



مجلة البحوث المالية والتجارية  
المجلد (21) – العدد الثالث – يوليو 2020



تأثير الضغوط المؤسسية على أداء المنظمة: الدور الوسيط لممارسات سلاسل  
التوريد الخضراء: دراسة تطبيقية على قطاع الشركات الصناعية في مصر

**The effect of Institutional Pressures on organization's performance:  
the mediating role of green supply chain management practices  
Applied study on industrial companies in Egypt**

إعداد

د / أحمد محمد عبد العال رشوان\*

استاذ إدارة الاعمال المساعد – كلية التجارة – جامعة الإسكندرية

\* معار حاليا كلية إدارة الأعمال – جامعة طيبة – المدينة المنورة – المملكة العربية السعودية



### ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الي التعرف على دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء كمتغير وسيط للعلاقة بين الضغوط المؤسسية وأداء المنظمة، واجريت الدراسة على عدد من المنظمات الصناعية العاملة في القطاع الصناعي في جمهورية مصر العربية. وفي سبيل الوصول لهذا الهدف تم تنمية سبعة فروض، وتم الاعتماد على قائمة استقصاء طورها الباحث لجمع البيانات الأولية التي تخدم غرض الدراسة، ومن خلال مقياس كرونباخ الفا تم التأكد من ثبات مقاييس متغيرات الدراسة، وباستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لاختبار نموذج وفروض الدراسة ، توصلت الدراسة الي وجود تأثير ايجابي للضغوط المؤسسية على أداء المنظمة في المنظمات الصناعية محل الدراسة ، تأثير ايجابي لممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء المنظمة ، كما تؤثر الضغوط المؤسسية تأثير ايجابي علي ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء واخيرا ، تلعب ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء كمتغير وسيط دورا في تفسير العلاقة بين الضغوط المؤسسية و أداء المنظمة ، بالتالي تم التحقق من صحة نموذج وفروض الدراسة وتم رفض الفرض الاخير .

**الكلمات المفتاحية: الضغوط المؤسسية، ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء، أداء المنظمة**

**Abstract:**

This study aims to identify the role of Green supply chain management as mediating variable in the relationship between Institutional Pressures and organization's performance .This study was conducted on a number of industrial organizations working in industrial sector in Egypt. To achieve study objectives, Sven hypotheses were developed, A survey Questionnaire developed by the researcher to collect data. Based on Cronbach Alfa Index has confirmed the reliability of the variables measurements that used.

Using the method of Regression to test the model and study hypotheses.

The study found that:

There is a positive impact Institutional Pressures on organization's performance.

There is a positive impact green supply chain management practices on organization's performance.

There is a positive impact Institutional Pressures on green supply chain management practices.

4- The green supply chain management practices as a mediating variable between Institutional Pressures on organization's performance.

**Keywords:** Institutional Pressures, green supply chain management practices, organization's performance



## 1 - مقدمة:

دفعت عوامل تغير المناخ واستنزاف الموارد الطبيعية والتلوث البيئي جهود العديد من منظمات الاعمال الي تبني وتطبيق الممارسات الخضراء كأحد اشكال التحسين البيئي كمبادرة متعلقة بالعمليات والتي تتبناها العديد من المنظمات لمواجهة القضايا المتعلقة بالبيئة حيث يودي تطبيق مثل هذه الممارسات الي تقليل الفاقد والتالف، وكذلك الحد من التلوث البيئي وتحسين الكفاءة التكاليفية (Maulamin et al,2020;Vanalle et al ,2017 ; Sarkis et al., 2011; Gunasekaran & Gallear, 2012)

أصبحت ممارسات سلاسل التوريد الخضراء كأحدى الممارسات التشغيلية الخضراء لغة شائعة يستخدمها ما يقرب من ثلث المتخصصين والباحثين في مجال التصنيع. وربما كان هذا أمراً حتمياً، بعد ما أدركت منظمات الاعمال في السنوات الأخيرة وتحت ضغط النظم والتشريعات والقوانين البيئية، وضغوط الموردين والعملاء والمنافسين ضرورة التضمن البيئي لعملياتها التشغيلية ومنتجاتها وخدماتها. والعمل على اتخاذ نهجاً استباقياً لإنتاج منتجات صديقة للبيئة بدلاً من نهجاً تفاعلياً في هذا الصدد. إذا وتدرك غالبية المنظمات ان عدم الوفاء بالالتزامات البيئية أو محاولة التهرب منها قد يكون له أثر سلبي بيئي ضار على أعمالها. (Kalyar, et al, 2019; Saeed, et al. 2018 ; Juarez-Luis, et al. 2018 ; Chu et al ,2017; Vanalle et al. ,2017; ; Sarkis et al., 2011; Gunasekaran & Gallear, 2012; Lo et al., ; Younis et al, 2016 ; Shafique et al, 2018)2012; van Hoof and Lyon, 2013 2017 ; Emamisaleh et al.,

## 2 - مشكلة البحث:

نتيجة لزيادة الضغوط المؤسسية، وتزايد عدد المساهمين والمستثمرين الأخلاقيين، ومع زيادة وضوح الآثار السلبية للإنتاج الصناعي لمنظمات الأعمال، فضلاً عن تزايد عدد المشروعات التي تتبنى مفهوم الكفاءة الاقتصادية البيئية Eco-efficiency كمحرك منطقي للإدارة وكأسلوب يعزز ويدعم استراتيجيات الأعمال التي تتلاءم مع الشرعية الاجتماعية ، ووفقاً لتقرير صادر عن برنامج الأمم المتحدة للبيئة (2011) تستهلك الصناعة التحويلية العالمية 35 في المائة من إجمالي الكهرباء المستهلكة في جميع أنحاء العالم، وهي مسؤولة عن 20 في المائة من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في العالم، مما يضر بجميع أشكال الحياة على وجه الأرض. أصبح مديرو المنظمات أكثر اهتماماً بالمعلومات عن الأداء البيئي ومحاولة إتباع استراتيجيات وسياسات تكون موجهة بالحفاظ على البيئة (Kim & Lee ; 2012 ; Emamisaleh et al ,2018;

(Abdullah et al., 2018; Chu et al , 2017; Diabat et al, 2013) وذلك سعياً لتحسين الصورة الذهنية لها في المجتمع المحلي والدولي وتحقيق تحسين مستمر في الأداء البيئي لتلك المنظمات (Zhu et al., 2005; Aslam, et al 2019)، وعلى الرغم من أن الدراسات السابقة أشارت إلى أهمية ممارسات سلاسل التوريد الخضراء في تحقيق تأثير إيجابي على أداء المنظمة (Maulamin et al,2020;Vanalle et al ,2017 ; Sarkis et al., 2011; Talib et al., 2010) إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي درست الآثار المشتركة للضغوط المؤسسية على تصميم شبكة سلسلة التوريد الصديقة للبيئة، وإثارها على أداء المنظمة. وبالتالي، هناك حاجة إلى إجراء هذه الدراسات في سياق تصميم شبكة سلسلة التوريد الخضراء.

وبناءً على ذلك: تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة التساؤل الرئيسي التالي: ما هو تأثير الضغوط المؤسسية على أداء المنظمة في ظل ممارسات سلاسل التوريد الخضراء ودرجة دعم الإدارة العليا كمتغيرات وسيطة؟

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي يتم الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هو تأثير الضغوط المؤسسية على تطبيق ممارسات سلاسل التوريد الخضراء في المنظمات؟

2- ما هو تأثير الضغوط المؤسسية على أداء المنظمة؟

3- ما هو تأثير دعم الإدارة العليا على تطبيق ممارسات سلاسل التوريد الخضراء في المنظمات؟

4- ما هو تأثير تطبيق ممارسات سلاسل التوريد الخضراء على تحسين أداء المنظمة؟

5- هل تلعب ممارسات سلاسل التوريد الخضراء دور الوسيط بين الضغوط المؤسسية وأداء المنظمة؟

6- هل تلعب درجة دعم الإدارة العليا دور الوسيط بين الضغوط المؤسسية وأداء المنظمة؟



### 3 - أهداف البحث:

يمكن تلخيص الهدف الأساسي للبحث في دراسة تأثير الضغوط المؤسسية على أداء المنظمة: الدور الوسيط لممارسات سلاسل التوريد الخضراء: سعيًا لتحسين أداء المنظمة، ويمكن تقسيم هذا الهدف الرئيسي إلى مجموعة من الأهداف الفرعية كالاتي:

- 1- معرفة أثر الضغوط المؤسسية على تحسين أداء المنظمة.
- 2- معرفة أثر الضغوط المؤسسية على تطبيق ممارسات سلاسل التوريد الخضراء.
- 3- معرفة أثر تطبيق ممارسات سلاسل التوريد الخضراء على تحسين أداء المنظمة.
- 4- تحديد دور ممارسات سلاسل التوريد الخضراء في تفسير العلاقة بين الضغوط المؤسسية وأداء المنظمة.
- 5- تحديد دور درجة دعم الإدارة العليا في تفسير العلاقة بين الضغوط المؤسسية وأداء المنظمة.

### 4 - أهمية البحث:

يمكن عرض أهمية البحث في النقاط التالية:

#### • الأهمية النظرية:

سد الفجوة في الأدبيات البحثية من خلال اقتراح واختبار نموذج مقترح لتأثير الضغوط المؤسسية على أداء المنظمة: الدور الوسيط لممارسات سلاسل التوريد الخضراء.

#### • الأهمية التطبيقية:

1- مواكبة التوجهات الإدارية الحديثة التي تؤكد على ضرورة إحداث تغييرات جذرية على العمليات بإدخال البعد البيئي في العمليات باعتبارها أداة لتحقيق وتدعيم وتحسين الأداء البيئي والاقتصادي والتشغيلي للمنظمة.

2- تقديم مجموعة من الإرشادات لمديري منظمات الاعمال العاملة في القطاع الصناعي في جمهورية مصر العربية لتساعدهم على التعرف على أهم ابعاد الضغوط المؤسسية المؤثرة علي نجاح تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء ذات التأثير على الأداء التنظيمي والتي من شأنها تخفيض التكاليف وتخفيف من حدة التأثير السلبي لأنشطتها الإنتاجية والخدمية وزيادة درجة رضا العملاء، وتحسين الصورة الذهنية لدى المجتمع والوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية.

## 5 - الإطار النظري:

### 5 - 1 - الضغوط المؤسسية:

يمكن في هذا الصدد الاعتماد على التصنيف الأكثر استخداما كنموذج كلاسيكي لتصنيف نوعية الضغوط المؤسسية والذي قدمه كلا من (Chu et al. (2017) الذي يميز بين الضغوط الداخلية وهي تتضمن ضغوط كل من الإدارة العليا والموظفين ونظم الإدارة الداخلية خاصة نظم ضبط الجودة ونظم ضبط التكلفة، من ناحية أخرى الضغوط الخارجية وهي تتضمن الضغوط الإجبارية، الضغوط المعيارية او الاخلاقية، ضغوط المنافسين. ونظرا لطبيعة الدراسة سوف نقصر هنا على الضغوط الخارجية كما يلي:

- الضغوط الإجبارية: وهي تلك الضغوط الناتجة المنظمات الحكومية أو الدولية والتي تفرض على المنظمة وتجبرها على ضرورة الالتزام بالقوانين والتشريعات البيئية والعمل على تنفيذ الممارسات الخضراء (Rivera, 2004).
- الضغوط المعيارية أو الأخلاقية: وهي الضغوط الناتجة عن الالتزام الاختياري الأخلاقي من قبل المنظمة بالمدونات المهنية والتي تهدف الي الحفاظ علي البيئة، وتحقيق الاستدامة البيئية سعيا لتحسين الصورة الذهنية للمنظمة تجاه العملاء (Zhu & Sarkis, 2007).
- ضغوط المحاكاة: وهي الضغوط الناتجة عن رغبة الشركات داخل سلسلة التوريد إلى تقليد السلوكيات البيئية لأعضاء الشبكات الأخرى الأكثر تميزا ونجاحا (Delios & Henisz, 2001).

### 5-2- دعم الإدارة العليا:

وهي تشير الي درجة دعم والتزام الادارة العليا للقضايا البيئية في المنظمة، حيث يؤكد (Kitazawa, et al, 2000) على أهمية دعم والتزام الإدارة العليا لبرامج وأنظمة الإدارة البيئية من خلال العمل على تحقيق التكامل ما بين الاستراتيجية الكلية للمنشأة واستراتيجية العمليات مع تضمين الاعتبارات والمتطلبات البيئية أيزو 14000 مع الاستراتيجية الوظيفية للعمليات. ويؤكد على ضرورة الحاجة لزيادة درجة وعي الإدارة العليا بما تسمح بزيادة درجة مشاركة العاملين في أنظمة الإدارة البيئية مع إعطائهم المزيد من الصلاحيات والمسئوليات والتأكيد بأن نظم الإدارة البيئية هي مسئولية كل فرد في المنظمة.



كما يشير (Carter & Jennings, 2004) الي أهمية دور الادارة العليا في قدرتها على احداث التغيرات اللازمة في الثقافة التنظيمية والتي من شأنها التأثير على المسؤولية البيئية والاجتماعية لإدارة سلسلة التوريد الخضراء .

### 5 - 3 - ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء :

يؤكد العديد من الباحثين (Vanalle et al., 2017 ; Murovec et al., 2012; Prajogo et al., 2012; Hsu & Hu, 2009; Bai & Sarkis, 2010; Ku et al., 2013) ان هناك عدة ممارسات أساسية لضمان التطبيق الناجح لإدارة سلسلة التوريد الخضراء المؤثرة على الأداء البيئي وهي الشراء الأخضر، التصميم الأخضر، التعاون مع العملاء، الإدارة البيئية الداخلية، استعادة الاستثمار. وفيما يلي نعرض لهذه الممارسات بشيء من التفصيل:

- **التصميم الأخضر:** وهو يشير للتصميم المتوافق مع البيئة بهدف تقليل الاثار البيئية للمنتج ويطلق عليه أحيانا التصميم من اجل البيئة (Christmann, 2000; Pullman et al., 2007; Zhu & Sarkis, 2009)، هو يعتبر نهج استباقي للتعامل مع التدهور البيئي ويضمن الامتثال لمنع التلوث في مرحلة مبكرة من دورة حياة المنتج، كما أنه يساعد في توفير التكاليف المحتملة التي يتم تكبدها في المستقبل للسيطرة على الأضرار (Zailan et al., 2012). تأخذ هذه الممارسة البيئة في الاعتبار من توليد الأفكار إلى تصميم المنتجات التي تستخدم طاقة أقل ومواد أقل، وتقلل من الانبعاثات السامة، والتي يمكن أن تؤثر إيجاباً على كل من الأداء البيئي والاقتصادي (Sarkis et al., 2010, Green et al., 2012, Zsidisin & Siferd, 2001)

- **الشراء الأخضر:** يركز الشراء الأخضر على التعاون مع الموردين لإنتاج منتجات مستدامة بيئياً (Zhu et al., 2008) كما يعرف على انه تخطيط شراء مع الوعي بالمتطلبات الصديقة للبيئة مثل تقليل النفايات وإمكانية إعادة استخدام وإعادة تدوير المنتجات (De Sousa Jabbour et al., 2015)

**استعادة الاستثمار:** تشير الي إعادة تحقيق منافع من الاستثمارات الحالية التي كانت تعتبر في السابق نفايات (Green et al., 2012). كما يعرف على انه تعامل المنظمة في بيع المخزون الزائدة والخردة والمواد المستخدمة، والمعدات الرأسمالية الزائدة كقرار استراتيجي للحصول على أقصى استفادة من مواردها (Zhu et al., 2008, Chan et al., 2012)



- الإدارة البيئية الداخلية: هي تضمين ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء في استراتيجية المنظمة وإظهار التزام بها من خلال رؤية الإدارة العليا، ومشاركة الإدارة الوسطى، ومشاركة جميع أعضاء المنظمة من خلال إنشاء فرق متعددة الوظائف (Zhu et al., 2008) تركز الشركات الاستباقية على الإدارة البيئية الداخلية كأساس لعملية تغيير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء بأكملها.
- التعاون مع العملاء: وتشير إلى عملية التعاون البيئي بين المنظمة وعملائها بهدف تلبية المتطلبات البيئية للعملاء (Vachon & Klassen, 2006).

## 6 - الدراسة السابقة:

- حظي موضوع ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء باهتمام واسع في البحوث الأجنبية، وفيما يلي بعض الدراسات ذات العلاقة على النحو التالي:
- حاولت دراسة (Sharma (2020 التعرف على تأثير الضغوط المؤسسية على تحسين الصورة التنظيمية من خلال تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء ، بالتطبيق على قطاع الرعاية الصحية في دولة الهند. تم جمع البيانات من 53 مستشفى من المستشفيات العاملة في قطاع الرعاية الصحية ؛ و باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صحة فروض الدراسة؛ توصلت نتائج إلى أهمية دور الضغوط المؤسسية في اجبار المستشفيات العاملة في قطاع الرعاية الصحية على ضرورة تطبيق ممارسات ادارة سلسلة التوريد الخضراء ؛ كما اكدت على ان تطبيق الممارسات الخضراء يؤثر إيجابيا على تحسين الصورة التنظيمية خاصة عندما دفعت تلك الضغوط المستشفيات محل الدراسة على اعتماد خدمات الشراء الأخضر وتنفيذ سياسات النقل الأخضر وترسيخ مفهوم المستشفيات الخضراء .
  - كما هدفت دراسة (Maulamin et al (2020 الي القاء الضوء على تأثير الضغوط المؤسسية على تحسين أداء سلاسل التوريد الخضراء في دولة إندونيسيا في ظل وجود الإدارة العليا؛ هيكل راس المال الاجتماعي بين المشتريين والبائعين كمتغيرات وسيطة. حيث تم توزيع قوائم استقصاء على عدد 250 منظمة صناعية؛ و باستخدام تحليل التوكيد العاملي (CFA) وأسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) وتوصلت النتائج الي التأثير الإيجابي لدرجة دعم الإدارة العليا كمحرك اساسي على تبني وتطبيق الممارسات الخضراء لإدارة سلسلة التوريد وأكدت الدراسة على أهمية هيكل راس المال الاجتماعي بين المشتريين والبائعين على دعم عمليات التنسيق؛ الجهد التعاوني ودرجة المشاركة بين أطراف سلسلة التوريد وتأثيرها الإيجابي على نجاح تطبيق الممارسات الخضراء في ادارة سلسلة التوريد وعلى تحقيق المصالح



- المشتركة اطراف سلسلة التوريد الخضراء ؛ كما أظهرت النتائج أن هيكل راس المال الاجتماعي بين المشترين والبائعين يؤثر إيجابيا الأداء التشغيلي في الشركات محل الدراسة، وأخيرا التأثير الإيجابي الضغوط المؤسسية علي تحسين أداء سلاسل التوريد الخضراء .
- أما دراسة كلا من (Jazairy & von Haartman (2020) فقد حاولتا تحليل أثر الضغوط المؤسسية (التنظيمية؛ السوقية؛ التنافسية) على تحفيز المشاركة البيئية لاثنتين من الجهات المؤثرة على أداء ادارة سلسلة التوريد وهم الشاحنون (مشترى الخدمات اللوجستية) ومقدمو الخدمات اللوجستية وتأثيرهم على مدي تبني وتطبيق سلاسل التوريد الخضراء . وأجريت الدراسة على عدد من الشركات يبلغ عددها 8 شركة صناعية، وباستخدام أسلوب الحالات الدراسية لثلاث شركات تعمل في مجال الشحن؛ وخمسة تعمل في مجال تقديم الخدمات اللوجستية؛ توصلت نتائج إلى ان الضغوط المؤسسية بأنواعها الثلاث تؤثر بشكل مباشر على أداء الفاعلين الرئيسيين في سلسلة التوريد وهم الشاحنون (مشترى الخدمات اللوجستية) ومقدمو الخدمات اللوجستية بما يدفعهم الي ضرورة تطبيق سلاسل التوريد الخضراء، كما اكدت النتائج للتأثير الكبير للضغوط السوقية علي اجبار الفاعلين الرئيسيين علي تطبيق سلاسل التوريد الخضراء بشكل أكبر من الضغوط التنظيمية؛ التنافسية.
- كما هدفت دراسة (Kalyar et al (2019) إلى دراسة كيفية تأثير الابعاد الفردية لممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على الأداء المالي والبيئي، وأجريت الدراسة على عدد من الشركات الصناعية العاملة في قطاع الغزل والنسيج البالغ عددها 238 من شركة صناعية في دولة باكستان، توصلت النتائج الي ان ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء المتمثلة في الشراء الأخضر، التصميم الاخضر، التعاون مع العملاء، الإدارة البيئية الداخلية، استعادة الاستثمار لها تأثير إيجابي علي الأداء المالي بشكل مباشر وذلك ناتج عن تحسين الأداء البيئي، بالإضافة الي ان الضغوط المؤسسية تلعب دور المتغير الوسيط للعلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء و الأداء المالي والبيئي في الشركات محل الدراسة .
- أما دراسة (Aslam, et al (2019) فحاولت التعرف علي تأثير تطبيق ممارسات ادارة سلسلة التوريد الخضراء علي تحديد صورة العلامة التجارية للشركات المطبقة لتلك الممارسات والمتمثلة في بالشراء الأخضر والاتصالات الخضراء وتعاون العملاء والتصميم البيئي وإدارة البيئة الداخلية واستعادة الاستثمار وذلك بالتطبيق علي شركات التصنيع المدرجة في بورصة باكستان والبالغ عددها 120 شركة صناعية وأكدت نتائج الدراسة على تأثير أنشطة الصديقة

للبيئة، والمخزون، وسلسلة التوريد الخضراء، والبيئة الداخلية وتعاون العملاء على صورة الشركة الذهنية.

- وحاولت دراسة (Saeed et al (2018) التعرف على تأثير الضغوط المؤسسية (الحكومية؛ الاخلاقية؛ التنافسية) على الأداء التنظيمي في وجود ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء كمتغير وسيط؛ وأجريت الدراسة على عدد من شركات الصناعات التحويلية البالغ عددها 207 من شركة صناعية في دولة باكستان، و باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية (LSPs) لاختبار صحة فروض الدراسة؛ توصلت نتائج إلى التأثير الإيجابي للضغوط الأخلاقية علي ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء كما اشارت لأهمية الضغوط الحكومية في التأثير علي الممارسات الداخلية لسلسلة التوريد الخضراء ؛ وأخيرا توصلت النتائج الي ان ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء تؤدي الي تحسين الاداء البيئي ؛ الأداء الاقتصادي في الشركات محل الدراسة .
- كما اكدت نتائج دراسة كلا من (Wang & Dai (2018) نتائج دراسة Emamisaleh, et al (2018) حيث حاولت اختبار تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة علي الأداء (البيئي؛ الاقتصادي؛ التشغيلي؛ الاجتماعي) بالتطبيق علي الشركات الصناعية الصينية ؛ تم جمع البيانات من 172 شركة من الشركات العاملة في الصين ؛ و باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار صحة فروض الدراسة؛ توصلت نتائج إلى أن ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة تؤثر إيجابيا علي كلا من الأداء البيئي ؛ التشغيلي؛ كما ان الاداء البيئي ؛ الاجتماعي يؤثر علي الأداء الاقتصادي في الشركات محل الدراسة .
- وحاولت (Juárez-Luis et al (2018) التعرف على تأثير الضغوط المؤسسية على ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء في ظل وجود درجة الاهتمام البيئي كمتغير وسيط؛ وأجريت الدراسة على عدد من شركات العاملة في القطاع الزراعي البالغ عددها 130 شركة زراعية في اواسكاسا بالمكسيك، توصلت نتائج إلى الضغوط المؤسسية تؤثر تأثير ايجابي علي تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء ؛ كما اشارت لأهمية درجة الاهتمام البيئي كمتغير وسيط في التأثير علي العلاقة بين الضغوط المؤسسية وممارسات سلسلة التوريد الخضراء ؛ وأخيرا توصلت النتائج الي ان اهتمام الشركات بالممارسات الخضراء لسلسلة التوريد راجع بشكل أساسي الي الرغبة في التعاون والبقاء في السوق استجابة للضغوط المؤسسية في الشركات محل الدراسة .



- كما استهدفت دراسة ( Vanalle et al ( 2017 ) التعرف على تأثير الضغوط المؤسسية على الأداء ظل وجود ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء كمتغير وسيط ؛ وأجريت الدراسة على عدد من الشركات الصناعية العاملة في قطاع السيارات البالغ عددها 52 شركة في البرازيل، توصلت نتائج إلى الضغوط المؤسسية تؤثر تأثير ايجابي علي تبني وتطبيق ممارسات سلسلة التوريد الخضراء ؛ كما نؤثر ايجابيا علي الأداء الاقتصادي و البيئي ؛ وأخيرا اكدت النتائج علي ضرورة الاهتمام بالعمل علي زيادة الوعي البيئي من خلال اعتماد الممارسات الخضراء لسلسلة التوريد بين مديري وصناعي السياسات في الشركات البرازيلية لتحسين الأداء البيئي ؛الاقتصادي والتشغيلي .
- وحاولت دراسة ( Chu et al (2017) تحديد تأثير الضغوط المؤسسية الثلاث، وهي ضغوط الحكومة والعملاء والمنافسين، على الأداء البيئي والتشغيلي من خلال تطبيق إدارة سلسلة التوريد الخضراء، مع الأخذ في الاعتبار دور الإدارة العليا ودراسة رأس المال الاجتماعي بين المشترين والموردين في سلسلة التوريد. في الشركات الصناعية الكورية . وأجريت الدراسة على عدد من الشركات يبلغ عددها 241 شركة صناعية، وباستخدام تحليل التوكيد العاملي (CFA) وأسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار صحة فروض الدراسة؛ توصلت نتائج إلى التأثير الايجابي لدعم الإدارة العليا وتأثير رأس المال الاجتماعي الهيكلي بين المشترين والموردين في سلسلة التوريد على الأداء .
- أما دراسة (Shafique et al (2017) فقد حاولت تحديد تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على الأداء في ظل وجود الضغوط المؤسسية والابتكار الأخضر كمتغير وسيط، وأجريت الدراسة على عدد من الشركات يبلغ عددها 500 شركة صناعية في مجال صناعة الالكترونيات في باكستان، توصلت نتائج الدراسة إلى التأثير الايجابي لتطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء تحت الضغوط المؤسسية للدفع والتحرك نحو الابتكار الأخضر في الشركات محل الدراسة لتعزيز أدائها الاقتصادي والبيئي.
- استهدفت دراسة ( Younis et al ( 2016 ) التعرف علي تأثير تطبيق ممارسات ادارة سلسلة التوريد الخضراء علي أداء الشركات وقد حدد الدراسة أربعة ممارسات رئيسية لسلسلة التوريد الخضراء وهي :التصميم البيئي ،الشراء الأخضر ،التعاون البيئي و الخدمات اللوجستية العكسية ، وتأثيرها علي الأداء ( التشغيلي ، البيئي ، الاقتصادي والاجتماعي) تم تطبيق الدراسة على عينة من المنظمات الصناعية العاملة في الصناعات التحويلية في دولة الامارات العربية المتحدة والبالغ عددها 117 شركة صناعية وباستخدام أسلوب تحليل

الانحدار المتعدد أظهرت نتائج الدراسة تأثير لتطبيق ممارسات ادارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء الشركات حيث كان هناك تأثير كبير للشراء الأخضر علي الأداء التشغيلي، في حين تؤثر الخدمات اللوجستية العكسية فقط على الأداء الاجتماعي بشكل كبير، كما توصلت نتائج الدراسة الي ان تطبيق ممارسات ادارة سلسلة التوريد الخضراء تساعد علي تحسين الأداء البيئي.

– من ناحية أخرى تناولت دراسة كلا من ( Gualandris & Kalchschmidt ( 2014 ) تأثير ضغوط العملاء و الضغوط الابتكارية في البيئة التنافسية على تبنى ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة من منظور الممارسات الخضراء خاصة فيما يتعلق بإدارة بالعمليات الخضراء او المستدامة ، و توصلت نتائج الدراسة إلى أن الممارسات الداخلية الخضراء بهدف الاستدامة تؤدي للإسراع بتبني الممارسات الخارجية التي تستهدف إرضاء العملاء و أيضا تؤثر إيجابيا على تبنى الجهود الابتكارية لتحسين المنتجات و تصميم منتجات صديقة للبيئة استجابة لضغوط العملاء نحو حماية البيئة و تحقيق الاستدامة.

– كما حاولت دراسة ( Diabat et al (2013) التعرف على تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على الأداء بالتطبيق على صناعة السيارات. ولخصت الدراسة ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء في الإدارة البيئية والشراء الأخضر والتعاون مع العملاء لتقديم منتجات صديقة للبيئة، والتعاون مع الموردين لتحسين جودة المدخلات وأنشطة إعادة التدوير واستعادة الاستثمار من خلال التحكم في الفاقد وأنشطة الإمداد العكسية، مثل إدارة المرتجعات والتصميم صديق البيئة لتقليل الأثار السلبية لعمليات الإنتاج مثل تقليل التلوث واستهلاك الطاقة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات تأثير ايجابي بين تطبيق إدارة سلسلة التوريد الخضراء وتحسين الأداء في الشركات محل الدراسة، مشيرة الي انه حدث تحسن في الأداء البيئي متمثلا في تخفيض الفاقد وتحسن الأداء الاقتصادي متمثلا في تحسن الإيرادات وتحسن الأداء التشغيلي متمثلا في تخفيض التكلفة وتحسن الصورة الذهنية نتيجة قيام المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية

– أما دراسة كلا من ( Kim & Lee (2012) فعمدت على اختبار تأثير الدور الوسيط لثقافة التوجه البيئي على درجة الاستجابة لضغوط أصحاب المصالح ومدى تبنى المنظمات لممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين ضغوط أصحاب المصالح وتبنى ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء مثل الشراء الأخضر



والتعبئة والتغليف الأخضر والتصميم والعمليات الخضراء. وأوضحت نتائج الدراسة أيضا أن ثقافة التوجه البيئي تلعب دور وسيط في العلاقة السابقة.

### تعليق الباحث على الدراسات السابقة

يتضح للباحث من مراجعة الأدبيات السابقة وجود اتجاهين بحثيين حول موضوع الدراسة وهما: الاتجاه البحثي الأول المهتم بدراسة تأثير ضغوط أصحاب المصالح على ممارسات إدارة سلسلة التوريد في ظل البيئة التنافسية والاستجابة للضغوط البيئية. (Cheng et al. 2008 ; Kim & Lee ,2012 ; Gualandris & Kalchschmidt ,2014 ; Yu et al ,2014 ; Tachizawa et al., 2015 ; Yu & Ramanathan, 2015 ; Weng et al, 2015 ; Zang & Yang, 2016)

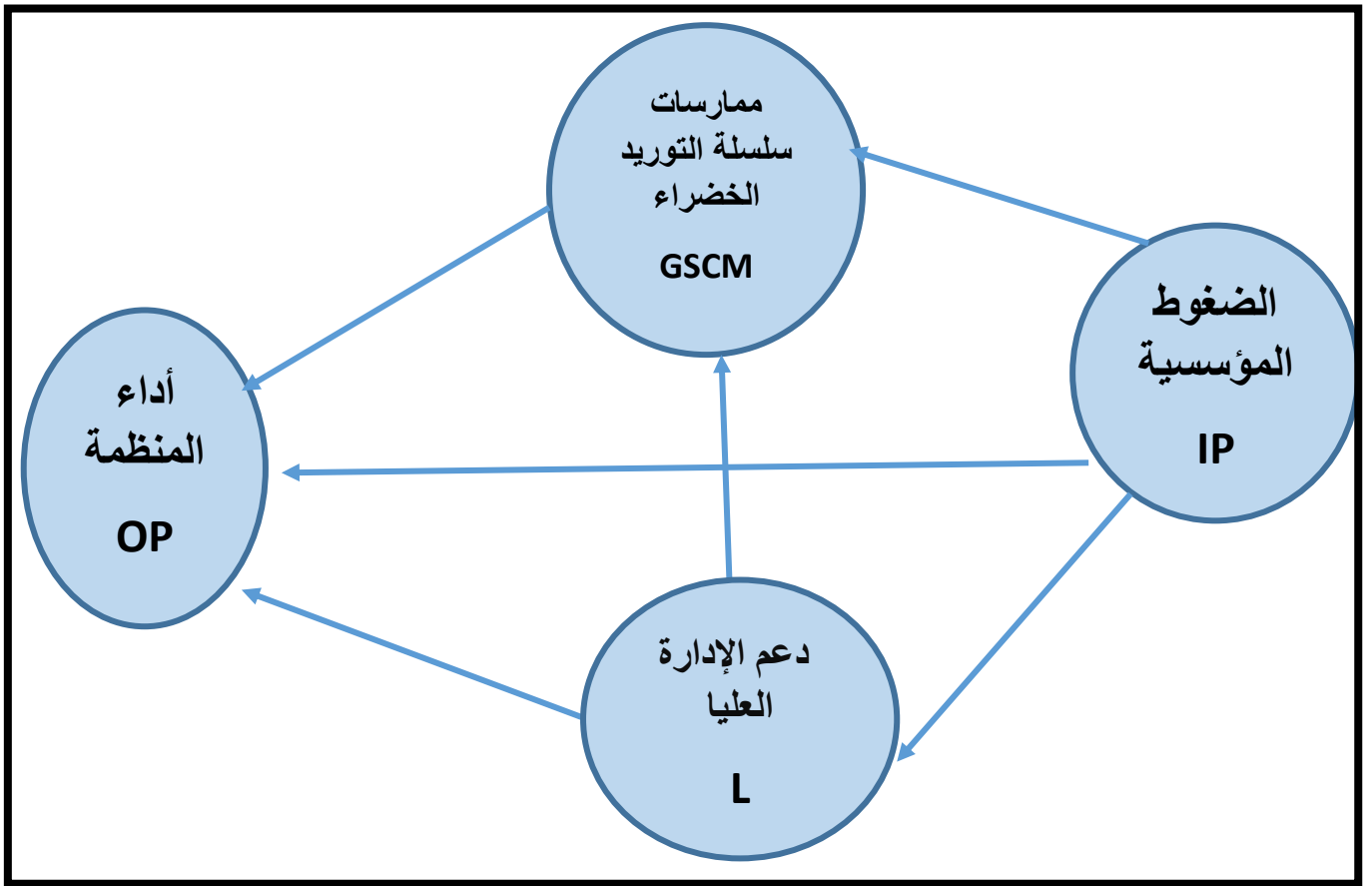
بينما اهتم الاتجاه البحثي الثاني بدراسة وتحليل تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمات من الجوانب التشغيلية والاقتصادية والبيئية. (Zhu et al., 2005 ; Diabat et al.,2013 ; Xia et al.,2015 ; Villanueva-Ponce et al., 2015 ; Dubey & ali , 2015 ; Kirchoff et al., 2016 ; Feng & Wang , 2016 ; Li et al., 2016; Younis et al., 2016 ; Dubey et al., 2017 )

ونظراً لأن أغلب الدراسات السابقة ركزت على الأثر المباشر لممارسات إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمات فتحاول الدراسة الحالية محاولة تقديم نموذج متكامل للعلاقة بين الضغوط المؤسسية على أداء المنظمات في ظل وجود الممارسات الخضراء لسلسلة التوريد ودرجة دعم الإدارة العليا كمتغيرات وسيطة وذلك اتساقاً مع اتجاه الدراسات الحديثة في هذا الاتجاه.

## 7- النموذج المقترح للدراسة:

بناءً على مراجعة الأدبيات تم بناء النموذج المقترح للدراسة بالاعتماد على عدة دراسات وهي: (Kalyar, et al, 2019; Saeed, et al. 2018 ; Juarez-Luis, et al. 2018 ; Chu et al ,2017; Vanalle et al. ,2017; ; Sarkis et al., 2011; Gunasekaran ; Younis et & Gallear, 2012; Lo et al., 2012; van Hoof and Lyon, 2013 al, 2016 ; Shafique et al, 2017 ; Emamisaleh,

ويوضح الشكل رقم (1) النموذج المقترح للبحث



شكل رقم (1): النموذج المقترح للدراسة



## 8- فروض الدراسة:

بناءً على تلك العلاقات المفترضة في النموذج المقترح للبحث والتي تم استخلاصها استناداً إلى نتائج الدراسات السابقة، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافه، يمكن صياغة مجموعة من الفروض التي يمكن اختبارها للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافه، وهي على النحو التالي:

**الفرض الأول:** من المتوقع أن تؤثر الضغوط المؤسسية تأثير إيجابياً على أداء المنظمة.  
**الفرض الثاني:** من المتوقع أن تؤثر الضغوط المؤسسية تأثير إيجابياً على ممارسات سلسلة التوريد الخضراء.

**الفرض الثالث:** من المتوقع أن تؤثر ممارسات سلسلة التوريد الخضراء تأثير إيجابياً على أداء المنظمة.

**الفرض الرابع:** من المتوقع أن تؤثر الضغوط المؤسسية تأثير إيجابياً على درجة دعم الإدارة العليا.

**الفرض الخامس:** من المتوقع أن تؤثر القيادة تأثير إيجابياً على ممارسات سلسلة التوريد الخضراء.

**الفرض السادس:** من المتوقع ان تكون ممارسات سلسلة التوريد الخضراء وسيط للعلاقة بين الضغوط المؤسسية وأداء المنظمة.

**الفرض السابع:** من المتوقع ان تكون من المتوقع ان تكون درجة دعم الإدارة العليا وسيط للعلاقة بين الضغوط المؤسسية وأداء المنظمة.

## 9- متغيرات الدراسة:

بناءً على النموذج المقترح للبحث يمكن تصنيف متغيرات الدراسة إلى ثلاثة أنواع من المتغيرات وهي:

- 1 - المتغيرات المستقلة: وتتمثل في الضغوط المؤسسية.
- 2 - المتغيرات التابعة: وتتمثل في أداء المنظمة.
- 3 - المتغيرات الوسيطة: ممارسات سلسلة التوريد الخضراء - دعم الإدارة العليا.



## 10 - الدراسة التطبيقية:

### 10 - 1: هدف الدراسة التطبيقية:

تهدف الدراسة التطبيقية إلى اختبار الفروض التي قام الباحث باشتقاقها استناداً إلى نتائج الدراسات السابقة في الشق النظري من الدراسة، وهي الخاصة بتأثير الضغوط المؤسسية على أداء المنظمة في ظل وجود ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء كمتغير وسيط وذلك في عدد من الشركات الصناعية العاملة في جمهورية مصر العربية.

### 10 - 2: منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل الظاهرة، واختبار فروض الدراسة، وتحليل البيانات المجمعة وتفسيرها والوصول إلى الاستنتاجات التي تسهم في تحديد تأثير الضغوط المؤسسية على أداء المنظمة وقد استخدمت الدراسة نوعين من المصادر لجمع البيانات هما:

- مصادر ثانوية: وذلك من خلال مراجعة الأدبيات المنشورة من كتب ورسالات ومقالات وبحوث ودوريات تتعلق بموضوع الدراسة.
- مصادر أولية: اعتمد الباحث على قائمة الاستقصاء كأسلوب لجمع البيانات الأولية والمعلومات المطلوبة لاختبار فروض الدراسة.

### 10 - 3: الأسلوب المستخدم في جمع البيانات:

استخدم الباحث أسلوب قائمة الاستقصاء مع تدعيمه بالمقابلة الشخصية بصورة محددة الأغراض وذلك عند تسليم القوائم أو استلامها بهدف الرد على أي استفسارات قد يراها المستقصي منهم لازمة للإجابة على الاستقصاء. وقد اشتملت قائمة الاستقصاء على أربعة أقسام هي: اعتمد الباحث على استخدام أسلوب قائمة الاستقصاء مع تدعيمها بإجراء المقابلات الشخصية عند تسليم القوائم في الشركات محل الدراسة، ولقد تم تقسيم قائمة الاستقصاء إلى ثلاثة أجزاء رئيسية تحتوي على (24) فقرة. ولقد استهدف الجزء الأول من القائمة قياس أبعاد الضغوط المؤسسية: وقد تم الاعتماد في قياس متغيرات الضغوط المؤسسية على دراسة (Green et al, 2012; Juárez-Luis, et al. 2018)

الجزء الثاني: يهدف إلى قياس ابعاد دعم الإدارة العليا الفقرات: وهي الفقرات (7 - 12) وقد تم الاعتماد في قياس متغيرات دعم الإدارة العليا على دراسة (Green et al, 2012; Chu et al. 2017)



الجزء الثالث: يهدف إلى قياس ممارسات سلسلة التوريد الخضراء وهي الفقرات (13 - 18) وقد تم الاعتماد في قياس متغيرات ممارسات سلسلة التوريد على دراسة (Green et al, 2012; Chu et al. 2017).

الجزء الرابع: يهدف إلى قياس أداء المنظمة وهي الفقرات (18 - 24) وقد تم الاعتماد في قياس متغيرات أداء المنظمة على دراسة (Green et al, 2012; Chu et al. 2017).

#### 10 - 4: مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الشركات الصناعية المساهمة المصرية المقيدة في بورصة الأوراق المالية في بداية الربع الثالث من عام 2019 وعددها 213 شركة فقط لها تعاملات في البورصة (www.egx.com.eg)

وقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية البسيطة لمجموعة من الشركات الصناعية الممثلة لمجتمع الدراسة، وقد تمثلت وحدة المعاينة والتحليل في عدد من المديرين العاملين بإدارة الإنتاج، التسويق، المخازن، والتوريد داخل جمهورية مصر العربية.

وتم تحديد حجم عينة الدراسة باستخدام المعادلة التالية (إدريس، 2007):

$$n = \frac{N(Z^2 S^2)}{Ne^2 + Z^2 Q^2}$$

n = حجم العينة

N = حجم المجتمع

Z = 1.96 <----- قيمة Z عند مستوى معنوية  $\alpha = 5\%$

S = الانحراف المعياري في العينة = 0.50

e = نسبة الخطأ المسموح به = 5%

Q = نسبة العينة من المجتمع = 0.50

حيث ان حجم المجتمع المشاركين في الدراسة = 213

وبتطبيق المعادلة نجد ان حجم العينة 88 شركة

ولقد تم اتاحة قائمة استقصاء الكترونية وتم الإجابة على عدد (137) قائمة وتم استبعاد عدد (12) قائمة بسبب عدم اكتمال الإجابة بها، وبذلك يكون عدد القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي هو عدد (125) قائمة بنسبة ردود بلغت 91%. وقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية البسيطة لمجموعة من الشركات الصناعية الممثلة لمجتمع الدراسة.

#### 10-5: أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS.25)، قام الباحث باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك لتحليل البيانات التي تم جمعها من إجابات أفراد عينة الدراسة وتمثل تلك الأساليب فيما يلي:

1- بعض أساليب الإحصاء الوصفي مثل الوسط الحسابي، والانحراف المعياري وذلك بغرض توصيف متغيرات الدراسة.

2- اختبار كرونباخ الفا (Cronbach's alpha) لتحديد ثبات مقاييس متغيرات الدراسة في قائمة الاستقصاء، أما الصدق التطاقي لمقاييس الدراسة فتم الاعتماد على التحليل العاملي وذلك لإيجاد متوسط التباين المفسر.

3- أسلوب استخدام التحليل العاملي لأثبتات مدى صدق مقاييس متغيرات الدراسة.

4- أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فروض الدراسة.

#### 10-6: اختبار ثبات مقاييس وصدق مقاييس متغيرات الدراسة:

##### 10-6-1: اختبار ثبات المقاييس:

وتشير البيانات الواردة في الجدول رقم (2) الي ان قيم معامل الفا لمقاييس لمتغيرات الدراسة تتراوح بين 0.631 ، 0.817 وهي اعلى من الحد الأدنى للقبول وهو 0.60. وهذا يشير الي تمتع مقاييس متغيرات الدراسة بدرجة من الثبات وذلك طالما ان معاملات الثبات أكبر من 0.60.

##### جدول رقم (2): درجة ثبات وصدق المقاييس المستخدمة في قياس المتغيرات

معاملات التحميل		الجزر التريبي للثبات المفسر %	التباين المفسر (AVE) %	معامل الفا للثبات ( $\alpha$ )	عدد العبارات	المتغير
معامل التحميل	كود العبارة					
0.631	IP1	74	54.819	0.67	6	الضغوط المؤسسية IP
0.674	IP2					
0.723	IP3					
0.681	IP4					
0.752	IP5					
0.737	IP6					
0.794	L1	72	51.361	0.76	5	دعم الإدارة العليا
0.702	L2					



معاملات التحميل		الجذر التربيعي للتباين المفسر %	التباين المفسر % (AVE)	معامل الفا للثبات ( $\alpha$ )	عدد العبارات	المتغير					
معامل التحميل	كود العبارة										
0.755	L3				العبارة رقم 6 لانخفاض معامل التحميل لها عن 0.60 حيث كان معامل التحميل لها 0.585	L					
0.635	L4										
0.687	L5										
-----	L6										
0.642	GSCM1						75	56.950	0.847	6	ممارسات سلسلة التوريد الخضراء GSCM
0.764	GSCM2										
0.727	GSCM3										
0.817	GSCM4										
0.759	GSCM5										
0.807	GSCM6										
0.710	OP1	74	54.831	0.834	6	الأداء التنظيمي OP					
0.771	OP2										
0.700	OP3										
0.748	OP4										
0.776	OP5										
0.734	OP6										

## 10- 6 - 2- اختبار صدق المقاييس:

تم تحديد درجة صدق المقاييس المستخدمة في قياس المفاهيم النظرية الخاصة بالدراسة استناداً إلى المعايير التي اقترحها (Fornell and Larcker, 1981) وهي الآتي:

1- جميع معاملات التحميل (Factor loading) على أي عامل ينبغي أن تكون معنوية وتزيد عن (0.6).

2- متوسط التباين المفسر (AVE) عن طريق العامل ينبغي أن يتجاوز (0.5).

بالنظر إلى الجدول (2) نجد أن جميع معاملات التحميل على العوامل تزيد عن (0.6) وتتمتع بمستوى معنوي مرتفع عند ألفا = 0.001، يوضح الجدول (2) أن قيم معاملات التحميل تتراوح بين 0.631 ، 0.817 وأيضاً يظهر الجدول أن متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted) (AVE) تزيد جميع القيم الخاصة بالمتغيرات عن 0.5. وبناء على ما سبق، يتبين أن الشروط الخاصة بفحص الصدق التطابقي مستوفاة.

وللتحقق من وجود الصدق التمايزي للمقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، ينبغي أن تكون قيمة معامل الارتباط بين أي إثنين من المتغيرات (Constructs) أقل من الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر بواسطة المقاييس الخاصة بالمتغير (Fornell and Larcker, 1981). وبالنظر إلى الجدول التالي رقم (3) نجد أن جميع معاملات الارتباط بين أي إثنين من المتغيرات أقل من الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر.

جدول رقم (3) الصدق التمايزي ومعاملات الارتباط

المتغيرات	الضغوط المؤسسية	القيادة	ممارسات سلسلة التوريد الخضراء	أداء المنظمة
الضغوط المؤسسية	0.74			
دعم الإدارة العليا	0.571	0.72		
ممارسات سلسلة التوريد الخضراء	0.630	0.569	0.75	
أداء المنظمة	0.601	0.488	0.560	0.74

\*\* مستوى المعنوية أقل من 0.05



### 10- 6- 3- توصيف مفردات الدراسة:

تم في هذا الجزء القيام بمقابلات شخصية مع المستقضي منهم من مديري الإدارة العليا والإدارة الوسطى بالشركات محل الدراسة. بالإضافة إلى قيام المستقضي منهم بملء قائمة الاستقصاء، وقد تم التركيز على بعض العوامل الخاصة بالضغط المؤسسية على أداء المنظمة في ظل وجود ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء كمتغير وسيط. ويوضح الجدول رقم (4) هذه الأبعاد أو العوامل، وكذلك المتوسط والانحراف المعياري لكلاً منهما

#### جدول رقم (4) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير
0.92302	2.8182	الضغط المؤسسية
1.03327	2.8455	دعم الإدارة العليا
1.085508	2.8865	ممارسات سلسلة التوريد الخضراء
0.96391	2.8500	أداء المنظمة

وبالنظر إلى النتائج الواردة في الجدول رقم (4) يتضح منها ما يلي: تقاربت متوسطات المفاهيم المتعلقة بالمتغيرات موضع الدراسة، حيث تراوحت قيم تلك المتوسطات الخاصة بهذه المفاهيم ما بين (2.8182) و (2.8865) كما تقاربت أيضا الانحرافات المعيارية للمفاهيم المتعلقة بالمتغيرات موضع الدراسة، حيث لوحظ ان قيم الانحرافات المعيارية الخاصة بهذه المفاهيم قد تراوحت ما بين (0.92302) و(1.085508) مما يشير الي ان اختلاف في اراء الافراد المشاركين في الدراسة حول تلك المفاهيم كان محدودا بشكل نسبي.

10 - 6 - 4 - تحليل نتائج اختبار نموذج الدراسة:

جدول رقم (5) نتائج اختبار نموذج الدراسة

رقم النموذج	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معاملات المتغيرات المستقلة			معاملات النموذج		
			معامل الانحدار	قيمة إحصائية ت	مستوى المعنوية	معامل التحديد	قيمة معامل ف	مستوى المعنوية
الأول	أداء المنظمة	الضغوط المؤسسية	0.627	7.807	0.000	0.361	60.956	0.000
الثاني	ممارسات سلسلة التوريد الخضراء	الضغوط المؤسسية	0.531	5.226	0.000	0.462	45.855	0.000
		دعم الإدارة العليا	0.237	3.599	0.000			
الثالث	دعم الإدارة العليا	الضغوط المؤسسية	0.640	7.723	0.000	0.327	57.379	0.000
الرابع	أداء المنظمة	الضغوط المؤسسية	0.379	3.615	0.000	0.427	26.302	0.000
		ممارسات سلسلة التوريد الخضراء	0.226	2.542	0.012			
		دعم الإدارة العليا	0.126	1.426	0.157			

جدول رقم (6) يوضح معاملات المسار للعلاقات التي تعكس فروض الدراسة

الفروض المختبرة	العلاقة	اتجاه العلاقة	معامل المسار	قيمة ت	P-value مستوى المعنوية	القرار
ف1	الضغوط المؤسسية -< أداء المنظمة	+	0.379	3.615	0.000	قبول
ف2	الضغوط المؤسسية	+	0.531	5.226	0.000	قبول



الفروض المختبرة	العلاقة	اتجاه العلاقة	معامل المسار	قيمة ت	P- value مستوى المعنوية	القرار
	<ممارسات سلسلة التوريد الخضراء					
ف3	ممارسات سلسلة التوريد الخضراء -----< أداء المنظمة	+	0.226	2.542	0.012	قبول
ف4	الضغوط المؤسسية -----< دعم الإدارة العليا	+	0.64	7.237	0.000	قبول
ف5	دعم الإدارة العليا -----< ممارسات سلسلة التوريد الخضراء	+	0.237	3.599	0.000	قبول

جدول رقم (7) نتائج اختبار المتغيرات الوسيطة

القرار	مستوى المعنوية	القيمة المرجعية لإحصائية سوبل عند مستوى معنوية 0.05	قيمة إحصائية سوبل	الأثر غير المباشر	الأثر المباشر	الأثر الاجمالي	علاقة الوسيط
وسيط جزئي	0.022	1.96	2.28	0.12	0.379	0.627	ممارسات سلسلة التوريد الخضراء وسيط Mediator بين الضغوط المؤسسية وأداء المنظمة
رفض	0.157	1.96	1.415	0.08	0.379	0.627	دعم الإدارة العليا وسيط Mediator بين الضغوط المؤسسية وأداء المنظمة



### 10-6-5: نتائج اختبار الفروض:

**الفرض الأول:** يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الضغوط المؤسسية وأداء المنظمة في الشركات محل الدراسة. يتبين من النتائج الواردة في جدول (5) أن قيمة معامل المسار بين المتغيرين بلغت 0.627، وقيمة ت = 7.807 وهي علاقة موجبة ومعنوية عند مستوى معنوية أقل من 0.001 وهذا ما يفسر قبول الفرض الأول بوجود تأثير لمتغير الضغوط المؤسسية على أداء المنظمة في الشركات محل الدراسة.

### نتائج اختبار الفرض الثاني:

**الفرض الثاني:** يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الضغوط المؤسسية وممارسات سلسلة التوريد الخضراء في الشركات محل الدراسة. يتبين من النتائج الواردة في جدول (5) أن قيمة معامل المسار بين المتغيرين بلغت 0.531، وقيمة ت = 5.226 وهي علاقة موجبة ومعنوية عند مستوى معنوية أقل من 0.000 وهذا ما يفسر قبول الفرض الثاني بوجود تأثير لمتغير الضغوط المؤسسية على ممارسات سلسلة التوريد الخضراء في الشركات محل الدراسة.

### نتائج اختبار الفرض الثالث:

**الفرض الثالث:** يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين ممارسات سلسلة التوريد الخضراء وأداء المنظمة في الشركات محل الدراسة. يتبين من النتائج الواردة في جدول (5) أن قيمة معامل المسار بين المتغيرين بلغت 0.226، وقيمة ت = 2.542 وهي علاقة موجبة ومعنوية، عند مستوى معنوية أقل من 0.012 وهذا ما يفسر قبول الفرض الثالث بوجود تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لمتغير ممارسات سلسلة التوريد الخضراء على أداء المنظمة في الشركات محل الدراسة.

### نتائج اختبار الفرض الرابع:

**الفرض الرابع:** يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الضغوط المؤسسية ودرجة دعم الإدارة العليا في الشركات محل الدراسة. يتبين من النتائج الواردة في جدول (5) أن قيمة معامل المسار بين المتغيرين بلغت 0.64، وقيمة ت = 7.237 وهي علاقة موجبة ومعنوية عند مستوى معنوية أقل من 0.000 وهذا ما يفسر قبول الفرض الرابع بوجود تأثير لمتغير الضغوط المؤسسية على درجة دعم الإدارة العليا في الشركات محل الدراسة.

### نتائج اختبار الفرض الخامس:



الفرض الخامس: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين درجة دعم الإدارة العليا وممارسات سلسلة التوريد الخضراء في الشركات محل الدراسة. يتبين من النتائج الواردة في جدول (5) أن قيمة معامل المسار بين المتغيرين بلغت 0.237، وقيمة  $t = 3.599$  وهي علاقة موجبة ومعنوية عند مستوى معنوية أقل من 0.000 وهذا ما يفسر قبول الفرض السادس بوجود تأثير لمتغير درجة دعم الإدارة العليا على وممارسات سلسلة التوريد الخضراء في الشركات محل الدراسة.

#### نتائج اختبار الفرض السادس:

الفرض السادس: من المتوقع ان تكون ممارسات سلسلة التوريد الخضراء وسيط للعلاقة بين الضغوط المؤسسية وأداء المنظمة

اتضح من نتائج التحليل الاحصائي وفقا لجدول رقم (7) ان الاثر الاجمالي لأثر الضغوط المؤسسية على أداء المنظمة في ظل وجود ممارسات سلسلة التوريد الخضراء والذي بلغ معامل الانحدار له (0.627) عند مستوى معنوية اقل من 0.01 والاثر المباشر في ظل وجود ممارسات سلسلة التوريد الخضراء بلغ معامل الانحدار له (0.372) عند مستوى معنوية اقل من 0.01 ، وبلغ الاثر غير المباشر 0.12 عند مستوى معنوية اقل من 0.05 حيث بلغت قيمة سوبل للأثر غير المباشر 2.28 ، وهذا يعني ان ممارسات ادارة سلسلة التوريد الخضراء وسيط جزئي بين الضغوط المؤسسية وأداء المنظمة.

#### نتائج اختبار الفرض السابع:

الفرض السابع: من المتوقع ان تكون درجة دعم الإدارة العليا وسيط للعلاقة بين الضغوط المؤسسية وأداء المنظمة

اتضح من نتائج التحليل الاحصائي وفقا لجدول رقم (7) ان الاثر الاجمالي لأثر للضغوط المؤسسية على أداء المنظمة في ظل وجود ممارسات سلسلة التوريد الخضراء والذي بلغ معامل الانحدار له (0.627) عند مستوى معنوية من 0.157 والاثر المباشر في ظل وجود ممارسات سلسلة التوريد الخضراء بلغ معامل الانحدار له (0.379) عند مستوى معنوية اقل من 0.157 ، وبلغ الاثر غير المباشر 0.08 عند مستوى معنوية من 0.157 حيث بلغت قيمة سوبل للأثر غير المباشر 1.415 ، وهذا يعني ان درجة دعم الإدارة العليا لا تعد وسيط بين الضغوط المؤسسية وأداء المنظمة.

10-10: تفسير النتائج ومناقشتها:

- يمكن تفسير ومناقشة النتائج التي اظهرتها التحليلات الإحصائية السابقة على النحو التالي:
- 1- أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي للضغوط المؤسسية على أداء المنظمة، وتتفق نتائج الدراسة في هذا الصدد مع نتائج العديد من الدراسات مثل:  
(Cheng et al., 2008 ; Kim et al., 2012 ; Gulandris & Kalchschmidt al., 2015 ; Fing & Wong, 2016; Hong & Zang, 2014 ; Dubey et al., 2017) وتفسير ذلك ان تلك الضغوط المؤسسية من أطراف التعامل الداخلة والخارجية تؤدي إلى دفع المنظمة إلى تحسين أدائها المالي ، التشغيلي و البيئي بهدف إرضاء أصحاب المصالح المختلفة و تحقيق تطلعاتهم. ، وينعكس على تحسين سمعة المنظمة ويؤدي لتحقيق نتائج مالية إيجابية.
  - 2- أظهرت نتائج الدراسة قبول وجود تأثير إيجابي للضغوط المؤسسية علي ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء حيث تتضح هذه العلاقة في تبني وتطبيق الممارسات الخضراء مثل التصميم الأخضر والشراء الأخضر والتصنيع الأخضر والتعاون مع العملاء واستعادة الاستثمار بشكل يحقق تحسينات في الأداء البيئي بهدف إرضاء أصحاب المصالح و تحقيق تطلعاتهم متمثلة في منتجات خضراء و الالتزام ببيئة نظيفة آمنة في سياق تحقيق استدامة الموارد المتاحة، وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسات السابقة هذا الصدد العلاقة مثل دراسة (Diabat et al., 2013 ; Ortas et al., 2014 ; Li et al., 2016 ; Tachizama et al., 2015 ; Younis et al., 2016 ; Hong et al., 2017)
  - 3- أظهرت نتائج الدراسة قبول وجود تأثير إيجابي لممارسات سلسلة التوريد الخضراء على أداء المنظمة  
حيث تتضح هذه العلاقة في إصرار وتأکید إدارة المنظمة على تصميم وتنفيذ سياسات التوريد والتصميم والتصنيع والتوزيع بشكل يحقق تحسينات في الأداء المالي، التشغيلي والبيئي وينعكس ذلك على تحسين سمعة المنظمة وتحقيق نتائج مالية إيجابية، وهذا يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة مثل:  
(Diabat et al., 2013 ; Ortas et al., 2014 ; Li et al., 2016 ; Tachizama et al., 2015 ; Younis et al., 2016 ; Hong et al., 2017)
  - 4- أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء تلعب دور الوسيط بين الضغوط المؤسسية وأداء المنظمة وذلك من خلال ما تلعبه تلك الممارسات المتمثلة في



التصميم الأخضر والشراء الأخضر والتصنيع الأخضر والإدارة البيئية لتقديم منتجات صديقة البيئة تلبى توقعات ورغبات أصحاب المصالح في ظل التوجه المتنامي نحو الحفاظ على البيئة وتحقيق الاستدامة البيئية، وهذا يتوافق مع نتائج العديد من الدراسات حول تلك العلاقة مثل دراسة كل من (Wong et al., 2012 ; Jayaram & Avittathur., 2015 ; Weng et al., 2015 ; Li et al., 2016)

5- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة دعم الإدارة العليا تؤثر تأثير إيجابي على ممارسات سلسلة التوريد الخضراء نتيجة للدور الذي تلعبه الإدارة العليا من خلال قدرتها على احداث التغييرات اللازمة في الثقافة التنظيمية والتي من شأنها التأثير على المسؤولية البيئية والاجتماعية لإدارة سلسلة التوريد الخضراء. وهو ما يدفع العديد من المنظمات الي تبني وتطبيق وتنفيذ الممارسات الخضراء في إدارة سلسلة التوريد وهذا يتوافق مع نتائج العديد من الدراسات حول تلك العلاقة مثل دراسة كل من (Vanalle et al., 2017 ; Kitazawa, et al, 2006; Carter et al., 2004)

### 11-توصيات الدراسة:

في ضوء ما كشفت عنه نتائج الدراسة الحالي، وبناءً على ما قدمه الباحث من تفسير ومناقشة لنتائج الدراسة يمكن للبحث الحالي ان يتقدم بنوعين من التوصيات وهما: توصيات تطبيقية، توصيات أبحاث مستقبلية.

### 11-1: التوصيات التطبيقية:

1- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الضغوط المؤسسية على أداء المنظمة في الشركات محل الدراسة، لذلك يوصي الباحث بضرورة الأخذ في الحسبان أهمية دور الموردين والعملاء واشراكهم في جميع أنشطة سلسلة التوريد الخضراء بدا من بأنشطة التصميم والتصنيع الأخضر وانتهاءا بعمليات التوزيع والنقل حتى لحظة التخلص من المنتج النهائي والسعي نحو تلبية مطالبهم وتوقعاتهم فيما يتعلق بالقضايا البيئية، بما يضمن رفع مستوى الأداء الاقتصادي والبيئي والتشغيلي في كل عمليات الشركة.

2- أظهرت نتائج الدراسة ان تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء في الشركات محل الدراسة، كان له تأثير على الاداء البيئي في الشركات، لذلك يوصي الباحث بضرورة العمل على ترسيخ ثقافة التخضير وبيان أهمية التخطيط الجيد لها، مع بيان أهمية الالتزام بالعمل على تقديم منتجات صديقة للبيئة تلقى قبول العملاء محليا ودوليا، وأخذا في الحسبان الاشتراطات الدولية لمواصفات المنتجات من حيث معايير الأيزو والحفاظ على البيئة.

- 3- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة دعم الإدارة العليا ومدي تبني وتطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء وفي هذا الصدد يجب التأكيد على الدور المحوري الذي تلعبه الإدارة العليا وهذا ما يستدعي بضرورة احداث تغيرات ثقافية لدي الإدارة العليا والعاملين لتبني فلسفة سلسلة التوريد الخضراء.
- 4- يوصي الباحث بضرورة العمل علي دمج ثقافة التفكير البيئي والعمل علي زيادة الوعي البيئي من خلال اعتماد الممارسات الخضراء لسلسلة التوريد بين مديري وصنائعي السياسات في الشركات لتحسين الأداء البيئي؛ الاقتصادي والتشغيلي.

## 11-2: التوصيات لبحوث مستقبلية:

- 1- اقتصر الدراسة الحالية على اختبار النموذج الذي اقترحه الباحث علي قطاع الشركات لذلك يوصي الباحث بعمل دراسة مقارنة من خلال اختبار هذا النموذج في قطاعات اخري.
- 2- يمكن تقسيم الشركات محل الدراسة حسب نمط ملكيتها الي قطاع عام، ومشارك، وخاص، للتعرف على ما إذا كان هناك تأثير لنمط الملكية على تبني وتطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء استجابة لضغوط المؤسسة في علاقتها بالأداء البيئي.
- 3- ركز الدراسة الحالية على ممارسات سلسلة التوريد الخضراء، ولكن هناك تطور سريع جدا نحو دراسة ما يسمى ممارسات سلسلة التوريد المستدامة وهو المفهوم الأشمل لأنه يأخذ في الحسبان دراسة متغيرات أخرى على المستوى الكلي للتحليل وهو كيفية استخدام وتوظيف موارد المجتمع النادرة وتحقيق التنمية المستدامة للموارد المادية والبشرية عبر سلسلة التوريد وهو ما يتطلب دراسة منفصلة.
- 4- تناولت الدراسة الحالية الأثر على أداء المنظمة من المنظور البيئي، الاقتصادي والتشغيلي، ولكن من ناحية أخرى لم تتناول التأثير الإجمالي لسلسلة التوريد ككل حيث أشارت بعض الدراسات في مجال قياس أداء سلسلة التوريد ان هناك تأثير إيجابي لممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء السلسلة ككل ومثل مرونة السلسلة وتنافسية السلسلة وهذا يتطلب اخذه في الاعتبار في دراسات مستقبلية.



### المراجع:

- Abdullah M.I., Sarfraz M., Qun W., Javaid N( 2018)Drivers of Green Supply Chain Management. *LogForum* 14 (4), 437-447.
- Aslam, M. M. H., Waseem, M., & Khurram, M. (2019). Impact of green supply chain management practices on corporate image: Mediating role of green. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 13(3), 581-598.
- Cheng, J. H., Yeh, C. H., & Tu, C. W. (2008). Trust and knowledge sharing in green supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(4), 283-295.
- Chien, M. K., & Shih, L. H. (2007). An empirical study of the implementation of green supply chain management practices in the electrical and electronic industry and their relation to organizational performances. *International Journal of Environmental Science and Technology*, 4(3), 383-394.
- Chu, S., Yang, H., Lee, M., & Park, S. (2017). The impact of institutional pressures on green supply chain management and firm performance: Top management roles and social capital. *Sustainability*, 9(5), 764.
- De Sousa Jabbour, A.B.L. Understanding the genesis of green supply chain management: Lessons from leading brazilian companies. *J. Clean. Prod.* (2015) 87, 385-390.
- Diabat, A., Khodaverdi, R., & Olfat, L. (2013). An exploration of green supply chain practices and performances in an automotive industry. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 68(1-4), 949-961.
- Emamisaleh, K., Rahmani, K., & Iranzadeh, S. (2018). Sustainable Supply Chain Management Practices and Sustainability Performance in the Food Industry. *The South East Asian Journal of Management*.
- Green K. W., Zelbst, P. J., Meacham, J., & Bhadauria, V. S (2012). Green supply chain management practices: impact on performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(3), 290-305.
- Gualandris, J., & Kalchschmidt, M. (2014). Customer pressure and innovativeness: Their role in sustainable supply chain management. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(2), 92-103
- Hervani, A. A., Helms, M. M., & Sarkis, J. (2005). Performance measurement for green supply chain management. *Benchmarking An International Journal*, 12(4), 330-353.

- Juárez–Luis, G., Sánchez–Medina, P. S., & Díaz–Pichardo, R. (2018). Institutional pressures and green practices in small agricultural businesses in Mexico: The mediating effect of farmers' environmental concern. *Sustainability*, *10*(12), 4461.
- Jazairy, A., & von Haartman, R. (2020). Analysing the institutional pressures on shippers and logistics service providers to implement green supply chain management practices. *International Journal of Logistics Research and Applications*, *23*(1), 44–84.
- Kalyar, M. N., Shoukat, A., & Shafique, I. (2019). Enhancing firms' environmental performance and financial performance through green supply chain management practices and institutional pressures. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*.
- Kim, M.G.; Woo, C.; Rho, J.J.; Chung, Y. (2016) Environmental capabilities of suppliers for green supply chain management in construction projects: A case study in Korea. *Sustainability* 8, 82
- Kim, S. T., & Lee, S. Y. (2012). Stakeholder pressure and the adoption of logistics practices: Is eco-oriented culture a missing link?. *The International Journal of Logistics Management*, *23*(2), 238–258
- Maulamin, T., Halim, P., Badruddin, S., Hamson, Z., & Ismail, I. (2020). Does Institutional Pressures Leads to Better Green Supply Chain and Organizational Performance in Indonesian Manufacturing Sector: Role of Senior Management and Social Capital. *Int. J Sup. Chain. Mgt Vol*, *9*(2), 495.
- Saeed, A., Jun, Y., Nubuor, S. A., Priyankara, H. P. R., & Jayasuriya, M. P. F. (2018). Institutional pressures, green supply chain management practices on environmental and economic performance: A two-theory view. *Sustainability*, *10*(5), 1517.
- Sharma, M. (2020). The Role of Institutional Pressures on Green Supply Chain Practices in Building the Organizational Image: An Empirical Study of Indian Hospitals. In *Supply Chain and Logistics Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 1532–1545). IGI Global.
- Sarkis, J., Helms, M. M., & Hervani, A. A. (2010). Reverse logistics and social sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *17*(6), 337–354.
- Shafique, M., Asghar, M., & Rahman, H. (2017). The impact of green supply chain management practices on performance: moderating role of institutional pressure with mediating effect of green innovation. *Business, Management and Education*, *15*(1), 91–108.



- Soda, S. H. E. E. T. A. L., Sachdeva, A., & Garg, R. K. (2015). GSCM: practices, trends and prospects in Indian context. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(6), 889-910.
- Vanalle, R. M., Ganga, G. M. D., Godinho Filho, M., & Lucato, W. C. (2017). Green supply chain management: An investigation of pressures, practices, and performance within the Brazilian automotive supply chain. *Journal of cleaner production*, 151, 250-259.
- Younis, H., Sundarakani, B., & Vel, P. (2016). The impact of implementing green supply chain management practices on corporate performance. *Competitiveness Review*, 26 (3), 216245. 26.
- Wang, J., & Dai, J. (2018). Sustainable supply chain management practices and performance. *Industrial Management & Data Systems*, 118(1), 2-21.
- Yu, W., & Ramanathan, R. (2015). An empirical examination of stakeholder pressures, green operations practices and environmental performance. *International Journal of Production Research*, 53(21), 6390-6407.
- Zhu, Q., Sarkis, J., & Geng, Y. (2005). Green supply chain management in China: pressures, practices and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(5), 449-468.
- Zhu, Q., Feng, Y. & Choi, S.B. (2016). The role of customer relational governance in environmental and economic performance improvement through green supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 155, 1-8. 27.
- Zhu, Q., & Sarkis, J. (2004). Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese enterprises. *Journal of Operations Management*, 22(3), 265-289. 28.