

تأثير ضغوط أصحاب المصالح على ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء لتحسين أداء المنظمة دراسة تطبيقية على عينة من المنظمات الصناعية المصرية

د/ محمد محمود أبو خشبة

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة الإسكندرية

١ - مقدمة:

والإدارة العليا والموظفين و المجتمع المحلى وذلك من خلال تحقيق مستوى أداء مرتفع من النواحي المالية والتشغيلية و البيئية بما يحقق فى النهاية الميزة التنافسية للمنظمة.

(Cheng et al., 2008 ; Villanueva-Ponce et al., 2015 ; Feng & Wang, 2016) ولقد إتجهت الدراسات الحالية فى مجال إدارة سلسلة التوريد إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء و ضغوط أصحاب المصالح و تأثير تلك العلاقة على تحسين أداء المنظمة من خلال ما تحققة المنظمة من سمعة طيبة و إنعكاس ذلك على النتائج المالية و التشغيلية الإيجابية من ناحية و أيضا على تحسين الأداء البيئى للمنظمة من ناحية أخرى. (Zhu et al., 2005 ; Sarkis et al., 2010 ; Ortas et al, 2014 ; Weng et al, 2015 ; Zang & Yang, 2016 ; Lo & Shiah, 2016 ; Kirchoff et al., 2016)

وبعد مراجعة الأدبيات الاخيرة في مجال إدارة سلسلة التوريد لاحظ الباحث وجود إتجاه متزايد بموضوع إدارة سلسلة التوريد الخضراء و كذلك ربط ممارسات إدارة سلسلة التوريد بالأبعاد البيئية و تأثيرها على تحسين أداء المنظمة. وأيضاً زيادة

تزايد الإهتمام فى السنوات الأخيرة بمفهوم إدارة سلسلة التوريد الخضراء Green supply chain management (GSCM) وذلك تزامنا مع تزايد الإهتمام بالقضايا البيئية و دور المنظمات فى تحقيق التنمية المستدامة و الحفاظ على البيئة و الإستجابة للضغوط الداخلية و الخارجية من قبل أصحاب المصالح المهتمين بالقضايا و الإعتبارات البيئية. (Diabat et al, 2013; Xia et al., 2015; Yu et al., 2014; Dubey et al., 2017) لقد إتجهت ممارسات المنظمات فى العشر سنوات الأخيرة إلى تصميم و تخطيط عملياتها و أنشطتها حول كيفية تحقيق المتطلبات البيئية و تلبية مطالب أصحاب المصالح فى تقديم منتجات صديقة للبيئة و ممارسة أنشطة موجهة بالإعتبارات البيئية و ثقافة حماية البيئة لتحقيق الإستدامة بمفهومها الواسع. (Kim & Lee ; 2012 ; Soda et al. , 2015; Yu & Ramanathan, 2015; Li et al., 2016; Hong et al., 2017)

و طبيعة الحال كان للإعتبارات التنافسية دور جوهري فى سعى المنظمات نحو تبنى الممارسات الهادفة لتحقيق الأهداف البيئية و إرضاء أصحاب المصالح مثل الحكومة و العملاء و الموردين

;Xia et al. ; Gonzalez–Benito et al., 2016 ; Feng & Wang ,2016 ; Li et al., 2016 ; Kirchoff et al., 2016 ; Zang & Yang , 2016)

لذلك إتجهت الدراسات الحديثة فى مجال إدارة سلسلة التوريد إلى الإهتمام بتحديد أهم الممارسات الخضراء داخل إدارة سلسلة التوريد و كيفية تحقيق التعاون و الشراكة بين المنظمة و أصحاب المصالح من أجل الحفاظ على بيئة نظيفة وضمن الحفاظ على الموارد و منع و تقليل التأثيرات البيئية الضارة خاصة فى المنظمات الصناعية مع تشجيع عمليات التوفير فى إستخدام الطاقة و تقليل الموارد المهدرة فى إطار التنمية البيئية المستدامة و دور هذه الممارسات على تحسين الأداء الكلى لمنظمات الاعمال . (Ortas et al., 2014; Gua–landris & Kalchschmidt , 2014; Weng et al., 2015; Younis et al., 2016 ; Hong et al. , 2017, Liebetruht, 2017)

و تشكل قضية الأهتمام بالإعتبارات البيئية و دور المنظمات فى تحقيق التنمية المستدامة فى مصر أحد الإتجاهات المتزايدة الأهمية اليوم فى ظل بيئة محلية و دولية شديدة التعقيد حيث يتزايد دور ضغوط أصحاب المصالح لدفع المنظمات المصرية إلى مراعاة الإستراتيجيات البيئية و تقديم منتجات صديقة البيئة و الإلتزام بالقوانين و القواعد الحكومية الصادرة عن وزارة البيئة و أيضا إستراتيجيات وزارة الصناعة فى حصول المنظمات على شهادات الأيزو و تفعيل دور الممارسات البيئية و أيضا إستجابة لقواعد و إستراتيجيات دخول المنتجات المصرية للأسواق الدولية. كما صدرت عدة قوانين وتشريعات تجبر منظمات الأعمال على الإلتزام

الإهتمام بقضايا التنمية المستدامة و هو المفهوم الأكثر شمولاً والذى ترتب عليه بالتبعية ظهور إتجاه بحثى آخر أشمل و هو سلسلة التوريد المستدامة والتي تهتم بدورها بدراسة دور إدارة سلسلة التوريد فى تحقيق إستدامة الموارد البيئية. (Diabat et al., 2013 ; Tachizaawa et al., 2015 ; Sada et al.,2015; Younis et al., 2016; Vannpoucke et al., 2016; Yu et al., 2014 ; Dubey et al., 2017)

٢ - مشكلة البحث:

تواجه منظمات الأعمال خلال السنوات القليلة الماضية ضغوطاً متزايدة من قبل أصحاب المصالح و ذلك لدفع المنظمات نحو الإهتمام بالقضايا البيئية و تقديم منتجات صديقة للبيئة و قد إنعكست هذه الضغوط على ممارسات إدارة سلسلة التوريد فى تلك المنظمات و إستراتيجيات أعمالها حتى تتمكن من الوفاء بتلك التطلعات و المطالب البيئية من قبل أصحاب المصالح ، و قد أدى هذا بدوره إلى إنعكاس تلك الممارسات البيئية على تحسين أداء المنظمات بيئياً و إقتصادياً كنتيجة للنجاح فى تقديم منتجات صديقة للبيئة و قادرة على مواجهة النمط الجديد من المنافسة القائمة على الوفاء بالإعتبارات البيئية من خلال تصميم و إدارة ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء بداية من الشراء الأخضر و التصنيع الأخضر و الأنشطة اللوجستية الخضراء و نظم الإدارة الداخلية الخضراء و سعى المنظمات للحصول على شهادة الأيزو خاصة شهادة الأيزو لمعايير حماية البيئة (ISO 14001 Zhu et al , 2005 ; Cheng et al 14001 , 2008 ; Kim & Lee , 2012 ; Tachizawa et al., 2015 ; Yu & Ramanathan , 2015

تلك المنظمات مالياً و تشغيلياً و بيئياً، و بناءً على ذلك :-

تتمثل مشكلة البحث في محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- ماهو تأثير ضغوط أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة على ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء؟
- ٢- هل تؤثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء المنظمة ؟
- ٣- ماهو تأثير ضغوط أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة على أداء المنظمة؟

٣- أهداف البحث:

يمكن تلخيص الهدف الأساسي للبحث في دراسة تأثير ضغوط أصحاب المصالح على ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء سعياً لتحسين أداء المنظمة، ويمكن تقسيم هذا الهدف الرئيسي إلى مجموعة من الأهداف الفرعية كالتالي:

- ١ - معرفة تأثير ضغوط أصحاب المصالح على ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء.
- ٢ - معرفة تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء المنظمة بشكل إيجابي.
- ٣- تحديد تأثير ضغوط أصحاب المصالح على أداء المنظمة.

٤ - أهمية البحث:

يمكن عرض أهمية البحث في النقاط التالية:

أ- من الناحية العلمية

- ١ - محاولة سد الفجوة البحثية في مجال إدارة سلسلة التوريد و ذلك بإدخال المتغيرات البيئية و قضايا التنمية المستدامة في إطار ممارسات

بمستويات محددة من معايير الجودة البيئية، ومنها قانون حماية البيئة المصري رقم (٤) لسنة ١٩٩٤، ولائحته التنفيذية لسنة ١٩٩٥. (التقرير السنوي لوزارة البيئة، ٢٠١٦) (www.eeaa.gov.eg)

وقد ساعدت معايير الأيزو ١٤٠٠١ وزيادة وضوح الآثار السلبية للإنتاج الصناعي منظمات الأعمال على كيفية أخذ الاعتبارات البيئية في الحسبان عند تخطيط وتنفيذ وتقييم أداء أنشطة المنظمة ، ونتيجة إلى زيادة متطلبات التشريعات البيئية، والقبول الاختياري المتزايد للمديرين لإدارة الآثار البيئية للمشروعات، وتزايد عدد المساهمين والمستثمرين الأخلاقيين. فضلاً عن تزايد عدد المشروعات التي تتبنى مفهوم الكفاءة الاقتصادية البيئية Eco-efficiency كمحرك منطقي للإدارة وكأسلوب يعزز ويدعم إستراتيجيات الأعمال التي تتلاءم مع الشرعية الاجتماعية أصبح مديرو المنظمات أكثر اهتماماً بالمعلومات عن الأداء البيئي ومحاولة إتباع إستراتيجيات وسياسات تكون موجهة بالحفاظ على البيئة. (رشوان ، ٢٠١٢) بناءً على التحليل السابق، تتمثل مشكلة البحث فيما يلي:

إستجابة لضغوط أصحاب المصالح ، فقد إتجهت منظمات الأعمال إلى الإهتمام بتصميم و تخطيط و تنفيذ ممارسات إدارة سلسلة التوريد بشكل يحقق توقعات و مطالب أصحاب المصالح في الحفاظ على البيئة و منع و تقليل الآثار البيئية الضارة لممارسات تلك المنظمات على البيئة وذلك سعياً للحصول على قبول ممارسات و منتجات المنظمة و تحسن الصورة الذهنية لها في المجتمع المحلي و الدولي و تحقيق تحسين مستمر في أداء

تصميم المنتج و إختيار الموردين على توريد الخامات و عمليات التصنيع و التعبئة و التغليف حتى وصولا إلى المستهلك النهائي أخذًا في الحسبان الأشرطاطات و المعايير البيئية.

كما عرف Zhu et al, 2005 إدارة سلسلة التوريد الخضراء بأنها كل ما يتعلق بإدارة تدفق الأنشطة اللوجستية الخضراء بداية من الشراء الأخضر من الموردين و عمليات التصميم الأخضر التصنيع الأخضر أو التنظيف وصولا للمستهلك النهلى بمنتجات صديقة البيئة حتى الأنتهاء بأنشطة اللوجستيات العكسية او المرتدة من المستهلكين و إدارة عمليات التخلص من النفايات و مخلفات الإنتاج .

كما عرفها كلا من Yeh & Chuang, 2011 بأنها تلك الممارسات التي تتضمن تحقيق التعاون و التنسيق مع الموردين لأنتاج منتجات صديقة للبيئة و تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

من ناحية أخرى عرف kim et al, 2011 إدارة سلسلة التوريد الخضراء بأنها مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى ضبط و دعم الأداء البيئي من خلال تخصيص الموارد المالية و المادية و أيضا إعادة تعريف مسؤوليات المنظمة بيئيا.

كما عرفها Andic et al , 2012 بأنها عملية تخفيض و إستبعاد التأثيرات السلبية لأنشطة سلسلة التوريد على البيئة.

كما عرفها Hoejmoose, 2012 بأنها الممارسات المتوجهة بتحقيق أصحاب المصالح من خلال التعاون بين المنظمات عبر سلسلة التوريد لتحسين أبعاد التنمية المستدامة و الأداء البيئي و الاداء الإقتصادي للمنظمة.

إدارة سلسلة التوريد الخضراء فى الدراسات العربية .

٢ - مواكبة الدراسات الحديثة فى مجال إدارة سلسلة التوريد حاليا و التى إتجهت إلى محاولة الربط بين الممارسات التقليدية لسلسة التوريد وبعض النظريات و المفاهيم الإدارية الهامة مثل نظرية أصحاب المصالح و التوجة الإستراتيجى المهتم بالبيئة وإلتجاه نحو التصنيع الأخضر و ضغوط حماية البيئة و نظرية التنمية المستدامة.

٣ - يمثل البحث إتجاه جديد للدراسة والبحث فى مجال إدارة سلسلة التوريد من خلال الربط بين عمليات إدارة سلسلة التوريد و العلاقة مع أصحاب المصالح لسلسة التوريد و دورالمنظمة فى تحقيق أهداف اصحاب المصالح البيئية.

ب- من الناحية التطبيقية

١ - مساعدة مدراء اللوجستيات و سلسلة التوريد فى الإستجابة لضغوط أصحاب المصالح فيما يتعلق بالقضايا البيئية.

٢ - سيساعد البحث منظمات الأعمال فى تحقيق مزايا تنافسية من تحسين الأداء المالى و التشغيلى و البيئى نتيجة لتطبيق ممارسات سلسلة التوريد الخضراء.

٣ - يساعد البحث المنظمات فى تحسين الصورة الذهنية لدى المجتمع و الوفاء بمسؤولياتها الإجتماعية .

٥- الإطار النظري:

١-٥: مفهوم إدارة سلسلة التوريد الخضراء.

بدأ الإهتمام بموضوع إدارة سلسلة التوريد الخضراء منذ نهاية التسعينيات، حيث عرفها Sarkis, 1998 بأنها عملية تكامل و دمج التفكير البيئى داخل إدارة سلسلة التوريد مشتملا على أنشطة

بأنها عملية إحداث التوازن بين الأبعاد الاجتماعية و الاقتصادية و البيئية لتحقيق التنمية البشرية. Hong (et al., 2017; Zahiri et al, 2017) ويجب التأكيد في هذا الصدد أن الدراسة الحالية ستركز على مفهوم إدارة سلسلة التوريد الخضراء دون التطرق لممارسات و أبعاد إدارة سلسلة التوريد المستدامة بالرغم من وجود العديد من نقاط التشابه بين المفهومين في الواقع العملي ، لذلك يمكن تغطية مفهوم وممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة في بحوث أخرى مستقبلية.

٥-٢- ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء:

يقصد بممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء كل الأنشطة و العمليات التي تتوجه بالأبعاد و الفلسفة البيئية سواء كانت ذات توجه داخلي و تسمى الإدارة البيئية الداخلية متمثلة في ممارسات و دعم الإدارة العليا و الوسطى و النظم الإدارية و ممارسات الموظفين، أو ممارسات ذات توجه خارجي و تشتمل على الشراء من الموردين و التعاون مع العملاء حول المتطلبات البيئية و إستعادة الاستثمار و ممارسات تصميم المنتجات و العمليات الخضراء أو صديقة البيئة. (Zhu et al., 2005)

وحدد كلا من Vachon & Klassen, 2006 ثلاثة أبعاد أساسية لممارسة إدارة سلسلة التوريد الخضراء هي:- إدارة سلسلة التوريد الداخلية الخضراء و التي تتضمن الممارسات البيئية داخل المنظمة والتي يتم ممارستها عبر كل الأقسام و الإدارات لأنجاز المهام البيئية مثل عمليات التصميم الأخضر و التصنيع الأخضر - إدارة سلسلة التوريد الخضراء مع العملاء و التي تمثل

ويرى Gonzalez-Bento et al, 2016 أن إدارة سلسلة التوريد الخضراء تمثل مدخل كلي يدمج بين الأبعاد الداخلية و الخارجية لسلسلة القيمة و تطبيق ممارسات متوجهة بالبيئة و الوعي البيئي تهدف إلى تقليل الفاقد و التالف و تشجع على عمليات إعادة التدوير للمواد المشتراة دون التأثير على أداء هذه المنظمات.

و أكد Soda et al, 2015 على أن إدارة سلسلة التوريد الخضراء تعكس تفكير بيئي مندمج مع ممارسات إدارة سلسلة التوريد و تشمل تصميم المنتجات و توريد الخامات والتصنيع و الإمداد العكسي في نهاية دورة حياة المنتج. من ناحية أخرى يرى البعض أن إدارة سلسلة التوريد الخضراء هي فلسفة تنظيمية توفر ميزة تنافسية للمنظمة و تعد أداة تساعد المنظمة على التركز من منظور إستراتيجي قائم على حسن إستخدام الموارد و تشكيل سلسلة التوريد بحيث تكون سلسلة متكاملة بيئيا و أيضا بهدف تخفيض التكاليف و تحسين الخدمة إستجابة لضغوط أصحاب المصالح. (Simpson et al., 2007 ; Sarks et al., 2010 ; Jayaram & Avittathur, 2015 ; Schrettle et al., 2014)

من ناحية أخرى يجب التفرقة بين مفهوم إدارة سلسلة التوريد الخضراء السابق عرضة و مفهوم آخر أكثر شمولاً يسمى إدارة سلسلة التوريد المستدامة Sustainable supply chain management (SSCM) وهي التي تتضمن تلك الممارسات الداخلية والخارجية للمنظمة التي يتم ممارستها من أجل جعل سلسلة التوريد مستدامة من منظور أبعاد الأستدامة وهي الأستدامة البيئية و المجتمعية و الاقتصادية . و تعرف الأستدامة في هذا الصدد

الخضراء تشتمل على أنشطة التوريد الأخضر وأنشطة التصميم والتصنيع الأخضر وأنشطة اللوجستيات الخضراء والمشاركة مع العملاء والطاقة الخضراء وأنظمة إدارة البيئة داخليا (Soda et al., 2015; Yu & Ramanathan, 2015; Villanueva-Ponce et al., 2015; Li et al, 2016; Kirchoff et al, 2016; Lo & Shiah, 2016; Feng & Wong, 2016; Dubey et al., 2017)

٥-٣- ضغوط أصحاب المصالح

في سلسلة التوريد:

بدأ مصطلح أصحاب المصالح يظهر منذ دراسات جامعة ستانفورد في ١٩٦٣ حيث تعرف أصحاب المصالح بأنهم تلك المجموعات التي بدون دعمها ستفقد المنظمة وجودها. وفي عام ١٩٨٤ قدم فريمان نظريته الشهيرة في تأثير أصحاب المصالح على منظمات الأعمال من منظور إستراتيجي , و بعد ذلك بدأ الاهتمام يتزايد بموضوع تأثير أصحاب المصالح على قرارات وإستراتيجيات منظمات الأعمال للوفاء بالإشترطات والمعايير البيئية والسعي لتحقيق الإستدامة , Weng et al. (2015)

كما بدأت في السنوات الأخيرة تتزايد الضغوط التي يمارسها أصحاب المصالح على منظمات الأعمال بهدف تقليل التأثيرات السلبية على البيئة عبر سلسلة التوريد حيث حددت دراسة Zhu et al., 2005 أهم مصادر ضغوط اصحاب المصالح داخل سلسلة التوريد في التشريعات الحكومية والدولية وضغوط العملاء والموردين والضغوط الداخلية لتبنى وتطبيق إستراتيجيات تستهدف التصميم والإنتاج النظيف أو الأخضر.

عملية التعاون البيئي بين المنظمة و عملائها بهدف تلبية المتطلبات البيئية للعملاء - أخيرا إدارة سلسلة التوريد مع الموردين و التي تتضمن بدورها التعاون البيئي مع الموردين فيما يتعلق بتطبيق الإشرطات البيئية.

ولقد تناول Diabat et al, 2013 بالشرح والتفصيل تصنيف ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء في الأتي:

الإدارة البيئية بما تتضمنه من سياسات و قواعد و معايير ضبط الفاقد و التحكم في الفاقد التالف و الملوثات- الشراء الأخضر بهدف تخفيض الفاقد و تقليل التالف و عمليات إعادة التدوير للخامات المشتراة - التعاون مع لتقديم منتجات خضراء صديقة البيئة- التعاون مع الموردين لتحسين المدخلات و الإبتكار- إستعادة المنتجات وإعادة التدوير و إعادة التشغيل - و أنشطة الإمداد العكسي مثل التخلص من الفاقد و أخيرا التصميم المتوافق مع البيئة لتقليل الأثار السلبية.

و قد تناولت دراسة Tachizawa et al., 2015 المحاور الاساسية لممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء في ممارسات المراجعة البيئية و تطبيق المعايير البيئية و تدريب الموظفين و أنشطة التصميم و التعاون مع الموردين و تصميم منتجات صديقة البيئة.

من ناحية أخرى صنف Dubey & Ali, 2015 أبعاد الممارسات الخضراء في سلسلة التوريد في أنظمة الرقابة على الجودة و أنشطة التوريد و إدارة العلاقة مع الموردين و الشراء الأخضر و نظم الشراء في الوقت المحدد .

ولقد إتفقت معظم الدراسات في هذا الإتجاه على أن الممارسات الاساسية لإدارة سلسلة التوريد

وأكد كلا من Kim & Lee, 2012 أنه من الصعب إرضاء كل أصحاب المصالح و هم العملاء و الموردين و الحكومة و الإدارة كما يوجد أطراف خفية غير صريحة مثل المنافسين و ضغوط جماعات المجتمع المحلي و جماعات الضغط. و إتفاقا مع نفس الرأى السابق أوضح Vanpouke et al., 2016 إمكانية تقسيم أصحاب المصالح داخل سلسلة التوريد إلى جماعات المصالح الداخليين, و هم الموظفين و الإدارة العليا و جماعات المصالح الخارجيين, و تشمل الموردين و العملاء و الحكومة و أطراف المجتمع المحلي.

٦ - الدراسة النظرية:

عند القيام بمراجعة الدراسات و الأدبيات فى مجال إدارة سلسلة التوريد الخضراء لاحظ الباحث حدوث تطور تدريجى فى البحوث و الدراسات التى تناولت علاقة ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء بقضايا و موضوعات حماية البيئة و تحقيق التنمية المستدامة بالتوازي مع تنامى دور ضغوط أصحاب المصالح على منظمات الأعمال للحصول على منتجات خضراء صديقة البيئة و تحقيق الإستدامة ، و بدأ الإهتمام منذ منتصف العقد الماضى بتقديم دراسة Zhu et al. , 2015 ، التى أظهرت تنامى جهود الشركات الصناعية الصينية نحو تبنى ممارسات خضراء عبر سلسلة التوريد لتحقيق الإستدامة البيئية و تطبيق الإستراتيجيات التى تستهدف تقليل التأثيرات البيئية الضارة لمنتجاتها ، و تحسين الصورة الذهنية لتلك المنظمات ، وذلك إستجابة لضغوط أصحاب المصالح، مثل الحكومة و العملاء و الموردين ، لكن من ناحية أخرى لم تتوصل الدراسة لوجود علاقة قوية بين تلك الممارسات الخضراء و تحسين الأداء المالى

وأكدت دراسة Cheng et al. , 2008 أن أصحاب المصالح الأكثر تفاعلا و تأثيرا على المنظمة فى علاقات سلسلة التوريد هم الموردين و العملاء و المنافسين وهذا ما يتطلب بالضرورة إيجاد و بناء آلية لإحداث التعاون مع هذه الاطراف من خلال بناء الثقة و المشاركة و الإتصال و التعلم المشترك فيما يتعلق بالقضايا البيئية.

كما عرف Slack et al., 2010 أصحاب المصالح بأنهم المجموعات التى لها مصلحة فى المنظمة و يكون لهم تأثير عليها بشكل مباشر او غير مباشر، و هم العملاء و الموردين و الموظفين و أطراف المجتمع و الحكومة.

كما أكد Hofer et al., 2012 أن هناك زيادة فى تأثير تلك الجماعات على المنظمات لتلبية مطالبهم فيما يتعلق بحماية البيئة و تحقيق الإستدامة فى الموارد و تقديم منتجات خضراء . و هذا ما دفع منظمات الاعمال إلى وضع و تصميم الممارسات الداخلية و الخارجية القادرة على تلبية توقعات أصحاب المصالح وإرضاء توقعاتهم البيئية.

و يمكن فى هذا الصدد الإعتماد على التصنيف الأكثر إستخداما كنموذج كلاسيكى لتصنيف نوعية ضغوط أصحاب المصالح الذى قدمه كلا من Cater & Ellram , 1998 الذى يميز بين أصحاب المصالح الداخليين و هم الإدارة العليا و الموظفين و نظم الإدارة الداخلية خاصة نظم ضبط الجودة و نظم ضبط التكلفة ، من ناحية أخرى تشمل الأطراف الخارجية الضغوط الإجبارية سواء الحكومية أو الدولية و منها ضغوط معيارية او أخلاقية تجاة حماية البيئة و ضغوط العملاء و الموردين و المنافسين .

لكن من ناحية أخرى لم تدعم الدراسة فرضية وجود تأثير إيجابي لتطبيق إستراتيجية التصنيع الخضراء على تحسين الأداء البيئي للمنظمات الصناعية المصرية حيث أرجعت الدراسة سبب ذلك لحدائث تبنى الممارسات الخضراء فى مصر و كذلك ان تطبيق الإدارة البيئية يتطلب بالضرورة إحداث تغييرات ثقافية لدى الإدارة العليا و الموظفين لتبنى فلسفة و ممارسات التصنيع الأخضر .

من ناحية أخرى إهتمت دراسة البرازى، ٢٠١٢ بتوضيح دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة و ذلك من منظور تطبيق المدخل الإستراتيجى للتفاعل مع البيئة و الأطراف البيئية و هم الموردين و العملاء و الوسطاء بإعتبارهم أصحاب المصالح الأساسيين فى التعامل مع المنظمة. و قد توصلت نتائج الدراسة أن التفاعل مع البيئة و ذلك من خلال إقامة علاقات طويلة الاجل مع هذه الاطراف تعد الضامن لتحسين الاداء متمثلا فى تحسين الربحية و الحصة السوقية.

كما إهتمت دراسة Diabat et al. , 2013 بتحليل دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء فى صناعة السيارات على تحسين أداء مصنعى السيارات . وتتمثل تلك الممارسات فى الإدارة البيئية و الشراء الأخضر و التعاون مع العملاء لتقديم منتجات صديقة للبيئة , و التعاون مع الموردين لتحسين جودة المدخلات و أنشطة إعادة التدوير و أستعادة الإستثمار من خلال التحكم فى الفاقد و أنشطة الإمداد العكسى, مثل إدارة المرتجعات و التصميم المتوافق مع البيئة لتقليل الأثار السلبية لعمليات الإنتاج مثل تقليل التلوث و إستهلاك الطاقة. و توصلت نتائج الدراسة إلى حدوث تحسن أداء مصنعى السيارات نتيجة تطبيق الممارسات

و التشغيلى و البيئى و قد يرجع ذلك لحدائث تطبيق تلك الممارسات فى الصين .

كما قام Cheng et al., 2008 بإختبار دور الثقة و مشاركة المعرفة بين أطراف سلسلة التوريد فيما يتعلق بممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء و هم الموردين و المصنعين و العملاء بهدف تنمية علاقات التعاون بينها . و قد حددت الدراسة مجموعة العوامل التى تتحكم فى علاقات التعاون داخل إدارة سلسلة التوريد الخضراء فى القيم المشتركة و المشاركة فى إتخاذ القرارات و فعالية الإتصالات و طاقات التعلم و علاقات النفوذ و السلوك الإنتهازى للشركاء و توافق الموارد . وتوصلت الدراسة أن اكثر العوامل تاثيرا هى المشاركة فى القرارات و فعالية الاتصالات ، بينما الأقل تأثيرا السلوك الإنتهازى لأطراف سلسلة التوريد .

كذلك قدم كلا من Kim & Lee , 2012 تحليلا لدور ثقافة التوجه البيئى فى الإستجابة لضغوط أصحاب المصالح و تبنى المنظمات لممارسات اللوجستيات الخضراء المتوجه بحماية البيئة ، و قد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين ضغوط أصحاب المصالح و تبنى ممارسات لوجستية خضراء مثل التوريد الأخضر و التعبئة و التغليف الأخضر و التصميم و العمليات الخضراء . وأوضحت نتائج الدراسة أيضا أن ثقافة التوجه البيئى تلعب دور و سيط فى العلاقة السابقة.

و أكدت دراسة رشوان ، 2012 على أهمية تبنى و تطبيق إستراتيجيات التصنيع الخضراء إستجابة للضغوط و المطالب الخارجية للمجتمع و العملاء و الحكومة وهذا ما يدفع المنظمات الصناعية فى مصر نحو تفعيل نظم الإدارة البيئية .

الضغوط العملاء و الضغوط الإبتكارية فى البيئة التنافسية على تبنى ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة من منظور الممارسات الخضراء خاصة فيما يتعلق بإدارة بالعمليات الخضراء او المستدامة، و توصلت نتائج الدراسة إلى أن الممارسات الداخلية الخضراء بهدف الإستدامة تؤدي للإسراع بتبنى الممارسات الخارجية التى تستهدف إرضاء العملاء و أيضا تؤثر إيجابيا على تبنى الجهود الإبتكارية لتحسين المنتجات و تصميم منتجات صديقة للبيئة إستجابة لضغوط العملاء نحو حماية البيئة و تحقيق الإستدامة.

وفى نفس إتجاه الدراسة السابقة قدم , Yu et al 2014 نموذجا متكاملًا لإختبار العلاقة بين أبعاد إدارة سلسلة التوريد الخضراء المندمجة مع أصحاب المصالح و أبعاد الأداء التشغيلي للمنظمات تطبيقا على المنظمات الصناعية بالصين ، و أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء المندمجة و تحسين الأداء التشغيلي و تتمثل هذه الأبعاد المندمجة مع العملاء و الموردين و العمليات الداخلية لإدارة البيئة ، بينما تتمثل أبعاد الأداء التشغيلي فى المرونة و سرعة التسليم للعملاء و تخفيض التكلفة و تحسين الجودة.

من ناحية أخرى إستهدفت دراسة غريب ، ٢٠١٥ تحديد أهم ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء و علاقتها بأداء المنظمات ، حيث أكدت الدراسة على ضرورة دمج التفكير البيئي داخل ممارسات إدارة سلسلة التوريد و ذلك لتحسين الأداء البيئي و الإقتصادي و التشغيلي . و تمثلت ممارسات إدارة سلسلة التوريد فى نظم المعلومات الخضراء و التصميم صديق البيئة و التصنيع

السابقة ، متمثلة فى تحسن الأداء البيئي متمثلا فى تخفيض الفاقد و تحسن الأداء الإقتصادي متمثلا فى تحسن الإيرادات و تحسن الأداء التشغيلي متمثلا فى تخفيض التكلفة و تحسن الصورة الذهنية نتيجة قيام المنظمة بمسؤولياتها الإجتماعية

كذلك إهتمت دراسة حمد ، ٢٠١٣ بدراسة كيفية تفاعل منظمات الأعمال مع البيئة المحيطة و الإستجابة لمصادر الضغوط بها و ذلك من خلال إحداث تكامل سلسلة التوريد ، و قد حددت الدراسة الضغوط البيئية فى الإضطراب السوقى و التكنولوجى و ضغوط المنافسين . أما تكامل سلسلة التوريد التى يجب أن تتوافق مع التغيرات البيئية فهى مشاركة الموردين و الإتصالات مع العملاء و بناء علاقات طويلة الاجل معهم و الأدوار الإيجابية للموظفين للإستجابة للمتغيرات البيئية. و توصلت الدراسة التى طبقت على الصناعات الأغذية بالأردن إلى وجود تأثير إيجابى لتكامل سلسلة التوريد على تحسين الأداء التنظيمي.

فى نفس الإتجاه تناولت دراسة محسب ، ٢٠١٣ وصف العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء و تحسين إنتاجية المنظمة تطبيقا على الشركات العاملة فى مجال الصناعات الكيماوية و الحاصلة على شهادة الأيزو ١٤٠٠١ فى مصر، و قد حددت الدراسة ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء فى الشراء الأخضر و الإنتاج الأخضر و التصميم الأخضر و إعادة التدوير و الإدارة البيئية . و توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق تلك الممارسات و تحسين الإنتاجية.

من ناحية أخرى تناولت دراسة كلا من Gualandris & Kalchschmidt , 2014 تأثير

الأخضر و التخزين الأخضر و الشراء الأخضر و التعاون مع العملاء و التسويق الاخضر و اللوجستيات العكسية. تمثلت نتائج الدراسة فى إمكانية تطبيق التصنيف السابق على الشركات المصرية و لكن توصلت الدراسة إلى تطبيق منظمات البترول للحد الأدنى من الممارسات الخضراء إلتزاما للتشريعات و القوانين حيث ينخفض وعى تلك الشركات يالتوجه البيئى.

فى نفس إتجاه الدراسة السابقة ركزت دراسة Xia et al., 2015 على الربط بين تطبيقات التكنولوجيا الاخضر و تحسين أداء المنظمات من خلال تبني إستراتيجيات صديقة للبيئة، حيث ركزت الدراسة على تحديد العوامل الضرورية التى تؤثر على قرار إختيار التكنولوجيا الأخضر و تأثيره الإيجابى على الأداء الإقتصادى و البيئى. و طبقت الدراسة فى الصين و أظهرت نتائجها وجود علاقة قوية بين إختيار التكنولوجيا الأخضر و تطبيق الممارسات الخضراء التى تؤثر إيجابيا على الاداء.

كذلك قدم Tachizawa et al , 2015 تحليلا شاملا للعلاقات المتداخلة بين الدوافع و المحركات البيئية و مداخل سلسلة التوريد من ناحية و تحسين الأداء من ناحية أخرى بالتطبيق على المنظمات الصناعية فى أسبانيا ، و توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك مجموعتين من العوامل المحركة أو الدافعة لتبنى الممارسات البيئية فى سلسلة التوريد هى عوامل داخلية تتمثل فى الإدارة العليا و مجالس الإدارة اما المحركات الخارجية تشمل الحكومة و العملاء و الموردين و المنافسين والمجتمع . وقد حددت الدراسة أهم ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء فى تطبيق المعايير البيئية و المراجعة البيئية و تدريب الموردين و تصميم العمليات

الأخضر و التصميم الجيد بالتعاون مع الموردين، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابى لهذه الممارسات الخضراء عبر سلسلة التوريد على تحسن الأداء البيئى للمنظمة بشرط التعاون مع العملاء و الموردين .

أما دراسة Villanueva-Ponce et al , 2015 فقد قامت بتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء و تبني و تطبيق الموردين للإشترطات و الإعتبارات البيئية و إلتزامهم بحماية البيئة من ناحية و مدى تحقيق نتائج نتائج إيجابية فى الأداء البيئى و الإقتصادى للمنظمات يالتطبيق على المنظمات الصناعية بالمكسيك ، و أظهرت نتائج الدراسة ان المنظمات التى ألزمت الموردين بالمعايير و الإشترطات البيئية قد حققت نتائج إيجابية حيث أن إلتزام الموردين بالمعايير البيئية يؤدى لضمان جودة المدخلات و الخامات و بالتالى ضمان تقديم منتجات صديقة البيئة . وقد حددت الدراسة مجموعة الخصائص البيئية التى يجب أن تتوفر فى المورد عند تقييمه و إختياره مثل التصميم الأخضر و الحصول على شهادات الأيزو و التحكم فى التلوث و أنشطة التدوير و التخلص من الفاقد و تخفيض أستهلاك الطاقة و المراجعة البيئية.

كذلك إستهدفت دراسة Soda et al , 2015 إستطلاع مدى تبني و تطبيق المنظمات الهندية لممارسات سلسلة التوريد الخضراء ، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود إتجاه متزايد من قبل المنظمات الهندية لممارسات سلسلة التوريد الخضراء حيث أصبحت الممارسات البيئية ضرورة و ليست إختيار لضمان نجاح المنظمات حيث يجب ان تتبنى المنظمات إستراتيجيات صديقة للبيئة فى مجال العمليات الصناعية مثل أنشطة التوريد الخضراء و

المنظمات الصناعية في تايوان ، حيث حددت الدراسة أصحاب المصالح في الحكومة و المنافسين و العملاء و الموردين والموظفين و حددت ممارسات الابتكار الأخضر في كل العمليات المبتكرة التي تستهدف حماية البيئة و تقديم منتجات صديقة البيئة وهي : ممارسات العمليات الإنتاجية الخضراء و المنتجات الجديدة الخضراء و ممارسات تخفيض التلوث. و توصلت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين ضغوط أصحاب المصالح و ممارسات الابتكار الأخضر و دور هذه العلاقة في تحسين أداء المنظمة البيئي و التشغيلي و المالي.

من ناحية أخرى إستهدفت دراسة كلا من Zang & Yang , 2016 إختبار و تحليل أهم المحركات و الضغوط الأساسية التي تسهل تطبيق الممارسات الخضراء تطبيقاً على المنظمات الصناعية الصينية و تحديد تأثير تلك الممارسات على الأداء البيئي و التشغيلي و المالي لتلك المنظمات . و توصلت الدراسة ألى أن أهم مصادر الضغوط تأتي من الموظفين و مديري الإدارة العليا و العملاء و الموردين و الحكومة ، و حددت الدراسة الأطراف الإيجابية في تأثيرها على تحسين الأداء و هم الموظفين و المديرين و العملاء بينما الاثير أقل فيما يتعلق بالموردين و الحكومة.

كما قدم Vanpouke et al, 2016 دراسة متكاملة هامة لفهم دوافع المنظمات لإدارة سلسلة التوريد الخضراء و كيف ترتبط هذه الدوافع بضغوط أصحاب المصالح و العلاقة بين الممارسات الخضراء و الأداء، و قد حددت الدراسة اصحاب المصالح في مجموعتين داخلية و هم الموظفين و الإدارة و حملة الأسهم و أصحاب مصالح خارجيين و هم العملاء و الحكومة و المجتمع بينما

تطبيق التكنولوجيا الأخضر و أنشطة اللوجستيات الخضراء.

من ناحية أخرى تناولت دراسة Yu & Ram-anathan, 2015 دور ضغوط أصحاب المصالح على ممارسات سلسلة التوريد الخضراء تطبيقاً على المنظمات الصناعية بالمملكة المتحدة ، وقد حددت الدراسة تلك الممارسات في مجموعتين هما الإدارة الداخلية الخضراء والتصميم الأخضر للعمليات . فيما يتعلق بالإدارة الداخلية فهي التي تعكس الإستراتيجيات التي تطبقها المنظمة على المستوى التنظيمي لحماية البيئة و الوفاء بالإلتزامات البيئية و من ناحية أخرى يشير التصميم الأخضر للعمليات إلى ممارسات عملية التصميم و التوريد و الإنتاج الأخضر . توصلت نتائج الدراسة إلى ان ضغوط أصحاب المصالح تؤثر إيجابياً على ممارسات الإدارة الخضراء و ممارسات التصميم و العمليات الخضراء ، وتؤدي تلك الممارسات إلى تحسين الأداء البيئي .

كذلك تناولت دراسة كلا من Dubey & Ali 2015 محددات و دوافع ممارسات التصنيع الأخضر و تأثيرها على أداء سلسلة التوريد وهي: ممارسات إدارة الجودة الكلية و العلاقات مع الموردين و البحوث و التطوير و الأنتاج الرشيق و ممارسات التكنولوجيا الأخضر و طبقت الدراسة على المنظمات الصناعية بالهند، و توصلت نتائج الدراسة إلى ان أكثر محددات و دوافع ممارسات الأخضر تأثيراً على أداء سلسلة التوريد هي ممارسات الجودة الكلية و البحوث و التطوير .

من منظور مختلف نسبياً تناولت دراسة Weng et al. , 2015 تأثير ضغوط أصحاب المصالح على ممارسات الابتكار الأخضر تطبيقاً على

وقد استخدمت دراسة كلا من Feng & Wang 2016، نظام التحليل المتدرج لإكتشاف كيف تؤثر ممارسات الإدارة البيئية على الأداء المالى للمنظمة من خلال تحقيق رضا العملاء و ولائهم من خلال توضيح الدور الوسيط الذى تلعبه تكلفة التحول و توصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات الإدارة البيئية لها تأثير إيجابى و معنوى على رضا العملاء و على تحسين الأداء المالى للمنظمة ، وقد حددت الدراسة ممارسات الإدارة البيئية تتضمن وضع السياسات البيئية التى تضمن الحفاظ على البيئة و كذلك تدريب الموظفين على الممارسات البيئية و القيام بعمليات و إجراءات المراجعة البيئية و التحسين المستمر .

كذلك تناولت دراسة Li et al., 2016 العلاقة بين التوجه البيئى للمنظمة من ناحية و ممارسات سلسلة التوريد الخضراء و ممارسات تصميم المنتجات الخضراء و تأثير تلك الممارسات على تحسين الأداء البيئى و المالى للمنظمة ، و قد إعتمدت الدراسة فى تحليلها على نظرية أصحاب المصالح و نظرية الموارد و توصيف دور طاقات العمليات وطاقات المنتج داخل سلسلة التوريد . و قد حددت الدراسة أهم ممارسات سلسلة التوريد الخضراء فى الشراء الأخضر و نظم التصنيع الأخضر و نظم التكنولوجيا الخضراء و نظم المعلومات الخضراء و التصميم الأخضر للمنتجات، و قد أظهرت نتائج الدراسة انة نظرا للتأثير البيئى المتزايد على المنظمات فقد أصبحت الإعتبارات البيئية أحد الأبعاد التى يجب أن تاخذها المنظمات فى حسابها عند تصميم عملياتها و منها ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء و التى بدورها تؤثر إيجابيا على الأداء المالى و البيئى للمنظمة.

حددت أهم الدوافع فى الدوافع التشريعية و التنافسية و البيئية . و توصلت نتائج الدراسة إلى أن الدوافع السابقة تقود المنظمات نحو تبنى و تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء لتحقيق تحسين فى الأداء.

من ناحية أخرى تناولت دراسة Kirchoff et al. , 2016 ما هى العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء و تحسين أداء المنظمة فى ظل تبنى المنظمة التوجه الإستراتيجى و التوجه البيئى إستجابة للضغوط التنافسية . و قد أظهرت نتائج الدراسة أن الدمج بين التوجه البيئى و التوجه الإستراتيجى لعمليات إدارة سلسلة التوريد يؤثر إيجابيا على أداء المنظمة و قد حددت الدراسة مؤشرات الاداء فى كفاءة التكلفة و التمييز البيئى و فعالية إرضاء العملاء .إن إحداث التوازن بين طاقات و إمكانيات كلا من ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء و التوجه البيئى يعد ضرورة للتكيف مع التغيرات فى بيئة الاعمال.

و فى نفس إتجاه الدراسة السابقة ركزت دراسة Gonzalez-Bent et al, 2016 على تحليل و إختبار دور التكامل الإستراتيجى و بناء علاقات طويلة الأجل مع الموردين فى تحسين ممارسات الشراء الأخضر، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الشراء الأخضر تؤدى إلى تحسين أداء وظيفة الشراء خاصة عند بناء و تفعيل علاقات تحالف إستراتيجية طويلة الأجل مع الموردين ، و قد عرفت الدراسة ممارسات الشراء الأخضر بأنها تطبيق ممارسات متوجهة بالبيئة و الوعى البيئى تهدف إلى تقليل الفاقد و التالف و تشجع عمليات إعادة التدوير للمواد المشتراة دون التأثير على أداء هذه الموارد.

أيضا ركزت دراسة Dubey et al , 2017 على وضع إطار مفاهيمي يعتمد على مدخل النظم لبناء المعرفة فيما يتعلق بالإتجاهات المستقبلية لدراسة ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء و دورها فى تحسين القدرة التنافسية للمنظمات ، و خلصت الدراسة الموسعة لأراء الممارسين و الباحثين فى مجال إدارة سلسلة التوريد إلى ان هذه الممارسات هى : أبعاد غير مادية أو غير ملموسة و هى دعم الإدارة العليا و مشاركة الموظفين و العلاقات مع العملاء و الثقافة التنظيمية المساندة للتوجه البيئى و من ناحية أخرى أبعاد مادية أو ملموسة و هى إدارة الجودة الكلية و الانتاج النظيف و العلاقات مع الموردين و التكنولوجى النظيف و الشراء الأخضر و أخيرا أنشطة اللوجستيات الخضراء. من ناحية أخرى لخصت الدراسة أبعاد الأداء فى ثلاثة أبعاد أساسية هى: المنظور الإقتصادى مثل تكلفة الجودة و تكلفة الإستجابة و المنظور البيئى مثل تكلفة التكنولوجى النظيف و تكلفة إعادة التدوير و أخيرا المنظور الإجتماعى مثل الإلتزام الإدارى و تطور الموظفين.

تعليق الباحث على الدراسات السابقة

يتضح للباحث من مراجعة الادبيات السابقة وجود إتجاهين بحثيين حول موضوع الدراسة و هما : الإتجاه البحثى الاول المهتم بدراسة تأثير ضغوط أصحاب المصالح على ممارسات إدارة سلسلة التوريد فى ظل البيئة التنافسية و الإستجابة للضغوط البيئية. (Cheng et al. 2008 ; Kim & Lee ,2012;Gualandris & Kalchschmidt ,2014 ;Yu et al,2014 ;Tachizawa et al., 2015; Yu & Ramanathan, 2015 ; Weng et al, 2015 ; Zang & Yang, 2016)

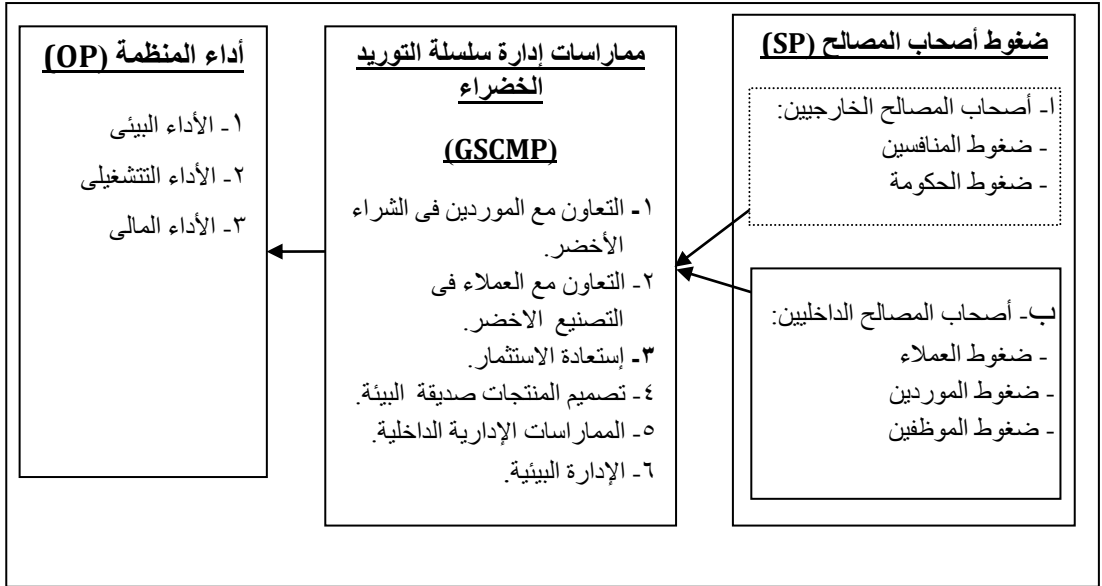
من ناحية أخرى إستهدفت دراسة كلا من Lo & Shiah , 2016 توضيح و فحص دور عدم التأكد البيئى المرتبط بالتوريد و المنافسة و الطلب و كذلك دراسة العلاقة بين دوافع و محركات المنظمات للإتجاه نحو البيئة الخضراء و الممارسات الخضراء للشراء و التصميم و التصنيع و اللوجستيات و الادارة الداخلية، و قد أشارت نتائج الدراسة إلى تأثر هذه الممارسات بعدم التأكد البيئى خاصة عدم التأكد فى عمليات الشراء و كذلك تتأثر بالضغوط الداخلية و الخارجية لتبنى الممارسات الخضراء و أهم تلك الأطراف هم الموظفين و المديرين و العملاء و الموردين و المنافسين و الضغوط الحكومية و التشريعية.

كما إستهدفت دراسة Younis et al. , 2016 إختبار مدى تأثير بعض ممارسات إدارة سلسلة الشراء الخضراء على الأداء الكلى للمنظمة تطبيقا على المنظمات الصناعية بدولة الإمارات ، حيث حددت تلك الممارسات بالتصميم صديق البيئة و التوريد الأخضر و التعاون مع العملاء و الموردين و أنشطة اللوجستيات الخضراء و التوريد العكسى كما حددت أبعاد الأداء فى الأداء التشغيلى و الإقتصادى و البيئى و الإجتماعى. و أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء تؤثر بطرق مختلفة على الأداء حيث تؤثر ممارسات الشراء الاخضر و التعاون مع الموردين و العملاء على تحسين الأداء التشغيلى بينما تؤثر ممارسات اللوجستيات و الإمداد العكسى على تحسين الأداء الإجتماعى كما تؤثر ممارسات الشراء الأخضر على تحسين الأداء الإقتصادى للمنظمة ، لكن لم تتوصل الدراسة لوجود علاقة مباشرة لتلك الممارسات على الأداء البيئى.

٧ - النموذج المقترح للدراسة:

إعتمادا على نتائج الدراسات السابقة تم إقتراح نموذج الدراسة الذى يربط بين ضغوط أصحاب المصالح و ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء فى علاقتهم بالأداء التشغيلى و المالى و البيئى وذلك بتوظيف عدة نموذج دراسة, Zhu et al, 2005 و نموذج دراسة Weng et al, 2015 و نموذج دراسة Zang & Yang, 2016. بناء على ما سبق يمكن توضيح نموذج الدراسة فى الشكل التالى:

بينما إهتم الإتجاه البحثى الثانى بداسة وتحليل تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمات من الواحى التشغيلية و الإقتصادية و البيئية . (Zhu et al., 2005 ; Diabat et al., 2013 ; Xia et al., 2015 ; Villanueva-Ponce et al., 2015 ; Dubey & ali, 2015 ; Kirchoff et al., 2016 ; Feng & Wang , 2016 ; Li et al., 2016; Younis et al., 2016 ; Dubey et al., 2017)



شكل رقم (١) النموذج المقترح للدراسة

- ٢- يوجد تأثير إيجابى لممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء المنظمة.
- ٣- يوجد تأثير إيجابى لضغوط أصحاب المصالح على أداء المنظمة.

٨ - فروض الدراسة:

- ١- يوجد تأثير إيجابى لضغوط أصحاب المصالح على ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء .

و قد قام الباحث بتوظيف نوعين من المصادر

لجمع البيانات هي:

١ - مصادر البيانات الثانوية: حيث إعتمدت على

مراجعة الأدبيات المنشورة في الكتب والمقالات

في هذا المجال.

٢ - مصادر البيانات الأولية: وإعتمدت على

تصميم قائمة إستقصاء المدعمة بالمقابلات

الشخصية للمتخصصين والمديرين في مجال

إدارة سلسلة التوريد وإدارة العمليات

والمتخصصين فى الأنشطة البيئية فى

المنظمات الصناعية.

١٠-٣- الإسلوب المستخدم في جمع

البيانات:

إعتمد الباحث على قائمة الإستقصاء المعدة

لغرض الدراسة مع القيام بإجراء المقابلات

الشخصية عند تسليم القوائم في المنظمات محل

الدراسة، ولقد تم تقسيم قائمة الإستقصاء إلى ثلاثة

أجزاء رئيسية تحتوي على (٥٥) فقرة.

ولقد أستهدف الجزء الأول من القائمة قياس

ضغوط أصحاب المصالح و تتضمن (٢١) فقرة

بالإعتماد على دراسة Weng et al., 2016

الجزء الثانى إستهدف قياس ممارسات إدارة سلسلة

التوريد الخضراء و التى تتضمن (٢١) فقرة

بالإعتماد على عدة دراسات هى Zsidisin &

Hendrick, 1998 ; Walton et al., 1998;

Carter et al., 2000.

الجزء الثالث إستهدف قياس أبعاد أداء المنظمة

والتي تتضمن (١٣) فقرة إعتمادا على دراسة

Rositer , 2002.

٤- تلعب ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء

دور وسيط بين ضغوط أصحاب المصالح

و أداء المنظمة.

٩ - متغيرات البحث:

١ - المتغير المستقل: يتمثل في ضغوط أصحاب

المصالح و هم الحكومة و المنافسين و العملاء

و الموردين و الموظفين.

٢ - المتغير الوسيط: يتمثل فى ممارسات إدارة

سلسلة التوريد الخضراء و تشمل على التعاون

مع الموردين فى الشراء الأخضر و التعاون مع

العملاء فى التصنيع الأخضر و إستعادة

الإستثمار و تصميم المنتجات صديقة البيئة

و الممارسات الإدارية الداخلية و الإدارة البيئية.

٣ - المتغير التابع: يتمثل في أبعاد أداء المنظمة

و تشمل على الأداء البيئى و التشغيلى

و المالى.

١٠- الدراسة التطبيقية

١٠-١- منهج الدراسة:

إعتمد الباحث على توظيف كلا من المنهج

الاستقرائى و الإستنباطى و ذلك من خلال إستقراء

الدراسات السابقة و من خلال إستنباط متغيرات

و أبعاد البحث وإختبار الفروض التى قام الباحث

بوضعها للدراسة وكذلك تحليل البيانات الميدانية

للتوصل إلى مجموعة من النتائج و تفسيرها و ذلك

فى ضوء نتائج الدراسات السابقة، ، كما تقدم

الدراسة مجموعة من التوصيات لمدرء المنظمات

الصناعية و ذلك لمساعدتها فى تحسين أدائها

البيئى و التشغيلى و المالى و تحسين الصورة

الذهنية للمنظمة نتيجة تحقيقها لإلتزاماتها البيئية

و تحقق تطلعات أصحاب المصالح فيما يتعلق

بقضايا حماية البيئة و تحقيق الإستدامة البيئية.

١٠-٤- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة المنظمات الصناعية التي تنتمي إلى صناعات يمكن أن يتسبب نشاطها في تلويث البيئة. وإعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل لشركات ثلاثة قطاعات صناعية بالإسكندرية ، والبحيرة والحاصلة علي شهادة ايزو ٤٠٠٠ والعاملة في الصناعات النسيجية والملابس،الصناعات الكيماائية والبتروكيماوية،الصناعات الغذائية والمشروبات والبالغ عددها ٧٠ شركة.

(سجلات الهيئة العامة للصناعة، التوصيف البيئي لمحافظة الإسكندرية (٢٠١٥ - ٢٠١٦)، ص ١١٤ وتعتبر وحدة التحليل في هذه الدراسة هي الشركة ككل. ولذلك قام الباحث بجمع بيانات في تلك الشركات داخل القطاعات الثلاث.

- عينة الدراسة :

تم تحديد حجم عينة الدراسة باستخدام المعادلة التالية (الصياد وجلال، ١٩٩٣):

$$\text{حجم العينة} = \frac{ن}{(ن - ١) + ٢}$$

حيث أن : ن ← حجم المجتمع

ف ← الخطأ المسموح به في تقدير حجم العينة ويمثل ٥% من حجم العينة

$$\text{ولذا فإن حجم العينة} = \frac{٧٠}{(١ - ٧٠)}$$

$$= ٦٠ = [١ + ٢(٠.٠٥)] \text{ شركة}$$

وتمثلت وحدة المعاينة في مديري العمليات و مديري إدارة سلسلة التوريد و المسؤولين عن أنشطة

حماية البيئة في هذه المنظمات في المنظمات الصناعية بالإسكندرية و برج العرب ، ولقد قام الباحث بتوزيع ٢٠٠ قائمة إستقصاء وتم إسترداد ١٧٠ قائمة وتم إستبعاد عدد ٣٣ قائمة بسبب عدم إكتمالها، وبذلك يكون عدد القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي ١٣٧ قائمة وذلك بنسبة رتود بلغت ٨٠%

١٠-٥- أساليب التحليل الإحصائي

للبيانات:

إستخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS. 22) وذلك من خلال توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قائمة الإستقصاء المعدة للدراسة ، وتمثلت هذه الأساليب فيما الأتي:

١ - إستخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي مثل الوسط الحسابي والإنحراف المعياري وذلك بهدف توصيف متغيرات البحث.

٢ - إستخدام إختبار كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) وذلك لقياس الإتساق الداخلي لمقاييس متغيرات البحث داخل قائمة الإستقصاء.

٣ - تم التحليل من خلال أسلوب النمذجة الهيكلية Structural Equation Model لتحليل العلاقات داخل النموذج.

١٠-٥: إختبار ثبات مقاييس وصدق مقاييس متغيرات الدراسة:

١٠-٥-١: إختبار ثبات المقاييس:

جدول رقم (١) نتائج الثبات

FL	EVA√	EVA	α	العبارات	م	المتغير
0.861	0.8454	0.7147	0.867	يمتلك المنافسون أحدث التكنولوجيات الموفرة للطاقة.	١	ضغوط المنافسين
0.818				يمتلك المنافسون أحدث الأجهزة و المعدات بالسوق.	٢	
0.871				يمتلك المنافسون شهادة الأيزو للمعايير البيئية (١٤٠٠١).	٣	
0.831				يطبق المنافسون إستراتيجيات صديقة للبيئة.	٤	
0.800	0.8842	0.78176	0.764	تضع الدولة القوانين و التشريعات الملزمة لحماية البيئة.	٥	ضغوط الحكومة
0.892				تجبر الدولة المنظمات على تنفيذ قوانين حماية البيئة.	٦	
0.782				تدعم الدولة المنظمات على الإلتزام بقوانين حماية البيئة.	٧	
0.561 يتم الحذف لأنها أقل من 0.60				تؤثر القوانين والتشريعات الحكومية على مستقبل أعمال ممارسات المنظمة.	8	
0.715	0.8087	0.65397	0.823	يمتلك العملاء درجة عالية من الوعي بالقضايا والأبعاد البيئية	9	ضغوط العملاء
0.782				- يفضل العملاء شراء المنتجات صديقة البيئة.	10	
0.884				يهتم العملاء بقضية توفير الطاقة.	11	
0.844				يهتم العملاء بدور و تأثير القضايا البيئية على المجتمع.	12	
0.689	0.7888	0.62225	0.792	يتميز الموردون بالقدرة على تقديم مدخلات و مكونات صديقة للبيئة.	١٣	ضغوط الموردين
0.873				يتعاون الموردون مع المنظمة فى القضايا البيئية و الوفاء بشروطها و متطلباتها.	١٤	
0.842				يلعب الموردون دور هام فى تطوير و تحسين منتجات المنظمة لتكون مستوفاة للإشتراطات و المعايير البيئية.	١٥	
0.737				يلتزم الموردون بالقوانين و القواعد الحكومية و الدولية عند توريد مدخلات صديقة البيئة.	١٦	
0.653	0.7428	0.55182	0.791	يدرك الموظفون أهمية الإعتبارات و الممارسات البيئية .	17	ضغوط الموظفين
0.832				يلتزم الموظفون بالقواعد و القوانين و الإشرطاطات البيئية التى تطبقها المنظمة.	18	
0.782				يحصل الموظفون على برامج تدريب كافية حول القضايا والممارسات البيئية.	19	
0.787				يمتلك الموظفون ثقافة تنظيمية تشجع على تبنى و تطبيق الإشرطاطات و الممارسات البيئية.	20	
0.639				تشجع و تدعم المنظمة إلتزام الموظفين بتطبيق الإشرطاطات و الممارسات البيئية.	21	
0.648				تزود المنظمة الموردين و موردي الخدمات	22	

FL	EVA√	EVA	α	العبارات	م	المتغير
				اللوجستية بالإشتراطات البيئية المطلوبة عند الشراء و التوريد منهم.		مع الموردین
0.839				تتعاون المنظمة مع الموردين و موردی الخدمات اللوجستية لتحقيق الأهداف البيئية.	23	
0.774				٢٤- تقوم المنظمة بإجراء المراجعة البيئية للممارسات الإدارية التي يطبقها الموردين وموردی الخدمات اللوجستية.	24	
0.827				يملك الموردون شهادة الأيزو ١٤٠٠١.	25	
0.735				تقوم المنظمة بالمراجعة البيئية للتأكد من مدى التزام الموردینو موردی الخدمات اللوجستية بالممارسات صديقة البيئة.	26	
0.819	0.815	0.66482	0.750	تتعاون و تتواصل المنظمة مع العملاء عند تصميم منتجات صديقة للبيئة.	27	التعاون مع العملاء
0.847				تتعاون و تتواصل المنظمة مع العملاء في ممارسات الإنتاج الأخضر أو النظيف	28	
0.786				تتعاون المنظمة مع العملاء عند تطبيق أنشطة التعبئة و التغليف الأخضر.	29	
0.795	0.892	0.79592	0.782	تقوم المنظمة ببيع و التخلص من المخزون(خام أو تام الصنع) الفائض لاستعادة استثمارتها في المخزون.	30	استعادة الاستثمار
0.866				تقوم المنظمة ببيع و التخلص من مخلفات الإنتاج.	31	
0.840				تقوم المنظمة ببيع و التخلص من المعدات الرأسمالية الزائدة عن حاجة التشغيل.	32	
0.7867	0.844	0.71325	0.786	تصمم المنظمة بطريقة تضمن تخفيض إستهلاك الطاقة و المدخلات الأنتاجية.	33	تصميم المنتجات الصديقة للبيئة
0.897				- تصمم المنظمة منتجاتها بطريقة تضمن إمكانية إعادة التوير وإعادة تشغيل الخامات.	34	
0.847				- تصمم المنظمة منتجاتها بطريقة تضمن تجنب و تخفيض الأضرار و الملوثات الناتجة عن الإنتاج.	35	
-----	0.807	0.65141	قبل الحذف 0.692 بعد الحذف 0.729	تلتزم الإدارة العليا بتشجيع و تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء.	36	الممارسات الادارية
0.745				يبدع مدير الإدارة الوسطى ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على مستوى كل إدارات المنظمة.	37	
0.853				- يوجد تنسيق و تعاون بين كل الوظائف و الإدارات داخل المنظمة لتطبيق الإشرطاطات و التحسينات البيئية.	38	
0.820				تطبق المنظمة ممارسات إدارة الجودة الكلية البيئية.	39	
0.850	0.874	0.7647	0.846	تمتلك المنظمة شهادة الأيزو ١٤٠٠١ لحماية البيئة.	40	الإدارة البيئية
0.899				تمتلك المنظمة برامج لتلقى و إدارة الشكاوى البيئية و المراجعة البيئية.	41	
0.874				تمتلك و تطبق المنظمة أنظمة الإدارة البيئية.	42	
0.812	0.815	0.6647	قبل الحذف 0.555 بعد الحذف 0.828	حدث تحسن في سمعة المنظمة البيئية و الصورة الذهنية في السوق.	43	الإداء البيئي
0.832				هناك إنخفاض في الحوادث البيئية التي تواجهها المنظمة.	44	
0.828				إستطاعت المنظمة تخفيض الإنعاطات و الغازات	45	

FL	EVA√	EVA	α	العبارات	م	المتغير
			0.820	الملوثة و السامة الناتجة عن عمليات الإنتاج.		
0.802				إستطاعت المنظمة تخفيض الفاقد من الخامات المدخلات الإنتاجية.	46	
0.727				إستطاعت المنظمة تخفيض الفاقد من المياه.	47	
-----				إستطاعت المنظمة تخفيض الملوثات و المواد الضارة.	48	
0.637	0.801	0.64204	0.807	هناك إنخفاض في التكلفة.	49	الاداء التشغيلي
0.820				هناك تحسن في جودة منتجات المنظمة.	50	
0.869				هناك زيادة في معدلات التسليم للعملاء.	51	
0.858				هناك زيادة في معدلات المرونة.	52	
0.749	0.824	0.679	0.762	حققت المنظمة معدل ربحية أعلى من منافسيها.	35	الاداء المالي
0.868				حققت المنظمة معدل عائد على الإستثمار أعلى من منافسيها.	54	
0.851				حققت المنظمة حجم حصة سوقية أكبر من منافسيها.	55	

المفسر (AVE) عن طريق العامل ينبغي أن يتجاوز (0.50).

بالنظر إلى الجدول (١) نجد أن جميع معاملات التحميل على العوامل تزيد عن (0.60) وتتمتع بمستوى معنوي مرتفع عند ألفا = 0.001، يوضح الجدول (١) أن قيم معاملات التحميل تتراوح من 0.897 إلى 0.637 وتتجاوز القيمة التي أوصى بها (Fornell and Larcker, 1981) والتي تبلغ (0.50).

وفيما يخص فحص الصدق التمايزي كما هو مبين في الجدول رقم (٢) تم وضع الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر في الخلايا القطرية لمصفوفة الارتباط، وكانت جميع هذه القيم أكبر من معاملات الارتباط بين أي متغيرين، وهذا يدل على تمتعها بدرجة عالية من الصدق التمايزي.

وتشير البيانات الواردة في الجدول رقم (١) تتمتع كافة مقاييس متغيرات الدراسة بدرجة جيدة من الثبات ، حيث تراوحت معاملات ألفا للثبات من 0.729 الى 0.867 وهي أعلى من الحد الأدنى للقبول و هو 0.60 كما تعدت معاملات متوسط التباين المفسر 0.50 ومعاملات التحميل 0.75 وهي حدود تحقق الصدق التطاقي للمقاييس. وقد تم إستبعاد بعض العبارات نظرا لإنخفاض معاملاتها.

١٠ - ٥ - ٢ - إختبار صدق المقاييس:

تم تحديد درجة صدق المقاييس المستخدمة في قياس المفاهيم النظرية الخاصة بالدراسة إستنادا إلى المعايير التي إستخدمها (Fornell and Larcker 1981) وهي الآتي:١- جميع معاملات التحميل (Factor loading) على أي عامل ينبغي أن تكون معنوية وتزيد عن (0.60).٢- متوسط التباين

جدول رقم (٢) نتائج الصندق التمايزي

الاداء المالي	الاداء التشغيلي	الاداء البيئي	الادارة البيئية	الممارسات الادارية	منتجات صدقية	استعادة الاستثمار	التعاون مع الموردين	التعاون مع الموردين	ضغوط الموظفين	ضغوط الموردين	ضغوط الموردين	ضغوط الحكومة	ضغوط المنافسين	
													0.845	ضغوط المنافسين
												0.884	.317	ضغوط الحكومة
											0.809	.224	.479	ضغوط الموردين
										0.789	.585	.167	.451	ضغوط الموظفين
								0.749	.506	.397	.361	.340	.382	التعاون مع الموردين
							0.768	.332	.470	.470	.196	.331	.382	التعاون مع الموردين
							0.815	.644	.323	.387	.508	.137	.331	التعاون مع الموردين
						0.892	.432	.538	.257	.298	.395	.081	.295	استعادة الاستثمار
					0.844	.554	.354	.449	.181	.396	.396	.014	.379	منتجات صدقية
				0.807	.158	.131	.145	.207	.155	.159	.234	.028	.188	الممارسات الادارية
			0.874	.563	.228	.206	.040	.237	.173	.088	.155	-.010	.183	الادارة البيئية
		0.815	.338	.254	.188	.172	.057	.245	.123	.038	.203	.213	.247	الاداء البيئي
	0.801	.382	.382	.274	.332	.260	.389	.438	.162	.364	.437	.070	.365	الاداء التشغيلي
0.824	.541	.469	.415	.333	.143	.241	.151	.300	.027	.171	.147	.139	.215	الاداء المالي

. ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

١٠ - ٦ - التحليل الوصفي لمفردات الدراسة:

بتحليل البيانات المجمعّة بواسطة القائمة , يوضح الجدول رقم (٣) هذه الأبعاد وكذلك المتوسط والانحراف المعياري لكلاً منهما.

جدول رقم (٣) : نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
.64669	3.6569	ضغوط المنافسين
.65359	4.0706	ضغوط الحكومة
.73542	3.4142	ضغوط العملاء
.66166	3.5128	ضغوط الموردين
.60088	3.7139	ضغوط الموظفين
.65037	3.6234	التعاون مع الموردين
.71883	3.6131	التعاون مع العملاء
.80129	3.6569	استعادة الاستثمار
.72556	3.6204	منتجات صديقة
.68301	3.7567	الممارسات الادارية
.67753	3.8929	الادارة البيئية
.62682	4.0642	الاداء البيئي
.67715	3.8412	الاداء التشغيلي
.68438	3.8054	الاداء المالي

الخاصة بهذه المفاهيم ما بين (3.414)،
و(4.070). ، و تقاربت أيضا الانحرافات المعيارية
للمفاهيم المتعلقة بالمتغيرات موضع الدراسة، حيث
لوحظ ان قيم الانحرافات المعيارية الخاصة بهذه

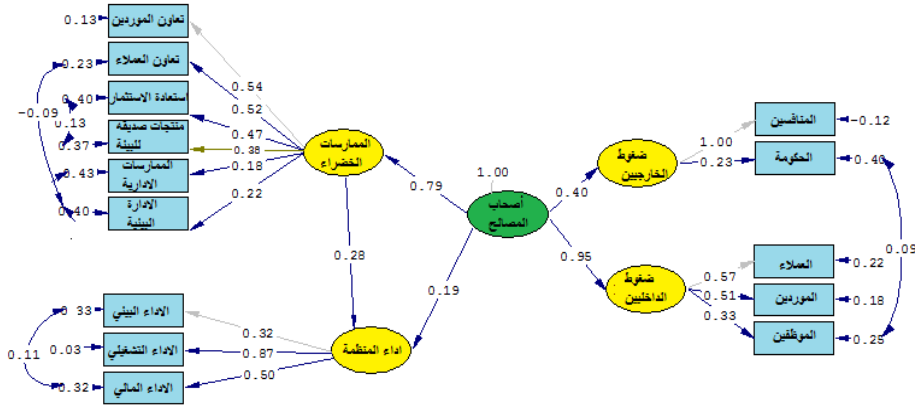
وبالنظر الي النتائج الواردة في الجدول رقم
(٣) يتضح منها ما يلي:

تقاربت متوسطات المفاهيم المتعلقة بالمتغيرات
موضع الدراسة، حيث تراوحت قيم تلك المتوسطات

المفاهيم قد تراوحت ما بين (0.600)، و(0.801)، مما يشير إلي وجود إختلافات محدودة في آراء الافراد المشاركين في الدراسة حول مفاهيم الدراسة .

١٠ - ٧ - نتائج اختبار فروض الدراسة

١٠ - ٧ - ١ - تحليل النموذج الهيكلي.



شكل رقم (٢) النموذج الهيكلي للدراسة موضعاً معاملات المسار

جدول رقم (٤) : المؤشرات المحسوبة و معايير القبول بالنموذج

RMSEA	RMR	GFI	CFI	NNFI	NFI	P-value	χ^2/df	df	χ^2	المؤشر
0.057	0.035	0.91	0.96	0.95	0.91	0.00058	1.43	68	97.66	القيمة
No more than 0.08	No more than 0.04	At least 0.90	At least 0.90	At least 0.90	At least 0.90	1	No more than 3	---	-----	حد القبول

وفيما يلي تعريف الرموز المستخدمة بالجدول

٥ - CFI هي مؤشر جودة المطابقة المقارن.

٦ - RMR هو الجذر التربيعي لمتوسط مربع البواقي.

٧ - RMSEA هو جذر مربع متوسط الاخطاء التقريبي.

٨ - NFI هي مؤشر المطابقة المعياري.

٩ - NNFI هي مؤشر المطابقة غير المعياري.

يتضح من الجدول السابق ان النموذج يتمتع بدرجة جيدة من التوافق لكل من البيانات الميدانية، حيث بلغت مؤشرات جودة التوافق لكل من NFI, NNFI, CFI القيم 0.91 , 0.95 , 0.96. على التوالي و بلغت مؤشرات الاخطاء RMR , RMSEA القيم 0.035 و 0.057 على التوالي وهي قيم في حدود

المستويات المقبولة في هذا التحليل، وهو ما يشير الى صحة الشق البنائي للنموذج. بناء على التحليل السابق يمكن عرض النتائج النهائية للنموذج و منها نلخص الفروض المقبولة و تلك المرفوضة كالتالي :

العلاقات المختبرة	رقم الفرض	اتجاه العلاقة المفترضة	معامل المسار	قيمة احصائية (ت)	قبول ام رفض
ضغوط اصحاب المصالح ← ممارسات ساسلة التوريد	١	+	0.79	7.36	قبول
ممارسات ساسلة التوريد ← أداء المنظمة	٢	+	0.28	2.36	قبول
ضغوط اصحاب المصالح ← أداء المنظمة (الاثر الاجمالي)	٣	+	0.41	3.08	قبول
ضغوط اصحاب المصالح ← أداء المنظمة (الاثر المباشر)	٤	+	0.19	1.32	قبول

جدول رقم (٥) ملخص لجدول معاملات المسارات

١٠- ٧- ٢- نتائج إختبار الفروض

الفرض الاول :

يتضح من نتائج النموذج باستخدام أسلوب تحليل المسار ان قيمة الاحصائية (ت) = 7.36 و بناء عليه تم قبول الفرض الاول بأنة يوجد تاثير إيجابي لضغوط اصحاب المصالح على ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء.

الفرض الثاني:

يتضح من نتائج النموذج باستخدام أسلوب تحليل المسار أن قيمة الإحصائية (ت) = 2.36

يتضح من التحليل أنة سيتم قبول فروض الدراسة جميعا ، ويتضح أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء هي وسيط كامل بين ضغوط أصحاب المصالح وأداء المنظمة. حيث إذا كان الأثر الإجمالي للمتغير المستقل (ضغوط أصحاب المصالح) على المتغير التابع (أداء المنظمة) معنوي ، والأثر المباشر غير معنوي ، يكون المتغير الوسيط (ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء) وسيط كامل.

التصنيع و إنتهاء بعمليات التوزيع و تسليم منتجات صديقة للبيئة إلى المستهلك النهائي ، و تتفق نتائج الدراسة فى هذا الصدد مع نتائج العديد من الدراسات فيما يتعلق بالفرض الاول بوجود تأثير إيجابى لضغوط أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة على ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء للمنظمة مثل:

(Kim, 2011 ; Villanueva-Ponce et al., 2015 ; Xia et al., 2015 ; Yu & Ramanathan, 2015)

٢- أظهرت نتائج الدراسة قبول وجود تأثير إيجابى

لممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء المنظمة حيث تتضح هذه العلاقة فى تصميم و تنفيذ سياسات التوريد و التصميم و التصنيع و التوزيع بشكل يحقق تحسينات فى الأداء التشغيلى و البيئى و ينعكس على تحسين سمعة المنظمة و يؤدى لتحقيق نتائج مالية إيجابية، و يتضح ذلك فى قبول الفرض الثانى و هذا يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة حول طبيعة هذه العلاقة مثل:

(Diabat et al., 2013;Ortas et al., 2014 ; Li et al., 2016 ; Tachizama 2016 ; (et al., 2015 ; Younis et al., Hong et al. ,2017)

٣- أظهرت نتائج الدراسة قبول الفرض الثالث عن

وجود تأثير إيجابى لضغوط أصحاب المصالح على أداء المنظمة , حيث تودى تلك الضغوط من أطراف التعامل الداخلة والخارجى إلى دفع المنظمة إلى تحسين أدائها البيئى و التشغيلى بهدف إرضاء أصحاب المصالح و تحقيق تطلعاتهم متمثلة فى منتجات خضراء و الإلتزام ببيئة نظيفة آمنة فى سياق تحقيق إستدامة

و بناء عليه تم قبول الفرض الثانى بانه يوجد تأثير إيجابى لممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء المنظمة.

الفرض الثالث:

يتضح من نتائج النموذج بإستخدام أسلوب تحليل المسار ان قيمة الاحصائية (ت) = 3.08 وهو التأثير الإجمالى لضغوط أصحاب المصالح على أداء المنظمة , بناء عليه تم قبول الفرض الثالث بانه يوجد تأثير إيجابى لضغوط أصحاب المصالح على أداء المنظمة .

الفرض الرابع:

يتضح من نتائج النموذج بأستخدام أسلوب تحليل المسار أن قيمة الإحصائية (ت) = 1.32 وهى تعكس التأثير المباشر لضغوط أصحاب المصالح على أداء المنظمة بالرغم من كونها غير معنوية وكان الأثر الإجمالى معنوى ، بناء عليه تم قبول الفرض الرابع بأن فعالية ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء تلعب دور الوسيط الكامل فى العلاقة بين ضغوط أصحاب المصالح و أداء المنظمة.

١١- تفسير النتائج والمناقشة:

تأسيسا على نتائج التحليل الإحصائى لنموذج الدراسة، و على نتائج الدراسات السابقة فى موضوع الدراسة يمكن تفسير ومناقشة نتائج الدراسة على كالاتى:

١ - أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابى لضغوط أصحاب المصالح الداخلى و الخارجيين على تبنى و تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء بداية من عمليات التوريد و الشراء و عمليات التصميم و

و النقل و السعى نحو إرضاء مطالب و توقعات أصحاب المصالح فيما يتعلق بالقضايا البيئية .

٢ - ضرورة تضمين الفلسفة الخضراء داخل إطار الفكر الاستراتيجي للمنظمات المصرية خاصة تلك التي تسعى لأقتحام الأسواق العالمية حيث تغيرت أليات المنافسة التقليدية نحو قدرة المنظمات على تقديم منتجات صديقة للبيئة تلقى قبول العملاء محليا و دوليا ، وأخذاً في الحسبان الأشتراطات الدولية لمواصفات المنتجات من حيث معايير الأيزو و الحفاظ على البيئة.

٣ - التنسيق مع أطراف سلسلة التوريد فيما يتعلق بتنفيذ و تحقيق الإشتراطات البيئية ، وفى هذا الصدد يجب التاكيد على الدور المحورى الذى يلعبه العملاء و الموردين وهذا ما يستدعى بالضرورة التنسيق مع العملاء عند تصميم و تصنيع المنتجات و التنسيق و التعاون مع الموردين عند التوريد و ذلك من خلال تحسين العلاقات و تقوية معهم وهذا ما يتوافق مع الإتجاه المتنامى حاليا فى بيئة الاعمال نحو التحالفات و علاقات الشراكة و التوجه التكاملى.

٤ - ضرورة الإهتمام بقياس تأثير ممارسات سلسلة التوريد الخضراء على أداء المنظمات و ذلك لمتابعة مدى الإستفادة منها ، وفى هذا الصدد يمكن الإعتماد على النماذج المالية التقليدية مثل مؤشرات معدل العائد على الإستثمار و نسبة الزيادة فى الأرباح و نسب الوفر فى التكلفة المترتبة على تحقيق وفورات فى الموارد المستخدمة ، كما يمكن الاعتماد على مقياس رضا العملاء و اخيرا يمكن أستخدام نظام القياس المتوازن للاداء لمتابعة الاداء.

الموارد المتاحة، وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسات السابقة مثل:

(Cheng et al., 2008 ; Kim et al., 2012 ; Gulandris & Kalchschmidt ,2014 ; Dubey et al., 2015 ; Fing & Wong, (2016; Hong & Zang, 2017)

٤ - يتضح من تحليل النتائج أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء تلعب دور الوسيط الكامل بين تأثير ضغوط أصحاب المصالح و أداء المنظمة و ذلك من خلال ما تلعبه تلك الممارسات المتمثلة فى الشراء الأخضر و التصنيع الأخضر و الممارسات اللوجستية الخضراء لتقديم منتجات صديقة البيئة تلبى توقعات و رغبات أصحاب المصالح فى ظل التوجة المتنامى نحو الحفاظ على البيئة و تحقيق الإستدامة، و هذا يتوافق مع نتائج العديد من الدراسات حول تلك العلاقة مثل:

(Wong et al.,2012 ; Jayaram& Avittathur.,2015; Weng et al., 2015 ; Li Kirchoff et al., 2016 ; (et al., 2016 ; Zang et al ., 2016)

١٢- توصيات الدراسة:

بناء على نتائج التحليل والمناقشة السابقة لنتائج الدراسة، و على نتائج الدراسات السابقة يقدم البحث عدة توصيات بعضها تطبيقي للممارسين والمديرين و البعض الأخر للبحوث المستقبلية للدارسين كالتالي:

١٢-١- التوصيات التطبيقية:

١ - يجب أن تبدأ المنظمات الصناعية المصرية بتطوير ممارسات إدارة سلسلة التوريد لديها حتى تتوافق مع الاتجاه الأخضر بداية من عمليات الشراء و التخزين مرورا بأنشطة التصميم و التصنيع الأخضر و إنتهاءا بعمليات التوزيع

قائمة المراجع

اولا : المراجع العربية

- التقرير السنوى لوزارة البيئة المصرية، 2016،
www.eeaa.gov.eg
- الهيئة العامة للصناعة، التوصيف البيئي لمحافظة الإسكندرية (2015-2016)، ص114.
- البرازى ، تركى دهمان (2012)، أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة - دراسة ميدانية فى الشركات الصناعية المدرجة فى سوق الكويت للاوراق المالية ، رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة الشرق الأوسط - الأردن
- الصياد، جلال و مصطفى جلال.(1993)، طرق المعاينة الإحصائية- المملكة العربية السعودية - دار حافظ.
- حمد، زينة مصطفى محمود (2013)، أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمى و دور الأضطراب البيئى - دراسة تكييفية على شركات الصناعات الغذائية فى الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة الشرق الأوسط الأردن
- رشوان، أحمد محمد عبد العال (2013)، تأثير متطلبات الوصول للإنتاج الأنظف على الأداء لتدعيم القدرة التنافسية فى المنظمات الصناعية المصرية، رسالة دكتوراة غير منشورة - كلية التجارة - جامعة الإسكندرية.
- محاسب، ايمن محمد أمين،(2013)، نموذج مقترح لتطبيق سلسلة الإمداد الخضراء لتحسين الإنتاجية لمنظمات الأعمال الصناعية- مجلة العلوم التجارية .
- غريب ، منى محمد صالح ، (2015) ، ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء و تأثيرها على الأداء - رسالة دكتوراة غير منشورة - كلية التجارة - جامعة السويس.

٥ - يجب على المنظمات المصرية تطوير و تدعيم ممارسات المسؤولية الإجتماعية بهدف الوفاء بمطالب أصحاب المصالح و تحقيق صورة ايجابية أمام كافي الاطراف المجتمعية.

١٢- ٢- التوصيات لبحوث مستقبلية:

- ١ - إقتصرت تطبيق نموذج الدراسة الحالية على قطاع المنظمات الصناعية ، لذلك يجب تطبيق نفس الدراسة على قطاع الخدمات نظرا لانه قطاع واعد متنامى خاصة بعض القطاعات التى تمثل القضايا البيئية لها ضغوط كبيرة مثل قطاع الطيران و قطاع النقل البرى و البحرى و قطاع الصحة من حيث التأثيرات البيئية الضارة وكيفية التخلص من النفايات بشكل أمن.
- ٢- ركز البحث الحالى على ممارسات سلسلة التوريد الخضراء ، و لكن هناك تطور سريع جدا نحو دراسة ما يسمى ممارسات سلسلة التوريد المستدامة و هو المفهوم الأشمل لانه يأخذ فى حساباته دراسة متغيرات أخرى على المستوى الكلى للتحليل و هى كيفية إستخدام و توظيف موارد المجتمع النادرة و تحقيق التنمية المستدامة للموارد المادية والبشرية عبر سلسلة التوريد و هو ما يتطلب دراسة منفصلة.
- ٣- تناول البحث الحالى الأثر على أداء المنظمة من المنظور البيئى و الإقتصادى و التشغيلى، و لكن من ناحية أخرى لم يتناول البحث التأثير الإجمالى لسلسلة التوريد ككل حيث أشارت بعض الدراسات فى مجال قياس أداء سلسلة التوريد ان هناك تأثير إيجابى لممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء السلسلة ككل و مثل مرونة السلسلة و تنافسية السلسلة وهذا يتطلب اخذة فى الحسبان فى دراسات مستقبلية.

ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Andiç, E., Yurt, Ö., & Baltacıoğlu, T. (2012). Green supply chains: Efforts and potential applications for the Turkish market. *Resources, Conservation and Recycling*, 58, 50-68.
2. Carter, C. R., Kale, R., & Grimm, C. M. (2000). Environmental purchasing and firm performance: an empirical investigation. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 36(3), 219-228.
3. Carter, C. R., & Ellram, L. M. (1998). Reverse logistics: a review of the literature and framework for future investigation. *Journal of business logistics*, 19(1), 85.
4. Cheng, J. H., Yeh, C. H., & Tu, C. W. (2008). Trust and knowledge sharing in green supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(4), 283-295.
5. Diabat, A., Khodaverdi, R., & Olfat, L. (2013). An exploration of green supply chain practices and performances in an automotive industry. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 68(1-4), 949-961.
6. Dubey, R., & Ali, S. S. (2015). Exploring antecedents of extended supply chain performance measures: an insight from Indian green manufacturing practices. *Benchmarking: An International Journal*, 22(5), 752-772.
7. Dubey, R., Gunasekaran, A., Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., & Papadopoulos, T. (2017). Green supply chain management: theoretical framework and further research directions. *Benchmarking: An International Journal*, 24(1), 184-218.
8. Feng, T., & Wang, D. (2016). The influence of environmental management systems on financial performance: A moderated-mediation analysis. *Journal of Business Ethics*, 135 (2), 265-278.
9. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.
10. González-Benito, J., Lan-nelongue, G., Ferreira, L. M., & Go-nzalez-Zapatero, C. (2016). The effect of green purchasing on purchasing performance: the moderating role played by long-term relationships and strategic integration. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(2), 312-324.
11. Gualandris, J., & Kalchschmidt, M. (2014). Customer pressure and innovativeness: Their role in sustainable supply chain management. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(2), 92-103.
12. Hofer, C., Cantor, D. E., & Dai, J. (2012). The competitive determinants of a firm's environmental management activities: Evidence from US manufacturing industries. *Journal of Operations Management*, 30 (1), 69-84.
13. Hojmosse, S., Brammer, S., & Millington, A. (2012). "Green" supply chain management: The role of trust and top management in B2B and B2C markets. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 609-620.
14. Hong, J., Zhang, Y., & Ding, M. (2017). Sustainable supply chain ma-

- agement practices, supply chain dynamic capabilities, and enterprise performance. *Journal of Cleaner Production*.
15. Jayaram, J., & Avittathur, B. (2015). Green supply chains: a perspective from an emerging economy. *International Journal of Production Economics*, 164, 234-244.
 16. Islam, S., Karia, N., Fauzi, F. B. A., & Soliman, M. (2017). A review on green supply chain aspects and practices. *Management & Marketing*, 12(1), 12-36.
 17. Kim, J. H., Youn, S., & Roh, J. J. (2011). Green supply chain management orientation and firm performance: evidence from South Korea. *International Journal of Services and Operations Management*, 8(3), 283-304.
 18. Kim, S. T., & Lee, S. Y. (2012). Stakeholder pressure and the adoption of environmental logistics practices: Is eco-oriented culture a missing link?. *The International Journal of Logistics Management*, 23 (2), 238-258.
 19. Kirchoff, J. F., Tate, W. L., & Mollenkopf, D. A. (2016). The impact of strategic organizational orientations on green supply chain management and firm performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(3), 269-292.
 20. Li, S., Jayaraman, V., Paulraj, A., & Shang, K. C. (2016). Proactive environmental strategies and performance: role of green supply chain processes and green product design in the Chinese high-tech industry. *International Journal of Production Research*, 54(7), 2136-2151.
 21. Liebetruh, T. (2017). Sustainability in performance measurement and management systems for supply chains. *Procedia engineering*, 192, 539-544.
 22. Lo, S. M., Lo, S. M., Shiah, Y. A., & Shiah, Y. A. (2016). Associating the motivation with the practices of firms going green: the moderator role of environmental uncertainty. *Supply Chain Management: An International Journal*, 21(4), 485-498.
 23. Ortas, E., Moneva, J., & Álvarez, I. (2014). Sustainable supply chain and company performance: A global examination. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19 (3), 332-350.
 24. Rossiter, J. R. (2002). The C-OARSE procedure for scale development in marketing. *International journal of research in marketing*, 19(4), 305-335.
 25. Sarkis, J. (1998). Evaluating environmentally conscious business practices. *European journal of operational research*, 107(1), 159-174.
 26. Sarkis, J., Helms, M. M., & Hervani, A. A. (2010). Reverse logistics and social sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(6), 337-354.
 27. Schrettle, S., Hinz, A., Scherrer-Rathje, M., & Friedli, T. (2014). Turning sustainability into action: Explaining firms' sustainability efforts and their impact on firm perform-

- ance. *International Journal of Production Economics*, 147, 73-84.
28. Simpson, D., Power, D., & Samson, D. (2007). Greening the automotive supply chain: a relationship perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(1), 28-48.
29. Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). *Operations management*. Pearson education
30. Soda, S. H. E. E. T. A. L., Sachdeva, A., & Garg, R. K. (2015). GSCM: practices, trends and prospects in Indian context. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(6), 889-910.
31. Tachizawa, E. M., Gimenez, C., & Sierra, V. (2015). Green supply chain management approaches: drivers and performance implications. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(11), 1546-1566.
32. Vachon, S., & Klassen, R. D. (2006). Extending green practices across the supply chain: the impact of upstream and downstream integration. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), 795-821.
33. Vanpoucke, E., Quintens, L., & Van Engelshoven, M. (2016). The role of motivation in relating green supply chain management to performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 21(6), 732-742.
34. Villanueva-Ponce, R., Garcia-Alcaraz, J. L., Cortes-Robles, (2015). Impact of suppliers' green attributes in corporate image and financial profit : case maquiladora industry. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 80(5-8), 1277-1296.
35. Walker, H., Di Sisto, L., & McBain, D. (2008). Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of purchasing and supply management*, 14(1), 69-85.
36. Walton, S. V., Handfield, R. B., & Melnyk, S. A. (1998). The green supply chain: integrating suppliers into environmental management processes. *Journal of Supply Chain Management*, 34(1), 2-11.
37. Weng, H. H. R., Chen, J. S., & Chen, P. C. (2015). Effects of green innovation on environmental and corporate performance: A stakeholder perspective. *Sustainability*, 7 (5), 4997-5026.
38. Wong, C. W., Lai, K. H., Shang, K. C., Lu, C. S., & Leung, T. K. P. (2012). Green operations and the moderating role of environmental management capability of suppliers on manufacturing firm performance. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 283-294.
39. Xia, D., Chen, B., & Zheng, Z. (2015). Relationships among circumstance pressure, green technology selection and firm performance. *Journal of Cleaner Production*, 106, 487-496.
40. Yeh, W. C., & Chuang, M. C. (2011). Using multi-objective genetic algorithm for partner selection in green

- supply chain problems. *Expert Systems with applications*, 38(4), 4244-4253.
41. Younis, H., Younis, H., Sundarakani, B., Sundarakani, B., Vel, P., & Vel, P. (2016). The impact of implementing green supply chain management practices on corporate performance. *Competitiveness Review*, 26(3), 216-245.
42. Yu, W., & Ramanathan, R. (2015). An empirical examination of stakeholder pressures, green operations practices and environmental performance. *International Journal of Production Research*, 53(21), 6390-6407.
43. Yu, W., Chavez, R., Feng, M., & Wiengarten, F. (2014). Integrated green supply chain management and operational performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(5/6), 683-696.
44. Zahiri, B., Zhuang, J., & Mohammadi, M. (2017). Toward an integrated sustainable-resilient supply chain: A pharmaceutical case study. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 103, 109-142.
45. Zhang, H., Zhang, H., Yang, F., & Yang, F. (2016). On the drivers and performance outcomes of green practices adoption: An empirical study in China. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 2011-2034.
46. Zhu, Q., Sarkis, J., & Geng, Y. (2005). Green supply chain management in China: pressures, practices and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(5), 449-468.
47. Zsidisin, G. A., & Hendrick, T. E. (1998). Purchasing's involvement in environmental issues: a multicountry perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 98(7), 313-320.