

دور الاستراتيجية الخضراء في تحقيق الاستراتيجية العامة للشركة
دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مصنع بطاريات بغداد

**The role of green strategy in achieving the company's overall strategy
An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders in "**
"the Baghdad Battery Factory

م. د. مها فاضل إبراهيم

Maha Fadhil Ibrahim

University of Information Technology
and Communications / Director of the
President's Office, Baghdad,
Email: maha.fadelad@uoitc.edu.iq

م. بلقيس ناجي عاجل

Balqees Naji Ajel

University of Information Technology
and Communications / Director of the
President's Office, Baghdad
Email: beeso@uoitc.edu.iq

تاريخ التعديل : 2026/06/17
تاريخ النشر : 2026/10/25

تاريخ تقديم البحث : 2026/06/01
تاريخ قبول النشر : 2026/07/04

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على إمكانية الدور الذي يلعبه تبني الاستراتيجية الخضراء في الشركات الصناعية في تنفيذ الاستراتيجية العامة لها، حيث أصبحت تلك الشركات تتطلع لدعم الممارسات المستدامة بيئياً من أجل كسب الزبائن وولائهم ، ومن أجل ذلك تم تصميم استبيان تم توزيعه على عينة من مدراء الاقسام العاملين في مصنع بطاريات بغداد التابع لوزارة الصناعة والمعادن بلغت (48) عنصراً لاستطلاع آرائهم حول دور تبني الاستراتيجية الخضراء في تنفيذ الاستراتيجية العامة لمصنعهم. ومن خلال مراجعة بعض الممارسات وعدد من الدراسات ذات الصلة ، تم تحديد ثلاثة ابعاد للاستراتيجية الخضراء وهي (الثقافة الداخلية الخضراء، التميز الاخضر، الوقاية من التلوث) من الممكن ان يكون لها دور في تنفيذ الاستراتيجية العامة بأبعادها (الهيكلي التنظيمي، الثقافة التنظيمية، نمط القيادة) .

ولتحقيق هدف البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الحزمة الإحصائية (SPSS.V.25) بهدف تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة ، الاستراتيجية الخضراء وتنفيذ الاستراتيجية العامة ، وقد اثبتت نتائج الدراسة الاستطلاعية في المصنع المبحوث وجود تأثير للاستراتيجية الخضراء في تنفيذ الاستراتيجية العامة.
الكلمات المفتاحية : الاستراتيجية الخضراء - استراتيجية الشركة - مصنع بطاريات بغداد

Abstract:

This research aims to identify the potential role of adopting a green strategy in industrial institutions in implementing their overall strategy. These institutions are increasingly seeking to support environmentally sustainable practices to gain customer loyalty. To this end, a questionnaire was designed and distributed to a sample of 48 department managers working at the Baghdad Battery Factory, affiliated with the Ministry of Industry and Minerals, to gather their opinions on the role of adopting a green strategy in implementing their factory's overall strategy. Through a review of relevant practices and studies, three dimensions of the green strategy were identified: (green internal culture, green excellence, and pollution prevention). These dimensions can potentially play a role in implementing the overall strategy, which encompasses (organizational structure, organizational culture, and leadership style). To achieve the research objective, the descriptive analytical approach was adopted through the use of the statistical package (SPSS.V.25) with the aim of determining the relationship between the two study variables, the green strategy and the implementation of the general strategy. The results of the exploratory study in the factory under investigation proved the existence of an effect of the green strategy on the implementation of the general strategy.

Keywords: Green Strategy - Company Strategy - Baghdad Battery Factory

المقدمة

تتزايد الضغوط البيئية من أجل حلول الاستدامة في كافة المجالات الصناعية العالمية، ولا يُعد هذا التحول نحو الاستدامة استجابة للضغوط التنظيمية فحسب، بل هو رغبة في تبني خطوة استراتيجية للحفاظ على القدرة التنافسية في مستقبل يُتوقع أن تتنامى فيه تفضيلات الزبائن نحو قيم الاستدامة، وتشديد الرقابة الدولية على المخالفات البيئية، مما يُجبر الشركات الصناعية على إعادة النظر في استراتيجياتها التقليدية والتكيف مع نموذج الاستدامة في كافة عملياتها الانتاجية، وطرح البدائل للحفاظ على سلامة المجتمع . لذلك اضحى تبني استراتيجية خضراء في الشركات الصناعية يتوسع ويأخذ مداه، ولم يعد خياراً تكميلياً؛ بل أصبح ضرورة مؤسسية واستراتيجية تهدف إلى دمج المبادئ البيئية في جميع العمليات والقرارات، فبدأت الخطى تتسارع لتنفيذ مضامينها على مختلف الأصعدة، وزادت أهمية الابتكار و كيفية الاستثمار في التقنيات المستدامة وتكييفها مع نماذج الأعمال لتعزيز المرونة والكفاءة و خفض التكاليف واصبح ذلك الشغل الشاغل للدراسات من اجل اتباع نهج استباقي لمواجهة تحديات الاستدامة.

وفي هذا الاتجاه تسعى الشركات الى تحقيق مكاسب اجتماعية من خلال التحول نحو منتجات صديقة للبيئة، بالرغم من صعوبة اقامة توازن بين حماية البيئة والإنتاج الأخضر من جهة، وتنفيذ الاستراتيجية العامة لها و تحقيق ميزتها وضبط كلفتها ورضا عملائها من جهة اخرى، حيث ان تبني استراتيجية خضراء تضفي عليها مقبولية في الأوساط التجارية وشعبية في الأسواق المحلية والعالمية، تواجهه المزيد من القيود لأنظمة الاستدامة بدءاً من عملية تغيير ثقافة الشركة وهيكله بنيتها التنظيمية ومقاومة التغيير من قبل الإدارات التقليدية حول مسائل الاستدامة.

ويأتي البحث الحالي للتعرف على دور تبني الاستراتيجية الخضراء في تنفيذ الاستراتيجية العامة للشركات الصناعية حيث يتم تطبيقها في مصنع بطاريات بغداد التابع لوزارة الصناعة والمعادن في بغداد وعلى عينة من مدرء الأقسام فيها لمعرفة آرائهم حول ذلك.

مشكلة البحث:

في ظل تصاعد التهديدات البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي يشهدها العالم في الوقت الراهن فان التحول نحو الاستدامة يفرض على الشركات الاقتصادية نوع جديد من الإدارة والقيادة يعنى بتبني الممارسات الخضراء كاستراتيجية مستدامة برغم الأعباء المتزايدة الذي يؤدي الى مواجهة الشركات لإشكاليات تعوق تبنيها الاستراتيجية الخضراء وكيفية توافقها مع تحقيق استراتيجيتها العامة و يمكن صياغة تلك الإشكاليات في التساؤلات التالية:

1. ما مستوى توفر متغيرات البحث في الشركة؟
2. هل تستطيع الشركة المبحوثة تبني سياسات خضراء فعالة في عملياتها الإنتاجية تُفضل فيها الحلول البيئية على حساب اصحاب المصلحة فيها؟
3. في حال تبني الشركة المبحوثة لابعاد الاستراتيجية الخضراء فهل لها دور في تنفيذ استراتيجيتها العامة؟
4. هل توجد علاقة ارتباط بين ارتباط بين الاستراتيجية الخضراء والاستراتيجية العامة للشركة ؟

اهمية البحث:

تتشكل أهمية البحث حول توضيحه لموضوع الاستراتيجية الخضراء واهمية تبنيها في البيئة الصناعية العراقية بعد ان أصبحت نموذجاً تفضله الشركات العالمية في جمعها بين الرؤى البيئية والمجتمعية ، فضلا عن استكشاف آراء عينة من العاملين في احد الشركات الصناعية للتعرف على دور تبني الاستراتيجية الخضراء في تنفيذ استراتيجية الشركة العامة والتي لا بد وان تتلائم مع الهدف المتمثل في تحقيق التوازن المنشود بين الأهداف الاقتصادية وتكامل التأثيرات الصناعية والمجتمعية والبيئية في الشركات الصناعية.

اهداف البحث:

1. دراسة دور تبني الاستراتيجية الخضراء في تنفيذ استراتيجية الشركة .
2. تحديد أثر أبعاد الاستراتيجية الخضراء في تنفيذ الاستراتيجية.
3. تقديم توصيات من اجل تبني استراتيجية خضراء تتوافق مع تنفيذ الاستراتيجية العامة للشركة المبحوثة.
4. تحديد العلاقة بين الاستراتيجية الخضراء والاستراتيجية العامة للشركة؟

فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسة الاولى: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستراتيجية الخضراء و الاستراتيجية العامة للشركة".
تتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:

1. لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة الداخلية الخضراء وابعاد تنفيذ الاستراتيجية العامة.
2. لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التميز الاخضر وابعاد تنفيذ الاستراتيجية العامة..
3. لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الوقاية من التلوث وابعاد تنفيذ الاستراتيجية العامة.

الفرضية الرئيسة الثانية "لا يوجد تاثير ذو دلالة إحصائية معنوية للاستراتيجية الخضراء في تنفيذ الاستراتيجية العامة:
وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:

1. لا يوجد تاثير ذو دلالة معنوية احصائياً ل الثقافة الداخلية الخضراء في ابعاد تنفيذ الاستراتيجية العامة.
2. لا يوجد تاثير ذو دلالة معنوية احصائياً ل التميز الاخضر في ابعاد تنفيذ الاستراتيجية العامة.
3. لا يوجد تاثير ذو دلالة معنوية احصائياً ل الوقاية من التلوث في ابعاد تنفيذ الاستراتيجية العامة.

حدود البحث :

1. الحدود المكانية : مصنع بطاريات بغداد التابع لوزارة الصناعة والمعادن في بغداد .
2. الحدود الزمانية : امتد الجانب الميداني للدراسة الميدانية في الفترة 2026/3/20 – 2026/3/30
3. الحدود البشرية : تضمنت المديرين ورؤساء الأقسام والشعب في المصنع المذكور.

مجتمع البحث وعينته:

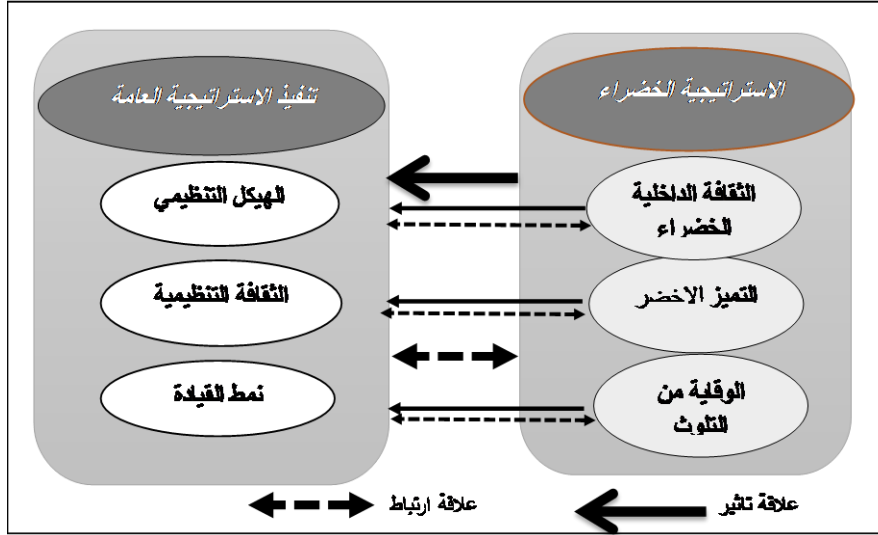
عُد مصنع بطاريات بغداد التابع للشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات / وزارة الصناعة والمعادن مجتمع البحث والبالغ عدده (872) عنصر، اما عينته فقد اعتمد البحث الحالي على مدخل المعاينة غير الاحتمالية (العينة القصدية) في اختيار عينة البحث، فتم توزيع (50) استمارة استبانة على جميع المديرين ورؤساء الأقسام والشعب الفنية والإدارية في المصنع وتم اختيار عينة البحث المكونة من (48) عنصر منها كانت اجاباتهم مستوفية لشروط التحليل الاحصائي.

منهج البحث:

تم استخدام اسلوب التحليل الوصفي الاجرائي من خلال الاستعانة بالكتب والدراسات السابقة لاغناء الجانب النظري من البحث وفي الجانب العملي تم تصميم استمارة استبيان لاتمام اجراء التحليل الاحصائي (SPSS) بعد الحصول على اجابات العينة المبحوثة للتوصل الى النتائج العملية التي تخص العلاقة بين متغيري البحث.

الانموذج الفرضي للبحث :

الشكل (1) الانموذج الفرضي للبحث



من اعداد الباحثة

الاطار النظري للبحث:

المحور الأول: الاستراتيجية الخضراء

أصبحت عمليات الاستراتيجية الخضراء مصطلح أساسي في ممارسات الاعمال المعاصرة، لا سيما مع السعي الحثيث للشركات من اجل مواءمة أطرها التشغيلية مع أهداف الاستدامة، حيث تغطي عمليات الاستراتيجية الخضراء التكامل المنهجي للممارسات المستدامة بيئياً داخل العمليات التشغيلية للشركة، بهدف رئيسي يتمثل في تقليل الآثار البيئية السلبية مع تحسين استخدام الموارد (غازي ، 2025: 8). وكانت فكرة الاستراتيجية الخضراء قد نشأت من مفهوم الاستدامة الأوسع نطاقاً الذي تم تشكيله من خلال عدد من التأثيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية العامة، فضلاً عن الدراسات الأكاديمية على مدى فترة طويلة من الزمن (McGrady, 2016: 11).

وفي هذا المحور يتم تسليط الضوء على الاستراتيجية الخضراء واهمية تبنيها في الشركات وكيفية التحول اليها فضلاً عن المعوقات التي تواجهها.

أولاً: مفهوم الاستراتيجية الخضراء

عرفت الاستراتيجية الخضراء بأنها إعادة تصميم العمليات لتحسين أداء الشركة نحو البيئة من خلال تخصيص الموارد المالية والتعاون مع المنظمات والحكومات في اطار التوجه نحو الاستدامة (Jirakraisiri & Badir, 2021: 44). لذلك مثلت الاستراتيجية الخضراء التزام الشركة بمناهج متنوعة تهدف الى تقليل التأثير السلبي على البيئة و ممارسة كافة الانشطة لتقليل استخدام المواد الضارة واعتماد زيادة تدوير النفايات وهذا ما بات يُعرف بالمسؤولية البيئية (Bag & Gupta, 2017: 2). بمعنى آخر، تركز الاستراتيجية الخضراء في الأنشطة التجارية على البنية التحتية التي تقلل من انبعاثات التصنيع وتتخلص من نفايات المنتجات ومن المرجح أن تحقق موارد وأداء مالي أفضل ذا تم تبنيها بالكامل، وستخلق وظائف خضراء وتعزز فرص الأعمال (Begum & et, all, 2023 : 4908).

وقد تبلورت رؤية الاستدامة الحديثة من خلال تصميم منتجات صديقة للبيئة، وأنظمة موفرة للطاقة، وتقنيات الطاقة المتجددة لمعالجة المشكلات البيئية ، و تطوير البنية التحتية الذكية لتقليل التأثير البيئي، وإنشاء منتجات وتقنيات تعطي الأولوية لتجربة

المستخدم والسلامة وإمكانية الوصول، بما يتماشى مع هدف الاستدامة المتمثل في تمكين الأفراد والمجتمعات (Setiyo & Rochman, 2023:55).

بناءً على ما تقدم ، فضلاً عن أسباب أخرى عديدة الشركات الى تبني الاستراتيجية الخضراء، ومن بين تلك الاسباب ذكرها (خليل ومحمد ، 2023 : 32):

1. الاسباب الداخلية وتتمثل بما يأتي:

- أ. الحد من التلوث البيئي من خلال تقليل المخلفات الصناعية من اجل حماية الانسان و موارده ومكان العمل.
- ب. تقليل الكلف من خلال اعادة تدوير النفايات وتحقيق مزايا تنافسية وارباح مالية من خلال تنفيذها البرامج المعدة لحماية البيئة.

2. الاسباب الخارجية وتتمثل بما يأتي:

- أ. زيادة الوعي البيئي لدى المستهلكين بجعلهم يبحثون عن المنتجات التي لا تسبب خطراً عليهم أو على البيئة المحيطة.
- ب. القوانين والتعليمات المفروضة من قبل الجهات الحكومية على المنظمات الصناعية التي تهدف الى عدم الاضرار بالبيئة.

ثانياً: أهمية تبني الاستراتيجية الخضراء في الشركات

أصبح تطبيق الاستراتيجيات الخضراء بنجاح هدف بالغ الأهمية للعديد من الشركات كونها تسهم في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة وتحسين الصورة البيئية واغتنام فرص السوق الجديدة وتحسين الأداء المالي كما تُعزز رضا العملاء، وتُحسن إدراكهم للقيمة، وتُزيد من نواياهم الشرائية (Jirakraisiri & Badir, 2021 : 44).

ويُعد تبني سياسة بيئية من المتطلبات الأساسية للمنظمات التي تعمل بالاستراتيجية الخضراء بالاستناد الى نظام مراقبة اداري معتمد على (الثقافة التنظيمية، نظام المكافآت، انجاز الميزانية و شكاوى الزبائن) حيث وجد أن المدراء في منظمات تتبع سياسة بيئية يكون لديهم وعي اكثر تجاه نواحي الاستدامة ويعتبرون التقارير البيئية من بين تقارير تقييم الاداء المهمة في شركاتهم ومفضلة على التقارير المتعلقة بالجانب المالي، وهذا الوعي يكون اقل لدى المدراء في شركات لا تتبع سياسة بيئية (السعيد و عبدالله، ٢٠٢٠ : 150).

وفق ما تقدم اصبح تبني الاستدامة في الشركات على قدر كبير من الأهمية كونها تؤدي الى تحقيق العديد من الاهداف ومن بينها:

1. المحافظة على علاقة التوازن بين الموارد المتاحة والاحتياجات الأساسية.
2. السعي لاستخدام الموارد المتجددة والحد من استخدام الموارد غير المتجددة.
3. اختيار ادوات تقنية ذات مخالفات محدودة.
4. ابتكار تقنيات مستحدثة للابداع المستدام (لزبيدي وآخرون ، 2021 : 84).
5. تساعد الشركات على استغلال الفرص الخضراء ومواجهة التهديدات الخارجية مع التركيز على نقاط القوة الداخلية
6. تفشل الشركات التي تقتصر إلى استراتيجية خضراء مناسبة في مشاريعها التجارية في الوفاء بالتزاماتها البيئية وبالتالي تكافح من أجل الازدهار في الأسواق التنافسية وتوصف بأنها غير قادرة على المنافسة وغير متجاوبة نحو الرفاه البيئي.
7. حققت الشركات التي انتقلت من التصنيع التقليدي إلى التصنيع الأخضر أرباحاً أكبر من منافسيها، فهي لا تكسب الاعتبارات البيئية الخضراء ثقة المستهلك فحسب، بل تحسّن الصورة العامة للعلامة التجارية (Begum & et, all, 2023 : 4908).

ثالثاً: تبني الاستراتيجية الخضراء في الشركات

في سياق الاستراتيجية الخضراء فان السلوك التنظيمي البيئي الواعي هو مفتاح القرن الحادي والعشرين في مجال الاعمال من خلال التقنيات الجديدة الضرورية لحياة افضل حصيلتها المنتجات الخضراء (السعيد و عبدالله، ٢٠٢٠ : 150).

كل ذلك ساهم في تعزيز المنظور الحديث للاستدامة وهو أن على الشركات ان لا تبحث فقط عن جني الأرباح ولكنها تدرك أيضاً أهمية الأصالة الاجتماعية (Bag & Gupta, 2017: 2).

وفقاً لمنظور الاستدامة هناك عدة نقاط يجب توافرها لتحقيق التحول الى الاستدامة منها (خليل ومحمد ، 2023 : 32):

1. امتلاك المنظمة رؤية خضراء وتوفير المناخ الأخضر.
 2. تحقيق الثقافة التنظيمية الخضراء داخل المنظمة من خلال تدريب العاملين بشكل رسمي او غير رسمي مثل اعداد التقارير وانشاء المحادثات والملصقات التدريبية.
 3. تعزيز الممارسات الصديقة للبيئة والعمل على مكافئة العاملين الملتزمين بيئياً.
- ولا يُكتفى بذلك ، اذ يتم تقييم أداء الاستدامة للشركات والشركات بشكل متزايد من قبل المستثمرين والموظفين. ومن الأمثلة على ذلك مؤشرات داو جونز للاستدامة (DJSI) التي تم إطلاقها في عام 1999 في الولايات المتحدة ، وتعتمد مجموعة المؤشرات هذه، التي تعمل على تقييم أداء الاستدامة لآلاف الشركات المتداولة علناً، على تحليل الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي للشركات، يتم فيها تقييم قضايا مثل حوكمة الشركات، وإدارة المخاطر، والعلامات التجارية، والتخفيف من تغير المناخ، ومعايير سلسلة التوريد وممارسات العمل في حساب المؤشرات (Delaney, 2023: 74).
- وفي هذا الشأن تركز مبادرات الاستدامة على تعزيز وتطوير النظم البيئية الصناعية المستدامة التي تقلل من التأثير البيئي واستنزاف الموارد، ومن خلال اعتماد ممارسات صديقة للبيئة مثل تحسين كفاءة الطاقة، واستراتيجيات تقليل النفايات، ودمج مصادر الطاقة المتجددة والتقنيات الخضراء في عمليات التصنيع ، ومبادئ الاقتصاد الدائري (الذي يطرح قضايا محدودية الموارد وإعادة استخدام المنتجات وإعادة تدويرها بكفاءة) ، ويمكن ذلك المهندسين الميكانيكيين من المساهمة في إنشاء سلاسل توريد وعمليات إنتاج أكثر استدامة ويزيد من تعزيز الاستدامة و الصمود في وجه التحديات (Adeleke & et all , 2024: 903) .

رابعا: ابعاد الاستراتيجية الخضراء

أدى الاهتمام المتزايد بالتحول الأخضر للشركات إلى دفع الأكاديميين لتحديد الابعاد التي تساعد في تصميم الشركات استراتيجيات التحول الى الاستراتيجية الخضراء ، وتذكر دراسات (خليل ومحمد ، 2023) و (Mohammed & Ibrahim, 2026) و (السعيد، وبيدو، 2023) و (Begum & et, all, 2023) و (غازي ، 20259) ثلاث ابعاد للاستراتيجية الخضراء هي الثقافة الداخلية الخضراء و التميز الأخضر و الوقاية من التلوث وكما يأتي :

1: الثقافة الداخلية الخضراء

تعرف الثقافة بانها مزيج من الفرضيات والقيم والتوقعات والمعتقدات التي يشترك بها افراد المنظمة أو جماعة معينة اذ يتم استخدامها في حل مشكلاتهم التنظيمية او توجيه سلوكياتهم (خليل ومحمد ، 2023 : 32). وتلعب الادارة دور فعال للغاية في تعزيز ثقافة تحترم البيئة وذلك بشكل أساسي من خلال تحفيز الوعي البيئي لدى الموظفين و تزايد الاعتراف بأساليب القيادة التي تعطي الأولوية لأصحاب المصلحة المشاركة ووضع أطر واضحة ومحددة جيدا للحوكمة وكلها عوامل بالغة الأهمية لتهيئة بيئة يمكن أن تزدهر فيها الاستدامة (Mohammed & Ibrahim, 2026: 1082).

و يعتمد انشاء ثقافة خضراء من خلال استعمال الادوات المناسبة والتدريب من أجل التغيير، وتولد الشركات قيم الثقافة الخضراء بصورة سريعة عندما تكون الثقافة الخضراء جزءا من الاعمال الأساسية وفي كل قرار يتم اتخاذه، بما يعزز سلوك الموظف تجاه البيئة وتكون نتائجها تغييرا كبيرا على نفقات الشركة النهائية والأداء وبالتالي زيادة الأرباح (السعيد، وبيدو، 2023 : 117).

2: التميز الأخضر

يعرف التميز بأنه طاقة خلاقية ومتناسقة تظهر من خلال أنشطة متعددة يمارسها الفرد ويتحقق التميز عن طريق المحافظة على الموارد التنظيمية في ضوء التفاعل بين البيئة والانسان (خليل ومحمد ، 2023 : 32).

و اشتمل مفهوم التميز على (الابداع الاتقان التفوق) إذ ان كل هذه المفاهيم تدل على التميز بانه (طاقة خلاقية، ومتناسقة تبرز من خلال نشاطات مختلفة يمارسها الفرد، ويتحقق التميز من خلال المحافظة على الموارد التنظيمية في ضوء التفاعل بين الانسان والبيئة) (السعيد، وبيدو، 2023 : 118).

ويمكن أن يكون تميز الشركة في استراتيجية الأعمال الخضراء عنصر مؤثر في العمليات الخضراء اللاحقة ، اذ تكون تلك الشركات التي تتمتع بميزات بيئية قوية أكثر ميلاً للاستثمار في التنمية الخضراء (Begum & et, all, 2023 : 4908).

3: الوقاية من التلوث

تشمل الاهداف الرئيسية لعمليات الاستراتيجية الخضراء عمليات الوقاية من التلوث، والحفاظ على الطاقة، وتعزيز كفاءة الموارد، ومن خلال تبني ممارسات مثل إعادة التدوير، والطاقة المتجددة، والتوريد المستدام، يمكن للشركات تحقيق فوائد مزدوجة تتمثل في تقليل النفقات التشغيلية وتعزيز صورتها العامة ككيانات مسؤولة بيئياً (غازي ، 2025 : 9).

و تشير المقاربة الدقيقة لذلك إلى تقليل النفايات والانبعاثات من اعمال الشركة ويكون ذلك من خلال التحسين التدريجي لقائمة الاعمال كإعادة التدوير و استبدال المواد التالفة بمواد أحدث منها ومتطورة، والتشجيع على الابتكار الصديق للبيئة (خليل ومجد ، 2023 : 32).

المحور الثاني: الاستراتيجية العامة

ان تنفيذ الاستراتيجية هي المرحلة التي تنهي فيها الشركة ادارياً ووظيفياً من خلال التنسيق والتكامل بين الوظائف ومختلف الوحدات التنظيمية ، وتوفير هيكل ملائم لضمان وضع الخطة الاستراتيجية المرسومة موضع التنفيذ المطلوب بعد صياغتها، ويتطلب ذلك ترجمة التوجهات والاسس النظرية الواردة في الخطة الى رؤية محددة ودقيقة للمهام المطلوبة وآليات تنسيقها ومستوى مشاركة العاملين (الغالي و حوشان ، 2018 : 63).

ولكي يتم التعرف على تنفيذ للاستراتيجية العامة يتم في هذا المحور تسليط الضوء عليها وسبل نجاحها ومعرفة ابعادها وذكر أسباب فشلها .

أولاً: ماهية الاستراتيجية العامة

يشير تنفيذ الاستراتيجية الى ما يتطلبه الأمر لجعل الإستراتيجية تعمل من اجل الوصول إلى الأداء المستهدف الذي يحقق الاهداف المرجوة للشركة (Hosseiny&et all, 2016 : 269).

و يعد ذلك أمراً بالغ الأهمية مثل أو حتى أكثر أهمية من الاستراتيجية نفسها ، ومن ضمن ما يتطلبه الممارسات والهيكل التي تساعد في تحويل الاستراتيجيات إلى إجراءات ويقضي تخطيط الادارة، والالتزام بالخطة، واستقطاب الموارد (من الأفراد والوقت والأموال) (Lau&, Maina, 2019 : 33).

لذلك يُنظر الى تنفيذ الإستراتيجية على أنها عملية متعددة الأوجه ومتغيرة ومتكررة يقوم فيها المدراء والموظفون بعدد من القرارات والمهام ، والتي تتأثر بعوامل تنظيمية وبيئية مختلفة ومصممة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Alharthy& et all., 2017 : 36).

يتضمن تنفيذ الاستراتيجية العديد من الامور من ضمنها تطوير ثقافة تنظيمية داعمة ، وتفعيل هيكل تنظيمي فعال ، وتطوير الميزانيات ، واستخدام نظم المعلومات بشكل مبتكر ، وضمان ربط حوافز الموظفين بالأداء التنظيمي (Chepngeno & et all, 2019 : 3).

ويتطلب تنفيذ الاستراتيجية إعداد العملية من حيث التخطيط والتنسيق ومراقبة الإجراءات التي يتخذها الموظفون، فضلاً عن أن تكون إدارة الشركة قادرة على حل المشكلات الناشئة بسرعة وإجراء التغييرات اللازمة في الاستراتيجية ، والتي تترجم أيضاً إلى الالتزامات المهنية للموظفين (Bilgin et al, 2016 : 411).

ثانيا : نجاح تنفيذ الاستراتيجية العامة

ليس هناك شك في أهمية التخطيط الاستراتيجي، ولكن تنفيذ الاستراتيجيات المصاغة لا يقل أهمية عنه، وإلا تصبح مرحلة التخطيط بأكملها لا قيمة لها، وبالرغم من صعوبة صياغة الاستراتيجية، إلا إن جعلها تعمل أي "تنفيذها في جميع أنحاء الشركة"، أصعب من ذلك (Cater, & Danijel, 2010: 208)

ومع ذلك فإن كل من الصياغة الصحيحة والتنفيذ الفعال أمران حاسمان لنجاح الأعمال وبدون التنفيذ الفعال فإن حتى أكثر الاستراتيجيات تفوقاً لا فائدة منها، بل إن مرحلة تنفيذ الاستراتيجية هو في الواقع المرحلة الأكثر صعوبة وتعقيد في الإدارة الاستراتيجية حيث توجد تحديات وخطوات هائلة في تنفيذ الإستراتيجية داخل الشركة، ونادراً ما يكون لدى الشركات وقت كافٍ لتنفيذ الاستراتيجية ، وهذا يتطلب خبرة وآلية لتنفيذ الاستراتيجية بنجاح (Oyekunle, 2018: 52).

وقد اظهرت الدراسات أن معدل 70٪ من إخفاقات الرؤساء التنفيذيين لم تكن نتيجة لاستراتيجية ضعيفة ، ولكن لتنفيذها غير الفعال، وإذا كانت صياغة الاستراتيجية أكثر تحدياً من خلال الظروف البيئية ، فإن تنفيذ الاستراتيجية يعتمد على بيئة الأعمال ، وجودة الإدارة ، وكفاءة العمليات التجارية ، وثقافة الشركة ، ونظام التحفيز ، وما إلى ذلك، وبالتالي فإن التساؤل عن التنفيذ الناجح لاستراتيجية تحقق الأهداف المخطط لها هي ما يجب التركيز عليه (Boiko, 2013: 73).

ثالثاً: ابعاد تنفيذ الاستراتيجية العامة

تناولت الدراسات ابعاداً مختلفة لتنفيذ الاستراتيجية بما فيها عوامل نجاحها و مقومات تعزيزها، غير ان ما يهمننا في توضيح العلاقة مع متغيرها الرئيسي نختار كل من الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية ونمط القيادة التي ذكرتها دراسات كل من (Chepngeno & et all, 2019). و (Mišanková, Kočišová, 2014) و (Brinkschröder, 2014) و (Bilgin et al, 2016).

1- **الهيكل التنظيمي** : يعني يمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية ، و الأعمال و المهام و المسؤوليات و السلطات الدالة على من المسؤول أمام من و تقسيم الأنشطة و بيان التخصصات و تحقيق التكامل و التنسيق فيما بينها (3 : Chepngeno & et all, 2019). ويدعم الهيكل التنظيمي تنفيذ الاستراتيجية من خلال الطريقة التي يتم بها هيكل الشركة، وعلاقة القاعدة بالأعلى (Mišanková, Kočišová, 2014: 865) . إذ يمكن للمديرين إنشاء هذا الهيكل التنظيمي وفقاً لتصورهم والذي يناسب خياراتهم في بيئة أعمال تعمل بها الشركة في أفضل حالاتها (Brinkschröder, 2014: 3).

2- **الثقافة التنظيمية** : تمثل القيم و التطلعات الأساسية و الطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالشركة و غالباً لا تكون صريحة في الأهداف ، و إنما تعبر عن الأفكار العريضة، و تتجسد هذه القيم المشتركة في ثقافة الشركة التي تتميز بها عن غيرها من الشركات الأخرى (Bilgin et al, 2016: 411).

وتستند القيم المعمول بها في الاستراتيجية على المصالح المشتركة وتدرج في مهمة الشركة، فهي العنصر الرئيسي الذي يؤثر على فعالية جميع العوامل الأخرى وهي سمة هامة من سمات الثقافة التي تدعم إنشاء وتنفيذ الاستراتيجية (Mišanková, Kočišová: 2014: 865).

3- **نمط القيادة** : يمثل الإيديولوجية الفكرية لإدارة الشركة، و فلسفتها التنظيمية ، بحيث تبين قيم ومعتقدات الإدارة (Lau & Maina, 2019: 33). إذ إن اختيار أسلوب القيادة المناسب للشركة من العوامل المهمة التي تؤثر على تنفيذ الاستراتيجية، ويشمل ذلك كيفية تحقيق رؤية الشركة وكيف تستجيب للفرص والتهديدات من البيئة ، و الوعي بالاستراتيجية ، وتفسيرها للمواضيع الخارجية وليس الداخلية فقط (Mišanková, Kočišová: 2014: 865).

المحور الثالث : الجانب التطبيقي

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي المتضمن خمسة مستويات لتحديد درجة موافقة عينة البحث او رفضها على كل فقرة من فقرات البحث ثم تحويلها الى بيانات كمية ذات اوزان نسبية يمكن تفسيرها باستخدام الادوات والوسائل الاحصائية وكما هو موضح في الجدول (1).

جدول (1) مقياس ليكرت

درجة المقياس	درجة الموافقة	الوزن النسبي	المتوسط المرجح	الاتجاه العام للفقرة
لا اتفق تماماً	1	0-20%	1-1.8	الفقرة ذات تأثير و دلالة احصائية منخفضة جداً
لا اتفق	2	21-40%	1.81-2.6	الفقرة ذات تأثير و دلالة احصائية ضعيفة
محايد	3	41-60%	2.61-3.4	الفقرة محايدة ولا يوجد تأثير و دلالة احصائية
اتفق	4	61-80%	3.41-4.2	الفقرة ذات تأثير و دلالة احصائية جيدة
اتفق تماماً	5	81-100%	4.21-5	الفقرة ذات تأثير و دلالة احصائية عالية

وقد تم اعتماد البرنامج الاحصائي (SPSS) لاتمام العمليات الاحصائية المطلوبة لتفسير النتائج التي يتطلبها التطبيق الميداني وكما يأتي :

اولاً: ثبات الاستبانة :

يعد اختبار (الفا كرونباخ) مقياساً معتمداً لثبات الاجابات التي تم الحصول عليها من نسخ الاستبانة، وبيان مدى تجانس مفرداتها ومحاورها وعدم تناقضها مع نفسها ، اي ان المقياس في الاستبانة سيعطي نفس النتائج بقيمة متساوية لمعامل الثبات اذا ما تم اعادة توزيع استبانة الاستبانة على نفس العينة، و امكانية الاعتماد عليها من عدمها. و قد تم تطبيق اختبار قياس معامل الفا كرونباخ على كل محور من المحاور الرئيسة لاستبانة الاستبيان و كما مبين في الجدول رقم (2) ويوضح فيه نتائج اختبار ألفا كرونباخ.

جدول (2) معامل ألفا كرونباخ

التسلسل	المحاور	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha
1.	الاستراتيجية الخضراء	15	0.941
2.	الاستراتيجية العامة	15	0.963
3.	الاستبانة ككل	30	0.951

مصدر الجدول : اعتماداً على نتائج تحليل بيانات العينة وعمل الباحثة

نلاحظ من جدول (2) ان قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة ككل وهي (0.951) أي هنالك ثقة مقدارها (95%) في الاداة و في حالة اعادة الاستبيان ستبقى النتائج مستقرة وفقاً لاختبار كرونباخ، و تراوحت معاملات الثبات لابعاد الدراسة بين (0.963) لمحور (تنفيذ الاستراتيجية العامة) الذي سجل اعلى معامل ثبات بين محاور الاستبيان، بينما بلغت قيمة معامل كرونباخ (0.941) لمحور (الاستراتيجية الخضراء) مما يعكس درجة ثبات عالية لاجابات افراد العينة لمحاور الدراسة التي تم الحصول عليها من الاستبانات وبيان مدى تجانس مفرداتها.

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي

تم اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بوصفه احد الشروط الواجب توفرها لاستخدام الانحدار الخطي و تحليل التباين (ANOVA) و يبين الجدول (3) بأن قيمة مستوى المعنوية (Sig) لجودة الخدمات الالكترونية ورضا الزبائن و للاستبانة بشكل عام كانت اعلى من (0.05) تبعاً لطريقة (Kolmogorov- Smirnov) وهذا يدل على ان البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً. وبذلك يمكن تعميم النتائج التي تم الحصول عليها من العينة على المجتمع بعمومه.

جدول (3) التوزيع الطبيعي

المحاور	Kolmogorov - Smirnov Statistic	القيمة الاحتمالية (Sig)	النتيجة
الاستراتيجية الخضراء	1.996	0.093	يتبع التوزيع الطبيعي

الاستراتيجية العامة	1.164	0.089	يتبع التوزيع الطبيعي
الاستبانة ككل	0.614	0.205	يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر : نتائج مخرجات برنامج SPSS، الاختبار دال احصائياً عند $\text{sig} = 0.05$

نستنتج من الجدول (3) ان القيمة الاحتمالية لاختبار Kolmogorov-Smirnov(Sig) لجميع محاور الاستبانة و للاستبانة ككل اكبر من 0.05 مما يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

ثالثاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

يتم إيجاد الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمقارنة التشتت في اجابات المبحوثين لكل فقرة من محاور الاستبانة وكما يأتي :

المحور الاول (الاستراتيجية الخضراء) : حيث تبين الجداول (4-6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لابعاد المتغير المستقل (الثقافة الداخلية الخضراء، التميز، الوقاية من التلوث) بدلالة اجابات العينة، وكذلك الأهمية النسبية لل فقرات التي تضمنها المحور .

أ. الثقافة الداخلية الخضراء :

اوضحت نتائج التحليل الوصفي الخاصة بهذا البعد والمبينة في الجدول (4) أن الفقرة الرابعة (تتواجد في المصنع وحدات متخصصة لتقليل مستوى التلوث في البيئة) قد حققت اعلى وسطا حسابيا بمقدار (3.7439) وبانحراف معياري (0.79832) وبمعامل اختلاف (0.213) و بمستوى اجابة مرتفع مما يدل عن وجود اتفاق عالي بين افراد العينة بشأن مضمون هذه الفقرة من خلال قيمة معامل الاختلاف المنخفضة والتي تدل على تحقق اقل تشتت في اجابات العينة حول وسطها الحسابي ، وبهذا شغلت الاهمية النسبية الثانية ، بينما نجد ان الفقرة الخامسة (تعمل ادارة الموارد البشرية في المصنع على استعمال الطرق والوسائل الالكترونية في التواصل لتقليل الاثر الكربوني) حققت وسط حسابي بمقدار (3.6707) وبانحراف معياري (0.99449) وبأكبر معامل اختلاف بمقدار (0.270) و من ثم مستوى اجابة مرتفع وأهمية نسبية هي الخامسة في مرتبتها في ضوء معامل الاختلاف لهذه الفقرة بالمقارنة مع الفقرات الاخرى لهذا البعد ، ويلحظ من النتائج المستخلصة أن جميع الفقرات حققت مستويات اجابة مرتفعة عكست وجود اتفاق ملحوظ بين افراد العينة المدروسة حول مضامين تلك الفقرات.

الجدول (4) نتائج الإحصاءات الوصفية لبعد الثقافة الداخلية الخضراء

ت	الفقرات	الأحصاءات الوصفية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية
1	وجود وعي لدى إدارة المصنع باتجاه القضايا الخضراء	3.4634	0.83437	0.240	مرتفع	3	
2	تسعى إدارة المصنع لصياغة استراتيجية خضراء تمثل التزامها تجاه البيئة	3.6463	0.75966	0.208	مرتفع	1	
3	تركز إدارة المصنع على زيادة وعي الموظفين تجاه حماية البيئة	3.4268	0.86110	0.251	مرتفع	4	
4	تتواجد في المصنع وحدات متخصصة لتقليل مستوى التلوث في البيئة	3.7439	0.79832	0.213	مرتفع	2	
5	تعمل ادارة الموارد البشرية في المصنع على استعمال الطرق والوسائل الالكترونية في التواصل لتقليل الاثر الكربوني	3.6707	0.99449	0.270	مرتفع	5	
	المتوسط العام لبعد الثقافة الداخلية الخضراء	3.5902	0.62214	0.173	مرتفع		

مصدر الجدول : اعتماداً على نتائج تحليل بيانات العينة وعمل الباحثة

ب. التميز الاخضر :

أكدت نتائج التحليل الوصفي الخاصة بهذا البعد والموضحة في الجدول (5) أن الفقرة الثانية (تتميز إدارة المصنع بامتلاكها خطة إستراتيجية تتبنى من خلالها المعايير الدولية لحماية البيئة) حققت اعلى وسط حسابي (3.9756) بانحراف معياري (0.84584) وبأعلى معامل اختلاف بمقدار (0.212) ومستوى اجابة مرتفع يعبر عن توافق عالٍ بين افراد العينة حول هذه الفقرة

واكدت معامل الاختلاف المنخفضة وجود تشتت قليل بين اجابات العينة حول وسطها الحسابي ، ولا سيما وانها حققت الاهمية النسبية الاولى مقارنة مع باقي فقرات البعد ، بينما نجد ان الفقرة الرابعة (تتميز إدارة المصنع بامتلاكها خطة إستراتيجية تتبنى من خلالها المعايير الدولية لحماية البيئة) حققت وسطاً حسابياً (3.1220) وبانحراف معياري (0.96084) وبأعلى معامل إختلاف (0.307) وبمستوى اجابة معتدل وأهمية نسبية هي الخامسة في مرتبتها في ضوء معامل الاختلاف لهذه الفقرة بالمقارنة مع الفقرات الاخرى لهذا البعد والتي تفاوتت نتائج وصفها الاحصائي طبقاً لأدوات الوصف المستخدمة في التحليل والوصف والتي يوضحها الجدول (5) .

الجدول (5) نتائج الإحصاءات الوصفية لبعد التميز

ت	الفقرات	الأحصاءات الوصفية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية
1	يتميز المصنع بالمساهمة باطلاق مبادرات تحسين البنى التحتية الأساسية في المجتمع	3.5122	0.90600	0.257	مرتفع	2	
2	يتميز المصنع بتدريب موظفيها تدريباً بيئياً لتوعيتهم بأهمية حماية البيئة.	3.9756	0.84584	0.212	مرتفع	1	
3	يلتزم المصنع بجميع التعليمات الصادرة من وزارة البيئة حول الملوثات البيئية وبشكل دقيق	3.4512	0.99570	0.288	مرتفع	4	
4	تتميز إدارة المصنع بامتلاكها خطة إستراتيجية تتبنى من خلالها المعايير الدولية لحماية البيئة.	3.1220	0.96084	0.307	معتدل	5	
5	يتوقع من إدارة المصنع بأن رؤيتها تجاه نشاطات المسؤولية الاجتماعية سوف تمكنها من تمييز منتجاتها عن منافسيها.	3.4390	0.90400	0.262	مرتفع	3	
	المتوسط العام لبعد التميز	3.5000	0.61444	0.175	مرتفع		

مصدر الجدول : اعتماداً على نتائج تحليل بيانات العينة وعمل الباحثة

ج. الوقاية من التلوث :

بينت نتائج التحليلات الوصفية لبعد الاستجابة والتي يوضحها الجدول (6) أن الفقرة الاولى (يلجأ المصنع إلى توعية المجهزين بالمواصفات الخضراء المطلوبة لتقليل التلوث البيئي) قد حققت أعلى وسطاً حسابياً بمقدار (3.8537) وبانحراف معياري (0.73907) وباقل معامل اختلاف بمقدار (0.191) ومستوى اجابة مرتفعاً يعبر عن انسجام بين افراد العينة حول مضمون هذه الفقرة وكما اوضحته قيمة معامل الاختلاف المنخفضة بما يدل على اقل تشتت في اجابات العينة حول وسطها الحسابي ، وبهذا حققت الاهمية النسبية الاولى ، بينما حققت الفقرة الرابعة (تتوافق رؤية المصنع وأهدافه مع أهداف المجتمع وقيمه في مجال التقليل من التلوث البيئي) اقل وسط حسابي بمقدار (3.4390) وبانحراف معياري (0.90400) وأعلى معامل اختلاف (0.262) وبمستوى اجابة معتدل وأهمية نسبية هي الخامسة والاخيرة في مرتبتها في ضوء معامل الاختلاف لهذه الفقرة بالمقارنة مع الفقرات الاخرى لهذا البعد والتي تفاوتت نتائج وصفها الاحصائي طبقاً لأدوات الوصف المستخدمة في التحليل والوصف والتي يوضحها الجدول (6).

الجدول (6) نتائج الإحصاءات الوصفية لبعد الوقاية من التلوث

ت	الفقرات	الإحصاءات الوصفية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية
1	يلجأ المصنع إلى توعية المجهزين بالمواصفات الخضراء المطلوبة لتقليل التلوث البيئي	3.8537	0.73907	0.191	مرتفع	1	
2	يساهم المصنع مع الجهات ذات العلاقة في المحافظة على نظافة بيئة العمل ومنع تلوثها	3.6707	0.78654	0.214	مرتفع	2	
3	يعمل المصنع على استيراد المواد ذات مواصفات خضراء من أجل تقليل التلوث في العمليات الانتاجية	3.4756	0.86389	0.248	مرتفع	4	
4	تتوافق رؤية المصنع وأهدافه مع أهداف المجتمع وقيمه في مجال التقليل من التلوث البيئي	3.4390	0.90400	0.262	معتدل	5	

5	يعمل المصنع على تقليل الانبعاثات الكربونية من خلال توجيه موظفيه بإطفاء الاجهزة الكهربائية عند المغادرة من اجل حفظ الطاقة	3.5122	0.80498	0.229	مرتفع	3
	المتوسط العام لبعد الوقاية من التلوث	3.5902	0.56647	0.157	مرتفع	

مصدر الجدول : اعتماداً على نتائج تحليل بيانات العينة وعمل الباحثة

وتعرض الجداول (4) و(5) و(6) نتائج الاحصاءات الوصفية لابعاد متغير الاستراتيجية الخضراء اذ نلاحظ حصول بعد (الوقاية من التلوث) على اقل قيمة معامل اختلاف (0.157) وبمتوسط (3.5902) وانحراف قدره (0.56647) وبمستوى اجابة مرتفع وبأهمية نسبية هي الاولى من بين باقي ابعاد متغير الاستراتيجية الخضراء في حين بلغ اعلى معامل اختلاف بالنسبة لهذا المتغير هو لبعد التميز الاخضر (0.175) وبمتوسط قدره (3.5000) وانحراف معياري قدره (0.61444) اذ احتل المرتبة الثالثة للأهمية النسبية وبمستوى اجابة مرتفع ايضا , في حين كانت نتائج الاحصاءات الوصفية لبعد الثقافة الداخلية الخضراء المرتبة الثانية وفقا لقيم معامل الاختلاف الخاصة بكل بعد .

المحور الثاني (تنفيذ الاستراتيجية العامة) : حيث تبين الجداول (7-9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لابعاد المتغير التابع (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، نمط القيادة) بدلالة اجابات العينة، وكذلك الأهمية النسبية للفقرات التي تضمنها المحور .

أ. الهيكل التنظيمي:

اوضحت النتائج المستخلصة للتحليلات الوصفية لهذا البعد والتي يبينها الجدول (7) أن الفقرة الخامسة (يتم تعديل الهيكل التنظيمي عند الحاجة لتنفيذ الاستراتيجية) حققت اعلى وسط حسابي مقداره (3.8902) وانحراف معياري (0.81659) وباقل معامل اختلاف (0.209) ومستوى اجابة مرتفعاً مؤكداً وجود اتفاق عالٍ بين افراد العينة حول مضمون هذه الفقرة وهذا ما اكدته قيمة معامل الاختلاف او التششت المنخفضة وبهذا حققت الاهمية النسبية الاولى بين باقي الفقرات الاخرى لهذا البعد ، وشغلت الفقرة الثالثة (يوجد تنسيق فعال بين الأقسام لتنفيذ الاستراتيجية) اعلى معامل اختلاف بمقدار (0.252) فقد كان الوسط حسابي (3.5732) والانحراف معياري (0.90309) ومستوى اجابة مرتفع وبأهمية نسبية هي الخامسة والاخيرة في مرتبتها في ضوء معامل الاختلاف لهذه الفقرة بالمقارنة مع الفقرات الاخرى لهذا البعد والتي اختلفت نتائج وصفها الاحصائي طبقا لادوات الوصف المستعملة في التحليل والوصف والتي يبينها الجدول (7) ، وتبين نتائج تحليل هذا البعد بفقراته المعبرة عنه أن جميع فقراته حققت مستويات اجابة مرتفعة ما عدا الفقرة الرابعة كانت بمستوى اجابة معتدل ، وتدل النتائج المذكورة عموماً على وجود اتفاق واضح بين افراد العينة المدروسة حول مضامين تلك الفقرات.

الجدول (7) نتائج الإحصاءات الوصفية لبعد الهيكل التنظيمي

ت	الفقرات	الأحصاءات الوصفية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية
1	يتناسب الهيكل التنظيمي مع متطلبات تنفيذ الاستراتيجية.	3.7805	0.81687	0.216	مرتفع	2	
2	يتم توزيع المهام والمسؤوليات بوضوح.	3.7073	0.92280	0.248	مرتفع	3	
3	يوجد تنسيق فعال بين الأقسام لتنفيذ الاستراتيجية.	3.5732	0.90309	0.252	مرتفع	5	
4	يدعم الهيكل التنظيمي سرعة اتخاذ القرار.	3.6341	0.90965	0.250	معتدل	4	
5	يتم تعديل الهيكل التنظيمي عند الحاجة لتنفيذ الاستراتيجية	3.8902	0.81659	0.209	مرتفع	1	
	المتوسط العام لبعد الهيكل التنظيمي	3.7171	0.63476	0.170	مرتفع		

مصدر الجدول : اعتماداً على نتائج تحليل بيانات العينة وعمل الباحثة

ب. الثقافة التنظيمية :

بينت نتائج التحليلات الوصفية لهذا البعد والموضحة في الجدول (8) أن الفقرة الثالثة (تسود روح العمل الجماعي والتعاون داخل المصنع لتنفيذ الخطط الموضوعة) حققت اقل معامل اختلاف والبالغ (0.217) واعلى وسط حسابي بمقدار (3.7683) وانحراف معياري (0.82100) ومستوى اجابة مرتفع يعبر عن اتفاق عالي بين افراد العينة حول مضمون هذه الفقرة كما اكدته قيمة معامل الاختلاف المنخفضة وبهذا شغلت الاهمية النسبية الاولى بين باقي الفقرات الاخرى لبعد التعاطف ، وشغلت الفقرة الاولى (تدعم القيم السائدة في المصنع تنفيذ الاستراتيجية العامة الموضوعة من قبل الادارة) ادنى وسط حسابي وكان مقداره (3.2927) وبانحراف معياري (0.96209) ومستوى اجابة معتدل وأهمية نسبية هي الخامسة في مرتبتها بين فقرات البعد الاخرى في ضوء معامل الاختلاف والبالغ (0.292) والتي تفاوتت نتائج وصفها الاحصائي طبقاً لأدوات الوصف المستعملة في التحليل والوصف والتي يوضحها الجدول (8) ، وتبين نتائج تحليل هذا البعد بفقراته المعبرة عنه أن جميع فقراته حققت مستويات اجابة مرتفعة ، ما عدا الفقرات الاولى والثانية والرابعة ودلت النتائج المذكورة بتحقيق اتفاق واضح بين افراد عينة البحث حول مضامين تلك الفقرات.

الجدول (8) نتائج الإحصاءات الوصفية لبعد الثقافة التنظيمية

ت	الفقرات	الأحصاءات الوصفية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية
1	تدعم القيم السائدة في المصنع تنفيذ الاستراتيجية العامة الموضوعة من قبل الادارة	3.2927	0.96209	0.292	معتدل	5	
2	تشجع الإدارة العاملون على مبادرات الابتكار والتغيير.	3.3659	0.88209	0.262	معتدل	4	
3	تسود روح العمل الجماعي والتعاون داخل المصنع لتنفيذ الخطط الموضوعة.	3.7683	0.82100	0.217	مرتفع	1	
4	القيم التنظيمية السائدة تعزز الالتزام الاستراتيجي في المصنع.	3.6829	0.94121	0.255	معتدل	3	
5	يتم تقبل التغيير من قبل العاملين.	3.5732	0.90309	0.252	مرتفع	2	
	المتوسط العام لبعد الثقافة التنظيمية	3.5366	0.69059	0.195	مرتفع		

مصدر الجدول : اعتماداً على نتائج تحليل بيانات العينة وعمل الباحثة

ج. نمط القيادة :

من خلال ما تم عرضه في الجدول رقم (9) اوضحت نتائج التحليل الوصفي الخاصة بهذا البعد ان الفقرة الاولى (تدعم الإدارة العليا تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعال) حققت على اقل معامل اختلاف والذي بلغ (0.204) بوسط حسابي والبالغ (3.8537) وبانحراف معياري (0.78759) وبمستوى اجابة مرتفع مما يؤكد وجود توافق عالٍ بين افراد العينة حول هذه الفقرة بحسب ما بينه معامل الاختلاف او التشتت وبهذا شغلت هذه الفقرة الاهمية النسبية الاولى من بين فقرات بعد انخفاض الانتاجية ، بينما نجد ان الفقرة الخامسة (تتسم القيادة بالمرونة في التعامل مع التحديات) قد حققت اعلى معامل اختلاف بمقدار (0.284) بوسط حسابي بمقدار (3.4512) وانحراف معياري (0.98322) وبهذا حققت هذه الفقرة الاهمية النسبية الاخيرة من بين فقرات هذا البعد كونها حققت اعلى معامل اختلاف، ويلحظ ان جميع فقرات هذا البعد حققت مستوى اجابة مرتفعاً نسبياً .

الجدول (9) نتائج الإحصاءات الوصفية لبعد نمط القيادة

ت	الفقرات	الأحصاءات الوصفية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية
1	تدعم الإدارة العليا تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعال.	3.8537	0.78759	0.204	مرتفع	1	
2	توفر القيادة التوجيه الواضح للعاملين .	3.6829	0.81465	0.221	مرتفع	2	
3	تشجع القيادة الالتزام بالأهداف الاستراتيجية	3.6098	0.82785	0.229	مرتفع	3	
4	تمتلك القيادة القدرة على تحفيز العاملين	3.7805	0.91657	0.242	مرتفع	4	
5	تتسم القيادة بالمرونة في التعامل مع التحديات .	3.4512	0.98322	0.284	مرتفع	5	
	المتوسط العام لبعد نمط القيادة	3.6533	0.62654	0.171	مرتفع		

مصدر الجدول : اعتماداً على نتائج تحليل بيانات العينة وعمل الباحثة

وتعرض الجداول (7) و(8) و(9) نتائج الاحصاءات الوصفية لابعاد متغير الاستراتيجية الخضراء اذ نلاحظ حصول بعد (الهيكل التنظيمي) على اقل قيمة معامل اختلاف (0.170) وبمتوسط (3.7171) وانحراف قدره (0.56647) وبمستوى اجابة مرتفع وبأهمية نسبية هي الاولى من بين باقي ابعاد متغير تنفيذ الاستراتيجية العامة في حين بلغ اعلى معامل اختلاف بالنسبة لهذا المتغير هو لبعد الثقافة التنظيمية (0.195) وبمتوسط قدره (3.5366) وانحراف معياري قدره (0.69059) اذ احتل المرتبة الثالثة للأهمية النسبية وبمستوى اجابة مرتفع ايضا , في حين كانت نتائج الاحصاءات الوصفية لبعدها نمط القيادة المرتبة الثانية وفقا لقيم معامل الاختلاف الخاصة بكل بعد .

رابعاً: اختبار فرضيات البحث:

أولاً: علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

توضح هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسة الاولى بفروعها وكما مبين في الجدول (10) التالي والذي يبين النتائج التي تم الحصول عليها لاختبار هذه العلاقة.

جدول(10) يوضح معاملات الارتباط بين متغيرات الاستراتيجية الخضراء و تنفيذ الاستراتيجية العامة

الفقرات	الهيكل التنظيمي	الثقافة التنظيمية	نمط القيادة	تنفيذ الاستراتيجية العامة
الثقافة الداخلية الخضراء	.702**	.739**	.760**	.793**
	.000	.000	.000	.000
التميز الاخضر	.661**	.723**	.639**	.728**
	.000	.000	.000	.000
الوقاية من التلوث	-.155	.061	.051	-.077
	.059	.461	.534	.348
الاستراتيجية الخضراء	.645**	.744**	.740**	.756**
	.000	.000	.000	.000

المصدر : اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS, الارتباط دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.01)

اظهرت النتائج في الجدول (10) ما يأتي :

- وجود علاقة ارتباط طردية و ذات دلالة احصائية بين الثقافة الداخلية الخضراء وجميع فقرات المحور (تنفيذ الاستراتيجية العامة) و تشير النتائج الى ان جميع علاقات الارتباط ذات دلالة معنوية وبمستوى (0.01) اما اعلى معامل ارتباط كان مع نمط القيادة (0.760) واقلها مع الهيكل التنظيمي (0.702). وتشير النتائج الواردة في الجدول (10) على وجود علاقة ارتباط بين الثقافة الداخلية الخضراء و تنفيذ الاستراتيجية العامة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.793) بدلالة معنوية (0.000) وبشكل عام تفسر هذه النتائج على رفض الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة معنوية بين الثقافة الداخلية الخضراء وابعاد تنفيذ الاستراتيجية العامة) وقبول الفرضية البديلة والتي تنص (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة معنوية بين الثقافة الداخلية الخضراء وابعاد تنفيذ الاستراتيجية العامة).
- وجود علاقة ارتباط طردية و ذات دلالة احصائية بين التميز الاخضر وجميع فقرات المحور (تنفيذ الاستراتيجية العامة) و تشير النتائج الى ان جميع علاقات الارتباط ذات دلالة معنوية وبمستوى (0.01) اما اعلى معامل ارتباط كان مع الثقافة التنظيمية (0.723) واقلها مع نمط القيادة (0.639). وتشير النتائج الواردة في الجدول (10) على وجود علاقة ارتباط بين التميز الاخضر و تنفيذ الاستراتيجية العامة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.728) بدلالة معنوية (0.000) وبشكل عام تفسر هذه النتائج على رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص (لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين التميز الاخضر وابعاد تنفيذ الاستراتيجية العامة) وقبول الفرضية البديلة والتي تنص (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة معنوية بين التميز الاخضر وابعاد تنفيذ الاستراتيجية العامة).

• عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الوقاية من التلوث وجميع فقرات المحور (تنفيذ الاستراتيجية العامة) اي ان علاقات الارتباط غير معنوية. وبشكل عام تفسر هذه النتائج على قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة معنوية بين الوقاية من التلوث وابعاد تنفيذ الاستراتيجية العامة).

ومن خلال النتائج الواردة في الجدول (10) والتي تشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية احصائياً بين الاستراتيجية العامة و تنفيذ الاستراتيجية العامة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.756) وبمستوى معنوية (0.000) وبذلك نرفض الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص "لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاستراتيجية الخضراء و تنفيذ الاستراتيجية العامة" ونقبل الفرضية البديلة "توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاستراتيجية الخضراء و تنفيذ الاستراتيجية العامة".

ثانياً: تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على "لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً الاستراتيجية الخضراء في تنفيذ الاستراتيجية العامة"، وبين الجدول (11) الى وجود تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً للاستراتيجية الخضراء في تنفيذ الاستراتيجية العامة ، اذ ظهرت قيمة اختبار (F) المحسوبة (197.36) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية بدرجتي حرية (1، 148) ومستوى معنوية (0.01) والبالغة (6.81) وهذا يدل على وجود الدلالة المعنوية في تفسير تأثير الاستراتيجية الخضراء في تنفيذ الاستراتيجية العامة، وعليه فان هذه النتائج توفر دعماً كافياً لرفض فرضية الدراسة الرئيسية الثانية التي تنص على "لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً للاستراتيجية الخضراء في تنفيذ الاستراتيجية العامة"، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على "يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً الاستراتيجية الخضراء في تنفيذ الاستراتيجية العامة".

أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت قيمته (0.57)، وهذه النتيجة تدل ان الاستراتيجية الخضراء تفسر ما نسبته (57%) من الاختلاف الحاصل في تنفيذ الاستراتيجية العامة، وأن (43%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار .

ومن خلال الجدول (11) نلاحظ بان قيمة الحد الثابت (0،15) وهي غير معنوية احصائياً، اذ بلغت قيمة t المحسوبة لها (0.61) وهي اقل من قيمة t الجدولية عند درجة الحرية (148) ومستوى المعنوية (0.05) والبالغة (1.66)، بمعنى عندما تكون الاستراتيجية الخضراء مساوية للصفر فان تنفيذ الاستراتيجية العامة لن تقل عن هذه القيمة. أما قيمة الميل الحدي فقد بلغت (0.94) وهي معنوية احصائياً، اذ بلغت قيمة t المحسوبة لها (14.05) وهي اكبر من قيمة t الجدولية عند درجة الحرية (148) ومستوى المعنوية (0.01) والبالغة (2.35)، و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) بان زيادة الاستراتيجية الخضراء بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في تنفيذ الاستراتيجية العامة مقدارها (0.73).

ومن خلال الجدول (11) نلاحظ بان هناك تأثير معنوي احصائياً الاستراتيجية الخضراء في كل من (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، نمط القيادة) اذ بلغت قيمة F المحسوبة لها (105.19، 183.58، 178.69) على الترتيب وهي اكبر من F الجدولية بدرجتي حرية (1، 148) ومستوى معنوية (0.01) والبالغة (6.81). أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت قيمته (0.42، 0.55، 0.55)، وهذه النتيجة تدل ان الاستراتيجية الخضراء تفسر ما نسبته (42%، 55%، 55%) من الاختلاف الحاصل في (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، نمط القيادة) على الترتيب، والنسب المتبقية هي تباين مفسر من عوامل اخرى لم تدخل أنموذج الانحدار .

جدول (11) يبين نتائج تأثير الاستراتيجية الخضراء في تنفيذ الاستراتيجية العامة وأبعاده

المتغير التابع	الاستراتيجية الخضراء					اختبار T
	R Square	اختبار F	المعنوية	الحد الثابت	اختبار T	الميل الحدي
الهيكل التنظيمي	0.42	105.19	0.00	0.69	2.30	0.85
الثقافة التنظيمية	0.55	183.58	0.00	-0.04	-0.16	0.95
نمط القيادة	0.55	178.69	0.00	-0.31	-1.08	1.05
تنفيذ الاستراتيجية العامة	0.57	197.36	0.00	0.15	0.61	0.94

مصدر الجدول : اعتماداً على نتائج الحاسبة وعمل الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

اختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الثانية:

• الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على:

"لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً لثقافة الداخلية الخضراء في ابعاد تنفيذ الاستراتيجية العامة". اذ يبين الجدول (12) إلى وجود تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً لمرحلة الريادة في التوجه الريادي لتكنولوجيا المعلومات، اذ ظهرت قيمة اختبار (F) المحسوبة (289.19) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية بدرجة حرة (1، 148) ومستوى معنوية (0.01) والبالغة (6.81) وهذا يدل على وجود الدلالة المعنوية في تفسير تأثير مرحلة الريادة في التوجه الريادي لتكنولوجيا المعلومات، وعليه فان هذه النتائج توفر دعماً كافياً لرفض فرضية البحث الفرعية الاولى التي تنص على "لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً لمرحلة الريادة في ابعاد التوجه الريادي لتكنولوجيا المعلومات"، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على "يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً لمرحلة الريادة في ابعاد التوجه الريادي لتكنولوجيا المعلومات".

أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت قيمته (0.66)، وهذه النتيجة تدل على ان مرحلة الريادة تفسر ما نسبته (66%) من الاختلاف الحاصل في التوجه الريادي لتكنولوجيا المعلومات، وأن (34%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. ومن خلال الجدول (12) نلاحظ بان قيمة الحد الثابت (0.91) وهي معنوية احصائياً، اذ بلغت قيمة t المحسوبة لها (5.79) وهي اكبر من قيمة t الجدولية عند درجة الحرية (148) ومستوى المعنوية (0.01) والبالغة (2.35)، بمعنى عندما تكون الثقافة الداخلية الخضراء مساوية للصفر فان تنفيذ الاستراتيجية العامة لن تقل عن هذه القيمة. أما قيمة الميل الحدي فقد بلغت (0.72) وهي معنوية احصائياً، اذ بلغت قيمة t المحسوبة لها (17.01) وهي اكبر من قيمة t الجدولية عند درجة الحرية (148) ومستوى المعنوية (0.01) والبالغة (2.35)، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) بان زيادة الثقافة الداخلية الخضراء بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في تنفيذ الاستراتيجية العامة مقدارها (0.72).

ومن خلال الجدول (12) نلاحظ بان هناك تأثير معنوي احصائياً للبعد الثقافة الداخلية الخضراء في كل من (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، نمط القيادة) اذ بلغت قيمة F المحسوبة لها (144.03، 177.76، 202.80) على الترتيب وهي اكبر من F الجدولية بدرجة حرة (1، 148) ومستوى معنوية (0.01) والبالغة (6.81). أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت قيمته (0.49، 0.55، 0.58)، وهذه النتيجة تدل ان الثقافة الداخلية الخضراء تفسر ما نسبته (49%، 55%، 58.8%) من الاختلاف الحاصل في (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، نمط القيادة) على الترتيب، والنسب المتبقية هي تباين مفسر من عوامل اخرى لم تدخل أنموذج الانحدار.

جدول (12) يبين نتائج تأثير الثقافة الداخلية الخضراء في تنفيذ الاستراتيجية العامة وأبعاده

المتغير التابع	الثقافة الداخلية الخضراء					
	R Square	اختبار F	المعنوية	الحد الثابت	اختبار T	الميل الحدي
الهيكل التنظيمي	0.49	144.03	0.00	1.35	6.63	0.67
الثقافة التنظيمية	0.55	177.76	0.00	0.93	4.98	0.67
نمط القيادة	0.58	202.80	0.00	0.67	3.36	0.77
تنفيذ الاستراتيجية العامة	0.66	289.19	0.00	0.91	5.79	0.72

مصدر الجدول : اعتماداً على نتائج الحاسبة وعمل الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

• الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على:

"لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً لالتميز الاخضر في ابعاد تنفيذ الاستراتيجية العامة". اذ يبين الجدول (13) إلى وجود تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً لالتميز الاخضر في ابعاد تنفيذ الاستراتيجية العامة، اذ ظهرت قيمة اختبار (F) المحسوبة (182.28) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية بدرجة حرة (1، 148) ومستوى معنوية (0.01) والبالغة (6.81) وهذا يدل على

وجود الدلالة المعنوية في تفسير تأثير التميز الأخضر في تنفيذ الاستراتيجية العامة ، وعليه فان هذه النتائج توفر دعماً كافياً لرفض فرضية التأثير الفرعية الثانية التي تنص على "لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً لـ التميز الأخضر في ابعاد تنفيذ الاستراتيجية العامة"، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على "يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً لـ التميز الأخضر في ابعاد تنفيذ الاستراتيجية العامة".

أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت قيمته (0.55)، وهذه النتيجة تدل على ان التميز الأخضر تفسر ما نسبته (55%) من الاختلاف الحاصل في تنفيذ الاستراتيجية العامة، وأن (45%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. ومن خلال الجدول (13) نلاحظ بان قيمة الحد الثابت (0.72) وهي معنوية احصائياً، اذ بلغت قيمة t المحسوبة لها (3.40) وهي اكبر من قيمة t الجدولية عند درجة الحرية (148) ومستوى المعنوية (0.01) والبالغة (2.35)، بمعنى عندما تكون التميز الأخضر مساوية للصفر فان تنفيذ الاستراتيجية العامة تقل عن هذه القيمة. أما قيمة الميل الحدي فقد بلغت (0.76) وهي معنوية احصائياً، اذ بلغت قيمة t المحسوبة لها (13.50) وهي اكبر من قيمة t الجدولية عند درجة الحرية (148) ومستوى المعنوية (0.01) والبالغة (2.35)، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) بان زيادة التميز الأخضر بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في تنفيذ الاستراتيجية العامة مقدارها (0.76).

ومن خلال الجدول (13) نلاحظ بان هناك تأثير معنوي احصائياً للبعد التميز الأخضر في كل من (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، نمط القيادة) اذ بلغت قيمة F المحسوبة لها (114.81، 162.23، 102.26) على الترتيب وهي اكبر من F الجدولية بدرجتي حرية (1، 148) ومستوى معنوية (0.01) والبالغة (6.81). أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت قيمته (0.44، 0.52، 0.41)، وهذه النتيجة تدل ان التميز الأخضر تفسر ما نسبته (44%، 52%، 41%) من الاختلاف الحاصل في (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، نمط القيادة) على الترتيب، والنسب المتبقية هي تباين مفسر من عوامل اخرى لم تدخل أنموذج الانحدار.

جدول (13) يبين نتائج تأثير التميز الأخضر في تنفيذ الاستراتيجية العامة وأبعاده

المتغير التابع	التميز الأخضر					اختبار T
	R Square	اختبار F	المعنوية	الحد الثابت	اختبار T	الميل الحدي
الهيكل التنظيمي	0.44	114.81	0.00	1.10	4.38	0.72
الثقافة التنظيمية	0.52	162.23	0.00	0.56	2.83	0.76
نمط القيادة	0.41	102.26	0.00	0.70	2.54	0.75
تنفيذ الاستراتيجية العامة	0.55	182.28	0.00	0.72	3.40	0.76

مصدر الجدول : اعتماداً على نتائج الحاسبة وعمل الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

• الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على:

"لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً لـ الوقاية من التلوث في ابعاد تنفيذ الاستراتيجية العامة". اذ يبين الجدول (14) إلى وجود تأثير غير معنوي احصائياً لـ الوقاية من التلوث في تنفيذ الاستراتيجية العامة، اذ ظهرت قيمة اختبار (F) المحسوبة (0.89) وهي اقل من قيمة (F) الجدولية بدرجتي حرية (1، 148) ومستوى معنوية (0.01) والبالغة (6.81) وهذا يدل على عدم وجود الدلالة المعنوية لتأثير الوقاية من التلوث في تنفيذ الاستراتيجية العامة، وعليه فان هذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول فرضية التأثير الفرعية الثالثة التي تنص على "لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً لـ الوقاية من التلوث في ابعاد تنفيذ الاستراتيجية العامة".

أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت قيمته (0.01)، وهذه النتيجة تدل على ان الوقاية من التلوث تفسر ما نسبته (1%) من الاختلاف الحاصل في تنفيذ الاستراتيجية العامة، وأن (99%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار.

ومن خلال الجدول (14) نلاحظ بان قيمة الحد الثابت (3.72) وهي معنوية احصائياً، اذ بلغت قيمة t المحسوبة لها (15.33) وهي اكبر من قيمة t الجدولية عند درجة الحرية (148) ومستوى المعنوية (0.01) والبالغة (2.35)، بمعنى عندما يكون الوقاية من التلوث مساوي للصفر فان تنفيذ الاستراتيجية العامة لن تقل عن هذه القيمة. أما قيمة الميل الحدي فقد بلغت (-0.07) وهي غير معنوية احصائياً، اذ بلغت قيمة t المحسوبة لها (-0.94) وهي اقل من قيمة t الجدولية عند درجة الحرية (148) ومستوى المعنوية (0.05) والبالغة (1.66).

ومن خلال الجدول (14) نلاحظ بان هناك تاثير غير معنوي احصائياً للوقاية من التلوث في كل من (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، نمط القيادة) اذ بلغت قيمة F المحسوبة لها (3.62، 0.55، 0.39) على الترتيب وهي اقل من F الجدولية بدرجتي حرية (1، 148) ومستوى معنوية (0.05) والبالغة (3.91).

جدول (14) يبين نتائج تاثير الوقاية من التلوث في تنفيذ الاستراتيجية العامة وأبعاده

المتغير التابع	الوقاية من التلوث					
	R Square	اختبار F	المعنوية	الحد الثابت	اختبار T	الميل الحدي
الهيكل التنظيمي	0.02	3.62	0.06	4.20	16.42	-0.14
الثقافة التنظيمية	0.00	0.55	0.46	3.16	12.69	0.05
نمط القيادة	0.00	0.39	0.53	3.26	11.78	0.05
تنفيذ الاستراتيجية العامة	0.01	0.89	0.35	3.72	15.33	-0.07

مصدر الجدول : اعتماداً على نتائج الحاسبة وعمل الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

النتائج العملية:

1. ان الشركة المبحوثة تولي الاستراتيجية الخضراء والاهتمام الكبير فيه أهمية جيدة في اعمالها المختلفة بالرغم من معوقات اعتماده في البيئة العراقية.
2. تهتم الشركة المبحوثة بتنفيذ استراتيجيتها العامة من خلال ابعادها (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القيادة).
3. تاكد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الاستراتيجية الخضراء و تنفيذ الاستراتيجية العامة في الشركة المبحوثة عدا بُعد الوقاية من التلوث فلم يظهر له ارتباط مع تنفيذ الاستراتيجية العامة.
4. كشفت نتائج الانحدار تحقق وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للاستراتيجية الخضراء في تنفيذ الاستراتيجية العامة في الشركة المبحوثة عدا بُعد الوقاية من التلوث فلم يظهر له ارتباط مع تنفيذ الاستراتيجية العامة.

الاستنتاجات:

- 1- بينت النتائج ان الاستراتيجية الخضراء تهتم بالبيئة وأهمية دمج الأهداف البيئية في الاستراتيجية العامة للشركات الانتاجية.
- 2- تبدأ المشكلة من ان الشركات الصناعية لا تترك تكلفة عدم الاستدامة وإدراج السلع والخدمات المستدامة في عملية الانتاج لديهم وبالتالي عدم تقدير صياغة وتنفيذ استراتيجية خضراء وأهميتها في تحقيق الأهداف العامة للشركة.
- 3- ان تحقيق الأهداف البيئية الاستراتيجية في الشركات المعاصرة تؤكد على ربط أهداف الاستدامة البيئية باستراتيجية الشركة في جميع سياساتها الوظيفية.
- 4- تؤكد الدراسات على معوقات تبني استراتيجية خضراء للشركات الصناعية بدءاً من ضغوط أصحاب المصلحة وقيود الموارد والقدرات التنظيمية التي تستمد منها الاستراتيجيات البيئية فاعليتها.
- 5- كشف البحث ان التوجه نحو الاستراتيجية الخضراء تأثيراً إيجابياً على تنفيذ الشركات لاستراتيجياتها العامة ، حيث يتأثر تنفيذ الاستراتيجيات إلى حد كبير بالأهداف البيئية؛ فمع تعزيز الثقافة الداخلية الخضراء والتميز الأخضر والوقاية من التلوث يُلاحظ تأثيره في هيكل وثقافة ونمط القيادة في الشركة.

التوصيات:

1. بعد ان اصبح موضوع الاستدامة مصدر رئيسي في الخطاب الإداري للشركات ، فان الأمر يتطلب التخطيط لاستراتيجية خضراء طويلة المدى لأعمالها من خلال التركيز على البيئة، وباعتبارها وسيلة للحد من التأثير السلبي للأعمال على البيئة والالتزام بالمسؤوليات الأخلاقية تجاه المجتمع بصورة عامة والزبائن على وجه الخصوص.
2. هناك مسؤوليات يجب ان تتحملها الحكومة في تشجيع الشركات على تبني استراتيجيات خضراء وممارسات صديقة للبيئة للحد من المشكلات البيئية من خلال الحوافز المادية والمعنوية إضافة الى الغرامات والقيود والمحددات المناسبة.
3. ضرورة تشجيع الابتكارات من قبل السلطات المسؤولة عن البيئة تجاه وظائف الشركات الشاملة بدءاً من اختيار المواد الخام وحتى التصنيع والتخلص من الانبعاثات والنفايات في سلسلة التوريد.
4. تحتاج الشركات إلى توفير المزيد من الموارد لتعزيز التميز في بيئة الأعمال الخضراء، بدءاً من الاستثمار في ابتكار آليات للتعامل مع المشكلات البيئية مروراً باشاعة قيم بيئية قوية وصولاً الى علاقة أكثر ودية مع البيئة لتحقيق الميزة التنافسية.
5. على المدراء التنفيذيون في الشركات إقامة علاقات خضراء مع الشركاء الاستراتيجيين والأوساط الأكاديمية والعملاء والموردين والشركات الأخرى لتعزيز تبادل المعرفة حول البيئة وتعزيز استيعابهم لبناء استراتيجيات خضراء.

المصادر :

- 1- جودة، محفوظ (2008) (التحليل الاحصائي الاساسي باستخدام SPSS) , دار وائل للنشر, الطبعة الأولى.
- 2- خليل، اريج سعيد و محمد، زينب مهدي (2023)، تأثير تبني الاستراتيجية الخضراء في تطبيق متطلبات التصميم الايكولوجي على وفق المواصفة الارشادية ISO14006:2020 / بحث تحليلي في دائرة الاعمار الهندسي، مجلة كلية الكوت الجامعة، المجلد-8 العدد ٢ .
- 3- الزبيدي، غني دحام تنائي واخرون(2021) ، تحقيق الاستدامة البيئية على وفق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة المجلد 63، العدد 82.
- 4- السعدي، يعرب عدنان حسين و عبدالله، سلوان ظافر (٢٠٢٠) ، دور صياغة الاستراتيجية الخضراء في السلوك الاخضر للمؤسسات البلدية - دراسة تحليلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد ٢٦ -العدد ١٢٠ .
- 5- غازي، صابرين فيصل (2025) ، التسويق المستدام ودوره في تعزيز عمليات الاستراتيجية الخضراء: دراسة استطلاعية في شركة بغداد للمواد الغذائية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد21- عدد 72.
- 6- الغالي، طاهر محسن منصور و حوشان ، نصره ناصح (2018)، استخدام إطار تحليل ماكنزي لمعالجة إشكاليات تنفيذ الاستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية -بحث تطبيقي في مديرية مجاري محافظة البصرة، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 57.
- 7- Adeleke, Adeniyi Kehinde (2024), Process development in mechanical engineering: innovations, challenges, and opportunities, Engineering Science & Technology Journal, Volume 5, No. 3.
- 8- Alharth, Abdullah H. y & et all(2017), Identification of Strategy Implementation Influencing Factors and Their Effects on the Performance , International Journal of Business and Social Science, Vol. 8, No. 1.
- 9- Bag, Surajit & Gupta, Shivam (2017) Antecedents of Sustainable Innovation in Supplier Networks: A South African Experience, Global Journal of Flexible Systems Management, Published online 29 May.
- 10- Begum, Saira & et all (2023), Green intellectual capital and green business strategy: The role of green absorptive capacity, Business Strategy and The Environment journal , No.32.
- 11- Bilgin, M.H. et al (2016) , Business Challenges in the Changing Economic Landscape, Eurasian Studies in Business and Economics 2/2- Vol. 2.
- 12- Boiko, Iryna (2013) , Instruments of Implementing the Enterprises Strategy, Economics & Sociology Jo, Vol. 6, No. 2.
- 13- Brinkschröder, Niclas (2014) , Strategy Implementation: Key Factors, Challenges and Solutions, 4th IBA Bachelor Thesis Conference, November 6th, 2014, Enschede, The Netherlands, University of Twente, Faculty of Management and Governance.

- 14- Cater, Tomac & Danijel, Pucko (2010), Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice, Journal for East European Management Studies, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 15, No. 3.
- 15- Chepngeno, Irene & et all (2019), Strategy implementation and performance of floriculture organizations in kenya: a case of winchester farm ltd , International Academic Journal of Human Resource and Business Administration | Vol 3, No. 7.
- 16- Delaney, Kevin DOMINIC (2023) , Multistage Sustainability Education for University Engineering Students: A Case Study from Mechanical Engineering in Technological University Dublin, International Journal of Engineering Education Vol. 39, No. 1.
- 17- Hosseiny ,Ehsan & et all (2016), Review and Study of the Main Crisis Factors in Implementation of Strategic Management on Organizations, International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science, Volume 5, No. 4.
- 18- Jirakraisiri, Jirapol & Badir, Yuosre F. (2021), Translating green strategic intent into green process innovation performance: the role of green intellectual capital, Journal of Intellectual Capital Vol. 22 No. 7.
- 19- Lavu, Ngui David & Maina, James Rugami (2019), Organizational Resources and Strategy Implementation in Non-Profit Organizations; A Case of Kenya Medical Research Institute, Kenya, International Journal of Current Aspects, Volume 3, No. VI.
- 20- McGrady, Pavlina Stefanova (2016) , Diffusion of sustainability innovation among colorado ski resorts: a mixed methods approach, Degree of Doctor of Philosophy Department of Human Dimensions of Natural Resources, Colorado State University Fort Collins, Colorado, USA.
- 21- Mišanková, Katarína Kočíšová (2014) , Strategic implementation as a part of strategic management Mária , Procedia - Social and Behavioral Sciences , No. 110.
- 22- Mohammed, Maqsood Saadi & Ibrahim, Hoshmand Rafiq (2026), The Impact of Sustainable Leadership on Adopting a Green Strategy through Organizational Learning An Exploratory Study in Higher Education Institutions in the Kurdistan Region, Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences Vol. 22 ,No.1.
- 23- Oyekunle, Olubukola Idowu (2018), Implementing business strategy techniques to reviving ailing company , Master's Thesis School of Business and Culture International Business Management Master of Business and Administration.
- 24- Setiyo,Muji Muhammad & Rochman, Latifur (2023) , The role of mechanical engineering in the era of industry 4.0 and society 5.0, Mechanical Engineering for Society and Industry Vol. 3, No. 2.