



بسم الله الرحمن الرحيم

∞∞∞∞

تم رفع هذه الرسالة بواسطة / مني مغربي أحمد

بقسم التوثيق الإلكتروني بمركز الشبكات وتكنولوجيا المعلومات دون أدنى

مسئولية عن محتوى هذه الرسالة.

ملاحظات: لا يوجد





جامعة عين شمس  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال  
الدراسات العليا

# إطار مقترح لتطبيق إدارة سلسلة التوريد الخضراء لتحسين الأداء البيئي والاقتصادي للمنظمات الصناعية "دراسة ميدانية"

A Proposed Framework for Applying Green Supply Chain  
Management to Improve the Environmental and Economic  
Performance of Industrial Organizations  
"Field study"

رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

إعراؤ الباحث  
محمد محمد إبراهيم جاد

إشراف

د/ ماجدة جبريل  
مدرس إدارة الأعمال  
بكلية التجارة – جامعة عين شمس

د/ بسام محمد الأحمد  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
بكلية التجارة – جامعة عين شمس

٢٠٢٢م



﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ

أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾ (٣٢)

صِدْقَ اللَّهِ الْعَظِيمِ

(سورة البقرة - الآية: ٣٢)



جامعة عين شمس  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال  
الدراسات العليا

## رسالة دكتوراه

اسم الطالب: محمد محمد إبراهيم جاد

عنوان الرسالة: " إطار مقترح لتطبيق إدارة سلسلة التوريد الخضراء لتحسين الأداء

البيئي والاقتصادي للمنظمات الصناعية " (دراسة ميدانية)

**A Proposed Framework for Applying Green Supply Chain  
Management to Improve the Environmental and Economic  
Performance of Industrial Organizations**

**"Field study"**

درجة (الدكتوراه)

### (لجنة الإشراف)

١. الأستاذ الدكتور/ سيد محمود الخولي  
(رئيساً)  
أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة – جامعة عين شمس ورئيس  
اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين
٢. الأستاذ الدكتور/ خالد السقطي  
(عضواً)  
عميد كلية النقل واللوجستيات بالأكاديمية البحرية للعلوم والتكنولوجيا
٣. الأستاذ الدكتور/ بسام محمد الأحمدى  
(مشفراً)  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة جامعة عين شمس

تاريخ البحث: / / ٢٠٢٢

الدراسات العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ

ختم الإجازة

/ / ٢٠٢٢

/ / ٢٠٢٢

موافقة مجلس الجامعة

موافقة مجلس الكلية

/ / ٢٠٢٢

/ / ٢٠٢٢

# شكر وتقدير

يتقدم الباحث بأسمى آيات الشكر والعرفان والتقدير السيد الدكتور/  
بسام محمد الأحمدى أستاذ (م) إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة عين  
شمس، والذي تفضل برعاية هذه الرسالة، وأعطى الباحث من وقته وعلمه  
وجهد الكثير، فله كل الشكر والاحترام جزاه الله خير الجزاء.

كما يتقدم الباحث بجزيل الشكر والامتنان إلى السيدة الدكتورة/  
ماجدة جبريل مدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة عين شمس،  
لتفضلها بالإشراف على الرسالة وإثرائها لها ولعطائها المتدفق، والذي أعطتني  
من علمها الغزير ووقتها الثمين، حفظها الله ومتعها بوافر الصحة والعافية.

كما يتقدم الباحث بالشكر والتقدير للسادة لأعضاء لجنة المناقشة والحكم  
على الرسالة: الأستاذ الدكتور/ سيد محمود الخولي أستاذ إدارة الأعمال بكلية  
التجارة جامعة عين شمس ورئيس اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة  
والأساتذة المساعدين، والأستاذ الدكتور / خالد السقطي عميد كلية النقل  
واللوجستيات بالأكاديمية البحرية للعلوم والتكنولوجيا لتكريمهما بقبول مناقشة  
هذه الرسالة والاشتراك في الحكم عليها، رغم كثرة اعبائهما وعظيم  
مسئولياتهما، فلهما من الباحث كل التقدير والعرفان.

وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت،،،

الباحث

# إهداء

إلى أبي الغالي - رحمة الله.. قدوتي، ومثلي الأعلى  
في الحياة؛ فهو من علمني كيف يكون الكفاح  
والإخلاص والحب

إلى أمي الفاضلة - رحمها الله.. فوالله لم أجد كلمات  
يمكن أن تمنحها حقها، فهي كانت ملهمة للكفاح  
والأمانة والصبر، ومثل أعلى للعطاء.

إلى إخوتي.... سندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني.

إلى زوجتي.... أسمى رموز الحب والوفاء ورفيقتي الدرب.

إلى أولادي.... أسأل الله أن يجعلهم من عبادة الصالحين

إلى من أفاضوا علينا بعظيم فضلهم وعلمهم..

أساتذتي الأجلاء

إلى جميع الأخلاء وإلى كل من دعا لي بالخير

أهدي إليكم ذلك العمل العلمي المتواضع.

الباحث

## ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحديد مدى تطبيق إدارة سلسلة التوريد الخضراء لتحسين الاداء البيئي والاقتصادى بالمنظمات الصناعية، والتوصية ببعض التوصيات التى تمكن المسؤولين من التطبيق فى المنظمات الصناعية للاستفادة منها فى دعم برامج إدارة السلسلة لديها، وتطوير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء، بالإضافة إلى رصد أهم التطبيقات والممارسات الناجحة فى تطبيق إدارة سلسلة التوريد الخضراء فى المنظمات الصناعية العالمية، لتوثيقها ودراستها والاستفادة من نتائجها فى المنظمات، وأخيرا التعرف على اتجاهات العاملين بالمنظمات محل الدراسة نحو العلاقة بين دعم الإدارة العليا لمدخل إدارة سلسلة التوريد الخضراء لتحسين الاداء البيئي والاقتصادى.

ومن خلال استعراض نتائج التحليل الاحصائي حول تطبيق ادارة سلسلة التوريد الخضراء كمتغير مستقل بالمنظمات الصناعية حيث أوضحت النتائج إتجاهاً عاماً نحو الموافقة للابعد الفرعية المتمثل في (الشراء الأخضر، التصميم الأخضر، التصنيع الأخضر)، ومحاييد للابعد المتمثلة فى (التسويق الأخضر، اللوجستيات الخضراء)، لتحسين الاداء البيئي والاقتصادى، حيث أن المنظمات تضع فى اعتبارها الحفاظ على الشراء الأخضر للمواد الخام الخضراء من موردين متعاملين مع المنتجات الخضراء، وتعتقد أن التصميم الأخضر يحقق التوازن البيئي بإستخدام المواد الطبيعية، حيث ترى المنظمة أن التصنيع الأخضر يتم بإتقان وتشعر أنه يحقق رضا العملاء، كما تتصور أن التصنيع الأخضر سيكون عالي الجودة بالنسبة للتصنيع التقليدى، ويؤثر ذلك بالفعل علي ارتفاع سعر المواد البيئية الخضراء على المنظمة والحفاظ على اللوجستيات الخضراء ويتم التخلص الامن للنفايات الغير قابلة للتدوير حيث تقوم المنظمة بتنقيف العاملين وتوعيتهم بأهمية اعادة التصنيع، اعادة التدوير، اعادة الاستخدام، وتحرص المنظمة على تخفيض التكاليف التصنيع الكلية لتأثيرها على تكلفة المنتج الواحد.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة سلسلة التوريد الخضراء، الاداء البيئي، الاداء الاقتصادى، المنظمات الصناعية، الشراء الأخضر، التصميم الأخضر، التصنيع الأخضر، التسويق الأخضر، اللوجستيات الخضراء، قطاع صناعات الاجهزة الالكترونية والكهربائية.

## Abstract

The study aimed to determine the extent of applying green supply chain management, to improve the environmental and economic performance of industrial organizations.

And to propose some recommendations that would enable officials to apply in industrial organizations to benefit from them in supporting their green supply chain management programs, developing green supply chain management practices,

In addition to monitoring the most important Successful applications and practices in applying green supply chain management in global industrial organizations, with the aim of documenting, studying and benefiting from its results in organizations, and finally to identify the attitudes of employees of the organizations under study towards the relationship between senior management support for the green supply chain management entrance to improve environmental and economic performance.

The results of the statistical analysis on the application of green supply chain management in industrial organizations to a large extent showed a general trend towards approval of the sub-dimensions (green purchasing, green design, green manufacturing), and neutral dimensions (green marketing, green logistics), to improve environmental and economic performance,

As the Organizations consider maintaining green purchase of green raw materials from suppliers dealing with green products, and believe that green design achieves ecological balance by using natural materials, as it sees that green manufacturing is well-made and feels that it achieves customer satisfaction, and believes that green manufacturing will be of high quality.

For traditional manufacturing, the high price of green environmental materials actually affects the organization to make non-environmental decisions, maintain green logistics and the safe disposal of non-recyclable waste, as it educates workers and raises their awareness of the importance of re-manufacturing, recycling, re-use, and is keen to reduce manufacturing costs Total for its effect on the cost of a single product.

**Key words :** green supply chain management, environmental performance, economic performance, industrial organizations, green procurement, green design, green manufacturing, green marketing, green logistics, electronic and electrical appliances.



## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوعات
<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للدراسة</b>	
٢	أولاً: مقدمة
٤	ثانياً: الدراسات السابقة
١٩	ثالثاً: الدراسة الاستطلاعية
٢١	رابعاً: مشكلة الدراسة
٢٣	خامساً: فروض الدراسة
٢٥	سادساً: نموذج متغيرات الدراسة
٢٦	سابعاً: حدود الدراسة
٢٦	ثامناً: أهداف الدراسة
٢٧	تاسعاً: منهج الدراسة
٣٤	عاشراً: أهمية الدراسة
٣٧	حادى عشر: هيكل الدراسة
<b>الفصل الثانى</b> <b>إدارة سلسلة التوريد الخضراء</b>	
٤٠	أولاً: مقدمة
٤٢	ثانياً: الفرق بين مفهوم إدارة سلسلة التوريد الخضراء وغيرها من المفاهيم
٤٨	ثالثاً: استراتيجيات ابتكار إدارة سلاسل التوريد الخضراء
٥٠	رابعاً: قياس أداء سلاسل التوريد الخضراء
٥١	خامساً: متغيرات ادارة سلسلة التوريد الخضراء
٦١	سادساً: أهداف إدارة سلسلة التوريد الخضراء
٦٢	سابعاً: إيجابيات ومزايا تبني ادارة سلسلة التوريد الخضراء

الصفحة	الموضوعات
٦٤	ثامنا: القوى الداعمة لتطبيق ادارة سلسلة التوريد الخضراء
٦٨	تاسعا: خطوات تطبيق ادارة سلسلة التوريد الخضراء
٧٠	عاشرا: القوى المعوقة لتطبيق إدارة سلاسل التوريد الخضراء
٧٤	الخلاصة
<b>الفصل الثالث</b> <b>تحسين الاداء البيئي والاقتصادي</b>	
٧٦	أولاً: مقدمة
٧٧	ثانياً: نشأة الاداء بالمنظمات الصناعية
٧٩	ثالثاً: مفهوم تحسين الاداء البيئي والاقتصادي
٨١	رابعاً: متغيرات الاداء البيئي والاقتصادي
٨٥	خامساً: أهمية الأداء البيئي والاقتصادي
٨٦	سادساً: مؤشرات الأداء البيئي والاقتصادي
٨٧	سابعاً: أهداف الأداء البيئي والاقتصادي
٨٨	ثامناً: المقاييس التشغيلية المرتبطة بالأداء الاقتصادي
٨٩	تاسعاً: الأداء البيئي والاقتصادي وخفض التكلفة
٩٠	عاشراً: علاقة إدارة سلسلة التوريد بأداء المنظمات الصناعية
٩٣	حادى عشر: إطار مقترح لتطبيق إدارة سلسلة التوريد الخضراء لتحسين الأداء البيئي والاقتصادي للمنظمات الصناعية
١٠٥	الخلاصة
<b>الفصل الرابع</b> <b>الدراسة الميدانية</b>	
١٠٨	التعريف بعينة ومجتمع الدراسة
١٢٩	أولاً: مقدمة

الموضوعات	الصفحة
ثانياً: ثبات وصدق أداة الدراسة الميدانية	١٣١
ثالثاً: توصيف خصائص عينة الدراسة	١٣٤
رابعاً: مقاييس الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة	١٣٩
خامساً: اختبار مدي صحة وأثبتت فروض الدراسة	١٥١
<b>الفصل الخامس</b> <b>النتائج والتوصيات</b>	
أولاً: مقدمة	١٦٧
ثانياً: نتائج الدراسة	١٦٧
ثالثاً: توصيات الدراسة	١٧٣
رابعاً: الدليل الإرشادي المقترح لتنفيذ توصيات الدراسة	١٧٥
خامساً: آفاق البحوث المستقبلية	١٧٨
مراجع الدراسة	١٨٠
ملاحق الدراسة	١٩٥

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	م
٢٥	نموذج مقترح لتوضيح العلاقات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة	٢/١
٤٥	أبعاد التنمية المستدامة	١/٢
٤٨	استراتيجيات ابتكار إدارة سلاسل التوريد الخضراء	٢/٢
٥٢	متغيرات ادارة سلسلة التوريد الخضراء	٣/٢
٥٣	مصفوفة تصور الشراء الاخضر	٤/٢
٥٥	مميزات التصميم الاخضر	٥/٢
٥٦	نموذج يوضح التكامل بين أسس تصنيع المنتجات الخضراء ووظائف الأداء	٦/٢
٥٨	تنمية التسويق الاخضر	٧/٢
٥٩	التدعيات البيئية والاجتماعية لسلسلة التوريد واللوجستيات الخضراء	٨/٢
٦٤	القوى الداعمة لتطبيق ادارة سلسلة التوريد الخضراء	٩/٢
٦٨	خطوات تطبيق ادارة سلسلة التوريد الخضراء	١٠/٢
٧٠	القوى المعوقة لتطبيق إدارة سلاسل التوريد الخضراء	١١/٢
٨٢	متغيرات الاداء البيئي والاقتصادي	١/٣
٨٥	أهمية الأداء البيئي والاقتصادي	٢/٣
٨٩	دمج الأداء البيئي والاقتصادي وخفض التكلفة	٣/٣
٩٥	المتطلبات الاساسية لتطبيق إدارة سلسلة التوريد الخضراء لتحسين الأداء البيئي والاقتصادي للمنظمات الصناعية الكهربائية والالكترونية	٤/٣
٩٩	التدرج الهرمي لاختيار الموردين لاداء البيئي بالمنظمات الكهربائية والالكترونية	٥/٣

م	الشكل	الصفحة
٦/٣	اعادة التدوير الاخضر	١٠٤
١/٤	النموذج العالمى للمشتريات وسلسلة القيمة	١١٠
٢/٤	العمليات الاستراتيجية فى المشتريات وسلسلة الامتداد	١١١
٣/٤	النموذج المعيارى يضع فى الاعتبار عمليات إدارية خمسة	١١٣
٤/٤	مستويات التفصيل فى العمليات للنموذج المرجعى	١١٥
٥/٤	مدلول العمليات وتصنيفها فى النموذج المرجعى	١١٦
٦/٤	معايير الأداء فى المستوى الأول للعمليات	١١٧
٧/٤	تفاصيل مدخلات مخرجات العملية	١٢٢
٨/٤	استخدام سلسلة التوريد الكلية فى المستويات الأدنى	١٢٣
٩/٤	خريطة سلسلة الامداد الكلية وترتيب العمليات	١٢٤
١٠/٤	تحقيق التكامل الأقصى بين العمليات	١٢٥
١١/٤	سلسلة التوريد وعمليات التصنيع	١٢٦
١٢/٤	خطوط خريطة شبكات التوريد	١٢٧
١٣/٤	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير النوع	١٣٥
١٤/٤	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمى	١٣٥
١٥/٤	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	١٣٦
١٦/٤	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة	١٣٧
١٧/٤	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الادارى	١٣٨
١٨/٤	يوضح اجمالى تطبيق ادارة سلسلة التوريد الخضراء بالمنظمات الصناعية	١٤٩
١/٤	يوضح اجمالى تحسين الاداء البيئى والاقتصادى بالمنظمات الصناعية	١٥١

## قائمة الجداول

م	الجدول	الصفحة
١/١	ملخص الدراسات السابقة لتطبيق ادارة سلسلة التوريد الخضراء	٥
١/٢	ملخص الدراسات السابقة تحسين الاداء البيئي والاقتصادي	٩
١/٣	ملخص الدراسات السابقة تطبيق ادارة سلسلة التوريد الخضراء لتحسين الاداء	١٣
١/٤	المنظمات الصناعية الكهربائية والالكترونية مجتمع الدراسة	٢٨
١/٥	مجتمع وعينة الدراسة للعاملين بالمنظمات الصناعية الكهربائية والالكترونية	٢٩
١/٦	تقييم فئات المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي	٣٢
١/٢	مقارنة بين سلاسل التوريد التقليدية والخضراء	٤٧
٢/٢	قياس أداء سلاسل التوريد الخضراء	٥١
٣/٢	مزايا تبني ادارة سلسلة التوريد الخضراء	٦٤
١/٤	يوضح معامل الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات إطارمقترح لتطبيق إدارة سلسلة التوريد الخضراء لتحسين الأداء البيئي والاقتصادي للمنظمات الصناعية باستخدام معامل الفاكرومباخ	١٣٢
٢/٤	يوضح الاتساق الداخلي لمعاملات الارتباط بين كل بعد وإجمالي الدرجة الكلية لأبعاد لتطبيق إدارة سلسلة التوريد الخضراء لتحسين الأداء البيئي والاقتصادي للمنظمات الصناعية باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)	١٣٣
٣/٤	يوضح التكرارات والنسب المئوية لخصائص عينة الدراسة وفقا لأبعاد إطارمقترح لتطبيق إدارة سلسلة التوريد الخضراء لتحسين الأداء البيئي والاقتصادي للمنظمات الصناعية	١٣٤
٤/٤	المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لبعد الشراء الاخضر	١٤٠

م	الجدول	الصفحة
٥/٤	المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لبعد التصميم الاخضر	١٤١
٦/٤	المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لبعد التصنيع الاخضر	١٤٢
٧/٤	المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لبعد التسويق الاخضر	١٤٣
٨/٤	المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لبعد اللوجستيات الخضراء	١٤٤
٩/٤	المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لبعد الاداء البيئي	١٤٥
١٠/٤	المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لبعد الاداء الاقتصادي	١٤٦
١١/٤	يوضح المقاييس الوصفية الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمخلص أبعاد إدارة سلسلة التوريد الخضراء لمفردات العينة	١٤٨
١٢/٤	يوضح المقاييس الوصفية الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمخلص أبعاد تحسين الأداء البيئي والاقتصادي بالمنظمات الصناعية لمفردات العينة	١٥٠
١٣/٤	تحليل الانحدار الخطي لقياس معنوية تأثير المتغير المستقل (الشراء الاخضر) على أبعاد المتغير التابع (تحسين الأداء البيئي والاقتصادي) بالمنظمات الصناعية محل الدراسة	١٥٢
١٤/٤	تحليل الانحدار الخطي لقياس معنوية تأثير المتغير المستقل (التصميم الاخضر) على أبعاد المتغير التابع (تحسين الأداء البيئي والاقتصادي) بالمنظمات الصناعية محل الدراسة	١٥٤