Journal of
TANMIYAT AL-RAFIDAIN
(TANRA)
A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 41, No. 133
March 2022

© University of Mosul | College of Administration and Economics, *Mosul, Iraq.*

TANRA retains the copyright of published articles, which is released under a "Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0" enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

Citation: AL-Ali, Anhar M. H., Al-Nima, Adel Th. (2022). "Reverse Logistics Practices and Their Effect on Enhancing the Strategic Performance-A Reconnaissance Study of a Sample of Industrial Companies in Duhok Governorate**"**. ***TANMIYAT AL-RAFIDAIN***, 41 (*133*), 34 -58, https://doi.org/10.33899/tanra.2021.130698.1107

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

Research Paper

Reverse Logistics Practices and Their Effect on Enhancing the Strategic Performance-A Reconnaissance Study of a Sample of Industrial Companies in Duhok Governorate

Anhar M. H. AL-Ali[1] Adel Th. Al-Nima[2]

[1&2] College of Administration and Economics University of Mosul

Corresponding author: Anhar M. H. AL-Al College of Administration and Economics University of Mosul,**anharalali@yahoo.com**

DOI: https://doi.org/10.33899/tanra.2021.130698.1107

Article History: *Received*: 29/6/2021; *Revised*: 7/7/2021; *Accepted:*13 /7/2021; *Published*: 1/3/2022.

Abstract

The current research is aimed to investigate The effect of reverse Logistics practices in enhancing the strategic performance of some industrial companies in Dohuk Governorate through a prospective study of the views of a deliberate sample size of 45 personnel, including managers and supervisors in which to determine the ranges of interest in their factories about the variables of the research adoption of a questionnaire prepared for this research and distributed to those respondents, in light of the combined whom data were tested the relationships and influences between the Reverse Logistics practices and the strategic performance using some statistical methods, the research reached a set of conclusions most important of which are There is a significant correlation and effect between the Reverse Logistics practices and the strategic performance in the companies in question

Based on the findings of the study, a set of relevant suggestions were put submitted, the most important of which are: Managements of the companies studied should pay more attention to the implications of managerial thinking in the field of Reverse Logistics practices and the strategic performance and embed them in the minds of their managers and employees as they contribute to enhancing their ability to achieve better results in their strategic performance.

Keywords:

Reverse logistics, Strategic Performance.

ورقة بحثية

ممارسات الإمدادات العكسية وأثرها في تعزيز الأداء الإستراتيجي/ دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية في محافظة دهوك

أنهار محمد حسين العلي[١] ، عادل ذاكر النعمة [٢]

[٢&١] قسم الادارة الصناعية – كلية الادارة والاقتصاد–جامعة الموصل

المؤلف المراسل: انهار محمد حسين العلي– قسم الادارة الصناعية ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل anharalali@yahoo.com

DOI: https://doi.org/10.33899/tanra.2021.130698.1107

تاريخ المقالة: *الاستلام*:٢٠٢١/٦/٢٩؛ *التعديل والتنقيح*: ٢٠٢١/٧/٧؛ *القبول*:٢٠٢١/٧/١٣؛ *النشر*: ٢٠٢٢/٣/١.

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى تأشير أثر ممارسات الإمدادات العكسية في تعزيز الأداء الإستراتيجي لعدد من الشركات الصناعية في محافظة دهوك دراسة استطلاعية لآراء عينة قصدية حجمها ٤٥ فردا، شملت المديرين والمشرفين فيها للوقوف على مديات اهتمام إدارات شركاتهم إزاء متغيري البحث باعتماد استمارة استبانة اعدت لهذا الغرض وزعت على أولئك المبحوثين، وفي ضوء البيانات المجمعة منهم تم اختبار العلاقات والتأثيرات بين ممارسات الإمدادات العكسية والأداء الإستراتيجي باستخدام بعض الأساليب الاحصائية، وتم التوصل إلى مجموعة من الإستنتاجات كان من أهمها تحقق وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين ممارسات الإمدادات العكسية والأداء الإستراتيجي في الشركات المبحوثة.

واعتمادا على ما توصل إليه البحث من استنتاجات، تم تقديم مجموعة من المقترحات المنسجمة معها وأهمها: ضرورة إهتمام إدارات الشركات المبحوثة بمضامين الفكر الإداري في مجالات ممارسات الإمدادات العكسية والأداء الإستراتيجي وتعميقها لدى المديرين والعاملين لديها لما في ذلك من إسهام في تعزيز قدرتها على تحقيق نتائج أفضل لأدائها الاستراتيجي

الكلمات الرئيسة

الإمدادات العكسية، الأداء الإستراتيجي.

مجلة

تنمية الرافدين

(TANRA): **مجلة علمية، فصلية، دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.**

المجلد (٤١)، العدد (١٣٣))،
آذار ٢٠٢٢

© جامعة الموصل |
كلية الإدارة والاقتصاد، *الموصل، العراق.*

تحتفظ (**TANRA**) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) لـ (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس: العلي، انهارمحمد حسين، النعمه، عادل ذاكر (٢٠٢٢)." ممارسات الإمدادات العكسية وأثرها في تعزيز الأداء الإستراتيجي / دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية في محافظة دهوك "***تنمية الرافدين***،٤١ (١٣٣)، ٣٤-٥٨،
https://doi.org/10.33899/tanra.2021.130698.1107

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

المبحث الأول: منهجية البحث

يتضمن هذا المبحث تحديد مشكلة البحث واهميته وأهدافه وبناء أنموذجه الفرضي وصياغة فرضياته لاختبارها، فضلا عن الأساليب المستخدمة في جمع البيانات واساليب التحليل الاحصائي لها.

أولاً: مشكلة البحث: لما كان الواقع الذي تعيشه شركات الأعمال العراقية عموما والصناعية منها تحديدا ليس ببعيد عن الصورة المتقدمة، والذي كشفت عنه الدراسة التمهيدية الاستطلاعية التي أجراها الباحثين للفترة (٩/٢-٢٠٢٠/٩/٩) لمجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة دهوك، عليه فإن الباحثين يعتقدان أن تفعيل ممارسات الإمدادات العكسية من قبل إدارات تلك الشركات تعد آلية فاعلة لمواجهة التحديات المتعددة والمتنوعة التي تواجهها في البيئة التنافسية للأعمال، وبالتالي تحسين أدائها الإستراتيجي، عموما يمكن تجسيد مشكلة البحث الحالي من خلال التساؤلات الآتية. ١.هل هناك تصور واضح لدى القيادات الإدارية في الشركات المبحوثة ازاء كل من ممارسات الإمدادات العكسية والأداء الإستراتيجي؟ ٢.ماهو مستوى توافر ممارسات الإمدادات العكسية في الشركات المبحوثة؟ ٣. ما طبيعة العلاقة والتأثير بين ممارسات الإمدادات العكسية والأداء الإستراتيجي في الشركات المبحوثة؟ ٤. اياً من ممارسات الإمدادات العكسية التي اعتمدها البحث أكثر تأثيراً في الأداء الإستراتيجي للشركات المبحوثة؟

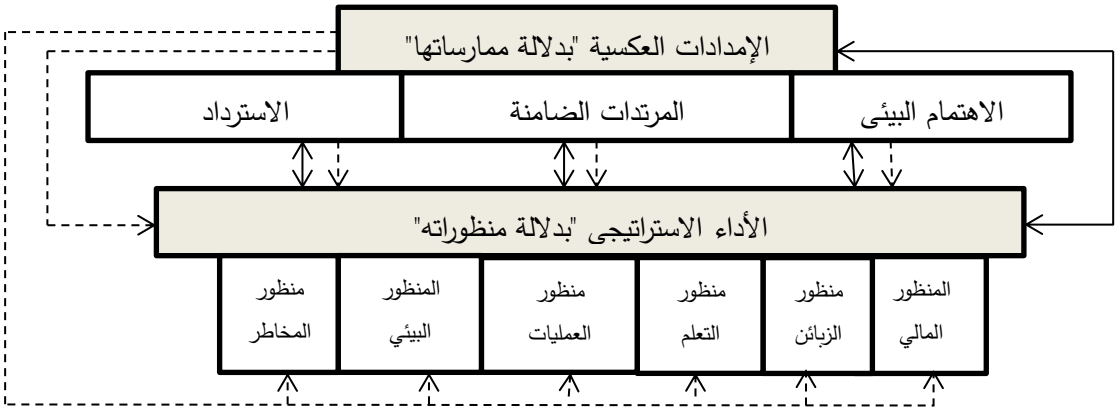
ثانياً: أهمية البحث

أ. المساعدة في توجيه اهتمام القيادات الإدارية في الشركات المبحوثة حول ضرورة تفعيل ممارسات الإمدادات العكسية للإسهام في دعم قضايا الاستدامة عبر ترشيد استخدام الموارد والتعامل معها بشكل كفوء سواء كانت مواد اولية أو منتجات متقادمة أو معابة أو مستهلكة وعلى طول دورة حياتها.

ب. التأكيد على الدور الذي يمكن أن تسهم به ممارسات الإمدادات العكسية لإدارة الشركات المبحوثة باتجاه تحسين أدائها الإستراتيجي.

ثالثاً: أهداف البحث: وتتمثل باختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين ممارسات الإمدادات العكسية والأداء الاستراتيجي التي اعتمدها البحث في الشركات المبحوثة، باتجاه تأشير دور تلك الممارسات وبما يدعم خيار أدائها الاستراتيجي.

رابعا: أنموذج البحث الافتراضي: تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث تصميم أنموذج افتراضي والموضح بالشكل (١) والذي يشير إلى العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث.



الشكل (١): أنموذج البحث الافتراضي

ارتباط ←————→

تأثير ←----------

المصدر: من إعداد الباحثين

خامساً: فرضيات البحث: لاختبار أنموذج البحث الافتراضي فقد اعتمد البحث الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين ممارسات الإمدادات العكسية (إجمالا) والأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته (إجمالا) في الشركات المبحوثة.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضية الفرعية الآتية:لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين ممارسات الإمدادات العكسية (انفرادا) والأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته (إجمالا) في الشركات المبحوثة.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية احصائية لممارسات الإمدادات العكسية (إجمالا) في الأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته (إجمالا) في الشركات المبحوثة .

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

– لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية احصائية لممارسات الإمدادات العكسية (انفراداً) في الأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته (إجمالا) في الشركات المبحوثة.

– لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لممارسات الإمدادات العكسية (إجمالا) في الأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته (انفراداً) في الشركات المبحوثة.

الفرضية الرئيسة الثالثة: تتباين ممارسات الإمدادات العكسية من حيث الأهمية والتأثير في الأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته في الشركات المبحوثة.

سادساً: وصف الشركات المبحوثة والأفراد المبحوثين

يقدم الجدول (١) صورة موجزة عن الشركات المبحوثة.

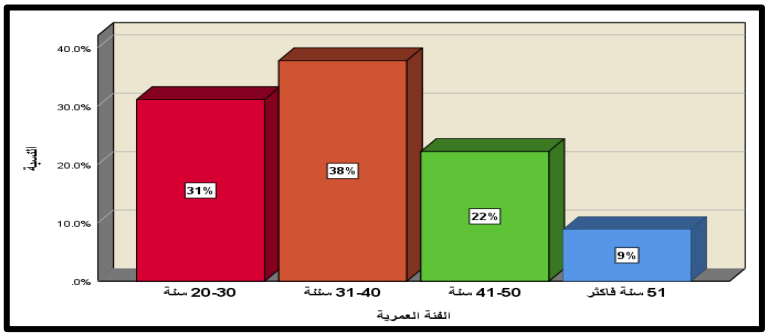
الجدول(١): وصف الشركات المبحوثة

ت	اسم الشركة	سنة التأسيس	منتجاتها
.١	شركة زيرين	٢٠١٢	أكياس النايلون
.٢	شركة روني بلاستيك	٢٠١١	الأنابيب البلاستيكية
.٣	شركةM.N.S.	٢٠١٣	انابيب حديد
.٤	شركة تمر	٢٠١٠	الاكياس
.٥	شركة لايت بلاستيك	٢٠١٣	العبوات البلاستيكية مثل عبوات الصبغ والراشي والطرشي
.٦	شركة تناهي	٢٠١٤	الحديد المشبك B.R.C.
.٧	شركة اصباغ دبي	٢٠١٢	الاصباغ الجدارية
.٨	شركة نيبون	٢٠١٢	أكياس النفايات
.٩	شركة جوتيار	٢٠١٥	أنابيب الكونكريت
.١٠	شركة زيتونة	٢٠١٣	الانابيب البلاستيكية
.١١	شركة قوج	٢٠١٠	الحديد المشبك B.R.C.
.١٢	شركة ماف	٢٠١٠	الانابيب المعدنية والقواطع
.١٣	شركة لافيدا	٢٠١٠	موبيليات واعادة الترميم والتغليف
.١٤	شركة جارستين	٢٠١١	تصميم المطابخ والابواب الخشبية وغرف النوم
.١٥	شركة ايفا	٢٠١٢	موبيليات وغرف النوم وبعض المنتجات الخشبية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الكراس التعريفي للشركات

وقام الباحثين بتوزيع (45) إستمارة استبيان على أعداد منتخبة من تلك العينة وبحسب مواقع عملهم، وتم الحصول على (45) إستمارة متكاملة الإجابات وصالحة للتحليل أي بنسبة استجابة (١٠٠%)، ونقدم فيما يأتي عرضا لسمات الأفراد المبحوثين وكما يأتي:

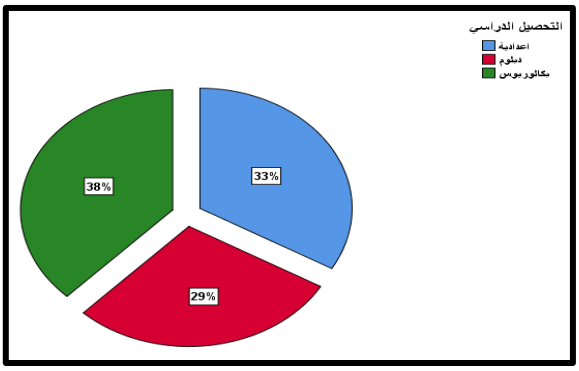
١. **توزيع الأفراد المبحوثين بحسب العمر:** أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وكما موضحة في الشكل (٢) أن غالبية الأفراد المبحوثين كانوا من الفئة العمرية (٣١–٤٠ سنة) إذ بلغت نسبتهم (٣٨%)، مما يدل على ان الشركات المبحوثة مليئة بالطاقات الشبابية التي لديها القدرة على العمل بكفاءة وتحمل ضغوط العمل، في حين كانت الفئة العمرية (٥١–فأكثر) الأقل، وبلغت نسبتهم (٩%) وهو أمر طبيعي، لأن طبيعة العمل في الشركات الصناعية تتطلب جهداً كبيراً، وكل هذا يعتبر مؤشراً حسناً على مستوى النضج والدراية بالعمل والتعامل مع فقرات الاستبانة بشكل صحيح.



الشكل (٢) توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الفئة العمرية

المصدر: من إعداد الباحثين

٢. **توزيع الأفراد المبحوثين بحسب التحصيل الدراسي:** يتضح من الشكل (٣) أن حملة شهادة البكالوريوس هم الفئة الغالبة إذ بلغت نسبتهم (٣٨%)، في حين جاءت بالمرتبة الثانية حملة شهادة الإعدادية بنسبة بلغت (٣٣%) وفي المرتبة الثالثة ممن يحملون شهادة الدبلوم إذ بلغت نسبتهم (٢٩%)، وهذا يدل على مدى التنوع في المؤهلات العلمية للعاملين في الشركات المبحوثة والذي يشير إلى توزيعهم بشكل يحسن من الأداء الإستراتيجي لها من جهة كما أن ذلك يوحي إلى سهولة فهمهم لفقرات الاستمارة والاجابة عليها وفق تفهمهم بشكل جيد.

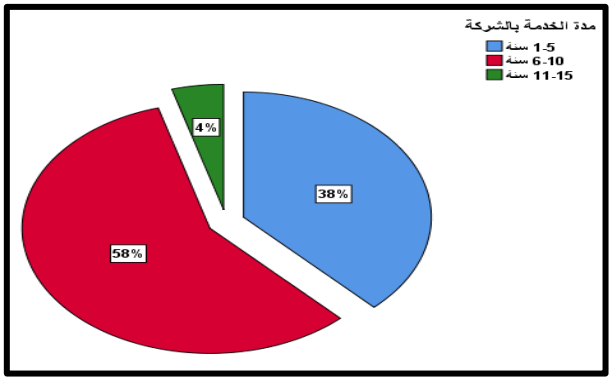


الشكل (٣) توزيع الأفراد المبحوثين بحسب التحصيل الدراسي

المصدر: من إعداد الباحثين

٣. **توزيع الأفراد المبحوثين بحسب مدة الخدمة بالشركات:** يشير الشكل (٤) إلى أن الأفراد المبحوثين ممن لديهم خدمة وظيفية (٦ – ١٠ سنة) هم الفئة الغالبة، إذ بلغت نسبتهم (٥٨%) يليهم الأفراد الذين لديهم خدمة وظيفية (١ – ٥ سنة) إذ بلغت نسبتهم (٣٨%)، وهذا يدل على أن أغلب العاملين في الشركات المبحوثة هم ممن يملكون الخبرة والمهارة العالية في أداء المهام والواجبات بالتالي لديهم القدرة العالية على

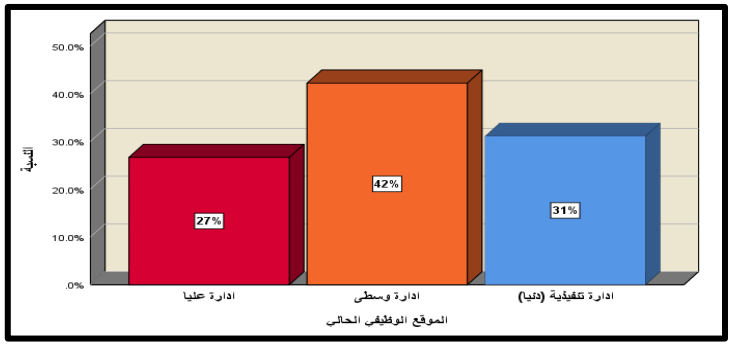
الاسهام في تحسين الأداء الإستراتيجي لشركاتهم من جهة وقدرتهم على التعامل الواقعي مع ما جاء بفقرات الاستمارة .



الشكل (٤) توزيع الأفراد المبحوثين بحسب مدة الخدمة بالشركات المبحوثة

المصدر: من إعداد الباحثين

٤. **توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الموقع الوظيفي الحالي:** يشير الشكل (٥) إلى أن الأفراد المبحوثين ممن يعملون في الإدارة الوسطى هم الفئة الغالبة، إذ بلغت نسبتهم (٤٢%) يليهم الأفراد الذين يعملون في الإدارة الدنيا (المستوى التنفيذي) إذ بلغت نسبتهم (٣١%)، في حين إن عينة البحث كانت لا تخلو ايضاً من القيادات الإدارية في مستوى الإدارة العليا وبنسبة (٢٧%) وهذا مؤشر على عدم حصر الاستبانة بمستوى إداري دون آخر بمعنى تم الحصول على آراء من مختلف المستويات الإدارية.



الشكل (٥) توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الموقع الوظيفي الحالي للشركات المبحوثة

المصدر: من إعداد الباحثين

سابعاً: أساليب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها

إعتمد الباحثين في تغطية الجانب النظري على العديد من المصادر التي تمثلت بالمراجع العلمية العربية والأجنبية من الكتب والمجلات والدراسات والرسائل والأطاريح الجامعية ذوات الصلة بالموضوع، وقدمت شبكة المعلومات الدولية (الانترنيت) المساعدة الكبيرة بهذا الاتجاه، وفي الجانب الميداني اعتمد الباحثين المشاهدات الميدانية لجمع المعلومات التعريفية الخاصة بالشركات المبحوثة والاستبيان حيث مثلت استمارة الاستبانة الأداة

الرئيسة لجمع بيانات البحث نظرا لعدم توافر مقياس جاهز لقياس متغيراته، وتم استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) بتلك الاستبانة والمكونة من خمس درجات تبدأ بالوزن (١) لا اتفق بشدة وتنتهي بالوزن (٥) اتفق بشدة.

وقد تم قياس الصدق الظاهري والشمولي للاستبانة بهدف الوقوف على قدرتها على قياس متغيرات البحث من خلال عرضها على مجموعة من السادة المحكمين ذوي الاختصاص بهدف التأكد من صحة فقراتها وسلامتها والاستفادة من مقترحاتهم ووجهة نظرهم حول متغيرات البحث وقدرة الاستمارة على قياسها ولتصبح جاهزة للتوزيع، كما جرى التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام مقياس (Gronbach Alpha) وبلغت قيمة معامل الثبات لبعد ممارسات الإمدادات العكسية (٠,٧٨) ولبعد الأداء الاستراتيجي (٠,٨٣) وتشير هذه النسبة إلى قوة ثبات الاستمارة المعتمدة.

ثامناً: اساليب التحليل الإحصائي

تم اعتماد الاساليب الاحصائية التالية لتحليل البيانات

١. معامل الارتباط البسيط: لتحديد قوة العلاقة واتجاهاتها بين متغيرين.

٢. اختبار(Wilcoxon Signed Ranks Test) لبيان التأثيرات المتبادلة بين بعدين ينبغي ان تكون العلاقة بينهما علاقة مستقلة.

٣. تحليل التباين الأحادي (ANOVA): ويقصد به اختبار F لكشف الفروقات أو الاختلافات الموجودة بين أكثر من بعدين (بين مجموعة ابعاد) وللتحقق من معنوية التأثير للعينة بأكملها.

٤. اختبار دنكن (Duncan): للتحقق من وجود أو عدم وجود فروقات في التأثيرات المعنوية بين الأبعاد المدروسة فضلاً عن تحديد البعد المسؤول عن تلك الفروقات.

المبحث الثاني: الاطار النظري

اولاً: الإمدادات العكسية

١. **الجذور المعرفية والمفهوم:** أخذ الإهتمام بموضوع الإمدادات العكسية يتسع ويتصاعد يوماً بعد أخر على المستويين التطبيقي والمعرفي وليأخذ مداه بهذا الاتجاه وبشكل أكثر وضوحا خلال فترة التسعينيات من القرن الماضي عندما نشر (libben- Lembke & Rogers) مولفه عام (1998) تحت عنوان (الرجوع إلى الخلف: إتجاهات وممارسات الإمدادات العكسية) والذي أشار فيه إلى زيادة الإهتمام بهذا الموضوع من خلال تأكيده على أن العديد من الأنشطة التي وقعت في الماضي تثبت وجود الإمدادات العكسية(Ogunleye, 2013, 7)، وفي بداية القرن الحادي والعشرين تطور مفهوم الإمدادات العكسية بشكل مكثف، فتوسع مجال اعتماده، ففي بداية الأمر كان هناك تجاهل من قبل اغلب الباحثون والممارسون لهذا النشاط أزاء وجود عمليات الإمدادات العكسية وظهور تدفقاتها، ومع ذلك، كان النمو الاقتصادي السبب في دفع الشركات إلى ملاحظة التحولات التي تحدث ومنها مايتعلق بتلك العمليات (Patyk, 2017, 28). والجدول (٢) يوضح مفهوم الإمدادات العكسية.

الجدول(٢): مفهوم الإمدادات العكسية

المصدر	التعريف
(Wainaina, 2014,10)	عملية تخطيط وتنفيذ ومراقبة التدفقات بشكل كفء وفعال من حيث التكلفة للمواد الخام، والمخزون تحت الصنع، والمنتجات النهائية والمعلومات ذات الصلة من نقطة الإستهلاك إلى نقطة التصنيع لغرض استعادة قيمتها أو التخلص منها بشكل سليم
(Baardemans et.al.,2015, 1)	كل الأنشطة المرتبطة بإصلاح المنتجات المعادة بما في ذلك، إعادة التصنيع، التصليح، إعادة البيع، إعادة التدوير أو التخلص من النفايات"
(Kulikova,2016, 6)	العملية التي تقوم من خلالها الشركات المصنعة بإعادة المنتجات والمواد والاجزاء من مواقع الإستهلاك، من أجل إعادة استخدامها، أو إسترداد قيمتها المتبقية، أو التخلص منها

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة فيه

وفي ضوء المعروض من وجهات النظر لمفهوم الإمدادات العكسية فإن المفهوم الاجرائي له لاغراض البحث الحالي هو"التدفقات المرتدة من السلع/المواد من الزبائن إلى المنتجين أو المصنعين غير المباعة أو تلك التي تحتاج إلى تصليح أو صيانة، فضلاً عن المخلفات منها والتي يجب التخلص منها بصورة صحيحة كما تشمل إعادة المخلفات الساقطة في العملية الانتاجية إلى دورة حياتها لتكون نافعة/ ذات قيمة".

٢. ممارسات الإمدادات العكسية

وجهات النظر المقدمة حول ممارسات الإمدادات العكسية كانت متباينة في تسميتها، فهناك من أطلق عليها استراتيجيات وآخرين ممارسات، أمثال (mahal et al.,2014)، (Hsu, 2016)، (Kumar, 2016)، (نوال وصبري، ٢٠١٩) وعلى الرغم من هذا التباين بالتسمية، إلا أن الباحثين اعتمدا مصطلح الممارسات في هذا البحث من منطلق أن هذا المصطلح يركز على مجموعة الأنشطة أو المعالجات التي لابد للشركة من استحضارها لمواجهة مشكلات منتجاتها من خلال مراحل دورة حياتها، والجدول (٣) يوضح أنواع هذه الممارسات التي قدمها الكتاب والباحثون بهذا الشأن والتي اتيحت للباحثين:

الجدول (٣): ممارسات الإمدادات العكسية من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

ت	الباحث والسنة	ممارسات الإمدادات العكسية
١.	Badenhorst, 2013	ممارسات الاهتمام البيئي
٢.	Somuyiwa & Adebayo,2014	ممارسات الاهتمام البيئي، ممارسات الاسترداد
٣.	mahal et al.,2014	ممارسات الاهتمام البيئي، ممارسات المرتدات الضامنة، ممارسات الاسترداد
٤.	Baardemans et al, 2015	ممارسات الاسترداد
٥.	Kumar, 2016	ممارسات المرتدات الضامنة
٦.	Meyer et al., 2017	ممارسات الاهتمام البيئي، ممارسات الاسترداد
٧.	Ibrahim, 2017	ممارسات الاهتمام البيئي، ممارسات المرتدات الضامنة، ممارسات الاسترداد
٨.	Nawal & Sabri, 2019	ممارسات الاهتمام البيئي، ممارسات المرتدات الضامنة، ممارسات الاسترداد

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة فيه

ويلاحظ من الجدول (٣) أنه ليس هناك تباين كبير في وجهات نظر الكتاب والباحثين ازاء أنواع تلك الممارسات، وبناءً على ذلك فإن ممارسات (الاهتمام البيئي، المرتدات الضامنة، الاسترداد) هي التي سيعتمدها البحث الحالي، لأنها الأكثر ملاءمة لميدانه العملي، فضلاً عن أنها من الممارسات الأكثر التي اجمع عليها الكتاب والباحثون في دراساتهم السابقة، ونقدم فيما يأتي عرضا لمضامين هذه الممارسات وبالقدر الذي يتناسب مع أهداف البحث الحالي.

١. **ممارسات الاهتمام البيئي Environmental Interesting practices:** فتح موضوع الاهتمام بالاعتبارات البيئية توجهاً للأسواق ازاء الاهتمام بمداخل عديدة بهذا الاتجاه يتصدرها إعادة التدوير والتخلص من النفايات، وهو المنطلق الذي أدى إلى ظهور الإمداد العكسي أساساً، ويشمل نقل النفايات، وتحريك المواد المستعملة، واذا ما تم استخدام مفهوم الإمداد العكسي بشكل واسع فإن هناك عمليات أخرى سيتم اعتمادها وتداولها مثل: (التوزيع العكسي، التدفق العكسي للإمداد، الإمداد الأخضر)، وقد جرى إدخال إعادة التدوير والتخلص من النفايات بكافة أنواعها بما في ذلك السلع، والمواد الخطرة في الإمدادات العكسية (Saida, 2018, 26)، ذلك أن مواقف الزبائن والقوانين الحكومية المتعلقة بالأثر البيئي للمنتجات والعمليات باتت تجبر الشركات على استكشاف بدائل "صديقة للبيئة" وتنفيذ ممارسات جديدة لإدارة مرتجعات المنتجات (Somuyiwa & Adebayo,2014,1486).

٢. **ممارسات المرتدات الضامنة Returns guarantor practices:** هذه الممارسات تتعلق بالمرتدات بسبب العيوب أو الخلل في مكونات منتج ما تم اعتماده بوثيقة ضمان صادرة من الشركة المصنعة له بمعنى إذا كانت الشركة مضمونة، يتعين عليها أن تتحمل تكاليف الإصلاح أو حتى استبدال هذه المنتجات بمنتجات جديدة، وهذا أمر من الصعب التنبؤ به في كثير من الحالات، من هنا يتعين على الشركة وضع سياسات لوجستية عكسية جيدة لإدارة هذه المشكلات (Kumar, 2016, 23).

ونظراً لتزايد المرتجعات لعدة أسباب ومنها المنتجات المعقدة، لذلك فان المقترحات التي يمكن أن تقلل من المرتجعات يجب أن تصبح ذات قيمة، بالإضافة إلى مواجهة المشكلات من منظور متعدد الوظائف، لذلك فالإمداد العكسي لديه فرصة في تسليط الضوء على الخيارات المتاحة لتحسين المنتج وضغط التكلفة في ضوء ما يعرف دعم المبادرات الخضراء(Al-Fartousi, 2020, 56).

٣. **ممارسات الاسترداد (التصليح) Recovery practices (Repairs):** الاسترداد هنا يمثل العملية التي يتم فيها إصلاح المنتجات وإعادتها إلى أمر العمل، وهو ببساطة "تصحيح أخطاء محددة في المنتج"، ويتعلق الاسترداد بإعادة التغليف بحجم معتدل من الإصلاحات و/أو إعادة التعبئة مما يسمح بإعادة استخدام المنتج من خلال إعادة التأهيل، إذ يتم تنظيف المنتج وإصلاحه على نحو يسمح بإعادته إلى حالة جديدة، وستسمح هذه الممارسات بإعادة تكييف المنتجات لإعادة استخدامها ثانية للشركات بالحصول على قيمة من المنتجات المرتجعة.(Badenhorst,2013, 41) ومن الجدير بذلك هناك عدة أسباب لاسترداد تلك المنتجات بدلاً من التخلص منها، إذ يمكن إعادة تدويرها للحصول على مواد خام قابلة لإعادة الاستخدام بعد التجديد أو الإصلاح

ويمكن إعادة بيعها في السوق لتحقيق المزيد من الأرباح، فضلا على ضرورات إعادة معالجتها للامتثال للأنظمة الحكومية والقوانين البيئية (Olariu, 2013, 327).

وعلى أساس ذلك فان ممارسات الإمدادات العكسية سيكون لها انعكاس على مستوى أداء الشركة الحالية كونها تشكل فرصة للاستخدام الكفوء للموارد وتحقيق ميزة تنافسية للشركة، لأنها ستقلل من المخاطر التي ستلحق الاذى بالزبون أساساً، لأنه يعلم أنه سيعيد المنتج عند الضرورة، وهذا يزيد من ثقته في الشركة وإدامة العلاقات معهم والحفاظ عليهم، فضلاً عن تقليل الأثر البيئي السلبي لأنشطتها في ضوء مضامين تلك الممارسات المذكورة آنفاً وتقليل التكاليف وتحسين كفاءة استخدامها للموارد.

ثانياً: الأداء الاستراتيجي

١. **المفهوم:** بهدف تحديد مفهوم الأداء الإستراتيجي لأغراض البحث الحالي وبما يخدم أهدافه فقد تم إعداد الجدول (٤) الذي يعرض ما طرح من وجهات نظر اتيحت للباحثين لعدد من الكتاب والباحثين ازاء تعريف هذا المفهوم:

الجدول (٤): وجهات نظر عدد من الكتاب والباحثين إزاء تعريف الأداء الإستراتيجي

المصدر	المفهوم
(Baird, 2017, 5)	مجموعة من المؤشرات الإستراتيجية، والتشغيلية، والمالية لقياس مدى نجاح الشركة في تحقيق أهدافها
(Islam, 2018, 1202)	يشمل المنهجيات والأطر والمؤشرات التي تساعد الشركات في صياغة استراتيجيتها وتمكن العاملين من اكتساب رؤية استراتيجية تسمح لهم بتحدي الافتراضات الإستراتيجية، وصقل التفكير الإستراتيجي.
(Appuhami, 2019, 2205)	مجموعة من الاجراءات التي تساعد المدراء على تنفيذ وتقييم الإستراتيجيات التنظيمية وتحسين أدائهم مثل الابداع في توليد أفكار جديدة ومفيدة لتطوير المنتجات والاجراءات والممارسات والعمليات في الشركة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة فيه

وعلى أساس ما تقدم يرى الباحثين بأن الأداء الاستراتيجي يعد توجهاً يتم من خلاله الوقوف على مديات إمكانية الشركات على تحقيق أهدافها المرسومة وخططها الموضوعة طويلة الامد في ضوء الاستفادة من قدراتها وخبراتها الفكرية فضلاً عن تجاربها السابقة، سعيا للتأقلم الفاعل مع الظروف البيئية التي تعمل فيها.

٢. **نماذج قياس الأداء الاستراتيجي:** الأدبيات قدمت نماذج عديدة لقياس الأداء الاستراتيجي، وتعد بطاقة الأداء المتوازن اكثر تلك النماذج لاعتبارات عديدة منها تحقق ربطاً يتفق بمنظوراتها مع مضامين المحور الآخر للبحث (ممارسات الإمدادات العكسية) من جهة ومن جهة اخرى يمكن من خلال الربط بين مضامين المحورين تقييم واقع الشركات المبحوثة في ضوء تلك المعطيات وبما يتفق مع أهداف البحث الحالي.

أ. **بطاقة الأداء المتوازن:** ويصفها (Wangu, 2015, 28) بأنها "أداة هامة للإدارة الإستراتيجية، لأنها لا تساعد على قياس أداء الشركة فقط، بل هي استراتيجية لإدارة الشركة وتعديل رؤيتها، ورسالتها وأهدافها، بما يضمن

تطويرها، لكي تصبح ناجحة"، وينظر اليها (Horngren et.al., 2015, 476) ايضاً بأنها "ترجمة لروية ورسالة الشركة واستراتيجيتها عن طريق إعداد مقاييس أداء تهيئ الاطار العام لتضمين استراتيجية الشركة.

وعلى اساس ما جاء بهذا العرض يرى الباحثين أن بطاقة الأداء المتوازن هي "بمثابة أداة للتخطيط والإدارة الإستراتيجية تُستخدم لمواءمة أنشطة الأعمال مع رؤية رسالة الشركة واستراتيجيتها، وتحسين الاتصالات الداخلية والخارجية، لمراقبة أداء الشركة مقابل الأهداف الإستراتيجية"، ولما كانت بطاقة الأداء المتوازن على هذه الصورة من الأهمية والشمول فإننا سنتناول بشي من التفصيل المقاييس التي نعتمدها لقياس الأداء الاستراتيجي والتي يعبر عنها بالمقاييس.

ب. مقاييس بطاقة الأداء المتوازن: نشأت هذه البطاقة بأربعة مقاييس (مناظير) أساسية متكاملة مع بعضها البعض وفقا لما قدمه روادها (Kaplan & Norton) عام ١٩٩٢، وعلى ضوء ذلك ركزت الادبيات على احتواء بطاقة الأداء المتوازن أربعة من تلك المناظير هي (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو) لكن هذه البطاقة غير مقيدة على استخدام المناظير الاربعة فقط، إذ يمكن إضافة عدة مناظير إليها، وذلك بحسب حاجة الشركة، وفي بعض الدراسات تم تطوير تلك المناظير بإضافة منظور خامس اليها لغرض توسيع دورها في قياس الأداء عرف (المنظور البيئي والاجتماعي) الذي يركز على البيئة المجتمعية داخل الشركة، وفي دراسات أخرى توسع التطوير لتلك البطاقة بإضافة منظور آخر لها وهو (ومنظور المخاطر) لتصبح ستة مناظير لقياس الأداء (AL-Saadoun, 2017, 32) وفيما يأتي عرض موجز لمقاييس بطاقة الأداء المتوازن التي اعتمدها البحث:

١. **المنظور المالي Financial perspective** :يأخذ هذا المنظور باعتباره النتيجة النهائية لأنشطة الشركة لتحقيق رضا و توقعات المساهمين من خلال زيادة قيمة أرباحها، كما ويتناول المنظور المالي تحقيق أهداف أو تحديد مستوى الارباح التي تجنيها الشركة بالمقارنة مع منافسيها (Wangu, 2015, 22). وفي ظل هذا المنظور يتطلب من المدراء اتخاذ التدابير اللازمة للإجابة عن السؤال الآتي: كيف ننجح ماليا؟ وكيف ينبغي أن تظهر الشركات أمام المساهمين؟ وهذا يتطلب الحاجة إلى البيانات المالية وتوفيرها بالوقت المناسب ووضع الشخص المناسب في الشركة، وهذا يساعد كثيراً في عملية اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب (Al-malgwi & Dahiru, 2014, 2).

٢. **منظور الزبائن Customer Perspective**: تعتمد معظم الشركات في الوقت الحاضر على وضع متطلبات وحاجات الزبائن في قلب استراتيجيتها لما يشكله هذا الجانب من أهمية كبيرة، لذلك تسعى جميع الشركات إلى تقديم مجموعة كبيرة ومتنوعة من المنتجات الجديدة والمتطورة وبأسعار معقولة وجودة عالية (Al-Mulla & Ahmed, 2016, 98) ولما كانت التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال من عولمة ومنافسة شديدة قد أثرت في أذواق الزبائن وحاجاتهم إلى منتج ذي دورة حياة قصيرة وهذا، يؤكد أهمية هذا المنظور، لأنه بات العنصر الحاسم في قياس مدى قدرة الشركة في النجاح في ظل هذه التطورات. (Al-Jubouri, 2017, 215)

٣. **منظور التعلم والنمو Learning & Growth Perspective:** يعد هذا المنظور العمود الفقري لبطاقة الأداء المتوازن، لأنه يتضمن مهارات العاملين وأنظمة المعلومات(Ilyasin & Zamroni, 2017, 229)، ويركز هذا المنظور على قدرة الشركة على حل المشاكل، وزيادة كفاءة العاملين، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال التدريب (Abuzaid,2018,198). لهذا فإن الأساس لهذا المنظور هو التحسين في جميع المجالات الأخرى، لأن عدم تمكن العاملين من تلبية حاجات الزبائن لن يجعل الشركة ناجحة على المدى الطويل.

٤. **منظور العمليات الداخلية Internal processes Perspective:** يركز هذا المنظور على العمليات التشغيلية في الشركة و كيفية القيام بها، وبالتالي تحقيق التقدم المنظمي، كما ويرتبط هذا المنظور مع منظور الزبائن من خلال تنفيذ العمليات الداخلية و التي تؤدي إلى تحقيق رغبات، واحتياجات الزبائن بكفاءة و فعالية، مما ينعكس على وجهة النظر المالية للشركة و المتمثلة في الحصول على الموارد المالية و بالتالي تحقيق الربحية، و القيمة المتوقعة للمساهمين (Ahmad & Atieh, 2016, 312).

٥. **المنظور البيئي والاجتماعي Environmental and social Perspective:** يركز هذا المنظور على متابعة أهم المنتجات التي تقدمها الشركة للمجتمع والتي بدورها تعزز من قيمتها بين أفراد المجتمع، وان وفاء هذه الشركة بالتزاماتها وواجباتها تجاه المجتمع يعطي انطباعا جيدا من قبل المحيطين بها (Al-Saadoun, 2017, 39) لذلك فإن الشركات عليها أن تتميز، وتحصل على رصيد اجتماعي وبيئي، وسمعة جيدة مرموقة (Dey et.al, 2015, 204)

٦. **منظور المخاطر Risks perspective:** هناك بعض المخاطر التي ترافق الشركة عند قيامها بأداء أنشطتها، ولهذه المخاطر تأثيرات سلبية على التكاليف والإيرادات والأرباح والحصة السوقية لإحتمالية التعرض إلى الخسارة أو الضرر أو المجازفة أو احتمالية تحقيق الخسارة بسبب ظروف عدم التأكد، وعليه ولتوسيع عملية تقييم الأداء الإستراتيجي من خلال وضع مجموعة من المؤشرات والمقاييس المتعلقة بهذا المنظور لابد من أن يتم التعرف على المخاطر التي تواجه الشركة وبيان مدى تلافي هذه المخاطر(Thabet, 2019, 616).

في ضوء ما جاء بالعرض المقدم حول بطاقة الأداء المتوازن، يرى الباحثين أن منظوراتها تشكل عملية متكاملة مترابطة فيما بينها تتكون من مقاييس مالية وغير مالية، إذ تعد المقاييس التشغيلية (الزبائن، والعمليات الداخلية والتعلم والنمو) موجهات الأداء المالي المستقبلي للشركة، فضلاً عن توسيع دور الشركة في دعم التنمية من خلال المنظور (البيئي والاجتماعي)، وأهداف ومقاييس هذا المنظور يشكل جزءا مكملاً للبطاقة وكذلك توسيع دور الشركة في عملية تقييم الأداء الإستراتيجي والتعرف على المخاطر من خلال منظور المخاطر ومن خلال هذه المناظير يمكن إعطاء صورة شاملة وواضحة عن أداء الشركة وبيان مدى تحقيقها لأهدافها المرسومة بكفاءة وفاعلية.

المبحث الثالث: الاطار الميداني

يتناول هذا المبحث عرض نتائج اختبار فرضيات البحث ومناقشتها وكما يأتي:

١. تحليل نتائج اختبار (علاقات الارتباط) بين ممارسات الإمدادات العكسية (إجمالا) والأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته (إجمالا) في الشركات المبحوثة ومناقشتها: بهدف التعرف على طبيعة واتجاه علاقات الارتباط بين ممارسات الإمدادات العكسية (إجمالا) ومضمون تلك العلاقة مع الأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته (إجمالا) في الشركات المبحوثة وإثبات أو نفي الفرضية الرئيسة الأولى والفرضية المنبثقة عنها فإن المحاور أدناه تبين التفاصيل التي أفضى إليها هذا الاختبار وكما يأتي:

أ. تحليل نتائج اختبار (علاقة الارتباط) بين ممارسات الإمدادات العكسية (إجمالا) والأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته (إجمالا) في الشركات المبحوثة ومناقشتها:

الجدول (٥) نتائج اختبار(علاقة الارتباط) بين ممارسات الإمدادات العكسية (إجمالا) والأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته (إجمالا) للفرضية الرئيسة (الأولى) في الشركات المبحوثة

Correlations			
		الإمدادات العكسية	**الأداء الإستراتيجي**
الإمدادات العكسية	Correlation Coefficient	1.000	.210
	Sig. (2-tailed)	.	.165

المصدر:الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS VE19 N=45 P< 0.05

يتضح من النتائج الواردة بالجدول (٥) وجود علاقة ارتباط بين متغيري البحث الحالي (على المستوى الكلي) بلغت قيمتها (٠,٢١٠) عند مستوى المعنوية (٠,١٦٥) وهي قيمة غير معنوية وأكبر من مستوى المعنوية المعتمدة (٠,٠٥)، بمعنى ان ممارسات الإمدادات العكسية ضعيفة في علاقتها مع الأداء الاستراتيجي وليس لها دور محسوس لحد ما في ذلك، بعبارة أخرى ليس لدى إدارات الشركات المبحوثة اهتمام بدور الإمدادات العكسية ازاء ادائها الاستراتيجي، وهذه النتيجة تخالف ما جاءت به دراسة (Meyer, et.al., 2017) التي أشارت إلى أن واحدة من دوافع تبني ممارسات الإمدادات العكسية هو تحقيق أداء استراتيجي أفضل، وبهذا ستقبل الفرضية العدمية للفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين ممارسات الإمدادات العكسية (إجمالا) والأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته (إجمالا) في الشركات المبحوثة) وترفض الفرضية البديلة.

ب. تحليل نتائج اختبار (علاقة الارتباط) بين ممارسات الإمدادات العكسية (انفراداً) والأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته (إجمالا) في الشركات المبحوثة ومناقشتها:

الجدول (٦): نتائج اختبار(علاقة الارتباط) بين ممارسات الإمدادات العكسية (انفراداً) والأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته (إجمالا) للفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة (الأولى) في الشركات المبحوثة

	Correlations					
			ممارسات الأهتمام البيئي	ممارسات المرتدات الضامنة	ممارسات الأسترداد	الأداء الإستراتيجي
ممارسات الإمدادات العكسية	ممارسات الاهتمام البيئي	Correlation Coefficient	1.000	-.110-	.177	.256
		Sig. (2-tailed)	.	.471	.245	.090
	ممارسات المرتدات الضامنة	Coefficient Correlation	-.110-	1.000	.090	-.002-
		Sig. (2-tailed)	.471	.	.554	.990
	ممارسات الأسترداد	Correlation Coefficient	.177	.090	1.000	.165
		Sig. (2-tailed)	.245	.554	.	.278

المصدر:الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS VE19 N=45 P< 0.05

يلاحظ من النتائج الواردة بالجدول (٦) وجود علاقة ارتباط بين كل من ممارسات (الاهتمام البيئي، والاسترداد) والأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته (إجمالا) بلغت قيمتها (٠,٢٥٦، ٠,١٦٥) على التوالي عند مستوى المعنوية (٠,٠٩٠، ٠,٢٧٨) على التوالي، وهي قيم غير معنوية وأكبر من مستوى المعنوية المعتمدة (٠,٠٥) بمعنى لهاتين الممارستين دور في دعم الأداء الاستراتيجي للشركات المبحوثة ويوشران الاهتمام بالمحافظة على البيئة وتشجيع استقبال المنتجات من مراكز البيع/ الزبائن لينال قسطا من اهتمامات ادارات الشركات المبحوثة، وهذه النتيجة تختلف مع وجهة نظر كل من (Nawal & Sabri, 2019) حينما أشارا إلى أن الهدف من هذه الممارسات هو تحقيق التوازن بين الأداء والتسويق مع عوامل البيئة للحد من التلوث والحفاظ على الطاقة، وعليه يتم قبول الفرضية العدمية للفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين ممارسات الإمدادات العكسية (انفرادا) والأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته (إجمالا) في الشركات المبحوثة) وترفض الفرضية البديلة فيما يتعلق بهاتين الممارستين والأداء الاستراتيجي.

في حين أن هناك علاقة ارتباط عكسية لممارسات (المرتدات الضامنة) والأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته (إجمالا) بلغت قيمتها(-٠,٠٠٢-) عند مستوى المعنوية (٠,٩٩٠) وهي قيمة غير معنوية وأكبر من مستوى المعنوية المعتمدة (٠,٠٥) أي إن العلاقة تكاد تكون معدومة مما يعني ليس للمرتدات الضامنة أي دور يمكن أن يسهم في تعزيز الأداء الاستراتيجي للشركات المبحوثة، وهذه النتيجة تختلف مع وجهة نظر كل من(حنظل وآخرون، ٢٠١٤) التي أشارت إلى أن كل الممارسات الصديقة للبيئة باتت تحقق ميزة تنافسية للشركة، وعليه يتم

قبول الفرضية العدمية للفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص على أنه(لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين ممارسات الإمدادات العكسية (انفرادا) والأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته (إجمالا) في الشركات المبحوثة) وترفض الفرضية البديلة فيما يتعلق بهذا النوع من الممارسات والأداء الاستراتيجي.

٢. تحليل نتائج اختبار Wilcoxon Signed Ranks Test (علاقات التأثير) لممارسات الإمدادات العكسية (إجمالا) في الأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته (إجمالا) في الشركات المبحوثة: استخدم هذا المختبر الإحصائي لغرض إثبات أو نفي (الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها)، ونعرض فيما يأتي النتائج التي تم التوصل إليها من هذا الاختبار وعلى النحو الآتي:

أ. تحليل نتائج اختبار التأثيرات لممارسات الإمدادات العكسية (إجمالا) في الأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته (إجمالا) في الشركات المبحوثة ومناقشتها:

الجدول (٧) نتائج اختبار (Wilcoxon Test /(Z)) لممارسات الإمدادات العكسية (إجمالا) في الأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته (إجمالا) للفرضية الرئيسة (الثانية) في الشركات المبحوثة

Test Statistics[a]	
الأداء الإستراتيجي – الإمدادات العكسية	
1.558	Z
.119	Asymp. Sig. (2-tailed)
a. Wilcoxon Signed Ranks Test	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS VE19 N=45 P< 0.05

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (٧) أن قيمة المختبر الإحصائي (Z / Wilcoxon Test) بلغت (١,٥٥٨) عند مستوى المعنوية (٠,١١٩) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة (٠,٠٥)، وهذا يدل على عدم تحقق تأثيرات ذات دلالة معنوية لممارسات الإمدادات العكسية (إجمالا) في الأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته (إجمالا) وهذا يوشر عدم اهتمام إدارات الشركات المبحوثة بممارسات الإمدادات العكسية وبالتالي ستكون ضعيفة بتأثيرها على أدائها الاستراتيجي، وهذه النتيجة جاءت مخالفة لدراسة (Meyer, et.al., 2017) التي اشارت إلى أن واحدة من دوافع تبني ممارسات الإمدادات العكسية هو تحقيق الأداء الإستراتيجي وعليه سوف تقبل الفرضية العدمية للفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على أنه (لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية احصائية لممارسات الإمدادات العكسية (إجمالا) في الأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته (إجمالا) في الشركات المبحوثة) وترفض الفرضية البديلة.

ب.تحليل نتائج اختبار التأثيرات لممارسات الإمدادات العكسية (انفراداً) في الأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته (إجمالا) في الشركات المبحوثة

الجدول (٨) نتائج اختبار(Z)/ Wilcoxon Test)) لممارسات الإمدادات العكسية (انفراداً) في الأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته (إجمالا) للفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية

Test Statistics[a]			
	الأداء الإستراتيجي – ممارسات الأهتمام البيئي	الأداء الإستراتيجي – ممارسات المرتدات الضامنة	الأداء الإستراتيجي – ممارسات الأسترداد
Z	2.275	.310	3.285
Asymp. Sig. (2-tailed)	.023	.756	.001
a. Wilcoxon Signed Ranks Test			

المصدر:الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS VE19 P< 0.05

P <0.01 N=45

يلاحظ من النتائج الواردة بالجدول (٨) أن قيمة المختبر الإحصائي (Z /Wilcoxon Test) (لممارسات الاهتمام البيئي) كانت (٢,٢٧٥) عند مستوى المعنوية (٠,٠٢٣) وهي قيمة معنوية وأصغر من مستوى المعنوية المعتمدة (٠,٠٥) وهذا يشير إلى تحقق تأثيرات ذات دلالة معنوية لتلك الممارسات في الأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته (إجمالا)، بمعنى أن الأداء الإستراتيجي للشركات المبحوثة يتأثر بممارسات الاهتمام البيئي، وهذه النتيجة تتفق مع وجهة نظر (Handal etal., 2014) التي أشارت إلى أن كل الممارسات الصديقة للبيئة باتت تحقق ميزة تنافسية للشركة، وعليه سوف ترفض الفرضية العدمية للفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على أنه (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لممارسات الإمدادات العكسية (انفراداً) في الأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته (إجمالا) في الشركات المبحوثة) وتقبل الفرضية البديلة فيما يخص هذه الإمدادات.

في حين كانت قيمة المختبر المذكور (لممارسات المرتدات الضامنة) (٠,٣١٠) عند مستوى المعنوية (٠,٧٥٦) وهي قيمة غير معنوية واكبر من مستوى المعنوية المعتمد (٠,٠٥) وهذا يشير إلى عدم تحقق تأثيرات ذات دلالة معنوية لهذه الممارسات في الأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته (إجمالا)، بمعنى إن الأداء الإستراتيجي للشركات المبحوثة لا يتأثر (بممارسات المرتدات الضامنة) وبالتالي جاءت هذه النتيجة مخالفة لفكرة (Nylund, 2012) التي أشارت إلى أنه اذا انطوت ممارسات المرتدات الضامنة على متابعة أو مراعاة الزبائن، فمن الممكن التقليل من مرتدات المنتجات المعيبة، وعليه سوف تقبل الفرضية العدمية للفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على أنه (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لممارسات الإمدادات العكسية (انفراداً) في الأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته (إجمالا) في الشركات المبحوثة) وترفض الفرضية البديلة فيما يخص هذه الإمدادات.

في حين كانت قيمة المختبر المذكور لممارسات الاسترداد (٣,٢٨٥) عند مستوى المعنوية (٠,٠١) وهي قيمة معنوية عالية واصغر من مستوى المعنوية المعتمدة (٠,٠٥) وهذا يشير إلى دور الاهتمام بهذه الممارسات في التأثير على الأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته (إجمالا) وهذه النتيجة تتفق مع إشارات كل من (Mahal etal, 2014) تركز ممارسات الاسترداد على استرداد كل ما يمكن استخدامه من أجل خفض تكاليف الإنتاج من خلال استرداد المنتجات والمكونات والمواد التي يتم إرجاعها في مرحلة الإنتاج، وعليه سوف ترفض الفرضية العدمية للفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على أنه(لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لممارسات الإمدادات العكسية (انفراداً) في الأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته (إجمالا) في الشركات المبحوثة) وتقبل الفرضية البديلة فيما يخص هذه الإمدادات.

ت. تحليل نتائج اختبار التأثيرات لممارسات الإمدادات العكسية (إجمالا) في الأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته (انفراداً) في الشركات المبحوثة

الجدول (٩): نتائج اختبار(Z)/ Wilcoxon Test)لممارسات الإمدادات العكسية (إجمالا) في الأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته (انفراداً) للفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية

Test Statistics[a]						
	الإمدادات العكسية – المنظور المالي	الإمدادات العكسية – منظور الزبائن	الإمدادات العكسية – منظور التعلم والنمو	الإمدادات العكسية –منظور العمليات الداخلية	الإمدادات العكسية – المنظور البيئي والأجتماعي	الإمدادات العكسية – منظور المخاطر
Z	-2.579-[b]	-1.253-[b]	-.655-[c]	-1.377-[b]	-1.078-[b]	-.473-[b]
Asymp. Sig.(2-tailed)	.010	.210	.513	.168	.281	.636
a. Wilcoxon Signed Ranks Test						

المصدر:الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS VE19 N=45 P< 0.05

يلاحظ من النتائج الواردة بالجدول (٩) أن قيمة المختبر الإحصائي (Z /Wilcoxon Test) لكل من منظورات (الزبائن، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، البيئي والاجتماعي، المخاطر) كان (١,٢٥٣، ٠,٦٥٥، ١,٣٧٧، ١,٠٧٨، ٠,٤٧٣) على التوالي عند مستوى معنوية (٠,٢١٠، ٠,٥١٣، ٠,١٦٨، ٠,٢٨١، ٠,٦٣٦) على التوالي وهي قيم غير معنوية وأكبر من مستوى المعنوية المعتمدة (٠,٠٥) وهذا يشير إلى عدم تحقق تأثيرات ذات دلالة معنوية لممارسات الإمدادات العكسية (إجمالا) في المنظورات المذكورة، بمعنى أن الشركات المبحوثة توجهها اقتصادي فقط باستثناء المنظور المالي الذي يتأثر بالإمدادات العكسية، إذ كان ذلك التأثير معنوياً وعالياً مقارنة ببقية المنظورات، وهذه النتيجة تختلف مع رأي (Kulikova, 2016) وتشير تلك النتيجة إلى أن الشركات التي تعتبر الأفضل في فئتها في مجال الإمدادات العكسية تتمتع بشكل عام بميزة رضا الزبائن أكثر من الميزة التنافسية، وعليه سوف تقبل الفرضية العدمية للفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لممارسات الإمدادات العكسية (إجمالا) في الأداء

الإستراتيجي بدلالة منظوراته (انفراداً) في الشركات المبحوثة) وترفض الفرضية البديلة فيما يخص المنظورات الخمسة المشار اليها.

في حين كانت قيمة المختبر المذكور (للمنظور المالي)(٢,٥٧٩)عند مستوى المعنوية (٠,٠١٠) وهي قيمة معنوية عالية واصغر من مستوى المعنوية المعتمد (٠,٠٥) وهذا يشير إلى تحقق تأثيرات ذات دلالة معنوية لممارسات الإمدادات العكسية (إجمالا) في (المنظور المالي)، ويعود ذلك إلى كون هذا المنظور كما اسلفنا من المنظورات المهمة والمؤثرة في الشركات، وتتفق هذه النتيجة مع رأي (Al-Majmaiy, 2017) حيث أشارت إلى أن الإمدادات العكسية تشكل مجالا لتنشيط الوفورات الاقتصادية للشركة لزيادة ايراداتها وتقليص التكاليف المترتبة عن توليد الملوثات والنفايات ومعالجتها خلال دورة حياة المنتج وعليه سوف ترفض الفرضية العدمية للفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لممارسات الإمدادات العكسية (إجمالا) في الأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته (انفرادا) في الشركات المبحوثة) وتقبل الفرضية البديلة فيما يخص هذا المنظور (المنظور المالي).

٣.تحليل نتائج اختبار(One-way Analysis of variance (ANOVA:اعتمد البحث تحليل التباين الأحادي مع اختبار دنكن لغرض اختبار الفرضية الرئيسة(الثالثة)، وكما جاء بالنتائج الواردة بالجدول (٨)

الجدول (١٠): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمتغيرات المدروسة في الشركات المبحوثة

ANOVA					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.631	8	.704	3.651	.000
Within Groups	76.345	396	.193		
Total	81.976	404			

المصدر:الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS VE19. P< 0.05 P <0.01 N=45

قيمة احصائية محسوبة=F مجموع المربعات=SS متوسط المربعات=MS درجات الحرية=DF الاحتمالية= .sig

يلاحظ من النتائج الواردة بالجدول (١٠) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (٣,٦٥١) عند مستوى المعنوية (٠,٠٠٠) وهي اصغر من مستوى المعنوية المعتمدة (٠,٠١) وهذا يشير إلى وجود تباين معنوي عالي في التأثير ما بين ممارسات الإمدادات العكسية والأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته في الشركات المبحوثة وهذا التباين سبق ان كشف عند اختبار الفرضيتين (الاولى) و(الثانية) والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها مما يعطي هذا التحليل هنا مصداقية ما جاءت به نتائج اختبار تلك الفرضيتين، واستنادا إلى ذلك فإن الفرضية الرئيسة الثالثة قد تحققت في الشركات المبحوثة.

وللتحقق من وجود أو عدم وجود فروقات معنوية في التأثير بين الأبعاد المدروسة فيما بينها في الشركات المبحوثة أجري اختبار دنكن، وكما موضح في الجدول (١١)

الجدول (١١) نتائج اختبار دنكن لمقارنة الفروقات المعنوية بين الابعاد المدروسة في الشركات المبحوثة

Duncan				
المتغير *	N	Subset for alpha = 0.05		
		1	2	3
X3	45	3.8256		
X6	45	3.9598	3.9598	
X9	45		4.0333	4.0333
X2	45		4.0489	4.0489
X5	45		4.1111	4.1111
X8	45		4.1200	4.1200
X7	45		4.1378	4.1378
X1	45			4.2102
X4	45			4.2222
Sig.		.148	.094	.079

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS VE19.

*من x1 إلى x3 تمثل ممارسات الإمدادات العكسية ومن x4 إلى x9 تمثل منظورات الأداء الاستراتيجي على وفق ماجاء ترتيبها بالبحث

** مستوى التباين الموجود بين الابعاد

يلاحظ من النتائج الواردة بالجدول (١١) أن هناك فروقات معنوية عالية في التأثير بين الأبعاد المدروسة جميعها وإن كلا من (X_6، X_9، X_2، X_5، X_8،X_7) (العمود الثاني بالجدول)لا تحمل فروقات معنوية في التأثير فيما بينها، في حين اختلف عنها كل من (X_3، X_1، X_4) (العمود الاول والثالث بالجدول) إذ لا يوجد تتطابق بينها وبين بقية الأبعاد، وهذا يدل على وجود فروقات معنوية في التأثير بينها وبين بقية الأبعاد، بمعنى أن كلا من ممارسات (المرتدات الضامنة) والمنظورات (الزبائن، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، البيئي والاجتماعي، المخاطر) تتشابه معنوياً في التأثير فيما بينها وتختلف معنوياً في التأثير عن كل من ممارسات(الاهتمام البيئي، والاسترداد) والمنظور(المالي) وهذا يعود إلى خصوصية الشركات المبحوثة من جهة ولتفاوت طبيعة أنشطتها وعملياتها من جهة اخرى، كما نلاحظ أن أعلى تأثير كان للمنظور(المالي) وهذا يعود إلى أهميه البعد الاقتصادي من قبل إدارات تلك الشركات وما يترتب عليه من منافع عديدة ولاسيما ربحيتها، في حين كان أقل تأثر لممارسات(الاسترداد) وذلك يعود إلى تدني مستوى اهتمام ادارات الشركات المبحوثة ازاء موضوع استرداد منتجاتها نظراً لنمطيتها وتكاليفها واسعار بيعها المحدودة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أ. الاستنتاجات:

في ضوء نتائج اختبار فرضيات البحث تحقق تأشير الاستنتاجات الآتية:

١. تحقق وجود علاقة ارتباط غير معنوية بين ممارسات الإمدادات العكسية (إجمالا) والأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته (إجمالا) في الشركات المبحوثة وكذلك بين كل ممارسات (الاهتمام البيئي، والاسترداد) والأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته (إجمالا) وتفسير ذلك أن ليس لدى إدارات الشركات المبحوثة اهتمام بدور الإمدادات العكسية ازاء ادائها الاستراتيجي. في حين تحقق وجود علاقة ارتباط عكسية وغير معنوية بين ممارسات (المرتدات الضامنة) والأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته (إجمالا).

٢. عدم تحقق تأثير ذي دلالة معنوية لممارسات الإمدادات العكسية (إجمالا) في الأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته (إجمالا) في الشركات المبحوثة، وهذا يشير إلى عدم اهتمام إدارات الشركات المبحوثة بممارسات الإمدادات العكسية وبالتالي ستكون ضعيفة بتأثيرها على أدائها الاستراتيجي.

٣. تحقق وجود تأثير ذي دلالة معنوية لكل من ممارسات(الاهتمام البيئي، والاسترداد) في الأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته (إجمالا)، بمعنى أن الأداء الإستراتيجي في الشركات المبحوثة يتأثر بكل من هاتين الممارستين.في حين عدم تحقق تأثير ذي دلالة معنوية لممارسات المرتدات الضامنة في الأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته (إجمالا)، أي إن الأداء الإستراتيجي للشركات المبحوثة لا يتأثر بهذه الممارسات .

٤. عدم تحقق وجود تأثير ذي دلالة معنوية لممارسات الإمدادات العكسية (إجمالا) في المنظورات (الزبائن، والتعلم والنمو، والعمليات الداخلية، والبيئي والاجتماعي، والمخاطر)، أي إن الشركات المبحوثة توجهها اقتصادي فقط باستثناء المنظور المالي الذي يتأثر بالإمدادات العكسية، حيث كان ذلك التأثير معنوياً وعالياً مقارنة ببقية المنظورات. في حين تحقق تأثير ذي دلالة معنوية لممارسات الإمدادات العكسية (إجمالا) في المنظور المالي، وذلك يعود إلى كون هذا المنظور من المنظورات المهمة والمؤثرة في الشركات، بمعنى تركيزها في قياس أدائها ينصب على البعد الاقتصادي فقط.

٥. وجود تباين معنوي عالٍ في التأثير بين ممارسات الإمدادات العكسية والأداء الإستراتيجي بدلالة منظوراته في الشركات المبحوثة. وكذلك وجود فروقات معنوية في التأثيرات بين ممارسات الإمدادات العكسية والأداء الإستراتيجي في الشركات المبحوثة ويفسر ذلك بخصوصية طبيعة عمل هذه الشركات، وأعلى تأثير كان للمنظور المالي، وهذا يعود إلى أن هناك إهتماماً كبيراً للمنظور المالي في الشركات المبحوثة، وأقل تأثير كان لممارسات الاسترداد، وهذا يعود إلى عدم إهتمام الشركات المبحوثة بتنفيذ ممارسات الاسترداد.

ب. المقترحات:

في ضوء الاستنتاجات التي تم تقديمها فيما يأتي عدد من المقترحات لادارات الشركات المبحوثة والتي تمثل من خلال تأشير مديات اهتمامها بممارسات الإمدادات العكسية وأثر ذلك على ادائها الاستراتيجي.

١. ضرورة زيادة إهتمام إدارات الشركات المبحوثة بمضامين الفكر الاداري في مجالات ممارسات الإمدادات العكسية والأداء الإستراتيجي وتعميقها لدى المدراء والعاملين لديها لما في ذلك من إسهام في تعزيز قدرتها على تحقيق نتائج أفضل لادائها الاستراتيجي.

٢. أهمية توجيه أنظار إدارات الشركات المبحوثة لممارسات الإمدادات العكسية والمتمثلة بـ:(الاهتمام البيئي، المرتدات الضامنة، الاسترداد) لأهميتها ازاء مختلف مجالات عمل الشركات المبحوثة.

٣. ينبغي توجيه إدارة الشركات المبحوثة نحو الاهتمام بمنظورات الأداء الإستراتيجي والمتمثلة بـ (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور التعلم والنمو، منظور العمليات الداخلية، المنظور البيئي والاجتماعي، منظور المخاطر) لتحقيق فوائد اقتصادية جراء تطبيق تلك المنظورات.

٤. تفضيل إهتمام إدارة الشركات المبحوثة بممارسات الإمدادات العكسية وعلاقتها بمنظورات الأداء الإستراتيجي والعمل على تطبيقها بشكل سليم من خلال عقد المؤتمرات والندوات وإقامة الدورات التدريبية للمدراء والعاملين في مختلف المستويات الإدارية في الشركات المبحوثة بهدف تحسين أدائها في مجالي ممارسات الإمدادات العكسية والأداء الاستراتيجي.

Refrence

Abuzaid, A.N., (2018), Scenario planning as approach to improve the strategic performance of multinational corporations, Department of Business Administration, Faculty of Business,(Doctoral Dissertation), Mutah University, Alkarak, Jordan.

Ahmad, F.B.A.H., & Atieh, S.H., (2016). Updating Balanced Scorecard Model for The Evaluation of The Strategic Performance in Greater Amman Municipality, European Scientific Journal, ESJ, 12(31).

Al-Fartousi, Kazem Khneiser Jaghyul, (2020), reverse supply operations and their impact on environmental protection, an exploratory study of the opinions of a sample of workers in the Imam Ali Al-Hadi Factory for Vegetable Oils in Maysan, an unpublished master's thesis in business administration, College of Administration and Economics, University of Al-Qadisiyah, Iraq.

Al-Jubouri, Azhar Sobhi, (2017), The Balanced Score Card Technology and its Role in Evaluating Strategic Performance, An Applied Study in the Iraqi Middle East Bank for Investment for the period (2011-2015), Journal of Management and Economics, Vol (6), No (24), College of Administration and Economics, University of Karbalaa.

Al-Majmaiy, Alia Ibrahim Hussein, (2017), The Contributions of Reverse Supply Returns to Enhancing Business Sustainability, A Exploratory Study in the Crescent Industrial and Light Industries Company (Ishtar) in Baghdad Governorate, Unpublished Master's Thesis in Business Administration, College of Administration and Economics, Tikrit University, Iraq.

Al−Malgwi, A. & Dahiru, H., (2014), Balanced Scorecard Financial Measurement of Organizational Performance : A Review IOSR, Journal of Economics and Finance IOSR- JEF, Vol.4, Issue. 6, pp.1-13 .

Al-Mulla, Abdul-Rahman Mustafa, Ahmed, Layla Saeed, (2016), organizational values and their impact on strategic performance, comparative field research between Baghdad and Al-Nahrain Universities, Journal of Economic and Administrative Sciences, Vol (22), Issue (92), College of Administration and Economics, University of Baghdad.

Al-Saadoun, Huda Muayyad Hatem, (2017), Using the Balanced Scorecard to Evaluate Strategic Performance at the University of Al-Qadisiyah, unpublished master's thesis, College of Administration and Economics, University of Al-Qadisiyah, Iraq

Appuhami, R., (2019), Exploring the Relationship between Strategic Performance Measurement Systems and Managers' Creativity: The Mediating Role of Psychological Empowerment and Organisational Learning, Accounting and Finance 59 (4), 2201- 2333.

Baardemans, C., Bernardes, I., Ly T.T., (2015), Improving Triple Bottom Line through Reverse Logistics A Study of Fashion Companies Operating in Sweden, Master's Thesis, Linnaeus University, Sweden.

Badenhorst, A.,(2013), A best practice framework in Reverse Logistics, master of commerce, university of south Africa.

Baird, K.,(2017), the Effectiveness of Strategic Performance Measurement Systems،International Journal of Productivity and Performance Management 66 (1), 3- 21.

Dey, P.K. & Bhattacharya, A., Ho, W., (2015), "Strategic supplier performance evaluation: A case-based action research of a UK manufacturing organization", Production Economics Journal, (166) 192-214.

Handal, Qassem Ahmed, Hussein, Alia Ibrahim, (2017), The Role of Reverse Supply Returns in Enhancing Business Sustainability, A Exploratory Study in Al Hilal Industrial and Light Industries Company in Baghdad Governorate, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume (2), Issue (38), College of Administration and Economics, University of Tikrit.

Horngren, C.T. & Datar, S.M. & Rajan, M.V., (2015), "Cost Accounting A Managerial Emphasis" 15th, United States of America.

Ibrahim, Muthanna Firas, (2017), The impact of Reverse Supply Strategies on Green Manufacturing Strategies, A Field Study in a Sample of Food Manufacturing Companies in Kirkuk, Journal of Administration and Economics, Year (40), Issue (112), College of Administration and Economics, University of Anbar

Ilyasin M. & Zamroni,(2017),Balanced Scorecard:A Strategy for the Quality Improvement of Islamic Higher Education, Dinamika ilmu, Vol 17(2).

Islam, Q., (2018), Strategic Performance Management System- A Deep Insight, Saudi Journal of Business and Management Studies, Dubai, United Arab Emirates

Kulikova, O., (2016), Reverse Logistics, Bachelor‘s Thesis of Business Logistics, school of business, university of applied sciences, amman, jordam

Kumar, S.G.V., (2016), “Best Practices for Reverse Logistics Management”, International Journal of Advanced Trends in Engineering and Technology, Page Number 22-24, Volume 1, Issue 1.

Mahal, Sami Dhyab, Handal, Qassem Ahmed, Nasser, Khalaf Latif, (2014), Reverse Supply Strategies in Iraqi Industrial Companies: Diyala State Company for Electrical Industries as a model, an exploratory study in Diyala State Company for Electrical Industries, Journal of Kirkuk University for Administrative and Economic Sciences, Vol. (4), No. (1), College of Administration and Economics, University of Kirkuk.

Meyer, A., Niemann, W., Mackenzie, J., Lombaard, J., (2017), Drivers and barriers of reverse logistics practices: A study of large grocery retailers in South Africa, Journal of Transport and Supply Chain Management, 11(0).

Nawal, Sayyad, Sabri, Muqaimeh, (2019), The effect of reverse supply on the marketing information system, The Coca-Cola Foundation, Al-Bashaer Economic Journal, Volume (5), Issue (3), University of Taheri Muhammad Bashar Skikda, Aljazayir.

Ogunleye, A., (2013)," Reverse Logistic return polieces and thier possible impacts on customer loyalty in retailing environment" Master's thesis, Aalto University School of Business.

Olariu, I., (2013), conceptual issues regarding Reverse Logistics, Studies and Scientific Researches. Economics Edition, No 18. “Vasile Alecsandri” University of Bacau.

Patyk, m.s., (2017), Reverse logistics of defective products in management of manufacturing enterprises, 2nd edition, Katowice.

Saida, Ain Semen, (2018), The Importance of International Transport in Improving the Performance of Logistics Services in Algeria, Published Master’s Thesis, Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences, University of Abdelhamid Ben Badis, Aljazayir.

Somuyiwa, A.O., Adebayo, I.T., (2014), Empirical Study of the Effect of Reverse Logistics Objectives on Economic Performance of Food and Beverages Companies in Nigeria, International Review of Management and Business Research, Vol (3) Issue (3).

Thabet, Alaa Waddah, (2019), The Role of the Balanced Score Card (BSC) and six sigma in improving strategic performance, an exploratory study of the opinions of a sample of the employees of the Northern Cement General Company, Rafidain Development Journal, Vol (25), Issue (111), College of Administration Economics, University of Mosul.

Wainain, G.,(2014), Reverse Logistics Practices and Profitabilit of large scale manufacturing firms in Nairobi, kenya, the school of business in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of business administration, university of Nairobi.

wangu, K.D., (2015), Balanced score card and performance of nongovernmental organizations in Kenya (Doctoral dissertation, school of business, university of Nairobi).