

**تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في
إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي
(استراتيجيات التصنيع الأخضر أنموذجاً)**

**دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في الشركة العامة للألبسة
الجاهزة في محافظة نينوى**

**م. د. أحمد سليمان محمد الجري
الكلية التقنية الإدارية / الموصل
هيئة التعليم التقني**

تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي

(استراتيجيات التصنيع الأخضر نموذجا)

دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في الشركة
العامّة للألبسة الجاهزة في محافظة نينوى

- المجلد الخامس
- العدد التاسع
- استلام البحث: 2012/4/11
- قبول النشر: 2012/6/ 5
- نوفمبر 2012

م.د. احمد سليمان محمد الجرجري

المستخلص :

أفضت التغييرات السريعة والمنافسة الشديدة في البيئة الخارجية إلى ضرورة تكيف المنظمات معها والالتزام بمتطلباتها وتقليل أثارها، إذ يتطلب من المنظمات ولأجل بقائها واستمرارها أن تستجيب لبيئتها في ضوء تحملها لمسئوليتها الاجتماعية من خلال تبني نظم واستراتيجيات توفر متطلبات حماية البيئة الطبيعية والاجتماعية .

وبذلك فقد حظيت موضوعات نظم البيئة وإدارتها فضلا عن كفايتها وانعكاساتها على نشاطات المنظمات باهتمام العديد من الباحثين والكتاب، وبعد الأداء الاستراتيجي للمنظمات واحدا من الجوانب التي يمكن أن تتأثر بتلك الموضوعات، إذ أن التزام المنظمات بمتطلبات الأداء البيئي باعتماد استراتيجيات عدة من بينها التصنيع الأخضر يمكن أن تسهم في تحسين الأداء الاستراتيجي لها، عن طريق التركيز على مجالات داخلية وخارجية عدة من بينها امتلاكها لموارد وقدرات تنظيمية والعمل على تطويرها وتعزيزها فضلا عن سعيها في تحقيق رضا الزبائن واستمالة ولاءهم والالتزام بمسئوليتها الاجتماعية الملقاة عليها.

عليه فقد تناولت الدراسة الحالية موضوعين على قدر كبير من الأهمية للمنظمات ممثلة بالتصنيع الأخضر والأداء الاستراتيجي من خلال سعيها في التعرف على دور استراتيجيات التصنيع الأخضر في تحسين الأداء الاستراتيجي، وتم التحقق من ذلك عن طريق اختبار الفرضيات الرئيسة والفرضية الفرعية في ضوء تحليل إجابات عينة مكونة من (37) مديرا في الشركة المبحوثة عن الفقرات المعبرة عن أبعاد متغيري البحث والتي جمعت بواسطة استمارة الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض وتوصلت إلى وجود علاقات ارتباط واثر بين التصنيع الأخضر ممثلة باستراتيجياته والأداء الاستراتيجي ممثلة بأبعاده وصولا إلى تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات للشركات عامة والمبحوثة خاصة.

المقدمة

فرضت التطورات التكنولوجية والتغيرات في البيئة الخارجية واقعا جديدا على المنظمات، إذ أن إيفاء المنظمات لمتطلبات الأداء البيئي وتحملها للمسؤولية الاجتماعية في ظل بيئة سريعة التغير والتعقيد، ولضمان بقائها واستمرار نموها وخاصة في ظل التحديات والضغوطات الجديدة

في مجال البيئة، يتطلب تعزيز قدراتها التنافسية عن طريق البحث عن آليات وصيغ عمل جديدة تحسن من أدائها الاستراتيجي.

وفي ظل الاهتمام المتزايد بالأداء البيئي ومتطلباته ولأجل تحسين الأداء الاستراتيجي بامتلاك المجالات المعبرة عنه يتطلب من منظمات الأعمال الحالية أن تفكر باعتماد مفاهيم تعبر عن التصنيع البيئي ومنها التصنيع الأخضر عن طريق تبني استراتيجياته المتمثلة بتخفيض كلف الإنتاج وإعادة استعمال المنتجات فضلا عن إمكانية تدويرها.

اعتمادا على ما تقدم ولتزايد الاهتمام بالدور الذي يؤديه التصنيع الأخضر في تحسين الأداء الاستراتيجي ولأهميتها للمنظمات، فقد ارتأينا دراستهما على مستوى منظماتنا الصناعية للتأكد من مدى اهتمام إدارتها بهما وتوافر إمكانيات تطبيقهما وصولا إلى تحديد الدور الذي يمكن أن تسهم به تلك الاستراتيجيات في تحسين الأداء الاستراتيجي عن طريق التحقق من علاقات الارتباط والأثر بينهما. ولتغطية ما تقدم اشتمل البحث على أربعة مباحث وعلى النحو الآتي :

المبحث الأول : منهجية البحث.

المبحث الثاني: الجانب النظري عرض نظري للتصنيع الأخضر واستراتيجياته، الأداء الاستراتيجي

وقياسه

المبحث الثالث: الجانب الميداني (تحليل علاقات الارتباط والأثر بين متغيري البحث)

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول : منهجية البحث

أولا : مشكلة البحث :

تواجه معظم المنظمات - إن لم يكن جميعها- تحديات وضغوطات البيئة الخارجية التي تتسم بالتغير والتعقيد والمنافسة، فضلا عن تطور نظم وأساليب العمل وظهور مفاهيم جديدة مثل الإدارة البيئية والمسؤولية الاجتماعية والاهتمام بمتطلبات الزبائن، مما يتطلب منها ولأجل بقائها واستمرار نموها ضرورة الاستجابة والتكيف مع تلك الضغوطات وعلى نحو يحقق لها أداء استراتيجيا.

عليه فان المنظمات التي تنشئ تحسين الأداء الاستراتيجي وبخاصة في ظل نظم الإدارة البيئية تجد نفسها ملزمة بتبني آليات وصيغ عمل جديدة تعبر عن استجابة التصنيع لمتطلبات البيئة، وتبني نظم التصنيع المعتمد على البيئة، وفي مقدمتها نظام التصنيع الأخضر، الذي يستثمر من خلال استراتيجياته متطلبات تجنب الضرر البيئي في مجال تحسين الأداء

الاستراتيجي للتصنيع، والذي ينعكس بالضرورة على الأداء الاستراتيجي الشامل للمنظمة، وعليه فان منظمتنا الصناعية تحاول تحسين أدائها الاستراتيجي عن طريق الاهتمام باستراتيجيات التصنيع الأخضر بصفتها أحد متطلبات الأداء البيئي، إذ أن عدم الوعي والإدراك بأهمية هذه الاستراتيجيات قد ينعكس سلبا على قدراتها التنافسية وتحسينها للأداء الاستراتيجي وعلى نحو قادنا إلى ضرورة دراسة وبحث عملية استكشاف العلاقة بين هذه الاستراتيجيات والأداء الاستراتيجي في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في محافظة نينوى .

وتم بلورة مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية :

- 1 - هل تمتلك إدارة الشركة المبحوثة تصورا ورؤيا واضحة عن متغيري البحث (استراتيجيات التصنيع الأخضر والأداء الاستراتيجي) ؟ وما مدى اهتمامها بهما ؟
- 2 - هل يعد تبني استراتيجيات التصنيع الأخضر ضروريا لتحسين الأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة؟
- 3 - هل توجد علاقة ارتباط واثر بين استراتيجيات التصنيع الأخضر والأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة ؟
- 4 - هل يوجد تباين لتأثير استراتيجيات التصنيع الأخضر في تحسين الأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة ؟

ثانيا : أهمية البحث :

تتجلى أهمية البحث من خلال الآتي .

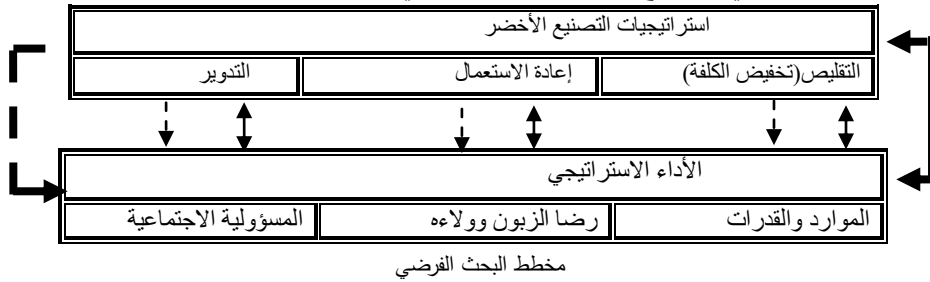
- 1 - تناوله لموضوعين مهمين للشركات بصفة عامة والمبحوثة منها بصفة خاصة وعلى المستويين النظري والتطبيقي لانهما يسهمان في استمرار نمو تلك المنظمات وبقائها .
- 2 - يعد اسهامة متواضعة في التعريف بمتغيري البحث (استراتيجيات التصنيع الأخضر والأداء الاستراتيجي) في ضوء عرض الإطار النظري لكل منهما، وعلى نحو يعكس الحاجة الماسة لمنظمات الأعمال عامة والمبحوثة خاصة إلى التفكير باليات تحسين الأداء الاستراتيجي باعتماد استراتيجيات التصنيع الأخضر .
- 3 - محاولة إظهار أهمية استراتيجيات التصنيع الأخضر واحدا من متطلبات الأداء البيئي في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركة المبحوثة في ضوء ما يمكن إن تنتج عنه من نتائج تفيد إدارتها وترشدها إلى تعزيز آليات تبني هذه الاستراتيجيات وعلى نحو يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية .

ثالثا : أهداف البحث .

- غرض البحث تحليل وتشخيص دور استراتيجيات التصنيع الأخضر في تحسين الأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة من خلال التركيز على الأهداف الآتية :
- 1 - الكشف عن مستوى اهتمام الشركة المبحوثة باستراتيجيات التصنيع الأخضر، فضلا عن مدى امتلاكها لإمكانيات تبني هذه الاستراتيجيات .
 - 2 - معرفة مستوى اهتمام الشركة المبحوثة بتحسين الأداء الاستراتيجي عن طريق اعتماد الأبعاد المكونة له .
 - 3 - تبني مخطط فرضي يوضح مسار علاقات الارتباط والأثر الافتراضية بين متغيري البحث تمهيدا للاختبار التطبيقي له وصولا إلى الصورة التي تعكس تأثير استراتيجيات التصنيع الأخضر في تحسين الأداء الاستراتيجي.
 - 4 - الكشف عن إمكانية تحسين الأداء الشامل للشركة المبحوثة من خلال استخدام استراتيجيات التصنيع الأخضر في ضوء التحقق من علاقات الارتباط والأثر بين متغيري البحث والمجسدة في مخطط البحث .
 - 5 - تقديم مقترحات للشركات بصفة عامة والمبحوثة بصفة خاصة فيما يخص استراتيجيات التصنيع الأخضر وما قد يترتب عليها من تأثير في تحسين الأداء الاستراتيجي .

رابعا : مخطط البحث الفرضي.

لتحديد مسار البحث وتنفيذ منهجيته تم وضع مخطط افتراضي استمدت متغيراته من الأطروحات النظرية ذات العلاقة، وعلى نحو يصور علاقة ارتباط وتأثير باتجاه واحد بين استراتيجيات التصنيع الأخضر بوصفها متغيرا مستقلا وتحسين الأداء الاستراتيجي بوصفه متغيرا معتمدا، والتي ستخضع للاختبار بما يؤكد أو ينفي معنوياتها .



مخطط البحث الفرضي

↔ تشير إلى علاقة الارتباط
 - - - - - تشير إلى علاقة الأثر

خامسا : فرضيات البحث .

- 1 - فرضية العدم الرئيسية الأولى: يتوقع عدم ظهور علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات التصنيع الأخضر (مجتمعة) والأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة .
الفرضية البديلة: يتوقع ظهور علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات التصنيع الأخضر (مجتمعة) والأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة .
وتتفرع عنها فرضية العدم الفرعية الآتية: يتوقع عدم ظهور علاقة ارتباط معنوية بين كل إستراتيجية من استراتيجيات التصنيع الأخضر (منفردة) والأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.
- الفرضية البديلة: يتوقع ظهور علاقة ارتباط معنوية بين كل إستراتيجية من استراتيجيات التصنيع الأخضر (منفردة) والأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة .
- 2 - فرضية العدم الرئيسية الثانية : يتوقع عدم ظهور تأثير معنوي لاستراتيجيات التصنيع الأخضر (مجتمعة) في الأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.
الفرضية البديلة : يتوقع ظهور تأثير معنوي لاستراتيجيات التصنيع الأخضر (مجتمعة) في الأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة .
وتتفرع عنها فرضية العدم الفرعية الآتية : يتوقع عدم ظهور تأثير معنوي لكل إستراتيجية من استراتيجيات التصنيع الأخضر (منفردة) في الأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة .
الفرضية البديلة : يتوقع ظهور تأثير معنوي لكل إستراتيجية من استراتيجيات التصنيع الأخضر (منفردة) في الأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة .

سادسا : حدود البحث : تتمثل حدود البحث بالاتي :

- 1 - النظرية: وتتضمن دراسة دور استراتيجيات التصنيع الأخضر (مجتمعة ومنفردة) في تحسين الأداء الاستراتيجي وذلك في ضوء اختبار علاقات الارتباط والأثر بينهما في الشركة المبحوثة .
- 2 - الزمانية: استغرقت مدة البحث ما بين 2011/6/15 - 2012/3/15 بجانبها النظري والميداني .
- 3 - المكانية : وتمثلت بالشركة العامة للألبسة الجاهزة في محافظة نينوى (مصنع الغزل والنسيج ومعمل ولدي) ممثلة بعينه من مديري الإدارة العليا والوسطى (الأقسام والشعب والوحدات) .

سابعاً : أدوات جمع البيانات والمعلومات .

اعتمد البحث في إكمال متطلباته النظرية والميدانية على عدة أساليب بحثية فقد وظف في تغطية الجانب النظري ما متوفر من مصادر عربية وأجنبية من كتب ودراسات وبحوث علمية بجانب الاطّرح والرسائل الجامعية فضلا عن شبكة الانترنت. أما الجانب الميداني فقد اعتمدت استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات إذ تم تصميمها بالإفادة من الدراسات النظرية والتطبيقية ذات العلاقة بمتغيري البحث والمذكورة في الجانب النظري وروعي في صياغة فقراتها البساطة والوضوح فضلا عن إخضاعها لعدد من الاختبارات قبل توزيعها وبعدها لغرض التأكد من صلاحيتها لقياس المتغيرات .

ثامناً : أساليب التحليل الإحصائي :

بغية اختيار فرضيات البحث والتثبت من صحتها تم اعتماد البرمجية الإحصائية (spss) لإتمام عمليات التحليل الإحصائية المطلوبة وعلى النحو الآتي :

- 1 - معامل الارتباط البسيط والمتعدد لإيجاد علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (استراتيجيات التصنيع الأخضر) مجتمعة ومنفردة وتحقيق الأداء الاستراتيجي .
- 2 - تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحديد تأثير استراتيجيات التصنيع الأخضر (مجتمعة ومنفردة) في تحقيق الأداء الاستراتيجي في ضوء الاعتماد على مؤشرات التحليل المتمثلة معامل التحديد R^2 ، قيمة f المحسوبة والجدولية، معامل الانحدار Beta، قيمة t المحسوبة والجدولية .

تاسعاً : وصف مجتمع البحث وعينته .

تم اختيار الشركة العامة للألبسة الجاهزة في محافظة نينوى(مصنع الغزل والنسيج، معمل ولدي) ليكون ميدانا للبحث وذلك لوضوح أبعاد متغيري البحث وتحقيق متطلباته بشكل أفضل ولأنها تعمل في ظل بيئة تنافسية سواء على مستوى المنتجات المحلية أم الأجنبية (المستوردة)، وللدور الأساسي لمنتجاتها في حياة الأفراد، وتم توزيع استمارة استبانة على عينة مكونة من (40) مديرا لأقسام وشعب ووحدات تلك المنظمات للحصول على إجاباتهم عن فقرات الاستبانة، واسترجعت منها (37) استمارة صالحة للتحليل أي بنسبة تقريبا (92.5%)، وبذلك مثلت العينة مانسبته تقريبا (58.8%) من إجمالي مجتمع البحث البالغ تقريبا (63) مديرا .

المبحث الثاني

الجانب النظري

أولاً : مفهوم التصنيع الأخضر وأهميته واستراتيجياته

1- المفهوم والأهمية

يجد المتتبع لإسهامات الباحثين والكتاب في ميدان التصنيع والبيئة إن بدايات المفهوم يرجع إلى الاهتمام بموضوع البيئة والتلوث الصناعي من قبل المنظمات الحكومية وغير الحكومية والمؤسسات الأكاديمية والمراكز البحثية لذا فان التعريف بمفهوم التصنيع الأخضر وإتباعه من قبل منظمات الأعمال المختلفة يمثل في حقيقته احد الأركان المهمة لتطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبون والمجتمع والبيئة.

وبذلك تتطور مفهوم التصنيع الأخضر عبر فترات زمنية متعاقبة ففي الوقت الذي كانت بداياته تعبر عن مفهوم نزع المادة (Dematerialisation) أو استخدام مواد لا تسبب تلوثاً بيئياً كبيراً، ظهر مفهوم تعديل العملية التصنيعية (Modification of Manufacturing process) هدفها الإقلال من الإفرازات والنفايات أو العوادم، ثم بدأ الحديث عن تطوير تقنيات تقليل النفايات عندها ظهر مفهوم التقنية النظيفة (clean techniques)، سرعان ما تغير المفهوم إلى التقنية الأنظف (cleaner techniques) باعتبار إن النظافة هي صفة ليست مطلقة، والتي تحولت هي الأخرى لتشير إلى تقنية المعالجة في نهاية الأنبوب أي معالجة النفايات قبل التخلص، تلاه توجه آخر يتم بموجبه معالجة الملوثات عبر العملية التصنيعية وعبر عنه مفهوم من المهد إلى اللحد (Cradle to Grave) أي من مرحلة التصميم مروراً بالتصنيع وحتى التخلص منه بعد استخدامه أو استهلاكه، وبذلك استبدل مفهوم التقنية الأنظف بمصطلح اشمل هو الإنتاج الأنظف (Cleaner Production) على أساس إن النظام الصناعي لا ينظر إليه بمعزل عن الأنظمة المحيطة به (الخولي، 2002، 168)، ويعكس هذا التوجه مسميات متعددة ومترادفة مثل التصنيع الأخضر ومنع التلوث والإنتاجية الخضراء وتقليص النفايات وغيرها*¹.

وضمن هذا السياق فقد أشار (Peattie,1993,26) إلى أن كلمة الأخضر بحد ذاتها قد تشير إلى أكثر من معنى في أذهان الزبائن مثل حماية البيئة و مسؤولية المنظمة الاجتماعية و التوجه غير الهادف للربحية وحماية الزبون.

*¹ للتفاصيل عن التطور التاريخي والجذور المعرفية للتصنيع الأخضر، انظر (النعمة، 2007:52-68).

وقد أدرك الباحثون والمهتمون بقضايا التصنيع من خلال اعتماد الاستدامة للأنظمة الصناعية بالتوقف عن الاستخدام المنفرد للموارد الطبيعية، وتنمية إنتاج الملوثات، ولبلوغ ذلك لابد من تطوير دورة هذه النظم عن طريق زيادة إعادة الاستعمال والتدوير لكل أنواع المخلفات ماعدا المتبقي من المواد والفضلات كالخردة التي يمكن استخدامها في تصنيع منتجات مفيدة. (Gradel and Allenby, 1995, 93-96

وفي ذات التوجه يعد (Dornfeld) التصنيع الأخضر الخطوة الأولى باتجاه الاستدامة، إذ يعرف التصنيع المستدام بأنه ابتكار المنتجات الصناعية التي تستخدم المواد والعمليات التي تقلل من التأثيرات البيئية السلبية، حفظ الطاقة والموارد الطبيعية التي تحقق الأمان للأفراد والمجتمعات والزبائن (Imas.berkeley.edu).

وفي ذات السياق يعرف التصنيع الأخضر بأنه تحويل المواد والطاقة إلى منتجات مفيدة من خلال التصنيع بعمليات ذات كفاءة اقتصادية، مما يؤدي إلى تخفيض الضياع والتلوث البيئي، والتسليم إلى الزبائن بأقل أثار بيئية سلبية . (www.es.epa.gov) .

ويرى (Atlas & Florida, 1997) بان التصنيع الأخضر يرتبط بعمليات الإنتاج التي تستخدم مدخلات اقل تأثيرا للبيئة والتي تتصف بكفاءة عالية وتولد تلوثا أو مخلفات قليلة أو تتعدم فيه المخلفات أو التلوث (www.creativeclass.com/lrfcgdb)

وأشار (X.C.Tan et.al, 2002:267) إلى أن التصنيع الأخضر هو إستراتيجية تصنيع حديثة في صناعة القرن الواحد والعشرين والتي تهدف في النهاية إلى تخفيض التأثير البيئي إلى أدنى حد، وتقليص استهلاك الموارد خلال دورة حياة المنتج من التصميم والتركيب والعمليات الإنتاجية والتعبئة والنقل، وأكدت منظمة المواصفات الدولية (ISO) في إشارة إلى المواصفة (14000، 14001) الصادرة عام 1996 والتي عرفت بنظام الإدارة البيئية ووصفت منع التلوث بأنه استخدام مواد أولية وعمليات إنتاجية ومنتجات نهائية تمنع أو تتحكم بالتلوث مثل معالجة أو إعادة تشغيل وتغيير وسائل التحكم في النفايات وهدفها هو تقليل التأثير على البيئة وزيادة الكفاءة وتخفيض التكاليف . (المليجي وعلي، 1999 : 19).

ويذكر (النعمة، 2007:68) إن التصنيع الأخضر هو فلسفة لإدارة العمليات الإنتاجية تركز على تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة (المواد الأولية والطاقة) في جميع مراحل عمليات الإنتاج من اجل تقليص توليد النفايات والانبعاثات واحتواء الملوثات المصاحبة أو المترتبة عنها في مصدر تولدها للمحافظة على صحة الإنسان ومحتويات البيئة الطبيعية مما تحمله من المخاطر والإضرار .

واتساقا لما تقدم يرى الباحث بأن التصنيع الأخضر هو إدراك وتحسس المنظمات للحاجات البيئية ومطالبها والاستجابة لها بتقديم منتجات صديقة للبيئة، عن طريق تضمين العمليات الإنتاجية مدخلات ومواد اقل توليدا للنفايات والملوثات و اقل تأثيرا للبيئة والإنسان في ضوء تبني استراتيجيات معينة منها تقليص التكاليف وإعادة استعمال المنتجات وتدويرها على نحو يجسد تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمات.

وتأتي أهمية التصنيع الأخضر على اثر التطور الصناعي وما رافقه من زيادة استهلاك الموارد المادية والطاقة من خلال : (www.environment.vic.gov.au)

- تخفيض التكاليف من خلال استخدام موارد نظيفة وطاقة جديدة .
- تعظيم المنافع الاقتصادية من خلال تحسين كفاءتها الإنتاجية .
- تقليص أو إلغاء الأذى الذي يمكن أن يلحق بالبشرية والبيئة الطبيعية من خلال السيطرة والتحكم في توليد وانبعاثات الملوثات.

وتأكيدا على أهمية التصنيع الأخضر يشير (Atlas & Florida, 1997) إلى ضرورة عد التصنيع الأخضر شأنًا مركزيا لاهتمامات الإدارة العليا للمنظمات. ويرجع كل من (Lawrance & Morrell, 1995) هذه الأهمية إلى الضغط الخارجي من الحكومة والمهتمين بالشأن البيئي، أو من الدعاة والمستفيدين من فوائد التصنيع الأخضر. ويضيف الباحث إلى ما تقدم إمكانية إسهام التصنيع الأخضر في تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمات عن طريق تعزيز وتفعيل مؤشرات المتمثلة بموارد المنظمة وقدراتها، رضا الزبائن وولائه، والمسؤولية الاجتماعية.

وأشار (Lawrence,2000) إلى إن التصنيع الأخضر يهدف إلى تحقيق الأتي: (www.es.epa.gov)

- ' أن تكون المادة الداخلة والخارجة خلال العملية الإنتاجية في طبيعتها غير خطرة
- ' منع الضياع بدلا من معالجتها.
- ' زيادة كفاءة الموارد والطاقة .
- ' تخفيض التعقيد للعمليات الصناعية والتصاميم للمنتج .
- ' تقليص تنوع المواد المستخدمة في تشكيل المنتج .

وتأكيدا لما تقدم يحدد مركز التصنيع الأخضر في جامعة الاباما الهدف من التصنيع الأخضر بمنع التلوث وخنز الطاقة خلال اكتشاف أو توليد المعرفة الجديدة التي تقال و/أو

تحدد استخدام أو توليد المواد الخطرة في تصميم، تصنيع وتطبيق العمليات.
(paperwww.tcs-eru-white)

2- استراتيجيات التصنيع الأخضر

حدد الباحثون والكتاب استراتيجيات ومعايير عديدة تتبناها المنظمات في عملياتها الإنتاجية بهدف تحقيق التصنيع الأخضر، فقد أشار(Dornfeld)إلى الاستراتيجيات الآتية:

Imas.berkeley.edu.

* ابتكار نظم/ منتجات تستخدم مواد أو طاقة أقل .

* استبدال المواد الأولية الداخلة في الإنتاج .

* تقليل المخرجات غير المرغوبة (الإنتاج الأنظف)

* تحويل المخرجات إلى مدخلات (التدوير)

* تغيير تركيبة المالكين والإنتاج / نظم خدمة المنتج وسلسلة التجهيز .

ويؤكد آخرون معايير ثلاثة تسمى (3RS) تمثلت بتقليل (تخفيض) التكاليف

(Reduce) وإعادة الاستعمال (Reuse) وإعادة التدوير (Recycle) .

(www.p2pays.org) (www.epa.gov/opaoswer)

ويرى (فلمكي) أن الوصول إلى منتجات خضراء يتطلب تحقيق خمس اعدادات (5RS)

تمثلت بالتقليل (Reduce) وإعادة الاستعمال (Reuse) وإعادة التدوير (Recycle) وإعادة

التصنيع (Remanufacturing) وإعادة التصليح (Repair) .(www.arabia--1pdf)

(web) .

ويركز (Atlas&Florida) في هذا المجال على استراتيجيات تقليل المصدر

(Source Reduction)،إعادة التدوير(Recycle) وتصميم المنتج الأخضر (Green

product design) . (www.creativeclass.comlrfcgdb) يتضح مما تقدم تشابه

الاستراتيجيات في دلالاتها ومعانيها،على رغم من الاختلاف في مسمياتها نوعا ما مما يؤشر

عدم خروجها عن نطاق (التقليل وإعادة الاستعمال، وإعادة التدوير)، وعلى نحو قاد إلى

اعتمادها في البحث الحالي لتحديد دورها في تحسين الأداء الاستراتيجي، ونعرض من خلال

الآتي توضيحا لكل منها: (www.epa.gov/Opaoswer) (www.p2pays.org)

(www.creativeclass.comlrfcgdb)

أ - التقليل أو تخفيض التكاليف :

ويطلق عليها أحيانا تقليص المصدر (Source Reduction) والتي تعبر عن عملية التقنين أو التركيز في الاستخدام بدلا من التبذير في المواد الأولية أي تخفيض الكميات التي يتم شراؤها لأغراض الاستخدام. (البكري، 2012: 157) كما أنها تتضمن أي أحداث (نشاطات) يقلل التلوث والنفايات المتولدة في بدايتها، أي تقليل أو منع التلوث والنفايات من مصادرها الأصلية، إذ أن تقليص استهلاك المواد الأولية والطاقة تسهم في تقليل كمية النفايات المتولدة منها، وهي إستراتيجية سهلة التنفيذ، وتحقق عوائد اقتصادية في شراء المواد الأولية واستخداماتها، وتمثل الطريق الأفضل لإدارة النفايات والوسيلة المثلى باتجاه حماية البيئة . عليه فإنها تشير إلى منع أو الإقلال من التلوث والنفايات والعمل على الإقلال من المواد الخام والطاقة المستخدمة في الصناعة، وطرح اقل ما يمكن من النفايات خارج العملية التطبيقية، فهي مانعة أو مقللة للتلوث والنفايات ويتطلب ذلك:

- * البحث عن مواد أولية ومواد تعبئة وتغليف خالية من المواد السامة .
- * إعادة تصميم المنتجات بما يحقق اقل ما يمكن من مواد أولية وطاقة ولها مدة أطول أو يمكن استعمالها مرة ثانية بعد استعمالها الطبيعي الذي صنعت من اجله.
- * شراء مواد أولية ذات مواصفات وخصائص لا تستهلك بسرعة .

ب - إعادة الاستعمال :

وتعني استخدام المنتج مرة ثانية مما يودي بالنتيجة إلى تخفيض استهلاك أو استنفاد المواد الجديدة . ومن اجل الحد من العقبات الإنتاجية الرئيسة التي تواجه عمليات إعادة الاستخدام ينبغي اخذ النواحي الآتية في الاعتبار، (أصفي والطاهر، 2008: 87) .

- * لا بد من الحد قدر الإمكان من تنوع وتعدد مدخلات العمليات الإنتاجية.
- * يفترض قدر المستطاع أن تطور المنتجات بحيث تصبح منتجات مصنوعة من مادة واحدة .

وفي ضوء ذلك فقد يكون إعادة الاستعمال للمنتجات أو بعض مكوناتها بعد انتهاء الغرض أو الوظيفة الرئيسة لها للإفادة منها ثانية لإغراض أخرى. وعلى هذا الأساس تحقق هذه الإستراتيجية توفيراً في كلف الشراء لمواد ومنتجات جديدة، كما ويقلل كمية توليد النفايات فضلا عن كونه يتطلب القليل من الجهد مقارنة بإستراتيجية التقليص .

ج- إعادة التدوير :

هو إعادة المنتج أو المادة التي أصبحت في ظرف معين نفايات إلى مواد مفيدة من خلال مجموعة معالجات فيزيائية أو كيميائية أو حيائية، وبعبارة أخرى فإن هذه الإستراتيجية تشير إلى الاستخدام المتكرر للمنتجات التي تم تصنيعها بشكل جزئي أو كلي من مواد معادة (تمت إعادة تصنيعها) وينظر إليها بأنها طريقة لاسترجاع المواد النافعة من المخلفات بحيث يتم فصل هذه المواد ومعالجتها (إذا تطلب الأمر) ثم إعادة تصنيعها . (www.beaah.com).

ونذكر (cunniughan,et.al., 2005,172) أن مصطلح التدوير ينطوي على معنيين الأول إعادة معالجة المواد المرمية إلى منتجات جديدة مفيدة تستعمل للغرض نفسه مثل تحويل علب الألمنيوم إلى علب جديدة بعد إذابتها. أما الثاني فيشير إلى تحويل المواد القديمة إلى منتجات جديدة بالكامل مثل تحويل الإطارات القديمة بعد تقطيعها إلى ماسحات سطح الطريق . وبذلك يتضمن التدوير استخدام أو إعادة استخدام المخلفات كمكونات في العملية أو كبداية فعالة للمنتج، أو إعادة المخلفات إلى العملية الأساسية التي ولدتها كبديل لتغذية المواد الأولية. وفي السياق نفسه يشير (البكري، 2012:159) إلى أنها إعادة استخدام المنتج مرة أخرى بعد الانتهاء من استعماله أو أجزاءه وتغيير مواصفاته ليكون مادة أولية لذات المنتج أو يدخل جزءا من منتج آخر.

وهذه الإستراتيجية تحقق للمنظمات الصناعية وفورات مالية تأخذ صوراً عديدة منها: (www.ruaf.org),

- * تقليل كلف نقل النفايات إلى مواقع التخلص منها .
 - * تقليل كلف الإنتاج نتيجة تحسين الكفاءة في استخدام النفايات بوصفها مواد أولية أو الإفادة منها في مجال الطاقة أو منتجات أخرى .
- ويحدد (البكري، 2012:162-166) المنافع التي يمكن أن تحققها المنظمات من إعادة التدوير بالآتي :

- حماية الموارد الطبيعية وتقليل استنزافها وبخاصة الموارد غير المتجددة.
- * حماية البيئة الطبيعية والمجتمع من التلوث الناجم عن رمي المواد وإتلافها بشكل عشوائي.
- * إدامة وتعزيز العلاقة مع الزبائن والوكلاء واعتبار ذلك بمثابة ميزة تنافسية للمنظمات.
- * دعم استقلالية المنظمة تجاه الموردين وبخاصة للمواد الشحيحة والمحدودة التجهيز .
- * حصول المستهلك على عوائد نقدية أو حوافز عينية نظير إعادته للمواد القابلة للتدوير .

ثانيا : مفهوم الأداء الاستراتيجي وقياسه

1 - المفهوم

يكتسب موضوع الأداء عامة أهمية كبيرة للمنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، لانه يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها عن طريق ممارسة نشاطاتها وعملياتها الرئيسية والثانوية، ونتيجة لتعدد تلك النشاطات والعمليات فقد ظهرت عدة أنواع من الأداء لعل من بينها على سبيل المثال لا الحصر (المالي والعملياتي والتسويقي والوظيفي والمتميز والاستراتيجي) . عليه يعد الأداء الاستراتيجي واحدا من المفاهيم التي نالت اهتمام الباحثين والمنظمات على حد سواء لكونه يعكس التوجه الاستراتيجي للمنظمات، فضلا عن ما أسفرت عنه أفكار ومبادئ النظريات والمدارس الحديثة للفكر الإداري التي تعاملت مع المنظمات لكونها أنظمة مفتوحة في علاقتها مع البيئة الخارجية وضرورة التكيف معها. وقد تعددت المفاهيم التي عبرت عن الأداء الاستراتيجي لاختلاف توجهات الباحثين وتباين درجة ومستويات تركيزهم فضلا عن الاختلاف في طبيعة أهداف المنظمات وتعددتها. فقد عرف(Ansoff & McDonnell,1990,204) الأداء الاستراتيجي في ضوء تحقيقه الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد على وفق مؤشري دورة حياة المنظمة ومستوى ربحيتها، ويشير (Hoffman & Famster, 2001, 31) إلى أن الأداء الاستراتيجي يعد احد المؤشرات المهمة لتميز المنظمات على منافسيها لكون يعبر عن كفاءة المنظمة في انجاز فعاليتها المختلفة. وينظر (Daft,2001,9) إلى الأداء الاستراتيجي بأنه يمثل النتيجة النهائية المترتبة على الأنشطة والعمليات التي تمارسها المنظمة باعتماد مؤشري مستوى التركيز والعلاقة مع البيئة، ويعبر (Cokins,2003,2) عن الأداء الاستراتيجي بالنتائج المترتبة عن ترجمة الخطط الإستراتيجية للمنظمة على وفق النظرة الشاملة لعمل المنظمة وتصرفها وعلى نحو يمكن متخذي القرار من الاستجابة السريعة والتكيف مع التغيرات غير المتوقعة والسريعة في عوامل البيئة الخارجية، ويرى (علوان, 2006:12) أن الأداء الاستراتيجي يمثل مقابلة أداء المنظمة بأداء منافسيها للتعرف على نقاط قوتها بهدف تعزيزها ونقاط ضعفها لغرض معالجتها والحد منها.

تأسيسا على ما تقدم ولأغراض البحث الحالي يذهب الباحث إلى عد الأداء الاستراتيجي انعكاسا لقدرة المنظمات على الإيفاء بمتطلبات بيئتها الداخلية (الموارد والقدرات المنظمة) والخارجية (رضا الزبون وولائه، المسؤولية الاجتماعية) في ضمن مدياتها القريبة والبعيدة مقارنة بالمنافسين في إطار تبني استراتيجيات واليات معينة من بينها التصنيع الأخضر .

2- قياس الأداء الاستراتيجي .:

يعد قياس الأداء الاستراتيجي مهما وضروريا للمنظمات لكونه يعكس مدى إيفائها لمتطلبات بيئتها الداخلية والخارجية عن طريق تحقيق أهدافها المختلفة . وبذلك نالت عملية القياس اهتمام الباحثين والكتاب في هذا المجال بتحديدهم لمجموعة من المعايير تضم مؤشرات معبرة عن المعلومات ذات العلاقة بنشاطات المنظمة الحالية والمطلوبة، واتسمت تلك المؤشرات بالتنوع والتعدد على نحو يؤشر عدم وجود مقاييس معيارية يمكن اعتمادها من قبل جميع المنظمات وذلك لاختلافها في الحجم وطبيعة النشاط وأهداف والتوجهات الإستراتيجية، وبذلك يشير (Hoffman & Famster, 2001, 1) إلى ضرورة إيلاء الاهتمام بشكل فاعل بالمقاييس والمؤشرات المهمة من قبل المنظمات وتوخي الدقة في اختيارها لأهميتها وحساسيتها في تحقيق أهدافها المتمثلة بالنمو والتكيف والبقاء .

وبعامة يجد المنتبع لإسهامات الباحثين المبكرة لقياس الأداء إنها تركزت على المؤشرات المالية وذلك لهيمنة أفكار النظرية الاقتصادية التقليدية التي عدت المنظمات هدفا اقتصاديا تسعى إلى تعظيم الأرباح مما يتطلب قياس أدائها في ضوء مؤشرات الربحية والقيمة المضافة والعائد على الاستثمار (عزت، 2001: 31).

وعلى الرغم من أهمية المؤشرات المالية إلا أنها لوحدها غير كافية في قياس الأداء لكونها تاريخية غير تنبؤية وتركز على الأحداث القصيرة الأجل، فضلا عن تركيزها على الكفاءة المالية والتشغيلية وتبنيها لمؤشرات تعبر عن أحداث سابقة وعدم قدرتها على تحديد مستوى الانجاز الذي يمكن الحصول عليه في المستقبل إذ أنها تقيس نشاط المنظمة في لحظة زمنية معينة (حسن، 1999: 41-45). ويحدد (Neely, 1999, 3) بعض المآخذ على تلك المؤشرات من ضمنها التركيز على المدى القريب لتوجهات المنظمة والضعف في التركيز الاستراتيجي وفي السياق نفسه يشير (Busler, 2000, 5) إلى ضعف المؤشرات المالية في قدرتها على التنبؤ بالأداء قياسا بالمؤشرات النوعية التي تمتلك تأثير أكبر .

بناء على ماتقدم من مآخذ على المؤشرات المالية دعا الكثير من الكتاب والباحثين إلى ضرورة التأكيد على المؤشرات غير المالية وأخذها بنظر الاعتبار في قياس الأداء، إذ يشير (Bhimani & Claimel, 1994, 4) إلى فائدة المؤشرات غير المالية مثل معرفة مدى تحقيق رضا الزبون و نمو المبيعات و زيادة الحصة السوقية ، ويؤكد (Miller & Dess, 1996) عدة مؤشرات غير مالية منها المسؤولية الاجتماعية و تطوير رأس المال البشري . ويشير (Clark, 1999, 714) إلى الحصة السوقية والابتكار ورضا الزبون وولائه .

ويرى (Sommarstrom,2003, 1-2) ضرورة اعتماد معايير موجهة نحو مستقبل المنظمات ومنها رضا الزبون، و رضا العاملين .

ويرى الباحث أن اعتماد المؤشرات غير المالية في القياس لوحدها هي الأخرى غير كافية ولم تكون بمنأى عن المأخذ عليها مما يتطلب ضرورة الأخذ بنظر الاعتبار نوعي المؤشرات وحسب ما يمليه الموقف أو الحالة المطلوبة للقياس لان كل مؤشر يعكس نوعا معينا من المعلومات عن نشاطات وتوجهات المنظمة، ويشير بهذا الصدد (David,2001,308) إلى اعتماد عملية اختيار المقاييس على حجم المنظمة، وطبيعة الصناعة والاستراتيجيات والفلسفة التي تحملها المنظمة .

استنادا إلى ما تقدم يتضح إن قياس الأداء الاستراتيجي يعتمد عدة مؤشرات مالية وغير مالية تمت دراستها في ضمن عدة مداخل منها(المالي والإداري وأصحاب المصالح والقيم التنافسية والمقارن والقيمة الاقتصادية المضافة وتعظيم الربحية)، فضلا عن عدة نماذج منها: * **نموذج (Delancy & Huselid, 1996,953)**: يتم بموجبه قياس الأداء على وفق مقياسين الأول (الأداء المنظمي باعتماد عدة مؤشرات منها و الجودة و القدرة على تطوير منتجات جديدة ورضا الزبائن والقدرة على إدامة علاقات ايجابية بين العاملين، وبينهم وبين الإدارة) والثاني (مقياس أداء السوق ويضم عدة مؤشرات تعبر عن الأنشطة التسويقية منها الربحية، نمو المبيعات، والحصة السوقية) .

* **نموذج المقارنة المرجعية** : يعتمد على تحديد العوامل التي تمكن المنظمات من تفعيل قدرتها التنافسية مقارنة بالمنافسين وفق المجالات المتمثلة ب(الرؤية الاستراتيجية و التركيز على الزبون والتركيز على الجودة و الموارد والقدرات، وتحقيق القيمة). (Hodgts, 1998, 395)

* **نموذج لجنة المعايير المحاسبية الإدارية الأمريكية** : وتتضمن مجموعة مؤشرات تمثلت (بالبيئة و السوق والمستهلك و التنافسية و التشغيل الداخلي و أداء الموارد البشرية والمالية) (حسين، 2006: 279)

* **نموذج بطاقة الأداء المتوازن** ويتضمن مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تحقق النجاح للمنظمة وتمثلت بالمنظور(المالي والعمليات الداخلية و الزبائن والتعلم والنمو). (Kaplan & Norton, 2004)

* **نموذج (Ansoff & McDonnell, 1990,204)** : يتم النظر إلى الأداء الاستراتيجي على وفق منظور يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء بالأمد المنظور والاستراتيجي إذ يحدد

للأداء الاستراتيجي أسبقيات وفقا لمؤشرين هما دورة حياة المنظمة ومستوى الربحية ويتباين التركيز وفقهما على مؤشرات (الربحية و النمو و رضا الزبون ورضا العاملين و المسؤولية الاجتماعية).

تأسيسا على ما تقدم اعتمد البحث الحالي في قياس الأداء الاستراتيجي على مؤشرات تعكس بعض الأبعاد الداخلية والخارجية للمنظمات تمثلت ب(الموارد والقدرات المنظمة ورضا الزبون وولائه والمسؤولية الاجتماعية) لكونها تتسجم مع وجهة نظر كل من (Chan & Huff) بضرورة النظر إلى الأداء الاستراتيجي على وفق الموقفين الداخلي والخارجي لأنهما أكثر شمولية قياسا بالموقف الواحد على انفراد (الجبوري، 2005:47). فضلا عن كونها أكثر توافقا مع طبيعة المتغيرات المستقلة المتمثلة باستراتيجيات التصنيع الأخضر واتفق معظم الباحثين عليها. ونعرض من خلال الأتي توضيحا لكل منها :

أ- الموارد والقدرات المنظمة:-

يعرف (Amit & Schoemaker ,1993 ,34) الموارد بأنها المدخلات التي تمتلكها المنظمة وتوظفها باعتماد آليات للتنسيق تسهل تنفيذ استراتيجياتها المتنبأة وتطویرها وصولا الى تحقيق أهدافها وأداء مهامها المختلفة .

وفي نفس السياق نفسه يشير (Torrington & Hall ,1998 ,281) إلى أن الموارد التنظيمية عامة وغير المنظورة خاصة تعد مصدرا رئيسا لكفاءة المنظمة وفاعليتها ومحددا لقدراتها التنافسية على نحو ينعكس على العوائد المتحققة لها مقارنة بالمنافسين .

وينظر (Eisenhardt & Martin ,2000) إلى الموارد على وفق مفهوم ضيق كونها تمثل موجودات طبيعية (كالمعدات المتخصصة) وبشرية (كالخبرة في تقنية المعلومات) وتنظيمية (قوى المبيعات العليا) التي يمكن استخدامها لتطبيق استراتيجيات خلق القيمة (البدراني، 2010: 63) .

ويرى الباحث أن الموارد تعبر عن إمكانيات المنظمة المتاحة المتمثلة بالموارد البشرية والمالية والمادية، والمعلوماتية والتي تعزز قدرتها على تحقيق أهدافها وبما ينعكس على أداءها الاستراتيجي مقارنة بالمنافسين.

ويؤكد (Wade & Hulland,2004 ,109) على أهمية الموارد التي تمتلكها المنظمة ودورها في تعزيز قدرتها على تحقيق أداءها الاستراتيجي، عن طريق إسهام قسم منها في تفعيل قدرتها التنافسية وتحقيق الأداء التنافسي، وإسهام القسم الآخر في تمكينها على تحقيق أداء متميز على المنظور البعيد.

أما القدرات فأنها تتضمن الخصائص التي تزيد من كفاءة المنظمات في ممارسة أنشطتها وعملياتها الرئيسية والثانوية وبما يفرضي إلى اكتسابها لمزايا تنافسية محتملة في تحقيق أهدافها مقارنة بالمنافسين. (Vaden & Volbedra ,1997 , 95-120)

وبنفس السياق يؤكد (Frampton ,2006) على أنها مجموعة من الخصائص والمزايا والمهارات والمعرفة التي تمكن الفرد من انجاز أداء عالي في إطار دور وبيئة معينة .(العنزي، 17:2008)

اعتمادا على ما تقدم يمكن التعبير عن قدرات المنظمة بسماتها الداخلية والتي تشتمل على حزمة من المهارات والتقنيات التي تسهم في تمكينها على التطوير الأدائي في استخدام مواردها بكفاءة وفاعلية وعلى نحو يحقق لها اداء استراتيجيا أفضل مقارنة بالمنافسين .

وتكمن أهمية القدرات للمنظمة في تمكينها من الحصول على أداء أفضل وتحقيق التكيف مع بيئتها المتغيرة، وتساهم في بناء الكفاءات وتطويرها بما يفرضي إلى تمكينها من إدارة وتوجيه مواردها باتجاه تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. (Bhatt & Grover ,2005 ,255)

وتجدر الإشارة إلى تباين وجهات نظر الباحثين في التمييز بين مفهومي الموارد والقدرات التنظيمية، ففي الوقت الذي يستخدم البعض احدهما كمرادف أو بديل عن الآخر نجد آخرين يميزون بينهما، إذ يشير (العنزي، 13:2008) إلى وجود اتجاهين للموارد والقدرات يتمثل الأول بعدم التفريق بينهما، والثاني يفرق بينهما معتبرا القدرات مجموعة فرعية من الموارد. ويرى (Eisenhardt & Martin, 2000) إلى أن القدرات تمثل عمليات المنظمة التي تستخدم الموارد بصورة خاصة، كعمليات التوحيد، وإعادة التشكيل، واكتساب الموارد، وإطلاقها للتماشي مع تغيرات السوق. ويؤكد (Helfat & Peteraf,2003) بان القدرات تستخدم لإنجاز مجموعة منسقة من المهام بينما تستخدم الموارد (الملموسة وغير الملموسة) أو مدخلات الإنتاج من اجل نتيجة محددة، مثل تصنيع منتج مُحدد. (البدراني، 53:2010)

ويذهب الباحث باتجاه الاتفاق مع من يميز بين المفهومين، في عده القدرات ناتج تفاعل الموارد، إذ تتمثل الموارد بالإمكانات (الطاقات) المتاحة للمنظمة والقدرات هي المهارات والمؤهلات والكفاءات والخبرات، والخصائص المميزة التي يمتلكها الأفراد العاملون في توظيف تلك الموارد وصولا إلى تحقيق أهداف المنظمة على نحو يفوق منافسيها.

ب- رضا الزبون وولاءه

يعد الزبون شريكا أو موردا من موارد المنظمة يساهم في تحقيق أهدافها الرئيسية والثانوية وعلى نحو يعكس على أداءها ومستقبلها، مما يستلزم منها الاهتمام به والعمل على تحقيق رضاه وكسب ولائه ومن ثم الاحتفاظ به واعتبار ذلك من الأهداف الإستراتيجية التي تنشدها. ويؤكد (Kotler,2003,61) على إن الرضا مسألة تتوقف على توقعات الزبون عن ما تقدمه المنظمة، إذ أن شعوره بالسعادة أو الإحباط ناتج عن مقارنة أداء المنتج المدرك مع توقعاته، فالزبون بطبيعته يسعى إلى اختيار الفرص التي تتحدد بجودة المنتج العالية والسعر المنخفض وقلة الوقت والجهد المستغرق للحصول عليه مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة الكلية للزبون نفسه وتحقيق قيمته ورضاه.

وفي السياق نفسه يرى (أبو النجا،2008:37) إمكانية تحقق الإشباع الذي يسعى إليه الزبون ومن ثم كسب رضاه إذا استطاع أداء المنتج مقابلة توقعاته .

ويؤكد (نسيمه،2011:81) على أهمية رضا الزبون لانه احد أهم العوامل التي تمكن المنظمات من البقاء والاستمرار في السوق وخاصةً إذا وضع رضا الزبائن كهدف من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة اعترافا منها بالدور الذي يؤديه على مستقبل المنظمة .

ومما تقدم يمكن القول "بأن تطوير المنظمة المستمر ونشاطها المبذول لتقديم أفضل ما يمكنها تقديمه من منتجات وكلف مقبولة يبقي المنظمة في حالة التجاوب الايجابي مع زبائنهم ويسهم في التوصل إلى اكتساب رضاهم والاحتفاظ بهم " .

أما ولاء الزبون فانه أصبح موضوعا مهما لجميع منظمات الأعمال الصغيرة والكبيرة لإسهامه في تحسين أرباح المنظمة وبقائها وخصوصا بعد تعدد الحاجات والرغبات عند الزبائن فالزبون أصبح أكثر إدراكا ووعيا . كما زادت مطالبه وحاجاته ومن هنا على المنظمات أن تسعى جاهدة إلى بناء ولاء حقيقي عند زبائنهم، وان تدرك ما هو مستوى الولاء الموجود عندهم لتصل في النهاية إلى تكوين الولاء الأمثل أي الوفاء الكامل عند زبائنهم بحيث لا يستطيع الزبون أن يغير تعاملته مع منظمة أخرى. (ياسين،2010:56)

وحيثما يرى الزبون بان المنظمة التي يتعامل معها هي من أفضل المنظمات ومنتجاتها عالية الجودة بسبب التجربة والثقة المتبادلة بين الزبون والمنظمة يكون الولاء عاليا جدا فيصبح الزبون احد الدعاة والمدافعين عن منتجات المنظمة لارتباطه بأواصر قوية مع تلك المنتجات والتي حققت حاجاته ورغباته وجاءت خصائصها ومواصفاتها مطابقة لحاجاته الكلية.(الطائي والعبادي، 2008)

اعتمادا على ما تقدم يمكن القول بان ولاء الزبون يتمثل بإحساسه الذاتي في التعود والتكيف مع المنتج المقدم من منظمة ما والتمسك بأواصر تربطه بذلك المنتج على نحو يصعب إقناعه من قبل المنظمات المنافسة للتحويل إلى منتجاتها . ويرى الباحث انه يمكن للمنظمات كسب ولاء الزبون عن طريق تبني عدة آليات واستراتيجيات تعود بالفائدة عليه لعل من بينها التزامها بتطبيقات التصنيع البيئي ممثلة باعتماد استراتيجيات التصنيع الأخضر .

ج - المسؤولية الاجتماعية

تمثل المسؤولية الاجتماعية مجموعة القرارات والأفعال التي تتخذها المنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة وبما يتوافق مع القيم السائدة في المجتمع والتي تمثل في نهاية المطاف جزءا من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المنظمة والساعية إلى تحقيقها كجزء من استراتيجياتها. (البكري، 2001:27-28)

ويعرفها (أظه، 2002:17) بأنها جهدٌ واضح من المنظمات لتعظيم وتزايد التزامها تجاه الزبائن وتوفير مبدأ الحماية لهم من خلال التمتع بحقوقهم وتوفير حاجاتهم ورغباتهم ومصالحهم المختلفة.

في حين أشار (خامرة، 2007:81) إلى أنها التزام المنظمات تجاه المجتمع وذلك بعد الأخذ بعين الاعتبار التوقعات الطويلة المدى والمجسدة بصور عديدة يغلب عليها طابع الاهتمام بالعمالين وبالبيئة بشرط أن يكون هذا التوجه طوعيا (إراديا) ومتجاوزا للالتزامات المنصوص عليها قانونا.

ويحدد (Carol , 2002 , 40) مفهومها اشمل للمسؤولية الاجتماعية في التمييز بين أربعة أبعاد رئيسة، يتعلق الأول بالجانب الاقتصادي على اعتبار أن المنظمة تمارس أنشطة اقتصادية في إطار الكفاءة والفاعلية، ويمثل الثاني الجانب القانوني عن طريق الالتزام بالقوانين والتشريعات الحاكمة لمختلف الجوانب في المجتمع، والثالث يسمى بالمسؤولية الخيرة والذي يشتمل على الهبات والتبرعات التي تقدمها المنظمات للمجتمع، ويتبنى البعد الرابع المسؤولية الأخلاقية عن طريق مراعاة الأخلاق واحترامها في كل القرارات التي تتبناها المنظمات وبذلك فهي تعمل كل ما هو صحيح وعادل وحق. (الخفاجي، والغالبي، 2008:289-290)

بناء على ما سبق يمكن القول " بان المسؤولية الاجتماعية تعد معاهدة ذاتية أو اتفاقا سلوكيا تجاه المجتمع أو بيئة العمل، تهدف إلى تحقيق التوازن في النتائج المترتبة عن هذه المعاهدة بما يخدم متطلبات ومصالح المجتمع أو المنظمة " .

ويحقق الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحسين صورة المنظمة في المجتمع وخاصة لدى الزبائن والعاملين على اعتبار إن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات طوعية للمنظمة، ومن شأن التزام المنظمة بها يحسن مناخ العمل، كما يبعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف، وتمثل تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع، كما أنها توفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمنظمة الذي ينتج عنه الاستقرار الاجتماعي وازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المنظمات ومختلف الفئات ذات المصالح والارتقاء بالتنمية انطلاقا من زيادة تثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع. (أغالي والعامري، 2005: 54)

المبحث الثالث

الجانب الميداني (تحليل علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات البحث)

يتناول هذا المبحث طبيعة علاقات الارتباط والأثر بين متغيري البحث على مستوى المنظمة المبحوثة لغرض التحقق من فرضيات البحث الرئيسية والفرعية ومدى سريان مخططه الافتراضي وعلى النحو الآتي:

1 - تحليل علاقة الارتباط بين استراتيجيات التصنيع الأخضر و الأداء الاستراتيجي.

يمثل مضمون هذه العلاقة اختبار فرضية البحث الرئيسة الأولى والفرضية الفرعية المنبثقة عنها، إذ تنص الفرضية البحثية الرئيسة الأولى على توقع عدم ظهور علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات التصنيع الأخضر والأداء الاستراتيجي للشركة المبحوثة، وتشير قيم معامل الارتباط المبينة في الجدول (1) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين استراتيجيات التصنيع الأخضر و الأداء الاستراتيجي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.78) عند مستوى معنوية (0.05). وتعكس هذه القيمة قوة العلاقة والانسجام والاقتران بين استراتيجيات التصنيع الأخضر (مجتمعة) التي تتبناها الشركة المبحوثة وتحسين أداءها الاستراتيجي عن طريق امتلاكها لموارد وقدرات داخلية وتحقيقها الرضا لزيائنها وكسب ولائهم فضلا عن التزامها بالمسؤولية الاجتماعية، إي أن قيام الشركة المبحوثة بتخفيض كلفها سواء للمواد الأولية أم لمراحل عملياتها ومنتجاتها النهائية فضلا عن تبنيها لإستراتيجية إعادة استعمال منتجاتها أو القيام بعمليات تدويرها سوف تدعم وتعزز موقفها التنافسي على نحو يقودها إلى تحسين الأداء الاستراتيجي قياسا بالشركات التي لا تتبنى مثل هذه الاستراتيجيات. وبذلك ترفض فرضية العدم

البحثية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد على توقع ظهور علاقة ارتباط معنوية بين متغيري البحث الرئيسي (استراتيجيات التصنيع الأخضر و الأداء الاستراتيجي). أما بالنسبة لعلاقات الارتباط بين استراتيجيات التصنيع الأخضر (منفردة) والأداء الاستراتيجي. والتي تعكس مضمون فرضية العدم الفرعية المنبثقة عن الفرضية البحثية الرئيسية الأولى، فإن معطيات الجدول (1) تؤكد على عدم تحقيقها إذ عبرت قيمة معاملات الارتباط عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل إستراتيجية من استراتيجيات التصنيع الأخضر الثلاث (التقليص) تخفيض الكلفة) وإعادة الاستعمال والتدوير) وتحسين الأداء الاستراتيجي والتي بلغت (0.57, 0.68, 0.73) لكل منها على التوالي. وفي ذلك إشارة إلى اقتران كل إستراتيجية من استراتيجيات التصنيع الأخضر التي تتبناها الشركة المبحوثة (منفردة) مع أداءها الاستراتيجي، أي أن قيامها بتخفيض كلفها على صعيد عملياتها وأنشطتها وإعادة الاستعمال لبعض منتجاتها أو تدويرها سوف تضمن لها تحسين الأداء الاستراتيجي.

اعتمادا على ما تقدم ترفض فرضية العدم الفرعية التي نصت على توقع عدم ظهور علاقة ارتباط معنوية بين كل إستراتيجية من استراتيجيات التصنيع الأخضر والأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة وتقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى توقع وجود علاقة ارتباط معنوية بينهما .

الجدول (1)

نتائج تحليل علاقة الارتباط بين استراتيجيات التصنيع الأخضر و الأداء الاستراتيجي

المؤشر الكلي	التدوير	إعادة الاستعمال	تخفيض (التقليص الكلفة)	استراتيجيات التصنيع الأخضر الأداء الاستراتيجي
*0.78	*0.57	*0.68	*0.73	

*P ≤ 0.05

N=37

2- تحليل تأثير استراتيجيات التصنيع الأخضر في الأداء الاستراتيجي .

يعكس مضمون هذا التحليل اختبار الفرضية البحثية الرئيسية الثانية والفرضية الفرعية المنبثقة عنها، إذ تشير الفرضية البحثية الرئيسية الثانية إلى توقع عدم ظهور تأثير معنوي لاستراتيجيات التصنيع الأخضر في الأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة، وبمتابعة معطيات الجدول (2) يتضح عكس ذلك فقد فسرت استراتيجيات التصنيع الأخضر مجتمعة لكونها متغيرا مستقلا وبدلالة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (61%) من التباين في الأداء الاستراتيجي المتحقق في الشركة المبحوثة لكونه متغيرا معتمدا. وان النسبة المتبقية والبالغة (39%) تعود إلى تأثير عوامل أخرى لم يشملها مخطط البحث . وتؤكد معنوية معامل التحديد (R^2) قيمة F المحسوبة البالغة (32.41) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.88) عند مستوى معنوية

(0.05) ودرجتي حرية (3,33) . كما وتشير تلك المعطيات إلى إن التغير في إستراتيجيات التصنيع الأخضر (مجتمعة) لوحدة واحدة سوف يقود إلى التغير في الأداء الاستراتيجي ما نسبته (0.55) والذي يعبر عن معامل الانحدار (Beta) ويدعم معنويته قيمة t المحسوبة البالغة (5.64) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.97) عند مستوى معنوية (0.05) . وهذا يعني إن الشركات التي تتبنى استراتيجيات التصنيع الأخضر سوف تحسن أداءها الاستراتيجي بشكل أكثر قياسا بتلك التي لا تتبنى هذه الاستراتيجيات وعلى نحو يمكننا القول إن الأداء الاستراتيجي يستمد مقومات تحسينه من استراتيجيات التصنيع الأخضر . أي أن اكتساب الشركة المبحوثة للأداء الاستراتيجي وتحسينه سواء عن طريق امتلاكها لموارد وقدرات داخلية وتحقيقها الرضا لزيائنها وكسب ولائهم فضلا عن التزامها بالمسؤولية الاجتماعية يعتمد على قدرتها على تبني استراتيجيات التصنيع الأخضر سواء بتخفيض كلفها أم إعادة استعمال منتجاتها أو تدويرها .

واعتمادا على ما تقدم من نتائج تحليل الانحدار ترفض فرضية العدم الرئيسية الثانية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على توقع وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات التصنيع الأخضر في الأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة. وللتحقق من الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية البحثية الرئيسية الثانية والتي تنص على توقع عدم ظهور تأثير معنوي لكل إستراتيجية من استراتيجيات التصنيع الأخضر (منفردة) في الأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة، فان مؤشرات نتائج تحليل الانحدار المبينة في الجدول رقم (2) تفصح عن وجود تأثير لكل إستراتيجية من هذه الاستراتيجيات (منفردة) في الأداء الاستراتيجي وعلى النحو الآتي :

1- يوجد تأثير معنوي لإستراتيجية تخفيض الكلفة في الأداء الاستراتيجي بدلالة قيمة معامل التحديد (R^2) والتي تبين إن هذه الإستراتيجية فسرت(56%) من الاختلافات الكلية في الأداء الاستراتيجي للشركة المبحوثة وان النسبة المتبقية والبالغة (47%) تعود إلى تأثير عوامل أخرى لم يتضمنها مخطط البحث ويدعم معنوية معامل التحديد (R^2) قيمة F المحسوبة البالغة (28.12) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (4.12) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,35) . كما وتشير تلك المعطيات إلى إن التغير في إستراتيجية تخفيض الكلفة لوحدة واحدة سوف يقود إلى التغير في الأداء الاستراتيجي ما نسبته (0.44) والذي يعبر عن معامل الانحدار (Beta) ويدعم معنويته قيمة t المحسوبة البالغة (4.73) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.97) عند مستوى معنوية

(0.05) . ويستدل مما تقدم إن الشركة المبحوثة تحسن من أداءها الاستراتيجي لو تبنت إستراتيجية تخفيض الكلفة، أي أن لجوعها إلى تخفيض كلفها سواء على مستوى مدخلاتها (المواد الأولية) أم عملياتها التصنيعية (تقليل الكلف والضياح) أم مخرجاتها النهائية (التعبئة والتغليف)، سوف يسهم إلى حد كبير في تحسين الأداء الاستراتيجي عن طريق امتلاكها للأبعاد المعبرة عنه والمتمثلة بالموارد والقدرات، رضا الزبون وولاءه والمسؤولية الاجتماعية.

2 - يوجد تأثير معنوي لإستراتيجية إعادة الاستعمال في الأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة، إذ يعكس قيمة معامل التحديد (R^2) إلى إن (46%) من الاختلافات الكلية في الأداء الاستراتيجي كمتغير معتمد سببه إستراتيجية إعادة الاستعمال كمتغير مستقل . ويدعم معنوية ذلك قيمة F المحسوبة البالغة (20.32) مقارنة بالجدولية البالغة (4.12) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,35) . كما بلغت قيمة الانحدار (Beta) (0.39) والذي اظهر معنويته بدلالة قيمة t المحسوبة البالغة (3.94) مقارنة بالجدولية (1.97) عند مستوى معنوية (0.05). وفي ذلك إشارة إلى إسهام إستراتيجية إعادة الاستعمال في تحسين الأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة إي إن قيامها بإعادة تصنيع منتجاتها المعيبة أو استعمالها لمواد التعبئة والتغليف لإغراض أخرى أو الإفادة منها من جهات أخرى سوف ينعكس على مواردها وقدراتها الداخلية، رضا الزبون وولاءه والمسؤولية الاجتماعية. وعلى نحو يكسبها لمزايا تنافسية تقودها إلى تحسين الأداء الاستراتيجي .

3 - يوجد تأثير معنوي لإستراتيجية التدوير في الأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة، إذ فسرت تلك الإستراتيجية (32%) من التباين في الأداء الاستراتيجي، ويدعم معنوية معامل التحديد R^2 قيمة F المحسوبة البالغة (12.18) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (4.12) عند مستوى معنوية (0.05)، ودرجتي حرية (1,35)، وكذلك قيمة معامل الانحدار (0.30) المعنوي بدلالة قيمة t المحسوبة البالغة (3.02) مقارنة بالجدولية (1.97) عند مستوى معنوية (0.05). وتنعكس هذه المؤشرات إلى تأثير الأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة بقدرتها على تدوير منتجاتها إي إمكانيتها في استخدام مخلفات عملياتها الإنتاجية كمواد أولية أو أخذها بنظر الاعتبار عملية إعادة استخدام تلك المخلفات في إثناء عملية تصميم المنتجات.

بناء على ما تقدم من نتائج تحليل الانحدار التي أكدت على وجود تأثير معنوي لكل إستراتيجية من إستراتيجيات التصنيع الأخضر (منفردة) في الأداء الاستراتيجي للشركة المبحوثة

ترفض فرضية العدم الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على توقع عدم ظهور تأثير لهذه الاستراتيجيات (منفردة) في الأداء الاستراتيجي وتقبل الفرضية البديلة .

الجدول (2)

نتائج تحليل استراتيجيات التصنيع الأخضر في الأداء الاستراتيجي

d.f	T		BETA	F		R ²	المؤشرات
	الجدولية	المحسوبة		الجدولية	المحسوبة		
3,33	1.97	*5.64	0.55	2.88	*32.41	0.61	استراتيجيات التصنيع الأخضر (المؤشر الكلي)
1,35	1.97	*4.73	0.44	4.12	*28.12	0.53	التقليص) تخفيض الكلفة
1,35	1.97	*3.94	0.39	4.12	*20.32	0.46	إعادة الاستعمال
1,35	1.97	*3.02	0.30	4.12	*12.18	0.32	التدوير

*P≤0.05

N=37

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات .

اعتماداً على ماتم عرضه في الجانبين النظري والميداني للبحث تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات منها:

- 1 - يعد التصنيع الأخضر إستراتيجية تصنيع حديثة تتبناها المنظمات للإيفاء بالمتطلبات البيئية الضرورية فضلاً عن تأثيراتها في الجوانب التنظيمية المختلفة .
- 2 - يعكس الأداء الاستراتيجي قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها (الداخلية والخارجية) القريبة الأمد والبعيدة مقارنة بالمنافسين، وبذلك يعد عاملاً مهماً وضرورياً لبقاء المنظمات واستمرار نموها وخاصة في ظل التحديات والضغوطات البيئية المحيطة بها.
- 3 - يستنتج من نتائج تحليل علاقة الارتباط بين استراتيجيات التصنيع الأخضر و الأداء الاستراتيجي ما يأتي:

أ- اقتران استراتيجيات التصنيع الأخضر (مجتمعة) مع الأداء الاستراتيجي، وفي ذلك إشارة إلى دور هذه الاستراتيجيات في تحسين الأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة .
ب- اقتران كل إستراتيجية من استراتيجيات التصنيع الأخضر (منفردة) مع الأداء الاستراتيجي

وامتلكت إستراتيجية تخفيض الكلفة أعلى علاقة ارتباط مع الأداء الاستراتيجي، ويعكس ذلك دور إجراءات تخفيض الكلفة في الشركة المبحوثة في تحسين الأبعاد المعبرة عن الأداء الاستراتيجي. كما تبين دور إستراتيجية إعادة الاستعمال والتدوير في الأداء الاستراتيجي للشركة المبحوثة من خلال تحسين أبعاده المتمثلة بالموارد والقدرات، رضا الزبون وولائه، والمسؤولية الاجتماعية.

4 - يستنتج من نتائج تحليل علاقات الأثر لاستراتيجيات التصنيع الأخضر في الأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة الآتي :

أ - تأثر الأداء الاستراتيجي باستراتيجيات التصنيع الأخضر المتبناة من الشركة المبحوثة ويعكس ذلك إن الأداء الاستراتيجي يستمد مقومات تحسينه من استراتيجيات التصنيع الأخضر.

ب - تبين تأثير كل إستراتيجية من استراتيجيات التصنيع الأخضر في الأداء الاستراتيجي إذ جاءت أعلى الإسهامات من إستراتيجية تخفيض الكلفة كونها امتلكت أقوى تأثير في تحسين الأداء الاستراتيجي ويعكس ذلك إن تبني المنظمات لإجراءات تخفيض الكلفة يعزز من إمكانيات تحسين أداءها الاستراتيجي لما لها من تأثير على الموارد والقدرات، رضا الزبون وولائه، والمسؤولية الاجتماعية. كما امتلكت إستراتيجية إعادة الاستعمال والتدوير نسب تأثير اقل في الأداء الاستراتيجي للشركة المبحوثة ويعبر ذلك عن إسهام هاتين الإستراتيجيتين في الأداء الاستراتيجي عن طريق تحسين الأبعاد المعبرة عنه .

ثانيا : التوصيات

تأسيسا على ما تقدم من استنتاجات، نعرض مجموعة من التوصيات والمقترحات الضرورية للشركات عامة والمبحوثة خاصة وكالاتي:

1- ضرورة إدراك إدارات الشركات عامة والمبحوثة خاصة لأهمية التصنيع الأخضر واستراتيجياته فضلا عن امتلاكها لتصورات ورؤى عنها وعن تأثيراتها في الجوانب المنظمة

- 2- اعتمادا على التوصية في أعلاه وبما إن التصنيع الأخضر يعد واحدا من متطلبات الأداء والتصنيع البيئي فان الأمر يستلزم من إدارة الشركة المبحوثة توفير البيئة المناسبة لتطبيقه وتقديم الدعم والإمكانات المطلوبة لذلك
- 3- لما كان الأداء الاستراتيجي للشركة المبحوثة يستمد مقومات تحسينه من استراتيجيات التصنيع الأخضر فان البحث يقترح ضرورة تعزيز تبني هذه الاستراتيجيات من قبل الشركات عامة والمبحوثة خاصة عن طريق توجيه اهتمامها في التركيز على الأتي :
 - أ- محاولة تخفيض تكاليف عملياتها التصنيعية (مدخلات و عمليات و مخرجات) والتفتين في استخدام المواد الأولية والطاقة على أن لا يكون على حساب الجودة .
 - ب- سعيها في الإفادة من إعادة استعمال منتجاتها سواء في مجال عملياتها الداخلية أم على مستوى زبائنها
 - ج- تبنيها عمليات تدوير منتجاتها .
- 4- يوصي البحث إدارة الشركة المبحوثة بضرورة مراعاة تحقيق هذه الاستراتيجيات أثناء عمليات تصميم منتجاتها وتصنيعها وتطويرها .
- 5- ضرورة ايلاء إدارات الشركات عامة والمبحوثة خاصة الأهمية للأداء الاستراتيجي والاهتمام به لكونه مصدرا لبقائها واستمرار نموها وبخاصة في ظل التنافس .
- 6- ضرورة اهتمام إدارة الشركة المبحوثة بالأبعاد التي تقود إلى تحسين الأداء الاستراتيجي وعلى النحو الآتي:
 - أ- السعي لامتلاك الموارد والقدرات المطلوبة لمعظم أنشطتها وعلى نحو يحقق لها مستويات أداء أفضل من المنافسين وصولا إلى تحقيق التفوق التنافسي .
 - ب- السعي في تحقيق رضا الزبائن وكسب ولائهم والاحتفاظ بالحاليين منهم والبحث عن المرئقين ومحاولة جذبهم بإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وتلبية طلباتهم وتوقعاتهم فيما يخص مواصفات المنتجات المقدمة .
 - ج- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية عن طريق تحقيق التوازن بين حاجات ومصالح المنظمة والأطراف الأخرى والتي تتمثل بالعاملين فيها والبيئة الخارجية والمجتمع.
- 7- يقترح البحث في مجال المشاريع البحثية المستقبلية الأتي :
 - أ- دراسة تأثير متغيرات أخرى في تحسين الأداء الاستراتيجي كالريادة الإدارية ممثلة بخصائصها أو أنماطها، القيادة الإدارية وأنماطها، رأس المال الفكري، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

ت -دراسة تأثير استراتيجيات التصنيع الأخضر في جوانب أخرى للمنظمة مثلا تصميم المنتج وتطويره و التسويق الأخضر و الشراء الأخضر .

المصادر

- 1 -أبو النجا، محمد عبد العظيم، (2008)، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر .
- 2 -البدراي، إيمان عبد محمد أحمد، (2010)، مستويات إستراتيجية التعاون التنافسي ودورها في بناء القدرات الدينامية للمنظمات دراسة استطلاعية تحليلية في الشركة العربية لصناعات المضادات الحيوية ومستلزماتها (أكاي)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد .
- 3 -ليكري، ثامر ياسر، (2001)، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، عمان.
- 4 -ليكري، ثامر ياسر، (2012)، استراتيجيات التسويق الأخضر، تطبيقات، حالات دراسية، دراسات سابقة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- 5 -الجبوري، علاء احمد (2005) " اثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة، دراسة ميدانية لبعض شركات القطاع الخاص في الموصل"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل .

- 6 - حسن، محمد حربي، (1999)، إطار عملي لقياس الأداء المنظمي، مجلة المحاسب القانوني العربي، العدد 109.
- 7 - حسين، زينب احمد (2006) " نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء إطار مقترح"، وقائع المؤتمر الثاني للإدارة (القيادة الإبداعية) في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية للمدة من (6-8) تشرين الثاني، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة .
- 8 - خامرة، طاهر، (2007)، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر .
- 9 - الخفاجي، نعمة خضير، والغالبي، طاهر محسن، (2008)، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار البيازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- 10 - الخولي، أسامة، (2002) البيئة وقضايا التنمية والتصنيع : دراسة حول واقع البيئة في الوطن العربي والدول النامية، عالم المعرفة، سلسلة كتب ثقافية شهرية، رقم (285)، إصدار المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت .
- 11 - ألسفدي، عصام حمدي، والظاهر نعيم، (2008)، صحة البيئة وسلامتها، الطبعة الأولى، دار البيازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- 12 - أظنه، محمود شهاب محمد، (2002)، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمات الإنتاجية في توفير مبدأ حماية المستخدم بالتطبيق على مجموعة من المنظمات العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل .
- 13 - عزت، نور الدين حسين، (2001)، " الأثر ألتابعي لعدد من خصائص العمليات وعوامل نجاح التصنيع في الأداء المنظمي، دراسة ميدانية لعدد من المنظمات الصناعية في محافظتي نينوى والتأميم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل .
- 14 - علوان، حسن جبر، (2006)، اثر الاستراتيجيات التسويقية الفاعلة في تحقيق الأداء التسويقي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (3)، العدد (11)، ك1، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق .
- 15 - العنزي، حمدان عبيد منصور، (2008)، قدرات تقانة المعلومات ودورها في الإبداع الاستراتيجي، دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل .
- 16 - الغالبي، طاهر محسن والعامري، صالح مهدي محسن، (2005)، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان .

- 17 -المليحي، أسامة،وعلي، عبد العزيز، (1999)، الايزو 14000 : نظام الإدارة البيئية، الشركة العربية للإعلام العلمي، مشعاع، القاهرة، مصر
- 18 -تسيمه، خدير، (2011)، أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية،رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التيسير، جامعة أمحمد بوقره بومرداس، الجزائر .
- 19 -النعمة، عادل ذاكر، (2007)، اثر نظام المعلومات الإستراتيجية في متطلبات التصنيع الأخضر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق .
- 20 -ياسين، محمود يوسف، (2010)، واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة اربد، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، اربد، الأردن .

المصادر الأجنبية :-

- 21- Amit, R., & Schoemaker P., (1993) , Strategic Assets and Organizational Rent, Strategic Management Journal, 14 (1).
- 22- Ansoff, L. & McDonnell, E,(1990), Implanting Strategic Management,2nd Ed., Prentice-Hall, U.S.A.
- 23- Bhatt, G. & Grover, V., (2005) , Types of Information Technology Capabilities and Their Role in Competitive Advantage: An Empirical Study, Journal of Management Information Systems, Vol. 22, No. 2.
- 24- Clark,B.H.,(1999),Marketing performance Measures: History & Interrelationship , Journal of Marketing Management, No. 15.
- 25- Cunningham , w., etal , (2005) , Environmental science : A Global concern , 8th e , McGraw - Hill , Higher Education , Boston.
- 26- Daft, R., (2001), Organization Theory & Design, 4th Ed., South West,U.S.A.
- 27- David,F. R., (2001), Strategic Management; concept's and cases, 8th ed, prentice- Hall, Inc., U. S. A.
- 28- Delancy, J. T., Huselid , M. A., (1996), “The Impact of Hunman Resource Measurement Practices on Perceptions of Organizational Performance” , Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 4.
- 29- Gradel T.,& Allenby B., (1995) , Industrial Ecology, prentice Hall, Englewood Cliffs , N.J .
- 30- Hodgetts,R.M.,(1998),Means of quality and high performance, American Management Association , U.S.A.
- 31-Kaplan,R.,& Norton,D.,(2004),The Balanced Score Card , Harvard Bussiness Review, Vo.70,No.1.
- 32-Kotler,P.(2003),Marketing Management, 11th Ed. , prentice-Hall International New Jersey ,USA .

- 33-Miller, A . & Dess , G., (1996), Strategic Management, 2nd ed., McGraw-Hill book company, N. Y.
- 34- Neely, A., (1999), “The Performance Measurement Revolution: why now and what next” , International Journal of Operations and Production Management, Vol. 19, No. 2.
- 35- peattie ,k.,(1993), Environmental and marketing management ,1ed., Irwin McGraw -Hill,New Jersey.
- 36-Torrington, D.,& Hall, L., (1998) , Human Resource Management, 4th .ed., Prentice-Hall, Europe.
- 37- Vaden-F., & Volbedra, H., &Van den Bosch, (1997) , Mastering Strategic Renewal: Mobilizing renewal Journey in Multi-Unit Firms, Long Range Planning, 34 (2).
- 38-Wade,M.& Hulland,J.,(2004), The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension, And Suggestions for Future Research, MIS Quarterly, 28 (1).
- 39-X.C.Tan , F . et.al ., (2002) , A decision making frame work model of cutting fluid selection for green manufacturing and case study, Journal of materials processing .Technology, 129

مصادر الانترنت :-

1 - الطائي، يوسف حديم ، والعبادي، هاشم فوزي، (2008)، الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء، دراسة تطبيقية في معمل ببسي الكوفة، مجلة علوم إنسانية، السنة 5، العدد 36 .

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/85184/posts/207802>

2- فلمكي، بايفي، (بدون سنة نشر)، ترجمة فنسو للخدمات اللغوية والترجمة، دليل البيئة للمهاجرين، البيئة المحدودة، فنلندا (1pdf-www.arabia-web) شركات

3-Atlas,M.&Florida,R.Green Manufacturing (www.creativeclass.comlrfcddb)

4- Busler,M.& et. al.,(2002), Small and Medium – Size Enterprises Performance:- Evaluation Using Survival (SIV), Model,www.buslerm.be.udel.edu

5- Cokins,G.,(2003),Strategic Performance Management, www.pceo.us

6-Dornfeld ,D. ,Green Issues In Manufacturing–Greening processes , system & products. (Imas.berkeley.edu.)

7-Hoffman, D.,& Famster, D., (2001), “Evaluating Strategic Performance and Qualitative Attributes, partners, perspective” (www.partner-shc.com).

8-Lawrance ,A. & Morrell, D. (1995) , Leading-Edge Environmental Management :

- Motivation, Opportunity, Resource & Process, In, Atlas, M.&Florida,R. ,
Green Manufacturing, (www.creativeclass.comlrfcgdb)
9- Lawrence,T.,(2000). Nane technology Applications for Green
Manufacturing , (www.es.epa.gov)
10-Green Manufacturing With Focus On The Automobile
(www.tcs.eru.whitepaper)
11- Sommarstrom,K.,(2003), Strategic Performance Measurement.
[www.tuta.hut.fi/Studies/Coures/ Sommarstrom&Kait](http://www.tuta.hut.fi/Studies/Coures/Sommarstrom&Kait),PDF.
12-www.beaah.com.
13-www.ruaf.Org.
14- www.environment.vic.gov.an.
15- www.p2pays.org.

نموذج استمارة استبيان

السيد المدير الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

تمثل استمارة الاستبيان هذه جزءاً من متطلبات إعداد البحث الموسوم (تحسين الأداء
الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي (استراتيجيات
التصنيع الأخضر نموذجاً) دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في الشركة العامة
للألبسة الجاهزة في محافظة نينوى، ونظراً لما نعهده فيكم من خبرة وقدرة علمية وكونكم
الأقدر على التعامل مع فقرات الاستبيان، كما تعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات
أثر إيجابي في إخراج هذا البحث بالمستوى المطلوب، لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار
الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال.

نود إعلامكم بأنه لا ضرورة للاسم أو التوقيع على الاستمارة، وإن نتائج الإجابات
ستظهر بهيئة مجموعات إحصائية لا علاقة لها بشخصكم الكريم.

شاكرين تعاونكم مع فائق الاحترام

ملاحظات عامة:

- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة، لان ترك سؤال دون إجابة يعني عدم صلاحية الاستثمارة للتحليل.
- يرجى وضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.
- الباحث على استعداد للإجابة على كافة أسئلتكم واستفساراتكم الخاصة بالاستثمار.

الباحث

د. احمد سليمان محمد الجرجري

المحور الثاني : الأداء الاستراتيجي

ت	الفقرات	مقياس الاستجابة			
		أنفق بشدة	أنفق	محايد	لا أنفق بشدة
	الموارد والقدرات المنظمة				
18	تمتلك إدارة الشركة موارد وقدرات تنظيمية متميزة تمكنها من التكيف والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة الخارجية				
19	تسهم الموارد التنظيمية التي تمتلكها الشركة في دعم موقفها التنافسي.				
20	تحرص إدارة الشركة على تأهيل مواردها البشرية وتطويرهم لمقابلة التطورات التقنية الحديثة .				
21	تحرص إدارة الشركة على توفير أفضل الفرص لعاملها بامتلاك الخبرات والمهارات ذات العلاقة بأعمالهم .				
22	تهتم إدارة الشركة بالتعلم التنظيمي كمدخل لامتلاك موارد وقدرات تنظيمية .				
23	تسعى إدارة الشركة امتلاك التقنيات لعملياتها الإنتاجية .				
24	تمتلك إدارة الشركة أجهزة ومعدات تعزز من قدرتها التصنيعية قياسا بالمنافسين .				
25	تجتهد إدارة الشركة امتلاك ثقافة المعلومات والاتصالات التي تعزز من مواردها وقدراتها التنظيمية				
26	تستمد إدارة الشركة تفوقها من امتلاك موارد وقدرات تنظيمية متميزة قياسا بالمنافسين .				
27	توظف إدارة الشركة قدراتها التنظيمية في تحقيق أهدافها قياسا بالمنافسين .				
28	تمتلك إدارة الشركة رأس مال فكري تعكس قوة مواردها وقدراتها التنظيمية				
	رضا الزبون وولاءه				
29	تحرص إدارة الشركة على تقديم منتجات ذات جودة عالية تتوافق مع مدركات الزبائن وتوقعاتهم .				
30	تهتم إدارة الشركة بأراء الزبائن وتأخذها بنظر الاعتبار في				

					تصميم منتجاتها .	
					31	تحرص إدارة الشركة على تقديم منتجات تتوافق مع حاجات الزبائن ورغباتهم لنيل رضاهم .
					32	تسعى إدارة الشركة إلى تقديم منتجات متنوعة ترضي جميع الزبائن .
					33	تقدم إدارة الشركة مزايا تشجيعية لزبائننا لكسب ولائهم.
					34	تزود إدارة الشركة زبائننا بالمعلومات التفصيلية عن منتجاتها بهدف كسب ولائهم .
					35	تستجيب إدارة الشركة لطلبات زبائننا بشكل سريع وعلى نحو ينعكس على ولائهم .
					36	تستمد الشركة ديمومة استمرارها من العلاقة الايجابية مع زبائننا .
						المسؤولية الاجتماعية
					37	تعد المسؤولية الاجتماعية من أولويات اهتمام إدارة الشركة
					38	تحرص إدارة الشركة المحافظة على البيئة من التلوث والمخلفات كجزء من مسؤوليتها الاجتماعية .
					39	تحرص إدارة الشركة على خضوع مواصفات منتجاتها لمتطلبات الإدارة البيئية .
					40	تسعى إدارة الشركة إلى تقديم منتجات بمواصفات متوافقة مع القيم الاجتماعية .
					41	تأخذ إدارة الشركة بنظر الاعتبار أهداف أصحاب المصالح المتعاملين معها .
					42	تحرص إدارة الشركة إلى تحقيق العدالة الاجتماعية والمساواة بين عاملها .
					43	تحرص إدارة الشركة الإفصاح عن المعلومات ذات العلاقة بمنتجاتها للمتعاملين معها .
					44	تمارس إدارة الشركة دورها الأخلاقي والاجتماعي ضمن بيئة عملها .
					45	تحرص إدارة الشركة على تقديم منتجات صديقة للبيئة