



دور صياغة الاستراتيجية الخضراء في السلوك الأخضر للمؤسسات البلدية – دراسة تحليلية

أ.م.د. يعرب عدنان حسين السعيد
جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد
الباحث / سلوان ظافر عبدالله
وزارة الأعمار والاسكان
والبلديات / مديرية بلدية الحلة
Salwan.gha@gmail.com yarub_adnan@coadec.uobaghdad.edu.iq

Received:21/8/2019

Accepted :16/10/2019

Published :June / 2020

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

مستخلص البحث

يبين البحث أهمية التوجه نحو صياغة الاستراتيجية الخضراء وتأثيره في تحديد سلوك المؤسسة البلدية الأخضر في محافظة بابل وتم التركيز على مديرية بلدية الحلة وبعض المؤسسات البلدية والتشكيلات ذات العلاقة بموضوع التخطيط. ومن خلال البحث تم تسليط الضوء على صياغة الاستراتيجية الخضراء كمتغير مهم سيما والتوجه اليوم نحو حماية البيئة وتقليل الضرر الناتج جراء تقديم الخدمات ومن خلاله ايضا تم بيان نوع السلوك الأخضر الذي تنتهجه المؤسسة البلدية وظهور الحاجة الى استراتيجية غير مضرّة بالبيئة. اخذ البحث عينه قصدية شاملة حجمها 222 شخصا من موظفي المؤسسات البلدية وبعض التشكيلات المختصة بالتخطيط وتنوع تخصص الافراد وشمل الاختصاصات الفنية والادارية والقانونية ومختلف مستويات المسؤولية والتحصيل الدراسي ضمن وزارة الاسكان والاعمار والبلديات ووزارة التخطيط ومجلس محافظة بابل . وقد وزعت استبانة على عينة البحث التي ظهرت متجانسة وغير مشتتة بالإجابات على ما تم طرحه في الاستبانة حول متغيرات البحث والتي تضمنت كل منها عدة ابعاد فرعية . وانتهى البحث الى اهم النتائج التي شملت صياغة الاستراتيجية الخضراء وابعادها مثل المتابعة ومدى مشاركة الادارة والتنظيم والتغييرات في نماذج الاعمال وحتى الإيرادات المالية المتوقعة من اتباع استراتيجية خضراء .

المصطلحات الرئيسية للبحث / الاستراتيجية الخضراء، السلوك الأخضر، الملتزم، التفاعلي، الاستباقي
و المبادر

*البحث مستل من رسالة دبلوم عالي معادل للماجستير في ادارة البلديات

المقدمة

ازدادت أهمية الإستراتيجية الخضراء بالأخص في الجانب الاستراتيجي في العقود الاخيرة من القرن العشرين وبدأ الاهتمام بتطبيق هذه الاستراتيجيات بأشكالها وصياغاتها المختلفة فأصبح التوجه الاخضر من خيارات الشركات في سوق الاعمال. كما ارتبط ذلك بموضوع التنمية المستدامة وحماية البيئة والتوجهات البيئية من خلال مؤشرات لمواجهة التحديات المشتركة مثل تلوث الارض والموارد البشرية، الامن الغذائي، محيط النظام البيئي، الطاقة، التنمية الصناعية والتحضر في سياق التحديات. تظهر صياغة الاستراتيجية الخضراء داخل المؤسسات من خلال انشطتها واعمالها المكلفة بها لمواجهة التغييرات المحيطة بها وتلبية حاجة ومتطلبات المواطن، ويظهر هذا التوجه والنهج على شكل سلوك عام للمؤسسة في خططها وبرامجها واجراءاتها مرتبطة ايضا بالقضايا البيئية ويتخذ هذا السلوك اشكالا مختلفة ويخضع لتصنيفات عديدة ، اذ ان السلوك قد تم تمييزه من قبل كتاب وباحثين كثر بتعريفات مختلفة وتسميات متنوعة.

المحور الاول / منهجية البحث

اولا : مشكلة البحث

ما نشهده من تنامي سريع بمتطلبات السكان وتوقعيات المجتمعات البشرية والتطور الحاصل في مجالات الحياة وقطاعاتها المختلفة، صاحبه تأثيرات سلبية على النظام البيئي وهذا ما يتطلب الحد من هذه التأثيرات او تقليلها والوقاية منها وما اصبح يعرف لاحقا بالتوجه الاخضر او الاستراتيجية الخضراء. ولكون جزء كبير يقع على عاتق المؤسسات الخدمية ومنها ظهرت مشكلة الايفاء بمتطلبات تحسين البيئة والحفاظ عليها ويعتمد ذلك على اداء المؤسسات وادارتها وخططها. وتختلف توجهات الباحثين في تناول ابعاد الاستراتيجية الخضراء، منهم من يركز على العمليات الاساسية للصياغة، ومنهم من يقوم بدراسة السلوكيات وضمن المؤسسات البلدية فان المشكلة تكمن بمدى تبني ممارسات الاستراتيجية الخضراء عند القيام بصياغة الاستراتيجيات، وهل هذه الممارسات ترتقي بأداء الدائرة نحو السلوك المبادر والاستباقي وسيحاول البحث الاجابة على التساؤلات :

- مدى تبني المؤسسات البلدية للاستراتيجية الخضراء ضمن خططها واعمالها؟
- ما نوع السلوك الاخضر الذي تنتهجه المؤسسة البلدية عند تقديم خدماتها؟

ثانيا : اهمية البحث : ينطلق البحث من الاهمية الاتية

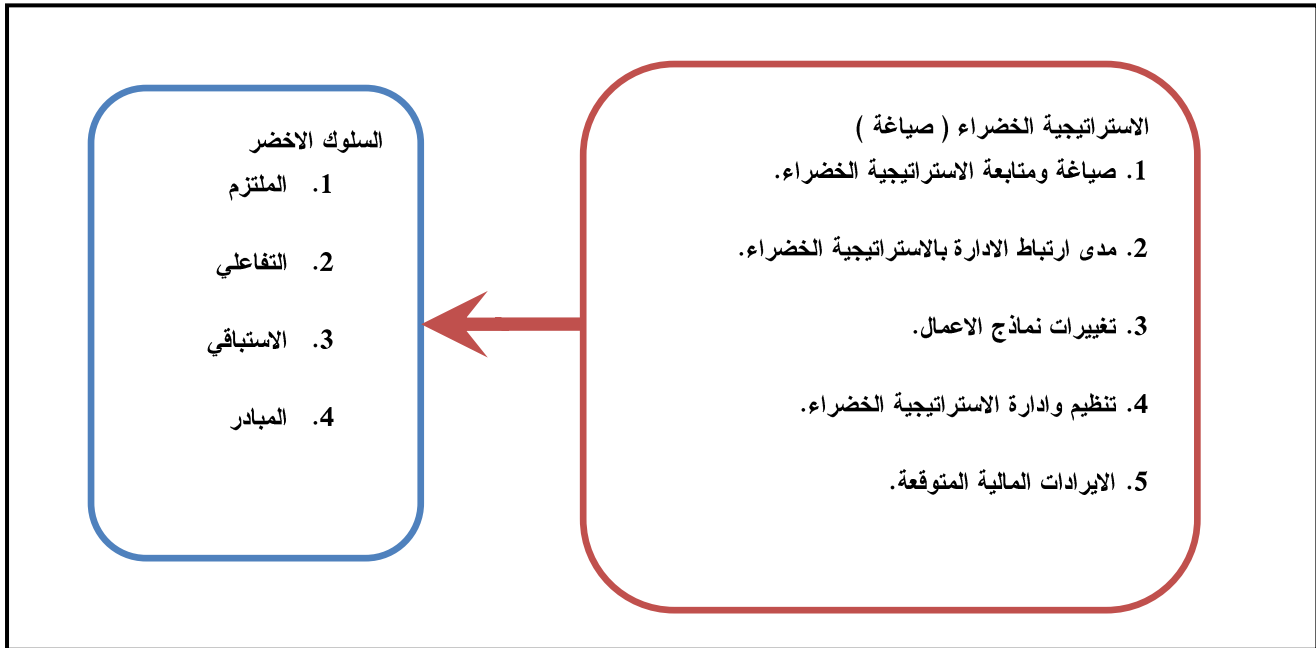
- 1- توجيه اهتمام المخططين والادارات العليا لأهمية الاستراتيجية الخضراء .
- 2- تقديم فهم كامل حول الاستراتيجية الخضراء للمنظمات العاملة في مجال تقديم الخدمات البلدية.
- 3- فهم و التعرف على موضوع معاصر وغاية بالأهمية في ادارة البلديات ضمن ادارة الاعمال.
- 4- حيوية واهمية موضوع الخدمات البلدية وارتباطه بالحياة اليومية للمواطن كأساس مهم لجميع الخدمات، وبما ينعكس في تحديد السلوك الاخضر للمؤسسات البلدية.

ثالثا : اهداف البحث : يهدف البحث الى :

- 1- الكشف عن علاقات التأثير والارتباط بين الاستراتيجية الخضراء والسلوك الاخضر للمؤسسة.
- 2- التعرف على مدى وجود استراتيجية خضراء لدى الدوائر البلدية في المحافظة.
- 3- وضع اسس ومنهجية لصياغة استراتيجية خضراء كاملة للدوائر البلدية .
- 4- تسليط الضوء على السلوك الاخضر للدوائر البلدية وتصنيفها وفق ذلك.
- 5- الاستفادة من تجارب دول ومنظمات سبقتنا في موضوع الاستراتيجية الخضراء .

رابعا : النموذج الفرضي للبحث : ينطلق النموذج الفرضي للبحث من تطرقه لمتغيرين، الاول

المتغير المستقل وهوة الاستراتيجية الخضراء، والمتغير المعتمد هو السلوك الاخضر وكما مبين:



شكل(1) نموذج البحث الفرضي

خامسا : فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صياغة الاستراتيجية الخضراء و السلوك او الاداء الاخضر . وينطلق منها الفرضيات الفرعية الآتية :
- أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صياغة الاستراتيجية الخضراء و السلوك الاخضر .
- ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مشاركة الادارة بالاستراتيجية الخضراء و السلوك الاخضر .
- ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التغييرات في نماذج الاعمال و السلوك الاخضر .
- ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تنظيم وادارة الاستراتيجية الخضراء و السلوك الاخضر .
- ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإيرادات المالية المتوقعة و السلوك الخضراء .
- الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين صياغة الاستراتيجية الخضراء و السلوك او الاداء الاخضر . وينطلق منها الفرضيات الفرعية الآتية :
- ح- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين صياغة الاستراتيجية الخضراء و السلوك الاخضر .
- خ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين مشاركة الادارة بالاستراتيجية الخضراء و السلوك الاخضر .
- د- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التغييرات في نماذج الاعمال و السلوك الاخضر .
- ذ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تنظيم وادارة الاستراتيجية الخضراء و السلوك الاخضر .
- ر- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الإيرادات المالية المتوقعة و السلوك الخضراء .

سادسا : مقياس البحث

تم بناء مقياس البحث بعد الاطلاع على الادبيات والبحوث العلمية ومتغيرات البحث كانت حسب الجدول (1)
جدول(1) يوضح مقياس البحث

ت	المتغيرات الاساسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصادر
1	الصياغة الاستراتيجية	صياغة متابعة الاستراتيجية الخضراء	4	- Moini et al., 2014
		مدى ارتباط الادارة بالاستراتيجية الخضراء	5	
		تغيرات نماذج اعمال المنظمة	4	
		تنظيم وادارة الاستراتيجية الخضراء	5	
		العائد المالي المتوقع	8	
-2	السلوك الاخضر	ملتزم	7	الباحث بالاعتماد على: -Roome,1992; Azzone & Bertele,1994; Hass,1996; Azzone & Noci, a1998; Azzone & noci,b1998; Noci & Vergante,1999
		تفاعلي	7	
		توقعي	7	
		مبادر	7	

سابعا : مجتمع وعينة البحث: يتكون مجتمع البحث من اربعة مجاميع من الدوائر الاولى هي مديرية بلدية الحلة والثانية مديرية بلديات بابل والثالثة مديريات بلديات الاقضية والنواحي والمجموعة الرابعة والاخيرة تضم تشكيلات ادارية مختصة بالتخطيط مثل التخطيط والمتابعة والتخطيط العمراني ضمن وزارة الاسكان والاعمار والبلديات ومديرية التخطيط ضمن وزارة التخطيط ومجلس محافظة بابل وهي عينة قصدية شاملة وكانت مجموع الدوائر (11) . وقد تم توزيع (246) استبانة على افراد العينة المختصين وجمعت منها (222) بشكل كامل والمتبقي (24) كان تالف وبطل او غير مستجيب والتوزيع شمل العينة من الافراد الذين يرتبط عملهم بالتخطيط والقضايا الاستراتيجية والخضراء شملت تخصصات ومستويات ومناصب وتحصيل دراسي متنوع من مدراء الدوائر ومسؤولي الشعب والوحدات والموظفين الاعتياديين شملت العينة الشعب الفنية المتخصصة مثل تنظيم المدن، البيئة، الحدائق والمنتزهات، التخطيط والمتابعة وكانت كالآتي:

- مديرية بلدية الحلة (95) مأخوذين من احل (104) متاحين.
- مديرية بلديات بابل (54) مأخوذين من اصل(57) متاحين.
- مديريات الاقضية والنواحي(41) مأخوذين من اصل (50) متاحين.
- تشكيلات ادارية مختصة بالتخطيط (32) مأخوذين من اصل (35) متاحين.

ثامنا : الصدق والثبات

كان الثبات الكلي لمتغير صياغة الاستراتيجية الخضراء هو (0,815) والصدق (0,901) وهذا يدل على صدق وثبات عاليين لمتغير صياغة الاستراتيجية الخضراء ، كما بلغ معامل الثبات لمتغير السلوك او الاداء الاخضر (0,832) والصدق(0,908) وهما مرتبتين عاليتين. وان معامل الثبات الكلي لمتغيرات البحث بلغ (0,824) وان معامل الصدق الكلي لمتغيرات البحث كان(0,905) , من ذلك نستنتج ان معاملات الصدق والثبات لمتغيرات البحث كانت عالية مقارنة بدراسات سابقة اخرى وهو يوفر امكانية الاعتماد على هذه المتغيرات لصلاحيتها العالية للاستعمال في مجال البحث العلمي في المستقبل.

المحور الثاني / الاطار النظري

اولا : الاستراتيجية الخضراء

عبر العقدين الاخيرين واكثر قليلا ظهرت مفاهيم ركزت على ادارة الانتاج البيئي، تحددت قدراتنا في الوعي الذاتي وانشأت حقيقة ملحة عالمية شائعة لرد المسائل الحرجة التي نشأت من التغيير المناخي العالمي. حتى الان ليس من الصعب تصور في وقت من المستقبل القريب حيث الحكومات والشركات تلعب دورا مهما في الحماية. ان الاستراتيجية الخضراء للشركات العامة والخاصة ، الحكومية والتجارية هي احدى مميزات ومكملات الاعمال وتساعدنا في صنع القرارات ذات التأثير الايجابي على البيئة (Olson,2008:22).

وكمفهوم فان هناك من وضع مقارنة او نهج للاستراتيجية الخضراء ودمجها في نظام واحد معتمدا ثلاث نقاط كنهج تقييم الاداء الاستباقي وهي (بيانات لوضع نموذج محاكاة، تحديد ووضع مجمل الطرق المحتملة الخضراء والرشيقة، تغطية التقييم المالي لتنفيذ الاستراتيجيات باستخدام تحليل كلفة-وقت)، (Diaz-elsayed, Jondral, Greinacher, Dronfeld & Lanza, 2013:478). ايضا ان تبني سياسة بيئية هي من المتطلبات الاساسية للمنظمات التي تعمل بالاستراتيجية الخضراء، وبالاستناد الى نظام مراقبة اداري معتمد على (الثقافة التنظيمية، نظام المكافآت، انجاز الميزانية وشكاوى الزبائن) حيث وجد ان المدراء في منظمات تتبع سياسة بيئية يكون لديهم وعي اكثر تجاه النواحي البيئية ويعتبرون التقارير البيئية من تقارير تقييم الاداء المهمة وليست التقارير المتعلقة بالجانب المالي وهذا الوعي يكون اقل لدى المدراء في منظمات لا تتبع سياسة بيئية (Brown, 1996:22).

كما وضع بعض الباحثين تعريفات مختلفة للاستراتيجية الخضراء منهم من اعتبرها الالتزام القوي بالمسؤولية البيئية في ممارسة كافة الانشطة (سعيد، سناء عبدالرحيم، 2013:141). او مصطلح مشترك لمبادئ او مناهج متنوعة تهدف الى تقليل او القضاء على التأثير البيئي للمنتجات او الانشطة (1 : Firozabadi, 2015). وهو ايضا تقليل استخدام المواد الضارة واعتماد زيادة تدوير النفايات والذي يمكن من خلاله زيادة الارباح (13 : Singh, Granage & Lee, 2014). كذلك الحضري الحفاظ على/او وخلق مساحات طبيعية على الصعيد الحضري مع تنوع احيائي غني يوفر بعد جديد لتصميم المساحات الحضرية الخضراء (741 : Jim, 2013). ويرى الباحث ان الاستراتيجية الخضراء هي: كل اجراء اداري يأخذ بنظر الاعتبار عدم الاضرار بالبيئة وتقليل التأثيرات السلبية عليها وحمايتها.

ثانيا : عمليات صياغة الاستراتيجية الخضراء

وفي سياق الاستراتيجية الخضراء فان السلوك التنظيمي البيئي الواعي هو مفتاح القرن الحادي والعشرين في مجال الاعمال وهو ليس طريقة وحيدة لحياة افضل انما المنتجات الخضراء، التقنيات الجديدة ضرورية ونتائجها لا تكون ناجحة بدون نموذج سلوك مقبول ومناسب (74 : Heidrich, 2006). ونجد للاستراتيجية الخضراء وجود في مجال العمارة والانشاءات في الريف المعاصر طبقا لشروط تنمية متنوعة في الطاقة وتجهيز الماء والصرف الصحي ومن هذه التطبيقات هي تقنيات الطاقة الشمسية والمواد البيئية ضمن البيئة المحلية (1613 : Wang, Fan & Wang, 2012). وفي محاولة لحماية البيئة شرعت الحكومات القواعد والقوانين التي تهدف الى تخفيف من ممارسات الشركات المضررة بالبيئة وكنتيجة فان هنالك شركات مالت اتجاه تبني الادارة الخضراء لذلك شرعت بعض الشركات لإيجاد توازن بين متابعة الارباح والحماية البيئية (456 : Wu & Wu, 2014).

ان صياغة الاستراتيجية الخضراء من الممكن ان تؤثر بجانب الكلفة للمنظمة كما الحال بجوانب الابتكار والتنافس التي يمكن ان ينتج زيادة بكلف الانتاج والادارة ولكن ايضا يقلل من الكلف عن طريق التوفير بالانتاج والاستعمال، ان جدول الاعمال الاداري المرتبط بتخضير او اخضرار المنظمات تغير عبر الزمن وكان لحد كبير يتم تصوره على انه فعالية بكلفة زائدة وكان مرتبط بالحكومات كمحرك لعمليات الاخضرار لتوكيد شروط مستوى المنافسة (199 : Moini, 2014). وقدم (Sarkis, 1998 : 159) نموذج يؤكد العلاقات الهرمية والنظامية بين عدد من العوامل البيئية التي تواجه المنظمة والتي ربطت القرارات الاستراتيجية والتكتيكية بطريق ادوات مثل التحليل الدوري، ادارة الجودة البيئية الشاملة، سلسلة التجهيز الاخضر و نظام (ISO 14000) التي استعملت لتقييم التنوع الاستراتيجي ، ممارسات الاعمال الواعية بيئيا.

ايضا في مجال نماذج الاعمال فان لدراسة (Moini,2014 : 201) دور بتقديم نموذجكما يسمى " نموذج نضج اخضر" والذي من الممكن ان يساعد المنظمات مع تقييم الوضع الاخضر الحالي لها كدليل لصياغة استراتيجية خضراء دقيقة ومناسبة في نماذج الاعمال. وفي الجانب الاقتصادي والمالي للمنظمات فقد وجدت كثير من الدراسات دلالة واضحة تدعم التأثير الايجابي للعلاقة بين الاداء المالي وممارسات تبني الاستراتيجيات الخضراء والبيئية (; 498 : 2006 Clemens, ; 1080 : 2009 Molina-Azorinet al., ; 284 : 2004 Zhu & Sarkis).

ثالثا : السلوك الاستراتيجي الاخضر

تظهر صياغة الاستراتيجية الخضراء داخل المؤسسات من خلال انشطتها واعمالها المكلفة بها لمواجهة التغييرات المحيطة بها ولتلبية حاجة ومتطلبات المواطن، ويظهر هذا التوجه والنهج على شكل سلوك عام للمؤسسة في خططها وبرامجها واجراءاتها مرتبنا ايضا بالقضايا البيئية ويتخذ هذا السلوك اشكالا مختلفة ويخضع لتصنيفات عديدة ، اذ ان السلوك قد تم تمييزه من قبل كتاب وباحثين كثر بتعاريف مختلفة وتسميات متنوعة. تمثل هذا السلوك في بداياته حيث كان قد تم تشخيصه وتوضيحه ضمن مجالات التصنيع في الشركات ومنه ما كان متمثلا بالعلاقة بين التصنيع واستراتيجية الشركة او المؤسسة والذي يؤكد على اهمية مشاركة او تشارك المدراء التنفيذيين في القرارات الخاصة بقطاع التصنيع من اجل تحقيق منافسة اعلى (Skinner,1969). كذلك ما اشار له (Hill,1989) حول استراتيجية التصنيع في كتابه (Manufacturing Strategy) واستراتيجيات الاعمال ضمن تحديات المنافسة ووضح اربعة استراتيجيات بهذا الخصوص وهي استراتيجية على مستوى الصناعة، استراتيجية على مستوى الشركة، استراتيجية على مستوى الاعمال واستراتيجية على مستوى الوظائف، هذا السلوك تمت ترجمته الى خمسة اولويات تنافسية متخصصة هي الكلفة، الجودة، الاعتمادية، المرونة والابتكار (: 1 Van Wassenhove & Corbett,1991).

رابعا: تصنيف السلوك الاستراتيجي الاخضر

ولغرض تسليط الضوء اكثر يرى الباحث انه يمكن تصنيف كل حالة تحت فئة لغرض التعرف على جوهرها فلو وضعنا الفئة الاولى (A) والتي تضم التسميات او الحالات الاولى للسلوكيات مثل (Stable, Non-compliance, Unresponsive, Unprepared, Indifferent, Beginner & Follower) اذ بين (Azzone & Noci,1998 : 312) السلوك الغير مستجيب (Unresponsive) وهو غير واسع التطبيق وفيه القوانين لا تعتبر معايير حادة وتكون الحركات الخضراء غير مؤثرة ومثل هذا السلوك للمنظمات يعطي موارد مالية محدودة وتبني نموذج خامل من السلوك البيئي ومحاولات لتأخير تبني برامج خضراء. والفئة الثانية (B) التي يمكن وضع السلوك تحت اسم ردة فعل، الملنزم، المستجيب، المدعن المتكيف ، المتأقلم والمتبع (Reactive, Adaptive, Responsive & Follower) ضمنه. اذ ان السلوك المتبع او التابع (Follower) مرتبط باطاعة كل المتطلبات القانونية (: Van Wassenhove, Corbett,1991) او (18). وسلوك ردة الفعل (Reactive) حيث ان المنظمة تهدف لإطاعة القوانين والتشريعات البيئية او المتطلبات البيئية للزيائن وهناك فارق بين التوجه الخارجي والاستراتيجي التفاعلي المحرك للسوق ومثل هذا النموذج للسلوك البيئي شائع في سياق الضغط الخارجي الغير واضح او التحول الجذري بالقوانين البيئية غير محبذ (Azzone & Noci, 1998 : 312) ولنفس الدراسة فإنها وضعت ايضا سلوك استراتيجي مستجيب (Responsive) والذي تبدو فيه البيئة كقضية تقنية تكنولوجية حتى لو استخدمت لتوقع المنافسين. الفئة الثالثة (C) والتي تضم التسميات كل من التوقعي، الاستباقي والهجومى وهي (proactive, anticipatory, offensive, proactivist & strategic) , اذ وضع Hunt & Auster,1990 تصنيف الاستباقي (proactivist) وفيه تتجلى اعلى درجات حماية البيئة والادارة البيئية موضوع له اولوية ضمن عقليات مدراء المنظمات وهو ايضا محط دعم واهتمام الادارة العليا وتتسم السلوكية هذه في المنظمة ايضا بالتكامل مع الشركة وباقي الاقسام كذلك الاهتمام بالتقارير بشكل فعال ومنها ايضا ممارسات ذات ارتباط ومتابعة يومية الحدوث مثل المشورة القانونية، العلاقات العامة، الانتاج والتصميم (: 68 Hass,1996). والفئة الرابعة (D) والتي يمكن تصنيف بعض السلوكيات التي تسمى المبتكرة او الابتكارية، الوقاية من الازمات، الخلاقة او التبشيرية (Innovation, Creative, Crisis prevention, frontrunner & leading edge) . اذ نجد ان اتباع هذه السلوكية (Evandelist) او ما تسمى التبشيرية تتبع مواضيع اخلاقية وتطبق مناهج جذرية للقضايا البيئية وهي تعتمد على التناسب بين قيم المدراء وثقافة المنظمة (: 311 Azzone & Noci,1998). ومن هذا السلوك ما يعرف الحافة المتقدمة (Leading edge) وهي ان المنظمة تكون قائدة في مجالها ومتقدمة ويعتمد هذا السلوك على الابداع والابتكار (Roome,1992:19).

وعليه فان الباحث تبني تصنيفا خاصا بهذا البحث وفق معطيات ودراسات ومقاييس البحث وهذا التصنيف قسم السلوك الى اربعة اصناف وهي السلوك (الملتزم، التفاعلي، الاستباقي، المبادر) والذي تم فحص سلوك المنظمات البلدية على اساسه ومدى تأثير صياغة الاستراتيجية على ابعاد هذا المتغير والذي يخلص الى وضع كل دائرة تحت فئة من الفئات انفة الذكر اعتمادا على ابعاد فرعية تضمنت مدى التفاعل مع القوانين والتعليمات واعتبارا معايير ملزمة، اهمية الصورة الخضراء بالنسبة للمنظمة، المدى الزمني اتجاها القضايا البيئية والخضراء، كلفة تطبيق الاستراتيجية الخضراء.

المحور الثالث / الاطار العملي

ويتناول هذا المحور قسمين الاول وصف لمتغيرات البحث والثاني اختبار علاقات الارتباط والانحدار

اولا : وصف عام لمتغيرات البحث

صياغة الاستراتيجية الخضراء

يتكون هذا المتغير من خمسة ابعاد او متغيرات فرعية وهي (صياغة الاستراتيجية الخضراء، مدى مشاركة الادارة بالاستراتيجية الخضراء، التغييرات في نموذج اعمال المؤسسة، تنظيم وادارة الاستراتيجية الخضراء، الايرادات المالية المتوقعة) وسجل هذا المتغير متوسط حسابي (3,71) ودرجة انحراف معياري (0,61) وهذا يدل على الانسجام وعدم التشتت بين افراد عينة البحث وهو متوسط حسابي عالي يبين المام عينة البحث بطبيعة عملها وفهمها لدورها. اذ حصل البعد الخاص بصياغة الاستراتيجية الخضراء على اعلى متوسط حسابي (4,15) وانحراف معياري (0,64) يليه بعد التغييرات في نموذج الاعمال الذي حقق متوسط حسابي (3,75) وانحراف معياري (0,81) يأتي من بعده بعد مدى مشاركة الادارة بالاستراتيجية الخضراء وسجل وسطا حسابيا(3,69) وانحرافا معياريا (0,93) من ثم بعد الايرادات المالية المتوقعة بمتوسط حسابي(3,48) وانحراف معياري(0,84) واخيرا يأتي بعد تنظيم وادارة الاستراتيجية الخضراء بمتوسط حسابي (3,48) وانحراف معياري(0,68) .

وهذا يدل على ان لدى المؤسسة البلدية متابعة لصياغة الاستراتيجية الخضراء وتعمل على تقديم نماذج اعمال بهذا الاتجاه وتشارك بالصياغة كادارة وهكذا نجد المؤسسة تعمل بدرجات اقل في موضوع تنظيم وادارة الصياغة الاستراتيجية الخضراء.

البعد الاول : متابعة الصياغة الاستراتيجية الخضراء

سجل المتغير الفرعي (صياغة الاستراتيجية الخضراء) اعلى متوسط حسابي بلغ (4,15) وهو متوسط يعتبر عالي مع انحراف معياري مقداره(0,64) وهذا يدل على التجانس في العينة وعدم التشتت. اذ مثلت الاجابات بين (اتفق تماما و اتفق) الاعلى نسبة بين جميع الاجابات ويليها (محايد) اما الاجابات السلبية مثل (لا اتفق تماما ولا اتفق) فكانت الاضعف والاقبل من بينها كما في الجدول رقم (2) جدول (2) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات لبعد صياغة الاستراتيجية الخضراء اذ سجلت الفقرة (1) الاولى وهي (تبني توجهات خضراء لدى المؤسسة البلدية) وسط حسابي بلغ(4,22)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة المتابعة لصياغة استراتيجية خضراء					الفقرات	البعد	
		لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما			
0,85	4,22	-	15	16	96	95	ت	1	متابعة الصياغة الاستراتيجية الخضراء
		-	6,8	7,2	43,2	42,8	%		
0,92	4,13	1	17	24	91	89	ت	2	
		0,5	7,7	10,8	41	40,1	%		
0,88	3,89	1	17	43	106	55	ت	3	
		0,5	7,7	19,4	47,7	24,8	%		
0,69	4,37	-	3	18	95	106	ت	4	
		-	1,4	8,1	42,8	47,7	%		
0,64	4,15						اجمالي متابعة الصياغة الاستراتيجية		

وهو وسط يعتبر عالي وانحرافا معياريا بلغ (0,85) وكانت الاجابات على هذه الفقرة التي تقع ضمن (اتفق تماما و اتفق) تمثل نسبة (86%) من بين مجموع الاجابات ، من هذا يتبين فهم العينة لأهمية الصياغة الاستراتيجية ودورها الكبير ، عمليا من خلال واقع الحال اعمال المؤسسات البلدية فانه يقام سنويا وبشكل دوري تقريبا معرضا للنباتات والزهور والاشجار في بلدية من البلديات وهو يمثل نشاطا اخضرا ويعكس توجهها وصورة خضراء تعكسها المؤسسة عن المدينة المقام فيها المعرض. كما نلاحظ ان ما يعزز ذلك هو ما يمكن تشخيصه في الفقرة (3) الثالثة وهي (وجود مجالات لعمليات تقديم الخدمة البلدية تتأثر بالاستراتيجية الخضراء) اذ سجلت هذه الفقرة ادنى وسطا حسابيا بلغ (3,89) وانحراف معياري (0,88) وفيه الاجابات التي تضمنت (لا اتفق تماما ولا اتفق) ما نسبته (8,1%) من مجموع اجابات العينة ، عمليا فان شعبة الحدائق والمنتزهات مثلا ومن خلال الاطلاع على نموذج عمل لأحدى السنوات وهو عام 2015 يمكن جرد بعض الانشطة التي لها علاقة بتقديم خدمات تتأثر بالاستراتيجية الخضراء مثل تأهيل ساحات جديدة بجهود ذاتية وليست مشاريع و رفع انقاض وردم مستنقعات .

البعد الثاني : مدى مشاركة الإدارة بالاستراتيجية الخضراء

وسجل هذا البعد وسطا حسابيا مقداره (3,69) وهو وسط عالي وانحراف معياري (0,93) يمثل تجانس العينة وعدم تشتتها ويبين دور الإدارة في الاستراتيجية الخضراء متمثلة بمدراء المؤسسات ومسؤولي الشعب والاقسام والوحدات وكما في الجدول رقم (3).

جدول (3) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات لبعده مشاركة الإدارة بالاستراتيجية الخضراء

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة المشاركة					الفقرات	البعد	
		لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما			
1,1009	3,79	7	28	25	85	67	ت	1	مدى مشاركة الإدارة بالاستراتيجية الخضراء
		3,2	12,6	15,8	38,3	30,2	%		
1,021	3,61	6	32	43	102	39	ت	2	
		2,7	14,4	19,4	45,9	17,6	%		
1,07	3,62	6	35	42	92	47	ت	3	
		2,7	15,8	18,9	41,4	21,2	%		
1,16	3,71	8	37	32	79	66	ت	4	
		3,6	16,7	14,4	35,6	29,7	%		
1,14	3,71	8	37	32	85	61	ت	5	
		5,4	11,3	17,6	38,3	27,5	%		
0,93	3,69	اجمالي مدى مشاركة الإدارة بالاستراتيجية الخضراء							

نلاحظ ان الفقرة (1) الاولى سجلت اعلى وسط حسابي مقداره (3,79) وانحراف معياري (1,10) مشتمت وهي (وجود وعي لدى ادارة المؤسسة اتجاه القضايا الخضراء) وكانت تمثل الاجابات بين (اتفق تماما و اتفق) بنسبة (68,46 %) من مجموع الاجابات ، عمليا من واقع الحال نجد ان هذه الفقرة تتجسد بإقامة دورات وورش عمل وكذلك زج الموظفين باختلاف تخصصاتهم في مثل تلك الدورات التي لها عناوين مختلفة وتتمحور على كل ما له علاقة بالخطط المستقبلية الخضراء وتقليل الاثار والاضرار بالبيئة والممتلكات والانسان وتنظيم استخدام الاراضي والمدن.

واخذ الباحث عينات من سنوات مختلفة بحسب ما توفر من التقرير الاداري في مديرية بلدية الحلة لأعداد الدورات تلك والمشاركين فيها وكما تمثل من مجموع الدورات الكلي اذ تراوحت نسبة الدورات المتعلقة بالاستراتيجية الخضراء (9,8 – 14,5) % من مجموع الدورات الكلية، اما نسبة المشاركين كانت (10,8 - 20,75) % من مجموع المشاركين.

البعد الثالث : التغييرات في نموذج الاعمال

كان لهذا البعد وسط حسابي مقداره (3,75) وانحراف معياري (0,82) يدل على انسجام وعدم تشتت ، ويلاحظ ذلك كما في الجدول رقم (4) :

جدول(4) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات لبعد التغييرات في نماذج الاعمال

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة التغييرات في نموذج اعمال المؤسسة					الفقرات	البعد
		لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
0,91	3,73	4	21	41	120	36	ت	1 التغييرات في نموذج اعمال المؤسسة
		1,8	9,5	18,5	54,1	16,2	%	
0,98	3,81	5	18	47	97	55	ت	2
		2,3	8,1	21,2	43,1	24,8	%	
1,07	3,77	4	30	45	78	65	ت	3
		1,8	13,5	20,3	35,1	29,3	%	
1,03	3,68	11	19	40	111	41	ت	4
		18,5	50	18	8,6	5	%	
0,82	3,75	اجمالي التغييرات في نموذج اعمال المؤسسة						

اذ نلاحظ ان الفقرة (2) الثانية وهي (اهتمام الادارة بتغيير نموذج العمل) سجلت اعلى وسط حسابي وهو (3,81) والذي مثلت الاجابات اتفق تماما واتفق بنسبة (68,46%) من مجموع اجابات العينة وانحرافها المعياري (0,98) مما يدل على الانسجام وعدم التشتت ، عمليا ومن واقع الحال اذ نلاحظ انه في مجال تقديم الخدمة في عملية رفع النفايات تم تطبيق نظام المسارات لحركة البات رفع النفايات (الكابسات) وتم تطبيقه في احد الاحياء كنموذج اولي ويتضمن ان تكون حركة الاليات ضمن مسارات محددة ونقاط بداية ونهاية ثابتة. وهذا ما يرتبط بموضوع التوفيقات وتنظيم حركة الاليات لجمع النفايات من المنازل والحاويات وهي طريقة مغايرة للطريقة القديمة والسابقة برفع النفايات وهو ضمن (برنامج تعزيز الحوكمة- تقدم GSP 2017 / Iraqi Governance Strengthening Program) تحت عنوان (تطبيق البرنامج النموذجي الخاص بتحسين اداء تقديم خدمة جمع ونقل المخلفات الصلبة) والذي يتضمن (6) ستة مراحل وهي (الواقع الحالي لإدارة النفايات الصلبة/البيانات، تطبيق معايير قياسية، تحليل، حلول، خطة تنفيذية والرقابة والتقييم) بالتعاون مع الدوائر المعنية اذ وضعت شروط لاختيار المنطقة المستهدفة ومن اهمها ان تكون مخدومة او تحتوي خدمة الصرف الصحي، نسبة مساحتها يجب ان لا تقل عن (15%) من مساحة وسكان حدود البلدية، عدد الجهد الآلي والبشري يجب ان يكون مستوفيا للمعايير في المنطقة المستهدفة، مراعاة الجانب الثقافي للمنطقة واخيرا مراعاة عرض الشوارع الفرعية لتناسب حركة الاليات بانسيابية وسهولة. وتم اختيار احد اقسام البلدية وهو قسم الفرات البلدي الذي يشمل عدة مناطق او احياء وهي (منطقة نادر الاولى والثانية، حي الزهراء، حي المرتضى الاول والثاني، منطقة الاسكان الاولى والثانية و شوارع رئيسية مثل النسيج والجمعية) وتمثل مساحة هذا القسم وكانت معايير تطبيق هذا النظام اعتمادا على عدد السكان .

البعد الرابع : تنظيم وادارة الاستراتيجية الخضراء

هذا البعد له وسط حسابي مقداره (3,48) وانحراف معياري (0,68) ويبين تجانس وعدم تشتت وان قيمة الوسط الحسابي عالي . ومن خلال الجدول رقم (5) نلاحظ ان الفقرة (1) الاولى وهي (وجود تغييرات في تنظيم وهيكل المؤسسة البلدية تبعا للاستراتيجية الخضراء)

جدول (5) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات لبعث تنظيم وإدارة الاستراتيجية الخضراء

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة تنظيم وإدارة الاستراتيجية الخضراء					الفقرات	البعث	
		لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما			
1,03	3,46	5	43	51	92	31	ت	1	تنظيم وإدارة الاستراتيجية الخضراء
		2,3	19,4	23	41,4	14	%		
1,03	3,55	4	38	53	87	40	ت	2	
		1,8	17,1	23,9	39,2	18	%		
1,17	3,29	13	51	56	63	39	ت	3	
		5,9	23	25,2	28,4	17,6	%		
0,89	3,64	5	21	50	118	28	ت	4	
		2,3	9,5	22,5	53,2	12,6	%		
0,93	3,46	6	30	63	103	20	ت	5	
		2,7	13,5	28,4	46,4	9	%		
0,68	3,48	اجمالي تنظيم وإدارة الاستراتيجية الخضراء							

أد سجلت وسط حسابي مقداره (3,64) وانحراف معياري (1,03) وكانت الاجابات التي تتفق مع الفقرة وهي (اتفق تماما واتفق) تمثل نسبة (65,75 %) من مجموع الاجابات ، عمليا فان مديرية بلدية الحلة كنموذج لمؤسسة بلدية فان هيكلها التنظيمي تم تغييره بعد نقل الصلاحيات وان شعبا متعددة تأخذ على عاتقها مسؤولية رسم وصياغة ووضع الاستراتيجية ومن ضمنها اعمال ومشاريع تتعلق بالاستراتيجية الخضراء مثل تنظيم استخدام الاراضي والحفاظ على التصميم الاساس للمدينة من بينها الاراضي الخضراء كذلك تاهيل وصيانة وانشاء الساحات الخضراء والمنتزهات والحدائق العامة ايضا من اعمال تلك الشعب هو موضوع ادارة المخلفات وانعكاس ذلك النظافة العامة وحماية البيئة ويضاف الى ذلك كل المشاريع التي تعد وترفع لغرض تنفيذها مثل مشاريع المنتزهات وناפורات المياه وما يتعلق بالبنية التحتية الخضراء . وهذه الشعب: (شعبة المخلفات الصلبة والبيئية، شعبة تنظيم المدن، شعبة الحدائق والمنتزهات، شعبة المشاريع، وحدة الاستثمار (ضمن شعبة الاملاك) . وتمثل هذه التشكيلات من مجموع الهيكلية التي تبلغ (14 شعبة) نسبة (28,6 %) وتضم موظفين بالاختصاصات كافة من موظفين على الملاك الدائم والعاملين بصفة عقد واجر يومي تصل نسبتهم ما يقارب (50%) من مجموع منتسبي المؤسسة .

البعث الخامس: الإيرادات المالية المتوقعة

سجل هذا المتغير وسطا حسابيا مقداره (3,48) وانحرافا معياريا مقداره (0,83) وهي عالية نسبيا وكما يلاحظ في الجدول رقم (6) ، فان الفقرة منه رقم (7) السابعة وهي (المشاركة من قبل المؤسسة البلدية في وضع المعايير البيئية) والذي كان وسطها الحسابي الاعلى بلغ (3,73) والذي يمثل الاجابات (اتفق تماما واتفق) ما نسبته (66,67%)، عمليا اذ نلاحظ ان المؤسسة البلدية معنية بالدرجة الاساس ومن ضمن جوهر عملها هو تطبيق القانون الخاص بها والذي يحمل بين فقراته حماية البيئة بشكل مباشر وغير مباشر وبعض هذه الفقرات تحمل في تفاصيل تطبيقها الرسوم والغرامات والجباية الخاصة بتقديم الخدمة ومنها: (قانون رقم 13 لسنة 2001 الخاص بالغرامات والمخالفات، قانون رقم 296 لسنة 1990 الغرامات في المخالفات المعدل بالقرار 1 لسنة 2009، قرار رقم 133 لسنة 1996 كلف التنظيفات، قرار رقم 1045 لسنة 1980 مصادرة المواشي السانبة المعدل بقرار 1107 لسنة 1983، قانون رقم 22 لسنة 1972 تنظيم ذبح الحيوانات المعدل بالقرار 767 لسنة 1989، قانون رقم 27 لسنة 2009 قانون حماية وتحسين البيئة). وفيما يخص الفقرة (5) الخامسة وهي (اسهام الاستراتيجية الخضراء على إيرادات الاستثمار)

جدول (6) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات لبعده الإيرادات المالية المتوقعة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الإيرادات المالية المتوقعة					الفقرات		البعده
		لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما			
1,18	3,37	13	45	55	64	45	ت	1	الإيرادات المالية المتوقعة
		5,9	20,3	24,8	28,8	20,3	%		
1,12	3,34	7	55	52	70	38	ت	2	
		3,2	24,8	23,4	31,5	17,1	%		
1,06	3,38	5	50	56	77	34	ت	3	
		2,3	22,5	25,2	34,7	15,3	%		
1,16	3,38	13	42	57	68	42	ت	4	
		5,9	18,9	25,7	30,6	18,9	%		
1,11	3,47	9	40	510	81	41	ت	5	
		4,1	18	23	36,5	18,5	%		
1,12	3,55	9	37	44	86	46	ت	6	
		4,1	16,7	19,8	38,7	20,7	%		
1,02063	3,72	6	25	43	98	50	ت	7	
		2,7	11,3	19,4	44,1	22,5	%		
1,06	3,61	8	31	44	96	43	ت	8	
		3,6	14	19,8	43,2	19,4	%		
0,83	3,48	اجمالي الإيرادات المالية المتوقعة							

أذ سجلت هذه الفقرة وسطا حسابيا قدره (3,47) ومثلت الاجابات (اتفق تماما واتفق) ما نسبته (54,6%) من مجموع الاجابات ، عمليا فان مديرية بلدية الحلة وضعت خارطة استثمارية تخص مشاريع البنية التحتية الخضراء والمساحات الخضراء والتي كانت ضمن قانون الاستثمار او بواسطة قوانين وتعليمات المساحات وهي : (منتج سيحي ومرسى زوارق عام 2012 ، مدينة العاب ارض بابل عام 2012، مدينة العاب على شارع 60 عام 2013، مدينة العاب متنزه الشعب عام 2013، مركز استجمام ومسبح عام 2014). وكل هذه القوانين والقرارات تهدف بالنتيجة النهائية لمنع الاضرار بالبيئة من ناحية النظافة وتنظيم استخدام الاراضي والحفاظ على المناطق الخضراء وهو تطبيق ومساهمة في تفعيل المعايير .

السلوك او الاداء الاستراتيجي الاخضر

وهذا المتغير تم اعداده من قبل الباحث على اساس اربعة سلوكيات وهي (الملتمزم، التفاعلي، الاستباقي والمبادر) وسجل هذا المتغير وسطا حسابيا مقداره (3,32) وانحرافا معياريا مقداره (0,50) ويعتبر بشكل عام وسطا عاليا نسبيا وان العينة منسجمة وغير مشتتة وهذا يثبت مدى فهمها للسلوك او الاداء الذي تسير فيه المؤسسة ضمن الاستراتيجية الخضراء . وحظيت الابعاد الفرعية لهذا المتغير كل حسب ما سجله ويعمل مقارنة بسيطة بين السلوك كما موضح بالجدول رقم (7) من خلاله نرى ان اعلى وسط حسابي حققه السلوك التفاعلي وكان (3,51) وانحرافا معياريا (0,56) وهو معيار يبين الانسجام وعدم التشتت بين افراد العينة في حين نجد ان ادنى وسط حسابي كان (3,10) وانحراف معياري (0,93) وهو السلوك او الاداء الاخضر الاستباقي وما بينهما يكون السلوك الملتمزم والمبادر من هذا يمكن ان نفهم ان المؤسسة البلدية وهي بلدية الحلة مثلا لهذا سلوك او اداء اخضر تفاعلي اي ان المؤسسة في مجال البيئة تلتزم بالقوانين وتقدم بعض الحلول والمبادرات.

جدول (7) يوضح الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأنواع السلوك الاخضر

ت	السلوك الاخضر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الملتزم	3,34	0,94
2	التفاعلي	3,51	0,56
3	الاستباقي	3,10	0,93
4	المبادر	3,33	0,91

البعد الاول / الملتزم

والذي سجل وسط حسابي مقداره (3,344) وانحراف معياري (0,94) ويلاحظ ان الفقرة (5) الخامسة منه وهي (تتبنى ادارة المؤسسة اتجاه قصير المدى او ضعيف للقضايا البيئية) سجلت وسط حسابي وهو (3,53) وانحراف معياري عالي (1,18) شملت نسبة الاجابات (اتفق تماما واتفق) مقدار (57,66%) من مجموع الاجابات وكما في الجدول (8) ، عمليا ومن واقع الحال فان اغلب اعمال المؤسسات البلدية عادة والمتعلقة بالاستراتيجية الخضراء وبالتحديد في مجال البنية التحتية الخضراء والمساحات لخضراء يكون بشكل سنوي اذ تعد وفق الميزانية السنوية واعمال الخطة الاستثمارية و تنمية الاقاليم و الخطط البسيطة .

جدول(8) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات لبعد السلوك الملتزم

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة السلوك الملتزم					الفقرات	البعد
		لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
1,16	3,46	7	55	34	82	44	ت	السلوك الملتزم
		3,2	24,8	15,3	36,9	19,8	%	
1,24	3,12	16	77	30	65	34	ت	2
		7,2	34,7	13,5	29,3	15,3	%	
1,28	2,55	47	90	22	41	22	ت	3
		21,2	40,5	9,9	18,5	9,9	%	
1,12	3,46	10	40	51	81	40	ت	4
		4,5	18	23	36,5	18	%	
1,18	3,53	10	43	41	75	53	ت	5
		4,5	19,4	18,5	33,8	23,9	%	
1,13	3,73	5	41	27	86	63	ت	6
		2,3	18,5	12,2	38,7	28,4	%	
1,19	3,58	12	40	31	85	54	ت	7
		5,4	18	14	38,3	24,3	%	
0,94	3,34	اجمالي السلوم او الاداء الملتزم						

البعد الثاني : التفاعلي

سجل هذا البعد وسط حسابي مقداره (3,51) وهو وسط عالي وانحراف معياري (0,56) ويمثل انسجام العينة ، اذ سجلت الفقرة (1) الاولى منه وهي (المؤسسة البلدية تتفاعل مع الضغوط البيئية الخارجية وتتعامل مع المشاكل البيئية بشكل محدود ولمجموعة صغيرة) اعلى وسط حسابي مقداره (3,73) وهو معدل عالي وكانت الاجابات التي تضمنت (اتفق تماما واتفق) نسبتها (68,46%) من مجموع الاجابات ، ايضا الفقرة (2) الثانية وهي (يتم الاذعان للقوانين والتشريعات البيئية من قبل المؤسسة البلدية) اذ سجلت الفقرة (3,55) كوسط حسابي وبنسب اجابات (اتفق تماما واتفق) قيمتها (32,16%) من مجموع الاجابات. وهاتين الفقرتين وكما في الجدول رقم (9).

جدول (9) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات لبعده السلوك المتفاعل

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة السلوك المتفاعل					الفقرات	البعده	
		لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما			
1,06	3,73	6	31	33	98	54	ت	1	السلوك المتفاعل
		7,2	14	4,9	44,1	24,3	%		
1,02	3,55	8	32	44	107	31	ت	2	
		3,6	14,4	19,8	48,2	14	%		
1,03	3,50	8	37	42	106	29	ت	3	
		3,6	16,7	18,9	47,7	13,1	%		
1,02	3,25	9	47	64	83	19	ت	4	
		4,1	21,2	28,8	37,4	8,6	%		
0,98	3,42	6	36	64	91	25	ت	5	
		2,7	16,2	28,8	41	11,3	%		
1,14	3,59	9	35	48	75	55	ت	6	
		4,1	15,8	21,6	33,8	24,8	%		
1,07	3,55	8	34	50	89	41	ت	7	
		3,6	15,3	22,5	40,1	18,5	%		
0,50	3,32	اجمالي السليم او الاداء المتفاعل							

تبين مدى التزام المؤسسة البلدية مديرية بلدية الحلة مثلا بالضغط الخارجية ويتم الاذعان للقوانين والتشريعات البنينة بشكل عام اذ ان هنالك مجموعة من القوانين والتعليمات والقرارات التي تنظم اصلا عمل تقديم الخدمة البلدية في عدة نواحي ومجالات تتعلق بالاستراتيجية الخضراء مثل نوع استخدام الارض وادارة المخلفات وتخطيط البنية الخضراء والمساحات الخضراء ويمكن اجمال القوانين التي تتعامل معها المؤسسات البلدية بالجدول رقم (9) ويبين قوانين وتعليمات تتعامل معها المؤسسات البلدية في مهامها اليومية وخططها السنوية.

جدول (10) يبين القوانين والقرارات والتعليمات التي تتبعها الدوائر البلدية في اعمالها ومهامها

ت	رقم القانون أو القرار	اسم القانون وملخصه
1	قانون رقم (165) لسنة 1964 وتعديلاته	قانون إدارة البلديات
2	قرار رقم (154) لسنة 2001-	خاص بالمستجوزين على أراضي الدولة والبلديات
3	قانون رقم 56 لسنة 1977 المعدل	تحصيل الديون الحكومية
4	قانون (20) لسنة 1998 -	قانون الاستثمار الصناعي
5	قانون رقم (30) لسنة 2000	قانون تنظيم الخدمات الصناعية
6	قرار (1521) لسنة 1981	تأجير الأراضي بالمساحة واعلانها بالمزايدة العلنية وتسجيلها بالعقاري
7	قانون (32) لسنة 1986	بيع وإيجار اموال الدولة المنقولة وغير المنقولة بالمزايدة العلنية
8	قرار (940) لسنة 1987	تحديد مساحات إفراز الأراضي
9	قانون رقم 27 لسنة 2009	حماية وتحسين البيئة
10	قانون (130) لسنة 1963 المعدل	قانون واردات البلديات
11	قانون رقم 22 لسنة 1972 المعدل	تنظيم ذبح الحيوانات بالقرار 767 لسنة 1989
12	قانون (13) لسنة 2001 المعدل	قانون المخالفات
13	قانون رقم 44 لسنة 1935 المعدل	نظام الطرق والأبنية
14	قرار 133 لسنة 1996	كف التنظيفات للعقارات غير السكنية في مراكز المحافظات
15	قرار رقم 1045 لسنة 1980	مصادرة المواشي السانبة المعدل بالقرار 1107 لسنة 1983.

16	قانون رقم 13 لسنة 2001, والقرار 296 لسنة 1990	الغرامات في المخالفات
17	قرار رقم 154 لسنة 2011	إزالة التجاوزات على أراضي الدولة
18	قانون رقم 67 لسنة 1986	تنظيم مناطق تجميع الأنقاض

كما يمكن ملاحظة استجابة مديرية بلدية الحلة للضغوطات من شكاوى وابلاغات المواطنين حول تقديم خدمة معينة او التنبيه لمشكلة ما يتطلب تدخل من قبل الاقسام المعنية في المؤسسة ومن خلال الاطلاع على تقرير خطة التنمية اذ نجد ان هنالك معدل استجابة للشكاوى شهريا تم حسابه من خلال متابعة عمل الاقسام البلدية ومنه يتبين استجابة لكن بشكل محدود وصغير نسبة لمناطق ضمن مسؤولية الاقسام يقطنها مئات الاف السكان وبمساحات واسعة تعد بمئات الالاف ايضا ومن الجدول رقم (11) ادناه يمكن ملاحظة ذلك هذا يعزز ما جاء بالفقرة رقم (1) الاولى من البعد السلوك او الاداء التفاعلي ويتبين ان الاستجابة عالية لكن يكمن الضعف في الشكاوى التي تتعامل معها المؤسسة بحسب كل قسم .

جدول (11) يبين معدلات الاستجابة لشكاوى المواطنين شهريا

ت	اسم القسم / المنطقة	معدل شكاوى المواطنين شهريا	معدل الاستجابة للشكاوى شهريا	النسبة
1	الزهور	12	9	75 %
2	السلام	15	12	80 %
3	الفرات	9	6	66,7 %
4	الفيحاء	11	8	72,7 %
5	الفردوس	8	6	75 %

البعد الثالث : الاستباقي

سجل هذا البعد وسطا حسابيا مقداره (3,10) وانحراف معياري مقداره (0,93) وكانت الفقرة (3) الثالثة منه وهي (تهتم الادارة بالصورة الخضراء للمؤسسة في كل المستويات الادارية) سجلت وسط حسابي مقداره (3,29) وتمثل الاجابات (اتفق تماما واتفق) نسبة (48,64%) من مجموع الاجابات, اي ان البلدية تعمل ضمن مستويات الادارة بموضوع الاستراتيجية الخضراء وهي مستوى الادارة والشعبة والوحدة وكما في الجدول رقم (12) :

جدول (12) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات لبعده السلوك الاستباقي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة السلوك الاستباقي					الفقرات	البعده	
		لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما			
1,19	3,02	18	73	45	59	27	ت	1	السلوك الاستباقي
		8,1	32,9	20,3	26,6	12,2	%		
1,05	2,37	16	65	63	66	12	ت	2	
		7,2	29,3	28,4	29,7	5,4	%		
1,1	3,29	11	49	54	80	28	ت	3	
		5	22,1	24,3	36	12,6	%		
1,14	3,09	17	58	61	61	25	ت	4	
		7,7	26,1	27,5	27,5	11,3	%		
1,15	3,03	16	72	48	62	24	ت	5	
		7,2	32,4	21,6	27,9	10,8	%		
1,08	3,12	14	54	65	69	20	ت	6	
		6,3	24,3	29,3	31,1	9	%		
1,11	3,21	13	53	57	73	26	ت	7	
		5,9	23,9	25,7	32,9	11,7	%		
0,93	3,10						اجمالي السلوم او الاداء الاستباقي		

البعده الرابع : السلوك المبادر

وهذا البعده سجل وسطا حسابيا مقداره (3,33) وانحراف معياري (0,91) ، وكما في الجدول (13) والملاحظ فيه ان جميع فقراته تجاوز الانحراف المعياري فيها قيمة الـ(1) وهذا يعني تباين بالإجابات مع ذلك يمكن ان نجد بعض ما يمكن تطبيقه عمليا من المواضيع المطروحة والمشاريع المهمة هو مشروع تدوير النفايات الصلبة والذي اكتملت المرحلة الاساسية منه وهي التصاميم بشكل كامل من قبل شركة المانية .

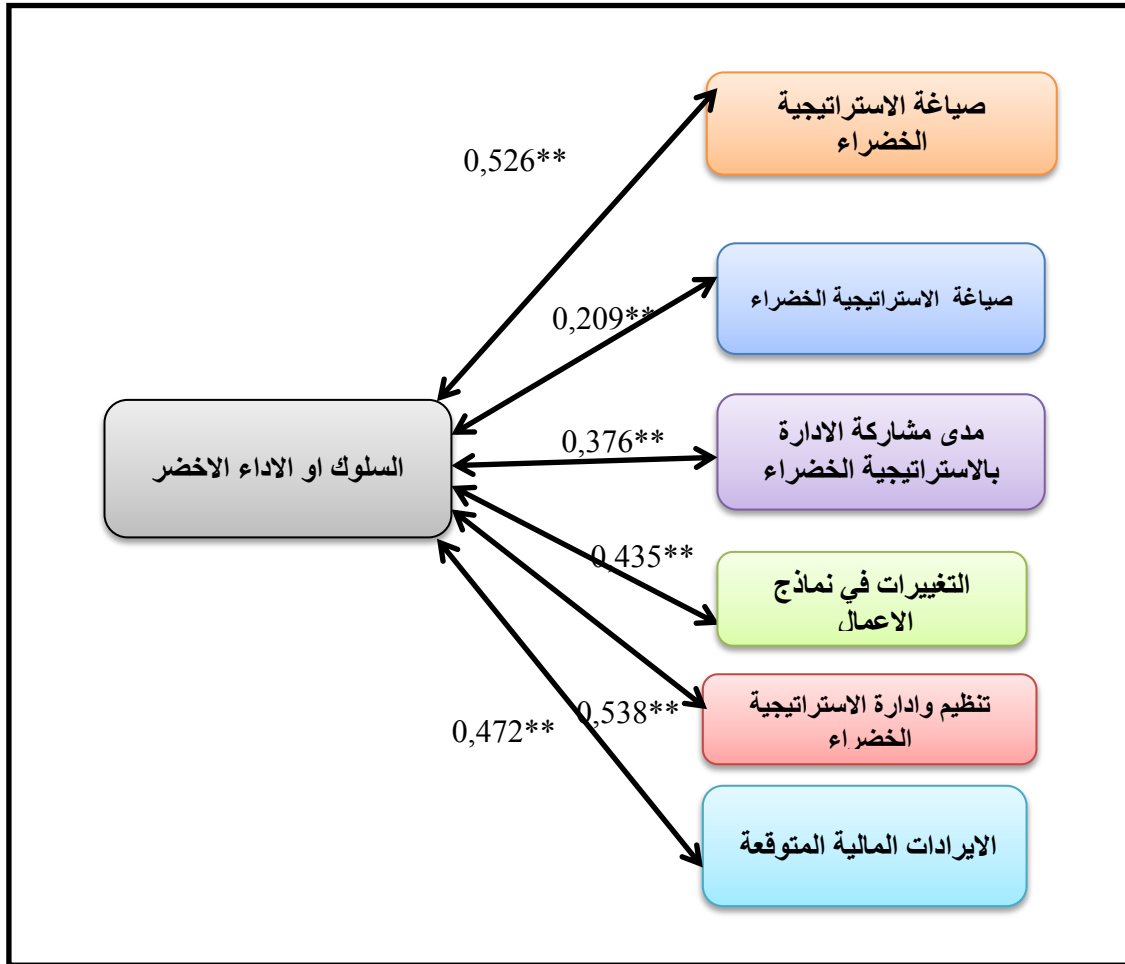
جدول (13) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات لبعده السلوك المبادر

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة السلوك المبادر					الفقرات	البعده	
		لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما			
1,14	3,27	15	48	50	80	29	ت	1	السلوك المبادر
		8,6	21,6	22,5	36	13,1	%		
1,10	3,47	11	33	60	76	42	ت	2	
		5	14,9	27	34,2	18,9	%		
1,11	3,77	9	27	34	89	63	ت	3	
		4,1	12,2	15,3	40,1	28,4	%		
1,11	3,34	11	47	52	80	32	ت	4	
		5	21,2	23,4	36	14,4	%		
1,13	3,12	17	57	52	74	22	ت	5	
		7,7	25,7	23,4	33,3	9,9	%		
1,16	3,09	19	57	54	68	24	ت	6	
		8,6	25,7	24,3	3,6	10,8	%		
1,16	3,24	15	51	52	73	31	ت	7	
		6,8	23	23,4	32,9	14	%		
0,91	3,33						اجمالي السلوم او الاداء المبادر		

ثانيا : اختبار علاقات الارتباط والانحدار وصحة الفرضيات

توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية (**0,526) بين صياغة الاستراتيجية الخضراء والسلوك او الاداء الاخضر. من الشكل (2) ادناه تتضح قوة علاقة الارتباط والتأثير لأبعاد المتغير المستقل صياغة الاستراتيجية الخضراء على المتغير المعتمد السلوك الاخضر، ومن خلال اختبار صحة تلك العلاقات لكل بعد ضمن المتغير كفرضيات بحث للتأكد من صحتها وهي كما يلي:

1- فرضية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تنظيم وادارة الاستراتيجية الخضراء السلوك الاخضر:



الشكل(2) علاقات الارتباط بين ابعاد صياغة الاستراتيجية والسلوك الاخضر

من الشكل رقم (2) يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية (**0,538) بين تنظيم وادارة الاستراتيجية الخضراء والسلوك الاخضر وهي الاعلى من بين باقي قوة العلاقات للأبعاد الاخرى وتأتي اولاً ، ولمعرفة تأثير ابعاد صياغة الاستراتيجية الخضراء على السلوك الاخضر على باستخدام الانحدار الخطي لمعرفة مقدار التأثير وكما موضح بالجدول رقم (14) .

جدول (14) يبين تأثير متغير صياغة الاستراتيجية الخضراء على السلوك الاخضر

المتغير المستقل	قيمة P	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد R ²	Sig	قيمة (t) المحسوبة	Unstandardized coefficients		صياغة الاستراتيجية الخضراء
السلوك او الاداء الاخضر	0,000	19,209	0,080	0,000	11,326	2,403	α	صياغة الاستراتيجية الخضراء
						0,221	β	
	0,000	40,367	0,155	0,000	20,078	2,542	α	مدى مشاركة الادارة في الاستراتيجية الخضراء
						0,211	β	
	0,000	56,279	0,204	0,000	16,069	2,281	α	التغييرات في نماذج الاعمال
						0,278	β	
	0,000	82,749	0,273	0,000	13,121	1,977	α	تنظيم وادارة الاستراتيجية الخضراء
						0,387	β	
	0,000	72,912	0,249	0,000	17,999	2,273	α	الايرادات المالية المتوقعة
						0,301	β	

تأثير تنظيم وادارة الاستراتيجية الخضراء على السلوك الاخضر:

من الجدول (14) اعلاه يظهر ان معامل التحديد بالنسبة لتنظيم وادارة الاستراتيجية الخضراء كان (0,273) اي ان تنظيم وادارة الاستراتيجية الخضراء تسهم في توضيح (27,3%) من السلوك الاخضر وبلغت قيمة (F) المحسوبة (82,749) عند مستوى معنوية (0,000) بمعنى ان (F) المحسوبة اكبر من (F) الجدولية. وان الثابت (α) من المعادلة هو (1,977) بمعنى ان متغير تنظيم وادارة الاستراتيجية الخضراء عندما يساوي للصفر فان السلوك الاخضر لن تقل عن هذه القيمة. وان قيمة (β) هي (0,387) اي ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في تنظيم وادارة الاستراتيجية الخضراء يؤدي الى تغيير في السلوك الاخضر بمقدار هذه القيمة. وبلغت قيمة (t) المحسوبة هي (9,097) عند مستوى معنوية (0,000) اي ان (t) المحسوبة اكبر من (t) الجدولية والتي تعكس اهمية متغير تنظيم وادارة الاستراتيجية الخضراء بالنسبة للسلوك او الاداء الاخضر. وبذلك فان نتائج الارتباط والتأثير تؤكد صحة الفرضية.

1- فرضية وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين الايرادات المالية المتوقعة والسلوك الاخضر: من الشكل رقم (2) يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية (**0,472) بين الايرادات المالية المتوقعة والسلوك الاخضر وتأتي ثانيا من بين قوة علاقة الابعاد.

تأثير الايرادات المالية المتوقعة على السلوك الاخضر :

من الجدول (14) اعلاه يظهر ان معامل التحديد بالنسبة للإيرادات المالية المتوقعة كان (0,249) اي ان التغييرات في نماذج الاعمال تسهم في توضيح (24,9%) من السلوك الاخضر وبلغت قيمة (F) المحسوبة (72,912) عند مستوى معنوية (0,000) بمعنى ان (F) المحسوبة اكبر من (F) الجدولية. وان الثابت (α) من المعادلة هو (2,273) بمعنى ان متغير الايرادات المالية المتوقعة عندما يساوي للصفر فان السلوك الاخضر لن يقل عن هذه القيمة. وان قيمة (β) هي (0,301) اي ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في الايرادات المالية المتوقعة يؤدي الى تغيير في السلوك الاخضر بمقدار هذه القيمة. وبلغت قيمة (t) المحسوبة هي (8,539) عند مستوى معنوية (0,000) اي ان (t) المحسوبة اكبر من (t) الجدولية والتي تعكس اهمية متغير الايرادات المالية المتوقعة بالنسبة للسلوك او الاداء الاخضر. وبذلك فان نتائج الارتباط والتأثير تؤكد صحة الفرضية.

2- فرضية وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين التغييرات في نماذج الاعمال والسلوك الاخضر : من الشكل رقم (2) يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية (**0,435) بين التغييرات في نماذج الاعمال والسلوك الاخضر وتأتي ثالثاً من بين قوة علاقة الابعاد.

تأثير التغييرات في نماذج الاعمال على السلوك الاخضر :

من الجدول (14) اعلاه يظهر ان معامل التحديد بالنسبة للتغييرات في نماذج الاعمال كان (0,204) اي ان التغييرات في نماذج الاعمال تسهم في توضيح (20,4%) من السلوك الاخضر وبلغت قيمة (F) المحسوبة (56,279) عند مستوى معنوية (0,000) بمعنى ان (F) المحسوبة اكبر من (F) الجدولية. وان الثابت (α) من المعادلة هو (2,281) بمعنى ان متغير التغييرات في نماذج الاعمال عندما يساوي للصفر فان السلوك الاخضر لن يقل عن هذه القيمة. وان قيمة (β) هي (0,278) اي ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في التغييرات في نماذج الاعمال يؤدي الى تغيير في السلوك الاخضر بمقدار هذه القيمة. وبلغت قيمة (t) المحسوبة هي (7,502) عند مستوى معنوية (0,000) اي ان (t) المحسوبة اكبر من (t) الجدولية والتي تعكس اهمية متغير التغييرات في نماذج الاعمال بالنسبة للسلوك او الاداء الاخضر. وبذلك فان نتائج الارتباط والتأثير تؤكد صحة الفرضية.

3- فرضية وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين مدى مشاركة الادارة بالاستراتيجية الخضراء والسلوك الاخضر : من الشكل رقم (2) يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية (**0,374) بين مدى مشاركة الادارة بالاستراتيجية الخضراء والسلوك الاخضر وتأتي رابعاً من بين قوة علاقة الابعاد. تأثير مدى مشاركة الادارة بالاستراتيجية الخضراء على السلوك الاخضر :

من الجدول (14) اعلاه يظهر ان معامل التحديد بالنسبة لمدى مشاركة الادارة بالاستراتيجية الخضراء كان (0,155) اي ان مدى مشاركة الادارة بالاستراتيجية الخضراء تسهم في توضيح (15,5%) من السلوك الاخضر وبلغت قيمة (F) المحسوبة (40,367) عند مستوى معنوية (0,000) بمعنى ان (F) المحسوبة اكبر من (F) الجدولية. وان الثابت (α) من المعادلة هو (2,542) بمعنى ان متغير مدى مشاركة الادارة بالاستراتيجية الخضراء عندما يساوي للصفر فان السلوك الاخضر لن تقل عن هذه القيمة. وان قيمة (β) هي (0,211) اي ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في مدى مشاركة الادارة بالاستراتيجية الخضراء يؤدي الى تغيير في السلوك الاخضر بمقدار هذه القيمة. وبلغت قيمة (t) المحسوبة هي (6,353) عند مستوى معنوية (0,000) اي ان (t) المحسوبة اكبر من (t) الجدولية والتي تعكس اهمية متغير مدى مشاركة الادارة بالاستراتيجية الخضراء بالنسبة للسلوك او الاداء الاخضر. وبذلك فان نتائج الارتباط والتأثير تؤكد صحة الفرضية.

4- فرضية وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين صياغة الاستراتيجية الخضراء والسلوك الاخضر:

من الشكل رقم (2) يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية (**0,209) بين متابعة صياغة الاستراتيجية الخضراء والسلوك الاخضر وهي الادنى من بين باقي قوة العلاقات للابعاد الاخرى.

تأثير صياغة الاستراتيجية الخضراء على السلوك الاخضر :

من الجدول (14) اعلاه يظهر ان معامل التحديد بالنسبة لصياغة الاستراتيجية الخضراء كان (0,080) اي ان صياغة الاستراتيجية الخضراء تسهم في توضيح (8%) من السلوك الاخضر وبلغت قيمة (F) المحسوبة (19,209) عند مستوى معنوية (0,000) بمعنى ان (F) المحسوبة اكبر من (F) الجدولية. وان الثابت (α) من المعادلة هو (2,403) بمعنى ان متغير صياغة الاستراتيجية الخضراء عندما يساوي للصفر فان السلوك الاخضر لن تقل عن هذه القيمة. وان قيمة (β) هي (0,221) اي ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في صياغة الاستراتيجية الخضراء يؤدي الى تغيير في السلوك الاخضر بمقدار هذه القيمة. وبلغت قيمة (t) المحسوبة هي (4,383) عند مستوى معنوية (0,000) اي ان (t) المحسوبة اكبر من (t) الجدولية والتي تعكس اهمية متغير صياغة الاستراتيجية الخضراء بالنسبة للسلوك او الاداء الاخضر. وبذلك فان نتائج الارتباط والتأثير تؤكد صحة الفرضية.

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

- 1- لم يكن مصطلح الاستراتيجية الخضراء بهذا المسمى انما بدأ كحركة خضراء، ادارة بيئية، ادارة خضراء وتطور لاحقاً حتى اصبح بهذا المسمى.
- 2- المجالات الوظيفية للاستراتيجية الخضراء هي جوهر عمل الدوائر البلدية وبالأخص مواضيع البنية التحتية الخضراء وتخطيط المساحات الخضراء والوقاية من التلوث لكونها المجالات التي تعنى بالتخطيط ضمن اعمال البلدية والتي يكون لها اثر واضح في البيئة.
- 3- تبين ان هنالك علاقة بين صياغة الاستراتيجية الخضراء والسلوك الاخضر يتجسد ذلك من تنظيم وادارة الاستراتيجية الخضراء ودورها في السلوك الاخضر.
- 4- اتضح ان لصياغة الاستراتيجية الخضراء اسهاماً فاعلاً في السلوك الاخضر يظهر في تعزيز دورها كسلوك ملتزم وتفاعلي ومبادر وبما يعزز حاجتها الى دور استباقي.
- 5- كان لمتغير صياغة الاستراتيجية الخضراء تأثير واضح على السلوك الاستراتيجي الاخضر وكان لبعده تنظيم وادارة الاستراتيجية الخضراء التأثير الاقوى من بين باقي الابعاد.
- 6- ظهر السلوك الاستراتيجي الاخضر ضمن عدة تصنيفات منها كان رباعي المستويات واخرى خماسي وتراوحت درجات السلوك من الغير ملتزم، المستقر، الملتزم، التفاعلي، الاستباقي، الابتكاري، المبادر.
- 7- أهمية الصورة الخضراء للمؤسسة البلدية كانت ضعيفة اذ هي منظمة حكومية عامة خدمية معنية بالدرجة الاولى بقضايا حماية البيئة.
- 8- ان الدوائر البلدية بالأغلب ملتزمة او تفاعلية وهو بالتاكيد كون جوهر عمل هذه المنظمات وجزء كبير منه يصب في مجال القضايا الخضراء مثل تخطيط المساحات الخضراء وتنظيم استخدام الاراضي والتعامل مع موضوع الوقاية من التلوث.
- 9- اتضح ضعف في بعد مدخل الادارة البيئي المتكامل ضمن السلوك الاستباقي اذ ان المؤسسات البلدية يتراوح سلوكها بين الملتزم والتفاعلي اعتماداً على تطبيقها للقوانين والتعليمات النافذة وليست المقترحة.
- 10- ظهر مؤشر بمعدل مقياس (جيد) يخص السلوك التفاعلي للمؤسسات البلدية من خلال الاستجابة لشكاوى المواطنين

ثانياً : التوصيات

- 1- الحاجة الماسة الى نشر الوعي بالاستراتيجية الخضراء كمنهج واسلوب عمل اساسي من خلال :
 - أ- تحديث البيانات وانشاء قاعدة معلومات خاصة بالقضايا الخضراء .
 - ب- اعطاء اولوية للقضايا الخضراء على صعيد الدائرة.
 - ت- تحديث البيانات وانشاء قاعدة معلومات تعنى بالاستراتيجية الخضراء.
- 2- العمل على التحول من السلوك الملتزم او التفاعلي الى السلوك الاستباقي او المبادر عن طريق :
 - أ- دراسة وتحليل القوانين والتعليمات النافذة واعادة هيكلة تنفيذها بشكل عصري.
 - ب- رفع مقترحات تحديث القوانين والقرارات ذات العلاقة بالقضايا الخضراء الى الجهات المعنية؟
 - 3- زيادة التنافس باجراء مقارنات دورية لتقييم اداء الدوائر البلدية بواسطة :
 - أ- جرد نسب الزيادة للاعمال بالمساحات الخضراء والمنتزهات بين الدوائر.
 - ب- جرد نسب الالتزام بتطبيق القوانين الخاصة بمنع التجاوزات وفرض الغرامات .
 - ت- جرد نسب كميات النفايات المرفوعة والمعالجة .
- 4- اعتبار الاستراتيجية الخضراء اولوية ضمن مهام الادارات العليا على مستوى المحافظة من خلال :
 - أ- تشكيل فريق متخصص بالقضايا الخضراء يضع خطة استراتيجية خضراء
 - ب- وضع مؤشرات تقييم اداء المؤسسات البلدية اعتماداً على تبنيها القضايا الاخضر.
- 5- زيادة كفاءات ومهارات وامكانات الموظفين بكل المستويات من المعنيين بالقضايا الخضراء بواسطة :
 - أ- دورات تدريبية متخصصة بالتنسيق مع الوزارات الاخرى المعنية مثل التخطيط، الصحة والبيئة، العلوم والتكنولوجيا.
 - ب- ورش عمل خارج البلد للاطلاع على تجارب البلديات الناجحة في هذا المجال من الدول المجاورة .
 - 6- التركيز الاعلامي على موضوع القضايا الخضراء واهميتها وتحسين الصورة الخضراء للدائرة بشكل خاص والمدينة بشكل عام.

- 7- العمل على التحول من السلوك الاستراتيجي الملنزم او التفاعلي اى السلوك الاستباقي او المبادر عن طريق:
- أ- تفعيل وضع خطة للمشاريع الخضراء تمتد الى اكثر من سنة .
 - ب- وضع جدول لاعمال الشعب المعنية بالقضايا الخضراء يتجاوز السنة .
 - ج- اعتمادا على الخطط والجداول الموضوعه يتم العمل على تخصيص المبالغ المالية اللازمة .

المصادر:

- 1.Azzone ,G. & Noci, G., 1998a."Seeing ecology & "green" innovation as a source of change". Journal of organizational change management.11/2:p94-111.
- 2.Azzone, G. & Bertele, U., 1994," Exploiting green strategies for competitive advantage", Long Range planning,27/6:p69-81.
- 3.Azzone, G. & Noci, G,1998b," Identifying effective PMSs for the deployment of 'green' manufacturing strategies", International journal of operations & production management,18/4:p203-335.
- 4.Brown, M.,1996," Environmental policy in the hotel sector 'green' strategy or stratagem? ", International journal of contemporary hospitality management,8/3:p18-23.
- 5.Clemens,B.,2006," Economic incentives & small firms: Does it pay to be green?" journal of business research,59/4:p495-500.
- 6.Diaz-Elsayed, N., Jondral, A., Greinacher,S., Dornfeld, D. & Lanza, G.,2013," Assessment of lean & green strategies by simulation of manufacturing systems in discrete production environments", manufacturing technology,62:p475-478.
- 7.Firozabadi, Sh.,2015," An application of sustainable lean & green strategy with a six sigma approach on a manufacturing system", Master science degree in industrial engineering, The university of Toledo.
- 8.Hass,J., 1996,"Environmental 'green' management topology: an evaluation, operationalization & empirical development, business strategy & the environment. Vol. 5:p59-68
- 9.Heidrich, B., 2006,"Green strategy-brown culture? Coordination tool set & organizational culture in the service of environmental conscious", International conference, management & marketing section:p74-83.
10. Jim, C.Y.,2013," Sustainable urban greening strategies foe compact cities developing & developed economies", Urban Eco-syst, 16:p741-761.
11. Moini, H., Sorensen, O. & Kristiansen, E.,2014. "Adoption of green strategy by Danish firms". Sustainability accounting management & policy journal vol.5.2 : p197-223.
12. Molina-Azorin, J., Claver-Cortes, E., Lopez-Gamero, M. & Tari,J., 2009," Green management & financial performance: a literature review ", management decision,47/7:p1080-1100.
13. Noci, G, & Verganti, R.,1999," Managing green product innovation in small firms", R&D management,29/1:p3-15.
14. Olson, E., 2008, ." Creating an enterprise-level "green" strategy", journal of business strategy. Vol.29:p22-30.
15. Porter , M., Linde, C., 1995," Green & competitive , ending the stalemate". Harvard business Rev.:p120-134.
16. Roome, N.,1992," Developing environmental management strategies", Business strategy & the environment 1.1:p11-24.

17. Sarkis, J.,1998," Evaluating environmentally conscious business practices", *European journal of operational research*,107:p159-174.
18. Singh, N., Granage, D. & Lee, S.,2014," Green strategies for hotel: estimation of recycling benefits", *international journal of hospitality management*,43:p13-22.
19. Van waenhove, L.N. & Cobertt, C.,1991," How green is your manufacturing strategy?", R&D, working paper No. 91/50:91-21.
20. Wang, T., Fan,L. &Wang, F.,2012,"Thinking the green strategies on today's rural architecture in China", *Advanced materials research*. Vol. 450-451:p1612-1615.
21. Wu, Sh., Wu, Y., 2014. "The influence of enterpriser's green management awareness or green management strategy & organization performance ". *International Journal of Quality & Reliability management* Vol.31.4 : p455-476 .
22. Zhu, Q. & Sarkis, J., 2004,"Relationships between operational practices & performance among early adopters of green supply chain management practice in China manufacturing enterprises", *journal of operations management*,22:p265-289.

The role of green strategy formulation in green behavior for municipal corporations – Analytical study

Yarub Adnan Hussain

collage of Administration & Economics-
University of Baghdad.

yarub_adnan@coadec.uobaghdad.edu.iq

Salwan Dhafer Abdulla

Ministry of Constrution,
Housing & Municipalities- Hilla
Municipality Directorate

Salwan.gha@gmail.com

Received:21/8/2019

Accepted :16/10/2019

Published :June / 2020



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract

The research shows the importance of orientation towards the formulation of the green strategy and its effect in determining the behavior of the green municipal institution in Babel governorate. The research highlighted the formulation of the green strategy as an important variable, especially today, the trend towards protecting the environment and minimizing the damage resulting from the delivery of services, and through it also the type of green behavior or performance adopted by the municipal institution and the emergence of the need for a strategy that is not harmful to the environment. The research took the sample intentionally comprehensive size of 222 personnel of municipal institutions and some formations concerned with the planning and diversity of personnel specialization and included technical, administrative and legal specialties and various levels of responsibility and academic achievement within the Ministry of Housing, Construction, Municipalities, the Ministry of Planning and the Babylon Provincial Council. The research tool was a questionnaire distributed to the research sample, which appeared homogeneous and not scattered by the answers to what was put in the questionnaire on the search variables, which included several sub-dimensions each. The research concluded the most important results, which included the formulation of the green strategy and dimensions such as follow-up and the extent of the participation of management and organization and changes in business models and even financial revenues expected from the adoption of a green strategy.

Key words: green strategy, green behavior, compliance, reactive, proactive, innovate.