



AL- Rafidain University

PISSN: (1681-6870); EISSN: (2790-2293)

مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم

Available online at: <https://www.jrucs.iq>

JRUCS

Journal of AL-Rafidain
University College
for Sciences

تأثير ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة في أداء المنظمة المستدام بتوسط ادارة العلاقات مع الموردين - دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة السمنت العراقية

أ.م. جهان سلمان علاوي

Jihan.s@mtu.edu.iq

كلية البوليتكنك الادارية، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، العراق

المستخلص

يهدف البحث إلى تحديد تأثير ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة في أداء المنظمة المستدام بتوسط ادارة العلاقات مع الموردين. اعتمدت الباحثة على منهج الدراسة الاستطلاعية بالاعتماد على استمارة الاستبيان بوصفها الاداة الرئيسة لجمع البيانات من عينة البحث البالغ عددهم (134) فرداً من رؤساء الاقسام والشعب والمهندسين والفنيين الذين لديهم علاقة بالموردين في الشركة العامة لصناعة السمنت العراقية. تم صياغة عدد من الفرضيات الخاصة بالبحث وجرى اختبارها باستخدام عدد من الاساليب الاحصائية (الوصفية والتحليلية) باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS.V.23, AMOS 23). من أهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث إن تبني مدخل ادارة علاقات الموردين يؤثر تأثيراً فعالاً في تعزيز العلاقة بين ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة واداء المنظمة المستدام للشركة المبحوثة. ومن ابرز توصيات البحث ضرورة توظيف أثر المتغير الوسيط (ادارة علاقات الموردين) في تعزيز العلاقة التأثيرية الايجابية بين ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة مع تحسين الاداء المنظمي المستدام في قطاع الصناعة.

معلومات البحث

تواريخ البحث:

تاريخ تقديم البحث: 2025/12/6
تاريخ قبول البحث: 2026/1/24
تاريخ رفع البحث على الموقع: 2026/6/30

الكلمات المفتاحية:

ادارة علاقات الموردين، ممارسات سلسلة التوريد المستدامة، اداء المنظمة المستدام.

للمراسلة:

اسم الباحث: أ.م. جهان سلمان علاوي

Jihan.s@mtu.edu.iq

DOI: <https://doi.org/10.55562/jrucs.v59i1.7>

المبحث الاول: منهجية البحث

• اولاً: مشكلة البحث

تؤدي إدارة العلاقات مع الموردين دورًا حاسمًا في تطوير الشركة ونجاحها. إذ يمكن استخدام إدارة علاقات الموردين (SRM) كأداة استراتيجية للشركات لدعم ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة ولتحسين أدائها وقدراتها، مما يؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية المستدامة. مما جعل الشركات تسعى نحو تحقيق الاستدامة، حيث ان البعد الاقتصادي لم يعد العامل الحاسم الوحيد لأداء الشركة، دون الاخذ بالجوانب التشغيلية كأساس لتقييم الاداء المنظمي المستدام. فقلة الاهتمام بهذه الجوانب يؤدي الى مشاكل اقتصادية وتشغيلية، فضلاً عن زيادة التلوث، والنفايات الصناعية، وزيادة استهلاك الطاقة، وضعف الاستغلال الامثل للموارد.

استناداً الى ما ذكر تتمثل مشكلة البحث في أن الشركة المبحوثة تعدّ الممارسات المستدامة عبئاً على ربحيتها واستمراريتها. بالإضافة إلى ذلك، لا تربط الشركات تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة (SSCM) بأدائها. وضعف المعرفة والوعي بأهمية ادارة علاقات الموردين في تحقيق الجودة العالية وتخفيض الكلف وتحسين الجوانب الاقتصادية والتشغيلية في عملياتها الانتاجية. يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الآتي: " ما اثر ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة في الاداء المنظمي المستدام، وما دور ادارة علاقات الموردين كمتغير وسيط في هذه العلاقة ؟ اما التساؤلات الفرعية فقد تمثلت بالآتي:

1. هل تؤدي ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة في تحقيق الأداء المنظمي المستدام في الشركة ؟
2. كيف تؤثر ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة في ادارة العلاقات مع الموردين في الشركة المبحوثة؟
3. هل تهتم ادارة الشركة بأدارة العلاقات مع الموردين؟

4. ما طبيعة العلاقة بين ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة و ادارة العلاقات مع الموردين؟
5. هل يوجد تأثير لإدارة علاقات الموردين في الاداء المنظمي المستدام؟
6. ما تأثير ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة في أداء المنظمة المستدام بتوسط ادارة العلاقات مع الموردين في الشركة المبحوثة؟

• **ثانياً: أهداف البحث**

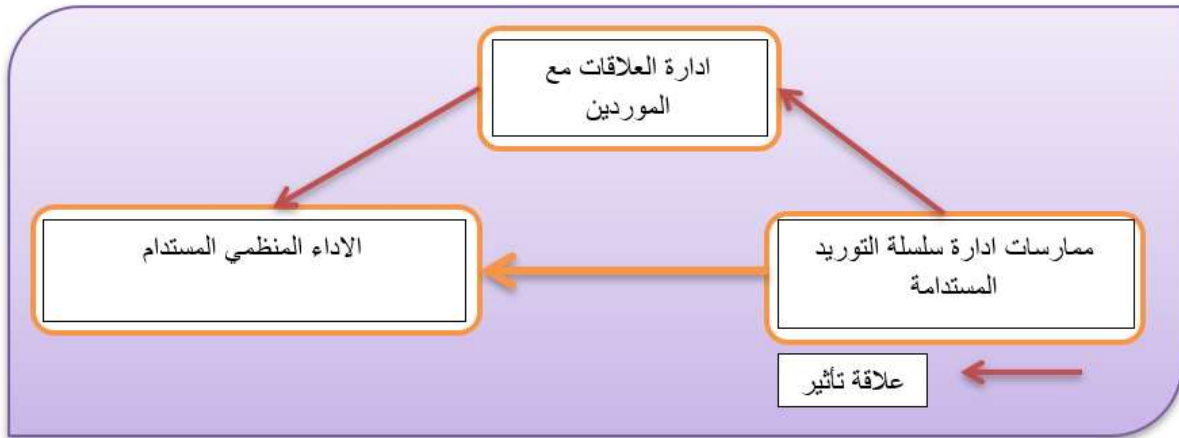
1. تشخيص و تحليل الواقع الفعلي للشركة المبحوثة حول ممارسات سلسلة التوريد المستدامة و ادارة العلاقات مع الموردين و الاداء المنظمي المستدام.
2. تشخيص طبيعة علاقات التأثير بين المتغيرات الرئيسة للبحث بأبعادها الفرعية (ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة، و ادارة العلاقات مع الموردين، و الاداء المنظمي المستدام).
3. اختبار تأثير ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة في الاداء المنظمي المستدام بتوسط ادارة العلاقات مع الموردين في الشركة المبحوثة.

• **ثالثاً: أهمية البحث**

تناول البحث موضوع ادارة سلسلة التوريد المستدامة الذي يعد موضوعاً مهماً في بيئة الاعمال ولما له من دور حيوي في الاداء المنظمي المستدام في الشركة، لأنها عملية ديناميكية تتضمن مجموعة من المجالات الوظيفية داخل و بين أعضاء السلسلة لضمان التدفق المستمر للمواد و المعلومات بطريقة مستدامة. يعد اعتماد الشركات على ادارة سلسلة التوريد المستدامة إحدى الطرق لتحقيق التوازن بين الفوائد التشغيلية و الاقتصادية في سلسلة التوريد، و معرفة مدى اهتمام الشركة بممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة و تأثيرها في إدارة العلاقات مع الموردين، و مدى ادراك اثر هذه المتغيرات في الاداء المنظمي المستدام، و بهذا يساهم البحث في زيادة وعي ادارة الشركة حول ضرورة الاهتمام بممارسات سلسلة التوريد المستدامة لما لها من دور في ادارة العلاقات مع مورديها و التي ستؤدي الى تحسين الاداء المنظمي المستدام للشركة.

• **رابعاً: نموذج البحث**

تم تصميم المخطط الفرضي للبحث في ضوء مشكلة البحث و فرضياتها



شكل (1): نموذج البحث

المصدر: اعداد الباحثة

• **خامساً: أساليب جمع البيانات و المعلومات**

1. الجانب النظري: اعتمدت الباحثة على المصادر الاجنبية من الرسائل و الاطاريح و البحوث و الدوريات من شبكة الانترنت التي لها علاقة بموضوع البحث.
2. الجانب العملي: اعتمدت الباحثة على ما يأتي:
 - أ. المقابلات الشخصية: تم اجراء عدد من المقابلات الشخصية مع بعض منتسبي الشركة (موقع البحث) و رؤساء الاقسام و الشعب للتعرف على طبيعة عمل الشركة و بما يخدم موضوع البحث و متغيراته.
 - ب. استمارة الاستبيان: تم الاعتماد على استمارة الاستبيان بعدها الاداة الرئيسة التي تم جمع البيانات من خلالها. تشكل الهيكل العام لاستمارة الاستبيان من ثلاثة ابعاد (ممارسات سلسلة التوريد المستدامة (البعد المستقل)، و (الوسيط) ادارة علاقات الموردين، و (المعتمد) الاداء المنظمي المستدام، تضمنت (7 متغيرات فرعية)، فسررتها جميعاً (35 فقرة)، و تفاصيل الاستمارة موضحة في الجدول (1) الآتي:

جدول (1): هيكل الاستبانة

المصدر	عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية	الابعاد الرئيسية
	5	النوع الاجتماعي، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة، العمر، التحصيل الدراسي	المعلومات التعريفية
Kurgat, S. (2021)	6	تجزئة الموردين	ادارة علاقات الموردين
Ndinda& Moronge(2017)	5	استراتيجية تطوير الموردين	
(Zhu et al., 2022)	6	ممارسات الادارة البيئية	ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة
(D. Das, 2017)	4	ممارسات العمليات	
	4	تكامل سلسلة التوريد	
Mamdouh et al.,2018	4	الاداء الاقتصادي	الاداء المنظمي المستدام
(Shahzad et al., 2020)	6	الاداء التشغيلي	

المصدر: اعداد الباحثة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي تضمن الفقرات (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً) الذي اعطت الاوزان الاتية (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، بوسط حسابي فرضي (3).

ت. اختبار الصدق والثبات:

1. الصدق الظاهري: تم توزيع استبانة الاستبيان على عدد من الخبراء المختصين، وفي ضوء ملاحظاتهم تم اجراء التعديل على الاستبانة.
2. اختبار ثبات الاستبيان: استخدمت طريقة الفا كرونباخ التي بلغت قيمتها 0.945. وهي قيمة عالية، وذلك باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS v23).

• سادساً: حدود البحث

1. الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في الشركة العامة لصناعة السمنت العراقية.
2. الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للبحث فترة المعايشة والمقابلات وتوزيع الاستبانة واسترجاعها من (2024/12/30 لغاية 2025/2/15).
3. الحدود البشرية: اشتمل البحث على اختيار عينة من رؤساء الاقسام والشعب والمهندسين والفنيين الذين لديهم علاقة بالموردين البالغ عددهم (134) فرداً.

• سابعاً: فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية الاولى: يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة وادارة العلاقات مع الموردين ويتفرع منها عدة فرضيات فرعية وكالاتي:
 - ✓ يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين ممارسات الادارة البيئية وادارة العلاقات مع الموردين.
 - ✓ يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين تكامل سلسلة التوريد وادارة العلاقات مع الموردين.
 - ✓ يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين ممارسات العمليات وادارة العلاقات مع الموردين.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين ادارة العلاقات مع الموردين والاداء المنظمي المستدام ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
 - ✓ يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين تجزئة الموردين والاداء المنظمي المستدام.
 - ✓ يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين تطوير استراتيجية التعامل مع الموردين والاداء المنظمي المستدام.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة والاداء المنظمي المستدام ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
 - ✓ يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين ممارسات الادارة البيئية والاداء المنظمي المستدام.
 - ✓ يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين تكامل سلسلة التوريد والاداء المنظمي المستدام.
 - ✓ يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين ممارسات العمليات والاداء المنظمي المستدام.
- الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة في الاداء المنظمي المستدام. ويتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية وكالاتي:
 - ✓ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لممارسات الادارة البيئية في الاداء المنظمي المستدام.
 - ✓ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لممارسات العمليات في الاداء المنظمي المستدام.
 - ✓ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتكامل سلسلة التوريد في الاداء المنظمي المستدام.
- الفرضية الرئيسية الخامسة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لادارة العلاقات مع الموردين في الاداء المنظمي المستدام ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
 - ✓ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتجزئة الموردين في الاداء المنظمي المستدام.
 - ✓ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتطوير استراتيجية التعامل مع الموردين في الاداء المنظمي المستدام.

- **الفرضية الرئيسية السادسة:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لممارسات سلسلة التوريد المستدامة في ادارة العلاقات مع الموردين ويتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية وكالاتي:
- ✓ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لممارسات الادارة البيئية في ادارة العلاقات مع الموردين.
 - ✓ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لممارسات العمليات في ادارة العلاقات مع الموردين.
 - ✓ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتكامل سلسلة التوريد في ادارة العلاقات مع الموردين.
- **الفرضية الرئيسية السابعة:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة في أداء المنظمة المستدام بتوسط ادارة علاقات الموردين.

• **ثامناً: أساليب الوصف والتحليل الاحصائي**

استعملت الباحثة البرنامج الاحصائي spss اصدار 23، AMOS V23 وبرنامج الاكسل لوصف البيانات وتحليلها، وهي (الوسط الحسابي الموزون، والانحراف المعياري، والاهمية النسبية، ومعامل الاختلاف)، (والانحدار، والارتباط الخطي البسيط، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار t و f)

• **تاسعاً: الدراسات السابقة**

1. ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة والاداء المنظمي المستدام

عنوان الدراسة	Impact of Sustainable Supply Chain Management Practices on Egyptian Companies Performance
اسم الباحث/ السنة/ البلد	(Mamdouh et al.,2018) / Egypt
الهدف	معرفة هل هناك تأثير كبير لتطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة (SSCM) على مقاييس أداء الشركة (الأداء الاقتصادي والبيئي والتشغيلي) أم لا.
المجال	الشركات المصرية المدرجة في مؤشر S & P / EGX & ESG ووسع العينة ليشمل الشركات النظرية في السوق المدرجة في EGX100. التي بلغ 204 مبحوثاً
نوع الدراسة	دراسة استطلاعية
منهج الدراسة	استخدم استمارة الاستبيان التي تم ملئها عبر الإنترنت
اهم الاستنتاجات	أن ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة لها تأثير في أداء الشركة.

عنوان الدراسة	Environment Sustainability Is a Corporate Social Responsibility: Measuring the Nexus between Sustainable Supply Chain Management, Big Data Analytics Capabilities, and Organizational Performance
اسم الباحث/ السنة/ البلد	(Zhu et al.,2022) /bakstan
الهدف	تحديد تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) على ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة SSCM وتقييم تأثيرها على الأداء المنظمي.
المجال	موظفو / مديرو شركات تصنيع السيارات في باكستان
نوع الدراسة	دراسة استطلاعية
منهج الدراسة	استخدام استمارة الاستبيان
اهم الاستنتاجات	أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تعزز بشكل إيجابي ممارسات SSCM وتؤثر على الأداء المنظمي.

عنوان الدراسة	اثر ممارسات ادارة سلسلة التوريد على تطوير المنتجات الجديدة / دراسة ميدانية لأراء عينة من القيادات الادارية لبعض الشركات الصناعية في محافظة نينوى
اسم الباحث/ السنة/ البلد	بيداويد, 2022/ العراق
الهدف	يهدف البحث الى تحديد طبيعة العلاقة والتأثير لممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة في تطوير منتجات جديدة.
المجال	عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى وهي الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية، معمل البان نينوى، معمل البان الجزيرة، معمل الغزل والنسيج، معمل خياطة برطلة
نوع الدراسة	دراسة ميدانية
منهج الدراسة	اعتمد على المنهج الوصفي والتحليلي
اهم الاستنتاجات	وجود علاقة وتأثير بين ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة وتطوير المنتجات الجديدة.

2. ادارة علاقات الموردين والاداء المنظمي المستدام

Improving Sustainability Performance through Supplier Relationship Management in the Tobacco Industry	عنوان الدراسة
(Adesanya et al., 2020)/ United kingdom, England	اسم الباحث/ السنة/ البلد
استكشاف كيف يمكن لشركات تصنيع التبغ تحسين الاداء المستدام من خلال إدارة علاقات الموردين الفعالة (SRM).	الهدف
الأفراد الذين هم على دراية بإدارة علاقات الموردين SRM في صناعة التبغ والذين يشاركون في تقنيات مختلفة لتحسين الأداء المستدام.	المجال
دراسة حالة	نوع الدراسة
تضمنت البيانات الأولية والمقابلات الشخصية شبه منظمة مع المشاركين في الشركة المبحوثة	منهج الدراسة
أن الشركة المبحوثة لديها تقييم محدود لاستدامة الموردين ومقاييس أداء. وقيام الشركة بدمج مبادرات الاستدامة في عمليات ادارة سلسلة التوريد الخاصة بها، بما في ذلك عمليات اختيار الموردين الصارمة، وإعطاء الأولوية لجهود الاستدامة مع الموردين في المناطق عالية المخاطر، والعمل مع منظمات من طرف ثالث في تقييم الموردين وتطويرهم.	اهم الاستنتاجات

Effect of supplier relationship management and regulatory policies on the organizational performance of commercial state corporations in Kenya	عنوان الدراسة
(Kurgat, S. , 2021) / Kenya	اسم الباحث/ السنة/ البلد
تحديد تأثير إدارة علاقات الموردين على أداء الشركات الحكومية في كينيا مع إشارة محددة إلى اتصالات الموردين وتجزئة الموردين وتعاون الموردين	الهدف
استهدف البحث ثلاثة من كبار المديرين في مؤسسات الدولة (الخطوط الجوية الكينية وشركة مومباس للسكر والبنك الوطني الكيني)	المجال
دراسة استطلاعية	نوع الدراسة
استبيان بحثي منظم بمقياس ليكرت الخماسي لجمع البيانات	منهج الدراسة
هناك علاقة معنوية وإيجابية بين علاقة الموردين وأداء الشركات. أن اتصال الموردين وتجزئة الموردين كان لهما تأثير إيجابي وهام على الأداء المنظمي	اهم الاستنتاجات

دور العلاقات مع الموردين في تخفيض التكاليف البيئية دراسة حالة في شركة دار الخير التجارية الجبوري والتمى، 2022/ العراق	عنوان الدراسة
بيان أثر العلاقات مع الموردين في تخفيض التكاليف البيئية في قطاع تجارة التجزئة في العراق	اسم الباحث/ السنة/ البلد
في قطاع تجارة التجزئة (الشركات التجارية)	الهدف
دراسة حالة	المجال
فقد اعتمد الباحثان على البيانات المتوفرة لدى شركة دار الخير للتجارة العامة عينة الدراسة والموردين لعام 2020	نوع الدراسة
ترتبط الشركة بعلاقات متنوعة مع مورديها حيث ان نوع العلاقات البيئية التي تجمع الشركة مع مورديها لها تأثير كبير على نسبة تخفيض التكاليف البيئية للمنتجات.	منهج الدراسة
	اهم الاستنتاجات

3. ادارة علاقات الموردين وممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة

The Influence of Supplier Relationship Management on Supply Chain Sustainability Among Food Manufacturing Companies in Kenya. A Case of Bidco Africa Ltd	عنوان الدراسة
(Ndinda & Moronge, 2017) / Kenya	اسم الباحث/ السنة/ البلد
هو تحديد تأثير إدارة علاقات الموردين على استدامة سلسلة التوريد بين شركات تصنيع الأغذية في كينيا	الهدف
تصميم مسح مقطعي مع مجموعة مستهدفة من موظفي شركة بيدكو أفريكا المحدودة، نيروبي-كينيا.	المجال
دراسة استطلاعية	نوع الدراسة
استمارة الاستبيان	منهج الدراسة
كشفت نتائج الدراسة أن المتغيرات المستقلة (تجزئة الموردين وتطوير استراتيجية الموردين) ساهمت بنسبة 79.6% في المتغير الكلي في المتغير التابع (استدامة سلسلة التوريد). ساهم المتغيران المستقلان بإيجابية وقيم ذات دلالة إحصائية لكل تغيير وحدة في المتغير التابع (استدامة سلسلة التوريد).	اهم الاستنتاجات

مجالات الافادة من الدراسات السابقة:

1. الافادة من الدراسات السابقة في اغناء الجانب النظري والفكري للبحث الحالي.

2. تناولت الدراسات تأثير ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة SSCM على الأداء المنظمي، وتأثير ادارة العلاقات مع الموردين في الاداء المنظمي بشكل منفرد، في حين البحث الحالي جمع بين ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة وادارة العلاقات مع الموردين والاداء المنظمي المستدام.
3. بناء مقياس البحث حيث اعتمد على الدراسات السابقة في تحديد ابعاد المتغيرات وصياغة مفرداتها والتي تم عرضها على المحكمين لإجراء التحكيم العلمي.

المبحث الثاني: الجانب النظري

• أولاً: مفهوم ادارة سلسلة التوريد المستدامة (SSCM)

يعد مفهوم SSCM جديدًا نسبيًا، من حيث إدراجه للاستدامة في إدارة سلسلة التوريد (SCM)، ويمثل الاهتمام الأخير في هذا المجال من المجتمع الأكاديمي وصانعي السياسات والممارسين (Aljoghaiman et al., 2021:1). تقليديًا، معظم المديرين التنفيذيين لسلسلة التوريد والإنتاج يهتمون فقط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ولا يشعرون بأنهم مضطرون للاهتمام بشكل للجوانب البيئية والاجتماعية للشركة (Das, 2017: 1344). من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق العالمية الحالية عالية الديناميكية، من الضروري التخفيف من التأثير السلبي العام على النظام البيئي لأي منشأة إنتاجية تشارك في عمليات سلسلة التوريد مما يؤدي إلى نمو مستدام وضمان تحسين الأداء (Das & Hassan, 2022:2). امتداد للمفهوم التقليدي لإدارة سلسلة التوريد من خلال إضافة الجوانب البيئية والاجتماعية، عرفت بانها إدارة عمليات سلسلة التوريد والموارد والمعلومات والأموال من أجل تعظيم ربحية سلسلة التوريد، مع تقليل الآثار البيئية وتعظيم الرفاهية الاجتماعية (Panigrahi et al., 2019:5). سلسلة التوريد المستدامة هي تصميم وتنسيق ومراقبة وتنظيم سلسلة التوريد لجعلها مستدامة مع الحد الأدنى من التوقعات لتحقيق الجدوى الاقتصادية، مع ضمان عدم الإضرار بالبيئة والأنظمة الاجتماعية على مدى فترة زمنية طويلة (Ni & Sun, 2019:6). يوضح الجدول (2) ادناه تعاريف ادارة سلسلة التوريد المستدامة.

جدول (2): تعاريف الباحثين حول ادارة سلسلة التوريد المستدامة

ت	الباحث، السنة: الصفحة	التعريف
1	(Tarek, 2018:47)	عرفت بانها إدارة عمليات سلسلة التوريد والموارد والمعلومات والأموال من أجل تعظيم ربحية سلسلة التوريد وفي الوقت نفسه تقليل الآثار البيئية وزيادة الرفاهية الاجتماعية.
2	(Akinremi, 2018:2)	هي دمج اهتمامات الاستدامة التي تركز على البيئة والأبعاد الاجتماعية والاقتصادية في سلسلة التوريد الخاصة بالمؤسسة من أجل توجيه أنشطة الأعمال نحو التأثير الإيجابي على المساهمات في أبعاد الاستدامة.
3	(Bui et al., 2021:373)	تشير (SSCM) إلى إدارة المواد والمعلومات وتدفق رأس المال، بالإضافة إلى التعاون بين شركاء سلسلة التوريد (SC)، المشتقة من أصحاب المصلحة والزبائن، مع تنفيذ جميع أهداف التنمية المستدامة (TBL) (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية).
4	(Menon & Ravi,) (2021:3)	أنه تعاون الشركات في سلسلة التوريد جنبًا إلى جنب، مشاركة المعلومات وتدفق المواد ورأس المال لتحقيق الأهداف في الأبعاد الاجتماعية والبيئية والاقتصادية مع مراعاة متطلبات الزبائن والأطراف ذات العلاقة.
5	(Zhu et al., 2022:1) Mahagedara, 2021: (1).	هي عملية إدارية تتضمن حقل إدارة سلسلة التوريد SCM والاستدامة.
6	(Mamun, 2021:99)	هو استيعاب العمليات التجارية الرئيسية التي تقدم المنتجات والخدمات والموارد والمعلومات من الموردين إلى المستهلكين والتي تصيف قيمة للمستهلكين وأصحاب المصلحة الآخرين.
7	(Flores-Sigenza et al., (2021:2209) (Zhu et al., 2022:1)	إدارة تدفقات المنتجات والمواد والأموال والمعلومات، وكذلك التعاون بين عناصر سلسلة التوريد، مع مراعاة جميع المكونات الهامة للتنمية المستدامة (البيئية والاجتماعية والاقتصادية) الناشئة عن متطلبات الزبائن وأصحاب المصلحة.
8	(Das & Hassan,) (2022:3) Panya et al.,) (2021:682)	الإنجاز والتكامل الاستراتيجي للأهداف الاجتماعية والبيئية والاقتصادية للمؤسسة من خلال التنسيق المنهجي لعمليات الأعمال الرئيسية المشتركة بين الشركات لتحسين الأداء الاقتصادي طويل الأجل للشركة الفردية وشبكة القيمة.

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد الى الباحثين

مما ذكر اعلاه يمكن تعريف ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة على انها عملية إدارة المواد والمعلومات وتدفق رأس المال والمعلومات والتعاون بين الشركات عبر سلسلة التوريد وذلك لتحقيق الاهداف الاقتصادية والتشغيلية. أن تنفيذ SSCM يساعد على ضمان مكاسب طبيعية واجتماعية واقتصادية طويلة الامد للشركات والمستهلكين. بالإضافة الى ان دمج نهج SSCM مع الاستراتيجيات الصناعية والاجتماعية وادارة سلسلة التوريد SCM لتجنب أو تخفيف التدهور البيئي، فيمكنه تعظيم المرونة الاجتماعية وكذلك الاستدامة الاقتصادي (Das & Hassan, 2022:2). حيث تتبنى العديد من الشركات ممارسات الإنتاج الأنظف وأنظمة الإدارة البيئية لتحسين أداء سلسلة التوريد (Kumar et al., 2020:2).

ومن التدابير التي تعزز SSCM، هي اختيار الموردين المستدام (SSS) إذ يساعد اختيار الموردين المناسبين في شراء الشركات على تقليل المخاطر التي قد يسببها الموردون، وله تأثير مباشر على ربحية الشركات وقدرتها التنافسية. يمكن أن يساعد العمل مع الموردين المناسبين في تحقيق شراء الشركة وتحسين الجودة وخفض التكلفة وإنتاج الاستدامة البيئية (Cui et al., 2021:1). تعمل معظم الشركات في جميع أنحاء العالم على تحسين أنشطة سلسلة التوريد والأداء البيئي من حيث تقليل انبعاثات الكربون، وتقليل النفايات الناتجة عن الصناعة، والحفاظ على الموارد الطبيعية، وتقليل استهلاك الطاقة (Panya et al., 2021:682)، والبحث عن استخدام الطاقة المتجددة، وتطوير المواد الخام الصديقة للبيئة، والمشتريات الخضراء، واختيار الموردين الأخضر، وتقليل العبوات البلاستيكية، وتطوير سلاسل التوريد ذات الحلقة المغلقة (CLSC) (Flores-Sigenza et al., 2021:2206).

• ثانياً: أهمية ادارة سلسلة التوريد المستدامة SSCM

تساهم ادارة سلسلة التوريد المستدامة في: (1) زيادة نمو الشركة؛ (2) تحسين الكفاءة؛ (3) انخفاض التكاليف. (4) القدرة على جذب موظفين أكفاء. (5) تحسين الاستدامة. بالإضافة إلى ذلك، أدت البيانات من 1621 شركة تعمل في 32 دولة إلى استنتاج أن تنفيذ SSCM لديه القدرة على تحسين استدامة الشركة (Aljoghaiman et al., 2021:11-12). أن الشركة المستدامة تتميز في الوقت الحالي وفي المستقبل بأنها قادرة على إنتاج وتسليم سلعها وخدماتها دون استنفاد أو تدهور للناس أو الكوكب أو الربح (Tarek, 2018:43). أن SSCM يعزز الكفاءة والتأزر بين شركاء الأعمال والشركات الرائدة، ويساعد على تحسين الأداء البيئي، وخفض استخدام الوقود الأحفوري والحصول على أقصى استخدام ممكن لمصادر الطاقة المستدامة، وتقليل النفايات وتحقيق وفورات في التكاليف. ومن المتوقع أن يؤدي هذا التأزر إلى تعزيز صورة الشركة والميزة التنافسية (Chandra, 2017:10).

نستنتج مما سبق يمكن أن يؤدي تنفيذ الإنتاج المستدام إلى ترسيخ سمعة الشركة، وزيادة صورة المنتجات بين المستهلكين، وتقليل النفايات وتقليل التكاليف وكذلك زيادة حصتها في السوق.

• ثالثاً: ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة

اختلف الباحثون في تحديد ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة، فقد حدد ثلاث وجهات نظر مختلفة لـ SSCM والتي تم تناولها من قبل العديد من الباحثين، مثل المنظور البيئي، المنظور الاجتماعي والمنظور الاقتصادي (Panigrahi et al., 2019:7). والبعض الآخر قسم ممارسات SSCM إلى خمسة مكونات: التوجه الاستراتيجي، والتعاون، واستمرارية سلسلة التوريد وإدارة المخاطر والنشاط المؤيد للاستدامة (Nguyen et al., 2021:10). هناك أيضاً أبحاث حددت ممارسات SSCM في اربعة عناصر: الشراء المستدام والتصميم المستدام والتغليف المستدام والخدمات اللوجستية (Nguyen et al., 2021:497). اما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على ثلاث ممارسات SSCM وهي: ممارسات الإدارة البيئية، وممارسات العمليات، وتكامل سلسلة التوريد (Das, 2017:10)، والتي سيتم اعتمادها في الجانب العملي للبحث، ويمكن توضيحها بالآتي:

1. **ممارسات الإدارة البيئية:** يتعلق المنظور البيئي في SSCM في الغالب بالحفاظ على البيئة التي تعمل فيها سلسلة التوريد. من الضروري تشغيل عمليات ووظائف سلسلة التوريد بطريقة تجعل البيئة غير مضطربة وسليمة (Panigrahi et al., 2019:7). إذ تتأثر سلسلة التوريد المستدامة بممارسات شراء المواد الخام التي يمكن إعادة استخدامها أو إعادة تدويرها. يجب على الشركة المصنعة خلق الوعي بين مورديها ومساعدتهم على إنشاء ممارسات مرحب بها بالبيئة لتقليل انبعاثات الهواء والنفايات الصلبة والسائلة وتصريف المواد الكيميائية والنفايات السائلة الخطرة في البيئة (Balda & Singh, 2022:496). تم تحديد عدد من العناصر المتعلقة بالممارسات الخضراء عبر سلسلة التوريد بأكملها وهي: وجود شهادة ISO 14001 أو أنظمة إدارة بيئية مماثلة؛ توفير مواصفات التصميم للموردين للعناصر الموردة التي تشمل الامتثال البيئي؛ شهادة ISO 14001 للموردين؛ التعاون مع الزبون من أجل التصميم البيئي والإنتاج الأنظف والتعبئة الخضراء؛ تصميم منتجات لتقليل استهلاك المواد والطاقة؛ تصميم المنتجات لتجنب أو تقليل استخدام المواد الخطرة؛ تصميم المنتجات لإعادة الاستخدام وإعادة التدوير واستعادة المواد؛ استخدام مصادر الطاقة المتجددة وغيرها (D. Das, 2017:11).

2. **الممارسات التشغيلية:** تستلزم ممارسات العمليات (OPR) تنفيذ مناهج إدارة العمليات لزيادة الكفاءة وتحسين الجودة وتقليل المخزون وتجنب الهدر في جميع مراحل سلسلة القيمة (Mahagedara, 2021: 6). أن تنفيذ ممارسات سلسلة التوريد والتحسين المستمر مثل الإنتاج الآني JIT وإدارة الجودة الشاملة TQM يؤدي إلى القدرة التنافسية التصنيعية للشركة من حيث التكلفة والجودة والتسليم. تشمل العناصر المحددة المتعلقة بإدارة الجودة التي تم النظر فيها في الأعمال السابقة تنفيذ نظام إدارة الجودة (QMS) لبناء الجودة في المنتج، واختيار الموردين على أساس الجودة بدلاً من التكلفة، وتسهيل قيام الموردين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة / ستة سيجما وغيرها (D. Das, 2017:11).

3. **تكامل سلسلة التوريد (SCI):** هي آلية تنسيق تيسر عمليات الأعمال الداخلية والخارجية. تتضمن بعض عناصر SCI المقترحة مشاركة المعلومات حول طلب الزبون من قبل شركاء الشركة، ومشاركة طلب الزبائن مع الموردين، ومشاركة خطة الإنتاج مع الموردين، ومشاركة المخزون مع الموردين، والتكامل والاتصال بين جميع الوظائف الداخلية الخ (D. Das, 2017:13). يتضمن تكامل سلسلة التوريد تكامل كل من الموردين الرئيسيين والزبائن في المراحل النهائية وأيضاً تكامل الوظائف الداخلية المختلفة. تم اقتراح SCI لدمج المعلومات في كلا الاتجاهين بين الموردين والمصنعين والموزعين والزبائن (Mahagedara, 2021: 6).

• رابعاً: مفهوم ادارة العلاقات مع الموردين

في بيئة الأعمال التنافسية اليوم، أقر الباحثون وقادة الفكر بأن المنافسة لم تعد قائمة بين الشركات، بل بين سلاسل التوريد نتيجة المنافسة وزيادة متطلبات الزبائن (Guo et al., 2022:1)، أصبحت إدارة علاقات الموردين أكثر أهمية لبقاء الشركة ونجاحها. بذلت الشركات جهوداً كبيرة في إنشاء والحفاظ على علاقات تعاون مع مورديها لتحسين كفاءة سلسلة التوريد وفعاليتها. إذ تؤدي زيادة الكفاءة في تحديد المصادر والتخطيط والإنتاج والتوزيع وتحسين الموارد وتقاسم المخاطر إلى تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية (Anh & Ha, 2020:11). من أجل تحقيق نجاح الشركات في السوق، يجب أن تكون سلسلة التوريد مستجيبة وتخدم احتياجات الشركة بأفضل طريقة ممكنة (Ruuskanen et al., 2021:1). تتعامل الشركة في سلسلة التوريد مع العديد من الأطراف، مثل شركاء التوريد والموزعين. يشير الموردون إلى شركاء الشركة الذين يقدمون أجزاء أو مكونات المنتج. في الوقت الحالي، بدأ وعي الناس يتغير فيما يتعلق بالكفاءة وخلق القيمة. لأن هذا لا يتعلق فقط بما يتم تشغيله على خطوط الإنتاج، ولكن أيضاً في وظائف الشركة الأخرى بما في ذلك المشتريات. لذلك، سيتم النظر في الموردين جيداً من خلال تطوير بعض الابتكارات وخلق القيمة المضافة في المستقبل (Anggrahini et al., 2021:1723). حيث يُنظر إلى الموردين على أنهم خبراء في الصناعة قادرين على توفير قيمة مضافة للشركة من خلال معرفتهم بالسوق والمشاركة في تطوير المنتجات والابتكار (Ruuskanen et al., 2021:1). ولهم دور كبير لنمو الشركة. إذ يمكن أن يؤثر أداء الأعمال في هذه الحالة على الشركات أن تكون لها استراتيجية لإقامة علاقة وثيقة مع الموردين بمصطلح يسمى إدارة العلاقات مع الموردين (Tundunaung et al., 2021:135). ويمكن جمع بعض تعريفات ادارة العلاقات مع الموردين كما موضح في الجدول (3) ادناه:

جدول (3): تعريف الباحثين حول ادارة العلاقات مع الموردين

ت	الباحث، السنة: الصفحة	التعريف
1	(Dovbischuk, 2022:28)	انها أداة للتأثير على سلوك الموردين في المراحل الأولى والتأثير على ممارسات الاستدامة من خلال الجهود المتبادلة مع الموردين، وأمور أخرى تتبع منطق الإدارة المستدامة لسلسلة التوريد.
2	Nkwabi & Fallon, (2020:26)	هي الطريقة التي تدير بها الشركات قاعدة مورديها للحفاظ على تدفق الموارد في الشركة.
3	Tundunaung et al.,) Ruuskanen (2021:135 (et al., 2021:4	هي تقييم منهجي على مستوى المؤسسة لأصول الموردين وقدراتهم فيما يتعلق باستراتيجية العمل الشاملة، وتحديد الأنشطة التي يجب المشاركة فيها مع الموردين المختلفين، وتخطيط وتنفيذ جميع التفاعلات مع الموردين، بطريقة منسقة عبر العلاقة دورة الحياة، لتعظيم القيمة المحققة من خلال تلك التفاعلات.
4	(Zagreb, 2019: 91) Klobučar &	بأنها إدارة الموردين الاستراتيجيين من أجل تقليل التكاليف، وزيادة إمكانية التنبؤ والتكرار للمشتريات، وتوفير الخبرة في تكامل الموردين، والاستفادة من فوائد العلاقة.
5	(Anggrahini et al., (2021:1723	عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتعلقة بإدارة إنشاء وتطوير واستقرار وحل العلاقات مع الموردين الداخليين وكذلك مراقبة الموردين الخارجيين.

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد على الباحثين

كما ذكر اعلاه يمكن تعريف ادارة العلاقات مع الموردين بعدها الطريقة التي تتبعها الشركة للتعامل مع مورديها فيما يتعلق باستراتيجية العمل معهم وتقييم هذه العلاقات ومعرفة كيفية تحسين ادائها للمحافظة على تدفق الموارد في الشركة. يجب على الشركات التركيز على أعمالها الأساسية والسماح للموردين كشركاء، بتوفير مواد عالية الجودة بتكلفة منخفضة بدلاً من إنتاج مصدر التوريد الخاص بهم (Ratnawati, 2021:141). ومشاركة الموردين في تصميم المنتج، واختيار المواد، والابتكار، ومشاركة المعلومات، والاستثمار التكنولوجي، والعلاقات طويلة الأمد، وبذلك يمكن تحقيق الأداء المحسن والميزة التنافسية (Tanuwijaya et al., 2021:171-172). لأن يكون المورد مجرد رابط آخر في سلسلة التوريد، وإنما سيعزز الابتكار والرقمنة كمورد داخلي للشركة المشتري (Fröhlich & Steinbiß, 2020:63).

• خامساً: أهمية ادارة العلاقات مع الموردين (SRM):

تلعب إدارة علاقات الموردين دوراً أساسياً في تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة في استدامة سلسلة التوريد (Ndinda & Moronge, 2017:316). وركزت العديد من الشركات على إدارة العلاقات مع الموردين (SRM) بعدها عامل نجاح رئيس للقدرة التنافسية. بينما في الماضي، كانت SRM مجرد وظيفة تحت العمليات ويقتصر على إدارة المواد، وقد تطورت لتصبح نظاماً استراتيجياً شاملاً (Kurgat, 2021:5). يمكن أن تساعد قدرة الشركات على التنسيق مع الموردين أو مزودي المواد على زيادة قدرتها التنافسية والأرباح على المدى الطويل من خلال تخفيض الكلفة التشغيلية وتحسين الجودة والتسليم الدقيق (Fransisca & Molle, 2021:141). يعد خفض الكلفة الهدف الأكثر أهمية في الشراء بالإضافة إلى استمرارية العمليات - وهذا يعمل على تقليل المخاطر والاحتفاظ بالقيمة المتصورة في سوق المبيعات (Fröhlich & Steinbiß, 2020:67). حيث تزيد ادارة علاقات الموردين المرنة والاستجابة بسبب زيادة الرؤية والتواصل والتخطيط التعاوني مع الموردين مما يحسن قدرة الشركة على مطابقة الإنتاج مع الطلب وبالتالي زيادة الربحية (Ruuskanen et al., 2021:25). تعد ادارة العلاقات مع الموردين مهمة لعدة أسباب وهي: (Nkwabi & Fallon, 2020:26)

1. الوضوح في سلاسل التوريد - تسمح ادارة العلاقات مع الموردين لشركاء سلسلة التوريد بتحقيق الشفافية من خلال تعزيز الثقة وتبادل المعلومات الحيوية في الوقت المناسب. عندما تتم إدارة SRM بشكل فعال في سلسلة التوريد، يمكن للشركة

ومورديها التنسيق بشكل أفضل. ومن خلال SRM الفعال، يمكن للشركة مراقبة وتتبع تفاعلات الموردين. تعتبر هذه الأمور حاسمة في إدارة سلسلة التوريد.

2. تقليل وقت الانتظار: - يتم قياس وقت الانتظار من وقت إنتاج البضائع حتى وصولها إلى المستهلك النهائي. فمن خلال SRM، يمكن للشركات تسريع الإنتاج من خلال شراء المواد الخام في الوقت المحدد وتسريع الإنتاج بالكامل، مما يقلل من الفترة الزمنية.

3. تحسين أداء المشتريات: - تؤدي SRM إلى تحسين أداء المشتريات من خلال المراقبة والتعاون الوثيقين. يمكن للشركة اختيار عدد قليل من الموردين الموثوقين الذين تشتري منهم البضائع في الوقت المحدد لتلبية الطلبات المستمرة.

نستنتج مما سبق ان ادارة علاقات الموردين تعد عاملا رئيسيا في تحقيق ميزة تنافسية للشركة، من خلال تعزيز الثقة والتبادل بالمعلومات الضرورية والتنسيق الفعال سوف تعمل على الالتزام بالمواعيد المحددة، وتحسين اداء المشتريات وتخفيض التكلفة.

• سادساً: فوائد ادارة العلاقات مع الموردين SRM

تشمل الفوائد المرصودة لـ SRM مجموعة كبيرة ومتنوعة من تحسينات في الأداء بالإضافة الى المزايا الأخرى. تم تلخيص هذه الفوائد بالاتي: (Matias Ståhlström, 2020:8). توفير التكاليف، تحسين جودة المنتج، عمليات أكثر كفاءة وانسيابية، تحسين الأداء المالي، الميزة التنافسية، ابتكارات، تقليل المخاطر، تقصير الوقت اللازم للتسويق، استجابة أفضل لاحتياجات العملاء، أفضل العقود والصفقات.

حدد (Nkwabi & Fallon, 2020:26-27) فوائد ادارة علاقات الموردين بالاتي:

تكامل سلسلة التوريد، توافر المواد الخام، تقليل التكاليف اللوجستية، رضا العملاء، تقليل فترة الانتظار أداء الشراء، علاقات طويلة الأمد بين الموردين والمشتريين، الثقة المتبادلة، التواصل المفتوح، المرونة في سلسلة التوريد، زيادة التعاون، تحسين الأداء التشغيلي، تحسين التعاون بين المشتري والمورد.

• سابعاً: عملية ادارة العلاقات مع الموردين

ستؤخذ في هذا البحث العمليات الاتية في ادارة العلاقات مع الموردين وهي تجزئة الموردين وتطوير الموردين (Aapro, 2021:21) وكما يلي:

1. تجزئة الموردين: أن تجزئة الموردين أمر حاسم في ضمان أداء الموردين وإدارة قاعدة الإمدادات بفاعلية. إذ تقوم الشركات بتطوير استراتيجية إدارة الموردين من خلال تجزئة الموردين. وبشكل أكثر تحديداً، يتم تصنيف الموردين إلى أربع فئات رئيسية: الموردين الاستراتيجيين والأساسيين وإدارة الأداء والمعاملات، استناداً إلى الإنفاق والمخاطر والأهمية الحاسمة للأعمال. تركز التعاون المشترك والشراكات على الموردين الاستراتيجيين والأساسيين الذين لديهم القدرة على البحث والتطوير للابتكار بشكل مشترك مع الشركة الرئيسية (Adesanya et al., 2020:7). يجب على المشتري القيام بتحديد الموردين الذين يحققون أهداف الشركة. وأن تركز الشركات مواردها على الموردين الذين لديهم تأثير أكبر على خلق القيمة، وهذا هو السبب في أن التجزئة بمثابة وسيلة لتعزيز هذا التأثير (Mäntylä & Lintukangas, 2021:23). وبناء علاقات قوية مع مورديها الرئيسيين من أجل ضمان مشاركة المعلومات بشكل فعال وبسهولة حتى يتمكن الموردون من تطوير حلول جديدة لاحتياجات السوق في الوقت المحدد (Aapro, 2021:25).

2. تطوير استراتيجية التعامل مع الموردين: هو جهد الشركة المشتري لتحسين أداء الموردين وقدراتهم بهدف تلبية احتياجات احتياجات التوريد قصيرة / طويلة الأجل للشركة المشتري (Xu, 2022:10). يمكن أن تستهدف الموردين الأفراد أو شبكة أوسع من الموردين. أن تطوير استراتيجية التعامل مع الموردين جزء مهم من ادارة العلاقات مع الموردين (Stolk, 2021:18). التي تعمل على تحسين الأداء والقدرات الاقتصادية (Asala et al., 2020:3211). يتضمن SD الإجراءات التي تتخذها الشركات للترقية ومساعدة وتدريب الموردين بشكل مباشر وغير مباشر لتلبية متطلبات أصحاب المصلحة (Yawar & Seuring, 2017:626). تطوير الموردين هو محاولة لتحسين الأداء والقدرة على تلبية احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية. مؤشرات تطوير الموردين هي:

• استخدام موردين متعددين للسلع المشتراة لخلق المنافسة

• اعتبارات لتحسين العلاقات التجارية المستقبلية

• تقييم أداء الموردين من خلال نظام تقييم رسمي للموردين

• تطوير الجودة المستهدفة (Singagerda et al., 2022:462).

ومن العوامل المهمة في تمكين وتطوير قدرات المورد هو التواصل الفعال وتبادل المعرفة والمعلومات. عندما يتبادل المشترون والموردون المعلومات ويدعمون معاً تطوير الموردين، يمكن لهذه الجهود أن تحسن بشكل مباشر جودة منتجات وخدمات المشتريين، وبالتالي يمكن أن تؤثر بشكل غير مباشر على أداء الشركة (Klobučar & Erjavec, 2019:91).

• ثامناً: مفهوم الاداء المنظمي المستدام

يمكن أن تكون الاستدامة المنظمة مصدرًا للقدرة التنافسية إذا أمكن تحديد الفرص المتعلقة بالاستدامة بشكل مناسب. هناك حاجة أكاديمية ملحة لتحديد ما إذا كان الاداء المنظمي يتحسن بسبب تنفيذ ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة (Zhu et al., 2022:6). تشير الطبيعة المعقدة للاستدامة إلى أن الشركات يجب أن تكون مبتكرة ومرنة بما يكفي لمعالجة التغيرات في البيئة التنافسية (Foli, 2022:674). أداء الشركة هي النتائج الفعلية أو الإنتاج الذي تنتجه الشركة، ويتم قياسه ومقارنته بالإنتاج المتوقع

(Tundunaung et al,2021:135). وعرف الاداء المنظمي بأنه الناتج الذي يتحقق عندما يتم قياس النتيجة الملموسة مقابل النتائج المخطط لها (Adekanmbi & Ukpere, 2022:24). يشير الاداء المنظمي إلى الطريقة التي تحقق بها الشركة أهدافها فيما يتعلق بالأهداف المالية والأهداف الموجهة نحو السوق (Sutduean,2019:19). يمكن تحقيق الاداء المنظمي من خلال دمج ممارسات SSCM في عمليات سلسلة التوريد الحالية (Kumar et al.,2020:4).
توصلت الباحثة من التعريفات السابقة للأداء المنظمي على انه قدرة الشركات على الاستخدام الامثل للموارد بحيث تتفاعل مع البيئة الخارجية والداخلية لتحقيق اهدافها المختلفة.

• تاسعاً: قياس اداء المنظمة المستدام

ان قياس اداء المنظمة في مجال ادارة سلسلة التوريد موضوع مثير للاهتمام للشركات لوضع الأسس ولتحقيق الاستدامة (Ramezankhani et al., 2018:2). تم تحديد تنفيذ أطر إدارة الأداء الفعالة لسلسلة التوريد باعتباره حركة حاسمة في الانتقال إلى عمليات سلسلة التوريد المتكاملة والاقتصاد العالمي المستدام. حيث يُعرف قياس اداء المنظمة بأنه طريقة منهجية تضمن أن أي شيء يحدث داخل الشركة يؤثر على نتائج الأعمال (S. Das & Hassan, 2022:4).
أن العلاقات الوثيقة مع الموردين يمكن أن تساهم في أداء الشركة من خلال السماح بالتحسينات المستمرة في الجودة والتصميم المحسن في المنتجات الجديدة (Ruuskanen et al., 2021:25). أكدت العديد من الدراسات أن ادارة سلسلة التوريد SCM تهدف إلى تعزيز الأداء التشغيلي والبيئي. تساعد ممارسات SSCM الشركة في تقليل الأثار البيئية وزيادة الأنشطة المستدامة من خلال مطالبتهم بمعالجة الأداء المستدام (Zhu et al.,2022:4). تم قياس مؤشرات الدراسة أداء الشركة من حيث الأداء البيئي والأداء الاقتصادي والأداء التشغيلي. ان الشركات التي تتمتع بقدرات متخصصة في إدارة سلسلة التوريد تم تعزيزها بشكل كبير من خلال دمج ممارسات الأداء البيئي وعمليات التشغيل وتكامل سلاسل القيمة وممارسات القوى العاملة المتكاملة اجتماعياً والأنشطة المجتمعية المستدامة (Das & Hassan,2021:3). ويمكن قياس الاداء المنظمي المستدام بالأبعاد الاتية، والتي سيتم اخذ جزء منها للجانب العملي لملاءمتها مع متغيرات البحث ويمكن توضيحها بالاتي:

1. **الاداء البيئي:** تظهر القضايا البيئية كتحديات إدارية حيث تكافح الشركات لتحديد طرق لتقليل التأثير البيئي السلبي وتحقيق أداء مستدام (Naser et al., 2022:7). يشير الأداء البيئي إلى جهود الشركات المصنعة لتقليل النفايات الصلبة والانبعاثات الهوائية والنفايات السائلة واستخدام المواد الخطرة والحفاظ على الموارد الطبيعية ، وتقليل استهلاك الطاقة (Panya et al., 2021:682). وتقليل استخدام المدخلات الملوثة والضارة وتقليل تكرار الحوادث البيئية، وتقليل الأثر البيئي السلبي الشامل من خلال الأنشطة المنظمة (Hossin et al., 2021:3).
2. **الاداء الاقتصادي:** يشير إلى تحسين الإنتاجية، والنمو المستمر للأرباح، ورضا الموظفين، ورضا الموردين، ورضا الزبائن، وتقليل العيوب (Bhattacharya et al.,2019:8)، ووقت إنجاز أقصر وأكثر توقعاً، مشاريع منخفضة التكلفة مع زيادة القدرة على التنبؤ بالتكلفة، تقديم الخدمات التي توفر قيمة افضل للزبائن (Shalaka, 2022:106). يرتبط الأداء الاقتصادي أيضاً بقدرة المصنع على تقليل التكاليف المرتبطة بالمواد المشتراة واستهلاك الطاقة ومعالجة النفايات وتصريف النفايات والغرامات الخاصة بالحوادث البيئية (Çankaya & Sezen, 2019:103).
3. **الاداء التشغيلي:** يشير الأداء التشغيلي إلى زيادة استجابة الشركة لبيئة متغيرة مقارنة بمنافسيها (Tanuwijaya et al.,2021: 172). أن إدارة سلسلة التوريد المستدامة (SSCM) مفيدة لتحسين الإنتاج والأداء التشغيلي للشركات في سلاسل التوريد (Cui et al.,2021:1).

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

• أولاً: استجابات افراد عينة الدراسة حول المتغيرات

تتضمن هذه الفقرة استجابات افراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة. وتم استخدم مقياس ليكرت الخماسي التي تم اعطائها اوزان لتحديد مستوى الاجابة التي تكون فئاتها كالاتي (1,8-1) ضعيف جداً، (2,60-1,81) ضعيف، (2,61-3,40) متوسط، (3,41-4,20) عال، (4,21-5) عال جداً. اما الانحراف المعياري فهو يقيس انسجام اجابات العينة التي تكون مستوياتها (0,59) واقل انسجام عال جداً، (0,60-0,80) انسجام عال، (0,81-0,90) انسجام جيد ، (0,91-1,24) انسجام مقبول، (1,25 فأكثر) انسجام ضعيف، يمكن وصف نتائج متغيرات الدراسة بالاتي:

1. استجابة ابعاد ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة

أ. **ممارسات الإدارة البيئية:** يبين الجدول (4) نتائج الوصف الاحصائي لبعده ممارسات الادارة البيئية والذي تم قياسه عبر خمس فقرات اذ حققت الفقرة الاولى (تعتمد الشركة أنظمة الإدارة البيئية في تلبية معايير الايزو ISO 14001). أعلى أهمية نسبية للانخفاض الملحوظ في قيمة الانحراف معياري (676). الذي يشير الى تشتت قليل في اجابات افراد العينة، وارتفاع قيمة وسطها الحسابي البالغ (4.30) لهذه الفقرة وبمستوى اجابة مرتفع مقترباً الى مستوى المرتفع جداً، مما أدى الى انخفاض قيمة (معامل الاختلاف) الى ادنى حد بلغ (16%) بالمقارنة مع بقية الفقرات الخاصة بالبعد وبما يشير الى وجود اتفاق عال بين افراد العينة حول اعتماد معايير الايزو ISO14001. أما أدنى أهمية نسبية كانت للفقرة الثالثة (تتعامل الشركة مع الاهتمامات البيئية للملاء من حيث التصميم و توزيع المنتجات الصديقة للبيئة) بسبب انخفاض قيمة الوسط الحسابي بالمقارنة مع باقي الفقرات اذ بلغ (3.79) بانحراف معياري (943). (مما أدى الى ارتفاع قيمة معامل الاختلاف (25%) ما يشير الى

اتفاق أقل حول مضمون الفقرة، اما بقية فقرات هذا البعد، يتطابق أسلوب التحليل لها وفقاً لهذا السياق، فقد تباينت نتائج الاحصاء الوصفي بين المستويين (الأعلى والأدنى) المذكورين تبعاً لتسلسل الأهمية النسبية وكما موضح في الجدول (4).

جدول (4): نتائج الإحصاء الوصفي حول بعد ممارسات الإدارة البيئية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	مستوى الاجابة
1	تعتمد الشركة أنظمة الإدارة البيئية في تلبية معايير الايزو ISO 14001.	4.30	.676	16	86	مرتفع
2	تقدم الشركة مواصفات التصميم للموردين التي تتضمن الامتثال البيئي للعنصر الذي يتم شراؤه	3.82	.830	22	76	مرتفع
3	تتعامل الشركة مع الاهتمامات البيئية للعملاء من حيث التصميم و توزيع المنتجات الصديقة للبيئة	3.79	.943	25	76	مرتفع
4	تعتمد الشركة الإنتاج النظيف (الخالي من التلوث والهدر)	3.96	.957	24	79	مرتفع
5	لقد صممت الشركة بنجاح منتجاتها بحيث تستهلك كمية أقل من مواد الإدخال/الطاقة	3.91	.730	19	78	مرتفع
المتوسط العام		3.93	.637	16	79	مرتفع

N=134

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS v23.

ب. ممارسات العمليات: يبين الجدول (5) نتائج تحليل الاحصاء الوصفي لبعده ممارسات العمليات التي تم قياسه بأربع فقرات، حققت الفقرة الرابعة (تحقق الشركة وفورات الحجم فيما يتعلق بالنقل الداخلي والخارجي) أعلى أهمية نسبية وذلك لارتفاع وسطها الحسابي البالغ (4.01) والذي يشير الى مستوى اجابة مرتفع وانخفاض قيمة انحرافها المعياري البالغ (0.858). ما يشير الى انسجام عال في اجابات العينة، ادت هذه النتائج الى انخفاض قيمة معامل الاختلاف اذ بلغت (21%) بالمقارنة مع بقية الفقرات. ما يؤشر على اتفاق عال بين افراد العينة حول محتوى هذه الفقرة، أما أدنى أهمية نسبية، فقد كانت للفقرة الثالثة (تنفذ الشركة الإنتاج الرشيق (الخالي من الهدر) وتتبعه باستمرار لتقليل النفايات) بوسط حسابي بلغ (3.66) وانحراف معياري (0.877). بأعلى معامل اختلاف (24%) ما يشير الى اتفاق أقل حول مضمون الفقرة. اما بقية فقرات البعد يتطابق أسلوب التحليل لها وفقاً لهذا السياق، فقد تباينت نتائج الاحصاء الوصفي بين المستويين (الحد الأعلى والأدنى) التي تم ذكرهما تبعاً لتسلسل الأهمية النسبية وكما موضح في الجدول (5).

جدول (5): نتائج الإحصاء الوصفي حول بعد ممارسات العمليات

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	مستوى الاجابة
1	تعتمد الشركة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عملها	3.96	.925	23	79	مرتفع
2	تعتمد الشركة تقنيات مراقبة المخزون في الوقت المناسب باستمرار	3.88	.859	22	78	مرتفع
3	تنفذ الشركة الإنتاج الرشيق (الخالي من الهدر) وتتبعه باستمرار لتقليل النفايات.	3.66	.877	24	73	مرتفع
4	تحقق الشركة وفورات الحجم فيما يتعلق بالنقل الداخلي والخارجي	4.01	.858	21	80	مرتفع
المتوسط العام		3.88	.717	18	78	مرتفع

N=134

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS v23.

ج. تكامل سلسلة التوريد: يوضح الجدول (6) نتائج الوصف الاحصائي لبعده تكامل سلسلة التوريد والذي تم قياسه عبر أربع فقرات اذ حققت الفقرة الرابعة (نقوم بتوصيل احتياجات الزبائن المستقبلية إلى الموردين بسرعة) أعلى أهمية نسبية (84%) لانخفاض الملحوظ في قيمة الانحراف المعياري (0.711). الذي يشير الى تشتت قليل في اجابات افراد العينة، وارتفاع قيمة وسطها الحسابي البالغ (4.22) لهذه الفقرة وبمستوى اجابة مرتفع مقترراً الى مستوى المرتفع جداً، وهذا أدى الى انخفاض قيمة (معامل الاختلاف) الى ادنى حد بلغ (17%) بالمقارنة مع بقية الفقرات الخاصة بالبعد وبما يشير الى وجود اتفاق عال بين افراد العينة حول ما تضمنته هذه الفقرة، أما أدنى أهمية نسبية كانت للفقرة الثالثة (تقدر الشركة احتياجات الزبائن المستقبلية بناءً على تقييم واقعي) بسبب انخفاض قيمة وسطها الحسابي (3.42) بانحراف معياري (0.834). مما أدى الى ارتفاع قيمة معامل الاختلاف (24%) ما يشير الى اتفاق أقل حول مضمون الفقرة، اما بقية فقرات هذا البعد، يتطابق أسلوب التحليل لها وفقاً لهذا السياق، فقد تباينت نتائج الاحصاء الوصفي بين المستويين (الحد الأعلى والأدنى) المذكورين تبعاً لتسلسل الأهمية النسبية وكما موضح في الجدول (6).

جدول (6): نتائج الإحصاء الوصفي حول بعد تكامل سلسلة التوريد

ت	الاحصاءات الوصفية الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة
1	تحديث الادارة خطة الإنتاج وفقاً للاحتياجات المتغيرة للزبائن ومشاركتها مع الموردين.	3.96	.839	21	79	مرتفع
2	تستجيب الشركة لاحتياجات الزبائن بسرعة إلى حد ما من خلال الاحتفاظ بكمية كافية من المخزون.	3.99	.683	17	80	مرتفع
3	تقدر الشركة احتياجات الزبائن المستقبلية بناءً على تقييم واقعي	3.42	.834	24	68	مرتفع
4	نقوم بتوصيل احتياجات الزبائن المستقبلية إلى الموردين بسرعة.	4.22	.711	17	84	مرتفع
	المتوسط العام	3.90	.588	15	78	مرتفع

N=134

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS v23

2. استجابة ابعاد المتغير الوسيط ادارة العلاقات مع الموردين

أ. تجزئة الموردين: تُوشر نتائج تحليل الاحصاء الوصفي لهذا البعد وكما موضح في الجدول (7) الذي تم قياسه من خلال ست فقرات. سجلت الفقرة السادسة (يُقسم موردي الشركة بناءً على ضمان توفير السلع والخدمات المطلوبة) اعلى وسط حسابي (3.88) واهمية نسبية عالية (78%) وادنى انحراف معياري (.638). ما يشير الى ادنى تشتت بالمقارنة مع بقية الفقرات، أدت تلك النتائج الى خفض قيمة معامل الاختلاف الى حده الأدنى (16%) وبما يؤكد على الاتفاق العالي بين المستجيبين حول مضمون هذه الفقرة . واما الفقرة الثانية (يتم تجزئة إمداداتنا من الموردين بشكل استراتيجي لتقاسم المخاطر) حققت ادنى اهمية نسبية بسبب ارتفاع قيمة الانحراف المعياري الى (.959)، وبسبب انخفاض قيمة وسطها الحسابي (3.34). مما أدى الى ارتفاع قيمة معامل الاختلاف (29%) ما يشير الى تشتت اعلى في اجابات العينة، اما بقية فقرات هذا البعد، يتطابق اسلوب التحليل لها وفقاً لهذا السياق ، فقد تباينت نتائج الاحصاء الوصفي بين المستويين (الحد الأعلى والأدنى) المذكورين تبعاً لتسلسل الأهمية النسبية وكما موضح في الجدول (7).

جدول (7): نتائج الإحصاء الوصفي حول بعد تجزئة الموردين

ت	الاحصاءات الوصفية الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة
1	يعتمد تقسيم الموردين في الشركة على الثقة المتبادلة والانفتاح	3.60	.919	26	72	مرتفع
2	يتم تجزئة إمداداتنا من الموردين بشكل استراتيجي لتقاسم المخاطر	3.34	.959	29	67	معتدل
3	تعتمد الشركة نوعاً معيناً من الموردين كون المنتجات مصممة خصيصاً للشركة	3.85	.677	18	77	مرتفع
4	تتعامل الشركة مع الموردين الأقل سعراً	3.60	.777	22	72	مرتفع
5	تستهدف الشركة الموردين الذين يقدمون فرصاً للنمو والابتكار	3.90	.797	20	78	مرتفع
6	يقسم موردي الشركة بناءً على ضمان توفير السلع والخدمات المطلوبة	3.88	.638	16	78	مرتفع
	المتوسط العام	3.69	.486	13	74	مرتفع

N=134

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS v23.

ب. تطوير استراتيجية التعامل مع الموردين: اظهرت نتائج تحليل هذا البعد كما في الجدول (8) الذي تم قياسه من خلال خمس فقرات، حققت الفقرة الاولى (تعتمد الشركة قنوات اتصال مع الموردين الذين تتعامل معهم) الاهمية النسبية الاولى وذلك بسبب انخفاض قيمة الانحراف معياري (.746). بما يشير الى محدودية تباين اجابات افراد العينة، وبسبب ارتفاع قيمة الوسط الحسابي الى (3.99) بالمقارنة مع بقية الفقرات، ما أدى الى انخفاض قيمة معامل الاختلاف الى ادنى حد (19%) وبما يدل على الاتفاق الواضح لأفراد العينة حول مضمون هذه الفقرة، وفي المقابل من ذلك، سجلت الفقرة الثانية (تدعم الشركة وتطور الموردين من خلال الزيارات والدورات التدريبية) ادنى أهمية نسبية، بسبب ارتفاع قيمة الانحراف المعياري اذ بلغت (1.072) وانخفاض وسطها الحسابي في الوقت ذاته الى (3.43) بحيث كان الادنى قياساً مع بقية الفقرات الاخرى، ومن ثم ارتفاع في قيمة معامل الاختلاف في اجابات العينة الى اعلى مستوى (31%) مؤكداً بوجود اختلافاً أكبر بين اجابات المستجيبين حول مضمون الفقرة الثانية، وكذلك يمكن تكرار هذا الأسلوب في التحليل بقية الفقرات لهذا البعد.

جدول (8): نتائج الإحصاء الوصفي حول بعد تطوير استراتيجية التعامل مع الموردين

ت	الإحصاءات الوصفية الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	مستوى الإجابة
1	تعتمد الشركة قنوات اتصال مع الموردين الذين تتعامل معهم	3.99	.746	19	80	مرتفع
2	تدعم الشركة وتطور الموردين من خلال الزيارات والدورات التدريبية	3.43	1.072	31	69	معتدل
3	تتم مشاركة المعلومات مع الموردين بشكل كاف.	3.69	.953	26	74	مرتفع
4	تقيم الشركة الموردين بشكل دوري من أجل تحسين قدراتهم	3.64	1.036	28	73	مرتفع
5	تدعم الإدارة العليا في الشركة استراتيجيات تطوير الموردين	3.63	.963	27	73	مرتفع
	المتوسط العام	3.67	.749	20	73	مرتفع

N=134

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS v23.

3. استجابة ابعاد المتغير التابع اداء المنظمة المستدام:

الاداء التشغيلي: يبين الجدول (9) نتائج الوصف الاحصائي لبعده الاداء التشغيلي والذي تم قياسه عبر ست فقرات اذ حققت الفقرة الثالثة (تقلل الشركة المهلة الزمنية لتلبية طلبات الزبائن) أعلى أهمية نسبية وذلك لحصولها على اقل قيمة للانحراف المعياري البالغ (5.59). الذي يشير الى تشتت قليل في إجابات افراد عينة البحث، وارتفاع قيمة وسطها الحسابي (4.51) لهذه الفقرة وبمستوى عال جداً، مما أدى الى انخفاض قيمة (معامل الاختلاف) الى حده الأدنى (12%) بالمقارنة مع بقية الفقرات الخاصة بالبعد وبما يشير الى وجود اتفاق عال بين افراد العينة حول ما تضمنته هذه الفقرة وبذلك تعمل الشركة على تقليل وقت انتظار الزبائن وتسليم المنتج بأسرع وقت. أما أدنى أهمية نسبية كانت للفقرتين الخامسة والسادسة وذلك بسبب انخفاض قيمة الوسط الحسابي اذ بلغ (3.72) للفقرة الخامسة و (3.70) للفقرة السادسة بانحراف معياري (.864 , .832). على التوالي وحصلت الفقرة الخامسة على اعلى معامل اختلاف بلغ 23% ما يشير الى اتفاق أقل حول (اهتمام الشركة بتقليل كلفة وصول المنتجات الى الزبائن)، اما بقية فقرات هذا البعد ينطبق اسلوب التحليل لها وفق هذا السياق، فقد تباينت نتائج الإحصاء الوصفي بين المستويين (الحد الأعلى والأدنى) المذكورين تبعاً لتسلسل الأهمية النسبية وكما موضح في الجدول (9).

جدول (9): نتائج الإحصاء الوصفي حول بعد الاداء التشغيلي

ت	الإحصاءات الوصفية الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	مستوى الإجابة
1	تستجيب الشركة للتغيرات الحاصلة في السوق من حيث العرض والطلب	4.18	.647	15	84	مرتفع
2	تحرص الشركة على تسليم منتجاتها في الوقت المحدد	4.07	.873	21	81	مرتفع
3	تقلل الشركة المهلة الزمنية لتلبية طلبات الزبائن.	4.51	.559	12	90	مرتفع
4	تقدم الشركة منتجات ذات جودة عالية موازنة بالمنافسين	3.99	.893	22	80	مرتفع
5	تهتم الشركة بتقليل كلفة وصول المنتجات الى الزبائن	3.72	.864	23	74	مرتفع
6	تعمل الشركة باستمرار لتخفيض تكاليف المخزون	3.70	.832	22	74	مرتفع
	المتوسط العام	4.03	.593	15	81	مرتفع

N=134

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS v23.

ت. الاداء الاقتصادي: اظهرت نتائج تحليل هذا البعد كما في الجدول (10) ان الفقرة الاولى (تشتري الشركة كميات كبيرة من المدخلات اللازمة للعملية الانتاجية من اجل تحقيق وفورات الحجم وتقليل كلفة الشراء) حققت الأهمية النسبية الاولى بسبب ارتفاع قيمة الوسط الحسابي الى (3.66) بالمقارنة مع بقية الفقرات، بأعلى انحراف معياري بلغ (1.005) ما يشير الى تشتت في اجابات المستجيبين حول مضمون هذه الفقرة مما اثر على قيمة معامل الاختلاف الى اذ بلغت (27%). وفي المقابل من ذلك، سجلت الفقرة الثالثة (تعمل الشركة على تقليل رسوم معالجة النفايات والتخلص منها) ادنى أهمية نسبية، بسبب ارتفاع قيمة الانحراف المعياري اذ بلغت (9.07). وانخفاض وسطها الحسابي البالغ (3.46) اذ يعد الأدنى قياساً مع بقية الفقرات الاخرى وبمستوى اجابة عال. ومن ثم ارتفاع في قيمة معامل الاختلاف الى (26%) ما يشير الى وجود اختلاف كبير بين اجابات عينة البحث حول مضمون الفقرة الثالثة، و يمكن تكرار هذا الأسلوب من التحليل مع بقية فقرات هذا البعد.

جدول (10): نتائج الإحصاء الوصفي حول بعد الاداء الاقتصادي

ت	الإحصاءات الوصفية الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة
1	تشتري الشركة كميات كبيرة من المدخلات اللازمة للعمليات الانتاجية من اجل تحقيق وفورات الحجم وتقليل كلفة الشراء	3.66	1.005	27	73	مرتفع
2	تعمل الشركة على تخفيض تكلفة استهلاك الطاقة من خلال الاستغلال الامثل لها	3.58	.778	22	72	مرتفع
3	تعمل الشركة على تقليل رسوم معالجة النفايات والتخلص منها	3.46	.907	26	69	معتدل
4	توفير ظروف السلامة المهنية في الشركة للتخلص من تكاليف الحوادث التي قد تحدث	3.48	.924	27	70	مرتفع
	المتوسط العام	3.54	.636	18	71	مرتفع

N=134

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS v23.

• ثانياً: اختبار الارتباط والتوزيع الطبيعي

لغرض التأكد من قوة علاقة الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل و ابعاد المتغير الوسيط والذي يتم ادراجه في نماذج الاختبار بعده متغير مستقل آخر للتعرف على مدى وجود مشكلة الازدواج الخطي أو التلازم فيما بينهما، تم تكوين مصفوفة ارتباط (سبيرمان) بين ابعاد المتغير المستقل (ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة) والمتغير الوسيط (ادارة العلاقات مع الموردين) كما مبين في الجدول (11) ادناه.

يتضح من الجدول (11) لمصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات لم تتجاوز نسبته الـ (0.719). كدلالة لوجود مشكلة التلازم الخطي. مما يثبت عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي بين الابعاد المبحوثة إضافة الى إن جميع معاملات الارتباط بين الابعاد كانت موجبة مما يثبت وجود علاقة طردية في تلك العلاقات في إطارها الاستدلالي، كتوظيف نماذج الانحدار في اختبار فرضيات البحث.

جدول (11): علاقة الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل و ابعاد المتغير الوسيط

المتغيرات	ممارسات الادارة البيئية	ممارسات العمليات	تكامل سلسلة التوريد	تجزئة المورد	تطوير استراتيجيات التعامل مع الموردين
ممارسات الادارة البيئية	1.000	.719**	.639**	.537**	.613**
ممارسات العمليات	.719**	1.000	.681**	.539**	.666**
تكامل سلسلة التوريد	.639**	.681**	1.000	.684**	.635**
تجزئة المورد	.537**	.539**	.684**	1.000	.625**
تطوير استراتيجيات التعامل مع الموردين	.613**	.666**	.635**	.625**	1.000

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS v23، 2023.

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

Sig. (2-tailed) 0.000 , N=134

قبل البدء بإجراءات اختبار فرضيات البحث، يجب التحقق من ان بيانات الابعاد تتوزع توزيعاً طبيعياً، وبالنظر الى الجدول (11) الخاص بنتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستعمال اختبار (Kolmogorov-Smirnov) وعلى كل بعد من ابعاد المتغيرات المبحوثة التي ادرجت في نماذج اختبار الفرضيات بوصفها متغيرات مستقلة، أو وسيطة، أو متغيرات معتمدة . اتضح من الجدول (12) أن البيانات لتلك الأبعاد قد حققت جميعها شرط التوزيع الطبيعي بعد أن كانت المعنوية فيها ($p > 0.05$) وبما يكفل إمكانية استعمال نماذج الانحدار الخطي في اختبار فرضيات هذا البحث لحيازتها صفة المعلمية، وكذلك تصاغ فرضية التوزيع الطبيعي كما موضحة في ادناه :

- $H_0: P=0$: تتوزع البيانات للأبعاد توزيعاً طبيعياً
- $H_1: P \neq 0$: تتوزع البيانات للأبعاد لا تتوزع توزيعاً طبيعياً

جدول (12): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي باستعمال اختبار (Kolmogorov-Smirnov)

المتغيرات	Statistic	df	Sig.
الإدارة البيئية	.170	134	.000
ممارسات العمليات	.120	134	.000
تكاملاً سلسلة	.119	134	.000
تجزئة موردين	.076	134	.059
تطوير استراتيجية التعامل	.134	134	.000
الإداء التشغيلي	.107	134	.001
الإداء الاقتصادي	.155	134	.000

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss v23.

• ثالثاً: اختبار فرضيات التأثير

اعتمدت الباحثة على طريقة (Baron & Kenny) لاختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث وتعد هذه الطريقة اسلوباً مناسباً لاختبار فرضيات المتغير الوسيط التي تتضمن مجموعة من الخطوات (الفرضيات) للتأكد من الدور الوسيط.

1. (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة والإداء المنظمي المستدام)

يبين الجدول (13) نتائج اختبار تأثير ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة في الاداء المنظمي المستدام، اذ يتضح من قيمة معامل التحديد R² (468) الى ان نسبة مساهمة ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة اجمالاً (46.8%) في اداء المنظمة المستدام، اما الباقي من النسبة (53.2%)، فبالتأكيد تخضع الى عوامل تأثير تقع خارج نطاق اهتمامات البحث. يتضح من قيمة معامل التأثير (الانحدار) β البالغ (0.582). ان زيادة وحدة واحدة في قيمة ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة يؤدي إلى زيادة اداء المنظمة المستدام بمقدار (58.2%)، وان قيمة T المحسوبة (10.767) أكبر من القيمة الجدولية (2.626) عند مستوى معنوية 0.01، وبلغت قيمة (F المحسوبة 115.928) عند مستوى دلالة P=0.000 وهي أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت (11.38) عند مستوى معنوية (0.01) بمستوى ثقة 99% وبذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة والاداء المنظمي المستدام). يتضح من الجدول أيضاً ان ابعاد ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة (ممارسات الادارة البيئية، ممارسات العمليات، تكامل سلسلة التوريد) ذات تأثير معنوي في الاداء المنظمي المستدام اذ بلغت قيمة معامل التحديد (0.356 , 0.374 , 0.480). على التوالي وان قيمة T المحسوبة اكبر من الجدولية (2.626) عند مستوى 0.01، وان قيمة F المحسوبة اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (11.38) عند مستوى 0.01، وبذلك تقبل الفرضيات الفرعية.

جدول (13): اختبار اثر ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة بأبعادها في الاداء المنظمي المستدام

المتغير المعتمد	المتغير المستقل بأبعاده	معامل التحديد R ²	معامل التأثير (الانحدار) β	الحد الثابت a	قيمة T المحسوبة	Sig.	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
الاداء المنظمي المستدام	ممارسات الادارة البيئية	.356	.476	1.914	8.625	0.000	72.990	0.000	معنوية عالية
	ممارسات العمليات	.374	.434	2.105	8.871	0.000	78.696	0.000	معنوية عالية
	تكاملاً سلسلة الوريد	.480	.599	1.453	11.033	0.000	121.723	0.000	معنوية عالية
	ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة	.468	.582	1.516	10.767	0.000	115.928	0.000	معنوية عالية

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS v23.

2. (يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية لإدارة العلاقات مع الموردين في الاداء المنظمي المستدام)

يبين الجدول (14) نتائج اختبار تأثير ادارة العلاقات مع الموردين في الاداء المنظمي المستدام، اذ يتضح من قيمة معامل التحديد R² (201). الى ان نسبة مساهمة ادارة علاقات الموردين اجمالاً (20.1%) في الاداء المنظمي المستدام، اما الباقي من النسبة (79.9%)، تعود الى متغيرات اخرى لم تدخل في نموذج البحث الحالي. يتضح من قيمة معامل التأثير (الانحدار) β البالغ (0.340). اي ان زيادة في ادارة العلاقات مع الموردين بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الاداء المنظمي المستدام بمقدار (34%)، ويتضح من الجدول (14) ان قيمة T المحسوبة (5.768) أكبر من القيمة الجدولية (2.626) عند مستوى معنوية 0.01، وبلغت قيمة F المحسوبة (33.267) عند مستوى دلالة P=0.000 وهي أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت (11.38) عند مستوى معنوية (0.01) بمستوى ثقة 99% وبذلك يتم قبول الفرضية الخامسة (يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية لإدارة العلاقات مع الموردين في الاداء المنظمي المستدام). يتضح من الجدول أيضاً ان ابعاد ادارة العلاقات مع الموردين (تجزئة الموردين، تطوير استراتيجية التعامل مع الموردين) ذات تأثير معنوي في الاداء المنظمي المستدام اذ بلغت قيمة معامل التحديد

(.139 ، .188). على التوالي وان قيمة T المحسوبة اكبر من الجدولية (2.626) عند مستوى 0.01، وان قيمة F المحسوبة اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (11.38) عند مستوى 0.01، وبذلك تقبل الفرضيات الفرعية.

جدول (14): اختبار اثر ادارة العلاقات مع الموردين في الاداء المنظمي المستدام

المتغير المعتمد	المتغير المستقل بأبعاده	معامل التحديد R ²	معامل التأثير (الانحدار) B	الحد الثابت a	قيمة T المحسوبة	Sig.	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
الاداء التنظمي المستدام	تجزئة الموردين	.139	.328	2.622	4.609	0.000	21.241	0.000	معنوية عالية
	تطوير استراتيجيات التعامل مع الموردين	.188	.248	2.922	5.533	0.000	30.617	0.000	معنوية عالية
	ادارة علاقات الموردين	.201	.340	2.578	5.768	0.000	33.267	0.000	معنوية عالية

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS v23.

3. يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية لممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة في ادارة العلاقات مع الموردين

يبين الجدول (15) اختبار تأثير ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة بأبعدها في ادارة العلاقات مع الموردين، توضح نتائج البحث قيمة معامل التحديد R² اذ بلغت (0.607)، هذه دلالة على نسبة مساهمة ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة اجمالاً بنسبة (60.7 %) في ادارة العلاقات مع الموردين، وإما النسبة المتبقية (39.3%) فتعود إلى عوامل غير معروفة ولم تظهر في النموذج. إن اية زيادة في قيمة ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة ادارة العلاقات مع الموردين والتي تمثلت (بمعامل الانحدار β) (البالغ مقدارها (.735)، وان قيمة (t) المحسوبة (14.287) كانت أكبر من الجدولية البالغة (2.626) عند مستوى معنوية 0.01، تشير قيمة F المحسوبة (11.38) بأنها أكبر من (القيمة الجدولية) التي بلغت (11.38) عند مستوى معنوية 0.01، بمستوى ثقة (99 %) وبذلك يتم قبول الفرضية السادسة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة في ادارة علاقات الموردين)

وينضح من الجدول ان جميع ابعاد ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة المتمثلة (الادارة البيئية، ممارسات العمليات، تكامل سلسلة التوريد) ذات تأثير معنوي في ادارة علاقات الموردين. ان قيمة T المحسوبة اكبر من T الجدولية البالغة (2.626) عند مستوى (0.01). كما ان قيمة F المحسوبة كما في الجدول (204.111) للعلاقة اكبر من الجدولية البالغة (11.38) عند مستوى (0.01). بذلك تقبل الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة من الفرضية الرئيسية.

جدول (15): اختبار اثر ممارسات سلسلة التوريد المستدامة في ادارة علاقات الموردين

المتغير المعتمد	المتغير المستقل بأبعاده	معامل التحديد R ²	معامل التأثير (الانحدار) B	الحد الثابت a	قيمة T المحسوبة	Sig.	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
ادارة علاقات الموردين	الادارة البيئية	.497	.624	1.234	11.423	0.000	130.490	0.000	معنوية عالية
	ممارسات العمليات	.492	.552	1.546	11.313	0.000	127.973	0.000	معنوية عالية
	تكامل سلسلة الوريد	.571	.724	.863	13.268	0.000	176.038	0.000	معنوية عالية
	ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة	.607	.735	.817	14.287	0.000	204.111	0.000	معنوية عالية

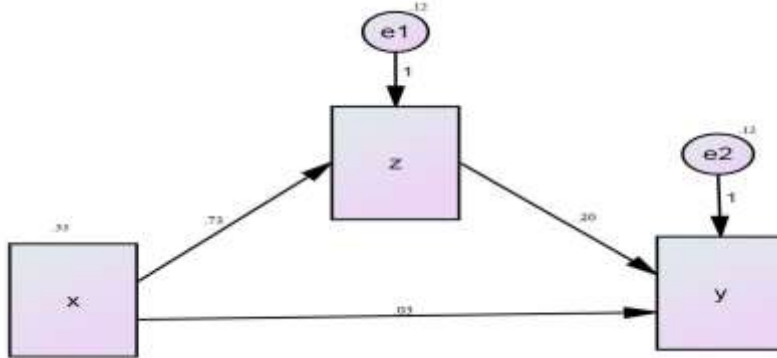
المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS v23, 2023.

4. تحليل تأثير ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة في اداء المنظمة المستدام بتوسط ادارة علاقات الموردين

تم الاعتماد على برنامج (AMOS, V23) اذ تبين :

- اذ انخفضت قيمة معامل التأثير بين المتغير المستقل (ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة) والمتغير التابع (اداء المنظمة المستدام) قيمتها في معامل التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع بتوسط ادارة علاقات الموردين (المتغير الوسيط) فهذا يعني أن هناك دوراً وسيطاً جزئياً بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.
- اذ كانت قيمة معامل التأثير صفر (Zero-effect) في ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة والمتغير التابع (اداء المنظمة المستدام) قيمتها في معامل التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع بتوسط ادارة علاقات الموردين (المتغير الوسيط) هذا يعني بأن هناك دوراً وسيطاً كاملاً بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

يتضح من الشكل (2) وجود تأثير للمتغير الوسيط اذ تبين انخفاض علاقة التأثير بين المتغير المستقل والمعتمد بوجود المتغير الوسيط) عن علاقة التأثير بين المتغير المستقل والتابع بشكل مباشر. الجدول (16) يوضح اختبار علاقات التأثير بين ممارسات سلسلة التوريد المستدامة والاداء التنظيمي المستدام بتوسط ادارة علاقات الموردين باستخدام برنامج AMOS, V23.



شكل (2) اختبار علاقات التأثير بين ممارسات سلسلة التوريد المستدامة والاداء التنظيمي المستدام بتوسط ادارة علاقات الموردين

المصدر: مخرجات برنامج AMOS, V23، 2023.

جدول (16): مسارات التحليل ومعنوياتها

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x	<--- z	.735	.051	<u>14.341</u>	***	
y	<--- z	.201	.082	4.640	***	
y	<--- x	.026	.087	.295	.768	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS, AMOS V23، 2023.

يتضح من الجدول (16) اعلاه عدم المعنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع عند توسط المتغير الوسيط مما يشير الى وجود الوساطة الكلية للمتغير الوسيط (ادارة علاقات الموردين). وبذلك تقبل الفرضية السابعة التي تنص (يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة في اداء المنظمة المستدام بتوسط ادارة علاقات الموردين).

رابعاً: الاستنتاجات

1. وجود تأثير لممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة في الاداء المنظمي المستدام بتوسط ادارة العلاقات مع الموردين.
2. تسعى الشركة نحو اعتماد أنظمة الإدارة البيئية لتلبية معايير الايزو ISO 14001، حيث تعمل على تطبيقها بشكل تدريجي في المصانع الخاصة بها.
3. ادراك ادارة الشركة اهمية العلاقات مع الموردين حيث تعتمد على قنوات اتصال مع الموردين الا ان دعم وتطوير الموردين الذين تتعامل معهم الشركة من خلال الزيارات والدورات التدريبية ضعيفة.
4. ضعف الاهتمام بالتعامل مع الامور البيئية للعملاء من حيث التصميم و توزيع المنتجات الصديقة للبيئة اذ يتم التعاقد مع شركات تركية وسعودية لشراء اكياس اقل كفاءة تتعرض للتلوث مما يسبب التلوث لإرضاء مطالب وتوقعات العملاء.
5. تعمل الشركة على تحقيق وفورات الحجم وتقليل كلفة الشراء وذلك من خلال شراء كميات كبيرة من المدخلات اللازمة للعملية الانتاجية وذلك للاستجابة السريعة لطلبات الزبائن وتبليتها بأسرع وقت. هنالك بعض الطلبات ومنها السمنت المطري وهو منتج غير نمطي ينتج عند الطلب اذ يتم ايعاز الموردين بالحاجة الى المواد المطلوبة للعمل على توفرها.
6. تعمل الشركة على التخلص من تكاليف النقل وذلك من خلال قيام المشتريين ومنهم المقاولين سحب المواد من المصنع وبذلك تحولت كلفة النقل على المشتري.
7. تسعى ادارة الشركة على تنفيذ الانتاج الرشيق وتقليل النفايات الى انه توجد العديد من العقبات نحو تحقيق ذلك ومنها ان المكين المستخدمة في الانتاج هي مكائن قديمة تعمل لها الشركة فقط صيانه اذا تتبع طريقة الانتاج الجافة الا ان التقنيات الحالية في السوق هي الطريقة الرطبة التي تعمل على التخلص من النفايات وتقليل التكاليف.

خامساً: التوصيات

1. ضرورة تعزيز ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة بأكملها لأنها تكمل بعضها البعض، وما لها من دور في تحسين الاداء المنظمي المستدام (على مستوى الاداء التشغيلي والاداء الاقتصادي) في الشركة المبحوثة.
2. ضرورة العمل على اختيار موردين حاصلين على شهادة تؤكد التزامهم بالمعايير البيئية.

3. تطوير ممارسات إدارة سلسلة التوريد وذلك بالاهتمام بالتعامل مع الامور البيئية للزبائن من حيث التصميم و توزيع المنتجات الصديقة للبيئة اذ يتم التعاقد مع شركات رصينة لشراء اكياس ذات كفاءة عالية تتحمل الظروف الخارجية التي تسبب التلوث وذلك لإرضاء مطالب وتوقعات الزبائن.
4. اعتماد نظام خاص لتحديد وتقييم الموردين، بما يحقق الاستجابة التامة لمتطلبات استمرارية تدفق العملية الانتاجية.
5. ضرورة العمل على اقامة قنوات اتصال فعالة بين الموردين وادارة الشركة التي يتم تزويدهم بالمعلومات الضرورية ومشاركتهم بعض الخطط لزيادة فرص النمو والابتكار.
6. ضرورة ادخال التقنيات الحديثة في العمليات الانتاجية لما لها من دور كبير في تحسين الاداء التشغيلي والاداء الاقتصادي حيث تعمل على تقليل الهدر والنفايات وبالتالي تقليل التكاليف.
7. ضرورة زيادة الوعي والمعرفة لدى العاملين عن ممارسات ادارة سلاسل التوريد المستدامة والعمل على توظيفها للاستفادة منها في تطوير علاقة الشركة بالموردين والعملاء والموزعين لتحسين الأداء الاقتصادي والتشغيلي للشركة.

المصادر

• المصادر العربية

- [1] بيداويد، ابتسام اسماعيل حنا. " اثر ممارسات ادارة سلسلة التوريد على تطوير المنتجات الجديدة / دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الادارية لبعض الشركات الصناعية في محافظة نينوى"، مجلة كلية الكوت الجامعة، عدد خاص لبحوث المؤتمر العلمي الخامس الدولي للعلوم الادارية" نحو اتجاهات حديثة وادارة متطورة في بناء اقتصاد يواكب العصر " للفترة من – 26 27 آذار 2022 .
- [2] الجبوري م. م. د & ، التمي خ. غ. ع. (2022). دور العلاقات مع الموردين في تخفيض التكاليف البيئية دراسة حالة في شركة دار الخير التجارية. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية . 134–153. (1), 17(55), <https://doi.org/10.25130/tjaes.17.55.1.8>

• المصادر الاجنبية

- [1] Aapro, N. (2021). supervisor: Katrina Lintukangas 2.
- [2] Adekanmbi, F. P., & Ukpere, W. I. (2022). Sustaining organizational performance and employee wellbeing in the 4IR : the impact of leadership 4 . 0 , PSYCAP , and high-performance HR practices SUSTAINING ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AND EMPLOYEE WELLBEING IN THE 4IR : THE IMPACT OF LEADERSHIP 4 . 0 . June. <https://doi.org/10.21303/2504-5571.2022.002403>
- [3] Adesanya, A., Yang, B., Bin Iqdara, F. W., & Yang, Y. (2020). Improving sustainability performance through supplier relationship management in the tobacco industry. *Supply Chain Management*, 25(4), 413–426. <https://doi.org/10.1108/SCM-01-2018-0034>
- [4] Akinremi, T. (2018). Coventry University Doctor of Philosophy Towards the development of a framework for the enhancement of sustainable supply chain management (SSCM) in the Nigerian downstream oil industry Akinremi, Temitope Adetokunbo.
- [5] Aljoghaiman, A., Saad, M., & Kumar, V. (2021). Investigating the motives , Barriers and Enablers Associated with the Implementation of Sustainable Supply Chain in Saudi Manufacturing Industry. The International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Pilsen, Czech Republic, July 23-26, 2019, July, 1002–1003.
- [6] Anggrahini, D., Kurniati, N., & Sukma, A. P. (2021). Data analytics for transforming towards smart supplier relationship management (A case study in manufacturing company). *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Iqc 2017, 1722–1728.
- [7] Anh, L. T. T., & Ha, N. T. (2020). Contribution of Supplier Relationship Management to Firm Performance. *VNU Journal of Science: Economics and Business*, 36(5E), 11–20. <https://doi.org/10.25073/2588-1108/vnueab.4457>
- [8] Balda, A., & Singh, R. (2022). Driving Forces towards the Adoption of Sustainable Supply Chain Management Practices: Empirical Evidence from Manufacturing Industries in Ethiopia. *American Journal of Industrial and Business Management*, 12(03), 488–517. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2022.123027>

- [9] Bhattacharya, Ananya, and et al, (2019)," Lean-green integration and its impact on sustainability performance: A critical review" *Journal of Cleaner Production* 236.
- [10] Bui, T. D., Tsai, F. M., Tseng, M. L., Tan, R. R., Yu, K. D. S., & Lim, M. K. (2021). Sustainable supply chain management towards disruption and organizational ambidexterity: A data driven analysis. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 373–410. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.09.017>
- [11] Çankaya, S. Y., & Sezen, B. (2019). Effects of green supply chain management practices on sustainability performance *Journal of Manufacturing Technology Management* Article information : January. <https://doi.org/10.1108/JMTM-03-2018-0099>
- [12] Chandra, G. N. (2017). Business is key: a sustainable supply chain management checklist could hold the solution to environmental preservation. March. <http://scholar.sun.ac.za/handle/10019.1/100860>
- [13] Cui, L., Wu, H., & Dai, J. (2021). Modelling flexible decisions about sustainable supplier selection in multitier sustainable supply chain management. *International Journal of Production Research*, 0(0), 1–22. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1924412>
- [14] Das, D. (2017). Development and validation of a scale for measuring Sustainable Supply Chain Management practices and performance. *Journal of Cleaner Production*, 164, 1344–1362. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.006>
- [15] Das, S., & Hassan, H. M. K. (2022). Impact of sustainable supply chain management and customer relationship management on organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(6), 2140–2160. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2020-0441>
- [16] Dovbischuk, I. (2022). Investigating the interplays between supplier relationship management and the German Supply Chain Act for better sustainability in global value chains. December 2021.
- [17] Flores-Sigenza, P., Marmolejo-Saucedo, J. A., Niembro-Garcia, J., & Lopez-Sanchez, V. M. (2021). A systematic literature review of quantitative models for sustainable supply chain management. *Mathematical Biosciences and Engineering*, 18(3), 2206–2229. <https://doi.org/10.3934/mbe.2021111>
- [18] Foli, S. (2022). Enablers of Knowledge Management and Sustainable Business Performance of SMEs : A Synthesis and Review of the Literature Enablers of Knowledge Management and Sustainable Business Performance of SMEs : A Synthesis and Review of the Literature Samuel Foli *. June.
- [19] Fransisca, H., & Molle, A. I. (2021). Analysis of Panorama Tour and Bayu Buana Travel's strategies. In *Contemporary Research on Business and Management* (pp. 141-144). CRC Press.
- [20] Fröhlich, E., & Steinbiß, K. (2020). Supplier Relationship Management Goes Digital: First Empirical Insights. *Universal Journal of Management*, 8(3), 63–73. <https://doi.org/10.13189/ujm.2020.080303>
- [21] Guo, Y., Yu, J., Allaoui, H., & Choudhary, A. (2022). Lateral collaboration with cost-sharing in sustainable supply chain optimisation: A combinatorial framework. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 157(December 2021), 102593. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2021.102593>
- [22] Hossin, A., Hosain, S., Frempong, M. F., Adu-yeboah, S. S., Ameen, M., & Mustafi, A. (2021). What Drives Sustainable Organizational Performance? The Roles of Perceived Organizational Support and Sustainable Organizational Reputation.
- [23] Klobučar, Tilen, and Jure Erjavec. "Continuous Supplier Relationship Management Framework." *Poslovna izvrsnost* 13.2 (2019): 87-109.
- [24] Kumar, A., Moktadir, M. A., Khan, S. A. R., Garza-Reyes, J. A., Tyagi, M., & Kazançoğlu, Y. (2020). Behavioral factors on the adoption of sustainable supply chain

- practices. Resources, Conservation and Recycling, 158, 104818. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.104818>
- [25] Kurgat, S. (2021). Effect of supplier relationship management and regulatory policies on the organizational performance of commercial state corporations in Kenya [Thesis, Strathmore University]. <http://hdl.handle.net/11071/12556>
- [26] Lii, P., Kuo, Fang-I, 2016. Innovation-oriented supply chain integration for combined competitiveness and firm performance. *Int. J. Prod. Econ.* 174, 142 – 155.
- [27] Mamdouh, O., Kadry, K., & El Ahmady, B. (2018). Impact of sustainable supply chain management practices on Egyptian companies' performance.
- [28] Mahagedara, Udara Indumathie Kumarihami., (2021), "Implementation of sustainable supply chain management in UK SMEs in construction industry". A Thesis Presented for the Doctorate of Business Administration.
- [29] Mamun, M. (2021). Sustainable Supply Chain Management: Insights from Australia's Firms. *International Journal of Business and Management*, 16(11), 99. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v16n11p99>
- [30] Mäntylä, J., & Lintukangas, K. (n.d.). School of Business and Management Best Practices Of Supplier Relationship Master ' s Thesis Examiners :
- [31] Menon, R. R., & Ravi, V. (2021). Analysis of barriers of sustainable supply chain management in electronics industry: An interpretive structural modelling approach. *Cleaner and Responsible Consumption*, 3(February), 100026. <https://doi.org/10.1016/j.clrc.2021.100026>
- [32] Miller, H.E. and Engemann, K.J. (2018) 'Resilience and sustainability in supply chains'. Springer series in supply chain management. Vol.7, pp.251-263.
- [33] Naser, M., Rabia, A., Basel, I., & Mahmood, M. K. (2022). Technological Innovation , Sustainable Green Practices and SMEs Sustainable Performance in Times of Crisis (COVID - 19 pandemic). *Information Systems Frontiers*. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10250-z>
- [34] Ndinda, Mandra Muthama & Moronge, Makori (2017)." The Influence Of Supplier Relationship Management On Supply Chain Sustainability Among Food Manufacturing Companies In Kenya. A Case Of Bidco Africa Ltd: ©strategic Journals, Vol. 4, Iss. 2 (18), pp 316 - 336,
- [35] Nguyen, H., To, T., Trinh, V., & Dang, D. (2021). the Role of Supply Chain Dynamic Capabilities and Sustainable Supply Chain Management Practices on Sustainable Development of Export Enterprises. *Acta Tecnológica*, 7(1), 9–16. <https://doi.org/10.22306/atec.v7i1.98>
- [36] Ni, W., & Sun, H. (2019). The effect of sustainable supply chain management on business performance: Implications for integrating the entire supply chain in the Chinese manufacturing sector. *Journal of Cleaner Production*, 232, 1176–1186. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.384>
- [37] Nkwabi, J. M., & Fallon, J. (2020). The Factors Affecting Supplier Relationship Management in the Food Manufacturing Small and Medium Enterprises (SMEs) in Dar es Salaam Tanzania. *American International Journal of Business and Management Studies*, 2(1), 25–34. <https://doi.org/10.46545/aijbms.v2i1.158>
- [38] Panigrahi, S. S., Bahinipati, B., & Jain, V. (2019). Sustainable supply chain management: A review of literature and implications for future research. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 30(5), 1001–1049. <https://doi.org/10.1108/MEQ-01-2018-0003>
- [39] Panya, K. O., Ochiri, G., Achuora, J., & ... (2021). Sustainable supply chain management and its effects on the performance of sugar sub-sector in Kenya. ... *Journal of Business & ...*, September. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.16530.17607>

- [40] Ramezankhani, M. J., Torabi, S. A., & Vahidi, F. (2018). Supply Chain Performance Measurement and Evaluation: A Mixed Sustainability and Resilience Approach. *Computers & Industrial Engineering*. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2018.09.054>
- [41] Ratnawati, K. (2021). Financial inclusion and its impact on performance of MSMEs with efficiency and financial flexibility as mediation: Empirical evidence from Malang City. In *Contemporary Research on Business and Management*. <https://doi.org/10.1201/9781003196013-8>
- [42] Ruuskanen, M., Lintukangas, K., & Kähkönen, A.-K. (2021). The Role of Effective Supplier Relationship Management in Value Creation.
- [43] Shahzad, F., Du, J., Khan, I., Shahbaz, M., & Murad, M. (2020). Untangling the influence of organizational compatibility on green supply chain management efforts to boost organizational performance through information technology capabilities. *Journal of Cleaner Production*, 266, 122029. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122029>
- [44] Shalaka, Tariq Kadhim, and Radwan Jabbar Goud. "The Role of Green Human Resource Management in Promoting Sustainable Performance: Analytical Study in the Dora Refinery." *World Bulletin of Management and Law* 7 (2022): 104-111.
- [45] Singagerda, F. S., Fauzan, A. T., & Desfiandi, A. (2022). The role of supply chain visibility, supply chain flexibility, supplier development on business performance of logistics companies. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(2), 463–470. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2021.12.005>
- [46] Stolk, Benjamin. (2021). "Supplier relationship management as a tool for strategic purchasing development, a sleep brand case study".
- [47] Sutduean, J., Joemsittiprasert, W., & Jermittiparsert, K. (2019). Supply Chain Management and Organizational Performance: Exploring Green Marketing as Mediator. *International Journal of Innovation*
- [48] Tanuwijaya, N. C., Tarigan, Z. J. H., & Siagian, H. (2021). The Effect of Top Management Commitment on Firm Performance through the Green Purchasing and Supplier Relationship Management in 3-Star Hotel Industry in Surabaya. *Petra International Journal of Business Studies*, 4(2), 169–181. <https://doi.org/10.9744/ijbs.4.2.169-181>
- [49] Tarek, A. (2018). University of Huddersfield Repository On Sustainable Supply Chain Management.
- [50] Tundunaung, A. G. C., Tumbuan, W. J. F. A., & Tasik, H. H. D. (2021). the Influence of Supplier Relationship Management Toward Business Performance of Smes in Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(1), 134–142.
- [51] Vickery, S.K., Jayaram, J., Droge, C., Calantone, R., 2003. The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: an analysis of direct versus indirect relationships. *J. Oper. Manag.* 21 (5), 523 – 539.
- [52] Xu, P. (2022). Supplier development practices for corporate sustainable development : A case study of Ericsson.
- [53] Yawar, S. A., & Seuring, S. (2017). Management of social issues in supply chains: A literature review exploring social issues, actions and performance outcomes. *Journal of Business Ethics*, 141(3), 621–643. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2719-9>
- [54] Zagreb, P. I. (2019). POSLOVNA IZVRSNOST ZAGREB, GOD. XIII (2019) BR. 2 Klobu ar T., Erjavec J.: Continuous supplier relationship management framework. 87–109.
- [55] Zhu, C., Du, J., Shahzad, F., & Wattoo, M. U. (2022). Environment Sustainability Is a Corporate Social Responsibility: Measuring the Nexus between Sustainable Supply Chain Management, Big Data Analytics Capabilities, and Organizational Performance. *Sustainability (Switzerland)*, 14(6). <https://doi.org/10.3390/su14063379>



AL- Rafidain University

PISSN: (1681-6870); EISSN: (2790-2293)

Journal of AL-Rafidain
University College for Sciences

Available online at: <https://www.jrucs.iq>**JRUCS**

Journal of AL-Rafidain
 University College
 for Sciences

The Impact of Sustainable Supply Chain Management Practices in the Sustainable Performance of the Organization by Mediating Role of Supplier Relationship Management: A Survey Study at the Iraqi General Company for Cement Industry

Jihan S. Allawi

jihan.s@mtu.edu.iq

Administrative Polytechnic College, Middle Technical University, Baghdad, Iraq.

Article Information

Article History:

Received: December, 6, 2025

Accepted: January, 24, 2026

Available Online: June, 30, 2026

Keywords:

Supplier Relationship Management, Sustainable Supply Chain Management Practices, Sustainable Organizational Performance

Abstract

This research aims to examine the effect of sustainable supply chain management practices on the sustainable performance of an organization, mediated by supplier relationship management. The researcher adopted an exploratory study method, relying on a questionnaire as the primary data collection tool. The sample consisted of 134 individuals, including department heads, division heads, engineers, and technicians who interact with suppliers at the Iraqi General Company for Cement Industry. Several research hypotheses were formulated and tested using descriptive and analytical statistical methods, employing the SPSS version 23 and AMOS version 23 statistical software. One of the key findings is that adopting a supplier relationship management approach effectively strengthens the relationship between sustainable supply chain management practices and the company's sustainable performance. A major recommendation of the research is the necessity of utilizing the mediating role of supplier relationship management to enhance the positive impact of sustainable supply chain management practices on improving sustainable organizational performance in the industrial sector.

Correspondence:

Jihan S. Allawi

jihan.s@mtu.edu.iqDOI: <https://doi.org/10.55562/jrucsv59i1.7>