

## اعتماد سلسلة القيمة الخضراء لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة

دراسة استطلاعية لآراء عينة من شركة اور العامة للصناعات الهندسية في ذي قار

Adopting the green value chain to achieve sustainable competitive advantage  
Pilot study to views of a sample from Ur General Company for Engineering Industries in Dhi Qar

hazimazeez2@gmail.com	جامعة سومر-كلية الإدارة والاقتصاد	م. حازم عبد عزيز الغرباوي
raidkasy@yahoo.com	جامعة بغداد-كلية الفنون الجميلة	م.م. رائد فاضل حمد سلمان
Ruseelali379@gmail.com	جامعة سومر-كلية الإدارة والاقتصاد	رسل علي عطب نتيشون

## المستخلص:

في ظل التطورات والمنافسة الشديدة التي شهدها العالم برزت ضرورة البحث عن ميزة تنافسية مستدامة ومستمرة للوحدات الاقتصادية، إذ على الوحدات الاقتصادية ان لا تغفل عن اهتمامها بالأنشطة التي تؤديها لتحقيق تلك الميزة، ويمكن القول ان هدف البحث هو التعرف على الابعاد النظرية لسلسلة القيمة الخضراء المتمثلة بـ (البحث والتطوير الأخضر، التصميم الأخضر، التصنيع الأخضر، التسويق الأخضر، الخدمات الخضراء) وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بـ (الجودة، الإبداع، الابتكار، التكلفة، الاستجابة للزبون)، فضلا عن التعرف على طبيعة العلاقة بين سلسلة القيمة الخضراء و الميزة التنافسية المستدامة بالاعتماد على المنهج الاستقرائي ومن خلال الاطلاع على البحوث والدراسات المحاسبية في هذا المجال، وفي سبيل تحقيق هدف البحث تم توزيع (٤٥) استبانة على عينة مختارة عشوائيا من العاملين في شركة اور العامة، وتم اعتماد المنهج التحليلي الوصفي لغرض اختبار فرضيات البحث واعتمد البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS بمقاييسه (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط سبيرمان) وبعد ظهور النتائج واختبار الفرضيات وتفسير مشكلة البحث تم التوصل الى عدد من الاستنتاجات اهمها: ان الوحدات الاقتصادية التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها لا بد أن تأخذ الجانب البيئي في اعتباراتها بدءاً من عملية توفير الموارد الى توزيع المنتجات وتوصيلها الى الزبائن، و اوصى البحث الى ضرورة تطبيق مبادئ سلسلة القيمة الخضراء في الوحدات الاقتصادية باعتبارها من الركائز الاساسية الحديثة لتحقيق المنافسة فضلا عن رفع مستوى الوعي بالجانب البيئي وجعله نمط عمل تيسر عليه أنشطة الوحدات الاقتصادية.

**الكلمات المفتاحية:** سلسلة القيمة الخضراء، الميزة التنافسية المستدامة.

## Abstract

In light of the developments and intense competition that the world has witnessed, the need to search for a sustainable and continuous competitive advantage for economic units has emerged, as the economic units must not lose sight of their interest in the activities they perform to achieve that advantage, and it can be said that the goal of the research is to identify the theoretical dimensions of the green value chain represented by: (Green research and development, green design, green manufacturing, green marketing, green services) and the dimensions of the sustainable competitive advantage represented by (quality, creativity, innovation, cost, response to the customer), as well as identifying the nature of the relationship between the green value chain and sustainable competitive advantage. Relying on the inductive approach and by reviewing the accounting research and studies in this field, and in order to achieve the goal of the research, (45) questionnaires were distributed to a randomly selected sample of employees of Ur State Company, and the descriptive analytical method was adopted for the purpose of testing the research

hypotheses and the statistical program for science SPSS with its measures (arithmetic mean, standard deviation, Spearman correlation coefficient) and after the results appear, hypothesis testing and interpretation of the problem For the research, a number of conclusions were reached, the most important of which are: The economic units that seek to achieve a sustainable competitive advantage must take the environmental aspect into consideration, starting from the process of providing resources to distributing products and delivering them to customers, and the research recommended the need to apply the principles of the green value chain in economic units As one of the modern basic pillars for achieving competition as well as raising the level of awareness of the environmental aspect and making it a work pattern on which the activities of economic units run.

**Keywords:** Green value chain, sustainable competitive advantage.

### المبحث الأول: منهجية البحث

**أولاً: مشكله البحث:** تعاني الوحدات الاقتصادية الهادفة للحصول على مركز مرموق في السوق في زيادة شدة المنافسة بينها والذي يتطلب منها البحث عن الوسائل الحديثة والمتطورة التي من شأنها ان تحقق ميزة تنافسية مستدامة بأفضل صورها لذلك تم الاتجاه الى أحد تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية والمتمثلة بسلسلة القيمة الخضراء ومما تقدم يمكن طرح مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

- ما مدى تأثير أنشطة سلسلة القيمة الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟
- ما مستوى إدراك الوحدات الاقتصادية الصناعية العراقية لأهمية اعتماد سلسلة القيمة الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟
- ثانياً: هدف البحث:** في ضوء مشكلة البحث والتساؤلات المطروحة، فان البحث يهدف أساساً إلى دراسة اعتماد سلسلة القيمة الخضراء في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، فضلاً عن السعي إلى تحقيق الأهداف الآتية:
  - ١- بيان المرتكزات المعرفية لسلسلة القيمة الخضراء والميزة التنافسية المستدامة.
  - ٢- معرفة العلاقة بين أنشطة سلسلة القيمة الخضراء وأنشطة الميزة التنافسية المستدامة.
- ثالثاً: أهمية البحث:** تكمن أهمية البحث من أهمية اعتماد سلسلة القيمة الخضراء سعياً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال استعمال الوسائل الحديثة والامنة على البيئة التي تساعد الوحدات الصناعية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- رابعاً: فرضيات البحث:** توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنشطة سلسلة القيمة الخضراء والميزة التنافسية المستدامة.
- خامساً: منهج البحث:** في إطار محاولة تحقيق أهداف البحث وإثبات صدق فرضيته تم اعتماد الآتي:
  - المنهج الإستقرائي والاستنباطي: لمراجعة الأدبيات التي تناولت مواضيع وفقرات البحث لغرض التوصل إلى تحليلات واستنتاجات نظرية تدعم أفكار البحث.
  - المنهج الوصفي (التحليلي): لدراسة مدى ملائمة اعتماد سلسلة القيمة الخضراء في البيئة الصناعية العراقية فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهداف البحث.

### المبحث الثاني: سلسلة القيمة الخضراء

**أولاً: مفهوم وتعريف سلسلة القيمة الخضراء:** أن مفهوم سلسلة القيمة الخضراء يعتبر من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين وذلك لاهتمامه بالضوابط البيئية الى جانب أنشطة المنظمة وسلسلة القيمة تعتبر اسلوب منظم لتمييز أنشطة المنظمات في تحقيق ميزة تنافسية من دون الأضرار بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة اي انها تقوي وتنسق بين العلاقة الداخلية للمنظمات من بداية العمليات الانتاجية وحتى نهايتها ويتمحور اهتمام السلسلة بالأنشطة

التي تضيف قيمة وإبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة وتكون الأهداف منها متعددة مثلاً، تخفيض التكاليف، تحقيق رضا الزبون، أو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (حمدان وآخرون، ٢٠١٩، ١٩٧)

أما الخضراء (Green) فهي مصطلح يشير الى الاهتمام والمحافظة على البيئة أو عبارة عن نظام او عملية تهدف الى تقليل المخاطر التي تحدثها عمليات التصنيع وذلك من خلال تشجيع اعاده التدوير وعدم التلوث واستخدام مواد قابلة للتجديد (محمد الربيعي، ٢٠١٧، ٧٩) والخضراء هو مفهوم جديد يقصد به تخضير كافة الأنشطة والعمليات اي تحويلها الى نشاطات وفعاليات وصديقة للبيئة نافع وغير ضاره لها (راضي، ٢٠١٨، ٣٧٣)

ان سلسلة القيمة الخضراء هي مجموعة من الأنشطة التي تسعى الى حماية البيئة الى جانب تحسين العمليات الداخلية وتطبيق الاستراتيجية الآمنة لتكوين منتجات خضراء تضيف قيمة للمنتجات وتحقق ميزة تنافسية مستدامة ويتضمن توفير الخضرة على طول انشطتها. فهي تسعى لتصنيع منتجات صديقة للبيئة وتأخذ بنظر الاعتبار متطلبات البيئة في كافة الأنشطة وذلك لتقليل التلوث والانبعاثات المخلفات الإنتاجية وأيضاً تهتم في اعادة تدوير المنتجات والمخلفات أو التخلص منها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (عبد القادر، السامرائي، ٢٠١٩، ٥٥)

تعتبر سلسلة القيمة الخضراء من المعايير الشاملة التي تلزم القطاعات الصناعية على مراعاة الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية عند ممارسه انشطتها الانتاجية او الخدمية ويرتبط مفهوم سلسلة القيمة في العمليات التنظيمية وما يرتبط بها من كفاءه في استخدام المواد وبشكل اقل خطر على البيئة وأيضاً تقليل النفايات الى حد ما (الموسوي، ٢٠١٩، ١٨)

ومما تقدم يتضح لنا بان سلسلة القيمة الخضراء هي مجموعة مترابطة من الأعمال والأنشطة التي تؤديها المنظمة فتظهر على شكل مخرجات ذات قيمة مع مراعاة الجانب البيئي عند تنفيذ هذه الأنشطة فتقوم المنظمة باتباع قواعد سليمة وآمنة في هذا المجال تكون أقل ضرر من غيرها وهذا ما يحقق ميزة لمنتجات تلك المنظمة يصعب تقليدها.

ثانياً: أهمية سلسلة القيمة الخضراء: أن تبني أنشطة سلسلة القيمة الخضراء في الوحدات الصناعية أهميه بالغة: (عبد القادر، السامرائي، ٢٠١٩، ٥٦)

- ١- تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتكون مستمرة لأطول فترة ممكنة وذلك لالتزامها بالتشريعات والقوانين البيئية وأيضاً لتلبية لرغبات وطلبات الزبائن بتوفير منتجات خضراء آمنة على صحة الإنسان الى جانب تخفيض معدلات التلوث.
- ٢- التعاقد مع المجهزين الذين يأخذون بنظر الاعتبار الضوابط البيئية وذلك من أجل تحسين جودة المنتجات وكذلك كفاءه العمليات الانتاجية من خلال استعمال تقنيات الإنتاج الأنظف.
- ٣- المحافظة على الموارد الطبيعية والاستهلاك الامثل للطاقة من خلال تقليل كمية المواد الأولية المستعملة بالإنتاج والتي تكون قابلة لإعادة التدوير.

٤- تحسين سمعة المنظمة نتيجة مساهمتها في تخفيض معدلات التلوث وتكوين منتجات خضراء.

٥- تخفيض التكاليف من خلال تخفيض النفايات والغازات والابخرة السامة والتي تؤدي الى تقليل الغرامات والضرائب.

٦- وباستخدام سلسلة القيمة الخضراء للتقنيات النظيفة ينتج عنها تخفيض تكاليف المناولة والصيانة.

٧- التقليل من النفايات وذلك من خلال تصميم منتجات قابلة لإعادة التدوير او التخلص النهائي.

ثالثاً: معوقات تطبيق سلسلة القيمة الخضراء: هناك عدة معوقات تواجه سلسلة القيمة الخضراء ومن اهم تلك المعوقات ان النظم المحاسبية التقليدية لم تصمم بالشكل الذي يصنف التكاليف حسب الأنشطة التي تضيف قيمة والأنشطة التي لا تضيف قيمة وهذا ما يمكن ملاحظته في ظل تحليلات سلسلة القيمة إذ ان هذا التصنيف يمكن أن يقلل الكثير من الصعاب التي من الممكن أن تواجهها.

وكذلك في غياب التخطيط الاستراتيجي ستكون هناك عقبه في طريق تطبيق سلسلة القيمة إذا يعد من الضروريات لعمليات وحدات الأعمال وخصوصاً إذا ما ارادت الاستمرار في بيئة المنافسة. اذا تمثل سلسلة القيمة اداة مهمة لأداره الاستراتيجية وكلما اشدت المنافسة كلما كان من الضروري لوحدات الأعمال أن تقيم اداره الأنشطة والكلف استراتيجيا والا فأنها يمكن أن تفقد مزاياها التنافسية،

ان تحليلات سلسلة القيمة واذا ما توفرت المتطلبات فأنها ستساهم في تحديد المواطن التي يمكن من خلالها خفض التكلفة والمواطن التي بموجبها خلق قيمة ( الصفار وعبيد، ٢٠١٦، ٢٤١-٢٤٢ )

#### رابعاً: أنشطة سلسلة القيمة الخضراء

١- **البحث والتطوير الأخضر:** يهدف نشاط البحث والتطوير الأخضر الى ابتكار منتجات خضراء وايضاً يهدف بالبحث عن تقنيات خضراء تساعد في تقليل انبعاثات المعامل والتي يمكن تعريفها بأنها التقنيات التي تسعى لتطوير المنتجات والمعدات والانشطة الإدارية للحفاظ على الموارد الطبيعية وتخفيض التأثيرات السلبية على البيئة وتسمى أحياناً بالتقنيات التطهيرية أو تكنولوجيا البيئة ويعرف البحث والتطوير الأخضر مجموعه من الاختيارات والأسس اللازمة لمساعدة المه-تدسين في تصميم منتجات وتقنيات خضراء ويعتبر البحث والتطوير من الخطوات الرئيسة التي تشجع الاقتصاد بالانتقال الى اقتصاد منخفض الكربون والاستهلاك الأمثل للموارد اي الانتقال الى اقتصاد أخضر (السامرائي، عبد القادر، ٢٠١٩، ٥٦-٥٧)

٢- **التصميم الأخضر:** يعتبر التصميم الأخضر أحد الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة الخضراء وهو يبحث عن تقليل الأثر البيئي للمنتج خلال دوره حياته وان التفكير بالاتجاه الأخضر في التصميم يمكنه ان يميز الصورة البيئة للمنتج والمنظمة والهدف من التصميم الأخضر هو توفير او تطوير المنتجات الحالية بطريقه آمنه وصديقه للبيئة (العبادي، الطويل، ٢٠١٦، ٤٨-٤٧).

٣- **التصنيع الأخضر:** ويقصد به تطبيق قواعد مبادئ وقواعد لحماية البيئة والمحافظة على الطاقة في الأنشطة التصنيعية والخدمية وذلك لتقليل المخلفات الصناعية وتقليل التلوث في البيئة الطبيعية. فالتصنيع الاخضر نظام فعال يهدف الى الحد من النفايات والانبعاثات التي تسببها العمليات الانتاجية لاعتماده على عمليات ومواد غير ملوثة للبيئة وعلى اساس اقتصادي سليم (محمد، الربيعي، ٢٠١٧، ٧٩).

ومما تقدم يمكن القول بأن التصنيع الأخضر هو عملية تحويل المدخلات الى سلع وخدمات خضراء تكون ذات ضرر اقل على البيئة وأمنه للمجتمع

٤- **التسويق الأخضر:** ويقصد بالتسويق الأخضر هو مجموعه من النشاطات التي يمكن أن تسبب او تسهل اي نوع من انواع المبادلات التي تهدف الى تلبية او ارضاء رغبات واحتياجات الإنسان وبدون ضرر على البيئة الطبيعية وكذلك فإنه يعتبر مدخل نظمي متكامل يهدف الى التأثير في تفصيلات الزبائن بصوره تدفعهم نحو التوجه الى طلب منتجات غير ضاره للبيئة وتعديل عاداتهم الاستهلاكية بما ينسجم مع ذلك والعمل على تقديم منتجات ترضي هذا التوجه بحيث تكون المحصلة النهائية هي الحفاظ على البيئة وحمايه المستهلك وكذلك تحقيق الربحية المنظمة (قريشي، ٢٠١٤، ٢٤٤). ويعتبر التسويق الأخضر أحد انواع التسويق الصديق للبيئة الطبيعية والاجتماعية. وهو أيضاً عملية إدارة شمولية مسؤولة عن تحديد واستباق وارضاء متطلبات الزبون والمجتمع بأسلوب مريح ومستدام (صالح وآخرون، ٢٠٢٠، ١٣١)

٥- **التوزيع الأخضر:** ويقصد به الطريق المعتمد في تحقيق الأبداع بالإدارة والشراء في المنظمات وبما يتوافق مع الاعتبارات البيئية. والتوزيع الأخضر أو سلسلة التجهيز الأخضر تسعى الى تحقيق وصول المنتجات الى أكبر عدد من الزبائن وبأنتباع طرق امنه وصديقه للبيئة (أسماعيل، ٢٠١٦، ٦٦).

٦- **الخدمات الخضراء:** ويقصد بالخدمات الخضراء بأنها نشاط المنظمات وعملها مع الأخذ بنظر الاعتبار القضايا البيئية وذلك لقياس الأثر البيئي باستراتيجيات مختلفة والحد من النفايات واعادة تدويرها (راضي، ٢٠١٨، ٣٧٣)

**أولاً: تعريف الميزة التنافسية المستدامة:** تعد الميزة التنافسية المستدامة الانموذج المتطور للميزة التي تستهدفها منظمة الأعمال في مواقع السوق لأنها تحتوي على عناصر التي تمكن استمرارية الاحتفاظ لهذه الميزة أطول فترة ممكنة وقد تضمن قانون Webster تعاريف لهذه المصطلحات الثلاثة (البابي وسعيد، ٢٠١٠، ٢٠١٥):

إذا عرف الميزة: بأنها مركز المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة.

وعرف التنافسية: بأنها الخصائص التي تتصف بها المنظمة مقارنة بمنافسيها.

وعرف المستدامة: بأنها التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة.

وعرفت الميزة التنافسية المستدامة في التعريف الجامع الذي قدمه (Kotter) بكل بساطة هي القدرة على الأداء الجيد بأسلوب واحد او عدة أساليب والتي لا توفر لدى المنافسين لذلك فإن الإدارة الاستراتيجية تركز على كيفية الحصول على ميزة التنافسية والحفاظ عليها مقارنة بالمنظمات المنافسة فعندما تستطيع المنظمات عمل اي شيء لا تستطيع المنظمات المنافسة عملة أو عندما تستهلك شيء ترغب به المنظمات المنافسة فإن ذلك يمثل ميزة تنافسية، (البرزنجي، ٢٠١٧، ٦٥٣).

وعرفت بأنها قدرة المنظمة عن التميز والتفرد عن المنظمات الأخرى من خلال استغلالها الأمثل لقدراتها الداخلية واستثمارها للفرص وقلبها للتهديدات التي تواجهها في البيئة الخارجية إلى فرص من أجل تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة عالية لزيائنها الحاليين والمستقبليين ليس بإمكان المنافسين تقليدها ومنافسيها بالزمن المنظور (الكمري، ٢٠١٨، ٢٨٦)

ويمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة على أنها الجهود والابتكارات والتطورات التي تمارسها المنظمات من أجل الوصول الى مركز وموقف مميز تتفرد به عن غيرها من المنظمات وكذلك الحفاظ على هذا المركز لمدى أطول ويتطور أكثر يواكب التغيرات والتطورات الحاصلة وما تحصل في المستقبل.

**ثانياً: اهمية الميزة التنافسية المستدامة:** يمكن تحديد اهمية الميزة التنافسية المستدامة بما يأتي : ( النعيمي، ٢٠١٨، ٦٠)

- ١- تكون اهمية الميزة التنافسية المستدامة في ما تقدمه من منفعة التي تحققها تلك الميزة التي يصب على المنافسين تقليدها مما يجعل تلك المزايا مغروسة في مهارات وموارد لثقافة المنظمة
- ٢- أنها معيار للمنظمات الناجحة التي تميزها من خلال امتلاكها لخصائص فريدة
- ٣- تعد عاملاً مهماً و أساسياً في عمل المنظمات المختلفة .
- ٤- تعد مفتاحاً لنجاح منظمات الأعمال.
- ٥- تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المنظمات لاكتساب موقع كبير في السوق من خلال الحصول على منفعة سوقية أكبر من المنافسين وزيادة حجم مبيعاتهم .

### ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية المستدامة

١- **المصادر الداخلية:** تتكون من الموارد الجوهرية والمهارات والقدرات الداعمة مثل الموارد المادية المتكونة من الموارد الرأسمالية التي تنعكس إيجابياً في اكتساب الميزة التنافسية المستدامة وكذلك بالنسبة للموارد البشرية التي تعد من اهم مصادر الميزة التنافسية وتتمثل بمورد العمالة كعدد و مهارات مختلفة وايضا بقابليتها على التكيف والتسليم وتطوير خبراتها وكذلك تأتي اهمية مصدر الموارد البشرية المتمثل باستخدامات الأموال وكيفية إدارتها بما يخدم توجه المنظمة التنافسي وكذلك الحال بالنسبة للموارد غير الملموسة مثل رأس المال الاجتماعي الذي يحقق منه الثقة والالتزام والتعاون والمعرفة الضمنية . ( محمود ، ٢٠١٧ ، ٢٤٤ ) .

**المصادر الخارجية:** تشكل البيئة الخارجية مصدراً للميزة التنافسية المستدامة حيث أن هيكل الصناعة قد يكون مصدراً للميزة التنافسية بحيث يميز المنظمة عن منافسيها وكذلك فإن البيئة الخارجية التي تضم العوامل السياسية والاقتصادية والديمقراطية والتكنولوجيا نحو إشراف المنظمات سلماً وإيجابياً. ( مجذاب، الحاكم، ٢٠١٩، ٣٧ ) .

رابعاً: استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة: هناك حالات لاستراتيجية عامه اوجدها ( بورتر ) التي استخدمها لتجاوز القوة الخمسة التنافسية لبورتر وكل هذه الاستراتيجيات تمكن المنظمة من أن تؤدي نشاطها بصورة أفضل من منافسيها وهي : (البرزنجي ، ٢٠١٧، ٦٥٤)

١- التمايز: على المنظمة أن تقوم بخدمات وتقديم منتجات فريدة ولها قيمة عالية والتي تركز على الخصائص غير السعرية التي تجعل الزبون مستعداً لدفع علاوة أكبر .

٢- القيادة في التكاليف: ويعني استخدام المنظمات للموقع الأقل كفه مقارنة بالمنظمات المنافسة وهذا يعني أن المنظمات تكتب ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحقيق اقل تكاليف الجمالية وعلى المنظمات ان تنظم العلاقات من خلال سلسلة القيمة الكلية في حالة تبنيتها لهذه الاستراتيجية وذلك لتحقيق الكلف ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية.

٣- التركيز: ويعني أن المنظمة تقوم بالتركيز على تضييق قطاعات المشترين او الأسواق الجغرافية المستهدفة أو خطوط منتجات وتستطيع المنظمات التي تستخدم هذه الاستراتيجية أن تحقق الميزة التنافسية المستدامة من خلال مدخل القيادة في التكاليف أو من خلال مداخل التمايز

#### خامساً: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

١- الجودة : عرفت الجودة بأنها حاله من الرضا التي تحقق في نفوس الزبائن بصورة مستمرة وعبر التطورات التي تحدث لكل العمليات التنظيمية ، وكذلك فإن الجودة لها دور في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمعرفة التوقعات ومن ثم تليبيتها من خلال المواصفات اللازمة في المنتجات وذلك عند طرح منتجات ذات جودة عالية فإن ذلك يزيد من قيمتها مما يقود بالمنظمات رفع أسعار منتجاتها، وكذلك تتيح من الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة ( النعيمي ، ٢٠١٨ ، ٦١ )

٢- المرونة الاستراتيجية : هي قدرة المنظمة على التعرف على المتغيرات البيئية ومن ثم تخصيص مواردها لاتخاذ الإجراءات المناسبة. لذلك فإن المرونة الاستراتيجية هي بمثابة مبدأ تنظيمي لتنظيم وتنسيق مختلف الموارد والأنشطة البقية. ومن مزايا المرونة التي تساعد المنظمات في تحقيق التنافس على منافسيها هي، ( الإبراهيمي ، ٢٠١٩ ، ٥٩٢ - ٥٩٣ ):

ا- تستطيع المنظمات الانتقال من استراتيجية إلى أخرى وبسرعة .

ب- تمكن المنظمات من الحصول على ميزة تنافسية مستدامة من خلال تمكين بيئتها وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية .

ج- تحقيق الابتكار من خلال توفير آليات عمل أكثر مرونة في العمليات الإنتاجية.

٣- تكنولوجيا المعلومات : تعتبر تكنولوجيا المعلومات أداة فعالة في تقليص حجم المنظمات وتقليص عدد المستويات الإدارية وتبني الهياكل التنظيمية الشبكية بدلاً من التقليدية وكذلك ساعدت على تبني مداخل حديثة في تخطيط وتنظيم الأعمال مثل مدخل إعادة الهندسة ، وكذلك فإن تكنولوجيا المعلومات تصبح سلاحاً استراتيجياً فإنها تمكن المنظمات من أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة من خلال نوع الاستراتيجية المتبعة من قبل المنظمة التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة ، وتساهم تكنولوجيا المعلومات المنظمة في بناء قاعدة معلومات استراتيجية لامتلاكها القدرة بالتعامل مع المعلومات وهذا ما يكسب المنظمة ميزة تنافسية مستدامة. ( الحميري وعبد المهدي ، ٢٠١٩ ، ٤٤٢ )

٤- المقدرات الجوهرية : تناول العديد من العلماء والمفكرين مصطلح المقدرات الجوهرية من حيث أهميتها من جوانب مختلفة وقد اختلفوا في إعطاء مفهوم محدد لها لكنهم اتفقوا على أن المقدرات الجوهرية تتبع من داخل المنظمة . وتعتمد على مواردها وهي قوة للمنظمة تمكنها من المنافسة والبقاء ، فهي قدرة المنظمة على خلق المعرفة الجديدة بخطى متسارعة تفوق خطوات المنافسين في بيئة ديناميكية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، وكذلك عرفت بأنها المعرفة والمهارة التنظيمية التي من دونها لا تكون المنظمة موجودة والتي تجعل من المنظمات منظمات فريدة ، لا يمكن تقليدها وكذلك أفضل من المنظمات الأخرى. ( الكمري ، ٢٠١٨ ، ٢٩٠ )

٥- **الإبداع** : ويقصد بالإبداع هو الأفكار الجديدة والمفيدة التي تكون متصلة بمشاكل معينه وايضا يمكن القول إن الإبداع هو رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة اي ان الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة ومن ثم التفكير في إيجاد الحل بشكل مبدع ومختلف وذلك باستخدامه للمعطيات المتوفرة أو توصيل النتائج للآخرين. ( الحاكم ، مجذاب ، ٢٠١٩ ، ٣١ )

٦- **الكلفة** : ويرتكز هذا البعد حول تقديم منتج بأقل كلفة ممكنة ودون التأثير على مستويات الجودة أو معدلات الإنتاج ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستثمار الأفضل لموارد المنظمة المتاحة الذي يعتبر ركن أساسي لبلوغ ميزة تنافسية مستدامة. ( صالح ، ٢٠١٧ ، ١٦١ ) .

٧- **الحصة السوقية** : يقصد بها نسبة مبيعات المنظمة إلى مبيعات الصناعة ويستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الربحين والخاسرين في السوق اي حساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق ومقارنة بالمنافسين . والمنظمة تقوم باقتناص الفرص التي تؤدي إلى زيادة أرباحها ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة . ( العبادي ، العنبي ، ٢٠١٤ ، ٢٢٢ )

٨- **الاستجابة للزبون** : لتحقيق الاستجابة للزبائن يجب على المنظمة أن تكون قادرة على أداء أعمالها بشكل أفضل من المنافسين وذلك من خلال تحديد إشباع حاجات ورغبات المتعاملين مع المنظمة ، كما أن تحقيق الاستجابة المتوقعة تتم خلال سرعة الاستجابة لاحتياجاتهم وذلك بتقليلها الوقت بالنسبة للساعة حتى استلامها والخدمة حتى أداؤها. وايضا بتطوير المنتجات وتحسين جودتها وان تكون ذات سمات وخصائص تفتقر إليها المنتجات المتواجدة في السوق بالإضافة إلى أن هناك مصادر أخرى تابعة لتحقيق الاستجابة المتوقعة ومنها التصميم المتفوق والخدمات المميزة وخدمات ما بعد البيع ( زعلان ، ٢٠١٧ ، ١٨٣ )

#### المبحث الرابع: العلاقة بين سلسلة القيمة الخضراء والميزة التنافسية المستدامة

نظرا لأهمية الميزة التنافسية المستدامة لديموميه عمل المنظمات المعاصرة فقد حضى باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين لمعرفة مدى اهمية تحقيق تلك الميزة وتحليل علاقتها بالإدارة الاستراتيجية المستخدمة في المنظمة. اذ ان لسلسلة القيمة الخضراء تأثير بالغ الأهمية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات وبصورة تجعل المنظمات ميزة لا يمكن تقليدها من قبل المنظمات الاخرى وذلك لاتباع السلسلة الى قاعدة ابعاد الانشطة والعمليات التي لا تضيف قيمة لمنتجاتها. فهي تأخذ بنظر الاعتبار الجوانب البيئية وايضا الجوانب الاجتماعية باستخدامها الوسائل وتقنيات خضراء لا ينتج عنها ضرر وهذا ما يجعل لتلك المنظمات ميزة تنافسية مستدامة لاتباعها القواعد السلبية والأمنة التي ليس لها ضرر على الإنسان او الكائنات الحية الاخرى.

ويمكن توضيح العلاقة بين أنشطة سلسلة القيمة الخضراء والميزة التنافسية المستدامة من خلال ما يأتي:

- أ- **البحث والتطوير الأخضر**: ويبرز دور البحث والتطوير الاخضر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات من خلال ابتكار منتجات خضراء فضلا عن ايجاد تقنيات لازمة تقلل من انبعاثات المعامل (تقنيات خضراء) وايضا فان البحث والتطوير الاخضر هو مجموعة مبادئ واختيارات لازمة لمساعدة المهندسين في تصميم منتجات وتقنيات خضراء وبالتالي فان التطوير واختيار تلك المنتجات على طول فترة حياة الشركة يصبح نمط عمل تسير عليه الشركة.
- ب- **التصميم الأخضر**: ان دور التصميم الاخضر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تصميم المنظمات لمنتجات امه ويحقق التصميم الاخضر ميزة للمنظمات من خلال الطلب عليها وكذلك أثرها على صحة الانسان من ناحية والبيئة من ناحية اخرى وبالتالي يخلق سمعة بيئية طيبة للمنظمات وتقديمها كعضو نافع في المجتمع.
- ج- **التصنيع الأخضر**: ان استخدام المواد الاولية والمنظمات الخضراء وكذلك توجيه العمال للحفاظ على البيئة يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمات وذلك لامتلاكها لعمليات تصنيفية امنة وصديقه للبيئة وايضا غير مضره بصحة الانسان.
- د- **التسويق الأخضر**: يلعب التسويق الاخضر دورا مهما في جذب الزبائن اعلانات تجارية خضراء فتتقدم المنظمات للخدمات الخضراء والصديقة للبيئة وايضا قيامها بتطوير منتجاتها الى منتج أكثر امان وهمه ويزيد من الطلب على منتجات تلك المنظمات وبالتالي زيادة اجمالي مبيعاتها الى جانب زيادة الحصة السوقية للمنظمة فينعكس ايجابيا على سمعتها ومكانتها في السوق.

- هـ- **التوزيع الأخضر:** التوزيع الأخضر يعني تقليل حالات التلف خلال نقل البضائع وبيع المنتجات وذلك من خلال اعتماد على معايير بيئية ملائمة عند اختيار طرق البيع فضلا عن توفير الجو الملائم من حيث درجة الحرارة والرياح وغيرها، وهذا ما يساهم في خلق ميزة للمنظمات التي تتبع نشاط توزيع اخضر لتوصّل منتجاتها الى الزبائن.
- و- **الخدمات الخضراء:** ان المنظمات التي تقدم خدمات للزبائن عادة ما تكون خدمات ما بعد البيع والتي تأخذ بنظر الاعتبار الجانب البيئي والصحي، يجعل تلك المنظمات ميزة في تقديم الخدمات اضافة الى زيادة قيمة للمنتج.

#### المبحث الخامس: الجانب العملي:

لقد تم وصف وتشخيص متغيرات البحث باستخدام برنامج ( SPSS ) واعتماد المقاييس ( الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، التكرارات، معامل الارتباط )، من خلال اعتماد المنهج الوصفي في تحليل اراء عينة مختارة عشوائيا من العاملين في شركة اور العامة للصناعات الهندسية في ذي قار:

أولاً: تحليل اجابات العينة المبحوثة والخاصة بسلسلة القيمة الخضراء المتغير المستقل (X):

#### جدول (١)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير (X).

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لاتفق بشدة		المتغيرات
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	
1,483	3,07	12	26,7	6	13,3	8	17,8	11	24,4	8	17,8	X1
1,159	2,56	2	4,4	8	17,8	13	28,9	12	26,7	10	22,2	X2
1,279	3,67	15	33,3	12	26,7	10	22,2	4	8,9	4	8,9	X3
1,209	3,36	8	17,8	15	33,3	11	24,4	7	15,6	4	8,9	X4
0,815	3,29	21	46,7	18	40,0	4	8,9	2	4,4	0	0	X5
0,821	4,31	23	51,1	14	31,1	7	15,6	1	2,2	0	0	X6
0,650	4,62	31	68,9	12	26,7	1	2,2	1	2,2	0	0	X7
0,806	4,62	35	77,8	5	11,1	3	6,7	2	4,4	0	0	X8
1,162	3,69	20	44,4	3	6,7	14	31,1	4	8,9	4	8,9	X9

بناء على النتائج الظاهرة في الجدول (١) يتضح لنا الاتي:

- بلغ الوسط الحسابي للمتغير X1 بمقدار (٣,٠٧) وانحراف معياري (١,٤٨٣) وهو مساوي الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يشير الى ان الأجهزة والآلات والمعدات المستخدمة في التصنيع نوعا ما قليلة الانبعاثات أي ينتابها بعض الضرر على البيئة.
- بلغ الوسط الحسابي للمتغير X2 بمقدار (٢,٥٦) وانحراف معياري (١,١٥٩) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يشير الى حد ما عدم دقة اختيار فريق العمل للأجهزة وآلات الحديثة التي تراعي الجانب البيئي.
- بلغ الوسط الحسابي للمتغير X3 بمقدار (٣,٦٧) وانحراف معياري (١,٢٧٩) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يشير الى ان في كل مرحلة من مراحل التصميم يراع فيها الجانب البيئي.
- بلغ الوسط الحسابي للمتغير X4 بمقدار (٣,٣٦) وانحراف معياري (١,٢٠٩) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يشير الى تفعيل وظيفة التخطيط لمنتجات آمنه وتصميمها بطريقة أكثر أمان واقل خطر على البيئة.
- بلغ الوسط الحسابي للمتغير X5 بمقدار (٣,٢٩) وانحراف معياري (٠,٨١٥) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يشير الى ان هناك قواعد متبعة للحماية والمحافظة على البيئة خلال فترة التصنيع.

- بلغ الوسط الحسابي للمتغير X6 بمقدار (٤,٣١) وبانحراف معياري (٠,٨٢١) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يشير الى قدرة العمال على مراقبة وصيانة الأجهزة والمعدات خلال فترة التصنيع لغرض تفادي المشاكل التي تؤثر عليها.
- بلغ الوسط الحسابي للمتغير X7 بمقدار (٤,٦٢) وبانحراف معياري (٠,٦٥٠) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يشير الى تفعيل فقرة ترشيد الزبائن باستهلاك منتجات غير ضارة للبيئة وكذلك تثقيفهم بالعادات الاستهلاكية الصحيحة.
- بلغ الوسط الحسابي للمتغير X8 بمقدار (٤,٦٢) وبانحراف معياري (٠,٨٠٦) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يشير الى تقديم خدمات للزبائن بصورة لا تؤثر على البيئة وتحد من حجم التلوث والنفايات.
- بلغ الوسط الحسابي للمتغير X8 بمقدار (٤,٦٩) وبانحراف معياري (١,١٦٢) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يشير الى ان الخدمات المادية المقدمة ذات خاصية يمكن إعادة تدويرها ويمكن استخدامها مرة أخرى.

ثانياً: تحليل اجابات العينة المبحوثة والخاصة بالميزة التنافسية المستدامة المتغير التابع (y):

جدول (٢) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير (y).

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لاتفق بشدة		المتغيرات
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	
0.679	3.24	17	37.8	22	48.9	6	13.3	0	0	0	0	Y1
0.763	3.31	21	46.7	18	40.0	5	11.1	1	2.2	0	0	Y2
0.786	4.13	15	33.3	23	51.1	5	11.1	2	4.4	0	0	Y3
0.824	4.04	13	28.9	24	53.3	5	11.1	3	6.7	0	0	Y4
0.852	3.04	15	33.3	19	42.2	9	20.0	2	4.4	0	0	Y5
0.939	3.07	18	40.0	15	33.3	9	20.0	3	6.7	0	0	Y6
0.902	3.78	9	20.0	21	46.7	12	26.7	2	4.4	1	2.2	Y7
0.929	3.00	16	35.6	16	35.6	10	22.2	3	6.7	0	0	Y8
0.763	3.09	12	26.7	27	60.0	5	11.1	0	0	1	2.2	Y9

بناء على النتائج الظاهرة في الجدول (٢) يتضح لنا الاتي:

- بلغ الوسط الحسابي للمتغير Y1 بمقدار (٣,٢٤) وبانحراف معياري (٠,٦٧٩) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يشير الى وجود متابعة لجودة المنتجات خلال كل مرحلة من مراحل تصنيعها.
- بلغ الوسط الحسابي للمتغير Y2 بمقدار (٣,٣١) وبانحراف معياري (٠,٧٦٣) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يشير الى تعرض الشركة للشكاوى او الانتقاد عن سرعة الاستجابة وجودة المنتجات التي تقدمها الى زبائنها
- بلغ الوسط الحسابي للمتغير Y3 بمقدار (٤,١٣) وبانحراف معياري (٠,٧٨٦) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يشير الى تبني الشركة أسلوب طرح الأفكار والمقترحات الجديدة من فتره إلى أخرى.
- بلغ الوسط الحسابي للمتغير Y4 بمقدار (٤,٠٤) وبانحراف معياري (٠,٨٢٤) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يشير الى ان الأفكار التي تطرحها الشركة تحث على الابداع والتجديد وذات مرونة في الصياغة وتأخذ بآراء العاملين ومناقشتها.
- بلغ الوسط الحسابي للمتغير Y5 بمقدار (٣,٠٤) وبانحراف معياري (٠,٨٥٢) وهو مساوي الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يشير الى قدر غير مقبول حول ان المنتجات التي تقدمها الشركة ذات تكلفة ملائمة مع جودة عالية.
- بلغ الوسط الحسابي للمتغير Y6 بمقدار (٣,٠٧) وبانحراف معياري (٠,٩٣٩) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يشير الى حد ما عدم ملائمة أسعار منتجات الشركة مع أسعار منتجات السوق.
- بلغ الوسط الحسابي للمتغير Y7 بمقدار (٣,٧٨) وبانحراف معياري (٠,٩٠٢) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يشير الى ان الشركة تتابع رغبات الزبائن وتحديد احتياجاتهم.

- بلغ الوسط الحسابي للمتغير Y8 بمقدار (٣,٠٠) وبانحراف معياري (٠,٩٢٩) وهو مساوي الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يشير الى حد ما عدم الاستجابة السريعة لرغبات الزبائن وبالوقت المحدد.
- بلغ الوسط الحسابي للمتغير Y9 بمقدار (٤,٠٩) وبانحراف معياري (٠,٧٦٣) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يشير الى السعي لتحقيق استجابة متوقعة من خلال زيادة الخدمات التي تقدمها الشركة.

ثالثا: اختبار فرضية البحث:

### جدول (٣) معامل الارتباط سبيرمان (Spearman)

	X	Y
X	1	0.672**
Correiation Coefficient		
Sig. (2-tailed)		
N	٤٥	000
		٤٥
Y	0.672**	1
Correiation Coefficient		
Sig. (2-tailed)		
N	000	٤٥
	٤٥	

بناء على نتائج الجدول (٣) يتبين لنا بان قيمة معامل الارتباط سبيرمان هي (٠,٦٧٢) أي أن هناك علاقة طردية موجبة قوية بين المتغير المستقل (سلسلة القيمة الخضراء) والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)، وهذا بالضبط يثبت صحة الفرضية القائلة: " توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنشطة سلسلة القيمة الخضراء والميزة التنافسية المستدامة "

### المبحث السادس: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات:

- ١- أن سلسلة القيمة الخضراء من أهم أدوات إدارة التكلفة الاستراتيجية المتبعة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وذلك لاهتمامها بالجوانب البيئية والاجتماعية إلى جانب اهتماماتها الاقتصادية.
- ٢- أن الآلات والمعدات المستخدمة في العمليات الإنتاجية قليلة الانبعاث الى حد ما وهذا يشير الى وجود انبعاثات وضرر على البيئة، فضلا عن عدم الدقة في اختيار فرق العمل لإدارة المعدات والآلات الحديثة التي تراعي الجانب البيئي.
- ٣- أن لاتباع سلسلة متكاملة خضراء يبدأ من توفير الموارد إلى توزيع المنتجات وهذا يتطلب وجود آلات و معدات خضراء صديقة للبيئة .
- ٤- أن ظهور مفهوم سلسلة القيمة الخضراء هو بسبب إهمال بعض المنظمات للجوانب البيئية فهي موجة لبث الوعي بأهمية البيئة وسلامة المستهلكين اضافاه الى ما تحققة للمنظمات من ميزة تنافسية ومستدامة.

#### ثانياً: التوصيات:

- ١- دعوة المنظمات بزيادة الوعي بموضوع سلسلة القيمة الخضراء والميزة التنافسية المستدامة لأن حقل حديث نسبيا لم يلق الاهتمام المناسب وذلك من خلال نشر البحوث والدراسات التي تخص هذا الموضوع.
- ٢- على المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة أن تأخذ بمفهوم سلسلة القيمة الخضراء لأنها من الادوات الاستراتيجية الآمنة والصديقة للبيئة.
- ٣- ينبغي القيام بتوفير آلات ومعدات خضراء وكذلك استعمال مواد أولية صديقة للبيئة إلى جانب إدخال كافة العاملين في الشركة إلى دورات تدريبية في مجال الحفاظ على البيئة وذلك للتعرف على اخر التطورات.

٤- ضرورة الاهتمام بالجوانب البيئية والاقتصادية والاجتماعية من قبل الدولة ووضع القوانين والأنظمة للحفاظ عليها.

### قائمة المراجع والمصادر

- ١- اسماعيل ، هديل والبكري ، ثامر ، ٢٠١٧، أثر المزيج التسويقي الاخضر على سلوك المستهلك لاستخدام المنتج ذو الطاقة المتجددة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية ، الاصدار ٤٨ ، العدد ٤٧ ، الصفحات ٥٧ - ٧٦ .
- ٢- الابراهيمي ، احسان عبد الأمير عزيز ، ٢٠١٩ ، البراعة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة ، مجلة ١٢ ، الاصدار ٥٤ ، الصفحات ٥٠٠ - ٦٠٠ .
- ٣- البرزنجي أحمد حمد فهمي سعيد ، ٢٠١٧ ، انموذج الجيل الثالث للتسويق ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلة ١٤ ، الاصدار ٣-٢ ، الصفحات ٦٧٢ - ٦٤١ .
- ٤- الحميري ، بشار عباس ، عبد المهدي ، علي مظهر ، ٢٠١٩ ، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية ، مجلة ١١ ، الاصدار ٢ ، الصفحات ٤٣٩ - ٤٣٢ .
- ٥- الحاكم ، علي عبد الله ، مجذاب ، علي كزار ، ٢٠١٩ ، الدور المعدل للتحديات البيئية المعاصرة للعلاقة بين التفجير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة ، مجلة الادارة والاقتصاد ، المجلد ١ ، الاصدار ١٢٠ ، الصفحات ٤٨ - ٢٧ .
- ٦- حمدان ، نبيل فرحان ومهدي حسام محمد علي ، وكريم ، حسين ، ٢٠١٩ ، تحليل أنشطة سلسلة القيمة بالإسناد على تيار القيمة لتحقيق رضا الزبون ، مجلة الادارة والاقتصاد ، المجلد ٨ ، الاصدار ٣٢ ، الصفحات ٢٢٨ - ١٩٢ .
- ٧- راضي ، سهيلة جمعة ، ٢٠١٨ ، دور الخدمات اللوجستية الخضراء في بناء البيئة المستدامة ، حولية المنتدى ، المجلة ١ ، الاصدار ٣٤ ، العدد ٢٥ ، الصفحات ٣٥٩ - ٤١٠ .
- ٨- زعلان ، عبد الفتاح جاسم ، ٢٠١٧ ، استخدام الذكاء التسويقي لتخفيف الميزة التنافسية المستدامة من خلال الرصد البيئي ، مجلة جامعة كربلاء ، المجلد ١٥ ، الاصدار ٣ ، الصفحات ١٧٠ - ١٩٩ .
- ٩- سعيد ، سناء عبد الرحمن ، الباوي ، عبد الرضا ثامر ، ٢٠١٠ ، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، مجلة الادارة والاقتصاد ، الاصدار ٨٣ ، الصفحات ٢٠٣ - ٢٤٨ .
- ١٠- الصفار ، عماد صبيح ، عبيد ، علاء محمد ، ٢٠١٦ ، دور مجالات سلسلة القيمة في ادارة وتخفيض التكلفة ، مجلة الادارة والاقتصاد ، الاصدار ١٨٠ ، الصفحات ٢٢٧ - ٢٥١ .
- ١١- صالح ، بشار ذاك ، صالح ، ميادة مهدي وعبد الله ، ايمان نجم الدين ، ٢٠٢٠ ، دور ابعاد التسويق الاخضر في خدمة الزبون ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد ١٦ ، الاصدار ٥٠ ، الصفحات ١٤١ - ١٥٢ .
- ١٢- صالح ماجد حمد ، ٢٠١٧ ، عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، مجلد ١٣ ، الاصدار ٣٨ ، الصفحات ١٤٤ - ١٨٠ .
- ١٣- الطويل ، اكرم احمد ، والعبادي ، شهلة سالم ، ٢٠١٦ ، امكانية تبني نشاط التصميم الاخضر في شركات صناعة الادوية في مدينة الموصل دراسة مقارنة ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد ١٠٧ ، الصفحات ٤٣ - ٥٥ .
- ١٤- العبادي ، سناء عبد الرحيم ، سعيد ، والقيسي ، ثاني زيدان محمد ناصر ، ٢٠١٤ ، تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد ٢٠ ، الاصدار ٨٢ ، الصفحات ٢٣٥ - ٢٠٤ .
- ١٥- الكرمي ، نوفل عبد الرضا ، ٢٠١٨ ، اعادة هندسه العمليات الادارية للموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات الفندقية ، مجلة الادارة والاقتصاد ، الاصدار ١١٥ ، الصفحات ٢٨٢ - ٣٠١ .
- ١٦- الموسوي ، علي رشم ، ٢٠١٩ ، رساله بعنوان أنموذج مقترح لبناء سلسلة قيمة خضراء وفق معايير محاسبة الاستدامة لتحقيق المزايا التنافسية ، مقدمة المجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعه واسط للحصول على شهادة الماجستير علوم في المحاسبة .
- ١٧- محمد ، زهرة عبد ، والربيعي ، لؤي راضي خليفة ، ٢٠١٧ ، تصميم وتعميم متطلبات نظام التصنيع الاخضر ، دراسة الحالة في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية ، مجلة الادارة والاقتصاد ، المجلد ١٢٠ ، الصفحات ٧٣ - ١٠٢ .
- ١٨- محمود ، احمد عبد ، ٢٠١٧ ، نظم المعلومات التسويقية وأثرها في استدامة الميزة التنافسية المستدامة ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ١١٤ ، الاصدار ١ ، الصفحات ٢٢٩ - ٢٥٦ .
- ١٩- النعيمي ، حارث حسين علي ، ٢٠١٨ ، تأثيرا تجرية الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد ١٤ ، الاصدار ٤١ ، الصفحات ٤٦ - ٧٥ .