

## دور التخطيط الاستراتيجي في استراتيجيات الاستدامة البيئية

### دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية في عينة من شركات المياه المعدنية في محافظة دهوك

م. د. حكمت رشيد سلطان، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، كردستان العراق

#### مخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي من خلال مؤشرات التمثلة في (الرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية والتحليل البيئي والصياغة الاستراتيجية والتقويم) في استراتيجيات الاستدامة البيئية التمثلة في استراتيجية (منع التلوث، الرقابة على المنتجات والتكنولوجيا النظيفة ورؤية الاستدامة)، وفي ضوء الهدف تلخصت المشكلة بمجموعة من التساؤلات وهي: هل هناك تصور واضح عن التخطيط الاستراتيجي والاستدامة البيئية في الشركات قيد الدراسة؟ وهل هناك ارتباط وتأثير معنوي بين التخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات الاستدامة البيئية في الشركات قيد الدراسة؟ وتكمن أهمية البحث في تشخيص مستويات تبني استراتيجيات الاستدامة البيئية في شركات المياه المعدنية في محافظة دهوك وبيان دور مؤشرات التخطيط الاستراتيجي فيها، وكالية لهذه الدراسة في تحقيق أهدافها، تم وضع فرضيتان رئيستان لذلك.

واعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي (وصفي تحليلي)، اذ جمعت بياناتها بواسطة الاستبانة وتم توزيعها على عينة عشوائية من (45) شخصاً يمثلون القيادات الادارية في الشركات المبحوثة، واسترد منها (31) استبانات، بنسبة استجابة بلغت (68.8%). وقد عولجت البيانات احصائياً بواسطة الحزمة الاحصائية (SPSS: V. 12). وقد بينت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات الاستدامة البيئية على المستوى الكلي للعينة المستجبة. ووجدت الدراسة عدداً من المقترحات من أهمها: توصي الدراسة الشركات المبحوثة على صياغة الاستراتيجيات التي تحقق المواءمة بين مواردها وقدراتها الداخلية من جهة ومتطلبات بيئتها الخارجية من جهة أخرى بما يعزز من تحقيق اهدافها الاستراتيجية، ويتم ذلك عن طريق قيام الفاعليات المبحوثة بتحديد توجهها الاستراتيجي بالشكل الذي يأخذ توزيع مواردها وتعزيز نقاط قوتها بنظر الاعتبار. وعلى الشركات المبحوثة ان تمتلك رؤية واضحة عن التوجه نحو الاستدامة البيئية في المستقبل، ويمكن الاستفادة من هذه الناحية من منظمات حماية البيئة لما له من اثر على السمعة البيئية للشركة.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، الاستدامة البيئية، استراتيجيات الاستدامة البيئية، التكنولوجيا النظيفة، الرقابة على الانتاج.

#### 1. مقدمة

بعد التخطيط الاستراتيجي سمة من سمات العصر- الحديث، وأداة رئيسة تمكن المنظمات من رسم المسارات الصحيحة لتقدم حركتها العلمية ضمن البيئة التي تعيش فيها وتتفاعل معها بغية تحقيق الاهداف المنشودة في البناء والتقدم. ويمكن تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المنظمات لرفع جودة العملية التعليمية من خلال قيام تلك المنظمات بتحديد الرؤية المستقبلية لها وتحديد غاياتها على المدى الطويل، وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساعد في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة، ونقاط الضعف والقوة المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية على المدى البعيد ومراجعتها وتقويتها.

#### 1.1 خطة الدراسة

ونتيجة للضغوطات المتزايدة من قبل المعنيين في مجال البيئة وخاصة من منظمات

وجمعيات حماية البيئة تسعى الشركات الى تحقيق الكفاءة البيئية والفاعلية البيئية في

ادائها. أن مراعاة الجوانب البيئية من طرف منظمات الأعمال تعد ركيزة أساسية لزيادة

قدرتها التنافسية وتعظيم ربحيتها، من خلال ما تسهم به في القضاء على التلوث، و

وتتضمن

### 1.1.1.1.1 مفهوم وتعريف التخطيط الاستراتيجي

- ان تحدث تأثيراً واضحاً في المستفيدين من خدماتها (عملاء او مساهمين) وفي مستويات التشغيل ومستويات الاداء للافراد والمدبرين.
- الاستفادة القصوى من كافة الموارد البشرية والمادية والتقنية والتشغيلية التي ستساهم في تنفيذها.

وحسب ما اشار اليه (البرادعي، 2005: 72) ان التخطيط الاستراتيجي هو الخطة التي توضح كيفية تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة، وانها خريطة تفصيلية للاتجاه والاجراءات التي تنوي المنظمة اتباعها في تنفيذ انشطتها. وقد عرفه (Bryson) على انه نظام من الجهود المتكاثفة لاتخاذ قرارات وخطوات حاسمة بشأن ما هي المنظمة؟ وماذا تعمل؟ ولماذا تعمل؟ (ابو دولة، وصالحية، 2005: 92).

ويبين (السلطان، 2006: 8) ان التخطيط الاستراتيجي هو دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، من قوة وضعف وتحديات وفرص، ورسم رؤى وأهداف مستقبلية بناءً على ذلك، ثم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود. ويرى (المبارك، 2006: 7) ان التخطيط الاستراتيجي هو مجهود منظم على المدى الطويل للمساعدة على اتخاذ القرار واقتراح الأنشطة وماهيتها وأسباب القيام بها من خلال التعمق في تحليل الوضع الحالي والربط مع المحيط وتحليل التحديات، ويتضمن التخطيط الاستراتيجي عملية تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويبين (الهلاي، 2006: 2) ان التخطيط الاستراتيجي عبارة عن أنشطة تتعلق بتحديد مهمة المنظمة وتحديد اهدافها الاستراتيجية وتصميم استراتيجيتها لتمكين المنظمة من العمل بكفاءة في البيئة الخارجية. ويرى البعض ان التخطيط الاستراتيجي يراد به تحويل التفكير الاستراتيجي إلى منهج قابل للتطبيق وبنفس الوقت موجه لتحقيق الغايات والاهداف والرسالة في نطاق السقف الزمني المحدد ضمن الخطة (الكبيسي، 2006: 16). ويرى (بريدي، وآخرون، 2006: 360) ان التخطيط الاستراتيجي هو وسيلة لخلق معنى وفهم التوجه ومواصلته حينما تزداد صعوبة التكهن بالمستقبل باطراد، فهو عملية مستمرة تستطيع المنظمة من خلالها مواصلة الاتجاه من خلال ادخال تعديلات مع تغير البيئات الداخلية والخارجية.

في حين يشترك (Mintzberg) مفهوم التخطيط الاستراتيجي من ابعاد التخطيط الاربعة، وهذه الابعاد هي (الهلاي، 2006: 5):

- البعد الاول: التخطيط هو تفكير مستقبلي مرادف لاتخاذ القرارات.

يعبر التخطيط الاستراتيجي عن دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، من قوة وضعف وتحديات وفرص، وبنى تصورات وأهداف المستقبل بناءً على هذا الواقع ودراسات معمقة وشاملة وبما يحقق الرسالة المتوخاة، ثم يضع الخطط المستقبلية بعيداً عن الارتجالية أو السطحية، وبعيداً عن تجاهل التحديات أو إهمال الفرص الموازية (Munitz, 1995: 4). ويشير (القظامين، 2002: 94) إلى التخطيط الاستراتيجي بأنه الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها، وتسعى إلى تحقيق غاية ثنائية الأبعاد، فمن جهة تقود إلى تعظيم الميزة التنافسية للمنظمة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل واحباط العبء التنافسي- الذي يواجهها. اما (برايسون، 2003: 27) فيرى ان التخطيط الاستراتيجي يعد بمثابة مجموعة من المفاهيم والإجراءات والأدوار المصممة لمساعدة القادة والمدبرين على القيام بأعمالهم، وهو المجهود المنظم لاتخاذ قرارات جوهرية والقيام بتصرفات اساسية من شأنها ان تشكل وتوجه منظمة ما او كيانا ما وان تحدد ما تفعله ولماذا تفعله.

يعد التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning أولى خطوات ومهام الإدارة الاستراتيجية، وهو يتعلق بتحديد اتجاه المنظمة في المستقبل الذي ينطوي بدوره على تحديد كل من رسالة المنظمة وأهدافها، بناءً على تحليل الوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة والقدرات الذاتية، بعدها يتم ترجمة تلك الأهداف إلى برامج وخطط على المستويات الاستراتيجية وقد ظهر التخطيط الاستراتيجي قبل ظهور مفهوم الإدارة الاستراتيجية، وساد حتى بداية السبعينيات في ظل افتراض مفاده سهولة التنبؤ بالمستقبل لأجل طويل، وكان المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي هم رجال الإدارة العليا الذين يكلفون باقي أعضاء المنظمة بعد ذلك بتنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم وضعها (توفيق، 2004: 2). ويؤكد (السبتي، 2005: 2) ان أي خطة لا تكون استراتيجية الا اذا توفر لها العديد من العوامل، وهذه العوامل هي:

- مدخلات ذات قيمة عالية تثرى مضمون الاستراتيجية.
- الدعم اللا محدود من الإدارة العليا للمنظمة.
- ان يكون الدافع لها مواكبة التغيرات الخارجية والداخلية المحيطة ببيئة المنظمة.
- ان تخلق تصوراً واضحاً عما ستكون عليه المنظمة مستقبلاً.

- البعد الثاني: ان التخطيط يعبر عن محاولة واعية تستهدف ايجاد عملية متكاملة لاتخاذ القرارات.

- البعد الثالث: التخطيط اجراء رسمي ونتيجة محددة.

- البعد الرابع: التخطيط هو برمجية من خلال عملية تلي تحديد الاهداف (وتشمل

على الاجابة على اسئلة بداياتها هي: كيف، متى، اين، كم). وهذه الابعاد الاربعة لدى (Mintzberg) تكون عملية التخطيط الاستراتيجي.

استناداً الى ما سبق يرى الباحثان ان التخطيط الاستراتيجي هي العملية التي تعتمد

على التبصر- بوضع المنظمة مستقبلاً وبيان كيفية تحقيق الغايات الاستراتيجية من

خلال رسم خريطة تفصيلية للمسار المستقبلي للمنظمة وللجراءات التي تنوي اتباعها

في تنفيذ رسالتها، وأخذ هذا التخطيط الاستراتيجي في الاعتبار جميع المتغيرات

الخارجية والداخلية.

- الرؤية

- الرسالة.

- الاهداف الاستراتيجية.

- تحليل SWOT

- صياغة البدائل الاستراتيجية.

- التقويم والرقابة الاستراتيجية.

### 2.1.1.1.1 اهمية التخطيط الاستراتيجي

من الطبيعة الديناميكية للانشطة تبين اهمية التخطيط الاستراتيجي نظرا لانه يمكن

المدير من مواجهة المستقبل والتغير ولكن لا يمكن لاي فرد حتى ولو كان مديرا ان

يكون متاكدا من الاحداث المستقبلية، ويزداد عدم التأكد كلما طالت الفترة الزمنية

التي تغطيها الخطط، ولكن التخطيط الاستراتيجي يجبر المدير على تحديد نماذج

للاعمال المقترحة على ضوء الفروض المتعلقة بالمستقبل وعن طريق جموده الرقابية

يقوم المدير دوريا بمراجعة الخطة وتقييمها وتعديلها ان لزم الامر وذلك على ضوء

التطورات التي قد تحدث في المجال المعين، وعلى ضوء ما سبق يحدد (السكرانة،

2010: 38) اربعة اسباب للاهمية البالغة للتخطيط الاستراتيجي وهي:

أ- التغلب على عدم التأكد.

ب- تركيز الانتباه على الاغراض.

ت- اكتساب التشغيل الاقتصادي.

ث- تسهيل الرقابة.

وتكمن اهمية التخطيط الاستراتيجي في النقاط الآتية (المبارك، 2006: 8):

وعلى هذا الاساس فان دراستنا سيعتمد على هذه المؤشرات لقياس التخطيط

الاستراتيجي للمنظمات عينة الدراسة.

### 2.1.1.1.1 ماهية الاستدامة البيئية

#### 1.2.1.1.1 مفهوم الاستدامة

يبين (عوينان، 2008: 26) انه يتم تعريف الاستدامة من خلال ابعاده الاساسية

المكونة منها، حيث قدم معهد الموارد العلمية مفهوما للاستدامة ضمن اربع مجموعات

وهي كالآتي

● البعد الإقتصادي: يركز مفهوم الاستدامة وفق هذا البعد على الإدارة المثلى

للموارد الطبيعية وذلك كما يلي: الاستدامة هو "إستخدام الموارد اليوم ينبغي ألا

يقلل من الدخل الحقيقي في المستقبل"، وأيضاً " هو الحصول على الحد

الأقصى من المنافع التنموية الإقتصادية بشرط المحافظة على خدمات الموارد

الطبيعية ونوعيتها."

● البعد الإجتماعي والإنساني: الاستدامة تعني " السعي من أجل إستقرار النمو

السكاني ورفع مستوى الخدمات الصحية والتعليمية."

- توفير الإطار العام للتخطيط التفصيلي وللقرارات التشغيلية.

- توجيه الموارد والطاقات الأكثر أهمية تجاه العمليات والأنشطة ذات الأولوية

المتقدمة.

من خلال البحث التي قام بها الباحث حول ابعاد التنمية المستدامة تبين ان هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين منهم عبد الجليل، (2014: 218) و (عوينات، 2008) و (مسعودي، 2009) حول هذه الابعاد والمتمثلة في الاتي:

#### 1.2.2.1.1.1 البعد الاقتصادي

النظام الاقتصادي المستدام هو النظام الذي يسمح بإنتاج السلع والخدمات لإشباع الحاجات الإنسانية وتحقيق الرفاهية بشكل مستمر دون أن يؤدي ذلك إلى الإضرار بالبيئة الطبيعية، وهذا يفرض تغيير أنماط الإنتاج والاستهلاك للحد من هدر الموارد الطبيعية، والبحث عن الأساليب الفعالة لتلبية الحاجات الاقتصادية دون الإضرار بالبيئة للتقليل من تلوث الهواء، والمياه، والتربة وبالتقليل قدر الإمكان من النفايات السائلة والصلبة أو معالجتها لتفادي آثارها الملوثة للمياه السطحية والجوفية، والتربة، وما قد ينجم عن ذلك من أمراض وأوبئة (عبد الجليل، 2014: 218).

يعتبر البعد الاقتصادي بمثابة الهدف التي يجب الوصول إليها بتحسين الظروف الاقتصادية وذلك لن يتم إلا باستخدام العقلاني للموارد المتاحة، من أجل الوصول إلى رفاهية متزايدة لأفراد المجتمع بالإضافة إلى إيقاف تبيد الموارد الطبيعية؛ وذلك من خلال إجراء تخفيضات متواصلة من مستويات الإستهلاك المبددة للطاقة والموارد الطبيعية، بالإضافة إلى تغير أنماط الإستهلاك التي تهدد التنوع البيولوجي، والمساواة في توزيع الموارد (عوينان، 2008: 26).

#### 2.2.2.1.1.1 البعد الاجتماعي

يشمل هذا البعد تحقيق الأهداف الاجتماعية مركزا على الاعتبارات الإنسانية، والإنسان، إذ هو عامل التنمية وهدفها، ممثلا ذلك في تحقيق العدالة الاجتماعية ومكافحة الفقر وتقديم الخدمات الاجتماعية وغيرها، يضاف إلى هذا تفعيل دور المرأة في التربية والتعليم والمشاركة، وأيضاً الاهتمام بالطفولة المشردة، وتعتبر التنمية المستدامة النمو وسيلة للالتحاق الاجتماعي ولعملية التطوير في الاختيار السياسي، فالهدف العام هو تحقيق مفهوم الإنصاف بين المجتمعات والأفراد (مسعودي، 2009: 12).

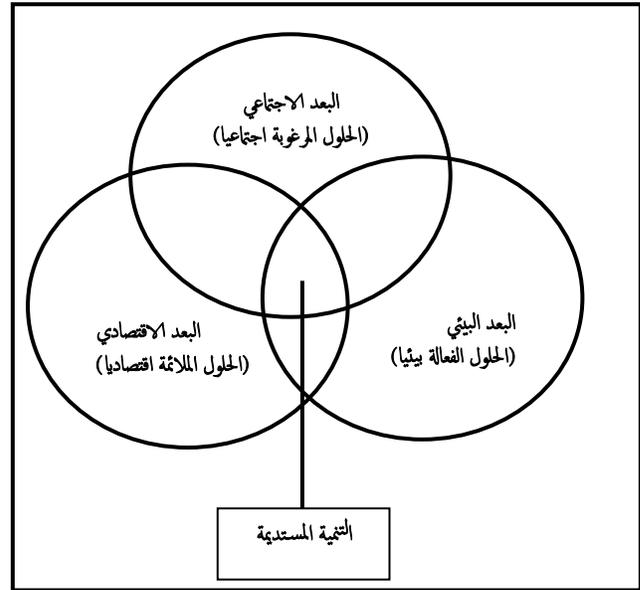
وتعني الاستدامة في بعدها الاجتماعي توزيع الثروة بين أفراد المجتمع وإيصال الخدمات الضرورية كالصحة والتعليم والسكن إلى الفئات الفقيرة، والقضاء على الفوارق الاقتصادية والاجتماعية بين سكان الأرياف والمدن، والمساواة في النوع الاجتماعي واتاحة المشاركة السياسية ومشاورة هؤلاء السكان في اتخاذ القرارات لإشاعة الحرية وتطبيق الديمقراطية. كما ينبغي أن يكون النمو الديمغرافي في أي بلد معقولا ومتوازنا مع

● البعد البيئي: الاستدامة تعني حماية الموارد الطبيعية والإستخدام الأمثل للأرض الزراعية والموارد المائية.

● البعد التكنولوجي: الاستدامة تعني نقل المجتمع إلى عصر الصناعات النظيفة التي تستخدم تكنولوجيا منظفة للبيئة، وتنتج الحد الأدنى من الغازات الملوثة.

وقد عرفت اللجنة العالمية للتنمية والبيئة الاستدامة بأنها التنمية التي تأخذ بعين الاعتبار حاجات المجتمع الراهنة بدون المساس بحقوق الأجيال القادمة في الوفاء باحتياجاتهم (ديب ومهنا، 2009: 488). ويرى البعض أن التنمية المستدامة تقوم على مبادئ أساسية تتمثل في تبني أنماط إنتاج واستهلاك تحترم البيئة الطبيعية والإنسانية، وتسمح لجميع سكان الأرض بتلبية حاجاتهم الأساسية الغذاء، السكن، اللباس، التعليم، العمل والعيش في بيئة سليمة (عبد الجليل، 2014: 217).

والشكل (1) يوضح مفهوم الاستدامة الناتج من تقاطع ثلاثة ابعاد ( المرغوبة اجتماعيا، الملائمة اقتصاديا ، والفعالة بيئيا)، وبسبب مخاوف علماء الاقتصاد والاجتماع والبيئة مكنتهم من جلب تقاطع حلول الاستدامة قابلة للإنجاز في المجتمع (Broose, 2011: Wright & 17).



Source: Wright, Richard T. & Boorse, Dorothy F., 2011", Environmental Science", 7<sup>th</sup> Ed, Pearson Benjamin Cummings: P.17.

الشكل 1. مفهوم التنمية المستدامة  
2.2.1.1.1 ابعاد الاستدامة (التنمية المستدامة).

إمكانات حكومة كل بلد ومواردها الطبيعية، لأن أي زيادة ديمغرافية سريعة وغير متوازنة تجعل الحكومة غير قادرة على تلبية حاجات سكانها من الخدمات الضرورية في مجال الصحة، السكن، التعليم مما قد يؤدي إلى تزايد عدد الفقراء ومن ثم استغلال الثروات والموارد الطبيعية من مياه وارض زراعية بطرق عشوائية تستنزف هذه الموارد وتعيق استدامة التنمية وتثقل كاهل الأجيال القادمة (عبد الجليل، 2014: 219).

### 3.2.1.1.1 مفهوم الاستدامة البيئية

#### 3.2.2.1.1.1 البعد البيئي

المصدر: محمد، انس سابق ساني، (2014)، قراءات حول فلسفة التنمية المستدامة، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد (22)، العدد (4)، ص 10.

الشكل 2. تكامل ابعاد التنمية المستدامة

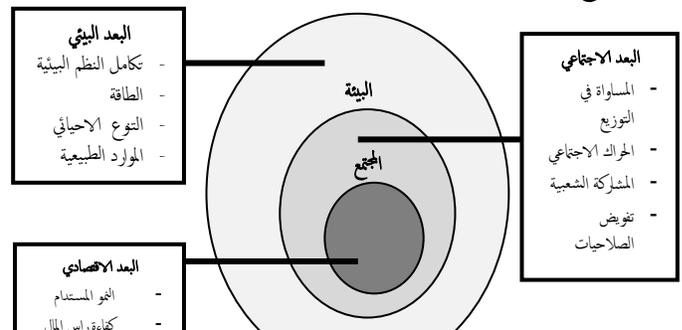
تعتبر الاستدامة البيئية أحد الأبعاد الأساسية وقيمة محورية من مضامين ومتطلبات التنمية المستدامة فهي تعني بوحدة الأنظمة الحيوية والقدرة على التجدد والاستيعاب والحفاظ على الموارد الطبيعية شاملة التنوع البيولوجي (منصوري ورمزي، 2008: 2). انها تعني القدرة على المحافظة على أصول ذات القيمة بيئياً على مدى العقود القليلة القادمة وإدارة المشاكل التي تنشأ من الظروف البيئية المتغيرة (Siche, et al, 2007: 3). هي الحفاظ على رأس المال الطبيعي (Morelli, 2011: 1). ويؤكد (Menziez and Wherrett, 2005: 629) انه حتى نعرف الاستدامة البيئية ينبغي النظر في الرفاهية وكفاءة استخدام الطاقة في وقت واحد، والاستدامة البيئية هي تلبية الاحتياجات الحالية من خلال الاستخدام المسؤول للموارد، وتمكين الأجيال القادمة على توفير احتياجاتهم.

ويعرف (Morelli, 2011: 5) الاستدامة البيئية بأنه حالة من التوازن والمرونة والترايب الذي يسمح المجتمع البشري لتلبية احتياجاتها بينما لا تتجاوز قدرة النظم الإيكولوجية التي تدعم مواصلة تجديد الخدمات اللازمة لتلبية تلك الاحتياجات. تفرض الاستدامة البيئية ضرورة المحافظة على قاعدة ثابتة من الموارد الطبيعية بإتباع أنماط إنتاج واستغلال للموارد الطبيعية بشكل عقلائي لتجنب الاستنزاف الزائد للموارد المتجددة وغير المتجددة، لضمان التنوع الحيوي، ونقاء الهواء وخصوبة التربة والمحافظة على التنوع البيولوجي، ويركز المختصون في مجال البيئة في مقاربتهم للاستدامة البيئية على مفهوم "الحدود البيئية" التي تعني أن كل نظام طبيعي حدوداً لا يمكن تجاوزها من الاستغلال وأن إفراط استغلال هذه الموارد يعني تدهور النظام البيئي، والسبيل الوحيد لحماية هذا النظام هو الحد من إنتاج واستهلاك السيئة، مثل استنزاف المياه الجوفية والسطحية، وقطع أشجار الغابات وغيرها (عبد الجليل، 2014: 219).

وهو منشأ هذا المفهوم، ويتعلق بالحفاظ على قاعدة الموارد المادية والبيولوجية، وعلى النظم الإيكولوجية وتعزيز حمايتها وترشيدها، ويشمل هذا البعد الأهداف الاتية (عوينان، 2008: 26):

- حماية الموارد الطبيعية: ابتداء من حماية التربة إلى حماية الأراضي المخصصة للأشجار وإلى حماية الثروة السمكية؛
  - حماية المناخ من الإحتباس الحراري: عدم المخاطرة بإجراء تغييرات كبيرة في البيئة العالمية بزيادة مستوى سطح البحر
  - أو تغير أنماط سقوط الأمطار أو زيادة الأشعة فوق البنفسجية، ويعني ذلك الحيلولة دون زعزعة استقرار المناخ أو تدمير
  - طبقة الأوزون الحامية للأرض من جراء أفعال الإنسان.
- هناك علاقات تفاعلية متداخلة بين ابعاد التنمية المستدامة، ويؤكد (عبد الجليل، 2014: 219) على ذلك، اذ يرى ان أن إغفال البعد الاجتماعي أو البيئي يؤثر سلباً على البعد الاقتصادي. وفي هذا السياق يؤكد (Károly, 2011: 2) على تكامل ابعاد الاستدامة، اذ يشر الى ان الاستدامة لن يتحقق اذا كان الاداء الاقتصادي غير صحيح، واذا لم يتم حل المشاكل الاجتماعية الاساسية.

ويؤكد (محمد، 2014: 9) ان التنمية المستدامة لا تركز على الجانب البيئي فقط بل تشمل أيضاً الجوانب الاقتصادية والاجتماعية وبالتالي فهي تنمية ثلاثية الأبعاد (متراطة ومتكاملة ومتداخلة) في إطار تفاعل يتسم بالضبط والتنظير والترشيح للموارد كما هو موضح في الشكل (2).



Source: Pogutz, Stefano; Micale, Valerio; and Winn, Monika (2011) "Corporate Environmental Sustainability Beyond Organizational Boundaries: Market Growth, Ecosystems Complexity and Supply Chain Structure as Co-Determinants of Environmental Impact, Journal of Environmental Sustainability: Vol. 1: Iss. 1, Article 4, P 12.

ومن الناحية العملية، فإن "الاستدامة البيئية" يشير إلى وجود عملية التخطيط التي تسمح المجتمع البشري إلى "العيش في حدود البيئة الفيزيائية الحيوية (Basiago, 1999: 156). وتتضمن الاستدامة البيئية خمسة ابعاد هي: (Siche, et al, 2007):

**الشكل 3. السيناريوهات الأربعة للاستدامة البيئية**  
ويسلط (Gamage and Abeyasinghe, 2008: 3) الضوء على أهمية الاستدامة البيئية للشركة، اذ يؤكد أن الاستدامة البيئية تتطلب إنشاء العمليات والأنظمة التنظيمية الجديدة، و أن تكون موجهة نحو خلق نظم الإنتاج الخضراء، وتعد استراتيجيات السوق المحرك الأول للتقاط الأسواق الخضراء، وتتطلب هيكل فعالة من حيث التكلفة من الناحية البيئية الناشئة لتحقيق الأرباح على المدى الطويل، وتوفر نظام قانوني بشأن الالتزامات البيئية ومسؤوليات الإنتاج، ووجود برامج لتحسين العلاقات العامة وصورة المجتمع.  
بالاستناد الى ما سبق يرى الباحث ان التنمية المستدامة تعبر عن تلبية حاجات المجتمع الراهنة من دون المس بما يقدر عليه الأجيال القادمة من أجل الوصول إلى أهدافهم كما أنها تركز بدور كبير على النمو الاقتصادي المتكامل.

- النظم البيئية (الهواء، والماء، والارض، والتنوع البيولوجي).
- الضغوطات: التلوث والافراط في استكشاف الموارد الطبيعية.
- الضعف البشري: التغذية والامراض المتعلقة بالبيئة.
- القدرات المؤسسية والاجتماعية: القدرات التي تسمح التعامل مع المشاكل والتحديات البيئية.
- الاشراف/ المتابعة العالمية: جهود ومشاريع تمثيلية للتعاون الدولي من المسؤولية العالمية).

اما الاستدامة البيئية للشركة (على مستوى الشركة) فانها تشير إلى قدرة الشركة على الإدارة الفعالة والسيطرة على الأضرار التي لحقت بالبيئة الطبيعية من خلال عملياتها ومنتجاتها والأنشطة التجارية الاخرى (Pogutz, Micale and Winn, 2011: 9). كما ان النقاش الواسع حول تأثير الشركات في البيئة الطبيعية وجهت العلماء والممارسين في محاولة لتعريف الاستدامة البيئية للشركة، وفي هذا السياق يقدم (Pogutz, Micale and Winn, 2011: 12) مصفوفة ذو بعدين (نمو السوق وإدارة تأثير البيئة) لتوضيح سيناريوهات الاستدامة البيئية للشركة، والشكل الاتي يوضح ذلك:

#### 4.2.1.1.1 استراتيجيات الاستدامة البيئية:

تتضمن إستراتيجية الاستدامة البيئية أعمال معتمدة في تلبية الحاجات الحالية للزبائن، والمجهزين، والمساهمين، والعاملين، وأصحاب المصالح الآخرين في الأسلوب الذي يحمي البيئة، ويزيد من الموارد الطبيعية مدى الحياة والإبقاء على أنظمة الدعم للأجيال المستقبلية والحذر من المخاطر النهائية المحيطة بالكون، ويجب على المنظمات المستنيرة ان لا تأخذ الاعمال فقط، أو الحصول على الأرباح قصيرة المدى، ولكن الاخذ بعمل الاشياء الصحيحة لمستقبل المنظمة والكون البيئي.

اذ قام هارت وزملائه في 2003 بتحديد استراتيجيات الاستدامة التي تمكن المنظمات من تحقيق الفرص التي تتيحها او تقدها الاستدامة البيئية، وتشمل هذه الاستراتيجيات الاتي (Thambusamy & Salam, 2010: 4):

#### 1.4.2.1.1.1 منع التلوث

هو استراتيجية الاستدامة البيئية التي تركز على "تحسين الكفاءة البيئية للمنتجات وعمليات اليوم للحد من النفايات والانبعاثات الناتجة عن العمليات الجارية".

نجد ان استراتيجية منع التلوث تعني قيام المصنع بفصل الملوثات أو ترسيبها قبل انطلاقها إلى الوسط المحيط، وامتلاك أجهزة متخصصة لقياس حجم التلوث ووضع

عالية المخاطر	مبني على الابتكار	عالي
• معدل نمو السوق والنظم البيئية المتقدمة • يطلب حكم أخضر جديد، ونماذج الأعمال المبكرة • نماذج الاستهلاك الجديدة • أمثلة: المجهود للوصول إلى اغابات عالمية (بروتوكول مونتريال بشأن استنفاد طبقة الأوزون؛ كيو تواتفاق بشأن تغير المناخ)	• معدل نمو السوق وإراحة التصنيعات البيئية • المنتجات المبكرة، يطلب من العمليات • ونماذج الأعمال لتحقيق توازن النمو • أمثلة: بعض أفضل الممارسات في الأسواق المتخصصة	معدل نمو
الحكم الأخضر	استنادا للبيئة	"
• النظام البيئي المتكامل يطلب سلسلة التوريد ونظام التركيز. • نسق الحكم مطلوب لتنسيق المبادرات الصناعية وتنفيذ التنابير. • مثال: ETS الاتحاد الأوروبي لتغير المناخ والحد من انبعاثات الكربون	• بيئة. استراتيجية تسمح للحفاظ على البيئة. تأثير داخل الصناعات ومحاذة محددة مع النظم البيئية المرتبة. • أمثلة: الشركات في الأسواق الناضجة والصناعات مثل الأغذية والأخشاب والغابات وغيرها	منخفض

عالي

القدرة الإيجابية للتأثير البيئي

منخفض

ويشير (Thambusamy & Salam, 2010: 4) الى انه يمكن للمنظمات تحقيق الاستدامة وتثبيت استجابته البيئية عن طريق استخدام رؤية الاستدامة لدمج استراتيجيات الاستدامة البيئية المتمثلة في (منع التلوث، ورقابة على المنتجات والتقنية النظيفة) في استراتيجية الشركة الخاصة بهم. ويقدم Kotler & Armstrong, 2011 مصفوفة لتلك المنظمات التي يمكن أن تقيس تقدمها تجاه الاستدامة البيئية، وتتضمن المصفوفة بيئة داخلية وبيئة خارجية وأنشطة التخضير التي ستدفع بالمنظمة من الانتقال من الاعتماد على الأنشطة قصيرة المدى إلى الاعتماد على أنشطة ما وراء التخضير في المدى البعيد، ففي المستوى الاول للمصفوفة يتطلب من المنظمة أن تعمل على منع التلوث أو إزالته وتقليل النفايات قبل نشؤها، أما بالنسبة للمستوى الثاني فهو تطوير التكنولوجيا النظيفة وتطوير مجموعات جديدة من المهارات والقابليات البيئية، في حين ينبغي على المستوى الثالث إدارة المنتج، وهذا يعني تقليل التأثير البيئي من خلال المنتج في جميع مراحل دورة حياته، أما المستوى الأخير فهو الرؤية المستدامة اي خلق هيكل استراتيجي للاستدامة في المستقبل (Kotler & Armstrong, 2011: 552).

	عوامل داخلية	عوامل خارجية
عوامل داخلية	<p>تكنولوجيا نظيفة جديدة</p> <p>تطوير مجموعة جديدة للمهارات والقابليات البيئية</p>	<p>تكنولوجيا نظيفة جديدة</p> <p>تطوير مجموعة جديدة للمهارات والقابليات البيئية</p>
عوامل خارجية	<p>منع التلوث</p> <p>إزالة وتقليل النفايات قبل أن تنشأ</p>	<p>إدارة المنتج</p> <p>تخفيض التأثير البيئي في جميع أنحاء دورة حياة المنتج</p>

Source: Kotler, Philip & Armstrong, Gary, 2011, "Marketing", 10<sup>th</sup> Ed, prentice -Hall: P.552

شكل 4. الاستدامة البيئية

## 2.1 منهج الدراسة

ويحتوي على

### 1.2.1 مشكلة الدراسة

أصبحت البيئة عاملاً مهماً في عملية صنع القرار للمنظمات في جميع أنحاء العالم بما في ذلك الدول الأقل تقدماً. وأصبحت القضايا البيئية أكثر تعقيداً وترابطاً. وهناك ردود أفعال قوية على الطرق التقليدية لمعالجة القضايا البيئية، إذ يتطلب الأمر من المنظمات العمل على تبني استراتيجيات الاستدامة البيئية من أجل تحسين أدائها وفق المنظور البيئي. وعلى هذا يمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية:

الحول المناسبة لها، والعمل على نشر الثقافة والوعي الذاتي بين العاملين بالمخاطر التي يتسبب بها التلوث.

### 2.4.2.1.1.1 الرقابة على المنتجات

تشمل "دورة حياة المنتج بأكملها، ابتداءً من وصول المواد الخام، مروراً بعمليات الإنتاج، واستخدام المنتج والتخلص من المنتجات الهالكة". وتعني استراتيجية الرقابة على المنتجات اعتماد إدارة المصنع مواد غير ملوثة عبر دراسة خصائص مكونات المواد الأولية التي تستخدمها، وتخص جزءاً من إيراداتها لأنشطة البحث والتطوير لغرض استبدال المواد الأولية الخطرة التي تستخدمها، وتوظيف استراتيجية تقلل من المخلفات في كافة مراحل عملياتها الإنتاجية، والعمل إيقاف أية عملية إنتاجية التي تنبعث منها نسبة غازات عالية، والتخلص من المنتجات الهالكة حسب القوانين والتعليمات الخاصة بحماية البيئة من التلوث.

### 3.4.2.1.1.1 التكنولوجيا النظيفة

تشير إلى "الابتكارات التي تحظى الروتينية القياسية والمعرفة بالإضافة إلى التحسن التدريجي المرتبطة بمنع التلوث".

وتشير استراتيجية التكنولوجيا النظيفة إلى استثمار المصنع التقنيات التي تؤمن لها الوصول إلى أفضل السلع وتلافياً لأي آثار سلبية لعمليات إنتاجها، وتغيير التقنيات عند ارتفاع معدلات استهلاك الطاقة التي تستخدم فيها، وتطوير وسائل الإنتاج باستمرار من خلال إدخال تقنيات حديثة أقل إهداراً للتلوث، واستخدام المرشحات والمرسبات الكهربائية والوسائل الميكانيكية الأخرى كالأبراج ومعدات الاحتراق الخاصة وغيرها حيث تتناسب مع طبيعة الملوثات المنطلقة والمطلوب التحكم فيها.

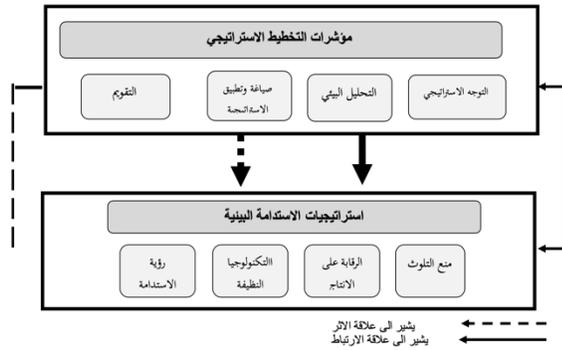
### 4.4.2.1.1.1 رؤية الاستدامة

تتمثل هذه الاستراتيجية في قدرة الشركات على تطوير أسلوبها في التعامل والتخطيط لتلبية احتياجات الاستدامة البيئية المستقبلية.

يجد الباحث أن رؤية الاستدامة تتمثل في امتلاك المصنع رؤية واضحة عن التوجه نحو الاستدامة البيئية في المستقبل، والقدرة على التعامل مع القضايا البيئية التي تواجهه، والعمل على توفير الطاقة والحد من استنزاف الموارد الطبيعية والحفاظ عليها لتحقيق الاستدامة من أولويات التخطيط البيئي للمصنع، والاعتماد على تحقيق التنمية على قاعدة تتدهور فيها الموارد الطبيعية.

- هل هناك تصور واضح عن التخطيط الاستراتيجي ومؤشراته في الشركات قيد الدراسة؟
- هل هناك تصور واضح عن ماهية الاستدامة البيئية واستراتيجياتها في الشركات قيد الدراسة؟
- هل هناك علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات الاستدامة البيئية في الشركات قيد الدراسة؟
- هل هناك تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي في استراتيجيات الاستدامة البيئية في الشركات قيد الدراسة؟

المصدر: من إعداد الباحثين



الشكل 5. نموذج الدراسة

### 5.2.1 مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة بمجموع مصانع المياه المعدنية والبالغ عددها (8) مصنع لغاية 2018/13، وقد اختير هذه القطاع ليكون ميداناً لإجراء الدراسة الحالية لإمكانية اختبار متغيرات الدراسة فيها بشكل أكثر دقة من غيرها من المنظمات بحيث تتناسب وأهداف الدراسة الحالية. وتم تحديد (50%) من هذه المصانع لتكون عينة للدراسة؛ أي ان عدد المصانع التي طبقت الدراسة فيها بلغ (4) تم اختيارهم بشكل غير عشوائي، اما الافراد المبحوثون فتمثل بالقيادات الادارية المتمثلة بمسؤولي الوحدات حصراً وذلك راجع إلى انه هم المطلعون على الامور التي تخدم اهداف الدراسة. وتم القيام بتوزيع استمارة الاستبانة على الافراد المبحوثين في الشركات المبحوثة المبحوثة وقد بلغ عددها (45) استمارة اعيد منها (31) صالحة للتحليل أي أن نسبة الاستجابة كانت (68.8%)، ويوضح الجدول الاتي توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية.

الجدول (4)

#### توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية

ت	الخصائص	الفئات	العدد	النسبة
1	العمر	اقل من (35) سنة	9	29
		(35) - (45)	15	48.4
		أكثر من (45)	7	22.6
		المجموع	31	100
2	الجنس	ذكر	28	90.3
		انثى	3	9.7
		المجموع	31	100

### 4.2.1 مخطط الدراسة

تستلزم المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري تصمم نموذج فرضي كما هو موضح في الشكل (5) والذي يصور علاقة الارتباط والاشتر بين التخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات الاستدامة البيئية في الشركات المبحوثة والتي تثبت تحقيقه من عدمه وفق نتائج تحليل الاختبارات الاحصائية. ولقد اعتمد الباحثان في

الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للدراسة للفترة بين (2017/11/1) ولغاية (2018/3/20).	51.6	16	شهادة عليا بكالوريوس	3 الشهادة
الحدود المكانية: تمثل الحدود المكانية للدراسة بالمصانع التي تم تطبيق الدراسة عليها.	35.4	11	اعدادية	
الحدود الموضوعية: تتمثل في التخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات الاستدامة البيئية.	13	4	متوسطة فما دون	
	100	31	المجموع	
	19.4	6	اقل من 3 سنوات	4 مدة الخدمة بالمركز
	54.8	17	7-3 سنوات	الوظيفي الحالي
	25.8	8	أكثر من 7 سنوات	
	100	31	المجموع	

المصدر: اعداد الباحث.

### 6.2.1 مصادر واسلوب جمع البيانات:

تم جمع البيانات من مصادرها الاولية والثانوية، اذ اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من المصادر الأولية لتغطية الإطار العملي للدراسة من خلال استخدام اسلوب الاستبانة<sup>1</sup> التي تم تصميم متغيراتها بالاستفادة من دراسات (الجبوري، 2011) و(الزهيري، 2010)، فضلاً عن وضع بعض الاسئلة المستمدة من استراتيجيات الاستدامة البيئية مع الأخذ بنظر الاعتبار بيئة المصانع قيد الدراسة. بينما اعتمدت الدراسة على ما متاح من الكتب، والابحاث المنشورة، والدوريات في بناء الإطار النظري للدراسة من مصادرها الثانوية.

### 7.2.1 أساليب التحليل الاحصائي للبيانات

من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم الدراسة الحالية ومن أجل اختبار فرضياتها فقد اعتمدت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في الآتي:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها.
  - معامل الارتباط البسيط لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
  - الإنحدار الخطي البسيط لقياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع.
- وقد تم استخدام برنامج (SPSS: V. 12) الإحصائي في إيجاد التوزيعات التكرارية واستخراجها والوسط الحسابي والانحراف المعياري، فضلاً عن إيجاد نتائج الارتباط والانحدار.

### 8.2.1 حدود الدراسة

يمكن تقسيم حدود الدراسة إلى حدود زمانية ومكانية:

<sup>1</sup> استبانة الاستبانة موضحة في الملحق (1).

### 2. وصف وتشخيص متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها

#### 1.2 وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

يتناول هذا المحور وصف وتشخيص مؤشرات التخطيط الاستراتيجي التي تم الاشارة اليها في الجانب النظري للدراسة والمعتمدة في نموذج الدراسة المتمثلة في (التوجه الاستراتيجي، والتحليل الاستراتيجي، وصياغة وتطبيق الاستراتيجية، والتقييم)، واستراتيجيات الاستدامة البيئية المتمثلة في (منع التلوث، الرقابة على الانتاج، والتكنولوجيا النظيفة، ورؤية الاستدامة) ويظهر الملحق (2) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري وعلى مستوى العينة قيد الدراسة، وفيما يأتي تحليلها:

#### 1.1.2 مؤشرات التخطيط الاستراتيجي:

أ. **التوجه الاستراتيجي:** تشير النتائج الواردة في الملحق (2) الى ان اجابات الباحثين حول هذا البعد من خلال مؤشرات (X19-X1) تميل باتجاه الاتفاق ونسبة (65.59%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.733)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد نسبة (4.30%)، وجاء هذا الاتفاق بمستويات استجابة جيدة ما يعطي دلالة اولية على ان آراء افراد العينة تجاه التوجه الاستراتيجي تشير الى الإطار الذي يوفر للشركات قيد الدراسة الحماية لاستثمار مواردها فضلاً عن إيجاد رؤية مناسبة للمدراء تحقق لهم المرونة في التكيف مع متغيرات البيئة ومواجهتها وفق رسالة تسترشد الاهداف الاستراتيجية للمنظمة. وان اعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X6) اذ بلغت نسبة الاتفاق (83.8%)، وبوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري مقداره (0.746)، مما يدل على ان المصنع يعمل على

من خلالها إلى وضع مجموعة من الحلول الممكنة والتي على أساسها يتم اختيار الحل الذي تراه المناسب، ومن خلال متابعة مدى اسهام كل فقرة تبين ان الشركات قيد الدراسة يهين الافراد في جميع المستويات والقادرين على تنفيذ التخطيط الاستراتيجي (x20) هو الاكثر اسهاما اذ حظي ذلك باتفاق (64.5%) من المبحوثين وبوسط حسابي مقداره (3.65) وانحراف معياري (0.985). في حين برز ضعف الاتفاق حول فقرة (x17) اذ بلغت نسبة الاتفاق (45.1%) وبوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.025) مما يعني ان الشركات قيد الدراسة لا يسعون لصياغة الاستراتيجيات التي تحقق الموائمة بين مواردها وقدراتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى.

**د. التقييم:** تشير معطيات الملحق (2) الى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري تجاه العبارات (X20 - X17) الخاصة بمؤشر صياغة وتطبيق الاستراتيجية، والتي تؤكد اتفاق الافراد المبحوثين على هذه العبارات، اذ بلغ نسبة الاتفاق (52.43%) مقابل عدم اتفاق (9.7%) والنسبة المتبقية منهم (37.9%) محايدون، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.772)، وجاء هذا الاتفاق بمستويات استجابة مقبولة ما يعطي دلالة اولية على ان آراء افراد العينة تجاه التقييم الاستراتيجي تشير الى عمليات تتم لتتبع ورقابة أنشطة المنظمة ونتائج أداها الفعلي في مقابل الأداء المرغوب أو المخطط. وقد تظهر نواحي ضعف في تنفيذ الاستراتيجية ومن ثم تحت العمليات في المنظمة كلها على البدء من جديد مرة ثانية. ومن خلال متابعة مدى اسهام كل فقرة تبين ان الشركات قيد الدراسة يهين الافراد في جميع المستويات والقادرين على تنفيذ التخطيط الاستراتيجي (x20) هو الاكثر اسهاما اذ حظي ذلك باتفاق (61.3%) من المبحوثين وبوسط حسابي مقداره (3.55) وانحراف معياري (0.723). في حين برز ضعف الاتفاق حول فقرة (x17) اذ بلغت نسبة الاتفاق (48.4%) وبوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.890) مما يعني ان الشركات قيد الدراسة لا يسعون لصياغة الاستراتيجيات التي تحقق الموائمة بين مواردها وقدراتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى.

## 2.1.2 استراتيجيات الاستدامة البيئية

تطوير العمليات الانتاجية وتحديثها في ضوء الاتجاهات العلمية المعاصرة مع مراعاة الظروف المحلية. في حين كانت اقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا البعد على المؤشر (X1) وهي (51.6%)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر (3.48) والانحراف المعياري له (0.677)، مما يدل على ان المصنع يجد غرضه وطريقة بلوغه للأمد الطويل.

**ب. التحليل البيئي:** تشير معطيات الملحق (2) الى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري تجاه العبارات (X16 - X10) الخاصة بمؤشر التحليل البيئي، والتي تؤكد اتفاق الافراد المبحوثين هذه العبارات، اذ بلغ نسبة الاتفاق (52.51%) مقابل عدم اتفاق (11.54%) والنسبة المتبقية منهم (34.57%) محايدون، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.899). وجاء هذا الاتفاق بمستويات استجابة مقبولة ما يعطي دلالة اولية على ان آراء افراد العينة تجاه التحليل البيئي تشير الى مراجعة الشركات قيد الدراسة كل ما يتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية بهدف التعرف على اهم نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتحديات الخارجية. ومن خلال متابعة مدى اسهام كل فقرة في التحليل البيئي تبين ان وجود مصانع للمياه المعدنية في مدينة دهوك يؤثر على الشركات قيد الدراسة (x16) هو الاكثر اسهاما اذ حظي ذلك باتفاق (61.3%) من المبحوثين وبوسط حسابي مقداره (3.61) وانحراف معياري (0.955). في حين برز ضعف الاتفاق حول مراعاة الشركات قيد الدراسة مواكبة التطور التكنولوجي (x14) اذ بلغت نسبة الاتفاق (48.4%) وبوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.919).

**ج. صياغة وتطبيق الاستراتيجية:** تشير معطيات الملحق (2) الى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري تجاه العبارات (X17 - X20) الخاصة بمؤشر صياغة وتطبيق الاستراتيجية، والتي تؤكد اتفاق الافراد المبحوثين على هذه العبارات، اذ بلغ نسبة الاتفاق (53.23%) مقابل عدم اتفاق (16.93%) والنسبة المتبقية منهم (29.85%) محايدون، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.046)، وجاء هذا الاتفاق بمستويات استجابة مقبولة ما يعطي دلالة اولية على ان آراء افراد العينة تجاه صياغة البدائل الاستراتيجية تشير رسم الشركات قيد الدراسة لنفسها استراتيجية وذلك على ضوء المتغيرات البيئية الداخلية منها والخارجية والتي تصل

تلك الاجابات، مقابل عدم اتفاق (9.7%) والنسبة المتبقية منهم (41.1%) محايدين، وبوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.717). وهذا ما يدل على عدم توافر مؤشرات رؤية الاستدامة في الشركات قيد الدراسة بحسب اراء الافراد المبحوثين.

## 2.2 تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

### 1.2.2 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات الاستدامة البيئية على المستوى الكلي للشركات قيد الدراسة.

بغية التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات الاستدامة البيئية على مستوى العينة المبحوثة يشير الجدول (5)\* إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات الاستدامة البيئية، اذ بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.375) وبهذا فقد تحققت الفرضية الرئيسة الأولى.

### 2.2.2 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكل استراتيجية من استراتيجيات الاستدامة البيئية على المستوى الكلي للشركات قيد الدراسة.

يشير الجدول (5) الى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وكل استراتيجية من استراتيجيات الاستدامة البيئية. ويتضح من الجدول المذكور ان علاقة ارتباط كانت معنوية فقط بين التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية التكنولوجيا النظيفة اذ بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.444) وعند مستوى معنوية (0.05). في حين كانت علاقة الارتباط غير معنوية بين بين التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية منع التلوث والرقابة على الانتاج ورؤية الاستدامة، وبهذا فان الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الاولى لم يتحقق باستثناء الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية التكنولوجيا النظيفة.

#### الجدول 5

نتائج علاقات الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات الاستدامة البيئية على مستوى عينة الدراسة

أ. **منع التلوث:** تشير معطيات الملحق (2) الى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري تجاه العبارات (Z5 – Z1) الخاصة باستراتيجية منع التلوث، والتي تؤكد اتفاق الافراد المبحوثين على هذه العبارات، اذ بلغ نسبة الاتفاق (63.22%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.772)، وجاء هذا الاتفاق بمستويات استجابة متوسطة ما يعطي دلالة اولية على ان آراء افراد العينة تجاه منع التلوث تشير الى تبني الشركات قيد الدراسة استراتيجية الاستدامة البيئية التي تركز على تحسين الكفاءة البيئية للمنتجات للحد من النفايات والانبعاثات الناتجة عن العمليات الانتاجية. ومن خلال متابعة مدى اسهام كل فقرة تبين ان الشركات قيد الدراسة تعمل على نشر الثقافة والوعي الناتج بين العاملين بالمخاطر التي يتسبب بها التلوث (Z4) هو الاكثر اسهاما اذ حظي ذلك باتفاق (74.2%) من المبحوثين وبوسط حسابي مقداره (3.77) وانحراف معياري (0.845).

ب. **الرقابة على الانتاج:** تبين من النتائج الواردة في الملحق (2) ان اجابات المبحوثين حول استراتيجية الرقابة على الانتاج من خلال مؤشرات (Z10 – Z6) والتي تؤكد على عدم اتفاق الافراد المبحوثين على هذه العبارات، اذ بلغت نسبة التوافر (43.88%) من تلك الاجابات، مقابل عدم اتفاق (12.92%) والنسبة المتبقية منهم (43.22%) محايدين، وبوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.861). وهذا ما يدل على عدم توافر مؤشرات استراتيجية الرقابة على الانتاج في الشركات قيد الدراسة بحسب اراء الافراد المبحوثين.

ج. **التكنولوجيا النظيفة:** تشير النتائج الواردة في الملحق (2) ان اجابات المبحوثين حول استراتيجية التكنولوجيا النظيفة من خلال مؤشرات (Z15 – Z11) تؤكد على عدم اتفاق الافراد المبحوثين على هذه العبارات، اذ بلغت نسبة التوافر (43.88%) من تلك الاجابات، مقابل عدم اتفاق (12.92%) والنسبة المتبقية منهم (43.22%) محايدين، وبوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.861). وهذا ما يدل على عدم توافر مؤشرات استراتيجية التكنولوجيا النظيفة في الشركات قيد الدراسة بحسب اراء الافراد المبحوثين.

د. **رؤية الاستدامة:** تبين النتائج الواردة في الملحق (2) ان اجابات المبحوثين حول رؤية الاستدامة من خلال مؤشرات (Z19 – Z16) تؤكد على عدم اتفاق الافراد المبحوثين على هذه العبارات، اذ بلغت نسبة التوافر (49.2%) من

\* يتم الاعتماد في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة على مستوى معنوية (0.05) لغرض إجراء الاختبارات الإحصائية (اختبار معامل الارتباط، اختبار t، اختبار f) لكونه المستوى المعتمد في اغلب الدراسات الانسانية.

قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.357) مما يعني أن استراتيجيات الاستدامة البيئية في عينة الدراسة ستتغير بمقدار (0.357) إذا أزداد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة وبدلالة قيمة (t) المحسوبة البالغة (2.059) والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية أيضاً.

### 2.3.2 تأثير التخطيط الاستراتيجي في كل استراتيجية من استراتيجيات الاستدامة البيئية على المستوى الكلي للشركات المبحوثة.

يتضح من الجدول (6) انه لا يوجد هناك تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي في استراتيجيات الاستدامة البيئية باستثناء استراتيجية التكنولوجيا النظيفة، حيث كانت تأثير التخطيط الاستراتيجي في استراتيجية التكنولوجيا النظيفة معنوية بدلالة معامل التحديد ( $R^2$ ) إذ فسر هذا المؤشر لوحده (19.7%) من التأثير الكلي، يدعمه قيمة (F) المحسوبة (7.115). وبلغت قيمة (B1) (0.444) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة والبالغة (2.667).

الجدول 6

علاقة الأثر بين التخطيط الاستراتيجي في استراتيجيات الاستدامة البيئية على المستوى الكلي للشركات المبحوثة

النتيجة	التخطيط الاستراتيجي						المتغير المستقل
	sig	R <sup>2</sup>	F	t	Beta	B	
مرفوضة	0.357	%0.29	0.874	0.935	0.171	0.390	المتغيرات المعتمدة
مرفوضة	0.255	%0.44	1.349	1.162	0.211	0.269	منع التلوث
مقبولة	0.012	%19.7	7.115	2.667	0.444	0.629	الرقابة على الانتاج
مرفوضة	0.810	%0.02	0.059	0.242	0.302	0.445	التكنولوجيا النظيفة
مقبولة	0.049	%12.7	4.238	2.059	0.357	0.342	رؤية الاستدامة

DF (1, 29) N = 28 P ≤ 0.05

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على وجود أثر معنوي للتخطيط الاستراتيجي في استراتيجيات الاستدامة البيئية على المستوى الكلي لعينة الدراسة، اما فيما يخص الفرضيات المنبثقة عنها فيتم قبول فقط الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على وجود اثر معنوي للتخطيط الاستراتيجي في استراتيجية التكنولوجيا النظيفة وعلى مستوى الكلي لعينة الدراسة، وتم رفض الفرضيات الفرعية الاولى والثانية والرابعة وقبول الفرضيات البديلة.

### 3. الاستنتاجات والمقترحات.

#### 1.3 الاستنتاجات.

المؤشر الكلي	استراتيجيات الاستدامة البيئية
0.171	منع التلوث
0.211	الرقابة على الانتاج
0.444*	التكنولوجيا النظيفة
0.045	رؤية الاستدامة
0.357*	المؤشر الكلي

المصدر من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية N = 31 P ≤ 0.05

استناداً إلى ما سبق يتم قبول الفرضية الرئيسية الاولى التي نصت على وجود علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات الاستدامة البيئية على المستوى الكلي لعينة الدراسة. اما فيما يخص الفرضيات الفرعية، فيتم قبول فقط الفرضية الثالثة وعلى مستوى العينة قيد الدراسة ورفض الفرضيات الفرعية الاولى والثانية والرابعة وقبول الفرضيات البديلة.

### 3.2 تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة.

لغرض معرفة مدى وجود تأثير معنوي لتخطيط الاستراتيجي في استراتيجيات الاستدامة البيئية فان نموذج الدراسة والفرضية الرئيسية الثانية تستلزم تحديد تأثير التخطيط الاستراتيجي في استراتيجيات الاستدامة البيئية بصورة كلية وجزئية، وهذا ما نصت عليه الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وفيما يأتي تحليل اثر متغيرات الدراسة فضلاً عن تفسير المدلولات الاحصائية.

### 1.3.2 تأثير التخطيط الاستراتيجي في استراتيجيات الاستدامة البيئية على المستوى الكلي للشركات المبحوثة.

تشير نتائج التحليل في الجدول (6) إلى وجود اثر معنوي للتخطيط الاستراتيجي في استراتيجيات الاستدامة البيئية ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت (4.238) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية (4.05) وعند مستوى معنوية (0.05) وبدرجات حرية (29, 1) مما يدل على ان منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات الاستدامة البيئية وعلى المستوى الكلي، وقد بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة (0.127) والذي يشير إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير التأثير الذي يطرأ في استراتيجيات الاستدامة البيئية بنحو (12.7%) ويعزز ذلك

يتناول هذا المحور أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة وهي:

1. ذلك من خلال تشكيل لجان خاصة بتنفيذ التخطيط الاستراتيجي وتقويمه تختلف عن لجان اعداد وصياغة التخطيط الاستراتيجي.
2. نظراً لافتقار الشركات عينة الدراسة إلى استراتيجيات الاستدامة البيئية وبشكل خاص التكنولوجيا النظيفة، يوصي الباحثان بضرورة استحضار التقنية النظيفة لانه تؤمن لهذه الشركات الوصول الى أفضل السلع وتلافياً لأي اثار سلبية لعمليات انتاجها ومنع التلوث سعياً لتحقيق الاستدامة.
3. توصي الدراسة الشركات المبحوثة على صياغة الاستراتيجيات التي تحقق الموازنة بين مواردها وقدراتها الداخلية من جهة ومتطلبات بيئتها الخارجية من جهة أخرى بما يعزز من تحقيق اهدافها الاستراتيجية، ويتم ذلك عن طريق قيام الفاكتليات المبحوثة بتحديد توجهها الاستراتيجي بالشكل الذي يأخذ توزيع مواردها وتعزيز نقاط قوتها بنظر الاعتبار.
4. تقترح الدراسة أن تستخدم الشركات المبحوثة المرشحات والمرسبات الكهربائية والوسائل الميكانيكية الأخرى كالأبراج ومعدات الاحتراق الخاصة وغيرها حيث تناسب مع طبيعة الملوثات المنطلقة والمطلوب التحكم فيها..
5. على الشركات المبحوثة ان تمتلك رؤية واضحة عن التوجه نحو الاستدامة البيئية في المستقبل، ويمكن الاستفادة من هذه الناحية من منظمات حماية البيئة لما له من اثر على السمعة البيئية للشركة.

#### 4. المصادر

##### 1.4 المصادر العربية

1. ابو دولة، جمال داود، وصالحية، لؤي محمد، (2005)، تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الاردنية، المجلة العربية للإدارة، مج (25)، العدد (1)، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، مصر.
2. البرادعي، بسوني محمد، (2005)، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
3. برايسون، جون، م. ، (2003)، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، ترجمة: محمد عزت عبد الموجود، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان.
4. بريدي، مارجريت، وآخرون، (2006)، الادارة التعليمية (الاستراتيجية، الجودة، الموارد)، ترجمة: بهاء شاهين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
5. توفيق، عبدالرحمن (2004)، منهج الإدارة العليا: التخطيط الاستراتيجي والتفكير الابداعي، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة «بيك»، القاهرة، مصر. متوفر على الموقع الإلكتروني:

1. دلت نتائج التحليل الوصفي على ان اجابات المبحوثين كانت متفقة على توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الشركات المبحوثة.
2. اشارت نتائج التحليل الوصفي إلى ان اجابات المبحوثين كانت غير متفقة على توافر استراتيجيات الاستدامة البيئية في الشركات المبحوثة.
3. تبين من نتائج التحليل الوصفي ان التوجه الاستراتيجي كانت من أكثر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي وجودا في الشركات قيد الدراسة، وان استراتيجية التكنولوجيا النظيفة كانت من اقل الاستراتيجيات وجوداً في الشركات المبحوثة.
4. دلت نتائج التحليل على وجود علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات الاستدامة البيئية (المؤشر الكلي) في الشركات المبحوثة، في حين كانت العلاقة غير معنوية بين التخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات الاستدامة البيئية باستثناء العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية التكنولوجيا النظيفة حيث كانت العلاقة معنوية.
5. اظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة تأثير معنوية للتخطيط الاستراتيجي في استراتيجيات الاستدامة البيئية (المؤشر الكلي) في الشركات المبحوثة، في حين لم يمكن هناك تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي في كل استراتيجية من استراتيجيات الاستدامة البيئية باستثناء استراتيجية التكنولوجيا النظيفة حيث كان التأثير معنوي.

6. تبين من نتائج التحليل الوصفي توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الشركات المبحوثة بنسبة ضعيفة، في حين دلت نتائج الانحدار إلى أن استراتيجيات الاستدامة البيئية تستمد من مؤشرات التخطيط الاستراتيجي، وهذا ما يفسر قيام القيادة الإدارية في هذه الشركات باستغلال مؤشرات التخطيط الاستراتيجي بكفاءة.

##### 2.3 المقترحات

سيتم تخصيص هذا المحور لتدوين توصيات الدراسة وهي:

1. نظراً لافتقار الشركات عينة الدراسة إلى مؤشرات التخطيط الاستراتيجي وبشكل خاص مؤشر التقويم، يوصي الباحثان بضرورة الاهتمام بهذا المؤشر لما له من تأثير في عملية التخطيط الاستراتيجي والاستفادة من التغذية العكسية،

1. BASIAGO, A. D. , (1999), Economic, social, and environmental sustainability in development theory and urban planning practice, The Environmentalist ,19, 145-161.
2. Gamage, T.C. and Abeysinghe, D. (2010). Strategy for Achieving Ecological Sustainability while Improving Business Performance: A Field Study in Textile & Clothing Industry, In: Proceedings of the 1st International Conference on Business and Information, University of Kelaniya.
3. Kotler, Philip & Armstrong, Gary, 2011, "Marketing", 10<sup>th</sup> Ed, prentice - Hall
4. Menzies, G.F. and Wherrett, J.R., (2005), Windows in the workplace: examining issues of environmental sustainability and occupant comfort in the selection of multi-glazed windows, Energy and Buildings, 37 (2005) 623–630.
5. Morelli, John (2011) "Environmental Sustainability: A Definition for Environmental Professionals," Journal of Environmental Sustainability: Vol. 1: Iss. 1, Article 2.
6. Munitz, Barry. Chancellor, CSU. (February 1, 1995). Presentation at CSUN: Trends in Higher Education. Northridge, CA. Available at: [www.csun.edu](http://www.csun.edu).
7. Pogutz, Stefano; Micale, Valerio; and Winn, Monika (2011) "Corporate Environmental Sustainability Beyond Organizational Boundaries: Market Growth, Ecosystems Complexity and Supply Chain Structure as Co-Determinants of Environmental Impact, Journal of Environmental Sustainability: Vol. 1: Iss. 1, Article 4.
8. Siche , J.R. , Agostinho, F., Ortega, E. and Romeiro, A., (2007), Sustainability of nations by indices: Comparative study between environmental sustainability index, ecological footprint and the energy performance indices, Ecological Economics.
9. Sutton, Philip, (2004), A Perspective on environmental sustainability? A paper for the Victorian Commissioner for Environmental Sustainability, <http://www.green-innovations.asn.au>.
10. الزهراني، سعد عبدالله بردي، (2004)، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية العالي، مركز البحوث التربوية والنفسية بجامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية. متوفر على الموقع الإلكتروني: <http://www.arabslink.net/vb/register.php> .AM : 2008/2/5
11. السبتي، علي احمد، (2005)، التخطيط الاستراتيجي، جريدة الرياض الإلكترونية، الجمعية / 17 / 6 / 2005 / العدد 13507 / الموقع : <http://www.alriyadh.col>.
12. السلطان، خالد صالح، (2006)، التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي مشروع آفاق نموذجاً، الملتقى الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
13. العارف، نادية، (2005)، الإدارة الاستراتيجية، ط3، الدار الجامعية، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
14. عبد الجليل، هويدي، (2014)، العلاقة التفاعلية بين السياحة البيئية والتنمية المستدامة، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الوادي، العدد 90 ، ص ص 211- 225.
15. القطامين، احمد، (2002)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
16. الكبيسي، عامر خضير حميد، (2006)، التخطيط الاستراتيجي للقيادات التربوية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية، بحث متوفر على الموقع الإلكتروني للجامعة: <http://www.nauss.edu.sa> .PM : 2018/3/16
17. المبارك، معصومة صالح، (2006)، القيادة والتفكير الاستراتيجي الطريق إلى المستقبل، الملتقى الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
18. محمد، انس ساتي ساتي، (2014)، قراءات حول فلسفة التنمية المستدامة، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد (22)، العدد (4).
19. منصوري، كمال محمد ورمزي، جودي محمد، (2008)، المراجعة البيئية كأحد متطلبات المؤسسة المستدامة وتحقيق التنمية المستدامة، المؤتمر الدولي العلمي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، 7-8 / 4 / 2008، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
20. الهاللي، حسين مصطفي، (2006)، التخطيط الاستراتيجي وتصميم السلوك الاستراتيجي للمنظمة، ندوة التخطيط الاستراتيجي لنظم وشبكات المعلومات، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

## 2.4 المراجع الاجنبية:

10. Thambusamy, Ravi, and Salam, A. F., (2010), Corporate Ecological responsiveness, Environmental Ambidexterity And It-Enabled Environmental Sustainability Strategy, Thirty First International Conference on Information Systems, St. Louis 2010.
11. Wright ,Richard T.& Boorse ,Dorothy F., (2011), Environmental Science,7<sup>th</sup> Ed, pearson Benjamin eummings.

الملحق (1)

جامعة دهوك  
كلية الإدارة والاقتصاد

استمارة استبيان

حضرة السيد المحترم.  
تحية طيبة...

نضع بين أيديكم استبياناً خاصاً بجمع البيانات المتعلقة بإنجاز البحث الموسوم (دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز استراتيجيات الاستدامة البيئية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية في عينة من شركات المياه المعدنية في محافظة دهوك)، راجين تعاونكم معنا في الإجابة على الفقرات المؤشرة في متن هذه الاستمارة علماً أنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي.

ملاحظات:

- 1- يرجى وضع علامة ( √ ) في الحقل الذي تراه مناسباً من وجهة نظرك.
  - 2- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة علماً أن ترك أي سؤال دون الإجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل والقياس.
  - 3- سيتم التعامل مع إجاباتكم بسرية وستعرض النتائج الإيجابية بشكل أعداد و مجاميع ومؤشرات إحصائية عامة و ستستعمل لأغراض هذا البحث العلمي حصراً.
- ولكم منا جزيل الشكر والتقدير.

الباحث  
محمود محمد امين الباشقالي  
مدرس

الباحث  
د. حكمت رشيد سلطان  
استاذ مساعد

**أولاً: معلومات عامة:**

- أ- العمر: ( ) أقل من 35 سنة ( ) 35-45 سنة ( ) أكثر من 45 سنة  
 ب- الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى  
 ت- التحصيل الدراسي: ( ) شهادة عليا ( ) بكالوريوس ( ) اعدادية ( ) متوسطة فما دون.  
 ج- مدة الخدمة بالمركز الوظيفي الحالي: ( ) أقل من 3 سنوات ( ) 3-7 سنوات ( ) أكثر من 7 سنوات

**ثانياً/ البيانات الأساسية:**

**المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي.**

**1- التوجه الاستراتيجي للمصنع.**

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يحدد المصنع غرضه وطريقته بلوغه للأمد الطويل.					
2	يعمل المصنع على تحديد الاهداف الممكن تحقيقها وتطويرها مع ما يجري من مستجدات عالمية.					
3	يمتلك المصنع رؤية واضحة عن تحقيق ابعاد الجودة في الانتاج.					
4	تعتبر صياغة وتحديد المستقبل المرغوب فيه وأساليب تحقيقه عنصر جوهري في التخطيط الاستراتيجي للمصنع.					
5	يقوم المصنع بتزويد المجتمع بالمنتجات وفقاً للمعايير الاخلاقية والاجتماعية والثقافية للمجتمع.					
6	يعمل المصنع على تطوير العمليات الانتاجية وتحديثها في ضوء الاتجاهات العلمية المعاصرة مع مراعاة الظروف المحلية.					
7	يعمل المصنع على دمج مفهوم الجودة في نسيج المنظومة الانتاجية والخدمية.					
8	يعمل المصنع على تحقيق الأهداف التي تنسجم مع رسالتها.					
9	يضع المصنع الإمكانيات المادية والبشرية الكافية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.					

**2- التحليل البيئي: (نقاء القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية):**

ت	الفقرات	أُتفق بشدة	أُتفق	غير متأكد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
10	لا يتوفر في المصنع الاختصاصات والكفاءات والخبرات في مجالات محددة.					
11	الاستفادة من التقنية المتوفرة في المجالات الانتاجية والخدمية قليلة في المصنع.					
12	يقوم المصنع بتحسين وسائل الاتصال مع الزبائن للاستفادة منها.					
13	يسعى المصنع للحفاظ على مستوى الجودة من خلال استخدام احدث التقنيات.					
14	يراعي المصنع مواكبة التطور التكنولوجي.					
15	تهتم الحكومة بالقطاع الصناعي وتوفر مستلزمات العملية الانتاجية.					
16	وجود مصانع للمياه المعدنية في مدينة دهوك لا يؤثر على ادائها.					

3- صياغة وتطبيق الإستراتيجية:

ت	الفقرات	أُتفق بشدة	أُتفق	غير متأكد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
17	يسعى المصنع لصياغة الاستراتيجيات التي تحقق الموائمة بين مواردها وقدراتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى.					
18	يسعى المصنع لتوفير الامكانيات والموارد المتاحة ومتطلبات تطبيق الاستراتيجية.					
19	يمتلك المصنع هيكل تنظيمي ملائم لتطبيق الإستراتيجية.					
20	يهيئ المصنع الافراد في جميع المستويات والقادرين على تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.					

6- التقييم:

ت	الفقرات	أُتفق بشدة	أُتفق	غير متأكد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
21	يعمل المصنع على تقييم اداء فريق العمل المكلف بتخطيط وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية.					
22	يتبع المصنع منهجاً للتحسين المستمر في اعمالها وصولاً إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية.					
23	يقوم المصنع باتباع اسلوب تجنب الاخطاء بدلاً من تصحيحها.					
24	يستطيع المصنع تشخيص مشاكل تطوير العملية الانتاجية واسبابها.					

المحور الثاني: استراتيجيات الاستدامة البيئية. وتشمل:

1- منع التلوث:

ت	العبارات	أُتفق بشدة	أُتفق	غير متأكد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
1	يقوم المصنع بفصل الملوثات أو ترسيبها قبل انطلاقها إلى الوسط المحيط.					
2	يمتلك المصنع أجهزة متخصصة لقياس حجم التلوث ووضع الحلول المناسبة لها.					
3	يقوم المصنع بعمل فحوصات وكشوفات مستمرة ودورية للمكان والتخلص من النالف منها.					
4	يعمل المصنع على نشر الثقافة والوعي الناتي بين العاملين بالخطرات التي يتسبب بها التلوث.					
5	يتخلص المصنع من المياه المستخدمة بتطهير المعدات والمنشآت بطرق صحية وسليمة.					

2- الرقابة على المنتجات:

ت	العبارات	أُتفق بشدة	أُتفق	غير متأكد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
6	تعتمد ادارة المصنع مواد غير ملوثة عبر دراسة خصائص مكونات المواد الاولية التي تستخدمها.					
7	تخصص ادارة المصنع باسمرار جزءا من ايراداتها لانشطة البحث والتطوير لغرض استبدال المواد الاولية الخطرة التي تستخدمها.					
8	يوظف المصنع استراتيجيات تقلل من المخلفات في كافة مراحل عملياتها الانتاجية.					
9	يعمل المصنع على إيقاف اية عملية انتاجية التي تنبعث منها نسبة غازات عالية.					
10	يتم التخلص من المنتجات الهالكة حسب القوائين والتعليقات الخاصة بحماية البيئة من التلوث.					

3- التكنولوجيا النظيفة:

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
11	يعد نظام الانتاج المعتمد في المصنع اساسا في تحديد كمية ملوثات ومخلفات عملياتها.					
12	يستثمر المصنع التقنيات التي تؤمن لها الوصول الى افضل السلع وتلافيا لأي اثار سلبية لعمليات انتاجها.					
13	يعمد المصنع تغيير التقنيات عند ارتفاع معدلات استهلاك الطاقة التي تستخدم فيها.					
14	يقوم المصنع بتطوير وسائل الإنتاج باستمرار من خلال إدخال تقنيات حديثة اقل إحداثا للتلوث.					
15	يستخدم المصنع المرشحات والمرسبات الكهربائية والوسائل الميكانيكية الأخرى كالأبراج ومعدات الاحتراق الخاصة وغيرها حيث تتناسب مع طبيعة الملوثات المطلقة والمطلوب التحكم فيها.					

4- رؤية الاستدامة:

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
16	يمتلك المصنع رؤية واضحة عن التوجه نحو الاستدامة البيئية في المستقبل.					
17	يعتبر توفير الطاقة والحد من استنزاف الموارد الطبيعية والحفاظ عليها لتحقيق الاستدامة من اولويات التخطيط البيئي للمصنع.					
18	يمتلك المصنع القدرة على التعامل مع القضايا البيئية التي تواجهه.					
19	يؤمن المصنع بأنه لا يمكن تحقيق التنمية على قاعدة تندهور فيها الموارد الطبيعية.					

الملاحق (2)

التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري على مستوى الشركات قيد الدراسة (n= 31)

S.D	Mean	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المؤشرات / الاستراتيجيات	التحليل
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
0.677	3.48	0	0	6.5	2	41.9	13	48.4	15	3.2	1	X1	التوجه الاستراتيجي
0.615	3.61	0	0	3.2	1	35.5	11	58.1	18	3.2	1	X2	
0.709	3.65	0	0	3.2	1	38.7	12	48.4	15	9.7	3	X3	
0.514	3.74	0	0	0	0	29	9	67.7	21	3.2	1	X4	
0.680	3.94	0	0	0	0	25.8	8	54.8	17	19.4	6	X5	
0.746	4.10	0	0	3.2	1	12.9	4	54.8	17	29	9	X6	
0.875	3.97	0	0	3.2	1	29	9	35.5	11	32.3	10	X7	
0.898	3.84	0	0	6.5	2	29	9	38.7	12	25.8	8	X8	
0.886	3.58	0	0	12.9	4	29	9	45.2	14	12.9	4	X9	
0.733	3.77	0		4.30		30.09		50.18		15.41		المعدل	التحليل البيئي
		4.30				65.59							
0.962	3.48	3.2	1	9.7	3	35.5	11	38.7	12	12.9	4	X10	
0.848	3.58	0	0	6.5	2	45.2	14	32.3	10	6.1	5	X11	
0.765	3.58	0	0	6.5	2	38.7	12	45.2	14	9.7	3	X12	
0.851	3.52	0	0	9.7	3	41.9	13	35.5	11	12.9	4	X13	
0.919	3.61	0	0	9.7	3	38.7	12	32.3	10	19.4	6	X14	
0.992	3.58	0	0	19.4	6	19.4	6	45.2	14	16.1	5	X15	

0.955	3.61	0	0	16.1	5	22.6	7	45.2	14	16.1	5	X16			
0.899	3.57	0.46		8.62		34.57		39.20		13.31		المعدل			
		11.54						52.51							
1.025	3.42	3.2	1	12.9	4	38.7	12	29	9	16.1	5	X17	صياغة وتطبيق الاستراتيجية		
1.082	3.35	6.5	2	12.9	4	32.3	10	35.5	11	12.9	4	X18			
1.092	3.52	3.2	1	16.1	5	25.8	8	35.5	11	19.4	6	X19			
0.985	3.65	3.2	1	9.7	3	22.6	7	48.4	15	16.1	5	X20			
1.046	3.49	4.03		12.90		29.85		37.10		16.13		المعدل			
		16.93						53.23							
0.890	3.48	0	0	12.9	4	38.7	12	35.5	11	12.9	4	X21	التقويم		
0.807	3.58	0	0	9.7	3	32.3	10	48.4	15	9.7	3	X22			
0.667	3.39	0	0	6.5	2	51.6	16	38.7	12	3.2	1	X23			
0.723	3.55	0	0	9.7	3	29	9	58.1	18	3.2	1	X24			
0.772	3.50	0				37.9		45.18		7.25			المجموع		
								52.43							
0.850	3.45	3.2	1	9.7	3	29	9	54.8	17	3.2	1	Z1	منع التلوث		
0.923	3.58	3.2	1	9.7	3	22.6	7	54.8	17	9.7	3	Z2			
0.851	3.52	3.2	1	6.5	2	32.3	10	51.6	16	6.5	2	Z3			
0.845	3.77	3.2	1	3.2	1	19.4	6	61.3	19	12.9	4	Z4			
0.925	3.55	3.2	1	9.7	3	25.8	8	51.6	16	9.7	3	Z5			
0.879	3.57	3.2		7.76		25.82		54.82		8.4			المجموع		
		10.96						63.22							
0.890	3.48	0	0	12.9	4	38.7	12	35.5	11	12.9	4	Z6	الرقابة على الانتاج		
0.811	3.48	0	0	9.7	3	41.9	13	38.7	12	9.7	3	Z7			
0.855	3.26	3.2	1	12.9	4	41.9	13	38.7	12	3.2	1	Z8			
0.910	3.19	6.5	2	9.7	3	45.2	4	35.5	11	3.2	1	Z9			
0.839	3.35	3.2	1	6.5	2	48.4	15	35.5	11	6.5	2	Z10			
0.862	3.35	2.58		10.34		43.22		36.78		7.1			المجموع	الاستدامة البيئية	
		12.92						43.88							
0.805	2.23	16.1	5	51.6	16	25.8	8	6.5	2	3.2	1	Z11	التكنولوجيا النظيفة		
0.938	2.29	22.6	7	35	11	32.3	10	9.7	3	0	0	Z12			
0.620	3.42	0	0	6.5	2	45.2	14	48.4	15	0	0	Z13			
0.677	3.52	0	0	6.5	2	38.7	12	51.6	16	3.2	1	Z14			
1.078	2.81	9.7	3	35.5	11	22.6	7	29	9	3.2	1	Z15			
0.824	2.85	9.68		27.02		32.92		29.04		1.92			المجموع		
		36.7						30.96							
0.923	3.42	3.2	1	9.7	3	38.7	12	38.7	12	9.7	3	Z16	رؤية الاستدامة		
0.723	3.45	0	0	12.9	4	29	9	58.1	18	0	0	Z17			
0.599	3.32	0	0	6.5	2	54.8	17	38.7	12	0	0	Z18			
0.624	3.45	0	0	6.5	2	41.9	13	51.6	16	0	0	Z19			
0.717	3.41	0.8		8.9		41.1		46.78		2.43			المجموع		
		9.7						49.2							