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

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[1]
[1] 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.

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

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

ورقة بحثية

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

حلا فازع داغر الملا توحي [1]

[1] جامعة الموصل

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

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

تاريخ المقالة: *الاستلام*: 2019/12/12؛ *التعديل والتنقيح*: 2020/2/17؛ *القبول*: 2020/4/15؛ *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 إستمارة الإستبانة بوصفها الأداة الرئيسة في جمع البيانات والموجهة إلى عينة من العاملين في المنظمة المبحوثة والتي بلغت (103) أفراد، واستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي من حيث المقاييس الوصفية و(Friedman Test) تم تقديم مجموعة من الاستنتاجات، أهمها وجود حالة من الإتفاق بشأن توافر ممارسات الإستراتيجية الخضراء في المنظمة المبحوثة وبمستوى متباين بين ممارسة وأخرى، ولتحقيق أهداف البحث قدمت جملة من المقترحات منها ضرورة زيادة الاهتمام الفعلي من الإدارة بالنواحي الداعمة للتوجهات البيئية وتحديداً عبر الإستراتيجية الخضراء والممارسات الدالة عليها في المنظمة المبحوثة.

الكلمات الرئيسة

الإستراتيجية الخضراء ، دراسة حالة.

المقدمة

ازدادت التحديات التي تتعرض لها المنظمات وخاصة عندما تكون أمام العديد من الخيارات، وعلى نحو يضعها أمام سلم الاختيارات، وفي ذلك نقطة تحدٍ وعامل ولوج 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 جديد 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 تأشير الفوائد التي تحققها 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، وتضمن الرابع بـ (الاستنتاجات، المقترحات)، 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 نينوى متمثلة بضرورة مواكبة الممارسة الخضراء في العمل المنظمي بشتى مجالاته وتحديداً الإستراتيجي، وبما يؤشر للمتفحص في عمل هذه المنظمات قدراً 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 تنتابها هفوات مثلما تعيقها محددات، الأمر الذي دفع إلى ضرورة الاهتداء 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

تجسدت أهمية البحث الحالي في الآتي:

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

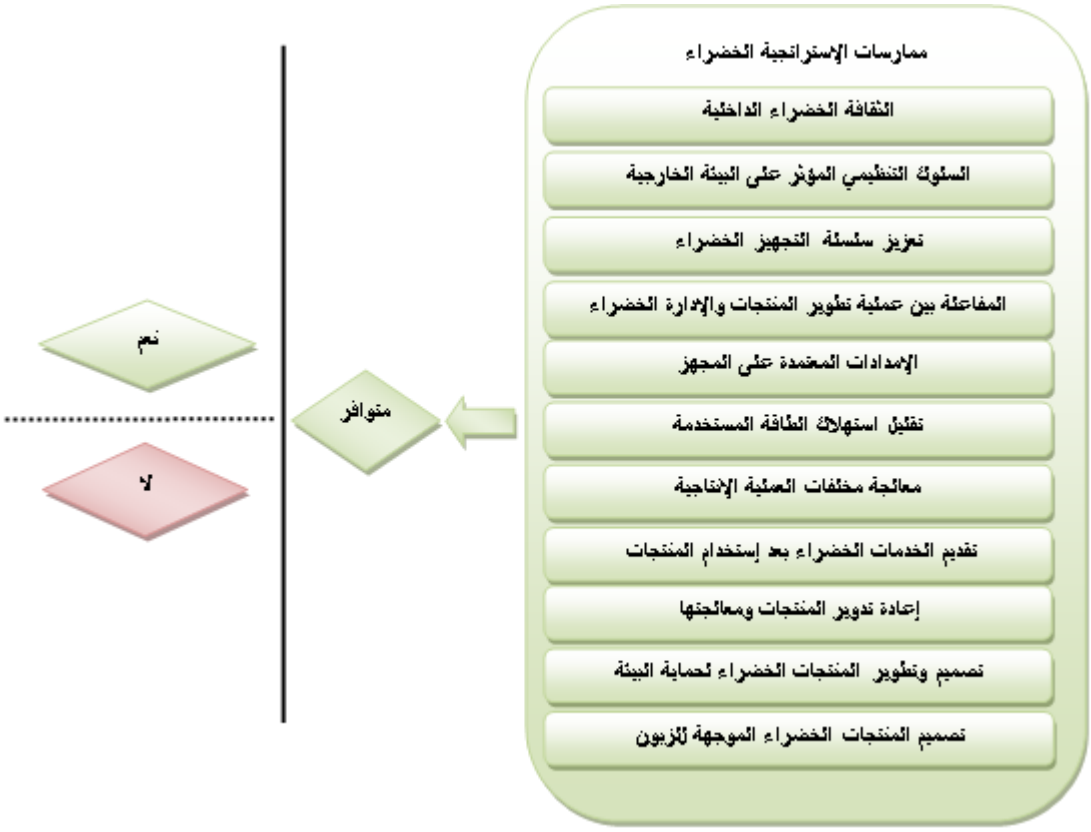
ثالثاً- أهداف البحث

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 المقترحات 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

تماشـــياً مع توجهات البحث الحالي تم تقديم مخطط فرضـــي شـــامل لأبعاده الفرعية، وعلى النحو الآتي:



الشكل 1

مخطط البحث الفرضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثة.

خامساً- فرضيات البحث

تمثلت فرضيات البحث الحالي في الآتي:

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

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يتباين مستوى تطبيق ممارسات الإستراتجية 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 تغطية البحث الحالي على **منهج دراسة الحالة (Case Study)** بوصفه من مناهج البحث الوصفية والتفصيلية الذي يعتمد على تجميع البيانات وتبويبها وتحليلها وتفسيرها 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 بنينوى.
3. الحدود البشرية: عينة من العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية بنينوى.
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 وبالمراجع العلمية (العربية والأجنبية)، أما ما يتعلق في الإطار الميداني فتم الاعتماد على إستمارة 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, 2017)، (Kao, *et al*., 2008)، وقد تم إستخدام المقياس الثلاثي (أتفق، أتفق نوعاً ما، لا أتفق) وذلك من أجل الحصول على إجابات محددة، وقد حددت القيم للإجابة بـ (1،2،3) على التوالي في أداة البحث الحالي.

عاشراً- 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

خضعت أداة البحث الحالي (إستمارة 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 ومقترحاتهم 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، وكالأتي:

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 تغطيتها للمواضيع الفرعية وخصوصاً في القطاع العام، الأمر الذي دفع بالمختصين إلى ضرورة الإحاطة الواسعة بأبعاد هذا الموضوع، فتنفيذ الإستراتيجية في القطاع العام مهم، وذلك لكونها تعمل على تحقيق القيمة للمواطن، ومن هنا فالتوجهات الحديثة أفرزت مجموعة من المعطيات وجهت القائمين نحو الإهتمام بالبنية التحتية ومعالجة النفايات وإدارة الطاقة وتفعيل 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 مضامين الإدارة الإستراتيجية وإستبدالها بإطار جديد مخصص وشامل لجميع الظروف الداخلية والخارجية ومواكبة التغييرات 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 (Huiru, 2011, 6)، (Mainardes, *et al.*, 2014, 48)، (Burgelman, *et al.*, 2017, 3)، (Gweh, 2018, 4)، (Sergio, 2019, 9)، 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 و الضعف 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 بالسعي 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 مجمل 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 توجهاب 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

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

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالإعتماد على المصادر أعلاه.

مما سبق يمكن تأشير 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 التنافسية، وتمحور البعض نحو تحقيق الاستدامة.

عليه يمكن تعريف الإستراتيجية الخضراء بأنها: (مجموعة من الممارسات ذات التوجهات البيئية الهادفة إلى تعزيز مسؤولياتها في الحد من مخاطرها البيئية، وبما يمكنها من تعزيز مستويات النمو الموجه بالإستدامة).

ثانياً- أهمية الإستراتيجية الخضراء وخصائصها

إن معظم المنظمات في الوقت الحاضر باتت قدراتها التنافسية 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 المتطورة، 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 والعلامة 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 تحققها تجاه البيئة وتوجهاتها في تقديم كل ما هو داعم لها، وبما 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 تتصف بالعديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المنظمات في بيئة الأعمال، وهذه الخصائص تتمحور 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)).

مما 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 الإستراتجية 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 وبإتجاهات ضيقة والعمل بهدف سد بعض الفجوات الحالية، وبما يمكِّن 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، ويتطلب 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 المعززة للتوجهات الخضراء وتخفيض مستويات الطاقة.
3. الممارسة: مزاوجة المبادئ الخضراء بالأعمال التقليدية والاهتمام بالتوجهات نحو الصناعة الخضراء وضرورة توافر قواعد مركزية خضراء.
4. الأنموذجية: 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: (Al-Mawla, 2012, 43)

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 بـــ: (التخطيط، 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 وتعميق 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.

مما 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 كفوءة وفاعلة، 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. الثقافة 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 متدربين في هذا المجال، العمل على زيادة وعي 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 المعززة للنواحي البيئية، تقديم مجموعة من المنتجات الخضراء لتثقيف 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 وبإسلوب تعاوني).
4. المفاعلة 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 بالتقليل 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 وذات القيمة).
6. تقليل استهلاك الطاقة المستخدمة بالتركيز على (استخدام الطاقة النظيفة، الإهتمام بالمعدات وتوفير الطاقة وتقليل الكلفة وزيادة مستوى الإنتاج، تقليل الإستخدام 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 وتخفيض كميتها، السيطرة المتحققة على التلوث البيئي).
8. تقديم الخدمات الخضراء بعد إستخدام 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) إستمارة إستبانة، استعيد منها (103) إستمارة إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي وبنسبة (87%)، والجدول 2 يعكس وصفاً دقيقاً للأفراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة، وعلى النحو الآتي:

1. إن معظم الأفراد المبحوثين من الذكور وبنسبة (62%) قياساً بالإناث (38%) وهذه حالة طبيعية، لأن هذا النوع من المنظمات يتطلب مجهودات عالية، وهذا ما متوافر لدى الذكور في العمل.
2. معظم الأفراد المبحوثين تتراوح فئاتهم العمرية (من 41 فأكثر) وبنسبة بلغت (63%) قياساً في الفئات العمرية الأخرى، وهذا يعكس مدى خبرتهم في العمل التنظيمي.
3. 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.
4. 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					
ذكر			**أنثى**		
% 62			**% 38**		
العمر					
30 سنة فأقل	**من 31 إلى 40**	**من 41 إلى 50**	**من 51 إلى 61**	**61 سنة فأكثر**	----------
% 14	% 24	% 40	% 16	% 7	----------
المؤهل العلمي					
دكتوراه	**ماجستير**	**دبلوم عالٍ**	**بكالوريوس**	**دبلوم فني**	**إعدادية**
% 0	% 9	% 7	% 59	% 15	% 11

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

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة.

ثانياً- المقاييس الوصفية لإجابات الأفراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة

أشـــرت نتائج الجدول 3 المتعلق بالمقاييس الوصـــفية لإجابات الأفراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة تجاه ممارســات الإســتراتيجية الخضــراء عدداً من النتائج، أهمها المعدل العام للإجابات، إذ إن الوســـط الحســـابي مقداره (2.358773) ومتوســـط الخطأ قدره (0.05627) وإنحراف معياري قدره (0.571065)، فضـــلاً عن أن ممارســـة الثقافة الداخلية الخضـــراء حققت أعلى وســـط حســـابي، وقدره (2.5461) وبمتوســـط الخطأ (0.05462) وانحراف معياري (0.55434)، كما إن ممارســـة إعادة تدوير المنتجات ومعالجتها حققت أدنى وســـط حســـابي وقدره (2.2913) وبمتوســـط الخطأ (05763.) وانحراف معياري (58483.)، في حين حققت الممارسات الأخرى حالة من الوسطية بين تلك الممارستين.

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

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

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

ثالثاً- إختبار (Friedman) لإجابات الأفراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة

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

خلاصة لما تم تقديمه في (Friedman Test) أن قيمة (Friedman) أي (Chi-Square) حققت (19.168) عند درجة حرية (Df) بلغت (10)، وإن متوسط الدلالة الإحصائية لإجابات الأفراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة (Sig. Asymptotique) بلغت قيمتها (0.038) وهذه القيمة هي أقل من قيمة (P= 0.05)، وبهذا يمكننا الوصول إلى الآتي: رفض الفرضية الرئيسة الأولى للبحث الحالي وهي **(لا تتوافر ممارسات الإستراتيجية الخضراء في المنظمة المبحوثة)**، وقبول الفرضية البديلة والتي تؤكد على **(تتوافر ممارسات الإستراتيجية الخضراء في المنظمة المبحوثة)**، فضلاً عن رفض الفرضية الرئيسة الثانية للبحث الحالي وهي **(لا يتباين مستوى تطبيق ممارسات الإستراتيجية الخضراء في المنظمة المبحوثة)**، وقبول الفرضية البديلة وهي **(يتباين مستوى تطبيق ممارسات الإستراتيجية الخضراء في المنظمة المبحوثة)**، وما يؤكد ذلك معطيات الجدول 4.

جدول (4): إختبار (Friedman) لإجابات الأفراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة

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

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

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

Test Statistics[a]		
N	العينة	103
Chi-Square	قيمة Friedman	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 والمقترحات، 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 الإمكان، 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 الإتفاق بشأن توافر ممارسات الإستراتيجية الخضراء في المنظمة المبحوثة وبمستوى متباين 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 الومضة الخضراء عن طريق توجيه المجهز بذلك والتنظيم الجيد لها، وبما يمكنها من خدمة الزبون بالمنتجات والخدمات الخضراء.
4. تتوافر 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– المقترحات

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

1. ضـــرورة زيادة الاهتمام الفعلي من قبل الإدارة بالنواحي 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، وبما 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 Require ments of the Strategy Trans formation 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 & Yılma, İlkus, (2010), The Role of Creen Busıness 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 Recession 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: Ary They Recognised By Management Students, Business Administration and Management.

Masoumik, Maryam S., *at 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., at al., (2015), Green strategy management framework towards sustainable development, Bulgarian Cshemical 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, *at 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.