

الاستدامة المؤسسية عبر التسويق الأخضر وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على مديرية الزراعة بمحافظة القاهرة

د. سهى عبد المنعم محمد شلي

مدرس إدارة الأعمال
المعهد الكندي العالي بالتجمع الخامس
جمهورية مصر العربية

المخلص

هدفت الدراسة إلى بحث تأثير الاستدامة المؤسسية عبر التسويق الأخضر على تحقيق التميز المؤسسي - تطبيقياً على مديرية الزراعة بمحافظة القاهرة-، فمن خلال محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة والتساؤلات الفرعية للمشكلة البحثية، وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي النظري للأدبيات السابقة في هذا المجال من خلال أربعة فرضيات تم بحثها، اتضح من نتائج الدراسة وجود علاقة بين الاستدامة المؤسسية والتسويق الأخضر بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة، إضافة إلى وجود علاقة بين الاستدامة المؤسسية والتميز المؤسسي، إلى جانب وجود علاقة بين التسويق الأخضر والتميز المؤسسي وبين الاستدامة المؤسسية عبر التسويق الأخضر والتميز المؤسسي وثبوت صحة الفرضيات الأربعة، من أهم ما أوصت به الدراسة وضع خطة متكاملة لتحقيق الاستدامة المؤسسية لديها بحيث تربط هذه الخطة بممارسات للتسويق الأخضر والتميز المؤسسي وفق معايير محددة ومتوافقة مع معايير جائزة مصر للتميز المؤسسي الحكومي، تطبيق أساليب فعالة لتعزيز ممارسات الاستدامة المؤسسية من حيث تحسين الوضع التنظيمي التنافسي المناسب لاستمرار العمل من الزاوية الإجرائية دون توقف، أن تهيئ بيئة العمل لتفعيل ممارسات التميز المؤسسي والتركيز على تحقيق معدلات عالية من الأداء المؤسسي والبشرى، تطبيق معايير التميز المؤسسي لزيادة القدرات التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الاستدامة المؤسسية، التسويق الأخضر، التميز المؤسسي، علاقة الاستدامة المؤسسية بالتسويق الأخضر، علاقة الاستدامة المؤسسية بالتميز المؤسسي، محافظة القاهرة، مديرية الزراعة.

المقدمة

مع تزايد التحديات العالمية الحديثة المؤثرة على قطاعات عديدة للمنظمات، باتت هناك توجهات لابتكار ممارسات مؤسسية قائمة على عنصر الاستدامة الذي يعد في حد ذاته متغير مهم وحيوي لبقاء المنظمات في بيئة الأعمال وعدم الخروج من مجالات العمل، بل والوصول إلى التميز في الأداء المؤسسي كونه أداة مهمة للبقاء في بيئة الأعمال (Ashraf et al., 2021). فالاستدامة المؤسسية بشقها التنظيمي أو المالي متغير حاكم ومهم في الوقت الراهن يوجه دفة الأداء في المنظمات من أجل أفضل وأحسن استغلال لكافة مواردها بشكل يضمن لها الاستمرار في أداء مهامها وخدماتها وأنشطتها بصورة فعالة (Amoah, 2022)، مع تطوير الممارسات في أداء كافة الأدوار داخل المؤسسة والأخذ بأحدث التوجهات في وظائف المنظمة (Garcia-Sanchez et al., 2022).

وحيث نجد أن وظيفة التسويق من أهم الوظائف التي تقوم بأدائها المنظمة من أجل أن تبقى في بيئة العمل، وتواجه المنافسة، وتطور من منتجاتها وخدماتها (Martins, 2022) للاستمرار والتميز في تخصصها، كما حيث يعد التسويق الأخضر من التوجهات المهمة التي تحقق للمؤسسة دور مهم في الاستمرار والتميز في بيئة تنافسية ومعقدة تتطلب تفوق ملحوظ في قدرات المنظمة (Wang et al., 2022). كما أصبح لدى المؤسسات تحديات تتعلق بالاستدامة المؤسسية،



(Tarquinio and Xhindole, 2022) وتطبيق ممارسات التسويق الأخضر، علاوة على كيفية تحقق التميز المؤسسي كنتيجة لتلك الممارسات في ظل تزايد وتطور التحديات باستمرار في مجالات العمل المختلفة (Aladwan and Alshami, 2021). ومن القطاعات الحيوية التي تتأثر بممارسات الاستدامة من زاوية تعظيم استخدام الموارد والتسويق الأخضر لتحقيق التميز في الأداء خاصة مع تحقيق جائزة التميز الحكومي في مصر هي قطاع الزراعة في مصر، لذلك تركز الدراسة الحالية على تناول موضوع الاستدامة المؤسسية عبر التسويق الأخضر وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي تطبيقياً على مديرية الزراعة بمحافظة القاهرة باعتبارها مجالاً خصبا وحيويا لتنمية وتطور بلدنا الغالي.

الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

الاستدامة المؤسسية

يركز مفهوم الاستدامة المؤسسية على تحسين الوضع التنظيمي التنافسي، وتقديم الأداء المرن المناسب لاستمرار العمل من الزاوية الإجرائية التنظيمية والزاوية البيئية، التي تزيد من قوة الوضع التنافسي للمؤسسة في أجواء غاية بالتعقيدات والتحديات (Amoah, 2022)، إلى جانب أن الاستدامة المؤسسية تركز في جوهرها على حسن التخطيط لاستخدام الموارد المتاحة للمنظمة وصولاً إلى تحقيق استمرارية منافع تلك الموارد وتحقيق أهداف المنظمة وأهداف المجتمع بشكل فعال، من خلال تنفيذ إجراءات وخطط الاستخدام الأمثل لها (Alsaid, 2022). وفي أثناء الضغوط والتحديات التي تتعرض لها المؤسسة تجد المنظمات نفسها أمام واقع يفرض عليها الرقابة على الأداء من أجل توافق مخرجاتها مع تلك التحديات، ويتيح لها الصمود والاستمرار في العمل بقدرة تنافسية عالية، لذلك من الضروري أن تركز على الاستدامة المؤسسية التي تجعلها تستجيب بشكل استراتيجي للأحداث المفاجئة، ولا تفقد مواردها بل وتستطيع تنميتها والاستفادة منها بشكل كبير في ظل المتغيرات والضغوطات عبر رقابة إدارية فعالة للأداء المستخدم (Wijethilake and Appuhami, 2017).

كما تشير دراسة (Farooq and De Villiers, 2019) إلى أن الاستدامة المؤسسية تتضح في التقارير التي تقدمها المنظمات، وتشير إلى قدراتها في مجالات استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية للاستدامة وتقارير تقييم الأهمية النسبية للتخطيط، واتخاذ القرار وتحديد الأهداف وتقييم الأداء والحوافز (العزوني، 2020)، والإجراءات المتخذة بشكل مستمر للحفاظ على التطوير المؤسسي والدور المجتمعي والبيئي الذي تقدمه المؤسسة تجاه المجتمع. كما حددت دراسة (Garcia-Sanchez, et al., 2022) أن الاستدامة المؤسسية تحقق وتضمن استمرارها عبر تفعيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والعمل على تنفيذ أهداف التنمية المستدامة، جعل مجلس إدارة المؤسسة يهتم بكل تفاصيل الأداء التنظيمي ويعزز من استمرارية الأداء الناجح، التنبؤ والتوقع بالتطوير المؤسسي وضمان زيادة الإيرادات بشكل مستمر مع رفع مستويات جودة الأداء البشري والمؤسسي في مسارات تخدم بقاء المؤسسة وأدائها لدورها التنافسي. تتضح كذلك براهين استدامة المؤسسة في قدرتها التنظيمية (عبد المنعم، 2020) والبشرية على تنفيذ المشاريع العملاقة وتحقيقها للمنافع التنظيمية والاقتصادية والبيئية في ذات الوقت من خلال إجراءات تنظيمية فعالة تضمن نجاحها المستمر في تنفيذ تلك المشاريع (Thounaojam and Laishram, 2022)، إلى جانب الإمدادات وسلاسل التوريد المستدامة التي تعمل وفق إجراءات مؤسسية تحقق الاستمرار في الأداء بدون توقف لتوفير الخدمات والمخرجات النهائية للمؤسسة (Nath and Eweje, 2021). حيث تُعد سلاسل التوريد بعداً مهماً جداً في تحقيق الاستدامة المؤسسية القائمة على ممارسات الحفاظ على الموارد، من خلال تطبيق إجراءات تنظيمية للعمليات الفعالة للشراء. والمناسبة والتعبئة والتغليف لاستمرار أداء ومخرجات المؤسسة، وفي ذات الوقت يحافظ على الدور والمسؤولية البيئية الناتجة عن نشاط المؤسسة بما يحقق الاستدامة المؤسسية وزيادة البعد التنافسي المبني على سلاسل التوريد من زاوية الشراء (Pullman and Wikoff, 2017). هذا وتشير دراسة (داود، 2017) إلى أن توافر القيم المؤسسية المناسبة تزيد من قدرة المنظمة على تحقيق الاستدامة، خاصة قيم الجودة والالتزام والابتكار والتقييم المبني على معايير التطوير والتطور المؤسسي (Ribeiro, et al., 2016)، بالإضافة إلى قيم دعم اتخاذ القرار السليم والترشيد والمشاركة من أصحاب المصالح في تعزيز الاستدامة المؤسسية التي تحقق منافع مشتركة وتطور الأداء (Tarquinio and Xhindole, 2022)، مع توفر التشريعات والإجراءات التي تضمن تفعيل الاستدامة، بالتركيز على الأداء التنظيمي الفعال والاحترافية المهنية للخصائص لدى المورد البشري بالمؤسسة بصورة متوازنة مع ضوابط الاستدامة، ومعايير الأداء المهني الذي يحدث التطوير والاستمرار فيه (Lai and Stacchezini, 2021). كما تركز

الاستدامة المؤسسية على تحقيق الاستمرارية في العلاقة الفعالة مع العملاء، والأخذ بتطبيقات أنماط مختلفة في أساليب الإدارة مثل الإدارة البيئية، والإدارة الاجتماعية (عبد السمیع، 2021)، والإدارة الاقتصادية، وإدارة العملاء، والصحة، وإدارة السلامة والمخاطر، والاستدامة التقنية، والاستدامة المؤسسية، وإدارة المعلومات والتكنولوجيا، قياس الأداء، وتطوير معايير الأداء التشغيلي والأداء التنظيمي (Nagariya et al., 2022)، لذلك تحتاج المؤسسات إلى وضع استراتيجية محددة الأبعاد لتحقيق الاستدامة من عدة زوايا قابلة للتنفيذ مع توفير تسهيلات للأداء الفعال المترابط في ظل وجود مرونة ولا مركزية (Maine et al., 2022).

التسويق الأخضر

اهتمت العديد من الدراسات الحديثة بتناول التسويق الأخضر من زوايا حديثة ونجد أن من بينها دراسة (Sikic, 2021)، والتي تناولت موضوع التسويق الأخضر الرقمي عبر وسائل التواصل الاجتماعي، حيث وجدت أن أهم العناصر المرتبطة به تركز في «المطالبات البيئية - اتجاه المنتج - توجه العملية - اتجاه الصورة الذهنية - التوجه البيئي وممارساته - توجيه الشركات لرسائل خضراء فعالة باستخدامها لكلمات ملائمة موجهة عن البيئة لجمهورها، وهذه الطريقة ترفع المؤسسات مستوى الوعي حول منتجاتهم ويجعلون من انفسهم مواطنين صالحين. حيث تستخدم المؤسسات التسويق الأخضر وتعتمد عليه خاصة في الدخول إلى الأسواق الجديدة (البكري، 2007) وتعمل على تطوير مزيج تسويقي مناسب، مع التركيز على أمور تطوير صورة العلامة التجارية الخضراء والرضا والثقة والولاء الأخضر (مقيم، 2020)، وبناء المكونات المختلفة للعلامة التجارية القائمة على العملاء، مع بناء قيم التسويق الأخضر المختلفة تجاه شرائح المستهلكين المنفصلة بناءً على الدرجة التي يميل بها أعضاء شريحة معينة إلى الاهتمام بالبيئة أو تقييم العواقب البيئية لسلوكياتهم (Nguyen-Viet, 2022).

وتوضح لنا دراسة (Martins, 2022) أن التسويق الأخضر يعد حلاً سحرياً للحد من التأثير السلبي لأنشطة الأعمال على البيئة والتأثير على سلوك الشراء الأخضر، والميزة التنافسية المستدامة، وما إلى ذلك، ودوره المهم في تحسين ربحية الشركات (عمر، 2015)، ولا سيما بين الشركات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الناشئة، عبر تعزيز التوجه إلى سلوكيات الشراء الأخضر، مع الاهتمام بأبعاد المعرفة البيئية، والاهتمام البيئي، والسعر الأخضر، والإعلان الأخضر، والمنتجات الخضراء لها تأثير إيجابي كبير على الربحية المتصورة للشركات الصغيرة والمتوسطة وكذلك سلوك الشراء الأخضر.

في حين تضع لنا دراسة (Jaiswal et al., 2022) أبعاداً تخص ممارسات التسويق الأخضر مثل العلامات البيئية والعلامة التجارية البيئية والإعلانات البيئية مع المعرفة البيئية المتصورة في بيئة مستدامة، حيث تترجم هذه الأبعاد مظاهر التسويق الأخضر وتعزز من السلوك الشرائي الأخضر والوعي لدى المستهلكين بهذا التوجه، لذلك يرتبط التسويق الأخضر بأبعاد التنمية المستدامة من حيث استراتيجيات التسويق الأخضر المبني على قرارات الشراء لدى المستهلك وولاء العلامة التجارية من حيث البعد الاجتماعي المرتبط بأهداف التنمية المستدامة (Amoako et al., 2022).

تضع لنا دراسة (Qureshi and Mehraj, 2021) مدخلاً حديثاً جداً فيما يتعلق بأبعاد التسويق الداخلي الأخضر حيث وجدت نتائج الدراسة أنه يعتمد على الاتصالات الداخلية الخضراء، وتنمية المهارات الخضراء، والمكافآت الخضراء للموظفين فيما يتعلق بالتسويق الداخلي الأخضر للمؤسسة، وهو ما يتطلب بناء المهارات للموظفين وفق أسس التسويق الأخضر الداخلي وبناء استراتيجية، وإجراءات تنظيمية تخدم التسويق الأخضر والتسويق الأخضر الداخلي.

كما تطرقت دراسة (Ali, 2021) إلى الممارسة الاجتماعية حول مبادرات التسويق الأخضر وسلوك الشراء الأخضر والمعرفة المتاحة لدى العملاء، حيث تبين من نتائج الدراسة أن العملاء في البلدان النامية لديهم معرفة أقل مقارنة بالعملاء في البلدان المتقدمة، مما يتسبب هذا في قلق أقسام التسويق في المنظمات لأن مجالات العملاء المختلفة تتطلب حلولاً تسويقية مختلفة للتأثير على قرار الشراء تبين أيضاً أنه لا تتوسط المعرفة البيئية العلاقة بين التسويق الأخضر وسلوك الشراء الأخضر بينما يتوسط الاستهلاك الأخضر العلاقة بين التسويق الأخضر وسلوك الشراء الأخضر.

وترى دراسة (Al-Dmour et al., 2021) أن ممارسات التسويق الأخضر تناسب أداء المنظمات غير الربحية ويرتبط بشكل إيجابي بمدى اعتماد أبعاد التسويق الأخضر، ولا سيما جوانب المسؤولية البيئية والاجتماعية، واستخدام

استراتيجيات الأداء في التسويق الأخضر والتي تعزز الالتزام بالمسؤولية، وخاصة البيئية، حيث يعمل التسويق الأخضر على تعزيز أخلاقيات العمل والولاء للعلامة التجارية وتحقيق الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة (Amoako et al., 2021)

كما وجدت دراسة (Taufique and Islam, 2021) أن التسويق الأخضر في الأسواق الناشئة يتأثر بعدة أبعاد، مثل فعالية المستهلك المنتظرة والمعايير الذاتية التي لها تأثير إيجابي مباشر على سلوك المستهلك الأخضر، في حين أن التأثير المباشر للمواقف البيئية ضئيل للمستهلك الحالي من خلال الدعم التجريبي والحاجة إلى تعزيز الكفاءة الذاتية بين المستهلكين لإقناعهم بممارسة سلوك المستهلك الأخضر، خاصة عندما يواجه الأفراد التحديات الشديدة لتغير المناخ والتدهور البيئي.

العلاقة بين الاستدامة المؤسسية والتسويق الأخضر : تحدد لنا دراسة (Fuchs et al., 2020) أبعاداً مهمة تقوم عليها العلاقة بين الاستدامة المؤسسية وممارسات التسويق الأخضر، كاستخدام بطاقة الأداء المتوازن - كنظام إدارة استراتيجي لدعم التسويق الأخضر - وعبر إدارة استراتيجية تدعم استراتيجيات التسويق الأخضر، وبالتالي الترويج باعتباره أحد أبعاده، بشكل أسرع لتعزيز التنمية المستدامة. كما أن العلاقة بين الاستدامة المؤسسية والتسويق الأخضر تتضح في جوانب التوجه البيئي ومزيج التسويق الأخضر ورأس المال الاجتماعي في مسارات تخدم الميزة التنافسية كوجه مهم للاستدامة، من خلال اعتماد استراتيجية مزيج التسويق الأخضر والتوجه البيئي المبني على دور واضح للمؤسسة في زيادة قيمة رأس المال الاجتماعي الذي يؤدي بدوره إلى تعزيز الاستدامة من خلال التنافسية (Giantari and Sukaatmadja, 2021). تحدد لنا دراسة (Wang et al., 2022) زاوية أخرى مهمة للعلاقة بين الاستدامة المؤسسية والتسويق الأخضر من حيث أسس المال الفكري الأخضر يؤثر بشكل إيجابي على المزايا التنافسية والنجاح المستدام في الأعمال، بالإضافة إلى ذلك فإن تأثير توجه زيادة الأعمال الخضراء على المزايا التنافسية والنجاح المستدام إيجابي وهام، وأوضحت النتائج أن التسويق الأخضر عامل أساسي في الميزة التنافسية والنجاح المستدام في الأعمال التجارية. هذا يتطلب أن الثقافة التنظيمية الخضراء تعزز وتنتشر وتوجه بشكل إيجابي على المزايا التنافسية والنجاح المستدام، وبالتالي تصميم الأداء المؤسسي والتسويق الأخضر في اتجاه يصب في تنمية وتطوير واستمرارية المؤسسة في تحقيق أهدافها وفق توجيه الموارد بصورة أفضل (Kauskale et al., 2018) حيث تصل الاستدامة المؤسسية بالتسويق الأخضر من خلال تمكينه من تحقيق قدرات تنافسية تمكن المؤسسة من تصدير منتجاتها في أسواق شديدة التنافسية ويحقق لها الأداء التسويقي المتميز الذي يصب في بناء وترسيخ عوامل الاستدامة المؤسسية بسبب ممارسات التسويق الأخضر (Barbosa et al., 2021). من جانب آخر تؤكد دراسة (Huang et al., 2017) على أن العلاقة بين الاستدامة المؤسسية والتسويق الأخضر تقوم على منحه المزايا التنافسية وتحقيقه لجوانب التوريد الأخضر المهم في بناء خصائص تنافسية للمنتجات، والتي بدورها تزيد من المبيعات والموقف التنافسي الذي بدوره يحقق الاستدامة والاستمرارية في المجال، وهو ما تؤكدته نتائج دراسة (Bhattacharyya, 2022) من حيث مساهمة التسويق الأخضر في البعد الاجتماعي والمسؤولية

الاجتماعية للمنتجات، مما يؤدي إلى زيادة حجم الثقة فيها وزيادة مساحة العملاء في الأسواق المختلفة مما ينعكس على الاستدامة التسويقية، التي هي جزء مهم في الاستدامة المؤسسية. لذلك فإن البعد الاجتماعي الناتج عن ممارسات التسويق الأخضر، تزيد من جوانب التنافسية والمسؤولية الاجتماعية لدى المنظمات مما يساهم في زيادة العوامل المؤيدة إلى تحقق الاستدامة المؤسسية والاستمرار في الأسواق التنافسية.

كما تزيد هذه العوامل المؤيدة من توجهات المنظمة نحو تبني الممارسات الإدارية، والتي تزيد من نتائج الأداء المؤسسي في ظل إجراءات التسويق الأخضر (Sharma et al., 2021). كما تضيف دراسة (Dong and McIver, 2021) بعداً آخر للعلاقة بين الاستدامة والتسويق الأخضر، وذلك من زاوية الممارسات المؤسسية المالية، حيث ترى الدراسة أن نجاح الأداء المالي المستدام كجزء من الاستدامة المؤسسية مرتبط بشكل مباشر بالأدوار والإجراءات التي تنفذها المؤسسات في إطار التسويق الأخضر، مع التركيز على بعد الإفصاح المالي المرتبط بممارسات هذا النمط التسويقي، ومن ناحية أخرى ترتبط الاستدامة المؤسسية من حيث الدور المؤثر للقيادة، بتبن ممارسات التسويق الأخضر وتوجيه الثقافة التنظيمية والموظفين

إلى ممارساته مع الاهتمام بأدوار نشر العلامة التجارية الداخلية الخضراء، ودور القيادة الخضراء الأصيلة والاستدامة وتبنى نشر برامج التدريب الأخضر مما يعزز من علاقة الاستدامة بممارسات التسويق الأخضر (Srivastava et al., 2020).

التميز المؤسسي

يُعد التميز المؤسسي من الممارسات المهمة التي تتيح للمنظمات فتح آفاق متنوعة للتطوير وتحسين الأداء (المخلافي، 2018)، خاصة في تطوير ثقافة المنظمة والأفراد وتطبيق مراحل متقدمة من الجودة، علاوة على زيادة قوة التعلم التنظيمي وهو ما يؤدي إلى تحقيق معدلات عالية من الأداء تميز المؤسسة عن غيرها من المنافسين (Ashraf et al., 2021). حيث يُبنى التميز المؤسسي على توفير المنظمة لعدة متطلبات ومعايير. والعمل على أحداث التوافق معها خاصة في أمور الشراكات والموارد التي تعد أحد أوجه مُمكّنات تحقيق التميز المؤسسي (الرخيص، 2018)، كما أوضحت الدراسة انه يمكن تعظيم الشراكات والموارد من خلال التركيز على قطاعات حكومية وخاصة. وإبرام التحالفات التي تتيح الحصول على موارد متميزة تضيف إلى القدرة التنافسية.

كما ارتكزت دراسة (Yan et al., 2021) أيضا على التميز المؤسسي والذي يؤدي إلى أحداث المنظمة لتوافق تام مع معايير المُمكّنات، ومعايير النتائج التي تؤثر إلى انتقالها من مراحل متأخرة إلى مراحل متقدمة في تطوير مجالاتها المختلفة، حيث تؤكد نتائج دراسة (Aladwan and Alshami, 2021) على أن من أهم جوانب التميز المؤسسي المتعلقة بعنصر المُمكّنات المرتبط بالعمليات الداخلية التي لها صلة بخدمات المنظمة من خلال العمل على الابتكار والتميز في الخدمة، ومن ثم تحسين مخرجات الأداء الرئيسي كأحد أوجه نتائج نموذج التميز المؤسسي ومن ثم التأثير الإيجابي على سمعة المنظمة. في نتائج دراسة (Aladwan, et al., 2022) اتضح أن هناك تحديات تواجه المؤسسات لتطبيق نموذج التميز المؤسسي الأوربي خاصة تلك التي تتعلق بالافتقار إلى ثقافة العمل الجماعي لدعم مشاركة وتبادل المعرفة، ونقص الوثائق المطلوبة لبناء الذاكرة التنظيمية اللازمة لعمليات إدارة المعارف (قواسمه، 2018)، الافتقار إلى التدريب على إدارة المعارف، والافتقار إلى الرؤية الواضحة والاستراتيجية لإدارة المعارف، والافتقار إلى المنهجيات المناسبة لإدارة المعرفة الداخلية ونقاط الضعف في تكامل المعلومات والبيانات، وهي كلها جوانب أساسية في تحقيق التميز المؤسسي (علي، 2019). من الجوانب الإجرائية التي تحت على تحقيق التميز المؤسسي بشكل تطبيقي كبير تلك التي تتعلق بإعداد وتوثيق جهود التميز من أجل المشاركة في جوائز تنافسية (غازي، 2021) تحت المنظمات على الانتقال السريع إلى ممارسات عملية في التميز المؤسسي جوهرها تحقيق طفرة في الأداء من حيث المدخلات والمخرجات (Mathuva et al., 2018). كما تحدد لنا دراسة (Al-Dhaafri and Alosani, 2021) أن المفهوم التطبيقي لممارسات التميز المؤسسي يركز على دور القيادة والتخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية لريادة الأعمال نحو تحقيق التميز المؤسسي، حيث يعد عنصر التخطيط الاستراتيجي وتحديد الرؤية والرسالة وبناء قيم استراتيجية أداة مثمرة في تحفيز الثقافة التنظيمية نحو الوصول إلى نقطة التميز المؤسسي، كأحد مدخلات التميز. علاوة على دوره الواضح للقيادات بالمنظمة. وتوصلت دراسة (Lasrado and Kassem, 2022) إلى أن القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية لها دور مهم في مساعدة المنظمة على تحقيق مراحل متقدمة في ممارسات التميز المؤسسي، حيث أكدت أيضا النتائج على أن المنظمات ذات أنماط القيادة التحويلية والمشاركة، أو ثقافات القدرة على التكيف يمكن أن تؤدي أداءً جيداً وتحقق التميز المؤسسي، وهو ما يشير إلى أن القيادة والثقافة عنصران مهمان في تحقيق التميز المؤسسي. كما وُجدت آثاراً أخرى للتميز المؤسسي، ففي نطاق دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي والتوجيه الريادي على الأداء التنظيمي تبين أن هناك تأثير إيجابي ومعنوي لإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي والتوجه الريادي على الأداء التنظيمي المتميز، وهي عوامل تصب في تحسين الأداء المؤسسي وبناء ممارسات جيدة في التميز المؤسسي (Al-Dhaafri and Alosani, 2021). هذا ويعتمد التميز المؤسسي على تعزيز أدوار واضحة للقيادات وتحديد مبادرات لتحقيق التحول المؤسسي ودعم الموارد البشرية في تحسين أدائها مع القياس المستمر في التطور الحادث تجاه تأثير تلك المبادرات على زيادة قدرات التميز المؤسسي (Bilimoria and Singer, 2019)، علاوة على أن التميز المؤسسي يساهم من خلال ممارساته في استدامة نظم الجودة وضمان الاستمرار في تقديم كل ما هو مبتكر لتحسين التميز المبني على الجودة والتحول إلى الإدارة الاستراتيجية التي تؤثر في تحقيق التميز المؤسسي (Medne et al., 2020).

العلاقة بين الاستدامة والتميز المؤسسي: يرتبط التميز المؤسسي بالاستدامة من حيث كونه يحدد التنمية المستدامة (غلاب وزرقون، 2021) والاستفادة من نظام الجودة القائم على نموذج التميز EFQM وتطبيق أفضل الممارسات التي تؤدي إلى بناء رؤية طموحة لاستمرار الأعمال والتنافس في بيئة مضطربة (Medne et al., 2020)، علاوة على أمور تتعلق بالنضج التنظيمي والتميز التنظيمي في الاستدامة، فهما منهجان لإدارة الأداء التنظيمي التي تهدف إلى تحسين أداء الاستدامة التنظيمية (ثابت، 2021) وتنمية الموارد البشرية والتدريب على جميع مجالات القدرات، وإدارة المعرفة لتحديد الدافع وراء نجاح المنظمات على المدى الطويل، وتحسين عمليات اتخاذ القرار (Terouhid and Ries, 2016).

كما تتضح العلاقة أيضاً بين الاستدامة والتميز المؤسسي في جوانب الجودة والمرونة، وممارسة التحفيز البشري لتطبيق ومبادئ وأدوات التميز مع مرونة أداء الأعمال والأنشطة بشكل متفوق عن الآخرين (Dahlgaard and Anninos, 2022)، علاوة على أحداث التحول في ممارسات الإدارة والتكامل والتطور وفق التحديات العالمية للإدارة المستدامة للمستقبل مع التركيز على البعد الاستراتيجي في بناء رؤية للاستدامة وفق معايير التميز المؤسسي (Anninos and Chytiris, 2012).

كما ربطت دراسة (Hedgeman, 2015) بين متغيري الاستدامة والتميز، حيث اتضح أن استدامة المؤسسة «وهي القدرة على خلق والحفاظ على الفوائد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والبقاء على قيد الحياة»، التميز هو «القدرة على الازدهار عبر مجالات الأداء المختلفة كالمرونة والقدرة على التجديد الذاتي والابتكار والتغيير وإعادة ابتكار نفسها من خلال تكيف استجاباتها مع الصدمات أو التحديات السياسية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها من الصدمات أو التحديات التنافسية، حيث يعد التعلم والابتكار القيادة ومرونة الأداء أحد أوجه علاقة التميز بالاستدامة المؤسسية ودور القيادة هنا في الحفاظ على مستويات الاستدامة والتميز (Brown, 2015)، بجانب القيادة وبيئة العمل، قدرة النظام، فعالية النظام، التشجيع التنظيمي وحواجز النظام مع وضع وتحديد استراتيجيات التغيير (Lasrado et al., 2015).

وتتضح العلاقة أيضاً بين الاستدامة والتميز المؤسسي في بناء سلسلة توريد متماسكة في أداء مهام المؤسسة وتحفيز الدور القيادي المبدع المحفز لاستمرار الأعمال بتفوق عن المنافسين (Edgeman et al., 2015)، علاوة على إجراءات النزاهة التنظيمية ونمط السلوك القيادي المعزز للتميز واستدامة الأعمال (AL-Abrow et al., 2019).

علاقة التسويق الأخضر والتميز المؤسسي: تنطلق أبعاد هذه العلاقة في جوانب تخص الإبداع الأخضر وإدارة الجودة الشاملة واستدامة الأعمال، فهي منظومة متكاملة يؤثر بها التسويق الأخضر على تحقيق التميز المؤسسي (AlQershi et al., 2022)، إضافة إلى التطوير التنظيمي المرتبط بالأبعاد البيئية وتطوير العمليات والمنتجات الخضراء التي تحقق التميز المؤسسي للمنظمة (Albloushi et al., 2022).

تشير نتائج دراسة (الملا حسن وعبدالمجيد، 2021) إلى أن فحوى هذه العلاقة تركز في تعزيز وتطوير الأداء البيئي، الابتكار الأخضر، إدارة الموارد البشرية الخضراء، الإستراتيجية البيئية، ورأس المال الأخضر.

كما أوضحت دراسة (Ullah et al., 2022)، انعكاس التسويق الأخضر على التميز المؤسسي (مع تطوير المورد البشري وفق الثقافة التنظيمية الخضراء التي تمكن المنظمة من تحسين وضعها التنافسي وتحقيق التميز المؤسسي، كما أدلت دراسة (Muisyo et al., 2022) بأن قياس الأداء المستدام ليس فقط على الأداء المالي ولكن أيضاً على الأداء الاجتماعي، والبيئي عبر تعزيز المسؤولية الاجتماعية والبيئية للتصميمات الخضراء، والمواقع الخضراء، وسلسلة التوريد الخضراء، والاستراتيجية الخضراء وهي أمور تصب في تحقيق التميز المؤسسي (Fatoki, et al., 2019)، مع الاهتمام بخفض الأضرار الواقعة على البيئة وتحسين أمور التنافس والتميز وفقاً لذلك (Thanki et al., 2020).

وتؤكد دراسة (Green et al., 2012) أن التسويق الأخضر يؤثر على التميز المؤسسي من حيث إدارة سلسلة التوريد الخضراء، نظم المعلومات الخضراء، تحسين الأداء البيئي الاقتصادي التشغيلي التنظيمي (قدايفة ورزاز، 2021)، وتأكيد الممارسات الخضراء الداخلية وابتكار المنتجات الخضراء (بن علي، 2021) مع التركيز على الإنتاج الخالي من الهدر والممارسات الخضراء الداخلية والابتكار الأخضر وتطوير مقياس الأداء المستدام التي تخدم التميز المؤسسي والجودة (Afum et al., 2021).

جدول رقم (1)

استنتاجات الباحثة من الدراسات السابقة للفجوة العلمية البحثية

اهم الفجوات العلمية ذات الصلة بمشكلة الدراسة والمستنتجة من عرض الدراسات السابقة	مرجعية الدراسات السابقة
على مستوى الاستدامة المؤسسية	
تحدى تحسين الوضع التنظيمي التنافسي المناسب لاستمرار العمل من الزاوية الإجرائية دون توقف، كيفية حسن التخطيط لاستخدام الموارد المتاحة للمنظمة وصولاً إلى تحقيق استمرارية منافع تلك الموارد، كيفية الاستخدام المستدام للموارد في ظل التحديات والظروف الصعبة	(Amoah, 2022), (Alsaid, 2022), (Wijethilake and Appuhami, 2017)
تحدى تنفيذ أهداف التنمية المستدامة، كيفية الحفاظ على الاستمرار في تنفيذ مشاريع ناجحة، تحدى تحقيق الاستمرار في الأداء بدون توقف لتوفير الخدمات والمخرجات النهائية للمؤسسة	(Garcia-Sanchez et al., 2022), (Thounaojam and Laishram, 2022), (Nath and Eweje, 2021)
دعم اتخاذ القرار السليم والترشيد والمشاركة من أصحاب المصالح في تعزيز الاستدامة المؤسسية، كيفية الحفاظ على استمرارية الأداء المهني للموظفين، تحدى بناء علاقات قوية مستمرة مع العملاء والحفاظ عليهم	(Tarquinio and Xhindole, 2022), (Lai and Stacchezzini, 2021), (Nagariya et al., 2022)
على مستوى التسويق الأخضر	
كيفية تفعيل التوجه البيئي وممارساته، تحدى بناء علامات تجارية ومنتجات خضراء مناسبة للعملاء، كيفية بناء ميزة وقدرة تنافسية للمؤسسة عبر التسويق الأخضر	(Sikic, 2021), (Nguyen-Viet, 2022), (Martins, 2022)
تحدى بناء استراتيجيات التسويق الأخضر المبني على قرارات الشراء لدى المستهلك وولاء العلامة التجارية من حيث البعد الاجتماعي، كيفية بناء التسويق الداخلي الأخضر، كيفية تحفيز الشراء الأخضر	(Amoako, et al., 2022), (Qureshi and Mehraj, 2021), (Ali, 2021)
كيفية ربط المسؤولية البيئية والاجتماعية باستراتيجيات الأداء في التسويق الأخضر، تحدى التأثير على المستهلكين لإقناعهم بممارسة سلوك المستهلك الأخضر	(Amoako et al., 2021), (Taufique and Islam, 2021)
على مستوى التميز المؤسسي	
كيفية تحقيق معدلات عالية من الأداء المؤسسي والبشرى، تحدى تطبيق معايير التميز المؤسسي لزيادة تنافسية المنظمة، كيفية تحسين مخرجات الأداء الرئيسي كأحد أوجه نتائج نموذج التميز المؤسسي	(Ashraf et al., 2021), (Yan, et al., 2021), (Aladwan and Alshami, 2021)
تحدى بناء معرفة وثقافة مؤسسية وبشرية تدعم التميز المؤسسي، كيفية توجيه دور القيادة والتخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية لريادة الأعمال نحو تحقيق التميز المؤسسي، كيفية الربط بين إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي والتوجيه الريادي والأداء التنظيمي	(Aladwan et al., 2022), (Al-Dhaafri and Alosani, 2021), (Al-Dhaafri and Alosani, 2021)
تحدى توجيه دور الموارد البشرية لخدمة التميز المؤسسي، كيفية تحديد آليات ضمان الاستمرار في تقديم كل ما هو مبتكر لتحسين التميز المبني على الجودة	(Bilimoria and Singer, 2019), (Medne et al., 2020)

كما تشير الباحثة هنا إلى أن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو تطبيقها في البيئة المصرية في القطاع الحكومي وتناولها للتسويق الأخضر كمتغير وسيط في العلاقة بين الاستدامة المؤسسية كمتغير مستقل والتميز المؤسسي كمتغير تابع علاوة على استخدام الدراسة لأسلوب العينة الحصصية.

المشكلة البحثية للدراسة

في ضوء القراءات ومن فحص متغيرات دراسات الاستدامة المؤسسية والتسويق الأخضر والتميز المؤسسي، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في محاولة الدراسة وضع إجابة على التساؤل الرئيس حول «ما أثر الاستدامة المؤسسية من خلال التسويق الأخضر على التميز المؤسسي» ويتفرع منه التساؤلات التالية:

- ما تأثير الاستدامة المؤسسية على التسويق الأخضر في مديرية الزراعة بمحافظة القاهرة؟
- ما تأثير الاستدامة المؤسسية على التميز المؤسسي في مديرية الزراعة بمحافظة القاهرة؟
- ما تأثير التسويق الأخضر على التميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة؟
- ما تأثير الاستدامة المؤسسية من خلال التسويق الأخضر على التميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة؟

أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من عدة زوايا تتركز في الآتي:

- 1- أهمية عمليات الاستدامة المؤسسية خاصة في ظل تزايد تحديات الأداء وتطلب ذلك أدوار متميزة وابتكارية للمؤسسة وللعنصر البشري.

- 2- كما تنطلق أهمية الدراسة الحالية من أهمية التسويق الأخضر كونه مهم ومؤثر في توفير منتجات وخدمات تناسب توجهات الأسواق والتنافسية في ظل تواجد السلوك والمستهلك الأخضر.
- 3- ترتبط أهمية الدراسة الحالية كذلك بأهمية التميز المؤسسي كونه أحد الأدوات المهمة التي تقيس مدى تطور المؤسسة وفق معايير محددة تضمن تطور الأداء باستمرار، وهو ما يتناسب مع أهمية جائزة التميز الحكومي بمصر.
- 4- كما ترتبط الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية في تقديمها مقترحات لإبراز الإجراءات التنفيذية وخطة التطبيق للاستدامة المؤسسية وفق التسويق الأخضر التي تعزز من معايير التميز المؤسسي لدى مديرية الزراعة بمحافظة القاهرة.

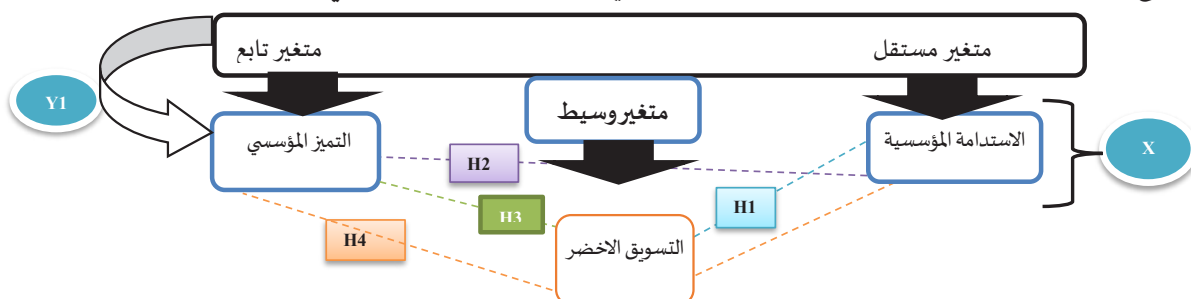
أهداف الدراسة

- تهتم الدراسة التالية في بحثها للعلاقة بين الاستدامة المؤسسية عبر التسويق الأخضر وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي إلى تحقيق الأهداف التالية
- 1- التعرف على طبيعة العلاقة بين الاستدامة المؤسسية والتسويق الأخضر في مديرية الزراعة بمحافظة القاهرة.
 - 2- التحقق من مدى وجود علاقة بين الاستدامة المؤسسية والتميز المؤسسي في مديرية الزراعة بمحافظة القاهرة.
 - 3- التأكد من صحة علاقة التسويق الأخضر والتميز المؤسسي مديرية الزراعة في محافظة القاهرة.
 - 4- دراسة مدى وجود علاقة بين الاستدامة المؤسسية من خلال التسويق الأخضر والتميز المؤسسي في مديرية الزراعة بمحافظة القاهرة.

الافتراضات البحثية للدراسة

- لتحقيق الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها ووضع إجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة والتساؤلات الفرعية تفترض الدراسة ما يلي
- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستدامة المؤسسية والتسويق الأخضر بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة. حيث تم الرجوع إلى دراسات كل من (Amoah, 2022)، (Alsaid, 2022)، (Sikic, 2021)، (Nguyen-Viet, 2022).
 - 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستدامة المؤسسية والتميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة. حيث تم الرجوع إلى دراسات كل من (Amoah, 2022)، (Alsaid, 2022)، (Ashraf et al., 2021)، (Yan et al., 2021).
 - 3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الأخضر والتميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة. (Nguyen-Viet, 2022)، (Sikic, 2021)، (Ashraf et al., 2021)، (Yan et al., 2021).
 - 4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستدامة المؤسسية من خلال التسويق الأخضر والتميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة. (Amoah, 2022)، (Alsaid, 2022)، (Sikic, 2021)، (Nguyen-Viet, 2022)، (Ashraf et al., 2021)، (Yan et al., 2021).

نموذج دراسة العلاقة بين الاستدامة المؤسسية والتسويق الأخضر والتميز المؤسسي



شكل (1) نموذج متغيرات الدراسة

التعريف المفاهيمي والإجرائي لمتغيرات البحث

- الاستدامة المؤسسية التعريف المفاهيمي: القدرة التنظيمية والمؤسسية على تحقيق إدارة فعالة ومستدامة للجوانب المالية والتنظيمية والبيئية بحيث تتحقق أكبر قيمة مضافة وأحسن أسلوب للإدارة وتطور مستمر في أساليب الحفاظ على استمرارية أداء المؤسسة لنشاطها فيما يتعلق بالأبعاد التنظيمية والمالية والبيئية (Amoah, 2022).
- التعريف الإجرائي: عبارة عن الممارسات والإجراءات العملية التنفيذية والخطط التطبيقية التي تقوم بها المؤسسة بغرض تعظيم الأداء التنظيمي والمالي والبيئي وتحسين مخرجاته بأقل الجهود والتكاليف والوقت والتوافق مع التحديات المرتبطة بكل منها مع الحفاظ على استمراريته (Alsaid, 2022).
- التسويق الأخضر التعريف المفاهيمي: هو وظيفة التسويق التي تقوم بها المنظمة من أجل أن تؤدي دوراً تسويقياً وفق الأسس العلمية التي يقوم عليها علم التسويق في ضوء ضوابط الحفاظ على البيئة بحيث يتفق أسلوب التسويق مع معايير البيئة وتقديم خدمات ومنتجات تلبي احتياجات العملاء وتحافظ على البيئة ومواردها (Nguyen-Viet, 2022).
- التعريف الإجرائي: الأنشطة والإجراءات التسويقية التي تطبقها الشركة بشكل متفق مع المعايير البيئية والاستخدام النظيف للمصادر من أجل تلبية احتياجات المجتمع والعملاء فيما يخص البيئة والمواصفات الخضراء القائمة على أبعاد البيئة والحفاظ عليها، ومن خلال استراتيجيات تسويقية ومزيج تسويقي وأبحاث تسويق تخدم هذه المعايير (Martins, 2022).
- التميز المؤسسي التعريف المفاهيمي: تمثل أحد الممارسات المهمة التي تبني عليها إدارة المواهب حيث تقوم من خلالها المؤسسة وإدارة الموارد البشرية بتقديم التطوير والتدريب المناسب، وتوفير البيئة المحفزة على تنمية واستمرارية المواهب والأداء البشري المتميز الذي يزيد من القيمة المضافة إلى المؤسسة والعاملين وتقديم الحلول لمشكلات الأداء (Aladwan, et al., 2022).
- التعريف الإجرائي: تتمثل في الإجراءات والأنشطة التي تقوم بتنفيذها المنظمة لغرض وضع خطة تدريب سنوية مخصصة لتنمية الموهوبين، تحديد البرامج التدريبية المناسبة لهم، تنمية الموهوبين لتعزيز دورهم في تحقيق أهداف المديرية والأداء الابتكاري، مع تنفيذ ورش عمل وحلقات عصف ذهني لأحداث التنمية المناسبة، مع القياس والمتابعة مدى التقدم الحادث في مهاراتهم (Yan et al., 2021).

جدول رقم (2)

الارتباطات بين التساؤلات البحثية والأهداف والفرضيات

التساؤلات البحثية الأهداف المتعلقة بها الفرضيات المقابلة لها		
التساؤل الرئيسي	هدف 5&4&3&2&1	H1 و H2 و H3 و H4
التساؤل الفرعي 1	هدف 1	H1
التساؤل الفرعي 2	هدف 2	H2
التساؤل الفرعي 3	هدف 3	H3
التساؤل الفرعي 4	هدف 4	H4
المتغيرات وفقرات القياس		
الاستدامة التسويق	التميز المؤسسي	
المؤسسية الأخضر	التميز المؤسسي	
22 فقرة 14 فقرة	14 فقرة	

وتشير الباحثة إلى جدول الترابط بين التساؤلات البحثية أهداف وفروض البحث

تصميم الدراسة

منهجية البحث

يعتمد هذا البحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل بناء تأصيل علمي نظري حول تأثير الاستدامة المؤسسية من خلال التسويق الأخضر على التميز المؤسسي في مديرية الزراعة بمحافظة القاهرة، كما أن منهجية البحث تعتمد على إجراء دراسة تطبيقية من خلال عينة حصرية ومسح شامل لقيادات المديرية باستخدام أداة قياس تتمثل في تقديم استبانة تتضمن عدد من المحاور المرتبطة بمتغيرات البحث، كما يعتمد البحث على الدراسة النظرية بالاعتماد على المنهج الاستقرائي من خلال دراسة العديد من الكتب والدوريات، ومختلف المصادر العلمية المتخصصة العربية والأجنبية وذلك بهدف مناقشة وتحليل الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، والتعرف على العلاقات والتأثير المتبادل بين عناصر البحث.

الدراسة التطبيقية وتحليل العلاقات بين متغيرات البحث

في هذا الجانب من الدراسة التطبيقية التي تسعى إلى تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفروض حيث تم إعداد الاستبانة وتأكيد مصداقيتها وثباتها، كما أنه تم توصيف عينة البحث وكذلك إجراء اختبارات مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث وكذلك اختبار معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد r^2 وباستخدام برنامج SPSS، وتنوّه الباحثة هنا إلى أنه تم القيام بمراجعة وتأكيد صحة الاستجابات الواردة في الاستبانات الموزعة والقيام بتوكيدها وتجهيزها تمهيداً لتحويلها إلى مقياس «كمي» قابل للإدخال إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم كذلك استخدام مقياس «ليكرت» الخماسي وإعطاء وزن لكل مستوى من مستويات المقياس وفقاً لما يلي: موافق جداً (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جداً (1) وإدخال البيانات إلى البرنامج وفقاً لهذه الأوزان وتكوين عبارات القياس والاستجابات وذلك لقياس معاملات الارتباط، كما أن عدد المتغيرات الداخلة في النموذج عدد (5) متغيرات «مستقل وتابع».

جدول رقم (3)

محاورة أداة البحث

المحور	مسمى المحور	عدد العبارات	نسبة عبارات المحور من عبارات الأداة
الأول	الاستدامة المؤسسية	22	44
الثاني	التسويق الأخضر	14	28
الثالث	التميز المؤسسي	14	28
المجموع		14	100%

أداة البحث

تشمل أداة البحث عدد من العناصر والمراحل التي تمت بها حتى الوصول إلى شكلها النهائي ونشير إلى ذلك كما يلي:

- تصميم أداة البحث: حيث جاء تصميم أداة البحث على النحو التالي ومن خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة وتطوير أداة البحث وفقرات القياس لتتناسب مع طبيعة مشكلة وأهداف وفروض الدراسة:
- البيانات الأولية: حيث تضمنت أداة البحث عدد من البيانات الأولية عن عدد العاملين بشكل عام في مقر مديرية الزراعة بمحافظة القاهرة، وعدد القيادات البالغ عددهم 105 بشكل حصري لعام (2021-2022) لتوزيع الاستبانة عليهم.
- محاور أداة البحث: تكونت محاور أداة البحث من محاور الاستدامة المؤسسية، التسويق الأخضر، التميز المؤسسي، وتم تحديد عبارات وفقرات محاور البحث من خلال الرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة المتصلة، ويشير جدول 3 إلى توضيح محاور أداة البحث وعبارات القياس المرتبطة بكل محور:
- صدق وثبات أداة البحث: يقصد بالصدق مدى قدرة أداة البحث على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله بمعنى إلى أي درجة تصلح أداة جمع البيانات لقياس الغرض الذي وضعت من أجله بحيث لا تقيس شيء آخر أو تعني شيئاً آخر إلى جانبها (Sardantakos, 1998: 95)، وتم إجراء الصدق وفق ما يلي:
- الصدق الظاهري Face Validity: وهو يتعلق بالصدق الظاهري أو السطحي لأداة البحث حيث يتم من خلاله الحكم على الأداة وعبارات جمع البيانات ذات العلاقة بكل محور من المحاور من حيث ارتباطها بمجال وموضوع البحث ومدى وضوح ومناسبة الأداة لعينة البحث وصحة ترتيب بنود العبارات وصلاحيها للحصول على إجابات من عينة البحث، وتم إجراء هذا الاختبار من خلال عينة من مجتمع البحث، ومن خلال عرض أداة البحث على مجموعة من المحكمين المتخصصين والخبراء وذلك لتأكيد جوانب الشكل والصياغة والترتيب وسلامة عبارات القياس ومدى ملاءمتها وتم القيام بإجراء التعديلات اللازمة التي اقترحها المحكمين على الأداة قبل توزيعها على عينة البحث.
- صدق المحتوى Content Validity: ويعتمد هذا النوع من الصدق على مدى صدق المحتوى من حيث تمثيل العبارات لمتغيرات البحث وتغطيتها للموضوع، وتم التحقق من ذلك من خلال عرض أداة البحث على عينة من البحث وتجربتها تجربة أولية واستخدام اختبار Pre-test وذلك وفق المعادلة الآتية:

جدول رقم (4)

معامل ألفا الاتساق الداخلي لأداة البحث

المحور	مسمى المحور	معامل الثبات Alpha
الأول	الاستدامة المؤسسية	0.899
الثاني	التسويق الأخضر	0.878
الثالث	التميز المؤسسي	
	الثبات الكلي والاتساق الداخلي للأداة	0.888

$$\text{معادلة جتمان} = \frac{\text{عدد الأخطاء}}{\text{عدد الأسئلة} \times \text{عدد المبحوثين}}$$

- ثبات الأداة: وهنا المقصود بالثبات أن تعطي الأداة نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة، حيث تم احتسابه من خلال معامل «ألفا كرونباخ» باستخدام البرنامج الإحصائي «SPSS»، حيث يوضح جدول رقم 4 قيمة لكل محور وكذلك الثبات الكلي للأداة.

مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في العاملين في مؤسسات القطاع الحكومي الزراعي في مصر اتبعت الدراسة الحالية أسلوب العينة الحصرية حيث إن الفئة المستهدفة هي فئة المدراء بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة، لذلك اعتمدت الباحثة على هذا النوع من العينات خاصة أنهم هم الفئة المعنية بالاستدامة المؤسسية والتميز المؤسسي.

أداة وطرق جمع البيانات

تم استخدام استبيان لجمع البيانات الأولية، البيانات الثانوية من مصادرها (مراجع، وكتب، ودوريات أجنبية وعربية).

ترميز البيانات وأساليب التحليل الإحصائي

تم ترميز البيانات وفق أكواد برنامج SPSS لإنشاء قاعدة البيانات وتم استخدام أساليب ألفا كرونباخ، واستخدام معاملات الانحدار والارتباط وقيمة F لاختبار صحة العلاقات بين متغيرات الدراسة.

إجراءات سحب العينة (توزيع الاستبيان)

قامت الباحثة باتخاذ الإجراءات التالية لسحب العينة:

- 1- الاتصال لتحديد موعد مع المسؤولين مقر مديرية الزراعة بمحافظة القاهرة قبل توزيع الاستبيان حتى يكون الموعد مناسباً للموظفين لتوضيح أي سؤال لهم.
- 2- الذهاب إلى المدراء في أوقات لا يكونون خاضعين فيها لضغط العمل لضمان الجدية في تعبئة الاستبيان خاصة أنهم يشغلون مناصب قيادية ولديهم التزامات عديدة.
- 3- تم التواصل معهم من خلال البريد الإلكتروني أو رسائل الواتس آب لشرح أي استفسارات لديهم عن الاستبيان، مع إعطاؤهم وقت كاف للملئ الاستبيان.
- 4- تم توزيع (120) استبانة تم تلقى عدد (105) استبانة من المسؤولين بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة، وبعد حذف الاستبانات غير مكتملة الإجابات وصل العدد إلى (98) استبانة مكتملة بنسبة استجابة (94%).

الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات البحثية

اختبار الفرض الأول ينص هذا الفرض على: «لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستدامة المؤسسية والتسويق الأخضر بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة».

ولإثبات صحة/ عدم صحة هذا الفرض تقوم بعدد من الاختبارات كما يلي في جدولي 5 و6.

من نتائج جدولي (5) و(6) يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهى علاقة طردية بين تطبيق الاستدامة المؤسسية والتسويق الأخضر بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (r) 0.894،

كما وصلت نسبة تأثير الاستدامة المؤسسية على التسويق الأخضر بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة إلى 80%، وهو ما يعنى أن ما نسبته 80% من التغيرات في التسويق الأخضر بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة ترجع إلى الاستدامة المؤسسية، وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات والأدبيات حيث تؤكد دراسة (Amoah, 2022) أن الاستدامة المؤسسية تركز على تحسين الوضع التنظيمي التنافسي المناسب لاستمرار العمل من الزاوية الإجرائية دون توقف، حسن التخطيط

جدول رقم (5)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين الاستدامة المؤسسية والتسويق الأخضر بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية (الدلالة)	النتيجة
الاستدامة المؤسسية والتسويق الأخضر بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة	0.894**	0.003**	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

جدول رقم (6)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير الاستدامة المؤسسية على التسويق الأخضر بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة

المتغير المستقل	المعلّمة المقدرّة β_i	قيمة «ت» t. test	قيمة «ف» F. test	معامل التحديد R2
الاستدامة المؤسسية	0.367	2.766	495.820	0.80**
	0.894	21.234	0.004**	

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

لاستخدام الموارد المتاحة للمنظمة وصولاً إلى تحقيق استمرارية منافع تلك الموارد (Alsaid, 2022)، الاستخدام المستدام للموارد في ظل التحديات والظروف الصعبة (Wijethilake and Appuhami, 2017)، وهي عوامل ترتبط بالتسويق الأخضر الذي يقوم على ربط المسؤولية البيئية والاجتماعية باستراتيجيات الأداء في التسويق الأخضر، التأثير على المستهلكين لإقناعهم بممارسة سلوك المستهلك الأخضر (Amoako et al., 2021)، (Taufique and Islam, 2021)، تفعيل التوجه البيئي وممارساته (Sikic, 2021). بناءً على تلك النتائج نتحقق من صحة الفرض الأول نقبل H1 ونرفض H0 وهو ما يعنى قبول علاقة الاستدامة المؤسسية بالتسويق الأخضر بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة.

اختبار الفرض الثاني: ينص هذا الفرض على: «لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستدامة المؤسسية والتميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة»

جدول رقم (7)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين الاستدامة المؤسسية والتميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية (الدلالة)	النتيجة
الاستدامة المؤسسية والتميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة	0.865**	0.006**	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

جدول رقم (8)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية لتأثير الاستدامة المؤسسية على التميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة

المعامل	قيمة «ت» t. test	قيمة «ف» F. test	معامل التحديد R2
المعلّمة المقدرّة β_i	2.709	489.243	0.75**
المستقل	0.488	0.005**	
الاستدامة المؤسسية	0.865	20.867**	

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

وهي جوانب تتوافق وترتبط بالتميز المؤسسي الذي يعتمد على تحقيق معدلات عالية من الأداء المؤسسي والبشرى، وتطبيق معايير التميز المؤسسي لزيادة تنافسية المنظمة، تحسين مخرجات الأداء الرئيسي كأحد أوجه نتائج نموذج التميز المؤسسي (Ashraf, et al., 2021)، (Yan et al., 2021)، (Aladwan and Alshami, 2021).

وبناءً على تلك النتائج نتحقق من صحة الفرض الثاني نقبل H1 ونرفض H0 وهو ما يعنى قبول علاقة الاستدامة المؤسسية والتميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة.

اختبار الفرض الثالث: ينص هذا الفرض على: «لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الأخضر والتميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة».

جدول رقم (9)

معامل ارتباط بيرسون

لقياس العلاقة بين التسويق الأخضر

والتميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية (الدلالة)	النتيجة
التسويق الأخضر والتميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة	0.845**	0.007**	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

ولإثبات صحة/عدم صحة هذا الفرض نقوم بعدد من الاختبارات كما يلي في جدولي 7 و8.

من نتائج جدولي (7) و(8) يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين الاستدامة المؤسسية على التميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (r) 0.865، كما وصلت

نسبة تأثير الاستدامة المؤسسية على التميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة إلى 75%، وهو ما يعنى أن ما نسبته 75% من التغيرات في التميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة ترجع إلى الاستدامة المؤسسية، وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات والأدبيات دعم اتخاذ القرار السليم والترشيد والمشاركة من أصحاب المصالح في تعزيز الاستدامة المؤسسية، والحفاظ على استمرارية الأداء المبنى للموظفين، وبناء علاقات قوية مستمرة مع العملاء والحفاظ عليهم (Tarquinio and Xhindole, 2022)، (Nagariya et al., 2022)، (Lai and Stacchezini, 2021)

وهي جوانب تتوافق وترتبط بالتميز المؤسسي الذي يعتمد على تحقيق معدلات عالية من الأداء المؤسسي والبشرى، وتطبيق معايير التميز المؤسسي لزيادة تنافسية المنظمة، تحسين مخرجات الأداء الرئيسي كأحد أوجه نتائج نموذج التميز المؤسسي (Ashraf, et al., 2021)، (Yan et al., 2021)، (Aladwan and Alshami, 2021).

وبناءً على تلك النتائج نتحقق من صحة الفرض الثاني نقبل H1 ونرفض H0 وهو ما يعنى قبول علاقة الاستدامة المؤسسية والتميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة.

اختبار الفرض الثالث: ينص هذا الفرض على: «لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الأخضر والتميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة».

ولإثبات صحة/عدم صحة هذا الفرض نقوم بعدد من الاختبارات كما يلي في جدولي 9 و10.

من نتائج جدولي (9) و(10) يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين التسويق الأخضر والتميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (r) 0.865، كما وصلت نسبة تأثير التسويق الأخضر على التميز المؤسسي بمديرية الزراعة

جدول رقم (10)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير التسويق الأخضر والتميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة

المتغير المستقل	المعاملات المقدرة β_i	قيمة «ت» t. test	قيمة «ف» F. test	معامل التحديد R2
التسويق	0.411	2.344	408.688	63.8%
الأخضر	0.845	21.902	0.006**	0.004**

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

المؤسسي والبشرى، تطبيق معايير التميز المؤسسي لزيادة تنافسية المنظمة، تحسين مخرجات الأداء الرئيسي كأحد أوجه نتائج نموذج التميز المؤسسي (Ashraf et al., 2021)، (Yan et al., 2021)، (Aladwan and Alshami, 2021). بناءً على تلك النتائج نتحقق من صحة الفرض الثالث نقبل H1 ونرفض H0 وهو ما يعنى قبول علاقة التسويق الأخضر والتميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة.

اختبار الفرض الرابع: ينص هذا الفرض على: «لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستدامة المؤسسية من خلال التسويق الأخضر والتميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة».

ولإثبات صحة/ عدم صحة هذا الفرض تقوم بعدد من الاختبارات كما يلي في جدولي 11 و 12.

من نتائج جدولي (11) و (12) يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهى علاقة طردية بين الاستدامة المؤسسية من خلال التسويق الأخضر والتميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (r) 0.891، كما وصلت نسبة تأثير الاستدامة المؤسسية من خلال التسويق الأخضر على التميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة إلى 79.48%، وهو ما يعنى أن ما نسبته 79.48% من التغيرات في التميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة ترجع الاستدامة المؤسسية من خلال التسويق الأخضر، وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات والأدبيات حيث تعتمد الاستدامة المؤسسية على دعم اتخاذ

جدول رقم (11)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة

بين الاستدامة المؤسسية من خلال التسويق الأخضر والتميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة

العلاقة	معامل الارتباط (r) المعنوية (الدلالة)	معامل مستوى النتيجة
الاستدامة المؤسسية من خلال التسويق الأخضر والتميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة	0.891**	0.002**

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

جدول رقم (12)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير الاستدامة المؤسسية من خلال التسويق الأخضر والتميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة

المتغير المستقل	المعاملات المقدرة β_i	قيمة «ت» t. test	قيمة «ف» F. test	معامل التحديد R2
الاستدامة المؤسسية من خلال التسويق الأخضر	0.351	2.670	448.345	79.48%
	0.891	20.567	0.001**	0.004**

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

بمحافظة القاهرة إلى 71.4%، وهو ما يعنى أن ما نسبته 71.4% من التغيرات في التميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة ترجع إلى التسويق الأخضر، الذي يقوم على ربط المسؤولية البيئية والاجتماعية باستراتيجيات الأداء في التسويق الأخضر، التأثير على المستهلكين لإقناعهم بممارسة سلوك المستهلك الأخضر (Amoako, et al., 2021)، (Taufique and Islam, 2021)، تفعيل التوجه البيئي وممارساته (Sikic, 2021) وهى عوامل تحقق تنافسية واستمرار المؤسسة وهو يتوافق مع التميز المؤسسي الذي يقوم على تحقيق معدلات عالية من الأداء

المؤسسي والبشرى، تطبيق معايير التميز المؤسسي لزيادة تنافسية المنظمة، تحسين مخرجات الأداء الرئيسي كأحد أوجه نتائج نموذج التميز المؤسسي (Ashraf et al., 2021)، (Yan et al., 2021)، (Aladwan and Alshami, 2021). بناءً على تلك النتائج نتحقق من صحة الفرض الثالث نقبل H1 ونرفض H0 وهو ما يعنى قبول علاقة التسويق الأخضر والتميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة.

اختبار الفرض الرابع: ينص هذا الفرض على: «لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستدامة المؤسسية من خلال التسويق الأخضر والتميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة».

ولإثبات صحة/ عدم صحة هذا الفرض تقوم بعدد من الاختبارات كما يلي في جدولي 11 و 12.

من نتائج جدولي (11) و (12) يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهى علاقة طردية بين الاستدامة المؤسسية من خلال التسويق الأخضر والتميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (r) 0.891، كما وصلت نسبة تأثير الاستدامة المؤسسية من خلال التسويق الأخضر على التميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة إلى 79.48%، وهو ما يعنى أن ما نسبته 79.48% من التغيرات في التميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة ترجع الاستدامة المؤسسية من خلال التسويق الأخضر، وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات والأدبيات حيث تعتمد الاستدامة المؤسسية على دعم اتخاذ القرار السليم والترشيد والمشاركة من أصحاب المصالح في تعزيز الاستدامة المؤسسية، الحفاظ على استمرارية الأداء المهني للموظفين، بناء علاقات قوية مستمرة مع العملاء والحفاظ عليهم (Tarquinio and Xhindole, 2022)، (Lai and Stacchezzini, 2021)، (Nagariya, et al., 2022)، ويركز التسويق الأخضر على ربط المسؤولية البيئية والاجتماعية باستراتيجيات الأداء في التسويق الأخضر، التأثير على المستهلكين لإقناعهم بممارسة سلوك المستهلك الأخضر (Amoako et al., 2021)،

(Taufique and Islam, 2021)، تفعيل التوجه البيئي وممارساته (Sikic, 2021) وهى عوامل تحقق تنافسية واستمرار المؤسسة وهو يتوافق مع التميز المؤسسي الذي يقوم على تحقيق معدلات عالية من الأداء المؤسسي والبشرى، تطبيق معايير التميز المؤسسي لزيادة تنافسية المنظمة، تحسين مخرجات الأداء

جدول رقم (13)

مصفوفة معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة.

الاستدامة المؤسسية التميز	الاستدامة المؤسسية التسويق الأخضر	الاستدامة المؤسسية التسويق الأخضر	الاستدامة المؤسسية التميز
0.865	0.894	1	الاستدامة المؤسسية
0.845	1		التسويق الأخضر
0.891	1		الاستدامة المؤسسية من خلال التسويق الأخضر
1			التميز المؤسسي

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

الرئيسي كأحد أوجه نتائج نموذج التميز المؤسسي (Ashraf et al., 2021)، (Yan et al., 2021)، (Aladwan and Alshami, 2021). بناءً على تلك النتائج نتحقق من صحة الفرض الرابع نقبل H1 ونرفض H0 وهو ما يعنى قبول علاقة الاستدامة المؤسسية من خلال التسويق الأخضر والتميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة.

حيث تؤكد نتائج الجدول (13) علاقات ترابط معنوية بين متغيرات الدراسة.

مناقشة نتائج الدراسة

اتضح من نتائج الدراسة ووفقاً للتساؤل الرئيس والتساؤلات الفرعية وأهداف وفروض الدراسة والدراسة التطبيقية النتائج التالية:

- 1- تبين وجود علاقة معنوية بين الاستدامة المؤسسية والتسويق الأخضر بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة، حيث يؤكد ذلك صحة الفرضية الأولى ووضع إجابة على التساؤل الفرعي الأول للدراسة حول تأثير الاستدامة المؤسسية على التسويق الأخضر حيث وصلت قيمة R^2 إلى 80%.
- 2- تبين من النتائج أن الاستدامة المؤسسية تعتمد على تحسين الوضع التنظيمي التنافسي المناسب لاستمرار العمل من الزاوية الإجرائية دون توقف، حسن التخطيط لاستخدام الموارد المتاحة للمنظمة وصولاً إلى تحقيق استمرارية منافع تلك الموارد، الاستخدام المستدام للموارد في ظل التحديات والظروف الصعبة، كما اتضح أن التسويق الأخضر يعتمد على ربط المسؤولية البيئية والاجتماعية باستراتيجيات الأداء في التسويق الأخضر، التأثير على المستهلكين لإقناعهم بممارسة سلوك المستهلك، تفعيل التوجه البيئي وممارساته.
- 3- تبين وجود علاقة معنوية بين الاستدامة المؤسسية والتميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة، حيث يؤكد ذلك صحة الفرضية الثانية ووضع إجابة على التساؤل الفرعي الثاني للدراسة حول الاستدامة المؤسسية على التميز المؤسسي، حيث وصلت قيمة R^2 إلى 75%.
- 4- اتضح من نتائج الدراسة الحالية أن التميز المؤسسي يعتمد تحقيق معدلات عالية من الأداء المؤسسي والبشرى، تطبيق معايير التميز المؤسسي لزيادة تنافسية المنظمة، تحسين مخرجات الأداء الرئيسي كأحد أوجه نتائج نموذج التميز المؤسسي.
- 5- تبين وجود علاقة معنوية بين التسويق الأخضر والتميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة، حيث يؤكد ذلك صحة الفرضية الثالثة ووضع إجابة على التساؤل الفرعي الثالث للدراسة حول تأثير التسويق الأخضر على التميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة، حيث وصلت قيمة R^2 إلى 71.4%.
- 6- أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن التسويق الأخضر يقوم على ربط المسؤولية البيئية والاجتماعية باستراتيجيات الأداء في التسويق الأخضر، التأثير على المستهلكين لإقناعهم بممارسة سلوك المستهلك الأخضر، وهى أمور تتوافق مع التميز المؤسسي من حيث تحقيق معدلات عالية من الأداء المؤسسي والبشرى، تطبيق معايير التميز المؤسسي لزيادة تنافسية المنظمة، تحسين مخرجات الأداء الرئيسي كأحد أوجه نتائج نموذج التميز المؤسسي.
- 7- على مستوى الفرضية الرابعة أكدت النتائج علاقة معنوية بين الاستدامة المؤسسية من خلال التسويق الأخضر والتميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة، حيث وصلت قيمة R^2 إلى 79.48%.
- 8- كما أن النتائج أوضحت أن الاستدامة المؤسسية من خلال التسويق الأخضر تتركز في دعم اتخاذ القرار السليم والترشيد والمشاركة من أصحاب المصالح في تعزيز الاستدامة المؤسسية، الحفاظ على استمرارية الأداء المهني للموظفين، بناء علاقات قوية مستمرة مع العملاء والحفاظ عليهم، التميز المؤسسي الذي يقوم على تحقيق معدلات عالية من الأداء المؤسسي والبشرى، تطبيق معايير التميز المؤسسي لزيادة تنافسية المنظمة، تحسين مخرجات الأداء الرئيسي كأحد أوجه نتائج نموذج التميز المؤسسي.

التوصيات المقترحة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثة في دراستها للعلاقة بين الاستدامة المؤسسية والتسويق الأخضر والتميز المؤسسي في مديرية الزراعة بمحافظة القاهرة، تقترح الآتي

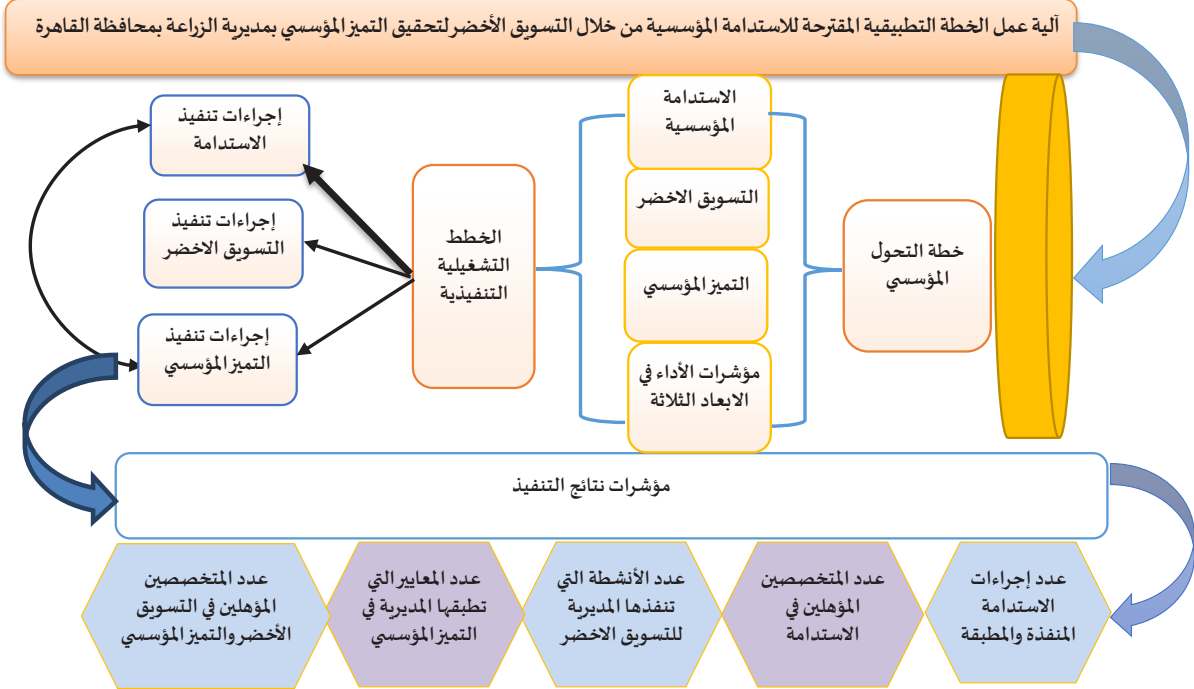
- 1- ينبغي على مديرية الزراعة بمحافظة القاهرة أن تعمل على وضع خطة متكاملة لتحقيق الاستدامة المؤسسية لديها بحيث تربط هذه الخطة بممارسات للتسويق الأخضر والتميز المؤسسي وفق معايير محددة ومتوافقة مع معايير جائزة مصر للتميز المؤسسي الحكومي.
 - 2- من المهم أن تحدد مديرية الزراعة بمحافظة القاهرة أساليب فعالة لتعزيز ممارسات الاستدامة المؤسسية من حيث تحسين الوضع التنظيمي التنافسي المناسب لاستمرار العمل من الزاوية الإجرائية دون توقف، حسن التخطيط لاستخدام الموارد المتاحة للمنظمة وصولاً إلى تحقيق استمرارية منافع تلك الموارد، الاستخدام المستدام للموارد في ظل التحديات والظروف الصعبة.
 - 3- يتعين على مديرية الزراعة بمحافظة القاهرة أن تهتم بتطبيق وتفعيل مدخل وممارسات التسويق الأخضر عبر المسؤولية البيئية والاجتماعية وتحديد استراتيجيات الأداء في التسويق الأخضر، التأثير على المستهلكين لإقناعهم بممارسة سلوك المستهلك، تفعيل التوجه البيئي وممارساته.
 - 4- من المفترض والضروري للمديرية أن تبنى بيئة العمل لتفعيل ممارسات التميز المؤسسي والتركيز على تحقيق معدلات عالية من الأداء المؤسسي والبشري، تطبيق معايير التميز المؤسسي لزيادة تنافسية المنظمة، تحسين مخرجات الأداء الرئيسي كأحد أوجه نتائج نموذج التميز المؤسسي.
 - 5- أن تعمل مديرية الزراعة في محافظة القاهرة على تطبيق معايير التميز المؤسسي لزيادة القدرات التنافسية، تحسين مخرجات الأداء الرئيسي كأحد أوجه نتائج نموذج التميز المؤسسي.
 - 6- ينبغي أن تشكل المديرية فرق عمل متخصصة في الاستدامة المؤسسية والتسويق الأخضر والتميز المؤسسي بحيث تعمل وفق خطة محددة ومهام متخصصة لتطبيق ومتابعة تطبيق هذه المحاور.
 - 7- من المهم أن تحدد المديرية تقييم للوضع الراهن لها في أمور الاستدامة والتسويق الأخضر والتميز المؤسسي وتنطلق في ضوء ذلك إلى تحديد أولويات التنفيذ في كل بعد.
- وتوضح الباحثة في شكل (2) تصور آلية عمل الخطة التطبيقية المقترحة للاستدامة المؤسسية من خلال التسويق الأخضر لتحقيق التميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة.

حدود الدراسة والتوجهات البحثية المستقبلية المقترحة

تقترح الباحثة مجموعة من الدراسات التي من الممكن أن تجريها الدراسات المستقبلية كما يلي:

- 1- قامت الدراسة الحالية بتناول الاستدامة المؤسسية عبر التسويق الأخضر وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي وتوصى الدراسات المستقبلية بتناول الاستدامة المؤسسية من الناحية المالية وعلاقتها بالتسويق الأخضر والتميز المؤسسي.
- 2- قامت الدراسة الحالية بالتعرف على أبعاد الاستدامة المؤسسية في مديرية الزراعة في محافظة القاهرة وتوصى الدراسات المستقبلية بالتعرف على تلك الأبعاد في مديريات في تخصصات أخرى.
- 3- كما أن الدراسة تناولت أبعاد التسويق الأخضر والتميز المؤسسي في مديرية الزراعة بمحافظ القاهرة وتوصى الدراسات المستقبلية بفحص أبعاد تلك المتغيرات في مديريات أخرى تخصصات أخرى وفي محافظات أخرى إجراء مقارنة بينهم.
- 4- قامت الدراسة الحالية بالتعرف على أثر الاستدامة المؤسسية عبر التسويق الأخضر وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي في مديرية الزراعة بمحافظة القاهرة وتوصى الدراسة بالتعرف على طبيعة تلك العلاقة في قطاعات حكومية أخرى مثل البنوك أو القطاع الصحي أو اختبار مدى وجود فروق جوهريّة في تلك العلاقات بين قطاعات مختلفة.

- 5- اختبرت الدراسة الحالية الدور الوسيط للتسويق الأخضر في العلاقة بين الاستدامة المؤسسية والتميز المؤسسي وتقتصر الدراسة أن توجه الدراسات المستقبلية للتعرف على الدور الوسيط للمزيج التسويقي الأخضر في هذه العلاقة وفي قطاعات أخرى مثل قطاع النقل أو السياحة.
- 6- من القيود العلمية التي واجهت الباحثة ندرة الدراسات العربية وتم تغطيتها بالدراسات الأجنبية والقيود العملية كثرة انشغال المدراء نتيجة ضغوط العمل وتم التواصل معهم في الأوقات المناسبة لهم أو عبر الاتصال.



شكل (2) الخطة التطبيقية المقترحة من الباحثة

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية

- البكري، ثامر والنوري، نزار. (2007). *التسويق الأخضر*. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 57.
- الرخيص، فاطمة محمد إبراهيم. (2018). «أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M. بالمنظمات: دراسة تحليلية»، *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 3 (2): 1-20.
- الزبيدي، غني. (2016). «دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للزيوت النباتية»، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*. 53-75: (89) 22.
- العزوني، هدى سليمان محمود إبراهيم. (2020). «أثر البرامج التدريبية على استدامة العنصر البشري في المؤسسات الحكومية»، *مجلة بحوث الشرق الأوسط: جامعة عين شمس - مركز بحوث الشرق الأوسط*، ع 56، 33 - 80.
- المخلافي، سلطان سعيد. (2018). «درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة»، *المجلة الدولية للبحوث التربوية*، 42 (3) أغسطس: 155-195.
- الملا حسن، محمد محمود حامد؛ وعبدالمجيد، عمر سالم. (2021). «دور أبعاد التسويق الأخضر في تعزيز استراتيجيات التصنيع الأخضر: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في مصنع الألبسة الجاهزة/الموصل معمل ولدي»، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، مج 17، ع 55، 316 - 335.
- بن علي، أمينة. (2021). «التسويق الأخضر: بين جدلية المفهوم وتحديات المصطلح»، *مجلة الاقتصاد والبيئة*، مج 4، ع 2، 251 - 266.
- ثابت، وائل محمد. (2021). «أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية للجامعات الفلسطينية الناشئة»، *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*، مج 58، ع 6، 73 - 104.
- عبد المنعم، مصطفى محمد؛ ورفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (2020). «أثر الاستغراق الوظيفي على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة بمحافظة الغربية»، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، جامعة عين شمس - كلية التجارة، ع 3، 129 - 150.
- عبدة، عماد صقر. (2015). «أثر تطبيق استراتيجيات استخبارات التسويق على استخدام أسلوب التسويق الأخضر والمزيج التسويقي في شركات صناعة الأدوية. *مجلة الإداري*، عدد 1، مجلد 37، ص: 122-155.
- علي، هشام فوزي عباس. (2019). «دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة على شركة الشرق الأوسط لتكرير البترول - ميدور»، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج 10، ع 1، 531 - 615.
- عمر، محمد عبد الرحمن، وآخرون. (2015). «استراتيجيات المزيج التسويقي ودورها في زيادة الحصة السوقية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في شركة ستي سنتر التجارية في مدينة زاخو»، *مجلة جامعة زاخو*، المجلد 3 عدد 2، ص: 556-573.
- غازي، علي علي. (2021). «الاقتصاد الدائري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي: مدخل تطبيقي»، *إدارة الأعمال*، ع 173، 829 - 11.
- غلاب، فاتح؛ وزرقون، عمر الفاروق. (2021). «مستوى التقرير عن حوكمة الاستدامة الثلاثية "ESG" للشركات المقيدة بالبورصات في المنطقة العربية "MENA"»، *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، مج 8، ع 2، 1 - 16.
- قدايفة، أمينة؛ ورزاز، رتيبة. (2021). «دور التسويق الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة: عرض مجموعة من التجارب الدولية»، *دراسات اقتصادية*، مج 21، ع 2، 148 - 171.
- قواسمه، فريد محمد؛ والبوريني، فيصل. (2018). «تقييم ممارسات إدارة التميز الجامعي باستخدام النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر الطلبة في جامعة جدارا»، *المجلة العربية للاقتصاد وإدارة الأعمال*، 93: 11-104.
- مقيم، صبري. (2020). *التسويق الأخضر*. ألفا للوثائق والنشر، عمان، الأردن، ص: 45.

- داود، ياسر إبراهيم محمد. (2017). «رأس المال الاجتماعي بقطاع التعليم في مصر والقدرة على تحقيق استدامة النمو»، *مجلة الدراسات والبحوث التجارية: جامعة بنها - كلية التجارة*، س37، ع1، 31 - 87.
- عبد السمیع، مروة محمود فكري. (2021). «جائحة كورونا: من أزمة العولمة إلى نموذج أكثر استدامة للأمن»، *مجلة السياسة الدولية: مؤسسة الأهرام*، س56، ع225، 32 - 49.

ثانيًا - مراجع باللغة الانجليزية

- Afum, E.; Zhang, R.; Agyabeng-Mensah, Y. and Sun, Z. (2021). «Sustainability excellence: The interaction of lean production, internal green practices and green product innovation», *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 12, No. 6, pp. 1089-1114.
- AL-Abrow, H.; Abdullah, H. and Atshan, N. (2019). «Effect of organizational integrity and leadership behavior on organizational excellence: Mediator role of work engagement», *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 27, No. 4, pp. 972-985.
- Al-Dhaafri, H. and Alosani, M.S. (2021). «Role of leadership, strategic planning and entrepreneurial organizational culture towards achieving organizational excellence: Evidence from public sector using SEM», *Measuring Business Excellence*, Vol. 3, No. 2, pp. 246-268.
- Al-Dhaafri, H. S. and Alosani, M. S. (2020). «Impact of total quality management, organizational excellence and entrepreneurial orientation on organizational performance: Empirical evidence from the public sector in UAE», *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 27 No. 9, pp. 2497-2519.
- Al-dmour, H., Hadad, H. and Al-dmour, R. (2021). «The impact of the adoption of green marketing on corporate performance of non-profitable organizations: Empirical study», *Social Responsibility Journal*, Vol. 38 No. 4, pp. 266-279.
- Aladwan, S. A.; AL-Yakoub, T. A. and Adaileh, A. M. (2022). «Challenges of knowledge management in the public sector: Evidence from the King Abdullah Award for Excellence in Jordan», *The TQM Journal*, Vol. 33, No. 7, pp. 1512-1536.
- Aladwan, S. A. and Alshami, S. I. (2021). «The impact of service excellence and service innovation on organizational reputation: Quantitative evidence from Jordanian public sector», *The TQM Journal*, Vol. 33, No. 6, pp. 1544-1560.
- Albloushi, B.; Alharmoodi, A.; Jabeen, F., Mehmood; K. and Farouk, S. (2022). «Total quality management practices and corporate sustainable development in manufacturing companies: The mediating role of green innovation», *Management Research Review*, Vol. 36, No. 2, pp. 245-261.
- Ali, M. (2021), «A social practice theory perspective on green marketing initiatives and green purchase behavior», *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. 28, No. 4, pp. 815-838.
- AlQershi, N. A.; Saufi, R. B. A.; Muhammad, N. M. N.; Bin Yusoff, M. N. H. and Thursamy, R. (2022). «Green creativity, TQM and business sustainability of large manufacturing firms in Malaysia», *The TQM Journal*, Vol. 37, No. 2, pp. 1413-1438.
- Alsaid, L.A.Z.A. (2022). «Smart city dynamics and multi-level management accounting: Unfolding a case of sustainable enterprise resource planning», *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 13, No. 1, pp. 30-54.
- Amoah, P. and Eweje, G. (2022). «Barriers to environmental sustainability practices of multinational mining companies in Ghana: An institutional complexity perspective», *Corporate Governance*, Vol. 22, No. 2, pp. 364-384.
- Amoako, G. K.; Doe, J. K. and Dzogbenuku, R. K. (2021). «Perceived firm ethicality and brand loyalty: The mediating role of corporate social responsibility and perceived green marketing», *Society and Business Review*, Vol. 16, No. 3, pp. 398-419.

- Amoako, G. K.; Dzogbenuku, R. K.; Doe, J. and Adjaisson, G. K. (2022). «Green marketing and the SDGs: Emerging market perspective», *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 40, No. 3, pp. 310-327.
- Anninos, L. N. and Chytiris, L. S. (2012). «The sustainable management vision for excellence: Implications for business education», *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 4, No. 1, pp. 61-75.
- Ashraf, H. A.; Ishaq, M. I. and Muhammad Khan, M. (2021). «EFQM enablers and business performance relationship: Examining mediating role of organizational learning culture in Pakistani textile sector», *Research Journal of Textile and Apparel*, Vol. 25, No. 4, pp. 431-443.
- Barbosa, L. B.; Carneiro, J.; Costa, C.; Beule, F. D.; Goldszmidt, R. and Macedo-Soares, T. D. (2021). «Environmental sustainability strategy and international performance: A review of literature and a conceptual model», In: Verbeke, A.; van Tulder, R.; Rose, E. L. and Wei, Y. (Ed.) «The Multiple Dimensions of Institutional Complexity in International Business Research», *Progress in International Business Research*, Vol. 15, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 375-397.
- Bhattacharyya, J. (2022). «The structure of sustainability marketing research: a bibliometric review and directions for future research», *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 34, No. 3, pp. 292-317.
- Bilimoria, D. and Singer, L. T. (2019). «Institutions developing excellence in academic leadership (IDEAL): A partnership to advance gender equity, diversity, and inclusion in academic STEM», *Equality, Diversity and Inclusion*, Vol. 38, No. 3, pp. 362-381.
- Brown, A. (2014). «Organisational paradigms and sustainability in excellence: From mechanistic approaches to learning and innovation», *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 6, No. 2/3, pp. 181-190.
- Dahlgaard, J. J. and Anninos, L. N. (2022). «Quality, resilience, sustainability and excellence: understanding LEGO's journey towards organizational excellence», *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 6, No. 2, pp. 451-477.
- Dong, S.; Xu, L. and McIver, R. (2021). «China's financial sector sustainability and "green finance" disclosures», *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 12, No. 2, pp. 353-384.
- Edgeman, R. (2015). «Strategic resistance for sustaining enterprise relevance: A paradigm for sustainable enterprise excellence, resilience and robustness», *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 64, No. 3, pp. 318-333.
- Edgeman, R., Neely, A. and Eskildsen, J. (2016). «Paths to sustainable enterprise excellence», *Journal of Modelling in Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 858-868.
- Farooq, M. B. and De Villiers, C. (2019). «Understanding how managers institutionalize sustainability reporting: Evidence from Australia and New Zealand», *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 32, No. 5, pp. 1240-1269.
- Fatoki, Olawale. (2019). «Green Marketing Orientation and Environmental and Social Performance of Hospitality Firms in South Africa», *Foundations of Management*, Vol., 11, No.1, pp. 277-290.
- Fuchs, P. and Others. (2020). «Promoting sustainable development in higher education institutions: the use of the balanced scorecard as a strategic management system in support of green marketing», *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 21, No. 7, pp. 1477-1505.
- Garcia-Sanchez, I. M.; Aibar-Guzman, B. and Aibar-Guzman, C. (2022). «What sustainability assurance services do institutional investors demand and what value do they give them?», *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 13, No. 1, pp. 152-194.
- Giantari, I. G. A. K. and Sukaatmadja, I. P. G. (2021). «Effects of environmental orientation, green marketing mix and social capital on the competitive advantage of real estate developers in Bali», *Property Management*, Vol. 39, No. 2, pp. 193-209.

- Green, K. W.; Zelbst, P. J.; Meacham, J. and Bhadauria, V. S. (2012). «Green supply chain management practices: impact on performance», *Supply Chain Management*, Vol. 17, No. 3, pp. 290-305.
- Huang, Y. C.; Huang, C. H. and Yang, M. L. (2017). «Drivers of green supply chain initiatives and performance: Evidence from the electrical and electronics industries in Taiwan», *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 47, No. 9, pp. 796-819.
- Jaiswal, D.; Singh, B.; Kant, R. and Biswas, A. (2022). «Towards green product consumption: Effect of green marketing stimuli and perceived environmental knowledge in Indian consumer market», *Society and Business Review*, Vol. 17, No. 1, pp. 45-65.
- Lai, A. and Stacchezzini, R. (2021). «Organisational and professional challenges amid the evolution of sustainability reporting: A theoretical framework and an agenda for future research», *Meditari Accountancy Research*, Vol. 29, No. 3, pp. 405-429.
- Lasrado, F., Arif, M. and Rizvi, A. (2015). «Employee suggestion scheme sustainability excellence model and linking organizational learning: Cases in United Arab Emirates», *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 23, No. 3, pp. 425-455.
- Lasrado, F. and Kassem, R. (2021). «Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence», *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 38, No. 1, pp. 169-194.
- Maine, J., Florin Samuelsson, E. and Uman, T. (2022), «Ambidextrous sustainability, organisational structure and performance in hybrid organisations», *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 35, No. 3, pp. 734-769.
- Martins, A. (2022). «Green marketing and perceived SME profitability: the meditating effect of green purchase behaviour», *Management of Environmental Quality*, Vol. 33, No. 2, pp. 281-299.
- Mathuva, D. M. (2018). «An empirical analysis of the characteristics of savings and credit cooperatives participating in the reporting excellence awards in Kenya», *Journal of Accounting in Emerging Economies*, Vol. 8, No. 2, pp. 223-243.
- Medne, A.; Lapina, I. and Zeps, A. (2020). «Sustainability of a university's quality system: Adaptation of the EFQM excellence model», *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 12, No. 1, pp. 29-43.
- Muisyo, P. K.; Qin, S.; Ho, T. H. and Julius, M. M. (2022). «The effect of green HRM practices on green competitive advantage of manufacturing firms», *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 33, No. 1, pp. 22-40.
- Nagariya, R.; Kumar, D. and Kumar, I. (2022). «Sustainable service supply chain management: From a systematic literature review to a conceptual framework for performance evaluation of service only supply chain», *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 29, No. 4, pp. 1332-1361.
- Nath, S.D. and Eweje, G. (2021). «Inside the multi-tier supply firm: Exploring responses to institutional pressures and challenges for sustainable supply management», *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 41, No. 6, pp. 908-941.
- Nguyen-Viet, B. (2022). «The impact of green marketing mix elements on green customer based brand equity in an emerging market», *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 34, No. 5 pp. 288-306.
- Pullman, M. and Wikoff, R. (2017). «Institutional sustainable purchasing priorities: Stakeholder perceptions vs environmental reality», *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 37, No. 2, pp. 162-181.
- Qureshi, I. H. and Mehraj, D. (2021). «Identifying the factors of internal green marketing: A scale development and psychometric evaluation approach», *International Journal of Manpower*, Vol. 40, No. 3, pp. 429-448.

- Ribeiro, M. M.; Hoover, E.; Burford, G.; Buchebner, J. and Lindenthal, T. (2016). «Values as a bridge between sustainability and institutional assessment: A case study from Boku University», *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 17, No. 1, pp. 40-53.
- Sharma, A., Borah, S.B., Adhikary, A. and Haque, T. (2021). «Accountability beyond profitability: Understanding the impact of marketing actions on environmental and social performance», Kumar, V. and Stewart, D. W. (Ed.), *Marketing Accountability for Marketing and Non-marketing Outcomes (Review of Marketing Research*, Vol. 18), Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 193-232.
- Sikic, F. (2021). «Using instagram as a communication channel in green marketing digital mix: A case study of bio & bio organic food chain in Croatia», Topic, M. and Lodorfos, G. (Ed.) *The Sustainability Debate (Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability*, Vol. 14), Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 221-236.
- Srivastava, A. P.; Mani, V.; Yadav, M. and Joshi, Y. (2020). «Authentic leadership towards sustainability in higher education: An integrated green model», *International Journal of Manpower*, Vol. 41, No. 7, pp. 901-923.
- Tarquinio, L. and Xhindole, C. (2022). «The institutionalisation of sustainability reporting in management practice: Evidence through action research», *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 13, No. 2, pp. 362-386.
- Taufique, K. M. R. and Islam, S. (2021). «Green marketing in emerging Asia: antecedents of green consumer behavior among younger millennials», *Journal of Asia Business Studies*, Vol. 15, No. 4, pp. 541-558.
- Terouhid, S. A. and Ries, R. (2016). «Organizational sustainability excellence of construction firms – a framework», *Journal of Modelling in Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 911-931.
- Thanki, S. and Thakkar, J. J. (2020). «An investigation on lean-green performance of Indian manufacturing SMEs», *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 69, No. 3, pp. 489-517.
- Thounaojam, N.; Devkar, G. and Laishram, B. (2022). «Institutionalisation of sustainability in Indian megaprojects: An organizational field-based approach», *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 15, No. 4, pp. 676-700.
- Ullah, S.; Mehmood, T. and Ahmad, T. (2022). «Green intellectual capital and green HRM enabling organizations go green: Mediating role of green innovation», *International Journal of Innovation Science*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Wang, W.; Zhang, D.; Wang, H.; Zhu, Q. and Morabbi Heravi, H. (2022). «How do businesses achieve sustainable success and gain a competitive advantage in the green era?», *Kybernetes*, Vol. 31, No. 3, pp. 227-249.
- Wijethilake, C.; Munir, R. and Appuhami, R. (2017). «Strategic responses to institutional pressures for sustainability: The role of management control systems», *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 30, No. 8, pp. 1677-1710.
- Yan, H.; Wang, Q.; Ke, Y. and Wang, J. (2021). «Explaining business excellence in Chinese firms: How does institutional relatedness matter?», *Chinese Management Studies*, Vol. 15, No. 2, pp. 263-289.

الاستبيان

أولاً- الاستدامة المؤسسية

م	العبارات	موافق جداً موافق إلى حد ما غير موافق غير موافق
1	تهتم المديرية بتطوير إجراءات العمل والوحدات التنظيمية	
2	تعمل المديرية على وضع إجراءات تنظيمية لضمان عدم توقف العمل أثناء الأزمات المفاجئة	
3	تركز المديرية على تطوير قدرات الموظفين لديها بصفة مستمرة	
4	تعديل المديرية من أساليب الإدارة لديها لمواكبة المتغيرات المؤثرة عليها	
5	تهتم المديرية بقياس ومتابعة تطور الأداء المؤسسي لديها بصفة مستمرة	
6	تعمل المديرية على تطبيق راس المال الفكري في إدارة مواردها البشرية	
8	تحرص المديرية على إجراء التغيرات التنظيمية الاستباقية إلى تناسب الحفاظ على استمرارية العمل	
9	تهتم المديرية بتطوير الأنظمة التنظيمية والاستعداد للأحداث الخارجية غير المتوقعة وإدارة التغيير	
10	تعمل المديرية على توجيه الإمكانيات التحويلية لأنظمة التحكم الإدارية في التغيير التنظيمي	
11	تهتم المديرية بتعزيز قيمة الابتكار في أداؤها الإداري	
12	يتوافر لدى المديرية أجواء عمل مشجعة على الابتكار في الأداء المؤسسي ومخرجاته	
13	تعمل المديرية على تطوير اللوائح والأنظمة المالية وإدارة الموارد المالية بكفاءة	
14	تحرص الهيئة على حسن توظيف مواردها المالية بما يحقق أهداف المديرية	
15	تهتم المديرية بالتغلب على التحديات وتعظيم الموارد المالية	
16	تركز المديرية على تحقيق الآثار الاقتصادية الإيجابية لمواردها المالية	
17	تحرص المديرية على تطبيق أساليب محاسبة ورقابة فعالة على الموارد المالية	
18	تركز الهيئة على حسن إدارة مواردها المالية واستدامتها من خلال التركيز على خفض التكلفة	
19	تركز المديرية على بناء إطار فعال لتوجيه الموارد البيئية حسن استغلالها	
20	تهتم المديرية بتوجيه أنشطة للبيئة الخارجية ذات اثر إيجابي	
21	تركز المديرية على الاستغلال المتميز للموارد لتحقيق الاستدامة الاجتماعية والبيئية	
22	تعمل المديرية على تعزيز البعد الاقتصادي وتأثيره على البيئة المحيطة	

ثانياً- التسويق الأخضر

م	الفقرات	غير موافق تماماً غير موافق (1) محايد (3) موافق (4) موافق تماماً (5)
1	تضع المديرية في اعتبارها القوانين البيئية والحفاظ على تطبيقها	
2	تعمل المديرية على توعية العاملين بالقوانين البيئية	
3	تستخدم المديرية مدخلات وموارد متوافقة مع البيئة	
4	تقوم المديرية بالتخلص من النفايات بشكل لا يضر البيئة	
5	تستخدم المديرية مصادر نظيفة للطاقة متوافقة مع البيئة	
6	تلتزم المديرية بسياسات الهيئات البيئية والمعايير الدولية للحفاظ على البيئة	
7	تعمل المديرية على تطوير أنظمة العمل والإجراءات بشكل متوافق مع الحفاظ على البيئة	
8	تصمم المديرية مكونات المزيج التسويقي لمنتجاتها وفق معايير الحفاظ على البيئة	
9	تخضع منتجات المديرية للرقابة الدورية على مواصفات هيئات البيئة الدولية	
10	تناسب مواصفات المنتجات مع احتياجات العملاء المبينة على مواصفات بيئية	
11	تبذل المديرية جهود بحثية لتطوير منتجاتها بما لا يضر البيئة	
12	تستخدم المديرية مواد خام في منتجاتها متوافقة مع البيئة	
13	تستطيع المديرية تعديل منتجاتها وفق مستجدات الأسواق الدولية للمواصفات البيئية	
14	لدى المديرية قسم متخصص في المنتجات المتوافقة مع المواصفات البيئية	

ثالثاً: التميز المؤسسي

م	الفقرات	غير موافق تماماً (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق تماماً (5)
1	تشجع المديرية توجهات التميز المؤسسي لتطوير الأداء					
2	توفر المديرية إمكانات تساعد على تطبيق التميز المؤسسي من حيث بعد الاستراتيجية					
3	تسعى المديرية إلى تبني الممارسات التي تميزها عن المنافسين من حيث إدارة مواردها المختلفة					
4	تتفوق المديرية على أقرانها في تقديم تنوع بأنشطتها والأداء التشغيلي					
5	تضع المديرية معايير لإدارة العمليات المختلفة لديها بشكل يفوق الآخرين					
6	لدى المديرية أساليب محددة لتحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال التميز في مواردها البشرية					
7	تهتم المديرية بتطوير نتائج الأداء الرئيسية لمجالات عملها كأحد أوجه التميز المؤسسي					
8	تعمل المديرية على تهيئة بيئة أعمال للأداء والابتكار والإبداع لتحقيق التميز المؤسسي					
9	تطبق المديرية أطر للقياس ومنع الأخطاء وتعظيم الاستفادة من الموارد والمدخلات					
10	توفر المديرية الدعم القيادي المناسب للأحداث التغيير الفعال نحو التميز المؤسسي					
11	تحدد المديرية ممارسات الملامح التميز المؤسسي مبنية على نتائج أداؤها في المجتمع					
12	لدى المديرية نظام للقياس الدوري لممكنات ونتائج التميز المؤسسي					
13	تدير المديرية عملياتها الداخلية والخارجية بمنهجية فعالة وأسلوب مختلف عن المنافسين					
14	تعمل المديرية على حسن توظيف قدراتها التنظيمية والبشرية لتحقيق جدوى اقتصادية متميزة عن المنافسين					

Institutional Sustainability Through Green Marketing and its Impact on Achieving Institutional Excellence: An Applied Study on the Directorate of Agriculture in Cairo Governorate

DR. Soha Abdul-Moniem M. Shalabi

Business Administration Department

Instructor for the Canadian College of Engineering

and Management Sciences (CIC)

Arab Republic of Egypt

ABSTRACT

The study aimed to examine the impact of institutional sustainability through green marketing on achieving institutional excellence, an applied study on the Directorate of Agriculture in Cairo Governorate, and by trying to answer the main question of the study and the sub-questions of the research problem, and based on the descriptive analytical approach of the previous literature in this field through four hypotheses It was researched, and it became clear from the results of the study that there is a relationship between institutional sustainability and green marketing in the Health Directorate of Cairo Governorate, in addition to the existence of a relationship between institutional sustainability and institutional excellence, in addition to the existence of a relationship between green marketing and institutional excellence and between institutional sustainability through green marketing and institutional excellence and validation the four hypotheses.

One of the most important recommendations of the study, is to develop an integrated plan to achieve institutional sustainability for it, linking this plan with green marketing practices and institutional excellence according to specific criteria and compatible with the criteria of the Egypt Award for Governmental Institutional Excellence, applying effective methods to enhance institutional sustainability practices in terms of improving the competitive organizational situation It is appropriate to continue the work from the procedural angle without stopping, to prepare Establishing the work environment to activate the practices of institutional excellence and focus on achieving high rates of institutional and human performance, applying standards of institutional excellence to increase competitiveness.

Keywords: *Institutional Sustainability, Green Marketing, Institutional Excellence, Institutional Sustainability & Green Marketing Relationship, Institutional Sustainability & Institutional Excellence Relationship, Green Marketing & Institutional Excellence Relationship, Cairo Governorate, Agriculture Directorate.*