



دور استراتيجيات النمو المستدام في تحقيق التميز المستدام " دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة دهوك "

الاستاذ المساعد د. هنار ابراهيم امين
جامعة دهوك ، كلية الادارة والاقتصاد
Hinar.ibrahim@uod.ac

الباحثة فاطمة طاهر سفر
جامعة دهوك ، كلية الادارة والاقتصاد
fatimma.alyousif@gmail.com

المستخلص:

في إطار سعي الباحثين لفهم دور الاستدامة والتنمية المستدامة، جاءت هذه الدراسة كجهد علمي هدفت إلى دراسة دور استراتيجيات النمو المستدام في تحقيق التميز المستدام، كدراسة استطلاعية لآراء المديرين في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة دهوك. تمحورت مشكلة الدراسة أن القطاع الصناعي في محافظة دهوك يعاني من مشاكل عديدة يحد من الاستمرارية على الرغم من تميزها، ولدراستها ميدانياً تم توزيع الاستبانة على المديرين في المصانع المبحوثة والبالغ عددها (252) استمارة صالحة للتحليل، تم جمع البيانات باستخدام أدوات الاستبيان والمقابلة الشخصية، لضمان شمولية ودقة المعلومات، وذلك باستخدام منهج الوصفي التحليلي. وفي الجانب المنهجي تم مناقشة مجموعة من الجهود المعرفية السابقة. بجانب تشخيص الواقع الحالي ميدانياً لمصانع المبحوثة وبيان ما يجب ان تكون عليه. وقد جرى تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.27, AMOS V24) لإيجاد الاوساط الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكلا المتغيرين، وتوصلت التحليلات إلى وجود علاقة ارتباط والأثر ذات دلالة إحصائية بين متغير استراتيجيات النمو المستدام ومتغير التميز المستدام، واختتمت هذا الجهد بتقديم عدد من الاستنتاجات النظرية والميدانية.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات النمو المستدام، التميز المستدام، المنظمات الصناعية المبحوثة في محافظة دهوك.



The Role of Sustainable Growth Strategies in Achieving Sustainable Excellence

“ A survey study of the opinions of managers in a number of industrial organizations in Duhok Governorate ”

Fatima Taher Safar Alyousif
University of Duhok ,College of
Administration and Economics
fatimma.alyousif@gmail.com

Assistant Professor
Dr. Hinar Ibrahim Ameen
University of Duhok ,College of
Administration and Economics
Hinar.ibrahim@uod.ac

Abstract:

This study explores the role of Sustainable Growth Strategies in achieving Sustainable Excellence within industrial organizations in Duhok Governorate- Iraq. It addresses the growing challenges these organizations face, including difficulties adapting to labor market demands and increasing societal and governmental pressure for sustainability. Using a descriptive-analytical methodology data collected through (252) valid survey and complemented by personal interviews with factory managers. The study aimed to assess the current reality of industry organization in Duhok Governorate and evaluate their alignment with what should to be. Data analysis, using (SPSS V.27, AMOS V.24), revealed a statistically significant correlation between Sustainable Growth Strategies and the Sustainable Excellence. The study Conclude in some recommendations contribute to both the academic literature and practical applications by providing insights into the strategic importance of this study in industrial development.

Keywords: *Sustainable Growth Strategies, Sustainable Excellence, The Industrial Organizations Studied in Duhok Governorate*

1- المقدمة

أصبحت قضايا الاستدامة محوراً استراتيجياً للمنظمات في ظل التحديات العالمية منها التغير المناخي، نزوب الموارد الطبيعية، والتقلبات الاقتصادية، وهذه التحديات بالتأكيد اثرت في القطاع الصناعي



الذي يُعد بدوره من أكثر القطاعات تأثيراً على البيئة والمجتمع ومطالب بالمبادرة والمشاركة في التنمية المستدامة. وتتعلق هذه الدراسة من محاولة فهم وتحليل العلاقة بين متغيرين من حيث الارتباط والتأثير المتغير المعتمد التميز المستدام، والمستقل استراتيجيات النمو المستدام، هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين استراتيجيات النمو المستدام ومتطلبات التميز المستدام، سواء على المستوى النظري أو التطبيقي في البيئات الصناعية. تكتسب هذه الدراسة أهميتها بإسهامها في إثراء الأدبيات العلمية، وتقديم إطاراً تطبيقياً للمديرين حول كيفية تبني استراتيجيات مستدامة للنمو تؤدي إلى بناء ميزة تنافسية طويلة المدى. حتى تكون منظمة مميزة يجب أن تمتلك القدرة على الحفاظ عليها لأطول فترة ممكنة في المستقبل، تحت مظلة مجموعة من الاستراتيجيات التي تحقق النمو المستدام يؤدي إلى تميزها وذلك بالقدرة على صمودها في مواجهة التحديات والتعافي منها بالتوجه نحو الاستدامة وجعلها محور اهتمامها بتقديم الابداعات والقيمة لأطراف المتعاملة، وذلك بالتركيز على العمليات الإنتاجية والتكنولوجيا المتبعة وتعزيز العلاقات وتحقيق المصالح المشتركة بتقديم قيمة مشتركة تبدأ من العاملين داخل المنظمة وتنتهي بالحكومة والدول خارج المنظمة.

2- مراجعة الادبيات

نستعرض أبرز الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، ونوضحها كالتالي:

2.1- الجهود المعرفية السابقة الخاصة ب(استراتيجيات النمو المستدام):

1. دراسة (Eitzen & Sartorius, 2012): هدفت إلى اكتشاف محركات واستراتيجيات ومصادر النمو لعينة من الشركات المدرجة في بورصة جوهانسبرج، الشركات المبحوثة حققت نسبة عالية جداً من النمو المرتفع وكانت الشركات ذات النمو المرتفع أفضل من نظيراتها في تحديد محركات النمو.

2. دراسة (Nunes, et al., 2013): هدفت إلى بناء ميزة تنافسية من خلال استراتيجية العمليات المستدامة، مع تطوير إطار عملي لتنفيذها. وتوصلت إلى وجود ضغوطاً متزايدة لتبني التقنيات والأنظمة المستدامة. وتتجج الشركات في تبني استراتيجيات تصنيع مستقرة ومرنة.

3. لمستدام للشركات الصغيرة والمتوسطة. وجدت أن التنمية المستدامة تطلب وتتغير بنوعين من الإبداع المفتوح، استراتيجية المعرفة ونموذج الأعمال.

4. دراسة (Wibowo, et al., 2024): تهدف إلى استكشاف وتحديد استراتيجيات ابداعية للنمو التنظيمي المستدام لشركة PT. Pertamina (Perser) دراسة (Yun, et al., 2015): درست



استراتيجية المعرفة وشروط نموذج الأعمال لتحقيق النمو (O). شملت إنتاج/إبداع منتجات ذات أداء أفضل، وتقليل الآثار البيئية، خفض التكاليف، وخلق مصادر دخل مستدامة جديدة، وتمكين تطوير حلول جديدة.

5. دراسة (Ayutthaya, et al., 2025): درست البقاء والقدرة التنافسية والنمو المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تايلاند، حددت مجموعة تحديات: الوصول إلى التمويل، والآثار المترتبة على السياسة والممارسة، والقضايا التنظيمية.

2.2- الجهود المعرفية السابقة الخاصة ب(التميز المستدام)

1. دراسة (عايض وبشر، 2020): هدفت إلى معرفة/قياس أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية. وجدت تحقيقها في: رضا الموارد البشرية، والعملاء، نتائج استراتيجية الأداء المؤسسي المستدام، وتنمية الموارد البشرية.

2. دراسة (صلاح الدين وحسام الدين، 2023): درست مستوى تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في شركة مصر للطيران القابضة. وجدت العلاقة بيناتهم في (إشراك أصحاب المصالح، وخلق القيمة المستدامة، ودفع الأداء والتحول).

3. دراسة (Kneipp, et al., 2019): هدفت إلى تحليل العلاقة بين تبني ممارسات الإبداع المستدام وأداء الشركات الصناعية. أكدت النتائج هذه العلاقة مع الاسهام في تحقيق أداء متميز مستدام.

4. دراسة (Kalaitzi, et al., 2019): درست آثار استراتيجيات سلسلة التوريد التي تحسن كفاءة الموارد لتحقيق الميزة التنافسية. استنتجت أن الآليات المعاملاتية تؤثر على الميزة التنافسية، ولكن استراتيجيات التخزين المؤقت والتجسير تعمل على تحسينها.

5. دراسة (Shi & Zailani, 2025): درست مساهمة قدرات وموارد الشركة في خلق القيمة. كشفت تأثيرهم بثلاثة أبعاد: قيمة (العميل، والموظف، والمساهمين). وباستخدام إطار عمل بطاقة الأداء المتوازن ربطت العلاقة بين المتغيرات.

افتقرت الجهود المعرفية السابقة إلى تحديد دقيق وواضح ومتفق عليه لاستراتيجيات النمو المستدام، وكذلك ندرة تناول متطلبات التميز المستدام. وتختلف الدراسة الحالية بأخذها حجم عينة كبيرة من المدير التنفيذي إلى مدير وحدة/مسؤول شعبة في المنظمات الصناعية في محافظة دهوك وبجميع أنواعها (غذائية، إنشائية، فلزية، لافلزية، نسيجية)، لتمثل عينة الدراسة.

3. المنهجية العلمية للدراسة



للدراسة الحالية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي ينص على دراسة ظاهرة واقعية، في هذه الفقرة نستعرض ما قامت به الباحثين من خطوات لغرض توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة، وجاءت وفق المحاور الآتية:

3.1- مشكلة الدراسة

تنطلق مشكلة الدراسة من التساؤل الرئيسي الذي يهتم بمدى اسهام استراتيجيات النمو المستدام في تحقيق التميز المستدام في المنظمات الصناعية في محافظة دهوك؟ وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية. الذين تم التحقق من صحتها والإجابة عليها من خلال مجموعة فرضيات فرعية المنبثقة من الفرضيات الرئيسية، من بينها تحليل علاقة الارتباط والاثر بين متغيرات الدراسة الحالية. وبذلك تكمن مشكلة الدراسة في الجانب الميداني في مدى قدرة المصانع على تحقيق التوازن بين المصالح المشتركة مع الأطراف المتعاملة، وبذلك يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية"

- هل لدى المصانع المبحوثة فكرة واضحة المعالم عن استراتيجيات النمو المستدام؟
- هل تمتلك المصانع المبحوثة متطلبات قائمة فعلاً للتميز المستدام؟
- هل يمكن اقامة المتطلبات الغير موجودة في المصانع المبحوثة؟
- ماهي طبيعة علاقة الارتباط والتاثير بين متغيرات الدراسة المتمثلة في (استراتيجيات النمو المستدام، التميز المستدام)؟

3.2- أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية الدراسة في تعزيز المعرفة العلمية بمعالجة مواضيع جديدة وذلك بإعطاء الدراسات السابقة منظوراً جديداً، مع تشخيص وتقييم الواقع الحالي للمصانع المبحوثة لغلق الفجوة بينها وبين مايجب أن تكون عليها، وذلك بتقديم مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات.

3.3- أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى الإجابة عن التساؤلات التي تمت إثارتها، مع بناء أنموذج يفسر العلاقة بين استراتيجيات النمو المستدام والتميز المستدام، وتنبثق منها أهداف فرعية، وذلك بتقديم تأطير نظري وميداني للمصانع المبحوثة بخصوص مفاهيم الدراسة (استراتيجيات النمو المستدام والتميز المستدام)، لكشف أفضل علاقات الارتباط والتاثير، فضلاً عن تقديم مقترحات عملية للمصانع



المبحوثة حول نقاط قوتها الكامنة ومكامن الخلل لتحسين العلاقة والأثر، مع اقتراح أهم الدراسات المستقبلية.

3.4- فرضيات الدراسة:

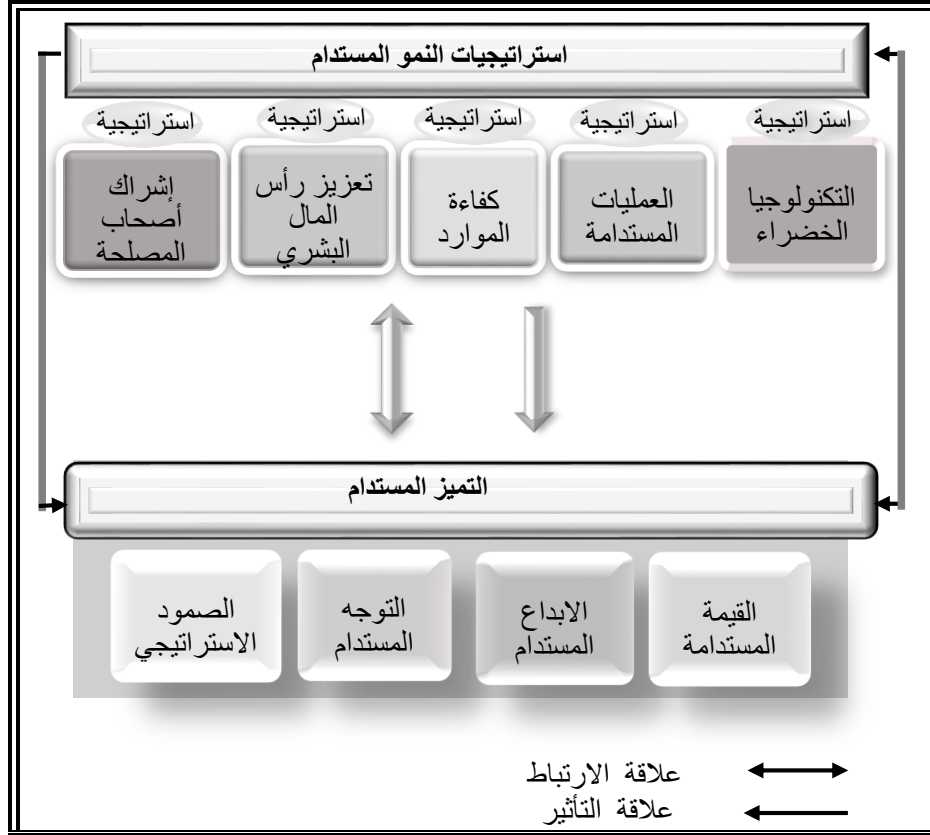
اعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة من الفرضيات والتي تتناول الإجابة عن التساؤلات في مشكلة الدراسة، التي سيتم اختبارها عند مستوى معنوية (0.05) كما يأتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة احصائية بين استراتيجيات النمو المستدام والتميز المستدام، وتتفرع عنها فرضيات فرعية في وجود علاقة ارتباط بين كل استراتيجية من استراتيجيات النمو المستدام والتميز المستدام.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات النمو المستدام في التميز المستدام، وتتفرع عنها فرضيات فرعية في وجود تأثير لكل استراتيجية من استراتيجيات النمو المستدام في التميز المستدام.

3.5- أنموذج الدراسة الفرضي:

بحسب المنهجية المنتظمة للبحوث العلمية، تم بناء نموذج فرضي للدراسة لحالية بالاعتماد على ماورد في الجهود المعرفية التي سبقت بالتطرق إلى مواضيع الدراسة، الموضح في الشكل (1) بهدف معالجة منهجية لمشكلة الدراسة.



الشكل (1) نموذج الدراسة الفرضي

المصدر: من إعداد الباحثان

3.6- نطاق وحدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة للدراسة الحالية في الآتي:

1. الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية بالمتغير المستقل المتمثل باستراتيجيات النمو المستدام، والمتضمن (التكنولوجيا الخضراء، والعمليات المستدامة، وكفاءة الموارد، وتعزيز رأس المال البشري، وإشراك أصحاب المصلحة). والمتغير المعتمد المتمثل بالتميز المستدام بمتطلباته (القيمة المستدامة، والإبداع المستدام، والتوجه المستدام، والصمود الاستراتيجي) كما هو موضح في الشكل (1).
2. الحدود البشرية: تقتصر عينة الدراسة على المديرين في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة دهوك يشمل (المدير التنفيذي، ومعاون المدير، ومدير القسم، ومدير الوحدة/ مسؤول الشعبة).
3. الحدود الزمانية: والتي تمثل المدة الزمنية من (2024/10/25) لغاية (2025/8/25) لإنجاز الدراسة الحالية.
4. الحدود المكانية: تمثلت بالمنظمات الصناعية التي تقع ضمن الموقع الجغرافي في محافظة دهوك.



6. الإطار النظري

نستعرض في الإطار النظري ما ورد في الجهود المعرفية السابقة من أفكار ونظريات فيما يخص المواضيع الرئيسية والفرعية للدراسة، وكما يلي:

4.1- استراتيجيات النمو المستدام

تحرص المنظمات على أن تصبح أكثر رشاقة ومرنة، للتكيف مع الأسواق المضطربة والديناميكية، فتتبنى استراتيجيات جديدة تركز على مفهوم استدامة تحقق هذه الغاية وتحظى باهتمام متزايد في الأوساط الأكاديمية وأن تطبيقها بالنسبة للمنظمات يعد أمراً معقداً (Figge & Hahn, 2004: 175)، ونظراً لأهميته سيتم تناول المفهوم على وفق المحاور الآتية:

4.1.1- ماهية استراتيجيات النمو المستدام

يشير مصطلح "استراتيجية" إلى أن المنظمة تركز انتباهها على المشاريع طويلة الأجل التي تحدد نجاحها أو فشلها (van Lieshout, et al., 2021: 2)، ويشير النمو المستدام حرفياً إلى النجاح المستدام، وهو قدرة الشركة على تحقيق هدف نموها خلال فترة زمنية محددة وفي سياق معين (Diabate et al., 2019: 5). وأن الاستراتيجية المبتكرة هي أن تكون قادرة على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية (Wibowo et al., 2024: 724-725)، لأن غالباً استراتيجيات النمو التقليدية تقشل في معالجة التعقيدات، وتؤدي إلى إلحاق الضرر بالسمعة، وفقدان الميزة التنافسية (Setyawan, et al., 2024: 862).

عرف (Yeboah, 2023: 1-13) استراتيجيات النمو المستدام على أنها مجموعة من الاستراتيجيات التي تعزز النمو مع ممارسات الاستهلاك والإنتاج المسؤول، لتحقيق التوازن بين الأهداف المزدوجة للنمو الاقتصادي والاستدامة للأجيال الحالية والمستقبلية.

ويرى كل من (Setyawan, et al., 2024:862-870) أنها عبارة عن خارطة طريق عملية- قابلة للتنفيذ للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق التوازن بين الربحية والمسؤولية البيئية والاجتماعية، التي تكتسب بتبنيها ميزة تنافسية، وتعزز السمعة، مع التخفيف من المخاطر التشغيلية.

وحسب (Wibowo, et.al, 2024: 722-734) هي استكشاف وإيجاد السبل المبتكرة التي تدعم النمو المستدام. لتحقيق التوازن بين تعقيد المنظمة الذي يتطلب بدوره إدارة جيدة في شكل استراتيجيات مبتكرة للحفاظ على وجودها وتشجيع ثقافة التحسين المستمر والابداع المشترك لخفض التكاليف التشغيلية، وتبني مزايا تنافسية جديدة ومستدامة.



وبالإستناد إلى ماسبق تتفق الباحثتان مع المفهوم الذي قدمه (Wibowo, et.al, 2024)، الذي يشير إلى أن استراتيجيات النمو المستدام التي تتمثل بتشخيص (داخل المنظمة) أو اكتشاف (خارج المنظمة) لمجموعة من الاستراتيجيات المبتكرة التي نشأت من الإبداع المشترك (أي إشراك جميع أصحاب المصلحة) التي تمكن المنظمة من تحقيق النمو المستدام من خلال تحقيق التوازن بين الجانب الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي، مع ضرورة توافق هذه الاستراتيجيات مع الاستراتيجية الرئيسة للمنظمة.

4.1.2- أهمية استراتيجيات النمو المستدام:

تعد استراتيجيات النمو المستدام عاملاً رئيساً في تحقيق النجاح على المدى الطويل وتقديم مساهمة إيجابية للاقتصاد والمجتمع والبيئة ككل (Wibowo et al., 2024: 726)، ويرى (Ferrer,) (2008: 5) أن أهميتهم تكمن في الآتي:

1. تقليل الهدر وتعزيز السلامة، وبالتالي زيادة الإنتاجية.
2. بناء قوة العلامة التجارية وسمعة المنظمة.
3. تحسين التوظيف من خلال جعل المنظمة مكاناً أكثر جاذبية للعمل.
4. جذب رؤوس الأموال من المستثمرين الذين يعملون فقط مع المنظمات المسؤولة اجتماعياً.
5. تمكين إدارة أفضل للمخاطر.
6. تشجيع الإبداع.
7. المساعدة في ضمان موافقة الجمهور على التوسع العالمي والتجارة الحرة.

4.1.3- استراتيجيات النمو المستدام:

غالباً ما تواجه الاقتصادات تحديات اجتماعية واقتصادية وبيئية فريدة تتطلب دراسة متأنية لاستراتيجيات النمو والممارسات المستدامة (Yeboah, 2023 :1)، نوضحها كالتالي:

حدد كلا من (Eitzen, & Sartorius, 2012: 79-94) مجموعة استراتيجيات تتمثل في: زيادة القيمة من خلال اختيار العملاء، والإبداع في التوزيع، وميزة الاحتكار/المبادرة، واستراتيجية الاستحواذ، واستراتيجية المساحة المجاورة .

اما (Abdul Rashid, et al., 2008: 214) استعرض الأدبيات، حتى توصل إلى أربع استراتيجيات أساسية للنمو المستدام وهي: تقليل النفايات، وكفاءة المواد، وكفاءة الموارد، والكفاءة البيئية.



وفي نفس السياق وجد (Yeboah, 2023: 1-20) ثلاثة استراتيجيات، وذلك بمراجعة الجهود المعرفية ذات الصلة، وشملت مجالات التركيز: التكنولوجيا الخضراء، وريادة الأعمال المستدامة، و برامج الرعاية الاجتماعية.

أما (Setyawan, et al., 2024: 861-872) اختار ثلاث استراتيجيات: دمج الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، الإبداع البيئي وتطوير المنتجات المستدامة، والاستفادة من التقنيات الرقمية ومبادئ الاقتصاد الدائري. وتوصل كل من (Wibowo et al., 2024: 722-734) إلى وجود أربع استراتيجيات مبتكرة: استراتيجيات إبداع للمنتج، واستراتيجيات إبداع للعملية، واستراتيجيات إبداع لنموذج الأعمال، واستراتيجيات إبداع الجذري. وفي ذات السياق قام (Gupta, 2024: 499) بتعمق في الاستراتيجيات الأساسية التي يجب على المنظمات المتوسطة والكبيرة اعتمادها لضمان نمو مستدام ومرونتها في ظل بيئة تنافسية دائمة التطور، منهم: احتضان الابداع والتكنولوجيا، والتركيز على تجربة العملاء والعمليات، وتطوير استراتيجيات رشيقة وقابلة للتكيف، والاستثمار في المواهب وتنمية الموظفين، وتعزيز الإدارة المالية، وبناء شراكات استراتيجية، والالتزام بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية. أما دراسة (Ayutthaya, et al., 2025: 415-416) سلطت الضوء على بعض الاستراتيجيات للمنظمات الصغيرة والمتوسطة: الاستثمار في الابداع، والتحول الرقمي، وتطوير مهارات القوى العاملة، وشراكات الأعمال، والاستخدام الفعال للموارد، وممارسات الأعمال المستدامة. بالإستناد إلى ماسبق اعتمدت الدراسة الحالية على خمسة استراتيجيات تساعد المنظمات على تحقيق النمو المستدام بشكل عام والمنظمات الصناعية بشكل خاص، يشمل: التكنولوجيا الخضراء، والعمليات المستدامة، وكفاءة الموارد، وتعزيز رأس المال البشري، وإشراك اصحاب المصلحة، وما يلي توضيح لكل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات على حدة:

4.1.3.1- التكنولوجيا الخضراء:

في ضوء المشاكل العالمية مثل تغير المناخ، والنمو السكاني، والتلوث البيئي، والاستخدام غير الفعال للموارد الطبيعية واستنزافها، تحتاج البلدان إلى توظيف التقنيات الأقل ضرراً بالبيئة (Guo et al., 2020: 1-2). تشير التكنولوجيا الخضراء إلى نظام يستخدم أساليب مبتكرة لإنشاء منتجات صديقة للبيئة (Banerjee & Akuli, 2014: 97). ويرى (Shafiei & Abadi, 2017: 941-942) بأنها التكنولوجيا التي تبتكرها وتستخدمه المنظمة بطريقة تحافظ على الموارد الطبيعية والبيئة، وذلك بتقليل الضرر على صحة الكائنات الحية. ويشير آخرون إليها باعتبارها التكنولوجيا البيئية والنظيفة



Banerjee & Akuli, 2014: 97-) وذلك بمجالاتها الرئيسية (Iravani, et al., 2017: 272) (99): الكهرباء الخضراء، تكنولوجيا المعلومات الخضراء، تكنولوجيا نانو الخضراء، المباني الخضراء، الكيمياء الخضراء.

التعريف الإجرائي: هي تطبيق أنظمة وممارسات مبتكرة وصديقة للبيئة تُعزز الاستخدام للموارد، وتعمل على تعظيم الإنتاج مع تقليل الهدر والتأثير البيئي من خلال تقنيات ذكية ومستدامة.

4.1.3.2- العمليات المستدامة:

برز منهجان رئيسيان من الأدبيات للعمليات المستدامة، الأولى يركز على عمليات صنع القرار، بتعزيز أداء الاستدامة وإضافة معاييرها إلى القرارات الاستراتيجية في العمليات التشغيلية، يؤيد بأنها خطة متعمدة طويلة المدى. ويستند الثاني إلى تبني ممارسات العمليات المستدامة، وهي مزيج من ممارسات العمليات الخضراء ومبادرات المسؤولية الاجتماعية (Nunes, et al., 2013: 20). ويعرف (Gimenez, et al., 2012: 150-151) العمليات المستدامة على أنها مجموعة من المهارات والروافع التي تسمح للمنظمة ببناء العمليات التجارية لتحقيق أداء مستدام. ووصف (Pires 141: Gonçalves & Cardoso Abdala, 2021) بأنها الأنشطة المتعلقة بعملية إنتاج المنتجات/الخدمات التي تقلل من استغلال الموارد الطبيعية، وتشجع على تقليل النفايات الناتجة في نهاية العملية وإعادة استخدامها المحتملة.

التعريف الإجرائي: هي استراتيجية تتبناها المنظمة في السعي للنمو المستدام، من خلال سلسلة من القرارات في إدارة نشاطاتها المتضمنة أولاً في عملياتها التشغيلية (كيفية ممارسة العمليات التحويلية من المواد الخام إلى المنتج النهائي) وثانياً في معاملاتها الخارجية (كيفية ممارسة العلاقات مع جميع أصحاب المصلحة) التي في نهاية المطاف تمكنها من تقديم قيمة اقتصادية واجتماعية وبيئية، بشكل يحقق لها التميز على المدى البعيد، ويتطلب ذلك تطوير خطة أو نموذج من أجل تطبيقها.

4.1.3.3 - كفاءة الموارد:

يُنسب تاريخ ظهور مصطلح كفاءة الموارد إلى (Malthus: 1798) لفت الانتباه إلى قضية ندرة الموارد والنمو السكاني المُتسارع في كتابه "مقال في مبدأ السكان" بأن توافر الغذاء يزداد خطياً. وفي الخطاب السياسي البيئي والاقتصادي يُستخدم المصطلح بالتبادل مع الاقتصاد الدائري حيث يمثلان منظورين متقابلين لعلاقة الاقتصاد بالبيئة الطبيعية (Van Ewijk, 2018: 13-16). يعرف (Huysman, 2015: 68) الموارد بأنه أشياء يستخرجها الإنسان من الطبيعة كمدخلات مفيدة



للعمليات التي يتحكم فيها. تشمل الوقود الأحفوري، والكتلة الحيوية، والمعادن، والمعادن غير المعدنية (Ekins, et al., 2016: 8). ووقال (برنامج الأمم المتحدة للبيئة، 2010) أن كفاء الموارد هو "تقليل التأثير البيئي الإجمالي لإنتاج واستهلاك السلع والخدمات، من استخراج المواد الخام إلى الاستخدام النهائي والتخلص منها" (Gharfalkar, et al., 2018:3) ، ويؤكد (Van Ewijk, 2018: 14) ، و(Bundgaard, et al., 2017: 2) تعني إنجاز المزيد بموارد أقل، وتقديم قيمة أكبر بمدخلات أقل.

التعريف الإجرائي: هي نهج إداري استراتيجي يهدف إلى تعظيم القيمة المضافة، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية لتحقيق أقصى فائدة اقتصادية واجتماعية مع الحد الأدنى من استهلاك المواد والتأثير البيئي. بتحسين العمليات، وتقليل الهدر، ورفع كفاءة الأداء عبر دورة الحياة الكاملة للمنتجات/الخدمات، وممارسات الاقتصاد الدائري من الاستخراج إلى إعادة الاستخدام أو التخلص النهائي، بما يسهم في تحقيق الاستدامة، وتعزيز النمو والتميز على المدى الطويل.

4.1.3.4 - تعزيز رأس المال البشري: وفقاً للدراسات فإن الجانب الاجتماعي للاستدامة له تركيزات داخلية تتعلق بصحة ورفاهية الموظفين والتطوير وجوانب العدالة وحقوق الإنسان، والخارجية تتعلق بتأثيرات المبادرة التشغيلية على مستويات مختلفة من المجتمع (Pinheiro de Lima, et al., 2012: 2). ومن أجل العثور على الأشخاص المناسبين للقيام بالأشياء المناسبة لوظائف المناسبة، تحتاج المنظمة تطوير أساليب اختيار فعالة (chien & chen, 2008: 280)، وفي هذا الصدد يؤكد (Iheonunekwu, et al., 2012: 62) أن تعزيز رأس المال البشري في المنظمات هي خلق مساهمة كبيرة في الكفاءات التنظيمية ويعزز الإبداع، وأداء المنظمة يتأثر بشكل إيجابي بممارسات تعزيز رأس المال البشري. وحسب (Lin, et al., 2017: 82-83) تعزيز رأس المال البشري يتألف من النشر للمواهب والاحتفاظ بها، فمن الضروري وجود منصب عمل مناسب يثير اهتمامات وقدرات الموظفين.

التعريف الإجرائي: تعنى الاهتمام بالكفاءات البشرية والاستثمار فيها لتحقيق رضاهم من خلال الدورات التدريبية والبرامج الرعاية الصحية ووجود نظام عادل للاجور والرواتب والترقية، للاحتفاظ بها باعتباره حجر الأساس للاداء، الانتاجية، الميزة التنافسية والنمو للمدى القريب والبعيد بابتداعاتهم وابتكاراتهم.



4.1.3.5 - إشراك اصحاب المصلحة:

تدعي الفكرة الرئيسية لنظرية اصحاب المصلحة (فريمان، 1984) أنهم "أي مجموعة أو فرد يمكن أن يؤثر أو يتأثر بتحقيق أهداف المنظمة" (Jang, et al., 2017: 103). وتجدر الإشارة إلى أن هناك تداخل بين مصطلحات، إدارة اصحاب المصلحة التي تعد أحادية الجانب تتخذ خطوات للدفاع عن نفسها من مطالبهم (Pasko, et al.: 2021: 60). وتشير التعاون إلى الأنشطة المشتركة مع الخارجيين منهم، أما الإشراف تعني وجودهم في الأنشطة التنظيمية، صنع القرار، وتحسين خلق القيمة. وأخيراً ديمقراطية أصحاب المصلحة تعني أنهم يشاركون في عمليات التنظيم وصنع القرار والحوكمة (Pasko, et al.: 2021: 60). بذلك فإن إشراك أصحاب المصلحة يعد أكثر شمولاً، ويزعم (Kujala, et al., 2022: 1142-1143) أنها يشكل عملية تخلق سياقاً ديناميكياً للتفاعل والاحترام المتبادل والحوار والتغيير. ويرى (Stocker, et al., 2020: 1) أنها تشمل مجموعة من المبادرات أو الممارسات التي تطورها المنظمات لإشراكهم بشكل إيجابي في أنشطتها التنظيمية ويمكن أن تلهم وتكافئ التغييرات الأساسية في العمليات الأساسية للمنظمة والتي تعود بالنفع على المجتمع والبيئة.

اتفقت الباحثتان مع مفهوم الذي قدمه (Kujala, et al., 2022: 1142-1143).

4.2- التميز المستدام

إن نجاح أي منظمة اليوم يمر عبر الاستدامة (Mi Dahlgard-Park, 2009: 9). وأصبح لدى قادة الأعمال الآن توجه أقوى نحو تطوير نماذج التشغيل التي تضمن التميز في الأمد البعيد (Dahlgard & Anninos, 2022: 21).

4.2.1- مفهوم التميز المستدام: تم تعريف التميز وفق قاموس التراث الأمريكي (1992)، "بأنه حالة أو جودة أو شرط التفوق". وان السعي للتميز يأتي من خلال بذل أقصى الجهود في التحسين والنمو (Mi Dahlgard-Park, 2009: 9). في بيئة الأعمال الحالية المنظمة تكون متميزة مستدامة إذا تمكنت من التحقق والمحافظة على مستويات متميزة من الأداء وذلك بتلبية أو تجاوز توقعات جميع أصحاب المصلحة (Tasleem, et al., 2017: 26). يعد مفهوم التميز المستدام حديثاً في ادبيات إدارة الاعمال استخدمه (Edgeman, 2013؛ Elmholt، 2013؛ Edgeman and Eskildsen، 2014) لوصف دلالاته في منظور الممارسات التنظيمية المتعلقة بالأبعاد الاجتماعية والبيئية والتجارية. يعرف (Edgeman, 2013: 530) التميز المستدام بأنه تحقيق التوازن بين



المصالح التكميلية والمتنافسة لشرائح أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك المجتمع والبيئة، ويزيد من احتمالية تحقيق وضع تنافسي متفوق ومستدام وبالتالي نجاح المنظمة على المدى الطويل. وصف (1: 2022) (Dahlgard & Anninos) بأنه قدرة المنظمات على الحفاظ على أدائها المتميز وتحقيق النجاح على المدى الطويل من خلال مراعاة نهج متوازن يراعي مصالح جميع أصحاب المصلحة - العملاء والموردين والعاملين والمساهمين والمجتمع والبيئة.

التعريف الإجرائي: هي قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المستمر بين المصالح المتنافسة والمتكاملة لشرائح أصحاب المصلحة الرئيسيين، بدمج المجتمع بشكل عميق كصاحب مصلحة صريح والبيئة الطبيعية كصاحب مصلحة ضمني، لتحقيق النجاح والميزة التنافسية للمدى البعيد مع الحفاظ عليها، من خلال الصمود، والحوكمة والاستراتيجية والإجراءات ذات الصلة والمسؤولية بشكل مستمر والتي تنتج نتائج متفوقة.

4.2.2- أهمية التميز المستدام:

يوفر التميز إطار تنظيمي لإجراء تقييم ذاتي للحالة الراهنة للمنظمة (البصيرة) وتوفير نظرة ثاقبة للتغيرات اللازمة لها لمزيد من التقدم في سعيها لتحقيق التميز المستدام، وهذا بدوره يتطلب تحقيق إدارة ناجحة ومستدامة للتميز، يوفر منظمة تتسم بالاتي (2-3: 2018) (Hussain, et al.):

1. مستدامة إلى الحد الذي تخلق فيه وتحافظ على القيمة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لنفسها، وأصحاب المصلحة، والمجتمع، وصناع السياسات.
2. مرنة إلى الحد الذي تمتلك فيه القدرة على تجديد نفسها في الابداع من خلال تكيف استجاباتها للصددمات والتحديات السلبية بمرور الوقت.
3. قوية إلى الحد الذي تتمتع فيه بمقاومة شديدة/مناعة ضد مجموعة فرعية حرجة من هذه الصدمات والتحديات.
4. ممتازة عندما تحقق حوكمتها وقيادتها واستراتيجياتها، أداءً وتأثيراً متفوقين مستدامين في مجالات الحرجة في المنظمة مثل إيكولوجيا البشرية، الإبداع، المالية، الاجتماعية، جمع معلومات والتحليلات، وإدارة سلسلة التوريد.

ويرى (Edgeman & Eskildsen, 2014: 175) أن المنظمات الموجهة نحو التميز المستدام تكون شفافة وأخلاقية وذات صلة ومسؤولة تجاه أصحاب المصلحة الأساسيين والمجتمع والبيئة الطبيعية.



4.2.3- متطلبات التميّز المستدام:

تواجه المنظمات واقعاً يتسم بالغموض في هذا السياق يعد التميّز المستدام أحد المتطلبات الأساسية ولا يمكن تقييد التميّز بشكل صارم داخل حدود المنظمة (Dahlgaard & Anninos, 2022: 14)، إن علاقة الإدارة بالفكر الفلسفي تحديداً هي التي تؤكد بشدة أنه لا يوجد تميز بدون صمود وتوجه المستدام (Manda, et al., 2016: 9-10). وهناك اهتماماً متزايداً بكيفية دمج التكاليف والفوائد المجتمعية بطرق تساهم في التميّز المستدام، بإنشاء نماذج أعمال جديدة وتحسين القدرة التنافسية تتسم بالقيمة المستدامة (Manda, et al., 2016: 9-10). والنهج المتبع في الإبداع هو تغيير مستمر لأنها جزء أساسي من قدرة أي منظمة على الحفاظ على تميزها ويتطلب أن يكون مستداماً (Cheng, 2020: 1-3)، فضلاً على أنه لا يمكن أن تكون المنظمة متميزة وتتجاهل قضايا المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، وإن بناء صمود الأعمال تحقق الازدهار وليس مجرد البقاء وأصبح ضرورة استراتيجية، لذا فإن مفتاح القدرة على تجاوز الأزمات وتحقيق التميّز هو الصمود (Dahlgaard & Anninos, 2022: 1-14).

مما سبق نستنتج أنه يجب أن تتوفر الكفاءات اللازمة للقيام بتقديم أفكار/منتجات/خدمات جديدة بتبني الإبداعات المستدامة بما سيحقق للمنظمة القيمة المستدامة، بشكل أن يوفر ميزة البقاء والصمود لأطول فترة ممكنة في ميدان العمل وأن تمنحها القدرة على المنافسة واستغلال الفرص بشكل استباقي للمحافظة على تميزها، أي أن تكون استراتيجية. بناء على هذا المنظور تم اختيار أربع متطلبات أساسية لتحقيق التميّز المستدام، نوضحها كالاتي:

4.2.3.1- القيمة المستدامة:

تم تقديم مفهوم القيم مؤخراً واشتقت من الكلمة اليونانية "axios" (جدير، قيم) و"logos" (خطاب، استدلال). وفي علم هندسة الإنتاج ظهر مفهوم "هندسة القيمة" في شركة جنرال إلكتريك، تركز على زيادة القيمة بتحسين الوظيفة أو بخفض التكلفة. وتخلق المنظمة القيمة عندما تمنح إدارتها الأولوية للاستدامة بدلاً من مجرد أداء المنتج (Ueda, et al., 2009: 681-689).

ويرى (Despeisse, et al., 2017: 595) أن القيمة عادة تشير إلى الفوائد الاقتصادية وفوائد العملاء. ومع شبكات القيمة المعقدة يجب توليد القيمة لجميع أصحاب المصلحة داخل المنظمة وخارجها مع مراعاة جميع أبعاد الاستدامة. أما بصدد القيمة المستدامة فإنها تعرف بأنها خلق القيمة



المشتركة لجميع أصحاب المصلحة، بتبني نهج منهجي يسعى إلى دمج الاعتبارات المتعلقة بالأبعاد الثلاثة - الاجتماعية والبيئية والاقتصادية (Bocken, et al., 2015: 67).
التعريف الإجرائي: هي عبارة عن خلق القيمة المشتركة التي يمكن تقديمها إلى جميع أصحاب المصلحة، بشكل يحقق الفوائد الاقتصادية بتقليل الكلفة، والبيئية بتقليل تأثيرات البيئية، والاجتماعية بتحقيق الرفاهية الاجتماعية، لذلك تكلف إدارة المنظمة بتحديد الاستراتيجيات والعمليات ونماذج الأعمال المطلوبة لذلك.

4.2.3.2- الإبداع المستدام:

يمكن رؤية السمة الأساسية لمصطلح الإبداع في أصل الفعل اللاتيني "innovare"، والذي يمكن ترجمته إلى "تجديد". فإن الجمع بين الاستدامة والإبداع أمر لا غنى عنه لتحقيق تركيبات جديدة (Stock, et al., 2017: 217). احتل الإبداع المستدام مكانة متقدمة على أجندة العديد من المنظمات (Ketata, et al., 2015: 60)، وإن جوهر الإبداع المستدام هو الاستكشاف والتعلم، إذ إن آلية التعلم المستمر هي ضمان لتحقيق تراكم المعرفة والإبداع الناجح المستدام.
 يصف (Fichter, 2005) الإبداع المستدام بأنه "تطوير وتنفيذ حل تقني أو تنظيمي أو مؤسسي أو اجتماعي جديد جذرياً أو محسن بشكل كبير يلبي خطأً ثلاثياً من خلق القيمة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية (Fichter & Clausen, 2016: 33). وعرفا (Calik & Bardudeen, 2016: 450) الإبداع المستدام بأنها أي تحسين جديد أو مهم، ينطبق هذا على المنتجات والخدمات والتقنيات، وكذلك على نماذج الأعمال والتنظيم الجديد. سواء تم تسويقها أو تنفيذها داخلياً، والتي تولد تأثيرات اقتصادية، اجتماعية وبيئية إيجابية.

التعريف الإجرائي: هي عملية ديناميكية معقدة يقوم على إجراء التغييرات اللازمة (تدريجياً/جذرياً) على المنتجات، الخدمات، العمليات، تقنيات الحالية، أو ابتكار جديدة منها، مع دمج الجوانب الثلاثة للاستدامة، وكذلك تحصيل الحلول المنقذة للقضايا التي تواجه المنظمات لتحقيق التميز المستدام.

4.2.3.3- التوجه المستدام:

في إشارة من (Schmidpeter, 2014) أن "بدون المنظمات المستدامة، لا يوجد تنمية مستدامة، ولا مستقبل مستدام". لذلك تدرك كل أنواع المنظمات مسؤولياتها (Khizar, et al., 2021: 1-2) وبذلك تطور وتعيد تشكيل توجهاتها الاستراتيجية نحو التنمية المستدامة، من خلال موازنة مبادئ



الاستدامة ثلاثية الأبعاد في توجهاتها، والتي يشار إليها باسم التوجه المستدام في أدبيات الأعمال وريادة الأعمال (2: Khizar, et al., 2021).

ويعرف التوجه المستدام بأنه الموقف الاستراتيجي الاستباقي الشامل للمنظمات تجاه دمج الاهتمامات والممارسات البيئية والاجتماعية في أنشطتها الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية (Roxas & Coetzer, 2012: 464)، ويشير كل من (2: Khizar, et al., 2021) إليها على أنها التزام داخلي طويل الأمد للمنظمة تجاه دمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في عملية صنع القرار.

ومن وجهة نظر النماذج القائمة على الموارد RBV والقائمة على الموارد الطبيعية NRBV والقدرات الديناميكية، يُعتبر التوجه المستدام مورداً تنظيمياً وقدرة ديناميكية تحقق ميزة تنافسية وأداءً متفوقاً للمنظمة. بشكل أن تكون المسؤولية البيئية والاجتماعية جزءاً من فلسفة العمل الكبرى للمنظمة (464: Roxas & Coetzer, 2012).

التعريف الإجرائي: هي مبادرة بيئية اجتماعية طويلة الأجل التي تلتزم بها المنظمة بدمجها الاهتمامات والممارسات البيئية والاجتماعية مقصودة في نشاطاتها الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية، بغرض إتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وأداء أفضل في بيئة أعمال ديناميكية.

4.2.3.4- الصمود الاستراتيجي:

لكي تصبح المنظمات أكثر صموداً، تستعد وتخطط لكيفية ليس فقط البقاء ولكن الاستمرار في العمل الرائع والازدهار في المستقبل (173: Ahmić, 2022)، برز الصمود ككلمة طنانة جديدة في الأدبيات. وتتبع في الأصل من الكلمة اللاتينية "resilire"، والتي يمكن ترجمتها إلى "ارتداد" أو "العودة إلى الحالة الطبيعية والتعافي" (745: Colberg, 2022). حيث تشكل ميزة تنافسية مستدامة. أما الصمود الاستراتيجي فعرفها (3-4: Manning & Soon, 2016) أنها تنتج عندما تكتسب المنظمة القدرة على تحويل المفاجآت المهددة بسرعة إلى فرص وتحديد الفريدة منها والتصرف بشكل فعال قبل منافسيها. ويشير كلا من (1: Morais-Storz, et al., 2018) إلى أن الصمود الاستراتيجي تم اقتراحه للإشارة إلى الصمود اللازم في الوقت الحاضر من الاضطرابات الشاملة والتعقيد وعدم اليقين (بدلاً من الأزمات فقط) التي تواجهها المنظمات الراسخة (التي تكافح بشكل سيئ السمعة مع التجديد). يلخص (748: Colberg, 2022) مفهوم الصمود الاستراتيجي على أنها النجاح في عالم مليء بعدم اليقين، تتعلق باستكشاف الفرص والتهديدات وخلق مزايا تنافسية. ولا



يمكن تحقيق الصمود إلا من خلال الصمود التشغيلي الذي يتعلق بالمتانة والسرعة في العودة إلى حالة سابقة أثناء أو بعد الأزمة.

التعريف الإجرائي: كنوع من أنواع صمود الأعمال، تعني الصمود الاستراتيجي القدرة على اكتشاف الفرص والتهديدات، من خلال التجديد والتكيف مع الاضطرابات وعدم اليقين، وعند الحاجة العمل على التغيير والتحويل من أجل البقاء والازدهار وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

5. الإطار الميداني

5.1- وصف عينة ومجتمع الدراسة:

شملت الدراسة الحالية على عدد من المنظمات الصناعية التي تعمل ضمن حدود جغرافية في محافظة دهوك، وذلك بأخذ المديرين فيها. تم إعداد استمارة الاستبانة بناء على ما تم مناقشته في الجهود المعرفية السابقة وعلى أساس منهجية العلمية للدراسة الحالية، من أجل الوصول إلى إجابات أسئلة الدراسة ودراسة الظاهرة ميدانياً. تم توزيع (270) استبانة عشوائياً، وقد تم استرجاع (260) استمارة. وبعد ان تم التأكد من جميع الاستثمارات والاستجابات في كل استمارة تبين ان هناك (8) استمارة غير صالحة كونها غير كاملة من حيث الاستجابة. بذلك تم الحصول على (252) استمارة صالحة للتحليل. وكما موضح في الجدول (1) أدناه:

الجدول (1) عدد ونسبة الاستثمارات الموزعة على عينة الدراسة

التفاصيل		حجم المجتمع
270	العدد	عدد الاستثمارات الموزعة
260	العدد	عدد الاستثمارات المسترجعة
96%	%	
252	العدد	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل
93%	%	

المصدر: من إعداد الباحثان.

تم اعتماد عينة الدراسة بالاستناد إلى (جداول مورجان) لتحديد حجم العينة العشوائية اتضحت أن عدد العينة يجب أن لا يقل من (210-215) استبانة، وذلك وفق جدول تحديد حجم العينة في (Krejcie & Morgan, 1977: 607-610)، وبذلك تكون عينة الدراسة قد اجتازت العدد المطلوب مما يدل على إمكانية اختبار وإجراء الدراسة على العينة.

5.2- مبررات دراسة القطاع المذكور

في الدول النامية بدون تدخل حكومي لا يمكن للمصانع أو أي جهة نشاطها مهدد للبيئة والمجتمع أن تأخذ إجراءات تصحيحية، وفي إقليم كردستان ومحافظة دهوك تحديداً تم البدء بأخذ الإجراءات



اللازمة لمواجهة الضرر التي تلحقه المنظمات الصناعية بالبيئة والمجتمع، مما شكلت تحدياً للبقاء والتميز في مجال نشاطها أو حتى التكيف، في ضوء ذلك ندرج بعض المبررات الفكرية والميدانية لدراسة القطاع المذكور، نذكر منها الآتي:

1. تعبر المنظمات الصناعية تعبيراً صادقاً عن مشكلة الدراسة لأن هذه المنظمات تشمل أبعاد الاستدامة المتمثلة بالاقتصادي البيئي الاجتماعي، وهناك العديد منها لا تزال مترددة بالامتثال لتدابير الاستدامة، وأن المنظمات الصناعية لا تستطيع تقديم منتجاتها إلى السوق دون مراعاة المسؤولية البيئية والاجتماعية.

2. تعتبر المنظمات الصناعية من أهم مصادر التلوث في محافظة دهوك. لذلك قامت الحكومة بإصدار أمر التوقيف لبعضهم وتشتراط بوضع فلتر يقوم بتصفية الانبعاثات المضرة، وأيضاً فرضت نسبة مئوية تصل إلى (60%) من زراعة النباتات والأشجار حسب مساحة بناية المنظمة الصناعية في منطقة صناعية كواشي، مع العلم أن المنطقة خالية من مصادر الماء.

3. تم إقرار بتعيين موظف أو أكثر من أجل مراقبة والإشراف على نشاطات تلك المنظمات الصناعية التي تكون لها نسبة كبيرة من التلوث والانبعاثات، ويجب عليها أن تدفع أجور لهؤلاء الموظفين.

4. تفرض الحكومة على جميع المنظمات الصناعية بأن يتم فحص مدخلات الإنتاج، هناك أنواع تحتاج إلى الفحص بين فترة وفترة، وبذلك تتحمل رسوم كافة الإجراءات حتى يتم فحصها واسترجاعها. وأيضاً لا تقبل بالتحويلات، يجب أن يتم تسليم الضرائب نقداً، وبذلك تعاني بعض المنظمات الصناعية من مشكلة السيولة وهذا يعتبر تحدي آخر لبقائهم في ميدان العمل.

مما سبق تعتبر مجموعة تحديات تعيق تميز ونمو المنظمات الصناعية في محافظة دهوك، ولكن يلتزمون بشكل كبير بأي تشريع حكومي. وللتعرف على مدى مصداقية وفهم المستجيبين لعبارات الاستبانة، تم إجراء عدد من المقابلات مع المديرين، وفيما يلي هو ملخص لإجاباتهم حول طبيعة عمل المصانع المبحوثة:

أ- **المنظمات الصناعية الإنشائية:** تشمل (الكونكريت الجاهز، البلوك، موزايك، شتاكر، سندويج بانيل... الخ)، تتراوح الطاقة الانتاجية حسب مجتمع الدراسة بين (20 عدد/سنة- 27000000 قطعة سنوياً)، وتصل نسبة النفايات (2.5%). يتأثر بظروف السوق والبيع منها يتحكم في السوق، أقدم منظمة صناعية سجلت في عام (1997)، برأس مال (86350190) دينار عراقي، إلى عام (2023)، برأس مال (720225000) دينار عراقي. تمتلك إحدى هذه المصانع مشروع



فريد على مستوى العراق، توفر كونكريت جاهز بجودة (75×50) لصالة كبيرة تحتوي على (25) عمود كونكريتي.

ب- **المنظمات الصناعية الغذائية:** تشمل (الالبان، غربلة الحبوب، مشروبات غازية، طحين..الخ)، في هذا النوع يتم الاعتماد على التقنيات الحديثة لإجراء التحسينات وإنتاج منتجات جديدة مع أخذ الأفكار من المندوبين، الطاقة الانتاجية تتراوح بين (36 طن – 1500000 طن/سنة)، ونسبة النفايات (3% - 0.004%)، تقريباً في هذا النوع يتم استخدام التالف لغرض إعادة تدويرها. أقدم منظمة صناعية سجلت في عام (1999) برأس مال (240000000) دينار عراقي، إلى أن تصل عام (2024) برأس مال (111750000) دينار عراقي، تتطور وتنمو بسبب تصدير منتجاتهم إلى خارج حدود الإقليم، ومنها حاصلة على شهادة الايزو (ISO 2024-2027).

ت- **المنظمات الصناعية الفلزية:** تشمل (ألمنيوم، أنابيب حديدية، أدوات معدنية...الخ). تتراوح الطاقة الانتاجية بين (60 عدد/سنة – 1500000 قطعة/سنة). في هذا النوع نسبة المخلفات كبيرة تبلغ (15-20%)، لذلك تقوم بوضع فلاتر مع زراعة مساحة خضراء ضمن نطاق المشروع، حيث واحدة منهم زرعت (200-500) أشجار. الانتاج يتم حسب متطلبات العملاء حسب معايير عالمية بقوالب محددة، أقدم منظمة صناعية سجلت في عام (2000) برأس مال (984427000) دينار عراقي، إلى عام (2024) برأس مال (245000000) دينار عراقي، بذلك تبين أن تبني هذا النوع مكلفة.

ث- **المنظمات الصناعية اللا فلزية:** تشمل (البلاستيك، النايلون، المناديل، مصفاة النفط، أصباغ..الخ)، على الرغم من تنوع المنتجات، معظم هذه المصانع تعتمد مواد معادة في العملية الانتاجية، تتراوح الطاقة الانتاجية بين (180 قطعة/سنة – 9000000 طن/سنة)، تصل نسبة التالف إلى (15-20%) البعض منها ليس لديها مخلفات إطلاقاً. أقدم منظمة صناعية سجلت في عام (1999) برأس مال (175000000) دينار عراقي، إلى عام (2024) برأس مال (10550000) دينار عراقي. لأول مرة سيتم استخدام مواد خاص صديق للبيئة لانتاج منتج لا فلزي، تنتج من مواد معينة من الذرة يتحلل في البيئة بعد بقائه فيها لفترة من الزمن.

ج- **المنظمات الصناعية النسيجية:** تشمل هذا النوع مصانع (دباغة الجلود، صناعة الملابس الجاهزة، المفروشات والسائتر...والخ)، في نهاية الألفينات وما بعدها زادت مصانع هذا الصنف، تتراوح طاقتهم الانتاجية بين (1500 عدد/سنة – 9000000 درزن/سنوياً)، نسبة المخلفات



(13%) سنوياً، وتقدم منتجات متنوعة، تعتمد على العاملين ذوي المهارات لوظائف محددة، لديهم انبعاثات قليلة مقارنة بالمصانع الأخرى. أقدم منظمة صناعية سجلت في عام (2006) برأس مال (10000000) دينار عراقي، إلى عام (2024) برأس مال (122000000) دينار عراقي.

5.3- وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

في هذا الجزء من الجانب الميداني سيتم وصف وتشخيص متغيرات الدراسة، مع بيان الأهمية الترتيبية لاستراتيجيات والمتطلبات بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما يلي:

5.3.1- وصف وتشخيص المتغير المستقل استراتيجيات النمو المستدام:

كما هو موضح في الجدول (2) وصف وتشخيص متغير استراتيجيات النمو المستدام، بمستوى الاتفاق الكلي بلغت (74.39%)، حيث جاءت بوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.98)، وهذا يعزز وجود استراتيجيات النمو المستدام أو اتباعها من قبل المصانع المبحوثة من أجل البقاء وتحقيق سمعة جيدة والنمو المستمر.

الجدول (2) وصف وتشخيص استراتيجيات النمو المستدام

الأبعاد	أفق بشدة	أفق	محايد	لا		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة (%)
				أفق	لا أتفق بشدة			
التكنولوجيا الخضراء	74.68	15.30	10.02	3.930	1.035	78.600		
العمليات المستدامة	72.56	18.20	9.24	3.910	1.001	78.200		
كفاءة الموارد	74.54	14.34	11.12	3.938	1.035	78.760		
تعزيز رأس المال البشري	73.02	19.20	7.78	3.952	0.959	79.040		
إشراك أصحاب مصلحة	77.14	17.46	5.40	4.010	0.873	80.200		
المؤشر الكلي	74.39	16.9	8.71	3.95	0.98	78.96		

المصدر: من جهود الباحثان بالاعتماد على النتائج المحصلة من تحليل برنامج SPSS V.27 الإحصائي

5.3.2- وصف متغير التميز المستدام: تبين من التحليلات الإحصائية الموضوعة في الجدول (3) أن نسبة الاتفاق على مستوى الكلي بلغت (80.93%)، بوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.82)، وهذا يدل على أن المنظمات الصناعية في محافظة دهوك تراعي المتطلبات المختارة للدراسة الحالية من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للبقاء والازدهار في ميدان العمل، ومن خلالها يمكنها المحافظة عليها لأطول فترة ممكنة.



الجدول (3) وصف وتشخيص متطلبات التميز المستدام

المتطلبات	أنفق بشدة	أنفق	محايد	لا		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
				أنفق	لا أتفق بشدة			
	نسبة التكرار	نسبة التكرار	نسبة التكرار	نسبة التكرار	نسبة التكرار			
القيمة المستدامة	83.32		13.40		3.28	4.166	0.808	83.320
الإبداع المستدام	77.48		16.38		6.14	4.032	0.883	80.640
التوجه المستدام	81.24		15.56		3.20	4.106	0.796	82.120
الصمود الاستراتيجي	81.68		14.32		4.00	4.088	0.797	81.760
المؤشر الكلي	80.93		14.92		4.16	4.10	0.82	82%

المصدر: من جهود الباحثان بالاعتماد على النتائج المحصلة من تحليل برنامج SPSS V.27 الإحصائي

5.4- اختبارات استمارة الاستبيان: اختبارات استمارة الاستبيان عبارة عن مجموعة اختبارات للتأكد من ثبات لأبعاد المختارة للاستبانة والبيانات هل تعاني من التحيز أم لا، وذلك من خلال اختبارات معينة، نستعرضها كالتالي:

5.4.1- قياس ثبات الاستبيان Reliability test: يوضح جدول (4) نتائج اختبار معامل كرونباخ

الفا لكل بعد ومعامل الفا الطبقي لاستراتيجيات ومتطلبات مجتمعة، وكما يلي:

الجدول (4) قياس الثبات لاستراتيجيات ومتطلبات الدراسة منفردة وبشكل كلي

المتغير	الأبعاد	العبارات	معامل كرونباخ الفا لكل بعد α_i
استراتيجيات النمو المستدام	التكنولوجيا الخضراء	X1-X5	0.78
	العمليات المستدامة	X6-X10	0.73
	كفاءة الموارد	X11-X15	0.68
	تعزيز رأس المال البشري	X16-X20	0.82
	إشراك أصحاب المصلحة	X21-X25	0.83
التميز المستدام	القيمة المستدامة	y1-y5	0.81
	الإبداع المستدام	y6-y10	0.75
	التوجه المستدام	y11-y15	0.77
	الصمود الاستراتيجي	y16-y20	0.80
معامل الفا الطبقي للأبعاد مجتمعة α_{st}			0.94

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.27

يلاحظ ان قيمة معامل الفا الطبقي بلغت قيمته (0.94)، وهي أكبر من (0.70)، كما أن معامل ألفا ولكل استراتيجية من استراتيجيات النمو المستدام كانت أكبر من (0.70)، باستثناء استراتيجية كفاءة الموارد الذي بلغت قيمته (0.68) وهي قريبة من (0.70)، اما معامل ألفا ولكل متطلب من متطلبات التميز المستدام أيضاً كانت أكبر من (0.70)، ومن خلال معامل ألفا الطبقي ومعامل ألفا لكل بعد من



أبعاد المتغيرات المدروسة والتي ظهرت أكبر من (0.70%) فإن ذلك يدل على قوة الثبات للأبعاد المدروسة.

5.4.2- اختبار تحيز الطريقة المشتركة (CMB) Comment Method Bias :

تم استخدام اختبار (Harman single factor test) في اختبار تحيز الطريقة المشتركة والذي أشار (Bagozzi & Yi,1991) إلى أنه إذا كانت قيمة هذا الاختبار أكبر من (50%) فهذا دليل على وجود تحيز في الطريقة المشتركة، وقد تم إيجاد قيمة هذا الاختبار وفق برنامج SPSS. إن قيمة الاختبار للبيانات المدروسة (CMB= 29.490 %)، هي أقل من (50%) بذلك يتضح ان البيانات لا تعاني من التحيز الطريقة المشتركة.

5.5- اختبار فرضيات الدراسة:

1. الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير استراتيجيات النمو المستدام ومتغير التميز المستدام

يلاحظ من الجدول (5) أن قيمة لمعامل الارتباط طردي بإشارة موجبة مما يدل أن هناك علاقة طردية بين متغير استراتيجيات النمو المستدام ومتغير التميز المستدام، كما أن قيمتها تساوي (0.72)، كذلك فإن حدود الثقة (95%) كانتا متشابهتان في الإشارات عند مستوى معنوية (0.05) والتي كانت قيمة الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) (0.822, 0.587) على التوالي. كما أن قيمة (p=0.004) وهي أقل من (0.05) مما يدل على هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير استراتيجيات النمو المستدام ومتغير التميز المستدام.

الجدول (5) علاقة الارتباط بين متغير استراتيجيات النمو المستدام ومتغير التميز المستدام

القيمة الاحتمالية P-value	95% Confidence Interval		قيمة الارتباط	المتغير المعتمد	اتجاه العلاقة	المتغير المستقل
	Upper	Lower				
0.004	0.822	0.587	0.72	التمييز المستدام	↔	استراتيجيات النمو المستدام

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي AMOS V.24 .

وأظهرت نتائج الجدول (6) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الخامسة لكل استراتيجية على حدة مع متغير المعتمد، بأن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كافة استراتيجيات متغير استراتيجيات



النمو المستدام في متغير التميز المستدام، ويؤكد ذلك قيمة معامل الارتباط الذي له إشارة موجبة مما يدل على ان العلاقة طردية بين المتغيرين.

الجدول (6) علاقة الارتباط بين استراتيجيات متغير استراتيجيات النمو المستدام ومتغير التميز المستدام

القيمة الاحتمالية P-value	95% Confidence Interval		قيمة الارتباط	المتغير المعتمد	اتجاه العلاقة	المتغير المستقل
	Upper	Lower				
0.005	0.684	0.437	0.57	التميز المستدام	↔	التكنولوجيا الخضراء
0.004	0.823	0.532	0.68		↔	العمليات المستدامة
0.003	0.617	0.275	0.46		↔	كفاءة الموارد
0.003	0.854	0.584	0.72		↔	تعزيز رأس المال البشري
0.003	0.849	0.629	0.75		↔	إشراك أصحاب المصلحة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى البرنامج الاحصائي AMOS V.24.

- الأهمية النسبية لمتغير استراتيجيات النمو المستدام:

يوضح الجدول (7) أن جميع استراتيجيات المتغير المستقل كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وكذلك يوضح أن استراتيجية إشراك أصحاب المصلحة هي أهم استراتيجية إذ جاء بأهمية نسبية، بلغت (80%)، وبمتوسط (4.010)، وبانحراف معياري (0.873)، وفي المرتبة الثانية كانت استراتيجية تعزيز رأس المال البشري بأهمية نسبية، بلغت (79%) وبمتوسط (3.952) وبانحراف معياري (0.959)، وفي المرتبة الثالثة فقد كانت استراتيجية كفاءة الموارد بأهمية نسبية، بلغت (78.76%)، وبمتوسط (3.938)، وبانحراف معياري (1.035)، وفي المرتبة الرابعة كانت التكنولوجيا الخضراء بأهمية نسبية، بلغت (78.6%)، وبمتوسط (3.930)، وبانحراف معياري (1.035)، وجاءت في المرتبة الخامسة العمليات المستدامة بأهمية نسبية بلغت (78%) وبمتوسط (3.910) وبانحراف معياري (1.001).

الجدول (7) أهمية الاستراتيجيات نسبياً لمتغير استراتيجيات النمو المستدام

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	الترتيب
1	التكنولوجيا الخضراء	3.930	1.035	78.60	4
2	العمليات المستدامة	3.910	1.001	78.20	5
3	كفاءة الموارد	3.938	1.035	78.76	3
4	تعزيز رأس المال البشري	3.952	0.959	79.04	2
5	إشراك أصحاب المصلحة	4.010	0.873	80.20	1

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V24.



- الأهمية النسبية لمتغير التميز المستدام:

تم إيجاد الأهمية النسبية لمتطلبات متغير التميز المستدام وكما تبينها النتائج الموضحة في الجدول (8)، إذ إن جميع متطلبات المتغير المعتمد كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). وأن متطلب القيمة المستدامة هو أهم متطلب وذلك من خلال الأهمية النسبية له التي بلغت (83%)، وبمتوسط (4.166)، وبانحراف معياري (0.808)، أما في المرتبة الثانية جاء متطلب التوجه المستدام من خلال الأهمية النسبية له التي بلغت (82%) وبمتوسط (4.106) وبانحراف معياري (0.796)، وفي المرتبة الثالثة جاء الصمود الاستراتيجي، وذلك من خلال الأهمية النسبية التي بلغت (81.76%)، وبمتوسط (4.088)، وبانحراف معياري (0.797)، وأخيراً جاء الإبداع المستدام في المرتبة الرابعة من خلال الأهمية النسبية التي بلغت (80.6%)، وبمتوسط (4.032)، وبانحراف معياري (0.883).

الجدول (8) أهمية المتطلبات نسبياً لمتغير التميز المستدام

الترتيب	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد	ت
1	83.320	0.808	4.166	القيمة المستدامة	1
4	80.640	0.883	4.032	الإبداع المستدام	2
2	82.120	0.796	4.106	التوجه المستدام	3
3	81.760	0.797	4.088	الصمود الاستراتيجي	4

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V24.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير استراتيجيات النمو

المستدام في متغير التميز المستدام.

من الجدول (9) ادناه يلاحظ ان تأثير متغير استراتيجيات النمو المستدام كان تأثير طردي في متغير التميز المستدام وذلك من خلال الإشارة الموجبة لقيمة المعلمة المقدره التي تعود إلى متغير النمو المستدام والتي بلغت (1.489)، وبخطأ قياسي (0.634). كما ظهر هذا التأثير لمتغير استراتيجيات النمو المستدام في متغير التميز المستدام تأثير ذات دلالة معنوية وذلك من خلال قيمة P والتي بلغت (0.002) وهي اقل من (0.05). كما يمكن ملاحظة حدود الثقة (95%) والتي ظهرت بإشارات متشابهة دلالة على معنوية التأثير. اما قيم هذه الحدود فقد تمثلت بالحد الأدنى والاعلى (3.299،



(0.909 على التوالي). وبذلك يمكن قبول الفرضية التي تنص بان هناك تأثير لمتغير استراتيجيات النمو المستدام في متغير التميز المستدام.

الجدول (9) نتائج علاقة التأثير لمتغير استراتيجيات النمو المستدام في متغير التميز المستدام

القيمة الاحتمالية P-value	95% Confidence Interval		الخطأ المعياري لمعامل الانحدار Se.(β)	معامل الانحدار Estimate(β)	المتغير الثاني	اتجاه العلاقة	المتغير الاول
	Upper	Lower					
0.002	3.299	0.909	0.634	1.489	التميز المستدام	←	استراتيجيات النمو المستدام

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى البرنامج الاحصائي AMOS V.24.

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (10) ان هناك تأثير معنوي طردي وذلك من خلال الإشارة الموجبة لقيمة المعلمة كما ظهر هذا التأثير هو تأثير ذات دلالة معنوية من خلال قيمة P، التي هي اقل من (0.05)، كما يمكن ملاحظة حدود الثقة والتي ظهرت بإشارات متشابهة دلالة على معنوية التأثير، وبذلك يمكن قبول الفرضيات الفرعية الخامسة والتي تنص بأن هناك تأثير لكل استراتيجية على حدة في متغير التميز المستدام.

الجدول (10) نتائج علاقة التأثير لاستراتيجيات متغير استراتيجيات النمو المستدام في متغير التميز المستدام

القيمة الاحتمالية P-value	95% Confidence Interval		الخطأ المعياري لمعامل الانحدار Se.(β)	معامل الانحدار Estimate(β)	المتغير المعتمد	اتجاه العلاقة	المتغير المستقل
	Upper	Lower					
0.002	0.895	0.378	0.127	0.552	التميز المستدام	←	التكنولوجيا الخضراء
0.003	1.027	0.338	0.184	0.586		←	العمليات المستدامة
0.002	1.003	0.289	0.196	0.523		←	كفاءة الموارد
0.002	1.116	0.459	0.164	0.693		←	تعزيز رأس المال البشري
0.001	1.395	0.576	0.209	0.872		←	إشراك أصحاب المصلحة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى البرنامج الاحصائي AMOS V.24.



5. النتائج

أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة ارتباط طردية بين استراتيجيات النمو المستدام والتميز المستدام عند مستوى معنوي (0.05). كما ظهر تأثير لمنغير استراتيجيات النمو المستدام في متغير التميز المستدام خلال قيمة P والتي تكون أقل من مستوى معنوي (0.05). وهو ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (Kumar, 2014) التي أشارت إلى أن التميز المؤسسي، تتحقق من خلال استراتيجية النمو، وإدارة المخاطر. وذلك من خلال دراستهم لشركتين (بوينغ وإيرباص)، أثبتنا صحة نموذج التميز المؤسسي في تحقيق التميز المؤسسي واستدامته من خلال استراتيجية نمو المنظمة، وكذلك في التخفيف من مخاطر المنظمة وبالتالي أدت إلى زيادة الربحية. فضلا عن هذه النتائج وجدنا:

1. وجود اهتمام متزايد من قبل المنظمات الصناعية في محافظة دهوك بالتميز المستدام وذلك من خلال تلبية متطلبات المختارة للدراسة الحالية بدرجات متفاوتة: القيمة المستدامة، الابداع المستدام، التوجه المستدام، الصمود الاستراتيجي.
2. وفيما يخص مدى اهتمام المصانع المبحوثة باستراتيجيات النمو المستدام، التكنولوجيا الخضراء حسب اطلاع الباحثة كانت انترنت الأشياء أو رقمنة، وكانت محور نشاطهم العمليات المستدامة، مع محاولة مستمرة لاستخدام الأمثل لمواردهم بسبب الكلفة والجودة، مع التركيز على تعزيز المواهب، مع الالتزام بتلبية احتياجات الأطراف المتعاملة لتحقيق أهداف مشتركة.
3. تتباين المصانع المبحوثة في تعاملها مع التميز المستدام تبعاً لمستوى تركيزها على استراتيجيات النمو المستدام.

7. المناقشة:

بشكل عام، تشير نتائج هذه الدراسة إلى وجود دور استراتيجيات النمو المستدام في تحقيق التميز المستدام، كونها يقدم حلول لمشكلة الدراسة والتي هي عبارة عن مخاوف بيئية والتلوث البيئي، حيث من خلال نتائج الدراسة الحالية نحدد مجموعة استراتيجيات التي يمكنها تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة مع الحفاظ عليها بذلك قد تضمن بقائها ونموها لأطول فترة ممكنة، مع تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع بمبادراتهم في الحفاظ على البيئة والمجتمع من الأضرار الناتجة من نشاطهم الصناعي. على الرغم من النتائج المهمة التي توصلت إليه الدراسة الحالية، إلا أنها لا تخلو من بعض المحددات، مثلاً حجم العينة حيث لا يمكن تعميم النتائج ميدانياً لأن عينة الدراسة تشمل المنظمات



الصناعية في محافظة دهوك فقط، ولكن يمكن تعميمها نظرياً حيث حسب التوجهات الحالية والعالم الأعمال السائدة اليوم تعتبر هذه الاستراتيجيات صالحة لجميع أنواع المنظمات وأي بيئة عمل سواء كانت في دول نامية أو متقدمة، التي قد تضمن بقائها ونموها المستدام.

ويمكن للدراسات المستقبلية دراسة الظاهرة بشكل مختلف، مثل أخذ عينة كبيرة يشمل دولة أو أكثر، أو بالتركيز على عينة مختلفة مثل القيادات في المستشفيات. والأهم من ذلك التوجه نحو دراسة موضوع التميز المستدام وتحديد متطلباتها بشكل دقيق، واضح ومتفق عليه. ويمكن تركيز العلاقة بين متغير الصمود وتميز المستدام أو استراتيجيات الحصول على المواد الأولية مثلاً (استراتيجية التجسير لأنها حسب دراسة (Kalaitzi, et al., 2019) هي الوحيدة التي تؤدي إلى الميزة التنافسية من حيث الملكية والوصول إلى الموارد.

كما هو معلوم أن بيئة الدول النامية تعاني من تحديات سياسية واقتصادية واجتماعية، لذلك قد تكون صعب على المنظمات الصناعية في محافظة دهوك أن تستفاد من تبني هذه الاستراتيجيات والمتطلبات بالشكل المرغوب، ولكن كل ما تسارعت في الحصول على أي مستجد في البيئة الخارجية وحققت تكامل مع قدراتها الداخلية على الرغم من وجود عقبات قد تتميز في مجال أعمالها وتصبح رائدة في تبني أي شيء جديد يقلل من الجهد والوقت والكلفة بشكل أسرع وأفضل من المنافسين تضمن بقائها، وإذا لم تتمكن من القيام بذلك، قد تحتاج إلى دعم سواء كانت مادية أو معلوماتية أو بشرية أو مالية، يؤيد ذلك دراسة (Shi & Zailani, 2025) أن قدرات المنظمة ومواردها له تأثير كبير على خلق القيمة، والذي بدوره يتوسط العلاقة بين قدرات المنظمة ومواردها وأدائها، وبذلك يمكنها أن تلجأ إلى تحالفات وشراكات مع المنظمات الأخرى بجميع أنواعها أو حتى الحكومة، يؤكد ذلك دراسة (Eitzen & Sartorius, 2012) حيث استخدمت المنظمات ذات النمو المرتفع هذه الاستراتيجيات بنجاح لدعم أهداف نموها.

حسب دراسة (Nunes, et.al, 2013) تواجه المنظمات ضغوطاً متزايدة لتبني التقنيات والأنظمة المستدامة، لكن استجاباتها تختلف عبر القطاعات والمناطق الجغرافية، وهذا ما وصلته الدراسة الحالية حيث هناك تباين بين أنواع المنظمات الصناعية (الانشائية، الغذائية، الفلزية، اللافلزية، النسيجية). دراسة (Yun, et al., 2015) يجب على المنظمات أن تضع في اعتبارها المستويين للإبداع المفتوح، مثل استراتيجيات المعرفة ونماذج الأعمال. سبق وركزنا أن عمليات المستدامة قد تنفذ على شكل نموذج أو تكتيكات معرفية لإبداع منتجات/خدمات/استراتيجيات جديدة أو محسنة،



ويؤيد ذلك دراسة (Wibowo, et al., 2024) أن هذا قد تساعد المنظمات على خلق مزايا تنافسية جديدة قادرة على التكيف، وحسب دراسة (Ayutthaya, et al., 2025) بتعزيز بيئة مواتية للنمو المستدام والتنافسي سيمكن أصحاب المصلحة من ضمان بقاء المنظمات على المدى الطويل في أسواق شديدة التنافسية. ودراسة (Kneipp, et al., 2019) تقول أن تبني ممارسات الابداع المستدام يسهم في تحقيق أداء متميز مستدام. وعلى الرغم وصول دراسة (Kalaitzi, et al., 2019) إلى عدم وجود علاقة بين كفاءة الموارد والميزة التنافسية. لأن ركز هذا البحث على ندرة الموارد الطبيعية، تعاني الموارد (مثل المياه) من فقدان الجودة والتكلفة المنخفضة ذات الصلة وحتى إذا تم إعادة تدويرها، فلن تقدم ميزة على المنافسين. ولكن في الدراسة الحالية وصلنا إلى وجود علاقة ارتباط وأثر، وأجرينا مقابلة شخصية مع أحد مدراء في مصنع تصفية مياه المصفاة، التي كانت الفريدة من نوعها وتقوم بإعادة تدوير المياه التي تعتبر من مخلفات العملية الانتاجية.

8. الاستنتاجات:

يمكننا عرض مجموعة من الاستنتاجات من الدراسة الحالية ميدانياً ونظرياً التي تعكس طبيعة العلاقة بين مفهومي استراتيجيات النمو المستدام والتميز المستدام داخل المنظمات الصناعية في محافظة دهوك.

أولاً: الاستنتاجات النظرية

1. لم يعد دمج الاستدامة في استراتيجيات المنظمة مجرد خيار مطروح، بل أصبح ضرورة ملحة، لاسيما للمنظمات الساعية إلى التميز. وأشارت الدراسات إلى أن أبرز متطلبات الأعمال في ظل تقلبات العولمة هو تحقيق التميز المستدام، إذ لم يعد بالإمكان حصر التميز داخل حدود المؤسسة، بل إنها ترتبط بشكل وثيق بأثر المنظمة على المجتمع، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تدعي التميز وهي تتجاهل انعكاساتها الخارجية أو تمارس أعمالها بأسلوب يفتقر إلى السلوك الأخلاقي.
2. اتفق معظم الباحثون أن النمو المستدام يعد عاملاً رئيسياً في تحقيق التميز على المدى الطويل، وان المنظمات لاسيما الكبيرة منها التي تهدف إلى الحفاظ على قدرتها التنافسية والتميز والازدهار في المشهد الديناميكي للأعمال، تعتبر النمو المستدام هدف بالغ الأهمية ويحتاج إلى تقنيات او استراتيجيات معينة.



3. أن تحقيق التميّز المستدام لا يعتمد فقط على الأداء الحالي، بل يتطلب استراتيجيات واضحة تعزز قدرة المنظمة على تحقيق نمو متوازن ومستدام، بشكل أن يضمن تحقيق هذه الاستراتيجيات الصمود والقدرة على تقديم ابداعات مستمرة تلبي احتياجات أصحاب المصالح بالقيمة المقدمة لهم آخذاً بنظر الاعتبار المسؤولية الاجتماعية والبيئية.

ثانياً: الاستنتاجات الميدانية

1. من وصف وتشخيص المصانع المبحوثة ظهر ان مصانع الانتاج اللافلزية كانت الاكثر ابداعا في عملياتها اذ تتبنى سياسة اعادة التدوير وبالتالي عدم وجود مخلفات فضلا عن تبنيها الطاقة البديلة.
2. أظهرت نتائج التحليل الوصفي إلى نقص الاهتمام الفعلي بالتدريب المنظم والمشاركة فيها، حيث يعتمد معظم العاملين على التعلم أثناء العمل بدلاً من الدورات التدريبية المنظمة، وغالباً ما يفتقر قادة الإدارة إلى مهارات إدارية متعمقة أو تدريب كاف في مجال الاستدامة واتخاذ القرار المناسب وتقديم حلول متعددة في الوقت المناسب.
3. أظهرت نتائج الاختبار الميداني للدراسة ان هناك علاقة ارتباط معنوية لمتغير استراتيجيات النمو المستدام في التميّز المستدام، مع وجود ارتباط لكل استراتيجية من استراتيجيات النمو المستدام في التميّز المستدام..
4. أظهرت نتائج تحليل الاثر أن هناك أثر معنوي لاستراتيجيات النمو المستدام في تحقيق التميّز المستدام ، مع وجود اثر لكل استراتيجية من استراتيجيات النمو المستدام في التميّز المستدام.
5. من نتائج نموذج تحليل الانحدار المتعدد أظهرت اهمية كل استراتيجية من استراتيجيات النمو المستدام المختارة للدراسة الحالية، اذ كانت نتائج التأثير والمساهمة تزداد بإضافة كل استراتيجية إلى النموذج وعلى التوالي.
6. وفي مقارنة الأهمية النسبية لمتغير المستقل كانت "إشراك أصحاب المصلحة" أهم استراتيجية ، والعمليات المستدامة في المرتبة الأخيرة. ولمتطلبات متغير التميز المستدام كانت "القيمة المستدامة" أهم متطلب، والإبداع المستدام في المرتبة الأخيرة.



المصادر

1. الكتاب:

1. Pires Gonçalves, Y., & Cardoso Abdala, E. (2021). Industry 4.0 Contributions in Sustainable Operations. In Industrial Engineering and Operations Management: XXVI IJCIEOM, Second Edition, Rio de Janeiro, Brazil, Springer International Publishing, 139-151. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-78570-3_11
2. van Ewijk, stijin. (2018). An introduction to resource efficiency: Concepts and definitions. In Investing in Resource Efficiency: The Economics and Politics of Financing the Resource Transition (pp. 13-29). Cham: Springer International Publishing .https://doi.org/10.1007/978-3-319-78867-8_2

2. بحث في مجلة علمية:

3. صلاح الدين, إسماعيل صلاح الدين, حسام الدين, ومصطفى حسن بدوي. (2023). دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*, 37(2), 941-1029. https://journals.ekb.eg/article_302974.html
4. عايض, عبداللطيف مصلح محمد, وبشر, عادل محمد احسن, (2020), أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك اليمنية, *مجلة الدراسات الاجتماعية*, المجلد 26, والعدد 4, ص 1-27. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1262989>
5. Abdul Rashid, S. H., Evans, S., & Longhurst, P. (2008). A comparison of four sustainable manufacturing strategies. *International Journal of Sustainable Engineering*, 1(3), 214-229. <https://doi.org/10.1080/19397030802513836>
6. Aguilar-Fernández, M. E., & Otegi-Olaso, J. R. (2018). Firm size and the business model for sustainable innovation. *Sustainability*, 10(12), 4785. <https://doi.org/10.3390/su10124785>



7. Ahmić, A. (2022). Strategic sustainability orientation influence on organizational resilience: Moderating effect of firm size. *Business Systems Research: International journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy*, 13(1), 169-191. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2022-0011>
8. Ayutthaya, P. T. N., Kakhai, K., Kortana, T., & Pungnirund, B. (2025, January). SURVIVAL, COMPETITIVENESS, AND SUSTAINABLE GROWTH OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SMES) IN THAILAND. In *Proceeding National & International Conference*, 17(1). <http://journalgrad.ssrui.ac.th/index.php/8thconference/article/view/4970>
9. Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1991). Multitrait-multimethod matrices in consumer research. *Journal of consumer research*, 17(4), 426-439. <https://doi.org/10.1086/208568>
10. Banerjee, S., & Akuli, K. (2014). Advantages of green technology. *Recent Research in science and technology*, 6(1), 97-100. <https://core.ac.uk/download/pdf/236010955.pdf>
11. Bocken, N. M. P., Rana, P., & Short, S. W. (2015). Value mapping for sustainable business thinking. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 32(1), 67-81. <https://doi.org/10.1080/21681015.2014.1000399>
12. Bundgaard, A. M., Mosgaard, M. A., & Remmen, A. (2017). From energy efficiency towards resource efficiency within the Ecodesign Directive. *Journal of cleaner production*, 144, 358-374. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.144>
13. Cheng, C. C. (2020). Sustainability orientation, green supplier involvement, and green innovation performance: Evidence from diversifying green entrants. *Journal of Business Ethics*, 161(2), 393-414. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-018-3946-7>
14. Chien, C. F., & Chen, L. F. (2008). Data mining to improve personnel selection and enhance human capital: A case study in high-technology industry. *Expert*



- Systems with applications*, 34(1), 280-290.
<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2006.09.003>
15. Dahlgard, J. J., & Anninos, L. N. (2022). Quality, resilience, sustainability and excellence: understanding LEGO's journey towards organisational excellence. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 14(3), 465-485. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-12-2021-0183>
16. Diabate, A., Sibiri, H., Wang, L., & Yu, L. (2019). Assessing SMEs' sustainable growth through entrepreneurs' ability and entrepreneurial orientation: An insight into SMEs in Côte d'Ivoire. *Sustainability*, 11(24), Pp 1-26 <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/24/7149>
17. Edgeman, R. (2013). Sustainable enterprise excellence: towards a framework for holistic data-analytics. *Corporate Governance*, 13(5), 527-540. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2013-0073>
18. Edgeman, R., & Eskildsen, J. (2014). Modeling and assessing sustainable enterprise excellence. *Business Strategy and the Environment*, 23(3), 173-187. <https://doi.org/10.1002/bse.1779>
19. Eitzen, C., & Sartorius, K. (2012). Strategies for sustainable growth in JSE-listed companies. *South African Journal of Business Management*, 43(3), 79-94. <https://journals.co.za/doi/abs/10.10520/EJC124092>
20. Ferrer, G. (2008). Sustainability: what does it mean for the operations manager?. *The Flagship Research Journal of International Conference of the Production and Operations Management Society*, 1(2), 1-17. https://calhoun.nps.edu/bitstream/handle/10945/34417/Ferrer_Sustainability.pdf;sequence=3
21. Fichter, K., & Clausen, J. (2016). Diffusion dynamics of sustainable innovation-insights on diffusion patterns based on the analysis of 100 sustainable product and service innovations. *Journal of Innovation Management*, 4(2), 30-67. https://doi.org/10.24840/2183-0606_004.002_0004



22. Figge, F., & Hahn, T. (2004). Sustainable value added—measuring corporate contributions to sustainability beyond eco-efficiency. *Ecological economics*, 48(2), 173-187. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2003.08.005>
23. Gavronski, I. (2012). Resources and capabilities for sustainable operations strategy. *Journal of Operations and Supply Chain Management (JOSCM)*, 5, 1-20. <https://ageconsearch.umn.edu/record/289302/files/9560.pdf>
24. Gharfalkar, M., Ali, Z., & Hillier, G. (2018). Measuring resource efficiency and resource effectiveness in manufacturing. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1854-1881. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2017-0282>
25. Gimenez, C., Sierra, V., & Rodon, J. (2012). Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. *International journal of production economics*, 140(1), 149-159. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.035>
26. Guo, M., Nowakowska-Grunt, J., Gorbanyov, V., & Egorova, M. (2020). Green technology and sustainable development: Assessment and green growth frameworks. *Sustainability*, 12(16), 6571. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/16/6571>
27. Gupta, R. K., (2024), Strategies for long term business survival and growth (What you do today to stay in business tomorrow). *International Journal of Research in Management*, 6(2), 495-504. <https://doi.org/10.33545/26648792.2024.v6.i2f.248>
28. Hussain, T., Edgeman, R., Eskildsen, J., Shoukry, A. M., & Gani, S. (2018). Sustainable enterprise excellence: Attribute-based assessment protocol. *Sustainability*, 10(11), 4097. <https://doi.org/10.3390/su10114097>
29. Huysman, S., Sala, S., Mancini, L., Ardente, F., Alvarenga, R. A., De Meester, S., ... & Dewulf, J. (2015). Toward a systematized framework for resource efficiency indicators. *Resources, Conservation and Recycling*, 95, 68-76. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2014.10.014>



30. Iheonunekwu, S., Ogwudire, A. O., & Okoko, R. F. G. O. (2012). IMPACT OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT ON FIRMS' PERFORMANCE. *Knowledge Review*, 26(1), 58-66. <https://globalacademicgroup.com/journals/knowledge%20review/IMPACT%20OF%20HUMAN%20CAPITAL%20DEVELOPMENT.pdf>
31. Iravani, A., Akbari, M. H., & Zohoori, M. (2017). Advantages and disadvantages of green technology; goals, challenges and strengths. *International Journal of Science and Engineering Applications*, 6(9), 272-284. <https://www.ijsea.com/archive/volume6/issue9/IJSEA06091005.pdf>
32. Jang, Y. J., Zheng, T., & Bosselman, R. (2017). Top managers' environmental values, leadership, and stakeholder engagement in promoting environmental sustainability in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 101-111. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.03.005>
33. Kalaitzi, D., Matopoulos, A., Bourlakis, M., & Tate, W. (2019). Supply chains under resource pressure: Strategies for improving resource efficiency and competitive advantage. *International Journal of Operations & Production Management*, 39(12), 1323-1354 <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2019-0137>.
34. Ketata, I., Sofka, W., & Grimpe, C. (2015). The role of internal capabilities and firms' environment for sustainable innovation: evidence for Germany. *R&D Management*, 45(1), 60-75. <https://doi.org/10.1111/radm.12052>
35. Khizar, H. M. U., Iqbal, M. J., & Rasheed, M. I. (2021). Business orientation and sustainable development: A systematic review of sustainability orientation literature and future research avenues. *Sustainable Development*, 29(5), 1001-1017. <https://doi.org/10.1002/sd.2190>
36. Kneipp, J. M., Gomes, C. M., Bichueti, R. S., Frizzo, K., & Perlin, A. P. (2019). Sustainable innovation practices and their relationship with the performance of



- industrial companies. *Revista de Gestão*, 26(2), 94-111. <https://doi.org/10.1108/REGE-01-2018-0005>
37. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
38. Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A., & Laude, D. (2022). Stakeholder engagement: Past, present, and future. *Business & Society*, 61(5), 1136-1196. <https://doi.org/10.1177/00076503211066595>
39. Kumar, D. (2014). Enterprise excellence through growth strategy and risk management. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 4(5), 804-821. <https://doi.org/10.9734/BJEMT/2014/6759>
40. Lin, C., Yu-Ping Wang, C., Wang, C. Y., & Jaw, B. S. (2017). The role of human capital management in organizational competitiveness. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(1), 81-92. <https://doi.org/10.2224/sbp.5614>
41. Manda, K., Bosch, H., Karanam, S., & Kumar Patel, M. (2016). Value Creation with Life Cycle Assessment: An approach to contextualize the application of LCA in chemical companies to create sustainable value. *Journal of Cleaner Production*, 126, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.03.020>
42. Manning, L., & Soon, J. M. (2016). Building strategic resilience in the food supply chain. *British Food Journal*, 118(6), 1477-1493. <https://doi.org/10.1108/BFJ-10-2015-0350>
43. Mi Dahlgaard-Park, S. (2009). Decoding the code of excellence—for achieving sustainable excellence. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(1), 5-28. <https://doi.org/10.1108/17566690910945840>
44. Mi Dahlgaard-Park, S. (2009). Decoding the code of excellence—for achieving sustainable excellence. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(1), 5-28. <https://doi.org/10.1108/17566690910945840>



45. Morais-Storz, M., Stoud Platou, R., & Berild Norheim, K. (2018). Innovation and metamorphosis towards strategic resilience. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1181-1199. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2016-0369>
46. Pasko, O., Marenych, T., Diachenko, O., Levytska, I., & Balla, I. (2021). Stakeholder engagement in sustainability reporting: the case study of Ukrainian public agricultural companies. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 7(1), 58-80. <http://dx.doi.org/10.22004/ag.econ.310949>
47. Roxas, B., & Coetzer, A. (2012). Institutional environment, managerial attitudes and environmental sustainability orientation of small firms. *Journal of Business Ethics*, 111, 461-476. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-012-1211-z>
48. Setyawan, A. A., Misidawati, D. N., Aryatama, S., Jaya, A. A. N. A., & Wiliana, E. (2024). Exploring Innovative Strategies for Sustainable Organizational Growth. *Global International Journal of Innovative Research*, 2(5), 861-872. <https://global-us.mellbaou.com/index.php/global/article/view/146>
49. Shafiei, M. W. M., & Abadi, H. (2017). The importance of green technologies and energy efficiency for environmental protection. *International Journal of Applied Environmental Sciences*, 12(5), 937-951. https://ripublication.com/ijaes17/ijaesv12n5_18.pdf
50. Shi, X., & Zailani, S. (2025). Capabilities and Resources for Value Creation and Sustainable Competitive Advantage: A Study of the Chinese Video Game Industry. *Sustainability* (2071-1050), 17(2). <https://doi.org/10.3390/su17020605>
51. Stock, T., Obenaus, M., Slaymaker, A., & Seliger, G. (2017). A model for the development of sustainable innovations for the early phase of the innovation



- process. 14th Global Conference on Sustainable Manufacturing, GCSM 3-5 October 2016, Stellenbosch, South Africa, *Procedia Manufacturing*, 8, 215-222. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.027>
52. Stocker, F., de Arruda, M. P., de Mascena, K. M., & Boaventura, J. M. (2020). Stakeholder engagement in sustainability reporting: A classification model. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2071-2080. <https://doi.org/10.1002/csr.1947>
53. Tasleem, M., Khan, N., Shah, S. T. H., Saleem, M., & Nisar, A. (2017). Sustainable enterprise excellence: Cohesion of TQM/BE models, ISO standards and sustainability. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 8(4), 24-41. <http://dx.doi.org/10.24212/2179-3565.2017v8i4p24-41> .
54. Ueda, K., Takenaka, T., Vánca, J., & Monostori, L. (2009). Value creation and decision-making in sustainable society. *CIRP annals – Manufacturing Technology*, 58(2), 681-700. <https://doi.org/10.1016/j.cirp.2009.09.010>
55. van Lieshout, J. W., Nijhof, A. H., Naarding, G. J., & Blomme, R. J. (2021). Connecting strategic orientation, innovation strategy, and corporate sustainability: A model for sustainable development through stakeholder engagement. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 4068-4080 . <https://doi.org/10.1002/bse.2857>
56. Wibowo, T. S., Wulansari, C., Haryati, E., & Widodo, A. P. (2024). Exploring Innovative Strategies for Sustainable Organizational Growth: A Case Study Analysis”. *International Journal of Economics, Business and Innovation Research*, 3(3), 722-734. <https://e-journal.citakonsultindo.or.id/index.php/IJEBIR/article/view/954>
57. Yun, J. J., Jung, W., & Yang, J. (2015). Knowledge strategy and business model conditions for sustainable growth of SMEs. *Journal of Science & Technology Policy Management*, 6(3), 246-262. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-01-2015-0002>



4. بحوث المؤتمرات:

1. Calik, E., & Badurdeen, F. (2016). A measurement scale to evaluate sustainable innovation performance in manufacturing organizations. *Procedia CIRP*, 40, 449–454. In *Proceedings of the 13th Global Conference on Sustainable Manufacturing (CIRP)*. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.01.091>
2. Colberg, T. (2022, May). Organisational resilience: Creating ambidexterity in strategic and operational resilience. Paper presented at the 12th International Scientific Conference Business and Management 2022, Vilnius, Lithuania. Pp 770- 779. <https://etalpykla.vilniustech.lt/handle/123456789/154683>
3. Despeisse, M., Yang, M., Evans, S., Ford, S., & Minshall, T. (2017). Sustainable Value Roadmapping Framework for Additive Manufacturing. *Procedia CIRP*, 61, 594–599. In *Proceedings of the 24th CIRP Conference on Life Cycle Engineering (CIRP LCE)*. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.11.186>
4. Ekins, P., Hughes, N., Brigenzu, S., Arden Clark, C., Fischer-Kowalski, M., Graedel, T., ... & Westhok, H. (2016). Resource efficiency: Potential and economic implications. <https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/13813/>
5. Nunes, B., Bennett, D., & Shaw, D. (2013). Building a competitive advantage through sustainable operations strategy *Proceedings of the 22nd International Conference on Management of Technology*. <http://dx.doi.org/10.13140/2.1.3922.7680>
6. Pinheiro de Lima, E., Gouvea da Costa, S. E., Machado, C. G., & Manfrin, P. M. (2012). Sustainable Operations Strategy: theoretical frameworks evolution. In *4th Joint World Conference on Production & Operations Management/19th International Annual EurOMA Conference, Amsterdam, Netherlands, 1-5 July, 2012*. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:1463690>



7. Yeboah, S. (2023). Balancing Growth and Green: Strategies for Sustainable Development in Developing Economies. Sunyani Technical University, Sunyani Ghana, p 1-20. <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/id/eprint/118180>