

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 الدكتوراة في الإدارة.

إعداد

ماجد ناصر العماري

الرقم الأكاديمي: (2021203950)

إشراف

د. محمد الخولي

الفصل الدراسي الخامس

1446هـ - 2024م

الفصل الأول

أدبيات الدراسة

أولاً: الإطار النظري

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

ثانياً: الدراسات السابقة

الفصل الأول

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 للإهتمام بالبيئة والتنمية المستدامة، فإن المؤسسات تسعى لتطبيق إدارة سلاسل توريد مستدامة من خلال دمج البعد البيئي بصفة خاصة في مختلف ممارساتها وأبعادها، وكذلك 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، إدارة سلاسل التوريد، والأداء المستدام، وذلك فيما يلي:

أولاً: 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.

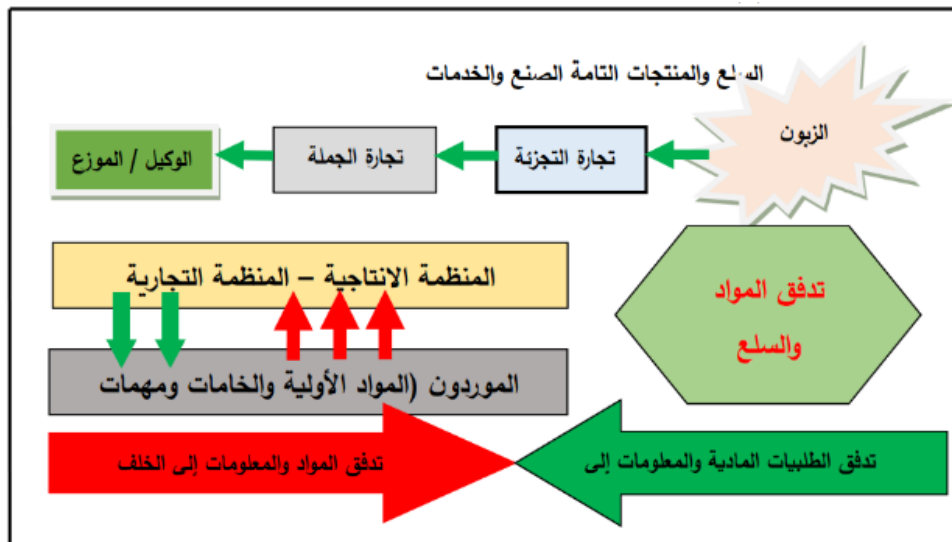
وأوضح منتدي سلاسل التوريد العالمية بتعريف سلاسل التوريد أنها شبكة استراتيجية متكاملة تجمع بين العمليات التجارية الرئيسة للمستخدم النهائي، من خلال الموردين الأساسيين الذين يقدمون المنتجات والمعلومات التي تضيف قيمة للعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين (Hadrawi,2019).

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 تلبي 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 رئيسية 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 رئيسية:

1. سلاسل التوريد الأولية تشمل الموردين الأساسيين الذين يمثلون في المجمعين 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 إنطلاقاً من موردين المواد الخام وانتهاء 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، ص83).

وكذلك عرف كل من (Cabyaningratri and Naylah.2023) إدارة سلاسل التوريد بأنها نشاط معالجة 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 للمستخدم النهائي؛ إذ إن عملية الإدارة تشمل التكامل في عمليات الإدارة حتى وصول المنتج إلى المستخدمين النهائيين، سواء كانت منتجات أو خدمات أو معلومات والتي تشكل القيمة المضافة إلى العملاء (مساد والشورة، 2022، ص 96).

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 ثلاث افتراضات هي:

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

أما ممارسات إدارة سلسلة التوريد فقد عرفها أحمد وآخرون (2017، ص 206) على أنها مجموعة من الإجراءات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتحسين فعالية 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 جزءاً أساسياً من استراتيجيات الشركات ولها دوراً حيوياً في تعزيز كفاءة العمليات وتحقيق التنافسية في السوق، كما تنظم وتنسق تدفق المواد والمعلومات عبر السلسلة بطريقة تلبي احتياجات العملاء بكفاءة، وتعزز القيمة المضافة للمنظمة، ويتم ذلك، عبر تنفيذ استراتيجيات تهدف إلى خفض التكاليف، وتحسين كفاءة العمليات، مما يعزز بدوره الأداء التنافسي للمنظمة في سوقها المحدد.

أهمية إدارة سلاسل التوريد:

في ظل ما تتسم به الأسواق العالمية المعاصرة من المنافسة المتزايدة، تعتبر إدارة سلاسل التوريد عاملاً مهماً في تسريع عولمة الاقتصاد العالمي، حيث تسعى المنظمات جميعها إلى تزويد العملاء بمزيد من القيمة المضافة وأشار (Alzoubi et al, 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 على المستهلك النهائي، وتنعكس أهميتها في إكساب المنظمة ميزة تنافسية يمكنها من تخفيض نفقاتها وزيادة جودة منتجاتها وتحقيق رضا عملائها.

ويشير (Jad A., & Nazari A. 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 الإتصال 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 والإستخدام الكفاء 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 إنتاج المنتجات وتوزيعها ونقلها في المكان والوقت والكمية المناسبة لعملائها.
- التخطيط لتغطية التدفقات العكسية للمنتجات من العملاء إلى الشركة، مثل مردودات المبيعات، والمنتجات التالفة، بنفس درجة كفاءة إنتقال المنتجات من الشركة إلى الزبائن، والعمل على تقليل هذه التدفقات إلى أدنى حد ممكن.

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

- قيام المنظمة بوضع أنظمة للرقابة على المخزون بشكل يجعلها قادرة على الموائمة بين طلبات العملاء والقدرات الإنتاجية للشركة للوفاء بها.
- قيام المنظمة بتوفير نظم إنتاج مرنة تسمح بالاستجابة للتغيرات المستمرة في حاجات العملاء 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 النفقات 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) فإن 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 الرئيسة 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، وبميل 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، ولهذا من الضروري إقامة 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 لإدارة 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 والتصنيع 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 وتؤدي

إلى تأخير توريد المواد والسلع وحدوث النقص في المخزون (نفاذ 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 لمبيعات الشركة وذلك في مدى قصير، وتحديد المزيج السلعي 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 إعادتها (المردودات) من وظائف إدارة سلاسل التوريد مع تقديم أفضل الخدمات إلى الزبائن، فضلاً عن تحقيق الكلف الأدنى لعمليات التوزيع المختلفة.

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

أبعاد وممارسات إدارة سلاسل التوريد:

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

أولاً: العلاقات مع الموردين:

المورد هو منظمة تقوم بتوريد منتجاتها إلى صلاتها، ويمكن أن يكون المورد موزعاً أو مصدراً أو منظمة خدمات (جودة، 2018، ص151). حيث تقوم العديد من المنظمات بالاستعانة والاعتماد على الموردين لتوريد المواد الخام والمعدات التي تحتاجها في اتمام أعمالها، لما لهم من دور محوري في عمليات المنظمة واستدامتها (Chakraborty et al. 2023)، وقد صنف (Adams 2018) 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 التقييم 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 الداخلي 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 المشتريين 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 للعمليات 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 واخرين (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 جزء أساسي من إطار عمل إدارة سلاسل التوريد، حيث تساهم في تعزيز كفاءة أنشطة المنظمة، وتحقيق التميز في عملياتها، مما يساهم في تعزيز التكامل الخارجي مع الموردين والعملاء، وتحقيق الأهداف التي تسعى لها المنظمة.

ثالثاً: العلاقات مع العملاء:

إن بيئة الأعمال التنافسية تجبر المنظمات على الاهتمام بإدارة سلاسل التوريد من أجل توفير منتجات عالية الجودة لعملائها من خلال عمليات تسليم فورية وبتكلفة مناسبة. إذ يحتل العملاء في الوقت الراهن المكانة الأولى لدى مختلف المنظمات، فهم يشكلون المحور 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 (Muations 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 تنثق 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 العلاقة مع العملاء تشمل جميع الوسائل التنظيمية والتقنية والبشرية التي تهدف إلى بناء روابط وعلاقات إيجابية وطويلة الأمد مع العملاء، بهدف احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم، والعمل على تلبيتها بشكل ملائم وفعال، وتعتبر هذه العلاقة جزءاً أساسياً من استراتيجية إدارة سلاسل التوريد، حيث تهدف إلى تحقيق التوافق بين احتياجات العملاء وقدرات المنظمة، وتعزيز الثقة والولاء والرضا لدى العملاء، وتكمن أهمية هذه العلاقة في تحسين تجربة العملاء، وزيادة فرص النمو والتنمية للمنظمة، وتعزيز التنافسية في السوق.

رابعاً: مستوى مشاركة (تبادل) المعلومات:

وتشير إلى المدى الذي يتم خلاله تبادل ونقل المعلومات على امتداد سلسلة التوريد، ويقلل التبادل الفعال للمعلومات من سوء الفهم، ويحسن من اتخاذ القرارات، ويحقق المرونة وسرعة الاستجابة، وكذلك فإن

الشركاء في سلسلة التوريد الذين يتبادلون المعلومات بشكل منتظم يكونوا أكثر قدرة على العمل معاً وكأنهم منظمة واحدة ويكونوا أقدر على فهم إحتياجات المستهلك النهائي، والإستجابة بسرعة للتغيرات في السوق، كما أن تبادل المعلومات بين الشركاء في سلسلة التوريد يعتبر عامل تنافسي (وفا، 2017، ص611).

ويتضمن مستوى تبادل المعلومات جانبيين 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 إحتياجات 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 إحتياجات كل منظمة على حدة للحصول على المنتجات والخدمات جنباً إلى جنب مع الموارد المتاحة من الموردين من ناحية ومهام التوزيع التي يجب تلبيتها من ناحية أخرى (Mazrae et al., 2023).

وأوضح (Gibson et al., 2014: 6) 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 والمصدقية 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، وأيضا 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، وأيضا المعوقات المرتبطة بالأهداف والتي تؤثر بدورها على المشكلة، كما يعاب عليها - أيضا - تعقد مهمة القرار في أبعادها المختلفة داخل الشركات التجارية.

● **المعوقات المرتبطة بمتخذ القرار:** حيث يرتبط هذا المعوق بمتخذ القرار نفسه، سواء 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 أن 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 تؤدیه 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 وصولاً بالمستهلك النهائي، حيث قد يؤدي المنظور المعاصر لإدارة سلاسل التوريد لتحقيق الكثير من المنافع الاستراتيجية والعملية للشركات مما قد يساعد على تحقيق العديد من المزايا التنافسية لكافة شركات سلاسل التوريد. وعليه فإن أهمية إدارة سلاسل التوريد تكمن بدورها في إكساب الشركات الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من تخفيض نفقاتها ومن ثم زيادة جودة منتجاتها وذلك كمرحلة أولى لها، وذلك عن طريق القيام بشراء المواد الأولية من الموردين بأسعار تفضيلية؛ حيث يتم الاعتماد في ذلك على بناء شبكة علاقات معهم، بينما تعتمد المرحلة الثانية لهذه الشركات على تخفيض حجم الفاقد من المنتجات، وذلك من خلال تصنيع المواد الأولية والقيام بتحويلها.

المحور الثاني: الأداء المستدام: Sustainable Performance

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

ولم يعد أداء المنظمات الممتاز مدعوماً فقط بالمسائل المالية، بل توسع ليشمل المنظورات البيئية والاجتماعية، حيث أن المنظمات الباحثة عن الاستدامة لها أهداف تتجاوز المفاهيم التقليدية، ولم تقتصر

على أهداف التميز التشغيلي والمالي، بل 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 آنفاً. إن الاداء المستدام ما هو الا طريقة تمكن المنظمة من تحقيق رسالتها ورؤيتها من خلال استعمال الأدوات والتقنيات والقدرات والمعارف والمهارات المتاحة للمنظمة وتوجيهها بالشكل الصحيح، والحقيقة أن الاستعمال الصحيح لفلسفة الأداء المستدام تمكن المنظمة من الحصول على قيمة اقتصادية لكل اصحاب العلاقة فيها عن طريق جعل منتجاتها وانشطتها 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 للشركات 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" (مقيص، 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 يحصل 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 الأعمال التجارية، ويتطلب تطوير الاستراتيجيات 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 لتعزيز 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 اجل تلبية احتياجات الحاضر والمستقبل حيث تتمثل هذه الاحتياجات بالاهتمام بالجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

دوافع الأداء المستدام:

يتم الاهتمام بالاداء 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 تزيد من الربحية على المدى المتوسط والبعيد.

4. **الاقتصاد منخفض الكربون:** إذا كان هناك انخفاض في معدل انبعاثات الكربون للفرد الواحد فقط

فسيوذي 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 الإدارة الاستراتيجية والامتثال القانوني والعمل مع الشركاء التجاريين لتوحيد العمليات بطريقة صديقة للبيئة.

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

نماذج الأداء المستدام:

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

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

ثلاث 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 اسباب 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 التزاما 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 النفقات، 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 و 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 مجموعه من المؤشرات الكمية والنوعية، علاوة على المؤشرات المالية المستخدمة لقياس الأداء الاقتصادي، وهذه المؤشرات تسمح بقياس

الإسهامات الاقتصادية بهدف قياس مدى مراعاتها المعايير تقييم الأداء المستدام، من خلال هذه المؤشرات يمكن الحكم على تأثير المنظمة في الاقتصاد، وحياة الأفراد، والبيئة (على ولويس، 2023، ص 61).

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).

الأداء 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 يعتني البعد البيئي بالأعمال التي تضع القرارات الخاصة بالحد من التأثيرات السلبية على البيئة، ومحور التركيز هنا يتبلور حول دورة الحياة الخاصة بالمنتج ككل، فالتأثير الأكبر على البيئة يمكن أن يكون إما أثناء مرحلة الانتاج أو الاستهلاك أو مرحلة طرح المنتج في السوق، ويتم الأخذ في الاعتبار كل من الموارد، واستخدام الطاقة والمادة، والانبعاثات خلال عملية الانتاج، والنفايات، والتعبئة والتغليف وكذلك التوزيع، بهدف الحصول على أقل تأثير ممكن على البيئة في كل المراحل. وعلى الرغم من ذلك فإن مسؤولية المنظمة لا تنتهي عقب شراء المنتج، فمن المهم أن نقيس تأثير المنتج على البيئة خلال فترة استخدامه وكذلك في نهاية دورة حياته وإذا ما كان يمكن إعادة تصنيعه أم ينتهي الحال به (زهري وآخرون، 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 يعطى 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، ص 61).

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 أكد (Orazalin and 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:

اللوغستيات الخضراء:

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

التخزين الأخضر:

يعرف التخزين الأخضر، بأنه عملية دمج التفكير البيئي داخل أنشطة التخزين بما يحقق الحفاظ على المخزون من التلف والفقد، وترتيب المخزن بما يسهل الوصول إلى المخزون بدون حدوث إصابات عمل، مع أهمية استخدام أدوات مناولة ذات تأثير أقل على البيئة، وتحقيق الاستفادة المثالية من الإنتاج المعيب عن طريق إعادة الاستخدام أو إعادة التصنيع أو إعادة التجميع، مع ضرورة بيع المخزون الراكد والخردة والمعدات غير المستخدمة، كما ويعرف التخزين الأخضر بأنه جميع الأنشطة التخزينية التي تقلل من الآثار السلبية على البيئة المحيطة، وذلك من خلال استخدام أقل 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 مطالباً بالتوفيق بين الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية كشرط لضمان بقاءها ونموها. من ناحية أخرى، قديماً كان من أهم أسباب نجاح المنظمات اعتمادها على الأداء المالي والاقتصادي للمنظمة، أما الآن لم يعد ذلك كافياً يجب أن تكون النتائج الاقتصادية والمالية مصحوبة بتقليل الآثار البيئية، وزيادة الاهتمام بالجوانب الاجتماعية، لذلك، ظهرت الإدارة الخضراء، وأصبحت شعاراً شائعاً على المستوى الدولي، مما جعل المنظمات تحتاج إلى موازنة النمو الصناعي مع ضمان الحفاظ على البيئة التي تعيش فيها وتعزيزها بشكل جيد، والتحرك نحو عمليات مستدامة وصياغة سياسات خضراء صديقة للبيئة.

ثانياً: الدراسات السابقة:

دراسة العولقي (2021) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الاداء المستدام: الدور الوسيط للمعرفة البيئية والسلوك الأخضر للموظفين"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر بين ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الأداء المستدام لشركات صناعة الأدوية اليمنية، عبر آلية تنمية المعرفة البيئية والسلوك الأخضر للموظفين. وتم اختيار عينة قوامها 271 موظفاً في شركات صناعة الأدوية التي تقع في محافظة صنعاء، وتم استخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل 191 قائمة بمعدل استجابة 70%. وبينت النتائج وجود تأثير مباشر إيجابي ومعنوي بين ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات محل الدراسة وتعزيز مستوى أدائها المستدام، كما بينت النتائج أن المعرفة البيئية والسلوك الأخضر للموظفين يتوسطان العلاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات محل الدراسة وتعزيز

مستوى أدائها المستدام. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارة الشركات محل الدراسة بزيادة مستوى تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ لما لها من دور محوري في تنمية المعرفة البيئية للموظفين، ومن ثم زيادة مستوى أدائهم للسلوكيات الخضراء، وبالتالي تحسين مستوى الأداء المستدام لهذه الشركات، وتمكينها من البقاء والنمو والتميز في الأسواق.

دراسة أبو خشبة (2022) بعنوان: "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"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الاستدامة على ممارسات تقليل الفاقد وابتكار العملية وتحسين الأداء المستدام لسلسلة التوريد بالتطبيق على عدد من المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم الصناعية تبلغ 370 مشروع في محافظة الإسكندرية العاملة في عدة مجالات صناعية مثل صناعة البلاستيك والملابس الجاهزة والصناعات المعدنية والموبيليات والجلود والأغذية والمشروبات، وفي سبيل الوصول لهذا الهدف تم الاعتماد على قائمة استقصاء معدة خصيصا لجمع البيانات الأولية للدراسة، ومن خلال مقياس كرونباخ ألفا تم التأكد من ثبات مقاييس متغيرات الدراسة، وتم استخدام تحليل Partial Least Square (PLS) لتحليل العلاقات داخل النموذج واختبار نموذج وفروض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات الاستدامة على ممارسات تقليل الفاقد وابتكار العملية وعلى تحسين الأداء المستدام لسلسلة التوريد.

دراسة رشوان (2022) بعنوان: "تأثير تحليلات البيانات الضخمة على استدامة أداء سلسلة التوريد: الدور الوسيط لرشاقة ومرونة سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية في محافظة الإسكندرية"

هدفت هذه الدراسة تأثير تحليلات البيانات الضخمة على استدامة أداء سلسلة التوريد، بالتطبيق على عينة من شركات قطاع الصناعات الغذائية داخل نطاق محافظة الإسكندرية، وتحليل نتائج الدراسة، توصل الباحث إلي 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، وأخيرا تعد كلا من استراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة والمرنة وسيط جزئي للعلاقة بين تحليلات البيانات الضخمة واستدامة أداء سلسلة التوريد في الشركات محل الدراسة.

دراسة الشمروخ وإسماعيل (2022) بعنوان: " دور سلسلة التوريد المستدامة في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية "

اهتمت هذه الدراسة بتوصيف أبعاد سلسلة التوريد المستدامة والأداء التنظيمي في الشركة الكويتية للتموين، بالإضافة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد سلسلة التوريد المستدامة والأداء التنظيمي، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها 256 موظف من موظفي الشركة الكويتية للتموين، وقد أظهرت نتائج البحث أن واقع سلسلة التوريد المستدامة متوسط على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها، ووجد أن مستوى الأداء التنظيمي كان متوسطا على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده، وبينت نتائج البحث عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك المستقصي منهم حول مستوى سلسلة التوريد المستدامة باختلاف الخصائص الديموجرافية، وعدم وجود اختلافات بين إدراك المستقصي منهم حول مستوى الأداء التنظيمي باختلاف الخصائص الديموجرافية، وكشفت النتائج أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد سلسلة التوريد المستدامة وأبعاد الأداء التنظيمي، وتوصل الباحثان إلى مجموعة من التوصيات لتدعيم الأداء التنظيمي للشركة الكويتية للتموين من خلال الاهتمام بسلسلة التوريد المستدامة.

دراسة علي ولويس (2023) بعنوان: " دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في العلاقة بين سلسلة الإمداد المتكاملة والأداء المستدام للمنظمة بالتطبيق على شركة حديد عز "

اختبرت الدراسة العلاقة بين سلسلة الإمداد المتكاملة والأداء المستدام للمنظمة، وهدفت إلى معرفة مدى تأثير توفر جانب هام من جوانب المناخ التنظيمي والتوجه الحالي للدولة وهو الإدارة الخضراء للموارد البشرية (GMHR) في العلاقة بين سلسلة الإمداد المتكاملة والأداء المستدام للمنظمة، وطبقت الدراسة على شركة حديد عز؛ وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية لتحديد حجم العينة، وقد بلغ حجم العينة (٣٧٠) مفردة. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج وهي: - 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 بأبعاده على الإدارة الخضراء للموارد البشرية بأبعاده. - يوجد تأثير معنوي للإدارة الخضراء للموارد البشرية بأبعاده على الأداء المستدام للمنظمة بأبعاده. - تؤثر الإدارة الخضراء للموارد البشرية في العلاقة بين سلسلة الإمداد المتكاملة الأداء المستدام للمنظمة. - توجد علاقة معنوية بين الإدارة الخضراء للموارد البشرية والمتغير التابع (الأداء المستدام للمنظمة)، وهي علاقة طردية. دراسة جابر ومحمد (2023) بعنوان: "تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء في الأداء المستدام: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية"

هدف البحث إلى تشخيص وتحليل تأثير واقع منهجية ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء ودورها في تحقيق الأداء المستدام وتتمحور مشكلة البحث حول تساؤلات جوهرية عديدة أبرزها ما طبعه ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء في الشركة قيد البحث وأي من تلك الممارسات تحظى باهتمامات إدارة الشركة والعاملين فيها وما تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء في تحسين الأداء المستدام بأبعاده البيئية والاقتصادية، والاجتماعية في الشركة قيد البحث، وقد طورت تلك التساؤلات بناء على ما جاء في نتائج دراسة مسحية أولية أعدت لهذا الغرض. وجرى انتخاب عينة عمدية مؤلفة من (92) فردا من مستويات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية، وقد أخضعت البيانات للتحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي باستخدام برنامج (SPSS)، وقد توصل البحث إلى عدة استنتاجات من أبرزها أن هناك علاقة تأثير وارتباط قوية وموجبة وذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء والأداء المستدام. أما أهم التوصيات التي جاء بها البحث فهي، تعزيز توجه الشركة قيد البحث باتجاه تهيئة متطلبات اعتماد منهجية ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء في عملياتها الإنتاجية، وتفعيل دور منهجية إدارة سلسلة التوريد الخضراء في الشركة موضوع البحث بما يسهم في تحقيق الأداء المستدام.

دراسة مصطفى وآخرون (2023) بعنوان: "أثر تطبيق ممارسات سلسلة التوريد الخضراء على الأداء البيئي للمنظمة: دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على الأداء البيئي للمنظمة في الشركات العاملة في قطاع الصناعات الغذائية، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، وتم تصميم أداة القياس وهي الإستبيان وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة من العاملين لدى تلك الشركات، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر ايجابي لتطبيق ممارسات سلسلة التوريد الخضراء على الأداء البيئي للمنظمة، وأوصت

الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بتطبيق ممارسات سلسلة التوريد الخضراء لما لها من أثر إيجابي في تحسين الأداء البيئي للمنظمة

دراسة (Amjad et al.2022) بعنوان: "Effects of the green supply chain management practices on firm performance and sustainable development"

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

دراسة (Khan et al., 2022) بعنوان: "art review and meta--A state-ofthe analysis on sustainable supply chain management"

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر إدارة سلاسل التوريد الخضراء على الأداء التشغيلي بواسطة الابتكار التكنولوجي في الشركات الصناعية الباكستانية، وتم استخدام نموذج الجزئية الهيكلية المربعة التحليل بيانات هذا البحث باستخدام برنامج Smart PLS وتم جمع البيانات من (223) شركة تصنيع مختلفة في باكستان، وبعد إجراء التحليل للبيانات أوجدت الدراسة أن ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء لها تأثير إيجابي على كل من الابتكار التكنولوجي والأداء التشغيلي، وللا ابتكار التكنولوجي تأثير مباشر على الأداء التشغيلي وله تأثير وسيط جزئي على العلاقة بين ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء والأداء التشغيلي. "

ما يميز الدراسة الحالية:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها هدفت إلى ممارسات إدارة سلاسل التوريد بوجه عام وعدم اقتصرها على سلاسل التوريد الأخضر، حيث سعت الدراسات السابقة إلى دمج سلاسل التوريد كمفهوم مستقل مع الأداء المستدام تحت مفهوم واحد وهو سلاسل التوريد الأخضر، كما تميزت هذه

الدراسة بأنها استهدفت الشركات المتوسطة والصغيرة (للبلوك والأنترلوك والخرسانة الجاهزة)، وهي من الشركات ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالبيئة وخاصة مشكلات التلوث الهوائي.

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.

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.

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.

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.
- حسن، شفاء، وعبد الأمير، 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). 166-180.
- حسين، عمرو مصطفى محمد. (2019). دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الاعمال. المجلة الأردنية لإدارة الأعمال. 49(1). 451-500.
- حمزة، زاهر أحمد. (2017). دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز إدارة سلاسل التوريد: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 8(1). 836-861.
- دفع الله، عماد محمد محمد الحسن، الحاكم، على 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(1)، 438 - 466.
- 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.
- زهري، محمد عبدالفتاح، طالب، طالب هادي، و الخزاعلة، شاكر. (2023). التسويق المستدام كاتجاه حديث في صناعة الضيافة: مدخل نظري. المجلة العربية لعلوم السياحة والضيافة والآثار، 7(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.
- 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 أزمة 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.
- 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 الرافيدين. 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، الأحمدى، 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.

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.
- 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 interual factors of green supply chain management: An interpretive shuchiral modeling approach. *Cleaner Logistics and Supply Chain*. 7, 2-11.
- Habib, M. M. (2011). Supply cham management: Applications and smulations. *BoD-Books on Deman*.
- Hadrawi, H. (2019). The impact of firm supply performance and lean processes on the relationship between supply cham management practices and competitive performance. *Uncertom Supply Cham Managemem*, 7(2), 341- 150.
- 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 PUMart 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.
- 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, *Jurnal the performance of electric cable companies in Ekonom* <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 organisations: 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 organisations: 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 organisational 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.
- 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.