

دور القيادة الإستراتيجية في زيادة كفاءة برامج التسويق الأخضر (دراسة ميدانية) صلاح سالمان جمعة سالمان

الملخص:

القيادة الإستراتيجية هي التي تسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة، من خلال تكامل العلاقات بين الأهداف والفرص المتاحة، وفق مرونة تحقق التنسيق بين المنظمة والبيئة الخارجية ومن ثم تتبنى مفاهيم جديدة للإبتكار والإبداع والتغيير.

كما أن التسويق الأخضر يقدم للمديرين التحدي المطلق بإستخدام الإهتمام بالبيئة كمصدر لميزة تنافسية هامة، وهي فرصة تسويقية للشركات نحو تحقيق بيئة مستقرة تعمل على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين التي يصعب تحقيقها بدون تأييد ومعاونة عناصر البيئة.

وتهدف الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في زيادة كفاءة برامج التسويق الأخضر، وذلك في شركات قطاع الصناعات الغذائية المصرية الحاصلة على شهادة الجودة البيئية (ISO 14001) وكذلك الأهمية النسبية لهذه الممارسات، ويقدم الباحث إطار مقترح يتضمن عدة مراحل يمكن أن يدعم التوجهات الخضراء لدى القادة في شركات الصناعات الغذائية، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، كذلك إستخدم قائمة الإستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغ حجم المجتمع في تلك الشركات ٣٢٤ مفردة من القادة والقائمين على التسويق، وقد بلغ حجم عينة البحث (١٧٤) مفردة من فئة القادة الإستراتيجيين من خلال عينة عشوائية بسيطة و(٣٨٤) مفردة من فئة العملاء.



Abstract:

The strategic leadership is seeking to achieve effectiveness and efficiency in the organization through the integration of relations between goals and opportunities according to flexible check coordination between the organization and the external environment and then adopt new concepts of innovation, creativity and change.

Green marketing is provide the absolute challenge for managers, using concern for the environment as a source of significant competitive advantage, a marketing opportunity for companies to achieve a stable operating environment to satisfy the needs and desires of consumers that can not be achieved without the support and help of the elements of the environment .

The study aims to identify the role of strategic leadership practices in increasing the efficiency of green marketing programs, in the Egyptian food industry companies occurring on Environmental Quality Certificate (ISO 14001) as well as the relative importance of these practices, and researcher descriptive analytical method for this purpose, as well as the Use List Inquisition as a key tool for data collection, and reached the community the size of these companies, 324 single of the leaders and those in charge of marketing, has reached the sample size (174) single from strategic leaders category through a simple random sample and (384) single customer category.

المقدمة:

إن الفهم الشامل للإدارة الإستراتيجية هو الذي يساعد رجال الإدارة العليا على التجرد الوظيفي والسعي المستمر للتغيير والنضج لأعلى المستويات في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، وكذلك إكتشاف الفرص والتهديدات، وترسيخ مفاهيم حضارة المنظمة، وهذه المفاهيم هي الأركان الأولى للقيادة الإستراتيجية ، التي تهتم بغرس رسالة المنظمة لدى أذهان مستهلكيها بشكل يميزها عن الآخرين.

وتوضح بعض الدراسات إن الممارسات المختلفة للقيادة الإستراتيجية يمكن أن تدعم ممارسات التسويق الأخضر، حيث أن رأس المال البشري والثقافة التنظيمية والهيكل الإداري ومهارات الإبداع لدى القادة تتفاعل مع إستراتيجيات التسويق الأخضر وترشيد قرارات إستدامة البيئة، وتؤكد دراسة أخرى على أن مهارات الإبتكار في المنظمة هي أهم محاور الأداء وأن القيادة التحويلية الخضراء هي المكون الثالث لمحددات تطوير الأداء الأخضر بالإضافة الى القدرات الديناميكية الخضراء والإبداع الأخضر، علاوة على ذلك فقد أصبحت نظم المعلومات البيئية أو الخضراء الأداة الأساسية لترشيد القرارات الإدارية اللازمة لتحديد أبعاد المسؤولية البيئية للمنظمة، وخاصة في ظل توجهات دمج الإدارة البيئية (EM) إلى مستوى الإدارة العليا وذلك من خلال ترسيخ البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM).

أولاً: الدراسات السابقة:

١. دراسة (Chen yu shan, 2008)^(١) بعنوان

"The positive effect of green intellectual capital on complete advantages of firms"

"الأثر الإيجابي لرأس المال الفكري الأخضر على المزايا التنافسية للشركات"



وتهدف الدراسة الى: إكتشاف العلاقة الموجبة بين رأس المال الفكري الأخضر (الداعم للإبتكارات الخضراء في المنظمة) أو الإدارة البيئية داخل المنظمة والميزة التنافسية للشركات وأظهرت نتائج الدراسة أن:

مكونات رأس المال الفكري الأخضر الثلاثة (البشرى والهيكلية والعلاقاتية) ترتبط بعلاقة موجبة مع الميزة التنافسية كمتغير تابع وأوضحت النتائج أيضاً أنه كلما زادت المكونات الثلاثة لرأس المال الفكري الأخضر (الإستثمار في رأس المال الفكري الأخضر) قويت الميزة التنافسية للمنشأة، كما أن رأس المال العلاقاتية الأخضر هو المؤثر الأقوى على الميزة التنافسية في مجال صناعة المعلومات والإلكترونيات وهو القطاع محل الدراسة.

٢. دراسة (pazarli, 2012)⁽ⁱⁱⁱ⁾ بعنوان:

"strategies for green product development"

" إستراتيجيات تطوير المنتجات الخضراء "

وتستهدف الدراسة: التعرف على إستراتيجيات تطوير المنتجات الخضراء اللازمة لإحداث تغيير جذري في القواعد التقليدية للسوق وذلك لتحقيق الربحية والميزة التنافسية ، من خلال التركيز على السمات الخضراء للمنتجات المطلوبة لإحداث (التخضير الشامل) لإستراتيجية التسويق مثل المنتج الأخضر والعلامة التجارية الخضراء والإبتكارات المستدامة.

وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية:

أن إختيار الإستراتيجية يتحدد من خلال المواصفات الخضراء في خطوط الإنتاج للمنتج الجديد و قدرات العمليات الخضراء والنظم الخضراء.

إن دعم الأداء البيئي للمنتج الأصلي (البنى) من خلال إستراتيجية الإبراز يزيد سوق الشركة وأرباحها.

٣. دراسة (حسن 2013)⁽ⁱⁱⁱ⁾: بعنوان

"التخطيط الإستراتيجي للتسويق الأخضر وأثره على جودة الخدمات الصحية"

وتهدف الدراسة إلى: التعرف على واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي للتسويق الأخضر في المستشفيات الخاصة، وذلك لمعرفة مدى تأثير التخطيط الإستراتيجي للتسويق الأخضر على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات محل الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة طردية بين تطبيق المستشفيات للتخطيط الإستراتيجي للتسويق الأخضر وجودة الخدمات الطبية، وكذلك وجود علاقة طردية بين تبني المستشفيات محل الدراسة للتسويق الأخضر ومستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة.

٤. دراسة (Chen & Ching-Hsun, 2013)^(iv): بعنوان

"The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership and Green Creativity"

"محددات تطوير الأداء الأخضر، القدرات الديناميكية الخضراء، القيادة التحويلية الخضراء والإبداع الأخضر"

وهدفت الدراسة إلى: توضيح العلاقة بين المحددات الثلاثة لتطوير الأداء الأخضر في الشركات الصناعية وهي (القدرات الديناميكية

الخضراء. القيادة التحويلية الخضراء. الإبداع الأخضر) والعلاقة بين كل من هذه المحددات وتحقيق الإستدامة التنافسية.

وتمثلت القدرات الديناميكية الخضراء ، في الإتصالات المؤسسية الداخلية والخارجية وإطلاق المعلومات البيئية، وعدم التحكم فيها والتوافق بين مركزية ومرونة الهياكل التنظيمية.

نتائج الدراسة:

- إن القدرات الديناميكية والقيادة التحويلية الخضراء تؤثر إيجابياً على الإبداع الأخضر.
- إن هناك علاقة إيجابية بين الأداء الأخضر والقدرات الديناميكية الخضراء .

٥. دراسة (Leonidou et al., 2013)^(٧): بعنوان

"Greening The Marketing Mix: Do Firms Do It And Does It Pay Off"

"دور الشركات تجاه المزيج التسويقي الأخضر"

هدفت الدراسة إلى:

التعرف على دور برامج التسويق الأخضر في التأثير على أداء الشركات

التعرف على مدى قناعة الإدارة العليا بتنفيذ مثل هذه البرامج والمخاطرة بها .

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- تلتزم الشركات محل الدراسة بتطبيق التسويق الأخضر وبرامجه المختلفة.
- تؤثر سياسة التسويق الأخضر على المنتجات وحجم المبيعات بشكل إيجابي في الأسواق مما يزيد من الحصة السوقية للشركات محل الدراسة.

٦. دراسة (Ismail et al., 2015) ^(vi) بعنوان:

"The Market for Green Products: Determination of a Strategy Based Orientation of the Consumertif "

"سوق المنتجات الخضراء وتحديد التوجه الإستراتيجي للمستهلكين"

وتهدف الدراسة إلى:

- صياغة إستراتيجية تعتمد على الشركات لتشجيع إستهلاك المنتجات الخضراء.
 - طرح نموذج مقترح يتضمن الأبعاد الأساسية لإستراتيجية إستهلاك المنتجات الخضراء.
 - التعرف على دوافع شراء المستهلك للمنتجات الخضراء.
- نتائج الدراسة:
- العمل على توجيه المستهلك هو المتغير الأكثر أهمية في عملية اعتماد المنتجات الخضراء.
 - تؤثر عملية دمج سلاسل التوريد المتوافقة مع المعايير ذات الأثر العميق في المجتمع على إستراتيجية المنتجات الخضراء

ثانياً: الدراسة الإستطلاعية:

بالإطلاع على البيانات المتاحة عن شركات التسويق الأخضر في مصر، إستنتج الباحث أن قطاع المنظمات الغذائية الحاصلة على شهادة الجودة البيئية أنسب القطاعات للتطبيق وذلك للأسباب الآتية:

- كونها القطاع الأكبر من حيث عدد المنظمات الحاصلة على شهادة الجودة البيئية التي تبلغ حوالي ٥٤ منظمة بنسبة ١١ % من إجمالي المنظمات الحاصلة على هذه الشهادة.
- التطبيق على المنتجات الغذائية يعطى أهمية للدراسة لإرتباطه الوثيق بصحة ورفاهية الإنسان وكذلك المجتمع والبيئة المحيطة.



١. تطور صادرات قطاع الصناعات الغذائية:

شهدت صادرات القطاع طفرة كبيرة في السنوات الأخيرة والتي يمكن أن تتضح من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (١)

تطور صادرات قطاع الصناعات الغذائية (٢٠١٥ - ٢٠١٠)

| النسبة | قيمة الصادرات (بالمليار دولار) | السنة |
|--------|--------------------------------|-------|
| ١٤.٥% | ٨.٣٢ | ٢٠١٠ |
| ٢٣% | ١٠.٦٣٢ | ٢٠١١ |
| ٥٤.٨% | ١٦.٤٦٤ | ٢٠١٢ |
| ١٩.١% | ١٩.٦٠٩ | ٢٠١٣ |
| ١٨.٣% | ٢١.٤٤٠ | ٢٠١٤ |
| ١٥.٦% | ٢٣.٠٠ (المتوقع) | ٢٠١٥ |

المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، بيانات تم معالجتها بقطاع نقطة التجارة، وزارة التجارة والصناعة.

ويتضح من الجدول السابق زيادة قيمة الصادرات خلال عام ٢٠١٠ - ٢٠١١ حتى تصل الى أعلى نسبة زيادة سنوية في عام ٢٠١٢، بينما إنخفضت خلال الثلاث سنوات التالية وذلك بسبب الأوضاع الاقتصادية والسياسية الغير مستقرة، وتمثل أهم أوجه الصادرات الدول العربية والإفريقية، كما أن تراجع الصادرات في الربع الأول من العام الحالي ٢٠١٥ بنسبة ١٠ % محققة ٦٦٦ مليون دولار مقابل ٧٤٥ مليون دولار خلال نفس الفترة من العام الماضي، بسبب تكرار الأزمات السياسية التي تمر بها الدول العربية التي تعتبر أهم الأسواق التصديرية بشكل عام.

٢- العقبات التي تواجه التصدير في قطاع الصناعات الغذائية:

ويواجه التصدير في قطاع الصناعات الغذائية عدة عقبات وتتمثل أهم العقبات التي تواجه شركات القطاع، في المواصفات والمعايير البيئية ثم العقبات التسويقية ويمكن توضيح ذلك من خلال النسب التي يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (٢)

العقبات التي تواجه التصدير في قطاع الصناعات الغذائية
(إحصاء ٢٠١٤)

| العقبات التي تواجه الشركات | % |
|-----------------------------|-----|
| المواصفات والمعايير البيئية | ٣٣% |
| عقبات التسويق | ٣٠% |
| عقبات السعر التنافسي | ٢٨% |
| الأحداث السياسية | ٣% |
| أخرى | ٦% |

المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، بيانات تم معالجتها بقطاع نقطة التجارة، وزارة التجارة والصناعة.

ويوضح الجدول السابق إن أهم هذه العقبات هي عدم تطابق المواصفات والمعايير البيئية وذلك بنسبة ٣٣% من إجمالي العقبات، مما يتطلب ضرورة مطابقة الصناعات الغذائية المصرية لمعايير الجودة البيئية والشروط الصحية التي تضعها الدول المستوردة.

٣- أهم برامج التسويق الأخضر التي تطبقها بعض الشركات الغذائية، والتي توضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٣)

البرامج الخضراء المطبقة في بعض شركات قطاع الصناعات الغذائية

| البرامج الخضراء | المنتج | الشركة |
|---|--------------------|----------------------------------|
| - إرشادات للتخلص الآمن من النفايات. - مكونات طبيعية متوازنة | مياه اللوتس | منظمة اللوتس للمياه المعدنية |
| مكونات طبيعية - سلاسل توريد خضراء | صلصة فودينا | الإسماعيلية للصناعات الغذائية |
| القيمة الغذائية العالية - خلو المنتج من المواد الحافظة - نشر ثقافة الأعشاب | كركديه إيزيس | إيزيس لتصنيع المواد الغذائية |
| نسبة عالية من الفيتامينات - عبوات زجاجية | عصير إنجوي | النيل للصناعات الغذائية |
| الوقاية من الأمراض - التعقيم بتكنولوجيا عالية | جبنة جرين لاندي | جرين لاندي جروب |

المصدر: من إعداد الباحث، وبالاعتماد على نتائج المقابلات الشخصية.

ثالثاً: مشكلة الدراسة:

قطاع الصناعات الغذائية وبرغم ضخامة الإستثمارات الموجهة إليه (حوالي ١٠٠ مليار جنيه)، إلا إنه يعاني من غياب التوجه الإستراتيجي المتكامل الذي يحافظ على البيئة ويحقق رفاهية وصحة المستهلك والربح للمنظمة، ورغم أن معظم ملكية منظمات القطاع الغذائي تعتبر ملكية خاصة وبالتالي تملك حرية الإدارة والتمويل، إلا إنه يعاني من المنافسة الشديدة من الشركات العربية حيث توجد منتجات لأكثر من ٢٠ شركة عربية توزع منتجاتها من العصائر والألبان عالية الجودة، حيث إعتدت هذه الشركات على إستراتيجية الوصول الى

المستهلك من خلال العبوات المتميزة والعصائر الطازجة والألوان الصناعية المطابقة للمواصفات.

كما يعاني قطاع الصناعات الغذائية من ضعف منظومة التصدير بسبب شروط الجودة البيئية التي تلتزم بها الدول المستوردة، وعدم قدرة الشركات على مسايرتها وتحديث نظمها البيئية وزيادة قدراتها التنافسية.

مما سبق يخلص الباحث الى أن مشكلة الدراسة تتمثل في وجود قصور في تفعيل الممارسات الإستراتيجية لقادة شركات الصناعات الغذائية، وذلك لزيادة كفاءة برامج التسويق الأخضر المطبقة في هذه الشركات، بهدف دعم القدرة التنافسية والنفوذ للأسواق الدولية.

رابعاً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لما يلي:

1. تأصيل مفهوم القيادة الإستراتيجية والتسويق الأخضر.
2. تحليل العلاقة بين أهم ممارسات القيادة الإستراتيجية وبرامج التسويق الأخضر.
3. تحديد الأهمية النسبية لهذه الممارسات ودورها في دعم برامج التسويق الأخضر.
4. تقديم إطار مقترح لدور القيادة الإستراتيجية في زيادة كفاءة برامج التسويق الأخضر.
5. التوصل الى عدد من التوصيات يمكن أن تساعد الشركات في دعم التوجهات الخضراء لديها.

خامساً: أهمية الدراسة:

١. الأهمية الأكاديمية

- تكمن أهمية الدراسة الحالية في تناولها لأحد المفاهيم الحديثة في مجال التسويق كميزة تنافسية للمنظمات نظراً لأن كل من القيادة الإستراتيجية والتسويق الأخضر من الموضوعات التي لم تتل حظها الكافي من الدراسة في المكتبة العربية.
- أهمية تحليل كل ممارسة من ممارسات القيادة الإستراتيجية وأثرها على كفاءة برامج التسويق الأخضر.
- أهمية دراسة التسويق الأخضر والعوامل المؤثرة على كفاءته.

٢. الأهمية التطبيقية:

- لفت نظر الحكومة بأهمية المردود الأقتصادي لإعادة تدوير المخلفات والذي يمثل ٢٧ مليون طن سنوياً ويكلف ٦ مليار جنيه للتخلص الآمن من هذه النفايات .
- أهمية تطوير البرامج الخضراء لمنتجات الصناعات الغذائية المصرية لمواجهة المنافسة الداخلية والقدرة على النفاذ للأسواق في ظل عقبات عدم تطابق المعايير البيئية للدول المستوردة وذلك بنسبة ٣٣% من إجمالي العقبات التي تواجه الشركات الغذائية .
- ضخامة الإستثمارات الموجهة الى قطاع الصناعات الغذائية والتي تقدر بحوالي ١٠٠ مليار جنيه وزيادة حجم الصادرات الغذائية المستهدفة الى الدول العربية والإتحاد الأوروبي لتصل الى ٢٠ مليار جنيه سنوياً (إحصاء ٢٠١٣) .
- التواصل مع المنظمات الخضراء إقليمياً وعالمياً لزيادة المعرفة السوقية بالتوجهات الجديدة للمستهلكين مما يعطى ميزة نسبية لهذه الشركات في مواجهة المنتجات المنافسة.



سادساً: الإطار النظري للدراسة:

١. مفهوم القيادة الإستراتيجية:

القيادة الإستراتيجية هي القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي وايضاً بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الإستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة. (vii)

ويرى الباحث ان القيادة الإستراتيجية هي القدرة على التأثير في السلوك الإنساني، وإدارة رأس المال الفكري للمنظمة بكفاءة ومرونة ومشاركة، وذلك لتعظيم قيمتها وخلق مزايا تنافسية مبتكرة.

٢. مفهوم التسويق الأخضر:

يعرف التسويق الأخضر بأنه مدخل نظمي يهدف الى التأثير في سلوك المستهلكين بدفعهم الى التوجه لطلب منتجات غير ضارة بالبيئة وتعديل عاداتهم الإستهلاكية بما ينسجم مع تقديم مزيج تسويقي متكامل قائم على الإبداع بشكل يحافظ على البيئة ويحمي المستهلك ويحقق هدف الربحية (viii).

ويرى الباحث أن التسويق الأخضر هو توجه إستراتيجي متكامل ينسق كافة جهود المنظمة لتحقيق مزايا تنافسية في الأجل الطويل من خلال تقديم منتجات مبتكرة تراعى متطلبات حماية البيئة ورفاهية المستهلك وتعظيم هدفي الربحية والنمو.

٣. تحليل العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وبرامج التسويق الأخضر:

أ- العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتسويق الأخضر:

يهدف التخطيط الإستراتيجي للتسويق الأخضر الى تحقيق النقاط الأتية:

- صياغة إستراتيجية التسويق الأخضر كجزء من الإستراتيجية العامة للمنظمة من خلال تحديد الرؤية المستقبلية والرسالة الخضراء ووضع الخطط التشغيلية والتنفيذية.



- تنفيذ إستراتيجية التسويق الأخضر التي تضمن جعل المنتج يحقق ميزة تنافسية للمنظمات في الأجل الطويل.
- الرقابة والمتابعة لتنفيذ إستراتيجية التسويق الأخضر من خلال دور القيادة في تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.

وبالتالى فإن ناتج التخطيط الإستراتيجي لنشاط التسويق الأخضر هي خطة إستراتيجية طويلة الأجل تشمل قيادة أدوات الإدارة الإستراتيجية التي تدعم الأهداف وتحقق المزايا التنافسية للمنظمة، والجدير بالذكر أن كفاءة التخطيط الإستراتيجي لنشاط التسويق الأخضر تتوقف على دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل خاصية التفاعل المستمر و التغذية المرتدة بين كافة المستويات الإدارية، وذلك من خلال بناء إطار متكامل لنظم المعلومات البيئية اللازمة لترشيد القرارات الإدارية سواء القصيرة أو طويلة الأجل التخطيطية أو التنفيذية ، أيضاً دعم ممارسات القيادة الإستراتيجية لتحديد مدى إدراك المديرين لأبعاد المسؤولية البيئية للمنظمة^(ix).

حيث تؤكد العديد من الدراسات⁽¹¹⁾ أن التخطيط الإستراتيجي لنشاط التسويق عموماً يؤدي لزيادة معايير الأداء العام للمنظمة، وأن تطبيق الإستراتيجيات التسويقية الموجهة من خلال فهم الإدارة العليا لأبعاد البيئة الداخلية والخارجية يدعم ويطور التعليم والإبتكار وكافة الإجراءات الداخلية في المنظمة وبالتالي يتحقق التميز التنافسي والتحسين البيئي المستمر.

وبدون أخذ العوامل البيئية في الحسبان فإن المنشأة لا يتوقع لها أن تعد خطأً مستقرة فقد تضع العوامل البيئية قيوداً على نشاط معين أو تدفع نشاط آخر فالسيارات الكهربائية لم تصمم إلا بعد صيحات مشكلة الطاقة والوقود وكذلك زيادة الإهتمام بالصحة والتغذية فتح أفقاً للعديد من الشركات لطرح منتجات جديدة^(x).



وتؤكد دراسة أخرى (Crane 2003) (xi) ضرورة تبني المنظمات للأداء الإستراتيجي المتناغم مع المعطيات البيئية ومتطلباتها وذلك لإقحام ميدان التسويق العالمي من خلال بلورة إستراتيجية التخضير المناسبة الى صيغ عملية قابلة للتنفيذ.

ويرى الباحث أن نجاح المنظمة وتحسين جودة خدماتها يعتمد على الربط بين التوجه الإستراتيجي العام والتسويق الأخضر سواء مبادراته أو إستراتيجياته، كما أن توافق الأداء الإستراتيجي للمنظمة مع المعطيات البيئية يعمل على تحسين صورة المنظمة لدى المجتمع والعملاء.

ب- تحليل العلاقة بين إعداد العقول البشرية المتميزة والتسويق الأخضر: إن تبني القيادة الإستراتيجية للعقول المتميزة والطموحة من أهم الممارسات التي تحقق التميز التنافسي ولاسيما في مجال التسويق الأخضر ويتحقق ذلك من خلال النقاط الأتية:

قدرة القائد الإستراتيجي على الإبداع والإبتكار:

إن الإبداع هو العملية التي بمقتضاها يقوم الإنسان بربط الأشياء والأفكار التي كانت سابقاً غير مترابطة ، كما ان الإبتكار هو نوع من المقاومة ضد القيود والجمود تبدأ من داخل المؤسسة، وهناك أساليب لتنمية الإبداع تستخدمها معظم المؤسسات الرائدة في مجال إدارة الإبداع والإبتكار، على سبيل المثال شركة سوني التي تقدم أربع منتجات جديدة كل يوم للسوق وهي (xii):

- التأكد من أن الإلتزام commitment يأتي من الإدارة العليا.
 - خلق ثقافة مشجعة للإبداع وإشراك الجميع.
 - جعل الإبداع والإبتكار موجهاً بالسوق وقياس ومراقبة نتائجه.
- وتواجه منظمات الأعمال مشاكل عديدة تحتاج الى حلول إبتكارية من خلال نجاح الأفراد والمديرين معاً في التوصل الى أفكار جديدة ومتميزة، كما أن

تطوير رأس المال الفكرى (IC) يعتبر مورداً أساسياً للمنظمات التى تعتمد فى إستراتيجياتها على الإبداع (Creativity) (xiii).

ويعرف الإبداع بأنه التفكير المختلف الذى يعنى توفر المهارات التى تولد أفكار وملاحظات جديدة تماماً وبمعنى آخر هو القدرة على رؤية بعض الأشياء بطريقة جديدة .

ability to see something in a new way وهناك صعوبة فى قياس الإبداع نظراً لأنه يرتبط بكيفية تصرف الأفراد وقد وجدت بعض الأبحاث علاقة بين الإبداع والقابلية للقيادة وبرغم قوة هذه العلاقة فإنها تختلف من مستوى الى مستوى تنظيمي آخر حسب حجم السلطة والقيود التنظيمية.

ويستخدم مصطلح إبتكار أخضر فى الإشارة الى الإبتكارات التى تسهم فى خلق بيئة مستدامة من خلال تطوير نماذج تنظيمية ايكولوجية تودى الى تحسينات فى ظروف المعيشة وتشير (fawzi, Rundquist, 2011) أن الأبتكارات البيئية ليست مهمة فقط من الناحية البيئية بل أيضاً لها تأثير هام على الناحية الإقتصادية وتواجه صعوبات جمة فى الوصول الى السوق عن الإبتكارات الأخرى.

صقل الموارد البشرية وتنميتها:

تتضمن جهود صقل الموارد البشرية وتنميتها نشاط التعليم والتدريب ويهتم كل منهما بالتغيير الإنسانى والتعلم ولكنهما يختلفان فى الإطار والعمق ويهدف التعليم لإعداد الأفراد فى مجالات العمل المختلفة بينما التدريب أكثر تخصصاً وتحديداً حيث يهدف لتمكين الفرد من إتقان عمليات بذاتها (xiv).

إن المنافسة الحادة بين المنظمات على النطاق الدولى أدت الى ضرورة إعتداد المنظمة على إستراتيجية إبتكار منتجات جديدة كسلاح تنافسى تعتمد عليه عند العمل فى السوق لكى توجد لها مجال أخضر جديد يتسم بقلة المنافسة نسبياً عن السوق الحالى ، لذلك قامت منظمات الأعمال بإستهداف شريحة سوقية جديدة



(Targeting) لإمدادها بمنتجات مبتكرة جديدة لزيادة حصتها في الأسواق والبقاء والأستمرار في الصناعة^(xv).

ويرى الباحث إنه يمكن خلق الحافز لدى الشركات لتبنى الابتكارات الخضراء من خلال صناعة منتج جديد ويكون جذاباً من الناحية التكنولوجية، والتالى يدفع حاملى الأسهم لتقبل التكاليف البيئية وإعادة النظر للجوانب الخضراء كعناصر محفزة لقيادة الشركات، كما أن إدراك المستهلك لقيمة المنتج والفائدة الجديدة التى يضيفها له تعتبر المبرر الإقتصادى للشركات الخضراء.

ج- تحليل العلاقة بين رأس المال الفكرى والتسويق الأخضر:

لم يعد هناك إختيار أمام الشركات سوى تنفيذ أنشطة حماية البيئة كأحد المحركات التى تدفع الشركات لتبنى مفاهيم الإدارة البيئية وتحقيق المزايا التنافسية الملحة للشركات.

العلاقة بين رأس المال الفكرى الأخضر والميزة التنافسية:

- ذهب عدد من الباحثين الى ان رأس المال الفكرى له تأثير إيجابى على الميزة التنافسية للمنظمات كما يتضح من العرض التالى:
- التأثير الإيجابى لرأس المال البشرى الأخضر:
لرأس المال البشرى أثر إيجابى على الميزة التنافسية للشركات من خلال توجيه مهارات وقدرات وإبداع العاملين لإبتكار منتجات تحقق ميزة تنافسية وتلبى رغبات المستهلك.
 - التأثير الإيجابى لرأس المال الهيكلى الأخضر:
أن الارصدة من القدرات التنظيمية والإلتزام التنظيمي وصورة الشركة وبراءات الإختراع وغيرها من القدرات الهيكلية التى طورتها المنظمة خلال سنوات عمرها تمثل الأساس الذى يوجه الإستثمار فى الإدارة البيئية.
 - التأثير الإيجابى لرأس المال العلاقى الأخضر:



يمثل رأس المال العلاقى الأخضر العلاقات التفاعلية المترامية مع العملاء والموردين والشركاء والتي نجمت عن تعاون الشركة وإتصالها مع المنشآت الأخرى والتي تمكنها من خلق الثروات وتحسين الأداء (xvi).

وتناولت بعض الدراسات (Dutta,2012)(xvii) البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الخضراء، والتي تهدف الى تحويل ممارسات HRM الى مبادرات خضراء بمعنى خلق الوعى لدى العاملين لتطوير الممارسات الصديقة للبيئة، من خلال الحفاظ على رأس المال المعرفى لجعل البيئة جزءاً من إهتمامات الشركات، وتعزيز الممارسات المستدامة لها ، وذلك من خلال دمج الإدارة البيئية الى مستوى الإدارة العليا وتشمل مبادرات ال HRM الخضراء:

- تثقيف العاملين لقضايا البيئة و المناخ.
- التدريب على أساليب العمل الموفرة للطاقة.
- تعزيز و غرس الوسائل الأكثر إستدامة فى محيط العمل.

ويرى (Stewart ,2001)(xviii) أن إدارة رأس المال الفكرى تعتبر إستراتيجية النجاح فى المستقبل والتي تبحث عن الثروات الفكرية والمهارات الإبداعية الكامنة فى الموارد البشرية، حتى يمكن الإستثمار فيها وإستخلاص قيمة أعلى من خلال تحويلها الى أرباح.

ويؤكد أن إدارة رأس المال الفكرى من الأمور الحرجة للقيادة الإستراتيجيين فإدارة المعرفة وخلق وتسويق الإبتكارات أساس نجاح القيادة، حيث أن تأثير القادة الإستراتيجيين على أداء الشركات واضحاً حيث أن قراراتهم قد تجعل لهم ميزة تنافسية فى الشركة، وخاصة عندما يكون عملهم مقيماً ونادراً ويصعب تقليده كما أن نوعية القرارات الإستراتيجية التي تحددها فرق الإدارة العليا تؤثر على قدرة الشركة على الإبتكار والاندماج فى التغير الإستراتيجي المؤثر.



د- تحليل العلاقة بين الهيكل التنظيمي والتسويق الأخضر:

يمثل دعم وتطوير الهيكل التنظيمي من الممارسات الهامة التي تقدمها القيادة الإستراتيجية في المنظمات ولاسيما التي تواجه المنافسة الحادة في السوق الأخضر حيث إن إلزام المنظمات بمراعاة الجوانب البيئية في أدائها الإداري يمكنها من الحصول على شهادات الجودة البيئية لضمان الإستمرارية ولتحقيق المزايا السوقية المستهدفة.

المحددات التطبيقية للإدارة البيئية:

وتعرف إدارة البيئة بأنها ذلك الجزء من النظام الكلي للإدارة الذي يشمل الهيكل الوظيفي والتخطيط والمسؤوليات والممارسة العملية والإجراءات والعمليات وإمكانيات التطوير، وكذلك تنفيذ وإنجاز ومراجعة السياسة البيئية، وأساس هذه الفلسفة الإدارية هو مراعاة التداعيات والآثار التي يمكن أن تنشأ نتيجة قيام المنظمة بوظائفها وعملياتها المختلفة تجاه البيئة الطبيعية ويشمل المفهوم جميع وظائف المنظمة من إنتاج وتسويق بل وتمويل وأفراد أيضاً. ويضم الهيكل التنظيمي الأخضر المكونات الثلاثة الآتية:

١. نظام المعلومات الخضراء.

٢. الإتصالات البيئية والنظم اللامركزية.

٣. النظم والقنوات الإدارية.

وهناك إتفاق بين مجموعة من العلماء (Chen 2008) على أن تطبيق إستراتيجيات التسويق الأخضر لا بد وأن يكون في صورة كلية وعلى مستوى الإدارة العليا وليس فقط إدارة التسويق بالمنظمة مع ضرورة التطوير والتحسين المستمر حيث لا يقتصر مفهوم التسويق الأخضر على وظائف المزيج التسويقي، بل يمتد ليشمل الإستراتيجيات والهياكل والأفكار والأصول البشرية والمادية والمعلوماتية لدى المنظمة والإدارة البيئية الرشيدة هي التي تضع مكونات البيئة هدفاً إستراتيجياً في إدارة منظومة العلاقة تبين عناصر البيئة وطموحات التنمية، وذلك من خلال رسم السياسات وبناء البرامج التنفيذية من خلال منظور بيئي

شامل وتقوم المنظمات بدمج الإدارة البيئية ضمن هيكلها التنظيمي اما طوعياً لتحقيق وفورات ومزايا تنافسية وتقليل التكلفة من خلال حماية الأنظمة البيئية أو إجبارياً نتيجة التشريعات الحكومية والضغوط الأخرى مثل المستهلكين والمساهمين^(xix).

تخصير الثقافة التنظيمية:

طبقاً لدراسة (Crane 2008)^(xx) فإن أهمية تخصير الثقافة التنظيمية والقدرة على نشرها في المنظمات والبعد عن التقنيات الجامدة القديمة في التعامل مع العاملين يؤدي الى إكتساب القدرة على تنفيذ ثقافة التخصير في المنظمات في كل جوانبها ومستوياتها كغاية وهدف إستراتيجي يحقق البقاء والتميز ويساعد على تطبيق فكر الإدارة العليا في قضايا البيئة.

وفي دراسة أخرى^(xxi) وجد أن القصور من جانب الإدارة العليا للمنظمات الحاصلة على شهادات (ISO 14001) في التنسيق بين جميع إدارات المنظمة يعوق التحسين البيئي المستمر ويجب على القادة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لوضع وظائف بيئية ورقابية وكذلك مراعاة المبدأ الأخلاقي للتسويق الأخضر (الغسيل الأخضر).

ويعتبر تصميم وبناء الهياكل التنظيمية من أهم الأنشطة التي يقوم بها المدير عند أداء وظيفة التنظيم، وخاصة تحديد قنوات الإتصال الرسمية والعلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة، وكذلك تحديد خطوط إنسياب السلطة بشكل واضح ومحدد ويقع على عاتق القادة الإستراتيجيين قضية تطوير الهيكل التنظيمي لخلق وظائف ومسارات تراعى التوجه البيئي الجديد للمنظمة.

فالهيكل التنظيمي ما هو إلا خريطة توضح الإدارات التي تتكون منها المنظمة وخطوط السلطة الرئيسية فيها والمسؤوليات والعلاقات ونطاق الإشراف وهذه العناصر مجتمعة يجب أن تشترك في فهم الرسالة الخضراء للمنظمة وتطوير وتدريب المستويات المتعلقة بالتوجه الأخضر.



كما توجد عدة عوامل تؤثر في تكوين الإنطباعات لدى المستهلكين عن المنتجات الخضراء ومنها الإنطباع التنظيمي^(xxii) حيث يسهم إنطباع المستهلك عن الإستراتيجيات التنظيمية للمنشأة تجاه القضايا البيئية في تكوين الإنطباع الكلي عن المنتجات الخضراء وهو يعكس السمعة التنظيمية بكونها مسؤولة إجتماعياً وذات إستجابة للمخاوف البيئية والحد الذي عنده يؤثر هذا الإنطباع على النوايا الشرائية للمستهلك الأخضر.

هـ تحليل العلاقة بين الممارسة الأخلاقية للقيادة الإستراتيجية والتسويق الأخضر:

يواجه النشاط التسويقي عموماً والإجتماعي على وجه الخصوص العديد من الإنتقادات في مجال الحماية المتواصلة للبيئة وهذه السلبيات تضع مديري التسويق بل والإدارة العليا في مواقف تحتاج الى قرارات سريعة وطويلة الأجل لإحتواء العملاء في كل مرحلة من مراحل التسويق ومن هذه الإنتقادات الممارسات الخداعية والتي تشمل التسعير الخادع وإستخدام البيانات المضللة في التعطيم على المستهلك.

المنتجات الرديئة وغير الأمانة مثل المنتجات التي تباع على إنها أغذية صحية وهي غير آمنة وضارة.

تنمية النزعة المادية والرغبات الزائفة حيث يدفع الأفراد لتنمية ما يمتلكونه دون الإهتمام بالمنظور المهني والثقافي.

كما أن حركات حماية البيئة ليست موجهة ضد الأنظمة التسويقية لكنها ببساطة ترغب في أن يظهر الأفراد والمؤسسات إهتماماً واضحاً بالبيئة حيث أن هدف النظام التسويقي من وجهة نظرهم لا يجب أن يكون تعظيم الإستهلاك وإنما تعظيم جودة الحياة (Maximizing life quality) و أن تتضمن عملية إتخاذ القرار بواسطة المنتج التكاليف ذات الصلة بالبيئة.



إن الخداع في المعلومات الخضراء (الغسيل الأخضر) وعدم الوضوح مع المستهلك وتدمير موارد البيئة يفقد المنظمة ثقة الكثير من العملاء، ويحتاج ذلك الى قيادة إستراتيجية تتحمل مسؤولياتها من خلال القرارات التنظيمية التي يتخذونها حيث أن أحد الأدوار الجوهرية للقيادة هو خلق موقف ورسالة تزيد من ثروة حملة الأسهم وبطريقة متوائمة، ويشارك فيها أصحاب المنافع فالقائد المثالي ذو الرؤية يجب أن يحدد إحصائية هذه السياسة نحو أداء أفضل في العمل وزيادة إنتاجية ومكاسب للمنظمة^(xxiii).

ويتحدد دور المديرين التنفيذيين CEOs من خلال الدمج الواسع للمنشأة مع المسؤولية الإجتماعية لها، فدور القيادة يجعل الأخلاقيات عاملاً مؤثراً في المنظمة وإستراتيجية أعمال وسلوك تنظيمي، ويؤكد بعض الكتاب على أن الممارسة الإستراتيجية للقيادات، يجب أن تعالج ثغرات عدم الكشف عن المعلومات الخضراء للمستهلك أو الإفصاح بمعلومات مبالغ فيها فيما يعرف بالإدعاءات البيئية، حيث أن الكشف عن المعلومات قد تمارسه الشركات الخضراء بصورة إختيارية كإستجابة للضغوط السوقية وغير السوقية أو قد يتم القيام بها بصورة إجبارية إستجابة للتشريعات البيئية والقوانين.

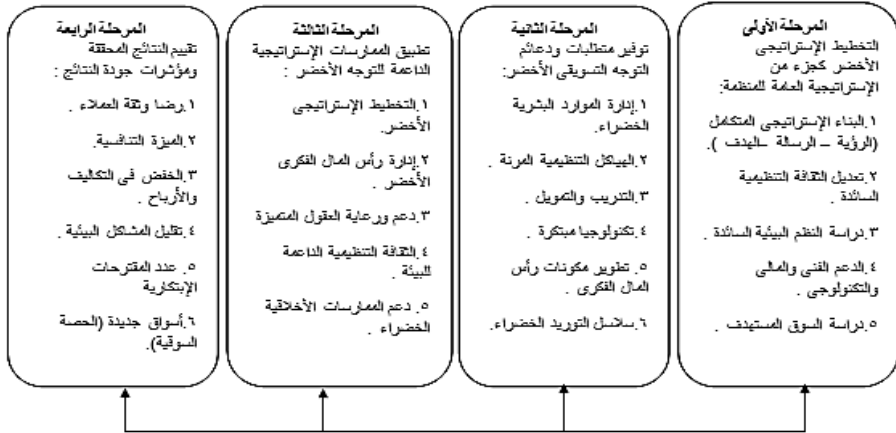
إن إلزام الشركات بالكشف عن المعلومات يهدف الى توفير رؤية واضحة وثقة في المنتجات بالنسبة للمستهلك والى إجراء المقارنات بين جودة السياسات الخضراء في الشركات المختلفة بالنسبة لباقي الأطراف ويحتاج المستهلكون المعلومات الصحية والبيئية بالنسبة للمنتج الأخضر أكثر من غيره من المنتجات حتى يتمكن المستهلك من صنع خيارات قائمة على المعرفة وبالتالي دفعهم الى التفاعل مع المواصفات الخضراء عند إتخاذ قرارات الشراء.^(xxiv)

فكلما كثرت الإدعاءات البيئية كلما زادت درجة عدم تصديق وعدم إقتناع المستهلك ويعد ذلك بمثابة إنذار للشركات التي تركز على الفوز بمزايا تنافسية من خلال تبنيها لمفهوم التسويق الأخضر، كما يقابل هذه الشركات تحد آخر يتمثل في جماعات الضغط البيئية التي تختبر صدق أو زيف هذه الإدعاءات.



ويرى الباحث أن التطبيق العملي لهذه الجهود هو الأساس في تحقيق الأهداف التنافسية للشركات، والعمل على التوافق مع ضغوط البيئة وسياسة الحكومات وخصوصاً في المنتجات شديدة الإرتباط بشريحة كبيرة من المستهلكين، مثل صناعة الأغذية حيث يعتبر قطاع الصناعات الغذائية أساسياً لتوفير الاحتياجات اليومية للمواطنين والتصدير، وبالتالي فإن إنتاج سلع ذات جودة عالية ومتفقة مع المعايير العالمية وبسعر تنافسي أصبح ضرورة قومية، يتعين معها الأخذ بتحديث قطاع هذه الصناعات والإستغلال الأمثل للطاقات التصنيعية، وتطبيق التكنولوجيا، ونظم إدارة الجودة العالمية والإستفادة من المخلفات لحماية البيئة من التلوث، وإجراء الدراسات والبحوث التطبيقية التي تخدم هذه الصناعة.

سابعاً: إطار مقترح لدور ممارسات القيادة الإستراتيجية في زيادة كفاءة برامج التسويق الأخضر:



التغذية المرتدة - المتابعة والتصحيح المستمر

المصدر: من إعداد الباحث



ومن خلال الشكل السابق يستخلص الباحث ما يلي:

1. يركز الباحث في الإطار المقترح على ضرورة توافر البيئة الداخلية الداعمة للتوجه الأخضر وتوافر قيادات فعالة قادرة على التعامل مع فريق من ذوى القدرات الإبتكارية.
2. يتضمن النموذج دمج كافة الممارسات الأقرب للتوجه السوقى الأخضر وإدارتها معاً.
3. يتكون النموذج من أربع مراحل أساسية يرى الباحث إنه يمكن الإعتماد عليها لدعم برامج التسويق الأخضر.

ويرى الباحث أنه يمكن للقيادة فى شركات الأغذية تطوير كفاءة البرامج الخضراء من خلال الأتى:

- تطوير المنتجات ذات العلامات التجارية المعروفة لدى المستهلك أولاً لتصبح صديقة للبيئة قبل إنتاج منتج أخضر جديد وذلك لكسب ثقة المستهلك.
- التوزيع من خلال المعارض المشتركة للمنتجات الخضراء للحد من منافسة المنتجات التقليدية، وجذب شريحة معينة من المستهلكين لها قدرة على الدفع ورغبة فى مزيد من الرفاهية والأمان.

ثامناً: منهجية الدراسة:

1- فروض الدراسة:

تشتمل الدراسة على الفرض الرئيس الأتى (فتي القادة الإستراتيجيون والعملاء):

" لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية على كفاءة برامج التسويق الأخضر وذلك فى شركات الصناعات الغذائية فى مصر".



ويتفرع هذا الفرض إلى الفروض الفرعية الآتية:

١. " لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسة التخطيط الإستراتيجي للتسويق الأخضر وذلك على كفاءة برامج التسويق الأخضر".
٢. " لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسة تطوير رأس المال الفكري وذلك على كفاءة برامج التسويق الأخضر".
٣. " لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسة رعاية العقول البشرية المتميزة وذلك على كفاءة برامج التسويق الأخضر".
٤. " لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسة دعم وتطوير الهياكل التنظيمية وذلك على كفاءة برامج التسويق الأخضر".
٥. " لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسة التأكيد على الممارسات الأخلاقية وذلك على كفاءة برامج التسويق الأخضر".

٢- مجتمع وعينة البحث:

وهو جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث وينقسم الى:

أ- فئة القادة والقائمين على التسويق:

إعتمد الباحث على دراسة كل من فئة القادة والقائمين على التسويق في شركات الصناعات الغذائية الحاصلة على شهادة الأيزو ISO 14001 وبلغ حجم المجتمع في تلك الشركات ٣٢٤ من القادة والقائمين على التسويق، وكان حجم العينة ١٧٤ من أعضاء الإدارة العليا و قام الباحث بالحصول على ١٤٦ إستبيان صالحة للتحليل وبذلك تكون:

نسبة الإستجابة = 83.9%

ب- فئة العملاء:

نظراً لعدم إمكانية حصر مجتمع عملاء تلك الشركات في الفترة (٢٠١٤-٢٠١٥) إعتمد الباحث على جدول العينات العشوائية عند مستوى ثقة 95% وخطأ مسموح به في التقدير $5\pm 5\%$ وبلغ حجم العينة ٣٨٤ مفردة ، كعينة منتظمة من



المتريدين على مراكز التسوق الكبرى وقام الباحث بالحصول على ٢٨٨ إستبيان صالحة للتحليل، وبذلك تكون نسبة الإستجابة = 75% .

ج - توزيع عينة البحث على شركات قطاع الدراسة:

بلغ عدد المنظمات الغذائية الحاصلة على شهادة الأيزو ISO14001 ٥٤ منظمة تقريباً (إحصاء ٢٠١٤) وتم توزيع قوائم الإستقصاء على ٢٩ منظمة منها موزعة في ستة محافظات، وهى التى تمكن الباحث من التواصل معها، وتم التواصل مع ٦ قيادات فى كل شركة، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالى:

جدول (٤)

توزيع عينة البحث على شركات قطاع الدراسة

| م | المحافظة | أجمالى الشركات | عينة الشركات | عدد القادة | حجم المجتمع | حجم العينة |
|---|-------------|----------------|--------------|------------|-------------|------------|
| ١ | القاهرة | ١٣ | ٨ | ٦ | ٧٨ | ٤٨ |
| ٢ | الجيزة | ١١ | ٦ | ٦ | ٦٦ | ٣٦ |
| ٣ | الإسكندرية | ٨ | ٥ | ٦ | ٤٨ | ٣٠ |
| ٤ | الشرقية | ١٢ | ٥ | ٦ | ٧٢ | ٣٠ |
| ٥ | القليوبية | ٧ | ٣ | ٦ | ٤٢ | ١٨ |
| ٦ | الإسماعيلية | ٣ | ٢ | ٦ | ١٨ | ١٢ |
| | الإجمالى | ٥٤ | ٢٩ | | ٣٢٤ | ١٧٤ |

المصدر: من إعداد الباحث

تاسعاً: النتائج والتوصيات:

١- : نتائج الدراسة الميدانية وإختبارات الفروض:

من خلال النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي وإختبارات الفروض

توصل الباحث الى النتائج التى يوضحها الجدول الأتى:

جدول رقم (٥)

ملخص لنتائج الدراسة الميدانية وإختبارات الفروض

| م | الفرض | النتيجة | الاهمية النسبية | معامل التحديد R^2 |
|---|--|-----------------------------------|-----------------|---------------------|
| ١ | لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسة التخطيط الإستراتيجي على كفاءة برامج التسويق الأخضر. | يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية . | ٨٣.٤٢% | ٥٦.٣% |
| ٢ | لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسة تطوير رأس المال الفكري على كفاءة برامج التسويق الأخضر. | يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية . | ٨١.٢١% | ١٢.٥% |
| ٣ | لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسة رعاية العقول البشرية المتميزة على كفاءة برامج التسويق الأخضر. | يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية . | ٨٠.٣٢ | ١٢.٥% |
| ٤ | لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسة دعم وتطوير الهياكل التنظيمية على كفاءة برامج التسويق الأخضر | يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية . | ٨٢.٥٣ | ٢١.٢% |
| ٥ | لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسة التأكيد على الممارسات الأخلاقية على كفاءة برامج التسويق الأخضر. | يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية . | ٦٢.٢٢ | ٤٠.٤% |

الجدول من إعداد الباحث.

٢- النتائج العامة:

١. أن التخطيط الإستراتيجي للتسويق الأخضر يعتبر أهم الممارسات التي تزيد من كفاءة برامج التسويق الأخضر، حيث جاءت هذه الممارسة في الترتيب الأول وبأهمية نسبية قدرها ٨٣.٤٢% وبمتوسط حسابي قدرة ٤.١٧، بينما جاءت ممارسة التأكيد على الممارسات الأخلاقية في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدرة ٣.١١ وبأهمية نسبية قدرها ٦٢.٢٢%.

٢. التوصيات المقترحة وألية تنفيذها:

أ- توصيات لمنظمات الصناعات الغذائية:

من خلال نتائج الدراسة الميدانية وإختبارات الفروض توصل الباحث الى التوصيات المقترحة لمنظمات الصناعات الغذائية وألية تنفيذها كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (٦)

التوصيات المقترحة وألية تنفيذها

| م | التوصيات | أليات تنفيذ التوصيات | الجهة المسئولة | مدة التنفيذ |
|---|--|---|--|-------------------------------|
| ١ | دعم وتطوير وتدريب مهارات القادة الإستراتيجيين وتنمية الوعي البيئي لديهم. | عقد دورات تدريبية مكثفة لفريق الإدارة العليا. | قطاع الصناعات الغذائية. غرفة تحديث الصناعات. | ١٢ شهراً |
| ٢ | الإهتمام بوضع خطط إستراتيجية تحدد التوجهات البيئية | من خلال الإختيار بين الإستراتيجيات الخضراء التي | الإدارة البيئية بالمنظمة | البدء من الآن في وضع خطة خلال |



| م | التوصيات | أليات تنفيذ التوصيات | الجهة المسئولة | مدة التنفيذ |
|---|---|--|--|-------------------------|
| | المستقبلية. | تناسب حجم وطبيعة منتجات الشركة والسوق المستهدف. | | سنتين مع التقييم الدورى |
| ٣ | تنمية مهارات العاملين ودعم العلاقات الهيكلية مع الموردين والعملاء. | إستقطاب الكفاءات البشرية التي تضيف قيمة وميزة تنافسية للشركة. | إدارة الموارد البشرية بالمنظمة. | ١٢ شهراً |
| ٤ | دعم القيادة لمهارات الإبتكارات البيئية المتميزة ودعم فرق العمل الجماعي. | دعم ميزانية الأبحاث والتطوير وتوفير كافة الإمكانيات اللازمة لدعم الإبتكارات. | الإدارة العليا للمنظمة. | ٣ شهور |
| ٥ | مرونة الإتصال وتحديد المسئوليات البيئية لكافة العاملين في المستويات الإدارية. | تخصيص إدارة بيئية مستقلة تمارس أنشطة التوجه الأخضر في كافة مراحل الإنتاج | الإدارة العليا بالمنظمة. | ٣ أشهر |
| ٦ | وضوح ومصداقية وبساطة المعلومات الخضراء لبناء ثقة وولاء المستهلك | من خلال الإعلانات الخضراء غير المبالغ فيها وتنمية الوعي البيئي لدى المستهلك. | إدارة التسويق والعلاقات العامة في المنظمة. | ٦ أشهر |
| ٧ | تطوير عناصر المزيج التسويقي الأخضر | من خلال التسعير المناسب وتطوير إستراتيجيات 3Rs | إدارة التسويق والإدارة العليا بالمنظمة. | ٦ أشهر |

الجدول من إعداد الباحث.

ب - التوصيات العامة:

١. ضرورة قيام الدولة بدورها في دعم الشركات تجاه قضايا البيئة.
٢. ضرورة وجود تشريعات صارمة للحد من التلوث والتخلص الآمن والصحيح من النفايات العضوية ومخلفات الصناعات الغذائية.
٣. نقل تجارب الشركات العالمية في مجال المنافسة الخضراء.
٤. تكوين تحالفات وإندماجات لكسب الدعم البيئي.
٥. التحول الى الإنتاج النظيف بالإنعقاد الجيد لمدخلات الإنتاج والإلتزام بأساليب الإنتاج الأكثر كفاءة وإستدامة.

المراجع

- i. Chen, yushan "the positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms" journal of business ethics, vol.77, pp 271-286, 2008.
- ii. Ardayeni pazarli "strategies for green product development" doctor, university of florid, 2012
- iii. هند عوض محمود حسن "التخطيط الاستراتيجي للتسويق الأخضر وأثره على جودة الخدمات الصحية" دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة بمحافظة الجيزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنها، 2013 .
- iv. Yu-Shan Chen and Ching-Hsun Chang " The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities، Green Transformational Leadership، and Green Creativity" Journal of Business Ethics Vol. 116، No. 1 (August 2013)، pp. 107-119
- v. Leonidou، C.، Katsikeas، C.، & Morgan، N. (2013). "Greening" The Marketing Mix: Do Firms Do It And Does It Pay Off?. Journal Of The Academy Of Marketing Science، 41(2)، 151-170.
- vi. Ines Ismail ، Amal Ben Cheikh and Tarek Abdella "The Market for Green Products: Determination of a Strategy Based Orientation of the Consumer" University Paris 8 ، University of Tunis, Institut Supérieur de Gestion (ISG), Students and suptech - Tunis Tunisie - Jan 2015
- vii. سيد محمد جاد الرب، القيادة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2012 .
- viii. ثامر البكري، التسويق الأخضر، عمان، دار اليازوري، 2009
- ix. هند عوض محمود حسن ، "التخطيط الإستراتيجي للتسويق الأخضر وأثره على جودة الخدمات الصحية" ، دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة بمحافظة الجيزة، رسالة ماجستير، جامعة بنها، كلية تجارة، 2013 .
- x. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2004 .

- xi. Crane A., Green Marketing and Strategic Re-Orientation in the 1990s, Journal of Strategic Marketing, Vol 8,Issue 3,Sep,2003.
- xii. أحمد عزمى ذكى عبد العزيز. القيادة الإستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال الدولية لجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٢٠١٠.
- xiii. سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، القاهرة، الدار الهندسية للنشر، ٢٠١٣.
- xiv. رجعة المبروك عوض "متطلبات بناء القيادة الإستراتيجية وأثرها على درجة الثقة التنظيمية" دراسة ميدانية في قطاع الاعمال الصناعى العام بليبيا، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، ٢٠١٤.
- xv. احمد سامى عبد الكريم "دراسة محددات تطبيق إستراتيجية التسويق الأخضر وتأثيرها على ولاء العميل" دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية في مصر، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، كلية تجارة، ٢٠١٣.
- xvi. سعاد فهد الحوال، "أثر تطبيق المزيج التسويقي الأخضر على مدى رضا العميل"، دراسة على قطاع الفنادق في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، كلية التجارة، ٢٠١٤.
- xvii. Sumanta Dutta, Greening People: A Strategic Dimension Assistant Professor, Department of Business Administration, Dinabandhu Andrews Institute of Technology and Management, Garia, , West Bengal State University, Barasat, Kolkata.
- xviii. Thomas. A Stewart, The Wealth of knowledge : Intellectual Capital And The Twenty – First Century Organization Nicholas Bradely Pub. Co..london, 2001, p.76
- xix. طارق نعمان إبراهيم الرفاعي "نظم الإدارة البيئية ودورها في زيادة القدرة التنافسية لصادرات الصناعات الغذائية المصرية"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٤.
- xx. Crane A., Green Marketing and Strategic Re-Orientation in the 1990s, Journal of Strategic Marketing, Vol 8,Issue 3,Sep,2003.

- .xxi أحمد سامي عبدالكريم، مرجع سبق ذكره.
- xxii. Audhesh K. Paswan" Business to business governance structure and marketing strategy". Charles Blankson2 Department of Marketing &Logistics، College of Business، University of North Texas،2011
- .xxiii محمد عبد العظيم أبو النجا، قضايا تسويقية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١١.
- .xxiv سامى الصمادى، التسويق الأخضر، توجه العالم فى القرن الحادى والعشرين، المؤتمر العربى الثانى فى الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٨