



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

د. سرى عبد المنعم محمد شلبي

مدرس إدارة الأعمال
المعهد الكندي العالي بالتجمع الخامس
جمهورية مصر العربية

الملخص

هدفت الدراسة إلى بحث تأثير الاستدامة المؤسسية عبر التسويق الأخضر على تحقيق التميز المؤسسي - تطبيقياً على مديرية الزارعة بمحافظة القاهرة، فمن خلال محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة والتساؤلات الفرعية لل المشكلة 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 ب Directorate of Agriculture 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 وثبتت صحة الفرضيات الأربع، من أهم ما أوصت به الدراسة وضع خطة متكاملة لتحقيق الاستدامة المؤسسية لداتها بحيث تربط هذه الخطة بمارسات التسويق الأخضر والتميز المؤسسي وفق معايير محددة ومتواقة مع معايير جائزة مصر للتميز المؤسسي الحكومي، تطبق أساليب فعالة لتعزيز ممارسات الاستدامة المؤسسية من حيث تحسين الوضع التنظيمي التنافسي المناسب لاستمرار العمل من الزاوية الإجرائية دون توقف، أن ترجى بيئة العمل لتفعيل ممارسات التميز المؤسسي والتركيز على تحقيق معدلات عالية من الأداء المؤسسي والبشري، تطبق معايير التميز المؤسسي لزيادة القدرات التنافسية.

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

المقدمة

مع تزايد التحديات العالمية الحديثة المؤثرة على قطاعات عديدة للمنظمات، باتت هناك توجهات لابتكار ممارسات مؤسسية قائمة على عنصر الاستدامة الذي يعده 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 بشقيها التنظيمي أو المالي متغير حاكم ومهم في الوقت الراهن يوجه دفة الأداء في المنظمات من أجل أفضل وأحسن استغلال لكافة مواردتها 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 بادائها المنظمة من أجل أن تبقى في بيئة العمل، وتواجه المنافسة، وتتطور من منتجاتها وخدماتها (Martins, 2022) للاستمرار والتميز في تخصصها، كما حيث يعد التسويق الأخضر من التوجهات المهمة التي تتحقق 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،



* تم استلام البحث في يونيو 2022، وقبل للنشر في أغسطس 2022، وتم نشره إلكترونياً في أغسطس 2022.

DOI: 10.21608/AJA.2022.147393.1280 (معرف الوثائق الرقمي)

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

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 ترتكز 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 (Alsaaid, 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 ترتكز 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 المستدام (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 حدثت دراسة (Garcia-Sanchez, et al., 2022) أن الاستدامة المؤسسية تتحقق وتضمن استمرارها عبر تفعيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والعمل على تنفيذ أهداف التنمية المستدامة، جعل مجلس إدارة المؤسسة يتم بكل تفاصيل الأداء التنظيمي ويعزز من استمرارية الأداء الناجح، التنبؤ والتوقع بالتطوير المؤسسي وضمان زيادة الإيرادات بشكل مستمر مع رفع مستويات جودة الأداء البشري وال المؤسسي في مسارات تخدم بقاء المؤسسة وأداؤها 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 وسلال التوريد المستدامة التي تعمل وفق إجراءات مؤسسية تتحقق الاستمرار في الأداء بدون توقف لتوفير الخدمات والمخرجات النهاية للمؤسسة (Nath and Eweje, 2021). حيث تُعد سلاسل التوريد بعداً مهم 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 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 للشخصيات لدى المورد البشري بالمؤسسة بصورة متوازية مع ضوابط الاستدامة، ومعايير الأداء المبني الذي يحدث التطوير والاستمرار فيه (Lai and Stacchezzini, 2021). كما تذكر

الاستدامة المؤسسية على تحقيق الاستمرارية في العلاقة الفعالة مع العملاء، والأخذ بتطبيقات أنماط مختلفة في أساليب الإدارة مثل الإدارة البيئية، والإدارة الاجتماعية (عبد السميع، 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 ترتكز 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 و يجعلون من انفسهم مواطنين صالحين. حيث تستخدم المؤسسات التسويق الأخضر وتعتمد عليه خاصة في الدخول إلى الأسواق الجديدة (البكري، 2007) و تعمل على تطوير مزيج تسويقي مناسب، مع التركيز على أمور تطوير صورة العلامة التجارية الخضراء والرضا والثقة والولاء الأخضر (مقيمح، 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 حلًا سحريًا 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) أبعادًا تخص ممارسات التسويق الأخضر مثل العلامات البيئية والعلامة التجارية البيئية والإعلانات البيئية مع المعرفة البيئية المتصورة في بيئه 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 انه 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 انه 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 بعده 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 وال الحاجة 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 استراتيجية 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 أثر المال الفكري الأخضر يؤثر بشكل إيجابي على المزايا التنافسية والنجاح المستدام في الأعمال، بالإضافة إلى ذلك فإن تأثير توجه ريادة 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 وتنشر توجه 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 تتصل الاستدامة المؤسسية بالتسويق الأخضر من خلال تمكينه من تحقيق قدرات تنافسية تمكن المؤسسة من تصدر 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 تؤكد 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 بمارسات 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 الأصلية والاستدامة وتبني نشر برامج التدريب الأخضر مما يعزز من علاقة الاستدامة بمارسات 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 يُبني 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 تضييف 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 تؤشر 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 الأوروبي خاصة تلك التي تتعلق بالافتقار إلى ثقافة العمل الجماعي لدعم مشاركة وتبادل المعرفة، ونقص الوثائق المطلوبة لبناء الذاكرة التنظيمية الازمة لعمليات إدارة المعارف (قواسمي، 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 تحدث 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 متمرة 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 أكّدت 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 عنصرا مهما في تحقيق التميز المؤسسي. كما وُجّدت 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 والتوجيه الريادي على الأداء التنظيمي المتميّز، 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 وتحفيز 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 يسهم 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 ورثرون، 2021) والاستفادة من نظام الجودة القائم على نموذج التميز EFQM وتطبيق أفضل الممارسات التي تؤدي إلى بناء رؤية طموحة لاستمرار الأعمال والتنافس في بيئه مضطربة (Medne et al., 2020)، علاوة على أمور تتعلق بالنضج التنظيمي والتميز التنظيمي في الاستدامة، فيما 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 توضح العلاقة أيضاً بين الاستدامة والتميز المؤسسي في جانب الجودة والمرنة، وممارسة التحفيز البشري لتطبيق ومبادئ وأدوات التميز مع مرنة 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 الإزدهار 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 ومرنة 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).

وتوضح العلاقة أيضاً بين الاستدامة والتميز المؤسسي في بناء سلسلة توريد متماسكة في أداء مهام المؤسسة وتحفيز الدور القيادي المبدع 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 جانب تخصيص الإبداع الأخضر وإدارة الجودة الشاملة واستدامة الأعمال، فهي منظومة متكاملة يؤثر بها التسويق الأخضر على تحقيق التميز المؤسسي (AIQershi et al., 2022)، إضافة إلى التطوير التنظيمي المرتبط بأبعاد 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 ترتكز 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 أدللت دراسة (Muisyo et al., 2022) بان قياس الأداء المستدام ليس فقط على الأداء المالي ولكن أيضاً على الأداء الاجتماعي، والبيئي عبر تعزيز المسؤولية الاجتماعية والبيئية للتصميمات الخضراء، والموقع الخضراء، وسلسلة التوريد الخضراء، والاستراتيجية الخضراء وهي أمور تصب في تحقيق التميز المؤسسي (Fatoki, et al., 2019)، مع الاهتمام بخفض الأضرار الواقعية 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 (قديفة ورزا، 2021)، وتأكيد الممارسات الخضراء الداخلية وابتكار المنتجات الخضراء (بن علي، 2021) مع التركيز على الإنتاج الحالي من المدر والممارسات الخضراء الداخلية والابتكار الأخضر وتطويع مقاييس الأداء المستدام التي تخدم التميز المؤسسي والجودة (Afum et al., 2021).

جدول رقم (1)

استنتاجات الباحثة من الدراسات السابقة للفجوة العلمية البحثية

على مستوى الاستدامة المؤسسية	مراجعه الدراسات السابقة	أهم الفجوات العلمية ذات الصلة بمشكلة الدراسة والمستندة من عرض الدراسات السابقة
		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), (Alsaïd, 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
على مستوى التسويق الأخضر		
	(Sikic, 2021), (Nguyen-Viet, 2022), (Martins, 2022)	كيفية تفعيل التوجه البيئي وممارساته، تحدى بناء علامات تجارية ومنتجات خضراء مناسبة للعملاء، كيفية بناء ميزة وقدرة تنافسية للمؤسسة عبر التسويق الأخضر
	(Amoako, et al., 2022), (Qureshi and Mehraj, 2021), (Ali, 2021)	تحدى بناء استراتيجيات التسويق الأخضر المبنى على قرارات الشراء لدى المستهلك وولاء العلامة التجارية من حيث البعد الاجتماعي، كيفية بناء التسويق الداخلي الأخضر، كيفية تحفيز الشراء الأخضر
	(Amoako et al., 2021), (Taufique and Islam, 2021)	كيفيةربط المسؤولية البيئية والاجتماعية باستراتيجيات الأداء في التسويق الأخضر، تحدى التأثير على المستهلكين لإقناعهم بممارسة سلوك المستهلك الأخضر
على مستوى التميز المؤسسي		
	(Ashraf et al., 2021), (Yan, et al., 2021), (Aladwan and Alshami, 2021)	كيفية تحقيق معدلات عالية من الأداء المؤسسي والبشري، تحدى تطبيق معايير التميز المؤسسي لزيادة تنافسية المنظمة، كيفية تحسين مخرجات الأداء الرئيسي كأحد أوجه نتائج نموذج التميز المؤسسي
	(Aladwan et al., 2022), (Al-Dhaafri and Alosani, 2021), (Al-Dhaafri and Alosani, 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
	(Bilimoria and Singer, 2019), (Medne et al., 2020)	تحدى توجيه دور الموارد البشرية لخدمة التميز المؤسسي، كيفية تحديد آليات ضمان الاستمرار في تقديم كل ما هو مبتكر لتحسين التميز المبني على الجودة

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 الحصرية.

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:

- 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 مقترنات لإبراز الإجراءات التنفيذية وخطة التطبيق للاستدامة المؤسسية وفق التسويق الأخضر التي تعزز من معايير التميز المؤسسي لدى مديرية الزراعة بمحافظة القاهرة.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة التالية في بحثها للعلاقة بين الاستدامة المؤسسية عبر التسويق الأخضر وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي إلى تحقيق الأهداف التالية

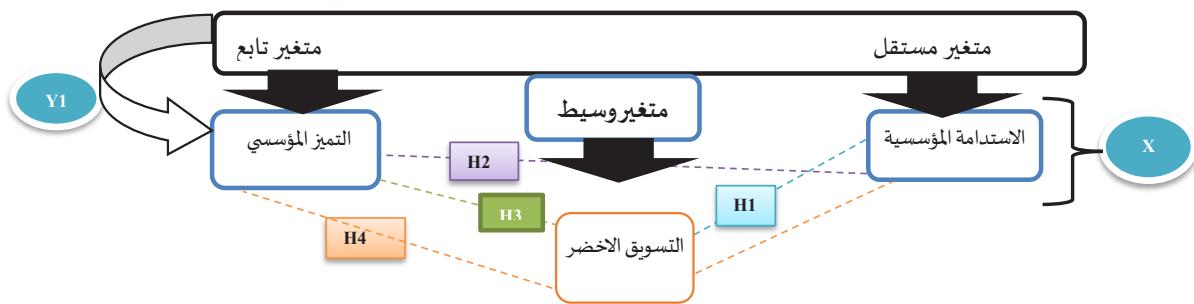
- 1 التعرف على طبيعة العلاقة بين الاستدامة المؤسسية والتسويق الأخضر في مديرية الزراعة بمحافظة القاهرة.
- 2 التتحقق من مدى وجود علاقة بين الاستدامة المؤسسية والتميز المؤسسي في مديرية الزراعة محافظة القاهرة.
- 3 التأكيد من صحة علاقة التسويق الأخضر والتميز المؤسسي مديرية الزراعة في محافظة القاهرة.
- 4 دراسة 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 (Sikic, 2021)، (Alsaid, 2022)، (Amoah, 2022)، (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 (Alsaid, 2022)، (Amoah, 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)، (Yan et al., 2021)، (Ashraf et al., 2021).
- 4 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستدامة المؤسسية من خلال التسويق الأخضر والتميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة. (Alsaid, 2022)، (Amoah, 2022)، (Sikic, 2021)، (Nguyen-Viet, 2022)، (Yan et al., 2021)، (Ashraf 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 وال المؤسسية 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 الجهد والتكليف والوقت والتوافق مع التحديات المرتبطة بكل منها مع الحفاظ على استمراريتها (Alsaïd, 2022).

التسويق الأخضر التعريف المفاهيمي: هو وظيفة التسويق التي تقوم بها المنظمة من أجل أن تؤدي دوراً تسويفياً 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 واستدامة المواهب والأداء البشري المتميز

الذي يزيد من القيمة المضافة إلى المؤسسة والعاملين وتقديم الحلول لمشكلات الأداء (Aladwan, et al., 2022).

الاتصالات بين التساؤلات البحثية والأهداف والفرضيات		التساؤلات البحثية الأهداف المتعلقة بها الفرضيات المقابلة لها	
التساؤل الرئيسي	هدف 1	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			
المؤسسة الأخضر			
14 فقرة	22 فقرة		

التعريف الإجرائي: تمثل في الإجراءات والأنشطة التي تقوم بتنفيذها المنظمة لغرض وضع خطة تدريب سنوية مخصصة لتنمية المهوبيين، تحديد البرامج التدريبية المناسبة لهم، تنمية المهوبيين 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).

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 تمثل في تقديم استبيانه 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 والتآثير 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 مصادقيتها وثباتها، كما أنه تم توصيف عينة البحث وكذلك إجراء اختبارات مصوفة الارتباط بين متغيرات البحث وكذلك اختبار معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد² وباستخدام برنامج SPSS، وتنوه الباحثة هنا إلى أنه تم القيام بمراجعة وتأكيد صحة الاستجابات الواردة في الاستبيانات الموزعة والقيام بتوكيدها وتجهيزها تمهيداً لتحويلها إلى مقياس «كمي» قابل للإدخال إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم كذلك استخدام مقياس «ليكرت» الخمسي وإعطاء وزن لكل مستوى من مستويات المقياس وفقاً لما يلي: موافق جدًا(5)، موافق(4)، محاید(3)، غير موافق(2)، غير موافق جدًا(1) وإدخال البيانات إلى البرنامج وفقاً لهذه الأوزان وتوكيد عبارات القياس والاستجابات وذلك لقياس معاملات الارتباط، كما أن عدد المتغيرات الدالة في النموذج عدد (5) متغيرات «مستقل وتابع».

جدول رقم (3)

محاور 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 القياسات لتتناسب مع طبيعة مشكلة وأهداف وفرضيات 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 الاستبيانة 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 و المناسبة الأداة لعينة البحث وصحة ترتيب بنود العبارات وصلاحيتها 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 الالزمة التي اقترحتها 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	
0.888	الثبات الكلي والاتساق الداخلي للأداة	

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

- ثبات الأداة: وهنا المقصود بالثبات أن تعطي الأداة نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادةها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة، حيث تم احتسابه من خلال معامل «الфа 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 الحصري حيث إن الفتنة المستهدفة هي فئة المدرب بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة، لذلك اعتمدت الباحثة على هذا النوع من العينات خاصة انهم هم الفتنة 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:

- الاتصال لتحديد موعد مع المسؤولين مقر مديرية الزراعة بمحافظة القاهرة قبل توزيع الاستبيان حتى يكون الموعد مناسباً للموظفين لتوضيح أي سؤال لهم.
- الذهاب إلى المدرب في أوقات لا يكونون خاضعين فيها لضغط العمل لضمان الجدية في تعبئة الاستبيان خاصة أنهم يشغلون مناصب قيادية ولديهم التزامات عديدة.
- تم التواصل معهم من خلال البريد الإلكتروني أو رسائل الواتس آب لشرح أي استفسارات لديهم عن الاستبيان، مع إعطاؤهم وقت كافٍ ملائم لتعبئته.
- تم توزيع (120) استبياناً تم تلقي عدد (105) استبياناً من المسؤولين بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة، وبعد حذف الاستبيانات غير مكتملة الإجابات وصل العدد إلى (98) استبياناً 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»، وإثباتات صحة/ عدم صحة هذا الفرض تقوم بعدد من الاختبارات كما يلي في جدول 5 و6.

من نتائج جدول (5) و(6) يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي 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 يعني 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 ارتباط (r) المعنوية (الدلالة)	مستوى 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 الخطى البسيط لتحديد معنوية تأثير الاستدامة المؤسسية على التسويق الأخضر بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة

المتغير	المعلمات	قيمة «ت»	قيمة «F»	قيمة «F. test»	معامل
المستقل	المقدمة	مستوى	مستوى	مستوى التحديد	
المستدامة	β ₁	القيمة المعنوية	القيمة المعنوية	R ²	

الاستدامة 0.367 2.766 **0.004 495.820 **0.004 ** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

المؤسسية 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 لإقليمتهم بعمارة سلوك المستهلك الأخضر (Taufique and Islam, 2021), (Amoako et al., 2021). تفعيل التوجه البيئي وممارسته (Sikic, 2021). بناءً على تلك النتائج تتحقق من صحة الفرض الأول قبل H_1 ونرفض H_0 وهو ما يعني 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 ارتباط(r) المعنوية (الدلالة)	معامل مستوى 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 الخطى البسيط لتحديد معنوية لتأثير الاستدامة المؤسسية على التميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة

المتغير	المعلمات	قيمة «ت»	قيمة «ف»	F. test	معامل التحديد
المستقل	المقدمة	مستوى	القيمة	معنوية	R2
المؤسسية	β_i	**0.005	20.867	489.243	2.709

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

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

وبناءً على تلك النتائج تتحقق من صحة الفرض الثاني قبل H_1 ونرفض H_0 وهو ما يعني 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 ارتباط(r) المعنوية (الدلالة)	معامل مستوى النتيجة
التسويق الأخضر والتميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة	**0.845	**0.007 دالة

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

وللإثبات صحة/عدم صحة هذا الفرض تقوم بعدد من

الاختبارات كما يلي في جدول 7 و8.

من نتائج جدول (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 يعني 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 المهني للموظفين، وبناء علاقات قوية مستمرة مع العملاء والحفاظ عليهم (Tarquinio and Xhindole, 2022)، (Nagariya et al., 2021)، (Lai and Stacchezzini, 2021).

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

وبناءً على تلك النتائج تتحقق من صحة الفرض الثاني قبل H_1 ونرفض H_0 وهو ما يعني قبول علاقة الاستدامة المؤسسية والتميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة.

وللإثبات صحة/عدم صحة هذا الفرض تقوم بعدد من الاختبارات كما يلي في جدول 9 و10.

من نتائج جدول (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 الخطى البسيط لتحديد معنوية تأثير التسويق الأخضر والتميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة

معامل	قيمة «F»	قيمة «ت»	المعلمات	المتغير	المقدمة	مستوى	R2	القيمة	مستوى	القيمة	المعنوية
								Bi			
التسويق	63.8%	0.004**	408.688	2.344	0.411						

* دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

نتائج نموذج التميز المؤسسي (Yan et al., 2021)، (Aladwan and Alshami, 2021)، (Ashraf et al., 2021) تتحقق نتائج تتحقق من صحة الفرض الثالث تقبل H_1 ونرفض H_0 وهو ما يعني 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 المؤسية من خلال التسويق الأخضر والتميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة».

وإثبات صحة هذا الفرض تقوم بعدد من الاختبارات كما يلي في جدول 11 و12.

من نتائج جدول (11) و(12) يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهى علاقة طردية بين الاستدامة المؤسية من خلال التسويق الأخضر والتميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (r) 0.891، كما وصلت نسبة تأثير الاستدامة المؤسية من خلال التسويق الأخضر على التميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة إلى 79.48%， وهو ما يعني أن مانسبته 79.48% من التغيرات في التميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة ترجع الاستدامة المؤسية من خلال التسويق الأخضر، وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات والأدبيات حيث تعتمد الاستدامة المؤسية على دعم اتخاذ القرار السليم والترشيد والمشاركة من أصحاب المصالح في تعزيز الاستدامة المؤسية، 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)

جدول رقم (11)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين الاستدامة المؤسية من خلال التسويق الأخضر والتميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة

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

* دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

جدول رقم (12)

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

معامل	قيمة «F»	قيمة «ت»	المعلمات	المتغير	المقدمة	مستوى	R2	القيمة	مستوى	القيمة	المعنوية
								Bi			
الاستدامة المؤسية من خلال التسويق الأخضر	79.48%	0.004**	448.345	2.670	0.351						

* دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

بمحافظة القاهرة إلى 71.4%， وهو ما يعني أن مانسبته 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 (Taufique and Islam, 2021)، (Amoako, et al., 2021)، تفعيل التوجه البيئي وممارساته (Sikic, 2021) وهي عوامل تحقق تنافسية واستمرار المؤسسة وهو يتوافق مع التميز المؤسسي الذي يقوم 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 (Aladwan and Alshami, 2021)، (Yan et al., 2021)، (Ashraf et al., 2021) تتحقق نتائج تتحقق من صحة الفرض الثالث تقبل H_1 ونرفض H_0 وهو ما يعني قبول علاقة التسويق الأخضر والتميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة.

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

وإثبات صحة هذا الفرض تقوم بعدد من الاختبارات كما يلي في جدول 11 و12.

من نتائج جدول (11) و(12) يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهى علاقة طردية بين الاستدامة المؤسية من خلال التسويق الأخضر والتميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (r) 0.891، كما وصلت نسبة تأثير الاستدامة المؤسية من خلال التسويق الأخضر على التميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة إلى 79.48%， وهو ما يعني أن مانسبته 79.48% من التغيرات في التميز المؤسسي بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة ترجع الاستدامة المؤسية من خلال التسويق الأخضر، وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات والأدبيات حيث تعتمد الاستدامة المؤسية على دعم اتخاذ القرار السليم والترشيد والمشاركة من أصحاب المصالح في تعزيز الاستدامة المؤسية، 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)، (Taufique and Islam, 2021)، تفعيل التوجه البيئي وممارساته (Sikic, 2021) وهي عوامل تحقق تنافسية واستمرار المؤسسة وهو يتوافق مع التميز المؤسسي الذي يقوم على تحقيق معدلات عالية من الأداء المؤسسي والبشري، تطبيق معايير التميز المؤسسي لزيادة تنافسية المنظمة، تحسين مخرجات الأداء

جدول رقم (13)

مصفوفة معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة.

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

** 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 تتحقق من صحة الفرض الرابع قبل H1 وفرض H0 وهو ما يعني 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 وفرضات الدراسة والدراسة التطبيقية النتائج التالية:

- 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%.
- 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.
- 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%.
- اتضح من نتائج الدراسة الحالية أن التميز المؤسسي يعتمد تحقيق معدلات عالية من الأداء المؤسسي والبشري، تطبيق معايير التميز المؤسسي لزيادة تنافسية المنظمة، تحسين مخرجات الأداء الرئيسي كأحد أوجه نتائج نموذج التميز المؤسسي.
- 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%.
- 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، وهي أمور تتوافق مع التميز المؤسسي من حيث تحقيق معدلات عالية من الأداء المؤسسي والبشري، تطبيق معايير التميز المؤسسي لزيادة تنافسية المنظمة، تحسين مخرجات الأداء الرئيسي كأحد أوجه نتائج نموذج التميز المؤسسي.
- 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 48.79%.
- 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 العمالء والحفاظ عليهم، التميز المؤسسي الذي يقوم 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.

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 لداتها بحيث تربط هذه الخطة بمارسات للتسويق الأخضر والتميز المؤسسي وفق معايير محددة ومتغيرة 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- يتبعن 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 ترى بيئه 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 المعايير.
- 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.

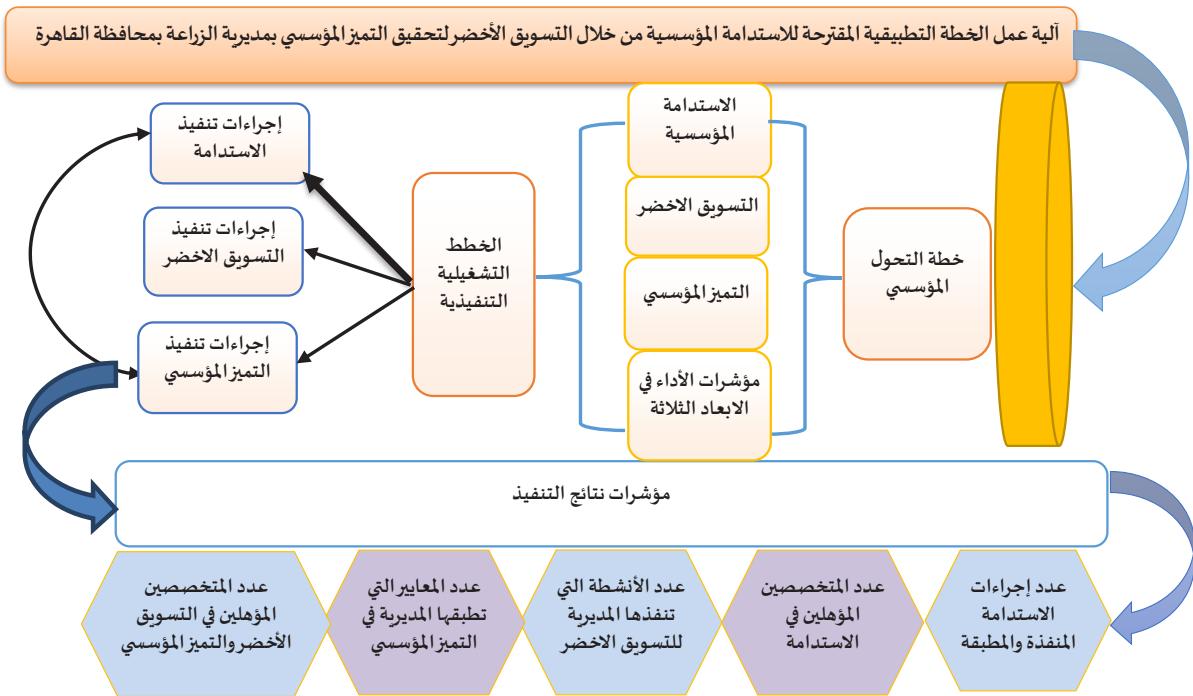
حدود الدراسة والتوجهات البحثية المستقبلية المقترحة

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 بمحافظة 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 جوهرية في تلك العلاقات بين قطاعات مختلفة.

- 5- اختبرت الدراسة الحالية الدور الوسيط للتسويق الأخضر في العلاقة بين الاستدامة المؤسسية والتميز المؤسسي وفتتح الدراسة أن توجه الدراسات المستقبلية للتعرف على الدور الوسيط لمزيج التسويق 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.
 - الرخيف، 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): 20-1.
 - الزبيدي، غني. (2016). «دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنـة البيئـية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للزيوت النباتـية»، *مجلـة العـلوم الـاـقـتصـادـيـة والإـدـارـيـة*، 22 (89): 53-75.
 - العزوني، هدى سليمان محمود إبراهيم. (2020). «أثر البرامج التدريبية على استدامة العنصر البشري في المؤسسات الحكومية»، *مجلـة بـحـوث الشـرق الـأـوـسـطـ*: جـامـعـة عـيـن شـمـس - مرـكـز بـحـوث الشـرق الـأـوـسـطـ، عـ56، 33 - 80.
 - المخلافي، سلطان سعيد. (2018). «درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنماذج الأوروبية للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة»، *المجلـة الـدـولـيـة لـلـبـحـوث التـرـبـوـيـة*، 42 (3) أغسطـس: 155-195.
 - الملا حسن، محمد محمود حامد؛ عبدالجيد، عمر سالم. (2021). «دور أبعاد التسويق الأخضر في تعزيز استراتيجيات التصنيع الأخضر: دراسة استطلاعية لرأي عينة من الأفراد العاملين في صناعة الألبسة الجاهزة/ الموصـل مـعـلـمـ ولـدـيـ»، *مـجلـة تـكـرـيـت لـلـعـلـوم الـإـدـارـيـة وـالـاـقـتصـادـيـة*، مجلـة 17، عـ55، 316 - 335.
 - بن علي، أمينة. (2021). «التسويق الأخضر: بين جدلية المفهوم وتحديات المصطلح»، *مـجلـة الـاـقـتصـاد وـالـبـيـئـة*، مجلـة 4، عـ2، 251 - 266.
 - ثابت، وائل محمد. (2021). «أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية للجامعـات الـفـلـسـطـينـية النـاشـئـة»، *مـجلـة جـامـعـة الإـسـكـنـدـرـيـة لـلـعـلـوم الـإـدـارـيـة*، مجلـة 58، عـ6، 73 - 104.
 - عبد المنعم، مصطفى محمد؛ ورفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد. (2020). «أثر الاستغراف الوظيفي على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة بمحافظة الغربية»، *المـجلـة الـعـلـمـيـة لـلـاـقـتصـاد وـالـتـجـارـة*، جـامـعـة عـيـن شـمـس - كلـيـة التـجـارـة، عـ3، 129 - 150.
 - عبدة، عماد صقر. (2015). «أثر تطبيق استراتيجيات التسويق على استخدام أسلوب التسويق الأخضر والمزيج التسويقي في شركات صناعة الأدوية»، *مـجلـة الإـدـارـيـة*، عـدد 1، مجلـد 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»، *المـجلـة الـعـلـمـيـة لـلـدـرـاسـات التـجـارـيـة وـالـبـيـئـة*، مجلـة 10، عـ1، 615 - 531.
 - عمر، محمد عبد الرحمن، وأخرون. (2015). «استراتيجيات المزيج التسويقي ودورها في زيادة الحصة السوقية: دراسة استطلاعية لرأي عينة من الأفراد العاملين في شركة ستي سنتر التجارية في مدينة زاخو»، *مـجلـة جـامـعـة زـاخـو*، المـجلـد 3 عـدد 2، ص: 556-573.
 - غازـيـ، عليـ عـلـيـ. (2021). «الـاـقـتصـاد الـدـائـري وـدـورـهـ فيـ تـحـقـيقـ التـمـيـزـ المؤـسـسيـ: مـدـخـلـ تـطـبـيـقـيـ»، إـدـارـةـ الـأـعـمـالـ، عـ173، 829 - 11.
 - غـلـابـ، فـاتـحـ؛ وـزـرـقـونـ، عـمـرـ الفـارـوقـ. (2021). «مـسـتـوـيـ التـقـرـيرـ عنـ حـوـكـمـةـ الـاسـتـدـامـةـ الـثـلـاثـيـةـ ESGـ لـلـشـرـكـاتـ المـقـيـدةـ بـالـبـورـصـاتـ فـيـ الـمـنـطـقـةـ الـعـرـبـيـةـ MENAـ»، *المـجلـة الـجـزـائـرـيـة لـلـتـنـمـيـة الـاـقـتصـادـيـةـ*، مجلـة 8، عـ2، 16 - 1.
 - قدـاـيـفـةـ، أمـيـنـةـ؛ وـرـزـازـ، رـتـبـةـ. (2021). «دور التسويق الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة: عرض مجموعة من التجارب الدولية»، *دـرـاسـاتـ اـقـتصـادـيـةـ*، مجلـة 21، عـ2، 148 - 171.
 - قـوـاسـمـهـ، فـرـيدـ مـحـمـدـ؛ وـالـبـوريـيـ، فـيـصـلـ. (2018). «تـقـيـيمـ مـمـارـسـاتـ إـدـارـةـ التـمـيـزـ الجـامـعـيـ باـسـتـخـدـامـ النـمـوذـجـ الأـورـوبـيـ لـلـتـمـيـزـ منـ وـجـهـةـ نـظـرـ الـطـلـبـةـ فـيـ جـامـعـةـ جـداـرـاـ»، *المـجلـة الـعـرـبـيـة لـلـاـقـتصـاد وـإـدـارـةـ الـأـعـمـالـ*، 104-11:93.
 - مـقـيـمـ، صـبـرـيـ. (2020). *الـتـسـوـيـقـ الـأـخـضـرـ*. أـلـفـاـ لـلـوـثـائـقـ وـالـنـشـرـ، عـمـانـ، الأـرـدـنـ، صـ45ـ.

- 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*، س. 37، ع. 1، 31 - 87.
- عبد السميع، مروة محمود فكري. (2021). «جائحة كورونا: من أزمة العولمة إلى نموذج أكثر استدامة للأمن»، *مجلة السياسة الدولية: مؤسسة الأهرام*، س. 56، ع. 225، 49 - 32.

ثانياً - مراجع باللغة الإنجليزية

- Afum, E.; Zhang, R.; Agyabeng-Mensah, Y. and Sun, Z. (2021). «Sustainability excellence: The interactionsofleanproduction,internalgreenpracticesandgreenproductinnovation», *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 12, No. 6, pp. 1089-1114.
- AL-Abrrrow, 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 Thurasamy, 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 Dzogbenku, 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.; Dzogbenku, R. K.; Doe, J. and Adjaison, 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.
- Bilmoria, 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 Bhaduria, 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 mediating 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

العبارات	م	موافق جداً ما	غير موافق غير موافق إلى حد غير موافق على الإطلاق
1 تهتم المديرية بتطوير إجراءات العمل والوحدات التنظيمية			
2 تعمل المديرية على وضع إجراءات تنظيمية لضمان عدم توقف العمل أثناء الأزمات المفاجئة			
3 ترکز المديرية على تطوير قدرات الموظفين لديها بصفة مستمرة			
4 تعدل 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 رأس 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 الإمكانات التحويلية لأنظمة التحكم الإدارية في التغيير التنظيمي			
11 تهتم المديرية بتعزيز قيمة الابتكار في أداؤها الإداري			
12 يتوافر لدى المديرية أجزاء 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 ترکز المديرية على تحقيق الآثار الاقتصادية الإيجابية لمواردها المالية			
17 تحرص المديرية على تطبيق أساليب محاسبة ورقابة فعالة على الموارد المالية			
18 ترکز الهيئة على حسن إدارة مواردها المالية واستدامتها من خلال التركيز على خفض التكالفة			
19 ترکز المديرية على بناء إطار فعال لتوجيه الموارد البيئية حسن استغلالها			
20 تهتم المديرية بتوجيه أنشطة للبيئة الخارجية ذات اثر إيجابي			
21 ترکز المديرية على الاستغلال المتميز للموارد لتحقيق الاستدامة الاجتماعية والبيئية			
22 تعمل المديرية على تعزيز البعد الاقتصادي وتأثيره على البيئة المحيطة			

ثانياً- التسويق الأخضر

الفقرات	م	غير موافق تماماً (5)	موافق تماماً (1)	غير موافق موافق (2)	موافق جداً (4)	موافق جداً ما (3)
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 بالتخليص من النفايات بشكل لا يضر البيئة						
5 تستخدم المديرية مصادر نظيفة للطاقة متوافقة مع البيئة						
6 تلتزم المديرية بسياسات البيئة 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 الدولية على مواصفات هيئات البيئة الدولية						
10 تتناسب مواصفات المنتجات مع احتياجات العملاء المبنية 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

الفقرات	م	غير موافق تماماً (5) موافق موافق (2) موافق موافق (3) غير موافق (4) تماماً (1)
1 تشجع المديرية توجهات التميز المؤسسي لتطوير الأداء		
2 توفر المديرية ممكنتات تساعده على تطبيق التميز المؤسسي من حيث بعد الاستراتيجية		
3 تسعى المديرية إلى تبني الممارسات التي تميزها عن المنافسين من حيث إدارة مواردها المختلفة		
4 تتتفوق المديرية على أقرانها في تقديم تنوع بأشطتها 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 والإبتكار والإبداعي لتحقيق التميز المؤسسي		
9 تطبق المديرية اطر للقياس ومنع الأخطاء وتعظيم الاستفادة من الموارد والمدخلات		
10 توفر المديرية الدعم القيادي المناسب للأحداث التغيير الفعال نحو التميز المؤسسي		
11 تحدد المديرية ممارسات ملامح التميز المؤسسي مبنية على نتائج أداؤها في المجتمع		
12 لدى المديرية نظام لقياس الدورى لممكنتات 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 of 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.*