	عرفات وآخرون (2022)	تبادل المعلومات في	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبادل المعلومات في إدارة سلسلة التوريد على تحقيق الميزة	إثراء الإطار النظري

	مصر	إدارة سلسلة التوريد الميزة التنافسية	التنافسية للمصانع محل الدراسة	(المتغير المستقل)
11	أبوه وآخرون (2021) السودان	سلاسل التوريد الأداء الاستراتيجي اليقظة الاستراتيجية	هنالك علاقة إيجابية بين التكامل مع المستهلك، التكامل مع المورد والأداء الاستراتيجي. هناك علاقة إيجابية بين التكامل مع المستهلك واليقظة الاستراتيجية، وأيضاً هنالك علاقة إيجابية بين التكامل مع المورد واليقظة الاستراتيجية. وجود علاقة بين اليقظة الاستراتيجية بنوعها (التنافسية، التجارية) مع الأداء الاستراتيجي، واليقظة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد والأداء الاستراتيجي توسطاً جزئياً	إثراء الإطار النظري (المتغير المستقل)
12	Kamariotou et al (2021) اليونان	أنظمة دعم قرارات الإستراتيجية الرقمية إدارة سلسلة التوريد للأغذية	نجاح نظام دعم القرار الإستراتيجي يؤثر في تحسين عملية صنع القرار في سلاسل التوريد الغذائية الزراعية، كما يؤدي تنفيذ أنظمة المعلومات والأدوات الرقمية الأكثر ملاءمة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية إلى زيادة الميزة التنافسية وتوفير التكاليف وزيادة قيمة العملاء في سلاسل التوريد	إثراء الإطار النظري (المتغير المستقل)
13	الحريسات والصوالحة (2020) الأردن	ممارسات إدارة الجودة الشاملة أداء سلاسل التوريد نظم تخطيط موارد المنظمة	وجود مستويات مرتفعة للوسط الحسابي لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء سلاسل التوريد، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الجودة الشاملة في نظم تخطيط موارد المنظمة،. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر نظم تخطيط موارد المنظمة في أداء سلاسل التوريد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة في أداء سلاسل التوريد من خلال نظم تخطيط موارد المنظمة كمتغير وسيط	إثراء الإطار النظري (المتغير المستقل)
المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالأداء المستخدم				
1	دفع الله وآخرون (2023)	التسويق الريادي	هنالك أثر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)	إثراء الإطار النظري

(المتغير التابع)	للتسويق الريادي على الأداء المستدام، و وجود علاقة إيجابية بين التسويق الريادي بعدي (الاستباقية وتعظيم الموارد) والأداء المستدام بعدي (الأداء التنظيمي، والأداء الاقتصادي)	الأداء المستدام	السودان	
إثراء الإطار النظري (المتغير التابع)	وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين البصمة الوراثية التنظيمية وبين الأداء المستدام. الدعم التنظيمي المدرك يعدل في العلاقة الإيجابية بين أبعاد البصمة الوراثية التنظيمية والأداء المستدام بأبعاده.	البصمة الوراثية التنظيمية الأداء المستدام	مهدي (2023) مصر	2
إثراء الإطار النظري (المتغير التابع)	وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل الرضاقة التنظيمية بأبعاده (رضاقة الاستشعار - رضاقة اتخاذ القرار - رضاقة التطبيق والممارسة) على المتغير التابع الأداء المستدام بأبعاده (الأداء البيئي - الأداء الاجتماعي)	الرضاقة التنظيمية الأداء المستدام	أحمد وآخرون (2023) مصر	3
إثراء الإطار النظري (المتغير التابع)	هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الشراكة الاستراتيجية وأبعاد الأداء المستدام،	الشراكة الاستراتيجية الأداء المستدام	السحاري وإسماعيل (2022) مصر	4
إثراء الإطار النظري (المتغير التابع)	أظهرت النتائج ارتفاعاً في الأهمية النسبية لممارسات الرضاقة الداخلية أن ممارسات الرضاقة الداخلية ترتبط ارتباطاً وثيقاً وإيجابياً بالأداء البيئي والتشغيلي والأداء الاجتماعي	ممارسات الرضاقة الداخلية الأداء المستدام	Chavez et al (2022) تشيلي	5
إثراء الإطار النظري (المتغير التابع)	وجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي للقيادة الأصيلة في الأداء المستدام	القيادة الأصيلة الأداء المستدام	التاية والشورة (2022) الأردن	6
إثراء الإطار النظري (المتغير التابع)	تأثيرات الممارسات الفردية على الأداء المستدام ليست إيجابية دائماً وبالمقارنة فإن تكامل الخدمة بأبعادها تعزز الأداء المستدام بشكل كبير أن تأثير الإنتاج الرشيق والخدمة على الأداء المستدام أكثر تعقيداً بكثير مما كان يعتقد في السابق بوجود تأثير كبير الإدارة الجودة الشاملة على الأداء	آثار الإنتاج الرشيق وخدمة التصنيع الأداء المستدام	Ilao et al. (2021) الصين	7

	البيئي وتأثير قليل للإنتاج في الوقت المناسب على الأداء البيئي			
8	سوازي (2020) العراق	التشارك المعرفي الأداء المستدام	هناك تأثير إيجابي لتشارك المعرفة في الأداء المستدام	إثراء الإطار النظري (المتغير التابع)
9	الصرايرة وآخرون (2020) الأردن	الإنتاج الرشيق الأداء المستدام الرشاقة الاستراتيجية	وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإنتاج الرشيق بأبعاده مجتمعة في الأداء المستدام بأبعاده (الاقتصادي، البيئي، الاجتماعي)	إثراء الإطار النظري (المتغير التابع)
المحور الثالث: الدراسات المتعلقة بالربط بين متغيري الدراسة				
1	العولقي (2021) اليمن	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. الأداء المستدام	وجود تأثير مباشر إيجابي ومعنوي بين ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات محل الدراسة وتعزيز مستوى أدائها المستدام. المعرفة البيئية والسلوك الأخضر للموظفين يتوسطان العلاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات محل الدراسة وتعزيز مستوى أدائها المستدام	إثراء الإطار النظري (المتغير التابع)
2	أبو خشبة (2022) مصر	ممارسات الاستدامة الأداء المستدام	وجود تأثير إيجابي لممارسات الاستدامة على ممارسات تقليل الفاقد وابتكار العملية وعلى تحسين الأداء المستدام لسلسلة التوريد	بناء نموذج الدراسة وإثراء الإطار النظري
3	رشوان (2022) مصر	تحليلات البيانات الضخمة استدامة أداء سلسلة التوريد متغير وسيط: رشاقة ومرونة سلسلة التوريد	وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتحليلات البيانات الضخمة، على أداء سلسلة التوريد المستدام في الشركات محل الدراسة، وكذلك وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لرشاقة ومرونة سلسلة التوريد على أداء سلسلة التوريد المستدام	إثراء الإطار النظري (المتغير المستقل)
4	علي ولويس (2023) مصر	الإدارة الخضراء الأداء المستدام	هناك علاقة إيجابية بين أبعاد تكامل سلسلة الإمداد (التكامل الداخلي، والتكامل الخارجي والتكامل الاستراتيجي). - يوجد تأثير معنوي لسلسلة الإمداد المتكاملة بأبعادها على الأداء المستدام للمنظمة بأبعاده. - يوجد تأثير معنوي لسلسلة الإمداد المتكاملة بأبعادها على الإدارة الخضراء	إثراء الإطار النظري (المتغير المستقل)

	للموارد البشرية بأبعادها. - يوجد تأثير معنوي للإدارة الخضراء للموارد البشرية بأبعادها على الأداء المستدام للمنظمة بأبعاده. - تؤثر الإدارة الخضراء للموارد البشرية في العلاقة بين سلسلة الإمداد المتكاملة والأداء المستدام للمنظمة. - توجد علاقة معنوية بين الإدارة الخضراء للموارد البشرية والمتغير التابع (الأداء المستدام للمنظمة)، وهي علاقة طردية			
5	جابر ومحمد (2023) مصر	ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء الأداء المستدام	هناك علاقة تأثير وارتباط قوية وموجبة وذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء والأداء المستدام	إثراء الإطار النظري (المتغير المستقل - المتغير التابع)
6	مصطفى وآخرون (2023) مصر	ممارسات سلسلة التوريد الخضراء الأداء البيئي	وجود أثر إيجابي لتطبيق ممارسات سلسلة التوريد الخضراء على الأداء البيئي للمنظمة	إثراء الإطار النظري (المتغير المستقل - المتغير التابع)
7	Amjad et al. (2022) باكستان	ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء الأداء	أنشطة إدارة سلسلة التوريد الخضراء تؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركة، حيث تلعب القدرة التنافسية وانتعاش الاستثمار دوراً وسيطاً بين الممارسات الخضراء داخل المنظمة.	إثراء الإطار النظري (المتغير المستقل)
8	Khan et al., (2022) باكستان	إدارة سلاسل التوريد الخضراء. الأداء التشغيلي	أن ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء لها تأثير إيجابي على كل من الابتكار التكنولوجي والأداء التشغيلي	إثراء الإطار النظري (المتغير المستقل)

التعقيب على الدراسات السابقة:

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

من حيث المجتمع:

تم إجراء هذه الدراسة على قطاع مهم من قطاعات البناء في المملكة العربية السعودية وهو قطاع الشركات الصغيرة المتخصصة في الخرسانة الجاهزة والانتزوك، حيث لم تتطرق أي من الدراسات السابقة إلى هذا القطاع واقتصارها في الكثير من الأحيان على قطاعات بعينها كالتغذية والأدوية ، فيلاحظ على سبيل المثال لا الحصر أن دراسة خطاب (2024) ودراسة علان والحومدة (2024) دراسة خليفة (2023) ودراسة الخريسات والصوالحة (2020) التي أجريت على قطاع الأدوية، ودراسة دراسة جوهري وآخرون (2024) على البنوك التجارية، ودراسة الحومدة والشوابكة (2023) التي أجريت على الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية، ودراسة عرفات وآخرون (2022) التي طبقت على قطاع صناعة الإلكترونيات، ودراسة رشوان (2022) ودراسة مصطفى وآخرون (2023) التي تناولت مجتمع قطاع الصناعات الغذائية.

ما يميز الدراسة الحالية:

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

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

يتناول الباحث في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، وذلك بالتعرف إلى مجتمع وعينة الدراسة، ووصف خصائص عينة الدراسة، ومن ثم التطرق للأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة.

أولاً: منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي (الكمي)،

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالشركات المتوسطة والصغيرة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في الحدود الشمالية (رفحاء، وعرعر، وطريف) بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددها (18) شركة في المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، الإدارة المتوسطة، الإدارة التنفيذية). ويتضح ذلك في الجدول التالي:

جدول (1) مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات المتوسطة والصغيرة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة) في الحدود الشمالية (رفحاء، وعرعر، وطريف) بالمملكة العربية السعودية.

العدد	الإدارة
21	الإدارة العليا
126	الإدارة المتوسطة
341	الإدارة التنفيذية
488	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد التقريبي على زيارات ميدانية للموارد البشرية في الشركات

المستهدفة (2024).

ثالثاً: عينة الدراسة:

وحدة المعاينة في هذه الدراسة هي المفردة التي توجه إليها قائمة الاستقصاء، ومن ثم فإن وحدة المعاينة في هذه الدراسة هي العاملين في الشركات المستهدفة، ولكي تكون عينة الدراسة ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً، فقد تم استخدام العينة العشوائية الطبقية لتناسب مع تعدد طبقات مجتمع البحث (المستويات الإدارية الثلاثة)، وقد تم تحديد حجم العينة التي تم إجراء الدراسة عليها؛ استناداً إلى المعادلة الآتية (أبو جمعة، 2009):

- عند مستوى معنوية (5%)، وحدود ثقة (95%):

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

حيث أن:

n = حجم العينة المطلوب، ح = (50%) للحصول على أكبر عينة، أ = ب ÷ 1.96، حيث ب = أقصى خطأ مسموح به: (الفرق بين النسبة في مجتمع البحث والنسبة في العينة عند مستوى ثقة (0.95)، وبتطبيق المعادلة يتضح الآتي:

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

إذا حجم العينة (ن) = 184 مفردة.

المراجع:

أبو خشبة، محمد محمود (2022). أثر ممارسات الاستدامة على الأداء المستدام لسلسلة التوريد: الدور الوسيط لممارسات تقليل الفاقد وابتكار العملية: دراسة تطبيقية على عينة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في محافظة الإسكندرية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية. 59(6). 1-30.

أبوه، عماد الدين، جامد، عبدالسلام آدم، الحمداني، صبا نوري، تبيدي، محمد حنفي. (2021). تكامل سلاسل التوريد في تعزيز الأداء الاستراتيجي: الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في الخرطوم - السودان. تنمية الرافدين. جامعة الموصل. 40(131). 332-356.

أحمد، محمد أحمد أبو الوفا، شعبة، رانية عبد المنعم محمود، والطبال، عبدالله عبدالله أحمد. (2023). أثر الرقابة التنظيمية على الأداء المستدام: دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، 3(3). 1-61.

أحمد، محمد عادل. (2024). تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء سلسلة التوريد. المجلة الجامعية للدراسات النوعية. 4(3). 925-957.

أحمد، محمود عبد العزيز، عيد، نسمة محمد، وديع، مارينا مجدي، وأحمد، أحمد مسعود. (2017). العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد والميزة التنافسية: بالتطبيق على شركة مصر للزيوت والصابون بمدينة المنصورة. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 41(3). 199-232.

الخطاب، تسنيم حكم وصفي، و خشمان، أيسر محمد علي. (2024). ذكاء الأعمال وأثره في إدارة سلاسل التوريد: الدور المعدل لإعادة هندسة العمليات في شركات صناعة الأدوية الأردنية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان

الحوالدة، أحمد اسعود عواد، و الشوابكة، خالد محمود سليمان. (2023). أثر التوجهات الاستراتيجية في أداء سلاسل التوريد: الدور الوسيط للبراعة المنظمة في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان

السجاري، سحر عبدالرزاق عبدالله، و إسماعيل، عمار فتحي موسى. (2022). دور الشراكة الاستراتيجية في دعم الأداء المستدام: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(ملحق). 981-107.

الصرايره، وائل عبدالفتاح محمود، الكساسبة، محمد مفضي عثمان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2020). أثر الإنتاج الرشيق في الأداء المستدام: الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في مجمع المناصير الصناعي في الكرك. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان

البتانوي، محمد علاء. (2014). تأثير الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية. مجلة المحاسبة والمراجعة. 2(1). 221-267.

البلداوي، شاهر عبد الكريم هادي. (2023). التكامل بين بطاقة العلامات المتوازنة وإدارة القيمة الاجمالية لتقويم الأداء الاستراتيجي المستدام: أنموذج مقترح. مجلة الدراسات المستدامة. 5 (ملحق). 1021-1043.

بو تايه، سعود صالح علوش، و الشورة، محمد سليم خليف. (2022). القيادة الأصلية وأثرها في الأداء المستدام: الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في دائرة الجمارك الأردنية. (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان

جابر، اسيا عبد الستار، ومحمد، على غباش. (2021). تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء في الأداء المستدام: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية. مجلة دراسات إدارية، 15(30)، 199 - 231.

جودة، محفظ أحمد. (2018). إدارة الجودة الشاملة (ط7). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

جوهري، نادر محمد، الخولي، سيد محمود، الخطيب، نهي محمد . (2024). تأثير تكنولوجيا سلسلة الكتل على سلسلة التوريد: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في القاهرة . المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. (2). 1063-1035.

حسن، شفاء، وعبد الامير، محمد. (2022). تأثير مدى إسهام الاداء المستدام في الميزة التنافسية بتوسط المخدمية: بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والغلكترونية. مجلة الريادة للمال والأعمال. 3(3). 180-166.

حسين، عمرو مصطفى محمد. (2019). دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الاعمال. المجلة الأردنية لإدارة الأعمال. 49(1). 500-451.

حمزة، زاهر أحمد. (2017). دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز إدارة سلاسل التوريد: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 8(1). 861-836.

خليفة، هاني عبدالمعزم. (2023). أثر تكامل أداء سلاسل التوريد في تعزيز الأداء التشغيلي: الدور الوسيط لنظم تخطيط موارد المنظمة "ERP": دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الأدوية الخاصة في محافظة الدقهلية . مجلة البحوث المالية والتجارية. (1). 402-355.

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

دفع الله، عماد محمد محمد الحسن، الحاكم، علي عبدالله محمد، و خالد، عفراء أحمد محمد. (2023). أثر التسويق الريادي على الأداء المستدام: دراسة على عينة من الشركات الصناعية العاملة في ولاية الخرطوم "2023 م". المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (19)، 466 - 438

دفع الله، عماد محمد محمد الحسن، الحاكم، علي عبد الله محمد، وخالد، عفراء أحمد محمد. (2023). أثر التسويق الريادي على الأداء المستدام: دراسة على عينة من الشركات الصناعية العاملة في ولاية الخرطوم " 2023 م". المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (19)، 466 - 438.

رامي، كوثر، وكواشي، مراد. (2020). بطاقة الأداء المتوازن المستدام كمدخل لتحقيق التكامل بين ممارسة الاستدامة واستراتيجية المؤسسة: دراسة حالة شركة زين للاتصالات-الأردن. المجلة الجزائرية للاقتصاد والغدارة. 14(1). 89-107.

رشوان، أحمد محمد عبد العال. (2021). تأثير ممارسات التصنيع الأخضر على الأداء المستدام: الدور الوسيط لتكامل إدارة سلسلة التوريد الخضراء: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مصر. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 2(2)، 407-444.

رشوان، أحمد محمد عبد العال. (2022). تأثير تحليلات البيانات الضخمة على استدامة أداء سلسلة التوريد: الدور الوسيط لرشاقة ومرونة سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية في محافظة الإسكندرية. مجلة الدراسات المالية والتجارية، ع 2، 473 - 511.

رفات، هاجر عمر خطاب، الخولي، سيد محمود السيد إسماعيل، و مصطفى، راشا إيهاب. (2022). تأثير تبادل المعلومات في إدارة سلسلة التوريد على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الإلكترونيات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (2)، 459 - 487.

زهري، محمد عبدالفتاح، طالب، طالب هادي، و الخزاعلة، شاك. (2023). التسويق المستدام كاتجاه حديث في صناعة الضيافة: مدخل نظري. المجلة العربية لعلوم السياحة والضيافة والآثار، (7)، 58 - 72.

سعدي، جعفر. (2020). إدارة سلاسل التوريد المستدامة وتأثيرها على الأداء المستدام: مؤسسة Samsung للإلكترونيات نموذجاً. مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، 5(2)، 232 - 245.

سوادي، أمل فرحان. (2020). تأثير التشارك المعرفي في الأداء المستدام: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمدة الجنوبية. العلوم الاقتصادية. جامعة البصرة. 15(57). 145-162.

شاهين، محمد بهاء الدين أحمد، الخولي، سيد محمود السيد إسماعيل، و يوسف، محمود سامح أحمد أحمد. (2024). دور سلسلة التوريد المتكاملة في تحسين الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الشركة القابضة للنقل البحري والبري. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (2)، 935 - 968.

شعراوي، دينا محمد عبد الحميد. (2021). أثر التسويق بالعلاقات على تحقيق فعالية سلاسل التوريد. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج 22(1). 35 - 57.

شعراوي، دينا محمد عبد الحميد. (2021). أثر التسويق بالعلاقات على تحقيق فعالية سلاسل التوريد. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(1). 35 - 57.

الشمروخ، فيصل خالد مبارك، وإسماعيل، عمار فتحي موسى. (2022). دور سلسلة التوريد المستدامة في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج 13، ملحق، 375 - 394.

عبد الحفيظ، هارون (2023). إدارة سلاسل التوريد وأثرها على تحسين جودة الخدمات لشركات الادوية المصرية. المجلة العربية للإدارة. 44(4). 3-63.

عبد الحليم، عبير. (2022). تداعيات ازمة الصراع الروسي الأوكراني على ممارسات المحاسبة الإدارية في تخفيض مخاطر سلاسل الإمداد والخدمات اللوجستية. المجلة العربية للإدارة. 46(1). 1-24.

عبد الرب، عمر. (2021). دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي. مجلة الجامعة اليمنية. 2(1). 136-160.

عبد المتعال، محمد السيد، وخشبة، ناجي محمد فوزي، والسعدني، نسمة محمد عيد. (2020). تأثير القدرات اللوجستية على أداء سلسلة التوريد بالتطبيق على شركات قطاع الأعمال العام بالصناعات الدوائية بمصر. المجلة المصرية للدراسات التجارية. 44(3). 301-324.

علان، آمال أحمد عبد، و الحوامدة، نضال صالح إبراهيم. (2024). أثر التوجهات الاستراتيجية في مرونة سلاسل التوريد: الدور المعدل للقدرات الديناميكية في مصانع الأدوية البيطرية الأردنية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

علي، إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم، ولويس، رفيق وجدي. (2023). دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في العلاقة بين سلسلة الإمداد المتكاملة والأداء المستدام للمنظمة بالتطبيق على شركة حديد عز. المجلة العلمية للبحوث التجارية، 10(2). 49 - 92.

علي، إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم، ولويس، رفيق وجدي. (2023). دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في العلاقة بين سلسلة الإمداد المتكاملة والأداء المستدام للمنظمة بالتطبيق على شركة حديد عز. المجلة العلمية للبحوث التجارية، 10(2). 49-92.

العلي، عبد الستار محمد، وإبراهيم، محمد خليل. (2021). إدارة سلاسل التجهيز في ظل التنمية المستدامة: رؤية استراتيجية لمواجهة الجائحة "كورونا 19": دراسة مفاهيمية. تنمية الرافدين. 40(143). 80-108.

عليوي، إلهام. (2021). الاستدامة المنظمة وطرق تنميتها. عمان: دار المناج للنشر والتوزيع. العولقي، عبد الله أحمد حمود. (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الاداء المستدام: الدور الوسيط للمعرفة البيئية والسلوك الأخضر للموظفين. الإدارة العامة، 62(2)، 267 - 330.

كافي، مصطفى يوسف. (2019). إدارة اللوجستيات. الإمداد والتوزيع المادي الأخضر. عمان: دار الأكاديميون للتوزيع والنشر.

محمد، شلير (2021) دور البراعة التنظيمية في تحقيق الأداء المستدام دراسة استطلاعية الآراء عينة من التدريسيين في عينة من الجامعات في محافظة دهوك مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(53) 196-215

مساد، أمين توفيق أمين، والشورة، محمد سليم خليف. (2022). أثر الجدارات الجوهرية في أداء سلاسل التوريد: الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في شركات النقل البحري الأردني، رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية. عمان.

مصطفى، أنجي سمير محمود، الأحمد، بسام محمد، وجبريل، ماجدة محمد. (2023). أثر تطبيق ممارسات سلسلة التوريد الخضراء على الأداء البيئي للمنظمة: دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 4(4)، 163 - 200.

مقيص صبري (2019) إدارة المعرفة وأثرها على تحسين الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة، مجلة دراسات اقتصادية. 6(2). 221-236

مهدي، محمد حسن أحمد. (2023). أثر البصمة الوراثية التنظيمية على الأداء المستدام: اختبار الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في جامعة سوهاج. مجلة البحوث المالية والتجارية، (2)، 338 - 386.

نيروز، مجيد حسين. (2021). متطلبات تبني إدارة سلسلة التوريد في القطاع الصحي. دراسة مسحية على المستشفيات الخاصة في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة حماة. 4(9). 9-13.

مهدي، محمد حسن أحمد. (2023). أثر البصمة الوراثية التنظيمية على الأداء المستدام: اختبار الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في جامعة سوهاج. مجلة البحوث المالية والتجارية، (2)، 338 - 386.

وادي، أمل فرحان. (2020). تأثير التشارك المعرفي في الأداء المستدام: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمدة الجنوبية. العلوم الاقتصادية-جامعة البصرة. 15(57). 145-162.

وزارة النقل والخدمات اللوجستية. (2024). المملكة تقفز 17 مرتبة في المؤشر اللوجستي الصادر عن البنك الدولي.

وفا، هبة محمد حسن. (2017). أثر تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد على أداء المنظمات الصناعية: دراسة ميدانية في قطاع صناعة الغزل والنسيج المصري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 8(4). 591-628.

المراجع الأجنبية:

Adams, J., Coy, S., & Kauttman, R. (2018). A practical discussion of buyer supplier relationship development. The Journal of Applied Business and Economics, 2017), 15-26.

Alghababsheh, M., & Gallear, D. (2021). Socially sustainable supply chain management and suppliers' social performance: The role of social capital. Journal of Business Ethics, 173, 855-875.

Alzoubi. H. Aluned, G., Al-Gasaymeh. A. & Kurdi, B. (2020), Empirical study on sustainable supply chain strategies and its impact on competitive priorities: The mediating role of supply chain collaboration. Management Science Letters, 20(3), 703-708.

- 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), 66622-66639.
- Aytekin. G. K., & Dogru, A. (2021). *Handbook of research on recent perspectives on management, international trade, and logistics*. IG Global.
- Bocanegra, H. G. V. (2024). Effects of supply chain management on competitiveness and performance: empirical evidence in Mexico. *Advances in Management and Applied Economics*, 14(1), 113-140.
- Brockhaus, S, Wolfgang, K, & Michael, K, (2013), "Where Do We Go from Here? Progressing Sustainability Implementation Efforts across Supply Chains", *Journal of Business Logistics*, 34(2): pp 167–182.
- Cahyaningratri, C. & Naylah. M. (2023). The effect of supply chain operational capabilities in consolidating organizational compatibility of supply chain. *Process integration and business performance*. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(1), 95-102.
- Chakraborty. A. Al Amin, M., & Baldacci. It (2023). Analysis of internal factors of green supply chain management: An interpretive structural modeling approach. *Cleaner Logistics and Supply Chain*. 7, 2-11.
- Chavez, R., Yu, W., Jajja, M. S. S., Song, Y., & Nakara, W. (2022). The relationship between internal lean practices and sustainable performance: exploring the mediating role of social performance. *Production Planning & Control*, 33(11), 1025-1042.
- Gilanli, E., & Çetin, O. (2023). The mediation role of supply chain practices and logistics integration on the effect of lean supply chain strategy on operational performance. *Istanbul Business Research*, 52(1), 87-106.
- Habib, M. M. (2011). *Supply chain management: Applications and simulations*. BoD-Books on Demand.
- Hadrawi, H. (2019). The impact of firm supply performance and lean processes on the relationship between supply chain management practices and competitive performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 7(2), 341- 150.

- Hao, Z., Liu, C., & Goh, M. (2021). Determining the effects of lean production and servitization of manufacturing on sustainable performance. *Sustainable Production and Consumption*, 25(2), 374-389.
- Hoberg. K. Thornton, L., & Wieland, A. (2020). Editorial: How to deal with the human factor in supply chain management? *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 50(2), 151-158.
- Hosseini, S., Ivanov, D., & Dolgui, A. (2019). Review of quantitative methods for supply chain resilience analysis. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, (125), 285-307.
- Huo. B. GU. M. & Wang, Z. (2019). Green or lean? A supply chain approach to sustainable performance. *Journal of cleaner production*, 216. 152-166.
- Hussain, M., Al-Aomar, R., & Melhem, H. (2019). Assessment of lean-green practices on the sustainable performance of hotel supply chains. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2448-2467.
- Jad A., & Nazari A., (2014). Designing A material flow- Network for material requirement planning (MRP) with supply chain Approach, *Indian Journal of Fundamental and Applied life sciences*, Vol. 4, 1766-1774.
- Javaid, M., Haleem, A., Singh, R. P., Suman, R., & Rab, S. (2021). Role of additive manufacturing applications towards environmental sustainability. *Advanced Industrial and Engineering Polymer Research*, 4(4), 312-322.
- Kamariotou, M., Kitsios, F., Charatsari, C., Lioutas, E. D., & Talias, M. A . (2021). Digital Strategy Decision Support Systems: Agrifood Supply Chain Management in SMEs. *Sensors*, 22(1), 274.
- Kamble, S. S., Gunasekaran, A., & Gawankar, S. A. (2020). Achieving sustainable performance in a data-driven agriculture supply chain: A review for research and applications. *International Journal of Production Economics*, 219, 179-194.
- Khan, M. T (2022), Green Supply Chain Management Practices' Impact on Operational Performance with the Mediation of Technological

- Innovation, Sustainability, 14(6), 3362. Madeira, A. B (2019), Green marketing mix: A case study of Brazilian retail enterprises. *Environmental Quality Management*, 28(3), 111-116.
- Khan, S. A. R., Yu, Z., Golpira, H., Sharif, A., & Mardani, A. (2021). A state-of-the-art review and meta-analysis on sustainable supply chain management: Future research directions. *Journal of Cleaner Production*, 278, 123357.
- Khoe, M., & Rakhman, A. (2023). The influence of supply chain management dimensions Jakarta, Journal the performance of electric cable companies in Economic <https://doi.org/10.46806/jep-v3061.952> Perusahaan. 30(1) 39-59
- Kot. S. (2023). Development insights on supply chain management in small and medium-sized enterprises. Logos Verlag Berlin GmbH. Kuleshova,
- Lotfi, F. H., Allahviranloo, T., Shafiee, M., & Saleh, H. (2023). Supply chain performance evaluation: Application of data envelopment analysis. Springer.
- Maas, K. (2018). Do corporate social performance targets in executive compensation contribute to corporate social performance? *Journal of Business Ethics*, 148, 573-585.
- Mazrae, A., Omid, F., & Makvandi, F. (2023). The conceptual framework of supplier relationship development in the Abadan refinery with a focus on value co-creation based on the grounded theory. *Marketing Science and Technology Journal*, 7(1), 51-78.
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organizations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118-595.
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organizations: A conceptual framework. *Journal Production*, 243, 118595.
- Naslund, D., & Hulthen, H. (2012). Supply chain management integration: a critical analysis. *Benchmarking: An International Journal*, 19(4/5), 481-501.

- Orazalin, N., & Baydauletov, M. (2020). Corporate social responsibility strategy and corporate environmental and social performance: The moderating role of board gender diversity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1664-1676.
- Pislaru, M., Herghiligi, I. V., & Robu, I. B. (2019). Corporate sustainable performance assessment based on fuzzy logic. *Journal of cleaner production*, 223, 998-1013.
- Rahman, I. (2019). Corporate sustainability performance of the Readymade Garments industry in Bangladesh: impact of organizational pressures and sustainability management control system (Doctoral dissertation, Aston University).
- Sassanelli, C., Rosa, P., Rocca, R., & Terzi, S. (2019). Circular economy performance assessment methods: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 229, 440-453.
- Sutia, S., Riadi, R., & Fahlevi, M. (2020). The influence of supply chain performance and motivation on employee performance. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(2), 86-92.
- Wisner, J. D. (2017). *Operations management: A supply chain process approach*. Sage Publication.
- Wisner, J. D., Tan, K. C., and Leong, G. K. (2019). *Principles of supply chain management: A balanced approach*. Cengage Learning.
- Yusliza, M. Y., Yong, J. Y., Tanveer, M. I., Ramayah, T., Faczah, J. N., & Muhammad, Z. (2020). A structural model of the impact of green intellectual capital on sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 249, 119334.
- Zaid, A. A., Jaaron, A. A., & Bon, A. T. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 204, 965-979.
- Zhang, X., He, X., Du, X., Zhang, A., & Dong, Y. (2023). Supply chain practices, dynamic capabilities, and performance: The moderating role of big data analytics. *Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC)*, 35(3), 1-26.

Zimon, D., Tyan, J., & Sroufe, R. (2020). Drivers of sustainable supply chain management: Practices to alignment with UN sustainable development goals. *International Journal for Quality Research*, 14(1), 219-236.