

بسم الله الرحمن الرحيم



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج إدارة الأعمال

الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية

**Green Management in Industrial Companies in the Southern Area of  
the West Bank**

إعداد:

بيان حمدي "الحاج صبري" ازغير

إشراف:

د. محمد محمد عمرو

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا  
والبحث العلمي في جامعة الخليل\_فلسطين

2019م

## إجازة الرسالة

الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية

(Green Management in Industrial Companies in the  
Southern Area of the West Bank)

إعداد الطالبة: بيان حمدي "الحاج صبري" ازغير

المشرف: د. محمد عمرو

نوقشت هذه الرسالة يوم الأربعاء بتاريخ 2019/6/19 وأجيزت من لجنة  
المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

..... .....	مشرفاً ورئيساً:	د. محمد عمرو
..... .....	ممتحناً داخلياً:	د. محمد الجعبري
..... .....	ممتحناً خارجياً:	د. محمود صلاحات

الخليل\_فلسطين

2019

آية قرآنية

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى: "وأنزل الله عليك الكتاب والحكمة وعلمك ما لم

تكن تعلم" (113 النساء)

صدق الله العظيم

## الإهداء

ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، والصلاة والسلام على سيدنا محمد إلى الذي أشعل شمعة دربي وأنارها، إلى من علمني أن الدنيا كفاح وأن العلم سلاح، الذي علمني أن أكون قدوة لغيري، إلى صاحب الصدر الرحيم، إلى من بث في روح الصبر ومكارم الأخلاق، إلى من اعتبره وساماً للحب والعطاء... (أبي الغالي)

إلى من أوصانا بها الرسول ثلاثاً، وغمرتني بحبها ودعواتها دائماً، إلى من الجنة تحت أقدامها، حفظها الله ورعاها وأطال الله عمرها... (أمي الغالية)

إلى من وقف بجانبني وأمدني بالعزيمة والجلد والإصرار، وشاركني الأيام التي تكلمت بالثمر وتزينت بالزهر... (زوجي العزيز)

إلى مهجة فؤادي وأعمدة بيتي إلى أبنائي... (باسل، علي، رُسل، محمد) إلى كل طالب علم، إلى كل من يؤمن أن الإنسان هو جوهر التنمية وهدفها، وأن بذور نجاح التغيير تكمن داخل نواتها

كما أهدي ثمرة جهدي إلى كل من أشد به أزمي إخواني وأخواتي فرداً فرداً، وإلى زملائي وزميلاتي جميعهم... وإلى أعضاء هيئة التدريس

إلى كل من وسعهم قلبي، ولم تسعهم هذه السطور لذكركم، إليكم أهدي ثمرة جهدي ربي إذا أعطيتني نجاحاً فلا تأخذ تواضعي، وإذا أعطيتني تواضعاً فلا تأخذ اعتزازي

## شكر وعرافان

الحمد لله الذي له العزة والجبروت وبيده الملك والملكوت، وله البقاء والثبوت والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد بن عبد الله، وعلى آله وصحبه وسلم.

أما بعد

أستاذي الجليل الدكتور: محمد محمد عمرو

فاعترافاً بعظيم فضلك وعرافاناً بما أبديته من رعاية، وما قدمته لي من إرشاد وتوجيه وملاحظات قيمة خلال هذه الدراسة، أتوجه إلى حضرتكم بعظيم شكري وبالغ تقديري. كما أتقدم بالشكر الجزيل لصرح بناء الفكر جامعة الخليل، التي أتاحت لي الالتحاق ببرنامج الدراسات العليا، ممثلة برئيسها الكريم الدكتور: نبيل الجعبري، وعميد كليتها الأستاذ الدكتور: سمير أبو زنيد، وعمادة الدراسات العليا، وعمادة كلية التمويل والإدارة، والسادة أعضاء هيئة التدريس الأجلاء، الذين كانوا يد العون ومشاعل النور، وغرسوا في نفوسنا حب البحث والاطلاع والنقد والتحليل.

كما أقدم عظيم امتناني إلى الأساتذة جميعهم الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة، وأبدوا ملاحظاتهم القيمة.

وجزيل شكري إلى كل الشركات (محل الدراسة) فخر الصناعة الوطنية، التي فتحت لي أبوابها، وسهلت مهمتي، سواء بتعبئة الاستبانة أو بإجراء المقابلات، وأخص بالذكر شركة (رويال) التي أتاحت الفرصة لي بعقد ورشة تعريفية في مقر الشركة عن موضوع الدراسة.

ولا يفوتني أن أقدم شكري لأعضاء لجنة المناقشة التي سيكون لها الدور في تقويم هذه الرسالة وتثمينها.

والله ولي التوفيق

الطالبة: بيان ازغير

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية، حيث ركزت الدراسة على خمسة محاور لمعرفة مدى تطبيق الإدارة الخضراء في هذه الشركات، وهي (الاستراتيجية الخضراء، والموارد البشرية الخضراء، والإنتاجية الخضراء، وسلسلة التوريد الأخضر، والتسويق الأخضر)، وهدفت الدراسة كذلك، التعرف إلى معوقات تطبيق الإدارة الخضراء، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من كبرى الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية، وبلغ عددها تسع شركات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاستكشافي الوصفي، من خلال الكشف عن مدى تطبيق الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية، إذ قامت الباحثة بزيارات استطلاعية أولية إلى جميع الشركات (محل الدراسة)، ثم حددت الجهات ذات الصلة التي تُساعد في الحصول على المعلومات، والاطلاع على وثائق وشهادات الجودة التي تخص البيئة، وقامت الباحثة بدعوة مندوبي الشركات إلى مصنع رويال، حيث عقدت ورشة تعريفية بموضوع الدراسة. وقد تم الاعتماد على أداتين لجمع بيانات الدراسة وهما: المقابلات والاستبانة. ومن ثم استخدام التحليل النوعي والكمي، فقامت الباحثة ببناء أسئلة المقابلة لإجراء مقابلات مع المديرين التنفيذيين ومديري الجودة في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية. وقامت بتصميم الاستبانة بعد التأكد من صدق أداة الدراسة، وتمّ بناء الاستبانة وطبعها وتوزيعها على جميع مديري الدوائر في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية. وتم إدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب، لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، ومعالجتها للخروج بالنتائج، ومن ثم التوصيات، وتم تحليل المقابلات يدوياً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: تبين بأن درجة مدى تطبيق الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية مرتفعة، وذلك بسبب التزام الشركات (محل الدراسة) بتطبيق اشتراطات الحصول على الشهادات البيئية مثل (ISO 14001)، وغيرها، والتي تعنى بنظام الإدارة البيئية، والتخلص من الانبعاثات الصادرة عن عملية التصنيع بطريقة سليمة، وتقديم منتجات لا تُضر بالبيئة والمستهلك، وترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية، وتقليل الفاقد والحد من التلوث. وتبين بأن درجة المعوقات المتوقعة لتطبيق الإدارة الخضراء جاءت منخفضة، وأن أهم المعوقات لتطبيق الإدارة الخضراء تتمثل في ضعف ثقافة الاستدامة، وعدم وعي المستهلك لقيمة المنتجات الخضراء، وغياب التشريعات والقوانين الملزمة للاهتمام بالجوانب البيئية، وارتفاع تكاليف البحث عن الطاقة البديلة.

# **Green Management in Industrial Companies in the Southern Area of the West Bank**

## **Abstract**

this study aims at identifying the extent of applying the green management in the industrial companies in the southern area of the West Bank. To identify this purpose, the study focused on five aspects that include (*the green strategy, green human resource, green productivity, green supply chain, and green marketing*). Furthermore, the study aimed at identifying the obstacles that face the application of the green management. To that end, the study population consisted of the largest industrial companies in the southern area of the West Bank and whose number was 9 companies.

To achieve the study objectives, the descriptive explorative methodology was adopted to reveal the extent of applying the green management in the industrial companies. The researcher has conducted preliminary explorative visits to all companies (*study population*), identified relevant parties that may help in gathering the information, and accessed environmental quality documents and certificates.

Additionally, the researcher invited companies representatives to Royal Factory in which an a workshop was held to introduce the subject of the study. The study depended on two tools to gather the data: the interviews and questionnaire, followed by the qualitative and quantitative analysis. The researcher constructed the interview questions and conducted interviews with executive managers and quality manager of the industrial companies in the southern area of the West Bank. Moreover, the researcher designed the questionnaires after testing its validity. The questionnaire was then constructed, printed, and distributed on all directors of departments in the industrial companies in the southern area of the West Bank. After that, the data was entered into the computer, to analyze the results using the SPSS program to conclude to the results, and then the recommendations. However, it is worth mentioning to say that interviews were manually analyzed.

The study reached a number of results, most importantly; it found that the degree of applying the green management in the industrial companies in the southern of the West Bank is high due to the companies' commitment to the application of environmental certification requirements such as (ISO 14001) and others that are concerned with the ecosystem management, the proper disposal of emissions from the process of

manufacturing, the provision of products that do not harm the environment and the consumer, rationalize the consumption of energy and natural resources, reduce losses, and limits pollution.

The study finding indicated that the obstacles expected to face the application of apply green management was low. these main obstacles that disrupt the implementation of green management are the weak culture of sustainability, lack of awareness of the consumer value of green product, the absence of legislation and laws binding on the environment aspects, and the high cost of searching energy.



## فهرس المحتويات

أ	إجازة الرسالة.....
ب	آية قرآنية.....
ج	الإهداء.....
د	شكر وعرهان .....
هـ	ملخص الدراسة باللغة العربية:.....
و	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية.....
ح	فهرس المحتويات.....
ك	فهرس الجداول.....
ل	فهرس الاشكال.....
م	فهرس الملاحق.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
2	1-1 مقدمة.....
5	1-2 مشكلة الدراسة.....
5	1-3 أهداف الدراسة.....
6	1-4 أهمية الدراسة.....
7	1-5 أسئلة الدراسة.....
7	1-6 حدود الدراسة :.....
8	1-7 محددات البحث:.....
8	1-8 مصطلحات الدراسة:.....
13	1-9 التعريفات الإجرائية:.....

15.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.
16.....	المبحث الأول: الإدارة الخضراء.
16.....	1-2 المقدمة:.....
16.....	2-2 مفهوم الإدارة الخضراء.....
18.....	3-2 أهمية الإدارة الخضراء.....
19.....	4-2 الركائز التي تقوم عليها الإدارة الخضراء.....
21.....	5-2 أبعاد الإدارة الخضراء:.....
21.....	1-5-2 الاستراتيجية الخضراء.....
25.....	2-5-2 الموارد البشرية الخضراء.....
29.....	3-5-2 الإنتاجية الخضراء:.....
38.....	4-5-2 سلسلة التوريد الأخضر.....
39.....	5-5-2 التسويق الأخضر:.....
48.....	6-2 المبادئ التوجيهية للمديرين لممارسة الإدارة الخضراء.....
49.....	7-2 السياسات والإجراءات الحكومية الفلسطينية في مجال الحفاظ على البيئة.....
51.....	8-2 محددات تطبيق الإدارة الخضراء:.....
53.....	المبحث الثاني: قطاع الصناعات.....
53.....	واقع الصناعات الفلسطينية:.....
54.....	نبذة عن الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية.....
59.....	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....
59.....	الدراسات العربية:.....
67.....	الدراسات الأجنبية:.....
71.....	الفصل الثالث.....

71	منهجية الدراسة وإجراءاتها.....
72	1_3 مقدمة:.....
72	2-3 منهج الدراسة:.....
73	3-3 مصادر جمع البيانات:.....
74	4-3 مجتمع الدراسة:.....
77	5-3 أداة الدراسة:.....
78	6-3 ثبات الأداة.....
79	7-3 صدق أدوات الدراسة.....
80	8-3 خطوات تطبيق الدراسة:.....
81	9-3 المعالجة الإحصائية.....
83	10-3 مفتاح التصحيح.....
84	الفصل الرابع: تحليل الاستبانة والمقابلات.....
85	1-4 تحليل الاستبانة_ أسئلة الدراسة:.....
100	2-4 تحليل المقابلات:.....
106	الفصل الخامس: المناقشة والتوصيات.....
107	1-5 مناقشة نتائج الاستبانة والمقابلات.....
114	2-5 التوصيات.....
122	3-5 دراسات مستقبلية مقترحة:.....
123	المراجع والمصادر.....
136	الملاحق.....

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
47	الاختلافات الجوهرية بين التسويق التقليدي والتسويق الأخضر	1
74	توزيع أعداد الاستبانات الحقيقية والمستردة حسب الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة	2
75	خصائص الشركات	3
76	شهادات الجودة الحاصلة عليها الشركات	4
78	معاملات الثبات	5
80	مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لمجالات أداة الدراسة	6
83	مفتاح التصحيح الرباعي	7
85	الوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي والنسب المئوية لل فقرات المتعلقة بمدى تطبيق الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية.	8
86	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لل فقرات المتعلقة بمدى التزام الإدارة العليا بتطبيق الاستراتيجية الخضراء	9
88	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لل فقرات المتعلقة بمدى توفر الموارد البشرية الخضراء.	10
90	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لل فقرات المتعلقة بمدى الالتزام بتطبيق الإنتاجية الخضراء.	11
93	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لل فقرات المتعلقة بمدى التزام الشركة بسلسلة توريد خضراء.	12
95	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لل فقرات المتعلقة بمدى الالتزام بتطبيق التسويق الأخضر.	13
97	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لل فقرات المتعلقة بالمعوقات التي تواجه الشركات الصناعية في تطبيق مفهوم الإدارة الخضراء.	14
99	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للدرجات الكلية لمجالات الدراسة.	15
101	تحليل المقابلات	16

## فهرس الإشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
24	المزايا التنافسية المتوقعة من إتباع استراتيجية خضراء	1
25	عوامل التخطيط الاستراتيجي الأخضر	2
27	أبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية	3
31	الإدارة الخضراء والإنتاجية	4
117	نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الخضراء	5
118	المفتاح التوضيحي للنموذج المقترح	6
119	الإجراء التفصيلي لتطبيق النموذج المقترح (الاستراتيجية الخضراء)	7
119	الإجراء التفصيلي لتطبيق النموذج المقترح (الموارد البشرية الخضراء)	8
120	الإجراء التفصيلي لتطبيق النموذج المقترح (الإنتاجية الخضراء)	9
120	الإجراء التفصيلي لتطبيق النموذج المقترح (لسلسلة التوريد الأخضر)	10
121	الإجراء التفصيلي لتطبيق النموذج المقترح (التسويق الأخضر)	11
121	خطوات لتطبيق النموذج المقترح	12

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	رقم الملحق
137	الاستبانة	1
144	نموزج أسئلة المقابلة	2
147	قائمة بأسماء المحكمين	3
148	قائمة بأسماء المديرين التنفيذيين ومديري الجودة في الشركات الصناعية التي تمت مقابلتهم	4
149	قائمة تعريف بشهادات الجودة والبيئة الحاصلة عليها الشركات الصناعية (محل الدراسة)	5
150	نموزج التصنيف البيئي	6
155	كتاب تسهيل المهمة	7
156	شهادة تدقيق إملائي ولغوي	8
157	إقرار المدقق اللغوي	9

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

1\_1 مقدمة

2\_1 مشكلة الدراسة

3\_1 أهداف الدراسة

4\_1 أهمية الدراسة

5\_1 أسئلة الدراسة

6\_1 حدود الدراسة

7\_1 محددات الدراسة

8\_1 مصطلحات الدراسة

9\_1 التعريفات الإجرائية

## 1-1 مقدمة

منذ السبعينيات من القرن الماضي، شهد العالم تزايداً بالوعي البيئي والمسؤولية البيئية والاجتماعية والأخلاقية، وكان من الأسباب التي دفعت بهذا الاتجاه، زيادة معدلات التلوث البيئي، الذي شمل تلوث مياه الشرب، والهواء الذي نتنفسه، بالإضافة إلى التغير المناخي، واستنزاف الموارد الطبيعية بسبب عمليات التصنيع غير المسئولة على كافة الأصعدة والمستويات، وتلف البيئة الطبيعية نتيجة مخلفات الصناعة، وتقلص المساحات الخضراء، والأمطار الحمضية، وتلف طبقة الأوزون، وتسرب المواد السامة إلى طبقة الغلاف الجوي.

حيث واجهت منظمات الأعمال انتقادات كثيرة، بسبب ممارستها لأنشطة ساعدت على زيادة التلوث البيئي. وفي كثير من الأحيان، كانت أصابع الاتهام تمتد إلى الممارسات غير المسئولة لمنظمات الأعمال المتمثلة بالعمليات التصنيعية كمسبب لهذه الإشكاليات، ونتيجة لهذه التطورات العالمية برزت منظمات حكومية دولية بيئية، مثل برنامج الأمم المتحدة للبيئة، والوكالة الأوروبية للبيئة، التي تنادي بالمحافظة على البيئة، لجعلها مكاناً آمناً للعيش لأجيال الحاضر والمستقبل، وقامت الحكومات والهيئات الرسمية المختلفة بسن التشريعات واتخاذ الإجراءات المناسبة للمحافظة على البيئة، وعلى ضوء هذه التطورات العالمية بدأت العديد من منظمات الأعمال بإعادة النظر في مسؤوليتها البيئية والاجتماعية والأخلاقية وفي ممارستها، وذلك بإعطاء البعد البيئي أهمية بارزة في استراتيجياتها(الصمادي،2008).

حيث يعد الاهتمام بالقضايا البيئية والحياة البشرية في الآونة الأخيرة من أهم القضايا التي تشغل العالم وبيئة الأعمال تحديداً، حيث تطورت مفاهيم جديدة لتشمل مجالات الطاقة والاقتصاد، وحتى الإدارة، وبدأ مفهوم الإدارة الخضراء مؤخراً يلفت انتباه صنّاع السياسات التنموية والاقتصادية، واستدعى اهتمام الحكومات الحريصة على تحقيق تنمية شاملة، قوامها الاهتمام بالإنسان، والحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية المتاحة. وأشار(النصيرات،2018) بأن الإدارة الخضراء هي إدارة إنسانية الرؤى، إيجابية التوجهات تركز على احترام الإنسان والتحاور معه ومعرفة تطلعاته، والعمل من أجل خيره ورفاهيته، والمحافظة على الموارد، وعلى كل ما من شأنه خير للإنسان ومصالحته. وازداد الوعي بالإدارة الخضراء، نظراً لما يشهده العالم من تداعيات سلبية للمسائل



البيئية وتفاقم في نقص الموارد، مما استدعى دراسات وأبحاثاً مكثفة، للوصول إلى منهجيات ناجحة في الحفاظ على البيئة وتطوير مفاهيم الاقتصاد المستدام لخدمة الإنسان وإساعده.

وفي الشركات التي تطبق مفهوم الإدارة الخضراء، يكون كل شخص مسئولاً ومكلفاً في الاهتمام بالبيئة، والتي تؤثر على نوعية الحياة ككل، لذا يُعتبر موضوع الإدارة الخضراء من الموضوعات المعاصرة، التي لا بد من الاهتمام بها. وينظر إلى مفهوم الإدارة الخضراء على أنه استراتيجية إدارية جديدة، تهدف إلى تحقيق أعمال مستدامة، والتي ستظهر نتائجها في المجالات المالية والاجتماعية والبيئية، ويؤدي هذا المفهوم دوراً هاماً في تطوير أشكال الأعمال الأكثر استدامة، مما يؤدي إلى الحد من تأثيرها السلبي على البيئة أثناء القيام بالأنشطة.

وهنا يؤكد التعريف الأساسي للإدارة الخضراء على ثلاثة أبعاد: بيئية، واجتماعية، ومالية، وهذا كما هو مبين في التعريف الآتي: (الإدارة الخضراء: هو القيام بالنشاطات والأعمال التي لا يكون لها تأثير سلبي على البيئة المحلية أو العالمية، أو الاقتصاد). وترتبط الأعمال التجارية الخضراء أيضاً في السياسات البيئية التي تؤثر على حقوق الإنسان (Iga Kott,2015). حيث يعد مفهوم الإدارة الخضراء ليس شيئاً جديداً، بل هو مصطلح آخر لمفهوم التنمية المستدامة، الذي يستند إلى ثلاث ركائز، هي: البيئة، والمجتمع، والاقتصاد (Grabowska,2014).

وتُعد الإدارة الخضراء في المنظمات الكبيرة مفهوماً يشير أساساً إلى الجوانب البيئية، التي تزيد من مستوى الرعاية البيئية، أو تقلل من تأثير المنظمة السلبي على البيئة من خلال استخدام التكنولوجيا المناسبة، التي تسمى أحياناً "الخضراء"، التي سوف تعود بالفائدة عليها وعلى أصحاب المصلحة على حد سواء، وبالنسبة للشركات فإن مصطلح الإدارة الخضراء يتلاقى مع مصطلح المسؤولية الاجتماعية في خدمة القضايا الاجتماعية والبيئية بشكل طوعي (Iga Kott,2015).

حيث تشهد الآونة الأخيرة ازدياداً كبيراً في عدد المصانع، لاسيما أنّ التصنيع قد تطوّر في مختلف المجالات الحيوانية تلبية للمتطلبات البشرية، و قد ترتّب على تشييد المصانع تفاقم مشكلة التلوّث، وإحداث الضرر على بيئة الإنسان والحيوان والنبات (نوفل. ٢٠١٧).

حيث أُثبت أن المخلفات الناتجة عن الأنشطة الصناعية لها خطورة كبيرة على صحة الإنسان، لكون المصانع تستعمل موادّ تشكل خطراً على صحة الإنسان والكائنات الحية على حدٍ سواء، كما أن هذه المواد تؤثر سلباً على توازن الطبيعة (أيوبي، 2014).

وتُعتبر الصناعة مسؤولة عن النسبة الأكبر من التلوث، حيث تُلحق ضرراً كبيراً على البيئة، بسبب المخلفات التي تتركها هذه العملية، وكأن البيئة بكل أسف تدفع ثمن التقدم البشري الذي أدخلته الآلات الحديثة، والتي كان من المفترض أن تأتي بنتيجة إيجابية تخدم البيئة ولا تضرها (الدموكي، 2018).

إلا أنه وبالرغم من أهمية الإدارة الخضراء فإن فلسطين تعاني من: (1) قلة الموارد ومحدوديتها نتيجة السيطرة عليها والتحكم بها من قبل الاحتلال الإسرائيلي. (2) المخلفات والانبعاثات الصادرة عن بعض الشركات الصناعية والتي قد تسبب تلوث البيئة.

وفيما يخص الصناعة في فلسطين: فالقطاع الصناعي يُعدُّ إحدى الركائز الأساسية للاقتصاد الفلسطيني، وذلك بفضل مساهمته المتعددة والبارزة في تحقيق عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهو القطاع الثاني في عدد المؤسسات بعد قطاع الخدمات، إذ يمثل 13.5 من إجمالي عدد المؤسسات. وقد حقق نمواً ما بين عامي (2014\_ 2015) بنسبة 5%، لتصل إلى 18,056 مؤسسة لعام 2015، وهو القطاع الثالث في عدد العاملين بعد قطاع الخارجية، وقطاع الخدمات.

وقطاع الصناعة الفلسطيني هو القطاع الأقوى تصديرياً في فلسطين، وبالرجوع إلى التقرير الصادر عن الإحصاء الفلسطيني لعام (2015) وباختيار أكثر السلع التي حققت قيمة تصديرية فكانت كالآتي: حجر البناء، وأكياس البلاستيك، والسجائر، والرخام، والأحذية، فرشاة الإسفنج، والأثاث (هيئة تشجيع الاستثمار الفلسطيني، 2015). حيث شكلت قيمة الصادرات السلعية للسلع السبعة المذكورة أعلاه ما نسبته 35% من إجمالي قيمة الصادرات السلعية الفلسطينية لعام 2015، والبالغة 958 مليون دولار أمريكي. كما تشكل صادرات محافظة الخليل ما نسبته 27% من إجمالي صادرات فلسطين (حسب جهاز الإحصاء المركزي)، ( غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل، 2018).

## 1-2 مشكلة الدراسة

ظهرت أهمية الإدارة الخضراء في القطاع الصناعي نتيجة الاهتمام بالمسؤولية البيئية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وترشد استهلاكها، والالتزام بطرق التصنيع السليم، واستخدام التكنولوجيا النظيفة (التكنولوجيا الخضراء)، وتصريف الانبعاثات بطرق آمنة.

إلا أنه وبالرغم من هذه الأهمية فإن فلسطين تعاني من (1) قلة الموارد ومحدوديتها نتيجة السيطرة عليها من قبل الاحتلال الاسرائيلي، وصعوبة السيطرة والإشراف على بعض المناطق الصناعية من قبل السلطة الفلسطينية. (2) المخلفات والانبعاثات الصادرة عن بعض الشركات الصناعية والتي قد تسبب تلوث البيئة.

لذلك فإن مشكلة البحث تتلخص في " واقع الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية " .

## 1-3 أهداف الدراسة

ترنو هذه الدراسة إلى :

1. التعرف إلى مدى تطبيق الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية للإدارة الخضراء.
2. التعرف إلى مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق الاستراتيجية الخضراء.
3. التعرف إلى مدى توفر الموارد البشرية الخضراء.
4. التعرف إلى مدى الالتزام بتطبيق الإنتاجية الخضراء.
5. التعرف إلى مدى الالتزام بسلسلة توريد خضراء.
6. التعرف إلى مدى الالتزام بتطبيق التسويق الأخضر.
7. التعرف إلى المعوقات التي تواجه الشركات الصناعية في تطبيق الإدارة الخضراء.
8. صياغة بعض المقترحات التي تُسهم في نشر مفهوم الإدارة الخضراء، والحد من ظاهرة التلوث البيئي.

## 1-4 أهمية الدراسة

### الأهمية العلمية:

تكمن أهمية هذه الدراسة بأهمية موضوعها وحدائته، حيث لا يختلف اثنان حول أهمية الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في فلسطين عامة، ومنطقة جنوب الضفة الغربية خاصة، وتظهر أهمية هذه الدراسة في تركيزها على القطاع الصناعي، الذي قد يكون مصدراً للتلوث من خلال مخلفاته الناجمة عن عملية التصنيع، حيث ظهر مفهوم الإدارة الخضراء منذ أكثر من 20 عاماً، نتيجة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والمسؤولية البيئية، والاستخدام الأمثل للموارد وترشيد استهلاكها، والالتزام بطرق التصنيع السليمة، واستخدام التكنولوجيا النظيفة، وتصريف النفايات بطرق آمنة.

### الأهمية العملية:

وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة \_ في حدود علم الباحثة \_ حيث تطرقت لموضوع جديد وهام في مجال القطاع الصناعي، وهو واقع الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية، إذ أظهرت أهمية تطبيق الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية من خلال التركيز على وظائف المنظمة (الاستراتيجية الخضراء، والموارد البشرية الخضراء، والإنتاجية الخضراء، وسلسلة التوريد الأخضر، والتسويق الأخضر).

وتبرز أهميتها في المساهمة في زيادة الوعي وإثارة الاهتمام والانتباه لدى قطاع الصناعة الفلسطيني بـ "الإدارة الخضراء"، وفوائد تطبيقها كاستراتيجية دائمة، وتطوير نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية، ويكون موجهاً نحو تطبيق الإدارة الخضراء بمفهومها الواسع، من حيث إتباع استراتيجية بيئية والاستخدام الأمثل والسليم للموارد، وحماية البيئة من التلوث.

والتعرف كذلك إلى المعوقات التي تواجه الشركات الصناعية في تطبيق الإدارة الخضراء، ومن ثم التوصل إلى نتائج وتوصيات تسهم في تحسين أداء الشركات الصناعية وتطويره، وتزويد المكتبة العربية بدراسة تناولت موضوع حديثاً، قد يحظى باهتمام الباحثين.

## 1-5 أسئلة الدراسة

تتمثل أسئلة الدراسة في سؤال رئيس، ينبثق عنه عدد من الأسئلة، تتمثل في الأسئلة الفرعية، أما السؤال الرئيس لهذه الدراسة فهو: "ما مدى تطبيق الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية." وترتبط بهذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق الاستراتيجية الخضراء ؟
2. ما مدى توفر الموارد البشرية الخضراء ؟
3. ما مدى الالتزام بتطبيق الإنتاجية الخضراء ؟
4. ما مدى الالتزام بسلسلة توريد خضراء؟
5. ما مدى الالتزام بتطبيق التسويق الأخضر ؟
6. ما هي المعوقات التي تواجه الشركات الصناعية في تطبيق مفهوم الإدارة الخضراء؟
7. ما هي المقترحات التي يمكن التوصل إليها ؟

## 1-6 حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع واقع الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين التنفيذيين ومديري الجودة ومدراء الدوائر فيها، من حيث تبني استراتيجية خضراء، وتوفير موارد بشرية خضراء، وتطبيق إنتاجية خضراء، وسلسلة توريد أخضر، واعتماد التسويق الأخضر، والتعرف إلى المشكلات والمعوقات التي تواجه الشركات، ولتقديم اقتراحات للجهات ذات العلاقة، واقتراح نموذج من وجهة نظر الباحثة لتطبيق الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية.
- الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية على الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية، المصدرة، والحاصلة على شهادات بيئية.
- الحدود الزمنية : أجريت الدراسة عام 2019.
- الحدود البشرية : اقتصرَت الدراسة على المديرين التنفيذيين ومديري الجودة ومدراء الدوائر في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية.

## 7-1 محددات البحث:

واجهت الباحثة عقبات خلال إجراء هذه الدراسة، منها:

1. حداثة الموضوع، مما اضطر الباحثة لبذل جهود مضاعفة لتحديد المراجع والوصول إليها ، والتعرف إلى الجهات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
2. بعض الشركات تعتقد بأن أي منهج أو طريقة إدارية هي سر يجب كتمانها وعدم البوح به، مما تطلب من الباحثة بذل جهد أكبر لإقناع بعض الشركات بأهمية الموضوع، ومن ثم إجراء المقابلات وتوزيع الاستبانات لجمع البيانات.
3. حاجة الدراسة إلى أوجه متعددة من العلوم الإدارية والقانونية والاقتصادية والبيئية.

## 8-1 مصطلحات الدراسة:

**الإدارة الخضراء "green management"**: هي استراتيجية إدارية جديدة تهدف إلى تحقيق أعمال مستدامة، والتي ستظهر نتائجها في المجالات المالية والاجتماعية والبيئية، حيث يؤدي هذا المفهوم دوراً هاماً في تطوير الأعمال الأكثر استدامة، والحد من تأثيرها السلبي على البيئة في أثناء القيام بالأنشطة. كما ظهر مفهوم الإدارة الخضراء نتيجة الجدل حول الحفاظ على بيئة صحية من ناحية وزيادة أرباح الشركات من جهة أخرى (Iga Kott, 2015).

**الاستراتيجية الخضراء "Green strategy"**: هي استراتيجية متكاملة ذات تأثير إيجابي على البيئة من خلال تبنى ثقافة مشتركة، و تسهيل عملية التحول إلى إدارة خضراء، وبيان المنافع لتبنى الإدارة الخضراء من حيث التكلفة (Engert, 2016).

**ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء "Green human resource management Practices"**: استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية لتشجيع استخدام الموارد داخل منظمات الأعمال وتعزيز القضية البيئية والتي تُعزز المزيد من الارتياح والروح المعنوية لدى الموظفين (Ahmad, 2015).

الإنتاجية الخضراء "Green production": استراتيجية تشمل مجموعة من الأدوات التكنولوجية والتقنيات الخاصة والنظم الإدارية، والتي تقوم المنظمة بتطبيقها للحصول على منتج أو سلعة أو خدمة صديقة للبيئة (Goh&Zailani,2010).

سلسلة التوريد الأخضر "Green supply chain": تكامل أنشطة الشركة بدءاً من تصميم المنتجات، وتحديد مصادر تجهيز المواد الأولية، مروراً بعمليات تصنيع المنتجات التامة الصنع، وتسليمها إلى الزبائن لغاية انتهاء دورة حياة المنتج واسترداد الأغلفة والعبوات من البيئة والمجتمع (Broek, 2010).

التسويق الأخضر "green marketing": يعرف التسويق الأخضر على أنه "عملية نظامية متكاملة، تهدف إلى التأثير في تفضيلات الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه إلى طلب منتجات غير ضارة بالبيئة، وتعديل عاداتهم الاستهلاكية بما ينسجم مع ذلك، والعمل على تقديم منتجات تُرضي هذا التوجه، بحيث تكون المحصلة النهائية هي الحفاظ على البيئة، وحماية المستهلكين، وتحقيق هدف الربحية للشركة (البكري، 2007)

المؤسسة الصناعية: هي الوحدة الاقتصادية التي تهدف إلى تحويل المواد الموجودة في الطبيعة إلى منتجات نهائية قابلة للاستعمال، وتمارس النشاطات المتعلقة به، من تخزين المنتجات وشراؤها وبيعها، وبالتالي تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها (سمير، 2010)

سلطة جودة البيئة: هي المؤسسة الحكومية الرئيسية في دولة فلسطين، المُكلفة في قيادتها للعمل البيئي، وهي مؤسسة تنظيمية تخطيطية تشريعية رقابية، لوضع الاستراتيجيات والسياسات والأهداف الوطنية، والأولويات الاستراتيجية البيئية.

الإدارة البيئية "EMS" هي جزء من منظومة إدارة شاملة لمؤسسة ما، وتشمل البناء التنظيمي والإجراءات وأنشطة التخطيط والمحافظة على الأداء البيئي الجيد، وتشمل أوجه الإدارة التي تخطط وتنمي وتطبق وتراجع وتحافظ على السياسة البيئية وأغراضها وأهدافها (بوحنية، ورمضاني، 2011).

المسؤولية البيئية "Environmental responsibility": ويقصد بها مسؤولية المنظمة عن آثار ما تتخذه من قرارات، وما تنفذه من أنشطة على البيئة، من خلال اتباع سلوك يتسم بالشفافية، ويراعي الأخلاقيات، ويتسق مع التنمية المستدامة وتحقيق الخير للمجتمع، ويمتثل للقانون المعمول به، ويتمشى مع معايير السلوك الدولية، كما أنه مدمج في مجالات عمل المنظمة كافة، وقد عمل برنامج الأمم المتحدة للبيئة على تبني عدة مبادرات، تلزم خلالها المؤسسات الاقتصادية على: خفض الانبعاث الحراري والتلوث، وإدارة النفايات وتدويرها، وحماية البيئة الطبيعية، وترشيد استهلاك الموارد المتاحة (بوحنية و رمضان، 2011).

المسؤولية الاجتماعية "Social responsibility": حيث عرفها مجلس الأعمال للتنمية المستدامة: بأنها الالتزام المستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقياً، والإسهام في تحقيق التنمية الاقتصادية، والعمل على تحسين نوعية الحياة للقوى العاملة وعائلاتهم، وكذلك المجتمع المحلي، والمجتمع ككل (World Business Council for Sustainable Development, 2015).

الميزة التنافسية "Competitive advantage": هي مدى قدرة المنظمة على خلق قيمة لعملائها تتفوق فيها على منافسيها، وتتمثل في تكلفة منتجاتها وسعر بيعها، أو تقديم منافع مميزة في الخدمة، مقارنة مع المنافسين، والتركيز على المنتجات المماثلة مع المنافسين (porter, 2007).

التنمية المستدامة "Sustainable development": حيث عرفتها اللجنة العالمية للبيئة والتنمية: هي التنمية التي تلبى احتياجات الحاضر، دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة في تلبية حاجاتهم (العابب والشريف، 2012).

المواصفة أيزو 14000: هي إحدى المعايير القياسية التي وضعت من قبل المنظمة الدولية للتقييس، وهي مجموعة من نظم الإدارة البيئية، التي ظهرت بهدف تحقيق مزيد من التطور والتحسين في نظام حماية البيئة، وتشجيع تبني إدارة بيئية أكثر فاعلية وكفاءة ومرونة وجدوى في هذه المؤسسات، بحيث تصبح جزءاً من نظامها (British Academy for higher Education, 2015).



**المواصفة أيزو 14001:** هي معيار متفق عليه دولياً، يحدد متطلبات نظام الإدارة البيئية، ويساعد المؤسسات على تحسين أدائها البيئي، من خلال استخدام أكثر كفاءة للموارد والحد من النفايات، واكتساب ميزة تنافسية، وثقة أصحاب المصلحة، حيث تطبق (ISO 14001:2015) على أي منظمة، بغض النظر عن حجمها ونوعها وطبيعتها، وتنطبق على الجوانب البيئية لأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها، ويمكن استخدام (ISO 14001: 2015) كلياً أو جزئياً لتحسين الإدارة البيئية بشكل منهجي، حيث تتم مراجعة جميع معايير (ISO) كل خمس سنوات، وذلك لتحديد ما إذا كانت هذه المعايير بحاجة إلى مراجعة لتتلاءم مع الوضعية الحالية للأسواق، وتتوافق مع التطورات الحديثة للإدارة. وقد تم تصميم (ISO14001، 2015) للاستجابة لمتطلبات التغيرات في مجال إدارة الأعمال.

**المحافظة على الموارد:** هي الطريقة التي تقلل من استخدام الموارد الطبيعية، كالطاقة، والمياه، والمواد الأولية الخام، والعمل على زيادة الكفاءة في استخدام هذه المصادر، ولكن دون التأثير على البيئة والإضرار بها ( الآغا، 2013).

**الحد من التلوث:** استخدام عمليات وخبرات ومواد أو منتجات، تمنع أو تحد أو تقلل في التلوث والتي قد تتضمن التدوير، وتعديل العمليات، وأجهزة التحكم، والاستغلال الأمثل للموارد، والمواد البديلة. وإن المزايا الكامنة في الحد من التلوث تتضمن تخفيض التأثيرات البيئية المعاكسة وتحسين الكفاءة، والإقلال من التكاليف (سفيان، 2014).

**الشراء الأخضر:** هي عملية شراء مسؤولة تأخذ بعين الاعتبار النتائج البيئية والاجتماعية عن طريق سلسلة التجهيز الأخضر (Chen, Huiyu, 2010).

**التدريب الأخضر:** هو إحدى أهم الأدوات لتطوير الموارد البشرية، وتسهيل الانتقال إلى مجتمع أكثر استدامة، وينبغي أن تشمل عملية تدريب العاملين جميع المستويات، وضرورة أن تكون برامج التوجيه الخضراء للموظفين المعنيين حديثاً جزءاً لا يتجزأ من عملية التدريب والتطوير، إذ يتم إبلاغهم عن الإجراءات الخضراء بما في ذلك توضيح رؤية المنظمة ورسالتها ومبادراتها، مثل: خفض الغازات المسببة للاحتباس الحراري، وإنتاج المنتجات الخضراء (Fayyazia, 2015).

**التسعير الأخضر:** يمكن النظر للتسعير الأخضر على أنه عملية تحديد السعر في ضوء سياسة المنظمة المتعلقة بالاعتبارات البيئية، سواء التي تفرضها اللوائح والقوانين البيئية أو مبادراتها الذاتية(صالحي 2012).

**الإعلان الأخضر:** هو الإعلان الذي تتبناه المنظمة الخضراء لنقل فلسفتها البيئية من خلال رسالتها الإعلانية إلى جمهورها المستهدف، ويتصف الإعلان الأخضر بالتركيز على ترويج قيم وثقافة استهلاك صديقة للبيئة(Pride & Ferrell,2003).

**التوزيع الأخضر:** يعرف بأنه عملية مراعاة الاعتبارات البيئية في تحريك المنتجات من المصدر إلى الزبون، ويمكن تحديد الاعتبارات البيئية في التوزيع في الحد من استهلاك الطاقة، والحد من الانبعاثات للتخفيف من ظاهرة الاحتباس الحراري(صالحي 2012).

**المستهلك الأخضر:** هو "الزبون أو المستهلك ذو الوعي البيئي العميق، الذي يتعامل بشكل أساسي بالاعتماد على القيم التي يؤمن بها، والتي تدفعه إلى تجنب شراء منتجات أي شركة مشكوك "بتوجهها البيئي، وليس فقط عدم استهلاك السلع المضرّة بالبيئة"(Wasik,1996).

**تقييم الأداء الأخضر:** هو وضع معايير ومؤشرات لقياس الأداء البيئي على المستويات جميعها والحصول على بيانات مفيدة عن أداء المديرين في المجالات البيئية (Margaretha & Saraglih, 2013).

## 1-9 التعريفات الإجرائية :

هو مفهوم جديد في عالم الإدارة، يهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية للشركة، وزيادة أرباحها من خلال تبني خطة استراتيجية جديدة، تراعي الجوانب البيئية، وتُحقق سلامة البيئة الداخلية والخارجية، حيث يتم إعادة هيكلة الشركة وتغيير ثقافتها والموارد المستخدمة وربطها بوظائف مؤسسية خضراء وهي: (استراتيجية خضراء، وموارد بشرية خضراء، وإنتاجية خضراء، وسلسلة توريد أخضر، وتسويق أخضر) وبما يتناسب مع الحفاظ على البيئة، والالتزام بالمسؤولية البيئية والأخلاقية، والالتزام أيضاً بالتشريعات والقوانين البيئية المعمول بها في الدولة.

### التعريفات الاجرائية لأبعاد الادارة الخضراء

**الاستراتيجية الخضراء:** هي استراتيجية شاملة ومتكاملة ذات توجه بيئي، تتطلب توجيه الشركة برؤية ورسالة وهيكل وثقافة تنظيمية للحفاظ على البيئة، والتركيز على كفاءة الموارد، وترشيد استخدامها بالإضافة إلى تخصيص موازنة للحفاظ على البيئة، والالتزام بالقوانين البيئية بما يتوافق مع تطبيق الإدارة الخضراء.

**الموارد البشرية الخضراء:** هي تبني ممارسات بيئية وسلوكيات فردية وجماعية، تهدف إلى تشجيع المبادرات الخضراء، من خلال زيادة الوعي لدى الموظفين وإشراكهم في صياغة الاستراتيجية الخضراء، والتزامهم بقضايا الاستدامة البيئية، والحفاظ على صحة العاملين، وتدريبهم على جوانب السلامة العامة.

**الإنتاجية الخضراء:** هي عبارة عن نهج جديد في عملية الإنتاج، يهدف إلى تقديم منتجات آمنة وصديقة للبيئة، من خلال تطبيق طرق جديدة في عملية الإنتاج، واستخدام تكنولوجيا سليمة بيئياً، واستخدام مواد خام صديقة للبيئة، وتقليل النفايات والانبعاثات الملوثة للبيئة ومعالجتها، والذي من شأنها أن تحقق للشركة ميزة تنافسية ويزيد من أرباحها.

**سلسلة التوريد الأخضر:** هي ممارسات متكاملة وشاملة لدورة حياة المنتج في جميع مراحلها، ابتداءً من التصميم ومروراً بتحديد مصادر تجهيز المواد الأولية، وعمليات التصنيع، وتسليمها للزبائن، وصولاً لاسترداد العبوات وإعادة تدويرها.

**التسويق الأخضر:** هو القيام بالأنشطة التسويقية في إطار الالتزام بالمسؤولية البيئية، من خلال تقديم المنتجات وتسعيرها وترويجها، دون إلحاق ضرر بالبيئة، والذي يهدف إلى حماية المستهلكين وتحسين سمعة الشركة وتحقيق الميزة التنافسية وتحقيق الربح للشركة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المبحث الأول \_ الإدارة الخضراء

1-2 المقدمة

2-2 مفهوم الإدارة الخضراء

3-2 أهمية الإدارة الخضراء

4-2 الركائز التي تقوم عليها الإدارة الخضراء

5-2 أبعاد الإدارة الخضراء

1-5-2 الاستراتيجية الخضراء

2-5-2 الموارد البشرية الخضراء

3-5-2 الإنتاجية الخضراء

4-5-2 سلسلة التوريد الأخضر

5-5-2 التسويق الأخضر

6-2 المبادئ التوجيهية للمديرين لممارسة الإدارة الخضراء

7-2 السياسات والإجراءات الحكومية الفلسطينية في مجال الحفاظ على البيئة

8-2 محددات تطبيق الإدارة الخضراء

المبحث الثاني : قطاع الصناعات

المبحث الثالث : الدراسات العربية والأجنبية

## المبحث الأول: الإدارة الخضراء الإطار النظري والدراسات السابقة

### 2-1 المقدمة:

يتحدث هذا الفصل من الدراسة عن الإطار النظري، حيث أن الأقسام منه مخصص كالتالي :

**المبحث الأول:** يشمل مفهوم الإدارة الخضراء، وبيان أهمية الإدارة الخضراء، والركائز التي تقوم عليها الإدارة الخضراء، وأبعاد الإدارة الخضراء، والمبادئ التوجيهية للمديرين لممارسة الإدارة الخضراء، بالإضافة إلى السياسات والإجراءات الحكومية الفلسطينية في مجال الحفاظ على البيئة ومحددات تطبيق الإدارة الخضراء.

**المبحث الثاني:** يشمل قطاع الصناعات

**المبحث الثالث:** الدراسات العربية والأجنبية

### 2-2 مفهوم الإدارة الخضراء

هي الإدارة التي تركز على تحقيق الأبعاد البيئية والاجتماعية والمالية من خلال تبني طرق وسياسات ومبادئ لتحسين نوعية الحياة للزبائن والموظفين والبيئة، إلى جانب تحقيق الأرباح والميزة التنافسية للشركة، وذلك من خلال الالتزام بالسياسات والمبادئ التوجيهية والقانونية للبيئة، كما ظهر هذا المفهوم للحد من التأثير السلبي على صحة الإنسان والحفاظ على البيئة الطبيعية من خلال (Satya, 2016): (1) استخدام الطاقة والمياه والموارد الطبيعية بكفاءة. (2) الحفاظ على صحة الموظفين وسلامتهم وتحسين إنتاجيتهم. (3) الحد والتقليل من النفايات.

وفيما يتعلق بالمنظمة، فإن الإدارة الخضراء من وجهة نظر المنظمات هي طريقة جديدة للتفكير، ترتبط بالمزيد من الوعي في طريقة عمل المنظمة، وكيفية تأثيرها على البيئة. كما أن الإدارة الخضراء لا ترتبط بالعامل البشري في المنظمة فقط، ولكنها ترتبط أيضاً بالتوريد والإنتاج والمالية والتسويق وغيرها، والتي تأخذ بعين الاعتبار الجوانب البيئية، والاعتماد على حجم المنظمة وطبيعة أعمالها، فقد يتضمن مفهوم الإدارة الخضراء مكونات مختلفة، وقد يأخذ أشكالاً مختلفة،

غير أن مفهوم الإدارة الخضراء في المنظمات يشير في معظمه إلى طريقة القيام بالأعمال داخل المنظمة (Iga Kott,2015).

وفيما يتعلق بمفهوم الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية، يمكن تقسيمها إلى أربع مراحل، يتم فيها اتخاذ الإجراءات وفقاً لمفهوم الإدارة الخضراء، وتنقسم هذه المراحل إلى: المرحلة النظرية، مرحلة الإعداد، ومرحلة الإنتاج، والمرحلة النهائية (Iga Kott,2015).

**المرحلة النظرية:** تقسم الإدارة الخضراء في هذه المرحلة إلى أربعة أجزاء:

1. تحليل الأثر على البيئة.
2. اختيار مجموعة من الطرق المناسبة لتطبيقها، مع مراعاة تقييم أثرها على البيئة.
3. توضيح أهداف الإدارة الخضراء ومعاييرها، والتي ستكون أكثر كفاءة.
4. تطوير أساليب جديدة لتطبيق الإدارة الخضراء، والتي سوف تأخذ في الاعتبار المنظمة كوحدة واحدة، وتقسيم المهام والمسؤوليات، وتطوير نظام تحفيز مناسب.

**مرحلة الإعداد :** يجب على متخذ القرار أن يكون لديه صورة كاملة عن كيفية تأثير العمليات على البيئة. وفي هذه المرحلة ينبغي التركيز على جانبين: إنشاء فريق مؤهل بشكل كامل، والاستعانة بالأشخاص ذوي الخبرة، والاستفادة من اقتراحاتهم، من أجل تحقيق الهدف الأخضر والأمثل على دورة الحياة بأكملها.

**مرحلة الإنتاج:** ويكون استخدام المواد الأولية بشكل كبير في هذه المرحلة والتي يتولد عنها كمية كبيرة من النفايات أيضاً. وتتشكل أهمية هذه المرحلة في تأثيرها الكبير على تنفيذ أهداف الإدارة الخضراء، و ينبغي تحديد نموذج لتقليل كمية النفايات والتلوث، وكذلك وضع خطة لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد والطاقة التي تحتاج إليها عملية الإنتاج. وينبغي أيضاً إنشاء وحدة خاصة، من أجل التحقق من التقدم في هذه المرحلة وتنظيمه ومراقبته والسيطرة عليه، ولاسيما في وقت اختيار المواد الأولية المناسبة والحد من التلوث.

**المرحلة النهائية:** فإن الهدف الرئيس في هذه المرحلة هو الاستخدام الكفء للطاقة والمواد الأولية، وتطوير أنظمة التشغيل والصيانة التي تؤدي إلى انخفاض استهلاك الطاقة، ووضع

سياسة ومبادئ توجيهية للموظفين، للحصول على الممارسات المناسبة التي تتوافق مع الأنظمة والقوانين البيئية المعتمدة.

وتتفق التعريفات على أن الإدارة الخضراء: هي استراتيجية إدارية جديدة تهدف إلى تحقيق أعمال مستدامة، والتي ستظهر نتائجها في المجالات المالية والاجتماعية والبيئية. ويؤدي هذا المفهوم دوراً هاماً في تطوير الأعمال الأكثر استدامة، مما يؤدي إلى الحد من تأثيرها السلبي على البيئة أثناء القيام بالأنشطة. كما ظهر مفهوم الإدارة الخضراء نتيجة الجدل حول الحفاظ على بيئة صحية من ناحية، وزيادة أرباح الشركات من جهة أخرى (Tran,2009).

وترى الباحثة بأن الإدارة الخضراء: هي مفهوم جديد في عالم الإدارة يهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية للشركة، وزيادة أرباحها، من خلال تبني خطة استراتيجية جديدة تراعي الجوانب البيئية، وتحقق سلامة البيئة الداخلية والخارجية، حيث يتم إعادة هيكلة الشركة وتغيير ثقافتها والموارد المستخدمة، وربطها بوظائف مؤسسية خضراء وهي: (استراتيجية خضراء، وموارد بشرية خضراء، وإنتاجية خضراء، وسلسلة توريد أخضر، وتسويق أخضر) بما يتناسب مع الحفاظ على البيئة، والالتزام بالمسؤولية البيئية والأخلاقية، والالتزام أيضاً بالتشريعات والقوانين البيئية المعمول بها في الدولة.

### 3-2 أهمية الإدارة الخضراء

برزت أهمية الإدارة الخضراء في (1) تحقيق الأمان في تقديم المنتجات وإدارة العمليات، فالتركيز على إنتاج سلع آمنة وصديقة للبيئة يدفع بالشركة لرفع كفاءة عملياتها الإنتاجية. (2) تخفيض مستويات التلف والتلوث البيئي الناجم عن عمليات الإنتاج ، فضلاً عن تجنب الملاحقات القانونية المؤدية إلى دفع تعويضات للمتضررين، وإثارة جمعيات البيئة وحماية المستهلك. (3) تحقيق القبول الاجتماعي والسمعة الحسنة للشركة، يساعد الالتزام البيئي للشركة على كسب التأييد الاجتماعي لها، وعلى توطيد علاقاتها مع عملائها الحاليين وكسب عملاء جدد في المستقبل. (4) إيجاد الحلول للكثير من المشاكل البيئية والاجتماعية. (5) الاهتمام والتركيز على صحة وسلامة العاملين. (6) تبني الشركات لأسلوب الإدارة الخضراء يحقق لها ميزة تنافسية. (7) تبني الشركات للإدارة الخضراء يزيد من أرباح الشركة بجانب الحفاظ على البيئة. (8) ديمومة الأنشطة حيث إن تجنب الشركة الخضراء للملاحقات



القانونية وتأييد المجتمع لها بسبب القبول العام لأهدافها وفلسفتها يمكنها من الاستمرار في تقديم منتجاتها الصديقة للبيئة، ودعم عملياتها وأنشطتها التجارية (صالح، 2012).

## 2-4 الركائز التي تقوم عليها الإدارة الخضراء

من أهم الركائز التي تقوم عليها الإدارة الخضراء كما صنفها (Iga Kott, 2015).

أولاً: العامل الأساسي في الإدارة الخضراء هو صحة البيئة وسلامتها، ومن أجل ذلك يتم إنشاء نظام متطور للسلامة، ووضع استراتيجية تأخذ في الاعتبار الأساليب المستخدمة لإنتاج منتجات أكثر مراعاة للبيئة، وعمليات الإنتاج، ومدى تأثيرها على البيئة الاجتماعية. وتتطبق أنشطة الشركة على ما يلي:

- تطوير برنامج الإدارة الخضراء لتعزيز مفهوم التنمية المستدامة.
- دعم تنفيذ البرنامج المعتمد، وإجراء متابعة من مديري الأقسام.
- تعزيز الإنتاج من أجل الحصول على منتجات أكثر ملاءمة للبيئة.
- الترويج لهذه المنتجات.
- إجراء متابعة على الأنشطة ومراقبتها.
- تحليل التوجهات الحالية ومتابعتها في مجال حماية البيئة.
- تبادل المعرفة والتعاون بين مختلف الإدارات داخل الشركة.

ثانياً: تسعى المنتجات الخضراء إلى الحد من أثرها السلبي على البيئة الطبيعية، الناجم عن أنشطتها من خلال الإجراءات المتبعة لإنتاج المزيد من المنتجات الصديقة للبيئة، بدءاً من تصميم المنتج، وعملية إنتاجه، وصولاً إلى المرحلة النهائية. وفي هذه الحالة، غالباً ما تستخدم الشركات تحليل برنامج تقييم دورة الحياة والتصميم البيئي. وعلاوة على ذلك تعمل الشركة على تطوير لوائح وقوانين إدارة سلسلة التوريد الأخضر، المعنية بشأن الحد من التلوث.

ثالثاً: التصنيع الأخضر- في هذا الجانب، تركز الشركة على العمليات والمعدات، وتعمل على تطوير التكنولوجيا الخضراء، ويُفترض هنا استخدام المواد الخام البديلة، والحد من النفايات، وتحسين كفاءة استخدام الطاقة. والهدف الرئيس من تطوير تكنولوجيا خضراء هو تحسين كفاءة استخدام الموارد من خلال تطوير التكنولوجيا النظيفة، والحد من المواد الخام وإعادة تدوير النفايات، والحد من الانبعاثات السامة في المياه والأرض والجو استجابة للتحديات المناخية.

رابعاً: تخضير أماكن العمل وتوفير مكان آمن خالٍ من: المخاطر، والتلوث، وخطر التعرض للأمراض، والحوادث في بيئة العمل، من خلال التركيز على مجموعة من المبادئ التوجيهية :

- تغيير الوقود المستخدم إلى وقود الغاز الطبيعي.
- معالجة مياه الصرف الصحي، وإعادة استخدامها.
- إعادة تدوير النفايات العضوية، والتي يتم فصلها عن النفايات الأخرى.
- \_ التحقق من توفر الأمان في بيئة العمل .

خامساً: تخضير المجتمعات، وهي أنشطة موجهة نحو الخارج، وتركز على البيئة والمجتمع. وهناك جهود في مجال المراقبة البيئية الدورية، وإجراء حملات بيئية، والتواصل مع المجتمع المحلي، في محاولة لإثارة اهتمامهم بالقضايا البيئية، وبالإضافة إلى ذلك يمكن للشركة اتخاذ إجراءات، مثل:

1. المتابعة الدورية للتغيرات البيئية.
2. مراقبة نوعية المياه الجوفية، من أجل التحقق من مدى تأثير النفايات على البيئة.
3. اتخاذ إجراءات لتحسين البيئة المباشرة، مثل: زراعة الأشجار، أو تنظيف خزانات المياه.

بالإضافة إلى هذه الركائز، كثيراً ما تعتمد الشركات على مجموعة من القواعد المتعلقة بالإدارة الخضراء، تسهم في إثارة احترام الطبيعة، ولكنها تؤثر أيضاً على رفاه الناس. ومن خلال قواعدها الخاصة، يمكن للشركة أن تلعب دوراً هاماً في خلق مجتمع مستدام من خلال تحديد التدابير المناسبة المتعلقة بحماية البيئة والسلامة في العمل وتنفيذها، وتحديدتها باعتبارها عوامل رئيسية،

تؤخذ في الاعتبار في جميع أعمالها. ويمكن أن تشمل هذه القواعد أيضاً أنشطة :  
(Tran,2009)

- النشر المنتظم للتقارير المتعلقة بآثار التدابير المتخذة في مجال الإدارة الخضراء.
- التزام الشركة بالقوانين ذات الصلة والاتفاقيات الدولية الموقعة.
- الوفاء بالالتزامات المرتبطة باستخدام المواد الصديقة للبيئة وإعادة تدوير النفايات.
- الرغبة في الحد من استخدام الموارد الطبيعية والطاقة باستخدام التكنولوجيات النظيفة، والقيام بعمل مستمر على تطوير تكنولوجيات جديدة ومتقدمة، من شأنها أن تقلل من كمية المواد المستخدمة والمواد الخام، فضلاً عن خفض مستوى الانبعاثات.
- اتخاذ إجراءات للحد من عدد الحوادث في العمل، من أجل تحسين صحة العاملين وتحسين نوعية حياتهم.
- التواصل مع الموردين الملتزمين بيئياً في تنفيذ السياسة المعتمدة.

## 2-5 أبعاد الإدارة الخضراء:

### 2-5-1 الاستراتيجية الخضراء

الاستراتيجية الخضراء: هي استراتيجية متكاملة ذات تأثير ايجابي على البيئة، من خلال تبني ثقافة مشتركة، و تسهيل عملية التحول إلى إدارة خضراء وبيان المنافع لتبني الإدارة الخضراء من حيث التكلفة(Engert,2016)

مستويات تخضير الشركة: تقوم عملية تخضير الشركة على تدرج المستويات من المستوى التشغيلي الأدنى إلى المستوى الاستراتيجي الأعلى كما ذكرها (صالح،2012).كالآتي:

المستوى التشغيلي: تخضير الشركة من خلال الاستجابة للوائح البيئية:

ويقوم هذا المستوى من التخضير على تبني تكنولوجيا ووحدة رقابية، تحد من التلوث حسب اللوائح البيئية، وتخفض كمية الانبعاثات الناجمة عن عملياتها. ولهذا يتم التركيز على معالجة بعض المواد التي قد تلوث البيئة أو استبعادها، وعادة ما يكون من مسؤولية الإدارة الدنيا من حيث التنفيذ.

#### المستوى التكتيكي: تخضير الوظائف الأساسية للشركة:

وهذا ما يُعمق من تبني الشركة للمطالب البيئية، حيث إنها تبدأ بالاعتماد على الأنشطة الواسعة والمستمرة في وظيفة أو أكثر من الوظائف الأساسية للشركة، بالاعتماد على قدرتها الفنية والتكنولوجية، أو الاستجابة للمنافسة، أو لخفض التكلفة وغيرها. وفي هذا المستوى نجد الشركة تتبنى وظائف، مثل: الاستثمار الأخضر، والإنتاج الأخضر، والتسويق الأخضر، والابتكار الأخضر.

#### المستوى الاستراتيجي: تخضير الشركة على المستوى الاستراتيجي:

وهذا المستوى يكون شاملاً، يغطي الشركة كلها، ويكون من مسؤولية الإدارة العليا. حيث إن الاهتمامات البيئية في المستويين الأول والثاني عادة ما تطرح بصيغة الوحدات المالية والقدرات التكنولوجية، كما هو الحال في تكاليف الرقابة على التلوث والبدائل التكنولوجية المتاحة في المدخل العلاجي أو الوقائي، في حين أن المستوى الأخير يتناول التخضير برؤية شاملة والاهتمامات البيئية بصيغة المزايا التنافسية والفرص الاستراتيجية للشركة.

وترى الباحثة أن الاستراتيجية الخضراء: هي استراتيجية شاملة ومتكاملة ذات توجه بيئي، تتطلب توجيه الشركة برؤية ورسالة وهيكل وثقافة تنظيمية للحفاظ على البيئة، والتركيز على كفاءة الموارد، وترشيد استخدامها بالإضافة إلى تخصيص موازنة للحفاظ على البيئة، والالتزام بالقوانين البيئية بما يتوافق مع تطبيق الإدارة الخضراء.

هناك عدة أسباب تكمن وراء تبني المنظمة للاستراتيجية البيئية الخضراء ومنها (porter,2007):

أولاً: سعي المنظمة وراء كسب الميزة التنافسية البيئية.

إن المنظمات اليوم تدرك أكثر من أي وقت مضى أن البيئة في حالات كثيرة يمكن أن تمثل بعداً من أبعاد الأداء الاستراتيجي إلى جانب التكلفة، والجودة، والاعتمادية، والمرونة. وهذه الميزة التنافسية البيئية يمكن أن نلمس أبعادها فيما يأتي:

أ. تميز المنتج البيئي، حيث تدخل المنظمة تغييرات على منتجاتها، لتكون أكثر إيجابية للبيئة وأقل من حيث الآثار السلبية عليها.

ب. تفضيل الزبائن الخضر كشريحة سوقية مستهدفة.

ج. الاستدامة، حيث أصبحت المنظمات تركز على الموارد المستدامة، كاستخدام الطاقات المتجددة بدلاً من الطاقة الكهربائية.

ثانياً: تجنب تهديدات البيئة.

إن البيئة كما تُقدم للمنظمات فرصاً لكسب مزايا تنافسية، فإنها تفرض تهديدات على المنظمة، كالالتزام بالمعايير القياسية البيئية الدولية (الأيزو 14000)، والمساءلة القانونية، وخسارة فرصة الدخول للأسواق الدولية.

ثالثاً: العمل بمسؤولية.

أصبحت المنظمات أكثر حساسية إزاء ما يجول في المجتمع وقضاياها الاجتماعية والبيئية، كما أنها أصبحت أكثر التزاماً بالصحة والسلامة العامة، وبالمبادرات البيئية العامة في المجتمع وهذا ما يطلق عليه (مواطنة المنظمة).

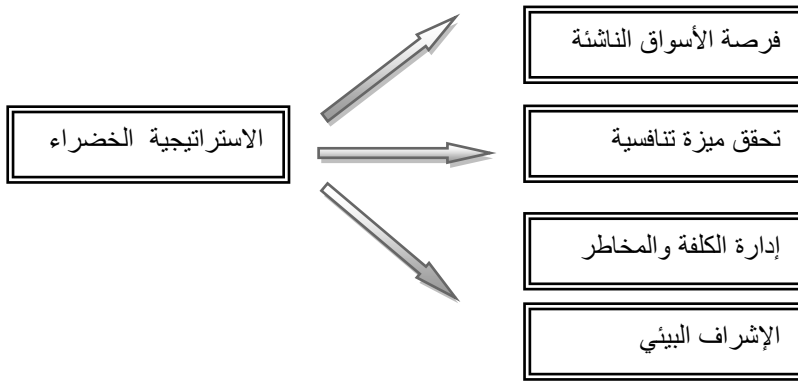
وتُحقق الاستراتيجية الخضراء الميزة التنافسية، من خلال توجيه كامل المؤسسة نحو المحافظة على البيئة وسلامتها من التلوث، وهي مدى قدرة المنظمة على خلق قيمة لعملائها تتفوق فيها على منافسيها، وتتمثل في التكلفة وسعر منتجاتها، أو تقديم منافع مميزة في الخدمة، مقارنة مع المنافسين، والتركيز على المنتجات المماثلة مع المنافسين.

وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث إبداع بمفهومه الواسع.

#### المزايا التنافسية المتوقعة من اتباع استراتيجية خضراء:

أشار كل من (بورتر و فان دير ليند، 1995) إلى أن الشركات الأكثر تنافسية ليست فقط التي تخفض التكاليف، وإنما تلك التي لديها القدرة على الابتكار أكثر، فالشركات التي تتبع استراتيجيات خضراء بشكل استباقي ستستفيد بطرق عدة، ليست فقط من تحقيق الربح وإنما في تحقيق المزايا التنافسية.

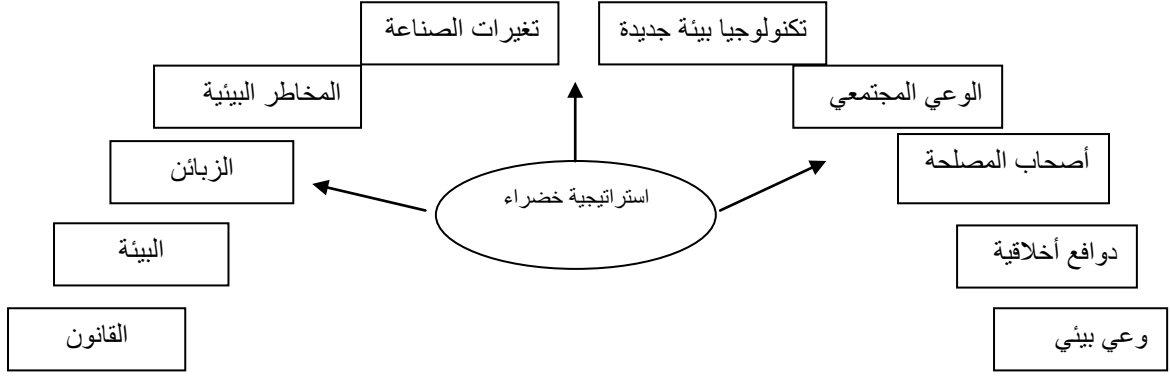
#### الشكل رقم (1): المزايا التنافسية المتوقعة من اتباع استراتيجية خضراء



المصدر: (Nulkar,2014)

كيف تعمل الاستراتيجيات الخضراء في الشركات الصناعية على تحقيق الميزة التنافسية :  
تُحقق الاستراتيجية الخضراء الميزة التنافسية من خلال توجيه كامل المؤسسة نحو المحافظة على البيئة، كما يجب أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي قادرة على معالجة العوامل التالية:

## الشكل رقم (2): عوامل التخطيط الاستراتيجي الأخضر



المصدر: (Nulkar,2014)

### 2-5-2 الموارد البشرية الخضراء

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء (Green Human Resource Management) والذي يشار له اختصاراً (GHRM) من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري، التي تربط نشاطات إدارة الموارد البشرية وإدارة البيئة. إذ غالباً ما يستخدم مصطلح الموارد البشرية الخضراء للإشارة إلى مساهمة سياسات إدارة الموارد البشرية وممارساتها، وعلى نطاق أوسع تجاه الأجندة البيئية للشركات وللمحافظة على الموارد الطبيعية فيها. ولا بد من الإشارة إلى أن الموارد البشرية الخضراء لا تزال في مراحلها المبكرة، وأن العديد من الدراسات في هذا المجال هي ضمن الإطار النظري (Jabbour,2013).

وعرف (sarode,2016) الموارد البشرية الخضراء: على أنها ممارسات موجهة نحو تخضير الشركة، حيث تسهم في استدامة البيئة، وتحقيق رضا العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

وتُعرف أيضاً بأنها استخدام كافة جوانب إدارة الموارد البشرية وممارساتها في الشركات، وجعلها صديقة للبيئة والتنمية المستدامة، والحد من الممارسات الخاطئة تجاهها. ويتم قياسها من خلال ممارسات التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وإدارة الأداء والتقييم الأخضر، وحفظ الطاقة (Ahmad,2015).

كما يُشار بأن إدارة الموارد البشرية الخضراء: تتطلب تحويل العاملين الاعتياديين إلى متبنين للنهج الأخضر، وذلك لتحقيق أهداف الشركة (Opatha & Arulrajah, 2014).

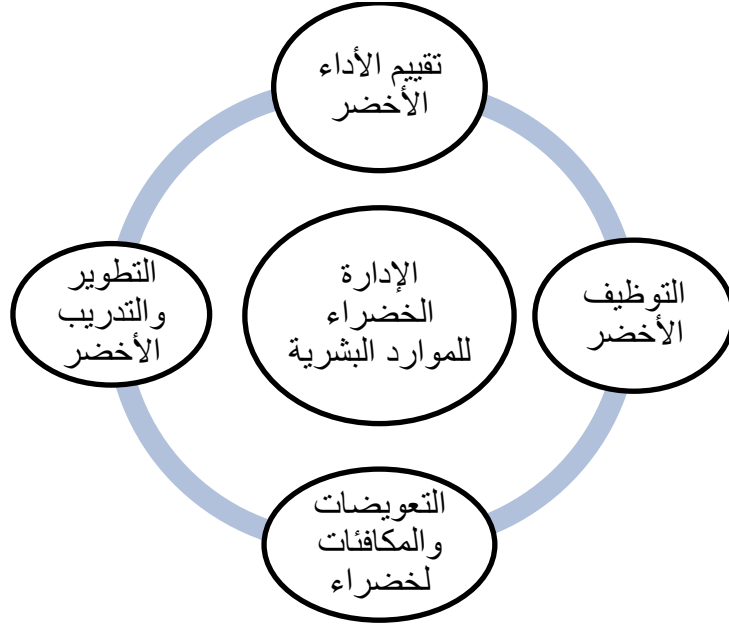
وترى الباحثة أن الموارد البشرية الخضراء: هي تبني ممارسات بيئية وسلوكيات فردية وجماعية، تهدف إلى تشجيع المبادرات الخضراء، من خلال زيادة الوعي لدى الموظفين وإشراكهم في صياغة الاستراتيجية الخضراء، والتزامهم بقضايا الاستدامة البيئية، والحفاظ على صحة العاملين، وتدريبهم على جوانب السلامة العامة.

من أهم المزايا التي يمكن للشركة تحقيقها نتيجة إدخال مبادئ إدارة الموارد البشرية الخضراء في العمل، هي: (Cherian & Jacob, 2012).

1. تحسين معدلات الاحتفاظ بالعاملين.
2. تحسين صورة الشركة لدى المجتمع، وتلبية احتياجات الزبائن.
3. تحسين عملية استقطاب الموظفين.
4. تحسين الإنتاجية المستدامة.
5. تخفيض التلوث البيئي الناتج عن الشركة.
6. تحسين القدرة التنافسية وزيادة الأداء العام.
7. تحقيق عوائد مستدامة للمستثمرين.
8. الاستجابة للاتجاهات المجتمعية الطارئة.



### الشكل رقم (3): أبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية



المصدر: (علي، 2017)

#### أولاً: التوظيف الأخضر

وتشير العديد من الدراسات إلى أن الشركات التي تتبنى حماية البيئة، ترفع قابليتها على استقطاب الموارد البشرية، وهناك تفضيل للشركة التي تتبنى النهج الأخضر (Cherian & Jacob, 2012). وقد ازداد تأثير القضية البيئية على عملية الاستقطاب، وتشير بيانات إحدى المسوحات إلى أن الخريجين يحكمون على الأداء البيئي وسمعة الشركة، كمعيار لاتخاذ قرارات تقديم طلب للتوظيف، ويمكن للشركة إظهار التزامها بالاستدامة والمحافظة على البيئة من خلال اعتماد أسلوب التوظيف الافتراضي، إذا بإمكان إكمال متطلبات التوظيف من خلال وسائل الاتصال الإلكترونية، بما في ذلك المقابلة وأعباء السفر (علي، 2017). وينبغي أن يعكس الوصف الوظيفي ضمن أجندة الاستدامة وموقع الشركة ومحركات البحث فيها (Fayyazia & Reza, 2015). ولا بد لإدارة الموارد البشرية أن تضمن عملية الاستقطاب معلومات عن الالتزام البيئي للشركة، وذلك لجذب العاملين الذين يؤمنون بتلك المفاهيم البيئية، وهذا يمكن أن يوضح من خلال وسائل الإعلام كمساهمات في المسؤولية الاجتماعية والبيئية (Milliman, 2013).

## ثانياً: التدريب والتطوير الأخضر

يتطلب النهج البيئي زيادة وعي العاملين ومهاراتهم ومعرفتهم العملية، والتدريب والتطوير هما عنصران أساسيان في تنفيذ الإدارة الخضراء، ويعدان بمثابة الآليات المناسبة لتسهيل استدامة الشركات، والتي بدورها يمكن أن تخلق فرصة لتطوير رأس المال الفكري، والتدريب الأخضر: هو أحد أهم الأدوات لتطوير الموارد البشرية، وتسهيل الانتقال إلى مجتمع أكثر استدامة (Fayyazia & Reza,2015). وينبغي أن تضم عملية تدريب العاملين وتطويرهم، القضايا الاجتماعية البيئية، وعلى المستويات جميعها، وضرورة أن تكون برامج التوجيه الخضراء للموظفين المعينين حديثاً جزءاً لا يتجزأ من عملية التدريب والتطوير، إذ يتم إبلاغهم عن الإجراءات الخضراء، بما في ذلك توضيح رؤية الشركة ورسالتها ومبادئها، مثل: خفض الغازات المسببة للاحتباس الحراري، وإنتاج المنتجات الخضراء، والتأكيد على سياسة تنقل الموظفين، والتشجع على استخدام وسائل النقل العام (Ahmad , 2015).

ومن الأمثلة على أفضل الممارسات في مجال التدريب والتطوير الأخضر: إمكانية تأسيس الفرق الخضراء في كل قسم، مهمتها تقديم الوعي العام، وتقديم التدريب اللازم في مجال الإدارة البيئية، ويمكن أن يتم تحليل الاحتياجات التدريبية، في ضوء المعرفة البيئية ومهارات العاملين في الجوانب الخضراء (Margaritha & Saragih, 2013). ولضمان فاعلية التدريب الأخضر ينبغي التخطيط له بما يتناسب وطبيعة الوظائف، فمثلاً تدريب موظف المخازن من المفترض أن يركز على تقليل المخلفات وإدارة الطاقة،(Milliman,2013).

## ثالثاً: تقييم الأداء الأخضر

إن استخدام تقييم الأداء في مجال الموارد البشرية الخضراء لديه تحديات تتمثل بكيفية وضع معايير ومؤشرات لقياس الأداء البيئي على المستويات جميعها، والحصول على بيانات مفيدة عن أداء المديرين في المجالات البيئية (Margaretha & Saraglih, 2013). ويمكن أن تنجح نظم إدارة الأداء الأخضر إذا ما بدأت الشركة بربط تقييم الأداء بالوصف الوظيفي، مع تحديد الأهداف والمهام الخضراء، وهناك جانب مهم في أدوار المديرين في إدارة الأداء وتقييمه وفق النهج الأخضر وهو الطلب من العاملين تقديم أفكار خضراء، يمكن أن تدرج كأهداف للسنة

القادمة، وإن مدى تحقق هذه الأهداف سـينعكس على تقييمهم (Margaretha&Saraglih,2013).

#### رابعاً: المكافآت الخضراء

إن المكافآت هي عملية مهمة لإدارة الموارد البشرية، التي من خلالها تتم مكافأة الموظفين على أدائهم، وربط مصالح الأفراد بمصالح الشركة، والتي تؤثر في اهتمام الموظف بالعمل لأقصى درجة لتحقيق أهداف الشركة (Ahmad,2015). وأن تكون المكافآت مخصصة للإنجازات الخضراء من قبل الموظفين، والالتزام بالسلوكيات الصديقة للبيئة، مثل: حفظ الطاقة سلوك يفضي إلى حفظ الكمية المستهلكة من الطاقة بأنواعها، بهدف الحفاظ على البيئة والتوفير في مصاريف استهلاك الوقود، ورفع مسؤولية الأفراد والمجتمعات تجاه البيئة عبر الاستخدام الفعال للطاقة، حيث توظف التقنية في تحقيق نفس خدمة الطاقة باستهلاك طاقة أقل ( Yusoff& Azlan 2015). ويشير المتخصصون بالموارد البشرية أن أفضل الممارسات لدى المنظمات هي تشجيع الموظفين في مكان العمل على أن يكونوا أكثر اهتماماً وحفاظاً على البيئة، وذلك من خلال تشجيعهم على القيام ببعض الأنشطة، مثل: القيام بتصوير الأوراق على الوجهين، والعمل على برمجة أجهزة الكمبيوتر للدخول بمرحلة الخمول بعد عدة دقائق من تركها، واستخدام المصابيح الموفرة للطاقة، واستخدام المصابيح المكتبية (Jain, 2016).

#### 2-5-3 الإنتاجية الخضراء:

تعرف الإنتاجية الخضراء على أنها تطبيق القواعد البيئية لحماية البيئة والمحافظة على الطاقة في الأنشطة التصنيعية والخدمية، لتقليل المخلفات الصناعية، وتوفير الطاقة والموارد وتقليل التلوث في البيئة الطبيعية (الربيعي، 2016)

وتعرف أيضا على أنها استراتيجية تشمل مجموعة من الأدوات التكنولوجية والتقنيات الخاصة والنظم الإدارية، التي تقوم الشركة بتطبيقها للحصول على منتج أو سلعة أو خدمة صديقة للبيئة (Goh.Z.&Zailani, 2010).

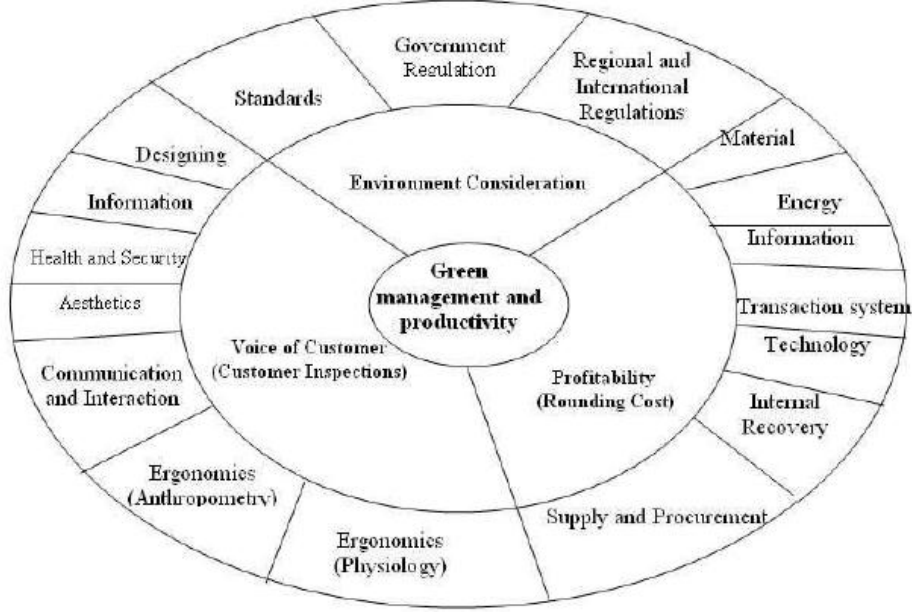
ويدل مصطلح الإنتاجية الخضراء إلى نسبة المخرجات، إلى المدخلات، وتشمل المدخلات: ساعات العمل، أو التكلفة تكاليف الإنتاج، وتكاليف الآلات والمعدات للعمل، وتشمل المخرجات على: الدخل، والحصة السوقية(البكري، والنوري، 2007).

**والإنتاجية الخضراء:** هي عملية تستطيع من خلالها تحقيق عائدات أفضل من استثمار رأس المال الطبيعي والبشري، والحد من انبعاث الغازات، والاحتباس الحراري، وتخفيض الكمية المستخرجة من الموارد الطبيعية، وتقليل النفايات، وتحسين مستوى المعيشة، والحد من مخاطر التدهور البيئية ( نجم، 2008).

ومن خلال ما تقدم من تعريفات يمكن أن نستنتج بأن **الإنتاجية الخضراء** هي: عملية متكاملة وشاملة، هدفها التزام منظمات الأعمال جميعها بالسعي إلى تقديم سلع ومنتجات، ومفاهيم، وأنشطة، وخدمات صديقة للبيئة، غير ضارة بالبيئة والمجتمع، ومن شأنها أيضاً دفع المستهلكين إلى طلب سلع ومنتجات أو خدمات غير مضرّة بالبيئة.

وترى الباحثة بأن **الإنتاجية الخضراء:** هي عبارة عن نهج جديد في عملية الإنتاج، يهدف إلى تقديم منتجات آمنة وصديقة للبيئة، من خلال تطبيق طرق جديدة في عملية الإنتاج، واستخدام تكنولوجيا سليمة بيئياً، واستخدام مواد خام صديقة للبيئة، وتقليل النفايات والانبعاثات الملوثة للبيئة ومعالجتها، والذي من شأنه أن يحقق للشركة ميزة تنافسية ويزيد من أرباحها.

## الشكل رقم (4): الإدارة الخضراء والإنتاجية



المصدر (Cronstam, 2017)

### • أهمية الإنتاجية الخضراء:

تكتسب الإنتاجية الخضراء أهميتها عبر تكامل استراتيجيتين ضروريتين، وهما: (الإنتاجية، وحماية البيئة)، لذلك فعملية تطوير الإنتاجية وتحسينها باستمرار ينعكس نتائجها وبصورة واضحة وجلية على حماية البيئة وعدم الإضرار بها، والتي تؤدي بدورها إلى تحقيق التنمية المستدامة، وأهم هذه المنافع المستفادة من تطبيق الإنتاجية الخضراء، هي (سليمان، 2001):

1. خفض الكلفة الناجمة عن عملية الإنتاج .
2. تحسين ظروف العمل.
3. السعي إلى رضا الأفراد العاملين.
4. العمل على تحسين صورة الشركة لدى المجتمع والناجمة عن المسؤولية الوطنية.
5. السعي إلى استخدام أفضل لفرق العمل، وتحقيق التحسن بشكل واضح على المستوى الاجتماعي.

## • أهداف الإنتاجية الخضراء:

لقد حُددت أهداف الإنتاجية الخضراء بما يأتي (أغا، 2013):

- 1) السعي إلى البحث في المجالات جميعها، التي تحد من التلوث البيئي .
- 2) التوفير والترشيد في استخدام مدخلات العملية الإنتاجية بهدف تحقيق الأفضل والأمثل.
- 3) تطوير كفاءة الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية كافة وتحسينها.
- 4) استخدام الموارد الطبيعية بشكل مناسب، من أجل المحافظة عليها من ناحية، وتحسين الإنتاجية من ناحية أخرى.
- 5) مواجهة المشكلات التي تواجهها منظمات الأعمال والشركات الصناعية، في مجال تأثيرات الإنتاج على البيئة.
- 6) وضع خيارات محددة للسيطرة على التلوث، فضلاً عن المنافع الاقتصادية والتقنية التي يمكن أن تحققها الشركة من تطبيق الإنتاجية الخضراء.

## • مميزات الإنتاجية الخضراء:

هناك العديد من المميزات التي تتمتع بها الإنتاجية الخضراء، التي تسعى الشركات الصناعية إلى تحقيقها، وأهم تلك المميزات كما أشار إليها(سعيد،2015) : (1) السعي إلى منع التلوث البيئي والحد من مصادره. (2) تعزيز رضا العملاء والمستهلكين في التكامل بين الإنتاج والبيئة، والعمل وفقاً لشروط الصحة والسلامة. (3) العمل على تحسين المعلومات وقياسها، وإعداد التقارير المرتبطة بها. (4) العمل على تحسين الإنتاجية وتطبيق دورة التطوير والتحديث المستمر.

**الفوائد الناتجة عن تطبيق الإنتاج المستدام في الشركات (switchmed,2012) كالتالي (1)** زيادة الإنتاجية، وخفض التكاليف التشغيلية، وتطوير الاستثمارات. (2) الامتثال للقوانين والقواعد البيئية والحد من المخاطر. (3) الامتثال لمعايير الدولية للوصول إلى أسواق جديدة: (سلاسل التوريد العالمية، وأسواق التصدير، والأسواق الخضراء، والزيائن). (4) تأمين إمدادات طويلة الأجل، من مدخلات الإنتاج الذي بدوره يخفف من اضطرابات تقلب الأسعار في المواد الخام. (5) تحسين العلاقة مع أصحاب المصلحة: (المشترين، والبنوك، والمجتمعات المحلية، والمستهلك، ..الخ).

## • خصائص المنتجات الخضراء:

تمتاز المنتجات الخضراء بالخصائص الآتية(صالح،2012):

- 1) المنتجات الخضراء هي منتجات ذات منافع للبيئة، كأجهزة معالجة التلوث البيئي، والتخلص الآمن من النفايات والانبعاثات.
- 2) منتجات أقل ضرراً وتكلفة بيئية، مقارنة بالمنتجات المماثلة الأخرى: (كالمنتجات ذات علب التغليف القابلة للتدوير، أو للتحليل البيولوجي أو لإعادة الاستخدام، أو السيارات والآلات التي تستعمل البنزين الخالي من الرصاص).
- 3) منتجات أكثر استخداماً للمواد والطاقات المتجددة، كالمنتجات الغذائية من مواد زراعية، أو المنتجات التي تستهلك الطاقة الشمسية.
- 4) منتجات أقل استخداماً للمواد الخطرة، كالمواد الحافظة، والكيماوية، والسمية، والنوية.
- 5) منتجات أكثر تحقيقاً للجودة البيئية، كأن تكون أقل نلغاً، وتلوثاً وأثراً جانبية، وفي المقابل أكثر استجابة لحاجات الزبائن وجمعيات حماية المستهلك.
- 6) منتجات موجهة لحاجات حقيقية خضراء لدى الزبائن، وليس نحو الرغبات التي يخلقها التسويق والإعلان السلبي عن طريق إثارة الحاجات المزيفة.
- 7) منتجات أكثر تحقيقاً للإعادات الخمس (5Rs)، وهي: إعادة التدوير (Recycling)، وإعادة الإستعمال (Reuse)، وإعادة التصنيع (Remanufacturing)، إعادة التصليح (Repair)، وإعادة التكييف (Reconditioning).
- 8) ولقد أصبحت المنتجات الخضراء قادرة على أن تكتسب هوية بيئية متميزة، من خلال الملصق البيئي أو ما يسمى بالملصق الأخضر، ليكون بمثابة دعوة للزبائن الخضر لتفضيل هذا المنتج على المنتجات المنافسة الأخرى، وبهذا يكون الملصق الأخضر وسيلة ترويجية تحقق مصلحة الشركة في مبيعات أكثر، ومصلحة البيئة في منتجات ودية بيئياً. وكنموذج لمصقات البيئية الخضراء (الملصقات أو العلامات) ما يأتي:



علامة التجارة النزيهة



علامة البجعة : تأثير المنتج على البيئة



العلامة البيئية الأوروبية للمنتجات



علامة المنتج العضوي الطبيعي

## أدوات الإنتاجية الخضراء:

لقد تم تحديد أدوات الإنتاجية الخضراء بالأدوات الآتية، وهي: (التدريب، وبرامج التوعية، وتصميم برامج تعليمية، والزيارات الميدانية، وتقليل النفايات، والمحافظة على الموارد، وإدارة الهدر، وتحسين المنتج) حسب ما أشار إليها (سعيد، 2015) وسيتم شرحها كالتالي:

### التدريب:

يلعب التدريب دوراً هاماً في مساعدة الموظفين في كيفية قيامهم بأداء مهامهم الوظيفية الموكلة إليهم بنجاح، كما أن تطبيق الإنتاجية الخضراء يحتاج استشاريين وخبراء محليين كانوا أو دوليين، وتأمين التقنيات اللازمة كافة لتسهيل عمل فريق التدريب، كما يوكل إلى هذا الفريق إقامة ورش وحلقات تدريبية للأفراد العاملين والإداريين على عدد من البرامج، وفي مقدمتها: (برامج الحفاظ على الطاقة من الهدر، وبرامج معالجة المياه والنفايات السامة، وبرامج معالجة وإدارة النفايات الصلبة، وبرامج حماية مصادر النفط والغاز الطبيعي)، ( آغا، 2013).

### برامج التوعية :

وهي البرامج القادرة على نقل المعرفة وتعديل السلوك، لعكس المعارف الجديدة المكتسبة، ويشارك كل من في الشركة بتشخيص المشكلات وحلها، وتمثل البرامج التوعوية أنشطة من شأنها أن تطبق في الإنتاجية الخضراء، وذلك عن طريق نشر الوعي على المستويات جميعها: (المديرين التنفيذيين، وأصحاب المصالح البيئية، والعاملين)، من أجل إيجاد علاقة بين منظمات الأعمال والوكالات المهتمة بالشؤون البيئية، وأهمية هذه البرامج تعود إلى تغيير سلوك الأفراد العاملين من



أجل اتخاذ التدابير اللازمة للحفاظ على البيئة من التلوث، وهناك عدد من المحاور تستهدفها البرامج التوعوية،(علي، 2008) وهي:

- إدراك العوامل التي تؤدي إلى تلوث البيئة واستيعابها.
- السعي إلى معرفة عناصر الإنتاجية الخضراء وفهمها.
- إعطاء مقدمة عن الإنتاجية الخضراء متضمنة الفوائد والمفاهيم.

وهذه البرامج تتطلب عقد الورش التعليمية والإعلانات، ونشر الملصقات ذات العلاقة على المستويات كافة في الشركات الصناعية ومنظمات الأعمال.

### تصميم برامج تعليمية:

إن إنشاء طريقة للتعلم تعود إلى إيجاد وتصميم برامج تعليمية من أجل تعليم العاملين على وسائل وآليات تطبيق الإنتاجية الخضراء من أجل تحديد مستوى العاملين ومتطلباتهم، وإيجاد نظام مناسب لتحفيزهم، من خلال الحوافز والمكافآت المالية والمعنوية(Gorges&Kandler,2012).

### الزيارات الميدانية:

إن الزيارات الميدانية تعطي مجالاً للأفراد العاملين والمديرين بإجراء محاكاة بين المفاهيم النظرية، التي تم تلقيها سابقاً خلال الدورات التدريبية والزيارات الميدانية، فهي أهم أداة من أدوات تطبيق الإنتاجية الخضراء، وهذا يعود للإسهام المباشر في إقناع الأفراد العاملين بتطبيق مثل تلك المفاهيم، لرؤيتهم النتائج التي توصلوا إليها جزاء التطبيق ميدانياً (العيساوي، 2010).

### تقليل النفايات:

لقد ظهر في السنوات الأخيرة الاهتمام بتقليل النفايات، حيث أخذت الكثير من الدول الصناعية بتضمين قوانينها تشريعات تطالب المنظمات والشركات الصناعية بإعداد برامج للحد من النفايات والتقليل من آثارها الضارة للحفاظ على البيئة.

## المحافظة على الموارد:

المحافظة على الموارد هي الطريقة التي تقلل من استخدام الموارد الطبيعية: كالطاقة، والمياه، والمواد الأولية الخام، والعمل على زيادة الكفاءة في استخدام هذه المصادر، ولكن دون التأثير على البيئة والإضرار بها، والمحافظة على الموارد المالية جزء لا يتجزأ من فلسفة الإنتاجية الخضراء، وتخفيض التكاليف المالية المرتبطة بها، فضلاً عن عدم التأثير على البيئة وعدم تلوثها، من خلال تحقيق كفاءة في استخدام الموارد الطبيعية في الشركة (آغا، 2013).

## إدارة الهدر:

إن إدارة الهدر تعني: تقليل المخلفات من ناحية، ومن الناحية الأخرى تحسين المعيشة، والهدف الرئيس من إدارة الهدر هو كالاتي.

- خفض كمية المخلفات من خلال إعادة تدويرها، والقيام بإعادتها للعملية الإنتاجية.
- السعي إلى إدخال المخلفات البيولوجية في دورة الإنتاج الطبيعي.
- التخلص من المخلفات المتبقية بأسلوب علمي ومخطط له و بشكل مناسب.

وهناك ضرورة لاستخدام المقاييس المحاسبية لقياس الكلفة الإجمالية، وفي مقدمتها التكلفة الناجمة عن الهدر الناتج عن العملية الإنتاجية والحد من تكاليف التشغيل المرتبطة بالموارد الطبيعية، لما لذلك دورهام بتطبيق الشركة للإنتاجية الخضراء وتحسين إنتاجيتها (Shireman, 2003).

## تحسين المنتج

تحسين المنتج: هو القدرة على القيام بإجراء تحسينات بسيطة على المنتج بهدف رفع جودة المنتج، والتقليل من الأضرار البيئية الناتجة عنه (آغا، 2013).

## خطوات التحول إلى الإنتاجية الخضراء:

هنالك ست خطوات لابد للشركات من إتباعها عند تحولها إلى الإنتاجية الخضراء، كما أشار إليها (Bass,2005).

وهي: (البدء بالتخطيط، والقياس والتقييم، والمراقبة والمراجعة، والمتابعة).

### أ. البدء بالتخطيط:

على الشركات الصناعية إنشاء فريق عمل، وتحديد مهامه المتمثل بالقيام بمسح كامل وشامل للمشكلات التي تواجهها الشركات في مجال تأثير المنتج على البيئة من ناحية، ومن ناحية أخرى تأمين برامج دعم ومساندة إدارية لتطبيق الإنتاجية الخضراء.

### ب. القياس والتقييم:

يتم في هذه الخطوة دراسة الخيارات المتوفرة كافة من خلال وسائل وسبل السيطرة على التلوث البيئي من ناحية، وما ستحققه من منافع اقتصادية وتقنية جراء تطبيق الإنتاجية الخضراء.

### ج. التطبيق:

هذه المرحلة تتمثل في خطوتين، هما:

- السعي إلى توفير برامج تدريبية وتوعوية، وبنى تحتية.
- القيام بتركيب تقنيات وأنظمة وأجهزة متطورة وتأمين مشغلين لهذه الأجهزة.

### د. المراقبة والمراجعة:

ضرورة مراقبة برنامج الإنتاجية الخضراء، وتأمين سيره بالاتجاه الصحيح، ومراجعتة من ناحية النتائج المتوقعة، وتحقيق ما تم وضعه من أهداف ضمن برنامج الإنتاجية الخضراء.

## هـ. المتابعة:

من خلال المرحلة السابقة يتم تعيين سير الأهداف، وبيان إذا ما كان هناك انحراف لهذه الأهداف عن مسارها الصحيح، وذلك بالعودة إلى الخطوة الأولى عبر حلقة مغلقة؛ لضمان التطوير والتحسين الجيد.

### 2-5-4 سلسلة التوريد الأخضر

للقوف على مفهوم سلسلة التوريد الأخضر، فقد عرفها (Goh & Zailani,2010) بأنها: السلسلة التي تتضمن الإدارة البيئية للموردين، بالإضافة إلى المبادئ البيئية التي يتم دمجها في آلية لتنظيم الموردين وتقييم أدائهم البيئي، وقدرتهم على تكوين منتجات صديقة للبيئة، وتحديد العلاقة بين سلسلة التوريد الأخضر والوضع الاقتصادي والبيئي للشركة.

إذ إن ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر (Green Supply Chain Management) (GSCM) تحدد للمنتجين والزبائن البرامج الملموسة الواقعية للمنتجات والعمليات التصنيعية، من أجل التحسين البيئي الملموس (الطويل و العبادي، 2018).

ويشير (Qinghua,2005) إلى أن سلسلة التوريد الأخضر: هي إحدى الاستراتيجيات البالغة الأهمية، التي ينبغي على الشركات انتهاجها في سبيل تعزيز حصتها السوقية، وتحقيق أرباح إضافية، من دون إلحاق أي ضرر بيئي، مما سينعكس على رفع كفاءة أدائها البيئي.

وترى الباحثة بأن سلسلة التوريد الأخضر: هي ممارسات متكاملة وشاملة لدورة حياة المنتج في جميع مراحلها، ابتداء من التصميم ومروراً بتحديد مصادر تجهيز المواد الأولية، وعمليات التصنيع، وتسليمها للزبائن، وصولاً لاسترداد العبوات وإعادة تدويرها.

#### • مزايا سلسلة التوريد الأخضر

برزت إدارة سلسلة التوريد الأخضر كوسيلة حديثة مهمة، تساعد الشركات في تطوير استراتيجية المنافسة، التي تحقق زيادة الحصة السوقية والربحية، من خلال خفض المخاطر على البيئة، (حنضل وحاجم، 2014).

ويذكر (الطويل و العبادي ، 2018) بأن الفوائد الممكن الحصول عليها عند تنفيذ سلسلة التوريد الأخضر (GSCM) هي:

1. الفوائد الاقتصادية الناجمة عن زيادة الكفاءة.
2. تحقيق ميزة تنافسية من خلال الابتكار، من خلال استخدام التقنية النظيفة والحد من النفايات.
3. تحسين الصورة العامة للشركة.
4. توفير الكلف للمنتجات الخضراء، التي تتكون من المواد الطبيعية القابلة لإعادة التدوير بسهولة، وتتطلب كلف معالجة أقل.

#### • العوامل الأساسية لسلسلة التوريد الأخضر

**الشراء الأخضر:** إن الشراء الأخضر هي عملية شراء مسؤولة، تأخذ بعين الاعتبار النتائج البيئية والاجتماعية، عن طريق سلسلة التوريد وتحتوي على أنشطة، مثل: إعادة تدوير المواد، إذ يتم التركيز على اختيار الموردين من قبل الشركة (Chen, Huiyu, 2010).

**التصنيع الأخضر:** تعد تقنية التصنيع الأخضر من التقنيات البيئية المتطورة في العالم، كونها تركز على الكفاءة في استخدام الموارد خلال العمليات الإنتاجية، مما يؤدي إلى تقليص الانبعاثات (حنضل و حاجم، 2014).

**التوزيع الأخضر:** يعرف التوزيع الأخضر بأنه عملية مراعاة الاعتبارات البيئية في تحريك المنتجات من المصدر إلى الزبون، ويمكن تحديد الاعتبارات البيئية في التوزيع، في الحد من استهلاك الطاقة، والحد من الانبعاثات للتخفيف من ظاهرة الاحتباس الحراري (صالحي 2012).

#### 2-5-5 التسويق الأخضر:

بدأت العديد من منظمات الأعمال بإعادة النظر بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية في ممارساتها التسويقية، وإعطاء البعد البيئي أهمية بارزة في استراتيجياتها، ومن هنا بدأ الاهتمام بنمط جديد في التسويق، وهو التسويق الأخضر (الصمادي، 2008). حيث يُعد من المداخل الحديثة التي تعمل

على تحقيق الأمان في تقديم المنتجات وإدارة العمليات، ويركز على إنتاج سلع آمنة وصديقة للبيئة، مما يدفع بالشركة لرفع كفاءة عملياتها الإنتاجية، بحيث تُخفض من مستويات التلوث و التلوث البيئي الناجم عن تلك العمليات، فضلاً عن تجنب الملاحقات القانونية المؤدية إلى دفع تعويضات للمتضررين، وإثارة جمعيات البيئة وحماية المستهلك (إسحق، 2014).

#### • تعريف التسويق الأخضر.

هو مصطلح حديث في علم التسويق ويقصد به التسويق النظيف أو التسويق البيئي، لأنه يعمل على توصيل المنتج النهائي للمستهلك بشكل منتج بيئي نظيف خالٍ من التلوث أو الخداع أو الغش، وهدفه أن يتحول التسويق من علم يهدف إلى الربح إلى علم يساعد الناس في اتخاذ قرارات شرائية، قائمة على رسالة تسويقية هادفة بعيدة عن الاستغلال والاهتمام بالبيئة وخفض النفايات في الإنتاج والتعبئة والتغليف. (المالك، 2012).

وقد عرفه كل من (Pride&Ferrell, 2003) بأنه: "عملية تطوير المنتجات وتسعيها وترويجها، دون أن يلحق أي ضرر بالبيئة الطبيعية".

ويُعرف على أنه نشاط تسويقي خاص بشركة معينة، يهدف إلى خلق تأثير إيجابي، أو إزالة التأثير السلبي لمنتج معين على البيئة" (نجم، 2008).

ويُعرف أيضاً بأنه ذلك العلم الذي يقوم بدراسة الأنشطة التسويقية كافة، التي تهدف إلى ربحية الشركة من خلال تقديم منتجات تساهم في إرضاء المستهلكين (بسمه، 2017).

وفي نظرة أكثر شمولية، يعرف (البكري، 2007) التسويق الأخضر على أنه "عملية نظامية متكاملة، تهدف إلى التأثير في تفضيلات الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه إلى طلب منتجات غير ضارة بالبيئة، وتعديل عاداتهم الاستهلاكية بما ينسجم مع ذلك، والعمل على تقديم منتجات تُرضي هذا التوجه، بحيث تكون المحصلة النهائية هي الحفاظ على البيئة، وحماية المستهلكين، وتحقيق هدف الربحية للشركة.

وترى الباحثة أن التسويق الأخضر: هو القيام بالأنشطة التسويقية في إطار الالتزام بالمسؤولية البيئية، من خلال تقديم المنتجات وتسعيرها وترويجها، دون إلحاق ضرر بالبيئة، والذي يهدف إلى حماية المستهلكين وتحسين سمعة الشركة وتحقيق الميزة التنافسية وتحقيق الربح للشركة.

#### • أهمية التسويق الأخضر

تتبع أهمية التسويق الأخضر باعتباره من المفاهيم الجديدة في المجال الاقتصادي، والتي بدأت تُشكل محور اهتمام عدة أطراف فاعلة، منها: شركات، ومستهلكين.

#### أهمية التسويق الأخضر بالنسبة للشركة

للتسويق الأخضر أهمية بالغة للشركة، ويتمثل في:

1. تحسين سمعة الشركة: فتبني فلسفة التسويق الأخضر يجعل الشركة قريبة من عملائها، وبالذات الذين لديهم توجه بيئي، مما يؤدي إلى توطيد العلاقة مع العملاء الحاليين، وكسب عملاء جدد في المستقبل (بسمه، 2017).
2. تحقيق الميزة التنافسية: من المتوقع أن يفتح منهج التسويق الأخضر آفاقاً جديدة، وفرصاً سوقية مغرية أمام الشركات التي تطبقه، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.
3. تحقيق الأرباح: إن استخدام الأساليب الإنتاجية مرتفعة الكفاءة، التي تعتمد على مواد خام معادة التدوير أو توفير الطاقة من شأنه تحقيق التوفير في التكلفة، ومن ثم أرباح أكثر.
4. زيادة الحصة السوقية: في ظل المشكلات البيئية المتزايدة، فان ولاء المستهلكين للماركة السوقية سوف ينخفض بمرور الوقت، وسوف يتحول المستهلكون لشراء المنتجات والعبوات الصديقة للبيئة (السعدية، 2016).
5. تحقيق الأمان في تقديم المنتجات وإدارة العمليات: إن التركيز على إنتاج سلع آمنة وصديقة للبيئة يدفع الشركة لرفع كفاءة عملياتها الإنتاجية، مما يخفض مستويات التلوث والتلوث (إبراهيم، 2017).

## أهمية التسويق الأخضر بالنسبة للمستهلكين:

تتجلى أهمية التسويق الأخضر بالنسبة للمستهلكين (جمال، 2014) فيما يأتي:

1. يعتبر التسويق الأخضر من المفاهيم التي تعمل من خلالها الشركات على توفير متطلبات المستهلكين، الذين زاد وعيهم بضرورة استهلاك منتجات تحافظ على البيئة.
2. يعمل التسويق الأخضر على مقابلة متطلبات وتوقعات المستهلكين بشأن المنافع التي ينتظرها من شرائهم المنتجات، خاصة فيما يتعلق بالجودة.
3. أخذت الممارسات التسويقية الخضراء تشكل مصدراً من مصادر التوعية الاجتماعية والثقافية بشأن الاستهلاك العقلاني، وحماية البيئة من التلوث.
4. تنامي اهتمام الشركات بالدراسات والبحوث الخاصة بالمستهلكين، وتقديم مزيج تسويقي مناسب، يزيد من درجات الرضا والولاء للأسواق الخضراء.

### • أبعاد التسويق الأخضر:

يستند تطبيق منهج التسويق الأخضر إلى أربعة أبعاد رئيسة على النحو الآتي (إبراهيم، 2017):

- ✓ تقليل التلوث والضياع: إن التلوث أو تقديم منتجات تالفة أو غير ملائمة للاستعمال عادة ما ينبع من عدم كفاءة العمليات الإنتاجية، لذا أصبح من الضروري التركيز على رفع كفاءة هذه العمليات، عوضاً عن البحث في كيفية التخلص من تلك المنتجات التالفة، أو مخلفاتها الصناعية.
- ✓ توضيح العلاقة بين الكلفة والسعر: إن كل منتج يجب أن يعكس كلفته الحقيقية أو ما يقاربها عند تحديد السعر الخاص به، وهذا يعني أن سعر السلعة يجب أن يوازي القيمة التي يحصل عليها الزبون من تلك السلعة، علماً أن هذه القيمة لا تعكس فقط كون أن هذه المنتجات لا تضر بالبيئة، وإنما تعكس الجانب الآخر لها المتمثل في البحث عن موارد بديلة وحماية الموارد الطبيعية، وما يحتويه ذلك من كلف عالية كارتفاع مصاريف البحث والتطوير.
- ✓ جعل التوجه البيئي أمراً مربحاً: لقد أدركت العديد من الشركات أن التسويق الأخضر يشكل فرصة سوقية، قد تمنح الشركة ميزة تنافسية ولربما مستدامة خاصة مع تنامي



الوعي البيئي بين المستهلكين وتحولهم التدريجي إلى مستهلكين خضر، وبالتالي سيكون هذا التوجه أمراً مريحاً خاصة في المدى الطويل.

✓ تغيير المفاهيم المتعلقة بالمنتجات: تتمثل في كون المنتجات الجديدة تعتمد بشكل كبير على موارد أولية غير ضارة بالبيئة، ولا تستهلك الكثير من المواد، بالإضافة إلى ضرورة تدوير بعض المنتجات بعد انتهاء المستهلك من استخدامها، لإعادة تفكيكها والاستفادة منها مرة أخرى، فضلاً عن ضرورة تغيير أساليب تعبئة المنتجات وتغليفها، بحيث تتضمن أغلفة يمكن الاستفادة منها مرة أخرى، ولا تحتوي مواد ضارة أو مؤذية، فضلاً عن الاعتماد على مصادر بديلة لتصنيع تلك الأغلفة.

وفي الإطار العام للتسويق الأخضر ظهرت بعض المفاهيم الفرعية الهامة ذات الصلة، مثل: (الإعلان الأخضر، والتسعير الأخضر، والتوزيع الأخضر، والزيون الأخضر).

#### أولاً: الإعلان الأخضر.

يعتبر الإعلان أداة التسويق الأكثر أهمية من أجل زيادة المبيعات، وهذا يُفسر الزيادة الكبيرة في إنفاق الشركات على الإعلانات. ففي الولايات المتحدة يتعرض الفرد يومياً ما بين (500-1000) رسالة تجارية، حتى أن رجال الإعلان أصبحوا يتحدثون عن التأثير السلبي للإعلان المفرط، في حين أن البيئيين يتحدثون عن التلوث الإعلاني الذي يلاحق المستهلك في كل مكان وزمان، من أجل المزيد من الشراء والمزيد من الاستهلاك لحاجات غير حقيقية، ويتميز الإعلان الأخضر بالخصائص الآتية: (بسمه، 2017).

- ✓ أن يكون الإعلان عن منتجات خضراء صديقة للبيئة.
- ✓ أن يقدم الإعلان معلومات تفصيلية موثقة ودقيقة عن المنتجات الخضراء، بما يزيد من وعي الزبائن في القضايا البيئية.
- ✓ أن لا يتضمن الإعلان مقارنات وادعاءات غير دقيقة عن المنتجات الخضراء المُعلن عنها ومنتجات المنافسين.

✓ أن لا يساهم الإعلان في إثارة دوافع لاشعورية من أجل إيجاد حاجات غير حقيقية، تزيد من الاستهلاك غير الضروري.

### ثانياً: التسعير الأخضر.

يمكن النظر للتسعير الأخضر على أنه عملية تحديد السعر، في ضوء سياسة الشركة المتعلقة بالاعتبارات البيئية، سواء التي تفرضها اللوائح والقوانين البيئية أو مبادراتها الذاتية، لذا فالتسعير الأخضر هو عملية فرض علاوة سعرية على المنتجات الخضراء، جراء مراعاة المطالب البيئية في استخراج موادها، وعملية تصنيعها، واستهلاك الطاقة الأنظف فيها، وتغليفها، وكذلك تكاليف البحث والتطوير، ومن مزايا التسعير الأخضر مايلي: (صالح، 2012)

✓ حماية البيئة من خلال الحد من الهدر، وعدم الكفاءة في استخدام الموارد الطبيعية بدون عناية.

✓ زيادة وعي الزبائن من خلال حصولهم على معلومات بيئية جديدة، مقابل العلاوات السعرية للمنتجات الخضراء.

✓ زيادة ولاء العاملين: حيث إن العاملين يميلون للعمل والاستمرار في منظماتهم التي تتميز بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية.

✓ التحسين المستمر (Kaizen): إن الشركات القائمة على الكفاءة ستجد في العلاوة السعرية البيئية دافعاً جديداً من أجل التحسين المستمر في المواد، والمنتجات، والعمليات واستخدام الطاقة والمبادرات البيئية الجديدة، وهذا ما يجعل التسعير الأخضر فرصة ومجالاً جديداً لكسب ميزة تنافسية.

✓ تحسين سمعة الشركة: حيث أن التسعير الأخضر مناسبة جيدة من أجل تنشيط دور مصلحة العلاقات العامة في الشركة لتحسين صورتها الذهنية لدى الجمهور.

## ثالثاً: التوزيع الأخضر

إن الجمع بين كلمتي التوزيع والأخضر قد يبدو للبعض أنه جمعٌ للمتناقضات، وهذا ما يثير التساؤل، فالتوزيع يتطلب النقل، والنقل يساهم بشكل كبير في استهلاك الطاقة من جهة ويزيد من التلوث من جهة أخرى. وهذا كله يساهم في خلق المشكلات البيئية، ويعمل على تدهور البيئة، في حين أن مصطلح الأخضر يعمل على حماية البيئة من التلوث بكل مصادره بما في ذلك النقل والاستهلاك التي يقوم عليها التوزيع التقليدي.

ويمكن تعريف التوزيع الأخضر: بأنه عملية مراعاة الاعتبارات البيئية في تحريك المنتجات من المصدر إلى الزبون، ويمكن تحديد الاعتبارات البيئية في التوزيع في الحد من استهلاك الطاقة، والحد من الانبعاثات للتخفيف من ظاهرة الاحتباس الحراري، وهذه الاعتبارات يمكن تحقيقها من خلال ما يلي: (مقري، 2015).

- ✓ تعزيز خيارات النقل الواعية بيئياً.
- ✓ استخدام الشاحنات البيئية ( Eco-Truck ).
- ✓ استخدام سيارات الديزل الحيوي ( Bio-Diesel ).
- ✓ العمل على تحسين عمليات النقل من خلال السياقة البيئية ( Eco-Drive )، واختيار الحجم الملائم للشاحنة، واستخدام النقل المشترك للمواد، والحفظ الجيد للمنتجات عند التغليف.
- ✓ تقوية تحالفات مع شركات التوزيع الأخضر.

## رابعاً الزبون الأخضر:

من الواضح أن السوق المستهدف بأنشطة التسويق الأخضر يشتمل على المستهلكين الذين يؤمنوا بمبادئ التسويق الأخضر وقيمه إيماناً وفعلاً، والذين يطلق عليهم "المستهلكين الأخضر". ومن هذا المنظور، يشكل المستهلكون الأخضر القوة الدافعة نحو تحسين الأداء البيئي للشركات التي تمارس التسويق الأخضر. وتشير إحدى الدراسات إلى أن عدد المستهلكين الأخضر بازياد، ولكن تبرز هنالك مشكلة عند محاولة تحديد أو تعريف من هو المستهلك الأخضر. هل هو كل من له اهتمامات بيئية فقط؟ أم هل هو الذي يترجم هذه الاهتمامات إلى أنماط سلوكية ضمن توجهات

التسويق الأخضر؟ ولحل هذه الإشكالية، يقدم لنا البكري تعريفاً شاملاً للمستهلك الأخضر، ولعل هذا التعريف هو الأقرب للمنطق، فحسب تعريف (البكري)، المستهلك الأخضر هو "الزبون أو المستهلك ذو الوعي البيئي العميق، الذي يتعامل بشكل أساسي بالاعتماد على القيم التي يؤمن بها، والتي تدفعه إلى تجنب شراء منتجات أي شركة مشكوك بتوجهها البيئي، وليس فقط عدم استهلاك السلع المضرة بالبيئة" (الصمادي، 2008).

### المزيج التسويقي الأخضر

بدأ التوجه الجديد نحو المزيج التسويقي الأخضر بسبب الانتقادات التي وجهت إلى المزيج التقليدي، وأهمها عدم الاهتمام بالبيئة، ويرى الباحثون أن المزيج التسويقي أحد أهم الأدوات التسويقية، التي يستخدمها المسوقون لتحقيق أهداف العملية التسويقية.

### تعريف المزيج التسويقي

هو مجموعة من أدوات التسويق التكتيكية أو عناصره التي يمكن التحكم بها، والمتمثلة بالمنتج، والسعر، والترويج، والمكان، والتي تعمل الشركة على مزجها مع بعضها لتحقيق الاستجابة التي ترغبها في السوق المستهدف (Kotler & Armstrong, 2005).

إن التسويق الأخضر يركز على وضع الاعتبارات البيئية كأحد العوامل المهمة في عملية اتخاذ القرارات التسويقية، ففي التوجه الذي يعتمد التسويق الأخضر نجد أن المسؤولية الاجتماعية والبيئية تؤدي دوراً أساسياً في اعتبارات الشركة المتبنية لهذا التوجه جنباً إلى جنب مع الهدف المتعلق بتحقيق النمو، وزيادة المبيعات، والحصول على الأرباح.

وبذلك يمكن القول: بأن المزيج التسويقي الأخضر يختلف عن المزيج التسويقي التقليدي في الهدف المنشود منه. وهو أوسع وأشمل ويعمل على تحقيق الأهداف البيئية، بالإضافة إلى تحقيق أهداف المزيج التقليدي المتمثلة بتحقيق رضا الزبون، وزيادة نمو المبيعات، وربحية الشركة، ومن أهم الاختلافات الجوهرية بين التسويق التقليدي والتسويق الأخضر (البكري، والنوري، 2007).

جدول رقم (1) : الاختلافات الجوهرية بين التسويق التقليدي والتسويق الأخضر

البنود	التسويق التقليدي	التسويق الأخضر
1 الهدف	نمو وزيادة المبيعات	مرعاه متطلبات البيئة والمجتمع على قدم المساواة مع هدف النمو.
2 الموارد المتاحة	تسخيرها لصالح هدف المبيعات	الحفاظ عليها وترشيد استخدامها
3 أدوات المزيج	تسخيرها في خدمة هدف الربح	تكيفها بما ينسجم مع حماية البيئة والمجتمع
4 العلاقة مع الزبون	الاستجابة لجميع حاجات الزبائن ورغباتهم دون الاعتبار بمتطلبات وحاجات البيئة	توجيه الزبون وحمايته من العادات الاستهلاكية الخاطئة ذات الآثار السلبية على البيئة والمجتمع
5 قنوات التوزيع	باتجاه واحد	باتجاهين

المصدر: (البكري، والنوري، 2007).

المتطلبات اللازمة لتبني الشركة للتسويق الأخضر:

عند التفكير بتبني فلسفة التسويق الأخضر بنجاح، يجب على الشركة أن تقوم بحزمة من الإجراءات (1) دراسة واسعة للجوانب البيئية التي قد تتأثر بأداء الشركة لنشاطات الإنتاج. (2) إيجاد نظام لقياس ومراقبه الآثار الناجمة عن أداء الشركة. (3) وضع سياسة بيئية واضحة وواقعية بأهداف وبرامج الشركة. (4) مراقبة تطور برامج التسويق الأخضر في ظل القوانين والتشريعات المتغيرة. (5) استخدام الوسائل المناسبة لتدريب العاملين وتأهيلهم ضمن التوجه البيئي في المنشأة. (6) القيام بالأبحاث العلمية لمعالجة المشاكل البيئية والتكنولوجية المستخدمة. (7) تطوير البرامج التعليمية لتثقيف المستهلكين، ورفع مستوى وعيهم بالمسؤولية البيئية. (8) التواصل الدائم مع المستهلكين، والاطلاع على التطورات في آرائهم (Kotler, 2002).

## 2-6 المبادئ التوجيهية للمديرين لممارسة الإدارة الخضراء (Cronstam, 2017):

المبدأ الأول - يجب على المديرين تحديد القيم الخضراء لشركتهم:

- تعزيز المبادئ الشخصية.
- تعزيز مبادئ المؤسسة.

المبدأ الثاني - يجب على المديرين وضع الأهداف الخضراء وتنفيذها:

- مرافق مؤسسة خضراء.
- منتجات وخدمات خضراء.

المبدأ الثالث - يجب على المدراء وضع مقاييس الاستدامة لضمان الالتزام:

- من حيث دورة حياة المنتج.
- تحديد ما الذي سيتم قياسه.

المبدأ الرابع - على المديرين جعل المؤسسة خضراء بشكل كامل:

- حساب عائد الاستثمار.
- توقع اختلاف في الأرباح والعائدات.
- ربط الفكرة الخضراء بالموازنة.
- عمل خطة استراتيجية.
- استغلال الدعم الخارجي والحوافز الحكومية.

المبدأ الخامس - على المديرين التغلب على مقاومة التغيير من خلال اختيار قيادات متحمسة.

المبدأ السادس - على المديرين تعزيز وتحفيز القيم والممارسات الخضراء في مؤسساتهم.

المبدأ السابع - على المديرين البحث عن مزودين ملتزمين بيئياً.

المبدأ الثامن - على المديرين الانخراط مع الزبائن والمنافسين.

## 2-7 السياسات والإجراءات الحكومية الفلسطينية في مجال الحفاظ على البيئة

تعاني البيئة الفلسطينية في الضفة الغربية من إهدار المصادر الطبيعية، والتلوث البيئي بكافة أشكاله، وتدني مستوى المياه، بالإضافة للنمو السكاني المستمر، والإهمال والتجاهل المستمر لقضايا البيئة، الذي يعدُّ السبب الرئيس في كثير من كوارث البيئة، والذي يشكل حاجزاً أمام التطور الاقتصادي والاجتماعي في الضفة الغربية.

ويتمثل دور وزارة شؤون البيئة، في تنمية الوعي البيئي لدى المجتمع الفلسطيني، ومعالجة المشاكل البيئية بهدف حفظ البيئة بعناصرها المختلفة، التي تشمل: الماء، والهواء، واليابسة بما تشمله من: تربة ومعادن، ومصادر للطاقة، والبيئة البيولوجية بما تشمله: من حيوانات ونباتات. كما يشمل دور وزارة البيئة على منع خطر الملوثات المختلفة على الصحة العامة (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني).

### التحكم في التلوث الصناعي

يرتبط القطاع الصناعي بمجموعة من القضايا البيئية، كتلوث مصادر المياه، واستنزاف المصادر الطبيعية، وتلوث الهواء، وتلوث السواحل، والشواطئ البحرية، نتيجة لصرف المياه العادمة الناتجة عن الصناعة، مما يؤدي إلى تشويه البيئة المحيطة .

وتحتوي الاستراتيجية البيئية الفلسطينية على عناصر منفصلة متخصصة للتحكم في التلوث الصناعي، ممثلة بالوحدات الآتية:

- وضع معايير للمياه العادمة المعالجة المستخدمة في الصناعة، وتقدير درجة تلوث الهواء المنبعث من الصناعات المختلفة .
- إصدار التشريعات الخاصة بالمحروقات والوقود، ومنع استخدام الوقود المحتوي على الرصاص أو أي ملوثات أخرى .
- إصدار التشريعات لحماية البيئة من المخلفات الناتجة من مقالع الحجر .
- إصدار التشريعات الخاصة بإدارة المخلفات الصلبة الصناعية والخطرة .

- إصدار التشريعات الخاصة بالمناطق الصناعية، مثل: إيجاد معايير لحماية البيئة، وتخفيف حدة الضوضاء الناجمة عن وسائل النقل.
- وضع نظام مراقبة وضبط لتطبيق القوانين والتشريعات السابقة.

### سلطة جودة البيئة:

تعد سلطة جودة البيئة هي المؤسسة الحكومية الرئيسية في دولة فلسطين، المُكلفة في قيادتها للعمل البيئي في فلسطين، وهي مؤسسة تنظيمية تخطيطية تشريعية رقابية، لوضع الاستراتيجيات والسياسات والأهداف والخطط والأولويات الوطنية.

### وتركز سلطة جودة البيئة على حماية البيئة من خلال عدة مجالات وهي :

- تقييم الأثر البيئي: هو تقرير مطلوب لدراسة المشروعات، ومن أهم أجراءاته، إلزام الشركات الجديدة التي يتم إنشائها بعد صدور القانون بقرار مجلس الوزراء رقم (27)، 23/4/2000، بالحصول على الموافقة البيئية قبل البدء في عمليات الإنشاء، والتي يكون لها أثر بيئي ملموس ومؤكد، ويوثق نتيجة الدراسات التفصيلية لتقييم الأثر البيئي للمشروع، بناء على الشروط المرجعية المعتمدة من السلطة، وتعد عملية تقييم الأثر البيئي تقيماً منظماً لتأثيرات المشروع بهدف المنع أو الخفض والتخفيف من الآثار السلبية على البيئة والموارد الطبيعية والصحة والحياة الاجتماعية، حيث يستخدم تقرير دراسة الأثر البيئي كأساس لتقرير ما إذا سيتم منح الموافقة البيئية للمشروع وتحت أي شروط، أو ما إذا سيتم عليه عدم منح الموافقة البيئية(الدليل العام لإجراءات تقييم الأثر البيئي، سلطة جودة البيئة،2013).
- الرقابة والتفتيش البيئي: يتعلق الرقابة والتفتيش البيئي بجميع الشركات القائمة قبل صدور القانون لعام 2000 بشأن تقييم الأثر البيئي، وهو للشركات التي لم تحصل على الموافقات البيئية، وتقييم الأثر البيئي، فهذا يخضع الشركات القائمة بالفعل لعمليات التفتيش البيئي للتأكد من التزامها بالمعايير والشروط البيئية.
- الرصد البيئي: ويشمل على الانتهاكات الإسرائيلية بحق البيئة الفلسطينية.



## خطوات الحصول على موافقة سلطة جودة البيئة:

1. طلب موافقة بيئية
2. نماذج تقييم الأثر البيئي
3. دراسة تقييم الأثر البيئي.
4. تقرير التدقيق البيئي.

## 2-8 محددات تطبيق الإدارة الخضراء:

ويمكن تلخيص هذه المحددات (العوائق) بالآتي:

1. غياب الشفافية في الصناعة، فهناك تقليد راسخ من الغموض والسرية الذي يحيط بعالم الأعمال، وقلما تجد شركات تفصح عن أعمالها، وخاصة فيما يتعلق بالأداء البيئي، وهذا يجعل من الصعب بمكان المجتمعات المتأثرة بالصناعة معرفة طبيعة الخطر المعرضة له. وبالتالي يكون ضغطها أقل لإحداث تغيير (patacioni,2002).
2. التركيز على الفائدة المتحققة على المدى القصير، وتأثير ذلك على الإحجام عن استثمار يكون زمن الاسترداد فيه طويلاً.
3. نقص في الوعي العام لدى إدارة الشركات الصناعية، أو على مستوى صنع القرار بمبادئ الإنتاج الأنظف، التي تميزه عن الاستراتيجيات القائمة على أساس معالجة التلوث بعد تولده.
4. من المحددات الرئيسة التي تؤثر سلباً في انتشار منهج الإنتاج الأنظف عدم توافر المعلومات والخبرات اللازمة، فبالرغم من الإمكانيات والفوائد المتوقعة من تطبيق ذلك المنهج لتحسين المزايا التنافسية للشركات الصناعية، إلا انه في كثير من الحالات لا يمكن استغلال هذه الفرص بسبب نقص المعلومات.
5. يعد نقص وعي العاملين من أهم العوائق التي تواجه تطبيق الإنتاج الأنظف في الشركات الصناعية، وذلك يستلزم وضع سياسة داخلية خاصة بكل شركة للتدريب والتوعية طبقاً لحاجة المجتمع.
6. عدم توفر المعلومات الكافية لدى الجهات الحكومية، قد لا يكون لدى مسؤولي الحكومة معرفة بميزات الإنتاج الأخضر، حيث يمكن اعتبارهم من أهم جماعات الضغط المؤثرة خارج نطاق الصناعة.

7. عدم فهم وصعوبة التكهن بالتكاليف التي ستتحملها الشركة مستقبلاً (مثل تكاليف التخلص من النفايات).
8. تفتقر الشركات إلى المعرفة الفنية لتقييم أوجه القصور الموجودة في الشركات القائمة، لتحديد الممارسات التي تهدر الموارد وفرص التطوير.
9. الإحساس بالمخاطرة عند الاستثمار في تعديل العمليات الإنتاجية، حيث قد لا يأتي بالنتائج المرجوة بالنسبة للمنشآت التي تستخدم تكنولوجيا تقليدية (قاسم، 2010).
10. يعتبر ضعف الإلزام مشكلة في العديد من الدول النامية، فلا بد من وجود القوانين والتشريعات الملزمة التي تساعد على خلق بيئة تشجع الصناعة على الالتزام، وتؤيد المطالب الداعية لاستخدام وسائل الإنتاج الأنظف والأكثر كفاءة لتحقيقه.
11. نقص أسواق لتصريف المنتجات المصنعة من مواد معاد تدويرها، وبالتالي يجب خلق أسواق لنواتج عملية التدوير، وإعادة استدامة المواد المتخلفة، وذلك بالعمل على استخدام تكنولوجيا تؤدي إلى رفع جودة المخلفات.

ووضع (Trigos,2007) محددات تطبيق الممارسات الخضراء بطريقة منهجية، إذ قسمها إلى ثلاث فئات رئيسية، ثم قسم هذه الفئات إلى المسببات الأساسية لها، وهي كالاتي :

#### مسببات المصادر:

1. نقص في الموارد (مالية\_بشرية )
2. التخطيط قصير الأمد بدل التخطيط طويل الأمد.
3. قلة الأسواق للمواد القابلة للدوران أو نقصها.

#### المسببات الداخلية:

1. التزام الإدارة العليا.
2. دعم الإدارات البسيطة.
3. الاتصالات الفعالة.
4. الهيكل التنظيمي.

#### المسببات القانونية:

النقص في التشريعات القانونية والحكومية.

## المبحث الثاني: قطاع الصناعات

### • واقع الصناعات الفلسطينية:

يعتبر القطاع الصناعي إحدى الركائز الأساسية للاقتصاد الفلسطيني، حيث تطور هذا القطاع بتطور التكنولوجيا وتنامي الحفاظ على البيئة، حتى أضحت الصناعات هدفاً محورياً لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتنمية المستدامة في محافظة الخليل على وجه الخصوص، وفي فلسطين بشكل عام، حيث بلغ عدد المنشآت الصناعية في محافظة الخليل حوالي (3,200) منشأة صناعية وحرفية، وتعمل هذه المنشآت على تشغيل (28,000) من الأيدي العاملة (غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل 2018). وتمثل الصناعة في الخليل عدة قطاعات رئيسية، هي: الصناعات المعدنية، والصناعات الإنشائية، والصناعات البلاستيكية، والصناعات الخشبية، والصناعات الغذائية، والصناعات الكيماوية، والصناعات الجلدية، والصناعات التقليدية والتراثية، والصناعات النسيجية، وصناعة الورق والكرتون، وصناعة الحجر والرخام، وصناعة المعادن الثمينة.

### القدرة التصديرية وتحقيق التنافسية :

قطاع الصناعة الفلسطيني هو القطاع الأقوى في القدرة التصديرية، وبالرجوع إلى التقرير الصادر عن الإحصاء الفلسطيني لعام 2015، وباختيار أول عشر سلع حققت قيم تصديرية، كان نصيب الأسد لخدمة قطاع الصناعة لتكون 7 سلع من العشرة الأكثر تصديراً للقطاع الصناعي وهي كالاتي: حجر البناء، وأكياس بلاستيك، وسجائر، ورخام ومرمر، وأحذية، وفرشات وإسفنج، وأثاث (هيئة تشجيع الاستثمار الفلسطينية 2018).

حيث شكلت قيمة الصادرات السلعية للسلع السبعة المذكورة أعلاه ما نسبته 35% من إجمالي قيمة الصادرات السلعية الفلسطينية لعام 2015، البالغة 958 مليون دولار أمريكي.

كما تشكل صادرات محافظة الخليل ما نسبته 27% من إجمالي صادرات فلسطين حسب جهاز الإحصاء المركزي. (غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل، 2018).

## • نبذة عن الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية

### ❖ شركة رويال الصناعية التجارية

بدأت شركة رويال الصناعية التجارية مسيرتها منذ العام 1993، حتى أصبحت اليوم من ركائز الصناعة في فلسطين، وعلى مدار السنوات تمكنت من تحقيق إنجازات نوعية، أثبتت من خلالها أن الصناعة الفلسطينية يمكن لها أن تخترق الحدود، وترتقي لتعزيز مكانتها بما يتناسب مع التوجهات المحلية والإقليمية والعالمية. واهتمت شركة (رويال) بالمنتج الوطني الفلسطيني وبجودته العالية، فقامت الشركة بإنشاء مختبرات مزودة بأحدث الأجهزة لفحص منتجاتها، مما أهلها للحصول على علامة الجودة الفلسطينية، وعلى علامة الجودة العالمية (ISO 9001:2008) وشهادة الأيزو (ISO 14001:2004)، التي مكنتها من دخول الأسواق العالمية، وعلى قدرتها في المنافسة وثبات علامتها التجارية في أكثر من 25 دولة حول العالم العربي والأجنبي.

حصلت الشركة على شهادات في مجال الجودة والبيئة، وهي:

1. (ISO 14001) سلامة البيئة.

2. (OHSAS18001) السلامة المهنية.

3. (ISO 9001) إدارة الجودة.

<http://www.royal.ps>

### ❖ شركة زمزم للصناعات البلاستيكية

هي كبرى الشركات الفلسطينية في الإنتاج البلاستيكي من خلال أكثر من أربعة آلاف صنف، تدخل إلى كل بيت ومؤسسة فلسطينية، وتعد الشركة إحدى أكبر شركات المنطقة في هذا المجال، حيث بدأت في العمل عام 1973 بتأسيس شركة خليل الرحمن، كأول شركة للصناعات البلاستيكية بمبادرة المرحوم المؤسس الحاج رأفت حسونة. وفي عام 2005 تمت إعادة تأسيس الشركة من خلال بنائها على أسس علمية وإدارية حديثة، تحت اسم شركة زمزم. وتعمل الشركة ضمن طاقم إداري وتقني متخصص، يزيد عن 160 شخصاً يعملون في أقسام الشركة المختلفة، سعياً لعملية تكاملية في الإنتاج، وتلتزم الشركة بالعمل ضمن بيئة آمنة وصحية لعمالها وموظفيها، وتقدم لهم خدمات الرعاية والتوصيل من بيوتهم وإليها.

حصلت الشركة على شهادات في مجال الجودة والبيئة، وهي:

1. ISO (14001) سلامة البيئة.
2. (OHS18001) السلامة المهنية.
3. (GMP) التصنيع الجيد.
4. (ISO 26000) مسؤولية اجتماعية.
5. (ISO 9001) إدارة الجودة.
6. (EPI-TDPT) مواد قابلة للتحليل بالبيئة.

<http://www.zmzmco.com>

#### ❖ شركة الجنيدي لمنتجات الألبان المواد الغذائية

تأسست شركة الجنيدي لمنتجات الألبان والمواد الغذائية عام 1982 م في مدينة الخليل\_ فلسطين، حيث تبنت شركة الجنيدي عهد الجودة كطابع عام لمنتجاتها ، واضعة نصب عينها تلبية رغبات زبائننا في إنتاج منتجات الألبان، وأغذية عديدة تتناسب مع الذوق العام للمستهلك الفلسطيني، مع مراعاة أنظمة الصحة العامة والسلامة الغذائية، ويعمل في شركة الجنيدي لمنتجات الألبان والمواد الغذائية ما يقارب على 520 موظف وتمتلك ما يقارب 12 فرعاً في الخارج.

وقد حصلت الشركة على شهادات في مجالات الجودة والبيئة، وهي:

1. (OHS18001) السلامة المهنية.
2. (GMP) التصنيع الجيد.
3. (PSM) الجودة والإشراف الفلسطيني.
4. (PSI) مواصفات ومقاييس الفلسطينية.
5. سلامة التعبئة والتغليف (BRC-IOP).
6. (ISO 9001) إدارة الجودة.

<http://www.aljuneidi.com>

#### ❖ شركة الجبريني لمنتجات المواد الغذائية

عمل مؤسسو الشركة وأصحابها في هذا القطاع منذ فترة طويلة تزيد عن 50 عاماً، حيث تم في أواخر الثمانينيات تطوير صناعة الألبان، وإخراجها من شكلها التقليدي إلى المستوى

الصناعي المتقدم، لكي تلبي حاجة السوق، وتستطيع منافسة البضائع الأخرى غير الوطنية، حيث قامت الشركة بإضافة خط إنتاج حليب طويل الأمد "حليب بلادي". وهدفهم تقديم منتجات غذائية وخدمات مميزة للعملاء، والاستثمار الأمثل للموارد الطبيعية والبشرية المتاحة، مع استخدام التقنية المتقدمة، والمحافظة على البيئة.

**وحصلت الشركة على شهادات في مجال الجودة والبيئة، وهي :**

1. (PSI) مواصفات ومقاييس الفلسطينية.
2. (PSM) الجودة والإشراف الفلسطيني.
3. (ISO 22000) سلامة الغذاء.

<http://al-jebrini.com>

#### ❖ شركة حرباوي الصناعية التجارية

تأسست شركة حرباوي لصناعة الإسفنج والفرشات عام 1978 في مدينة الخليل، وهي من الشركات الرائدة في فلسطين في مجال تصنيع الإسفنج والفرشات والأثاث، ضمن أحدث التكنولوجيا والتقنيات في عام 1991 تمكنت الشركة من تدشين أول خط إنتاج للإسفنج بجميع ضغوطه وأحجامه، فقامت الشركة بتأسيس (11) مركزاً للبيع في المدن الفلسطينية جميعها، بالإضافة إلى وكلاء البيع داخل الخط الأخضر.

**وحصلت الشركة على شهادات في مجال الجودة والبيئة، وهي:**

1. (OHS18001) السلامة المهنية.
2. (GMP) التصنيع الجيد.
3. (ISO 26000) مسؤولية اجتماعية.
4. (ISO 9001) إدارة الجودة.

<http://www.herbawi.com>

## ❖ شركة بيت جالا للأدوية

تأسست شركة بيت جالا الدوائية (BJP) عام 1969، وتقع الشركة في بيت جالا بالقرب من بيت لحم. واستمرت الشركة بالتطوير المستمر لمنتجات آمنة وفعالة، وتقوم عمليات الشركة وفقاً لممارسات التصنيع الجيدة (GMP).

وحصلت الشركة على شهادات في مجال الجودة والبيئة، وهي:

1. (ISO 14001) سلامة البيئة.
2. (GMP) التصنيع الجيد.
3. (ISO 9001) إدارة الجودة.

[www.beitjalapharma.com](http://www.beitjalapharma.com)

## ❖ شركة مجوهرات القواسمي

في عام (١٩٩٦م) تم إنشاء أول معرض متخصص في بيع أدوات وماكينات مصانع الذهب في فلسطين، لتكون أولى الخطوات في تطور الشركة، وفي عام 2001.نمّت الشركة استثمارها، وقامت ببناء مقر جديد، مطابق للمواصفات والمقاييس، وشهادات البيئة والجودة العالميتين، وافتتحت خط تنقية المعادن الثمينة، الذي يتميز بالدقة العالية والتكنولوجيا المتطورة، بالإضافة إلى توسعه بخط إنتاج المجوهرات ذات الجمالية والحرفية المميزة، ما جعل توسعها يسير بخطوات ثابتة.

وحصلت الشركة على شهادات في مجال الجودة والبيئة، وهي:

1. (ISO 14001) سلامة البيئة.
2. (OHSAS18001) السلامة المهنية.
3. (GMP) التصنيع الجيد.
4. (ISO 26000) مسؤولية اجتماعية.
5. (ISO 9001) إدارة الجودة.

<http://www.qawasmij.com>

## ❖ شركة نيروخ الصناعية التجارية

أسست عام 1953 في الخليل، كشركة مساهمة خصوصية لصناعة القبانات والموازين الميكانيكية والإلكترونية والأثاث المعدني والرفوف المعدنية. وشركة نيروخ تحتفظ بخبرة 62 عاماً من التخطيط والإدارة والتصنيع بجودة عالية، وتزويد زبائنها بالخدمات والمنتجات الأفضل آخذين بعين الاعتبار حاجات الزبائن والسوق.

وحصلت الشركة على شهادات في مجال الجودة والبيئة، وهي:

1. (ISO 14001) سلامة البيئة.

2. (OHSAS18001) السلامة المهنية.

3. (ISO 9001) إدارة الجودة.

[www.nierokh.ps](http://www.nierokh.ps)

## ❖ الشركة الفلسطينية للزيوت المعدنية \_بتروبال\_

مصنع الزيوت المعدنية في الخليل، تأسس عام 1997، وهو المصنع الفلسطيني الوحيد لتغطية حاجة السوق الفلسطيني من هذه المادة بأسعار تنافسية ونوعيات متميزة، وينتج المصنع زيوتاً ذات جودة عالية بمواصفات عالمية، تفي بمتطلبات معهد البترول الأمريكي وجمعية صانعي السيارات للسوق الأوروبية المشتركة. وتعتز الشركة وتفخر بشهادة المستهلكين والتجار الذين تعاملوا معها في الضفة وغزة والأردن، بما تقدمه لهم من زيوت عالية الجودة وبأفضل الأسعار.

وحصلت الشركة على شهادات في مجال الجودة والبيئة، وهي:

1. (ISO 14001) سلامة البيئة.

2. (ISO 9001) إدارة الجودة.

<http://www.petropal.ps>



## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

### الدراسات العربية:

(1) دراسة (السكرانة، 2017) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز، دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان.

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي التعرف إلى الدور المعدل لإبداع الموارد البشرية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز في شركات الطاقة المتجددة في عمان، وذلك من خلال التعرف إلى مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركات الطاقة المتجددة، والتعرف إلى مستوى استراتيجية التمايز في شركات الطاقة المتجددة في عمان. وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة، والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الأردنية عمان، وعددها (68) شركة (وزارة الصناعة والتجارة الأردنية). وتكونت عينة الدراسة من كافة المديرين ورؤساء الأقسام ومشرفي الإنتاج والعاملين بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة، التي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الأردنية عمان، وعددهم (200) وبطريقة المسح الشامل. حيث اعتمد الباحث في تحقيق أهداف دراسته على المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أبرز نتائج الدراسة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة) على استراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة، التي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة عمان.

(2) دراسة (داود، 2017) دور استراتيجية الإنتاجية الخضراء في تحقيق الاستدامة للأداء البيئي والاجتماعي، دراسة ميدانية في شركة الحفر العراقية.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على معايير استراتيجية الإنتاجية الخضراء، وكيف يمكن أن تلعب دوراً كبيراً في الاستدامة البيئية؟ ومعرفة مدى تأثير الإنتاجية الخضراء في الاستدامة للأداء البيئي والاجتماعي، ومعرفة الفجوة بين ما هو متحقق وما هو مخطط لمعايير الإنتاجية الخضراء. وتألّف مجتمع الدراسة من القطاع النفطي في بغداد، وتألّفت عينة الدراسة من شركة

الحفر العراقية(شركة عامة) في بغداد، بطريقة المسح الشامل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن نتائج الدراسة أنها توصلت إلى أنه على الرغم من وصول شركة الحفر العراقية إلى تطبيق بعض المعايير، وينسب متفاوتة إلا أنها لم تحقق الاستدامة للأداء البيئي والاجتماعي.

### 3) دراسة (أبو عياش 2017) تطبيقات التسويق الأخضر في القطاع الصناعي الفلسطيني في محافظة الخليل.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق التسويق الأخضر بعناصره: المنتج، والتسعير، والتوزيع، والترويج في المنشآت الصناعية في محافظة الخليل، وبسبب كثرة تنوع المنشآت الصناعية الموجودة في المحافظة، تم اختيار قطاع الصناعة البلاستيكية لدراستها بعمق، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع منشآت البلاستيك العاملة في محافظة الخليل، والمسجلة في غرفة تجارة وصناعة الخليل في العام 2016 والبالغ عددها (47) منشأة، وقامت بتوزيع (47) استبانة على عينة من المنتجين في 47 مصنعاً بلاستيكياً في محافظة الخليل، وتم استرجاع 42 منها، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، كما استخدمت مجموعة من الاختبارات الإحصائية اللازمة للتوصل إلى نتائج تدعم الدراسة. واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراستها هذه، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: تبين أن درجة تطبيق التسويق الأخضر بالنسبة للمنتج في مصانع البلاستيك في محافظة الخليل مرتفعة، وأهمها بأن المصانع تختار المواد الأولية الأقل ضرراً على البيئة، كما تبين أن درجة تطبيق التسويق الأخضر بالنسبة للسعر في مصانع البلاستيك في محافظة الخليل مرتفعة، وأهمها بأن المصانع تحدد الأسعار بالاعتماد على كلفة المواد الأولية المستخدمة مع هامش ربح مناسب، كما تبين بأن درجة تطبيق التسويق الأخضر بالنسبة للتوزيع في مصانع البلاستيك في محافظة الخليل مرتفعة، وأهمها يتمثل بأن المصانع تعمل على مراقبة الأنشطة اليومية للكادر البشري، لضمان تلبية معايير الأعمال الخضراء، كما تبين وجود فروق ما بين حجم المصنع ومدى تطبيق عناصر التسويق الأخضر.

#### 4) دراسة (جبالي، 2017) صعوبات تبني مفهوم التسويق الأخضر في المؤسسات الاقتصادية، دراسة عينة من العيادات الطبية بولاية ورقلة .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الصعوبات التي تواجه تبني التسويق الأخضر، وتقييم مدى الوعي البيئي في العيادات الطبية بولاية ورقلة، وتمثل مجتمع الدراسة من عينة من العيادات الطبية لولاية ورقلة. وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (47) عيادة طبية. ولتحقيق أهداف الدراسة تصميم الاستبانة، حيث كان عدد مفردات العينة (47) عيادة طبية، وذلك لغرض اختبار الفرضيات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الشق النظري، ولمعالجة الجانب الميداني للبحث تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث. وتوصلت نتائج الدراسة لجملة من النتائج، أهمها أن 60% من العيادات الطبية في ولاية ورقلة لا تطبق التسويق الأخضر، وليس لديها أي توجه بيئي، وأن أهم الصعوبات التي تواجه العيادات الطبية في عدم تطبيق التسويق الأخضر هي عدم وعي المسؤولين.

#### 5) دراسة (علي، 2017) الأداء الريادي للمنظمة وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية "بحث ميداني في شركة الحفر العراقية"

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية بأبعاده المتمثلة في: ( التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والتعويضات والمكافآت الخضراء) في الأداء الريادي للمنظمة، بأبعاده المتمثلة في: (التخطيط المسبق، والكفاءة، والفاعلية، والمؤشر الريادي، والتجديد والتحديث). وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الحفر العراقية المكونة من 789 موظفاً، وشملت عينة البحث مجموعة من المديرين والموظفين العاملين في شركة الحفر العراقية، وتم توزيع (96) استبانة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة موضوع الدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة اهتمام المنظمة المبحوثة بالكفاءة والفاعلية، واهتمامها بالتدريب والتطوير الأخضر، وبتقييم الأداء الأخضر، والاهتمام بالتعويضات والمكافآت الخضراء، والتوظيف الأخضر.

6) دراسة الزبيدي (2016) بعنوان "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للزيوت النباتية في العراق".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في الشركة العامة للزيوت النباتية، في العراق. وتكون مجتمع الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية والبالغ عددهم (87) فرداً. وشملت عينة الدراسة (30) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة تم اختيارهم بشكل عشوائي. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك ضعفاً في تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من قبل إدارة الشركة العامة للزيوت النباتية، كما أن هناك ضعفاً في ثقافة المواطنة البيئية بين العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية. كما أن كلاً من التوظيف الأخضر وأنظمة التعويض والتحفيز الأخضر لم يكن لهما تأثير على المواطنة البيئية.

7) دراسة مصري (2016) بعنوان "تقييم ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية في الضفة الغربية: دراسة استكشافية".

حيث هدفت هذه الدراسة إلى كشف وتقييم مدى تطبيق ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية في الشركات الصناعية الفلسطينية من ثلاثة قطاعات صناعية: (الصناعات الغذائية، والدوائية، والكيميائية) في الضفة الغربية. وتمثل مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية في القطاعات الثلاثة: (الصناعات الغذائية والدوائية والكيميائية) في الضفة الغربية. وتم اختيار عينة الشركات بطريقة عشوائية طبقية وهو المناسب للرسائل النوعية /الكمية ، وزعت (130) استبانة على مديري الموارد البشرية ، مديري الجودة في الشركات المستهدفة. ولتحقيق ذلك تم استخدام المسح الاستكشافي المكون من (17) مقابلة، و(110) استبانة، وتم اللجوء إلى المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم إعدادها خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج: أبرزها أن ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية لا تعمل على تشجيع الموظفين وتحفيزهم ليصبحوا أكثر مناصرة للبيئة. ومن ناحية أخرى كانت أقل الممارسات المستخدمة هي "المكافأة الخضراء والتعويض". كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية والأداء البيئي.

**8) دراسة (الربيعي، 2016) تصميم وتقييم متطلبات نظام التصنيع الأخضر\_دراسة حالة في شركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية.**

حيث هدفت هذه الدراسة تصميم متطلبات التصنيع الأخضر، بحيث تشكل المتطلبات المقترحة نظام التصنيع الأخضر، ومن ثم تصميم قائمة فحص لتلك المتطلبات، وقد اشتمل مجتمع الدراسة على شركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية، وبإجراء أسلوب المسح الشامل، ولتحقيق هدف البحث اعتمد منهج دراسة الحالة بوصفه منهجاً يساعد في التحليل الشامل والعميق للمشكلة المبحوثة. وخلصت الدراسة إلى ضعف الاهتمام بمتطلبات نظام التصنيع الأخضر، ووجود فجوة كبيرة بين واقع التصنيع الفعلي وبين تلك المتطلبات.

**9) دراسة (السعيدة 2016) نموذج مقترح لمحددات تطبيق التسويق الأخضر في المؤسسة البترولية.**

هدف الدراسة إلى رصد واقع تطبيق التسويق الأخضر في المؤسسات البترولية في الوطن العربي، والتعرف على أهم الأسباب التي تدفع المؤسسة الاقتصادية إلى تبني مفهوم التسويق الأخضر، وتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات البترولية العاملة في الدول العربية، وكانت عينة الدراسة عينة من المؤسسات البترولية، وتم توزيع (75) استبانة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف وتحليل العوامل الداخلية والخارجية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها وجود اهتمام بمبادئ فكر التسويق الأخضر، ووعي بالمشكلات البيئية.

**10) دراسة (سعيد، 2015) إمكانية تطبيق أدوات الإنتاجية الخضراء وأثرها في تحسين سمعة الشركة.**

هدفت الدراسة إلى تحديد مستويات إمكانية التحول للإنتاجية الخضراء في الشركة محل الدراسة، والتعرف على أثر خطوات التحول إلى الإنتاجية الخضراء على سمعة الشركة، وتكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا في الشركة العمانية لمستحضرات الصيدلة، والبالغ عددهم 40 موظفاً، وقامت الباحثة بتوزيع الاستبانات على جميع أفراد مجتمع البحث بأسلوب المسح الشامل. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكان من نتائجها: إمكانية تطبيق التخطيط

كأداة من خطوات التحول إلى الإنتاجية الخضراء، وإمكانية تطبيق القياس والتقييم كأداة من خطوات التحول للإنتاجية الخضراء.

**11) دراسة (حمودة، 2014) بعنوان "العلاقة بين تبني مفهوم التسويق الأخضر والأداء التسويقي، دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية في محافظات قطاع غزة".**

وقد هدفت الدراسة التعرف إلى علاقة تبني مفهوم التسويق الأخضر بالأداء التسويقي في المنشآت الصناعية في قطاع غزة، وتوضيح العلاقة بين تبني المفهوم ومدى تحقيق فاعلية الأداء التسويقي، والتعرف إلى أبعاد التسويق الأخضر، ومدى مساهمتها في تحقيق الأداء التسويقي الجيد للمنشآت الصناعية، والكشف عن معوقات وصعوبات تطبيق التسويق الأخضر، وطبقت هذه الدراسة على قطاع الصناعة في محافظات غزة بفلسطين، والتي يبلغ عدد المنشآت العاملة فيه (732) منشأة ( وزارة الاقتصاد الفلسطينية، 2013). تكون مجتمع الدراسة من المنشآت الصناعية ذات التأثير على القطاع الصناعي بشكل خاص، والاقتصاد الفلسطيني بشكل عام لتطبيق البحث عليها، وشملت عينة الدراسة على المديرين العاملين في المنشآت الصناعية في محافظات قطاع غزة وقد تم توزيع (71) استبانة عليهم واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وخلصت الدراسة إلى أن بُعد السعر والتكلفة \_ كأحد أبعاد التسويق الأخضر \_ هو الأكثر ارتباطاً بالأداء التسويقي، وأن المنشآت الصناعية تسعى لزيادة أرباحها من خلال الأداء التسويقي الجيد لأنشطتها، وكذلك تؤمن المنشآت الصناعية بأن إرضاء المستهلكين ينعكس إيجابياً على زيادة أرباحها، لذلك تعمل على إلغاء نفاياتها وتقليلها، إيماناً بالمسؤولية الاجتماعية أمام جمهورها، وتصميم المنشآت الصناعية أغلفة منتجاتها بحيث تكون آمنة في الاستخدام. كما تعتمد في تحديد أسعارها على تكلفة المواد الأولية المستهدفة في الإنتاج، بالإضافة إلى تحقيق هامش ربح.

**12) دراسة (حنضل، حاجم 2014) دور انعكاس سلسلة التجهيز الخضراء في تحسين الأداء المالي، دراسة استطلاعية في معمل صناعة الاسمنت في محافظة كركوك.**

هدفت الدراسة التعرف على دور انعكاسات إدارة سلسلة التجهيز الخضراء، ومدى التزام الشركة المبحوثة به لضمان تحسين الأداء المالي، وتمثل مجتمع الدراسة في معمل لصناعة الاسمنت

وشملت عينة الدراسة على مديري الأقسام في المصنع، ووزعت (90) استبانة عليهم، واعتمدت الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي لغرض اختبار الفرضيات، وكشفت نتائج تحليل الإدراك الأولي للمديرين حول كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث إن المعدل العام لإدراكهم كان مقبولاً عند بعض المديرين ومع الاتجاه الإيجابي، ووجود علاقة ارتباط معنوي لإدارة سلسلة التجهيز الخضراء والأداء المالي.

**13) دراسة (إسماعيل 2013) بعنوان "إدارة الجودة البيئية الشاملة وأثرها في ممارسات تكنولوجيا الإنتاج الأنظف - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى".**

هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين إدارة الجودة البيئية الشاملة وتكنولوجيا الإنتاج الأنظف، ومعرفة انعكاسات إدارة الجودة البيئية الشاملة في ممارسات تكنولوجيا الإنتاج الأنظف في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، التي مثلت مجتمع البحث، بغية تعزيز جودة الأداء البيئي، وحسن استغلال الموارد، وتحسين ممارسات تقليل النفايات والملوثات وإعادة استخدامها، وتم اختيار عينة قصدية تمثلت بالأفراد العاملين في الشركة قيد البحث، من الذين يمتلكون معلومات عن مهامها وقراراتها وإنتاجها، وتم توزيع (50) استبانة على الأفراد عينة البحث، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليل لغرض اختبار فرضياته، وذلك بدراسة العلاقات بين المتغيرات الرئيسية والفرعية. وتوصلت الدراسة إلى أن التطبيق الصحيح والكامل لإدارة الجودة البيئية الشاملة سيساعد في تطبيق تكنولوجيا الإنتاج الأنظف، إذ إن الاهتمام بالجوانب البيئية وتحسين الجودة فيها يساهم بالوصول إلى أفضل الممارسات الإدارية المعتمدة في التكنولوجيا النظيفة، وإن إدارة الجودة البيئية تتكامل مع تكنولوجيا الإنتاج الأنظف.

**14) دراسة (آغا، وعمر، 2013) إدارة سلسلة التجهيز الخضراء في تعزيز التنمية المستدامة: دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى - العراق.**

هدفت الدراسة لبحث متطلبات إدارة الجودة الشاملة البيئية ومتطلبات سلسلة التجهيز الأخضر، كمدخل لتعزيز التنمية المستدامة، وأداة لتخفيض جميع أنواع التلوث الذي تسببه العمليات

الإنتاجية، وبناءً على الزيارات الميدانية التي أجراها الباحث للشركة المبحوثة تلمس عدداً من المشاكل المتعلقة بزيادة حجم التلوث، وارتفاع مستوى التلوث أثناء الإنتاج، لذا جاء هذا البحث لوضع أسس نظرية وميدانية تساعد الشركة المبحوثة في تبني متغيرات البحث، وتمثل مجتمع الدراسة ب الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى العراق، وكانت عينة الدراسة قصدية تضم المديرين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، وشملت المدير العام وأعضاء مجلس الإدارة ومديري الأقسام والوحدات الإدارية، وتم توزيع (59) استبانة استرجعت جميعها، وأعدت الباحث المنهجين الوصفي والتحليلي في تحديد مشكلة البحث وعرض البيانات، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة البيئية وسلسلة التجهيز الأخضر في الشركة قيد الدراسة، ووجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل متطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة البيئية ومتطلبات سلسلة التجهيز الأخضر، ووجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة البيئية والتنمية المستدامة.

#### **15) دراسة (زنخري، 2013): الأداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحديات البيئية.**

هدف الدراسة إلى تسليط الضوء والتعرف على الآثار التي تسببها التحديات البيئية سلباً وإيجاباً على الأداء التسويقي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة (بورقلة وغرداية)، حيث تكون مجتمع الدراسة من مجموعة مؤسسات صغيرة ومتوسطة بولايي (ورقلة وغرداية)، وقد اعتمد على معيار عدد العمال كمعيار أساسي في تصنيف هذه المؤسسات، وتم اختيار العينة الاستطلاعية بشكل عشوائي، وقد تشكلت من (20) مؤسسة صغيرة ومتوسطة، أما فيما يخص خصائصها فقد تناولها الباحثة من خلال خمسة أوجه. وتتمثل في: مجال نشاط المؤسسة، وعدد العمال بالمؤسسة، والمؤهل العلمي للمستقصى منهم، والصفة الوظيفية للمستقصى منهم، والخبرة المهنية للمستقصى منهم، وقد تم توزيع (46) استبانة على مفردات العينة، ولاختبار الفرضيات تم استخدام (SPSS)، واستخدمت الباحثة الأسلوب الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن مفهوم التحديات البيئية يرتبط بمدى استيعاب المؤسسة لمفهوم الإدارة البيئية من أجل التقليل من آثار التحديات البيئية التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أدائها التسويقي، ولا بد لها من تبني أدوات حديثة حتى وإن كانت مكلفة بعض الشيء.



## الدراسات الأجنبية:

### (1) دراسة (Patrick II، 2017)

#### (How to foster green product innovation in an inert sector)

وهدفت هذه الدراسة للبحث في تطبيق دورة كاملة في صناعة مواد البناء والتشييد، وابتكار منتجات خضراء تساهم في الحفاظ على البيئة، وتمثل مجتمع الدراسة في شركات صناعة مواد البناء في ألمانيا، وتمثل العينة في مقابلة (25) خبيراً في مجال البناء والصناعة، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي التجريبي، وتشير نتائج الدراسة إلى إمكانية تطبيق دورة إنتاجية خضراء، ووجود الكفاءات والمهارات الأساسية لتحقيق الهدف، وزيادة طلب المستهلك للمنتجات الصديقة للبيئة، وارتفاع تكاليف الإنشاء والبناء والصناعة الخضراء، ولكنها تحقق عائداً كبيراً على المدى البعيد، ولها مستقبل مستدام.

### (2) دراسة (Cronstam, 2017)

#### (Influencing Factors in the Implementation of Green Management Practices)

حيث هدفت الدراسة في تحديد ما هي العوامل التي تؤثر على تنفيذ الإدارة الخضراء في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الخدمات اللوجستية؟ وتكون مجمع الدراسة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في الخدمات اللوجستية، وتم إجراء (15) مقابلة على عينة قصدية تكونت من مدراء الجودة ومسؤولي أقسام البيئة، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي والتجريبي، حيث تم جمع البيانات من خلال المقابلات شبه المنظمة، وتشير نتائج الدراسة إلى أن العوامل المؤثرة على تنفيذ الإدارة الخضراء، هي: التزام الإدارة العليا بتنفيذ نظام الإدارة البيئية، والتعامل مع موردين ملتزمين بالقواعد البيئية، وتخصيص ميزانية للاهتمام بالبيئة.

### 3) دراسة (Ruchismita 2015)

#### "Green HR: Analysis of sustainable practices incorporated by IT firms in India"

هدفت هذه الدراسة إلى تشجيع الممارسات الصديقة للبيئة، وهي عبارة عن دراسة تحليلية للممارسات المستدامة، وتم إعداد هذه الدراسة بالتعاون مع شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند، والهدف منها تقييم وعي الموظفين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند، وأجريت هذه الدراسة على عينة من (100) موظف وخمسة مديرين للموارد البشرية، من كبرى شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم إعدادها خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج: أبرزها أن نظم الإدارة البيئية والممارسات الصديقة للبيئة (الموارد البشرية الخضراء) ساهمت في زيادة حصة الأرباح للشركة.

### 4) دراسة (Popli.2014)

#### (A study of green HR practices ,its Awareness and implementation in The industries in Nasik)

تُعد هذه الدراسة دليلاً لتحديد وتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية الخضراء، هدفت الدراسة إلى التركيز على تنفيذ ممارسات الموارد البشرية الخضراء، وفيما إذا كانت الشركات الصناعية الهندية في (ناسيك) على دراية بمفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتدرك المبادرات والجهود، حيث تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية الهندية في (ناسيك) وذلك بجمع المعلومات عن طريق توزيع (18) استبانة على عينة الدراسة وهم مديري أقسام الموارد البشرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستكشافي، واتضح من نتائج الدراسة أن الشركات الهندية في (ناسيك) لديها دراية جيدة عن مفهوم الموارد البشرية الخضراء ودوره في الحفاظ على البيئة الخضراء، ولكن لا يزال عدد قليل من تلك الشركات غير قادرة على وضعه موضع التطبيق، كما تم تشخيص المجالات، مثل: التدريب والتطوير، ونظام تقييم الأداء.

## 5) دراسة (Shruti Pmaheswari2014)

**Shruti P Maheshwari, Awareness of Green Marketing and its**

### **Influence on Buying Behavior Of Consumers:**

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على المفاهيم المرتبطة بالتسويق الأخضر، وأثرها على سلوك المستهلك، وتكون مجتمع الدراسة من مدينة ماديا براديش، الهند، حيث تم استخدام العينة العشوائية، وتم توزيع (120) استبانة واعتمد الباحث على المنهج الاستكشافي، وتوصلت الدراسة إلى تفضيل المستهلك لتطوير المنتجات الخضراء، حيث أن تطوير المنتجات الخضراء هو أكثر من مجرد خلق منتجات صديقة للبيئة بل التغيير النظامي الذي يشمل المستهلكين والمنتجين والهيكل التجاري.

### **التعليق على الدراسات السابقة:**

تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع التي تناولته من جهة، كما تبرز أهميتها في القطاعات المستهدفة من جهة أخرى، حيث هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن واقع ( الإدارة الخضراء): وهو مفهوم جديد في عالم الإدارة، وفي أهم القطاعات التي من الممكن أن تحدث تلوثاً للبيئة، وذلك من خلال التعرف على مدى توفر الإمكانيات اللازمة لتطبيق الإدارة الخضراء في قطاع الصناعات، حيث تعتبر هذه الدراسة الأولى على مستوى الدراسات في فلسطين، التي تناولت هذا الموضوع الجديد والمتطور، حسب علم الباحثة، لما لتطبيق هذا المفهوم أهمية كبيرة في الحفاظ على البيئة الداخلية والخارجية، والتقليل والحد من التلوث بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للموارد وترشيد استهلاكها، والالتزام بالمسؤولية البيئية وتحقيق ميزة تنافسية والسمعة الجيدة وزيادة الأرباح، ومن خلال الدراسات السابقة نلاحظ أن المفهوم الأخضر والحفاظ على البيئة قد احتل جل اهتمام الكتاب والباحثين.

تتميز هذه الدراسة بتناول مفهوم الإدارة الخضراء ضمن وظائف المنظمة على النحو الآتي: (الاستراتيجية الخضراء، والموارد البشرية الخضراء، والإنتاجية الخضراء، وسلسلة التوريد الأخضر، والتسويق الأخضر)، حيث أن أغلب الدراسات السابقة تناولت وظيفة واحدة من الوظائف السابقة، بينما جمعت الدراسة الحالية كل هذه المحاور تحت وظائف المنظمة ضمن مفهوم الإدارة الخضراء، ودراسة مدى تطبيقها في الشركات الصناعية قيد الدراسة، واعتمدت الدراسة الحالية

على المنهج الاستكشافي الوصفي من خلال القيام بزيارات استطلاعية أولية إلى الشركات، والاطلاع على شهادات الجودة البيئية، ومن خلال الاعتماد على المقابلة والاستبانة كأدوات لجمع بيانات الدراسة، بينما أغلب الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات.

ومن خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها في هذا المجال نلاحظ ما يأتي:

- يتضح من الدراسات السابقة أن هناك اهتماماً متزايداً نحو تطبيق الإدارة الخضراء.
- أظهرت الدراسات السابقة أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق الإدارة الخضراء والحفاظ على سلامة البيئة الداخلية والخارجية وتقليل التلوث، وتحقيق ميزة تنافسية، وتعظيم الربح.
- استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي، القائم على المسح الميداني أو المنهج الوصفي التحليلي، والأكثرية استخدمت أداة الاستبانة كأداة جمع البيانات.

وقد أفادت الدراسات السابقة الباحثة في النقاط التالية:

- 1) ساعدت الباحثة في تحديد مشكلة الدراسة.
- 2) تحديد محاور الإطار النظري والمنهج الملائم وأداة الدراسة المناسبة.
- 3) عززت قناعة الباحثة بأهمية تطبيق الإدارة الخضراء.
- 4) وجهت الباحث إلى الكثير من المراجع المتعلقة بالدراسة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

1-3 مقدمة

2-3 منهج الدراسة

3-3 مصادر جمع البيانات

4-3 مجتمع الدراسة

5-3 أدوات الدراسة

6-3 ثبات الأداة

7-3 صدق أدوات الدراسة

8-3 خطوات تطبيق الدراسة

9-3 المعالجة الإحصائية

10-3 مفتاح التصحيح

## الفصل الثالث

### طريقة وإجراءات الدراسة

#### 1-3 مقدمة:

يتناول هذا الفصل توصيفاً شاملاً لإجراءات الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة، لتحقيق أهداف الدراسة، حيث يتضمن هذا الفصل وصف المنهج المتبع في الدراسة، ومصادر جمع البيانات، وتحديد مجتمع الدراسة، ويتطرق إلى أداة الدراسة وكيفية بنائها وتصميمها، والإجراءات التي تم استخدامها في فحص أداة الدراسة (التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها)، والأساليب والمعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات، واختبار أسئلة الدراسة للوصول للنتائج التي تعبر عن الظاهرة (قيد الدراسة).

#### 3-2 منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الاستكشافي الوصفي، الذي يعتمد على تجميع معلومات مبدئية تساعد على تحديد المشكلة، وعلى المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر ووصفها كما هي في الواقع، وذلك عن طريق وصف خصائص المبحوثين وإجاباتهم المتعلقة بأهداف الدراسة، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات، حيث اعتمدت أيضاً على المزج بين الأسلوبين النوعي والكمي (Quantitative & Qualitative) بهدف الوصول إلى معلومات أكثر اتساعاً وشمولاً، وأكثر دقة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإجراء زيارات ميدانية لجميع الشركات المبحوثة للتعرف إلى واقع الشركات، والاطلاع على الوثائق والشهادات التي تتعلق بحماية البيئة، وقامت بعقد ورشة تعريفية عن مفهوم الإدارة الخضراء في مصنع رويال جمعت فيها مندوبين من الشركات محل الدراسة، وذلك ساهم في تطوير المقابلة والاستبانة من خلال الحصول على تغذية راجعة، وتم طرح بعض تجارب الشركات وخبراتهم في مجال الحفاظ على البيئة، ومن ثم قامت الباحثة ببناء أسئلة المقابلة والتي تكونت من (6) أسئلة، وصممت استبانة تحتوي على (62) فقرة مقسمة إلى (5) محاور وهي: (الاستراتيجية الخضراء، الموارد البشرية الخضراء، الإنتاجية الخضراء، سلسلة

التوريد الأخضر، التسويق الأخضر)، والمعوقات التي تواجه الشركات الصناعية في تطبيق الإدارة الخضراء.

### 3-3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الحصول على البيانات من المصادر الأولية والمصادر الثانوية.

#### • المصادر الأولية:

1. زيارات ميدانية استكشافية للشركات محل الدراسة.
2. ورشة تعريفية عن مفهوم الإدارة الخضراء ساهمت في تطوير أسئلة الاستبانة والمقابلة والحصول على تغذية راجعة.
3. المقابلة: وذلك من خلال إجراء مقابلة مع المديرين التنفيذيين ومديري الجودة في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية، وتم تحليلها يدوياً، والاطلاع على وثائق وشهادات الجودة التي تخص البيئة.
4. الاستبانة: تم تصميم استبانة للدراسة، وتوزيعها على جميع مديري الدوائر في جميع الشركات (محل الدراسة). ومن ثم تفريغ الاستبانة وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS).

#### • المصادر الثانوية:

تم الحصول على البيانات عن طريق المصادر الثانوية المتمثلة في: الكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذلك المجالات العلمية والمهنية المتخصصة، والاشتراك في بعض المواقع الإلكترونية التي تنشر أبحاثاً محكمة على شبكة الإنترنت.

### 3-4 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين التنفيذيين ومديري الجودة ومديري الدوائر في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية المسجلين في الغرفة التجارية، والجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، والبالغ عددها (9) شركات، الذي تم اختيارها بناءً على حصولها على شهادات في مجال البيئة، وباعتبار أن جميعها من الشركات المصدرة للخارج، حيث تم توزيع (94) استبانة بطريقة المسح الشامل، وتم استرداد (91) استبانة، وبذلك تكون نسبة الاسترداد (97%) تقريباً، والجدول الآتي يوضح الأعداد الحقيقية والمستردة حسب كل شركة:

**جدول (2): توزيع أعداد الاستبانات الحقيقية والمستردة حسب الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية:**

المتغير	عدد الاستبانات الموزعة	العدد المسترد	غير المسترد
شركة الجبريني للألبان والمواد الغذائية	11	11	---
شركة الجنيدي للألبان والمواد الغذائية	15	13	2
شركة الحرابوي لصناعة الإسفنج والفرشات	14	14	---
الشركة الفلسطينية للزيوت المعدنية _بتروبال_	6	5	1
شركة بيت جالا للأدوية	10	10	---
شركة رويال الصناعية التجارية	13	13	---
شركة زمزم للصناعات البلاستيكية	10	10	---
شركة نبروخ للقبانات والموازين	10	10	---
شركة مجوهرات القواسمي	5	5	---
المجموع	94	91	3



وفيما يلي وصف للبيانات المتعلقة بالشركات.

جدول(3): خصائص الشركات:

هل تطبق الشركة اشتراطات سلطة جودة البيئة للترخيص؟	نوع المخلفات الصناعية	عدد العاملين في الشركة	هل الشركة مصدر؟	القطاع	سنة التأسيس	عمر الشركة	اسم الشركة
بشكل كبير	مخلفات سائلة عضوية وغير عضوية+مخلفات صلبة	من 300-400	نعم	أغذية ومشروبات	1968	50	شركة الجبريني للألبان
بشكل كبير	مخلفات سائلة عضوية وغير عضوية + مخلفات صلبة	من 501 فأكثر	نعم	أغذية ومشروبات	1982	36	شركة الجنيدى للألبان
بشكل كبير	مخلفات صلبة	من 501 فأكثر	نعم	متعدد	1978	40	شركة الحرباوي
بشكل كبير	مخلفات سائلة عضوية وغير عضوية	أقل من 99	نعم	بتروكيمياويات	1997	20	شركة بتروبال
بشكل كبير	مخلفات سائلة عضوية وغير عضوية	من 201-299	نعم	أدوية	1969	49	شركة بيت جالا للأدوية
بشكل كبير	مخلفات صلبة	من 501 فأكثر	نعم	متعدد	1993	25	شركة رويال الصناعية التجارية
بشكل كبير	مخلفات صلبة	من 151-200	نعم	بلاستيك	1973	45	شركة زمزم لللبلاستيك
بشكل كبير	مخلفات صلبة	من 201-299	نعم	الصناعات المعدنية	1953	65	شركة نبروخ الصناعية
بشكل كبير	جميع أنواع المخلفات	أقل من 99	نعم	المعادن الثمينة	1994	24	مجوهرات القواسمي

وفيما يلي وصف للبيانات المتعلقة بشهادات الجودة الحاصلة عليها الشركات.

**جدول(4):شهادات الجودة الحاصلة عليها الشركات:**

الشهادة الحاصلة عليها	اسم الشركة
1. (PSI) مواصفات ومقاييس الفلسطينية 2. (PSM) الجودة والإشراف الفلسطيني 3. (ISO 22000) سلامة الغذاء	شركة الجبريني للألبان
1. (OHSA18001)السلامة المهنية 2. (GMP) التصنيع الجيد 3. (PSM) الجودة والإشراف الفلسطيني 4. (PSI) مواصفات ومقاييس الفلسطينية 5. (BRC-IOP)سلامة التعبئة والتغليف 6. (ISO 9001) إدارة الجودة	شركة الجنيدي للألبان
1. (OHSA18001)السلامة المهنية 2. (GMP)التصنيع الجيد 3. (ISO 26000) مسؤولية اجتماعية 4. (ISO 9001) إدارة الجودة	شركة الحرابوي
1. (ISO 14001) سلامة البيئة 2. (ISO 9001)إدارة الجودة	شركة بتروبال
1. (ISO 14001) سلامة البيئة 2. (GMP) التصنيع الجيد 3. (ISO 9001) إدارة الجودة	شركة بيت جالا للأدوية
1. (ISO 14001) سلامة البيئة 2. (OHSA18001)السلامة المهنية 3. (ISO 9001) إدارة الجودة	شركة رويال الصناعية التجارية
1. (ISO 14001) سلامة البيئة 2. (OHSA18001)السلامة المهنية 3. (GMP) التصنيع الجيد 4. (ISO 26000) مسؤولية اجتماعية 5. (ISO 9001) إدارة الجودة 6. (EPI-TDPT)مواد قابلة للتحليل بالبيئة	شركة زمزم للبلاستيك

1. (ISO 14001) سلامة البيئة 2. (OHSAS18001) السلامة المهنية 3. (ISO 9001) إدارة الجودة	شركة نبروخ الصناعية
1. (ISO 14001) سلامة البيئة 2. (OHSAS18001) السلامة المهنية 3. (GMP) التصنيع الجيد 4. (ISO 26000) مسؤولية اجتماعية 5. (ISO 9001) إدارة الجودة	مجوهرات القواسمي

### 3-5 أدوات الدراسة:

- **الملاحظة:** قامت الباحثة بجولة ميدانية أطلعت بها على الممارسات الصديقة للبيئة التي تتم في الشركات محل الدراسة.
- **المقابلة:** قامت الباحثة ببناء أسئلة المقابلة، وتكونت من (6) أسئلة لإجراء مقابلات مع المديرين التنفيذيين ومديري الجودة، في الشركات الصناعية، بهدف التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة الخضراء، ورصد المعوقات المتوقعة لتطبيق هذا المفهوم في الشركات الصناعية (محل الدراسة).
- **الاستبانة:** بعد مراجعة الدراسات السابقة وجمع البيانات من المصادر الثانوية المختلفة ذات الصلة بموضوع الإدارة الخضراء، وإجراء الزيارات الميدانية للشركات مجتمع الدراسة وإجراء المقابلة للمديرين التنفيذيين ومديري الجودة في كل شركة، استخدمت الباحثة أيضاً أداة الاستبانة لدراسة واقع الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية، التي تكونت من (62) فقرة مقسمة إلى (5) محاور، ومعوقات تطبيق الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية، وهي:

1. مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق الاستراتيجية الخضراء.
  2. مدى توفر الموارد البشرية الخضراء.
  3. مدى الالتزام بتطبيق الإنتاجية الخضراء.
  4. مدى التزام الشركة بسلسلة توريد خضراء.
  5. مدى الالتزام بتطبيق التسويق الأخضر.
  6. المعوقات التي تواجه الشركات الصناعية في تطبيق مفهوم الإدارة الخضراء.
- وتتدرج الإجابة على فقرات الاستبانة كآلاتي: (بدرجة قليلة جداً =1)، و(بدرجة قليلة =2)، و(بدرجة كبيرة=3)، و(بدرجة كبيرة جداً=4)، على مقياس ليكرت الرباعي من (1- 4)، أما الإجابة (لا أعرف) فقد تم التعامل معها على أساس أنها قيم مفقودة، وتم احتسابها نسبة مئوية.

### 3-6 ثبات الأداة

يستخدم ثبات أداة الدراسة للتعبير عن مدى تجانس إجابات المبحوثين واتساقها على فقرات وعبارات أداة الدراسة ومدى دقة إجاباتهم. وبالتالي أن تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها على عينة أخرى مماثلة في نفس الظروف (Sauro & Lewis 2012). لذلك و لقياس ثبات أداة الدراسة تم قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة والفقرات، بالإضافة إلى الدرجة الكلية للأداة باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم(5): معاملات الثبات

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ ألفا
مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق الاستراتيجية الخضراء	11	0.87
مدى توفر الموارد البشرية الخضراء	10	0.86
مدى الالتزام بتطبيق الإنتاجية الخضراء	14	0.92

0.85	7	مدى التزام الشركة بسلسلة توريد خضراء
0.91	10	مدى الالتزام بتطبيق التسويق الأخضر
0.96	52	مدى تطبيق الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية
0.92	10	المعوقات التي تواجه الشركات الصناعية في تطبيق مفهوم الإدارة الخضراء
0.95	62	الدرجة الكلية

ويتضح من الجدول السابق، أن قيم معاملات الثبات لمجالات الدراسة تراوحت (0.85- 0.96)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.95)، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج 95% من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

### 3-7 صدق أدوات الدراسة

للارتقاء بمستوى الاستبانة ولضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة، كما تم استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها، وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبانة كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتماؤها للمحاور التي تدرج تحتها.

ومن ناحية أخرى تم حساب معاملات الاستخراج، بطريقة التحليل العاملي، التي تعبر عن قوة العلاقة بين كل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة ومجالاتها مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالٍ عندما تكون جميع معاملات الاستخراج أو معظمها أكبر من (0.5). وبالتالي يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور (Sauro & Lewis, 2012). ويتضح من الجدول أدناه بأن

معظم معاملات الاستخراج أعلى من (0.5) فيما يتعلق بأداة الدراسة المستخدمة، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالٍ، وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والجدول الآتي يوضح نتائج معاملات الاستخراج.

جدول رقم(6): مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لمجالات أداة الدراسة

المجال	معاملات الاستخراج (القيمة الصغرى - القيمة العظمى)	الفقرات التي معاملها أقل من 0.5
مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق الاستراتيجية الخضراء	(0.63 , 0.92)	----
مدى توفر الموارد البشرية الخضراء	(0.55 , 0.82)	الفقرة 12
مدى الالتزام بتطبيق الإنتاجية الخضراء	(0.51 , 0.89)	الفقرة 34
مدى التزام الشركة بسلسلة توريد خضراء	(0.50 , 0.84)	----
مدى الالتزام بتطبيق التسويق الأخضر	(0.58 , 0.84)	----
المعوقات التي تواجه الشركات الصناعية في تطبيق مفهوم الإدارة الخضراء	(0.63 , 0.90)	----

### 3-8 خطوات تطبيق الدراسة:

1. راجعت الباحثة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية ثم قامت بزيارات استطلاعية أولية على الشركات (محل الدراسة)، ثم حددت الجهات ذات الصلة التي تساعد في الحصول على المعلومات، وعقدت ورشة تعريفية بموضوع الدراسة في مصنع رويال ودعت مندوبين للحضور من الشركات جميعها (محل الدراسة).
2. وقامت ببناء أسئلة المقابلة لإجراء مقابلات مع المديرين التنفيذيين ومديري الجودة في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية.

3. صممت الباحثة الاستبانة بعد التأكد من صدق أداة الدراسة، ومن ثم طبع وتوزيع (94) استبانة على جميع مديري الدوائر في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية.
4. قام المبحوثون بتعبئة الاستبانة بما هو مطلوب، وجمعتها الباحثة منهم وبلغت الاستبانات المسترجعة (91) استبانة، بنسبة استرداد بلغت (97%) تقريباً.
5. أدخلت الباحثة الاستبانات إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي، ومن ثم تقديم المقترحات والتوصيات في تطبيق الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية.

#### مجالات الدراسة:

1) مدى تطبيق الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية، وتشمل:

- مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق الاستراتيجية الخضراء.
  - مدى توفر الموارد البشرية الخضراء.
  - مدى الالتزام بتطبيق الإنتاجية الخضراء.
  - مدى التزام الشركة بسلسلة توريد خضراء.
  - مدى الالتزام بتطبيق التسويق الأخضر.
- 2) المعوقات التي تواجه الشركات الصناعية في تطبيق مفهوم الإدارة الخضراء.

#### 3-9 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً، معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة (بدرجة قليلة جداً درجة واحدة (1)، وبدرجة قليلة درجتين (2)، وبدرجة كبيرة (3) درجات، وبدرجة

كبيرة جدا(4) درجات، على مقياس ليكرت الرباعي بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة استجابات المبحوثين نحو واقع الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية، أما الإجابة(لا أعرف) فقد تم التعامل معها على أساس أنها قيم مفقودة، وتم تحليلها باحتساب نسبتها المئوية فقط.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية، كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة والدرجات الكلية للمجالات، وذلك لأن الدرجات الكلية هي عبارة عن متغيرات كمية بسبب تكونها من مجموع (أو وسط حسابي) لدرجات الفقرات، التي هي متغيرات ترتيبية، وتم إسناد أرقام تعبر عن ترتيبها(بدرجة منخفضة جدا=1 إلى بدرجة مرتفعة جدا=4). وحسب ( Lewis & Sawro,2012) فإنه لا مانع من التعامل مع البيانات الترتيبية متعددة المقاييس على أنها كمية. وأن توظيف الطبيعة الكمية للبيانات الترتيبية عن طريق إسناد و تخصيص درجات عددية لها يعطي فوائد ومزايا متنوعة لتحليل البيانات (Agresti,2002).وعليه فإنه من المناسب استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وباقي الأساليب الإحصائية الخاصة بالبيانات الكمية في تحليل فقرات الاستبانة، حيث إن الوسط الحسابي للفقرة يعطي توصيفاً واضحاً وسهلاً ومختصراً لدرجة ما يريد المبحوث التعبير عنه أكثر من النسب المئوية، والتي تحتاج إلى استخدام أكثر من نسبة للتعبير عن درجة الفقرة ومستواها.

وقد تم حساب نسب الدرجات المرتفعة والمنخفضة لكل فقرة لزيادة الدقة والتأكد من النتائج، وكذلك تم حساب نسبة الإجابة(لا أعرف) لكل فقرة ولكل مجال، كما تم استخدام معادلة الثبات (كرونباخ



ألفا) لفحص ثبات أداة الدراسة وأسلوب التحليل العاملي لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

### 3-10 مفتاح التصحيح

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من ( 1\_ 4)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي  $4 = 3$ ، وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 4، ليصبح الناتج  $0.75 = 3/4$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة، وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد المستوى بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (9) يوضح ذلك :

#### جدول رقم (7): مفتاح التصحيح الرباعي

الحالة	الوسط الحسابي
منخفضة جداً	أقل من 1.75
منخفضة	من 1.75 _ أقل من 2.5
مرتفعة	من 2.5 _ أقل من 3.25
مرتفعة جداً	من 3.25 فأكثر

## الفصل الرابع

### تحليل الاستبانة والمقابلات

#### 1\_4 تحليل الاستبانة \_ أسئلة الدراسة

##### أ- تحليل السؤال الأول الرئيس

1. تحليل أسئلة الدراسة- السؤال الفرعي الأول
2. تحليل أسئلة الدراسة- السؤال الفرعي الثاني
3. تحليل أسئلة الدراسة- السؤال الفرعي الثالث
4. تحليل أسئلة الدراسة- السؤال الفرعي الرابع
5. تحليل أسئلة الدراسة\_ السؤال الفرعي الخامس

##### ب- تحليل السؤال الثاني الرئيس

#### 2\_4 تحليل المقابلات

1. تحليل أسئلة المقابلة \_السؤال الأول
2. تحليل أسئلة المقابلة \_السؤال الثاني
3. تحليل أسئلة المقابلة \_السؤال الثالث
4. تحليل أسئلة المقابلة \_السؤال الرابع
5. تحليل أسئلة المقابلة \_السؤال الخامس
6. تحليل أسئلة المقابلة \_السؤال السادس

## الفصل الرابع

### تحليل الاستبانة والمقابلات

#### مقدمة:

يتناول هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة وعرضها، بدءاً من تحليل أسئلة الاستبانة، ومن ثم تحليل المقابلات التي تم التوصل إليها حول مشكلة الدراسة، والتي تهدف للتعرف على الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية.

#### 4-1 تحليل الاستبانة\_ أسئلة الدراسة:

أ- السؤال الرئيسي: ما مدى تطبيق الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية؟

الجدول الآتي يبين الوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي والنسب المئوية لإجابات الباحثين نحو جميع الفقرات، المتعلقة بمدى تطبيق الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية:

الجدول رقم(8):الوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي والنسب المئوية للفقرات المتعلقة بمدى تطبيق الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية.

الدرجة الكلية	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية
مرتفعة	14.8%	13.0%	72.2%	0.34	3.12	الدرجة الكلية

يلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن درجة مدى تطبيق الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية مرتفعة بوسط حسابي(3.12) وانحراف معياري(0.34).

## الأسئلة الفرعية:

السؤال الفرعي الأول: ما مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق الاستراتيجية الخضراء؟

الجدول الآتي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو الفقرات، المتعلقة بمدى التزام الإدارة العليا بتطبيق الإدارة الخضراء:

الجدول رقم(9): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية للفقرات المتعلقة بمدى التزام الإدارة العليا بتطبيق الاستراتيجية الخضراء.

الرقم	مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق الاستراتيجية الخضراء	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الدرجات المرتفعة	نسبة الدرجات المنخفضة	نسبة الإجابة (لا أعرف)	المستوى
1.	تتضمن رسالة الشركة الصناعية الحفاظ على البيئة.	3.39	0.49	93.4%	0.0%	6.6%	مرتفعة جداً
2.	تلتزم الشركة بالقوانين البيئية المعمول بها في البلد.	3.37	0.49	95.6%	0.0%	4.4%	مرتفعة جداً
3.	تعمل الشركة على تقييم تأثير منتجاتها على البيئة .	3.30	0.49	80.2%	1.1%	18.7%	مرتفعة جداً
4.	تضع الشركة مؤشراً لقياس الأهداف البيئية .	3.25	0.46	83.5%	1.1%	15.4%	مرتفعة جداً
5.	تخصص إدارة الشركة موازنة خاصة للحفاظ على البيئة.	3.25	0.49	81.3%	2.2%	16.5%	مرتفعة جداً
6.	يوجد للشركة خطط استراتيجية.	3.23	0.47	94.5%	2.2%	3.3%	مرتفعة
7.	تبنى الخطط على أساس مدى تأثير المنتج على البيئة.	3.23	0.55	83.5%	5.5%	11.0%	مرتفعة
8.	تتبنى الشركة خطة استراتيجية خضراء.	3.22	0.42	84.6%	0.0%	15.4%	مرتفعة
9.	تسعى الإدارة العليا للمشاركة في المؤتمرات والندوات المتعلقة بالبيئة.	3.20	0.68	80.2%	11.0%	8.8%	مرتفعة
10.	تسعى الشركة إلى وضع مخططات لمواجهة تحديات تأثير المنتج على البيئة.	3.16	0.49	78.0%	4.4%	17.6%	مرتفعة

مرتفعة	13.2%	8.8%	78.0%	0.55	3.05	تلتزم الشركة بالخطط التي وضعتها لتطبيق استراتيجية خضراء.	11.
مرتفعة	11.9%	3.3%	84.8%	0.32	3.22	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، التي تقيس مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق الاستراتيجية الخضراء، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.22)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.32)، مما يدل على أن درجة مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق الاستراتيجية الخضراء مرتفعة. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Cronstam, 2017) التي طبقت في شركات الخدمات اللوجستية الصغيرة والمتوسطة في السويد، وترجع أسباب ذلك الاتفاق من وجهة نظر الباحثة إلى أن الإدارة العليا لديها رؤية ورسالة لتوجه كامل الشركة نحو الحفاظ على البيئة وتطبيق الاستراتيجية الخضراء.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تتضمن رسالة الشركة الصناعية الحفاظ على البيئة) بمتوسط حسابي مقداره (3.39)، وانحراف معياري مقداره (0.49)، والفقرة (تلتزم الشركة بالقوانين البيئية المعمول بها في البلد) بمتوسط حسابي مقداره (3.37)، وانحراف معياري مقداره (0.49)، والفقرة (تعمل الشركة على تقييم تأثير منتجاتها على البيئة) بمتوسط حسابي مقداره (3.3)، وانحراف معياري مقداره (0.49)، والفقرة (تضع الشركة مؤشرات لقياس الأهداف البيئية) بمتوسط حسابي مقداره (3.25) وانحراف معياري مقداره (0.46).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تلتزم الشركة بالخطط التي وضعتها لتطبيق استراتيجية خضراء) بمتوسط حسابي مقداره (3.05)، وانحراف معياري مقداره (0.55)، والفقرة (تسعى الشركة إلى وضع مخططات لمواجهة تحديات تأثير المنتج على البيئة) بمتوسط حسابي مقداره (3.16)، وانحراف معياري مقداره (0.49)، والفقرة (تسعى الإدارة العليا للمشاركة في المؤتمرات والندوات المتعلقة بالبيئة) بمتوسط حسابي مقداره (3.20)، وانحراف معياري مقداره (0.68)،

والفقرة (تتبنى الشركة خطة استراتيجية خضراء) بمتوسط حسابي مقداره (3.22)، وانحراف معياري مقداره (0.42).

**السؤال الفرعي الثاني: ما مدى توفر الموارد البشرية الخضراء؟**

الجدول الآتي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو الفقرات المتعلقة بمدى توفر الموارد البشرية الخضراء:

**الجدول رقم (10): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية للفقرات المتعلقة بمدى توفر الموارد البشرية الخضراء.**

الرقم	مدى توفر الموارد البشرية الخضراء	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الدرجات المرتفعة	نسبة الدرجات المنخفضة	نسبة الإجابة (لا أعرف)	المستوى
12.	تهتم الشركة بنظافة مكان العمل في المصنع لتحقيق بيئة عمل نظيفة.	3.46	0.55	91.2%	2.2%	6.6%	مرتفعة جداً
13.	تقوم الشركة بتدريب العاملين على جوانب السلامة البيئية.	3.35	0.65	87.9%	4.4%	7.7%	مرتفعة جداً
14.	يقوم العاملون بتزويد الإدارة بالمعلومات عن أي انتشار لمظاهر التلوث البيئي في الشركة.	3.25	0.60	87.9%	5.5%	6.6%	مرتفعة جداً
15.	تشجيع المواصلات والنقل الجماعي للعاملين	3.21	0.72	73.6%	9.9%	16.5%	مرتفعة
16.	تؤمن الشركة أفراداً مؤهلين لتشغيل أنظمتها لتطبيق الإنتاجية الخضراء.	3.20	0.57	79.1%	4.4%	16.5%	مرتفعة
17.	تمتلك إدارة الموارد البشرية في الشركة رؤية حول الممارسات الخضراء.	3.17	0.52	79.1%	5.5%	15.4%	مرتفعة
18.	تقوم الشركة بعمل فحوصات دورية للعاملين.	3.12	0.70	81.3%	11.0%	7.7%	مرتفعة
19.	يتم التطرق للإدارة الخضراء في الوصف الوظيفي.	2.97	0.63	72.5%	11.0%	16.5%	مرتفعة

مرتفعة	13.2%	12.1%	74.7%	0.67	2.96	تقوم الشركة بتقديم حوافز للعاملين في حال تقديمهم مقترحات لحل المشاكل البيئية.	20.
مرتفعة	16.5%	13.2%	70.3%	0.73	2.95	تقوم الشركة بإشراك العاملين في صياغة الاستراتيجية البيئية	21.
مرتفعة	12.2%	6.2%	81.7%	0.48	3.14	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، التي تقيس مدى توفر الموارد البشرية الخضراء، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.14)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.48)، مما يدل على أن درجة مدى توفر الموارد البشرية الخضراء مرتفعة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (الساكنة، 2017) التي طبقت على شركات الطاقة المتجددة في عمان، ودراسة (علي، 2017)، التي طبقت على شركة الحفر العراقية، ودراسة (الزبيدي، 2016) التي طبقت على الشركة العامة للزيوت النباتية في العراق. ودراسة (مصري، 2016) التي طبقت في الشركات الصناعية الفلسطينية من ثلاثة قطاعات صناعية (الصناعات الغذائية والدوائية والكيميائية) في الضفة الغربية، ودراسة (Ruchismita, 2015) التي طبقت في شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند. ودراسة (Popli, 2014) التي طبقت في الشركات الصناعية في (ناسيك) الهند.

وترجع أسباب ذلك الاتفاق من وجهة نظر الباحثة إلى أن إدارة الشركات تدرك أهمية الموارد البشرية، باعتبارها من أهم موارد الشركات، وذلك من خلال اهتمامها بصحة العاملين وسلامتهم داخل بيئة العمل.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تهتم الشركة بنظافة مكان العمل في المصنع لتحقيق بيئة عمل نظيفة.) بمتوسط حسابي مقداره (3.46)، وانحراف معياري مقداره (0.55)، والفقرة (تقوم الشركة بتدريب العاملين على جوانب السلامة البيئية) بمتوسط حسابي مقداره (3.35)، وانحراف معياري مقداره (0.65)،

والفقرة (يقوم العاملون بتزويد الإدارة بالمعلومات عن أي انتشار لمظاهر التلوث البيئي في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (3.25)، وانحراف معياري مقداره (0.6)، والفقرة (تشجيع المواصلات والنقل الجماعي للعاملين) بمتوسط حسابي مقداره (3.21)، وانحراف معياري مقداره (0.72).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تقوم الشركة بإشراك العاملين في صياغة الاستراتيجية البيئية) بمتوسط حسابي مقداره (2.95)، وقد فسرت الباحثة ذلك بأن عدد من الذين تم استجوابهم بالرغم من أنهم يتبنون مناصب في الشركة إلا أنهم لا يشاركون بصياغة رؤى شاملة. وانحراف معياري مقداره (0.73)، والفقرة (تقوم الشركة بتقديم حوافز للعاملين في حال تقديمهم مقترحات لحل المشاكل البيئية) بمتوسط حسابي مقداره (2.96)، وانحراف معياري مقداره (0.67)، والفقرة (يتم التطرق للإدارة الخضراء في الوصف الوظيفي .) بمتوسط حسابي مقداره (2.97)، وانحراف معياري مقداره (0.63)، والفقرة (تقوم الشركة بعمل فحوصات دورية للعاملين) بمتوسط حسابي مقداره (3.12)، وانحراف معياري مقداره (0.7).

#### السؤال الفرعي الثالث: ما مدى الالتزام بتطبيق الإنتاجية الخضراء؟

الجدول الآتي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو الفقرات المتعلقة بمدى الالتزام بتطبيق الإنتاجية الخضراء:

الجدول رقم(11): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية للفقرات المتعلقة بمدى الالتزام بتطبيق الإنتاجية الخضراء.

الرقم	مدى الالتزام بتطبيق الإنتاجية الخضراء	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الدرجات المرتفعة	نسبة الدرجات المنخفضة	نسبة الإجابة (لا أعرف)	المستوى
22.	تتعاون الشركة مع السلطات المختصة لمراقبة البيئة المحيطة بها.	3.30	0.49	91.2%	1.1%	7.7%	مرتفعة جدا
23.	تمتلك الشركة تكنولوجيا صديقة للبيئة في عملية الإنتاج.	3.21	0.68	85.7%	6.6%	7.7%	مرتفعة
24.	تقوم الشركة باتخاذ التدابير كافة لتقليل من التلوث البيئي.	3.20	0.46	89.0%	2.2%	8.8%	مرتفعة



مرتفعة	7.7%	4.4%	87.9%	0.60	3.20	تلتزم الشركة بالخطط التي وضعتها لتطبيق الإنتاجية الخضراء.	.25
مرتفعة	8.8%	5.5%	85.7%	0.61	3.18	تضع الشركة خطط إنتاجية تراعي الجوانب البيئية.	.26
مرتفعة	9.9%	4.4%	85.7%	0.58	3.17	تسعى الشركة إلى ابتكار وسائل جديدة صديقة للبيئة .	.27
مرتفعة	13.2%	5.5%	81.3%	0.59	3.14	تعمل الشركة على توفير بنية تحتية لتطبيق الإنتاجية الخضراء	.28
مرتفعة	6.6%	14.3%	79.1%	0.77	3.11	تستخدم الشركة تكنولوجيا للحد من الضجيج.	.29
مرتفعة	14.3%	12.1%	73.6%	0.89	3.10	تعمل الشركة على إعادة تدوير النفايات.	.30
مرتفعة	24.2%	5.5%	70.3%	0.48	3.09	تعمل الشركة على ربط المنتج الأخضر بالعلامة التجارية.	.31
مرتفعة	25.3%	6.6%	68.1%	0.62	3.03	تقيم الشركة ما حققته من منفعة اقتصادية جراء تطبيق الإنتاجية الخضراء.	.32
مرتفعة	23.1%	16.5%	60.4%	0.94	2.93	تعمل الشركة على إعادة استعمال النفايات.	.33
مرتفعة	20.9%	20.9%	58.2%	0.96	2.85	تعمل الشركة على إعادة تصنيع النفايات.	.34
مرتفعة	19.8%	25.3%	54.9%	0.99	2.82	تستخدم الشركة مصادر الطاقة البديلة.	.35
مرتفعة	13.2%	7.6%	79.2%	0.48	3.08	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، التي تقيس مدى الالتزام بتطبيق الإنتاجية الخضراء، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.08)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.48)، مما يدل على أن درجة مدى الالتزام بتطبيق الإنتاجية الخضراء مرتفعة.

وتتفق هذه النتائج ودراسة (Patrick II, 2017) التي طبقت في شركات صناعة مواد البناء في ألمانيا. ودراسة (سعيد، 2015) التي طبقت على الشركة العمانية لمستحضرات الصيدلة. ودراسة (إسماعيل، 2013) التي طبقت على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى". وفي رأي الباحثة فإن هذا الاتفاق يدل على وعي الإدارة العليا بأهمية المحافظة على البيئة، وتقديم منتجات سليمة بيئياً، والتقليل قدر الإمكان من التلوث الناتج عن أهمية التصنيع. كما تؤكد الباحثة على ضرورة توفر تكنولوجيا صديقة للبيئة في عملية الإنتاج وتطبيق مبدأ (5, principle)، وهو الإعادات الخمس: إعادة تدوير النفايات، وإعادة استعمال النفايات، وإعادة تصنيع النفايات، وإعادة التصليح، وإعادة التكييف.

واختلفت معها دراسة (داود، 2017) التي طبقت على شركة الحفر العراقية (شركة عامة) في بغداد. ودراسة (الربيعي، 2016) التي طبقت على شركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية في بغداد. وفي رأي الباحثة يعزى الاختلاف لعدم توفر خطط إنتاجية تراعي الجوانب البيئية.

ورتيبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (تتعاون الشركة مع السلطات المختصة لمراقبة البيئة المحيطة بها) بمتوسط حسابي مقداره (3.30)، وانحراف معياري مقداره (0.49)، والفقرة (تمتلك الشركة تكنولوجيا صديقة للبيئة في عملية الإنتاج) بمتوسط حسابي مقداره (3.21)، وانحراف معياري مقداره (0.68)، والفقرة (تقوم الشركة باتخاذ التدابير كافة لتقليل من التلوث البيئي.) بمتوسط حسابي مقداره (3.20)، وانحراف معياري مقداره (0.46)، والفقرة (تلتزم الشركة بالخطط التي وضعتها لتطبيق الإنتاجية الخضراء) بمتوسط حسابي مقداره (3.20)، وانحراف معياري مقداره (0.60).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تستخدم الشركة مصادر الطاقة البديلة) بمتوسط حسابي مقداره (2.82)، وانحراف معياري مقداره (0.99)، وهذا ما فسرتة الباحثة بالرغم من أن بعض الشركات تستغل الطاقة البديلة، إلا أنها ما زالت غير مستغلة بالشكل الكامل. والفقرة (تعمل الشركة على إعادة تصنيع النفايات) بمتوسط حسابي مقداره (2.85)، وانحراف معياري مقداره (0.96)، والفقرة (تعمل الشركة على إعادة استعمال النفايات) بمتوسط حسابي مقداره (2.93)،

وانحراف معياري مقداره (0.94)، والفقرة (تُقيم الشركة ما حقته من منفعة اقتصادية جراء تطبيق الإنتاجية الخضراء) بمتوسط حسابي مقداره (3.03)، وانحراف معياري مقداره (0.62).

#### السؤال الفرعي الرابع: ما مدى التزام الشركة بسلسلة توريد خضراء؟

الجدول الآتي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لإجابات المبحوثين، نحو الفقرات المتعلقة بمدى التزام الشركة بسلسلة توريد خضراء:

الجدول رقم(12): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية للفقرات المتعلقة بمدى التزام الشركة بسلسلة توريد خضراء.

الرقم	مدى التزام الشركة بسلسلة توريد خضراء	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الدرجات المرتفعة	نسبة الدرجات المنخفضة	نسبة الإجابة (لا أعرف)	المستوى
36.	تعمل الشركة على توفير الشروط البيئية لتخزين المنتجات.	3.32	0.64	87.9%	4.4%	7.7%	مرتفعة جدا
37.	تلتزم الشركة بالإنتاج النظيف (الصديق للبيئة).	3.18	0.38	93.4%	0.0%	6.6%	مرتفعة
38.	تحرص الشركة بأن تتعامل مع مورد يلتزم بالقوانين البيئية.	3.15	0.43	84.6%	2.2%	13.2%	مرتفعة
39.	يتم تغليف المنتجات ب مواد صديقة للبيئة.	3.11	0.61	81.3%	7.7%	11.0%	مرتفعة
40.	تلتزم الشركة بشراء المواد الخام الصديقة للبيئة .	3.07	0.47	82.4%	6.6%	11.0%	مرتفعة
41.	توفر الشركة مصادر النقل الأخضر (الصديق للبيئة).	3.04	0.66	69.2%	8.8%	22.0%	مرتفعة
42.	توفر الشركة قنوات توزيعية كافية لاسترداد المواد المراد إعادة تدويرها.	3.00	0.60	68.1%	12.1%	19.8%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.12	0.36	80.4%	6.7%	12.9%	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، التي تقيس مدى التزام الشركة بسلسلة توريد خضراء، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.12)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.36)، مما يدل على أن درجة مدى التزام الشركة بسلسلة توريد خضراء مرتفعة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Ruchismita 2015)، التي طبقت في شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند "ودراسة (حنضل، حاجم 2014)، التي طبقت في معمل صناعة الاسمنت في محافظة كركوك، ودراسة (أغا، عمر، 2013) والتي طبقت في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى- العراق.

وفي رأي الباحثة فإن هذا الاتفاق يدل على تعامل الشركات مع موردين ملتزمين بيئياً، وأن حركة نقل المواد الخام، والسلع تامة الصنع وتخزينها تتم ضمن معايير الحفاظ على البيئة.

ورتيبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تعمل الشركة على توفير الشروط البيئية لتخزين المنتجات) بمتوسط حسابي مقداره (3.32)، وانحراف معياري مقداره (0.64)، والفقرة (تلتزم الشركة بالإنتاج النظيف (الصديق للبيئة) بمتوسط حسابي مقداره (3.18)، وانحراف معياري مقداره (0.38)، والفقرة (تحرص الشركة بأن تتعامل مع مورد يلتزم بالقوانين البيئية) بمتوسط حسابي مقداره (3.15)، وانحراف معياري مقداره (0.43)، والفقرة (يتم تغليف المنتجات بمواد صديقة للبيئة) بمتوسط حسابي مقداره (3.11) وانحراف معياري مقداره (0.61).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (توفر الشركة قنوات توزيعية كافية لاسترداد المواد المراد إعادة تدويرها) بمتوسط حسابي مقداره (3.00)، وانحراف معياري مقداره (0.60)، والفقرة (توفر الشركة مصادر النقل الأخضر (الصديق للبيئة) بمتوسط حسابي مقداره (3.04)، وانحراف معياري مقداره (0.66)، والفقرة (تلتزم الشركة بشراء المواد الخام الصديقة للبيئة) بمتوسط حسابي مقداره (3.07)، وانحراف معياري مقداره (0.47).

## السؤال الفرعي الخامس: ما مدى الالتزام بتطبيق التسويق الأخضر؟

الجدول الآتي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو الفقرات المتعلقة بمدى الالتزام بتطبيق التسويق الأخضر:

الجدول رقم(13): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية للفقرات المتعلقة بمدى الالتزام بتطبيق التسويق الأخضر.

الرقم	مدى الالتزام بتطبيق التسويق الأخضر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الدرجات المرتفعة	نسبة الدرجات المنخفضة	نسبة الإجابة (لا أعرف)	المستوى
43.	تتبنى الشركة خطط تسويقية خضراء.	3.17	0.48	74.7%	3.3%	22.0%	مرتفعة
44.	تبيع المنشأة منتجاتها الصديقة للبيئة بأسعار مناسبة للمستهلك.	3.17	0.52	80.2%	5.5%	14.3%	مرتفعة
45.	اعتماد الشركة فلسفة التسويق الأخضر يساهم في زيادة ولاء المستهلك للمنشأة.	3.16	0.46	80.2%	3.3%	16.5%	مرتفعة
46.	تعمل الشركة على تقليل التلوث الناتج عن توزيع منتجاتها.	3.13	0.49	81.3%	5.5%	13.2%	مرتفعة
47.	تستغل الشركة الموارد المتاحة بكفاءة للحفاظ على البيئة.	3.12	0.40	86.8%	2.2%	11.0%	مرتفعة
48.	التسويق الأخضر يمنح الشركة فرصة تحقيق ربح أكبر.	3.11	0.60	81.3%	6.6%	12.1%	مرتفعة
49.	تقوم الشركة بدراسة دورية لسلوك الزبائن في السوق المستهدف.	3.06	0.60	58.2%	9.9%	31.9%	مرتفعة
50.	تحفز الشركة المستهلك على شراء السلع الصديقة للبيئة.	3.04	0.43	72.5%	5.5%	22.0%	مرتفعة
51.	يتم الإعلان عن المنتج الأخضر بطريقة تفصيلية.	3.00	0.58	63.7%	9.9%	26.4%	مرتفعة
52.	تستخدم الشركة ملصقات بيئية خضراء كضمانات للزبون.	2.96	0.53	63.7%	9.9%	26.4%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.06	0.35	78.5%	6.6%	14.9%	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى الالتزام بتطبيق التسويق الأخضر، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.06)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.35)، مما يدل على أن درجة مدى الالتزام بتطبيق التسويق الأخضر مرتفعة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة دراسة (جبالي 2017) التي طبقت على العيادات الطبية بولاية ورقلة، ودراسة (أبو عياش 2017) التي طبقت على القطاع الصناعي الفلسطيني/مدينة الخليل. ودراسة (حمودة، 2014). التي طبقت على المنشآت الصناعية في محافظات قطاع غزة، ودراسة (Shruti P maheswar i2014) التي طبقت على مدينتي ماديا وبراديش ، الهند، ودراسة (زنخري، 2013). التي طبقت على مجموعة مؤسسات صغيرة ومتوسطة بولايته ورقلة وغرداية،

وترجع أسباب هذا الاتفاق من وجهة نظر الباحثة إلى إيمان الشركات الصناعية بأن إرضاء المستهلكين ينعكس إيجابياً على زيادة أرباحها، ويحقق لها ميزة تنافسية.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تتبنى الشركة خطط تسويقية خضراء) بمتوسط حسابي مقداره (3.17)، وانحراف معياري مقداره (0.48)، والفقرة (تبيع المنشأة منتجاتها الصديقة للبيئة بأسعار مناسبة للمستهلك) بمتوسط حسابي مقداره (3.17)، وانحراف معياري مقداره (0.52)، والفقرة (اعتماد الشركة فلسفة التسويق الأخضر يساهم في زيادة ولاء المستهلك للمنشأة) بمتوسط حسابي مقداره (3.16)، وانحراف معياري مقداره (0.46)، والفقرة (تعمل الشركة على تقليل التلوث الناتج عن توزيع منتجاتها) بمتوسط حسابي مقداره (3.13)، وانحراف معياري مقداره (0.49).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تستخدم الشركة ملصقات بيئية خضراء كضمانات للزبون) بمتوسط حسابي مقداره (2.96)، وانحراف معياري مقداره (0.53)، والفقرة (يتم الإعلان عن المنتج الأخضر بطريقة تفصيلية) بمتوسط حسابي مقداره (3.00)، وانحراف معياري مقداره (0.58)، والفقرة (تحفز الشركة المستهلك على شراء السلع الصديقة للبيئة) بمتوسط حسابي مقداره

(3.04)، وانحراف معياري مقداره (0.43)، والفقرة (تقوم الشركة بدراسة دورية لسلوك الزبائن في السوق المستهدف) بمتوسط حسابي مقداره (3.06)، وانحراف معياري مقداره (0.60).

ب\_ السؤال الثاني الرئيس: ما هي المعوقات التي تواجه الشركات الصناعية في تطبيق مفهوم الإدارة الخضراء؟

الجدول الآتي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لإجابات الباحثين نحو الفقرات المتعلقة بالمعوقات التي تواجه الشركات الصناعية في تطبيق مفهوم الإدارة الخضراء:

الجدول رقم(14): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية للفقرات المتعلقة بالمعوقات التي تواجه الشركات الصناعية في تطبيق مفهوم الإدارة الخضراء.

الرقم	المعوقات التي تواجه الشركات الصناعية في تطبيق مفهوم الإدارة الخضراء	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الدرجات المرتفعة	نسبة الدرجات المنخفضة	نسبة الإجابة (لا أعرف)	المستوى
53.	ضعف ثقافة الاستدامة يحول دون تطبيق الإدارة الخضراء.	2.80	0.81	47.3%	29.7%	23.1%	مرتفعة
54.	عدم وعي المستهلك لقيمة المنتجات الخضراء.	2.78	0.79	51.6%	28.6%	19.8%	مرتفعة
55.	غياب التشريعات والقوانين الملزمة للاهتمام بالجوانب البيئية.	2.77	0.83	51.6%	30.8%	17.6%	مرتفعة
56.	ارتفاع تكاليف البحث عن الطاقة البديلة تعد معوقاً في تطبيق الإدارة الخضراء.	2.77	0.90	48.4%	33.0%	18.7%	مرتفعة
57.	مقاومة العاملين لعمليات التغيير وتبني استراتيجيات جديدة.	2.53	0.88	40.7%	36.3%	23.1%	مرتفعة
58.	نقص الموارد البشرية المؤهلة لتطبيق الإدارة الخضراء.	2.48	0.74	38.5%	50.5%	11.0%	منخفضة
59.	تعاني الشركات من غياب الرؤية لتطبيق الإدارة الخضراء.	2.30	0.74	24.2%	57.1%	18.7%	منخفضة
60.	تعاني الشركات من ضعف الإمكانيات المادية اللازمة للتحويل إلى الإدارة الخضراء.	2.29	0.72	24.2%	56.0%	19.8%	منخفضة

منخفضة	12.1%	68.1%	19.8%	0.77	2.10	عدم ادراك الإدارة العليا لأهمية تطبيق الإدارة الخضراء من حيث تعظيم الأرباح.
منخفضة	14.3%	65.9%	19.8%	0.72	2.09	هنالك نقص في الوعي العام لدى إدارة الشركة بأهمية تطبيق الاستراتيجية الخضراء.
منخفضة	15.1%	16.8%	68.2%	0.58	2.49	الدرجة الكلية

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس المعوقات التي تواجه الشركات الصناعية في تطبيق مفهوم الإدارة الخضراء، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.49) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.58)، مما يدل على أن درجة المعوقات التي تواجه الشركات الصناعية في تطبيق مفهوم الإدارة الخضراء منخفضة.

ورتب فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (ضعف ثقافة الاستدامة يحول دون تطبيق الإدارة الخضراء) بمتوسط حسابي مقداره (2.80)، وانحراف معياري مقداره (0.81)، والفقرة (عدم وعي المستهلك لقيمة المنتجات الخضراء) بمتوسط حسابي مقداره (2.78)، وانحراف معياري مقداره (0.79)، والفقرة (غياب التشريعات والقوانين الملزمة للاهتمام بالجوانب البيئية) بمتوسط حسابي مقداره (2.77) وانحراف معياري مقداره (0.83)، الفقرة (ارتفاع تكاليف البحث عن الطاقة البديلة تعد معوقاً في تطبيق الإدارة الخضراء) بمتوسط حسابي مقداره (2.77)، وانحراف معياري مقداره (0.90).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة ( هنالك نقص في الوعي العام لدى إدارة الشركة بأهمية تطبيق الاستراتيجية الخضراء) بمتوسط حسابي مقداره (2.09) وانحراف معياري مقداره (0.72)، والفقرة (عدم ادراك الإدارة العليا لأهمية تطبيق الإدارة الخضراء من حيث تعظيم الأرباح) بمتوسط حسابي مقداره (2.10) وانحراف معياري مقداره (0.77)، والفقرة (تعاني الشركات من ضعف الإمكانيات المادية اللازمة للتحويل إلى الإدارة الخضراء) بمتوسط حسابي



مقداره (2.29) وانحراف معياري مقداره (0.72)، والفقرة (تعاني الشركات من غياب الرؤية لتطبيق الإدارة الخضراء) بمتوسط حسابي مقداره (2.30) وانحراف معياري مقداره (0.74).

ومن خلال آراء الباحثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بأن أهم المعوقات التي تواجه الشركات الصناعية في تطبيق مفهوم الإدارة الخضراء تتمثل بضعف ثقافة الاستدامة، إذ يحول دون تطبيق الإدارة الخضراء.

الجدول الآتي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للدرجات الكلية لمجالات الدراسة، المتعلقة بمدى تطبيق الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية و المعوقات التي تواجه هذه الشركات في تطبيق مفهوم الإدارة الخضراء.

الجدول رقم(15): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للدرجات الكلية لمجالات الدراسة.

المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الدرجات المرتفعة	نسبة الدرجات المنخفضة	نسبة الإجابة (لا أعرف)	المستوى
مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق الاستراتيجية الخضراء.	3.22	0.32	84.8%	3.3%	11.9%	مرتفعة
مدى توفر الموارد البشرية الخضراء.	3.14	0.48	81.7%	6.2%	12.2%	مرتفعة
مدى الالتزام بتطبيق الإنتاجية الخضراء.	3.08	0.48	79.2%	7.6%	13.2%	مرتفعة
مدى التزام الشركة بسلسلة توريد خضراء.	3.12	0.36	80.4%	6.7%	12.9%	مرتفعة
مدى الالتزام بتطبيق التسويق الأخضر.	3.06	0.35	78.5%	6.6%	14.9%	مرتفعة
مدى تطبيق الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية.	3.12	0.34	72.2%	13.0%	14.8%	مرتفعة
المعوقات التي تواجه الشركات الصناعية في تطبيق مفهوم الإدارة الخضراء.	2.49	0.58	68.2%	16.8%	15.1%	منخفضة

يلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن درجة مدى تطبيق الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية مرتفعة (3.12)، أما درجة المعوقات التي تواجه الشركات الصناعية في تطبيق مفهوم الإدارة الخضراء فكانت منخفضة (2.49)، وكما يتضح بأن أعلى درجات تطبيق الإدارة الخضراء هي درجة مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق الاستراتيجية الخضراء (3.22)، ويليهما درجة مدى توفر الموارد البشرية الخضراء (3.14)، وثم درجة مدى التزام الشركة بسلسلة توريد خضراء (3.12)، ثم درجة مدى الالتزام بتطبيق الإنتاجية الخضراء (3.08)، وأخيراً درجة مدى الالتزام بتطبيق التسويق الأخضر (3.06).

#### 4-2 تحليل المقابلات:

قامت الباحثة بإجراء مقابلة مع المديرين التنفيذيين ومديري الجودة في الشركات محل الدراسة\_ وهم: (شركة رويال الصناعية التجارية، وشركة زمزم للبلاستيك، وشركة الجبريني للألبان، وشركة الجنيدي للألبان، وشركة الحريايوي الصناعية التجارية، وشركة نيروخ الصناعية التجارية، وشركة بيت جالا للأدوية، وشركة مجوهرات القواسمي، وشركة بتروبال للزيوت)، وطرحت عليهم ستة أسئلة ضمن مقابلة اتصفت بأنها مهيكلة، ثم تم تفرغ الإجابات بشكل يدوي من طرف الباحثة.

تم إعطاء الشركات أرقام من (1-9) للحفاظ على سرية الإجابات على الأسئلة من (1-5) وتم تفرغ الإجابات على النحو الآتي:

الجدل رقم(16): تحليل المقابلات:

رقم الشركة	السؤال الأول: هل هناك التزام من قبل الإدارة العليا بتطبيق الاستراتيجية الخضراء؟	السؤال الثاني: هل تتوفر موارد بشرية خضراء؟	السؤال الثالث: هل هناك التزام بتطبيق الإنتاجية الخضراء؟	السؤال الرابع: هل تلتزم الشركة بسلسلة توريد خضراء؟	السؤال الخامس: هل هناك التزام بتطبيق التسويق الأخضر؟
شركة 1	نعم، بالتأكيد هناك التزام بتطبيق الإدارة الخضراء وهناك رؤية ورسالة تؤكد على الاهتمام بالبيئة.	نعم، متوفر ويتلقى العاملون تدريباً على جوانب السلامة العامة.	نعم، هناك التزام بتقديم منتجات لا تضر بالبيئة والمستهلك.	نعم	نعم، بالتأكيد
شركة 2	نعم، بالتأكيد	نعم، متوفر	نعم، هناك التزام باستخدام مواد خام صديقة للبيئة في عملية التصنيع، وتقديم منتجات سليمة.	نعم، حيث يتم التعامل مع موردين ملتزمين بيئياً مثل (شركة سابق).	نعم، بالتأكيد وتسعى لبيع المنتجات الصديقة للبيئة بأسعار مناسبة للمستهلك.
شركة 3	نعم، بالتأكيد	نعم، متوفر ونقوم بتدريبهم وتحفيزهم دوماً.	نعم، حيث تمتلك الشركة بنية تحتية لتطبيق الإنتاجية الخضراء. وابتكار وسائل صديقة للبيئة. وإعادة تدوير النفايات	نعم، بالتأكيد تلتزم الشركة بالإنتاج النظيف و يتم تغليف المنتجات بمواد صديقة للبيئة وتخزينها جيداً.	نعم، بالتأكيد حيث تستغل الشركة الموارد المتاحة بكفاءة للحفاظ على البيئة.
شركة 4	نعم	نعم، ويتم تدريبهم والمحافظة على بيئة العمل نظيفة.	نعم، هناك التزام بتقديم منتجات تراعي الجوانب البيئية.	نعم، يتم الحفاظ على جودة وسلامة المنتج ويتم التغليف والتخزين بشكل يراعي السلامة	نعم، بالتأكيد
شركة 5	نعم، بالتأكيد	نعم، حيث تتوفر أجهزة أمان متطورة	نعم، متوفر	نعم، يتم الحفاظ على جودة وسلامة	نعم، بالتأكيد

	المنتج. وتخزينه بشكل آمن.		ضد الحريق للحفاظ على سلامة العاملين.		
شركة 6	نعم، حيث نعمل على نشر التوعية البيئية بين المستهلكين	نعم	نعم، حيث نعمل على تقديم منتجات سليمة بيئياً	نعم، بالتأكد	نعم
شركة 7	نعم، بالتأكد	نعم	نعم، يتم تقديم منتجات سليمة والتخلص من النفايات بشكل سليم.	نعم، ولدينا موارد بشرية مؤهلين.	نعم، ولدينا رؤية ورسالة تحافظ على البيئة .
شركة 8	نعم	نعم، بالتأكد	نعم، حيث يتم الإنتاج دون تلويث البيئة.	نعم، بالتأكد ويتوفر موارد بشرية مدربين	نعم، ملتزمون بتطبيق استراتيجية خضراء.
شركة 9	نعم، ونحاول ترشيد استخدام وسائل النقل وتقليل التلوث الناتج عن عملية نقل البضائع.	نعم، لدينا اهتمام بالتعامل مع موردين ملزمين بيئياً.	بالتأكد ملتزمون بتحقيق إنتاجية تراعي سلامة البيئة.	نعم، نحافظ على سلامة الموظفين، وندريبهم على جوانب السلامة العامة	لدينا رؤية ورسالة بيئية

السؤال الأول: هل هناك التزام من قبل الإدارة العليا بتطبيق الاستراتيجية الخضراء؟

من خلال إجابة المديرين التنفيذيين ومديري الجودة، فقد أجمعوا على أنه:

1. يوجد للشركة خطط استراتيجية.
2. تتبنى الشركة خطة استراتيجية خضراء.
3. تتضمن رسالة الشركة الصناعية الحفاظ على البيئة.
4. تخصص إدارة الشركة موازنة خاصة للحفاظ على البيئة.
5. تلتزم الشركة بالقوانين البيئية المعمول بها في البلد.

ترى الباحثة أن أهمية تبني خطة استراتيجية خضراء ووجود رؤية ورسالة للشركة الصناعية للحفاظ على البيئة، من أهم خطوات نجاح تطبيق الإدارة الخضراء.

**السؤال الثاني: هل تتوفر موارد بشرية خضراء؟**

**من خلال إجابة المديرين التنفيذيين ومديري الجودة، فقد أجمعوا على أنه:**

1. تمتلك إدارة الموارد البشرية في الشركة رؤى حول الممارسات الخضراء.
2. تهتم الشركة بنظافة مكان العمل في المصنع لتحقيق بيئة عمل نظيفة.
3. تقوم الشركة بتدريب العاملين على جوانب السلامة البيئية.
4. تشجيع المواصلات والنقل الجماعي للعاملين.
5. تؤمن الشركة أفراداً مؤهلين لتشغيل أنظمتها لتطبيق الإنتاجية الخضراء.

وترى الباحثة أن الموارد البشرية هي العنصر الأهم والحيوي في تطبيق الإدارة الخضراء في أي شركة، وذلك بتوفير الكفاءات التي تحتاجها الشركات، ويرتكز نجاح تطبيق الإدارة الخضراء على امتلاك المورد البشري الرؤى حول الممارسات الخضراء، وعدم مقاومة العاملين لعمليات التغيير، وتوفير برامج تدريبية بمختلف المستويات الإدارية فيها، كما ظهر ذلك جلياً من خلال الجولات الميدانية التي قامت بها الباحثة للتعرف على أقسام الشركات من حيث الاهتمام بسلامة العاملين واتخاذ تدابير وقائية للمحافظة على السلامة العامة في الشركات.

**السؤال الثالث: هل هناك التزام بتطبيق الإنتاجية الخضراء ؟**

**من خلال إجابة المديرين التنفيذيين فقد أجمعوا على أنه:**

1. تضع الشركة خطط إنتاجية تراعي الجوانب البيئية.
2. تلتزم الشركة بالخطط التي وضعتها لتطبيق الإنتاجية الخضراء.
3. تقوم الشركة باتخاذ التدابير كافة لتقليل من التلوث البيئي.

4. تسعى الشركة إلى ابتكار وسائل جديدة صديقة للبيئة .
5. تعمل الشركة على توفير بنية تحتية لتطبيق الإنتاجية الخضراء.
6. تتعاون الشركة مع السلطات المختصة لمراقبة البيئة المحيطة بها.
7. تمتلك الشركة تكنولوجيا صديقة للبيئة في عملية الإنتاج.
8. تعمل الشركة على إعادة استعمال النفايات.

ويظهر ذلك جلياً في حصول الشركات محل الدراسة على شهادات في مجال المحافظة على البيئة، وتطبيق الاشتراطات في سبيل الحصول على تلك الشهادات، كما ظهر ذلك خلال الجولات الميدانية للباحثة من حيث الاهتمام بتقديم منتجات سليمة بيئياً، والتخلص من النفايات بطريقة حديثة تراعي الجوانب البيئية، وتخفيض الانبعاثات الصادرة عن عملية التصنيع، وهذا يدل على حرص الشركات الفلسطينية على مواكبة التطورات واستخدام تكنولوجيا صديقة للبيئة.

**السؤال الرابع: هل تلتزم الشركة بسلسلة توريد خضراء ؟**

**من خلال إجابة المديرين التنفيذيين ومديري الجودة فقد أجمعوا على أنه:**

1. تلتزم الشركة بشراء المواد الخام الصديقة للبيئة.
2. تحرص الشركة بأن تتعامل مع مورد يلتزم بالقوانين البيئية.
3. تلتزم الشركة بالإنتاج النظيف (الصديق للبيئة).
4. تعمل الشركة على توفير الشروط البيئية لتخزين المنتجات.

وترى الباحثة من خلال الاطلاع على طلبات أمر شراء المواد الخام بأن الشركات الموردة ملتزمة بيئياً، مثل شركة (سابق).ومن خلال الزيارات الميدانية للتعرف على خطوط الإنتاج والمختبرات في الشركات الصناعية حيث يتم فحص العينات، والتأكد من سلامة المواد الخام ومتابعة سلسلة التوريد، بدءاً من تصميم المنتجات، وتحديد مصادر تجهيز المواد الأولية، مروراً بعمليات تصنيع المنتجات التامة الصنع وتسليمها إلى الزبائن، لغاية انتهاء دورة حياة المنتج .

السؤال الخامس: هل هناك التزام بتطبيق التسويق الأخضر ؟

من خلال إجابة المديرين التنفيذيين ومديري الجودة فقد أجمعوا على أنه:

1. تتبنى الشركة خطأً تسويقية خضراء.
  2. تستغل الشركة الموارد المتاحة بكفاءة للحفاظ على البيئة.
  3. التسويق الأخضر يمنح الشركة فرصة تحقيق ربح أكبر.
  4. تحفز الشركة المستهلك على شراء السلع الصديقة للبيئة.
- وترى الباحثة أن الاهتمام بتبني الشركات الصناعية للتسويق الأخضر يحقق لها ميزة تنافسية، ويزيد من ولاء المستهلك للشركة، ويحقق للشركة فرصة ربح أكبر.

السؤال السادس: ما هي المعوقات التي تواجه الشركات الصناعية في تطبيق مفهوم الإدارة الخضراء؟

أجمع المديرون على أن أهم المعوقات المتوقعة لتطبيق الإدارة الخضراء تتمثل في:

1. ارتفاع تكاليف البحث عن الطاقة البديلة تعد معوقاً في تطبيق الإدارة الخضراء.
2. مقاومة العاملين لعمليات التغيير، وتبني استراتيجيات جديدة.
3. عدم وعي المستهلك لقيمة المنتجات الخضراء.
4. غياب التشريعات والقوانين الملزمة للاهتمام بالجوانب البيئية.

## الفصل الخامس

### المناقشة والتوصيات

1-5 مناقشة نتائج الاستبانة والمقابلات

2-5 التوصيات

3-5 دراسات مستقبلية مقترحة



## الفصل الخامس

### 1-5 مناقشة نتائج الاستبانة والمقابلات

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة واقع الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية، توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

#### السؤال الرئيسي الأول: ما مدى تطبيق الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية؟

- تبين بأن درجة مدى تطبيق الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية مرتفعة، والذي فسرتة الباحثة نتيجة لحصول الشركات على شهادات بيئية والتزام الشركات (محل الدراسة) بتطبيق اشتراطات ومتطلبات الحصول على الشهادات البيئية مثل (ISO 14001) وغيرها، والتي تعنى بنظام الإدارة البيئية، وتقديم منتجات لا تضر بالبيئة والمستهلك، وترشيد استهلاك الطاقة، وكفاءة في استخدام الموارد الطبيعية، وتقليل الفاقد، والحد من التلوث، والتخلص من الانبعاثات الصادرة عن عملية التصنيع بطريقة سليمة، وزيادة الوعي بالبيئة لدى العاملين، وزيادة قدرة الشركات في تحقيق متطلبات التصدير للخارج، واكتساب ميزة تنافسية، وهذا يؤكد سيرها نحو تحقيق أعمال مستدامة، ويؤكد أنها تعمل ضمن نظام إدارة بيئية فعال وهذا يتوافق مع الالتزام بالتشريعات والقوانين، ويتوافق أيضاً مع رسالة سلطة جودة البيئة بإيجاد بيئة محمية نظيفة ومستدامة، ويتوافق مع السياسة الوطنية لتشجيع المنتجات الفلسطينية المنافسة، وزيادة الصادرات إلى الأسواق العالمية.
- وأظهرت الدراسة أن نسبة الإجابة "لا أعرف" بشكل عام بلغت (14,8%)، وهي مقبولة نسبياً وهذا يعود بحسب رأي الباحثة إلى ابتعاد جزء من عينة البحث في الهيكل التنظيمي عن الإدارة العليا، وعدم مشاركتها في عملية اتخاذ القرارات، لذلك فإن حجم المعلومات المتوفرة لدى هذه الشريحة بخصوص توجيهات وآراء الإدارة العليا قليلة.

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: ما مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق الاستراتيجية الخضراء؟

- تبين بأن درجة مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق الاستراتيجية الخضراء مرتفعة.
- تبين بأن مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق الاستراتيجية الخضراء يتمثل بأنه: تتضمن رؤية ورسالة الشركة الصناعية الحفاظ على البيئة، وكمثال على ذلك، رؤية (شركة رويال الصناعية التجارية) في تحقيق النمو المستدام عبر ثلاث مفردات (تقليل الانبعاثات، إعادة الاستخدام، إعادة التدوير) ورسالة (شركة الجبريني للألبان) التي تُصص على (تقديم منتجات غذائية مميزة لعملائها وتحقيق تطلعات الموظفين من خلال الاستثمار للموارد البشرية والطبيعية مع استخدام التقنية المتقدمة، والمحافظة على البيئة)، والالتزام بالقوانين البيئية المعمول بها في البلد، والعمل على تقييم تأثير منتجاتها على البيئة، وتضع الشركات مؤشرات لقياس الأهداف البيئية، وتخصص إدارة الشركات موازنة خاصة للحفاظ على البيئة، ووجود خطط استراتيجية للشركات، وتبنى الخطط على أساس مدى تأثير المنتج على البيئة، وتتبنى الشركة خطة استراتيجية خضراء، وتوسع الإدارة العليا للمشاركة في المؤتمرات والندوات المتعلقة بالبيئة، وتوسع الشركات إلى وضع مخططات لمواجهة تحديات تأثير المنتج على البيئة، وتلتزم أيضاً بالخطط التي وضعتها لتطبيق استراتيجية خضراء.
- (وترى الباحثة ارتفاع النتيجة) بسبب التزام الشركات (محل الدراسة) برؤية ورسالة بيئية، وتوجيه كافة الشركة نحو المحافظة على البيئة، وخضوع الشركات لمتطلبات الحصول على الشهادات البيئية، وتطبيقها لاشتراطات سلطة جودة البيئة. ويُعبّر أيضاً عن مدى إدراك الشركات الصناعية بأن أهمية البيئة والحفاظ عليها لا يتعارض مع مصلحة الشركات، حيث أن تطبيق الإدارة الخضراء يتطلب التزاماً من جميع العاملين في الشركة والإدارة العليا من حيث إتباع استراتيجية تحافظ على سلامة البيئة، مما يحقق لها قبول اجتماعي، وميزة تنافسية، ويجنبها الخسائر الناجمة عن الحوادث ذات الآثار البيئية، والملاحقات القانونية.
- وقد توافقت هذه النتائج مع نتائج المقابلات، حيث أجمع المديرين التنفيذيين ومديري الجودة في الشركات على أهمية التزام الإدارة العليا بتطبيق الاستراتيجية الخضراء، وتبني

رؤية ورسالة تحافظ على البيئة. وهذا ما صرح به مدير شركة زمزم \_الحاج عثمان حسونة\_ ( نحن ملتزمون بالحفاظ على البيئة، ولو أحدثنا أي ضرر أو تلوث ناتج عن الصناعة فنحن نكون أول من يتأثر بالضرر كشركة عائلية).

### السؤال الثاني: ما مدى توفر الموارد البشرية الخضراء؟

- تبين بأن درجة مدى توفر الموارد البشرية الخضراء مرتفعة.
- تبين بأن مدى توفر الموارد البشرية الخضراء يتمثل في كون الشركات تهتم بنظافة مكان العمل في المصنع لتحقيق بيئة عمل نظيفة،(وهذا ما لاحظته الباحثة ) في أثناء جولتها بالشركات، حيث تقوم الشركات بتدريب العاملين على جوانب السلامة البيئية، ويقوم العاملون بتزويد الإدارة بالمعلومات عن أي انتشار لمظاهر التلوث البيئي في الشركة، وحصول بعض الشركات على شهادة الجودة التي تعنى بالسلامة المهنية (OHS 18001)، مثل: شركة زمزم، وشركة رويال، وشركة مجوهرات القواسمي، وشركة الجنيدي، وشركة نبروخ، وشركة الحراوي. وتشجيع المواصلات والنقل الجماعي للعاملين، كسياسة شركة رويال في النقل الجماعي، وتقليل نسبة التلوث، وتؤمن الشركات أفراداً مؤهلين لتشغيل أنظمتها لتطبيق الإنتاجية الخضراء، وتمتلك إدارة الموارد البشرية في الشركات رؤى حول الممارسات الخضراء، وتقوم الشركات بعمل فحوصات دورية للعاملين، كشركة مجوهرات القواسمي على سبيل المثال، حيث يتم التطرق للإدارة الخضراء في الوصف الوظيفي، وتقديم حوافز للعاملين في حال تقديمهم مقترحات لحل المشاكل البيئية، وتقوم أيضاً بإشراك العاملين في صياغة الاستراتيجية البيئية.
- وترى الباحثة أن إدارة الشركات تدرك أهمية الموارد البشرية والحفاظ عليها، وذلك من خلال اهتمامها بصحة العاملين والسلامة العامة، التدريب والتطوير بشكل مستمر، وهذا يتمثل في معالجة الضرر قبل وقوعه، وتقليل الخسائر التي من المحتمل أن تتعرض لها الشركات، مما يزيد من قابليتها على استقطاب الموارد البشرية ويحسن معدل الاحتفاظ بالعاملين ويزيد من رضاهم الوظيفي، مما يؤدي لزيادة إنتاجيتهم.

- وقد توافقت هذه النتائج مع نتائج المقابلات، حيث أجمع المديرين التنفيذيين ومديري الجودة في الشركات على أهمية توفر موارد بشرية خضراء، وامتلاكها رؤى حول الممارسات الخضراء.

### السؤال الثالث: ما مدى الالتزام بتطبيق الإنتاجية الخضراء؟

- تبين بأن درجة مدى الالتزام بتطبيق الإنتاجية الخضراء مرتفعة.
- تبين بأن مدى الالتزام بتطبيق الإنتاجية الخضراء يتمثل في تعاون الشركات مع السلطات المختصة لمراقبة البيئة المحيطة بها، وخاصة سلطة جودة البيئة والدفاع المدني، حيث تمتلك الشركات تكنولوجيا صديقة للبيئة في عملية الإنتاج،(وهذا ما لاحظته الباحثة خلال الجولة الميدانية)، خاصة في: شركة زمزم، وشركة مجوهرات القواسمي وشركة رويال وامتلاكهما آلات ومعدات متطورة جداً، ومزودة بمجسات للحفاظ على سلامة العاملين، وتقوم الشركات باتخاذ التدابير كافة لتقليل من التلوث البيئي، حيث تمتلك فلاتر ضخمة داخل أقسام الإنتاج، لتنقية الهواء الناتج عن عملية التصنيع، وخروجه نقياً إلى البيئة الخارجية للمصنع، وفي شركة نيروخ المعدنية يتم فلترة لهواء الناتج عن أفران الدهان، وتلتزم الشركات بالخطط التي وضعتها لتطبيق الإنتاجية الخضراء، وتضع الشركات خطط إنتاجية تراعي الجوانب البيئية، وتسعى إلى ابتكار وسائل جديدة صديقة للبيئة، حيث حصلت شركة زمزم لصناعة البلاستيك على شهادة (EPI\_TDPT) وهي استعمال مواد قابلة للتحلل بالبيئة، حيث تنتج شركة زمزم للبلاستيك أكياساً بلاستيكية مصنوعة من مواد خام صديقة للبيئة، وتعمل الشركة على توفير بنية تحتية لتطبيق الإنتاجية الخضراء، وتستخدم الشركة تكنولوجيا للحد من الضجيج، وهذا من ضمن الاشتراطات التي تطبقها شركة رويال على المعدات المستوردة بحيث لا تتجاوز نسبة الضجيج(75%)، وتعمل كذلك على إعادة تدوير النفايات، حيث يتم توفير ماكينات لفرم الكرتون في عدة مصانع: (الجندي، ورويال، والجبريني، والحرباوي) وتعمل الشركات أيضاً على ربط المنتج الأخضر بالعلامة التجارية، وتقيم ما حققته من منفعة اقتصادية جراء تطبيق الإنتاجية الخضراء، وظهر هذا في تقييم لشركة الجبريني للألبان، حيث خفضت (10%) من نسبة استهلاك الطاقة، و(35%) من نسبة استهلاك الماء، وذلك نتيجة تطبيقها لبرنامج

(سوتشميد)2015، وهو برنامج من وكالة يونيدوا يهدف إلى الإنتاج بطريقة أكثر كفاءة وترشيد استخدام الموارد، واعتمادها برنامج (Enterprise Resource (ERP) Planning) وهو نظام متكامل يغطي جميع الإدارات (مالي، وموارد بشرية، وتصنيع الخ...)، ويهدف إلى ربط جميع الإدارات في الشركة وزيادة كفاءة العمل، وتعمل الشركة على إعادة تصنيع وتدوير النفايات، حيث يقوم مصنع الجبريني للألبان بتوليد غاز الميثان عن طريق الاستفادة من روث مزارع الأبقار، وذلك باستخدام تكنولوجيا صديقة للبيئة حيث يتم وضعه في (Generator) عدد (2) بسعة تسعة آلاف كوب للواحد، وخلطه مع المسترجع من المنتجات المنتهي صلاحيتها من البقالات والمحلات التجارية، وتحت ظروف تخميرية معينة، ينتج عن هذه العملية غاز الميثان الصديق للبيئة، وتستخدم الشركات أيضاً مصادر الطاقة البديلة، حيث حصلت شركة رويال على شهادة (ISO 5000) الخاصة بالطاقة، وهو معيار دولي لإدارة الطاقة يهدف إلى قياس استهلاك الطاقة، وخفض انبعاث ثاني أكسيد الكربون، ومن أهم الشهادات البيئية التي تخص الإنتاج والحاصلة عليها الشركات محل الدراسة: (GMP) التصنيع الجيد، (ISO22000) سلامة الغذاء.

- وترى الباحثة بأن سبب درجة مدى الالتزام بتطبيق الإنتاجية الخضراء جاءت مرتفعة. هذا دلالة على وعي الإدارة العليا بأهمية المحافظة على البيئة وتقديم منتجات سليمة بيئياً، حيث أن الالتزام بتطبيق إنتاجية خضراء يساهم في تخفيض الكلف، وتحسين ظروف العمل وأيضاً تحسين صورة الشركة لدى المجتمع، ويُقلل قدر الإمكان من التلوث الناتج عن عملية التصنيع، والتخلص من المخلفات بأسلوب علمي ومخطط له مما يعزز الميزة التنافسية للشركات، ويزيد من فرص تصدير المنتجات للخارج، وبالتالي زيادة أرباحها.
- وقد توافقت هذه النتائج مع نتائج المقابلات، حيث أجمع المديرين التنفيذيين ومديري الجودة، في الشركات على أهمية الالتزام بتطبيق الإنتاجية الخضراء، ووضع خطط إنتاجية تراعي الجوانب البيئية.

### السؤال الرابع: ما مدى التزام الشركة بسلسلة توريد خضراء؟

- فقد تبين بأن درجة مدى التزام الشركة بسلسلة توريد خضراء مرتفعة.
- وتبين بأن مدى التزام الشركات بسلسلة توريد خضراء يتمثل في عمل الشركات على توفير الشروط البيئية لتخزين المنتجات، حيث تتم عملية التخزين في شركة الجنيدي للألبان بطريقة متطورة جداً، فتكون العبوات على شكل كبسولات صغير يتم نفخها بماكينات مخصصة ومعقمة وتتم التعبئة بشكل مباشر، وتلتزم الشركات بالإنتاج النظيف (الصديق للبيئة)، وتحرص بأن تتعامل مع مورد يلتزم بالقوانين البيئية كتعامل شركة رويال وزمزم مع شركة (سابق) للحصول على المواد الخام، ويتم تغليف المنتجات بمواد صديقة للبيئة، وتلتزم بشراء المواد الخام الصديقة للبيئة، وتوفر مصادر النقل الأخضر (الصديق للبيئة).
- وفي رأي الباحثة تبين بأن درجة مدى التزام الشركات بسلسلة توريد خضراء مرتفعة، وهذا يشير إلى تعامل الشركات المبحوثة مع موردين ملتزمين بيئياً، وأن حركة نقل المواد الخام وتخزينها والسلع تامة الصنع تتم ضمن معايير الحفاظ على البيئة، حيث برزت أهمية سلسلة التوريد الأخضر كوسيلة حديثة ومهمة تساعد الشركات في تطوير استراتيجية المنافسة التي تزيد من الربحية، والحصة السوقية للشركات من خلال خفض المخاطر على البيئة.
- وقد توافقت هذه النتائج مع نتائج المقابلات، حيث أجمع المديرون على التزام الشركة بسلسلة توريد أخضر، وشراء مواد خام صديقة للبيئة.

### السؤال الخامس: ما مدى الالتزام بتطبيق التسويق الأخضر؟

- حيث تبين بأن درجة مدى الالتزام بتطبيق التسويق الأخضر مرتفعة.
- وتبين بأن مدى الالتزام بتطبيق التسويق الأخضر يتمثل بأن الشركات تتبنى خطط تسويقية خضراء، وتبيع الشركات منتجاتها الصديقة للبيئة بأسعار مناسبة للمستهلك، وأن اعتماد فلسفة التسويق الأخضر يساهم في زيادة ولاء المستهلك للشركة، حيث تعمل الشركات على تقليل التلوث الناتج عن توزيع منتجاتها، وتستغل الموارد المتاحة بكفاءة للحفاظ على البيئة، حيث يتم في شركة بتروبال للزيوت الاستفادة من المياه الصناعية وهي مياه زيتية متولدة في المصنع حيث يتم بيعها والاستفادة منها لطلاء الأخشاب، ويمنح التسويق الأخضر

الشركات فرصة تحقيق ربح أكبر، حيث تقوم الشركات بدراسة دورية لسلوك الزبائن في السوق المستهدف، وتحفز الشركات المستهلك على شراء السلع الصديقة للبيئة، وأيضاً يتم الإعلان عن المنتج الأخضر بطريقة تفصيلية، واستخدام ملصقات بيئية خضراء كضمان للزبون.

- وفي رأي الباحثة تبين بأن درجة مدى الالتزام بتطبيق التسويق الأخضر مرتفعة ترجع إلى إيمان الشركات الصناعية (محل الدراسة) بأن إرضاء المستهلكين ينعكس إيجابياً على تحقيق ميزة تنافسية للشركة، وأن اهتمام الشركة بالبيئة يعني اهتمامها بصحة المجتمع ككل، وهذا يُضاعف من إقبال المستهلكين على شراء منتجات الشركة، مما يساهم في زيادة أرباحها، ويحقق لها سمعة جيدة.
- وتوافقت هذه النتائج مع نتائج المقابلات حيث أجمع المديرين التنفيذيين على أهمية الالتزام بتطبيق التسويق الأخضر، واستغلال الموارد بكفاءة عالية.

**السؤال السادس: ما هي المعوقات التي تواجه الشركات الصناعية في تطبيق مفهوم الإدارة الخضراء؟**

- تبين بأن درجة المعوقات التي تواجه الشركات الصناعية في تطبيق مفهوم الإدارة الخضراء منخفضة، ويرجع هذا حسب رأي الباحثة نتيجة التزام الشركات (محل الدراسة) بتطبيق اشتراطات ومتطلبات الحصول على الشهادات البيئية، مثل (ISO 14001) وغيرها، والتي تعنى بنظام إدارة البيئية واستخدام مواد أولية صديقة للبيئة، والتخلص من الانبعاثات الصادرة عن عملية التصنيع بطريقة سليمة، وتقديم منتجات لا تضر بالبيئة والمستهلك، وترشيد استهلاك الطاقة الموارد الطبيعية، وتقليل الفاقد، والحد من التلوث.
- وتبين بأن المعوقات التي تواجه الشركات الصناعية في تطبيق مفهوم الإدارة الخضراء تتمثل بضعف ثقافة الاستدامة، حيث يحول دون تطبيق الإدارة الخضراء، وعدم وعي المستهلك لقيمة المنتجات الخضراء، وغياب التشريعات والقوانين الملزمة للاهتمام بالجوانب البيئية، ارتفاع تكاليف البحث عن الطاقة البديلة تعد معوقاً في تطبيق الإدارة الخضراء، مقاومة العاملين لعمليات التغيير وتبني استراتيجيات جديدة.

• وقد تبين بأن الفقرات الآتية لا تعتبر معوقات: هي نقص الموارد البشرية المؤهلة لتطبيق الإدارة الخضراء، غياب الرؤية لدى الشركات لتطبيق الإدارة الخضراء، وضعف الإمكانيات المادية اللازمة للتحويل إلى الإدارة الخضراء، عدم ادراك الإدارة العليا لأهمية تطبيق الإدارة الخضراء من حيث تعظيم الأرباح، بالإضافة إلى نقص في الوعي العام لدى إدارة الشركات بأهمية تطبيق الاستراتيجية الخضراء، وهذا يعود بحسب رأي الباحثة لكون الفقرات السابقة الذكر لا تعتبر معوقات للشركات محل الدراسة، لأن جميعها لديها الوعي الكافي بأهمية تطبيق نظام الإدارة البيئية، ولكنها من الممكن أن تعتبر معوقات لشركات أخرى غير ملتزمة بيئياً.

• تبين بأن درجة مدى تطبيق الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية مرتفعة، أما درجة المعوقات التي تواجه الشركات الصناعية في تطبيق مفهوم الإدارة الخضراء فكانت منخفضة، وتبين بأن أعلى درجات تطبيق الإدارة الخضراء هي درجة مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق الاستراتيجية الخضراء، ويليهما درجة مدى توفر الموارد البشرية الخضراء، ثم درجة مدى التزام الشركة بسلسلة توريد خضراء، ثم درجة مدى الالتزام بتطبيق الإنتاجية الخضراء، وأخيراً درجة مدى الالتزام بتطبيق التسويق الأخضر.

## 5-2 التوصيات

### توصيات للمؤسسات الحكومية

1. تعميم ممارسات الشركات الصديقة للبيئة التي تم إجراء الدراسة عليها، على كافة الشركات الفلسطينية الأخرى.
2. ضرورة العمل على تكثيف المكاتب التابعة لسلطة جودة البيئة في المحافظات، لتغطي القطاعات جميعها.
3. ضرورة سن تشريعات تسهل على الشركات الصناعية استخدام مصادر الطاقة البديلة من أجل تقليل التكلفة والمحافظة على البيئة وذلك من خلال تقديم إعفاءات ضريبية تشجع الشركات على الاستفادة من الطاقة البديلة.
4. إنشاء مشروع تدوير الكرتون والبلاستيك بالاتفاق مع البلديات.



## توصيات للمؤسسات التعليمية والتعليم العالي:

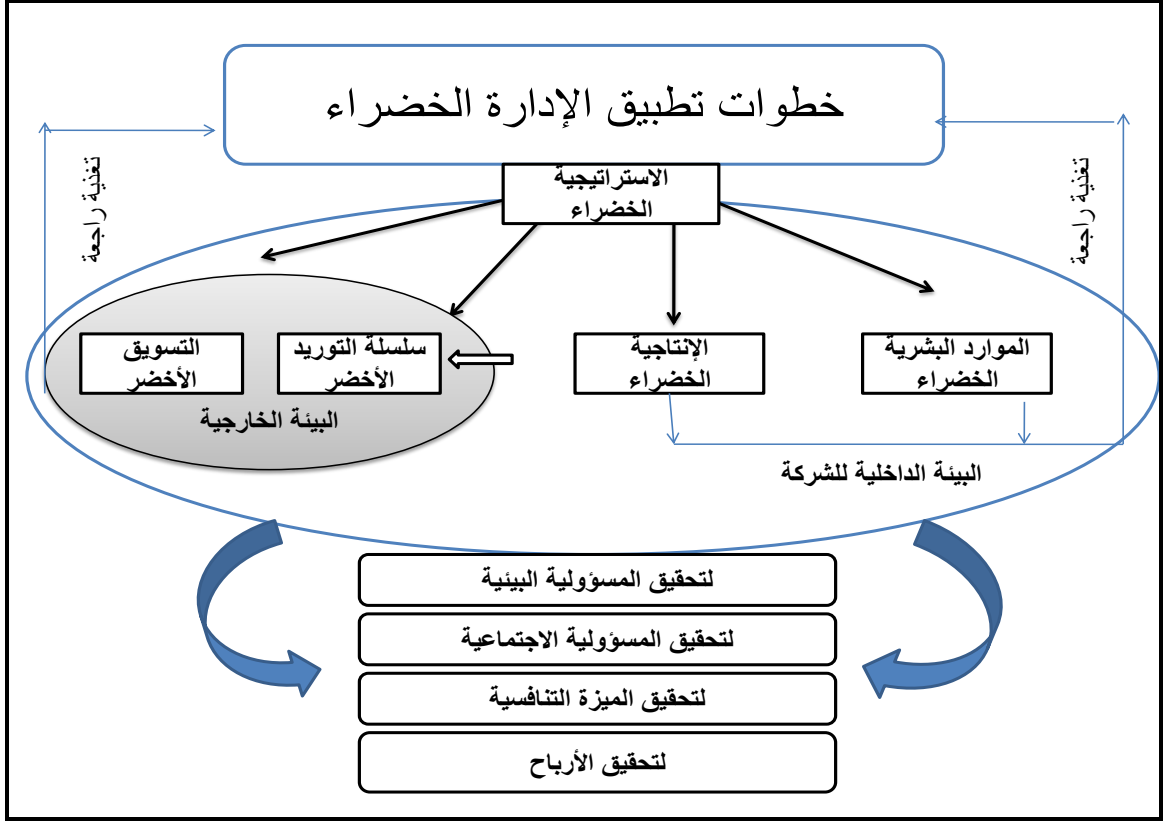
1. ضرورة التوعية في المؤسسات التعليمية بأهمية الإدارة الخضراء، والممارسات الفردية الصديقة للبيئة، وحماية البيئة من التلوث.
2. تضمين مساقات الإدارة الخضراء ضمن مساقات كليات إدارة الأعمال والهندسة البيئية في الجامعات الفلسطينية، وتسليط الضوء على تطبيق الإدارة الخضراء في الشركات كأسلوب إداري جديد، يجمع بين تحقيق الربح من جهة وحماية البيئة والحفاظ على مصادر الطاقة من جهة أخرى.

## توصيات للشركات الصناعية

1. تعزيز الالتزام والعمل الدائم بخطة استراتيجية خضراء، ووضع رؤية ورسالة تحافظ على سلامة البيئة الداخلية والخارجية بالشركات والعمل على توظيف (التكنولوجيا الخضراء) للمحافظة على البيئة.
2. تبني ثقافة تنظيمية مرنة، تساهم في سهولة تقبل العاملين للتغيير وتطبيق الاستراتيجيات الجديدة في العمل، وضرورة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات لتجنب الإدارة مقاومة العاملين لعمليات التغيير.
3. ضرورة السعي والتركيز على مواكبة التطورات الحاصلة في الممارسات للمحافظة على البيئة، وتطوير الإجراءات والآليات المستخدمة في تقديم منتجات صديقة للبيئة.
4. ضرورة وضع خطة لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتحديد نموذج لتقليل كمية النفايات وتوفير تكنولوجيا صديقة للبيئة في عملية الإنتاج وتطبيق مبدأ (5principle)، وهو الإعادات الخمس: إعادة التدوير، إعادة الاستعمال، إعادة التصنيع، إعادة التصليح، وإعادة التكييف، مما يعزز الميزة التنافسية للشركات، ويحسن صورتها أمام المجتمع، ويزيد أرباحها.
5. تصميم حملات ترويجية لتعريف المستهلكين بأهمية استخدام المنتجات الخضراء، والتعامل مع الشركات التي تستخدم التكنولوجيا الخضراء من أجل المحافظة على البيئة

6. مشاركة الشركات الصناعية في البرنامج التدريبي المتخصص في مجال التحول للاقتصاد الأخضر، الممول من قبل الاتحاد الأوروبي، الذي يأتي ضمن مشروع خلق بيئة ممكنة للعمل والاقتصاد الأخضر في فلسطين.
7. الاستفادة من البرنامج الأول من نوعه، والذي يمول المشاريع الصديقة للبيئة (القروض الخضراء) في بنك فلسطين. وذلك لتشجيع العملاء على الاستخدام الأمثل لموارد الطبيعة، وإعادة تدويرها بالشكل المناسب.
8. تطبيق برنامج (Swicthmed) ، وهو مبادرة إقليمية ممولة من قبل الاتحاد الأوروبي تهدف إلى تسهيل التحول نحو أنماط استهلاكية وإنتاجية أكثر استدامة في منطقة جنوب البحر الأبيض المتوسط، وتهدف كذلك إلى تقديم أدوات تدريبية عملية من أجل تنفيذ فكرة المشروع الأخضر المقترحة من قبل أصحاب المشاريع الخضراء.
9. الاستفادة من مشروع نقل التكنولوجيا السليمة بيئياً (TEST MED) هو برنامج منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO)، لنقل التكنولوجيا السليمة بيئياً الخاص بدول حوض البحر الأبيض المتوسط الذي يهدف إلى تطوير الصناعة الخضراء والإنتاج المستدام، لتسخير مساهمة كامل إمكانات القطاع الصناعي، من أجل تنمية صناعية شاملة ومستدامة .
10. لضمان الخروج من الإطار التقليدي في البحوث وتطبيق الإدارة الخضراء، وللجهات المعنية بالتوصيات، تم اقتراح نموذج يسهل تطبيق الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية.

الشكل (5) نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الخضراء:



الشكل رقم (5) من تصميم (الباحثة، 2019)

## الشكل رقم (6) المفتاح التوضيحي للنموذج المقترح

### المفتاح التوضيحي للنموذج المقترح

التسويق الأخضر	سلسلة التوريد الأخضر	الإنتاجية الخضراء	الموارد البشرية الخضراء	الاستراتيجية الخضراء
تبنى خطط تسويقية خضراء، وتحفيز المستهلك على شراء السلع الصديقة للبيئة.	الالتزام بالتعامل مع موردين ملتزمين بيئياً.	توفير بنية تحتية لتطبيق الإنتاجية الخضراء.	الاهتمام بصحة وسلامة العاملين، وتدريبهم على جوانب السلامة العامة.	تتضمن رؤية ورسالة الشركة الحفاظ على البيئة.
الالتزام ببيع المنتجات الصديقة للبيئة بأسعار مناسبة.	الالتزام بشراء مواد خام صديقة للبيئة.	امتلاك تكنولوجيا صديقة للبيئة والاستغلال الأمثل للمواد الخام.	إشراك العاملين في صياغة الإستراتيجية البيئية.	وضع خطة استراتيجية خضراء
كسب ولاء وتأييد المستهلك نتيجة اعتماد التسويق الأخضر.	الالتزام بإنتاج نظيف صديق للبيئة.	اتخاذ تدابير لتقليل التلوث البيئي.	قيام العاملين بتزويد الإدارة بالمعلومات عن انتشار مظاهر التلوث.	الالتزام بالأنظمة والقوانين البيئية.
تقليل التلوث الناتج عن توزيع المنتجات.	الالتزام بتغليف المنتجات بمواد صديقة للبيئة.	التعاون مع السلطات المختصة لمراقبة البيئة.	الاهتمام بنظافة مكان العمل .	تقييم تأثير المنتجات على البيئة .
القيام بعمل دراسة دورية لسلوك الزبائن في السوق المستهدف.	توفير شروط بيئية لتخزين المنتجات.	تطبيق الشركة لمبدأ ( principle5 ) الاعادات الخمس في الإنتاجية.	التطرق للإدارة الخضراء في الوصف الوظيفي.	تخصص موازنة خاصة للحفاظ على البيئة.
استخدام ملصقات بيئية خضراء كضمانات للزبون.	توفير قنوات توزيعية لاسترداد المواد المراد إعادة تدويرها.	التخلص من المخلفات الصناعية بطريقة آمنة.	تشجيع النقل الجماعي للموظفين.	

الشكل رقم (6) من تصميم (الباحثة، 2019)

الشكل رقم(7)الإجراء التفصيلي لتطبيق النموذج المقترح (للاستراتيجية الخضراء)

## الاستراتيجية الخضراء

- . تتضمن رؤية ورسالة الشركة الصناعية الحفاظ على البيئة.
- . وضع الشركة خطط استراتيجية خضراء.
- . التزام الشركة بالأنظمة والقوانين البيئية.
- . التزام الشركة بتقييم تأثير منتجاتها على البيئة.
- . تخصص الشركة موازنة خاصة للحفاظ على البيئة.

الشكل رقم (7) من تصميم (الباحثة،2019)

الشكل رقم(8)الإجراء التفصيلي لتطبيق النموذج المقترح (للموارد البشرية الخضراء)

## الموارد البشرية الخضراء

- . اهتمام الشركة بصحة وسلامة العاملين، وتدريبهم على جوانب السلامة العامة.
- . إشراك العاملين في صياغة الاستراتيجية البيئية.
- . يقوم العاملون بتزويد الإدارة بالمعلومات عن أي انتشار لمظاهر التلوث البيئي في الشركة.
- . اهتمام الشركة بنظافة مكان العمل .
- . التطرق للإدارة الخضراء في الوصف الوظيفي.
- . تشجيع المواصلات والنقل الجماعي للعاملين.

الشكل رقم (8) من تصميم (الباحثة،2019)

الشكل رقم (9) الإجراءات التفصيلي لتطبيق النموذج المقترح (للإنتاجية الخضراء)

## الإنتاجية الخضراء

- . توفير بنية تحتية لتطبيق الإنتاجية الخضراء.
- . امتلاك الشركة تكنولوجيا صديقة للبيئة ، والاستغلال الأمثل للمواد الخام في عملية الإنتاج.
- . اتخاذ التدابير كافة للتقليل من التلوث البيئي.
- . التعاون مع السلطات المختصة لمراقبة البيئة.
- . تطبيق الشركة مبدأ (5 principle)، الاعادات الخمس في الإنتاجية، وهي إعادة التدوير وإعادة الاستعمال وإعادة التصنيع وإعادة التصليح، وإعادة التكييف.
- . التخلص من المخلفات بطريقة آمنة.

الشكل رقم (9) من تصميم (الباحثة، 2019)

الشكل رقم (10) الإجراءات التفصيلي لتطبيق النموذج المقترح (لسلسلة التوريد الأخضر)

## سلسلة التوريد الأخضر

- . التزام الشركة بالتعامل مع مورد يلتزم بالقوانين البيئية.
- . التزام الشركة بشراء المواد الخام الصديقة للبيئة.
- . التزام الشركة بإنتاج نظيف ( الصديق للبيئة ).
- . التزام الشركة بتغليف المنتجات بمواد صديقة للبيئة.
- . التزام الشركة بتوفير الشروط البيئية لتخزين المنتجات.
- . توفير قنوات توزيعية لاسترداد المواد المراد إعادة تدويرها

الشكل رقم (10) من تصميم (الباحثة، 2019)

## الشكل رقم (11) الإجراء التفصيلي لتطبيق النموذج المقترح (للتسويق الأخضر)

### التسويق الأخضر

- . التزام الشركة بتبني خطط تسويقية خضراء، وتحفيز المستهلك على شراء السلع الصديقة للبيئة.
- . التزام الشركة ببيع منتجاتها الصديقة للبيئة بأسعار مناسبة للمستهلك.
- . كسب ولاء وتأيد المستهلك نتيجة اعتماد التسويق الأخضر.
- . تقليل التلوث الناتج عن توزيع المنتجات.
- . القيام بعمل دراسة دورية لسلوك الزبائن في السوق المستهدف.
- . استخدام الشركة ملصقات بيئية خضراء كضمانات للزبون.

الشكل رقم (11) من تصميم (الباحثة، 2019)

## الشكل رقم (12) خطوات لتطبيق النموذج المقترح

### خطوات تطبيق الإدارة الخضراء

- . دراسة البيئة الداخلية والخارجية للشركة الصناعية.
- . وضع رؤية ورسالة بيئية للشركة.
- . وضع استراتيجيات خضراء.
- . توفير موارد بشرية خضراء.
- . تطبيق الإنتاجية الخضراء.
- . تطبيق سلسلة التوريد الأخضر.
- . تطبيق التسويق الأخضر.
- . تطبيق اشتراطات الحصول على ISO 14001.
- . تقييم ومراجعة سير تطبيق خطوات الإدارة الخضراء.
- . قياس المكاسب المالية والأرباح.

الشكل رقم (12) من تصميم (الباحثة، 2019)

## 3-5 دراسات مستقبلية مقترحة:

1. دراسة تتناول العلاقة بين تطبيق الإدارة الخضراء ودورها في زيادة الربحية.
2. دراسة لبيان أثر تطبيق الإدارة الخضراء في القطاعات الأخرى، مثل: قطاع الحجر والمنشأ، وقطاع الجلود، وقطاع الخدمات الصحية.
3. دراسة أثر القوانين والتشريعات الفلسطينية على تطبيق الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية.
4. دراسة علاقة الإدارة الخضراء في تحقيق الاستدامة البيئية.
5. دراسة أثر تطبيق الإدارة الخضراء على ترشيد استخدام الموارد.
6. دراسة علاقة تطبيق الإدارة الخضراء وخدمات البلديات.
7. دراسة عن دور البلديات في تسهيل تطبيق الإدارة الخضراء ودعمها للشركات الصناعية.

تم بحمد الله



## المراجع والمصادر

### القران الكريم. سورة النساء. آية 113

## المراجع العربية

### الكتب العلمية

- 1) البكري، تامر والنوري، عبدالكريم.(2007)،التسويق أسس ومفاهيم معاصرة ". دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2) الشيخ، محمد صالح.(2002). الأثار الاقتصادية والمالية لتلوث البيئة، ووسائل الحماية منها". مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ص 30.
- 3) الصمادي، سامي.(2008).التسويق الأخضر توجه القرن الحادي والعشرون"، مكتبة الموسوعة العامة. الرياض. السعودية.
- 4) الطويل، أكرم والعبادي، سهلة.(2018).إدارة سلسلة التوريد الأخضر والاستدامة"، دار اليازوري العلمية، جامعة الموصل، المجلد الأول الطبعة الأولى، ص416.
- 5) علي، عبد الستار،(2008).تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 6) الغزاوي، نجم عبد والنقار، عبد الله.(2010). "إدارة البيئة ومتطلبات وتطبيقات الايزو14000". دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص:110.
- 7) نجم، عبود نجم.(2008). "البعد الأخضر للأعمال: المسؤولية البيئية لرجال الأعمال". مؤسسة الوراق للتوزيع والنشر، عمان، الأردن، ص237.

- (1) إبراهيم، العناتي.(2017). "التسويق الأخضر كمدخل لتحسين الأداء التسويقي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- (2) أبو عياش، لينا.(2017). "تطبيقات التسويق الأخضر في القطاع الصناعي الفلسطيني في محافظة الخليل". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين.
- (3) إسحق، عماد الدين.(2014). "تبني فلسفة التسويق الأخضر وأثرها على سلوك المستهلك، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- (4) أعراب، خالد.(2015). "الأبعاد التسويقية للمسؤولية البيئية وانعكاساتها على تنافسية المؤسسة الصناعية". دراسة حالة "مؤسسة اسمنت متيجة بمفتاح، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- (5) آغا، أحمد عوني أحمد حسن عمرو.(2013). "إمكانية تطبيق أدوات الإنتاجية الخضراء: دراسة تحليلية في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوي"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- (6) آغا، أحمد عوني أحمد حسن عمر.(2013). "العلاقة التكاملية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة البيئة ومتطلبات إدارة سلسلة التجهيز في تعزيز التنمية المستدامة"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- (7) بسمة، جبالي.(2017). "صعوبات تبني مفهوم التسويق الأخضر في المؤسسات الاقتصادية". دراسة عينة من العيادات الطبية بولاية ورقلة، رسالة ماجستير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح.

- (8) بوحنية، قوي ورمضاني، عبد المجيد.(2011). "الإدارة البيئية والتنمية الخضراء مع إشارة لحالة الجزائر"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- (9) حمودة، محمد سعدو أحمد.(2013). "العلاقة بين تبني مفهوم التسويق الأخضر والأداء التسويقي"، دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- (10) داود، فضيلة سلمان.(2017). "الأداء الريادي للمنظمة وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية" بحث ميداني في شركة الحفر العراقية"، رسالة ماجستير منشورة. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- (11) الربيعي، لؤي راضي خليفة.(2016). "تصميم وتقييم متطلبات نظام التصنيع الأخضر\_دراسة حالة في شركة دياي العامة ل لصناعات الكهربائية. معمل محولات التوزيع"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- (12) الزبيدي، غنى دحام.(2016). "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للزيوت النباتية في العراق". رسالة ماجستير منشورة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- (13) زنجري، حفصة.(2013). "الأداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحديات البيئية". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- (14) السعدية، قريشي حليلة.(2016). "نموذج مقترح لمحددات تطبيق التسويق الأخضر في المؤسسة البترولية" دراسة عينة من المؤسسات البترولية العاملة في الدول العربي، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- (15) سعيد، أسماء.(2015). "إمكانية تطبيق أدوات الإنتاجية الخضراء وأثرها في تحسين سمعة الشركة"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة والعلوم الإدارية، جامعة ظفار، سلطنة عمان، صلالة.

- 16) السكارنة، محمد إحسان. (2017). "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل". دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 17) صالح، سميرة. (2012). "التسويق الأخضر بين الأداء التسويقي والأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر.
- 18) علي، أسرار عبد الزهرة. (2017). "الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية " بحث ميداني في شركة الحفر العراقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، العراق.
- 19) مصري، هبة عواد. (2016). "تقييم ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية في الضفة الغربية: دراسة استكشافية". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- 20) نجيب، دحدوح. (2016). "مساهمة تدابير إدارة المخاطر في تفعيل المسؤولية البيئية في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- 21) نزال، وصفي. (2011). "أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركة الاتصال الفلسطينية من وجه نظر العملاء للإدارة البيئية والتنمية الإدارية"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية.

## المجلات والدوريات

- 1) إسماعيل، عمر علي .(2014). "إدارة الجودة البيئية الشاملة وأثرها في ممارسات تكنولوجيا الإنتاج الأنظف - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى"، مجلة تنمية الرفادين، جامعة الموصل، العدد (115)، المجلد(36).
- 2) جمال، إبراهيم.(2014). "أهمية ودور التسويق الأخضر في زيادة تنافسية منظمات الأعمال، دراسة نظرية تحليلية"، مع الإشارة إلى تجربة شركة ميورا، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن علي شلف. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية العدد 12، ص 78.
- 3) حنضل، قاسم أحمد وحاجم، ياسر مولود.(2014). "دور انعكاس سلسلة التجهيز الخضراء في تحسين الأداء المالي"، دراسة استطلاعية في معمل صناعة الاسمنت في محافظة كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارة والاقتصادية، جامعة تكريت.
- 4) دواد، فضيلة سلمان.(2017). "دور استراتيجية الإنتاجية الخضراء في تحقيق الاستدامة للأداء البيئي والاجتماعي، دراسة ميدانية في شركة الحفر العراقية"، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد الأول، العدد الثاني.
- 5) سفيان، ساسي.(2014). "المسؤولية البيئية في المؤسسة الصناعية ،حالة الجزائر" ، قسم علم الاجتماع، جامعة الطارف. حزيران العدد 2، مركز البحث العلمي، مجلة جيل حقوق الانسان.
- 6) سليمان، أحمد علي.(2001). "سلوك المستهلك بين النظرية والتطبيق مع التركيز على السوق السعودية"،ص.524، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- 7) العايب، عبد الرحمن وبقة، الشريف.(2012). "دور الدولة الداعم لتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسات الاقتصادية"، حالة الجزائر، الملتقى الدولي الأول حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة، جامعة سطيف، الجزائر.

8) عبد الجليل، إبراهيم.(2014). "التعاون فيما بين بلدان الجنوب في الإدارة البيئية" قطاع البترول والغاز العربي، منشورات برنامج الأمم المتحدة. ص(28\_29)،جامعة الخليج العربي، البحرين.

9) عبد الرزاق، عادل عبد الرشيد.(2005). "نظام الإدارة البيئية EMS والمواصفة القياسية أيزو 14000 وتطبيقها في الوطن العربي"، ورقة بحثية مقدمة في ندوة عن دور التشريعات والقوانين في حماية البيئة العربية ، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.

10) علي، سليمان أحمد.(2012). "سلوك المستهلك بين النظرية والتطبيق مع التركيز على السوق السعودية"، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

11) عيساوي، علي.(2010). "آفاق الاستثمار في قطاع الطاقة العربي من منظور متحول: تقييم أيبكوب، النفط والتعاون العربي، الأمانة العامة لمنظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول (أوابك) المجلد 36، العدد134.

12) قاسم، خالد مصطفى.(2010). "استراتيجية الإنتاج الأنظف من منظور تقنيات النانو كمدخل لتفعيل التنمية المستدامة في الصناعة العربية". المنظمة العربية للتنمية الصناعية ووزارة الطاقة والصناعة في قطر، كلية الإدارة والتكنولوجيا، جامعة الدول العربية الدوحة.

13) مجيد، أمجد وعصام ورضا.(2014). "العلاقة بين التسويق الأخضر واستراتيجية الإنتاج الأنظف دراسة استطلاعية لآراء عينة في معمل إسمنت كربلاء. "مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل المجلد 8 ، العدد 1، عدد الصفحات 144\_178.

14) مقري، زكية.(2015). "علاقة سياسات المزيج التسويقي الأخضر بتبني استراتيجيات التسويق الأخضر"، دراسة ميدانية بشركة اسمنت في الجزائر.مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، الجزائر. العدد 45، ص 99\_140.

1. Agresti, Alan.(2002). " Categorical Data Analysis", University of Florida 2<sup>nd</sup> Edition ,pages 3\_4.
2. Ahmad, Shoeb .(2015). " Green human resource management: policies and practices". Cogent Business & Management,p:1\_13.<https://www.tandfonline.com>.
3. Baas, Leenard Willem.(2005). " Cleaner Production and Industrial Ecology ; Dynamic Aspects of the Introduction and Dissemination of New Concepts in Industrial Practice", PhD thesis, Eburon Academic Publishers, Erasmus University Rotterdam, Netherlands.
4. Broek, Françoise van den. (2010). "Green Supply Chain Management Marketing Tool or Revolution", Zoetermeer, Netherlands, p4.
5. Business Dictionary,"[www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com)", Access on:( 30-03-2018).
6. Cherian, J & Jacob, J. (2012). "A Study of Green HR Practices and Its Effective Implementation in the Organization", A Review. International Journal of Business and Management, 33\_25.
7. Chen, Huiyu.(2010)."Green supply chain management for a Chinese auto manufacturer",Masters Thesis in industrial Engineering and management , university of Gavle , China.
8. Cleaner production ,SME case study, January .(2005).P 1. At – DimandeMamery And Others ,cleaner production technology options : case study, final project report ,Indian institute of technology ,p 7.
9. cronstam, oliver.( 2017)."Influencing Factors in the Implementation of Green Management Practices", A Qualitative Study regarding Swedish SMEs in Logistics. International Business School, Jonkoping University.
10. Darnall, Nicole.(2008)."Assessing the performance of voluntary environmental programs: Does certification matter?".

11. Deka, Monalisa .(2016)."How Green is your HR?".Available at:  
<https://www.peoplesmatters.in/article/employee-engagement/how-green-is-your-hr>.
12. Dimande, Mamery.(2005)." Cleaner production ,SME case study, ,cleaner production technology options". case study, final project report ,Indian institute of technology, p 7.
13. Engert Sabrina.(2016)."Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management", Journal of Cleaner Production, Volume 112,pp.2833\_2850
14. Fayyazia, M; Shahbazmoradi, S; Afshar, Z & Reza, M. (2015). "Investigating the barriers of the green human resource management implementation in oil industry".Management Science Letters, Volume 5 Issue 1 pp. 101-108 .
15. Gerardo, Pataconi.(2002)."promoting innovation and technology transfer", UNIDO, Istanbul,P 27-28 .
16. Grabowska B, Skowron.(2014)."Strategic Determinants of Sustainable Enterprises' Transport, in: Gospodarka Materialowa i Logistyka, vol. 3, pp. 24-32.
- 17.Gorges, Julia & Kandler, Christian.(2012)."Adults' learning motivation: Expectancy of success, value, and the role of affective memories", Elsevier journal, Vol 22, copy Elsevier Inc, Bielefeld University. <http://www.ivsl.org>.
18. Goh, Z. W., & Zailani, S. (2010). Green Supply Chain Initiatives: Investigating on the Barriers in the Context of SMEs in Malaysia. International Business Management, 4(1), 20-27.
19. IgaKott, Wioletta Skibinska.(2015). "Green Management in Companies' Policies and Activities". Czestochowa University of Technology, Dabrowskiego, Czestochowa, Poland.



20. Jabbour, Charbel Jose Chiappetta .(2013). "Environmental training in organisations: From a literature review to a frame work for future research". Resources, Conservation and Recycling.
21. Jain, Aparna .(2016). "Green Human Resource Management Concept in Indian Industries",present Scenario International Journal of Multidisciplinary Allied Research Review and Practices, Sunrise University\_ ALwar, vol,3,p171\_181.
22. Ken, Peattie. (2001). "Towards Sustainability: The Third Age of Green Marketing", The Marketing Review, 2, pp. 129-146.
23. Kotlar, Armstrong ,wong& Sanders.(2005)."Principles of marketing",4th,Ed.
24. Kotler.Philip & Alan, Andreasen.(2002).Strategic Marketing for Nonprofit origination, prentice Hall,9<sup>th</sup> edition.
25. Lewis, James;Sauro, Jeff; (2012) Quantifying the User Experience :Practical Statistics For User Research.
26. Maheshwari, Shruti P.(2014)." Awarness of Green Marketing and its Influence on Buying Behavior Of Consumers: Special Reference to Madhya Pradesh, India", Aima Journal of Management and research, Issue 4.
27. Margaretha, M &Saragih, S. (2013). "Developing new corporate culture through Green Human Resource Practice.Paper presented at the International Conference on Business, Economics, and Accounting, Las Vegas,USA.
28. Milliman, J. (2013). "Leading-Edge Green Human resource Practices: Vital Components to Advancing environmental Sustainability", Environmental Quality Management, p31-45.
29. Mishra. K; Sarkar. S &Kiranmai, J. (2014)." Green HRM: Innovative approach in India public enterprises". **Institute of Public Enterprises Osmania University India.**

30. Nulkar, Gurudas.(2014)."SMEs and Environmental Performance – A framework for Green Business Strategies" .Procedia\_Social and Behavioral Sciences,vol,133,pp130\_140.
31. Opatha, H &Arulrajah, A. (2014). "Green Human Resource Management: Simplified General Reflections", **International Business Research**.
32. Park, Rajiv Gandhi Infotech.(2017)." Symbiosis Center for Management & Human Resource Development", Plot-15, MIDC Hinjewadi, Pune 411 057, India.
33. Patacion, Gerardo,.(2002)."promoting innovation and technology transfer- UNIDO", Istanbul,27- 28 Feb
34. Porter, Michael.(2007)."Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on strategy and Competitiveness".
35. Pride, W. & Ferrell, O.C. (2003). Marketing Concepts ad Strategies, 3rd edn, Houghton Mifflin Co. New York .
36. "Programme des Nations Unies pourl’environnement".(2006). Le PNUE en, Changer l’activitéd’entreprise, p 36 – 41.
37. Qinghua Zhu Joseph Sarkis Yong Geng,.( 2005)."Green supply chain management in China: pressures, practices and performance", International Journal of Operations & Production Management, Vol 25 .
38. Sarode ,AP.(2016)."A study of Green HRM and Its Evaluation With Existing HR Practices in Industries Within Pune Region"vol,6,issue,04.
39. Sally Dibb, Pride, W. & Ferrell, O.C, Lyndon simkin .(2016). "Marketing Concepts ad Strategies", seventh edition.

40. Sauro, Jeff & Lewis, James R. (2012). "Quantifying the User Experience": Practical Statistics for User Research, page 187
41. Sharma, Ridhi & Gupta, Neha. (2016). "Green HRM, An innovation Approach to Environmental Sustainability", University of Jammu.
42. Shireman W. (2003). "A Measurement Guide to Productivity: 50 Powerful Tools to Grow your Triple Bottom Line", Asian Productivity Organization, Tokyo.
43. Skizynski, Robert. (2000). Green Marketing, Revolution Agency Inc
44. Taylor, S. Stuart. (1992) "Green management, The next competitive weapon", vol. 24, pp. 669-680. <https://www.elsevier.com/solutions/sciencedirect/resource-library>
45. Tran B., Gestión verde. (2009). "la realidad de la sostenibilidad ecológica en la gestión gerencial", Journal of Economics, Finance and Administrative Science, vol. 12, pp. 21-45.
46. Trigos, O. (2007). "An investigation of green supply chain management in the construction industry in the UK". p. 28.
47. UNEP. (1987). United Nations environmental management program, environmental guidelines for settlement planning and management, unchs, vol, Nairobi, Kenya.
48. Wasik, John F. (1996). "Green Marketing and Management: a Global Perspective (GMP)", Blackwell Publishers Ltd., Oxford-UK, P. 115.
49. world business council for sustainable development. (2015).  
**at:** <http://www.wbcsd.org/home.aspx>.
50. Yiridoe, Emmanuel K & Marett, Geb E. (2004). Mitigating cost of ISO 14001 EMS standard certification :Lessons from agribusiness case research", International Food and Agribusiness management review, Vol 7 ,p:41.

51. Yusoff, V; Toman, M; Zahiyah, N; Yudi, F &Azlan, A. (2015). "Conceptualization of Green Human Resource Management: An Exploratory Study from Malaysian-based Multinational Companies". International Journal of Business Management and Economic Research, 6 (3): 158-166.
52. Zell, Deone& Kurland B. Kurland.(2011). "Green management: Principles and examples". Organizational Dynamics,40,49\_56.

### المواقع الالكترونية:

- <http://www.startimes.com>. سمير.(2010). تعريف المؤسسة الاقتصادية وأنواعها".  
12/1/2019
- <http://www.al-jazirah.com> الملك، سلطان بن محمد،(2012) "التسويق الأخضر"  
4/1/2019
- <https://www.albayan.ae> 22/1/2019 النصيرات، أحمد. (2018). "الإدارة الخضراء".  
19/1/2019 نوفل، عائشة.(٢٠١٧) "أسباب تلوث البيئة".  
<https://mawdoo3.com>
- 23/2/2019 أيوبي، سمير(2014) "بحث حول التلوث" <http://espacesvt.com>
- "جهاز شئون البيئة.(2011). "الإنتاج الأنظف دراسة حالة" <http://www.eeaa.gov.eg>  
6/1/2019 المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، وزارة الدولة لشئون البيئة، مصر، ص17-23
- دليل إدارة المخلفات الخطرة للصناعات.(2002). "مشروع التحكم" <http://www.eeaa.gov.eg>  
21/1/2019 في التلوث الصناعي"، مصر، ص10\_ ص11.
- الدموكي، محمود.(2018). "تأثير الصناعة على الأنظمة" <http://www.ts3a.com/bi2a>  
18/1/2019. \_البيئية في كوكب الأرض.

<http://www.startimes.com>. " تعريف المؤسسة الاقتصادية " 4/1/2019 سمير.(2010).

<http://www.al-jazirah.com> "التسويق الأخضر" (2012) سلطان بن محمد، مالك،  
2/1/2019

<https://www.albayan.ae> "الإدارة الخضراء". (2018) أحمد. 9/2/2019 النصيرات، أحمد.

<https://mawdoo3.com>. "أسباب تلوث البيئة". (٢٠١٧) عائشة. 15/2/2019 نوفل، عائشة.

[www.royal.ps](http://www.royal.ps)

[www.zmzmco.com](http://www.zmzmco.com)

[www.aljuneidi.com](http://www.aljuneidi.com)

[www.al-jebrini.com](http://www.al-jebrini.com)

[www.herbawi.com](http://www.herbawi.com)

[www.beitjalapharma.com](http://www.beitjalapharma.com)

[www.qawasmij.com](http://www.qawasmij.com)

[www.nierokh.ps](http://www.nierokh.ps)

[www.petropal.ps](http://www.petropal.ps)

# الملاحق

## ملحق رقم (1)

### الاستبانة

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

قسم إدارة الأعمال



الأخ الكريم / الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد ...

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان: "الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية"، وتهدف هذه الدراسة للتعرف إلى واقع الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية ، حيث ركزت الدراسة من خلال خمسة محاور على معرفة واقع الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية. وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل.

ونظراً لما نأمله من تعاونكم البناء ودعمكم المتواصل للمسيرة التعليمية، يرجى التكرم بتعبئة فقرات الاستبانة بعد قراءة التعريفات المتعلقة بموضوعها، لما لذلك من أثر في تعزيز نتائج الدراسة، علماً بأن البيانات جميعاً ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة، وأن صحة نتائج الاستبانة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتك .

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير على تعاونكم

الطالبة: بيان حمدي الزغير

0598989999

إشراف الدكتور: محمد محمد عمرو

أولاً : البيانات الشخصية

- (1) الجنس :  ذكر  أنثى
- (2) العمر:  أقل من 25 عاماً  25-35 عاماً  36-45 عاماً  أكثر من 45 عاماً
- (3) سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- (4) المؤهل العلمي:  دكتوراة  ماجستير  بكالوريوس  ثانوية عامة فأقل
- (5) المستوى الوظيفي:  الإدارة العليا  الإدارة الوسطى  الإدارة التشغيلية

ثانياً : معلومات تتعلق بالشركة

- (1) عمر الشركة:-----
- (2) سنة التأسيس:-----
- (3) القطاع :  بلاستيك  بتروكيماويات  أغذية ومشروبات  أدوية  الصناعات المعدنية  المعادن الثمينة  متعدد  غير ذلك -----
- (4) هل الشركة مصدرة :  نعم  لا
- (5) عدد العاملين في الشركة:  أقل من 99  100-150  151-200  201-299  300-400  401-500  501 فأكثر
- (6) نوع المخلفات الصناعية:  مخلفات سائلة عضوية وغير عضوية  مخلفات صلبة  مخلفات خطرة  غيرها / أذكرها
- (7) هل تطبق الشركة اشتراطات سلطة جودة البيئة للترخيص:  بشكل كبير  متوسط  غير مطبقة
- (8) شهادات الجودة الحاصلة عليها الشركة:  ISO 14001 سلامة البيئة  18001 OHSA السلامة المهنية  ISO 5001 الطاقة البديلة  GMP التصنيع الجيد  ISO 26000 مسؤولية اجتماعية  سلامة التعبئة والتغليف BRC-IOP  ISO 9001 إدارة الجودة  مواد قابلة للتحليل بالبيئة EPI-TDPT  غيرها :-----



**السؤال الأول : ما مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق الاستراتيجية الخضراء ؟**

الاستراتيجية الخضراء: هي استراتيجية متكاملة ذات تأثير ايجابي على البيئة من خلال تبني ثقافة مشتركة، وتسهيل عملية التحول إلى إدارة خضراء وبيان المنافع من حيث التكلفة، وتعظيم الأرباح.

الرقم	العبارة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	لا أعرف	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	يوجد للشركة خطط استراتيجية.					
2	تتبنى الشركة خطة استراتيجية خضراء.					
3	تبنى الخطط على أساس مدى تأثير المنتج على البيئة.					
4	تلتزم الشركة بالخطط التي وضعتها لتطبيق استراتيجية خضراء.					
5	تتضمن رسالة الشركة الصناعية الحفاظ على البيئة.					
6	تخصص إدارة الشركة موازنة خاصة للحفاظ على البيئة.					
7	تلتزم الشركة بالقوانين البيئية المعمول بها في البلد.					
8	تعمل الشركة على تقييم تأثير منتجاتها على البيئة .					
9	تضع الشركة مؤشرات لقياس الأهداف البيئية .					
10	تسعى الإدارة العليا للمشاركة في المؤتمرات والندوات المتعلقة بالبيئة.					
11	تسعى الشركة إلى وضع مخططات لمواجهة تحديات تأثير المنتج على البيئة.					

**السؤال الثاني : ما مدى توفر الموارد البشرية الخضراء؟**

ممارسات الموارد البشرية الخضراء: هي استخدام جوانب إدارة الموارد البشرية وممارستها في الشركات وجعلها صديقة للبيئة، والحد من الممارسات الخاطئة .

الرقم	العبارة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	لا أعرف	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
12	تمتلك إدارة الموارد البشرية في الشركة رؤى حول الممارسات الخضراء.					
13	يتم التطرق للإدارة الخضراء في الوصف الوظيفي .					
14	تقوم الشركة بعمل فحوصات دورية للعاملين.					
15	تقوم الشركة بإشراك العاملين في صياغة الاستراتيجية البيئية.					
16	يقوم العاملون بتزويد الإدارة بالمعلومات عن أي انتشار لمظاهر التلوث البيئي في الشركة.					

					17	تهتم الشركة بنظافة مكان العمل في المصنع لتحقيق بيئة عمل نظيفة.
					18	تقوم الشركة بتدريب العاملين على جوانب السلامة البيئية .
					19	تقوم الشركة بتقديم حوافز للعاملين في حال تقديمهم مقترحات لحل المشاكل البيئية .
					20	تشجيع المواصلات والنقل الجماعي للعاملين.
					21	تؤمن الشركة أفراداً مؤهلين لتشغيل أنظمتها لتطبيق الإنتاجية الخضراء.

### السؤال الثالث : ما مدى الالتزام بتطبيق الإنتاجية الخضراء ؟

الإنتاجية الخضراء: هي استراتيجية تشمل مجموعة من الأدوات التكنولوجية والتقنيات الخاصة والنظم الإدارية والتي تقوم الشركة بتطبيقها للحصول على منتج أو سلعة أو خدمة صديقة للبيئة.

الرقم	العبارة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	لا أعرف	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
22	تضع الشركة خطط إنتاجية تراعي الجوانب البيئية.					
23	تلتزم الشركة بالخطط التي وضعتها لتطبيق الإنتاجية الخضراء.					
24	تقوم الشركة باتخاذ التدابير كافة لتقليل من التلوث البيئي.					
25	تسعى الشركة إلى ابتكار وسائل جديدة صديقة للبيئة .					
26	تعمل الشركة على توفير بنية تحتية لتطبيق الإنتاجية الخضراء .					
27	تتعاون الشركة مع السلطات المختصة لمراقبة البيئة المحيطة بها.					
28	تعمل الشركة على ربط المنتج الأخضر بالعلامة التجارية.					
29	تستخدم الشركة تكنولوجيا للحد من الضجيج.					
30	تمتلك الشركة تكنولوجيا صديقة للبيئة في عملية الإنتاج.					
31	تعمل الشركة على إعادة تدوير النفايات.					
32	تعمل الشركة على إعادة استعمال النفايات.					

					تعمل الشركة على إعادة تصنيع النفايات.	33
					تستخدم الشركة مصادر الطاقة البديلة.	34
					تُقيم الشركة ما حقته من منفعة اقتصادية جراء تطبيق الإنتاجية الخضراء.	35
<b>السؤال الرابع: ما مدى التزام الشركة بسلسلة توريد خضراء؟</b>						
سلسلة التوريد الأخضر: هو تكامل أنشطة الشركة بدءاً من تصميم المنتجات وتحديد مصادر تجهيز المواد الأولية مروراً بعمليات تصنيع المنتجات التامة الصنع وتسليمها إلى الزبائن لغاية انتهاء دورة حياة المنتج واسترداد الأغلفة والعبوات من البيئة والمجتمع.						
الرقم	العبارة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	لا أعرف	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
36	تلتزم الشركة بشراء المواد الخام الصديقة للبيئة .					
37	تحرص الشركة بأن تتعامل مع مورد يلتزم بالقوانين البيئية.					
38	تلتزم الشركة بالإنتاج النظيف ( الصديق للبيئة ).					
39	يتم تغليف المنتجات بمواد صديقة للبيئة.					
40	تعمل الشركة على توفير الشروط البيئية لتخزين المنتجات.					
41	توفر الشركة مصادر النقل الأخضر ( الصديق للبيئة ).					
42	توفر الشركة قنوات توزيعية كافية لاسترداد المواد المراد إعادة تدويرها.					
<b>السؤال الخامس: ما مدى الالتزام بتطبيق التسويق الأخضر</b>						
التسويق الأخضر: ويقصد به التسويق النظيف أو التسويق البيئي، لأنه يهدف إلى توصيل المنتج النهائي للمستهلك بشكل منتج بيئي نظيف خالٍ من التلوث، وهدفه أن يتحول التسويق من علم يهدف إلى الربح إلى علم يساعد الناس في اتخاذ قرارات شرائية قائمة على رسالة تسويقية هادفة، وخفض النفايات في الإنتاج والتعبئة.						
الرقم	العبارة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	لا أعرف	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
43	تتبنى الشركة خطط تسويقية خضراء.					
44	تستغل الشركة الموارد المتاحة بكفاءة للحفاظ على البيئة.					
45	التسويق الأخضر يمنح الشركة فرصة تحقيق ربح أكبر.					
46	اعتماد الشركة فلسفة التسويق الأخضر يساهم في زيادة					

					ولاء المستهلك للمنشأة.
					47 تحفز الشركة المستهلك على شراء السلع الصديقة للبيئة.
					48 يتم الإعلان عن المنتج الأخضر بطريقة تفصيلية.
					49 تقوم الشركة بدراسة دورية لسلوك الزبائن في السوق المستهدف.
					50 تبيع المنشأة منتجاتها الصديقة للبيئة بأسعار مناسبة للمستهلك.
					51 تعمل الشركة على تقليل التلوث الناتج عن توزيع منتجاتها.
					52 تستخدم الشركة ملصقات بيئية خضراء كضمانات للزبون.

### السؤال السادس: ما هي المعوقات التي تواجه الشركات الصناعية في تطبيق مفهوم الإدارة الخضراء؟

#### معوقات تطبيق مفهوم الإدارة الخضراء:

المشاكل والعقبات التي تواجه الشركات في تطبيق مفهوم الإدارة الخضراء

الرقم	العبارة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	لا اعرف	درجة قليلة جداً	درجة قليلة جداً
53	تعاني الشركات من غياب الرؤية لتطبيق الإدارة الخضراء.					
54	هنالك نقص في الوعي العام لدى إدارة الشركة بأهمية تطبيق الاستراتيجية الخضراء.					
55	عدم ادراك الإدارة العليا لأهمية تطبيق الإدارة الخضراء من حيث تعظيم الأرباح .					
56	تعاني الشركات من ضعف الإمكانيات المادية اللازمة للتحويل إلى الإدارة الخضراء .					
57	نقص الموارد البشرية المؤهلة لتطبيق الإدارة الخضراء.					
58	مقاومة العاملين لعمليات التغيير وتبني استراتيجيات جديدة.					
59	ارتفاع تكاليف البحث عن الطاقة البديلة تعد معوقاً في تطبيق الإدارة الخضراء.					

					غياب التشريعات والقوانين الملزمة للاهتمام بالجوانب البيئية.	60
					عدم وعي المستهلك لقيمة المنتجات الخضراء.	61
					ضعف ثقافة الاستدامة يحول دون تطبيق الإدارة الخضراء.	62

----- أي معلومة أخرى تود إضافتها:

ولكم جزيل الشكر

## ملحق رقم (2)

### نموذج أسئلة المقابلة

أسئلة المقابلة التي تم طرحها على مديري الشركات في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية.

التاريخ: .....

اليوم: .....

الوقت: \_:\_

اسم الشركة: .....

اسم المقابل: .....

### أسئلة المقابلة

السؤال الأول: هل هناك التزام من قبل الإدارة العليا بتطبيق الاستراتيجية الخضراء؟

- يوجد للشركة خطط استراتيجية.
- تتبنى الشركة خطة استراتيجية خضراء.
- تتضمن رسالة الشركة الصناعية الحفاظ على البيئة.
- تخصص إدارة الشركة موازنة خاصة للحفاظ على البيئة.
- تلتزم الشركة بالقوانين البيئية المعمول بها في الوطن.

السؤال الثاني: هل تتوفر موارد بشرية خضراء؟

- تمتلك إدارة الموارد البشرية في الشركة رؤى حول الممارسات الخضراء.
- تهتم الشركة بنظافة مكان العمل في المصنع لتحقيق بيئة عمل نظيفة.
- تقوم الشركة بتدريب العاملين على جوانب السلامة البيئية.

- تشجيع المواصلات والنقل الجماعي للعاملين.
- تؤمن الشركة أفراداً مؤهلين لتشغيل أنظمتها لتطبيق الإنتاجية الخضراء.

### السؤال الثالث: هل هناك التزام بتطبيق الإنتاجية الخضراء؟

- تضع الشركة خطط إنتاجية تراعي الجوانب البيئية.
- تلتزم الشركة بالخطط التي وضعتها لتطبيق الإنتاجية الخضراء.
- تقوم الشركة باتخاذ التدابير كافة لتقليل من التلوث البيئي.
- تسعى الشركة إلى ابتكار وسائل جديدة صديقة للبيئة .
- تعمل الشركة على توفير بنية تحتية لتطبيق الإنتاجية الخضراء.
- تتعاون الشركة مع السلطات المختصة لمراقبة البيئة المحيطة بها.
- تمتلك الشركة تكنولوجيا صديقة للبيئة في عملية الإنتاج.
- تعمل الشركة على إعادة استعمال النفايات.

### السؤال الرابع: هل تلتزم الشركة بسلسلة توريد خضراء؟

- تلتزم الشركة بشراء المواد الخام الصديقة للبيئة.
- تحرص الشركة بأن تتعامل مع مورد يلتزم بالقوانين البيئية.
- تلتزم الشركة بالإنتاج النظيف ( الصديق للبيئة ).
- تعمل الشركة على توفير الشروط البيئية لتخزين المنتجات.

### السؤال الخامس: هل هناك التزام بتطبيق التسويق الأخضر؟

- تتبنى الشركة خطاً تسويقية خضراء.
- تستغل الشركة الموارد المتاحة بكفاءة للحفاظ على البيئة.

- التسويق الأخضر يمنح الشركة فرصة تحقيق ربح أكبر.
- تحفز الشركة المستهلك على شراء السلع الصديقة للبيئة.

السؤال السادس: ما هي المعوقات التي تواجه الشركات الصناعية في تطبيق مفهوم الإدارة الخضراء؟



**ملحق رقم (3)**  
**قائمة بأسماء المحكمين**

الرقم	أسماء محكمي الاستبانة	مكان العمل
1	أ. د. سمير أبو زنيد	عميد كلية التمويل والإدارة / جامعة الخليل
2	د. يوسف أبو فارة	عميد كلية العلوم الإدارية والاقتصادية/جامعة القدس المفتوحة
3	د. صلاح الزور	رئيس جامعة الخليل
4	د. محمد الجعبري	كلية التمويل والإدارة/ جامعة الخليل
5	د. حسن جبارين	عميد كلية التمريض/جامعة الخليل
6	أ.د. ماهر الجعبري	هندسة تكنولوجيا البيئة/ جامعة بوليتكنك فلسطين
7	د. سهيل سلطان	مدير برنامج ماجستير إدارة أعمال/ جامعة بيرزيت
8	د. ناصر جرادات	عميد كلية العلوم الإدارية/جامعة فلسطين الأهلية
9	م. عماد رجوب	المدير التنفيذي/ مصنع رويال
10	م. بهجت جبارين	مدير مكتب سلطة جودة البيئة/ الخليل

ملحق رقم ( 4 )

قائمة بأسماء المدراء التنفيذيين ومدراء الجودة في الشركات الصناعية التي تمت مقابلتهم

الرقم	الاسم	المسمى الوظيفي	الشركة
1	السيد عثمان حسونة	مدير عام	شركة زمزم للصناعات البلاستيكية
2	السيد مشهور أبو خلف	مدير عام	شركة الجنيدي لتصنيع الألبان والمواد الغذائية
3	السيدة سماح إمريش	مدير عام	الشركة الفلسطينية للزيوت المعدنية_بتروبال_
4	المهندس قاسم القواسمي	مدير تنفيذي	شركة مجوهرات القواسمي
5	المهندس عماد رجوب	مدير تنفيذي	شركة رويال الصناعية التجارية
6	المهندس رومل قديمات	مدير البحث والتطوير	شركة الجبريني للألبان والمواد الغذائية
7	المهندس فراس نيروخ	مدير قسم الجودة والتطوير	شركة نيروخ للقبانات والموازين
8	السيدة ماسة الحرياوي	مدير قسم الجودة والتطوير	شركة الحرياوي لصناعة الإسفنج والفرشات

## ملحق رقم (5)

### قائمة تعريف بشهادات الجودة والبيئة الحاصلة عليها الشركات الصناعية(محل الدراسة)

تهدف لرفع القدرة التنافسية للمنتج الفلسطيني من خلال بناء وتطوير البنية التحتية للجودة، وتعزيز صحة وسلامة المستهلك، وحماية البيئة.	(PSI) مواصفات ومقاييس الفلسطينية
هي علامة الجودة والإشراف الفلسطينية، والتي تتعلق بمواصفات ومعايير المنتج.	(PSM) الجودة والإشراف الفلسطيني
هي معايير سلامة، تم وضعها من المنظمة الدولية للمعايير بالنسبة لسلامة الغذاء، وهي مشتقة من (أيزو 9000)، واحتوت على مبادئ تحليل المخاطر.	(ISO 22000) سلامة الغذاء
هي معايير ضمان سلامة وصحة ظروف العمل للعاملين، وخفض الأخطار في مكان العمل.	(OHS) السلامة المهنية
هو معيار ضمان الجودة، والذي يكفل تصنيع المنتجات والتحكم بالعمليات الإنتاجية خاصة في مجال صناعة الأدوية، وبرامج سلامة الغذاء.	(GMP) التصنيع الجيد
هي المواصفة العالمية لمواد التعبئة والتغليف، حيث يتم تطبيقها من قبل الموردين، والتي تؤكد على سلامة عمليات التعبئة والتغليف	(PRC_IOP) سلامة التعبئة والتغليف
هي مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تركز على تحقيق سياسة الجودة لتلبية احتياجات العملاء.	(ISO 9001) إدارة الجودة
هي معيار دولي لتقديم توجيهات بخصوص المسؤولية الاجتماعية، والهدف منه هو المشاركة في عملية التنمية المستدامة العالمية.	(26000) المسؤولية الاجتماعية
هي معيار متفق عليه دولياً، يحدد متطلبات نظام الإدارة البيئية، ويساعد المؤسسات على تحسين أدائها البيئي، من خلال استخدام أكثر كفاءة للموارد والحد من النفايات، واكتساب ميزة تنافسية، وثقة أصحاب المصلحة.	(14001) المسؤولية البيئية
هي استعمال مواد قابلة للتحلل بالبيئة، حيث تنتج شركة زمزم للبلاستيك أكياساً بلاستيكية مصنوعة من مواد خام قابلة للتحلل، صديقة للبيئة.	(EPI_TDBT) مواد قابلة للتحلل في البيئة

## ملحق رقم (6)

### نموذج التصنيف البيئي

### الصادر عن سلطة جودة البيئة

#### دليل المستثمر

#### ٦-٢ البنية الأساسية:

<input type="checkbox"/> متوفرة	<input type="checkbox"/> متوفرة	<input type="checkbox"/> شبكة المياه
<input type="checkbox"/> غير متوفرة	<input type="checkbox"/> متوفرة	<input type="checkbox"/> شبكة الكهرباء
<input type="checkbox"/> غير متوفرة	<input type="checkbox"/> متوفرة	<input type="checkbox"/> شبكة صرف صحي
<input type="checkbox"/> غير متوفرة	<input type="checkbox"/> متوفرة	<input type="checkbox"/> شبكة طرق / سكه حديد

#### ٣- وصف مراحل المشروع

##### ١-٣ مرحلة الإنشاء

- تاريخ الإنشاء: .....
- الجدول الزمني للتنفيذ: ..... الإنشاء: .....

##### ١-١-٣ وصف موجز للأنشطة أثناء مراحل الإنشاء:

##### المياه

- مصادر المياه: ..... استخدماتها: ..... معدل الاستهلاك: .....
- نوع الوقود: ..... مصدر الوقود: ..... معدل الاستهلاك: .....
- العمالة المتوقعة وأماكن إقامتهم: .....

##### ٢-١-٣ المخلفات الناتجة عن الإنشاء وكيفية التخلص منها:

- مخلفات صلبة: ..... نوعيتها: .....
- كميتها: ..... كيفية التخلص: .....
- مخلفات سائلة: ..... نوعيتها: .....
- كميتها: ..... كيفية التخلص: .....
- إنبعاثات غازية (دخان- رائحة- مواد عالقة): .....
- ضوضاء: .....
- أخرى: .....

##### ٢-٣ مرحلة التشغيل

##### ١-٢-٣ وصف تفصيلي لمرحلة التشغيل (ترفق إشكال أو رسومات توضيحية):

- المكونات الرئيسية للمشروع: .....
- مصادر المياه (عمومية / جوفية / مسطحات مائية / ...): .....

- ..... معدل الاستهلاك (م<sup>3</sup>/يوم):
- نوع ومصادر الوقود: .....
  - ..... معدل الاستهلاك:
  - الطاقة المستخدمة: ..... مصدرها:
  - أرفق وصف والعمليات لكل مكون من مكونات المشروع، مدعماً برسوم توضيحية للتابع الأنشطة وخرائط التشغيل ( مع توضيح المدخلات والمخرجات لكل مكون وكمياتها : مرفق رقم (٦) ) .....
  - ..... العمالة وأماكن إقامتهم:
  - .....
- ٢-٢-٣ المخلفات ومعالجتها وكيفية التخلص منها:
- ملوثات الهواء:
  - ..... معدل انبعاث الملوثات الغازية: ( م<sup>3</sup>/ ساعة )
  - ..... توصيف عمليات المعالجة للانبعاثات الغازية والمعايير المتوقعة بعد المعالجة:
  - .....
  - برجاء إرفاق التحليل المتوقع للانبعاثات الغازية مقارنة بالحدود الواردة بقانون البيئة رقم ٧ لسنة ١٩٩٩ ،
  - ..... مرفق رقم (٧) )
  - المخلفات السائلة :
  - ..... الصرف الصحي:
  - ..... معدل الصرف: ( م<sup>3</sup>/يوم )
  - ..... كيفية التخلص: (شبكة عمومية - حفرة امتصاصية - أخرى ..... )
  - ..... في حالة وجود وحدة لمعالجة الصرف الصحي:
  - برجاء إرفاق وصف لمكونات الوحدة مع بيان كيفية التخلص من الحمأة وأسلوب التخلص من الصرف بعد المعالجة ومعايير الصرف الناتج عن وحدة المعالجة .
  - الصرف الصناعي: .....
  - ..... طرق التخلص من الصرف:
  - على شبكة البلدية مباشرة
  - يجمع في حفرة امتصاصية بدون معالجة
  - يتم الصرف على مسطح مائي مع بيان اسم المسطح
  - أخرى .....
  - ..... في حالة وجود وحدة لمعالجة الصرف الصناعي:
  - برجاء إرفاق وصف لمكونات الوحدة مع بيان الكيماويات المستخدمة وأسلوب التخلص من الصرف بالمعالجة. لجة ومعايير الصرف الناتج عن وحدة المعالجة.

## دليل المستثمر

- مرفق رقم (٨) .....
- المخلفات الصلبة والخطرة:  
أنواع المخلفات الناتجة ومعدل التولد: .....
  - طرق النقل والتداول والتخزين: .....
  - طرق التخلص من المخلفات (متعهد - مدفن امن - أخرى): .....
  - بيئة العمل  
مؤشرات بيئة العمل: .....
  - طرق حماية العاملين (أدوات وقاية، أنظمة شفط غازات، الخ): .....
  - أخرى .....

### ٤- القوانين والتشريعات السارية

إرفاق قائمة بالقوانين البيئية المنطبقة على المشروع مع تحديد الجوانب التي تحددها التشريعات ورقم المواد.

مرفق رقم (٩) .....

### ٥- تقييم التأثيرات البيئية

أرفق تحليل للتأثيرات البيئية المحتملة للمشروع في كل من مرحلتي الإنشاء والتشغيل والتي قد تشمل التأثيرات على نوعية الهواء أو التربة أو المياه السطحية والجوفية أو البيئة البيولوجية أو الحياة الاجتماعية أو البنية الأساسية والأنشطة المجاورة، ما إلى ذلك حسب طبيعة المشروع وموقعه مع تناول التأثيرات خلال حالات الطوارئ مثل الانسكاب والتسربات

مرفق رقم (١٠) .....

### ٦- خطة الإدارة البيئية لتخفيف التأثيرات البيئية

١-٦ وصف إجراءات التخفيف لكل تأثير: .....

٢-٦ وصف برنامج الرصد البيئي: .....

٣-٦ وصف المتطلبات المؤسسية (تحديد المسؤوليات والمتطلبات والترتيبات اللازمة لتطبيق إجراءات التخفيف والرصد).....

٧- أرفاق ملخص لخطة الطوارئ بعد مراجعتها مع السلطات المحلية والمجتمعات المحلية التي قد تتضرر من المشروع (في دورة حياة المشروع: الإنشاء، التشغيل، الهدم/الإغلاق وإعادة تأهيل الموقع)

مرفق رقم (١١).....

#### ٨- مرحلة الهدم/الإغلاق وإعادة التأهيل

وصف كمي للآثار البيئية المحتملة أثناء عملية الهدم/الإغلاق وإعادة التأهيل وخاصة

- المخلفات الصلبة
- المخلفات الخطرة
- الضوضاء
- الانبعاثات الغازية من المحركات
- الأتربة الناشئة من عملية الهدم
- المخلفات السائلة الصحية والصناعية
- وصف لخطة الإدارة البيئية للحد من آثار عملية الهدم/الإغلاق وإعادة التأهيل

#### ٩- المرفقات

برجاء استيفاء الجدول التالي والذي يوضح قائمة المرفقات، مع إرفاق المستندات المطلوبة وتعليل سبب عدم الإرفاق. (يمكن إضافة مرفقات أخرى حسب الحاجة)

م	بيان بالمرفق	هل تم إرفاقه (نعم / لا)	تعليل عدم الإرفاق
١	موافقة سلطة جودة البيئة على تقييم الأثر البيئي للمشروع الأصلي (في حالة التوسعات).		
٢	صورة من الترخيص للمشروع (في حالة وجود توسعات).		
٣	موافقة سلطة جودة البيئة على تقييم الأثر البيئي للتممية (في حالة وقوع المشروع في تنمية أوسع)		
٤	وصف عام لموقع المشروع مع خريطة بمقياس رسم مناسب.		
٥	وصف عام لمنطقة المشروع		

## دليل المستثمر

٦	وصف لأنشطة المشروع ومرفق بها الرسوم التوضيحية .
٧	التحليل المتوقعة الانبعاثات الغازية
٨	مواصفات وحدة معالجة الصرف الصحي و/أو الصناعي
٩	قائمة القوانين والتشريعات البيئية.
١٠	تقييم التأثيرات البيئية.
١١	ملخص لخطة الطوارئ في جميع مراحل عمر المشروع

### إقرار مقدم الطلب

أقر أنا الموقع أدناه بأن البيانات المدونة في النموذج التصنيف البيئي ( أ ) رقم..... بتاريخ / / صحيحة وحقيقية وإنني أتحمّل كامل المسؤولية القانونية في حال وجود أي معلومات أو بيانات غير صحيحة وأنه في حال وجود أي تعديلات في المعلومات الواردة التزم بإبلاغ سلطة جودة البيئة في حينه.

إسم المشروع:

رقم التسجيل:

اسم مالك المشروع:

اسم الشخص المفوض:

التليفون / فاكس:

البريد الإلكتروني:

العنوان:

التاريخ:

### المقر بما فيه

الاسم:

الصفه:

التوقيع:

رقم الهوية:

تملاً بمعرفة الجهة المسؤولة المانحة للموافقة البيئية

..... الاسم:

..... الوظيفة:

..... التوقيع:

خاتم سلطة جودة البيئة



ملحق رقم (7)

كتاب تسهيل مهمة الباحثة صادر عن جامعة الخليل

HEBRON  
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم :

Date

التاريخ: 2018/05/02

لمن يهمه الامر

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة بيان حمدي الزغير، ورقمها الجامعي (21429019) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA) وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

أ.د. سمير ابو زيد

عميد كلية التمويل والإدارة  
رئيس لجنة الدراسات العليا



P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine  
URL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين  
تلفون : 970 (0)2-222-0995  
فاكس : 970 (0)2-222-9303

## ملحق رقم (8)

### شهادة تدقيق إملائي ولغوي

تحية وبعد ...

الموضوع: تدقيق رسالة الماجستير

فأنا الموقع أدناه مراد عبد الرحمن محمود جوابرة أشهد أنه تم تدقيق النسخة قبل  
النهائية لرسالة الماجستير التي بعنوان: الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في  
منطقة جنوب الضفة الغربية.

وعليه فإنني لا أتحمل مسؤولية ما يرد في النسخة النهائية لرسالة الماجستير.

توقيع:

مراد جوابرة

## ملحق رقم (9)

### إقرار المدقق اللغوي

أُقْرُ أن الرسالة التي عنوانها: (الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية)، قد تم مراجعتها لغوياً تحت إشرافي، وأصبح أسلوب الرسالة العلمي سليماً من الأخطاء اللغوية؛ ولأجله وقعت.

مدقق اللغة الانجليزية:

أ . عبد الكريم الحداد

كلية الآداب/ قسم اللغات

جامعة الخليل

تم بحمد الله وتوفيقه جلّ علاه