



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

"تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر على الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين فيها"

آيات عباس أبو رحمه

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1445 هـ / 2024 م

# تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر على الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين فيها

إعداد:

آيات عباس أبو رحمه

بكالوريوس نظم المعلومات - جامعة بوليتكنك فلسطين - فلسطين

المشرف: د. أحمد حرز الله

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية وإدارة المؤسسات -  
من معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس - فلسطين

القدس - فلسطين

1445 هـ / 2024 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

### إجازة الرسالة

تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر على الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية  
من وجهة نظر الإداريين فيها

اسم الطالب: آيات عباس أبو رحمه

الرقم الجامعي: 22110177

المشرف: د. أحمد حرز الله

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2024/05/29 م، من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم:

1- د. أحمد حرز الله مشرفاً ورئيساً التوقيع:

2- د. ثمين هيجاوي متحناً داخلياً التوقيع:

3- د. رائد عريقات متحناً خارجياً التوقيع:

القدس - فلسطين

1445هـ - 2024 م

{ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ }

" شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُو الْعِلْمِ قَانِمًا بِالْقِسْطِ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ "

صدق الله العظيم

[آل عمران: 18]

## الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك حبيبي يا خالقي.  
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين حبيبي يا رسول الله عليه أفضل الصلاة والسلام.

إلى المتربعة على عرش الايام التي عمرت بينها من الحب والحجارة الأصيلة التي طالما كانت وما وزالت معشوقتي وطني فلسطين، إلى أرواح شهدائنا الأبرار ولجرحانا الميامين ولأسرانا الشامخين وللمجاهدين الأبطال في ثغورهم.

(أمي الغالية) تلك الملاك التي تزهر معها الحياة، الى عطر المساء ونور الفجر وقبله الصباح التي علمتني الكثير ولولاها ما كنت شيء.

(أبي الغالي) صاحب القلب الكبير والوجه النضير، تاج الزمان ونيراسي الأول، سندي الملهم للعلم والعمل، معلمي وقائدي.

(زوجي) أدامك الله معي وبقربي.

(أم زوجي) رحمك الله رحمة واسعة وغفرلك.

(إخوتي وأخواتي) أحبابي ومهجة روعي حفظكم الله ورعاكم.

(أبنائي وبناتي) لارين ومريم ونوح قطعة من قلبي، أنار الله طريقكم وهداكم أجمعين.

(الزملاء والزميلات، الأهل والأصدقاء) أعاننا الله على فعل الخيرات وجمعنا الله في فردوسه

الأعلى.

## إقرار:

أقر أنا معدة الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، استكمالاً لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأية جامعة، أو معهد آخر.

الاسم: آيات عباس أبو رحمه

التوقيع: آيات أبو رحمه

التاريخ: 2024-5-29

## الشكر والتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي، والذي بعث فينا الصحة والعافية والعزيمة  
فالحمد لله حمداً كثيراً.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذي الدكتور المشرف "أحمد حرز الله" على كل ما قدمه لنا من توجيهات  
ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضع دراستنا في جوانبها المختلفة، وصبره علينا.  
كما وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى جامعتي جامعة القدس ممثلة برئيسها وأعضاء الهيئة التدريسية كل  
باسمه ولقبه.

جامعتي؛ التي سنحت لي فرصة إكمال رحلتي العلمية والالتحاق بهذا التخصص ولإدارته ومعلميه الأكارم  
الذين لم يتوانوا في تقديم كل ما يلزم للطالب علمياً وأكاديمياً وتغانيهم في التدريس.  
والشكر موصول ايضاً لمجموعة الدكاترة المحكمين للرسالة وللجنة امتحان الرسالة على كل ما قدموه من  
نصح وإثراء للرسالة لتخرج في حلتها الأخيرة.  
وأيضاً لفئة المبحوثين على ما أعطونا من وقتهم لتقديم المعلومات.  
والشكر كل الشكر لمؤسستي ممثلة التي أتاحت لي فرصة إتمام مسيرتي العلمية برغم العمل المطلوب  
إنجازه في تلك الفترة.

ولكل الزملاء والأصدقاء الذين قدموا مساعدة فنية وأكاديمية وعلمية.

## مصطلحات الدراسة:

سلسلة التوريد	تعرف بأنها إدارة تدفق السلع والبيانات والأموال المتعلقة بمنتجات أو خدمات، بدءاً من شراء المواد الخام وحتى تسليم المنتج إلى وجهته النهائية (Sivakumar et al., 2012).
سلسلة التوريد الأخضر	عملية استخدام المدخلات الصديقة للبيئة وتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بالشكل الذي يمكن من اصلاحها واعادة استخدامها في نهاية دورة حياتها وبالتالي خلق سلسلة امدادات مستدامة (Gorskva & Ortega, 2017).
الادارة البيئية	الالتزام والدعم اللازم من جانب كبار المديرين في المنظمة لتطبيق الاشتراطات البيئية وتحقيق الجودة الشاملة في إدارتها للبيئة، ووضع برامج للالتزام والمراجعة البيئية والاستثمار في نظم الإدارة البيئية (Almufti, 2023).
الشراء الأخضر	شراء المواد الخام الأقل ضرراً أو التي لا تسبب ضرراً للبيئة، وذلك خلال دورة حياتها من لحظة إنتاجها، واستخدامها، وبعد استخدامها (Zywiolek et al, 2022).
التصنيع الأخضر	طريقة التصنيع التي تقوم على تقليل النفايات والتلوث لجميع الصناعات، إضافة إلى إبطاء استنفاد الموارد الطبيعية، والعمل على تقليل الكميات الكبيرة من النفايات التي تدخل مدافن النفايات (Shrivastava, 2017).
الأداء المستدام	قدرة المنظمة على تلبية متطلبات العملاء وتوقعاتهم، من خلال تجميع الآثار الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للمنظمة (Chua, et al, 2024).

<p>الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية بمعنى أن تعمل الوحدة الاقتصادية بطريقة مسؤولة تجاه حماية النظام البيئي والاستخدام الكفء للموارد وتقليل النفايات والتخلص منها، وتظهر مؤشرات الاداء البيئي للوحدات الاقتصادية من خلال تأثير تلك الوحدات على النظم البيئية الطبيعية وتساعد في تحديد التأثيرات البيئية الاكثر أهمية (عزيز وآخرون، 2021).</p>	<p>الأداء البيئي المستدام</p>
<p>الإنجاز الفعلي للمنظمة في تحسين جودة الحياة دون إهمال الجوانب البيئية، وكذلك ضمان تحقيق المنظمة للمكاسب المالية دون أن تصبح أنشطتها الصناعية ضارة للمجتمع (أحمد وآخرون، 2023).</p>	<p>الأداء الاجتماعي المستدام</p>
<p>وهو قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق الاهداف المالية لأصحاب المصلحة والمساهمين من خلال معادلات مرضية لاستثماراتهم (عزيز وآخرون، 2021).</p>	<p>الأداء الاقتصادي المستدام</p>

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر على الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين فيها، اتبعت الدراسة المنهج الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة القصدية، وقد تم تحديد هذه الشركات بـ (14) شركة صناعية في محافظة الخليل من مجموعها (42) شركة، وتم توزيع (155) استبانة على الإداريين فيها.

وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر بأبعادها في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين فيها كان بدرجة متوسطة، وأن مستوى الأداء المستدام بأبعادها في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين فيها، كان بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن إدارة سلسلة التوريد بأبعادها (الإدارة البيئية، والتصميم والإنتاج الأخضر، والشراء الأخضر، واللوجستيات الخضراء) تؤثر في الأداء المستدام في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، كما بينت النتائج وجود فروق في تقييم واقع تطبيق الإدارة البيئية في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وكانت الفروق لصالح عمر (10 سنوات فأكثر)، وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات المبحوثين في تقييم مستوى الأداء المستدام (الأداء الاجتماعي، الأداء الاقتصادي) في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عمر الشركة وكانت الفروق لصالح عمر (10 سنوات فأكثر).

وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات، أهمها: التأكيد على استخدام الشركات الصناعية لأحدث الوسائل التكنولوجية لضمان توفير طلبات المواد الخام لتصنيع منتجاتها في أقصر وقت ممكن، لما أظهرته النتائج من دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز الممارسات الخضراء، وحث الشركات الصناعية للسعي إلى تعزيز إدارة سلسلة التوريد الخضراء، والمتمثلة في تطبيق الشراء الأخضر.

# **" The Impact of Green Supply Chain Management Practices on Sustainable Performance in Palestinian Industrial Companies from the Perspective of Their Managers "**

**Prepared by: Ayat A. Abu Rahmah**

**Supervisor: Dr. Ahmad Herzallah**

## **Abstract:**

The study aimed to identify the impact of green supply chain management practices on sustainable performance in Palestinian industrial companies from the perspective of their managers. The study adopted a correlational approach and used a questionnaire as the study tool. The sample was selected using a purposive sampling method, targeting 14 industrial companies in Hebron Governorate out of 42 companies. A total of 155 questionnaires were distributed to their managers.

The study concluded that applying green supply chain management practices in Palestinian industrial companies, from the perspective of their managers, was at a moderate level. From the managers' viewpoint, the sustainable performance level in these companies was also moderate. The results showed that the dimensions of supply chain management (environmental management, green design and production, green purchasing, and green logistics) affect sustainable performance in industrial companies in Hebron Governorate. Additionally, the results indicated differences in the assessment of the application of environmental management in Palestinian industrial companies from the managers' perspective, favoring companies with an age of 10 years or more. There were also statistically significant differences at the significance level (0.05) in the respondents' evaluations of sustainable performance (social performance, economic performance) in Palestinian industrial companies from the managers' viewpoint, attributed to the company's age, with differences favoring companies aged 10 years or more.

The study came up with several recommendations, the most important of which are emphasizing the use of the latest technological means by industrial companies to ensure the provision of raw material orders for manufacturing their products in the shortest possible time, as the results showed the role of modern technology in enhancing green practices; and encouraging industrial companies to strive to improve green supply chain management, mainly through the application of green purchasing.

## الفصل الأول

### مقدمة واساسيات الدراسة

#### 1.1 . المقدمة:

شهدت العقود الأخيرة اهتماماً كبيراً بقضايا البيئة والحفاظ عليها من خطر التلوث باعتبار ان البيئة هي الحياة، لذا فقد سعت الشركات جاهدة لتحقيق التنمية المستدامة استجابة لرؤيتها بالحفاظ على مكانتها في المقدمة ورائدة عصرها، فكان لابد من وجود نهج إدارة فعال لتنفيذ سلسلة التوريد الأخضر والتي تتجسد في جميع القطاعات لتحقيق الأداء المستدام.

لم يعد الأداء المالي هو الموجه الأوحد لأداء المنظمات، ولكن تسعى المنظمات ايضاً إلى تحقيق سلسلة من الأداء بشكل متوازن يحقق الرضا البيئي والرضا الوظيفي وينتج عن ذلك استقرار ونمو وتقدم وتنمية مستدامة (النجار، 2014).

ولذلك، كان ينظر إلى الشركات الصناعية أنها مصدر للمشاكل البيئية، وذلك واجهت ضغوطات من المجتمع والحكومات لتراجع عمليات الإنتاج، وسلسلة التوريد الخاصة بها، وإدارتها بحيث لا تؤثر على البيئة (Al-Zoubi, 2020).

فالتركيز على الأداء البيئي في الشركات الصناعية جنباً إلى جنب مع الأداء الاقتصادي أحد الحلول التي اتبعتها هذه الشركات لتحقيق الاستدامة، والحفاظ على البيئة، وذلك من خلال ما يعرف بالسياسات الخضراء، التي تمتد لتشمل جميع العلاقات والممارسات داخل الشركة وخارجها، وهو ما يقوم على مراعاة البعد الأخضر في كل مرحلة من مراحل سلسلة التوريد، والتصنيع والتسويق والبيع، وما بعد البيع، من خلال تنفيذ الأنشطة البيئية ذات التأثير الإيجابي على البيئة والموارد الطبيعية فيها (رفاعي وآخرون، 2022).  
تعد إدارة سلسلة التوريد الأخضر من الموضوعات الإدارية الحديثة، والتي تعتبر مدخلاً مهماً ومنظماً لتحسين أداء المنظمات فيما يتعلق بالجانب البيئي، وقد ظهرت الحاجة إليها نتيجة للعولمة، وما ترتب عليها من طرح خيارات عديدة للمشتريين، بحيث أصبح الاهتمام بالقضايا البيئية يشكل جانباً مهماً لتمييز المؤسسات، ومنتجاتها، وكذلك للتأثير على قرارات المستهلكين، وقد برز ذلك بشكل كبير في العقود الأخيرة نتيجة تزايد تأثير بعض الدول على المنظمات للاتجاه نحو الاهتمام بالبيئة، وسن القوانين والتشريعات اللازمة لذلك (الصباغ وشرارة، 2017).

ونظراً لأهمية هذا الموضوع إذ يعد الانسان محور عملية التنمية المستدامة لارتباطها بسلامته والتي تأتي من سلامة البيئة المحيطة به كونه يتفاعل مع مكوناتها ومواردها الطبيعية في القطاعات عامة والقطاع الصناعي بشكل خاص جاءت الدراسات لتبحث أثر ممارسات سلسلة التوريد الأخضر على الاداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية.

ولهذا خصصت هذه الدراسة لمعرفة واقع تأثير ممارسات ادارة سلسلة التوريد الأخضر على الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين فيها؛ للإرتقاء وتنمية وتطوير لأدائها والحفاظ على البيئة آمنة ونظيفة.

وقد جاءت هذه الدراسة لتنتم ما سبقها من دراسات سابقة تبحث في أبعاد سلسلة التوريد الأخضر التي تلامس الأداء المستدام وأيها تؤثر عليه بشكل أكبر من غيرها.

## 1. 2. مشكلة الدراسة

في السنوات الأخيرة، أصبحت منظمات الأعمال أكثر اهتماماً بالحاجة إلى الاستدامة، ولذلك حاولت إيجاد المزيد من الطرق لتصميم العمليات التي تركز على الاستدامة فيها (البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية) (Al-Zoubi, 2020).

واتجهت الأنظار نحو تطور إدارة سلسلة التوريد، لزيادة الوعي بالممارسات الخضراء، وتحفيز الشركات للتصرف بطريقة مسؤولة أخلاقياً واجتماعياً في سلاسل التوريد الخاصة بها (Chin, et al, 2015). وبذلك، تبرز مشكلة الدراسة من طبيعة العلاقة بين سعي الشركات التجارية الصناعية لتحقيق أعلى نسبة من الأرباح لمالكيها، وما يفرضه أصحاب المصالح الأخرى على الشركات من القيام بدورها ومسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة والمحافظة عليها.

ويؤكد ذلك دراسة (Rashid et al., 2024) التي أظهرت أن الشركات تعطي الأولوية للقوة المالية فيها، على الرغم من إدراكها لأهمية الأداء البيئي والاجتماعي لتحقيق الاستدامة.

مع تزايد الالتفات نحو الإدارة الفعالة في الشركات الصناعية ودورها البارز في الحفاظ على البيئة لتحقيق مكانة من التميز والنجاح لها، كان لا بد من وجود إدارة صديقة للبيئة بما يرتبط بسلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية وللتحقق من أثرها على الأداء المستدام كان لا بد من البحث المستفيض في هذا الموضوع ذات الأهمية الكبرى خاصة وأن مثل هذا الموضوع يندر وجود أبحاث سابقة فيه بما يخص الواقع

الفلسطيني عامة والشركات الصناعية خاصة، لذا جاءت هذه الدراسة لتوضيح أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر على الأداء المستدام في الشركات الصناعية من وجهة نظر الإداريين فيها والواقعة في محافظة الخليل.

#### مبررات الدراسة:

تبرز الحاجة إلى هذه الدراسة نظراً لما تعانيه الدولة الفلسطينية ككل، والقطاع الصناعي والاقتصادي فيها من سيطرة الاحتلال الإسرائيلي على موارده، وهو ما يشكل حافزاً نحو العمل للمحافظة على استدامة هذه الموارد، وضمان استمراريتهما لأكثر قدر ممكن، والمحافظة عليها للأجيال القادمة، وهو ما يشكل تحدياً لدى هذه الشركات في ظل نقص الإمكانيات والموارد الموجود، وسعيها نحو التطور والازدهار بشكل أوسع وأشمل. هذا ومن جانب حيوية الموضوع وحدائه علمياً ومجتمعياً ونقص الدراسات فيه تناولت الباحثة موضوع الدراسة استجابة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة درجة الماجستير.

#### 4.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من جانبين، على النحو الآتي:

**الأهمية النظرية:** وتبرز من أهمية وحدائه موضوع البحث العلمية والعملية فجاءت هذه الدراسة متممة لما سبقها من دراسات تبين مدى تأثير ممارسات ادارة سلسلة التوريد الأخضر على الأداء المستدام وخاصة أنها نادرة في نطاق الشركات الصناعية في فلسطين، مما تعد من الدراسات السبّاقة لفتح آفاق مستقبلية تدرس واقع ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر عامةً.

كما تبرز أهمية الدراسة النظرية من خلال تسليط الضوء على ممارسات سلسلة التوريد الأخضر، وأبعادها، كمصطلح حديث، لما لها من أهمية في الحفاظ على البيئة، وتحسين الكفاءة الاقتصادية.

إضافة إلى أهمية ممارسات سلسلة التوريد الأخضر حديثاً في الشركات الصناعية، نظراً لتزايد الاهتمام بها، وما تعكسه من تعزيز قدرة تنافسية لهذه الشركات على مستوى السوق المحلي، والسوق العالمي.

**الأهمية التطبيقية:** وتبرز من مجال تطبيق الدراسة ومجتمعها، المتمثل في الشركات الصناعية، نظراً لما تشكله من أهمية في دعم الاقتصاد الفلسطيني، وإحداث التنمية الشاملة.

إضافة إلى ذلك، تتمثل الأهمية التطبيقية في إمكانية الوصول بنتائج الدراسة وتوصيتها لتطوير عمل الشركات الصناعية والى صانعي ومتخذي القرار فيهما واثرائها بالكثير من المعرفة، ساعية للارتقاء بأعلى مستوى ممكن لتقديم خدمة ذات جودة عالية وترفع من مستوى أداء الشركة وتطوير عملهم وأداء مهامهم الوظيفية بسهولة ويسر.

## اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر وتأثيرها على الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين فيها، ويتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين فيها.

2. التعرف على واقع مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين فيها.

3. التعرف على واقع تأثير لممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر على الأداء المستدام في الشركات الصناعية من وجهة نظر الإداريين.

4. التعرف على واقع الفروق في تقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى (لعمر الشركة، رأس مال الشركة، عدد الموظفين، مجال عمل الشركة).

5. التعرف على واقع الفروق في تقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى (لعمر الشركة، رأس مال الشركة، عدد الموظفين، مجال عمل الشركة).

### 1. 3. أسئلة الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة، والسؤال الرئيس الذي ينص على: ما تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد

الأخضر على الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين فيها؟

تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة

نظر الإداريين فيها؟

2. ما مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين فيها؟

3. هل يوجد تأثير لممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر على الأداء المستدام في الشركات الصناعية

من وجهة نظر الإداريين؟

4. هل توجد فروق في تقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية

الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى (العمر الشركة، رأس مال الشركة، عدد الموظفين، مجال

عمل الشركة)؟

5. هل توجد فروق في تقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر

الإداريين تعزى (العمر الشركة، رأس مال الشركة، عدد الموظفين، مجال عمل الشركة)؟

### 1. 4. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر

والأداء المستدام في الشركات الصناعية من وجهة نظر الإداريين.

وينبثق عنها:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد

الأخضر والأداء الاجتماعي المستدام في الشركات الصناعية من وجهة نظر الإداريين.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد

الأخضر والأداء البيئي المستدام في الشركات الصناعية من وجهة نظر الإداريين.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد

الأخضر والأداء الاقتصادي المستدام في الشركات الصناعية من وجهة نظر الإداريين.

### الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقييم واقع تطبيق ممارسات

إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغيرات

(عمر الشركة، رأس مال الشركة، عدد العاملين، مجال عمل الشركة).

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقييم واقع تطبيق ممارسات

إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى

لعمر الشركة.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقييم واقع تطبيق ممارسات

إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى

رأس مال الشركة.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقييم واقع تطبيق ممارسات

إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى

لمتغير عدد العاملين.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقييم واقع تطبيق ممارسات

إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى

لمتغير مجال عمل الشركة.

#### الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقييم مستوى الأداء المستدام

في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغيرات (عمر الشركة، رأس مال

الشركة، عدد العاملين، مجال عمل الشركة).

وينبثق عنها:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقييم مستوى الأداء

المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عمر الشركة.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقييم مستوى الأداء

المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير رأس مال

الشركة.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقييم مستوى الأداء

المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عدد العاملين

في الشركة.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقييم مستوى الأداء

المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير مجال عمل

الشركة.

## 1. 5. هيكلية الدراسة

الفصل الأول: المقدمة، مشكلة الدراسة، مبررات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة وفرضياتها، أنموذج الدراسة، هيكلية الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: تناول منهج الدراسة وأدواته ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة وخصائصها وحدود الدراسة والمعالجة الإحصائية.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.

الفصل السادس: قائمة المصادر والمراجع والملاحق.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل مراجعة للدراسات السابقة، والأدبيات التي تناولت مفهوم إدارة سلسلة التوريد الأخضر، وأبعادها، وأهميتها، وكذلك توضيح مفهوم الأداء المستدام، ومجالاته، وأهدافه، وغاياته، وكذلك تم التطرق إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، والتي أجريت في مجتمعات عربية وأجنبية، والتعليق عليها.

### 2.1. سلسلة التوريد الأخضر

يعرفها (Zahid, 2016) بأنها دمج التفكير البيئي في إدارة سلسلة التوريد، بما في ذلك عملية تصميم المنتج، ومصادر المواد الخام، وطريقة اختيارها، وعمليات التصنيع، وتسليم المنتج النهائي إلى المستهلكين، بالإضافة إلى إدارة نهاية العمر الافتراضي للمنتج وعمره الإنتاجي (التحول إلى نفايات وإعادة التدوير).

ويعرفها (Chin, et al, 2015) بأنها: سلسلة توريد مبتكرة، تتوافق مع اتجاهات التنمية من خلال دمج الأداء الاقتصادي والأداء البيئي وكفاءة الموارد في مجموعة كاملة من أنشطة سلسلة التوريد التي تشمل: شراء المواد الخام وعملية التصنيع، والتعبئة، والتوزيع، والبيع، وإعادة التدوير اللاحقة للمنتجات؛ وبذلك فهو يعتبر تحالف استراتيجي شامل يتكون من الموردين والمصنعين والموزعين وتجار التجزئة والمستهلكين، ومؤخرًا القائمين على إعادة التدوير والحكومات.

## 2.2. إدارة سلسلة التوريد الأخضر:

بدأ الاهتمام بإدارة سلسلة التوريد الأخضر من خلال إدخال البعد البيئي في الأنشطة التي تنفذها الشركات، والمنظمات باختلاف أنواعها، حيث اتجه العديد من الباحثين إلى إطلاق مصطلح إدارة سلسلة التوريد الأخضر على هذه الممارسات، والتي في مجملها تعني الامتداد الطبيعي والمنطقي لإدارة سلسلة التوريد، وذلك بدمج سياسات وأهداف الإدارة البيئية للمنظمة بهذه البرامج (السيد، 2018).

ويرى رشوان (2024) أن الاهتمام بإدارة سلسلة التوريد الأخضر يرجع إلى المبادرات التنافسية الخضراء التي تهدف إلى الحد من المخاطر البيئية مثل زيادة استهلاك الموارد والطاقة، انبعاثات أكسيد الكربون، الاحتباس الحراري، من أجل تحقيق الأرباح المالية والبيئية.

وقد بدأ هذا الاهتمام منذ بداية العقد الماضي، حيث تم تناول إدارة سلسلة التوريد الأخضر على اعتبار أنها إدارة تدفق المواد والمعلومات والأموال، وتحقيق التعاون بين شركاء سلسلة التوريد أخذاً في الحسبان ضرورة تحقيق أهداف الاستدامة بأبعادها الثلاثة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية من وجهة نظر أصحاب المصالح (أبو خشبة، 2023).

وقد ذكر علي وآخرون (2019) أن إدارة سلسلة التوريد الخضراء، هي من المفاهيم الحديثة التي تعتبر مدخلاً للشركات لتحسين أدائها البيئي، وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية سواء في مكونات المنتج، أو

تصميمه، بحيث يراعي المعايير البيئية في جميع مراحل الإمداد والتصنيع، وتجنب استخدام المواد المضرة بالبيئة، والتخلص من النفايات الضارة، وإعادة التدوير والاستخدام.

وتعرف إدارة سلسلة التوريد الخضراء بأنها: مجموعة من الممارسات الإدارية التي تدمج القضايا البيئية في إدارة سلسلة التوريد لضمان الامتثال البيئي وتعزيز القدرة البيئية لسلسلة التوريد بأكملها ( Mosbeibor, 2021).

كما تعرف بأنها: عملية اندماج الفكر البيئي في سلاسل التوريد لتشبع جميع حلقاتها من تصميم المنتج لتوفير الموارد واختيارها لعملية التصنيع، وصولاً إلى توصيل المنتج النهائي للمستهلك وأيضاً التعامل مع المنتج بعد انتهاء عمره الافتراضي (عمر وآخرين، 2021).

أما (Almufti, 2023) فيعرفها بأنها: الممارسات التي تهدف إلى إزالة أو تخفيف الآثار السلبية لسلسلة التوريد على البيئة.

وتناول أبو خشة (2018) مفهوم إدارة سلسلة التوريد الخضراء من خلال التركيز على الفلسفة البيئية الداخلية داخل المنظمة، حيث عرفها بأنها كل الأنشطة والعمليات التي تتوجه بالأبعاد، والفلسفة البيئية، سواء أكانت ذات توجه داخلي أو خارجي، وتتمثل في:

(الإدارة البيئية الداخلية)، وتتمثل في ممارسات ودعم الإدارة العليا، والوسطى، والنظم الإدارية، وممارسات الموظفين. وممارسات (ذات تدخل خارجي) وتشتمل على الشراء من الموردين والتعاون مع العملاء حول المتطلبات البيئية واستعادة الاستثمار، وممارسات تصميم المنتجات والعمليات الخضراء أو صديقة البيئة. إن مدخل إدارة سلسلة التوريد المستدامة أو الخضراء يقوم على دمج التفكير البيئي في أنشطة سلسلة التوريد، وبذلك فإنها تقوم على تخفيف الأثر البيئي السلبي لسلسلة التوريد، وهو ما يمكن أن يضيف قيمة للمنظمات التي تشكل سلسلة الإمداد بهدف الحد من التأثير البيئي الكلي (الشمروخ وإسماعيل، 2022).

وترى الباحثة أن إدارة سلسلة التوريد الأخضر من المفاهيم الإدارية الحديثة، وهي عملية دمج السياسات والأهداف البيئية في إدارة سلسلة التوريد الأخضر، بهدف تحسين الأداء المستدام للشركات الصناعية وتعزيز قدرتها التنافسية. يتضمن ذلك مراعاة المعايير البيئية في جميع مراحل الإمداد والتصنيع.

## 2. 2. 1. ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر:

تقوم إدارة سلسلة التوريد الأخضر على مجموعة من الممارسات التي تتنوع لتتناول الإدارة البيئية الداخلية، وعملية الشراء، والتصنيع، واللوجستيات الخضراء، وهي على النحو الآتي:

## 2. 2. 2. الإدارة البيئية الداخلية:

تشير إلى كل أنواع الدعم والالتزام من قبل مديري الإدارة العليا والوسطى الضرورية لإنجاح ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء، وتحقيق الاستدامة البيئية (سلطان، 2019). وتعرف بأنها الالتزام والدعم اللازم من جانب كبار المديرين في المنظمة لتطبيق الاشتراطات البيئية وتحقيق الجودة الشاملة في إدارتها للبيئة، ووضع برامج للالتزام والمراجعة البيئية والاستثمار في نظم الإدارة البيئية (Almufti, 2023).

## 2. 2. 3. الشراء الأخضر:

هو العملية التي يتم فيها تدخل الجوانب البيئية في عملية الشراء، أي الأخذ بعين الاعتبار العوامل التشغيلية والمالية والبيئية معاً في عملية الشراء (المقداد، 2020).

ويعرف (Zywiolek et al, 2022) الشراء الأخضر بأنه شراء المواد الخام الأقل ضرراً أو التي لا تسبب ضرراً للبيئة، وذلك خلال دورة حياتها من لحظة إنتاجها، واستخدامها، وبعد استخدامها.

ولذلك فهي تعتبر عملية ضرورية وهامة في إدارة سلسلة التوريد الأخضر، فهذه الممارسات هي التي تُعنى بشراء المواد الصديقة للبيئة، والقابلة لإعادة التدوير، أو إعادة الاستخدام، إذ تأخذ ضمن اعتباراتها

الاهتمامات البيئية المختلفة، وتتضمن هذه الممارسات عملية وضع العلامات البيئية من خلال تخطيط الشراء مع الوعي بالمتطلبات الصديقة للبيئة بهدف تقليل النفايات وإمكانية إعادة التدوير والاستخدام مرة أخرى (الرشيدات، 2021).

## 2. 2. 4. التصنيع الأخضر:

برزت الحاجة إلى تصميم وتصنيع منتجات خضراء، نظراً لتزايد وتضخم معدلات المخلفات الصناعية التي تؤثر على البيئة، فجاء التصميم الأخضر بهدف تقليل أي آثار بيئية ملازمة لإنشاء منتجات وعمليات إنتاج جديدة تراعي إدارة المخاطر البيئية وسلامة المنتجات، والصحة، والسلامة المتعلقة بالتوظيف والتلوث والحفاظ على الموارد وإدارة النفايات (الحوالدة، 2023).

ويعرف التصنيع الأخضر بأنه: طريقة التصنيع التي تقوم على تقليل النفايات والتلوث لجميع الصناعات، إضافة إلى إبطاء استنزاف الموارد الطبيعية، والعمل على تقليل الكميات الكبيرة من النفايات التي تدخل مدافن النفايات (Shrivastava, 2017).

ويرى الرشيدات (2021) أن للتصنيع الأخضر فوائد عديدة، منها: العمل على إيجاد موارد اقتصادية إضافية نتيجة عمليات إعادة التدوير للمخلفات في العمليات الصناعية، وهو ما يسهم في تخفيض التكاليف، وبالتالي تحسين فرص التسويق ورفع القدرة التنافسية، وضمان السهولة في تنفيذ القوانين والتشريعات البيئية، وتخفيض الآثار البيئية السلبية والانبعاثات والمخلفات الناتجة عن العمليات الصناعية.

## 2. 2. 5. اللوجستيات الخضراء

أصبح مفهوم الخدمات اللوجستية الخضراء منهجاً جديداً في قطاع الخدمات اللوجستية الحديثة، وذلك بغرض تحسين الأداء البيئي، ومن أجل السعي نحو تحقيق الأهداف الاجتماعية، والاقتصادية والبيئية ولذلك فإن التوجه نحو استخدام النماذج اللوجستية لتقييم ومراقبة الأنشطة، والعمل على تحسينها وتطويرها

في المستقبل، يسهم في رفع كفاءة العمليات التشغيلية داخل المنظمة، وبالتالي تحقيق أهدافها، وتعظيم ربحيتها (ارتيمة، 2023).

وتشمل اللوجستيات الخضراء في الشركات الصناعية:

**التخزين الأخضر:** خفض حجم التلوث الناتج عن عملية التخزين عن طريق جملة من العوامل مثل استعمال الحاويات القابلة للاستخدام مرة أخرى، واستعمال مواد تعبئة وتغليف يمكن إعادة تدويرها (آل حكيمي، 2023).

**النقل والتوزيع الأخضر:** عملية مراعاة الاعتبارات البيئية في تحريك المنتجات من المصدر إلى العميل، وتتمثل هذه الاعتبارات البيئية في تحريك المنتجات من المصدر إلى العميل، وتتمثل هذه الاعتبارات البيئية في النقل الأخضر في الحد من استهلاك الطاقة والحد من انبعاث الغاز والنفائيات في إطار قدرة النظام البيئي لكوكب الأرض على استيعابها وأن تستخدم الموارد المتجددة لمعدلات إنتاجها مع التقليل من استخدام الأراضي وتوليد الضوضاء (قماز وبوتيطاو، 2020).

## 2. 2. 6. تطبيق إدارة سلسلة التوريد الأخضر:

يتطلب تطبيق إدارة سلسلة التوريد الأخضر في المنظمات، والشركات الصناعية توافر المتطلبات الآتية بحسب الصخني وفيضي (2021):

**التزام الإدارة العليا:** يتطلب تطبيق إدارة سلسلة التوريد الأخضر الالتزام الكامل من قبل الإدارة العليا في المنظمات، إضافة إلى التزام الإدارة الوسطى والعاملين فيها بمفهوم وأهمية سلسلة التوريد الأخضر. **التركيز على الزبون:** إن الجودة البيئية تتحدد بواسطة تفضيلات الزبون الخارجي كالمشتريين، والمجتمع المحلي، والمجاميع البيئية، والزبون الداخلي كالمستخدمين الذين ينتمون إلى مرحلة الاستخدام، كما أن حاجات ورغبات الزبائن تتباين.

**التحسين المستمر:** إن التحسين المستمر ممارسة فعالة وقوية من أجل إدخال الإضافات الصغيرة المستمرة وبشكل يومي وأحياناً الأخذ بعشرات أو مئات من هذه التعديلات والمقترحات التي يقدمها رواد الجودة وصناديق المقترحات.

**العمل الجماعي:** إن المشاركة الإيجابية والعمل الجماعي للعاملين عن طريق مساهمتهم بأفكار لتطوير الجودة البيئية وتحمل المسؤولية يعد من متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة، وذلك لأن العاملين بغض النظر عن مستويات يُطلب منهم المساهمة في ممارسة سلسلة التوريد الأخضر.

ويرى آرثيمة (2023) أن التزام الإدارة العليا يكون من خلال:

**التعريف:** لابد للمنظمات كخطوة أولى التأكد من قدراتها، وإمكانياتها، لتطبيق سلسلة التوريد الخضراء، ومدى كفاءة أهدافها التنظيمية وأن يكون لديها كافة الوسائل والتقنيات والمعدات اللازمة لتسهيل عملية التطبيق، ولابد أن يكون لديها الإمكانيات المالية التي تتزايد جراء ضرورة تخلصها من الإشعاعات والمخلفات المتزايدة.

**التخطيط** يعد التخطيط الخطوة التالية بعد عملية التعريف، فتعمل المنظمة على الإفصاح بصورة واضحة عن أهدافها التي تحقق لها الأرباح وتحقق الأسس البيئية في المحافظة على البيئة المحيطة. **اتخاذ القرارات** تمثل هذه الخطوة التأكد من الولاء المطلوب من العاملين للأهداف التنظيمية المقرونة بالأسس البيئية، وأيضا تستوجب هذه المرحلة الدعم من الإدارة العليا وتتطلب جمع البيانات اللازمة عن حاجات ورغبات العملاء، ومعرفة إن كانت هذه الرغبات لها تأثير سلبي على البيئة.

## 2. 2. 7. أهمية إدارة سلسلة التوريد الأخضر:

إن تبني الشركات لإدارة سلسلة التوريد الأخضر تؤدي إلى تحقيق فوائد مالية وتشغيلية، ولذلك فإن لها أهمية على الناحية الاقتصادية على مستوى الشركة، وأهمية أخرى على الناحية البيئية من خلال القضاء على النفايات المرتبطة بالاستدامة البيئية (بني سلامة، 2021).

وتتحدد أهمية إدارة سلسلة التوريد من أهمية القضايا البيئية والاجتماعية، والتي أصبحت ذات أهمية كبرى نتيجة للتغيرات السريعة في عمليات التصنيع العالمية، وما ترتب على العولمة من زيادة الفرص والخيارات المتاحة أمام المشتريين، ولذلك أصبحت القضايا البيئية والاجتماعية أكثر أهمية في إدارة الأعمال، وأصبحت المخلفات والانبعاثات الناتجة عن عملية التصنيع وسلسلة التوريد أحد المصادر الرئيسية للمشكلات البيئية، وبذلك تبرز أهمية سلسلة التوريد الأخضر في تحسين ذلك (جابر ومحمد، 2021).

كما أن زيادة أعداد سكان العالم تجعل من تكاليف الإضرار بالبيئة أعلى وأكبر أثراً بسبب العدد المتزايد من الأشخاص المتضررين، ويضاف لهذه العوامل انتشار بعض الممارسات السلبية لعدم وجود أو احترام تنفيذ القواعد التنظيمية والقانونية لحماية العمال، بما فيها ظروف العمل السيئة وعمالة الأطفال وغيرها من الممارسات، وهو ما يزيد من أهمية إدارة سلسلة التوريد الأخضر التي تعزز الاستدامة البيئية (مهماهي، 2022).

إضافة إلى أن إدارة سلسلة التوريد الأخضر برزت كأداة جديدة تساعد المنظمات على تطوير استراتيجية (الفوز - الفوز) (win-win) التي تحقق أهداف زيادة الربح والحصة التسويقية من خلال خفض المخاطر على البيئة والتلوث فضلاً عن تحسين الكفاءة البيئية للمنظمة، وهناك دوافع مختلفة لدى المنظمات للتحويل الأخضر في سلاسل توريدهم الخاصة، فبعض المنظمات تعمل هذا ببساطة لأنه الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله من أجل البيئة، والبعض الأخرى يسعى لتنفيذ سلسلة التوريد الخضراء لتعزيز الأداء المالي والبيئي معاً (الطويل والعبادي، 2020).

وكذلك فقد شكل تزايد وتعاظم المشكلات البيئية، في مقابل ندرة الموارد التي تُعيق وتحد من تحقيق الأداء المستدام، ومن هنا تبرز أهمية إدارة سلسلة التوريد الأخضر في المقادرة على تقليل الآثار الضارة بالبيئة، والناتجة عن الصناعات المختلفة، من خلال الاعتماد على التصميم البيئي، الذي يقوم على استخدام المواد

الصديقة للبيئية، واعتماد منهج إعادة التدوير، وهو ما سهم في حل ندرة الموارد، والحد من التدهور البيئي (جابر ومحمد، 2021).

كما حدد الرفاعي (2016) أهمية سلسلة التوريد الأخضر على مستوى المنظمة من خلال العمل على تقليل استخدام الموارد غير المتجددة وتظهر آثار استخدام سلسلة التوريد الخضراء على تقليل الإصابات بالأمراض، ويساهم في زيادة الروح المعنوية للعاملين عن طريق مساهمتهم في الحفاظ على البيئة، وتعمل على تعزيز المركز التنافسي للمنظمة من خلال زيادة حصتها السوقية بواسطة العملاء الداعمين للمنتجات الصديقة للبيئة، وتميز المنظمة لكونها منظمة تطبق الأسس البيئية، وخفض الكلف من خلال تقليل استخدام الوقود والطاقة وتقليل النفايات الناتجة عن عملياتها، وتساهم في رفع جودة المنتجات التي تقدم للعملاء.

## 2.3. الأداء المستدام:

ظهرت خلال السنوات السابقة بوادر توجهات جديدة تركز على العمل بصورة طوعية على تكامل السياسات البيئية والاجتماعية والمالية، إلا أن المتغيرات المتسارعة في جميع نواحي الحياة جعلت من الصعب على إدارة الوحدات الاقتصادية مواكبة هذه التغيرات، لذا ظهر التوجه نحو الاهتمام بالاستدامة التي أصبحت محط اهتمام المجتمع بشكل متزايد، لذا اتجهت الوحدات الاقتصادية، ومنها المالية نحو الاهتمام بالاستدامة كجزء من مسؤوليتها الاجتماعية وجزء من أخلاقيات الأعمال التي تتبناه من جهة أخرى فإن تهديدات العولمة والتشريعات الحكومية التي تهتم بالجوانب البيئية والاجتماعية ولدت نوعاً جديداً من الضغط على الإدارة وهذا يعني الدخول في مرحلة جديدة تتعلق بكيفية تحويل الوحدات الاقتصادية المالية إلى كيانات مستجيبة اجتماعياً وبيئياً واقتصادياً والعمل على إشراك أصحاب المصالح بشكل أكبر وأكثر عمقاً (المسعودي وعلي، 2016).

تقوم فكرة الأداء المستدام بالأساس على مدى الإدراك الفعلي للموارد البيئية والاقتصادية والاجتماعية المتوفرة في أي محيط حيث يشكل كل عنصر منها منفعة تعود بمنفعة متبادلة، والمنفعة هي عبارة عن

تكلفة حقيقية يتم احتسابها ضمن بيانات وقياس جدواها ضمن دراسات إحصائية، وقد تكون هذه المنفعة اقتصادية أو بيئية أو اجتماعية، لذلك من هذا المنطلق، فإن الأداء المستدام هو عملية شاملة وكاملة وفنية تمكن فيها أصحاب المصالح من التعرف على النشاطات الاقتصادية والبيئية التي يقومون بها، وبالتالي اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنافع والمكتسبات والتكاليف التي تؤثر في دخل المنظمة ومخرجاتها لاحقاً (الهاشم، 2024).

## 2.3.1 مفهوم الأداء المستدام:

ويعرف الأداء المستدام بأنه قدرة المؤسسة على إرضاء جميع الأطراف ذات المصلحة بالمفهوم الواسع والمتمثلة في المساهمين، العاملين، الزبائن، الموردون، الحكومة، جمعيات حماية المستهلك، المدافعون عن البيئة عن طريق إدماج كل من البعد الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي (جربي، 2018).

كما يعرفه علي وآخرون (2020) بأنه الأداء الذي لا يقتصر على النتائج المالية، بل يتطلب مراعاة مصالح العمال، والمجتمع المحلي، والبيئة الطبيعية، وكذلك الأجيال المستقبلية، حتى يكون مستديماً، وتتكون أبعاد الأداء المستدام من الأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي، والأداء البيئي.

ويعرف الأداء المستدام بأنه الصفة المتلازمة مع التنمية لضمان ديمومتها، وهو عبارة عن ظاهرة تنموية متجددة ومستمرة تهدف الى بناء الحياة في العصر الحالي والعصور اللاحقة مع الاستفادة من معطيات الماضي، وأن أساسه هو مبدأ التوازن في توزيع الموارد والمحافظة على الشيء، ومنحه الديمومة وأسباب الحياة بما فيها المحافظة والاستمرارية وتحسين نوعية حياة البشر، وأنه نظام التطور إلى ما لا نهاية بما يفيد الفرد والذي يعمل على زيادة الموارد والكفاءة بما يضمن ديمومتها مع تحقيق التوازن البيئي، انه القاعدة الذهبية زرعوا فأكلنا ونزرع فياكلون (أبو جسر، 2022).

ويعرفه المهدي (2024) بأنه أداء المؤسسة في جوانب النمو المالي والاستدامة البيئية، والاستدامة الاجتماعية، ويتعلق بتحقيق توقعات أصحاب المصلحة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية، دون التأثير

على البيئة، حيث يمثل الأداء المستدام بنية قائمة على توقعات أصحاب المصلحة بشأن الأداء البيئي والأداء الاجتماعي والأداء الاقتصادي للمؤسسات المختلفة، فالأداء المؤسسي لا يتم قياسه من منظور اقتصادي أو مالي فقط، ولكن أيضاً من منظور أصحاب المصلحة الخارجيين، من حيث المسؤوليات البيئية والاجتماعية، ومن ثم يقاس الأداء المستدام للمؤسسات في ثلاثة مجالات رئيسية؛ بيئية واجتماعية واقتصادية.

ويعرف (Chua, et al, 2024) الأداء المستدام على أنه قدرة المنظمة على تلبية متطلبات العملاء وتوقعاتهم، من خلال تجميع الآثار الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للمنظمة.

هي قدرة المنظمة على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين على المدى الطويل، وتحقيق التوازن داخل المنظمة من خلال تعزيز وعي موظفي المنظمة وتعليمهم بالممارسات البيئية، وتطبيق التحسينات المناسبة والابتكار (Nafei & Keshk, 2024).

ويرى أبو تايه (2022) أن جوهر الأداء المستدام يقوم على مبدأ تحقيق التوازن ما بين الربحية والأداء البيئي والاجتماعي مما يؤدي إلى أداء مستدام عالي يركز على مجموعة من العناصر، وهي أولاً القيم؛ التي تمثل حيوية المؤسسة والتي تتشكل من الشفافية، العدالة والالتزام، المسؤولية والإبداع والثقة، الإخلاص والولاء، حيث تساعد هذه القيم المؤسسة على البقاء والاستمرارية. وثانياً السوق؛ خاصة فيما يتعلق بالتنافسية أي عمل المؤسسة على الحصول وامتلاك مزايا تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسين في السوق. ثالثاً العنصر البشري؛ فيما يتعلق بالإنتاجية، أي العمل على العناية بالموارد البشري عن طريق توفير ظروف عمل جيدة وبيئة عمل صحية.

وترى الباحثة أن الأداء المستدام هو قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة بطريقة تحافظ على الموارد البيئية والاجتماعية والاقتصادية للأجيال الحالية والمستقبلية.

## 2.3.2. أهداف الأداء المستدام:

ترتكز أهداف الأداء المستدام على الموازنة ما بين الأبعاد الثلاثة الاقتصادي والبيئي والاجتماعي وأهم هذه الأهداف كما نكرها الصرايرة (2020) هي أولاً المحافظة على حياة الأفراد وذلك بالتركيز على الأنشطة السكانية والبيئة من خلال التخطيط والتنفيذ السليم للجوانب التنموية التي تضمن تحسين الوضع الاقتصادي والبيئي والاجتماعي في المجتمع. ثانياً مساعدة المنظمات في النواحي الإبداعية: ويتم ذلك من خلال تقديم منتجات جديدة في أسواق جديدة، لترسيخ التنافسية وتحسين الأداء المؤسسي من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة، والتحول نحو المجتمع المعلوماتي، ودمج التكنولوجيا الحديثة في استراتيجيات الأداء المستدام للمساهمة في تخفيض مقدار الطاقة المستهلكة. ثالثاً الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة: وذلك من خلال المحافظة على الموارد دون تبذير واستنزاف واستخدامها وتوظيفها بشكل عقلاني، واتخاذ كافة الإجراءات للتصدي لتغير المناخ والتخفيف من آثاره والتكيف معه. رابعاً التنبؤ بالمخرجات لكل استراتيجية تتبعها المنظمة: وذلك من خلال التعامل مع العوائق التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها، وتمكين المنظمة من متابعة تحقيق هذه الأهداف والتخلص من المعوقات التي تمنع تحقيق تلك الأهداف. خامساً التعاون إقليمياً ودولياً لمواجهة المتطلبات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية من خلال تحديد المشاكل البيئية، وإعداد الخطط المناسبة في كل مرحلة من مراحل التخطيط الإنمائي وتطبيق مبادئ وممارسات الأداء المستدام، ووضع الاستراتيجيات التنموية المناسبة لرؤية مستقبلية. سادساً تحقيق العدل والمساواة بين الجنسين وذلك من خلال تمكين المرأة والقضاء على أشكال التمييز والتعنيف ضدها، وضمان مشاركتها في جميع نواحي الحياة.

ويضيف الطراونة (2021) أن الأداء المستدام يعتبر نشاطاً مستمراً وشاملاً يعكس نشاط المؤسسة واستمراريتها، وأن أهدافه تكمن في المساهمة في تحسين الوضع الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي من خلال التركيز على الأنشطة السكانية والبيئية وذلك ابنتهاج التخطيط والتنفيذ السليم للخطط التنموية. أيضاً زيادة

قدرة المنظمات على ترجمة أهدافها العامة إلى ممارسات محددة لكل مجال من مجالات الأداء الرئيسية. وأخيراً ضمان عمل المنظمات بطريقة مسؤولة تجاه حماية الكائنات الحية والاستخدام الكفؤ للموارد، وتقليل النفايات والتخلص منها.

### 2. 3. 3. أبعاد الأداء المستدام

يمثل الأداء المستدام تداخل الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي معاً، لتعكس صورة الأداء المستدام ككل، وقد حدد العديد من الباحثين مثل (عزيز وآخرون، 2021؛ محمد وجابر، 2021؛ بن عتو وقاشي، 2021؛ أحمد وآخرون، 2023؛ Afum et al, 2020؛ Phillips, et al, 2020؛ المهدي، 2024) أبعاد الأداء المستدام من خلال ثلاث جوانب وهي الأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي، والأداء البيئي وهي على النحو الآتي:

### 2. 3. 4. الأداء الاقتصادي المستدام:

وهو قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق الاهداف المالية لأصحاب المصلحة والمساهمين من خلال معادلات مرضية لاستثماراتهم، وتعد الاهداف المالية الأساس لقياس البعد الاقتصادي للوحدة إضافة إلى ذلك يبين نتائج الأداء المستدام وتنفيذ خطط التحسين، كما يساهم الجانب الاقتصادي في قياس اداء الوحدة الاقتصادية وذلك من خلال مقارنة مؤشرات التنافس في صناعة ما وتحديد قدراتها في الأمد الطويل (عزيز وآخرون، 2021).

يشير إلى جميع جوانب التفاعلات الاقتصادية للمنظمة، بما في ذلك المؤشرات التقليدية المستخدمة في المحاسبة المالية والعناصر غير الملموسة التي لا تظهر عادة في المواقف المالية (محمد وجابر، 2021). ويرى بن عتو وقاشي (2021) أن البعد الاقتصادي يعتبر مؤشراً على النمو والتطور للكفاءة الاقتصادية بانتباع أنماط مستدامة في الانتاج والاستهلاك، ويتم تقييم الأداء الاقتصادي المستدام للمنظمة من خلال نسبة السيولة، ونسبة الأرباح، نسبة الرفع المالي.

## 2. 3. 5. الأداء الاجتماعي المستدام:

يعكس الأداء الاجتماعي المستدام المدى الذي يمكن أن تستمر فيه القيم الاجتماعية، الهويات الاجتماعية، العلاقات الاجتماعية والمنظمات الاجتماعية في المستقبل (محمد وجابر، 2021). ويرى أحمد وآخرون (2023) أن الأداء الاجتماعي المستدام يشير إلى الإنجاز الفعلي للمنظمة في تحسين جودة الحياة دون إهمال الجوانب البيئية، وكذلك ضمان تحقيق المنظمة للمكاسب المالية دون أن تصبح أنشطتها الصناعية ضارة للمجتمع.

فالأداء الاجتماعي يعكس استراتيجية طورته المنظمة لزيادة الأداء المستدام للمنظمات بدلاً من التركيز فقط على الاستدامة البيئية، بحيث يمثل الأداء الاجتماعي إيجاد مجتمع مستدام اجتماعياً، ولا يخضع الناس فيه لعوائق هيكلية تتعلق بالصحة والتأثير والكفاءة والحياد وصنع المعنى، كما أن الأداء الاجتماعي المستدام هو التأثيرات الحقيقية للممارسات الخضراء على الجوانب الاجتماعية المتعلقة بصورة الشركة وسلعها من وجهة نظر مختلف أصحاب المصلحة مثل الموردين والموظفين والعملاء والجمهور (Phillips, et al, 2020). فالأداء الاجتماعي يُمثل مستوى الفهم الأخلاقي لمسؤولية المنظمة عن تأثير أنشطتها التجارية على المجتمع، يتم قياس الأداء الاجتماعي من خلال سلامة الموظفين وصحتهم، وتحسين نوعية الحياة، والتدريب المهني لأفراد المجتمع وتدريب الموظفين من بين أمور أخرى (Afum et al, 2020).

## 2. 3. 6. الأداء البيئي المستدام:

يعرف على أنه الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية بمعنى أن تعمل الوحدة الاقتصادية بطريقة مسؤولة تجاه حماية النظام البيئي والاستخدام الكفء للموارد وتقليل النفايات والتخلص منها، وتظهر مؤشرات الاداء البيئي للوحدات الاقتصادية من خلال تأثير تلك الوحدات على النظم البيئية الطبيعية وتساعد في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية (عزيز وآخرون، 2021).

كما يعرف الأداء البيئي بأنه: أداة للحصول على المعلومات التي تلخص البيانات بشأن القضايا البيئية المعقدة من أجل إظهار الاتجاهات العامة لهذه القضايا (محمد وجابر، 2021).

ويعتمد الأداء البيئي المستدام على استخدام موارد طاقة مستدامة نظيفة وتتسم بالكفاءة، أي أن تكون الموارد المستخدمة في الإنتاج متجددة، مع الأخذ بعين الاعتبار عدم الإفراط في استخدام الموارد (أحمد وآخرون، 2023).

ويرى المهدي (2024) أنه يمكن أن يتم تعزيز الاستدامة البيئية من خلال مبادرات مثل إدارة النفايات وكفاءة الطاقة وإدارة الموارد، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التحول السلوكي في الممارسات على النحو الذي تشجعه الإدارة العليا، ويتم تحقيق ذلك من خلال اتخاذ خطوات لتقليل النفايات، وإعادة استخدامها أو تدويرها، واستهلاك طاقة أقل، وتقليل أي آثار بيئية سلبية محتملة كما يشمل الأداء البيئي الحد من المواد الضارة وانبعاثات الكربون واستخدام الموارد وإنتاج النفايات.

وقامت الباحثة بتبني هذه الأبعاد في الدراسة، وقياس تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد عليها، كونها الأكثر ملائمة لطبيعة مجتمع الدراسة المتمثل بالشركات الصناعية، فجميع هذه الشركات يمكن قياس أدائها من خلال الأبعاد الثلاث (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي).

## 2. 3. 7. مراحل قياس الأداء المستدام

حتى تتمكن المنظمة من قياس الأداء المستدام، فإنه لا بد من مرور عملية القياس بثلاث مراحل وهي كما ذكرها حمادة (2020):

**المرحلة الأولى:** يتم فيها تقديم إطار يتم فيه توضيح الاهتمامات الرئيسية للمنظمة وأهدافها، ثم يتم اختيار المقاييس التي تدفعها لتحقيق هذه الأهداف والالتزام فيها.

**المرحلة الثانية:** يتم فيها بدء عملية التنفيذ، وفي هذه المرحلة يتم التأكد من تكامل المقاييس مع الإجراءات المستخدمة في الأعمال واستخلاص النتائج التي تبين فيها تفوق الأداء.

**المرحلة الثالثة:** يتم مراجعة الأداء ومراقبته من خلال جمع المعلومات التي تتأتى من التغذية الراجعة.

## 2. 3. 8. غايات الأداء المستدام:

يرتبط الأداء المستدام بالعديد من الغايات التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، والتي كانت متنوعة باختلاف

الدراسات التي بحثت فيها، واختلاف وجهة نظر الباحثين، وذلك على النحو الآتي:

تناول أنيس (2020) غايات الأداء المستدام من منظور الغاية الاستراتيجية، والتنظيمية، والتشغيلية، كما يأتي:

**الغاية الاستراتيجية:** قياس المشاريع الاستراتيجية من حيث آثارها وأهدافها على المنظمة من خلال بناء

مميزات تنافسية رائدة وجديدة، بالإضافة لإعادة هيكلة وتصميم تنظيماتها، وتطوير العلامات التجارية

وصورة المنظمة وما إلى ذلك.

**الغاية التنظيمية:** يعد الأداء المستدام وسيلة قيادية للمنظمة المسؤولة اجتماعيا، كونه المسؤول عن بناء

شبكة مؤشرات ومعايير ذات مواصفات (معايير مقارنة مرجعية) تستند إلى تقارير ومختلف مستندات

وتقارير الإفصاح.

**الغاية التشغيلية:** يسعى الأداء المستدام إلى تجسيد سياسات المنظمة عن طريق ربطها بالمجتمع وتطلعات

الأطراف الداخلية والخارجية بالمنظمة.

في حين تناول الطراونة (2021) الغايات، من منظور الدوافع لتبني مفهوم الأداء المستدام من خلال:

**الضغوطات من طرف أصحاب المصلحة:** الضغوطات التي يُمارسها أصحاب المصالح من (العملاء،

المستثمرين، والموظفين) على المؤسسات للاهتمام بالأداء المستدام.

**المسؤولية الاجتماعية:** من خلال إعطاء قدر متساوٍ من الأهمية لمعايير المسؤولية الاجتماعية لضمان

ظروف العمل الجيدة، والممارسات التجارية العادلة، والإحساس بالراحة في المجتمع.

## 2. 4. الدراسات السابقة:

### 2. 4. 1. الدراسات العربية:

دراسة نافع وكشك (Nafei & Keshk, 2024) بعنوان: دور إدارة سلسلة التوريد الخضراء في تحسين

#### مستوى الأداء المستدام دراسة تطبيقية

هدفت الدراسة التعرف إلى دور إدارة سلسلة التوريد الخضراء في تحسين مستوى الأداء المستدام من خلال التطبيق على شركات الأدوية في مصر، قام الباحث بإعداد استبانة، وتوزيعها على عينة تكونت من (371) من العاملين في شركات الأدوية، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إدارة سلسلة التوريد الخضراء كان بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الأداء المستدام في الشركات المبحوثة كان بدرجة مرتفعة، وكذلك بينت النتائج وجود تأثير لإدارة سلسلة التوريد الخضراء على تحسين الأداء المستدام في الشركات.

وقام طراونة والعاقي (Tarawneh & Allafi, 2023) بدراسة بعنوان: أثر إدارة سلسلة التوريد

#### الخضراء على الأداء المستدام في مجموعة المناصير

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة سلسلة التوريد الخضراء بأبعادها (الشراء الأخضر، التصنيع الأخضر، التوزيع الأخضر، الخدمات اللوجستية الخضراء) على الأداء المستدام بأبعاده (الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي، الأداء الاقتصادي) في مجموعة المناصير الأردنية، وتم الاعتماد على عينة عشوائية طبقية متساوية تمثل مجتمع الدراسة والبالغ عددها (165) من المديرين في القيادات الإدارية (العليا والمتوسطة) في مجموعة المناصير، وتوصلت الدراسة إلى أن اللوجستيات الخضراء والتصنيع الأخضر يمكن أن يفسرا جميع المقاييس الثلاثة للأداء المستدام. ومع ذلك، فإن التوزيع الأخضر يساهم في الأداء البيئي والاجتماعي وليس الأداء الاقتصادي. ومن ناحية أخرى فإن استخدام الشراء الأخضر يساهم في الأداء الاقتصادي والاجتماعي وليس الأداء البيئي.

قام جاد وآخرون (2022) بإجراء دراسة بعنوان: دور إدارة سلسلة التوريد الخضراء في تحسين الأداء

البيئي: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية للأجهزة الإلكترونية والكهربائية

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تطبيق إدارة سلسلة التوريد الخضراء لتحسين الأداء البيئي والاقتصادي بالمنظمات الصناعية، تكونت عينة الدراسة من (100) من العاملين في (15) من الشركات الصناعية الإلكترونية والكهربائية، تم توزيع الاستبانات عليهم، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات عينة الدراسة حول إدارة سلسلة التوريد الأخضر كانت بدرجة موافقة مرتفعة، كذلك بينت النتائج أن اتجاهات عينة الدراسة نحو تحسين الأداء البيئي كانت بدرجة موافقة مرتفعة، كما بينت النتائج وجود علاقة بين إدارة سلسلة التوريد الأخضر وتحسين الأداء البيئي.

أجرى الشمروخ وإسماعيل (2022) دراسة بعنوان: دور سلسلة التوريد المستدامة في تحسين الأداء

التنظيمي: دراسة تطبيقية

هدفت الدراسة إلى البحث في طبيعة العلاقة بين أبعاد سلسلة التوريد الأخضر المستدامة والأداء التنظيمي في الشركة الكويتية للتموين، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وقام الباحثان بتصميم استبانة بغرض جمع البيانات، حيث تم توزيعها على (256) موظفاً في الشركة، وقد توصلت النتائج إلى أن تطبيق سلسلة التوريد المستدامة كان بدرجة متوسطة، وأن مستوى الأداء التنظيمي كان متوسطاً، كما بينت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد سلسلة التوريد المستدامة، وأبعاد الأداء التنظيمي.

وأجرى رشوان (2021) دراسة بعنوان: تأثير ممارسات التصنيع الأخضر على الأداء المستدام: الدور

الوسيط لتكامل إدارة سلسلة التوريد الخضراء: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مصر

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات التصنيع الأخضر على الأداء المستدام، من خلال بحث الدور الوسيط لتكامل إدارة سلسلة التوريد الخضراء، وقد تم تحديد عينة الدراسة من الشركات الصناعية الحاصلة على شهادة الجودة (iso14000) في محافظة الاسكندرية، والبالغ عددها (70) شركة، وتم

اختيار (157) إدارياً من هذه الشركات لإجراء الدراسة، واعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لممارسات التصنيع الخضراء على الأداء المستدام في الشركات التي تم دراستها، كما بينت النتائج أن متغير تكامل إدارة سلسلة التوريد الخضراء يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين ممارسات التصنيع الخضراء والأداء الاقتصادي المستدام، ويلعب دوراً جزئياً في العلاقة بين ممارسات التصنيع الخضراء، والأداء الاجتماعي، وغير وسيط للعلاقة بين ممارسات التصنيع الخضراء، والأداء البيئي المستدام.

دراسة المرعب (Almerek, 2021) بعنوان إدارة سلسلة التوريد الخضراء وأداء الشركة في القطاع

#### الإنتاجي الأردني: الدور الوسيط للإندماج الوظيفي

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء الداخلية (إدارة البيئة الداخلية والتصميم البيئي) والخارجية (الشراء الأخضر والتعاون مع العملاء واسترداد الاستثمار) وأداء الشركة والدور الوسيط للإندماج الوظيفي في هذه العلاقة في القطاع الإنتاجي الأردني. لتحقيق ذلك، تم تطوير استبيان، حيث تم توزيعه على عينة ميسرة. تم تلقي ما مجموعه 121 رداً من الشركات في مختلف الصناعات الإنتاجية، أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء الداخلية لها تأثير إيجابي على الأداء التشغيلي، في حين أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء الخارجية ليس لها أي تأثير. كما أظهرت النتائج أيضاً أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء الداخلية ليس لها أي تأثير على الاندماج الوظيفي، بينما ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء الخارجية لها تأثير إيجابي معنوي. بالإضافة، أظهرت النتائج أن الاندماج الوظيفي له تأثير إيجابي على الأداء التشغيلي ويتوسط بشكل كامل العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء الخارجية والأداء التشغيلي.

كما أجرى جابر ومحمد (2021) دراسة بعنوان: تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء في الأداء

المستدام: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء في تحقيق الأداء المستدام، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وقام الباحثان باختيار عينة تكونت من (92) موظفاً من الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة في العراق بطريقة قصدية، وتوصلت الدراسة إلى تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على الأداء المستدام.

وقام غريب وآخرون (2016) بدراسة بعنوان: ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء وتأثيرها على

الأداء: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البترول بمحافظة السويس

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة سلسلة التوريد، وتأثيرها على الأداء، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وقام الباحثون في هذه الدراسة بإجراء مقابلات متعمقة مع المديرين (الإدارة الوسطى والعليا) معهم، وقد توصلت الدراسة إلى وتوصلت الدراسة إلى أن شركات البترول تطبق الحد الأدنى من ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء، كذلك بينت النتائج حداثة مفهوم إدارة سلسلة التوريد الخضراء بالنسبة لقطاع البترول، وأن أبرز اسباب عدم تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد كان نقص الوعي العام، وانعدام المعرفة بالتأثيرات الإيجابية، كما بينت نتائج الدراسة أن إدماج المفهوم البيئي في أنشطة سلسلة التوريد يمكن أن يزيد من النفع للأداء البيئي والاقتصادي والتشغيلي.

## 2. 5. الدراسات الأجنبية:

دراسة (Hu & Tresirichod, 2024) بعنوان: تأثير التوجه نحو ريادة الأعمال الخضراء على الأداء

المستدام: الدور الوسيط لإدارة سلسلة التوريد الخضراء

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التوجه نحو ريادة الأعمال الخضراء على الأداء المستدام: الدور الوسيط لإدارة سلسلة التوريد الخضراء تم إجراء هذه الدراسة من خلال توزيع استبانات على (516) مديراً تنفيذياً في الشركات الصناعية في الصين، وتوصلت الدراسة إلى أن التوجه الريادي الأخضر له تأثير إيجابي على الأداء المستدام في قطاع الصناعات التحويلية الصينية، كما أظهرت النتائج تأثير إدارة سلسلة التوريد الخضراء على الأداء المستدام في هذه الشركات، وأن إدارة سلسلة التوريد الخضراء تلعب دوراً وسيطاً في تأثير التوجه الريادي الأخضر على الأداء المستدام.

دراسة (Huma et al, 2024) بعنوان: تأثير تكامل جودة سلسلة التوريد على الأداء المستدام للشركة

هدفت الدراسة إلى بحث تأثير تكامل جودة سلسلة التوريد وممارسات سلسلة التوريد الخضراء وتأثيرها على النتيجة النهائية الثلاثية في دفع أداء الاستدامة، تم تصميم الدراسة من خلال دراسة العلاقات بين تكامل جودة سلسلة التوريد وممارسات سلسلة التوريد الخضراء في دفع الأداء المستدام، وقد تم تطبيق الدراسة على (167) من الشركات الصناعية، وقد توصلت الدراسة إلى أن تكامل جودة سلسلة التوريد يعزز نشاط الشراء الأخضر بالإضافة إلى تنفيذ الإدارة البيئية الداخلية للشركة، وأن ذلك عاملاً حاسماً يساهم في تحقيق الأداء المستدام.

دراسة (Tronnebati & Jawab, 2024) بعنوان: تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء

والمستدامة على الأداء المستدام: تحليل مقارنة

هدفت الدراسة إلى تقديم تحليل مقارنة لتأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء وإدارة سلسلة التوريد المستدامة على الأداء المستدام (الاقتصادي، والبيئي، والاجتماعي)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين إدارة سلسلة التوريد المستدامة والأداء ثلاثي الأبعاد: الاقتصادي (50%)، البيئي (34%)، والأداء الاجتماعي (33%)، كما بينت النتائج أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء لها تأثير كبير على الأداء البيئي (58%) والأداء الاقتصادي (29%)، ولكن لم يتم اكتشاف أي تأثير على الأداء الاجتماعي.

دراسة (Nazir, et al, 2024) بعنوان: تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على الأداء

البيئي للشركات الصناعية، الضغط المؤسسي كوسيط

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على الأداء البيئي للشركات الصناعية، مع التركيز على فهم كيف أدار الضغط المؤسسي هذه العلاقة، اعتمدت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من الشركات الصناعية في باكستان، حيث تم توزيعها على (360) موظفاً في هذه الشركات بشكل عشوائي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء والأداء البيئي للشركات الصناعية، كما توصلت الدراسة إلى أن الضغط المؤسسي لعب دوراً معتدلاً ومؤثراً في قوة هذه العلاقة، وأن تأثير ممارسات GSCM على الأداء البيئي يتباين في ظل مستويات مختلفة من الضغط المؤسسي.

دراسة (Libe, et al, 2024) بعنوان: تأثير إدارة سلسلة التوريد الخضراء على الأداء البيئي للشركات هدفت الدراسة إلى البحث في كيفية ارتباط ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء بالأداء البيئي المستدام، اتبعت الدراسة أسلوب المراجعة النظرية، وقام الباحث بجمع نتائج (166) مقالة منشورة بين عامي 2001-2023، وتوصلت الدراسة إلى أن الارتباط بين المتغيرات كان إيجابياً إلى حد كبير، وأن صانعي السياسات، والإدارة العليا الراغبين في إدخال التفكير البيئي في استراتيجية أعمالهم كان له تأثير كبير على العلاقة بين المتغيرين.

دراسة (Basit, 2022) بعنوان: تأثير إدارة سلسلة التوريد الخضراء على الأداء المستدام

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة سلسلة التوريد الأخضر على الأداء المستدام في شركات صناعة المنسوجات، اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة بغرض جمع البيانات الكمية من (224) موظفاً في شركات تصنيع المنسوجات الباسكتانية، توصلت الدراسة إلى توصلت الدراسة إلى أن التصنيع والشراء الأخضر يؤثران بشكل كبير على الأداء المستدام، في حين أن التغليف والتسويق الأخضر لا يؤثران على الأداء المستدام في الشركات.

دراسة (Wan,g & Dai, 2018) بعنوان: ممارسات وأداء إدارة سلسلة التوريد المستدامة

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة على الأداء في الشركات الصناعية الصينية، اتبعت الدراسة أسلوب تحليل بيانات (172) شركة صينية، توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة لها تأثير إيجابي على الأداء البيئي، والأداء الاجتماعي والاقتصادي في الشركات الصناعية الصينية.

دراسة (Khan & Qianli, 2017) بعنوان: تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء

## الشركات الصناعية في باكستان

هدفت الدراسة إلى بحث تأثير خمس محددات لممارسات سلسلة التوريد الأخضر على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الباكستانية، تكونت عينة الدراسة من (218) شركة صناعية، وتم قياس ممارسات سلسلة التوريد الخضراء من خلال تصميم استبانة، وتوزيعها على عينة من الإداريين في الشركات، وتوصلت الدراسة إلى أن المتغيرات (التصنيع الأخضر، أنظمة المعلومات الخضراء، والتعاون مع العملاء، والتصميم البيئي) لها تأثير إيجابي دال إحصائياً على الأداء التنظيمي، في حين بينت النتائج أن الشراء الأخضر له تأثير سلبي على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الباكستانية.

### 2. 5. 1. التعقيب على الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بالرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وقد كانت الدراسات السابقة متوافقة، ومختلف مع الدراسة الحالية في عدة جوانب على النحو الآتي:

- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة نافع وكشك (Nafei & Keshk, 2024) طراونة والعافي

(Tarawneh & Allafi, 2023) جابر ومحمد (2021) دراسة (Tronnebati & Jawab, )

(2024) في بحث العلاقة بين ممارسات سلسلة التوريد الأخضر والأداء المستدام.

- وتختلف مع قام جاد وآخرون (2022) دراسة (Nazir, et al, 2024) دراسة (Libe, et al, )

(2024) التي اقتصرت على بحث تأثير سلسلة التوريد الأخضر على الأداء البيئي المستدام، كما

تختلف مع دراسة الشمروخ وإسماعيل (2022) التي بحثت في انعكاس سلسلة التوريد الأخضر

على الأداء التنظيمي.

- وتختلف أيضاً مع رشوان (2021) ودراسة المرعب (Almereg, 2021) غريب وآخرون (2016)

التي اقتصرت على بحث تأثير الممارسات على الأداء التنظيمي.

- وتختلف مع دراسة (Hu & Tresirichod, 2024) التي بحثت في التوجه الريادي وانعكاسه على الأداء المستدام في ظل إدارة سلسلة التوريد الأخضر.
- تختلف مع دراسة نافع وكشك (Nafei & Keshk, 2024) التي تم تطبيقها على شركات الأدوية، طراونة والعافي (Tarawneh & Allafi, 2023) التي تم تطبيقها على شركات تجارية.
- تتفق مع قام جاد وآخرون (2022) رشوان (2021) المرعب (Almerek, 2021) الشمروخ وإسماعيل (2022) جابر ومحمد (2021) دراسة (Nazir, et al, 2024) في التطبيق على شركات صناعية.

لقد جاءت الدراسة الحالية متوافقة، ومكملة لما سبقها من دراسات بحثت في موضوع تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر على الأداء المستدام، إلا أن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة في تطبيقها على الواقع الفلسطيني بما يخص الشركات الصناعية في محافظة الخليل، وتحديداً الشركات التي حصلت على شهادات جودة، إذ تعتبر من الدراسات القليلة التي تناولت هذا الموضوع -في حدود علم الباحثة-. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء نموذج الدراسة، وتحديد أبعاد ومتغيرات الدراسة، وكذلك تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وتحديد أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر، وكذلك تحديد أبعاد الأداء المستدام، وتحديد طريقة وإجراءات ومنهجية الدراسة.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل توضيحاً للإجراءات المتبعة في تطبيق الدراسة الميدانية، وذلك من خلال توضيح المنهج الذي اعتمدت عليه الدراسة ووصف وتوضيح مجتمع وعينة الدراسة وكيفية اختيارها، ثم توضيح ووصف لأداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها، والتحقق من مدى صدق الأداة وثباتها، وإجراءات تطبيقها، وانتهى الفصل بالأساليب الرياضية والإحصائية التي تم تطبيقها في تحليل البيانات والوصول إلى النتائج.

### 3.1. منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي؛ إن هذا المنهج هو الأكثر ملائمة لطبيعة هذه الدراسة، التي تبحث في ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر وتأثيرها على الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين، حيث يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة التي تدرسها، وتحليل بياناتها للوصول إلى النتائج والتوصيات.

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

## 1. المصادر الثانوية:

اعتمدت الباحثة في المصادر الثانوية للبيانات على المصادر والمراجع العربية والأجنبية والتي تناولت موضوع إدارة سلسلة التوريد الأخضر وتأثيرها على الأداء المستدام، وذلك لتوضيح مفهوم هذه المتغيرات وشرح وتوضيح الإطار النظري في الدراسة.

## 2. المصادر الأولية:

اعتمدت الباحثة أداة الاستبانة؛ وذلك للجانب الميداني في الدراسة، ولمعالجة الجوانب التحليلية للموضوع قيد الدراسة.

## 3. 2. مجتمع الدراسة:

بناء على طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها، تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية الحاصلة على شهادة الجودة، والبالغ عددها (42) شركة في محافظة الخليل، وذلك بحسب البيانات في مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية حتى عام 2024، والتي تضم (378) إدارياً (رئيس قسم، مدير، نائب مدير).

## 3. 3. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة القصدية، حيث تم تحديد الشركات وفق الشروط الآتية:

- اختيار الشركات التي تعمل في الصناعات التحويلية في محافظة الخليل.
- اختيار الشركات التي تعمل على تصدير منتجاتها.
- اختيار الشركات الحاصلة على شهادة الجودة (ISO14000) بحسب مؤسسة المقاييس والمواصفات الفلسطينية.

وهي الطريقة الأفضل نظراً لكون الشركات الصناعية التي تنطبق عليها هذه الشروط هي الأكثر تأثراً واهتماماً بسلاسل التوريد الأخضر، حيث تم اختيار (14) شركة ممن انطبقت عليهم الشروط سابقة الذكر

-المسجلة في مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية، بنسبة (33.3%) من مجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبانات على (168) إدارياً في هذه الشركات استردت الباحثة منها (155) استبانة صالحة للتحليل، بنسبة استرداد (92.3%)، والجدول (1.3) يبين توزيع وخصائص عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية:

جدول رقم (1.3): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

الرقم	المتغيرات	البدائل	العدد	النسبة المئوية
.1	عمر الشركة	أقل من 5 سنوات	20	%12.9
		5-10 سنوات	44	%28.4
		10 سنوات فأكثر	91	%58.7
		<b>المجموع</b>	<b>155</b>	<b>%100</b>
.2	رأس مال الشركة (دينار)	أقل من 100000	36	%23.2
		100000 - 500000	34	%21.9
		500000 فأكثر	85	%54.8
		<b>المجموع</b>	<b>155</b>	<b>%100</b>
.3	عدد العاملين	أقل من 30	42	%27.1
		30-70	44	%28.4
		أكثر من 70	69	%44.5
		<b>المجموع</b>	<b>155</b>	<b>%100</b>
.4	مجال عمل الشركة	صناعة المواد الغذائية	43	%27.7
		الصناعات البلاستيكية والنايلون	112	%72.3
		<b>المجموع</b>	<b>155</b>	<b>%100</b>

### 3.4. أداة الدراسة

#### بناء الأداة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها وفرضياتها، اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة لهذه الدراسة، لملاءمتها لطبيعة الدراسة في التعرف على تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر على الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين، حيث قامت الباحثة بتطوير الاستبانة وفق الإجراءات الآتية:

1. قامت الباحثة بالرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة، مثل دراسات ( Al-Farajat, 2020 ; )

Hejazi et al, 2023; Al-Zoubi, 2020; Tarawneh & Allafi, 2023; Almereb,

(2021) والاستفادة منها بغرض تطوير الاستبانة.

2. إعداد الصورة الأولية للاستبانة، حيث تم صياغة الفقرات والأسئلة على شكل عبارات واضحة وقصيرة

وشملت الاستبانة بالصورة الأولية على (42) فقرة موزعة على محورين رئيسيين الأول (إدارة سلسلة

التوريد الأخضر 25 فقرة) والثاني (الأداء المستدام 17 فقرة)، وقد أعطيت لكل فقرة من فقرات

الاستبانة وزناً مدرجاً.

3. قامت الباحثة بعرض الاستبانة على المشرف، وذلك لأخذ رأيه، وتم تعديل الاستبانة بناء على

ملاحظته وتوجيهاته.

4. عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة، ومن لهم اهتمام في هذا

الميدان، وأخذت الباحثة بأرائهم وملحوظاتهم.

تكونت الاستبانة في الصورة النهائية تتكون من ثلاثة أقسام رئيسية: (ملحق رقم 2)

القسم الأول: البيانات الشخصية عن شركات المستجيبين: (عمر الشركة، رأس مال الشركة، عدد العاملين، مجال عمل الشركة).

القسم الثاني: إدارة سلسلة التوريد الأخضر، والجدول (2.3) يبين عدد الفقرات تبعاً لمجالات النموذج المقترح بعد تحكيم الاستبانة.

جدول رقم (2.3) عدد الفقرات تبعاً لمجال إدارة سلسلة التوريد الأخضر:

م	المجال	عدد الفقرات
1	الإدارة البيئية	7
2	التصميم والإنتاج الأخضر	7
3	الشراء الأخضر	6
4	اللوجستيات الخضراء	5

القسم الثالث: مجالات الأداء المستدام، والجدول (3.3) يوضح عدد الأسئلة تبعاً لمجالات النموذج النهائي بعد تحكيم الاستبانة.

جدول رقم (3.3) عدد الفقرات تبعاً لمجال الأداء المستدام

م	المجال	عدد الفقرات
1	الأداء الاجتماعي المستدام	6
2	الأداء البيئي المستدام	6
3	الأداء الاقتصادي المستدام	5

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقدير استجابة المبحوثين على فقرات الاستبانة، والجدول (5.3) يوضح ذلك:

جدول (4.3) درجات مقياس ليكرت الخماسي.

موافق بدرجة					الاستجابة الدرجة
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
1	2	3	4	5	

### 3.5. صدق الأداة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة، وهي الاستبانة، بطريقتين:

#### أولاً: صدق المحكمين (الظاهري):

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين المختصين في الجامعات الفلسطينية وعددهم (10) محكماً ومحكمة (الملحق رقم 3)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وإجراء ما يلزم من تعديلات في ضوء المقترحات المقدمة، والتي توافق عليه محكمين أو أكثر، واتضح للباحثة أن التعديلات المقدمة من المحكمين لم تغيّر على مجالات الاستبانة، في حين تم شطب بعض الأسئلة وتعديل وإضافة أسئلة، بحيث أصبح عدد الفقرات (55) فقرة، موزعة على المجالات سابقة الذكر.

#### ثانياً: الاتساق الداخلي:

ويقصد بالصدق الداخلي هنا مدى اتساق وتوافق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي ينتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الصدق الداخلي للاستبانة على النحو الآتي:

#### ■ صدق مقياس إدارة سلسلة التوريد الأخضر:

قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، كما يبين ذلك الجدول (5.3).

جدول (5.3- أ): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس إدارة سلسلة التوريد الأخضر مع الدرجة الكلية للمجال.

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
<b>الإدارة البيئية</b>			
1	تؤيد الإدارة العليا الالتزام بسلسلة التوريد الأخضر.	0.773**	0.000
2	يدعم مديرو الدوائر ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على مستوى إداراتهم.	0.823**	0.000
3	تضع الشركة الخطط لمنع حدوث التلوث.	0.806**	0.000
4	تسعى الشركة للحصول على شهادة الأيزو ISO14001 لإنتاج منتجات صديقة للبيئة.	0.816**	0.000

جدول (5.3-ب): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس إدارة سلسلة التوريد الأخضر مع الدرجة الكلية للمجال.

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
5	تقوم الشركة بتنفيذ مبادرات لتعريف المستهلكين بالمنتجات الصديقة للبيئة	0.794**	0.000
6	تستخدم الشركة برامج للالتزام والمراجعة البيئية لتحقيق أداء بيئي أفضل.	0.760**	0.000
7	تراقب الشركة مستوى الالتزام بمتطلبات سلسلة التوريد الخضراء في عمليات الإنتاج.	0.663**	0.000
<b>التصميم والإنتاج الأخضر</b>			
8	تحرص الشركة على تصميم منتجات قابلة لإعادة الاستخدام (التدوير).	0.802**	0.000
9	تحرص الشركة على تصميم منتجات تحتاج إلى أقل قدر من الطاقة لتشغيلها.	0.839**	0.000
10	تهتم الشركة باستخدام المعدات التي تستهلك طاقة أقل.	0.811**	0.000
11	تمتلك الشركة نظاماً لتقليل النفايات الناتجة عن عملية التصنيع.	0.797**	0.000
12	تحرص الشركة على استخدام تكنولوجيا متطورة لترشيد استهلاك الطاقة.	0.777**	0.000
13	تحرص الشركة على التحديد المسبق للمنتجات (من حيث الوزن والسعة) لتقليل وقت إنتاجها.	0.653**	0.000
14	تقلل الشركة من استخدام المواد الضارة في تعبئة وتغليف منتجاتها.	0.740**	0.000
<b>الشراء الأخضر</b>			
15	تحرص الشركة على شراء المواد الصديقة للبيئة.	0.749**	0.000
16	تراعي الشركة عند اختيار الموردين امتلاكهم لشهادات البيئية مثل ISO14000	0.810**	0.000
17	تتعاون الشركة مع الموردين لتحقيق الأهداف البيئية.	0.845**	0.000
18	تفضل الشركة المنتجات التي تستهلك موارد طبيعية أقل.	0.873**	0.000
19	تقوم الشركة بتقييم الممارسات البيئية للموردين الذين تتعاقد معهم.	0.823**	0.000
20	تقدم الشركة الإرشاد والتوجيه للموردين بشأن بناء برامج بيئية.	0.778**	0.000
<b>اللوجستيات الخضراء</b>			
21	يتم تحميل المركبات وفق نموذج نقل مناسب (وزن الحمولة، كمية الوقود، مناطق التوصيل)	0.820**	0.000
22	تحرص الشركة على التحديد المسبق للمنتجات بغرض توفير الطاقة أثناء نقلها من خلال تخفيض مساحات التخزين.	0.842**	0.000
23	تتعاون الشركة مع العميل لحماية البيئة مثل (تقليل التخزين والنقل)	0.872**	0.000
24	يتم فحص مركبات الشركة وصيانتها باستمرار.	0.816**	0.000
25	تدعم الشركة البحث والابتكار في مجال تكنولوجيا الإدارة البيئية.	0.852**	0.000

\*\* دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.01$

\* دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

تبيّن من خلال المعطيات الواردة في الجدول (5.3) أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الأداة مع الدرجة الكلية للأداة والجدول (6.3) يوضح ذلك.

جدول (6.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات إدارة سلسلة التوريد الأخضر مع الدرجة الكلية.

المجال	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
الإدارة البيئية * الدرجة الكلية	0.896**	0.000
التصميم والإنتاج الأخضر * الدرجة الكلية	0.929**	0.000
الشراء الأخضر * الدرجة الكلية	0.920**	0.000
اللوجستيات الخضراء * الدرجة الكلية	0.894**	0.000

تبيّن من خلال البيانات الواردة في الجدول (6.3) أن جميع المجالات ترتبط بالدرجة الكلية للأداة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، حيث إن معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمقياس كان قوياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معا في قياس إدارة سلسلة التوريد الأخضر.

#### ■ صدق مقياس الأداء المستدام:

قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، كما يبين ذلك الجدول (7.3).

جدول (7.3-أ): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس الأداء المستدام مع الدرجة الكلية للمجال.

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
<b>الأداء الاجتماعي المستدام</b>			
1	تُظهر الشركة التزاماً قوياً تجاه المسؤولية الاجتماعية.	0.745**	0.000
2	تمكنت الشركة من تحسين صورتها الذهنية لدى الجمهور.	0.894**	0.000

جدول (7.3-ب): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس الأداء المستدام مع الدرجة الكلية للمجال.

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
3	تعزز الشركة الرضا الوظيفي لدى موظفيها.	0.881**	0.000
4	طورت الشركة العديد من المبادرات البيئية مع المجتمع المحلي.	0.884**	0.000
5	تُظهر الشركة التزاماً بتحسين الصحة والسلامة المهنية للعاملين.	0.907**	0.000
6	توفر الشركة وسيلة نقل مناسبة لجميع العاملين بها لنقلهم من مكان الإقامة إلى مكان العمل.	0.798**	
<b>الأداء البيئي المستدام</b>			
7	تحرص الشركة على تقليل الانبعاثات من الغازات الملوثة.	0.769**	0.000
8	حسنت الشركة من قدرتها على تقليل هدر المياه.	0.761**	0.000
9	تمكنت الشركة من تقليل النفايات الصلبة.	0.891**	0.000
10	حسنت الشركة من قدرتها على تقليل استهلاك المواد الخطرة.	0.803**	0.000
11	التزمت الشركة بتطبيق المعايير البيئية في العمل.	0.839**	0.000
12	تقلل الشركة استخدام المواد الخطرة (الضارة أو السامة) إلى أقل درجة ممكنة.	0.814**	0.000
<b>الأداء الاقتصادي المستدام</b>			
13	تمكنت الشركة من تقليل تكاليف شراء المواد.	0.862**	0.000
14	نجحت الشركة في تقليل تكاليف استهلاك الطاقة.	0.868**	0.000
15	تمكنت الشركة من خفض تكاليف التخلص من النفايات.	0.785**	0.000
16	تمكنت الشركة من تحقيق فرص مالية واستثمارية نتيجة الاستثمار بالممارسات الخضراء.	0.873**	0.000
17	تظهر الشركة اهتماماً بتحقيق أقصى فائدة للمستثمرين.	0.870**	0.000

تبيّن من خلال المعطيات الواردة في الجدول (7.3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الأداة مع الدرجة الكلية للأداة والجدول (8.3) يوضح ذلك.

جدول (8.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات الأداء المستدام مع الدرجة الكلية.

المجال	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
الأداء الاجتماعي المستدام * الدرجة الكلية	0.924**	0.000
الأداء البيئي المستدام * الدرجة الكلية	0.925**	0.000
الأداء الاقتصادي المستدام * الدرجة الكلية	0.926**	0.000

تبيّن من خلال البيانات الواردة في الجدول (7.3) أن جميع المجالات ترتبط بالدرجة الكلية للأداة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، حيث إن معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمقياس كان قوياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معا في قياس الأداء المستدام.

### 3.6. ثبات الأداة:

تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة، باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (9.3):

#### ■ مقياس إدارة سلسلة التوريد الأخضر

جدول رقم (9.3): معاملات ثبات مقياس إدارة سلسلة التوريد الأخضر وفق معادلة كرونباخ ألفا.

المقياس	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الإدارة البيئية	155	7	0.888
التصميم والإنتاج الأخضر	155	7	0.885
الشراء الأخضر	155	6	0.894
اللوجستيات الخضراء	155	5	0.896
الدرجة الكلية	155	25	0.962

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9.3) أن قيمة ثبات أداة الدراسة لمقياس إدارة سلسلة التوريد الأخضر بلغ (96.2%) عند الدرجة الكلية وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة مقبولة من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة وتعميم النتائج، وفق ما أشار إليه الضامن (2007) الذي حدد أن معامل الثبات يجب ألا ينخفض عن (0.80).

### ■ مقياس الأداء المستدام

جدول رقم (10.3): معاملات ثبات مقياس الأداء المستدام وفق معادلة كرونباخ ألفا.

المقياس	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الأداء الاجتماعي المستدام	155	6	0.924
الأداء البيئي المستدام	155	6	0.898
الأداء الاقتصادي المستدام	155	5	0.905
الدرجة الكلية	155	17	0.958

تشير المعطيات الواردة في الجدول (10.3) أن قيمة ثبات أداة الدراسة لمقياس الأداء المستدام بلغ (0.958) عند الدرجة الكلية وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة مقبولة من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة وتعميم النتائج، وفق ما أشار إليه الضامن (2007) الذي حدد أن معامل الثبات يجب ألا ينخفض عن (0.80).

### 3.7 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

#### 1. المتغير المستقل (إدارة سلسلة التوريد الأخضر) بأبعادها:

- أ. الإدارة البيئية.
- ب. التصميم والإنتاج الأخضر.
- ت. الشراء الأخضر.
- ث. اللوجستيات الخضراء.

2. المتغير التابع: (الأداء المستدام) بأبعادها:

أ. الأداء الاجتماعي المستدام.

ب. الأداء البيئي المستدام.

ج. الأداء الاقتصادي المستدام.

### 3. 8. حدود الدراسة:

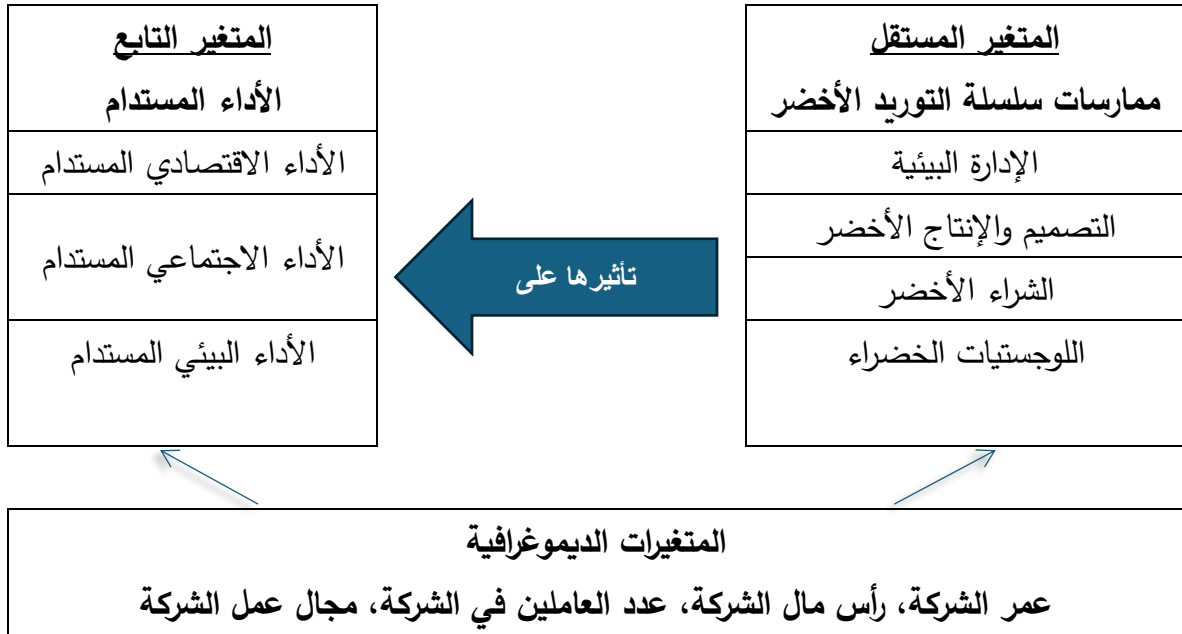
الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من عام 2023-2024 من شهر (كانون ثاني/يناير - أيار/مايو).

الحدود البشرية: الإداريين في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.

الحدود المكانية: الشركات الصناعية في محافظة الخليل في محافظة الخليل.

الحدود الموضوعية: إدارة سلسلة التوريد الأخضر، الأداء المستدام.

### 1. 1. نموذج الدراسة:



إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات ( Al-Zoubi, 2020; Hejazi et al, 2023; Al-Farajat, 2020 )

(2020; Tarawneh & Allafi, 2023; Almereb, 2021)

### 3. 9. إجراءات جمع البيانات:

بعد التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، تم توزيع الاستبانة على عينة من الإداريين في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، واستغرقت عملية توزيع وتجميع ردود الاستبانات ما يقارب (15) يوماً، حيث تم توزيع (168) استبانة، وتم استلام (155) استبانة صالحة للتحليل.

### 3. 10. المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، والفرضيات التي تم تحديدها، قامت الباحثة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) واستخدمت الباحثة الاختبارات التالية:

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (بيرسون) لمعرفة صدق فقرات الدراسة، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا لقياس قيمة معامل الثبات للأداة، واستخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفرضيات الديموغرافيات للمتغيرات التي لها أكثر من مستويين، واختبار (ت) للفروق لفحص الفرضيات التي لها متغيرين. وقد أعطيت الاستجابات التدرج الآتي:

جدول 11.3: المقياس الوزني لتحديد تقديرات أفراد عينة الدراسة.

التقدير	الوزن النسبي%	الوسط الحسابي
منخفضة	أقل من 46.8%	أقل من 2.34
متوسطة	من 46.8% - 73.4%	من 2.34 - 3.67
مرتفعة	أكثر من 73.4%	أكثر من 3.67

حيث تم استخدام المعادلة الآتية للحكم على النتائج ومعرفة درجة التقدير:

طول الفترة = (الحد الأقصى للاستجابة - الحد الأدنى للاستجابة) / 3

وبما أن المقياس كان وفق تدرج ليكرت الخماسي، فإن:

طول الفترة =  $(5-1) / 3$  ويساوي 1.33

وكذلك تم حساب النسبة المئوية وفق المعادلة الآتية:

النسبة المئوية = (الوسط الحسابي ÷ عدد البدائل) × 100%

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

#### 4.1. نتائج سؤال الدراسة الأول:

ما واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين فيها؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسط الحسابي ل فقرات المجال، والانحراف المعياري لهذه الفقرات، أي لواقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين فيها، ويظهر ذلك في الجدول رقم (1.4) التالي:

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين فيها

الترتيب	التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر	الرقم
---------	---------	-------------------	-----------------	------------------------------------	-------

1	الإدارة البيئية	3.453	0.750	متوسط	2
2	التصميم والإنتاج الأخضر	3.117	0.817	متوسط	4
3	الشراء الأخضر	3.184	0.874	متوسط	3
4	اللوجستيات الخضراء	3.492	0.807	متوسط	1
الدرجة الكلية		3.302	0.738	متوسط	

يتبين من الجدول (1.4) أن واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين فيها، كان بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.302) وانحراف معياري (0.738)، وكانت اللوجستيات الخضراء بأعلى درجة، بمتوسط حسابي (3.492) يليها الإدارة البيئية بمتوسط حسابي (3.453) ثم الشراء الأخضر بمتوسط حسابي (3.184) تليها التصميم والإنتاج الأخضر بمتوسط حسابي (3.117).

أما النتائج المتعلقة بفقرات كل مجال من مجالات إدارة سلسلة التوريد الأخضر فكانت كما يلي:

#### أولاً: الإدارة البيئية

تم حساب المتوسط الحسابي لفقرات المجال، والانحراف المعياري لهذه الفقرات، أي لواقع تطبيق الإدارة البيئية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، ويظهر ذلك في الجدول رقم (2.4):

جدول (2.4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الإدارة البيئية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	تؤيد الإدارة العليا الالتزام بسلسلة التوريد الأخضر.	3.735	0.876	74.7%	1	مرتفعة
2	يدعم مديرو الدوائر ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على مستوى إداراتهم.	3.568	0.954	71.4%	2	متوسطة
5	تقوم الشركة بتنفيذ مبادرات لتعريف المستهلكين بالمنتجات الصديقة للبيئة	3.490	0.935	69.8%	3	متوسطة

جدول (2.4-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الإدارة البيئية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
6	تستخدم الشركة برامج للالتزام والمراجعة البيئية لتحقيق أداء بيئي أفضل.	3.477	0.921	69.5%	4	متوسطة
3	تضع الشركة الخطط لمنع حدوث التلوث.	3.406	1.067	68.1%	5	متوسطة
4	تسعى الشركة للحصول على شهادة الأيزو ISO14001 لإنتاج منتجات صديقة للبيئة.	3.316	0.959	66.3%	6	متوسطة
7	تراقب الشركة مستوى الالتزام بمتطلبات سلسلة التوريد الخضراء في عمليات الإنتاج.	3.181	1.060	63.6%	7	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية لواقع تطبيق الإدارة البيئية</b>	<b>3.453</b>	<b>0.750</b>	<b>69.1%</b>		<b>متوسطة</b>

يتضح من الجدول (2.4) أن واقع تطبيق الإدارة البيئية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغت قيم الوسط الحسابي (3.453) وانحراف معياري (0.750)، وحصلت الفقرة (1) على أعلى درجة في واقع تطبيق الإدارة البيئية، والتي تنص على (تؤيد الإدارة العليا الالتزام بسلسلة التوريد الأخضر) وجاءت بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (2) التي تنص على (يدعم مديرو الدوائر ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على مستوى إداراتهم) تليها الفقرة رقم (5) التي تنص على (تقوم الشركة بتنفيذ مبادرات لتعريف المستهلكين بالمنتجات الصديقة للبيئة) وجاءت بدرجة متوسطة. بينما حصلت الفقرة (7) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على (تراقب الشركة مستوى الالتزام بمتطلبات سلسلة التوريد الخضراء في عمليات الإنتاج) وجاءت بدرجة متوسطة، والفقرة (4) التي تنص على (تسعى الشركة للحصول على شهادة الأيزو ISO14001 لإنتاج منتجات صديقة للبيئة) بدرجة متوسطة.

## ثانياً: التصميم والإنتاج الأخضر

تم حساب المتوسط الحسابي لفقرات المجال، والانحراف المعياري لهذه الفقرات، أي لواقع تطبيق التصميم

والإنتاج الأخضر في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، ويظهر ذلك في الجدول رقم (3.4):

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التصميم الإنتاج الأخضر في الشركات

الصناعية في محافظة الخليل، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
11	تمتلك الشركة نظاماً لتقليل النفايات الناتجة عن عملية التصنيع.	3.490	0.935	69.8%	1	متوسطة
12	تحرص الشركة على استخدام تكنولوجيا متطورة لترشيد استهلاك الطاقة.	3.368	0.987	67.4%	2	متوسطة
14	تقلل الشركة من استخدام المواد الضارة في تعبئة وتغليف منتجاتها.	3.174	1.088	63.5%	3	متوسطة
8	تحرص الشركة على تصميم منتجات قابلة لإعادة الاستخدام (التدوير).	3.148	1.092	63.0%	4	متوسطة
10	تهتم الشركة باستخدام المعدات التي تستهلك طاقة أقل.	2.987	1.081	59.7%	5	متوسطة
9	تحرص الشركة على تصميم منتجات تحتاج إلى أقل قدر من الطاقة لتشغيلها.	2.981	1.022	59.6%	6	متوسطة
13	تحرص الشركة على التحديد المسبق للمنتجات (من حيث الوزن والسعة) لتقليل وقت إنتاجها.	2.671	1.212	53.4%	7	متوسطة
	الدرجة الكلية لواقع تطبيق التصميم والإنتاج الأخضر في الشركات الصناعية في محافظة الخليل	3.117	0.817	62.3%		متوسطة

يتضح من الجدول (3.4) أن واقع تطبيق التصميم والإنتاج الأخضر في الشركات الصناعية في محافظة

الخليل جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغت قيم الوسط الحسابي (3.117) وانحراف معياري (0.817)، وحصلت

الفقرة (11) على أعلى درجة في واقع تطبيق التصميم والإنتاج الأخضر، والتي تنص على (تمتلك الشركة

نظاماً لتقليل النفايات الناتجة عن عملية التصنيع) وجاءت بدرجة متوسطة، تليها الفقرة (12) التي تنص

على (تحرص الشركة على استخدام تكنولوجيا متطورة لترشيد استهلاك الطاقة) تليها الفقرة رقم (14) التي تنص على (نقل الشركة من استخدام المواد الضارة في تعبئة وتغليف منتجاتها) وجاءت بدرجة متوسطة. بينما حصلت الفقرة (13) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على (تحرص الشركة على التحديد المسبق للمنتجات (من حيث الوزن والسعة) لتقليل وقت إنتاجها) وجاءت بدرجة متوسطة، والفقرة (9) التي تنص على (تحرص الشركة على تصميم منتجات تحتاج إلى أقل قدر من الطاقة لتشغيلها) بدرجة متوسطة.

### ثالثاً: الشراء الأخضر

تم حساب المتوسط الحسابي ل فقرات المجال، والانحراف المعياري لهذه الفقرات، أي لواقع تطبيق الشراء الأخضر في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، ويظهر ذلك في الجدول رقم (4.4):

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الشراء الأخضر في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
17	متوسطة	3.439	0.974	68.8%	1
20	متوسطة	3.342	1.096	66.8%	2
18	متوسطة	3.284	1.030	65.7%	3
19	متوسطة	3.239	1.007	64.8%	4
16	متوسطة	3.142	1.208	62.8%	5
15	متوسطة	2.658	1.148	53.2%	6
<b>الدرجة الكلية لواقع تطبيق الشراء الأخضر في الشركات الصناعية في محافظة الخليل</b>					
	متوسطة	3.184	0.874	63.7%	

يتضح من الجدول (4.4) أن واقع تطبيق الشراء الأخضر في الشركات الصناعية في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغت قيم الوسط الحسابي (3.184) وانحراف معياري (0.874)، وحصلت الفقرة

(17) على أعلى درجة في واقع تطبيق الشراء الأخضر، والتي تنص على (تتعاون الشركة مع الموردين لتحقيق الأهداف البيئية) وجاءت بدرجة متوسطة، تليها الفقرة (20) التي تنص على (تقدم الشركة الإرشاد والتوجيه للموردين بشأن بناء برامج بيئية) تليها الفقرة رقم (18) التي تنص على (تفضل الشركة المنتجات التي تستهلك موارد طبيعية أقل) وجاءت بدرجة متوسطة.

بينما حصلت الفقرة (15) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على (تحرص الشركة على شراء المواد الصديقة للبيئة) وجاءت بدرجة متوسطة، والفقرة (16) التي تنص على (تراعي الشركة عند اختيار الموردين امتلاكهم لشهادات البيئية مثل ISO14000) بدرجة متوسطة.

#### رابعاً: اللوجستيات الخضراء

تم حساب المتوسط الحسابي ل فقرات المجال، والانحراف المعياري لهذه الفقرات، أي لواقع تطبيق اللوجستيات الخضراء في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، ويظهر ذلك في الجدول رقم (5.4):

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق اللوجستيات الخضراء في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
23	متوسطة	3.574	0.960	71.5%	1
25	متوسطة	3.561	0.974	71.2%	2
22	متوسطة	3.516	0.942	70.3%	3
21	متوسطة	3.503	0.976	70.1%	4
24	متوسطة	3.303	0.949	66.1%	5
الدرجة الكلية لواقع تطبيق اللوجستيات الخضراء في الشركات الصناعية في محافظة الخليل					
	متوسطة	3.492	0.807	69.8%	

يتضح من الجدول (5.4) أن واقع تطبيق اللوجستيات الخضراء في الشركات الصناعية في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغت قيم الوسط الحسابي (3.492) وانحراف معياري (0.807)، وحصلت الفقرة (23) على أعلى درجة في واقع تطبيق اللوجستيات الخضراء، والتي تنص على (تتعاون الشركة مع العميل لحماية البيئة مثل (تقليل التخزين والنقل)) وجاءت بدرجة متوسطة، تليها الفقرة (25) التي تنص على (تدعم الشركة البحث والابتكار في مجال تكنولوجيا الإدارة البيئية) تليها الفقرة رقم (22) التي تنص على (تحرص الشركة على التحديد المسبق للمنتجات بغرض توفير الطاقة أثناء نقلها من خلال تخفيض مساحات التخزين) وجاءت بدرجة متوسطة.

بينما حصلت الفقرة (24) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على (يتم فحص مركبات الشركة وصيانتها باستمرار) وجاءت بدرجة متوسطة، والفقرة (21) التي تنص على (يتم تحميل المركبات وفق نموذج نقل مناسب (وزن الحمولة، كمية الوقود، مناطق التوصيل) بدرجة متوسطة.

### 3. 1. نتائج سؤال الدراسة الثاني:

ما مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين فيها؟ للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسط الحسابي ل فقرات المجال، والانحراف المعياري لهذه الفقرات، لمستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين فيها، ويظهر ذلك في الجدول رقم (6.4) التالي:

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين فيها

الرقم	الأداء المستدام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التطبيق	الترتيب
1	الأداء الاجتماعي	3.561	0.802	متوسط	3
2	الأداء البيئي	3.591	0.721	متوسط	2
3	الأداء الاقتصادي	3.621	0.768	متوسط	1
	الدرجة الكلية	3.589	0.706	متوسط	

يتبين من الجدول (6.4) أن مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين فيها، كان بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.589) وانحراف معياري (0.706)، وكان الأداء الاقتصادي بأعلى درجة، بمتوسط حسابي (3.621) يليها الأداء البيئي بمتوسط حسابي (3.591) ثم الأداء الاجتماعي بمتوسط حسابي (3.561).

أما النتائج المتعلقة بفقرات كل مجال من مجالات الأداء المستدام فكانت كما يلي:

#### أولاً: الأداء الاجتماعي

تم حساب المتوسط الحسابي لفقرات المجال، والانحراف المعياري لهذه الفقرات، التي تقيس مستوى الأداء الاجتماعي في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، ويظهر ذلك في الجدول رقم (7.4):

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الاجتماعي في الشركات الصناعية في

#### محافظة الخليل، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
5	تُظهر الشركة التزاماً بتحسين الصحة والسلامة المهنية للعاملين.	3.613	0.900	72.3%	1	متوسطة
6	توفر الشركة وسيلة نقل مناسبة لجميع العاملين بها لنقلهم من مكان الإقامة إلى مكان العمل.	3.606	0.894	72.1%	2	متوسطة
4	طورت الشركة العديد من المبادرات البيئية مع المجتمع المحلي.	3.568	0.940	71.4%	3	متوسطة
1	تُظهر الشركة التزاماً قوياً تجاه المسؤولية الاجتماعية.	3.548	0.982	71.0%	4	متوسطة
3	تعزز الشركة الرضا الوظيفي لدى موظفيها.	3.535	0.982	70.7%	5	متوسطة
2	تمكنت الشركة من تحسين صورتها الذهنية لدى الجمهور.	3.497	0.956	69.9%	6	متوسطة
	الدرجة الكلية لمستوى الأداء الاجتماعي في الشركات الصناعية في محافظة الخليل	3.561	0.802	71.2%		متوسطة

يتضح من الجدول (7.4) أن مستوى الأداء الاجتماعي في الشركات الصناعية في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغت قيم الوسط الحسابي (3.561) وانحراف معياري (0.802)، وحصلت الفقرة

(5) على أعلى درجة في الأداء الاجتماعي، والتي تنص على (تظهر الشركة التزاماً بتحسين الصحة والسلامة المهنية للعاملين) وجاءت بدرجة متوسطة، تليها الفقرة (6) التي تنص على (توفر الشركة وسيلة نقل مناسبة لجميع العاملين بها لنقلهم من مكان الإقامة إلى مكان العمل) تليها الفقرة رقم (4) التي تنص على (طورت الشركة العديد من المبادرات البيئية مع المجتمع المحلي) وجاءت بدرجة متوسطة. بينما حصلت الفقرة (2) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على (تمكنت الشركة من تحسين صورتها الذهنية لدى الجمهور) وجاءت بدرجة متوسطة، والفقرة (3) التي تنص على (تعزز الشركة الرضا الوظيفي لدى موظفيها) بدرجة متوسطة.

### ثانياً: الأداء البيئي

تم حساب المتوسط الحسابي ل فقرات المجال، والانحراف المعياري لهذه الفقرات، التي تقيس مستوى الأداء البيئي في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، ويظهر ذلك في الجدول رقم (8.4):

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء البيئي في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الدرجة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
8	متوسطة	1	73.0%	0.880	3.652	حسنت الشركة من قدرتها على تقليل هدر المياه.
11	متوسطة	2	72.4%	0.914	3.619	التزمت الشركة بتطبيق المعايير البيئية في العمل.
9	متوسطة	3	72.0%	0.909	3.600	تمكنت الشركة من تقليل النفايات الصلبة.
7	متوسطة	4	71.4%	0.822	3.568	تحرص الشركة على تقليل الانبعاثات من الغازات الملوثة.
10	متوسطة	5	71.2%	0.861	3.561	حسنت الشركة من قدرتها على تقليل استهلاك المواد الخطرة.
12	متوسطة	6	71.0%	0.927	3.548	نقل الشركة استخدام المواد الخطرة (الضارة أو السامة) إلى أقل درجة ممكنة.
	متوسطة		71.8%	0.721	3.591	الدرجة الكلية لمستوى الأداء البيئي في الشركات الصناعية في محافظة الخليل

يتضح من الجدول (8.4) أن مستوى الأداء البيئي في الشركات الصناعية في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغت قيم الوسط الحسابي (3.591) وانحراف معياري (0.752)، وحصلت الفقرة (8) على أعلى درجة في الأداء البيئي، والتي تنص على (حسنت الشركة من قدرتها على تقليل هدر المياه) وجاءت بدرجة متوسطة، تليها الفقرة (11) التي تنص على (التزمت الشركة بتطبيق المعايير البيئية في العمل) تليها الفقرة رقم (9) التي تنص على (تمكنت الشركة من تقليل النفايات الصلبة) وجاءت بدرجة متوسطة. بينما حصلت الفقرة (12) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على (تقلل الشركة استخدام المواد الخطرة أو السامة) إلى أقل درجة ممكنة) وجاءت بدرجة متوسطة، والفقرة (10) التي تنص على (حسنت الشركة من قدرتها على تقليل استهلاك المواد الخطرة) بدرجة متوسطة.

### ثالثاً: الأداء الاقتصادي

تم حساب المتوسط الحسابي ل فقرات المجال، والانحراف المعياري لهذه الفقرات، التي تقيس مستوى الأداء الاقتصادي في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، ويظهر ذلك في الجدول رقم (9.4):

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الاقتصادي في الشركات الصناعية في

محافظة الخليل، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
14	متوسطة	3.645	0.924	72.9%	1
13	متوسطة	3.626	0.934	72.5%	2
15	متوسطة	3.626	0.876	72.5%	3
17	متوسطة	3.606	0.886	72.1%	4
16	متوسطة	3.600	0.887	72.0%	5
الدرجة الكلية لمستوى الأداء الاقتصادي في الشركات الصناعية في محافظة الخليل					
	متوسطة	3.621	0.768	72.4%	

يتضح من الجدول (9.4) أن مستوى الأداء الاقتصادي في الشركات الصناعية في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغت قيم الوسط الحسابي (3.621) وانحراف معياري (0.768)، وحصلت الفقرة (14) على أعلى درجة في الأداء الاقتصادي، والتي تنص على (نجحت الشركة في تقليل تكاليف استهلاك الطاقة) وجاءت بدرجة متوسطة، تليها الفقرة (13) التي تنص على (تمكنت الشركة من تقليل تكاليف شراء المواد) تليها الفقرة رقم (15) التي تنص على (تمكنت الشركة من خفض تكاليف التخلص من النفايات) وجاءت بدرجة متوسطة.

بينما حصلت الفقرة (16) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على (تمكنت الشركة من تحقيق فرص مالية واستثمارية نتيجة الاستثمار بالممارسات الخضراء) وجاءت بدرجة متوسطة، والفقرة (17) التي تنص على (تظهر الشركة اهتماماً بتحقيق أقصى فائدة للمستثمرين) بدرجة متوسطة.

### 3. 2. نتائج سؤال الدراسة الثالث:

هل يوجد تأثير لممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر على الأداء المستدام في الشركات الصناعية من وجهة نظر الإداريين؟

للإجابة عن السؤال الثالث، تم اختبار الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر والأداء المستدام في الشركات الصناعية من وجهة نظر الإداريين.

للتحقق من الفرضية الرئيسية، قامت الباحثة بتطبيق الاختبار التحليلي الانحدار المتعدد (Standard Multiple Regression) وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (10.4) و(11.4) على النحو الآتي:

جدول (10.4) نتائج تحليل البين للانحدار المتعدد؛ لاختبار الصلاحية لأنموذج فحص الفرضية

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	31.238	4.508	4	18.031	الانحدار
		0.144	150	21.645	مجموع مربعات البواقي
			154	39.675	المجموع

تشير نتائج الجدول (10.4) إلى أن قيمة (F) بلغت (31.238) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وذلك يدل على ثبات صلاحية الأنموذج لفحص واختبار الفرضية، ويدل على قدرة تنبؤية مرتفعة، والجدول (11.4) يوضح تأثير أبعاد إدارة سلسلة التوريد الأخضر على الأداء المستدام.

الجدول (11.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة سلسلة التوريد على الأداء المستدام

الدالة الإحصائية	قيمة (ت) المحسوبة	$\beta$ Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0.035	2.131		0.344	0.733	المقدار الثابت
0.034	2.137	0.188	0.080	0.171	الإدارة البيئية
0.000	5.058	0.380	0.087	0.439	التصميم والإنتاج الأخضر
0.002	3.111	0.252	0.069	0.216	الشراء الأخضر
0.000	9.438	1.094	0.172	1.623	اللوجستيات الخضراء

معامل الارتباط (R) = 0.674    معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0.454    معامل التحديد المعدل ( $Adj R^2$ ) = 0.440

يوضح الجدول (11.4) أن إدارة سلسلة التوريد بأبعادها (الإدارة البيئية، والتصميم والإنتاج الأخضر، والشراء الأخضر، واللوجستيات الخضراء) تؤثر في الأداء المستدام في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة للإدارة البيئية (2.137) والتصميم والإنتاج الأخضر (5.058)، والشراء الأخضر (3.111) واللوجستيات الخضراء (9.438) وجميع هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.005)، ولذلك يتم رفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر والأداء المستدام في الشركات الصناعية من وجهة نظر الإداريين.

كما يتبين من الجدول (11.4) أن (44%) من الأداء المستدام في الشركات الصناعية في محافظة الخليل يتأثر بممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر (الإدارة البيئية، والتصميم والإنتاج الأخضر، والشراء الأخضر، واللوجستيات الخضراء)، ويمكن تفسير ذلك من خلال العلاقة التالية:

$$Y_{\text{الأداء المستدام}} = 0.733 + (0.171) \times X1_{\text{الإدارة البيئية}} + (0.439) \times X2_{\text{التصميم والإنتاج الأخضر}} + (0.216) \times X3_{\text{الشراء الأخضر}} + (1.623) \times X4_{\text{اللوجستيات الخضراء}}$$

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر والأداء الاجتماعي المستدام في الشركات الصناعية من وجهة نظر الإداريين.

للتحقق من الفرضية الرئيسية، قامت الباحثة بتطبيق الاختبار التحليلي الانحدار المتعدد (Standard Multiple Regression) وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (12.4) و(13.4) على النحو الآتي:

جدول (12.4) نتائج تحليل البين للانحدار المتعدد؛ لاختبار الصلاحية لأنموذج فحص الفرضية

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	15.982	1.646	4	6.584	الانحدار
		0.103	150	15.448	مجموع مربعات البواقي
			154	22.032	المجموع

تشير نتائج الجدول (12.4) إلى أن قيمة (F) بلغت (15.982) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وذلك يدل على ثبات صلاحية الأنموذج لفحص واختبار الفرضية، ويدل على قدرة تنبؤية مرتفعة، والجدول (13.4) يوضح تأثير أبعاد إدارة سلسلة التوريد الأخضر على الأداء الاجتماعي المستدام.

الجدول (13.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة سلسلة التوريد على الأداء الاجتماعي المستدام

الدالة الإحصائية	قيمة (ت) المحسوبة	$\beta$ Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0.000	4.722		0.291	1.373	المقدار الثابت
0.159	1.416	0.141	0.068	0.096	الإدارة البيئية

0.041	2.061	0.176	0.073	0.151	التصميم والإنتاج الأخضر
0.018	2.393	0.220	0.059	0.140	الشرء الأخضر
0.000	4.838	0.636	0.145	0.703	اللوجستيات الخضراء

معامل الارتباط (R) = 0.547    معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0.229    معامل التحديد المعدل ( $Adj R^2$ ) = 0.280

يوضح الجدول (13.4) أن إدارة سلسلة التوريد بأبعادها (التصميم والإنتاج الأخضر، والشرء الأخضر، واللوجستيات الخضراء) هي أكثر الأبعاد تأثيراً في الأداء الاجتماعي المستدام في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة للتصميم والإنتاج الأخضر (2.061)، والشرء الأخضر (2.393) واللوجستيات الخضراء (4.838) وجميع هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.005)، ولذلك يتم رفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر والأداء الاجتماعي المستدام في الشركات الصناعية من وجهة نظر الإداريين.

كما يتبين من الجدول (13.4) أن أبعاد إدارة سلسلة التوريد الأخضر (الإدارة البيئية) ليس لها تأثير على الأداء الاجتماعي المستدام في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة للإدارة البيئية (1.416) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) وبذلك تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) إدارة سلسلة التوريد الأخضر بأبعادها (الإدارة البيئية) على الأداء الاجتماعي المستدام في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.

كما يتبين من الجدول (13.4) أن (28%) من الأداء الاجتماعي المستدام في الشركات الصناعية في محافظة الخليل يتأثر بممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر (والتصميم والإنتاج الأخضر، والشرء الأخضر، واللوجستيات الخضراء)، ويمكن تفسير ذلك من خلال العلاقة التالية:

$$Y_{\text{الأداء المستدام}} = 1.373 + (0.151) \times X_1_{\text{التصميم والإنتاج الأخضر}} + (0.140) \times X_2_{\text{الشرء الأخضر}} + (0.703) \times X_3_{\text{اللوجستيات الخضراء}}$$

## الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر والأداء البيئي المستدام في الشركات الصناعية من وجهة نظر الإداريين.

للتحقق من الفرضية الرئيسية، قامت الباحثة بتطبيق الاختبار التحليلي الانحدار المتعدد (Standard Multiple Regression) وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (14.4) و(15.4) على النحو الآتي:

جدول (14.4) نتائج تحليل البيان للانحدار المتعدد؛ لاختبار الصلاحية لأنموذج فحص الفرضية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	48.125	6.040	4.000	24.161	الانحدار
		0.126	150.000	18.826	مجموع مربعات البواقي
			154.000	42.987	المجموع

تشير نتائج الجدول (14.4) إلى أن قيمة (F) بلغت (48.125) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وذلك يدل على ثبات صلاحية الأنموذج لفحص واختبار الفرضية، ويدل على قدرة تنبؤية مرتفعة، والجدول (15.4) يوضح تأثير أبعاد إدارة سلسلة التوريد الأخضر على الأداء البيئي المستدام.

الجدول (15.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة سلسلة التوريد على الأداء البيئي المستدام

الدلالة الإحصائية	قيمة (ت) المحسوبة	$\beta$ Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0.589	0.542		0.321	0.174	المقدار الثابت
0.000	4.189	0.329	0.075	0.313	الإدارة البيئية
0.508	0.663	0.045	0.081	0.054	التصميم والإنتاج الأخضر
0.000	7.078	0.514	0.065	0.458	الشراء الأخضر
0.000	11.723	1.217	0.160	1.880	اللوجستيات الخضراء

معامل الارتباط (R) = 0.750 معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0.562 معامل التحديد المعدل ( $Adj R^2$ ) = 0.550

يوضح الجدول (15.4) أن إدارة سلسلة التوريد بأبعادها (الإدارة البيئية، والشراء الأخضر، واللوجستيات الخضراء) هي أكثر الأبعاد تأثيراً في الأداء البيئي المستدام في الشركات الصناعية في محافظة الخليل،

حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة للإدارة البيئية (4.189)، والشراء الأخضر (7.078) واللوجستيات الخضراء (11.723) وجميع هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.005)، ولذلك يتم رفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر والأداء البيئي المستدام في الشركات الصناعية من وجهة نظر الإداريين.

كما يتبين من الجدول (15.4) أن أبعاد إدارة سلسلة التوريد الأخضر (التصميم والشراء الأخضر) ليس لها تأثير على الأداء البيئي المستدام في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة للتصميم والإنتاج الأخضر (0.663) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) وبذلك تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) إدارة سلسلة التوريد الأخضر بأبعادها (التصميم والإنتاج الأخضر) على الأداء البيئي المستدام في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.

كما يتبين من الجدول (15.4) أن (28%) من الأداء البيئي المستدام في الشركات الصناعية في محافظة الخليل يتأثر بممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر (الإدارة البيئية، والشراء الأخضر، واللوجستيات الخضراء)، ويمكن تفسير ذلك من خلال العلاقة التالية:

$$Y_{\text{اللوجستيات}} = 0.174 + (0.313) \times X1_{\text{الإدارة البيئية}} + (0.458) \times X2_{\text{الشراء الأخضر}} + (1.880) \times X3_{\text{اللوجستيات}}$$

### الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر والأداء الاقتصادي المستدام في الشركات الصناعية من وجهة نظر الإداريين.

للتحقق من الفرضية الرئيسية، قامت الباحثة بتطبيق الاختبار التحليلي الانحدار المتعدد (Standard Multiple Regression) وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (16.4) و(17.4) على النحو الآتي:

جدول (16.4) نتائج تحليل البيان للانحدار المتعدد؛ لاختبار الصلاحية لأنموذج فحص الفرضية

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	74.858	8.787	4	35.148	الانحدار
		0.117	150	17.607	مجموع مربعات البواقي
			154	52.755	المجموع

تشير نتائج الجدول (16.4) إلى أن قيمة (F) بلغت (47.858) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وذلك يدل على ثبات صلاحية الأنموذج لفحص واختبار الفرضية، ويدل على قدرة تنبؤية مرتفعة، والجدول (1.4) يوضح تأثير أبعاد إدارة سلسلة التوريد الأخضر على الأداء الاقتصادي المستدام.

الجدول (17.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة سلسلة التوريد على الأداء الاقتصادي المستدام

الدالة الإحصائية	قيمة (ت) المحسوبة	$\beta$ Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0.058	1.911		0.310	0.593	المقدار الثابت
0.000	7.261	0.498	0.072	0.525	الإدارة البيئية
0.000	5.976	0.351	0.078	0.468	التصميم والإنتاج الأخضر
0.000	5.700	0.362	0.063	0.357	الشراء الأخضر
0.000	16.098	1.459	0.155	2.497	اللوجستيات الخضراء

معامل الارتباط (R) = 0.816 معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0.666 معامل التحديد المعدل ( $Adj R^2$ ) = 0.657

يوضح الجدول (17.4) أن إدارة سلسلة التوريد بأبعادها (الإدارة البيئية، والتصميم والإنتاج الأخضر، والشراء الأخضر، واللوجستيات الخضراء) تؤثر في الأداء الاقتصادي المستدام في الشركات الصناعية في

محافظة الخليل، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة للإدارة البيئية (7.261)، التصميم والإنتاج الأخضر (5.979) والشراء الأخضر (5.700) واللوجستيات الخضراء (16.098) وجميع هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.005)، ولذلك يتم رفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر والأداء الاقتصادي المستدام في الشركات الصناعية من وجهة نظر الإداريين.

كما يتبين من الجدول (17.4) أن (65.7%) من الأداء الاقتصادي المستدام في الشركات الصناعية في محافظة الخليل يتأثر بممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر (الإدارة البيئية، التصميم والإنتاج الأخضر، والشراء الأخضر، واللوجستيات الخضراء)، ويمكن تفسير ذلك من خلال العلاقة التالية:

$$Y_{\text{الأداء الاقتصادي}} = 0.593 + (0.525) X1_{\text{الإدارة البيئية}} + (0.468) X2_{\text{التصميم والإنتاج الأخضر}} + (2.497) X4_{\text{اللوجستيات الخضراء}} + (0.357) X3_{\text{الشراء الأخضر}}$$

### 3.3. نتائج سؤال الدراسة الرابع:

هل توجد فروق في تقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى (عمر الشركة، رأس مال الشركة، عدد الموظفين، مجال عمل الشركة)؟

للإجابة عن السؤال الرابع تم صياغة الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغيرات (عمر الشركة، رأس مال الشركة، عدد العاملين، مجال عمل الشركة).

للإجابة عن الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام اختبار (ت) للفروق، واختبار (One Way Anova) للفروق في تقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من

وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغيرات (عمر الشركة، رأس مال الشركة، عدد العاملين، مجال عمل الشركة) وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول (18.4 – 27.4):

أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لعمر الشركة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في تقييم ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لعمر الشركة، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (18.4).

جدول (18.4-أ) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لعمر الشركة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عمر الشركة	
0.555	3.214	20	أقل من 5 سنوات	الإدارة البيئية
0.778	3.227	44	5-10 سنوات	
0.738	3.615	91	10 سنوات فأكثر	
<b>0.750</b>	<b>3.453</b>	<b>155</b>	<b>المجموع</b>	
0.691	2.943	20	أقل من 5 سنوات	التصميم والإنتاج الأخضر
0.837	3.026	44	5-10 سنوات	
0.830	3.199	91	10 سنوات فأكثر	
<b>0.817</b>	<b>3.117</b>	<b>155</b>	<b>المجموع</b>	
0.547	3.175	20	أقل من 5 سنوات	الشراء الأخضر
0.877	3.098	44	5-10 سنوات	
0.933	3.227	91	10 سنوات فأكثر	
<b>0.874</b>	<b>3.184</b>	<b>155</b>	<b>المجموع</b>	

جدول (18.4-ب) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لعمر الشركة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عمر الشركة	
0.609	3.260	20	أقل من 5 سنوات	اللوجستيات الخضراء
0.773	3.368	44	5-10 سنوات	
0.848	3.602	91	10 سنوات فأكثر	
<b>0.807</b>	<b>3.492</b>	<b>155</b>	<b>المجموع</b>	
0.534	3.138	20	أقل من 5 سنوات	ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر
0.747	3.168	44	5-10 سنوات	
0.762	3.403	91	10 سنوات فأكثر	
<b>0.738</b>	<b>3.302</b>	<b>155</b>	<b>المجموع</b>	

تشير نتائج الجدول (18.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لعمر الشركة. وللتحقق من هذه النتيجة، قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لعمر الشركة، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (19.4).

جدول (19.4-أ): نتيجة اختبار تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لعمر الشركة

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.005	5.435	2.891	2	5.781	بين المجموعات	الإدارة البيئية
		0.532	152	80.837	داخل المجموعات	
			154	86.618	المجموع	

جدول (19.4-ب): نتيجة اختبار تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لعمر الشركة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التصميم والإنتاج الأخضر	بين المجموعات	1.589	2	0.794	1.193	0.306
	داخل المجموعات	101.206	152	0.666		
	المجموع	102.795	154			
الشراء الأخضر	بين المجموعات	0.492	2	0.246	0.320	0.727
	داخل المجموعات	117.128	152	0.771		
	المجموع	117.621	154			
اللوجستيات الخضراء	بين المجموعات	2.856	2	1.428	2.227	0.111
	داخل المجموعات	97.483	152	0.641		
	المجموع	100.339	154			
إدارة سلسلة التوريد الأخضر	بين المجموعات	2.256	2	1.128	2.099	0.126
	داخل المجموعات	81.655	152	0.537		
	المجموع	83.911	154			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (19.4) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات الباحثين في تقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لعمر الشركة، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للمقياس بلغت (0.126) أي أن هذه القيمة أعلى من قيمة ألفا المحددة (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية، وكذلك بالنسبة لمجالات (التصميم والإنتاج الأخضر، والشراء الأخضر، واللوجستيات الخضراء). في حين بينت النتائج وجود فروق في تقييم واقع تطبيق الإدارة البيئية في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لعمر الشركة، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.005) وهي أقل من قيمة ألفا المحددة (0.05)، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية.

ولإيجاد مصدر الفروق استخدمت الباحثة اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق، وذلك كما هو مبين في الجدول (20.4).

جدول (20.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تقييم واقع تطبيق الإدارة البيئية في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لعمر الشركة

المجال	عمر الشركة	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	10 سنوات فأكثر
الإدارة البيئية	أقل من 5 سنوات		0.0129	-0.4011*
	5-10 سنوات	0.0129		-0.3881*
	10 سنوات فأكثر	0.4011	0.3881	

تشير نتائج الجدول (20.4) إلى أن هناك فروقاً في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تقييم واقع تطبيق الإدارة البيئية في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لعمر الشركة، كانت الفروق بين عمر (10 سنوات فأكثر) من جهة وعمر (أقل من 5 سنوات، وعمر 5-10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح عمر (10 سنوات فأكثر) بفارق (0.4011) نقطة عن عمر (أقل من 5 سنوات)، ولصالح (10 سنوات فأكثر) بفارق (0.3881) نقطة عن (5-10 سنوات).

ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى رأس مال الشركة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في تقييم ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى رأس مال الشركة، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (21.4).

جدول (21.4) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى رأس مال الشركة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	رأس مال الشركة	
0.714	3.488	36	أقل من 100000	الإدارة البيئية
0.823	3.408	34	500000 - 100000	
0.743	3.457	85	500000 فأكثر	
<b>0.750</b>	<b>3.453</b>	<b>155</b>	<b>المجموع</b>	
0.766	3.083	36	أقل من 100000	التصميم والإنتاج الأخضر
0.998	2.950	34	500000 - 100000	
0.754	3.198	85	500000 فأكثر	
<b>0.817</b>	<b>3.117</b>	<b>155</b>	<b>المجموع</b>	
0.957	3.116	36	أقل من 100000	الشراء الأخضر
0.907	3.098	34	500000 - 100000	
0.829	3.247	85	500000 فأكثر	
<b>0.874</b>	<b>3.184</b>	<b>155</b>	<b>المجموع</b>	
0.843	3.322	36	أقل من 100000	اللوجستيات الخضراء
0.761	3.429	34	500000 - 100000	
0.804	3.588	85	500000 فأكثر	
<b>0.807</b>	<b>3.492</b>	<b>155</b>	<b>المجموع</b>	
0.747	3.252	36	أقل من 100000	ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر
0.826	3.209	34	500000 - 100000	
0.700	3.360	85	500000 فأكثر	
<b>0.738</b>	<b>3.302</b>	<b>155</b>	<b>المجموع</b>	

تشير نتائج الجدول (21.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسات إدارة سلسلة

التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى رأس مال الشركة.

وللتحقق من هذه النتيجة، قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية

الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى رأس مال الشركة، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (22.4).

جدول (22.4): نتيجة اختبار تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى رأس مال الشركة

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.903	0.102	0.058	2	0.116	بين المجموعات	الإدارة البيئية
		0.569	152	86.502	داخل المجموعات	
			154	86.618	المجموع	
0.314	1.168	0.778	2	1.556	بين المجموعات	التصميم والإنتاج الأخضر
		0.666	152	101.239	داخل المجموعات	
			154	102.795	المجموع	
0.612	0.492	0.378	2	0.757	بين المجموعات	الشراء الأخضر
		0.769	152	116.864	داخل المجموعات	
			154	117.621	المجموع	
0.224	1.513	0.979	2	1.958	بين المجموعات	اللوجستيات الخضراء
		0.647	152	98.381	داخل المجموعات	
			154	100.339	المجموع	
0.543	0.613	0.336	2	0.671	بين المجموعات	إدارة سلسلة التوريد الأخضر
		0.548	152	83.240	داخل المجموعات	
			154	83.911	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (22.4) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات المبحوثين في تقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير رأس مال الشركة، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للمقياس بلغت (0.126) أي أن هذه القيمة أعلى من قيمة ألفا المحددة (0.05)، وبذلك يتم

قبول الفرضية الصفرية، وكذلك بالنسبة لكافة المجالات (الإدارة البيئية التصميم والإنتاج الأخضر، والشراء الأخضر، واللوجستيات الخضراء).

ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عدد العاملين.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في تقييم ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عدد العاملين، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (23.4).

جدول (23.4-أ) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عدد العاملين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد العاملين	
0.712	3.398	42	أقل من 30	الإدارة البيئية
0.808	3.305	44	30-70	
0.723	3.582	69	أكثر من 70	
<b>0.750</b>	<b>3.453</b>	<b>155</b>	<b>المجموع</b>	
0.773	2.980	42	أقل من 30	التصميم والإنتاج الأخضر
0.877	3.078	44	30-70	
0.800	3.226	69	أكثر من 70	
<b>0.817</b>	<b>3.117</b>	<b>155</b>	<b>المجموع</b>	
0.762	3.056	42	أقل من 30	الشراء الأخضر
0.901	3.152	44	30-70	
0.919	3.283	69	أكثر من 70	
<b>0.874</b>	<b>3.184</b>	<b>155</b>	<b>المجموع</b>	

جدول (23.4-ب) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عدد العاملين

0.744	3.357	42	أقل من 30	اللوجستيات الخضراء
0.819	3.432	44	70-30	
0.830	3.612	69	أكثر من 70	
<b>0.807</b>	<b>3.492</b>	<b>155</b>	<b>المجموع</b>	
0.691	3.190	42	أقل من 30	ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر
0.788	3.230	44	70-30	
0.727	3.416	69	أكثر من 70	
<b>0.738</b>	<b>3.302</b>	<b>155</b>	<b>المجموع</b>	

تشير نتائج الجدول (23.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عدد العاملين. وللتحقق من هذه النتيجة، قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عدد العاملين، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (24.4).

جدول (24.4-أ): نتيجة اختبار تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عدد العاملين

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.137	2.011	1.116	2	2.233	بين المجموعات	الإدارة البيئية
		0.555	152	84.386	داخل المجموعات	
			154	86.618	المجموع	
0.287	1.259	0.838	2	1.675	بين المجموعات	التصميم والإنتاج الأخضر
		0.665	152	101.120	داخل المجموعات	
			154	102.795	المجموع	

جدول (24.4-ب): نتيجة اختبار تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين

تعزى لمتغير عدد العاملين

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.400	0.922	0.705	2	1.410	بين المجموعات	الشراء الأخضر
		0.765	152	116.211	داخل المجموعات	
			154	117.621	المجموع	
0.232	1.475	0.955	2	1.910	بين المجموعات	اللوجستيات الخضراء
		0.648	152	98.429	داخل المجموعات	
			154	100.339	المجموع	
0.221	1.525	0.825	2	1.651	بين المجموعات	إدارة سلسلة التوريد الأخضر
		0.541	152	82.260	داخل المجموعات	
			154	83.911	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (24.4) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات الباحثين في تقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عدد العاملين، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للمقياس بلغت (0.221) أي أن هذه القيمة أعلى من قيمة ألفا المحددة (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية، وكذلك بالنسبة لمجالات (التصميم والإنتاج الأخضر، والشراء الأخضر، واللوجستيات الخضراء).

رابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير مجال عمل الشركة.

لاختبار صحة الفرضية المذكورة أعلاه قامت الباحثة بتطبيق اختبار (ت) للفروق في استجابات الباحثين في تقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة

نظر الإداريين تعزى لمتغير مجال عمل الشركة، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (25.4).

جدول (25.4): نتائج اختبار (ت) للفروق ف استجابات المبحوثين في تقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير مجال عمل الشركة

المقياس	مجال عمل الشركة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
الإدارة البيئية	صناعة المواد الغذائية	43	3.482	0.808	153	0.290	0.772
	الصناعات البلاستيكية والنايلون	112	3.443	0.730			
التصميم والإنتاج الأخضر	صناعة المواد الغذائية	43	3.183	0.874	153	0.619	0.537
	الصناعات البلاستيكية والنايلون	112	3.092	0.797			
الشراء الأخضر	صناعة المواد الغذائية	43	3.318	0.868	153	1.184	0.238
	الصناعات البلاستيكية والنايلون	112	3.132	0.875			
اللوجستيات الخضراء	صناعة المواد الغذائية	43	3.553	0.900	153	0.590	0.556
	الصناعات البلاستيكية والنايلون	112	3.468	0.772			
الدرجة الكلية	صناعة المواد الغذائية	43	3.373	0.795	153	0.739	0.461
	الصناعات البلاستيكية والنايلون	112	3.275	0.717			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (25.4) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

في استجابات المبحوثين في تقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير مجال عمل الشركة، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للمقياس بلغت (0.461) أي أن هذه القيمة أعلى من قيمة ألفا المحددة (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية، وكذلك بالنسبة لكافة المجالات (الإدارة البيئية، التصميم والإنتاج الأخضر، الشراء الأخضر، اللوجستيات الخضراء).

### 3.4. نتائج سؤال الدراسة الخامس:

هل توجد فروق في تقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى (لعمر الشركة، رأس مال الشركة، عدد الموظفين، مجال عمل الشركة)؟

للإجابة عن السؤال الخامس تم صياغة الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغيرات (عمر الشركة، رأس مال الشركة، عدد العاملين، مجال عمل الشركة).

للإجابة عن الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام اختبار (ت) للفروق، واختبار (One Way ANOVA) للفروق في تقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغيرات (عمر الشركة، رأس مال الشركة، عدد العاملين، مجال عمل الشركة) وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول (26.4 – 31.4):

أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عمر الشركة. للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في تقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عمر الشركة، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (26.4).

جدول (26.4-أ) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عمر الشركة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عمر الشركة	
0.692	3.625	20	أقل من 5 سنوات	الأداء الاجتماعي
0.873	3.258	44	5-10 سنوات	
0.756	3.694	91	10 سنوات فأكثر	
0.802	3.561	155	المجموع	

جدول (26.4-ب) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عمر الشركة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عمر الشركة	
0.576	3.492	20	أقل من 5 سنوات	الأداء البيئي
0.761	3.473	44	5-10 سنوات	
0.726	3.670	91	10 سنوات فأكثر	
<b>0.721</b>	<b>3.591</b>	<b>155</b>	<b>المجموع</b>	
0.624	3.590	20	أقل من 5 سنوات	الأداء الاقتصادي
0.886	3.336	44	5-10 سنوات	
0.701	3.765	91	10 سنوات فأكثر	
<b>0.768</b>	<b>3.621</b>	<b>155</b>	<b>المجموع</b>	
0.544	3.568	20	أقل من 5 سنوات	الأداء المستدام
0.785	3.357	44	5-10 سنوات	
0.675	3.707	91	10 سنوات فأكثر	
<b>0.706</b>	<b>3.589</b>	<b>155</b>	<b>المجموع</b>	

تشير نتائج الجدول (26.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عمر الشركة، وللتحقق من هذه النتيجة، قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عمر الشركة، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (27.4).

جدول (27.4-أ): نتيجة اختبار تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عمر الشركة

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.011	4.680	2.873	2	5.746	بين المجموعات	الأداء الاجتماعي
		0.614	152	93.311	داخل المجموعات	
			154	99.057	المجموع	

جدول (27.4-ب): نتيجة اختبار تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عمر الشركة

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.267	1.332	0.689	2	1.378	بين المجموعات	الأداء البيئي
		0.517	152	78.578	داخل المجموعات	
			154	79.955	المجموع	
0.009	4.863	2.733	2	5.467	بين المجموعات	الأداء الاقتصادي
		0.562	152	85.427	داخل المجموعات	
			154	90.894	المجموع	
0.025	3.778	1.818	2	3.635	بين المجموعات	الأداء المستدام
		0.481	152	73.122	داخل المجموعات	
			154	76.758	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (27.4) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات المبحوثين في تقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عمر الشركة، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للمقياس بلغت (0.025) أي أن هذه القيمة أدنى من قيمة ألفا المحددة (0.05)، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية، وكذلك بالنسبة لمجالات (الأداء الاجتماعي، الأداء الاقتصادي).

في حين بينت النتائج عدم وجود فروق في تقييم مستوى الأداء البيئي في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لعمر الشركة، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.267) وهي أعلى من قيمة ألفا المحددة (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

ولإيجاد مصدر الفروق استخدمت الباحثة اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق، وذلك كما هو مبين في الجدول (28.4).

جدول (28.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عمر الشركة

المجال	عمر الشركة	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	10 سنوات فأكثر
الأداء الاجتماعي	أقل من 5 سنوات		0.3674	0.0691
	5-10 سنوات	0.3674		-0.4365*
	10 سنوات فأكثر	0.0691	0.4365	
المجال	عمر الشركة	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	10 سنوات فأكثر
الأداء الاقتصادي	أقل من 5 سنوات		0.2536	0.1748
	5-10 سنوات	0.2536		-0.4284*
	10 سنوات فأكثر	0.1748	0.4284	
المجال	عمر الشركة	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	10 سنوات فأكثر
الأداء المستدام	أقل من 5 سنوات		0.2107	0.1388
	5-10 سنوات	0.2107		-0.3495*
	10 سنوات فأكثر	0.1388	0.3495	

تشير نتائج الجدول (28.4) إلى أن هناك فروقاً في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عمر الشركة، كانت الفروق بين عمر (10 سنوات فأكثر) من جهة وعمر (5-10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح عمر (10 سنوات فأكثر) بفارق (0.3495) نقطة عند الدرجة الكلية للأداء المستدام، وبفارق (0.4365) نقطة في الأداء الاجتماعي، وبفارق (0.4284) نقطة في تقييم الأداء الاقتصادي.

ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقييم مستوى الأداء

المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير رأس مال الشركة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات

أفراد عينة الدراسة في تقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين

تعزى لمتغير رأس مال الشركة، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (29.4).

جدول (29.4) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم مستوى الأداء

المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير رأس مال الشركة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	راس مال الشركة	
0.704	3.644	36	أقل من 100000	الأداء الاجتماعي
0.854	3.471	34	100000 - 500000	
0.825	3.563	85	500000 فأكثر	
<b>0.802</b>	<b>3.561</b>	<b>155</b>	<b>المجموع</b>	
0.692	3.662	36	أقل من 100000	الأداء البيئي
0.726	3.652	34	100000 - 500000	
0.734	3.537	85	500000 فأكثر	
<b>0.721</b>	<b>3.591</b>	<b>155</b>	<b>المجموع</b>	
0.686	3.744	36	أقل من 100000	الأداء الاقتصادي
0.799	3.512	34	100000 - 500000	
0.790	3.612	85	500000 فأكثر	
<b>0.768</b>	<b>3.621</b>	<b>155</b>	<b>المجموع</b>	
0.650	3.680	36	أقل من 100000	الأداء المستدام
0.722	3.547	34	100000 - 500000	
0.727	3.568	85	500000 فأكثر	
<b>0.706</b>	<b>3.589</b>	<b>155</b>	<b>المجموع</b>	

تشير نتائج الجدول (29.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء

المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير رأس مال الشركة.

وللتحقق من هذه النتيجة، قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير رأس مال الشركة، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (30.4).

جدول (30.4): نتيجة اختبار تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير رأس مال الشركة

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.669	0.404	0.262	2	0.523	بين المجموعات	الأداء الاجتماعي
		0.648	152	98.533	داخل المجموعات	
			154	99.057	المجموع	
0.590	0.530	0.277	2	0.554	بين المجموعات	الأداء البيئي
		0.522	152	79.402	داخل المجموعات	
			154	79.955	المجموع	
0.446	0.813	0.481	2	0.962	بين المجموعات	الأداء الاقتصادي
		0.592	152	89.932	داخل المجموعات	
			154	90.894	المجموع	
0.676	0.392	0.197	2	0.394	بين المجموعات	الأداء المستدام
		0.502	152	76.364	داخل المجموعات	
			154	76.758	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (30.4) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات المبحوثين في تقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير رأس مال الشركة، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للمقياس بلغت (0.676) أي أن هذه القيمة أعلى من قيمة ألفا المحددة (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية، وكذلك بالنسبة لكافة المجالات (الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي، الأداء الاقتصادي).

ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في تقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (31.4).

جدول (31.4) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد العاملين في الشركة	
0.781	3.508	42	أقل من 30	الأداء الاجتماعي
0.766	3.587	44	30-70	
0.846	3.577	69	أكثر من 70	
<b>0.802</b>	<b>3.561</b>	<b>155</b>	<b>المجموع</b>	
0.647	3.560	42	أقل من 30	الأداء البيئي
0.785	3.576	44	30-70	
0.730	3.621	69	أكثر من 70	
<b>0.721</b>	<b>3.591</b>	<b>155</b>	<b>المجموع</b>	
0.738	3.505	42	أقل من 30	الأداء الاقتصادي
0.825	3.632	44	30-70	
0.752	3.684	69	أكثر من 70	
<b>0.768</b>	<b>3.621</b>	<b>155</b>	<b>المجموع</b>	
0.652	3.525	42	أقل من 30	الأداء المستدام
0.723	3.596	44	30-70	
0.734	3.624	69	أكثر من 70	
<b>0.706</b>	<b>3.589</b>	<b>155</b>	<b>المجموع</b>	

تشير نتائج الجدول (31.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة.

وللتحقق من هذه النتيجة، قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (32.4).

جدول (32.4): نتيجة اختبار تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.880	0.128	0.083	2	0.167	بين المجموعات	الأداء الاجتماعي
		0.651	152	98.890	داخل المجموعات	
			154	99.057	المجموع	
0.898	0.108	0.056	2	0.113	بين المجموعات	الأداء البيئي
		0.525	152	79.842	داخل المجموعات	
			154	79.955	المجموع	
0.491	0.715	0.423	2	0.847	بين المجموعات	الأداء الاقتصادي
		0.592	152	90.047	داخل المجموعات	
			154	90.894	المجموع	
0.774	0.256	0.129	2	0.258	بين المجموعات	الأداء المستدام
		0.503	152	76.500	داخل المجموعات	
			154	76.758	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (32.4) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات المبحوثين في تقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية

للمقياس بلغت (0.774) أي أن هذه القيمة أعلى من قيمة ألفا المحددة (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية، وكذلك بالنسبة لكافة المجالات (الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي، الأداء الاقتصادي).

رابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير مجال عمل الشركة. لاختبار صحة الفرضية المذكورة أعلاه قامت الباحثة بتطبيق اختبار (ت) للفروق في استجابات المبحوثين في تقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير مجال عمل الشركة، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (33.4).

جدول (33.4): نتائج اختبار (ت) للفروق ف استجابات المبحوثين في تقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير مجال عمل الشركة

المقياس	مجال عمل الشركة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
الأداء الاجتماعي	صناعة المواد الغذائية	43	3.636	0.944	153	0.714	0.476
	الصناعات البلاستيكية والنايلون	112	3.533	0.743			
الأداء البيئي	صناعة المواد الغذائية	43	3.597	0.845	153	0.059	0.953
	الصناعات البلاستيكية والنايلون	112	3.589	0.671			
الأداء الاقتصادي	صناعة المواد الغذائية	43	3.609	0.947	153	0.114	0.910
	الصناعات البلاستيكية والنايلون	112	3.625	0.692			
الأداء المستدام	صناعة المواد الغذائية	43	3.614	0.882	153	0.271	0.787
	الصناعات البلاستيكية والنايلون	112	3.580	0.630			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (33.4) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات المبحوثين في تقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير مجال عمل الشركة، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للمقياس بلغت (0.461) أي أن هذه القيمة أعلى من قيمة ألفا المحددة (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية، وكذلك بالنسبة لكافة المجالات (الإدارة البيئية، التصميم والإنتاج الأخضر، الشراء الأخضر، اللوجستيات الخضراء).

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### 5. 1. نتائج سؤال الدراسة الأول:

– أظهرت النتائج أن واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين فيها، كان بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.302) وانحراف معياري (0.738)، وكانت اللوجستيات الخضراء بأعلى درجة، يليها الإدارة البيئية ثم الشراء الأخضر تليها التصميم والإنتاج الأخضر.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ضعف الأنظمة والتشريعات القانونية التي يمكن أن تلزم الشركات الصناعية الالتزام بالممارسات الخضراء في أنشطتها، وأنشطة سلاسل التوريد فيها، إضافة إلى ذلك، فإن هذه الشركات تعتبر من الشركات التي تعمل في دولة نامية، وأن المنافسة بين هذه الشركات تتم بناء على زيادة الحصة السوقية وتعظيم الأرباح دون الاهتمام بالممارسات الخضراء في أعمالها، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الشمروخ وإسماعيل (2022) التي أظهرت درجة

متوسطة من ممارسات سلسلة التوريد الخضراء، في حين تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة نافع وكشك (Nafei & Keshk, 2024) ودراسة جاد وآخرون (2022) التي أظهرت درجة مرتفعة.

– أظهرت النتائج أن واقع تطبيق الإدارة البيئية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة، وأن أبرز مظاهر تطبيقها كانت تأييد الإدارة العليا للالتزام بسلسلة التوريد الأخضر. تعزو الباحثة هذه النتيجة، والتي جاءت بدرجة متوسطة إلى حجم التكاليف المالية لتطبيق معايير الإدارة البيئية من أهم العوائق التي تواجه الشركات الصناعية، فالاستثمار في التكنولوجيا النظيفة، وتحسين العمليات، والامتثال للمعايير البيئية يتطلب تخصيص ميزانيات مالية كبيرة قد لا تتوفر لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة.

– أن واقع تطبيق التصميم والإنتاج الأخضر في الشركات الصناعية في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة، وأن أبرز مظاهر تطبيقها كانت امتلاك الشركة نظاماً لتقليل النفايات الناتجة عن عملية التصنيع. تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه قد لا يكون لدى الشركات وموظفيها الوعي الكافي بفوائد التصميم والإنتاج الأخضر أو المعرفة اللازمة لتطبيق هذه المفاهيم، خصوصاً في ظل نقص التدريب والتوعية اللذان يجعلان من الصعب تحقيق التحول نحو الممارسات المستدامة، ولعل ذلك يرجع إلى أن الشركات الصناعية في محافظة الخليل هي شركات عائلية، أي أنها تعتمد على أفراد العائلة في تسيير شؤونها، وإدارتها، بغض النظر عن الكفاءة.

– أن واقع تطبيق الشراء الأخضر في الشركات الصناعية في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة، وأن أبرز مظاهرها كانت تعاون الشركة مع الموردين لتحقيق الأهداف البيئية. تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الثقافة المؤسسية والمجتمعية لا توفر الدعم الكافي لممارسات الشراء الخضراء، ولذلك فإن الشركات قد لا تشعر بالحافز لاعتماد هذه الممارسات، وهو ما يجعلها تكون بدرجة متوسطة.

– أن واقع تطبيق اللوجستيات الخضراء في الشركات الصناعية في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة، وأن أبرز مظاهرها كانت تعاون الشركة مع العميل لحماية البيئة مثل (تقليل التخزين والنقل). تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التكاليف التشغيلية المرتبطة بالصيانة والتشغيل اليومي للمعدات والتكنولوجيا الخضراء أعلى من المعدات التقليدية، مما يحد من قدرة الشركات على تبني هذه الممارسات.

## 5. 2. نتائج سؤال الدراسة الثاني:

– أظهرت النتائج أن مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين فيها، كان بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.589) وانحراف معياري (0.706)، وكان الأداء الاقتصادي بأعلى درجة، يليه الأداء البيئي ثم الأداء الاجتماعي. تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة عمل هذه الشركات والتي تُعطي الأولوية والتقييم للأداء المالي فيها، ولذلك فإن الاهتمام بالأداء المستدام، والجانب البيئي في خطط واستراتيجيات هذه الشركات يكون ضعيفاً، أو وفق شروط محددة، إضافة إلى ذلك فإن الشركات الصناعية في محافظة الخليل هي شركات عائلية، وبالتالي فإن إدارة هذه الشركات تكون من قبل أفراد هذه العائلة، والذين لا يهتمون بالجوانب البيئية والمستدامة في أعمالها، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة نافع وكشك ( Nafei & Keshk, 2024) التي أظهرت درجة مرتفعة.

– أن مستوى الأداء الاجتماعي في الشركات الصناعية في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة، وكانت أبرز مظاهرها: إظهار الشركة التزاماً بتحسين الصحة والسلامة المهنية للعاملين. تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الثقافة السائدة داخل الشركات والمجتمع لا تشجع على تبني مبادرات المسؤولية الاجتماعية. إذا كانت الأولويات موجهة نحو الأرباح والإنتاجية فقط، فقد يتراجع الاهتمام بالأداء الاجتماعي.

- أن مستوى الأداء البيئي في الشركات الصناعية في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة، وأن أبرز مظاهرها كانت أن الشركة حسنت الشركة من قدرتها على تقليل هدر المياه. تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم وجود حوافز مالية قوية، مثل الإعفاءات الضريبية أو الدعم المالي، يجعل من الصعب على الشركات تبرير الاستثمار في تحسين الأداء البيئي.
- أن مستوى الأداء الاقتصادي في الشركات الصناعية في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة، وأن أبرز مظاهرها كانت: أن الشركة نجحت في تقليل تكاليف استهلاك الطاقة. تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الأوضاع الاقتصادية غير المستقرة في فلسطين، تؤثر على أداء الشركات، فالظروف الاقتصادية الصعبة يمكن أن تحد من القدرة الشرائية للمستهلكين وتقلل من الطلب على المنتجات، وبالتالي تجعل الأداء الاقتصادي المستدام في هذه الشركات متوسطاً.

### 3.5. نتائج سؤال الدراسة الثالث:

- أظهرت النتائج أن إدارة سلسلة التوريد بأبعادها (الإدارة البيئية، والتصميم والإنتاج الأخضر، والشراء الأخضر، واللوجستيات الخضراء) تؤثر في الأداء المستدام في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، وأن (44%) من الأداء المستدام في الشركات الصناعية في محافظة الخليل يتأثر بممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر. تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى توافق جوهر ومبدأ سلسلة التوريد الأخضر القائم على المحافظة على البيئة والموارد للأجيال القادمة، مع جوهر الأداء المستدام، الذي يقوم على السعي نحو المحافظة على المصالح المشتركة لأصحاب الشركات، والمجتمع المحلي، والبيئية، ولذلك فإن الاهتمام بتطبيق ممارسات التوريد الأخضر يدعم ويعزز الأداء المستدام في هذه الشركات.
- أن إدارة سلسلة التوريد بأبعادها (التصميم والإنتاج الأخضر، والشراء الأخضر، واللوجستيات الخضراء) هي أكثر الأبعاد تأثيراً في الأداء الاجتماعي المستدام في الشركات الصناعية في

محافظة الخليل، وأن أن (28%) من الأداء الاجتماعي المستدام في الشركات الصناعية في محافظة الخليل يتأثر بممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر، في حين أن (الإدارة البيئية) ليس لها تأثير على الأداء الاجتماعي المستدام في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.

– أن إدارة سلسلة التوريد بأبعادها (الإدارة البيئية، والشراء الأخضر، واللوجستيات الخضراء) هي أكثر الأبعاد تأثيراً في الأداء البيئي المستدام في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، أن (28%) من الأداء البيئي المستدام في الشركات الصناعية في محافظة الخليل يتأثر بممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر، في حين أن (التصميم والشراء الأخضر) ليس لها تأثير على الأداء البيئي المستدام في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.

– أن إدارة سلسلة التوريد بأبعادها (الإدارة البيئية، والتصميم والإنتاج الأخضر، والشراء الأخضر، واللوجستيات الخضراء) تؤثر في الأداء الاقتصادي المستدام في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، وأن (65.7%) من الأداء الاقتصادي المستدام في الشركات الصناعية في محافظة الخليل يتأثر بممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر.

#### 5. 4. نتائج سؤال الدراسة الخامسة:

– وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات المبحوثين في تقييم مستوى الأداء المستدام (الأداء الاجتماعي، الأداء الاقتصادي) في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عمر الشركة وكانت الفروق لصالح عمر (10 سنوات فأكثر).

– عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات المبحوثين في تقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير رأس مال الشركة.

- عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات المبحوثين في تقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة.

- عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات المبحوثين في تقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير مجال عمل الشركة.

#### 4. 2. الاستنتاجات:

- على الرغم من التزام الإدارات العليا في الشركات الصناعية بممارسات سلسلة التوريد الخضراء، إلا أن التطبيق الفعلي لها كان بدرجة متوسطة.

- على الرغم من أن الأداء المستدام في الشركات الصناعية كان متوسطاً، إلا أن الشركات أظهرت سعيها نحو الاهتمام بتحسين الأداء المستدام.

- أن ممارسات الشراء الأخضر، واللوجستيات الخضراء تلعب دوراً رئيساً في التأثير على الأداء المستدام بأبعاده (الاجتماعي، البيئي، الاقتصادي).

- أن زيادة عمر الشركة في السوق يلعب دوراً في زيادة توجهها نحو الاهتمام بالإدارة البيئية وسلاسل التوريد الأخضر.

- أن زيادة عمر الشركة في السوق يلعب دوراً في تعزيز توجهها نحو تطبيق الأداء المستدام.

## 5.5. التوصيات:

- التأكيد على استخدام الشركات الصناعية لأحدث الوسائل التكنولوجية لضمان توفير طلبات المواد الخام لتصنيع منتجاتها في أقصر وقت ممكن، لما أظهرته النتائج من دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز الممارسات الخضراء.
- حث الشركات الصناعية للسعي إلى تعزيز إدارة سلسلة التوريد الخضراء، والمتمثلة في تطبيق الشراء الأخضر، من خلال توعية الموردين بأهمية الممارسات الصديقة للبيئة وإجراء مراجعة بيئية لممارسات الإدارة الخضراء للموردين.
- التوسع في البحث العلمي لمعالجة المشكلات البيئية، وضمان تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء، واستخدام الوسائل المناسبة لتدريب وتأهيل العاملين ضمن التوجه البيئي للمنظمة.
- ضرورة تبني ونشر الثقافة الخضراء في الشركات الصناعية من خلال ابتكار منتجات خضراء وتخزينها وتوزيعها بطريقة حديثة، والاعتماد على الطاقات المتجددة في ظل انتشار الاقتصاد الأخضر.
- زيادة اهتمام الشركات الصناعية باستخدام وسائل النقل والتوزيع الموفرة للطاقة والتي تقلل من انبعاثات الكربون، لما أظهرته النتائج من درجة متوسطة من الاهتمام باللوجستيات الخضراء.
- حث الشركات على زيادة الاهتمام بالمبادرات البيئية، والمجتمعية، وإشراك الموظفين فيها نظراً لما لها من دور في تعزيز الأداء الاجتماعي والبيئي المستدام.
- توجيه الشركات نحو العمل على الموازنة بين الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي، لضمان استمرارية هذه الشركات في المنافسة، على المستوى المحلي والعالمية.

- العمل على توجيه إدارات الشركات على إدراج بنود إدارة سلسلة التوريد الأخضر ضمن موازنة هذه الشركات، وتوفير ما يلزمها من متطلبات، مادية، وبشرية، وتنظيمية، لتحقيق الوصول إلى أعلى درجة من تطبيقها.
- سن الأنظمة والتشريعات التي تُجبر هذه الشركات الصناعية على الالتزام بممارسات سلسلة التوريد الخضراء.
- عمل وتخصيص شهادات جودة معينة، تُعطى للشركات في حال الالتزام بممارسات سلسلة التوريد الأخضر.
- العمل على توعية المواطنين بأهمية سلاسل التوريد الأخضر، وكيفية تحديد الشركات التي تلتزم بذلك، لدعم منتجاتها على المستوى المحلي.
- عمل المزيد من الأبحاث والدراسات للتعرف على تأثير ممارسات سلاسل التوريد الأخضر على التنافسية.
- عمل المزيد من الأبحاث والدراسات للبحث في تأثير ممارسات سلاسل التوريد الأخضر على الأداء المستدام والتنمية المستدامة في قطاعات أخرى مثل الشركات التجارية.

المراجع:

المراجع العربية:

القرآن الكريم

أبو تايه، سعود (2022) القيادة الأصلية وأثرها في الأداء المستدام: الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في

دائرة الجمارك الأردنية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

أبو جبار، ميسون (2022) أثر التنمية الموارد البشرية في الأداء المستدام: الدور المعدل لمنهجية كايزن

في منظمات تنمية البادية الأردنية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية،

الأردن.

أبو خشبة، محمد. (2018) تأثير ضغوط أصحاب المصالح على ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء

لتحسين أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على عينة من المنظمات الصناعية المصرية، مجلة كلية

التجارة للبحوث العلمية، العدد (1)، المجلد (55)، 1-30.

أبو خشبة، محمد. (2023) دور الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية وإدارة سلسلة التوريد في

تحسين أداء المنظمة: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مصر، مجلة البحوث المالية

والتجارية، العدد (2)، المجلد (24)، 438-485.

أحمد، محمد؛ شمعة، رانية؛ الطبال، عبد الله. (2023) أثر الرشاقة التنظيمية على الأداء المستدام، مجلة

البحوث الإدارية والمالية والكمية، العدد (3)، المجلد (3)، 2-61.

ارتيمة، اسلام (2023) أثر سلسلة التوريد الخضراء في الميزة التنافسية في فنادق الخمس نجوم العاملة في

الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

آل حكيمي، رؤى (2023) أثر إدارة سلاسل التوريد الخضراء على أداء المؤسسات، دراسة تطبيقية على الشركات الصيدلانية في المملكة العربية، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، العدد (2)، المجلد (4)، 1-20.

أنيس، كشاط (2020) الأداء المستدام لمنظمات الأعمال: دراسة في نماذج القياس والإفصاح، مجلة التمويل والاستثمار والتهيئة المستدامة، العدد (2)، المجلد (5)، 145-166.

بني سلامة، اسلام (2021) إدارة سلسلة التوريد الخضراء وأثرها على الأداء المالي لشركة البوتاس العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

جابر، آسيا؛ محمد، علي (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، جامعة البصرة، العدد (30)، المجلد (15)، 199-231.

جاد، محمد؛ الأحمد، بسام؛ جبريل، ماجدة (2022) دور إدارة سلسلة التوريد الخضراء في تحسين الأداء البيئي: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية للأجهزة الإلكترونية والكهربية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (2)، 675-696.

جربي، عبد الحكيم (2018) دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة فرحات سطيف، الجزائر.

حمادة، حسام (2020) دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام للمنظمة بالتطبيق على شركة ميناء القاهرة الجوي، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد (4)، المجلد (21)، 734-759.

الخوالدة، محمد. (2023) أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في الأردن، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (3)، المجلد (20)، 1-32.

رشوان، أحمد. (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، جامعة دمياط، العدد (2)، المجلد (2)، 407-444.

رشوان، هدير. (2024) العلاقة بين ممارسات سلسلة التوريد الخضراء وأداء الشركات من خلال إدارة الموارد البشرية الخضراء بالتطبيق على شركات الأدوية في محافظة الاسكندرية، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، العدد (1)، المجلد (4)، 110-167.

الرشيدات، حلا (2021) ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء والأسبقيات: دراسة تحليلية لقطاع الإنشاءات الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

الرفاعي، ممدوح (2016) إدارة سلاسل التوريد (مدخل بيئي)، الطبعة الرابعة، دار الكتب والوثائق القومية، مصر.

رفاعي، ممدوح؛ البطاوي، أسامة؛ صبره، ممدوح؛ الدق، وليد (2021) أثر التمويل المصرفي على تحسين ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد (2)، المجلد (9)، 131-162.

سلطان، أشرف. (2019) تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء المنظمة بالتطبيق على شركات قطاع البترول المصري، العدد (1)، المجلد (56)، 1-41.

السيد، أروى. (2018) أثر إدارة سلسلة التوريد الخضراء على تحقيق التميز في أداء نشاط التخزين الأخضر، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، العدد (1)، المجلد (2)، 671-653.

الشمروخ، فيصل؛ اسماعيل، عمار (2022) دور سلسلة التوريد المستدامة في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (13)، 394-375.

الصباغ، محمد ؛ شرارة، حسين (2017) أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركة القابضة للأدوية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد (4)، 264-255.

الصخني، محسن؛ فيضي، نور (2021) دور إدارة سلاسل التوريد الخضراء GSCM في تحقيق الاستدامة البيئية للفنادق الخضراء: حالة العراق، المجلة العربية لعلوم السياحة والضيافة والآثار، المؤسسة العربية للتربية والعلوم، العدد (3)، 110-93.

الصرابرة، وائل (2020) أثر الإنتاج الرشيق في الأداء المستدام: الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في مجمع المناصير الصناعي في الكرك، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

الضامن، منذر (2007) أساسيات البحث العلمي. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. الأردن. الطويل، أكرم؛ العبادي، شهلة (2020) إدارة سلسلة التوريد الخضراء والاستدامة البيئية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عتو، هاجر؛ قاشي، خالد (2021) أثر التوجه الاستراتيجي على تحسين الأداء المستدام عن طريق دمج نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، دراسة حالة بنك التنمية المحلية الجزائري، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد (1)، المجلد (7)، 486-467.

عزيز، كرار؛ عبيد، علي؛ غدیر، إنعام؛ عبيد، قيصر (2021) قياس الأداء المستدام لجامعة الكوفة باستعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدام، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (17)، جامعة الكوفة، 86-101.

علي، رحاب؛ محمود، عبد الله؛ حامد، عبد السلام (2020) أثر التوجه الريادي على الأداء المستدام: دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم، مجلة كلية التجارة العلمية، جامعة النيلين، العدد (9)، 79-101.

علي، سعد؛ السيد، صلاح؛ بيوتمي، صبري. (2019) مساهمات إدارة سلسلة التوريد الخضراء (GSCM) ودورها في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البتروكيمياويات بمحافظة السويس، مجلة الدراسات البيئية، العدد (1)، المجلد (9)، 84-91.

عمر، محمد؛ رفاعي، ممدوح؛ الحمري، خير الدين (2021) أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء المنظمة دراسة ميدانية على شركة البريقة لتسويق النفق قطاع بنغازي بليبيا، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد (25)، 78-101.

غريب، منى؛ محمد، عبد العاطي؛ عيد، السيد (2016) ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء وتأثيرها على الأداء: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البترول بمحافظة السويس، مجلة إدارة الأعمال، العدد (154)، 77-87.

قماز، نعيمة؛ بوتيطا، الزهرة (2020) أثر سلسلة التوريد الخضراء على جودة العمليات الإنتاجية، دراسة عينة من المؤسسات الصناعية بولاية باتنة، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز الجامعي بريقة، الجزائر.

محمد، علي؛ جابر، آسيا (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، جامعة البصرة، العدد (30)، المجلد (15)، 199-231.

المسعودي، حيدر؛ علي، هبة الله (2016) استعمال بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي المستدام، بحث تطبيقي في مصرف بغداد الأهلي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (109)، المجلد (39)، 195-211.

المقداد، ندى. (2020) أثر سلسلة التوريد الخضراء على الميزات التنافسية في الشركات الأردنية للصناعة الدوائية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

المهدي، ياسر (2024) القيادة وتنمية الأداء المستدام بالجامعات، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد (142)، المجلد (31)، 271-288.

مهماهي، آسيا (2022) المجالات البحثية في إدارة سلسلة التوريد المستدامة: دراسة نظرية، المجلة الجزائرية للتمية الاقتصادية، العدد (2)، المجلد (9)، 199-208.

النجار، فريد (2014) التسويق الأخضر للتمية، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر.

الهاشم، أسامة (2024) أثر ممارسات التفكير الرشيف في الأداء المستدام للجامعات الأردنية، مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، المجلد (10)، العدد (1)، ص 137 - 159.

## المراجع الأجنبية:

- Abdul Basit. (2022). The Influence of Green Supply Chain Management on Sustainable Performance: Green Supply Chain Management. *South Asian Management Review*, 1(1), 49–66.
- Afum, E; Agyabeng-Mensah, Y; Sun, Z; Frimpong, B; Kusi, L. Y; Acquah, I. (2020). Exploring the link between green manufacturing, operational competitiveness, firm reputation and sustainable performance dimensions: a mediated approach. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(7), 1417-1438.
- Al-Farajat, S .(2020) The Impact of Green Supply Chain Management Practices on Firms Performance: Evidence from Jordanian Manufacturing Firms, Unpublished master thesis, Mutah University, Jordan.
- Almerek, O (2021) Green Supply Chain Management and Firm Performance in the Jordanian Manufacturing Sector: The Mediating Role of Work Engagement, Unpublished master thesis, Mutah University, Jordan.
- Almufti, D. (2023) Effect Of Green Supply Chain Management Practices on The Competitive Advantage (Case Study of Food Companies In Damascus And Its Countryside), Unpublished Doctorate Thesis, Selinus University, Italy.
- Al-Zoubi, R .(2020) Green Supply Chain Management and Sustainable Performance: The Moderating Role of Green Marketing in Jordanian Food Industry, Unpublished master thesis, Yarmouk University, Jordan.
- Chin, T; Hamid, A; Dawei, Z .(2015) Green Supply Chain Management: A Literature Review, *Sains Humanika*, Vol(5), No(2), 15-21.
- Chua, C; Li, X; Tan, K; Yuen, K (2024) Building sustainable performance in the maritime industry via digital resources and innovation, *Transport Policy*, Vol(149), 282-299.

- Hejazi, M; Batati, B; Bahurmuz, A. (2023) The Influence of Green Supply Chain Management Practices on Corporate Sustainability Performance, *Sustainability Journal*, 2023, 15, 5459, 1-16.
- Hu, W ; Tresirichod, T .(2024) Impact of Green Entrepreneurial Orientation on Sustainable Performance: The Mediating Role of Green Intellectual Capital and Green Supply Chain Management, *Asian Administration & Management Review*, Vol. 7, No. 1, 2024, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4822175>
- Huma, S; Ahmed, W; Zaman, S .(2024) The impact of supply chain quality integration on a firm's sustainable performance, *The TQM Journal*, Vol. 36 No. 2, pp. 385-404.
- Khan, S; Qianli, D. (2017). Impact of green supply chain management practices on firms' performance: an empirical study from the perspective of Pakistan, *Vol(24)*, 829-844.
- Libe, U; Jaka, E; Erauskin, A; Etxeberria, I (2024) The impact of green supply chain management on corporate environmental performance and the moderating roles: A meta-analysis, *Business Strategy and Development*, Wiley, <https://doi.org/10.1002/bsd2.351>
- Mosbeibor, J (2021) Green Supply Chain Management Practices and Performance of Food And Beverage Processing Sector In Kenya, Unpublished doctorate thesis, Jomo Kenyatta University, Kenya.
- Nafei, W ; Keshk, M .(2024) The Role of Green Supply Chain Management in Improving the Level of Sustainable Performance An Applied Study, *Science Journal for Commercial Research*, Vol(1), 60-96.
- Nazir, Samera; Zhaolei, L; Mehmood, S ; Nazir, Z (2024) Impact of Green Supply Chain Management Practices on the Environmental Performance of Manufacturing Firms Considering Institutional Pressure as a Moderator, *Sustainability Journal* , Vol(16), No(6), 2278.

- Phillips, S; Thai, V; Halim, Z. (2019). Airline value chain capabilities and CSR performance: the connection between CSR leadership and CSR culture with CSR performance, customer satisfaction and financial performance. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 35(1), 30-40.
- Rashid, A., Rasheed, R., & Ngah, A. H. (2024a). Achieving Sustainability through Multifaceted Green Functions in Manufacturing. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, In press. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, Vol. 17 No. 2, pp. 402-428. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-06-2023-0054>
- Shrivastava, S .(2017) A systematic literature review on green manufacturing concepts in cement industries. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol(34), No(1)68–90.
- Tarawneh, H; Allafi, K .(2023) The Impact of Green Supply Chain Management on Sustainable Performance at Al Manaseer Group, *Journal of Arts, Literature, Humanities and social sciences*, Vol(98), 335-358.
- Tarawneh,H; Allafi, K (2023). The Impact of Green Supply Chain Management on Sustainable Performance at Al Manaseer Group. *Journal of Arts, Literature, Humanities and social sciences*, No(98), 335-358.
- Tronnebati, I ; Jawab, F (2024) The impact of green and sustainable supply chain management practices on sustainable performance: a comparative analysis, *International Journal of Logistics Systems and Management* Vol. 47, No. 3
- Wang, J; Dai, J. (2018) Sustainable supply chain management practices and performance, *Industrial Management & data systems*, Vol(118), No(1), 2-21.
- Zahid, S .(2016) Green Supply Chain Management Practices And Determinant Factors: A Quantitative Study On Small And Medium Enterprises Using Structural Equation Modeling, Unpublished Doctorate Thesis, North Dakota State University, USA.

Zywiolek, J., Rosak-Szyrocka, J., Abbas, A.A. (2022) Measuring the impact of the green supply chain on sustainable performance, *Holistica Journal of Business and Public Administration*, Vol. 13, Iss. 1, pp.19-48.

## ملحق (1) أسماء المحكمين

الاسم	التخصص	مكان العمل
الدكتورة سلوى البرغوثي	إدارة أعمال	جامعة القدس
الدكتور رائد عريقات	إدارة أعمال	جامعة القدس
الدكتور سمير الجمل	إدارة عامة	مركز واصل للتنمية
الدكتور يوسف أبو فارة	إدارة أعمال	جامعة القدس المفتوحة
الدكتور يحيى صالح صلاحات	إدارة الأعمال	جامعة النجاح
الدكتور حسين عبد القادر	إدارة عامة	جامعة الخليل
الدكتور مروان علاونة	إدارة عامة	جامعة الاستقلال
الأستاذ علاء زايد	اقتصاد	جامعة القدس المفتوحة

## ملحق (2) الاستبانة



جامعة القدس  
معهد التنمية المستدامة  
بناء مؤسسات وتنمية الموارد البشرية

### استبانة

تحية طيبة،،

تقوم الباحثة بدراسة تحت عنوان "تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر على الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين فيها"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء مؤسسات وتنمية الموارد البشرية من جامعة القدس. ولتحقيق أغراض الدراسة؛ قام الباحث بإعداد هذه الاستبانة معتمداً على ما جاء في أدبيات الأبحاث، والدراسات السابقة. لذا يرجى التكرم بالإجابة عن فقراتها، علماً أن البيانات هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بموضوعية وأمانة وسرية تامة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

إشراف:

د. أحمد حرز الله

الباحثة:

آيات عباس أبو رحمه

### القسم الأول: البيانات الشخصية

يتكون القسم الأول من المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة يرجى وضع إشارة (X) في المكان المخصص الذي يتناسب معك.

- 1- عمر الشركة:  أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  10 سنوات فأكثر
- 2- رأس مال الشركة (دينار)  أقل من 100000  100000 - 500000  500000 فأكثر
- 3- عدد العاملين:  أقل من 30  30-70  أكثر من 70
- 4- مجال عمل الشركة .....

### القسم الثاني:

يرجى وضع إشارة ( ✓ ) في المكان الذي تراه مناسباً

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
<b>المتغير المستقل: إدارة سلسلة التوريد الأخضر</b>						
<b>المجال الأول: الإدارة البيئية</b>						
1.	تويد الإدارة العليا الالتزام بسلسلة التوريد الأخضر.					
2.	يدعم مديرو الدوائر ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على مستوى إداراتهم.					
3.	تضع الشركة الخطط لمنع حدوث التلوث.					
4.	تسعى الشركة للحصول على شهادة الأيزو ISO14001 لإنتاج منتجات صديقة للبيئة.					
5.	تقوم الشركة بتنفيذ مبادرات لتعريف المستهلكين بالمنتجات الصديقة للبيئة					
6.	تستخدم الشركة برامج للالتزام والمراجعة البيئية لتحقيق أداء بيئي أفضل.					
7.	تراقب الشركة مستوى الالتزام بمتطلبات سلسلة التوريد الخضراء في عمليات الإنتاج.					

### المجال الثاني: التصميم والإنتاج الأخضر

					8. تحرص الشركة على تصميم منتجات قابلة لإعادة الاستخدام (التدوير).
					9. تحرص الشركة على تصميم منتجات تحتاج إلى أقل قدر من الطاقة لتشغيلها.
					10. تهتم الشركة باستخدام المعدات التي تستهلك طاقة أقل.
					11. تمتلك الشركة نظاماً لتقليل النفايات الناتجة عن عملية التصنيع.
					12. تحرص الشركة على استخدام تكنولوجيا متطورة لترشيد استهلاك الطاقة.
					13. تحرص الشركة على التحديد المسبق للمنتجات (من حيث الوزن والسعة) لتقليل وقت إنتاجها.
					14. تقلل الشركة من استخدام المواد الضارة في تعبئة وتغليف منتجاتها.

### المجال الثالث: الشراء الأخضر

					15. تحرص الشركة على شراء المواد الصديقة للبيئة.
					16. تراعي الشركة عند اختيار الموردين امتلاكهم لشهادات البيئية مثل ISO14000
					17. تتعاون الشركة مع الموردين لتحقيق الأهداف البيئية.
					18. تفضل الشركة المنتجات التي تستهلك موارد طبيعية أقل.
					19. تقوم الشركة بتقييم الممارسات البيئية للموردين الذين تتعاقد معهم.
					20. تقدم الشركة الإرشاد والتوجيه للموردين بشأن بناء برامج بيئية.

### المجال الرابع: اللوجستيات الخضراء

					21. يتم تحميل المركبات وفق نموذج نقل مناسب (وزن الحمولة، كمية الوقود، مناطق التوصيل)
					22. تحرص الشركة على التحديد المسبق للمنتجات بغرض توفير الطاقة أثناء نقلها من خلال تخفيض مساحات التخزين.
					23. تتعاون الشركة مع العميل لحماية البيئة مثل (تقليل التخزين والنقل)
					24. يتم فحص مركبات الشركة وصيانتها باستمرار.
					25. تدعم الشركة البحث والابتكار في مجال تكنولوجيا الإدارة البيئية.

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
<b>المتغير التابع: الأداء المستدام</b>						
<b>المجال الأول: الأداء الاجتماعي المستدام</b>						
1.	تُظهر الشركة التزاماً قوياً تجاه المسؤولية الاجتماعية.					
2.	تمكنت الشركة من تحسين صورتها الذهنية لدى الجمهور.					
3.	تعزز الشركة الرضا الوظيفي لدى موظفيها.					
4.	طورت الشركة العديد من المبادرات البيئية مع المجتمع المحلي.					
5.	تُظهر الشركة التزاماً بتحسين الصحة والسلامة المهنية للعاملين.					
6.	توفر الشركة وسيلة نقل مناسبة لجميع العاملين بها لنقلهم من مكان الإقامة إلى مكان العمل.					
<b>المجال الثاني: الأداء البيئي المستدام</b>						
7.	تحرص الشركة على تقليل الانبعاثات من الغازات الملوثة.					
8.	حسنت الشركة من قدرتها على تقليل هدر المياه.					
9.	تمكنت الشركة من تقليل النفايات الصلبة.					
10.	حسنت الشركة من قدرتها على تقليل استهلاك المواد الخطرة.					
11.	التزمت الشركة بتطبيق المعايير البيئية في العمل.					
12.	تقلل الشركة استخدام المواد الخطرة (الضارة أو السامة) إلى أقل درجة ممكنة.					
<b>المجال الثالث: الأداء الاقتصادي المستدام</b>						
13.	تمكنت الشركة من تقليل تكاليف شراء المواد.					
14.	نجحت الشركة في تقليل تكاليف استهلاك الطاقة.					
15.	تمكنت الشركة من خفض تكاليف التخلص من النفايات.					
16.	تمكنت الشركة من تحقيق فرص مالية واستثمارية نتيجة الاستثمار بالممارسات الخضراء.					
17.	تظهر الشركة اهتماماً بتحقيق أقصى فائدة للمستثمرين.					

**شكراً على حسن تعاونكم**

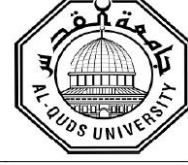
## ملحق (3) كتاب تسهيل المهمة



بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة

Institute of Sustainable Development



إلى من يهمله الأمر ،،  
الموضوع: تسهيل مهمة

نود إعلامكم بأن الطالبة آيات عباس أبو رحمة، رقمها الجامعي (22110177) هي إحدى طالبات معهد التنمية المستدامة/ وتقوم بإجراء دراسة بعنوان:

تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر على الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين فيها

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه، علماً بأن المعلومات التي ستحصل عليها الطالبة هي لأغراض البحث العلمي ولإنجاز دراستها فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

د. ثمين هيجاري  
معهد التنمية المستدامة

Jerusalem – Abu Deis  
Tel / Fax: 009722790345  
P.O.Box: 51000, 20002  
email: srd@alquds.edu

القدس- أبو ديس  
تلفاكس 009722790345  
ص.ب: 51000 او 20002  
البريد الإلكتروني: srd@alquds.edu

فهرس الملاحق:

1032.....	ملحق (1) أسماء المحكمين
104.....	ملحق (2) الاستبانة
108.....	ملحق (3) كتاب تسهيل المهمة

## فهرس الجداول

- جدول رقم (1.3): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة: ..... 37
- جدول رقم (2.3) عدد الفقرات تبعاً لمجال إدارة سلسلة التوريد الأخضر: ..... 39
- جدول رقم (3.3) عدد الفقرات تبعاً لمجال الأداء المستدام ..... 39
- جدول (4.3) درجات مقياس ليكرت الخماسي ..... 39
- جدول (5.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس إدارة سلسلة التوريد الأخضر مع الدرجة الكلية للمجال. .... 40
- جدول (6.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات إدارة سلسلة التوريد الأخضر مع الدرجة الكلية. .... 42
- جدول (7.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس الأداء المستدام مع الدرجة الكلية للمجال. .... 42
- جدول (8.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات الأداء المستدام مع الدرجة الكلية. .... 44
- جدول رقم (9.3): معاملات ثبات مقياس إدارة سلسلة التوريد الأخضر وفق معادلة كرونباخ ألفا. .... 44
- جدول رقم (10.3): معاملات ثبات مقياس الأداء المستدام وفق معادلة كرونباخ ألفا. .... 45
- جدول 11.3: المقياس الوزني لتحديد تقديرات أفراد عينة الدراسة. .... 47
- جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين فيها ..... 48
- جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الإدارة البيئية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، مرتبة تنازلياً ..... 49
- جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التصميم الإنتاج الأخضر في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، مرتبة تنازلياً ..... 51

- جدول (4.4): المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الشراء الأخضر في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، مرتبة تنازلياً ..... 52
- جدول (5.4): المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق اللوجستيات الخضراء في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، مرتبة تنازلياً ..... 53
- جدول (6.4): المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين فيها ..... 54
- جدول (7.4): المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الاجتماعي في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، مرتبة تنازلياً ..... 55
- جدول (8.4): المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء البيئي في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، مرتبة تنازلياً ..... 56
- جدول (9.4): المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الاقتصادي في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، مرتبة تنازلياً ..... 57
- جدول (10.4) نتائج تحليل البيان للانحدار المتعدد؛ لاختبار الصلاحية لأنموذج فحص الفرضية. 59
- الجدول (11.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة سلسلة التوريد على الأداء المستدام ..... 59
- جدول (12.4) نتائج تحليل البيان للانحدار المتعدد؛ لاختبار الصلاحية لأنموذج فحص الفرضية. 60
- الجدول (13.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة سلسلة التوريد على الأداء الاجتماعي المستدام ..... 60
- جدول (14.4) نتائج تحليل البيان للانحدار المتعدد؛ لاختبار الصلاحية لأنموذج فحص الفرضية. 62
- الجدول (15.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة سلسلة التوريد على الأداء البيئي المستدام. 62
- جدول (16.4) نتائج تحليل البيان للانحدار المتعدد؛ لاختبار الصلاحية لأنموذج فحص الفرضية. 64
- الجدول (17.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة سلسلة التوريد على الأداء الاقتصادي المستدام ..... 64

- جدول (18.4) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لعمر الشركة ..... 66
- جدول (19.4): نتيجة اختبار تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لعمر الشركة ..... 67
- جدول (20.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع تطبيق الإدارة البيئية في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لعمر الشركة ..... 69
- جدول (21.4) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى رأس مال الشركة ..... 70
- جدول (22.4): نتيجة اختبار تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى رأس مال الشركة ..... 71
- جدول (23.4) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عدد العاملين ..... 72
- جدول (24.4): نتيجة اختبار تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عدد العاملين ..... 73
- جدول (25.4): نتائج اختبار (ت) للفروق ف استجابات المبحوثين في تقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير مجال عمل الشركة ..... 75

- جدول (26.4) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عمر الشركة ..... 76
- جدول (27.4): نتيجة اختبار تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عمر الشركة ..... 77
- جدول (28.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عمر الشركة ..... 79
- جدول (29.4) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير رأس مال الشركة ..... 80
- جدول (30.4): نتيجة اختبار تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير رأس مال الشركة ..... 81
- جدول (31.4) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة ..... 82
- جدول (32.4): نتيجة اختبار تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة ..... 83
- جدول (33.4): نتائج اختبار (ت) للفروق ف استجابات المبحوثين في تقييم مستوى الأداء المستدام في الشركات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير مجال عمل الشركة ..... 84

## فهرس المحتويات:

أ.....	إقرار:
ب.....	الشكر والتقدير
ج.....	مصطلحات الدراسة:
ه.....	ملخص الدراسة:

### الفصل الأول مقدمة وإساسيات الدراسة

1.....	1. 1. المقدمة:
3.....	1. 2. مشكلة الدراسة
6.....	1. 3. أسئلة الدراسة
6.....	1. 4. فرضيات الدراسة:
9.....	1. 5. هيكلية الدراسة

### الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

10.....	2. 1. سلسلة التوريد الأخضر
11.....	2. 2. إدارة سلسلة التوريد الأخضر:
13.....	2. 2. 1. ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر:
13.....	2. 2. 2. الإدارة البيئية الداخلية:
13.....	2. 2. 3. الشراء الأخضر:
14.....	2. 2. 4. التصنيع الأخضر:
14.....	2. 2. 5. اللوجستيات الخضراء
15.....	2. 2. 6. تطبيق إدارة سلسلة التوريد الأخضر:
16.....	2. 2. 7. أهمية إدارة سلسلة التوريد الأخضر:

18.....	2.	3.	الأداء المستدام:
19.....	2.	3.	1. مفهوم الأداء المستدام:
21.....	2.	3.	2. أهداف الأداء المستدام:
22.....	2.	3.	3. أبعاد الأداء المستدام:
22.....	2.	3.	4. الأداء الاقتصادي المستدام:
23.....	2.	3.	5. الأداء الاجتماعي المستدام:
23.....	2.	3.	6. الأداء البيئي المستدام:
24.....	2.	3.	7. مراحل قياس الأداء المستدام:
25.....	2.	3.	8. غايات الأداء المستدام:
30.....	2.	4.	الدراسات الأجنبية:
33.....	2.	4.	1. التعقيب على الدراسات السابقة:

### الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

35.....	3.	1.	منهج الدراسة:
36.....	3.	2.	مجتمع الدراسة:
36.....	3.	3.	عينة الدراسة:
38.....	3.	4.	أداة الدراسة:
38.....	3.	4.	بناء الأداة:
40.....	3.	5.	صدق الأداة:
44.....	3.	6.	ثبات الأداة:
45.....	3.	7.	متغيرات الدراسة:
46.....	3.	8.	حدود الدراسة:
46.....	1.	1.	1. نموذج الدراسة:

3. 9. إجراءات جمع البيانات: ..... 47
3. 10. المعالجة الإحصائية: ..... 47

### الفصل الرابع نتائج الدراسة

4. 1. نتائج سؤال الدراسة الأول: ..... 48
3. 1. نتائج سؤال الدراسة الثاني: ..... 54
3. 2. نتائج سؤال الدراسة الثالث: ..... 58
3. 3. نتائج سؤال الدراسة الرابع: ..... 65
3. 4. نتائج سؤال الدراسة الخامس: ..... 75

### الفصل الخامس النتائج والتوصيات

5. 1. نتائج سؤال الدراسة الأول: ..... 85
5. 2. نتائج سؤال الدراسة الثاني: ..... 87
5. 3. نتائج سؤال الدراسة الثالث: ..... 88
5. 4. نتائج سؤال الدراسة الخامسة: ..... 89
2. 4. الاستنتاجات: ..... 90
5. 5. التوصيات: ..... 91
- المراجع: ..... 93
- الملاحق ..... 103
- فهرس الجداول ..... 110
- فهرس المحتويات: ..... 114