



اسم المقال: ممارسات الإستراتيجية الخضراء باستخدام نموذج (Kao) في شركة توزيع المنتجات النفطية بنينوى: دراسة حالة

اسم الكاتب: حلا فارع داغر الملا توحي

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/3669>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/14 01:37 +03

الموسوعة السياسية هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.

لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على [info@political-encyclopedia.org](mailto:info@political-encyclopedia.org)

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام

المتاحة على الموقع <https://political-encyclopedia.org/terms-of-use>

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الراذدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.





Journal of  
**TANMIYAT AL-RAFIDAIN**  
**(TANRA)**

A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 39, No. 126  
June 2020

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



**TANRA** retain 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:** Hala F. D. AL Mullah Tohi. (2020). “Green Strategy Practices Using the (Kao) Model In the Oil Products Distribution Company of Nineveh: A Case Study”. **TANMIYAT AL-RAFIDAIN**, 39 (126), 21 -39 , <https://doi.org/10.33899/tanra.2020.165650>

**P-ISSN: 1609-591X**  
**e-ISSN: 2664-276X**  
[tanmiyat.mosuljournals.com](http://tanmiyat.mosuljournals.com)

**Research Paper**  
**Green Strategy Practices Using the (Kao) Model In the Oil Products Distribution Company of Nineveh: A Case Study**

**Hala F. D. AL Mullah Tohi<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> University of Mosul

**Corresponding author:** Hala F. D. AL Mullah Tohi. Presidency University of Mosul. University of Mosul , halafazea@gmail.com.

**DOI:** <https://doi.org/10.33899/tanra.2020.165650>

**Article History:** Received: 12/12/2019; Revised: 17/2/2020; Accepted: 15/4/2020;  
Published: 1/6/2020.

### **Abstract**

The study aims to define the green strategy and identify the level of its application in the investigated organization through its indicating practices. To achieve that aim, the Oil Products Distribution Company in Nineveh was chosen as a field for the study. A questionnaire form was used as the main tool in collecting data. The questionnaire was distributed among a sample of (103) employees in the investigated organization. Based on the results of statistical analysis, using descriptive measures and Friedman Test, a set of conclusions were presented. The most important of these conclusions was that there is an agreement that green strategy practices are present in the investigated company with a level that is distinctive from other practices. In order to achieve the aim of the study, a number of recommendations were set fourth including the necessity of increasing the actual management attention to areas that support environmental orientation, especially through the green strategy and its indicating practices in the investigated organization.

### **Keywords**

**Green Strategy, Case Study.**



# ورقة بحثية ممارسات الإستراتيجية الخضراء باستخدام نموذج (Kao) في شركة توزيع المنتجات النفطية بنينوى: دراسة حالة حلا فازع داغر الملا توحى<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جامعة الموصل

المؤلف المراسل حلا فازع داغر الملا توحى ، رئاسة جامعة الموصل، جامعة الموصل، الموصل، العراق، halafazea@gmail.com.

DOI: <https://doi.org/10.33899/tanra.2020.165650>

تاريخ المقالة: الاستلام: 12/12/2019؛ التعديل والتنتقيح: 17/2/2020؛ القبول: 15/4/2020؛ النشر:  
2020/6/1

## المستخلص

يهدف البحث إلى تحديد الإستراتيجية الخضراء وتشخيص مستوى تطبيقها في المنظمة المبحوثة عبر الممارسات الدالة عليها، وبغية تحقيق ذلك تم اختيار شركة توزيع المنتجات النفطية في نينوى ميداناً للبحث الحالي، إذ اعتمد على إستماراة الإستبانة بوصفها الأداة الرئيسية في جمع البيانات والموجهة إلى عينة من العاملين في المنظمة المبحوثة والتي بلغت (103) أفراد، واستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي من حيث المقاييس الوصفية (Friedman Test) تم تقديم مجموعة من الاستنتاجات، أهمها وجود حالة من الإنفاق بشأن توافر ممارسات الإستراتيجية الخضراء في المنظمة المبحوثة وبمستوى متبان بين ممارسة وأخرى، ولتحقيق أهداف البحث قدمت جملة من المقترنات منها ضرورة زيادة الاهتمام الفعلي من الإدارة بالنواحي الداعمة للتوجهات البيئية وتحديداً عبر الإستراتيجية الخضراء والممارسات الدالة عليها في المنظمة المبحوثة.

## الكلمات الرئيسية

الإستراتيجية الخضراء، دراسة حالة.

مجلة

## تنمية الرافدين

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

المجلد (39)، العدد (126)،  
حزيران 2020

© جامعة الموصل |

كلية الإدارة والاقتصاد، الموصل، العراق.



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

الاقتباس: حلا فازع داغر الملا توحى (2020). "ممارسات الإستراتيجية الخضراء باستخدام نموذج (Kao) في شركة توزيع المنتجات النفطية بنينوى: دراسة حالة". *تنمية الرافدين*, 39 (126), 39-21.  
<https://doi.org/10.33899/tanra.2020.165650>

P-ISSN: 1609-591X  
e-ISSN: 2664-276X  
[tanmiyat.mosuljournals.com](http://tanmiyat.mosuljournals.com)



## المقدمة

ازدادت التحديات التي تتعرض لها المنظمات وخاصة عندما تكون أمام العديد من الخيارات، وعلى نحو يضعها أمام سلم الاختيارات، وفي ذلك نقطة تحدٍّ وعامل ولوح نحو المفاضلة بين ما هو قائم ومعمول به ومتماشياً مع حركة الذات وبين ما هو جديد ويقع ضمن محاور الإضافة والتجديد وصولاً إلى إعطاء ومضة تجاه المستقبل، الأمر الذي يؤشر ضرورة مواكبة ما هو جيد وخصوصاً ما يتعلق بالومضات الخضراء في مجالات العمل التنظيمي ومنها الإستراتيجي، وبهذا تبرز أهمية البحث الحالي من سعيه الجاد إلى تحديد ممارسات الإستراتيجية الخضراء، ومن ثم التحري عن مستوى تطبيقها في المنظمة المبحوثة، فضلاً عن تأثير الفوائد التي تتحققها في العمل، وبغية تحقيق ذلك عمدت الباحثة إلى تقسم بحثها على أربعة محاور خصص الأول لمنهجية البحث، وعرض الثاني الإطار النظري، وتجسد الثالث بالإطار الميداني، وتتضمن الرابع - الاستنتاجات، المقترنات)، وعلى النحو الآتي:

### المحور الأول: منهجية البحث

تمهيداً للإطار الميداني يعرض المحور الأول منهجية البحث في ضوء تأشير مشكلته وأهميته وأهدافه ومخططه، فضلاً عن فرضيات البحث وحدوده ومنهجه وعينته، وصولاً إلى أساليب جمع البيانات واختباراته، وعلى النحو الآتي:

#### أولاً- مشكلة البحث

قادت التطورات البيئية إلى بروز جملة من التحديات ذات الأثر البالغ وعلى نحو خاص في المنظومة الصناعية ومنها في شركة توزيع المنتجات النفطية في Ninوى متمثلة بضرورة مواكبة الممارسة الخضراء في العمل المنظمي بشتى مجالاته وتحديداً الإستراتيجي، وبما يؤشر للمتفحص في عمل هذه المنظمات قدرأً من الجدية في معالجة حالات التلوث ومواكبة المفهوم الأخضر الذي بات مطلب الجميع، لما يحققه من فوائد سواء أكانت للفرد أم للمنظمة أم للمجتمع، إلا أن عملية التطبيق تتباين هفووات متلماً تعيقها محددات، الأمر الذي دفع إلى ضرورة الاهتمام بتجارب الآخرين عند إقرار التطبيق الفاعل لها، عليه وجدت الباحثة من موضوع ممارسات الإستراتيجية الخضراء عبر طروحات (Kao, et al., 2008) منطلقاً لتحديد ما هو سائد في هذا المجال، ومن ثم بيان مستوى الأخذ به على مستوى البيئة العراقية وتحديداً في المنظمة المبحوثة، وعليه تحددت مشكلة البحث الحالي في التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى تبني (توافر) ممارسات الإستراتيجية الخضراء في المنظمة المبحوثة، وبما يجسد مستوى الفاعلية والقصور فيها ؟
2. هل هناك تباين في مستوى تطبيق ممارسات الإستراتيجية الخضراء في المنظمة المبحوثة، وبما يعكس بعض جوانب القوة والضعف في تطبيقها ؟



### **ثانياً- أهمية البحث**

تحسست أهمية البحث الحالي في الآتي:

1. **الأهمية النظرية:** تحددت عن طريق الإسهامات التي يمكن أن يحققها البحث في عرض الإطار النظري عبر الإفادة من طروحات المختصين في هذا المجال.
2. **الأهمية الميدانية:** تمركزت في سعيه الجاد نحو مساعدة المنظمة المبحوثة من معالجة ظاهرة التلوث ومواكبة المفهوم الأخضر في مجال الإستراتيجية الخضراء عبر الممارسات الدالة عليها.

### **ثالثاً- أهداف البحث**

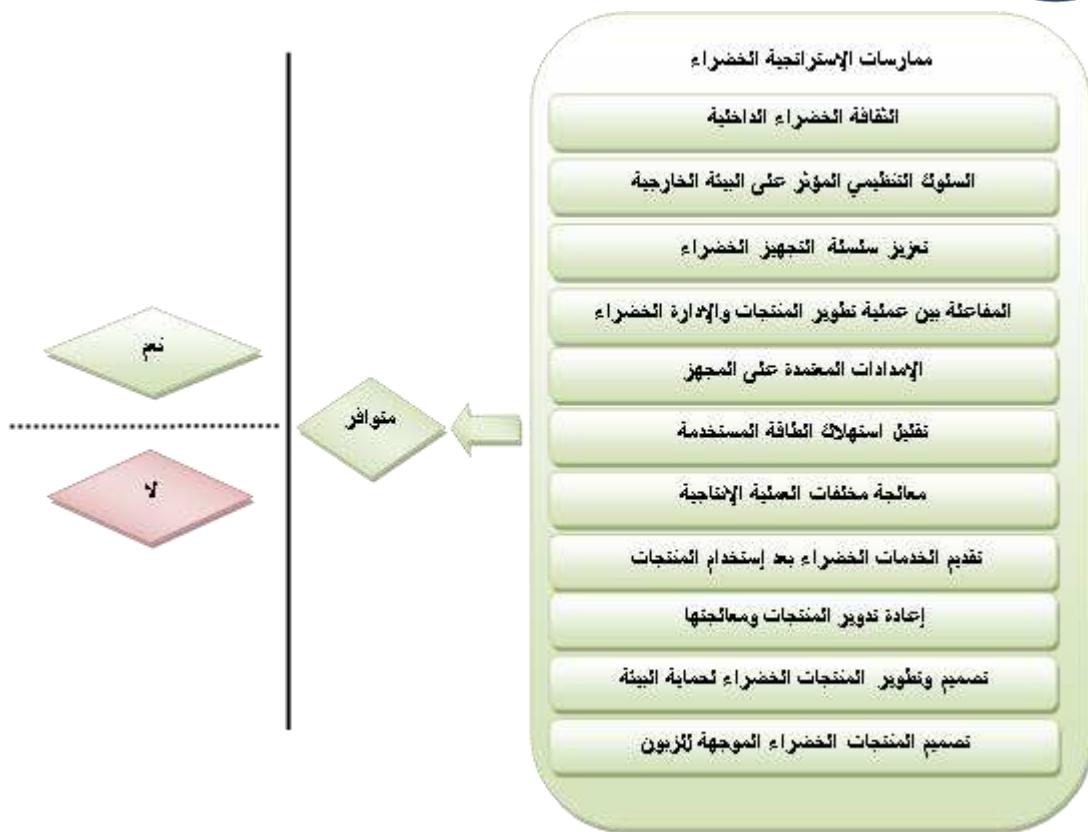
تلخصت أهداف البحث في الآتي:

1. تقديم تغطية نظرية لموضوع البحث (ممارسات الإستراتيجية الخضراء).
2. تأشير مستوى تطبيق ممارسات الإستراتيجية الخضراء في المنظمة المبحوثة.
3. عرض عدد من المقترنات التي من شأنها معالجة بعض حالات القصور في تطبيق ممارسات الإستراتيجية الخضراء في المنظمة المبحوثة، وبما يسهم في تعزيز مستوى تطبيقها.

### **رابعاً- مخطط البحث الفرضي**

تماشياً مع توجهات البحث الحالي تم تقديم مخطط فرضي شامل لأبعاده الفرعية، وعلى النحو

الآتي:



#### خامساً- فرضيات البحث

تمثلت فرضيات البحث الحالي في الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا تتوافر ممارسات الإستراتيجية الخضراء في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يتباين مستوى تطبيق ممارسات الإستراتيجية الخضراء في المنظمة المبحوثة.

#### سادساً- مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث الحالي في شركة توزيع المنتجات النفطية بنينوى، وأما عينة البحث بلغت (103) أفراد من مختلف المستويات الإدارية بوصفهم من يقوم بتنفيذ هذه الممارسات في المنظمة المبحوثة.

#### سابعاً- منهج البحث

اعتمدت الباحثة في تعطية البحث الحالي على منهج دراسة الحالة (Case Study) بوصفه من مناهج البحث الوصفية والقصصية الذي يعتمد على تجميع البيانات وتبويبها وتحليلها وتقسيرها للمشكلة قيد



الدراسة، فضلاً عن إمكانية إعتماد أكثر من أداة بحث في المنظمة المبحوثة، وبما يسهم في تحقيق أهداف البحث الحالي.

#### **ثامناً- حدود البحث**

1. الحدود الزمنية : تم إنجاز البحث خلال الفترة من (2019/7/1) وحتى (2019/12/12).
2. الحدود المكانية: تم إجراء البحث في شركة توزيع المنتجات النفطية بنينو.
3. الحدود البشرية: عينة من العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية بنينو.
4. الحدود العلمية: اقتصر البحث على متغير الإستراتيجية الخضراء من خلال ممارساتها.

#### **تاسعاً- أساليب جمع البيانات**

اعتمدت الباحثة في عرض الإطار النظري للبحث الحالي على ما متوافر من ما أجاد به الكتاب والباحثون والمختصون في العلوم الإدارية والاقتصادية وبالمراجعة العلمية (العربية والأجنبية)، أما ما يتعلق في الإطار الميداني فتم الاعتماد على إستماراة الإستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وكما مؤشر في الملحق (1) والتي تم إعدادها بالاستعانة بمجموعة من المصادر ذات العلاقة وهي: (المولى، 2012)، (Al-Anzi & Al-Khafaji, 2008)، (Kao, et al., 2008) ، وقد تم إستخدام المقاييس الثلاثي (أتفق، أتفق نوعاً ما، لا أتفق) وذلك من أجل الحصول على إجابات محددة، وقد حدبت القيم للإجابة بـ (1,2,3) على التوالي في أداة البحث الحالي.

#### **عاشرأً- أساليب التحليل والمعالجة الإحصائية**

أعتمد في إتمام الإطار الميداني للبحث الحالي على العديد من الأساليب الإحصائية، إذ تم إستخراج المقاييس الوصفية وبالذات (الوسط الحسابي ومتوسط الخطأ القياسي والانحراف المعياري)، فضلاً عن اختبار (Friedman) لتحديد مدى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات في المنظمة المبحوثة.

#### **الحادي عشر- اختبار أداة البحث**

حضرت أداة البحث الحالي (إستماراة الإستبانة) إلى مجموعة اختبارات وعلى النحو الآتي:

1. اختبار الشمولية والصدق الظاهري: عرضت أداة البحث على بعض المحكمين المختصين في العلوم الإدارية والاقتصادية، وكما مؤشر في الملحق (2)، وفي ضوء ملاحظاتهم ومقتراحاتهم تم تعديل فقرات أداة البحث.
2. الحيادية: سعت الباحثة عند توزيع أداة البحث إلى عدم التأثير في إجابات الأفراد المبحوثين، فضلاً عن إعطائهم الوقت الكافي والحرية في التعبير عن آرائهم تجاه متغيرات وفقرات أداة البحث.

#### **المحور الثاني- الإطار النظري**



يمكن تقديم تغطية نظرية لموضوع البحث الحالي (ممارسات الإستراتيجية الخضراء)، عبر توظيف ما أجاد به الفكر الإداري، وبما يمكن من إثراء هذا الموضوع وعلى قدر الإمكان، وكالآتي:

#### أولاً- مفهوم الإستراتيجية الخضراء

تؤكد معظم الدراسات والبحوث حول الإدارة الإستراتيجية وجود ضعف في تغطية جوانب هذا التخصص، إذ يكون التركيز بالدرجة القصوى نحو ما متداول وشائع وبالذات ما يتعلق بالمراحل الإستراتيجية وعدم تعطيتها للمواضيع الفرعية وخصوصاً في القطاع العام، الأمر الذي دفع بالمخصصين إلى ضرورة الإحاطة الواسعة بأبعاد هذا الموضوع، فتفيد الإستراتيجية في القطاع العام مهم، وذلك لكونها تعمل على تحقيق القيمة للمواطن، ومن هنا فالتجهات الحديثة أفرزت مجموعة من المعطيات وجهت القائمين نحو الاهتمام بالبنية التحتية ومعالجة النفايات وإدارة الطاقة وتنعيم وسائل الدعم الثقافي والعلاقات العامة وكيفية الإهتمام بالبيئة، وبما يتطلب توجيه الموارد البشرية وتوفير مستوى جيد من التعاون بين الإدارة والعاملين، والعمل على تنفيذ السياسات والإستراتيجيات بطريقة أكثر فاعلية بسبب زيادة حدة التعقيدات ومدى الخدمات التي يقدمها القطاع العام، وبما يساعد في كسب الدعم والرضا وتحقيق المصلحة العامة (Genc, 2017, 3-4)، عليه ازدادت التوجهات في القطاع العام وبالذات في قطاع النفط بإعادة النظر في مضمون إدارة الإستراتيجية وإستبدالها بإطار جديد مخصص وشامل لجميع الظروف الداخلية والخارجية ومواكبة التغيرات والتطوير التنظيمي من خلال الممارسات الخضراء في الأداء التنظيمي (Ayoubi et al., 2017, 2).

وقد عرفت الإدارة الإستراتيجية بتعريفات متعددة وكما أشار إليها الكتاب والباحثين والمختصين في العلوم الإدارية والاقتصادية ومنهم (6 Mainardes, et al., 2014, 48)، (Huiru, 2011, 2014, 48)، (Sergio, 2019, 9)، (Burgelman, et al., 2017, 3)، إذ عرفت بأنها (مجموعة من الممارسات والعمليات التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في البقاء والنمو وتحقيق الميزة التنافسية، وهذا يكون من خلال تشخيص جوانب القوة وضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية).

أما الإدارة الخضراء فتمثل مسؤولية منظمية إجتماعية في الوقت الحالي، ومرد ذلك بسبب تأثيراتها المباشرة تجاه العوامل البشرية والبيئية، وإن الأعمال الأساسية باتت متغيرة وعلى نحو مستمر في ظل التغيرات الحاصلة، الأمر الذي وضع هذه المنظمات أمام عدد من التحديات تمثلت بالسعى نحو الاهتمام بمستقبل المجتمع والبيئة التي تعمل فيها المنظمة، ومن هذا المنطلق يؤشر مدى زيادة الاهتمام بدراسة الإدارة الخضراء والأداء البيئي للمنظمات والتركيز على تقليل مستوى تلوث البيئة ومعالجة المواد والنفايات في العمل، وبدأ يلاحظ في بعض المنظمات التي لم تكن مهتمة بمواكبة المفهوم الأخضر أنها شرعت بالإهتمام به بسبب مجل الضغوط التي تعرضت لها وعدم معالجة أنشطتها تجاه البيئة وضعف تركيزها نحو مواكبتها للتغيرات والتطورات في مجال أنشطة البيئة الخضراء (Sawan, et al, 2013, 5695)، كما إن الأعمال الخضراء ركزت على المبادئ والسياسات التي تسهم في تحسين نوعية الحياة من خلال استخدام أفضل للموارد والطاقة، فضلاً عن إعادة التدوير وتقليل مستويات التلوث (Karagülle, 2012, 457).



ويمكن عرض الجدول 1 الذي يوضح توجهات بعض الكتاب والباحثين والتي تمكنت الباحثة من الإطلاع عليها بخصوص تعريف الإستراتيجية الخضراء وبحسب التسلسل الزمني، وعلى النحو الآتي:

**جدول (1): تعريفات الإستراتيجية الخضراء عند عدد من الكتاب والباحثين وبحسب التسلسل الزمني لها**

التعريف	الكاتب أو الباحث	ن
تتركز الإستراتيجية الخضراء في تفعيل القدرات الداعمة للتوجهات البيئية فيما يساعد المنظمة في تعزيز ميزتها التافسية.	(Düren & Yılmaz, 2010, 93)	1
تمحور الإستراتيجية الخضراء حول الالتزام القوي بالمسؤولية البيئية في ممارسة كافة الأنشطة.	(Saeed, 2013, 141)	2
مجموعة من الأنشطة التي تمكن الإدارة من اتخاذ القرارات ذات التأثير الإيجابي نحو البيئة.	(Padash, et al, 2015, 260)	3
عبارة عن الإستراتيجيات التي تهدف إلى تعزيز المجالات الاجتماعية والإقتصادية لتوفير إمكانيات كفؤة لتحقيق الميزة مستدامة.	(Al-Abedi & Al-Jubouri, 2017, 6)	4

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالإعتماد على المصادر أعلاه.

ما سبق يمكن تأثير مدى اختلاف توجهات الكتاب والباحثين بخصوص مفهوم الإستراتيجية الخضراء، ومرد ذلك لاختلاف أهداف دراساتهم، فضلاً عن البيئة التي طبقت دراستهم فيها، وصولاً إلى الفترة الزمنية للدراسة، لذلك فإن البعض ركز على المسؤولية البيئية، والآخر اهتم بالقرارات الداعمة للتوجهات البيئية، ومنهم اتجه نحو القدرات والميزة التافسية، وتمحور البعض نحو تحقيق الاستدامة. عليه يمكن تعريف الإستراتيجية الخضراء بأنها: (مجموعة من الممارسات ذات التوجهات البيئية الهدافة إلى تعزيز مسؤولياتها في الحد من مخاطرها البيئية، وبما يمكنها من تعزيز مستويات النمو الموجه بالاستدامة).

## ثانياً- أهمية الإستراتيجية الخضراء وخصائصها

إن معظم المنظمات في الوقت الحاضر باتت قدراتها التافسية متداخلة وعلى نحو بالغ مع أنشطتها وتوجهاتها البيئية، ويمكن اعتبار أن ممارسة الأنشطة ذات الصلة بالتوجهات البيئية تساعد المنظمة على تطوير المنتجات الجديدة والدخول إلى الأسواق واعتماد التقنيات المتطرفة، والتركيز على الإستراتيجية الخضراء تمكن من مساعدة الإدارات على تخفيض إجمالي التكاليف في العمل التنظيمي، وبما يسهم في زيادة إيراداتها، فضلاً عن إمكانية الحد من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها، وتعزيز قيمة المنظمة غير الملموسة من



حيث السمعة والعالمة التجارية، وصولاً إلى تقليل مستويات الضغوط التي يمكن أن تواجهها بسبب زيادة الاهتمام بمواكبة الأعمال الخضراء (Masoumik, et al., 2015, 647)، وأن الممارسة الخضراء في إستراتيجية المنظمة يمكنها من تحقيق المزايا التنافسية بدءاً بالكلفة المنخفضة ومرد ذلك الاستخدام الكفوء في مجالات عملها كافة وبالذات في مواردها، فضلاً عن اكتساب إستراتيجية التمايز عن غيرها بسبب القيمة التي تتحققها تجاه البيئة وتوجهاتها في تقديم كل ما هو داعم لها، فيما يحقق الزيادة في القيمة السوقية ويعزز سمعتها وصولاً إلى تحقيق الأفضلية على المنافسين (Fousteris et al., 2018, 4).

كما أن المنظمات التي تتمكن من وضع إستراتيجية خضراء لأعمالها وأنشطتها يمكن أن تتصرف بالعديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المنظمات في بيئه الأعمال، وهذه الخصائص تتمثل في التقليل المباشر من التأثيرات والمخاطر التنظيمية تجاه البيئة، وإمكانية إعادة تدوير المواد المستخدمة، وتعزيز كفاءة أعمالها بخصوص الطاقة وبما يسهم في تعزيز مستوى الإنتاجية، والعمل على تقليل النفايات والتلوث، فضلاً عن الاهتمام بالمعلومات الداعمة للتوجهات الخضراء، والتوجه نحو الاستثمار الأخضر في مجالات العمل كافة (Loknath & Azeem 2017, 693-694).

ما تقدم نلاحظ أن الحركة الديناميكية في المنظمات أدت إلى زيادة تأثيراتها السلبية تجاه البيئة، وهذا حدا بالقائمين عليها إلى احتواء هذه الظاهرة من خلال مجموعة مداخل منها (الإستراتيجية الخضراء) بفعل إسهامات ممارساتها في الحد من المخاطر البيئية، لذا فإن الإستراتيجية الخضراء يمكن أن تساعد إدارة المنظمة على تحقيق الأفضلية على المنافسين، وبما يسهم في تحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية والمساهمة في تعزيز التوجهات الإيجابية نحو البيئة.

### **ثالثاً- تطوير الإستراتيجية الخضراء على مستوى المنظمة**

تتمثل الخطوة الأولى بإتجاه تطوير الإستراتيجية الخضراء على مستوى المنظمة في تقييم الوضع الحالي للعمليات الخضراء والمبادرات القائمة، إذ إن تقييم مستوى نضج الإستراتيجية الخضراء ومستوى تبني أفضل الممارسات الداعمة لها يحدد درجة الاهتمام من عدمه في العمل التنظيمي، وعلى الرغم من أن بعض المنظمات ليس لديها توجهات ونضج أخضر إلا أنها تتمكن من البدء في مواكبة المفهوم الأخضر وعلى نطاق محدد وباتجاهات ضيقه والعمل بهدف سد بعض الفجوات الحالية، وبما يمكن الإدارات من الوصول إلى التطلعات الخضراء ومواكبتها في بعض الأنشطة، وبما يمكنها أيضاً من التنافس مع المنظمات الأخرى وتحقيق التميز عليها، وهذا يؤشر ضرورة وضع الإستراتيجية الخضراء في حالة من التطور المستمر، ويتطابق ذلك إتباع عدد من الخطوات يمكن الإشارة إليها من خلال الآتي: (Olson, 2009, 27-28)

1. التعريف: إذ يتوجب وضع الإرشادات وأهمية التغيير الثقافي والالتزام به وجعل الأولوية تجاه الممارسات الخضراء.



2. التطوير: دور القيادة في السعي نحو الاستثمارات الخضراء وتشجيع الموارد البشرية نحو استثمار الفرص وتنمية الإجراءات المعاززة للتوجهات الخضراء وتخفيض مستويات الطاقة.
3. الممارسة: مزاوجة المبادئ الخضراء بالأعمال التقليدية والاهتمام بالتوجهات نحو الصناعة الخضراء وضرورة توافر قواعد مركبة خضراء.
4. الأنماذجية: وتتركز على التحسين المستمر والسياسات الداعمة للمبادرات بين الموارد البشرية والإستراتيجية والعمل على تعزيز النتائج وتطبيقها في أماكن متعددة في العمل.

#### **رابعاً- متطلبات تنفيذ الإستراتيجية الخضراء**

تهدف المنظمات إلى تنفيذ الإستراتيجية الخضراء ضمن أعمالها ووظائفها، وهذه الإستراتيجية تتطلب توافر مجموعة من المتطلبات، وعلى النحو الآتي:

1. وضع أنظمة وتشريعات العمل المستمر لمراجعة الإجراءات وتحديث المعايير والمقاييس والإرشادات الخاصة بتطوير البيئة وحمايتها ورفع الوعي البيئي لدى الأفراد والمنظمات المختلفة.
- 2.أخذ الاعتبارات البيئية المتمثلة بـ: (الخطيط، التصميم، الإنشاء، التشغيل) لمشروعات التنمية في جميع القطاعات، واستمرار مبدأ التقييم للآثار البيئية لأي نشاط تنموي.
3. توفير المعلومات والبيانات الخاصة بالوضع الراهن للبيئة وتطويرها وحالتها المتوقعة مع استمرار تطوير سبل رصد وتجميع وتبويب وعرض هذه البيانات والمعلومات.
4. دعم الجهة المركزية المسؤولة عن البيئة وجميع الجهات ذات العلاقة لضمان تنفيذ الإستراتيجية الوطنية للبيئة والتنمية المستدامة ولتعزيز مشاركة جميع الوزارات والمصالح الحكومية المعنية في وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ.
5. توجيه فئات المجتمع وتعزيز وعيها بالمشكلات البيئية التي تواجهها في حياتها اليومية وحثها على نهج سلوك جيد تجاه البيئة.
6. إلتزام أصحاب القرار بمراعاة الجانب البيئي في القرارات المتخذة.  
ما سبق يمكن الإشارة إلى مسألة مهمة في مجال تطبيق ممارسات الإستراتيجية الخضراء، وهي ضرورة توافر عدد من المتطلبات الداعمة لعملية التطبيق والتي يمكن أن تسهم في توجيه الإدارة في تنفيذها بطريقة كفؤة وفعالة، وبما يمكنها من مواكبة المفهوم الأخضر وعلى قدر الإمكان.

#### **خامساً- ممارسات الإستراتيجية الخضراء**

ازدادت اهتمامات المنظمات بأنشطة الإستراتيجية الخضراء بفعل زيادة الضغوط البيئية وزيادة مستويات التلوث واستهلاك الطاقة، وبدورها عدت الإستراتيجية الخضراء مطلباً للجميع ومصدراً للميزة التنافسية وتحقيق



الأفضلية على المنافسين، ويمكن عرض ممارسات الإستراتيجية الخضراء وأنشطتها كما جاء بها (Kao, et al., 2008, 73) فيما يأتي:

1. القافة الداخلية الخضراء والتي تركز على (أهمية وجود برامج التدريب والتعلم للعاملين فيما يخص حماية البيئة، وإدارة المواهب على نحو دوري، العمل على تكوين وحدات متخصصة فيها عاملين متربين في هذا المجال، العمل على زيادةوعي العاملين تجاه حماية البيئة).
2. السلوك التنظيمي المؤثر في البيئة الخارجية من خلال التركيز على (تكوين مجاميع عمل خضراء لحماية البيئة، تعزيز الجهود الاجتماعية ذات التوجهات الخضراء، الاهتمام بالأنشطة المعازة للنواحي البيئية، تقديم مجموعة من المنتجات الخضراء لتنقيف الناس بالجوانب الخضراء).
3. تعزيز سلسلة التجهيز الخضراء عن طريق (ضرورة قيام المجهز بالإهتمام بالأعمال الخضراء، تنظيم سلسلة التجهيز الخضراء، تحفيز العاملين في المستويات الإدارية كافة وإسلوب تعاوني).
4. المفاجلة بين تطوير المنتجات والإدارة الخضراء عن طريق (التركيز على دورة حياة المنتجات في عملية التصميم، الاهتمام بتطبيق معايير المواصفة (ISO14001) ذات العلاقة بالبيئة، حماية البيئة بإتجاه تقييم السوق واستمرار تقديم المنتجات مع ضرورة تخفيض التكلفة).
5. الإمدادات الخضراء المعتمدة على المجهز عن طريق (إهتمام المنظمة بالقليل من ظاهرة التلوث البيئي نتيجة استخدام المواد الأولية، عدم استخدام المواد التي يمكن أن تؤثر في طبقة الأوزون، عدم تراكم المواد الكيماوية لفترات طويلة مع أهمية التركيز على التحليل البيولوجي، الابتعاد عن إنتاج المواد من المصادر النادرة ذات القيمة).
6. تقليل استهلاك الطاقة المستخدمة بالتركيز على (استخدام الطاقة النظيفة، الإهتمام بالمعدات وتوفير الطاقة وتقليل الكلفة وزيادة مستوى الإنتاج، تقليل الاستخدام المفرط لإنتاج القطعة الواحدة وعدم زيادة أحجام مواد التعبئة والتغليف، الإهتمام بنشاط النقل الكفوء غير المفرط للطاقة).
7. معالجة مخلفات العملية الإنتاجية عن طريق (وضع الآليات المناسبة لمعالجة مخلفات العمليات كالماء والغازات وتخفيف كميتهما، السيطرة المتحققة على التلوث البيئي).
8. تقييم الخدمات الخضراء بعد استخدام المنتجات عن طريق (تقديم خدمات الإسترجاع، تجنب المواد الثقيلة الضارة بالمواد الأخرى، سلامة التعامل مع التكنولوجيا، استخدامات بديلة للمنتجات).
9. إعادة تدوير المنتجات ومعالجتها وهذا عن طريق (وجود أنظمة تمكن من إعادة المواد، بساطة التصميم لتحقيق مبدأ السهولة، استخدام التكنولوجيا المساعدة على إعادة المنتجات).
10. تصميم وتطوير المنتجات الخضراء لحماية البيئة والتي تهتم بتحقيق (الإنتاج المطابق للمواصفات مع تطوير الطاقة المستدامة والممارسة كطاقة الريح والطاقة الشمسية، تعزيز مستوى التطبيق العلمي للمنتجات والخدمات، التصنيع الأخضر الذي يقلل من مستوى التلوث).



11. تصميم المنتجات الخضراء الموجهة للزبون عن طريق (سهولة ممارسة أجزاء من المنتجات، تقليل الطلب على الطاقة، استخدام الموارد الديناميكية، تصميم المنتجات المتعددة الوظائف، إطالة مدة حياة المنتجات، تقليل مستوى الخطأ عند الاستخدام من قبل الزبون).

### المحور الثالث- الإطار الميداني

يمكن عرض الإطار الميداني للبحث الحالي عن طريق تأشير المضامين الآتية:

#### أولاً- وصف الأفراد المبحوثين

قد وجهت أداة البحث على عينة من الأفراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة، إذ تم توزيع (118) إستماراة إستبانة، استعيد منها (103) إستماراة إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي وبنسبة (87%)، والجدول 2 يعكس وصفاً دقيقاً للأفراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة، وعلى النحو الآتي:

- إن معظم الأفراد المبحوثين من الذكور وبنسبة (62%) قياساً بالإثاث (38%) وهذه حالة طبيعية، لأن هذا النوع من المنظمات يتطلب مجهودات عالية، وهذا ما متوافر لدى الذكور في العمل.
- معظم الأفراد المبحوثين تتراوح فئاتهم العمرية (من 41 فأكثر) وبنسبة بلغت (63%) قياساً في الغفات العمرية الأخرى، وهذا يعكس مدى خبرتهم في العمل التنظيمي.
- غالبية الأفراد المبحوثين من حملة الشهادات الأولية والتي بلغت (85%) قياساً بحملة الشهادات العليا، وهذا يؤشر انخفاضاً في عدد الأفراد العاملين من ذوي الشهادات العليا.
- تقارب نسب سنوات الخدمة في الوظيفة ما بين الأفراد المبحوثين والتي بلغت من (12%) إلى (32%) وهذا يؤكد صحة التوزيع النسبي للأفراد المبحوثين من حيث سنوات الخدمة في الوظيفة.

**جدول (2): وصف الأفراد المبحوثين**

الجنس					
أنثى	ذكر				
% 38	% 62				
العمر					
--	61 سنة فأكثر				
--	من 51 إلى 61				
--	من 41 إلى 50				
--	من 31 إلى 40				
--	30 سنة فأقل				
% 7	% 16				
% 40	% 24				
% 14					
المؤهل العلمي					
إعدادية	دبلوم فني	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
% 11	% 15	% 59	% 7	% 9	% 0



سنوات الخدمة في الوظيفة					
	21 سنة فأكثر	من 16 إلى 20	من 11 إلى 15	من 6 إلى 10	5 سنوات فأقل
--	16%	% 20	% 32	% 20	% 12

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة.

### ثانياً- المقاييس الوصفية لإجابات الأفراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة

أشارت نتائج الجدول 3 المتعلقة بالمقاييس الوصفية لإجابات الأفراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة تجاه ممارسات الإستراتيجية الخضراء عدداً من النتائج، أهمها المعدل العام للإجابات، إذ إن الوسط الحسابي مقداره (2.358773) ومتوسط الخطأ قدره (0.05627) وإنحراف معياري قدره (0.571065)، فضلاً عن أن ممارسة الثقافة الداخلية الخضراء حققت أعلى وسط حسابي، وقدره (2.5461) وبمتوسط الخطأ (0.05462) وإنحراف معياري (0.55434)، كما إن ممارسة إعادة تدوير المنتجات ومعالجتها حققت أدنى وسط حسابي وقدره (2.2913) وبمتوسط الخطأ (0.05763) وإنحراف معياري (0.58483)، في حين حققت الممارسات الأخرى حالة من الوسطية بين تلك الممارستين.

جدول (3): المقاييس الوصفية لعينة البحث في المنظمة المبحوثة

النوع	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ القياسي	الوسط الحسابي	العينة	الممارسات	ت
1.	0.55434	0.05462	2.5461	103	الثقافة الداخلية الخضراء	
2.	0.55950	0.05513	2.3519	103	السلوك التنظيمي المؤثر في البيئة الخارجية	
3.	0.61333	0.06043	2.4345	103	تعزيز سلسلة التجهيز الخضراء	
4.	0.53990	0.05320	2.3398	103	المفاجلة بين تطوير المنتجات والإدارة الخضراء	
5.	0.62301	0.06139	2.3131	103	الإمدادات الخضراء المعتمدة على المجهز	
6.	0.54457	0.05366	2.3422	103	تقليل استهلاك الطاقة المستخدمة	
7.	0.58559	0.05770	2.3835	103	معالجة مخلفات العملية الإنتاجية	
8.	0.55688	0.05487	2.2985	103	تقديم الخدمات الخضراء بعد استخدام المنتجات	
9.	0.58483	0.05763	2.2913	103	إعادة تدوير المنتجات ومعالجتها	
10.	0.55350	0.05454	2.3422	103	تصميم وتطوير المنتجات الخضراء لحماية البيئة	
11.	0.56626	0.05580	2.3034	103	تصميم المنتجات الخضراء الموجهة للإنسان	
12.	0.571065	0.05627	2.358773	103	المعدل	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS).



### ثالثاً- اختبار (Friedman) لإجابات الأفراد المبحوثين في المنظمة المدروسة

يستخدم (Friedman Test) لتحديد مدى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين ثلاث ممارسات أو أكثر وترتيبها على ضوء إجابات الأفراد المبحوثين، وتحديد المتوفّر من عدمه، إذ تعرّف مضمون الجدول 4 المتعلقة بنتائج (Friedman Test)، أن ممارسة الثقافة الداخلية الخضراء قد حققت أعلى متوسط للراتب بمستوى (6.99) ليكون في المرتبة الأولى، أما ممارسة تعزيز سلسلة التجهيز الخضراء فجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط للراتب قدره (6.33)، والمرتبة الثالثة لممارسة معالجة مخلفات العملية الإنتاجية بمتوسط للراتب قيمته (6.22)، تليها في المرتبة الرابعة ممارسة المعاشرة بين تطوير المنتجات والإدارة الخضراء بمتوسط للراتب قيمته (6.00)، وفي المرتبة الخامسة بمتوسط للراتب بمقدار (5.99) والمتعلق بممارسة السلوك التنظيمي المؤثر في البيئة الخارجية، وحققت ممارسة تصميم وتطوير المنتجات الخضراء لحماية البيئة المرتبة السادسة بمتوسط للراتب قدره (5.94)، والمرتبة السابعة لممارسة تقليل استهلاك الطاقة المستخدمة بمتوسط للراتب قيمته (5.91)، وفي المرتبة الثامنة ممارسة الإمدادات الخضراء المعتمدة على المجهز بمتوسط للراتب بمقدار (5.79)، تليها في المرتبة التاسعة ممارسة تقديم الخدمات الخضراء بعد استخدام المنتجات بمتوسط للراتب قدره (5.70)، على حين أن متوسط الراتب بمستوى (5.64) لممارسة تصميم المنتجات الخضراء الموجهة للزيتون جاء في المرتبة العاشرة، وحققت ممارسة إعادة تدوير المنتجات ومعالجتها أدنى متوسط للراتب بمقدار (5.48) لتكون في المرتبة الأخيرة قياساً في الممارسات الأخرى.

خلاصة لما تم تقديمها في (Chi-Square) أي (Friedman Test) أن قيمة (Chi-Square) عند درجة حرية (Df) بلغت (10)، وإن متوسط الدلالة الإحصائية لإجابات الأفراد المبحوثين في المنظمة المدروسة (Sig. Asymptotique) بلغت قيمتها (0.038) وهذه القيمة هي أقل من قيمة ( $P=0.05$ )، وبهذا يمكننا الوصول إلى الآتي: رفض الفرضية الرئيسية الأولى للبحث الحالي وهي (لا توافر ممارسات الإستراتيجية الخضراء في المنظمة المدروسة)، وقبول الفرضية البديلة والتي تؤكد على (توافر ممارسات الإستراتيجية الخضراء في المنظمة المدروسة)، فضلاً عن رفض الفرضية الرئيسية الثانية للبحث الحالي وهي (لا يتباين مستوى تطبيق ممارسات الإستراتيجية الخضراء في المنظمة المدروسة)، وقبول الفرضية البديلة وهي (يتباين مستوى تطبيق ممارسات الإستراتيجية الخضراء في المنظمة المدروسة)، وما يؤكد ذلك معطيات الجدول 4.

**جدول (4): اختبار (Friedman) لإجابات الأفراد المبحوثين في المنظمة المدروسة**

الترتيب	Mean Rank متوسط الرتب	الممارسات	ت
1	6.99	الثقافة الداخلية الخضراء	.1
5	5.99	السلوك التنظيمي المؤثر في البيئة الخارجية	.2



الترتيب	Mean Rank متوسط الرتب	الممارسات	ت
2	6.33	تعزيز سلسلة التجهيز الخضراء	.3
4	6.00	المعالجة بين تطوير المنتجات والإدارة الخضراء	.4
8	5.79	الإمدادات الخضراء المعتمدة على المجهز	.5
7	5.91	تقليل استهلاك الطاقة المستخدمة	.6
3	6.22	معالجة مخلفات العملية الإنتاجية	.7
9	5.70	تقديم الخدمات الخضراء بعد استخدام المنتجات	.8
11	5.48	إعادة تدوير المنتجات ومعالجتها	.9
6	5.94	تصميم وتطوير المنتجات الخضراء لحماية البيئة	.10
10	5.64	تصميم المنتجات الخضراء الموجهة للزبون	.11

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS).

Test Statistics <sup>a</sup>		
N	العينة	103
Chi-Square	Friedman قيمة	19.168
Df	درجة الحرية	10
Sig. Asymptotique	مستوى الدلالة الإحصائية	0.038

#### a. Friedman Test

### المحور الرابع - الإستنتاجات والمقترحات

بهدف إتمام البحث الحالي من حيث التغطية المنهجية والنظرية والميدانية لا بد من تقديم مجموعة من الإستنتاجات والمقترنات، وبما يمكن أن يسهم في توجيه المنظمة المبحوثة نحو واقع تطبيق ممارسات الإستراتيجية الخضراء ومن ثم توعيتها بخصوص معالجة السلبيات وتعزيزها للممارسات الإيجابية وعلى قدر الإمكاني، وكالآتي:

#### أولاً - الإستنتاجات

بالاعتماد على ما تمخض عنه المحور النظري والميداني يمكن عرض أبرز الإستنتاجات التي تم التوصل إليها، وعلى النحو الآتي:

1. وجود حالة من الاتفاق بشأن توافر ممارسات الإستراتيجية الخضراء في المنظمة المبحوثة وبمستوى متبادر بين ممارسة وأخرى.



2. إهتمام ملحوظ من قبل إدارة المنظمة المبحوثة بشأن الثقافة الداخلية ذات التوجهات الخضراء من حيث إهتمامها الفعلي بتعزيز مستوى الوعي المنظمي تجاه البيئة وخصوصاً عبر توفير وحدات متخصصة في ذلك وتدريب العاملين.
3. تعتمد المنظمة المبحوثة في عملياتها على سلسلة التجهيز ذات الومرة الخضراء عن طريق توجيه المجهز بذلك والتنظيم الجيد لها، وبما يمكنها من خدمة الزبائن بالمنتجات والخدمات الخضراء.
4. توافر أفضل الأساليب التي تمكن المنظمة المبحوثة من معالجة مخلفات العملية الإنتاجية من خلال التركيز على توفير وسائل نقلها، فضلاً عن السيطرة على المخلفات الصلبة والسائلة والغازية.
5. تهتم المنظمة المبحوثة بالجوانب الخضراء عند تصميم المنتجات من خلال توفيرها متطلبات (ISO14001) ذات العلاقة بالبيئة، وهذا يتحقق من خلال تعاون جميع أطراف العمل.
6. انخفاض قدرة المنظمة المبحوثة على المفاضلة بين المنتجات الثقيلة والخفيفة في العمل، وبما يؤدي إلى ضعف توافر الاستخدامات البديلة للمنتجات.
7. ضعف ملحوظ في ممارسة إعادة تدوير المنتجات ومعالجتها، ومرد ذلك تعقيد الأساليب المتبعة في إعادة تدوير المنتجات ومعالجتها، فضلاً عن عدم وجود الوحدات المتخصصة في هذه العملية.

#### **ثانياً - المقترنات**

توصل البحث إلى مجموعة من المقترنات بالاعتماد على الاستنتاجات التي تم تقديمها، وهي على النحو الآتي:

1. ضرورة زيادة الاهتمام الفعلي من قبل الإدارة بالمواحي الداعمة للتوجهات البيئية وتحديداً عبر الإستراتيجية الخضراء والممارسات الدالة عليها في المنظمة المبحوثة.
2. الإهتمام الفعلي بتعزيز مستوى ممارسات الإستراتيجية الخضراء في المنظمة المبحوثة في إطار مواكبة التغيير والتطوير الملحوظين وبالذات ما يتعلق بالتوجه البيئي.
3. تفعيل مداخل الوعي المنظمي لتعزيز مستوى توجهات الأفراد العاملين نحو التقليل من مستوى التلوث وحماية البيئة في إطار الومضات الخضراء، وبما يسهم في تحقيق الأهداف.
4. السعي نحو توفير أفضل الأساليب الممكنة بخصوص عملية الفصل بين المنتجات الثقيلة والخفيفة في العمل، وبما يمكن من استخدامها في إطار الإستدامة.
5. توفير مجموعة من الاستخدامات البديلة للمنتجات والتي تسهم في تحقيق أهم متطلبات التنمية المستدامة وبالذات الداعمة للتوجهات البيئية.
6. أهمية توافر وحدات عمل متخصصة في المنظمة المبحوثة تكون مهمتها إعادة تدوير المنتجات ومعالجتها، وهذا من خلال إستقطاب أفضل الموارد البشرية، ومن ثم تدريبهم لتحقيق الأهداف.



7. ضرورة استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية إعادة تدوير المنتجات ومعالجتها، فيما يحقق بساطة الأساليب المستخدمة في العمل، ومعالجة حالة التعقيد في العمل التنظيمي.

## **References**

- Al-Abedi, Ali Razak Jiyad & Al-Jubouri, Qasim Hadi Azouz, (2017), Sustainability-Oriented Strategies and its Role in the Organizational Development for Najaf Province Governorate, AL Gharee for Economics and Administration Sciences, Vol. (14). No. (2).
- Al-Anzi, Saad Ali Hamoud & Al-Khafaji, Raed Rahim Muhammad, (2017), The Requirements of the Strategy Transformation Toward Green City. The Develop OF Local in Hilla City Asacase Study, The Administration & Economic College Journal For Economics & Administration & Financial Studies, Vol. (9). No. (1).
- Al-Mawla, Omar Salem Aziz, (2012), Green Strategy Processes and its Role in Enhancing Strategic Corporate Social Responsibility: Case Study In General Company of Drugs and Appliances Industry/ Nineveh, Master's Thesis, College of Administration and Economics, University of Mosul, Iraq.
- Ayoubi, Maryam, Mehrabanfar, Ehsan & Banaitis, Audrius, (2017), Guidelines on Designing Conceptual Framework for Strategic Management with Application to the Energy Industry, Adm. Sci, Vol. (8), No. (27).
- Burgelman, Robert A., *et al.*, (2017), Strategy processes and practices: Dialogues and intersections, John Wiley & Sons, Vol (13).
- Düren, Zeynep & Yılmaz, İlkuş, (2010), The Role of Green Business Strategies on Sustaining Competitive Advantage, EVL Journal of Social Sciences, (I: i).
- Fousteris, Andreas E., *at al.*, (2018), The Environmental Strategy of Businesses as an Option under Recessions in Greece, Sustainability.
- Huiru, Ding, (2011), The Importance of Strategic Management: A case study of H&M, Business and Administration, Kuopio.
- Genc, Elif, (2017), Strategy Implementation, Organizational Culture and Performance in Turkish Local Government, Thesis of Doctor , Cardiff Business School, Cardiff University.
- Gweh, Bonekeh Belidus, (2018), The Impact of Strategic Management on The Growth of SMEs, Thesis, Centria University of Applied Sciences International Business Administration.
- Mainardes, Emerson Wagner, Ferreira, João J.& Raposo, Mario L,(2014), Strategy and Strategic Management Concepts: Are They Recognised By Management Students, Business Administration and Management.



- Masoumik, Maryam S., *et al.*, (2015), Importance-Performance Analysis of Green Strategy Adoption within the Malaysian Manufacturing Industry, Elsevier B.V.
- Olson, Eric G., (2009), Creating an enterprise-level “green” Strategy, Journal of Business Strategy, Vol. (29), No. (2).
- Kao, Ghi Hwei, Liu, huo Fang & Chu, Che Ching, (2008), Raising Corporate Social Responsibility By Green Strategy, Yadong Xuebao, No. (28).
- Karagülle, Ali Özgür, (2012), Green business for sustainable development and competitiveness: an overview of Turkish logistics industry, The First International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management.
- Loknath Y. & Azeem, Abdul B., (2017), Green Management –Concept and Strategies, National Conference on Marketing and Sustainable Development.
- Padash, A., *et al.*, (2015), Green strategy management framework towards sustainable development, Bulgarian Cshematic Communications, Vol. (47), Issue. (D).
- Saeed, Sanaa Abdul Rahim, (2013), The Requirements of Achieving Sustainable Competitive Advantage under Framework of Constructing Green Strategy for Business Organizations (perceptual analytical study), Journal of Economic and Administrative Sciences, Vol. (19). No. (73).
- Sawant, Siddhant Umesh, *et al.*, (2013), Strategy for Implementation of Green Management System to Achieve Sustainable Improvement for Eco friendly Environment, Globally, International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology, Vol. (2), Issue (10).
- Sergio, Jofre, (2019), Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations, Department of Management Engineering.